

〔翻訳〕

Shelby D. Hunt and Dennis B. Arnett  
マーケティング一般理論に向けて：  
Alderson の市場行動理論の概念拡張としての資源優位性の理論

訳 加 藤 敏 文<sup>1)</sup>

Toward a General Theory of Marketing: Resource-Advantage Theory as an Extension of  
Alderson's Theory of Market Processes by Shelby D. Hunt and Dennis B. Arnett<sup>2)</sup>

Toshifumi KATO<sup>1)</sup>  
(Accepted 17 January 2012)

要 約

Alderson はマーケティングの理論と実践の発展に十分な影響を与えた。この論文では、Alderson の競争の差別的優位性がどのようにして市場行動の理論に基礎を置いているかを解析する。そして、どのようにして資源優位性 (R-A) の理論が Alderson の鍵概念や一般理論を組み入れ、発展していったかを検証する。それゆえ、R-A 理論がマーケティングの一般理論を指向していることを議論する。

Alderson の理論構築の努力は、価格、広告、消費者行動、イノベーション及び小売に関する理論を含んでおり、そうした多数のマーケティングの主題に広がっていた (Alderson 1957, 1965)。しかしながら、その理論は、彼の 1965 年の著書の副題、「機能主義者のマーケティング理論」を正当化する市場行動の機能主義者としての理論なのである。この理論は、部分的には Hunt, Muncy と Ray (1981) によって公式化されており、Alderson がどのようにして市場行動が自然界の集塊物を採集し、消費者の手元に意味ある品揃え物として届けられるのかを説明することを容易にした。まさに、Alderson の市場行動の理論は、マーケティングの一般理論に最も近い理論であることを広く認識されることとなった (Hunt, 1983)。

市場行動の Alderson 理論の中核的要素は、Clark

(1954, 1961) の著作から導き出された競争の差別的優位性の理論の中にある。この理論は、生存するために、企業は家計の愛顧を受けて他の企業の競争を仮定することによって、市場に存在する企業を動機づける原動力を説明する。企業は、家計の集団の構成員が、競合他社の産出物よりも特定の企業の産出物を選好する根拠があるときに限り、家計の特定の集団の愛顧を受けるものと確信する。それゆえ、各企業は、家計の集団の愛顧を受けるため、他の企業よりも何らかの優位性を追求しようとする。この行動が競争の差別的優位性として知られているものであり、他企業に対しての差別的優位性を創出し、維持し、あるいは強化するため、企業の継続的な競争を成立させる。

Alderson の死後に出版された最後の著書、Dynamic Marketing Behavior (1965) の前書きにおいて、Paul Green, Michael Halbert と Patrick Robinson は、私共三人は言葉の幅広い意味において、Alderson の学徒であり、この著書、著名な学者の遺産であり、他の理論家に取り上げ発展させるための挑戦に値する労作を紹介するに際して、心底から名誉のことであると感銘をいただきながら述べている (1965, p. vi)。不運にも、Alderson の市場行動の理論は、数十年間、顧みられることもない状態に置かれていた。今こそ、Alderson が市場行動の理論をさらに発展させるため、用意した分野を深耕するときである。

<sup>1)</sup> 酪農学園大学環境システム学部環境マネジメント学科マーケティング研究室

Department of Environment Systems, Marketing, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

<sup>2)</sup> 原文は Ben Wooliscroft, Robert D. Tamlia and Stanley J. Shapiro (2006), A Twenty-First Century Guide To Aldersonian Marketing Thought, Springer Science+Business Media の Chapter33 (pp. 453-471) に掲載されている。

この論文の目的は、遅きに失したといえども、Green, Halbert と Robinson が理論を取り上げ発展させようとする呼びかけに応えるものである。特に、この論文において、資源優位性 (R-A) の理論、最初に Hunt と Morgan (1995) によって主張された競争の一般理論であるが、その理論がその後数々の出版物に取り上げられ、Alderson の市場行動の理論を発展させた理論について論議する。それゆえ、R-A 理論は、マーケティングの一般理論を指向していることを論述する。この論文の最初の節は、Alderson の市場行動の理論を再検討する。第二節では、R-A 理論の概略を検討する。第三節では、R-A 理論が、Alderson の市場行動の理論の鍵概念を適合させかつ統合しているので、Alderson の研究を発展させており、それゆえマーケティングの一般理論を指向していることを議論する。

### 1. 市場行動の理論

Alderson (1957, 1965) は、市場行動の機能主義に基づく理論を発展させるに際し、いくつかの源泉を十分に引き寄せている。彼は、Clark の有効競争の理論によって影響を受けている。Alderson を理解するには、それゆえ、Clark を理解する必要がある。それで、Alderson の理論を議論する前に、まず Clark の有効競争理論を概説する。

#### 有効競争の理論

1930 年代から 1940 年代にかけて、Clark (1940) は実行可能な競争の概念を発展させた。後に、Clark (1954, 1961) は、実行可能な競争の表現を止め、明確に述べている下記の理由により、有効競争に変更した。

実行可能性は単にその実現の可能性を重視しているだけであり、競争の実行可能な状態は許容の範囲にあるものの、規範的な概念として広く受容されている純粋完全競争に代替するには依然として劣っていると判断される意見の一致がみられている。私達が経験する競争の種類は、全て難点がありかつ厳しいのであるが、純粋完全競争よりはましである、というのは競争は進化するからであり、こうした競争の概念にますます心を引かれるのである。純粋完全競争からの離脱を意味するのは、競争は進化から分離できないばかりでなく、進化を必要とするのである。有効競争の理論は、動的な理論なのである (Clark, 1961, p. ix)。

競争の動的理論は相違する評価基準があるから

であり、それについて、Clark は社会が競争を成し遂げたいとする目的について研究した。彼は、競争は、製品の適当な多様化 (低価格製品、高品質製品そして新製品を含む)、経済的機会、社会の移動性、生産的な経済、イノベーターへの報酬、安価な調査費用、成長の果実の分配、高水準で安定的な雇用、企業経営の自由、プロセス上の非効率の消滅、個人に係わる望ましくかつ望ましくない結果のほど良いバランスなどを創出したり促進したりすることを指摘する (Clark 1954, pp. 323-4; 1961, pp. 63, 74, 77, 78, 81, 82, 86)。

集約して言えば、競争の望ましい結果は、成し遂げにくいものである。しかし Clark は、効果的かつ動的な競争は、彼が指摘した全ての目的に許容できる程度に実現されると述べている。しかし、効果的かつ動的な競争は、企業が価格の単なる受容者であること、あるいは利益の最大化を追求すること、あるいは競争が唯一無二の勝者による闘争であることを意味していない (1961, p. 18)。それでは、有効競争は何を意味するのであろうか。Schumpeter の創造的破壊と共通点があることを認識して、彼は競争を以下のとおり述べている。

利益の増加を追求する企業群による個別の行動の様式は、他企業にも利益の増加を求める刺激を与えることによって、他企業はまた競争相手の企業より提供された代替的な刺激を受容することも自由である。動的な競争は、(1)一企業による最初の行動、そして、(2)それに対応する競争相手の企業による複雑な反応の組み合わせから生成する (Clark, 1954, p. 326)。

Clark の動的競争の定義は、文字通り簡潔である。まさに、彼の 1961 年の著書は、その解明に注がれている。我々にとっての良き出発点としては、企業は利益の最大化より増大を追及するという彼の視点である。

Clark (1961, p. 9) は、利益志向の企業とは、利益最大化の志向者ではないことを特に読者に警告している。彼は企業が利益を最大化しようとはしないことを指摘する。というのは、全ての時点で全ての企業が利益を最大化するための必要な情報に欠けている消費者や競争相手の企業に対して、不確実性の状態に直面しているからである (pp. 93, 471)。彼はさらにある時点のある企業が(1)成長のために利益を犠牲にする (p. 96)、(2)社会的責任を遂行して利益を犠牲にする (p. 91)、そして(3)商業倫理に従うため、利

益を犠牲にする (p. 479) ことを指摘する。完全な情報の下での新古典派経済学が主張する最大化の利益に対して、不確実性の下での増大する利益に代替することにより、Clark は競争の動態性を提案している。

すなわち、増大する利益、さらなる利益への継続的な追求が、企業が行動する誘因となって様々な変化に迅速に対応するのである。

企業が、より高品質あるいは低価格の産出物を市場に供給することによって、特定の消費者を標的とした刺激に効果的な変化を与えることに成功するとき、そうした企業は競争相手の企業に対し差別的優位性をもつのである (1954, p. 327)。それは、攻撃的な競争を形成するイノベーションを促進する競争企業に対する差別的優位性の追及である (1961, p. 14)。Clark にとって、競争企業に対する差別的優位性に帰着するイノベーションの総量は、動的に革新志向のシステム、すなわち、経済成長を必要とする技術的進歩である (1961, p. 70)。それゆえ、需要と供給の同質性、完全競争理論の数多くの擁護者によって議論されたのであるが、その同質性を要求することは、成長と進化の停止を、つまり、支払いを余儀なくされる代償を必然的に伴うことになる (1961, p. 70)。まさに、完全競争は、競争的進歩が妨げられ、進化は政府の法令によってのみ達成されるという一つのモデルを定義づけている (1954, p. 329)。

Clark にとって、攻撃的な競争から結果的に生じるイノベーションは、Marshall (1890) によって強調されたように小企業から、Schumpeter (1950) によって強調されたように大企業から発生する。しかしながら、Schumpeter (1950) と対比してみると、大企業及び小企業によるイノベーションは、適度に品質を高め、あるいはコストを低めるようなものである。累積的にみれば、Clark は小さなイノベーションは企業と経済にとって重要であることを指摘する。イノベーションが小企業あるいは大企業によって創出されようが、産業を激震させあるいは適度な改善にしかすぎないものであろうが、成功するイノベーションの生涯は循環的である。それは開発され、利益を創出するよう使用され、そして結局、特別な利益の源泉として、その価値を消滅するのである (1961, p. 189)。

イノベーションは、何かより良い物 (例：Schumpeter の創造的破壊) によって取って替われ、あるいは競争企業間で普及し、防衛的競争によって標準的な実践となると、より優れた利益を創出

するために、その価値を消滅する。このようにして、一つのイノベーションが競争企業間に普及するとき、それは最初の開発者に対する差別的優位性というよりはむしろ、ポーカーゲームの最初の賭け金のようなものである。攻撃的及び防衛的競争は、有効競争を創出するために必要とされている。つまり、最初の開発なくして、競争ははじまらず、防衛的攻撃なくして、その普及も広がらない (1961, p. 429)。攻撃的競争はイノベーションと差別的優位性を生成する。つまり、防衛的競争はイノベーションを普及し、そのような優位性を中和化する。中和化の速度については、次のとおりである。

潜在的なイノベーターがイノベーションのコストの回収を終える前に中和化が完了すると予想されるならば、そのイノベーターの動機は消失する。一方、もし中和化の行動が永続的に除外されたならば、最初のイノベーターは限定的な独占、永続的な差別的優位性という意味で、それを有することになる。願わしいことは、急速なそして緩慢な中和化の中間に位置することである。私はそれを最適とはいわない、というのは、その用語は、実在のシステムが目的を達成しえないという、一つの厳格さを意味しているからである (Clark, 1954, pp. 327-8)。

Clark の期待は、有効競争の動態的理論が競争の実在的な様式を理解し、かつ、これらの様式が動態的な繁栄の概念を最も導きやすく促進するための一つの枠組みを提案することであった。しかしながら、彼は、失敗の脅威が大きな影を現わし、読者の中には理論の概念が明確な均衡モデルと結びついており、何ら理論が生み出されていないと断定するだろうことを知っていた。彼は少なくとも、そのことに対して洞察力があった (1961, p. x)。

1954年の論文及び500頁にも及ぶ1961年の著書が、一つの微分方程式や幾何学的表現が含まれていないため、経済学の主流へと統合されることはなかった。しかしながら、Clark の業績は、Alderson (1957, 1965) の市場行動の機能主義的な理論に多大な影響を与えた。

#### Alderson の機能主義理論

Alderson (1957, 1965) は Chamberlin (1933) の異質需要の理論と Clark (1954, 1961) の有効かつ動態的競争の理論から大きな影響を受けている。彼は、また Merton (1949) の理論展開していく上でのシステム・アプローチとなる機能主義からも影響を受け

ている。さらに、マーケティングの彼の背景要因として、販売チャネルを構成する製造業者、卸売業者及び小売業者の集団に歴史的な関心をもって、マーケティング・システムの理論を構築しようとしたのである。それゆえ、市場行動の彼の機能主義理論は、異質需要、差別的優位性及び販売チャネルを統合するシステム・アプローチ、つまり機能主義的な理論として考えられるのである。

Alderson(1957, p. 16)は機能主義を行為のシステムを説明することから始め、そしてそれが、なぜ、いかにして作動の有様を決定するのかを調べる科学としてのアプローチとして捉えている。彼は、(1)製品を生産する下位システムとしての企業、そして(2)基礎的な消費単位を形成する下位システムとしての家計を説明する。彼(1965, p. 39)は、労働の専門化が家計からの商品のために生産の機能を動機づける結果となることを指摘する。業界内の需要は相当程度に異質的であるという Chamberlin (1933) の概念を拡張しながら、彼はある家計による有意義で望ましいものとして見られる特定の商品の品揃えは、他の家計のそれらの品揃えとは大きく異なることを指摘する。このように、彼が理解し説明しようと探究するマクロシステムは、企業が自然界にある有形の資源を採掘し、それを市場での多様な商品に変換することを含むものである。これらの多様な商品は、特定の家計の手中にある商品へ最終的には意味ある品揃えとなるのである。

企業は利益を追求するけれども、Alderson(1957, p. 54)は、企業はあたかも生存の本源的な目的があったがごとく行動することを指摘する。生存の目的は、企業経営者や従業員が個人的に行動したり、他企業の構成員になることよりも、彼らにとって実在する企業の生存に向けて働くことにより、財務的及び非財務的な報酬という用語でいえば、より多く獲得することができることと信じていることから起因する。企業の成長は、それゆえ、成長は生存のために必要であるという信念のためにこそある(1957, pp. 103-108)。市場経済において、しかしながら、生存は特定の(1)中間的購買者と、(2)最終的な家計の愛顧を探索する他の企業と競争する企業の能力に著しく依存するのである。

企業は、購買者が競争企業の産出物より以上に、その企業の産出物を選好する理由があるときの、中間的購買者かつあるいは家計の集団の愛顧を確信させられる。それゆえ、互いに競争する企業は、他企業以上に中間的購買者あるいは最終的家計の愛顧を確信するために優位なものを探査する。Clark

(1954)の著書を引用しながら、Aldersonは競争の差別的優位性のプロセスを識別する(1957, p. 101)。まさに、どんな人間も顧客に奉仕するために幾分かの差別的優位性の期待をもって起業するであろうし、競争はそのような優位性を開発し、維持し、強化するための継続的な闘争を形成するのである(1957, p. 106)。

それゆえ、競争への機能主義的あるいは生態的アプローチは、各企業が市場における位置取りを継続するため、機能を探索し発見しなければならないという前提条件ではじまる。各企業は、ある意味でユニークな適所を有している。立地、販売する製品、生産方法あるいは奉仕する顧客などは、他の競争企業からある程度区分する結果につながる。各企業は、個性と特別な性質を最高のものとすることによって競争する。常に競争優位性を模索することを追及し続けている。というのは、生産の先駆的方法も、もし全ての競争企業が同様の高水準まで到達するならば、十分なことではない。競争において重要なことは、企業が同じ分野にいる競争企業が提供する、それ以上に強みを与える差別的優位性に係っている(Alderson 1957, pp. 101-2)。

Alderson (1957, pp. 184-197)は、製造企業に対する差別的優位性の6つの要素、市場細分化、魅力の選択、連続的有効変換活動、製品改良、生産改善、そして製品革新を説明する。差別的優位性の潜在力をもつ市場細分化により、Aldersonは、企業が(1)競争企業が供給していない(あるいは競争企業が弱々しく供給している)需要の細分を取り扱うとき、そして(2)引き続き特定の細分に強く訴求する市場での供給物を開発するとき、競争企業以上に優位性を有することを指摘する。一方、魅力の選択では、企業の中には、広告や他の販売促進手段を通じて消費者に伝達されたイメージにより、優位性を有することもある。同様に、連続的有効変換活動では、ユニークな販売チャネルを通じて、細分化された市場に到達する優位性をもつこともある。

差別的優位性の実在は、生態的ニッチとして知られる市場における適所を与えることになる(1957, p. 56)。企業の生態的ニッチの中核及びその周辺は、企業の差別的優位性がそれぞれ(1)理論的に適合しているか、(2)思惑どおりに適合しているかであれ、市場細分化がなされている。企業は中核部分が完全な状態である限り、その周辺部分にいる競争企業からの攻撃から生き残ることができる、つまり、別の差

別的優位性や別の中核部分を見つける意思と能力がある限り、中核部分への攻撃を切り抜けることができる(1957, pp. 56-57)。それゆえ、需要の異質性と差別的優位性を獲得する競争を所与とするならば、供給の異質性は自然の現象である。すなわち、製造業者は異種な製品の多様化と同種な製品の多品目化による生産によって需要の異質性に応えることになる(1957, p. 103)。

家計に到達するには、しかしながら、製造企業は市場の中間業者、すなわち、販売チャンネルを必要とする。中間業者を含む市場での行動は本質的には適合の過程であり、すなわち、需要の細分と供給の細分を適合させることである。完全な異質市場において、需要の各細分は、すなわち、各家計は、供給の唯一の細分によって満足されるのである(1965, p. 29)。多くの市場において、しかしながら、部分的には同質性がある。すなわち、現実的に同様な製品を望む家計の集団あるいは細分があるし、現実的に同様な製品を供給する企業の集団が存在する。

市場の中間業者の重要な課業は、需要の細分と供給の細分を適合することによって交換を促進することである。適合化プロセスは一連の品揃え形成と変換の結果として生じる(1965, p. 26)。品揃え形成は、製品、原材料あるいは部品を適確な施設へ移動させることである。変換は製品の物理的形狀あるいは時間あるいは空間の位置を変化させることである。

最後にまとめるとすれば、Alderson(1965, p. 26)は、彼の機能主義の理論を誘発した諸課題に対する回答を用意している。異質な需要、異質な供給、差別的優位性に対する競争、需要の細分と供給の細分を適合させるのに必要な品揃え形成と変換を達成するために必要な機関(中間業者)を所与とすれば、市場での行動は、自然界の資源を採掘し、家計の手元にある商品への有意義な品揃えに加える活動を果たすことである。

## 2. 資源優位性 (R-A) 理論の概要

資源優位性の理論の簡略な全体像について述べる。

資源優位性の理論は、幾つかの異なった学科の専門分野において発展してきた、ある意味において学際的であり、競争の進化的プロセスの理論である。これらの学問分野は、マーケティング(Falkenberg, 2000, Foss, 2000, Hodgson, 2000, Hunt, 1997a, Hunt, 1999, Hunt2000a, Hunt, 2000b, Hunt, 2001, Hunt, 2002a, Hunt, 2002b, Hunt and Arnett, 2001, Hunt and Arnett, 2003, Hunt et al., 2002, Hunt and Morgan, 1995, Hunt and Morgan1996, Hunt and Morgan, 1997, Morgan and Hunt, 2002), マネジメント(Hunt, 1995, Hunt, 2000d, Hunt and Lambe, 2000), 経済学(Hunt, 1997b, Hunt, 1997d, Hunt, 1997e, Hunt, 2000c, Hunt, 2002c), 経営倫理学(Arnett and Hunt, 2002), そして経営全般(Hunt, 1998, Hunt and Durhan, 2002)である。資源優位性の理論は、膨大な他の理論や研究、動態経済学、オーストリア学派の経済学、歴史学の伝統、産業組織経済学、資源学の伝統、競争理論の伝統、制度派経済学、取引コストの経済学及び経済社会学を含んでおり、これらを誘導し、かつ親和性をもつ学際的なものである。次項で議論されるように、資源優位性の理論は、また Alderson の市場行動の理論を導入し、親和性をもつのである。

資源優位性の理論は、競争の過程を論述する競争の一般理論である。図 33-1 及び 33-2 は、資源優位性理論の鍵概念の枠組みを示している。そして表 33-1 は、基本的な理論の諸前提を示している。理論の全体像は Hunt (2000b) の理論的な論述方法に密接に従っている。

### 資源優位性理論の構造と根拠

Hodgson (1993) の分類法を使えば、資源優位性

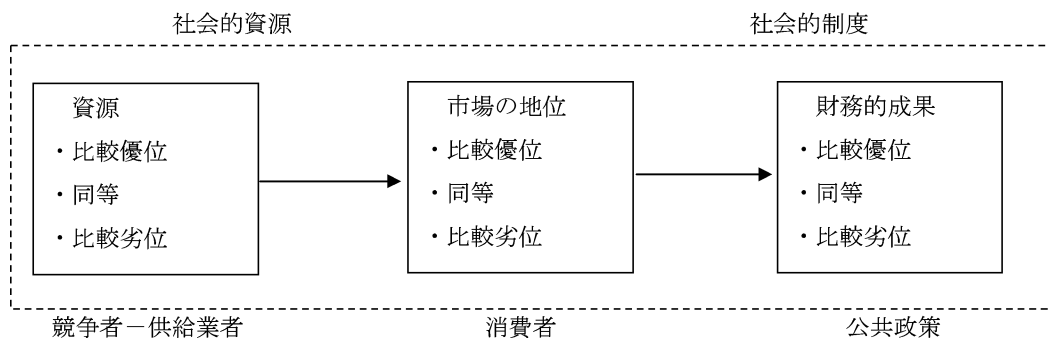


図 33-1

出典：Hunt and Morgan (1997)

1A 中間的地位	2A 比較優位	3A 比較優位	より低コスト 比較可能な 資源コスト 同等 (効率) より高コスト
4A 比較劣位	5A 同等	6A 比較優位	
7A 比較劣位	8A 比較劣位	9A 中間的地位	
より低次	同等	より高次	

比較可能な資源から創出された価値 (効果)

図 33-2 市場の細分 A

出典: Hunt and Morgan (1997)

理論は、競争の進化的な不均衡状態を引き起こすプロセス理論であり、イノベーションと組織的学習が内部から発生し、企業と消費者が不完全な情報を持ち、かつ起業家精神、制度や公共政策が経済的成果に影響を及ぼすという理論である。

競争進化の理論は、(1)比較的永続性がある、すなわち、長期間に亘って、少なくとも可能な限り実在するもの、そして(2)継承性がある、すなわち、継承者に伝えることができるもの、そうした選択の構成を要求する。資源優位性の理論にとっては、企業と資源の両方が、選択のプロセスを形成する資源の比較優位な競争とともに、選択の永続性と継承性の構成単位として、提示されているのである。

その中核的存在として、資源優位性理論は、異質需要の理解と企業の資源ベース理論を結合させている(表 33-1 の理論前提,  $P_1$ ,  $P_6$ ,  $P_7$  参照)。完全競争と対比して、異質需要の理論は、消費者の嗜好と選好に関しては十分に異質的であるとして、業界内の需要を捉えている。それゆえ、属性の束として製品を捉えることにより、異なった市場の提供物あるいは束は、業界内では異なった市場の細分に対して必要とされている。企業は生産の同質的かつ完全な移動可能な要因を結合する生産機能であるという考え方と対比しながら、資源ベースの考え方は、企業は資源と名づけられた異質的で不完全に移動可能な実在物の結合体であることを支持する。これらの異質な不完全に移動可能な資源は、異質需要と結合したとき、業界内において、利益の規模、範囲及び水準について、必ず著しい多様性を伴うものである。企業の資源ベース理論は、明確に支持を表明しなければ、Foss (1993) が動態経済学で名づけた能力の分析視点や Teece と Pisano (1994) と Langlois と

表 33-1 資源優位性理論の基本的前提 (Hunt 1997c)

- 
- $P_1$ : 需要は産業間で異質であり、業界内で異質であり、かつ動的である。
  - $P_2$ : 消費者情報は不完全でありコストがかかる。
  - $P_3$ : 人間の動機は制約された利己的願望である。
  - $P_4$ : 企業の目的は優良な財務的成果である。
  - $P_5$ : 企業の情報は不完全でありコストがかかる。
  - $P_6$ : 企業の資源は、財務的、物質的、人的、組織的、情報的かつ関係性的である。
  - $P_7$ : 資源の特徴は、異質的であり、不完全に移動可能である。
  - $P_8$ : マネジメントの役割は、戦略的認識、理解、創造、選択、実行及び修正である。
  - $P_9$ : 競争的動態はイノベーションを内部から生じ、不均衡状態を引き起こすことである。
- 

Robertson (1995) の適応性アプローチの方法論と平行線の状態のままである。

図 33-1 及び 33-2 に示されるとおり、資源優位性理論は、(1)市場細分化、(2)異質な企業の資源、(3)資源の比較優位性あるいは劣位性、そして(4)比較優位性あるいは劣位性による市場の位置取りの重要性を強調する。

要約すれば、市場の細分化は、ある産業の産出物に関して嗜好と選好が比較的同質的である消費者の業界内の集団として定義される。資源は、幾つかの市場の細分に対し価値あるものを効果的かつあるいは効率的に市場への提供物を創出することができる企業にとって、有用な有形かつ無形の実在物として定義される。このように、資源は、新古典派経済学で用いられたように、単なる土地、労働、資本ではない。むしろ、資源は、財務的 (例、現金の資産、

金融市場への接近性)、物理的(例、工場、設備)、法規的(例、商標、ライセンス)、人的(例、個別な従業員の知識と技術)、組織的(例、能力、コントロール、政策、文化)、情動的(例、消費者及び競争業者からの情報や知識)そして関係性的(供給業者や消費者との関係性)なものとして、特徴づけられる。

市場において位置取りする各企業は、市場での優位な地位(例、図33-2、セル2、3、6)に導く資源の比較優位性を形成する(例、知識豊富な従業員、効率的な生産プロセス等)個有な資源を少なくとも幾つか有している。これらの資源のうち、あるものは容易に模倣しにくい、獲得しにくい(例、それらは比較的移動しにくい)。それゆえ、そのような資源(例、企業文化やプロセス)は、市場の地位を決める長期的な競争優位性のある資源かも知れない。

ちょうど国際貿易の理論が国家は異質で移動不可能な資源を有することと認識し、貿易の利益を説明する資源の比較優位性の重要性に焦点を当てるように、資源優位性の理論は、業界内では、企業の資源の多くは著しく異質的であり、かつ比較的移動不可能なものであると認識している。それゆえ、国家に類似させて、特定の市場の細分に対し価値ある特定の市場での提供物を効果的及びあるいは効率的に生産するとき、幾つかの企業は比較優位となり、他の企業は比較劣位となる。

特に、図33-1に示されるとおり、また図33-2でさらに明確に示されるとおり、企業が資源の比較優位性を有するとき、それらは、いくつかの市場の細分に対する競争優位な市場の地位に在るのである。競争優位な市場における位置取りは、そのとき優良な財務的成果に帰する。それゆえ、企業は幾つかの市場の細分に対する競争優位な市場の地位を得る、それによって、優良な財務的成果を得る資源の比較優位に対し競争するのである。図33-1に示されるとおり、いかに上手く競争プロセスが展開するかは5つの環境要因、企業が獲得する社会的資源、ゲームの規則をつくる社会的制度(North 1990)、競争企業の活動、消費者と供給業者の行動そして公共政策の決定である。

Schumpeterの遺産とも合致するが、資源優位性の理論は、イノベーション、先制的そして反動的であれ、それに大きな重きを置く。前者(先制的)は、優良な財務的成果の期待によって動機づけられたものでもなく、また特定の競争企業の圧力によって誘発されたものでもない。古典的な起業家の意味において、それは真性の起業家精神がある企業のイノ

ベーションである。それに対比して、後者(反動的)は、特定の市場細分の愛顧を求めて競争する企業の学習プロセスによって直接的に誘発されたイノベーションである。先進的かつ反動的なイノベーションの双方とも、資源優位な競争の活力に貢献する。

企業は、通常の市場調査を通じて、競争企業の有する知識を探求し、競合製品を詳細に分析し、評価基準を定めたり、テスト・マーケティングを実施するなど、多くの方法で学習しようとする。資源優位性理論が現存する課業に追加することは、どのようにして競争プロセスが組織学習に貢献するかということである。図33-1に示されるフィードバックのループのように、企業は市場の比較可能な位置取りを暗にほめめかす比較可能な財務的成果、それは順に比較可能な資源を暗にほめめかすというフィードバックの結果として、競争を通じて学習する。ある市場の細分に対して競争している企業同士が、競争劣位に位置取りする貧弱な財務的成果を知るとき(図33-2参照)、それらの企業は獲得かつあるいはイノベーションによって、優位な地位にある企業を中和化したり、かつあるいは追い抜こうとする。すなわち、それらの企業は、優位な地位にある企業と同様な資源を獲得するか、あるいは同等の資源を発見するか、あるいは優れた資源を創出したり、資源を模倣することで革新しようとする。ここでは、優れたということは、革新志向の企業の新しい資源が比較可能なコスト(例、効率による優位)あるいは比較可能な価値(例、効果的な優位)あるいはそれらの両方という意味において、先行する優位な位置にある企業より優る能力を手中にすることを示唆する。

比較優位に位置する企業は、(1)仮にそれらの企業が競争優位を創出した資源に再投資を続けるとするならば、そして(2)競争相手企業の買収やイノベーションへの取り組み努力が失敗するならば、優位な地位に存在し続けることは可能である。競争相手の企業は、優位に位置取りする企業の資源が特許あるいは優位性を発揮する資源が一般的に不確かで社会的技術的に複雑で暗黙的なものであり、そうした社会的制度によって保護されているか、あるいは時間圧縮の不経済をもたらすとき、失敗する(成功するには長期間を要する)。

競争は、そのとき、動的であり、不均衡状態を引き起こすプロセスとして認識される。それは競争優位な市場の地位を創出し、それによって優良な財務的成果を生む資源の比較優位に対する企業間の継

続的な競争を成立される。企業の資源における比較優位性が幾つかの市場の細分で競争優位な位置取りを通じて優良な成果を達成することが一度可能となれば、競争企業は、吸収合併、模倣、代替あるいは重要なイノベーションを通じて優位な地位にある企業を中和化かつあるいは追い抜こうとする。資源優位性の理論は、それゆえ、本来的に動的である。不均衡あるいは均衡などない状態が、規範である。Hodgson (1993) の動態経済学理論の分類法の専門用語において、資源優位性の理論は完成の領域はなく、つまり、最終の段階もなく、端的に言えば変化の決して耐えることのないプロセスである。これが示唆することは、市場ベースの経済は変化するものであるが、最終的な状態に向かって変化し、パレートの最適化の法則、一般均衡のような状態に向かって決して変化するものではない。

### 3. 市場行動の理論と資源優位性の理論

競争の性質に関しては、Alderson の機能主義理論及び Clark の有効競争理論の両方とも、差別的優位性に対する競争の概念に依存する。それゆえ、私達

は彼らの個々の概念の組み合わせを参照して、差別的優位性理論の標語を用いる。この節では、資源優位性の理論は差別的優位性の理論の鍵概念と一般法則を競争一般理論に適應させ、かつ統合させていることを議論する。表 33-2 は、幾つかの特性について、差別的優位性と資源優位性の理論を比較している。文字通り明らかのように、資源優位性の理論は、多大なる類似性があるので双方を引き寄せ、そして差別的優位性の理論を拡張させている。ここでは、議論のために 5 つの領域に焦点を絞ることとする。

最初に、差別的優位性の理論及び資源優位性の理論の両方とも、競争は動的である(表 33-2 の 5 参照)ことを支持する。真に、これらは同様な推進メカニズムを共有している。差別的優位性の理論にとって、メカニズムは増大させる利益であり、資源優位性の理論にとっては、優良な財務的成果のより一般的な概念(そしてより完全に解析された概念)である。すなわち、資源優位性の理論は、優良な財務的成果(表 33-1, P<sub>4</sub>)の企業の本来的な目的が実在及び潜在の市場の細分、競争企業、供給業者、株

表 33-2 差別的優位性理論と資源優位性理論 (Hunt, 2004)

差別的優位性理論	資源優位性理論
1. 完全競争は適切な繁栄の概念ではない。	1. 完全競争は適切な繁栄の概念ではない。しかしながら、資源優位の競争は、資源の配分、資源の創造、生産性及び経済成長を促進するため、望ましい。
2. 業界の需要は異質的である。	2. 業界の需要は異質的である(表33-1, P <sub>1</sub> )
3. 競争は需要と供給の細分を適合する。	3. 資源優位の競争は細分の個々に生じ、需要と供給の細分ごとに適合する。
4. 企業の動機は利益最大化ではなく、増大させる利益と生存である。	4. 企業の動機は、優良な財務的成果であり、これは参照点以上に、より多くかつより良いことと合致する(表33-1, P <sub>4</sub> )ステイクホルダーへの優良な報酬は優良な成果から起因する(表33-1, P <sub>3</sub> )。
5. 競争は動的である。	5. より多くかつより良いという目的は、動的競争を示唆する。
6. 市場は分離(ソゴ)する(欲求する商品は生産されず、生産された商品は欲求されない)。	6. 市場は分離(ソゴ)する(欲求する商品は生産されず、生産された商品は欲求されない)。
7. 競争は、生態的ニッチを有し、進化的である。	7. 競争はニッチを有し、進化的かつ完成の領域はない。進化的選択の構成単位は、企業と資源である。競争は選択のプロセスである。
8. 企業は差別的優位性を追求する。	8. 競争優位な市場の地位、それによって優良な財務的成果を得るが、その地位を導くのが資源の比較優位である。
9. 競争は優位性を中和する。	9. 競争は同様な資源の獲得によって競争企業の優位性を中和したり、または優良な資源に帰着する反動的なイノベーションによって競争企業を追い抜くのである。資源が暗黙的であり、一般的に不確かで社会的かつ技術的に複雑であり、相互関連的であり、量産効果や時間圧縮の不経済があるとき、中和したり、追い抜くことは非常に困難である。
10. 競争行動は攻撃的あるいは、防衛的である。	10. 先制的及び反動的イノベーションは、それぞれ攻撃的及び防衛的な競争行動である。
11. 企業は品揃え形成する(取揃え、仕分、配分、集積)	11. 企業が品揃え形成(取揃え、仕分、配分、集積)するとき、企業の資源となる品揃え能力を強化する。



主及び生産技術（表 33-1, P<sub>5</sub>）について、不完全な（そしてしばしば獲得するのに費用がかかり過ぎる）情報の状態の下で、追求されることを主張する。優良な財務的成果は、利益、株価収益、投資利回り及び資本価値の上昇のような測定手段によって示される。ここでは、優良とは、より多く及びより良くの両方とも合致する（表 33-2, 4 参照）。企業は、ある参照企業を超える財務的成果の水準を探求することを示唆する。たとえば、参照点は、前期の企業自身の成果でもよいし、競争企業、業界平均あるいは株式市場の平均や他企業の成果でもよい。競争のプロセスに影響を及ぼすものは、特定の測定手段や特定の参照企業の両方とも、時間の経過、企業別、業界別及び文化別にある程度変化するであろう（図 33-1 の 5 つの環境要因を参照）。

企業は優良な財務的成果を追求するよう仕向けられている、というのは財務的及び非財務的であれ、優良な報酬は株主、経営幹部及び従業員に注がれるからである（表 33-1, P<sub>3</sub> で確認された人間の動機の認識と一致する）。しかしながら、優良な財務的成果は、異常な利益あるいはレント（例、長期間の均衡状態にある完全に競争的な産業での平均的企業とは異なる利益）という新古典派経済学の概念とは一致していない、というのは資源優位性の理論は、標準的な利益が比較の目的のために経験上の参照点にはなり得ない特異な現象として、産業の長期的均衡状態を認識している。さらにいえば、集合して競争を形成する企業の行動は、競争相手の企業を強制して均衡状態に向かわせようとはしない。そのかわりに、優良な成果の追求は、競争している企業間の行動が均衡を崩したり、あるいは均衡状態を保ったりしないことを示唆する。すなわち、資源優位性の理論は必然的に動的になる、というのは全ての企業は同時に優良になり得ないからである。

第 2 点目の類似点として、差別的優位性の理論と資源優位性の理論のいずれも、それらの競争の理論がセカンド・ベストあるいは完全競争の実現可能な近似値を表わす根拠を防衛していない。そのかわり、両方の理論は、それらが完全競争において遂行するように依拠しているが、一般均衡の状態が、適切な繁栄の概念を表わすことを否定する（表 33-2, 1 参照）。差別的優位性の理論及び資源優位性の理論の両方にとって、適切な繁栄の概念は、最小限、競争により導かれた技術的進歩に適応しなければならない。より一般的な資源優位性の理論は、差別的優位性の理論と対比して、どのようにして資源優位な競争が生産性の向上と経済成長を生むかを詳細に解析

している（Hunt 2006b 参照）。

第 3 点目として、差別的優位性の理論と資源優位性の理論の両方とも、競争は先制的及び防衛的行動を含むという考え方を共有している（表 33-2, 10 参照）。差別的優位性の理論の攻撃的及び防衛的競争は、資源優位性の先制的イノベーションと反応的イノベーションと一致する。このように、競争により導かれたイノベーションは、大規模あるいは小規模であれ、巨大企業あるいは独立の起業家によるにせよ、両方の理論において重要な役割を担う。

第 4 点目として、差別的優位性の理論と資源優位性の理論の両方とも、優位性に対する競争企業間の競争を含む（表 33-2, 8 参照）。差別的優位性の理論にとって、企業が追求する優位性の種類は、明示されていない性質（あるいは限定的に明示されている）である。資源優位性の理論では、企業は 2 種類の優位性、資源の優位性と市場の地位による優位性を追求する。特に、企業は競争優位な市場の地位、それによって優良な財務的成果を得る資源の比較優位性を追求する（図 33-1, 33-2 参照）。さらにいえば、資源優位性の理論は、競争相手の企業による効果的な中和化を不適當に行なったり、あるいは少なくとも時間浪費的にする資源の性質を解析する、つまり、資源が不完全に移動可能であり、模倣の困難性があり、不完全に代替可能であるとき、それらは効果的な中和化をより一層妨げる（表 33-2, 9 参照）。すなわち、資源が暗黙的であり、一般的に不確かであり、社会的あるいは技術的に複雑であるとき、それらは迅速にかつ効果的に中和化をより一層適合させないし、持続的競争優位性をより一層創出することになる。

最後に、差別的優位性と資源優位性の両理論とも、実在の言語、すなわち英語で発展されている。それらは数学の用語を使って発展されたものではない。しかし、実在の言語表現に対する資源優位性理論の選択は、数式を不用なものとするという解釈をすべきでない。むしろ、差別的優位性理論と異なり、より一般的な資源優位性の理論は、一つの特別な事例として完全競争の理論を組み入れる一つの競争理論であること、それによって、新古典派経済学の伝統である数式が適確に予測する時点を説明することを議論しているのである

（Hunt 2000b and Hunt 2002a 参照）。

#### 4. 結論

W. Alderson は、マーケティング理論及び実践の発展に十二分に影響を与えた。真に、市場行動の彼

の機能主義の理論 (Alderson, 1957, 1965) は、今日のマーケティング戦略に結合できる多くの概念を組み込んでいる。たとえば、Alderson の理論は、需要と供給の双方が異質的であり、そのため市場にはソゴがあると論じる。これらの概念は市場細分化戦略、戦略のオプションとして考えられる細分化に対する基礎を形成し、(1)需要の細分の識別、(2)特定の細分の標的化、そして(3)それぞれの標的市場に対する特定のマーケティング・ミックスの適合化を含むものである (Hunt and Arnett, 2004)。

この論文は、どのようにして Alderson の競争の差別的優位性の理論が、彼の市場行動の理論に基礎を置いているかを解析することにある。それで、どのようにして資源優位性の理論が Alderson の鍵概念と一般法則を組み込み、かつ発展させているのかを指摘することにある。特に、資源優位性の理論は、類似性を有する差別的優位性の理論を引き寄せ、発展させている5つの重要な要因を詳細に解析する。その中でも、両方の理論は、(1)競争は動的であることを支持する、(2)競争の理論は、セカンド・ベストあるいは完全競争の実現可能な近似値を表わすという概念をさける、(3)競争は、企業による先制的及び防衛的行動の両方を含むという考え方を共有する、(4)競争優位性を求める企業間の継続的な闘争として認識する、そして(5)実在の言語、数学の数式ではなく、すなわち、英語で発展されている。表 33-2 では、差別的優位性の理論と資源優位性の間にある類似性を簡潔に表わしている。

その理論は、Alderson の市場行動の理論を発展しているもので、資源優位性の理論はマーケティングの一般理論を指向していると論じている。それゆえ、我々の論文は、どのようにして Alderson の業績がマーケティング理論に影響を与え続けているかを考えることにある。明らかに、Alderson の概念は今日のマーケティング学者に多大な提案をしているし、また依然としてなすべきことが多くある。それゆえ、Green, Halbert と Robinson が取り上げ理論を発展

させようという呼び掛けを繰り返し繰り返し行うことによって、密着を試みている (Alderson, 1965, p. vi)。競争の資源優位性の理論は一つの重要な前進であるが、Alderson のマーケティング学とは何なのか、そのあるべき理想を前進させるための我々の学科の努力のほんの始まりにしかすぎないのである。彼の理想を発展させることは、我々の学科の責務である。我々でなければ、一体誰が行うのか。仮に今日でなければ一体いつ行うのであろうか。

(注) 翻訳にあたっては、下記の文献を参考にした。  
 梶原正勝 (2002) 「第5章オルダースン理論と動態経済学」マーケティング史研究会・編『オルダースン理論の再検討』同文館出版, pp. 123-158.

黒田重雄 (2011) 「オルダースン思想がマーケティングの教科書にならなかった理由」『経営論集』北海学園大学, 第9巻第1号, pp. 77-96.

西村栄治 (2002) 「第4章オルダースンのマーケティング理論への経済学の影響——チェンバリンの独占的競争論を中心として」マーケティング史研究会・編『オルダースン理論の再検討』同文館出版, pp. 87-122.

Alderson, W. (1957), Marketing Behavior and Executive Action Richard D. Irwin (石原武政・風呂 勉・光澤滋朗・田村正紀訳 (1984) 『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房)。

Alderson, W. (1965), Dynamic Marketing Behavior, Richard D. Irwin (田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳 (1981) 『動態的マーケティング行動』千倉書房)。

Hunt, S. D. (1976), Marketing Theory, Grid Inc. (阿部周造訳『マーケティング理論』千倉書房)。

Sheth, J. E., Gardner, D. and Garret, D. E. (1988), Evolution and Evaluation (流通科学研究会訳 (1991) 『マーケティング理論への挑戦』東洋経済新報社)。