

タイトル	競争戦略論とマーケティング・消費者行動論との関係を巡る再考：ジョージ・S・Dayの市場駆動型戦略論を手がかりに
著者	伊藤，友章
引用	北海学園大学経営論集，4(1)：67-92
発行日	2006-06-30

競争戦略論とマーケティング・消費者行動論との 関係を巡る再考

— ジョージ・S・Day の市場駆動型戦略論を手がかりに —

伊 藤 友 章

はじめに

市場を構成する消費者の理解なしでは、競争優位の確保は困難であるにもかかわらず、消費者を理解するための多大な研究成果のある消費者行動論やマーケティングの成果が、なんらかの形で競争戦略論の枠組みの中に組み込まれていることは稀である。本稿では、マーケティング、消費者行動論の成果を組み込んだ競争戦略論を構築することの可能性を、ジョージ・S・Day による市場駆動型戦略論と 80 年代の戦略的マーケティング論を再考察することで、検討している。まず競争優位確保には消費者理解が不可欠であることをポジショニング・アプローチ、資源ベース・アプローチ双方の研究から確認する。次に、80 年代に展開された Day の市場駆動型戦略論の概要を述べ、その中に消費者行動論と競争戦略論とを結びつけるベースとなる論理があることを指摘する。次に、戦略的マーケティング論において当時指摘された従来のマーケティング研究への批判や、90 年代までのマーケティング研究に対する批判から、消費者行動と競争戦略を結びつける際の問題点ならびに限界を考察する。そして、最後に、その問題点をいかに克服するのかを検討し、試論を提示することにする。

1. 競争戦略と消費者理解

企業が市場で競争優位を確保することを意図した競争戦略を成功裡におさめるには、標的としている顧客、消費者に関する知識は不可欠なはずである。競争戦略のポジショニング・アプローチにおける差別化戦略 (Porter, 1985) とは、顧客にとって高い価値を提供することがそのエッセンスであり、消費者の各製品に対する価値評価を理解することは不可欠である。Porter の競争戦略論でも、基本競争戦略の 1 つである差別化戦略に関する説明の中で、顧客価値の分析について触れている箇所がある (Porter, 1985)。一方、資源ベース視角においても、自社の強みとして認識された資源、技術などの競合との違いは、最終的に製品の買い手である消費者がどのように評価するかが、競争優位に貢献するかどうかを決定するものとして考えられている (Priem & Butler, 2001; Barney, 2001; Bogner & Thomas, 1996)。経営資源や技術の蓄積にしても、その価値を規定するのは最終的には市場であって、企業が展開する様々な努力は、最終的な消費者の選択という局面で決まるのである。そこで消費者に関する知識は、SWOT 分析で言えば、機会の探索のために有益な知見をもたらし、戦略論をより豊かにすることが期待されるのである (Srivastava & Fahey & Christensen, 2001:

Priem & Butler, 2001a)。

消費者がどのように市場を捉え、各競合ブランド間の違いを認識し、そして最終的な選択をしているのか、この問いに関する知見は明らかに、マーケティング分野の消費者行動論において豊富な知見がある（清水，1999：Peter & Olson, 2002: Hawkin & Best & Coney, 1995）その研究成果から多いに貢献するものがあると期待され、戦略研究者との間での共同の研究が試みられることは、極めて自然なこととも思われる。ところが消費者行動論とマーケティング戦略との架橋、特に競争戦略との架橋を意図するような試みは、これまで必ずしも十分に展開されてこなかったというのが一般的な見方である。関わりの深いように思えるマーケティングとの関係ですら、この繋がりが十分に明らかにされていないことがしばしば指摘され、国内および海外の学会でも論題として取り上げられることも少なくない。そして、その中では、現在の消費者行動論は企業の競争戦略の先導的な役割を果たしたり、競争戦略の構築に大きな貢献を果たしたり出来るような枠組みは整っていないとの指摘が論者によってなされている（田村，2006）。このことは、特に米国において、消費者行動研究が、マーケティングとは独立した分野としての地位を確立していることによるものと思われる。そのため、競争戦略論に対する消費者行動論の知見がどのように貢献するのかを明らかにした研究もまた殆どなかったのである。

しかし近年においては、ブランド戦略研究や市場ドライビング戦略など、競争戦略論と消費者行動論を架橋する意図が強くみられる論文や書籍も出てきている他（Aaker, 1996: Keller, 1998: Carpenter & Glazer & Nakamoto, 1997），戦略論およびマーケティングのジャーナルにおいても、近年になり、マーケティング、消費者行動と戦略論の各知見をベースにした理論的、経験的研究がいく

つかみられるようになってきている（Desarbo & Jeddi & Shinha, 2001: Desarbo & Grewal & Wind, 2006: Rosa & Porac & Runser-Spanjol & Saxon, 1999）。特に、後者の研究においてよくみられるのが、需要サイドの視角と供給サイドの視角、あるいは生産サイドと顧客サイドの視角といった形で、マーケティングや消費者行動論をベースにした見方を前者、主に産業組織論をはじめとする経済学ベースの競争戦略論の見方を後者に位置づけることで、現象をとらえていこうとする点である。たとえば、Rosa & Porac & Runser-Spanjol & Saxon (1999) では、ミニバン市場の進化プロセスをテキストマイニング・データを用いて分析しているが、ここでは生産者側の視点として、産業組織論ベースで競争戦略論を構築したPorterらによって提示された概念である戦略グループ論の発展的成果（Caves & Porter, 1978）²⁾が、消費者サイドとして、消費者行動論におけるカテゴリー化研究の成果（Loken & Ward, 1990: Ratneshwer & Schocker, 1991 Sujan, 1987. etc）が、援用されている。

このように消費者から見た市場、具体的には顧客から見た市場の境界線、各競合企業あるいは競合ブランドの消費者の評価を組み込みながら、競争戦略を捉えようとするのは、実は、80年代よりDayが提唱してきた市場駆動型の戦略の中においてもみることが出来る。戦略論とマーケティングとのインターフェースに関わる論議については、戦略論が重要な学問領域として確立し、マーケティング分野では、戦略的マーケティングなる用語が用いられるようになった70年代後半より、様々に論じられてきた。特に欧米においてそうした議論の中心人物の1人がDayなのであり、またDayは、その過程の中で、いくつかの論文を通じて戦略経営に対するマーケティング研究の貢献という側面において、様々な問題提起をしている（Day, 1992）。さ

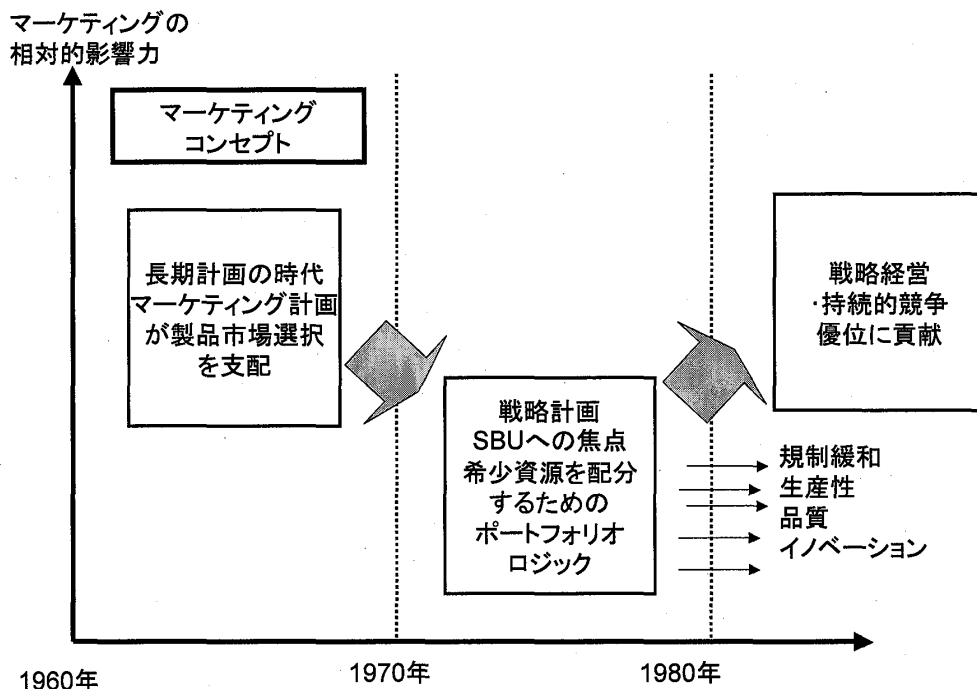
らに、より重要なことは、Day の戦略論には 70 年代までの消費者行動論の成果が反映されているということである。そこで、彼の市場駆動型戦略論を中心に、80 年代の戦略的マーケティングを巡る議論から振り返ることは、戦略論とマーケティング・消費者行動論との間の交流が再び見受けられるようになっている今日において極めて重要な意味を持つのである。

2. Day の市場駆動型戦略論の概要

(1) 市場駆動型戦略論の背景

Day が戦略論の研究を発表し始めるのは、1970 年代後半である。そこでは、当然のことながら当時の時代背景との関連が密接に関わっている。これについては、Wensley との共著論文が手がかりになる (Day & Wensley, 1983)。ここで彼らは図表 1 のように、戦略計画とマーケティングとのこれまでの歴史的な発展と、米国企業におけるマーケティ

ングの影響をまとめている。そして、次のように述べている。「1960 年代は、マーケティング志向が成長市場において利益を生み出す本質的な要素としてマーケティング志向が受け入れられる、マーケティングの最も大きな影響力と約束がされた時代であった。全社的な長期計画の不適切さゆえに、マーケティング計画は企業の製品市場選択を方向付けることで、戦略変化の主要な手段となった。1970 年代になり、マーケティングの影響力は低下し、戦略計画が発展した。第 1 に、環境変化が多くを企業を財務志向のポートフォリオの論理に向かわせた。同時に、戦略の強調は強い競争地位を守り、希少資源を維持することにむかった。ますますマーケティング計画はブランド・レベルの戦術的役割に制約され、それゆえに、その当初の戦略的地位を失った (Day & Wensley, 1983 pp.79-80)」とし、この間、マーケティング・コンセプトはますます懐疑的に見られ、企業におけるマーケティングの地位は低下したのだと結論づけている。



図表 1 変化するマーケティングの役割
出所) Day & Wensley (1983), p.83

そして80年代になると、「80年代の出来事はプランニングの実践に重要な進化をもたらした。それはマーケティングが伝統的な影響を再び行使する機会をもたらすことになった。企業が低成長の中で現在のポジションを成長させ、あるいは維持させるためには新しい機会を積極的に求めなければならないことを認識するにつれて、競争圧力がより厳しくなった。単に現在の地位を維持することだけでは不十分である、同時に、技術発展、規制緩和、生産性への圧力、品質への強調、人口構成の変化などその他数えきれない要因が競争の新たなチャレンジと新たな源泉を示している(p.80)」として、80年代の文脈においては、再びマーケティングが、企業におけるその伝統的な役割を取り戻すような状況にあるとした。それが後述する市場を中心にした戦略論、すなわち市場駆動型戦略論が提示されるきっかけになっているのである。

しかし、Dayの戦略論の背景にあるものは、このような米国企業を巡っておこった現象面からの問題意識だけではなく、研究分野としての戦略論とマーケティングとの関係にも注目している。Dayの認識では戦略経営という独自の1研究領域が確立したのは、70年代後半であるという。分析的な戦略論を代表するHofer & Schendelの『Strategic Formulation』(Hofer & Schendel, 1978)、競争戦略におけるPorterの『Competitive Strategy』が出版され、Strategic Management Journal誌が発刊された時期である。このような状況をDayは次のように述べている。「戦略経営が1学問分野として成熟するにつれて、重要な先取りが70年代に進行し、80年代に加速した。それがはっきり現れたイベントがピッツバーグでのカンファレンスであり、そこでその学問分野（戦略経営）は、“戦略経営は、組織の刷新と成長、より特定化すると組織の業務を方向付ける戦略を開発し、実行することを伴う、企業家的

活動を取り扱うプロセスである”定義づけられた。そして、事実上、新しい研究分野が現れ、マーケティングを含む関連部門から自由に借用することによって、機能的統合に基づいて従来のビジネス・ポリシーの成果の基盤にたって構築されていったのである(Day, 1992, p.324)」。そして、その中で、戦略論者によるマーケティングのフレームワーク、コンセプト、手法の先取りが行われていったとDayは指摘している。そしてその最良の例が、Porterをはじめとする産業組織論ベースの論者で、セグメンテーション、ポジショニング、ライフサイクル分析、イノベーションの普及モデルを採用し、ゼネラルマネジメントが使用できるようにそれらをパッケージ化したとしている。このように、特に戦略経営の中でも、事業レベルの競争戦略の分野で、マーケティングの貢献は多くなされていたのである。そこで、消費者行動論やその応用でもあるマーケティング・リサーチ分野の研究成果は、戦略論の発展にどのように貢献しているのかといったことに関心が持たれたり、マーケティング研究自体がより戦略的な志向を伴ったマーケティング理論の構築へとシフトする必要性が述べられたりしたのであった(Day & Wensley, 1983)。

そもそもマーケティングも戦略論も、企業組織の外部環境対応を問題にする以上、両者の領域は重なり合うのであり、そこでマーケティング研究が戦略論研究にどのような貢献がなし得るのかを考察し、戦略論とマーケティング研究との互いの知見を結びつけていこうという志向が生まれるのは当然の成り行きであったといえるのであろう。ここでより戦略的な志向を伴ったマーケティング理論、すなわち戦略的マーケティング論が出現し、戦略研究者も巻き込みながら、論じられるのである。80年代は、1983年に戦略的マーケティングの特集がJM誌で組まれた他、戦略的マーケティングと戦略経営との関係を中心

にしたカンファレンスも行われている(Thomas & Gardner, 1985)。戦略的マーケティングは、その概念が非常に混乱し、論者によってその使用の仕方にかかなりのギャップがあるが(Greenly & Aaby, 1992)、戦略論とマーケティングとの境界領域に、その焦点があることは確かである(Wensley, 1994: Greenly & Aaby, 1992: Gardner & Thomas, 1985)³⁾。

ここで、戦略論とマーケティングを結びつけるという場合、2つのパターンが考えられることに注意が必要である。1つは、従来のマーケティングに戦略論の見方を組み込むことで、新たなマーケティング戦略のあり方を提示しようとするものである。もう1つは、マーケティングの考え方を戦略論に組み込むことで、新たな戦略論の枠組みを提示しようとするものである。多くの戦略的マーケティングの議論は、戦略経営という新たな領域の出現によって、従来の標的市場選択とマーケティング・ミックス(4P)を中心にしたマーケティングから新たなマーケティング戦略の枠組みを模索するということが主題であり、前者の色彩が強い。しかし、Dayの戦略論においては、この前者の側面もみられるが、それだけではなく、戦略論に対して積極的な貢献をするもの、すなわちマーケティングから戦略論へボールを投げかけることを意図したものと考えられる点に特徴がある。それは、後にDay(1992)において、戦略経営の問題解決には、複数の異なるアプローチ間での戦略対話の必要性が主張されたりしていること、さらに同じ論文において、マーケティングの文献では、戦略論やマネジメントに関する文献からの引用が数多くみられるのに対して、戦略論やマネジメントの文献においては、マーケティング関連からの引用が殆ど見られず、マーケティングの戦略論への影響が低下していることを問題視していることから伺える。後述するように、結果的に

80年代から90年代初頭において進んでいったのは戦略論のアイデアを組み込んだマーケティングであり、マーケティングのアイデアを組み込んだ戦略論ではなかったのであるが、逆に述べれば、Dayが、この後者の視角を有していると考えられることは、強調すべき点である。なおここでの戦略論とは、主に事業レベルの競争戦略論(Varadayan & Jayachandran, 1999)を中心に捉えている。

(2) 市場志向の戦略論

Dayが打ち出した市場駆動型の戦略論とは、一言で述べれば、マーケティング・コンセプトあるいは市場志向(Market Orientation)に基づいた戦略論といえる。Dayは、1984年において「戦略計画の主要な責任は、絶え間なく外界を注視し、予期された環境と歩調を合わせて事業を営むことである。この責任を果たす際の先導的役割はマーケティングによって演じられる。というのは、マーケティングは、企業と顧客、流通業者、競争相手との境界的機能だからである。ゼネラル・マネジメント層の責任として、マーケティングは、環境の解釈、対象とする顧客や挑戦すべき競争相手および事業が競争しようとする製品特性の非常に重要な選択を含んでいる。(邦訳書, p.5)」としているように、市場を基点にビジネスを組み立てるという発想を戦略論に組み込もうとしたものといえる。しかし、単にマーケティング・コンセプトあるいは市場志向の重要性を述べるだけでは、戦略論に対して、どのような貢献がなし得るのかが不明である。マーケティング戦略の分野では、80年代後半以降、この市場志向型の組織の特性に関する研究が大きな進展をみているが、市場志向型の組織がどのようなアプローチで市場を捉え、分析し、どのような戦略を構築しているのかが必ずしも明らかではない。近年においては、この戦略の部分、市場ドリブン戦略と市場ドライビング戦略

(Carrilat & Jaramillo an & Locander, 2004: Jaworski& Kohli & Sahey, 2000) といった2類型が提示され、市場志向型の組織が展開する戦略には、この2つのタイプが存在していることが主張されている。市場志向というアイデアがマーケティングに独自のものであるとしたら、戦略論研究にどのような意味をもたらすのであろうか、とりわけ競争戦略論に限定して考えれば、Porterの戦略論や資源ベースの戦略論とはどのように異なるのかを示されなければならない。そのためには、戦略の分析や策定の段階にまで遡ることが重要である。

(3) 顧客サイドの市場理解と供給サイドの市場理解 顧客サイドの市場分析にみる消費者行動論の影響

そこで、前述したような、市場の分析に対する需要（顧客）サイドと供給（産業）サイドの2類型がクローズ・アップされる。Dayの市場駆動型の戦略に関する一連の思想に従えば、市場志向の考え方を具現化する市場駆動型の組織は、顧客サイドの市場分析と供給サイドの分析、あるいは顧客視点の分析と競争中心の視点という2つの視点をバランスよく含ませながら市場を捉えているという (Day, 1981: Day, 1984: Day & Wensley, 1988: Day, 1990: Day & Nedungadi, 1994)。この2つの視点から市場を捉えるということが、Dayの論文や書籍では再三強調されている。

これまで彼の論文や書籍で展開されてきた顧客志向と競争中心のそれぞれのアプローチの中身をみていくと、大きくわけて2つの局面からなっている。1つは市場定義、市場構造分析と呼ばれる局面である。もう1つは、競争優位評価の局面である。戦略における様々な分析は、ある戦略意思決定の前提としてなされる。2つの局面での分析は、戦略意思決定のどの段階でのインプット情報という

ことになるのか。Day (1990) では、競争市場構造分析に関わる領域は、市場の選択のインプット要因に、一方、競争優位評価の部分は、標的として選択した市場内での競争戦略の選択、より具体的にはポジショニング選択のインプット要因として位置づけられている。

それに加えて、Day & Weitz & Wensley (1990) においては、市場ベースの持続的競争優位として流通チャネルと顧客との長期的関係性の開発、消費者市場におけるブランド・ロイヤルティの創造と維持などをマーケティング独自の競争優位の持続性のメカニズムを説明したものとして戦略経営に大きな貢献を果たすとしている (Day & Weitz & Wensley, 1990, p.xx)。ここでは前2者のように、直接対比されるものを想定していないのであるが、戦略論においては、資源ベース視角に代表されるように、競合による模倣の阻止を競争優位の持続性の条件として論じることが多い (Barney, 1991)。おそらくこの市場ベースの持続的競争優位とは、競合の模倣を阻止するのではなく、顧客や流通業者との関係性を強化してしまうという点で、模倣阻止を競争優位の持続性の中心に据えた議論と対比されるべきものといえるかもしれない。

まとめれば、競争優位評価の前提である市場選択にかわる市場定義の段階、選択した市場内での競争優位を評価し、競争戦略を選択する段階、その優位性の維持を評価する段階の3つの段階において、市場理解のための2つのアプローチが相互作用するものと捉えているといえる。

この顧客視点あるいは需要サイドの分析において注目すべきことは、それらを詳細にみていくと、消費者行動研究やその応用でもあるマーケティング・サイエンス系の研究の成果が実に色濃く反映されていることである。これらは、戦略研究を行う前のDayの研究領域に関わっている。戦略研究を行う前のDayの成果は、消費者行動の態度研究、ブ

ランド・ロイヤルティの研究, さらにそれらをマネジメントに応用することを意図したマーケティング・サイエンス, マーケティング・リサーチといった分野であり, 1960年代前半より *Journal of Advertising Research*, *Journal of Marketing Research* などに, それら成果が掲載されている (Day, 1970; Day, 1972 etc)。Porter の戦略論のルーツが産業組織論にあるように, Day の戦略論では, 多属性態度モデルなどをはじめとする消費者行動論, マーケティング・サイエンス研究がその根底の1つにあるともいえるのである。

まず市場定義に関しては, Day & Srivastava & Schocker (1979) らの研究がその古典的な論文として位置づけられているもので, この分野の研究は, 消費者行動論において90年代以降も続いている領域である。それは, 情報処理アプローチの中で展開されたカテゴリー化研究の影響も強く受けながら進展している (Ratneshwer & Schoker, 1991; Ratneshwer & Peckmann & Schoker, 1996)。それと同時に, 戦略的マーケティングにおいて重要な貢献をした経験効果や PIMS の戦略原理などでは市場シェアもしくは相対的市場シェアが重要視されるが, この市場の定義の仕方いかんで, 市場シェアの分母が変わってしまうことから, 戦略的マーケティングにおいてもきわめて重要な関心事であった。またこの領域では, この供給サイド, 需要(顧客)サイドといったアプローチの分類は, 多くの論者間でかなり浸透しているものでもある (Deshpande & Gatignon, 1994; Desarbo & Grewal & Wind, 2006)。

次に競争優位評価の方でいえば, 多属性態度分析, 知覚マップ, コンジョイント分析などがその例である。とりわけ影響がみられるのが, Fishbein らによる多属性態度モデルの考え方である。ロジットモデルは, 確率モデルであるが, Fishbein 型の多属性モデル

を組み入れて, 予測モデルとして用いられるものとして紹介されている。コンジョイント分析も, 消費者の様々な製品属性の重要度のウェイトを測定する手法である。Day (1990) では, その多属性モデルに基づきながら, 顧客価値の分析が紹介されているが, これらは顧客の知覚価値 (Zeithaml, 1988) の研究に関連しているといえる。

一方, 供給サイドアプローチの中に含まれているアプローチは, 競争戦略論においては, むしろ主流の経済学的なアプローチであり, 具体的には, 前述した産業組織論ベースのポーターの戦略論や, Barney (1991) などの経済学的なアプローチの資源ベース視角をも暗に含んでいる。たとえば, それは市場定義における戦略グループ・アプローチ, 競争優位評価における優位源泉としての資源と能力への注目, 地位優位における競合との価値連鎖比較などにみられる。この2つの市場理解のためのアプローチについて, 後の論者の主張なども合わせれば, 図表2のように纏めることが出来るであろう。

Day が, この顧客サイド, 供給サイドの両面を有していることを市場駆動型戦略の特徴として示したことには次のような意義があると考えられる。競争戦略論における主流のアプローチである経済学的なアプローチと対比させる形で, 従来のマーケティング・消費者行動の諸アプローチを位置づけたことは, 競争戦略構築において, 消費者に関する知識がどのように役立つのか, つまり, 消費者に関するデータが競争戦略上どのような意味を持ちうるのかを示したといえる。この点は, 消費者行動と競争戦略との架橋のあり方をすでにこの時期において示していたという点で非常に重要な成果であるといえるのである。第2に, このような消費者の評価を, 競争優位確保の戦略の中に組み込んでいくことは, 冒頭でも述べたように, ポジショニング・アプローチ, 資源ベースのアプローチ双方で求

図表2 市場理解の2つのアプローチ

	顧客中心型の競争市場理解	競争相手中心型の競争市場理解
市場定義 (市場構造分析) 市場領域や標的市場セグメントを選択する前段階の分析 (Day, 1990. p.102)	基本前提 顧客にとっての代替関係の強さ 顧客にとっての代替の程度によって市場の境界線が描かれる。	テクノロジー, 業務手法, 販売チャネルなど企業活動の類似性。 参入にコストのかかるところに市場境界線があると考ええる。
	分析手法 ・交差弾力性モデル ・スイッチング・コスト ・判断データによる分析 ・使用上の代替	・標準産業分類 ・コスト／投資の不連続性の分析 ・戦略グループ分析
競争優位性の評価 特定の競争戦略を選択する前段階の分析 (Day, 1990. p.139)	基本前提 顧客の競合製品あるいは競合企業に対する顧客の評価（顧客が知覚する各提供物の価値）から判断する。	マネジャーによる少数の競争相手との比較
	分析手法 ・多属性モデルなどの選択モデル ・コンジョイント分析 ・市場（知覚）マッピング ・顧客満足サーベイ ・ロイヤリティ ・エンドユーザーセグメントにおけるマーケットシェア	・強みと弱みの経営者の判断 ・資源のコミットメントと能力の比較 ・マーケティング・スキルの監査 ・競争相手とコストと活動の比較 ・価値連鎖比較 ・勝者の競争相手と敗者の競争相手との比較 ・マーケットシェア ・相対的収益性
優位性の持続性	顧客や流通業者との長期的関係性, ブランド・ロイヤルティの程度などに注目	資源・能力の模倣可能性に注目

出所) Day (1984), Day=Wensley (1988), Day (1990), Deshpande=Gatignon (1994) を基にして作成

められていることでもある。その点でDayの戦略論は、80年代の段階で、今日の競争戦略論の課題に踏み込んでいるのである。そして最後に、このことは、市場駆動型戦略論が、マーケティングの立場から戦略論を構築していったという意図があることを示すものであるともいえる。そして、ここで戦略論に対してマーケティングの研究が独自の貢献があるとするならば、その1つはやはり消費者に対する理解、すなわち消費者行動にかかわる理論やモデルがそれに該当すると考えたと思われる。

しかしながら以上のような顧客サイドのアプローチとしてカテゴライズされた諸理論および分析手法の評価を巡っては、後述するように様々な問題点がある。そして、そのことが戦略論とマーケティングとの対話を遠ざけてきた要因の1つともなってきたのである。

(4) 総合アプローチとしての市場駆動型戦略論

ただ市場分析の複数のアプローチを並べただけでは、実践に応用するには不十分である。それらがどのように結合するのか示されている必要がある。市場駆動型の戦略論では、様々なアプローチを結びつける包括的な枠組みとして、ボトムアップとトップダウンとの対話という形での戦略構築プロセスが示されている (Day, 1984, p.9; Day, 1990)。それは、Dayが中心になり、ウォートン・スクールのメンバーとともに執筆した「Wharton on Dynamics」の中でも「競争優位のサイクル」として展開している (Day, 1996)。そこで、Dayは、企業がおかれた競争状況を理解し、優位性の新しい源泉を見つけ出し、競争相手が対抗できない戦略をつくるための、さまざまなレンズやツールを使う包括的な枠組みの必要性を述べている。このレンズや

ツールが、前述した2つの市場理解のための諸アプローチであり、それらを結びつけるものとして、競争優位確保のための戦略プロセスのサイクルを提示しているのである。

ここで注意すべき点は2点ある。第1には、市場駆動型の戦略論が、マーケティング部門が戦略を全て主導するといったものを意味するわけではないことを示していることである。Dayは、排他的なパラダイム（たとえば、Porterの競争戦略にみられる産業組織論的なアプローチ）が支配して進展していくのではなく、複数の学問領域間の対話によって問題を解決していくマーケティングを含めたマルチディシプリナリーな戦略論を志向している（Day, 1992）。戦略論という実践的な色彩の強い領域においては、1つの研究アプローチが批判を受け、別の研究アプローチに取って代わられる、あるいは、あるパラダイムが批判され、新しいパラダイムが支配的になるという発展の仕方は好ましくない。このこと自体は多くの戦略論者にもみられる考え方である。（Volberda & Elfring, 2001）。またマーケティングが主導するという見方が現実味を欠いているという主張は、この当時からなされていた（Schendel, 1985）ことでもあるが、むしろ戦略策定の過程では、Dayは様々なアプローチの対話を主張していたのであり、この点は彼の述べる市場駆動という言葉の意味を誤解しないためにも重要な点である。

第2には、Dayは、戦略論のアプローチとマーケティングのアプローチのそれぞれの成果を基にして新たな理論やモデルが形成されるようなことまでを想定しているわけではなかったという点である。むしろより実践的な応用を想定し、競争優位確保という戦略の課題のもとで複数のアプローチが個別に動因されるような、もっと緩やかな結合を想定していると思われる。Volberda & Elfring (2001)は、断片化した戦略論のアプローチ

を再び集約する上で、統合（integration）よりもゆるい集約のさせ方として総合（synthesis）という言葉を用いている。総合アプローチでは、1つの学派の中に複数の異なる基本ディシプリンが存在し、マネジャーが直面している1かたまりの戦略の課題を共有していることで結びついている。そこでは統一的な概念や法則からなる1つのパラダイムを作るのではなく、1つの学派の中に、異質なアプローチの存在を認めた上での集約がなされるのである。真の目的は課題を解決することであり、数多くのアプローチから引き出すことが正当化される。問題は、新しい洞察を引き出すよう理論を結合させることができるかどうかであり、基本的な解決が対立しているという主張から批判されることはない（Foss, 2001, p.112）。Dayの市場駆動型戦略論は、このような意味での様々なアプローチを総合した戦略論を志向していたと考えられる。後述するように、戦略論の主流と、マーケティング、消費者行動からの競争優位確保のアプローチでは、その分析レベル等に相当な隔たりがあったり、説明変数である競争優位の概念も違っていたりする。そこで、両者の知見を融合させて新たな理論構築をしたりすることは、困難を極める。そこで、まずは、戦略対話のプロセスという形で、両者を総合させることを試みたものと思われる。

(5) 競争戦略論の発展と市場駆動型戦略論との関係

前述したように、Dayの成果が、より戦略的な志向を伴ったマーケティング研究として、マーケティング研究の中だけで完結していたのではなく、競争戦略論に新たな視角を提供するものであったとするならば、競争戦略論の研究の発展の中で、彼の成果は、どのように位置づけることができるのかをまとめておこう。競争戦略という側面に限定して、Dayの戦略論を位置づけるのであれば、図

焦点 競争優位源泉	産業と企業	産業+顧客
市場でのポ ジションに注 目	Porterによる ポジショニング・アプ ローチ	市場駆動型戦略 (Day, 1984; Day, 1990)
資源や能力 に注目	資源ベース視角 あるいは能力ベース 視角	市場駆動型の組織 (Day, 1999)

図表3 競争戦略の発展と市場駆動型戦略

表3のようになるのであろう。ポジショニング・アプローチは外部に競争優位の源泉を求め、資源ベース視角は、組織内部の資源や能力に競争優位の源泉を求めているとされる。Dayの戦略論は、資源ベース視角と同じように、Porter流の戦略論が支配的になることに対する批判的な側面を有している。しかし、競争戦略論の主流のように、組織の外部に優位性の源泉を求めるだけでは不十分なので内部に注目するというのではなく、外部の見方そのものをより多様にしようとしたものと捉えることが出来る。それによって競争戦略論をより豊かなものにしようとする意図が見受けられる。そして、90年代以降になると、Dayは資源ベース視角の成果も取り入れながら、より関心を下方に移している（Day, 1999）が、しかし、ここで重要なのは、供給サイドだけではなく、より需要サイドの市場分析が大きなもう1つのエンジンになるという従来の主張を維持した上での、資源ベースへの注視であることである。市場駆動型の組織特性の研究（Day, 1999）においても、市場感応力を高めるものとして手段目的

連鎖分析へ言及していたり、顧客サイドの市場定義に言及していたりといったように、消費者行動論をベースとした分析手法を市場駆動型組織の能力を構成するものとして位置づけているのである。

要するに、Dayは、競争戦略論の中心的なトレンドと類似の問題意識を持ち合わせながらも、それらとは異なる方向で戦略論の独自のアプローチを切り開いているといえる。それは、経済学的アプローチが支配的であった競争戦略論へのユニークなアプローチとして、戦略論への貢献を十分になし得る可能性を示すものであったはずなのである。

3. 戦略対話（strategic dialogue）の断絶

(1) 80年代に指摘された顧客サイド市場理解の分析の問題点

しかしながら、このような問題意識を基にして、戦略論の学説の発展からみてもユニークな、市場を中心にした戦略論を構築するものの、それによって、戦略論との対話が十分

に促されたとは言い難かった。前述した供給サイド、需要サイドといった対比も最近まで戦略論の雑誌やテキストでは、ほとんど浸透することはなかった。Day自身もまた「マーケターが戦略の課題に取り組むときには、他の研究領域の理論やフレームワーク、たとえば、取引コスト分析、Miles & Snowが開発したような戦略類型、ゲーム理論、業界構造分析などが頭に浮かぶ。そのような借用は、マーケティングのような応用領域には適切だけれども、影響力のあるアイデアの交換において不均等バランスを招いている。……応用経営学として、マーケティングの戦略の理論やコンセプトの開発、検証、普及への貢献は、過去10年間無視されてきた。マーケティング以外の研究者はマーケティングの文献や理論に殆ど注目していない。たとえば、マネジメントや戦略経営に関する引用パターンの研究によれば、マーケティングのジャーナルは殆ど含まれていない。(筆者注：これはFrank & Edlund & Oster, 1990の研究を基にしている)。マーケティング・コンセプトさえ他のマネジメントの領域では無視されてきた。組織有効性を示す指標を全てレビューした文献でも、顧客満足には言及していない (Day, 1992, p.324)」として、その当初とは異なり、戦略経営に対するマーケティングのアカデミックな影響力は低下し続けているという指摘を行ったのである。何故このように影響力が低下したのか？ その理由のヒントとなるのが、Day & Wensley & Weitz (1990) がマーケティングから戦略論への貢献と戦略論の思想と実践との関係を捉えた唯一の体系的意図とするBiggadikeの論文 (Biggadike, 1981) と、そこでBiggadikeが提示した命題の妥当性に対する唯一の検証を行ったとするSchendelの論文 (Schendel, 1985) である。彼ら戦略論者は、マーケティングが戦略経営の課題に貢献するような成果を出してきたのかという点につ

いて大きな疑念が有している。まずはBiggadikeの論文から再検討してみよう。

Biggadikeの評価は、1952年と1979年の間のマーケティング分野における知識発展を整理した研究 (Myer & Greyer & Massy, 1977) がベースになっている。このプロジェクトでは、64の新しい理論、概念、手法を識別しているが、マーケティング実務の改善にはほとんどインパクトを与えていないことを明らかにした。Biggadikeは64の理論の中で戦略経営に重要なインパクトをもたらしたのは、ほんの5つしかないとし、次のように述べている。

「マーケティングは多くの概念的な貢献をしているけれども、理論的な貢献はほとんどしていないと判断している。貢献の殆どは、環境分析の段階そして事業単位レベルの段階で生じている。そして組織構造の選択よりも戦略の選択への貢献が殆どである。マーケティング・コンセプト、マーケット・セグメンテーション、ポジショニング、マッピングのようなテクニックは環境を定義づけ、顧客の観点から戦略的選択の枠組みをつくる。製品ライフサイクルの分析は環境のダイナミックな分析に役立っている。根本的に、マーケティングは戦略経営とは市場駆動型であり、顧客ニーズや競争相手の行動についての仮説をつくるための手助けとなる (p.621)」。「マーケティング研究は、マーケティング・マネジメントのパラダイムによって提示された関係を特定化したり、妥当性を判断したりすることに注意を傾けてはいない。たとえば、次のようなことに関する仮説の体系を目にする事はない。『高成長、異質な消費者、緩慢な文化的変化、相対的に大規模な競争相手が存在する状況下では、漸進的なイノベーションが、上澄み吸収価格で、広告よりも人的販売ならびにサービスを強調させながら、導入されるべきである』といったような仮説である。マーケティング・マネジメント理論にお

図表4 1952年から1977年の間のマーケティングにおける知識発展の、戦略経営への貢献

戦略経営結合パラダイム	ディシプリン・ベースの理論	マネジリアル・フレームワークとアプローチ	モデルと測定	リサーチ手法と技法
環境分析	・市場細分化 ・普及理論 ・消費者行動理論 ・モチベーション理論	・マーケティング・コンセプト ・マーケティング情報システム ・製品ライフサイクル ・製品ポジショニングと知覚マップ		・サーベイ手法 ・フォーカス・グループ ・予測 ・サイコグラフィックス
組織能力と資源		マーケティング監査		
事業単位レベル				
事業と市場の定義	市場細分化	製品ポジショニングと知覚マップ	多次元尺度法 (MDS)	上記にリストされた全ての手法と技法
環境魅力度の評価	普及理論	製品ライフサイクル		
競争地位の評価		マーケティング監査 製品ポジショニングと知覚マップ 製品ポートフォリオ分析	市場シェアモデル	
適切な戦略の選択		マーケティング・ミックス (4P) 製品ポートフォリオ分析 セグメンテーション戦略 マーケティング事例の開発 マーケティング計画		トレードオフ分析とコンジョイント分析
		新しいマーケティング組織のコンセプト テリトリー設計とセールスマンの配置		
成果				

出所) Biggadike (1981) p.625

けるこの欠如の理由は、狭く定義された領域で理論を構築することの方が容易だからである。マーケターは情報処理理論、コミュニケーション理論、態度変容の理論といった部分領域に特化している。マーケティング研究者はマーケティング・マネジメント・パラダイムの1要素を選択し、関連した学問分野からのパースペクティブと研究方法から、その要素を研究している。1例が態度変容への社会心理学的アプローチである。この特定化のレベルは、マーケティング・マネジメント理論の包括的な理解を妨げることになる (pp. 622-623)」。

Biggadikeが提示したマーケティングの戦略論への貢献は、すでに述べた5つの概念のみであるという。彼は、マーケターは戦略経営の問題を解決するツールや概念を有しているが、彼らの志向が製品あるいはブランド・レベルでの短期的問題に向いているゆえに、戦略経営の問題への取り組みをしそうにないと結論づけたのである。すなわち、マーケ

ティング研究はあまりにも、部分領域に特化したものが多く、どちらかといえば分析手法の開発に注視していたために、戦略経営への理論的な貢献はほとんどないと判断していたのである。さらに、この点に関連し、ここで例示されているのは、多属性態度分析や情報処理モデルといった70年代から80年代にかけての消費者行動研究の主流アプローチであるということである。これらは、Dayの市場駆動型戦略論の中でそれを大きく特徴づけている顧客サイドの市場分析で取り上げられている部分にも該当するところである。

Day & Wensley & Weitz (1990) では、Biggadike同様に、戦略研究の側からのマーケティング研究を評価した論者としてSchendel (1985) を挙げている。Schendelの観察は、次のような点で、マーケターに対して興味深い挑戦を投げかけたとしている。

「あるマーケティング文献では、マーケティングは戦略計画プロセスの中心にあるという概念がみられる。この見方では、マーケ

ティング・コンセプトの教義の点から、マーケティングが戦略を主導しない限りなにもおこらないことになる。そのような概念に引かれる人もいであろうが、ボトムアップの観点から進んで、現実をあまりにも単純化しすぎている。……マーケティング・コンセプトは他のどの単一アプローチよりもマネジメントの視点を内部からシフトさせることに熱心なものとして見られている。しかし、マーケティング・コンセプトはある種の楽観主義を取って代えるものを意味するという可能性に対して警告をする。市場あるいは顧客への関心を中心におくことは長期的に資本のコスト以上の利益を得るという意味での成功の必要条件であっても、十分条件ではない。セグメンテーション、ポジショニング、市場マッピングの支援ツールは戦略経営に多大な潜在力がある。この潜在力は十分に潜在化していない。なぜなら、これら市場構造理論と手法の適用範囲は、製品あるいはブランド・レベルだからである。産業内の戦略的ポジショニングを理解するための努力は marketer によって殆どなされていない。この主題に最も関連する概念である、同じ戦略を行い同じように環境変化に反応する企業のグループの概念は、マーケティング外 (Caves & Porter, 1978) で開発された。ライフサイクルの概念は、戦略構築に対する価値に関して、セグメンテーションに並ぶが、非マーケティング・パースペクティブの重要性を組み込める統合的な概念である。ライフサイクルの段階は、製造プロセス、投資レベル、コスト構造、組織反応のような重要な非マーケティング・パースペクティブに影響を与える。marketer は市場需要の進化を強行するが、同時に起こる技術、産業構造の変化には殆ど注意を傾けない」

(2) Day の反応

前述した Day の市場駆動型戦略論の問題意識およびその内容は、Biggadike の論文の

影響を強く受けていることは明らかである。Day が示した需要サイドの市場分析は、いずれもセグメンテーション、ポジショニングの各戦略意思決定のインプットになる情報として位置づけているからである。現在においては、セグメンテーション、ポジショニングは、STP として論じられているわけであるが、Kotler (2002) は、これら意思決定を戦略的なマーケティングとみなし、いわゆるマーケティング・ミックスの 4 P に先行する決定として捉えている。あるいは、顧客価値をベースにしたマーケティングの、顧客価値の選択に該当する部分になっている⁴⁾。

その上で、Biggadike と Schendel に対して批判的な主張も Day & Wensley & Weitz (1990) で展開された。それは以下のような主張であった。「Schendel の現在のマーケティングの貢献に対する制約された見方の根底にあるものは、彼が引いた、戦略構築の問題にどのようにアプローチするのかということと、戦略の運用がどのように行われているのかということの線引きである。戦略を作成するのに用いられる組織と管理のプロセスが事業を遂行するのに用いられるそれと同じではないことはもはや当然である。彼の明らかなインプリケーションは、マーケティングが戦術的、業務的問題に方向づけられているということである。彼が論じるには、事業単位レベルで競争優位を創造し、維持する問題に貢献するには、他の職能領域との関係を論じ、戦略の統合的性質を認識する必要があるということである。他方で、特にセグメンテーションやライフサイクルといった、いくつかの基本的なマーケティングの構成概念が戦略分析に応用されていることを過小評価している傾向がある。……より最近、マーケティングの研究領域の場では大きな変化がすでに起こっている。Aaker はマーケティングあるいはマーケティング関連論文において、戦略的な内容を含むものの比率が増えていること

を指摘している。マーケティング領域内で発表された論文は、ファイナンス、業務管理、研究開発といった他の職能のフレームワークを覆っている。同じように、取引コスト経済学のような伝統的なマーケティング領域の枠外から生じた概念的フレームワークがマーケティングの経験的研究に相当な影響を与えている。(p.xviii)」

Biggadike や Schendel と Day との認識の第1のギャップは、Biggadike らの見方ではマーケティングをゼネラル・マネジメントの責任というよりは、事業の1機能として狭く見ていることで制約されている。そのためにマーケティングが戦略を主導するというマーケティング論者のいういわば市場志向型の戦略論を受け入れにくかったことが考えられる。一方 Day らの視角では、Biggadike や Schendel が想定しているよりも幅広い能力をマーケティングの実践、理論、手法における発展は主張している、とする。このような戦略的マーケティング研究の比較的初期の段階における概念的な規定が、戦略論者とマーケティング研究者の間で十分な一致をみず、終わってしまったのである。すなわち、戦略論とマーケティング（消費者行動）との架橋という意図は、その初期の段階から困難に直面した。そして、戦略計画の問題点は共有しながらも、戦略的マーケティング研究は、その後の競争戦略論の展開にも大きな影響を与えることなかったといったことが考えられる。

またここで Day らが示したマーケティング研究における変化は、戦略論のアイデアを援用したマーケティング研究の発展を指している。80年代の戦略的マーケティング論は、前述したように、既存のマーケティング研究が戦略論の課題の解決に十分に解決できないがゆえに、マーケティング研究自体もより戦略的な志向を伴ったものに移行していくことが望まれるという主張を含んでいた。マーケティング戦略の研究に、戦略論で開発された

アイデアが取り上げられ、それが進展したことは、80年代からのマーケティング文献において戦略経営やマネジメントに関する文献の引用があふれているという指摘にみられるように、また後の論者によっても包括的な整理がされているように、確かなことなのである (Vadarajan & Jayachandran, 1999)。

問題は、もう1つの局面であり、マーケティングのアイデアが戦略論において影響をもたらしたといえるのかどうかである。これに対して、Biggadike も、Schendel も批判的なものであり、Day の市場駆動型戦略論を特徴付ける顧客サイドの市場理解に対しても、前述したような、既存の産業組織論ベースの分析を補完するアプローチとしては理解していないようなのである。これに対して Day & Wensley & Weitz (1990) は、顧客サイドの市場分析の1つとして位置づけていた競争市場構造分析についても、「確かに、このカテゴリーでは、消費者市場で販売される購買頻度の高い、ブランド化された製品の戦略開発に応用される。消費者市場におけるブランド・レベルデータの分析におけるこの強調はデータの入手可能性によるところが大きく、ブランド・レベルでなされる意思決定に応用される（事業単位レベルでの戦略意思決定と比較して）。しかし、これら方法論は、企業および事業レベルの戦略といった高い集計レベルにも応用される (p.xix)」としているものの、彼ら戦略論者サイドからの批判的な指摘に対しては、Day 自身も部分的には認めてもいる。Day (1992) は、マーケティングが戦略論についてのアカデミックな対話において影響力を失った理由について次のように述べている。「70年代に多くの先取りが進行し、次の10年では戦略経営が1学問として成熟するにつれていっそう加速した。……しかし、マーケティングは、研究活動をよりミクロ的な領域にバランスをシフトさせることで、いくつかのテリトリーを譲ってしまった。

消費者選択とそれに影響を与えるプロセスの理解、スキャンデータからのインサイトの引き出しにおいて大きな発展がみられたが、このことは移り変わりの激しい消費者パッケージ財のブランド戦術を過度に強調することを意味する。」

さらに、Day は、このことは Biggadike の主張の再現であるとしている。「Biggadike (1981) は、『マーケターは戦略経営の課題を解決する手段や概念を有しているけれども、彼らはそのことをしそうにない。なぜなら、彼らの志向はブランドあるいは製品レベルの短期的な問題の技術的解決に向かっているからである。確かに、マーケターが集計レベルを事業レベルや産業レベルまでに向かわせること、彼らの時間軸を長期的なものに向かわせることに関心があるかどうかは疑問の余地がある。』と主張した。(Day. 1992, pp. 324)」この 20 数年前の Biggadike の主張がこの時点でも説得力を有している側面があることを認めているのである。すなわち、Day が示した顧客サイドの市場理解の諸アプローチが戦略論の理論として不十分であることを、Day 自身もまた認めているわけである。

Biggadike や Schendel の批判は、確かに、Day の市場駆動型戦略論に関する書籍が出版される以前のものである。しかしながら、その後に Day 自身が指摘したマーケティングの戦略論へのアカデミックな影響力の低下を踏まえれば、Day の戦略論で示され、今日においても影響力のある顧客サイド、供給サイドの相互補完的な枠組みに対しても、それを消費者行動・マーケティングと競争戦略論のインターフェースを示し、競争優位確保のより包括的な枠組みへの一歩となるものとして位置づけるには、疑問が生じてくる。Day が示した顧客サイドの市場理解の諸アプローチでは、ポジショニング・アプローチ、資源ベースアプローチがその理論をよりリッチにし、現実への適用力を高めるために求め

ている消費者の分析からは、相当にかけ離れていると考えざるを得ない。

今日において、戦略論とマーケティング・消費者行動との境界領域に新しい動きが生じているとするならば、ここで障壁になった問題がどのように解決されたのかが示されなければならない。それは 90 年代以降のマーケティング戦略の研究の発展においてその解決となるものが見いだされていなければ、同じような問題に直面することになる。ましてや近年にみられるのは、Day が意図していたと考えられる異なる複数のアプローチの緩やかな結合よりもさらに踏み込んだ形での結合を目指しているのである。

4. 80 年代の戦略的マーケティング論を巡る問題点

冒頭で述べたように、競争戦略論では、消費者理解に関する知識は、不要なのかと問えば、それは多くの論者にとって No であろうと思われる。またブランド・レベルの手法が戦略論において全く与える示唆がないと考えているのであれば、顧客（需要）サイドの分析として供給サイドの市場分析と対比させる必要はないはずである。消費者対応は、マーケティング関連の 1 職能部門の戦術的な対応だけでは不十分である。求められるのは、対話を阻害しているものを見いだすことであり、対話を促進させる戦略のロジックを示すことである。

対話を促進するには、消費者行動論自体が、より戦略的な志向を伴った形での研究が進められる必要があることである。近年わが国においても、この点を巡って議論がなされている他（田村, 2006；清水, 2006）、他の多くの論者によって指摘されていることである。ここでは、消費者行動の問題よりはむしろ、戦略を策定する側の論理に関する問題のみをみておきたい。つまり、前述した Day の問題点

と、Schendel や Biggadike などの戦略論者の主張の問題点をとりあげておく。

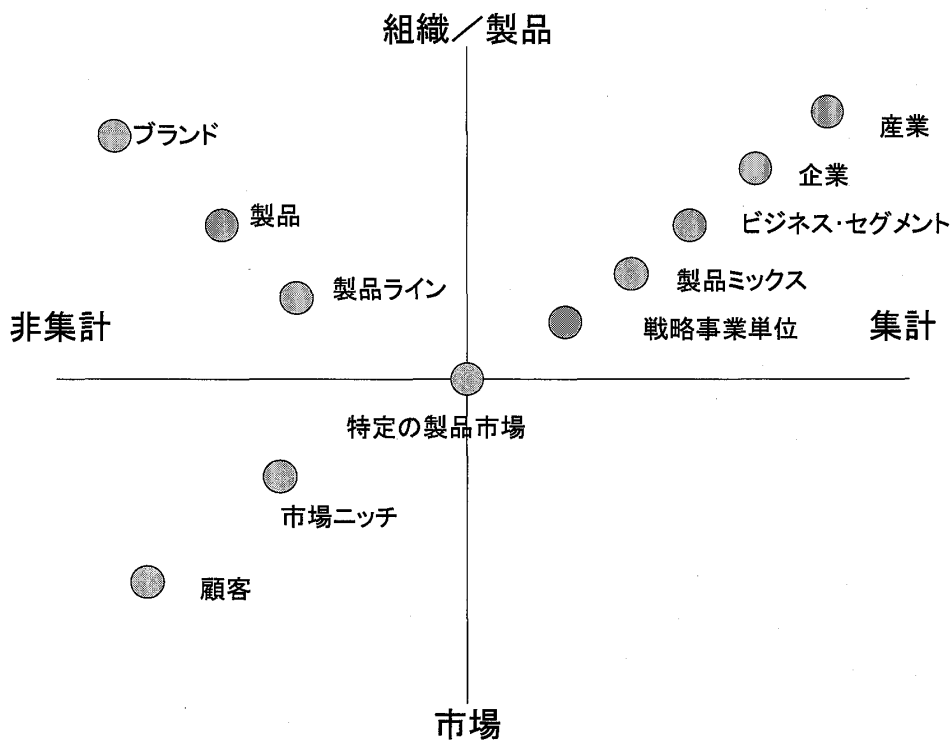
(1) Biggadike らの主張の問題点

Biggadike や Schendel, Day が問題視するのは、既存のマーケティングの研究、より特定化して述べてしまうのであれば、消費者行動関係の研究は、ブランド・レベルの分析で、時間的には短期的な戦術レベルの決定に示唆を与えることを前提として行われているために、戦略レベルの意思決定には十分な示唆が得られないというものであった。そして図表5でいえば、より右上の方に注目しなければ、戦略論への示唆は十分ではないというものであったのである。そこでは、顧客サイドの市場分析は、左下に位置づけられるのであり、組織／製品ではなく市場を単位としている点で、ユニークであるにしても、集計レベルにおいてギャップがあるのである。

戦略論では、このように戦略を階層的に捉

えることが多い。代表的な例が、Ansoff の戦略的意思決定、管理的意思決定、業務的意思決定の3つの区別であり、組織の下位レベルの決定ほど、不確実性の少ない、ルーティンな決定とされる。Schendel も Biggadike も、基本的にはこのような階層的な視角で戦略を見ており、ブランド・レベルの決定とは、戦術的で、戦略的意思決定とは根本的に性質が異なるものとして捉えている。しかし、このブランド・レベルの決定とは、このような伝統的な見方が示すように、不確実性の少ないものであろうか。

そもそも何故、ブランド・レベルの分析が主になるかといえば、それは市場異質性を考慮するという側面もあるはずである。事業レベルで、差別化かコストリーダーシップかを判断する、あるいは競争優位の源泉になる資源や能力を判断するということは、その事業が対象としている市場が同質であることを仮定しているともいえる。そうでなければ、事



図表5 戦略計画と分析のユニット
出所) Craven & Lamb (1985) p.91

業内の全ての顧客に対して同じ戦略をとることは出来ないのである。市場を構成する消費者は突き詰めれば完全に異質であり、より消費者に近いところにいる部門では日々この消費者間の異質性に対処しなければならない。そこでは、事業レベルで打ち立てられたたとえば差別化戦略や低コスト戦略がどれほど有効になるかどうか、内部資源や能力が強みとして有効に機能するかどうか、変わってくる事が考えられる。Aaker (2001) は、事業レベル競争戦略の一部として想定した戦略的ポジショニングの説明の中で、「1つの戦略ポジションが全ての製品市場に適用できると考えることは、自滅的である。むしろ、ポジションを個々の市場のコンテキストに適応させるための考慮が必要である。個々の市場で追加的な次元によって拡大した共有された戦略ポジションは一貫したメッセージが受け入れられることを保証することになるだろう (Aaker, 2001, p.208)」としている。つまり、事業レベルのポジショニング戦略は、事業全体の核となるような中心的なポジショニングが存在し、それがコアとなって、個々の市場ごとに追加的な次元を考慮すべきという見方であるというふうに読み取れる。そこで、個々の顧客あるいはその集計である市場ごとに部分修正がされなければならないはずである。その点で、製品の最小単位としてのブランド・レベルの分析ならびに意思決定とは、より上位レベルの戦略的意思決定に基づいたルーティンなものであることはないはずである。あるいは、その事業全体の戦略に変更を迫る必要があるかもしれない。

第2には、消費者行動論およびその応用としての消費者選択モデルとの接点は、彼らの述べるような製品の最小単位としてのブランド・レベル戦略、および時間的な枠としては、極めて短期レベルの戦略に適用されるというものでは必ずしもなくなっている。それは、ブランド戦略研究の発展から考えられる

(Aaker, 1996; Keller, 1998)。そこでブランド自体は、それが複数の製品市場でブランド拡張という形で提示されることから、より組織の上位レベルの戦略として捉えられるようになっているという点に注目すべきである。ブランドには、企業ブランドを頂点に、レンジブランド、製品ラインレベルのブランド、サブブランドといったように、1製品1ブランドではなく、ブランド自体に階層的な体系が存在しているのであり、その体系のマネジメントの必要性ということが叫ばれるようになっている。このことはブランド戦略が、時には1事業レベルを超えることさえあることを示す。この点についてAaker (1996) は、「複雑な環境のもとでブランドを管理する鍵は、個々のブランドを独立したものと考えるだけでなく、互いに他のブランドを支援しなければならないブランド体系の1部として、考えることにある。ブランド体系は、新製品あるいは新規ブランドの発射台として、またそれに含まれる全てのブランドの基盤として考えることが出来る。一方で、個々のブランドもまたブランド体系によって支援されるためには、ブランド体系を支援しなければならない。(Aaker, 1996)」としている。ブランド戦略論によって、製品の最小単位として、戦略の階層でいえば最下層の問題としてブランドを捉えるのではなく、ブランド戦略と管理を、組織のより上位レベルかつ時間的には長期レベルの課題として引き上げられたのである。このようなブランド研究の発展は、消費者行動の研究成果とマーケティング、競争戦略との接点が変わってきていることを意味することになる。顧客ベース・ブランド・エクイティの論議を通じて整理されてきた消費者情報処理モデルから得られた様々な知見が、組織の最下層の戦術レベルの問題ではなく、事業レベルあるいはそれらを横断するようなレベルで活用される可能性が出てきているといえるのである。

以上のような流れを見ていった場合、80年代の戦略論が前提にしていた全社レベル、事業レベル、機能レベルといった戦略階層を想定し、マーケティングの役割を全社レベル、事業単位レベルの戦略を方向付ける面と、全社レベル、事業単位レベル戦略に制約されながら、1機能として比較的短期な戦術レベルに従事するという2つの点から捉え、そして従来のマーケティングで展開されてきたモデルを短期的な戦略の最小単位としてのブランド・レベル戦略として捉えるのでは、十分に戦略における消費者対応の部分を把握しきれなくなっているのである。

(2) Dayの市場駆動型戦略の問題点

Dayにおいて、複数の異なるアプローチを結びつけるための接着剤となっていたのは、戦略プロセスであった。複数のアプローチが、戦略プロセスの中でどのように活用されていくのかを示すロジックが確立されていれば、対話を促進させることに繋がっていったはずである。Dayのアプローチで不足していたのは何だろうか。

第1には、Dayの論考では、複数の異なるアプローチが、それらを結びつける戦略構築プロセスの中でどのように貢献していくのか、複数の異なるアプローチが何故必要になるのか、それを明確に示されていなかったことである。アプローチの総合を目指すにしても、考察している理論群が、問題の理論の内のひとつが他の理論からの洞察や命題を含むことでよりリッチな理論になるという意味で、複数のアプローチが相互に補完的であることが示されなければならない (Foss, p.113)。供給サイドのアプローチのみで戦略を構築した場合、どのような問題が生じ、それを顧客サイドのアプローチがどのように補完するのかを詳細に明示することであろう。Day (1984, 1990) ではそれぞれのアプローチのメリット、デメリットは主張されているが、

これらを明示した戦略構築プロセスの枠組みが出来上がれば、それは大きな進展になる。

第2に、Dayの顧客サイドの市場分析は、あくまで市場調査、マーケティング・リサーチの段階でのインプリケーションにとどまっていた。そこでは、分析と戦略選択、戦略の実行がはっきり区別され、消費者行動の理論が戦略のあり方そのものに影響を与えるところまでは進んでいなかったのである。また消費者行動という現象をマーケティング戦略のための分析手法に生かすことで、マーケティングへのインプリケーションをもとめていたため、マーケティング・サイエンス分野と消費者行動分野との融合という問題で立ちふさがっていたのではないかと考えられる⁵⁾。

また、顧客サイドの市場分析手法は確かに消費者行動と戦略論との架橋に一定の示唆を与えるものの、80年代以降の情報処理パラダイムの成果などは反映されていない。むしろ、意思決定論でいえば、規範的なアプローチをベースにしたものが多いといえるであろう。しかし、消費者購買意思決定の複雑さゆえに、戦略論にユニークな視点を与え、その理論をより豊かにする潜在性があるのは、より現実の消費者の姿に注目する記述的なアプローチや情報処理パラダイムからの知見であろう。これらのマーケティング戦略への応用には、様々な問題点が存在しているが、その知見を基にマーケティング戦略のアイデアを提示したものは決して少なくない (Carpenter & Nakamoto & Glazer, 1997; Keller, 1999; Rossiter & Percy, 1997; Simonson, 1993; Tybout & Sternthal, 2001) し、データ取得などの研究環境の進化から情報処理モデルの戦略への応用を実証的に示した成果も出てきている (清水, 2006)。前者について、Carpenter & Nakamoto & Glazer (1997) は、そのアプローチをベースに、市場ドライビング戦略という視角を提起している。市場ドライビングという概念は、前述したように、

市場志向の研究においても用いられる概念でもある。またブランド戦略論においても Keller (1998) による顧客ベース・ブランド・エクイティ論は、消費者行動理論、特に情報処理パラダイムの流れを反映した研究をバックグラウンドにしている。彼らにとってブランド戦略で注目すべきなのは、ブランドから消費者が連想する記憶のネットワークである。その連想ネットワークの構造を明らかにすること、そしてブランドに関する知識が、消費者の購買意思決定にどのような影響を与えるのかを明らかにしながら、競争優位を導くブランド戦略の論理を組み立てていくのである。つまり、情報処理モデルからの知見が、競争優位のブランド構築にどのように貢献するのかを示したものともしえるのである。

以上のような Day の論考では反映されていなかった成果を戦略論に取り込んでいくと、競争戦略論にマーケティング、消費者行動の成果を組み込んでいくことで、競争優位の説明を豊かにし、複数のアプローチを再び総合していくことの積極的な意味を引き出すことが期待されるのである。

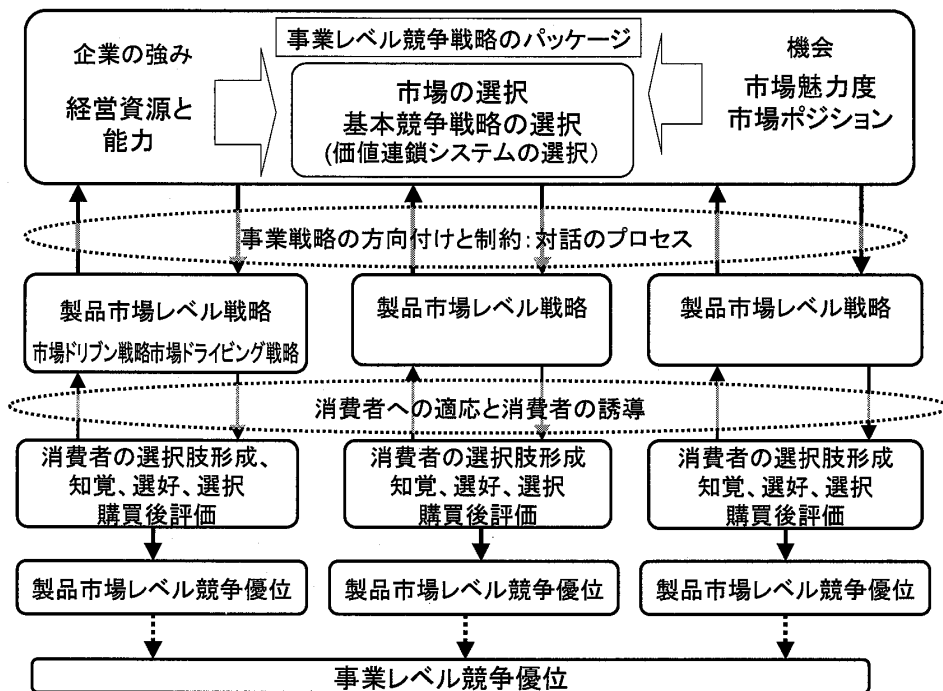
5. 複数のアプローチを総合する包括的枠組みとしての戦略構築プロセス

Day (1984, 1990) では、複数のアプローチを結びつけ、総合させるための接着剤として、トップダウンの視点とボトムアップの視点との対話を強調した戦略構築のプロセスを示していた。この戦略の対話プロセスを精緻化することが、戦略論とマーケティング・消費者行動を結びつける包括的な枠組みになっていくのであろう。このトップダウンとボトムアップの対話からなるモデルは、戦略プロセス論の成果、具体的には、Burgelman (1983) による自律的戦略行動と先導的戦略行動との相互作用、野中 (1988) によるミド

ル・アップダウン・マネジメントなどで展開されているモデルがその背景にあるといえるであろう⁹⁾。しかし、ここで重要なことは、戦略のプロセスにおける組織内の人々の相互のやりとりやイニシアティブの発生 (Hutt & Reingen & Ronchetto, 1988) を明らかにするよりはむしろ、そこで展開される市場情報がどのようなもので、それがどのような意味を持ち、どのように戦略を方向付け、そして競争優位に結びついていくのかということである。

そこで、Day の論考をベースとしつつ、競争優位が構築されるために、需要サイドの市場情報と供給サイドの情報がどのように相互作用し、事業レベル戦略と製品市場レベル戦略が、競争優位確保のためにどのような相互作用するのかを示した戦略プロセスのモデル(図表6)を試案として考えていく。ここでのトップダウンの視点とは、供給サイド、産業レベルの視点であり、一方、ボトムアップの視点とは事業内の個々の製品市場の視点、あるいは複数の市場をまたがる可能性のあるブランド・レベルの視点ということになる。したがって、後者の視点は必ずしも組織下位レベルの視点ということにはならない。

市場駆動型戦略論を含めた戦略的マーケティングの文献では、戦略構築プロセスにおけるマーケティングの位置づけとして、上位レベルの戦略を方向付けするという側面と、その上位レベルの戦略の制約を受けるという側面があるとされている (Day, 1984, 1990: Craven, 2001)。まず前者については、個々の製品市場からの市場情報は、積み上げられることで、事業レベル競争戦略の形成のインプットとなり、供給サイドの情報と交わりあう。市場定義に関する論文である Day (1981) においても、積み上げアプローチとして指摘された局面である。この顧客サイドの市場情報の積み上げがあって競争戦略の選択あるいは価値のある資源や能力を明らかに



図表6 市場駆動型の戦略論の枠組み

するための準備が出来るのである。そして、市場選択と市場内での競争戦略の選択の意思決定のインプット要因として供給サイドの視点と対比されることになるのである。ここで決まるのは、事業全体レベルで想定した、参入すべき市場選択と基本競争戦略の構築（ポジショニング・アプローチ）、その背景にある競争優位源泉（資源ベースの視角）のパッケージである。その中で、顧客サイドの市場情報は、供給サイドの情報をどのように補完することになるのか。市場の定義から市場の選択という局面においては、消費者の考慮集合、カテゴリーに関する研究が、市場定義の問題に関わり、さらに、市場を選択するために、5フォースモデルから市場の利益ポテンシャルを考える（Day, 1990. chapter6）際にも、独自のインプットを提起することになる。たとえば、5フォースモデルでは、利益ポテンシャルが代替品の存在の程度を主張する。ここでは当初から産業あるいは産業セグメントの境界線は明確であり、その利益ポテンシャルの程度に影響を与えものとしての代替

品の程度に注目しているのである。さらに、相対的な価格、スイッチング・コストの程度、買い手の代替品の好みなどが代替品に影響を与える要因として挙げられている。しかし、ボトムアップ視点では、異なる業界あるいは業界セグメント間のブランド同士の方が、同じ業界内のブランド同士よりも強い代替関係にある可能性を示唆することになったり（Ratneshwer & Schocker, 1991）、あるいは、消費者の目的の共通性が選択肢の構成を決定し、まったく異なる製品同士が同じ市場にいて競合しあったりすることが引き出され、供給サイドの視点を補完する（Ratneshwer & Peckmann & Schocker, 1996）。あるいは、競争優位評価それに伴う基本競争戦略選択という局面では、知覚マップやコンジョイント分析などの多属性モデルに基づく分析はどのようなインプリケーションをもたらすといえるであろうか。それは、顧客は競合企業間の差異をマネジャーとは異なる視点でみているのかもしれないということである。資源の比較や価値連鎖の比較は結局のところ競合企業

間の供給サイドの比較でしかないが競合企業間での異質な資源の存在も消費者にとっては重要なものではなかったり、逆に資源は同質でも異なるものと捉えていたりするかもしれない。

さて、策定された事業レベルの競争戦略のパッケージは、今度は逆に、製品市場レベル戦略を方向付け、製品市場戦略には制約要因になる。しかし、再び、個々の製品市場と照らし合わせた場合、必ずしも有効に機能しない可能性が考えられる。それは、前述したように個々の製品市場ごとに異質性がみられるからである。顧客サイドの市場情報は、事業レベルの重要なインプットであると同時に、事業レベル戦略を実現する上で、最後に補完すべき点を明らかにする上で重要になる。

ここで重要なことは、競合関係とは、最終的な消費者の購買意思決定の段階まではっきりわかるわけではないということである。たとえば、事業全体のレベルからみた競合関係とは異なる関係がみてとれる。そして、そのために業界全体レベルや業界セグメントレベルでの5フォースからみれば魅力的な産業にみえても、必ずしも魅力的とは言えなかったり、逆に、競争の激しい産業とされていても、実際に消費者が代替案として考慮するブランドが少数であったりすることが考えられる。あるいは、選択における意思決定方略のバリエーション (Bettmann & Luce & Payne, 1998)、および状況依存性 (Carpenter & Nakamoto, 1989) を考慮した場合、たとえば、事業全体としてコンパクト化に関する技術が強みだとしても、顧客がどのブランドと比較するのかによって、価値評価が変わるとするならば、それが消費者の購買選択の際の決め手にならないかもしれない。そこでは、事業全体の中核的なポジショニング命題 (Aaker, 2001) に対して何らかの追加的な対応が求められることになる。先ほど、購買意思決定論の記述的アプローチに基づいた戦略

論のほうがより示唆があると述べたが、それが生かされるのは、この局面なのである。

このように、事業レベル戦略が製品市場レベル戦略を制約するという局面においては、事業全体の基本競争戦略を補完するような戦略が求められるが、それが、個々の市場の状況に応じて部分修正するのか、逆に市場を方向付けるのかで分けることが出来る。後者の戦略は、事業レベルで識別された強みが、強みとして機能しうるように、消費者に働きかけるといった側面がある (Carpenter, etc. 1997: Simonson, 1993)。Carpenter, etc (1989, 1997), Carrilat, etc (2005) の言葉でいえば、前者は市場に駆動される戦略 (市場ドリブン戦略) であり、後者は市場を駆動する戦略 (市場ドライビング戦略) である。大事なことは、この市場ドライビング戦略やドリブン戦略が、短期的でテクニカルなものからなるのではなく、消費者に対してブランドを確立するために、事業の基本競争戦略と共に、長期的な観点から行なわれなければならないということである。とりわけ、市場ドライビング戦略は、消費者の選好、製品カテゴリーの定義、消費者の購買における評価次元が不確定な状況下でこそ必要になってくるのであり、それは製品市場の初期の段階で、後の市場での競争優位性を左右する非常に重要な戦略になってくるはずである。このような市場ドライビングあるいは市場ドリブン戦略を通じて、最終的に消費者行動に影響を与えることで、競争優位の実現に近づく。

ただしこのレベルの戦略 (製品市場レベル戦略) で想定している競争優位と、事業レベル競争戦略で想定している競争優位とは、必ずしも同じ意味ではない。前者では、市場シェアや顧客満足、ロイヤルティの程度などが想定されるのに対して、後者は業界平均以上の利益、あるいはより実務的な指標としては財務成果ある。前者は、後者の先行指標ともいえる (Best, 1997, pp.33-36)。

図表6では、消費者対応の戦略である製品市場レベル戦略は、事業レベル競争戦略の策定と、その努力が結実する最後の段階ともいえる実際の消費者の選択という、一見、距離のあるようにみえるが、不可分の問題ともいえる2つの領域を架橋するという役割になっている。そして事業レベル競争戦略論では、十分に捉えきれていない側面を担うことで、競争戦略の枠組みをより豊かにするのである。

むすびに

戦略論とマーケティングとの境界領域に踏み込む研究の歴史は、80年代の戦略的マーケティング研究において経営戦略におけるマーケティングの位置づけといった基礎的な概念枠組みの問題の整理や戦略論へのマーケティング研究の貢献についての整理がなされた時期、さらに、Day (1992) で指摘された戦略的マーケティングの研究において、マーケティング側の戦略論やマネジメントの研究成果の一方的援用がみられる一方で、戦略論へのアカデミックな影響力が衰退した時期、そして、近年みられるような、マーケティングあるいは消費者行動と戦略論の成果が持ち寄られ、共同研究が行われつつある時期の3つの時期に区分することが出来よう。

本稿は、第1番目、第2番目の時期をDayの市場駆動型戦略論を中心に再検討することで、今日の研究への示唆を探ったのである。本稿で取り上げているDayの戦略論の主要な論考は、すでに指摘したように、現在のマーケティングと戦略論の研究の成果からみた場合にいくつかの問題点をかかえつつも、マーケティング研究のとりわけ消費者行動に関連する研究と競争優位確保ための競争戦略論との接点を示していたという点で、近年の消費者行動論と戦略論を架橋とするようなアプローチに少なからず、その理論的基盤を提供したといえるのであり、本稿はその点

をより評価すべきであろうと考えたのである。

一方で、現在の戦略研究とマーケティング、消費者行動研究において、80年代前半を中心にした戦略的マーケティングの学説的な経緯が十分に生かされているとは言い難い。戦略論者は階層的に戦略を捉え、あくまでマーケティングは一職能要素に過ぎないものとして捉えたこと、またマーケティング研究があまりにも戦術的な意思決定への示唆を志向したものが多くとみなされ、戦略論に貢献できる理論やモデルが少ないと判断されたことから、戦略論とマーケティングの融合は十分に展開されることはなかった。戦略論とマーケティングおよび消費者行動論との接合を考える場合、この過去における問題に対する一定の回答を避けて通ることは出来ない。戦略論、特に競争戦略論が対象とする事業レベルの視角と、製品市場レベルのマーケティング、消費者行動論の視角とを総合あるいは統合し、競争優位の説明をするには、その接着剤となるような枠組みが用意される必要がある。そこで本稿では最後に、その接着剤として、複数のアプローチが融合していく過程を、戦略プロセスの概念枠組みとして示すべきであることを述べたのである。

最後に、こうした複数のアプローチの総合を促進させるための接着剤の用意は、教育という面からも重要である (Piercy & Peters & Lane, 1997)。たとえば、経営・商学系の学部、大学院における消費者行動論の講義は、マーケティング戦略や競争戦略とのつながりを示しながら行うことが求められるが、こうした接着剤が不足していれば、その繋がりを示すことも十分になしえない。消費者行動を学ぶことによって、テキストレベルの基本的なマーケティング知識や戦略論の知識から、どれほど発展的させることが可能なのかを示すことが重要なのではないかと思われる。

注

- 1) たとえば、2006年度における日本商業学会全国大会の統一論題など。
- 2) 実際に主に援用されているのは、Porac & Thomasらを中心にする認知的な戦略グループ (Porac & Thomas, 1990) のアプローチである。
- 3) 戦略的マーケティングの英国の学術雑誌である *Journal of Strategic Marketing* は、その狙いとして次のように銘打っている。「*Journal of Strategic Marketing* は、マーケティングと戦略経営とのインターフェースの主要な側面に関する論文を出版する。それが、マーケティングが企業の長期目標や戦略を管理する際にマーケティングが果たす役割について論じる手段となる。ジャーナルの目的は以下の通りである。
 - ①. マーケティングと戦略経営の研究を架橋し、戦略経営においてマーケティングが果たすべき役割に関する知識の発展を推進させる。
 - ②. 戦略的マーケティングの領域における知識の進展のための手段を提供し、この領域における研究を刺激させる。
 - ③. 組織の戦略レベルにおけるマネジメントの思考としてマーケティングの役割を考察する。
 - ④. 特に、マーケティング・マネジャー、ディレクター、マーケティング副社長にとって関心のある問題に焦点を当てつつも、全社的経営におけるマーケティング機能の管理を探索する。」 (<http://www.tandf.co.uk/journals/routledge/0965254X.html>)
- 4) すなわち、STPを戦略的マーケティング、マーケティング・ミックスを戦術的マーケティングとしていることには、この80年代における戦略論とマーケティングのインターフェースに関する議論の成果が背景にあるといえる。このSTPという段階は、より戦略論とマーケティングの成果が相互作用する場であるべきなのである。さらに、ポジショニングやセグメンテーションは、消費者行動論と関連しながら発展してきた概念でもある。
- 5) マーケティング・サイエンスと消費者行動との関係については、清水 (1999) に詳しい。
- 6) 市場との境界機能にあるという意味でのマーケティングを中心にした戦略論では、市場の現場に近いところにある人々、部門が重要になる。そこでは、トップダウン的な戦略プロセスは否定されボトムアップの視点とトップダウンの視点との対話が強調されるように、Burgelmanをはじめとする戦略プロセス論、ラーニング学派 (Mint-

berg & Alstrand & Lambell, 1998) との親和性が強い戦略論となる。しかし、市場駆動型戦略論では、戦略の計画・分析的側面より、実行を通じた学習を重視し、戦略の創発的な側面を重視するという戦略プロセス論の基本前提を全面的にとりいれているとはいえない。戦略プロセス論の成果が、Dayの戦略論には当初から部分的に含まれ、分析重視、計画重視、ポジショニング重視の戦略論とは異なった特徴を持たせていたのは確かであるが、それと同時に、分析にバリエーションを持たせることをより重要視したといえる。

参考文献

- Aaker, D.A (1996), *Building Strong Brand*, Free Press, 陶山・小林・梅本・石垣訳 (1999)『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社
- Aaker, D.A (2001), *Strategic Market Management*, 6th.edition, Wiley
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120
- 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
- Best, R.J (1997), *Market Based Management*, Prentice-Hall
- Bettman, J.R. R.D. Luce and J.W. Payne (1998), "Constructive Consumer Choice" *Journal of Consumer Research*, Vol.25 (December), pp.187-217
- Biggadike, R.E (1981) "The Contribution of Marketing to Strategic Management". *Academy of Management Review*, 6(4), pp.621-633
- Bogner, W.C. and H, Thomas (1996), "From Skill to Competence: The "Play-out" of Resource Bundles Across Firm". In R. Sanchez, A.Heene, and H. Thomas, (edit), *Dynamics of Competence based Competition: Theory and Practices in the New Strategic Management*. Elsevier, p.101-118
- Burgelman, R.A (1983), "A Process of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and Concept of Strategy", *Academy of Management Review* Vol.8, No.1, pp.61-70
- Carrilat, J. F. Jaramillo and W.B. Locander (2004), "Market Driving Organization: A

- Framework", *Academy of Marketing Science Review*, <http://www.amsreview.org/theory/carrilat05-2004.pdf>
- Carpenter, G.S. and Nakamoto, K. (1989), "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, 26 (August), pp.285-298
- 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. (edit) *Readings on Market-Driving Strategies: Toward a New Theory of Competitive Advantage*. addison-wesley, pp.527-540
- Caves, R. and M.E. Porter, (1978) "From Entry Barrier To Mobility Barriers: Conjectural Decision and Contrived Deterrence to New Competition," *Quarterly Journal of Economics*, 91, May, pp.241-262
- Craven, D.W. and C.W. Lamb, Jr (1985), "Defining and Selecting Strategic Marketing Planning", In Thomas, H and D.M. Gardner (edit), (1985), *Strategic Marketing and Management*., John Wiley & Sons, pp.89-102
- Day, G.S (1970), "Using Attitude Change Measures to Evaluate New Product Introductions", *Journal of Marketing Research*, Vol.VII (August), pp.474-482
- Day, G.S (1972), "Evaluating Model of Attitude Structure", *Journal of Marketing Research*, Vol. IX (November), pp.279-286
- Day, G.S (1981), "Strategic Market Analysis and Definition", *Strategic Management Journal*, Vol.2, No.3, pp.281-301
- Day, G.S (1984), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West-Publishing. 徳永・井上・佐々木・首藤訳 (1992) 『戦略市場計画』 同友館
- 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 (1998) 『市場駆動型の戦略』 同友館
- Day, G.S (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), pp.323-330
- Day, G.S (1994), "The Capability of Market Driven", *Journal of Marketing*, Vol.58 (October), pp.37-52
- Day, G.S (1999), *Market Driven Organization: Understanding Attracting and Keeping the Valuable Customer*., Free Press
- Day, G.S. A.D. Schocker and R.K. Srivastava (1979), "Customer-Oriented Approaches to Identifying Product Market," *Journal of Marketing*, Vol.43 (Fall), 1979, pp.8-19
- Day, G.S. and P., Nedugandi. (1994), "Managerial Representation of Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, Vol.58 (April), pp.1-15
- Day, G.S. "Maintaining the Competitive Edge: Creating and Sustaining Advantage in Dynamic Competitive Environment", in Day, G.S. D.J. Reibstein and R.E. Gunter (edit), *Whaton on Dynamic Competitive Strategy*., Wiley, pp.48-76
- Day, G.S. and R. Wensley (1983), "Marketing Theory with Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, Vol.47 (Fall), pp.79-89
- Day, G.S. and R. Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol.52 (April), pp.1-20
- Day, G.S. B, Weitz and R. Wensley, (1990), "Preface" In Day, G.S. B, Weitz and R. Wensley (edit), *The Interface of marketing and strategy*, JAI-Press,
- Desarbo, W.S. R, Grewal and J, Wind (2006), "Who Competes with Whom? A Demand-Based Perspective for Identifying and Representing Asymmetric Competition", *Strategic Management Journal*, Vol.27. No.2, pp.101-129
- Desarbo, W.S. K, Jeddi and I. Shinha (2001), "Customer Value Analysis in Heterogeneous Market", *Strategic Management Journal*, Vol.22. No.8, pp.845-857
- Deshpande R. and H. Gatignon (1994), "Competitive Analysis", *Marketing Letters*., 5.3, pp.273-275
- Elfring, T and H.W. Volberda (2001), "School of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis", In T, Elfring and H.W. Volberda (edit), *Rethinking Strategy*, Sage, pp.1-25
- Fishbein, M and I. Ajzen (1975), *Belief Attitude Intention and Behavior*., *An Introduction to Theory and Research*., Reading Mass Addison-Wesley
- Foss, N.J (2001), "The Boudary School: Strategy As a Boundary Decision", In T, Elfring and H.

- W. Volberda (edit)., *Rethinking Strategy*, Sage, pp.97-115
- Gardner, G.M. and H. Thomas, (1985), "Strategic Marketing: History, Issue, and Emergent Themes" In Thomas, H and D.M. Gardner (edit)., *Strategic Marketing and Management*., John Wiley & Sons, pp.17-40
- Greenly, G.E. and N. Aaby (1992), "Strategy Concept and Marketing: A Synthesis" In Baker, M. (edit)., *Perspective on Marketing Management*, John Wiley & Sons, pp.3-24
- Hawkins, D.I R.I. Best and K.A. Coney (1995)., *Consumer Behavior Implication For Marketing Strategy: 6th- edition*, Irwin
- Hofer, C.W. and D. Schendel (1978)., *Strategy Formulation: Analytical Concept*: Western Publishing
- Jaworski, B.J A.K. Kohli and A. Sahey (2000), "Market Driven Versus Driving Market", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (Spring), pp.138-157
- Keller, K.L (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, 恩蔵直人・亀井昭宏訳 (2000) 『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー出版部
- Keller, K.L. A.M Sternthal and A. Tybout (2002), "Three Question you need to ask about your brand", *Harvard Business Review*, Vol.80 issue 9, pp.80-90
- Kotler. P (2002), *Marketing Management: 11th- edition*, Prentice Hall
- Mintzberg, H, B. Alstrad and J. Lambell (1998), "Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Managemnent", 斉藤嘉則監訳 (1998) 『戦略サファリ: 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社
- Myers, J.S, Greyzer and W.F. Massy (1979), "The Effectiveness of Marketing's R and D for Marketing Management: An Assessment", *Journal of Marketing* Vol.43 (Spring), pp.7-29
- 野中郁次郎 (1988) 『知識創造の経営』日本経済新聞社
- Payne, J.W. J.R. Bettmnan and E.J. Johnson (1993)., *Adaptive Decision Maker*, Cambridge University Press
- Peter. P.J. and J.C. Olson (2002)., *Consumer Behavior and Marketing Strategy, Strategy.: 7th-edition* McGrawhill-Irwin
- Porter, M.E. (1985)., *Competitive Advantage*., Free Press.土岐・中辻・小野寺訳 (1987) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社
- Piercy, N.F., L.C. Harris L, Peters and N. Lane (1997), "Marketing Management Market Strategy amd Strategic Mannagement: Domain Realignment and Redefinition", *Journal of Strategic Marketing* 5, pp.50-62
- 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, pp.220-240
- Ratneshwer, S. and A.D. Schocker (1991), "Substitution in Use and the Role of Usage context in Product Category Structure", *Journal of Marketing Research*, 30 (August), pp.331-349
- Ratneshwer, S. C. Peckmann and A.D. Schocker (1996), "Goal-Derived Categories and the Antecedent of Across-Category Consideration", *Journal of Consumer Research*, Vol.23 (December), pp.240-250
- Parry, J. (2002)., *Strategic Marketing Management: A Mean-End Approach*, McGrawhill
- Porac, J.F. and H. Thomas, (1990), "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition" *Academy of Management Review*, Vol.15, No.2, pp.224-240
- Rosa J.A. Porac, J.F. Runser-Spanjol, J. and Saxon, M.S (1999), "Sociocognitive Dynamics in a Product Market", *Journal of Marketing*, Vol.63 (special issue), pp.64-77
- Rossiter, J.R. and L. Percy (1997), *Advertising Communication & Promotion Management: 2nd-edition*, Irwin McGrawhill
- 清水聰 (1999) 『新しい消費者行動』千倉書房
- 清水聰 (2006) 『戦略的消費者行動論』千倉書房
- Schendel, D.E (1985), "Strategic Managenet and Strategic Marketing: What's Strategic About Either One?" In Thomas, H and D.M. Gardner (edit), (1985)., *Strategic Marketing and Management*., John Wiley & Sons, pp.41-65
- Schocker, A.D. M. Ben-Akiba. B. Boccara and P. Nedungadi (1991), "Consideration Set Influences on Consumer Decision-Making and Choice: Issue, Models, and Suggestions", *Marketing Letters*, Vol.3, No.3, pp.181-197
- Simonson, I. (1993), "Get Closer to Your Customer by Understanding How They Make Choice", *California Management Review*, Vol.35, 4, pp. 68-84

- 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*, 27, pp.777-802
- Sujan, M and J.R. Bettman (1989), "The Effect of Brand Positioning Strategies on Consumer Brand and Category Perception: Some Insight of from Schema Research" ", *Journal of Marketing Research*, 26 (November), pp.454-467
- Tybout, A.M. and A. Sternthal (2001), Brand Positioning, In D. Iacobucci (edit) *Kellogg on Marketing*, Wiley, 奥村昭博・岸本義之監訳『マーケティング戦略論』ダイヤモンド社, 45-60 頁
- 田村正紀 (2006) 『バリュー消費』日本経済新聞社
- Thomas, H and D.M. Gardner (1985), "What is Strategic Marketing? In Thomas, H and D.M. Gardner (edit), (1985), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley & Sons, pp.1-7
- Varadarajan, P.R and 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 (Spring), pp.120-143
- Wensley, R (1994), "Strategic Marketing: Review" In Baker, M.J. *The marketing Book* (3rd -edit), Butterworth-Heinemann, pp.33-57
- Zeithaml, V.A (1988), "Consumer Perception of Price Quality and Value: A Mean-end Model and Syntehsis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol.52 (July), pp.2-22