

マーケティング研究における資源ベースの戦略論 —市場ベースの資源と不均衡ダイナミズム—

大 竹 光 寿

1. はじめに

企業の独自性や持続的な競争優位を規定する要因として経営資源に着目した「資源ベースの戦略論 (RBV: Resource-Based View)」は、マーケティングの分析に適用されつつある¹。経営戦略論において発展を遂げてきた RBV の一連の研究が経営資源として着目してきたのは、技術や組織文化といった企業内部に蓄積された資源である²。一方、マーケティングの分析に RBV を適用した研究は、顧客との関係性やブランドといった主に企業外部に蓄積された資源に関心を寄せてきた。

本稿ではまず、RBV を参照したマーケティング研究に焦点を合わせて、その分析視点と理論的貢献について確認する。その上で、RBV の理論的基礎となった研究、具体的にはエディス・ペンローズの『企業成長の理論』(Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959) と伊丹敬之の『新・経営戦略の論理：見えざる資産のダイナミズム』(Itami Hiroyuki, *Mobilizing Invisible Assets*, 1987) に立ち返り、RBV を参照したマーケティング研究において見落とされてきた分析視点

を明らかにし、研究の方向性のひとつを提示する³。

本稿の主張は次のようにまとめられる。RBV を参照したマーケティング研究は、マーケティングに関わる資源である「市場ベースの資源 (Market-Based Resources)」に着目して、それらと企業のパフォーマンスとの関係を明らかにしてきた。これらの研究は、企業が保有している資源と持続的な競争優位の関係を明らかにしようとする点で、経営戦略論における RBV の一連の研究と同じ分析視点をを用いている。それ故に、RBV の理論的基礎とされる先駆的業績で強調された、資源や環境に対する行為者の主観的認識、行為や資源が相互に影響し合う動的なプロセス、そしてこのプロセスで生じる不均衡ダイナミズムが見落とされている。今後、RBV の理論的発展および持続的な競争優位とマーケティングとの関係に関する理論構築を目指すためには、企業がある時点で保有する「市場ベースの資源」を同定化・階層化する研究のみならず、「市場ベースの資源」の中でも特に企業外部に蓄積された資源に着目した上で、空間的かつ時間的な展開を踏まえた資源や環境に対する行為者の主観的認識と「市場ベースの資源」の蓄積・利用プロセスにおける長期的な不

均衡ダイナミズムを明らかにする研究が必要である。

このような主張を展開するにあたり、まずはRBVに基づいたマーケティング研究について、その背後にある分析視点と理論的貢献について確認する。

2. RBVに基づいたマーケティング研究

経営戦略論において発展を遂げてきたRBVはマーケティング研究に対して影響を及ぼしてきた。RBVに基づいた実証研究や関連する理論研究は、マーケティング研究において2000年以降増加している⁴。なぜマーケティングの分析にRBVを適用するのか、これらの研究ではどのような資源に着目しているのか、そしてどのような知見が明らかにされてきたのであろうか。本節では、これら3つの問いについて考えていくことで既存研究の分析視点と課題の一部を明らかにする。

結論を先取りするならば、既存研究の多くは行為者の主観的認識に着目せず、資源や環境を企業から切り離されたという意味で客観的なものとして捉えている。そして、マーケティングに関わる資源と持続的な競争優位の関係に焦点を合わせて、企業の競争優位な状態の分析にその目的を置いているという点で静的なアプローチを採用している。

2-1. マーケティング研究とRBV

RBVを参照したマーケティング研究については、既に包括的なレビューがなされている（e.g. Kozlenkova, Samaha, and Palmatier 2014）。それらの基本的主張とは、企業内部に蓄積された資源と同様に、主に企業外部に蓄積された資源も企業の独自性や持続的な競争優位を規定する要因にな

りうる、というものである。

ブランドやチャネルに代表されるマーケティングに関わる資源は、企業の持続的な競争優位の源泉としてRBVの研究において当初から認識されてきた（e.g. Wernerfelt 1984）。しかし経営戦略論におけるRBVの一連の研究では、マーケティングに関わる資源が顧客価値に転換されていくプロセスについて必ずしも関心が寄せられてきたわけではない（Srivastava, Fahey, and Christensen 2001）⁵。

そのような中で、マーケティング研究においてRBVを明示的に参照しながらマーケティング理論を構築しようとする試みが行われるようになる（e.g. Day 1994; Hunt and Morgan 1995）。マーケティング研究においてRBVが分析枠組みとして用いられるのは、マーケティングに関わる資源を企業の持続的な競争優位の源泉として捉えようとしたからである。

例えば、サービス産業における企業の持続的な競争優位について概念モデルを提示したBharadwaj, Varadarajan, and Fahy（1993）はRBVを参照した上で、長期的な市場パフォーマンスや財務的なパフォーマンスを規定する要因として、組織文化や専門知識などに加えて、ブランド・エクイティや顧客の評判といった資源を取り上げている。なぜならば、ブランド・エクイティは競合製品との違いを生み出したり市場シェアの浸食を防いだりすることで、相対的な優位性を企業にもたらす資源となりうるからである。特に、無形性という特性を持つサービス財では、競争優位を規定する他社との差別化の源泉としてブランド・エクイティの重要性が高いとされる。

このような企業外部に蓄積されたマーケティングに関わる資源に焦点を合わせて、資源と企業の競争優位との関係について分析枠組みを構築した

のが Srivastava, Shervani, and Fahey (1998) である。その背景には、マーケティングの焦点が製品市場での成功から株主価値の向上に移ってきている、という問題意識がある。この研究では、Barney (1991) や Peteraf (1993)、さらには Nonaka and Takeuchi (1995) や次節で検討する Itami (1987) などを参照しながら、競争優位の源泉として市場に蓄積された資源に着目した。そこで示された企業外部の資源と競争優位についての分析の焦点は、顧客やチャネルパートナーとの関係性といった市場における資源蓄積が、価格プレミアムや拡張可能性の向上に代表される市場パフォーマンスを媒介して、キャッシュフローの増加といったかたちで最終的に株主価値に影響を及ぼす、という因果経路である。

マーケティングに関わる資源について、RBV に依拠して先駆的な実証研究を行った Capron and Hulland (1999) は、企業買収を新たなマーケティング資源の獲得手段と捉えて、資源の再構築と企業のパフォーマンスの関係を明らかにした。この研究において RBV が用いられた理由は、買収に関して、産業組織論に起源を持つ市場の力を強調する見方ではなく、戦略的な変革プロセスの一部として事業の再構築を行うという見方を採用し、再構築された資源、それによってもたらされるシナジー効果、そして企業の収益性との関係を分析しようとしたからである。

こうした代表的な研究から分かるように、RBV を参照もしくは積極的にマーケティングの分析に適用する背景には、経営戦略論における RBV の一連の研究によって必ずしも分析の対象にされていなかったマーケティングに関わる資源に着目し、資源と企業の持続的な競争優位との関係について説明するという目的が存在している。そして既存研究の多くは、企業の独自性や持続的

な競争優位を規定するものとして、マーケティングそれ自体のみならず、その結果生まれ「保有」された資源やマーケティングの深層にある能力に関心を向けている。以下では、このマーケティングに関わる資源についてその中身を確認した上で、資源が持続的な競争優位につながる条件に着目した研究を取り上げる。

2-2. 「市場ベースの資源」

RBV に依拠したマーケティング研究で分析対象になってきたのは、企業内外に蓄積された無形の資源であり、企業に持続的な競争優位をもたらす資源である。これらの研究で参照されてきた資源の定義は、企業に半永続的に結びつけられる有形無形の資産 (Wernerfelt 1984)、あるいは、企業によりコントロールされる資産、能力、組織プロセス、企業特性、情報、知識などのことであり、企業の効率性と有効性を向上させる戦略の策定と実行に寄与しうるもの (Barney 1991) というように、経営戦略論で展開された RBV の研究で示されたものである。

マーケティング研究で関心が寄せられてきた資源としては、企業の評判や製品のイメージなどのブランド (Gao, Pan, Tse and Yim 2006; Hooley, Greenley, Fahy, and Cadogan 2001)、ブランド管理能力 (Merrilees, Rundle-Thiele, and Lye 2011; Vorhies, Orr, and Bush 2011)、顧客との関係性やビジネスパートナー・政府の社会資本 (Luo, Griffith, Liu, and Shi 2004; Palmatier, Dant, and Grewal 2007)、顧客関係性管理 (CRM) や顧客インサイトや分析といった顧客管理の能力 (Morgan, Slotegraaf, and Vorhies 2009)、従業員能力の開発能力 (Orr, Bush, and Vorhies 2011)、マーケティング計画能力 (Slotegraaf and Dickson 2004)、セールスフォース (Capron and Hulland

1999), マーケティング部門出身のCEO (Auh and Menguc 2009), 市場志向の組織文化や組織プロセス (Evanschitzky 2007; Hunt and Morgan 1995; Menguc and Auh 2006) などがある。

こうしたマーケティングに関わる資源は「市場ベースの資源（資産）」として概念化されている (Kozlenkova, Samaha, and Palmatier 2014; Srivastava, Shervani, and Fahey 1998; Srivastava, Fahey, and Christensen 2001)。「市場ベースの資源」とは、マーケティング活動に関連した一連の資源のことであり、無形の資産である。ブランドや関係性の構築、イノベーションの遂行、知識の形成といったマーケティングに関連する資源は2つの資源に分けられる。それは、「関係的資源 (Relational Market-Based Resources)」と「知的資源 (Intellectual Market-Based Resources)」である。

「関係的資源」とは企業と外部のステークホルダーとの関係性の成果のことであり⁶。顧客のみならず、流通小売業者、戦略パートナー、コミュニティ・グループ、政府組織などとの関係性によって蓄積される資源である。例えば、ブランド・エクイティは広告や優れた製品の機能によって、またチャンネル・エクイティは長期的なチャンネルメンバーとの事業関係に基づいて生まれる。企業外部に蓄積される資源であり、企業によるコントロールが難しいのがこの資源の特徴である。

また、「知的資源」とは環境について企業が保有する知識のことをいう。市場の状況、顧客や競争他社といった環境に関する事実や知覚、信念などが「知的資源」にあたる。具体的には、質の高い市場データを獲得するための顧客との相互作用のスキル、セールスフォースのクロスセリング能力など、個人や組織に埋め込まれた資源である。この資源の特徴は企業内部に蓄積された資源であ

るという点である。

経営戦略論における RBV の研究が着目してきた資源と「市場ベースの資源」が決定的に異なるのは前者の「関係的資源」である。両者ともに無形性という特性を備えているが、「関係的資源」は企業外部や企業と市場の間に蓄積される。例えば、ブランドを自社製品のロゴやネームと捉えるならば、それら自体は企業が保有する価値ある資産となりうるが、ブランドに対する知識、例えばイメージや信頼などは顧客が保有している、という点で企業外部に蓄積された資源である。そして企業外部に蓄積されていく資源であるが故に、企業が意図した通りに資源をコントロールすることは企業内部の資源と比べて難しいという側面がある。第三者が介在するという点で、企業と市場の間に蓄積されるチャンネルや関係性といった資源も同様の側面を備えている。

こうした「関係的資源」の主な保有者である顧客や流通業者に対する企業の知識が「知的資源」である。しかし既存研究では、後述するように、企業のパフォーマンスを高める資源間のシナジー効果については関心が寄せられているものの (e.g. Orr, Bush, and Vorhies 2011), 環境に対する知識としての「知的資源」と主に企業外部に蓄積された「関係的資源」との関係は必ずしも意識的に分析されてきたわけではない。また、より重要な課題として、環境に対する知覚や信念を意味する「知的資源」として検討されてきたのは、マーケティングに関わる個人や組織の能力であり、環境や企業外部に蓄積された資源に対する当事者の認識については見落とされてきた。これら2つの点は、RBVに依拠したマーケティング研究の課題として第4節で詳述する。

2-3. 競争優位をもたらす資源の条件

企業の保有する資源の違いが企業のパフォーマンスの違いを生み出すとはいっても、あらゆる資源が企業に対して持続的な競争優位をもたらすわけではない。競争優位の持続可能性をもたらすのは、資源の異質性のみならず、その他の条件との関連性である。経営戦略論で展開されたRBVの研究では、資源の価値、希少性、模倣困難性、そしてこれらの条件を満たす資源を利用するための適切な組織化が必要であるとされ、模倣困難性については因果関係の曖昧性や社会的複雑性がその規定要因としてあげられ、また、資源の不完全な移動可能性などが持続的な競争優位をもたらす資源の条件として指摘されてきた (e.g. Barney 1991, 1997; Dierickx and Cool 1989; Lippman and Rumelt 1982; Peteraf 1993; 高橋・新宅 2002)。

RBVに基づいたマーケティング研究の一部は、こうした資源に関わる条件を踏まえて、持続的な競争優位を規定する「市場ベースの資源」について理解を深め、関連するマーケティング理論の構築のみならず、RBVに対する理論的貢献をめざしてきた (e.g. Capron and Hulland 1999)。焦点が合わせられてきたのは、企業内部の資源と共通する特性である、資源の無形性や補完性である。それらの特性は資源の価値や模倣困難性を促すものとして扱われている (e.g. Dutta, Narasimhan, and Rajiv 1999; Moorman and Slotegraaf 1999)。

例えば、Morgan, Slotegraaf, and Vorhies (2009) は114の企業を対象にして、マーケティングに関わる3つの能力と企業のパフォーマンスとの関係を分析した。外部環境を感知する能力、顧客との強い関係性を構築管理するCRMの能力、強いブランドを構築するブランド管理能力といったマー

ケティングの能力は、全体として企業の収益成長率と利益成長率に影響を及ぼしていた。具体的には、CRMの能力が利益成長率のみに対して、ブランド管理能力が収益成長率のみにポジティブな影響を与えており、両者は利益成長率に対してのみ補完的効果を生み出していた。つまり、企業の利益成長率に対して及ぼすブランド管理能力のネガティブな効果をCRMの能力が弱めるというような補完性を備えた無形資源は競合他社にとって模倣しづらい、ということになる。

しかしながら多くの既存研究は、こうした競争優位の持続可能性に関わる資源の条件に言及していたとしても (e.g. Lee and Grewal 2004; Ramaswami, Srivastava, and Bhargava 2009), それを明示的に分析枠組みに組み込んだり、実証研究を通じてRBVの理論的發展に活かそうとする研究は必ずしも進められておらず、「市場ベースの資源」と競争優位との関係を明らかにしようとする、RBVに依拠したマーケティング研究の課題となっている (cf Kozlenkova, Samaha, and Palmatier 2014)。

この課題を踏まえるならば、ブランドという「関係的資源」により着目すべきであると考えられる。その理由は2つある。第1に、ブランドは競合他社による模倣が難しいという特性を持ちうるためである。なぜならば、この「関係的資源」の蓄積と利用は多様な行為者が関わる複雑かつ因果的な曖昧性を備えたプロセスだからである (Hooley, Greenley, Fahy, and Cadogan 2001; Morgan 2012)。ブランドは、当該企業のみならず、顧客、小売業者、メディアといったタイプの異なる多くの人々や組織が関わるという点で複雑性を備えており、企業成長のプロセスにおいて第三者が関わりながら企業の手を少なからず離れていくという点でその構築プロセスには因果的な曖昧性が存在

している⁷。

第 2 に、ブランドは企業外部に蓄積された資源という点で、経営戦略論における RBV の研究が着目してきた資源とは特性が異なるが故に、RBV に対する独自の理論的貢献が期待できるためである。関係性という資源に関しては、メーカーとサプライヤーあるいは産業財の顧客との関係性に代表されるように、経営戦略論においても実証研究が重ねられてきた (e.g. Dyer and Singh 1998)。一方でブランドについては、一連の RBV の研究において必ずしも明示的に分析されてきたわけではない。

じっさい経営戦略論においても、例えば Barney (2014) のように、RBV の理論的発展に寄与しうる分析対象としてブランドがあげられている。その理由として彼は、持続的な競争優位の要因のひとつである社会的な複雑性を備えた資源としてブランドを捉えることが可能である点を指摘し、ブランド構築に対する理解が異質性や模倣困難性が伴う資源についての深い洞察をもたらすと考えている。

企業内部に蓄積された資源のみならず、この市場に蓄積された資源についても焦点を合わせて、資源の蓄積と利用というダイナミックな企業の成長プロセスに関する理論的枠組みを構築したのが Itami (1987) である。次節では、この RBV の理論的基礎となった研究として、Itami (1987) に加えて Penrose (1959) を検討する。RBV をマーケティングの分析に適用した一連の研究が見落としてきた視点を明らかにすることが次節の目的である。

3. RBV の先駆的業績の分析視点：行為者の主観的認識と不均衡ダイナミズム

RBV の源流とされているのが Wernerfelt (1984) である。Penrose (1959) はこの研究で参照されている先駆的な業績であり、彼女の業績については RBV との関係においてその分析視点を再検討する試みが行われてきた (e.g. 軽部 2003; Kor and Mahoney 2004; Rugman and Verbeke 2002; 高橋 2002)。

また、Penrose (1959) の企業成長の理論に影響を受けた伊丹の一連の研究についても、RBV の理論的基礎となった業績として、その理論的独自性が再評価されている (e.g. 軽部 2008; 沼上 2008, 2009)。本節では特に、RBV に依拠したマーケティング研究との違いが際立っている分析視点に焦点を合わせてこの 2 つの先駆的業績について検討する。

3-1. Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959.⁸

企業成長の理論を構築したペンローズは、企業を資源の集合体と見なして、その成長を不均衡なプロセスとして捉えた。資源の集合体として企業を捉える見方は経営戦略論で発展してきた RBV に引き継がれている。しかし、RBV を採用したマーケティング研究と同様に、RBV の一連の研究における資源、環境、成長に対する見方はペンローズのそれとは大きく異なっている。

ペンローズは企業成長の理論を構築するにあたって、「内側」の備わった企業の定義を行う。具体的に言うならば、製品の価格と生産量の決定主体という見方ではなく、成長しつつある組織として企業を捉えている。

まず企業成長の理論では、企業の経済的機能について、製品やサービス財を市場に提供して利益をあげるために資源を獲得、組織化すること、という仮定が設定される。この仮定に基づいて彼女は、ひとつの管理の枠組みに集められた資源の集合として企業を定義する。組織内の人々の活動に凝集性を与えるのが管理組織であり、その活動が資源の利用に関連付けられることで、分析上、組織とその他の組織が区別可能になる。つまり企業は、ひとつの管理組織と資源の集合体という2つの側面を備えたものとして見なされる。

ひとつの管理組織が利用する資源には有形の物的資源として、設備や土地、半製品などが含まれる。また、企業には熟練労働者や技術・経営に携わるスタッフなど、物的資源を企業にとって有用化するあらゆる人的資源が存在する。企業成長の理論において、このような資源 (resources) は生産サービス (productive services) と区別されて捉えられている。生産サービスとは企業の生産活動に対して資源が果たしうる貢献である。生産活動におけるインプットは資源そのものではない。資源は潜在的な生産サービスの束からなり、資源によって生み出される生産サービスの存在が企業の独自性を規定することになる。同じ資源であっても異なる目的で利用されたり、異なる種類や量の資源と結びつけられるならば、同じ生産サービスが引き出さるとは限らないわけである。

このような生産サービスは資源から如何にして引き出されるのであろうか。ペンローズは生産的機会 (productive opportunity) という概念を提示する。資源の用途を体系的に編成する活動に関連付けられている管理構造は、企業の成長に伴って変化していく。こうした一連の企業の生産活動を規定するのが、製品やサービスの生産のあらゆる可能性としての生産的機会である。この生産的

機会が限定されることは、企業成長の限界あるいは成長率に対する制限となる。

したがって、企業成長の理論において焦点が合わされているのは、生産的機会を促す存在としての企業家 (entrepreneur) である。企業家とは、新しいアイデアの導入や経営管理者の獲得、管理組織の改編、拡張の方法の選択といった企業業務に果たす貢献、すなわち企業家サービスを供給する個人やグループのことを指す。経営陣には、こうした企業家サービスを提供する個人だけでなく、企業家的アイデアや提案の遂行と既存業務の監督などに果たす貢献としての経営者サービスを提供する個人が含まれる。経営陣は協働経験を基盤にした個々人の集まりであり、1つの単位として機能するという点で経営チームと称されることが多いとされる。

ペンローズが特に関心を寄せているのは、そのような特徴を備えた企業家の心に映ったイメージとしての環境である。それは、企業が直面している可能性や限界に関するものである。このイメージこそが企業家の行動を規定する。彼女は、企業の内部資源や活動のみならず、企業家の個人的な資質が企業による環境の解釈に影響を及ぼすと考えている。企業が直面する環境、さらには生産的機会を「客観的な」ものというよりも「主観的な」ものとして捉えた上で、環境に対する企業家の判断の重要性が指摘される。外部環境や技術知識の変化が生じなくても、主観的に構成された環境としての企業の生産的機会は変化することになる。環境は客観的な「事実」としてではなく、企業家の心の中のイメージとして扱われる。

企業成長の理論では、生産サービスの多くが知識によって生み出されると考えられている。その知識は企業業務の経験から得られるものである。他人から教わったり本から学んだ知識ではなく、

人それぞれの個人的経験を通じて獲得された知識は、企業業務を遂行するなかで増加していく。そのために知識は、企業が拡張しなければ利用されずに企業内部にとどまることになる。すなわち、この知識に基づいた未利用の生産サービスは、資源の不可分割性と並んで、企業拡張のための内的誘因のひとつとなる。また、企業拡張それ自体も知識が蓄積されていくプロセスとなるために、新たな生産サービスの創出につながる。企業の独自性を規定するのは、まさにこの生産サービスの異質性であり、人的資源と物的資源との相互作用から生じる生産サービスなのである。

そのなかでも企業家の知識の変化は、その他の資源から生まれる生産サービスのみならず、企業が直面する「需要条件」にも影響を与える。企業家が需要を所与のものとしてではなく、働きかけるものとして捉えるという点で、企業の立場からみた需要は極めて主観的なものであり、企業家の見解ということができる。企業にとって利用可能な生産サービスの存在が企業の立場からみる需要に影響を与えるのである。企業成長の理論において、知識と経験の深化は、未利用の生産サービスの利用可能性を通じて生まれる特殊な優位性だけでなく、企業の特殊な生産的機会をもたらすとされる。

ペンローズは、こうした知識と経験の変化に伴い生産基盤や技術基盤の質的变化が生じるプロセスとして成長を捉えている。それは集団的な知識の累積的な成長であり、未利用な生産サービスの創出であり、企業によって知覚された環境への生産サービスの展開プロセスでもある。「成長はプロセスであり、規模は状態である」と考える彼女の焦点は、均衡状態ではなく、その状態への到達を阻むメカニズムにある。企業成長の理論における企業の成長は、人のモチベーションや意思決定

が介在する、進化的なプロセスとして描かれることになる。

3-2. Hiroyuki Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, 1987.⁹

ペンローズによる企業成長の理論で強調された不均衡なプロセスの重要性を強調し、「見えざる資産 (Invisible Assets)」という概念に基づいて、企業の「よい経営戦略」の論理を説明したのが Itami (1987) である。

伊丹によって示された経営戦略の論理では、戦略の内容とそれを取り巻く要因を上手く適合させていくことが戦略の本質とされ、戦略と「見えざる資産」の間に静的な不均衡を創出しつつ、それを解消しながら発展のベースを生み出していくという不均衡なダイナミズムとして成長プロセスが捉えられている。先に指摘した通り、この「見えざる資産」にはブランド・イメージや顧客からの信用といった市場に蓄積された資源も含まれているが、RBVを採用したマーケティング研究における資源観と経営戦略の論理における資源観には大きな違いが見られる。

伊丹はまず、人間の集団かつ有限の資源・能力をもった集団として企業を捉えた上で、企業を環境のなかで上手く率いていくために必要となる企業活動の基本方針を戦略と定義する。環境には、顧客、競争、技術の3つが含まれる。企業は、この外部要因としての環境に加えて、内部要因としての資源と組織集団、すなわち戦略を取り巻く5つの要因を戦略の内容と適合させていくことになる。ここでいう適合には、要因を所与のものとして捉えてそれに合わせるだけでなく、その要因を能動的に変えていくことも含まれている。

経営資源について伊丹は、事業活動にとっての物理的な必要性和上手く活動するための必要性に

分けた上で、後者の必要性を備えることが多い情報的経営資源、すなわち「見えざる資産」に着目する¹⁰。「見えざる資産」とは、企業の技術水準、ブランド、信用、組織風土といった目に見えない資産のことである¹¹。この資産は外部からの調達に難しく、つくるのに時間を要するという点で固定的な資源である。それ故に企業の競争優位の源泉となりうる資源として考えられている。

さらに「見えざる資産」は、他の資源と異なり同時多重利用性という特性を備えている。ある特定の技術蓄積があれば、それを複数の製品分野で利用することが可能であり、また、ある製品について顧客から信用を獲得できていれば、それを他の製品に利用することが可能になる。つまりこれは空間的な同時多重利用の効果である。経営戦略の論理では、人という経営資源によって生み出されるサービス（用役）としての情報と人それ自体を分けて考えることで、企業内部に蓄積された資源のみならず、企業外部に存在する人がもつ情報を包含することが可能になったと思われる。

伊丹が「見えざる資産」を重要視するのは、それが競争優位の源泉となりうる資源であるという理由だけではない。「見えざる資産」は企業の成長・発展プロセスにおいて基盤になる。なぜならば、お金という資源と同様に、日々の事業活動の結果として得られる資源だからである。つまり、インプットとアウトプットという2面性を持った資源である。企業活動の基本方針としての戦略を策定するにあたっては、日々の事業活動から生まれる「見えざる資産」について、何を蓄積し、どのように蓄積していくのが重要な考慮事項になる。これまで保有していなかった情報が事業活動を通じて新たに創出され、それがその後の企業の成長・発展の基盤になるわけである。

この「見えざる資産」の流れは次のように説明

される。顧客情報の蓄積や技術・生産のノウハウといった環境情報が企業へと流れる経路、企業イメージやブランドなどの企業情報が環境へと流れる経路、そして組織風土や現場のモラルといった内部情報処理特性が企業内部で流れる経路、といった3つのタイプの情報とその経路が存在する。

では「見えざる資産」はどのように蓄積されていくのか。経営戦略の論理では2つのルートが想定されている。ひとつは、資産の蓄積を第一意義的な目的とする直接的行動によるルートである。ブランドづくりのための広告活動や新技術開発のための専任チームによる研究開発といった直接ルートである。もうひとつは、日常的業務活動を通じての副次的なルートである。製品品質に基づいた口コミによるブランドづくりや既存製品の改善活動による技術の蓄積に代表される業務ルートである。

こうした情報の流れをコントロールすることは企業にとって重要な課題となる。日々の業務活動における学習は組織風土に強く関連付けられたものである。それがその後の発展基盤となる「見えざる資産」の蓄積プロセスに影響を与える。したがって、現在の戦略によって生じる「見えざる資産」を将来の戦略が使うという効果が企業成長の本質になる。つまりこれは時間的な同時多重利用の効果であるといえる。環境変化に企業が能動的に対応していくのに必要となる能力の源泉は事業活動を通じて生まれる「見えざる資産」にある。伊丹はこの効果を「ダイナミック・シナジー」と呼び、さらに資源の裏付けが多少欠いた資源適合の戦略の必要性を強調する。この部分的な不均衡を意味する「オーバー・エクステンション」の連続が生み出す戦略と資源のダイナミズムが企業成長の本質となるわけである¹²。

経営戦略の論理において、この不均衡の連続は

資源適合のみならず、組織適合においても強調される。「オーバー・エクステンション」の効果としては、組織内に創造的な緊張関係が生じ、企業にとって何が足りない資源なのかをメンバーに伝えるというシグナル効果がある。また、現時点では資源が部分的に欠いている状態であることを認識した上で競争にさらされることで、日々の事業活動それ自体が「見えざる資産」の学習プロセスになる、という実地学習効果が生まれる。すなわち経営戦略の論理では、企業が環境適合の状態を目指しつつも、資源適合と組織適合において不均衡が創りだされるプロセスとして企業の成長が捉えられているのである。

4. 研究の課題と方向性：仮説的根拠としてのブランド

RBVを参照したマーケティング研究とRBVの理論的基礎となった2つの研究を比較すると、そこでは明らかに異なる分析視点が用いられていることが分かる。この点は、ペンローズの研究を再評価するなかで、経営戦略論で展開されてきたRBVとの相違を指摘した研究においても見出されてきた点である。本節ではこの違いを整理した上で、RBVの理論的発展および持続的な競争優位とマーケティングとの関係に関する理論構築を目指すにあたっての課題と研究の方向性のひとつを提示する。

4-1. 見落とされてきた分析視点

マーケティングの分析にRBVを適用した研究は、経営戦略論におけるRBVの研究が焦点を合わせてこなかった資源に着目し、その中身や競争優位の源泉となりうる条件を具体的に明らかにしたという点で理論的貢献があると考えられる。

マーケティングとその深層にある能力としての「知的資源」のみならず、その活動の結果として市場に蓄積された「関係的資源」と企業のパフォーマンスとの関係を解明してきたわけである。

こうしたRBVを採用したマーケティング研究の大半は、1990年以降の経営戦略論におけるRBVの一連の研究を参照している。それ故に、RBVの嚆矢とされるWernerfelt（1984）が取り上げたペンローズの分析視点が見落とされてしまっている¹³。ペンローズや伊丹の研究に言及していたとしても、資源の集合体としての企業や「見えざる資産」の無形性について触れるに留まっておき、2つの先駆的業績によって提示された分析視点の本質を捉えているとは言いがたい。

Penrose（1959）とItami（1987）という2つの先駆的業績の主眼は、競争優位を獲得した状態ではなく、資源の蓄積と利用のプロセスに関する、空間的かつ時間的に生じる不均衡なダイナミズムにある。しかしながら、マーケティングの分析にRBVを用いた研究は、両者によって示された資源と環境に対する見方を必ずしも引き継いでいるわけではない。

まず資源について既存研究は、同じ資源であってもそこから異なるサービス（用役）が引き出されるという見方を採っておらず、それ故にその引き出され方や未利用なサービスにも関心を寄せていない。既存研究の焦点は、企業のパフォーマンスを規定しうる模倣困難性を備えた「市場ベースの資源」の中身に分析に合わせられている。サービスが顕在化される際に重要な役割を果たす、資源に対する行為者の主観的認識や能動的な活動が見落とされてしまっている点は、企業によって保有される資源に着目し、それを複数企業のデータを集計して捉えていることから明らかであろう。

既存研究において行為者の主観的認識が見落と

されている点は、環境に対する見方についても見受けられる。2つの先駆的業績における環境観は、環境やそこに埋め込まれた要因を所与のものとして考えるのではなく、行為者の主観的認識を通じて生み出されるもの、あるいは、行為者の能動的な活動によって変えられるもの、という見方を採用している。しかしながら既存研究は、そうした行為者の主観的認識を通じた資源の展開可能性としての環境に関心を寄せず、複数の企業が直面する環境を所与のものとして、マーケティングに関する資源と競争優位の関係について明らかにする、という企業の競争優位な状態の分析に注力してきた。

すなわち、RBVに依拠したマーケティング研究において、競争優位を獲得した状態に至るプロセスについては分析の外に置かれてしまっているといえる。知識や経験の蓄積、未利用なサービスの創出とその利用といった長期的な時間展開を通じたプロセスとそこで生じる不均衡なダイナミズム、すなわち企業成長のドライバーとしての不均衡の創出と解消プロセスに対する理解を既存研究が深めてきたわけではない。企業がある時点で保有する「市場ベースの資源」を同定化・階層化するという研究では、資源の蓄積と利用のプロセスは見落とされてしまうことになる。

マーケティングの分析にRBVを適用せずに、「市場ベースの資源」と企業のパフォーマンスの関係性を明らかにしようとする研究は数多く存在する(e.g. Reinartz, Krafft, and Hoyer 2004)。したがって、RBVに依拠したマーケティング研究の目的が「市場ベースの資源」と企業のパフォーマンスの関係という状態の解明に留まっているならば、知識や経験の創造プロセスの解明という先駆的業績の分析視点の強みが薄れてしまう可能性がある。均衡状態の分析のみならず、空間的かつ時

間的な展開を明示的に踏まえた資源の蓄積・利用プロセスの解明を目的とした研究を進めていくことが、RBVの理論的発展および持続的な競争優位とマーケティングとの関係に関する理論構築にとって必要となるであろう。

4-2. 「市場ベースの資源」の蓄積・利用プロセスにおける不均衡ダイナミズム

第2節の後半で指摘したように、資源の模倣困難性に対する理解とRBVへの理論的貢献を踏まえるならば、マーケティングの分析にRBVを適用する研究のひとつの方向性として、「市場ベースの資源」のひとつである市場に蓄積された「関係的資源」としてのブランドに焦点を合わせた研究があろう¹⁴。

その際に分析視点として重要となるのは、企業が当初想定していなかった市場参加者の行為や情報的資源としてのブランド、および、企業関係者のブランドに対する主観的認識についてである。ブランドという情報的資源は当該企業以外の行為者によって担われており、企業がそれを完全にコントロールするという事は極めて難しい。それ故に生じる企業にとっての意図せざる結果としての資源をどのように捉え、それを如何に展開していくのかといった、企業家やマーケターなどの主観的認識と行為を明らかにすることは、資源から企業独自のサービスが引き出されるプロセスの解明に他ならない。すなわち、意図せざる結果について内部者の視点から説明するという作業が必要となるだろう(cf 石井 2007)。

さらに明らかにすべき点は、この意のままにならない第三者が介在するという意味で不確かかつ動的な環境に対する、企業家やマーケターの主観的認識である。それは、Penrose (1959) が示した行為者による主観的に構成されるイメージとし

ての環境であり、Itami (1987) が強調した行為者が能動的に働きかけるものとしての環境である。この資源の展開可能性としての環境が企業家やマーケターの行動を規定し、その行動によって新たな資源が蓄積され利用されていくことになる。

ブランドはこの不確実な環境に企業が向き合う際の市場の仮止めとしての役割を果たしている可能性がある¹⁵。ブランドの正統性 (Beverland 2005) や顧客に形成して欲しいと企業が望むブランド知識としてのブランド・アイデンティティ (Aaker 1996) を構築する行為は、現状の市場に対するイメージに影響を与えるだけでなく、将来を見据えたブランドのあるべき姿を描くことに他ならない。

市場という不確定な場において企業がコミュニケーションをとるためにはそうした「仮説的な根拠づくり」が必要であり、企業が直面する市場に対するイメージとその実像との乖離は、企業と市場との意味共有を重ねることで解消にむかう (石原 1999, 2000)。イメージと実態との乖離と解消が繰り返されていくプロセスの分析は、企業と市場の間に生じる不均衡ダイナミズムを明らかにする試みのひとつであるといえるだろう¹⁶。

こうした企業と市場との長期的な相互作用を通じて蓄積されるブランドという資源は、企業内部に蓄積された資源と相互影響関係にある。特に検討すべき点は、「市場ベースの資源」のなかでも企業内部に蓄積された「知的資源」としてのマーケティングに関わる資源である。例えば、ブランド戦略の策定とその実行のプロセスを通じて組織内部のコンフリクトが解消されたり (阿久津 2002)、逆に、ブランドという「関係的資源」が蓄積されていたとしてもそれと関わる組織的能力の制約によってブランド拡張が阻まれたりする場合がありうる (小林・高嶋 2005)。

ブランドは企業活動によってもたらされると同時に次の活動に利用しうる資源でもある。同時多重利用が可能であるというのがブランドという資源の強みであることを踏まえるならば、空間的な相互作用に加え、時間的な波及効果に着目してその相互作用を長期的な時間展開を通じて観察することが必要である。マーケティングの分析に RBV を用いる研究の強みは、企業の持続的な競争優位の源泉となるマーケティングに関わる資源の中身やその条件を明らかにすることのみならず、「市場ベースの資源」の蓄積と利用プロセスに焦点を合わせて、そこで生じる長期的な不均衡ダイナミズムを解明することにある。これが本稿で強調したい点である。

謝辞

本稿は、科学研究費助成若手研究 B(課題番号: 25780246, 「時計産業におけるイノベーションと製品の意味: 価値的側面に関する実証研究」) の支援を受けた研究の一部です。ここに記して御礼申し上げます。

参考文献

- Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: Free Press (陶山計介他訳, 『ブランド優位の戦略: 顧客を創造する BI の開発と実践』, ダイヤモンド社, 1997).
- 阿久津聡 (2002), 「経営戦略論におけるブランド戦略研究の位置づけ: 「外から内」と「内から外」の弁証法的総合に向けて」, 『組織科学』36 (1), 14-29。
- 阿久津聡・野中郁次郎 (2001), 「ブランド知識創造のケイバビリティ」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』26 (8), 173-186。
- Armstrong, Craig E. and Katsuhiko Shimizu (2007), "A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm," *Journal of Management*, 33 (6), 959-986.

- 網倉久永 (2013), 「企業 = 資源観の発展過程 : 知識の社会的構築プロセスとしての考察」, 『上智経済論集』 58 (1), 187-208.
- Auh, Seigyoung and Bulent Menguc (2009), "Broadening the Scope of the Resource-Based. View in Marketing: The Contingency Role of Institutional Factors," *Industrial Marketing Management*, 38 (7), 757-768.
- Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, Jay B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, Mass: Addison-Wesley (岡田正大訳, 『企業戦略論 : 競争優位の構築と持続』, ダイアモンド社, 2003).
- Barney, Jay B. (2001), "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes," *The Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- Barney, Jay B. (2014), "How Marketing Scholars Might Help Address Issues in Resource-Based Theory," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (1), 24-26.
- Barney, Jay B., Mike Wright, and David J. Ketchen Jr. (2001), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991," *Journal of Management*, 27 (6), 625-641.
- Beverland, Michael B. (2005), "Brand Management and the Challenge of Authenticity," *Journal of Product & Brand Management*, 14 (7), 460-461.
- Bharadwaj, Sundar G., P. Rajan Varadarajan, and John Fahy (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 57 (4), 83-99.
- Capron, Laurence and John Hulland (1999), "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View," *Journal of Marketing*, 63 (2), 41-54.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Dierickx, Ingemar and Karel Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Dutta, Shantanu, Om Narasimhan, and Surendra Rajiv (1999), "Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?," *Marketing Science*, 18 (4), 547-568.
- Dyer, Jeffrey H. and Harbir Singh (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?," *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- Evanschitzky, Heiner (2007), "Market Orientation of Service Networks: Direct and Indirect Effects on Sustained Competitive Advantage," *Journal of Strategic Marketing*, 15 (4), 349-368.
- Fahy, John and Alan Smithee (1999), "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm," *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-20.
- 藤本隆宏 (1997), 『生産システムの進化論 : トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』, 有斐閣。
- Gao, Gerald Yong, Yigang Pan, David K. Tse, and Chi Kin Yim (2006), "Market Share Performance of Foreign and Domestic Brands in China," *Journal of International Marketing*, 14 (2), 32-51.
- Holt, Douglas B. (2004), *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston, MA: Harvard Business School Press (斉藤裕一訳, 『ブランドが神話になる日』, ランダムハウス講談社, 2005).
- Holt, Douglas B. (2005), "How Societies Desire Brands: Using Cultural Theory to Explain Brand Symbolism," in *Inside Consumption: Consumer Motives, Goals, and Desires*, ed. S. Ratneshwar and David Glen Mick, NY: Routledge, 273-291.
- Hooley, Graham, Gordon Greenley, John Fahy, and John Cadogan (2001), "Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance," *Journal of Marketing Management*, 17 (5-6), 503-520.
- Hunt, Shelby D (1997), "Competing Through. Relationships: Grounding. Relationship Marketing in. Resource-Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 431-445.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (2), 1-15.

- 石原武政(1999),「不特定な市場とのコミュニケーション:「仮説的根拠づくり」の意義」,『マーケティング・ダイアログ:意味の場としての市場』,石井淳蔵・石原武政編,白桃書房,259-286。
- 石原武政(2000),『商業組織の内部編成』,千倉書房。
- 石井淳蔵(2007),「競争的使用価値創発プロセス概念とケース記述の手法:競争プロセス,デザイン,そして身体性」,『慶応経営論集』24(1),1-23。
- 石井淳蔵・石原武政編(1999),『マーケティング・ダイアログ:意味の場としての市場』,白桃書房。
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎(2013),『ゼミナールマーケティング入門 第2版』,日本経済新聞出版社。
- 伊丹敬之(1980),『経営戦略の論理』,日本経済新聞社。
- Itami, Hiroyuki (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Mass: Harvard University Press (伊丹敬之,『新・経営戦略の論理:見えざる資産のダイナミズム』,日本経済新聞社,1984)。
- 伊丹敬之(2001),「戦略のダイナミズムを実現する見えざる資産の競争力」,『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』26(7),62-72。
- 伊丹敬之(2003),『経営戦略の論理 第3版』,日本経済新聞社。
- 伊丹敬之(2004),「見えざる資産の基本的枠組み」,『見えざる資産の戦略と論理』,伊丹敬之・軽部大編,日本経済新聞社,1-39。
- 伊丹敬之(2012),『経営戦略の論理:ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム 第4版』,日本経済新聞出版社。
- 伊丹敬之・軽部大編(2004),『見えざる資産の戦略と論理』,日本経済新聞社。
- 伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編(2008),『現代の経営理論』,有斐閣。
- 軽部大(2003),「見過された分析視角:E.T. Penroseから「資源・能力アプローチ」へ」,『一橋論叢』129(5),555-574。
- 軽部大(2008),「日本企業の環境適応力とオーバー・エクステンション戦略」,『現代の経営理論』,伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編,有斐閣,105-143。
- 小林哲・高嶋克義(2005),「組織行動がブランド・マネジメントに与える影響:資源ベース理論の適用可能性に関する考察」,『マーケティングジャーナル』25(2),20-37。
- Kor, Yasemin Y. and Joseph T. Mahoney (2004), "Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management," *Journal of Management Studies*, 41(1), 183-191.
- Kozlenkova, Irina V., Stephen A. Samaha, and Robert W. Palmatier (2014), "Resource-Based Theory in Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- 久保田進彦(2012),『リレーションシップ・マーケティング:コミットメント・アプローチによる把握』,有斐閣。
- 栗木契・水越康介・吉田満梨編(2012),『マーケティング・リフレーミング:視点が変わると価値が生まれる』,有斐閣。
- Lee, Ruby P. and Rajdeep Grewal (2004), "Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance," *Journal of Marketing*, 68(4), 157-171.
- Lippman, Steven A. and Richard P. Rumelt (1982), "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Luo, Xueming, David A. Griffith, Sandra S. Liu, and Yi-Zheng Shi (2004), "The Effects of Customer Relationships and Social Capital on Firm Performance: A Chinese Business Illustration," *Journal of International Marketing*, 12(4), 25-45.
- Menguc, Bulent and Seigyoung Auh (2006), "Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Merrilees, Bill, Sharyn Rundle-Thiele, and Ashley Lye (2011), "Marketing Capabilities: Antecedents and Implications for B2B SME Performance," *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- 南知恵子(2005),『リレーションシップ・マーケティング:企業間における関係管理と資源移転』,千倉書房。
- Moorman, Christine and Rebecca J. Slotegraaf (1999), "The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development," *Journal of Marketing Research*, 36(2), 239-257.
- Morgan, Neil A. (2012), "Marketing and Business Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Morgan, Neil A., Rebecca J. Slotegraaf, and Douglas W. Vorhies (2009), "Linking Marketing Capabilities with Profit Growth," *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- Nonaka, Ikujiro (1994), "A Dynamic Theory of Orga-

- nizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press (梅本勝博訳, 『知識創造企業』, 東洋経済新報社, 1996).
- 沼上幹(2008), 「日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビュー: 「見えざる資産のダイナミクス」を中心として展望」, 『現代の経営理論』, 伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編, 有斐閣, 21-71。
- 沼上幹 (2009), 『経営戦略の思考法: 時間展開・相互作用・ダイナミクス』, 日本経済新聞出版社。
- Orr, Linda M., Victoria D. Bush, and Douglas W. Vorhies (2011), "Leveraging Firm-Level Marketing Capabilities with Marketing Employee Development," *Journal of Business Research*, 64 (10), 1074-1081.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, and Dhruv Grewal (2007), "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance," *Journal of Marketing*, 71 (4), 172-194.
- Penrose, Edith (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell.
- Penrose, Edith (1995), *The Theory of the Growth of the Firm 3rd ed*, Oxford; New York: Oxford University Press (日高千景訳, 『企業成長の理論』, ダイヤモンド社, 2000).
- Peteraf, Margaret A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Priem, Richard L. (2007), "A Consumer Perspective on Value Creation," *Academy of Management Review*, 32 (1), 219-235.
- Priem, Richard L. and John E. Butler (2001), "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?," *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Ramaswami, Sridhar N., Rajendra K. Srivastava, and Mukesh Bhargava (2009), "Market-Based Capabilities and Financial Performance of Firms: Insights into Marketing's Contribution to Firm Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (2), 97-116.
- Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 41 (3), 293-305.
- Rugman, Alan M. and Alain Verbeke (2002), "Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 23 (8), 769-780.
- Slotegraaf, Rebecca J. and Peter R. Dickson (2004), "The Paradox of a Marketing Planning Capability," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4), 371-385.
- Srivastava K., Rajenda, Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, 62 (1), 2-18.
- Srivastava K., Rajenda, Liam Fahey, and H. Kurt Christensen (2001), "The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage," *Journal of Management*, 27, 777-802.
- 高橋伸夫 (2002), 「ペンローズ『会社成長の理論』を読む」, 『赤門マネジメント・レビュー』1 (1), 105-124。
- 高橋伸夫・新宅純二郎 (2002), 「Resource-Based Viewの形成」, 『赤門マネジメント・レビュー』1 (9), 687-703。
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Vorhies, Douglas W., Linda M. Orr, and Victoria D. Bush (2011), "Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance via Marketing Exploration and Exploitation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (5), 736-756.
- Wernerfelt, Birger (1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, Birger (2014), "On the Role of the RBV in Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (1), 22-23.
- 山下裕子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々木将人 (2012), 『日本企業のマーケティング力』, 有斐閣。
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981), 『日本企業の多角化戦略: 経営資源アプローチ』, 日本経済新聞社。

注

- 1 マーケティング研究における RBV については、2014 年の *Journal of the Academy of Marketing Science* に Jay Barney と Birger Wernerfelt の論評が掲載されている (Barney 2014; Wernerfelt 2014)。また、経営戦略論で展開された RBV の研究が当初対象にしていなかった企業活動について、RBV をその分析に用いようとする試みはマーケティング研究以外の領域でも行われている。例えば、RBV を生産・開発システムの分析に適用したものとして藤本 (1997) がある。
- 2 RBV と「動的能力アプローチ (Dynamic Capability View)」(Eisenhardt and Martin 2000; Teece, Pisano, and Shuen 1997) を分けて捉えた上で両者の統合可能性に対して懐疑的な見方をとる立場もある (網倉 2013)。しかし、RBV には理論的な多様性はあるものの (沼上 2008)、マーケティング研究の多くは RBV (もしくは Resource-Based Theory) という統一のラベルを用いてそれらを参照しているため、本稿では「動的能力アプローチ」や「知識創造理論」(Nonaka 1994; Nonaka and Takeuchi 1995) を RBV の研究に含めて議論を進めていく。
- 3 RBV を参照したマーケティング研究において Penrose (1959) を取り上げているものとしては、Evanschitzky (2007)、Hunt (1997)、Srivastava, Fahey, and Christensen (2001) などがあり、Itami (1987) を取り上げているものとしては、Day (1994)、Fahy and Smithee (1999)、Morgan (2012)、Srivastava, Shervani, and Fahey (1998) などがある。
- 4 Kozlenkova, Samaha, and Palmatier (2014) は、2000 年代前半の 10 年間に主要な複数のマーケティング・ジャーナルにおいて RBV を参照した研究の数が、1990 年代のそれと比較して 5 倍以上に増加している点を指摘している。また、経営戦略論における RBV の研究として位置づけられる Barney, Wright, and Ketchen (2001) や Barney (2001) では、RBV を適用し理論的發展に貢献しうる研究分野のひとつとしてマーケティングをあげている。
- 5 経営戦略論では、市場・顧客側の評価についての分析視点を RBV に取り込む必要性が指摘されている (沼上 2009; Priem 2007; Priem and Butler 2001)。例えば、Armstrong and Shimizu (2007) は経営戦略論の一連の RBV の研究をレビューし、資源の価値に影響を及ぼす消費者嗜好や時間展開などを考慮に入れた研究の必要性を指摘している。
- 6 石井・栗木・嶋口・余田 (2013) は、企業のマーケティングを長期にわたって支えるとともにマーケティングを通じて育成されていく経営資源を「マーケティング資産」と称している。この資産の代表として、チャンネル資産、顧客関係、ブランドの 3 つをあげている。また久保田 (2012) は、ある特定の関係において取引の効率や効果に、より肯定的な影響をもたらす、なおかつその関係のなかで個々の取引に留まらず価値が継続する希少性の高い資源のことを「関係的資源」と呼んでいる。その資源の特徴として、資源の最適性と関係の異質性、表層と基層という複雑性および関係特定性、さらには資源の存在場所の多様性が指摘されている。
- 7 企業外部に蓄積されるマーケティング資源の存在に関わる市場における決定論的な論理とヒューリスティクスな論理の関連性については、栗木・水越・吉田 (2012) を参照されたい。
- 8 本稿では、初版 (Penrose 1959) に加えて、自身の研究を振り返った、第 3 版 (Penrose 1995) の序文も参照している。
- 9 日本語の原著は、初版の伊丹 (1980) を改訂した第 2 版 (伊丹 1984) である。その後、第 3 版 (伊丹 2003)、第 4 版 (2012) が刊行されている。
- 10 情報の一般的な特性として伊丹は、情報は同時に複数の人が利用可能であること、使い減りしにくいこと、使用している間に新しい情報が他の情報との結合で生まれること、の 3 つをあげている。
- 11 伊丹 (2001, 2004) ではブランドの二面性が強調されている。具体的には、「企業や商品についてのいい情報」としてのブランドについては、保有者は顧客・市場側であるが、資産価値は企業側に発生するという点である。Itami (1987) と同様にここでは、「見えざる資産」の担い手は企業に属する人だけではない点が強調されている。
- 12 不均衡なダイナミズムについては、分権化や多角化のバランスの欠如を企業成長の本質と捉えた吉原・佐久間・伊丹・加護野 (1981) にその発端を見出せる。
- 13 1990 年以降の経営戦略論における RBV の一連の研究では、Penrose (1959) と Itami (1987) が提示した不均衡なプロセスとしての企業成長の理論に関心が寄せられなくなった。この点については軽部 (2003) や沼上 (2008) に詳しい。また、「動的能力アプローチ」を提示した研究においても、伝統的な RBV の研究の多くが長期にわたる時間展開を見落としている点が指摘されている (e.g. Eisenhardt and Martin 2000)。
- 14 リレーションシップ・マーケティングにおける RBV とそれに関連する理論の適用可能性と課題については、南 (2005) に詳しい。

15 石原（2000）は、生産者の側に形成される推測的ないし仮説的な市場のイメージを「市場像」と呼んでいる。一方で、ブランドに代表されるように、消費者の側に形成される生産者に対する具体的な選好とイメージを「企業像」として概念化している。そこでは、「企業像」が事後的に形成され、かつ、イメージの対象者が一生産者というように特定されているという点で「市場像」とは異なる特徴を備えていることが強調されている。山下・福富・福地・上原・佐々木（2012）は、こうした実体が見えない

抽象的な市場との相互作用を描く能力を戦略策定能力と捉えて、組織能力と連動させた戦略策定能力を開発するためにマーケティング部門に力を付与する必要性を主張している。

16 市場においてブランドに関わる行為者は顧客だけに限られない（阿久津・野中 2001）。ブランドが流通業者やメディアといった多数の行為者によって創られたものであるという見方に関しては、Holt（2004, 2005）を参照されたい。