



アイテム・ポートフォリオの管理と収益性：探索－活用，市場志向，延期－投機理論に基づく実証的検討

結城， 祥

(Citation)

国民経済雑誌, 226(5):33-53

(Issue Date)

2022-11-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100477606>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100477606>



国民経済雑誌

アイテム・ポートフォリオの管理と収益性：
探索－活用，市場志向，
延期－投機理論に基づく実証的検討

結 城 祥

国民経済雑誌 第226巻 第5号 抜刷

2022年11月

神戸大学経済経営学会

アイテム・ポートフォリオの管理と収益性： 探索－活用，市場志向， 延期－投機理論に基づく実証的検討

結 城 祥^a

ブランド責任者は、アイテム群のポートフォリオをいかに管理すべきか。この問いに対して、探索－活用モデルは「知識の新・旧バランス」、市場志向研究は「市場対応の能動・受動バランス」、そして延期－投機モデルは「生産・企画の在庫リスク・差別化バランス」の観点から、それぞれ有益な示唆を提供してきた。しかしそれらは異なる研究潮流の下で別個に論じられてきたため、各々の関連性や妥当性は未解明のままである。この問題を克服すべく、本論は各モデルの示唆を整序し、アパレル・メーカーのサーベイ・データを用いて、ポートフォリオ構成とブランド収益性の関係を実証的に分析する。

キーワード ポートフォリオ，製品開発，探索－活用，市場志向，延期－投機

1 はじめに

多くの企業は、ブランド（製品ライン）全体の収益性を高めるべく、展開アイテムに様々な役割を課している。例えば、あるアイテムには「安定的な売上・利益の創出」という役割を、別のアイテムには「ブランド・アイデンティティの訴求」という役割を割り当てる、といった具合である（小川 2006）。

このように各アイテムが異なる役割を担うとき、ブランド責任者はそのポートフォリオの管理問題に直面する。すなわち「ブランド全体として、様々な役割を担うアイテム群の構成比をいかに設定すべきか」という問題である。この問題に対して、探索－活用モデルは「既存知識の活用 vs 新知識の探索」、市場志向研究は「顕在ニーズへの適応 vs 潜在ニーズの発見」、そして延期－投機モデルは「在庫リスク削減 vs 製品差別化」というように、それぞれ対照的な役割の対を考え、そのバランスを保つことがブランド全体の収益性向上に貢献することを示唆してきた。

a 神戸大学大学院経営学研究科, yuki@people.kobe-u.ac.jp

しかし各示唆の関連性や相違点は未整理のままである。そのため「ポートフォリオ管理において、企業は何のトレードオフに注意し、何をバランスさせるべきか」という問いに、明確な回答を与えることはできない。本論はこの問題を克服すべく、上記3モデルの示唆を整理し、各示唆の経験的妥当性をアパレル・メーカーのデータを用いて検討する。

まず次節では、探索－活用モデル、市場志向研究、延期－投機モデルをレビューし、その上で本論が取り組む問題の所在を示す。

2 既存研究のレビュー

2.1 探索－活用モデル

探索－活用モデルは、人間の限定合理性を前提として、組織の環境適応や学習行動を説明するものである。探索は「新たな知識（技術，ノウハウ，市場機会）の探査・試行」を、活用は「既存知識の精緻化・洗練化」を、それぞれ意味する（March 1991）。

組織存続の鍵を握るのは、探索と活用のバランスである。探索のみに従事する組織は、優れた代替案を発見できたとしても、その機会を深耕しないため、探索費用を回収できない。活用のみに従事する組織もまた、既存知識の外にある収益・成長機会を看過するため、成果が停滞する。それゆえ探索と活用の両立が、環境適応の根本問題となる。しかし探索と活用のバランスを保つことは容易でない。なぜなら両者は、組織の有限な資源を巡って競合し、またそれぞれ異なるルーティンに支えられているからである（Gupta et al. 2006; He & Wong 2004; Stettner & Lavie 2014）。

以上の前提に基づき、探索－活用研究は、維持が困難とされる探索・活用バランスと業績の関係にフォーカスし、探索・活用のバランス保持が業績向上に寄与することを見出してきた（e.g., Cao et al. 2009; He & Wong 2004; Katila & Ahuja 2002; 鈴木 2013）。これらの実証研究の多くは、探索－活用バランスを「探索型製品と活用型製品の構成比」（Stettner & Lavie 2014; 鈴木 2013）、あるいは「新製品開発における探索・活用の重視度」（Cao et al. 2009; He & Wong 2004; Jansen et al. 2006）として捉えている。したがってここに、ポートフォリオ管理に対する探索－活用モデルの示唆が抽出される。すなわち、「新知識を模索・試行する製品」と「既存知識の深耕を担う製品」を、バランスよくミックスさせるべきだということである。

2.2 市場志向研究

市場志向研究は、スローガンの域を出なかったマーケティング理念を、具体的な組織活動の問題として議論すべく登場した。その先駆的業績である Kohli and Jaworski (1990) は、市場志向を「市場情報の生成，普及，および組織的反応」と定義している。

多くの実証研究は、市場志向と企業成果の間に正の関係を見出してきた (e.g. Jaworski & Kohli 1993; 久保 2004; 水越 2006; Slater & Narver 1994)。しかし同時に、顧客ニーズへの受動的反応が組織の革新性を奪うとして、市場志向の有効性に疑問を呈する研究も現われた (e.g., Berthon et al. 2004; Christensen 1997; Christensen & Bower 1996; Hamel & Prahalad 1991)。

こうした懐疑的見解に対して、市場志向研究者は当該概念の拡張によって応えようとした。例えば Jaworski et al. (2000) は、市場志向を、顧客選好や市場構造を所与として提供価値を高める「market-driven 型」と、顧客選好や市場構造の変化を狙う「driving-market 型」に分類し、市場志向は本来、市場への受動的反応を超えた driving-market 型の側面も含むものであると主張した。同様に Narver et al. (2004) も、顕在ニーズへの適応活動を「反応型市場志向」、潜在ニーズの発見・充足に向けた活動を「先行型市場志向」と定義し、後者の重要性を指摘した。

さて企業にとっては、反応 (market-driven) 型と先行 (driving-market) 型の両方の市場志向が必要不可欠である。反応型市場志向は、自社製品を顕在ニーズにフィットさせる原動力となるが、そのみでは新奇な製品の創出が困難になる。他方で先行型市場志向は、顕在ニーズに拘束されない新奇な製品の開発に貢献する一方、そのみを追求するとニーズに適合しない製品が生まれてしまう。このように両タイプの市場志向は、一方の弱みが他方の強みで埋め合わされる関係にあるため、その両立が好業績を導くと考えられる (Atuahene-Gima et al. 2005; Jaworski et al. 2000)。

ただし 2 つの市場志向は、求められるマインド・セットが異なるため、その同時追求には困難が伴う (Jaworski et al. 2000; Ketchen et al. 2007; Li et al. 2008)。この点に関して Atuahene-Gima et al. (2005) は、製品成果に対する反応型・先行型市場志向の交互作用効果が負であったことを報告している。彼らはその理由を、2 つの市場志向の同時追求による負荷とコストの増大に求めた。またその傍証として、「漸進的な製品改良」と「ラディカルな新製品開発」が 1 つのチーム内で同時追求されることは稀であり、これらのタスクは別々のチームに割り当てられる傾向にあることを指摘している。

以上の議論を整理しよう。市場志向研究の規範的主張に従えば、反応型市場志向と先行型市場志向の高度な両立が、組織にとっての理想となる。他方で両者は異なるマインド・セットに支えられているため、それらを 1 つの製品やプロジェクトの中で同時追求すると逆効果になりかねない。それゆえ 2 タイプの市場志向は、複数の製品 (プロジェクト) から成るポートフォリオ全体として達成すべきものとなる。したがってここに、「顕在ニーズに適応するための反応型製品」と、「ニーズの変化あるいは潜在ニーズの発見・充足を狙った先行型製品」を、バランスよくミックスさせるべきだという示唆が抽出される。

2.3 延期－投機モデル

Alderson (1957) と Bucklin (1966) を源流としつつ、1990年代に再脚光を浴びた延期－投機モデルは、製品流通の効率性の観点から、在庫形成や製品形態確定の最適なタイミングを説明するモデルである。高嶋 (1989, 2008) に基づけば、製品形態確定の延期・投機は、生産と企画（開発）の2局面に分解される。生産の投機は見込み生産、その延期は受注生産に、また企画の投機は事前の仕様決定（標準品の提供）、その延期は注文後の仕様決定（カスタマイズ）に、それぞれ対応する。

投機的な生産・企画は、生産の事前計画と平準化を通じて生産費用の削減に貢献する。しかしそれは、不確実性費用（売れ残りや売り逃しのロス、および需要予測費用）を増大させる。他方で延期的な生産・企画においては、不確実性費用が減少する一方で生産費用は増大する。このように延期と投機は、2つの費用に相反する影響を及ぼすため、理論上はその合計費用の最小点が、最適な延期－投機水準となる（高嶋 2008）。

情報・物流技術の革新は延期時の生産費用増加を抑え、また需要の不確実性は、投機時の不確実性費用を増大させる（高嶋 1989; 2008）。そのため近年の一般的傾向として、最適な延期－投機水準は延期方向にシフトしている。ただし他社との競争を念頭に置いた場合、企業が抱える全製品の生産・企画を一律に延期することは、必ずしも合理的ではない。というのも延期的に企画された製品は、直近の市場動向を反映するものであるため、在庫リスクは低下するが、企業群がこぞって市場動向を参照した製品を企画すれば、その差別化が困難になるからである（加藤 2006; 小川 2006; 高嶋 2018）。それゆえ「在庫リスクと差別化のトレードオフ」をいかに管理するかが重大な問題になる。

小川 (2006) は、アパレル業界を対象として、この問題に注目した事例分析を行っている。それによれば、ワールド傘下のSPAブランドは、ブランド内のアイテム群に様々な役割を与え、それに応じて延期・投機を上手く使い分けていたという。

小川 (2006) に基づくと、アパレルのアイテムは、長期的に大きな売上・利益を稼ぐ「定番」、シーズン中の市場動向に対応するための「探索型」、ブランドの差別化を維持するための「ブランド・アイデンティティ（以下、BI）訴求型」、売場を埋める「スポット型」の4つに分類される。そして販売量の多い定番については生産の延期（期中生産）、流行変化に対応する探索型については生産と企画の延期（期中生産・期中企画）によって、各々の在庫リスクが効果的に削減される。ただしアイテムが定番と探索型に偏ってしまうと、ブランドの差別化が困難になる。そこでBI訴求型をポートフォリオに組み込むことが有効になる。BI訴求型は、市場への能動的な働きかけを主眼とするため、その企画は投機（期首企画）となり、生産も（少量の）投機型がフィットする。

要約しよう。需要の不確実性増大と情報・物流技術の革新は、生産・企画の延期を促す。

しかし延期は、在庫リスクの削減に貢献する一方で、品揃えや製品の同質化を招く。需要変化への適応と差別化は、どちらも企業の中心的課題である。そのため延期と投機を併用しつつ、在庫リスクの少ない製品と差別化された製品をバランスよくミックスさせることが理想となる。これが延期－投機モデルから得られる示唆である。

2.4 問題の所在

表1は、ここまでのレビューを整理したものである。各モデルは、対照的な2つの行動類型を指定している点、2つの行動が緊張関係にあると仮定している点、そして環境適応や業績向上のためには、2つの行動の両立が必要だと考えている点で共通している。

表1 各モデルの概要とポートフォリオ管理に対する示唆

	探索－活用モデル	市場志向研究	延期－投機モデル
注目する行動	組織の環境適応と学習	市場情報の生成・普及・反応	生産・企画の意思決定タイミング
組織行動の類型	探索と活用	反応型と先行型	延期と投機
両立すべき点	既存知識の深耕と新知識の探索	顕在ニーズの充足と潜在ニーズの創造・発見・充足	在庫リスク削減と製品差別化
トレードオフの源泉	経営資源の制約，ルーティンの違い	マインド・セットやプロセスの違い	ノウハウの違い，およびその蓄積プロセスの自己強化的性格
示唆されるポートフォリオの管理指針	「新たな知識（技術・ノウハウ・市場機会）を模索・試行する製品」と「既存知識の深耕を担う製品」を，バランスよくミックスさせよ。	「顕在ニーズに適応するための製品」と「ニーズの変化あるいは潜在ニーズの発見・充足を狙った製品」を，バランスよくミックスさせよ。	「在庫リスクの少ない製品」と「他社との差別化を可能とする製品」をバランスよくミックスさせよ。

他方でこれらのモデルは、理想的なポートフォリオに関する視点が大きく異なる。探索－活用モデルは、「製品開発に用いられる知識の新・旧バランス」を問題にする一方、市場志向研究は「市場対応における能動・受動バランス」を重視する。そして延期－投機モデルは、「生産・企画における在庫リスクと差別化のバランス」にフォーカスしている。

各モデルは、ポートフォリオ管理に対して有益な示唆を提供している。しかし多様な示唆の乱立を許してしまえば、「ポートフォリオ管理において、企業は何のトレードオフに注意し、何をバランスさせるべきか」という問いに、明確な回答を与えることはできない。本論はここに挑戦すべき研究課題が存在すると考える。すなわちそれは、様々な類似点と相違点を含む各示唆を整理し、それらの経験的妥当性を検討することである。これらの課題に取り組みべく、次節では各示唆を統一的な分析枠組の下に整序し、それに基づきポートフォリオ

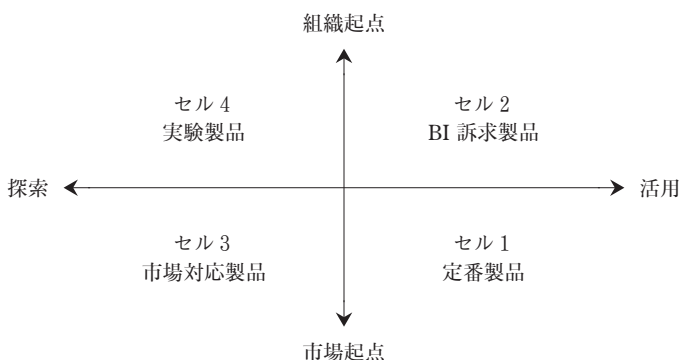
構成と収益性の関係についての仮説を提唱する。

3 分析枠組と仮説の提唱

3.1 分析枠組

本節ではまず、前節でレビューされた3モデルの示唆を整序する。その分析枠組を予め明示すれば図1のとおりである。当該図に含まれる4つの製品類型は、先述した小川（2006）を参考にしている。ただし小川（2006）は、製品を延期－投機の観点から類型化した一方で、本論の枠組は、探索－活用モデルと市場志向研究の含意も包摂すべく拡張を図っている。

図1 アイテム・ポートフォリオ管理の分析枠組



分析枠組における第1の軸は、「探索」と「活用」である。これは探索－活用モデルと同様、製品開発に用いられる知識の新・旧による分類である。なお、ここで問題にする知識には、製品の開発・生産に関する技術やノウハウ、さらには組織と顧客によって共有されるブランド・イメージ（アイデンティティ）などが含まれる。

図1の右側（セル1とセル2）に位置する製品を「活用型製品」、左側（セル3とセル4）に位置する製品を「探索型製品」と呼ぶことにしよう。活用型製品は、既存知識の利用・改善に基づき開発される製品である。他方で探索型製品は、組織が保有していない（蓄積の足りない）新知識の探索・試行を伴う製品、ないしは新たなブランド・アイデンティティを模索する役割を課せられた製品である。¹⁾

分析枠組の第2軸は、「市場起点」と「組織起点」である。これは「製品開発の方針や製品仕様に関して、その意思決定の拠り所をどこに置くか」に注目した次元である（貴志 2013; 小川 2006）。図1の下段（セル1およびセル3）に含まれる製品を「市場起点型製品」、上段（セル2およびセル4）に属する製品を「組織起点型製品」と呼ぶことにしよう。市場起点型製品は、顧客の声、販売動向、および競合他社の行動を観察し、その分析を出発点とし

て開発される製品である。それに対して組織起点型製品は、顧客の声や市場動向ではなく、企業²⁾の意思やアイデンティティを起点として開発される製品である。

以上の議論に基づけば、企業の展開アイテムは、図1の4セルのどれかに位置付けられることになる。そこで、小川（2006）による製品類型を参考として、各セルの特徴を概観する。

セル1は、既存知識（技術やノウハウ）をベースに、市場動向（顧客の声や売上動向）を参照しながら開発されたり、微調整が加えられたりする製品である。当該製品は、たいていはロングセラーの主力製品であり、企業にとっての収益源となる。そのため、このカテゴリーに属する製品を「定番製品」と命名する。

セル2は、既存知識を活用する点は定番と共通しているが、製品開発方針や仕様に関する意思決定の拠り所を、企業の意思やアイデンティティに置く点が異なる。すなわち当該製品は、顧客の声や販売動向、あるいはライバルの行動によって開発が駆動されるものではなく、むしろ企業がこれまでに確立してきたブランド・イメージや技術力の高さなどを訴求する役割を負っている。本論はこのカテゴリーを「ブランド・アイデンティティ訴求製品」（以下、BI訴求製品）と呼ぶことにする。

セル3は「市場対応製品」である。当該アイテムは、新知識の探索・試行を目的とし、同時にその拠り所として、顧客の反応や競合他社の動向を重視する製品群である。例えばアパレル業界においては、事前に予想しなかった流行や他社製品のヒットが発生した場合に、そうした市場動向への即応と新知識の獲得のために、シーズン中に新製品を企画することがある。これが市場対応製品の典型例である。

セル4は「実験製品」である。これは新知識の探索・試行を目指す点は市場対応製品と同じであるが、製品開発方針・仕様決定の拠り所を組織に求める点が異なる。実験製品は企業の意思やミッションに始発し、顧客ニーズを変化させたり、市場をリードしたりするために開発される。

3.2 仮説の提唱

続いて、識別された4つの製品カテゴリーに基づき、前節で抽出された各モデルの含意を整理し、それらを経験的にテスト可能な仮説へと変換する。

まず探索・活用モデルは、知識の探索・活用バランスに注目する一方、「探索・活用の方向性を、市場動向に基づいて決定するのか、それとも組織の意思に基づいて決定するのか」という問題は扱っていない。それゆえ当該モデルは、図1の左右バランス（探索型 vs 活用型）のみに注目しているものと解釈できる。

活用型製品（定番とBI訴求）は、既存知識の再利用や強化を主眼とするため、開発上のリスクは少なく、効率的な利益獲得や差別化に貢献する。しかし既存知識の活用³⁾に固執する

と、製品の陳腐化や環境適応能力の低下に悩まされる (Cao et al. 2009; Jansen et al. 2006; Kyriakopoulos & Moorman 2004)。他方で探索型製品 (市場対応と実験) は、活用型製品ではカバーできない、新たな市場動向や将来のニーズを捕捉するために不可欠である。しかし知識探索には追加的コストが発生するため、探索型製品を開発できても、そこから次世代の定番や、ブランド・アイデンティティを表現するフラッグシップが育たなければ、コストを回収できない。

以上の議論に依拠すれば、活用型製品と探索型製品は補完関係にあり、両者の構成バランスを保つことが業績維持・改善の必要条件となる。ただしその理想的な構成比は、業界によって異なることが予想される (鈴木 2013)。すなわち、活用型製品群と探索型製品群の理想的な構成比は、必ずしも均等 (50%/50%) になるとは限らない。しかしながらポートフォリオのバランスが「崩れる」ほど、つまり活用型 (探索型) 製品群の構成比が100% (あるいは0%) に近づくほど、業績が低下するという予想は立つ。この点に鑑みて、次の仮説を提唱する。

H1: 活用型製品 (定番+BI 訴求) と、探索型製品 (市場対応+実験) のアイテム構成比が、いずれか一方に偏るほど、業績は低下する。

次いで、「顕在ニーズに適応するための製品」(反応型) と「潜在ニーズの発見・対応を狙った製品」(先行型) をバランスよくミックスさせるべきだ、という市場志向研究の示唆を検討する。

反応型と先行型の製品は、それぞれ図1のどのセルに対応するのか。この点に関して Atuahene-Gima et al. (2005) や Tsai et al. (2008) は、探索-活用モデルを直接援用し、反応型市場志向は既に顕在化したニーズに対応するものであるため、既存知識の活用と見なせること、他方で先行型市場志向は、潜在ニーズの発見を目指すものであるため、それは新知識の探索と見なせることを指摘している。それゆえ彼らの主張に従えば、反応型製品と先行型製品のバランスを採るべきだという示唆は、結局のところ H1 と変わらないことになる。

しかし本論は以下の理由により、反応型市場志向=活用、先行型市場志向=探索という想定に異議を唱える。

第1に、企業が対応すべきニーズが顕在的であっても、それを満たす技術は多様である (Abell 1980)。それゆえ顕在ニーズをより良く満たすために新技術を探索することはありうるし、逆に既存技術を活用して潜在ニーズの発見・充足を目指すことも可能なはずである (三品・三品ゼミ 2013)。したがって対応すべきニーズが顕在的か潜在的かという問題は、知識の探索-活用と独立の関係にあると見るべきである。

第2に、市場志向は「市場情報の生成、普及、および組織的反応」と定義され（Kohli & Jaworski 1990）、その活動は「市場情報の生成」を含んでいる。それゆえ反応型であれ先行型であれ、市場志向はその定義上、知識の探索・拡張を伴うものと考えるべきである。

第3に、市場志向に対する懐疑的見解としてしばしば参照される Christensen (1997) は、優良企業は新たな技術を積極的に探索するものの、主要顧客の声によって探索の方向性が制約されることを論じたものであった。つまり彼は、「顧客の声を拠り所とした知識探索は、競争優位の維持において限界があること」に警鐘を鳴らしたのであり、「市場志向が知識探索を駆逐する」とは言っていない。

以上の検討から明らかなように、市場志向は反応型であれ先行型であれ、いずれも知識探索を伴う点で共通しており、両者の違いは「知識探索の拠り所を市場（顧客の声）に求めるか、組織（意図やミッション）に求めるか」という点にあると考えるべきであろう。この点が承認されるのであれば、反応型と先行型を両立させるべきだという市場志向研究の示唆は、図1における市場対応製品（探索かつ市場起点）と実験製品（探索かつ組織起点）のバランス問題として再定式化できる。

市場対応製品は、市場情報を起点に新知識の探索・試行を企図する製品である。それゆえ当該製品は、顕在ニーズおよびその変化に対して高い適合性を発揮するが、新奇な技術に新たな用途を見出す少数顧客や、その背後から現れうる巨大な市場機会に対応できない（Christensen 1997）。他方で組織起点の知識探索を基盤とする実験製品は、顧客の声に拘束されない自由な探索が可能となるため、潜在ニーズの発見・対応に資する一方、当然そこには高いリスクが伴うため、失敗に終わる可能性がある。

このように市場対応製品と実験製品は、一方のメリットが他方のデメリットを打ち消し合う関係にあり、双方の両立が業績向上を導くと予想される。これは裏を返せば、両者の構成バランスが崩れるほど、業績が悪化することを意味するため、次の仮説が導出できる。

H2: 市場対応製品と実験製品のアイテム構成比が、いずれか一方に偏るほど、業績は低下する。

最後に延期－投機モデルの示唆を整理し、仮説を提唱する。前節で述べたように、情報・物流技術の革新と需要不確実性の増大は、生産・企画の延期を促す。しかしそれが過剰に追求されると、売れ筋や市場トレンドに追従する傾向が強まり、自社製品と他社製品が同質化する。これは、延期の進展によって図1における市場対応製品が氾濫し、その結果、差別化された製品が生まれにくくなることを意味している。

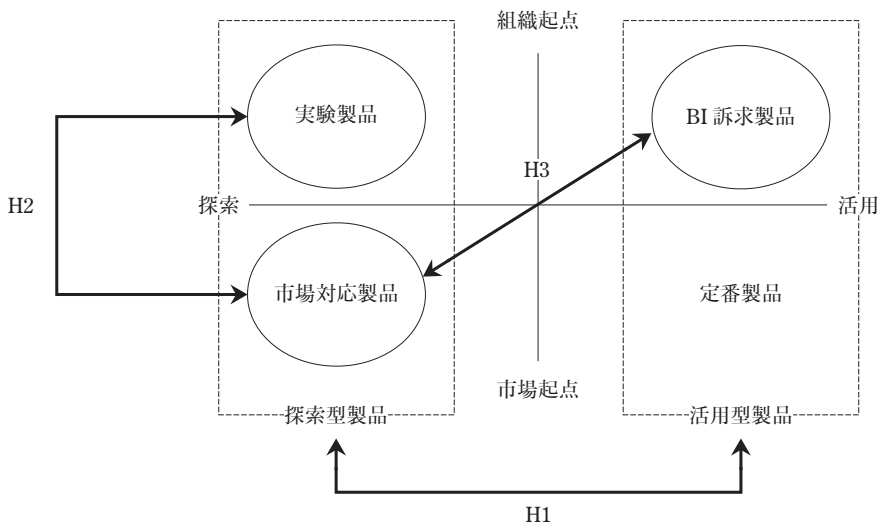
製品の同質化を防ぐ1つの方法は、「アイテム群の一定割合を、BI訴求製品に割り当てる」

というものである。既述のとおり小川（2006）は、アパレル業界の事例分析に基づき、この方法の有効性を論じている。また同様の議論は、高嶋（2018）においても展開されている。加えて小川（2006）は伊藤園の事例分析において、基幹製品である「おーいお茶」が、続々と開発される競合製品の中に埋没しないように、当社の既存知識（茶葉調達や製造のノウハウ）を活用した季節限定製品を投入し、BIの強化や再活性化を図っていることを報告している。この事例は、製造業者が流通段階の品揃えを直接統制できなくとも、限定販売などの工夫によって流通業者の取り扱いインセンティブを維持することで、BI訴求製品を投入できることを示している。

以上の議論を整理しよう。生産・企画の延期化は市場対応製品を膨張させる。当該製品は市場動向を参照して開発されるものであるため、需要の予測可能性は高く、在庫リスクは小さい。しかし企業群がこぞって市場対応製品を開発すると、「どこにでもありそうな製品」あるいは「今、市場で受けている製品」が市場に氾濫するため、製品の差別化が困難になり、価格競争の激化や製品の短命化に悩まされることになる（加藤 2006; 小川 2006; 高嶋 2018）。他方でBI訴求製品は、需要が小さい（あるいはその予測が困難である）ものの、ブランド全体の差別化と需要の非弾力化に寄与する。そのため市場対応製品とBI訴求製品は、一方のメリットが相手側のデメリットを軽減する関係にあり、そのバランス維持によって業績が高まると推測される。それゆえここに、次の仮説が導出できる。

H3: 市場対応製品とBI訴求製品のアイテム構成比が、いずれか一方に偏るほど、業績は

図2 仮説の全体像



低下する。

図2は、以上の仮説群を図式化したものである。知識の新・旧バランスに注目する延期－投機モデルの含意は、「活用型製品と探索型製品のバランス問題」として定式化される（H1）。市場対応の能動性・受動性にフォーカスする市場志向研究の示唆は、「探索型製品の開発においては、市場起点と組織起点の比率をバランスさせよ」という指針に対応する（H2）。最後に、在庫リスクと差別化を重視する延期－投機モデルの示唆は、「市場対応製品の膨張によってブランドの差別化が棄損されないように、当該製品とBI訴求製品のバランスを採るべきである」という形に定式化される（H3）。次節では、これらの仮説の経験的妥当性をチェックすべく、実証分析が行われる。

4 実 証 分 析

4.1 調査概要

調査対象はアパレル・メーカーである。当該業界は流行の変化が激しく、アイテムの改廃も頻繁に行われるため、その管理上の認知的負荷は大きい（井上 1998）。それゆえアイテム群のポートフォリオ管理の巧拙が、業績に大きな影響を及ぼすものと推測される（崔 2006；加藤 2006）。加えて井上（1998）や小川（2006）は既に、アパレル・メーカーがアイテム群に様々な役割を課していることを指摘している。したがってアパレル・メーカーは、本論にとっての格好の分析対象となる。

サンプリングにおいては、『全国繊維企業要覧』（株式会社信用交換所）の電子版である『シンコー DB 企業データ』を利用した。ここに収録されている売上5億円以上の繊維関連企業のうち、（1）衣料（肌着、制服、寝装具を除く）の卸売業務に従事していること、（2）OEM/ODM（他社製品の生産・企画のみに従事する企業）ではないこと、（3）企業が調査時点で存続していること、以上の3点がウェブサイトを通じて確認できた企業、計983社がピックアップされた。次いで、同データベースにブランド名も収録されている企業については、その記載順に、自社（もしくはライセンス）ブランドを最大で3つ、またブランド名が収録されていない場合は、各社のウェブサイトで紹介されているブランドを、その記載順に最大で3つ抽出した。展開ブランド名が不明な企業については、社長室に質問紙を1通送付し、主力ブランドの担当部署に回送してもらうことにした。

質問紙は、2019年に1,448ブランドの責任者に宛てて郵送され、194票の回答が得られた。このうち欠損値を含む個票、および「あなたは担当ブランドの事業内容を熟知している」という質問項目（7点尺度）への回答が4未満の個票が除外され、有効票は178票となった（有効回答率12.3%）。有効票について、郵送から1カ月以内に返送された回答群とそれ以後

記述統計

概念	質問項目	構成比 (%)
小売統合度 (右のうち1つだけを 選択し、その値を 1とするダミー変 数)	X1: 全ての製品を、外部の小売業者を通じて販売。	23.60
	X2: 直営小売店 (EC サイトを含む) と、外部の小売業者を併用。	53.93
	X3: 全ての製品を、自社の直営小売店 (EC サイトを含む) で販売。	22.47
生産統合度 (右のうち1つだけを 選択し、その値を 1とするダミー変 数)	X4: 全ての製品の生産を、外部企業 (OEM/ODM、縫製メーカー等) に委託。	59.55
	X5: 自社工場と、外部企業 (OEM/ODM、縫製メーカー等) を併用。	31.46
	X6: 全ての製品を、自社工場で生産。	8.99
	X7: C 層 (男女~12歳)	4.49
	X8: T 層 (男女13~19歳)	3.37
主たるターゲット (右のうち1つだけを 選択し、その値を 1とするダミー変 数)	X9: F1 層 (女20~34歳)	17.98
	X10: F2 層 (女35~49歳)	25.28
	X11: F3 層 (女50歳~)	28.09
	X12: M1 層 (男20~34歳)	7.30
	X13: M2 層 (男35~49歳)	11.24
主たるジャンル (右のうち1つだけを 選択し、その値を 1とするダミー変 数)	X14: M3 層 (男50歳~)	3.37
	X15: ベビー服・子供服	4.49
	X16: 婦人服洋品	52.25
	X17: 紳士服洋品	10.11
	X18: カジュアル・ファッション	18.54
X19: カジュアル・ベシック		1.69
	X20: ジーンズ	5.06
X21: その他		7.87

表 2 質問項目、変数の操作方法、

概念 (出典)	質問項目および概念の操作化	mean	s.d.
営業利益率 ^a	Y: 下記の 2 項目の平均値 ($\alpha=97$) ・ 貴ブランド (事業部) の営業利益率は業界平均に比べて高い。 ・ 貴ブランド (事業部) の営業利益率は、主な競合ブランドに比べて高い。	4.25	1.33
	製品の役割・特徴を以下のア〜エの 4 つに分類した場合、ご担当ブランド (事業) の製品ライン構成はどのように整理できますか。1 シーズンに販売する全てのアイテム数を 100% とした場合の内訳をお答え下さい。		
	ア) 比較的長期にわたって高い売上をもたらす「定番」製品 (%) イ) 新たなニーズ・市場トレンドを探るための「実験的」製品 (%) ウ) ブランドの個性・アイデンティティを表現するための「とがった」製品 (%) (※BI 訴求に対応) エ) 流行への対応や他社製品への対抗を目的とした「市場対応」製品 (%) (ア)+(イ)+(ウ)+(エ)=100%	37.52 14.93 15.33 32.21 —	24.48 11.95 18.27 23.85 —
各種製品の 構成比 (小川 2006)	X1: [(イ+エ)-(ア+ウ)] (%) X2: (イ-エ) (%) X3: (ウ-エ) (%) X4: $ア^2+イ^2+ウ^2+エ^2$ X5: ブランド (事業部) の売上高 (対数) X6: 貴ブランド (事業部) は、製品の差別化に注力している。 X7: 貴ブランド (事業部) では、「コストの削減」が徹底されている。 X8: 貴ブランド (事業部) は、ごく一部の限られた消費者層 (セグメント) をターゲットとしている。 X9: 下記 4 項目の平均値 ($\alpha=0.76$) ・ 我々のビジネスでは、消費者選好 (ニーズ) の変化が早い。 ・ 標的顧客 (消費者) のニーズは不安定である。 ・ 我々のビジネスでは、新製品の投入競争が激しい。 ・ 標的顧客 (消費者) は、常に新しい製品を探し求める傾向にある。	-5.71 -17.18 -16.88 4539.21 29.11 5.92 4.80 4.60 4.71	47.16 29.45 33.95 1658.24 137.01 1.21 1.35 1.75 1.13
需要不確実性 ^a (Gu et al. 2010)	X10: 当該業界の市場は成熟している。	5.48	1.36

a: リカータ法の 7 点尺度で測定。
b: mean と s.d. の単位は億円。

に返送された回答群に分けて各項目の平均値を比較したが、統計的な有意差は見られず、無回答バイアスを問題視する必要はないものと判断された。

質問項目、変数の操作方法、および記述統計は表2に示されている。アパレル業界においては一般的に、プロパー消化率（値引きせず定価で販売できた割合）を業績評価に用いる（崔 2006）。しかしこの指標を用いると、在庫リスクが相対的に高いBI訴求製品や実験製品の役割が過小評価されてしまう。そこで本論は、ブランド全体の競争力の観点から業績を捉えるべく、従属変数を「営業利益率」に設定した。

またブランド責任者には、「1シーズンに販売する全アイテム数を100%とした場合の、定番、実験、BI訴求、市場対応の各製品の構成比」を尋ねた。そして、探索型製品比率（実験+市場対応）から、活用型製品比率（定番+BI訴求）を引いた値を、「探索－活用バランス」（ X_1 ）として操作した。当該変数は、値がプラス方向に大きくなるほど、ブランド・アイテムが探索型に偏っていることを、反対にマイナス方向に大きくなるほど、活用型に偏っていることを意味する。H1は、活用型製品と探索型製品の構成比が一方に偏るほど、業績が低下することを予想するものであった。それゆえH1の経験的妥当性は、探索－活用バランスの2次項が、業績に対してマイナスの有意な効果を持つか否かによって判断できる。同様に、H2とH3の妥当性をチェックするべく、実験製品と市場対応製品の構成比の差をとった「実験－市場対応バランス」（ X_2 ）と、BI訴求製品と市場対応製品の構成比の差をとった「BI訴求－市場対応バランス」（ X_3 ）が導入される。

また仮説化されていないものの、Stettner and Lavie (2014) が示唆するように、展開アイテムを企業の得意なカテゴリーに集中させた方が、高い利益が得られる可能性が残されている。この点を検討すべくハーフィンダール・ハーシュマン指数（ X_4 、以下HHI）を独立変数に加える。これは4つの製品類型の構成比（シェア）の二乗和である。さらに独立変数および従属変数と相関しうる要因（ $X_5 \sim X_{31}$ ）を、統制変数として導入する。

4.2 営業利益率に対するアイテム・ポートフォリオのインパクト

表3は、営業利益率（ Y ）を従属変数とする重回帰モデルの推定結果である。モデル2の推定結果によると、探索－活用バランスの1次項は正の有意な影響力を有していたものの（ β_1 ）、その2次項の効果（ β_2 ）は非有意であった。よってH1は棄却された。実験－市場対応バランスについては、1次項、2次項ともに有意な効果が見出されなかった（ β_3 および β_4 ）。それゆえH2も棄却された。他方でBI訴求－市場対応バランスについては、1次項の効果が非有意であったが（ β_5 ）、2次項は有意なマイナスの係数を示しており（ β_6 ）、H3は支持された。

ただしモデル2のVIF（分散拡大係数）の最大値は12.68と大きく、推定結果が安定して

表3 重回帰モデルの推定結果 (n=178)

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5
β_0 : 定数項	1.76612	1.37487	1.40671	1.36427	1.18846
β_1 : 探索—活用バランス (X_1)		0.01445 **	0.01111 **	0.01428 *	0.01566 **
β_2 : X_1^2		-0.00003	-0.00003	-0.00003	-0.00001
β_3 : 実験—市場対応バランス (X_2)		-0.00785		-0.00780	-0.00991
β_4 : X_2^2		0.00004		0.00002	0.00005
β_5 : BI 訴求—市場対応バランス (X_3)		0.01556	0.00820	0.01552	0.01636
β_6 : X_3^2		-0.00027 **	-0.00019 **	-0.00027 **	-0.00033 ***
β_7 : HHI (X_4)	0.00001	0.00028	0.00022	0.00028	0.00032 *
β_8 : $X_1 \times X_2^2$				0.00000	
β_9 : 需要不確実性 (X_9)	-0.22515 **	-0.23008 **	-0.23462 **	-0.23059 **	-0.22905 **
β_{10} : $X_1 \times X_9$					-0.00482
β_{11} : $X_3 \times X_9$					0.00352
β_{12} : $X_3 \times X_9$					-0.00776
β_{13} : 事業規模 (X_5)	0.13732 **	0.16284 **	0.16941 ***	0.16300 **	0.15633 **
β_{14} : 差別化追求度 (X_6)	0.26837 **	0.25664 **	0.26134 **	0.25653 **	0.25105 **
β_{15} : コスト削減追求度 (X_7)	0.16147 **	0.16945 **	0.17119 **	0.16955 **	0.16954 **
β_{16} : ニッチ追求度 (X_8)	-0.09986	-0.10914	-0.09616	-0.10902	-0.11936 *
β_{17} : 市場成熟度 (X_{10})	0.04829	0.00459	0.00547	0.00447	0.00668
β_{18} : 小売部分統合 (X_{12})	0.00992	-0.08697	-0.04779	-0.08731	-0.05129
β_{19} : 小売完全統合 (X_{13})	-0.49034	-0.47464	-0.49540	-0.47636	-0.42231
β_{20} : 生産部分統合 (X_{15})	0.06093	0.10297	0.07950	0.10217	0.12629
β_{21} : 生産完全統合 (X_{16})	0.80676 **	0.67041 *	0.74341 **	0.67244 *	0.67350 *
標的顧客ダミー ($X_{18} \sim X_{31}$)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
ジャンル・ダミー ($X_{26} \sim X_{31}$)	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
F	2.33***	2.32***	2.52**	2.28***	2.77***
R^2 (Adj- R^2)	.19(.07)	.23(.08)	.23(.08)	.23(.07)	.25(.07)
モデル 1 に対する ΔR^2	—	.04	.03*	.04	.05
$X_1 \sim X_{16}$ における VIF 最大値	1.95	12.68	6.58	14.34	12.94

注1) ***: $p < .01$, **: $p < .05$, *: $p < .10$. なお検定には、ロバストse (ホワイトの修正標準誤差) を用いた。

注2) 小売統合度 (X_{12} と X_{13}) は X_{11} (小売完全外部化) を、生産統合度 (X_{15} と X_{16}) は X_{14} (生産完全外部化) を、それぞれベークスラインとしている。

注3) 標的顧客ダミー ($X_{18} \sim X_{31}$) およびジャンル・ダミー ($X_{26} \sim X_{31}$) は、それぞれ X_{17} (C層) と X_{25} (ベビー服・子供服) をベークスラインとしている。推定値の欄における Yes の表記は、これらの変数に加えて推定したことを意味するが、紙幅の関係上、推定結果は割愛する。

いない可能性がある。VIFの増大は、概念の操作上、値が連動するポートフォリオ関連変数($X_1 \sim X_3$)を導入していることに由来すると考えられる。そこで、モデル2において有意な効果が認められなかった実験－市場対応バランスを除外したモデル3を推定した。当該モデルのVIF最大値は6.58と許容範囲内に低下したものの、各変数の係数や標準誤差はモデル2のそれとほとんど変わらず、仮説の支持・不支持の結果も同じであった。

以上の推定結果の妥当性を検討すべく、幾つかの追加的分析を行った。まず実験－市場対応バランスの効果に注目しよう。実験製品と市場対応製品はともに探索型製品に属している。それゆえ、全アイテムに占める探索型製品の構成比がごくわずかであれば、その内部バランスを論じる意味はなくなってしまうかもしれない。言い換えれば、実験－市場対応バランスの効果は、探索－活用バランス（探索型製品の構成比の大きさ）に条件付きである可能性が残されている。この点を確認すべく、「探索－活用バランス」と「実験－市場対応バランスの2次項」の交互作用項（センタリング済み）を導入したモデル4を推定した。しかし当該項の効果(β_8)は非有意であった。この結果は、探索－活用バランスの水準を考慮してもなお、H2が支持されないことを意味している。

次に、H1およびH2がともに不支持となった点に目を向ける。本論は、ポートフォリオと収益性の関連に対する市場環境のモデレート効果を仮説化しなかった。しかしブランドが直面する需要不確実性の水準によって、最適な製品構成比が変化する可能性がある。すなわち、より不確実な環境下においては、活用型製品よりも探索型製品を増やした方が、あるいは実験製品よりも市場対応製品を増やした方が、収益性は向上するかもしれない。そしてこの効果を考慮すれば、H1とH2と整合的な推定結果が得られるかもしれない。この点を検討すべく、ポートフォリオ関連変数と需要不確実性の交互作用項（センタリング済み）を含むモデル5を推定した。しかしいずれの交互作用効果($\beta_{10} \sim \beta_{12}$)も非有意であり、探索－活用バランスと実験－市場対応バランスの2次項の効果(β_2 と β_4)もまた、モデル2と変わらず非有意であった。よって需要不確実性との交互作用を考慮してもなお、H1とH2は不支持となった。

以上の追加的分析を踏まえ、次節ではモデル2およびモデル3の推定結果にフォーカスして、考察を行う。

5 おわりに

5.1 考察

ポートフォリオ関連変数のうち、仮説と一致する結果が得られたのは、BI訴求－市場対応バランスの2次項のみであった。探索－活用バランスについては逆U字型の影響を予想したものの、その1次項のみが有意となり（正の効果）、さらに実験－市場対応バランスに

については1次項・2次項の効果がともに非有意となった。以下では、仮説の予想に反するこれらの結果に注目して考察を加える。

まず、探索－活用バランスと業績の間に正の線形関係が見出された理由は、2つ考えられる。第1に、「業績が良好で余裕のあるブランドほど、探索的製品を多数展開できる」という、逆方向の因果関係が作用している可能性がある。しかし既存研究は、業績が低い企業もまた探索的活動への比重を高めることを見出してきた (e.g., Baum et al. 2005; Greve 1998; 2003; 2007; Lant et al. 1992; Singh 1986)。というのも業績の低い企業は、現在の知識・製品を活用しても満足する成果を上げられず、その抜本的改善を目指して果敢にリスクを負うからである。そのため、業績の高さが単線的に探索量を増やす可能性は低いものと推測される。

第2の理由として、調査対象の業界特性が挙げられる。探索－活用研究は、需要の不確実性水準が高くなるほど、活用よりも探索が重要になると主張してきた (e.g., Benner & Tushman 2003; Jansen et al. 2006; Rowley et al. 2000; Tsai et al. 2008)。なぜなら不確実な環境にあっては、活用型製品が急速に陳腐化する可能性が高いからである。アパレル業界は流行の変化が激しく、他業界に比べて不確実性水準が高いと推測される。そのため、活用型製品よりも探索型製品を拡充した方が業績が改善する、という結果が得られたのかもしれない³⁾。

続いて、実験－市場対応バランスの効果について検討する。当該変数の効果が見出されなかった理由の1つは、実験製品固有の性格に求めることができる。実験製品は他のカテゴリーとは異なり、既存知識（強みやアイデンティティ）に支えられているわけでもないし、「今、こういう製品が売れている」という目下の市場動向を根拠に開発されるものでもない。そのため当該製品は博打に近い性格を有することになり、その売上を予測することは難しい (Levinthal & March 1993; March 1991)。もしそうであれば、ブランド全体の収益性に対する実験製品のインパクトは、その時々によって大きく変動すると考えられ、それゆえに実験－市場対応バランスと収益性の間に明確なパターンが現れなかった可能性がある。

ただし以上の議論は、実験製品の役割を否定するものではない。実験製品は確かに、短期的・直接的にはブランドの収益性改善に貢献しないかもしれない。しかし当該製品から次世代の定番製品やBI訴求製品が育てば、それは長期的・間接的に収益性を改善させることになる (小川 2006)。それゆえ実験製品の比率（および市場対応製品とのバランス）が収益性に及ぼすインパクトは、(1) 長期的なデータを分析した場合、ないしは(2) 「実験製品から定番製品やBI訴求製品を生み出す能力」を考慮した場合に析出されるかもしれない。

5.2 学術的貢献と実務的示唆

本論の学術的貢献は次の2点に要約される。第1に本論は、ポートフォリオ管理に対する

既存研究の示唆を統合可能な枠組を示した。探索－活用モデル，市場志向研究，延期－投機モデルはこれまで，それぞれ異なる理論的背景に基づき，独立して議論が展開されてきた。しかしそれぞれの理論を発展させるためには，近接領域の展開とその関連性を考慮することも重要である。その意味において，各モデルの類似点と相違点を整序した本論は，知識の体系化と進化に貢献しうる。

加えて本論は，製品構成バランスと収益性の関係を実証的に分析した。そして H3 として予想したとおり，BI 訴求製品と市場対応製品のバランスが崩れるほど，収益性が低下することを見出した。いくつかの研究は既に，POS 等の市場動向に基づく製品開発や品揃え形成が，他社製品との同質化を招き，差別化能力を削ぐ可能性があることを指摘してきた（e.g., 加藤 2006; 小川 2006; 高嶋 2018）。しかしそれらは，理論的検討あるいは特定企業の事例分析に留まっており，その主張の経験的妥当性や一般化可能性を検討していない。調査対象がアパレル業界に限定されたとはいえ，この限界を大量データの分析により克服した点が，第 2 の学術的貢献である。

H3 が経験的に支持された点は，実務的にも重要な示唆を含んでいる。例えば楠木（2006）は，コモディティ化を脱するための処方箋の 1 つとして「顧客実験」を挙げている。彼によれば，コモディティ化が起こる 1 つの理由は，製品価値の安定性に求められる。つまり顧客が望ましいと思う製品属性が安定していると，企業間競争の焦点が当該属性水準の改善に収斂してしまうため，コモディティ化が起こるのである。これは裏を返せば，安定性の低い価値に注目した製品開発を行えば，他社との差別化が可能になることを意味している。とはいえ安定性が低く，変化の激しい価値（ニーズ）を予測することは困難である。そうであれば，事前にニーズを予測するのではなく，製品に対する顧客反応を即座にフィードバックし，変化し続けるニーズを追いかけることが有効となる。これが「顧客実験」の内容である。

楠木（2006）の処方箋は説得的であり，本論もその有効性を否定しない。しかし「顧客実験」を安易に採用し，それに過度に依存すると，本論の類型で言うところの市場対応製品が膨張する。そして多くの企業が同じ行動を採用すれば，市場には「どこにでもありそうな製品」が溢れ，その意図に反してコモディティ化が起ってしまうであろう。この推測は，経験的に支持された H3 の内容と符合するのである。したがって顧客実験を採用する企業は，市場対応製品が野放図に増えていないか，あるいはそれが BI 訴求製品を駆逐していないか，という点を常にチェックする必要がある。

一般的に企業は，探索よりも活用を重視する傾向にあると言われる。それゆえ探索－活用研究は，コンピテンシー・トラップに陥らないように，意図的に探索を行うことの重要性を強調してきた（Levitt & March 1988; Levinthal & March 1993; March 1991）。しかし既述のとおり，探索型製品の下位カテゴリーである市場対応製品が BI 訴求製品を駆逐すると，ブ

ランドの差別化水準が低下し、収益性も悪化する。本論の議論に基づけば、企業は、活用の過剰強化によって発生するコンピテンシー・トラップに注意するだけでは不十分である。それに加えて、市場起点の探索の過剰強化によって発生する「市場参照のトラップ」にも注意しなければならない。

注

1) 例えば、既にロボット型掃除機を市場化しているアイロボット社が、そのラインナップに新型の高性能製品を加える場合、その新型製品は、当社にとっては活用型製品である。他方でそれまでロボット型掃除機を開発してこなかった他社が、掃除機のラインナップにロボット型掃除機を加える場合、その新製品は、当該企業にとっては探索型製品となる。

またコカ・コーラ社は、「マーチャンダイズ 7X」と命名されたシロップの調製方法を変えずに、コーラを販売している。しかしそれ以上にコカ・コーラは「古き良きアメリカ」という、企業と顧客の間に共有されたブランド・イメージの維持にも腐心してきた (Tedlow 1990)。それゆえ (製品としての) コカ・コーラは、製法・レシピとブランド・イメージの両方において、既存知識の維持・利用に力点を置く活用型製品と見なされよう。

コカ・コーラとは反対に、新たなブランド・アイデンティティの探索を企図して開発される製品も存在する。例えば湖池屋の「プライド・ポテト」は、それまでカルビーの後塵を拝していた湖池屋のポテトチップスに、「本物志向」、「大人のお菓子」というイメージを埋め込むことを目指して開発された。その市場化には製造工程の変更が必要とされ、その点で技術的な知識の探索も伴うものであった (日経トレンディ 2017)。そのためプライド・ポテトは、新たなブランド・アイデンティティの模索と新技術の試行という2つの点において、探索型製品に位置づけられる。

2) 市場起点型製品の具体例としては、自社製品の POS データ、あるいは他社製品の売れ行きやヒット情報を収集・分析し、そこから導かれた市場動向に対応すべく開発される清涼飲料水、あるいはシーズン中に企画・生産される衣料品などが挙げられる。また組織起点型製品の典型例としては、初代のウォークマンや iPhone を挙げることができる。これらの製品が、顧客の声、既存製品の販売動向、あるいは他社の競争行動の分析を起点に開発されたわけではないことは、周知の事実である。

なお組織起点型の製品には、ラディカルなイノベーションを含む製品だけでなく、ブランド・イメージ (アイデンティティ) の維持・強化を目指して開発される製品も含まれる。例えば、セイコーウォッチの腕時計ブランド「グランド・セイコー」は、100万円未満の製品が多く取り揃えられているものの、中には400万円を超える価格が設定され、ゼンマイのエネルギー・ロスを最小限に抑えた製品も存在する (Seiko Watch Corporation 2020)。この製品は、市場の需要が多いから、あるいは競合他社が類似の製品で成功したから開発されたのではなく、むしろ「精度や耐久力の高さ」というセイコー内部の強み (既存知識) を起点とし、その強みを訴求すべく開発されたものと推察される。もしこの推察が正しければ、当該製品は組織起点型 (かつ活用型) の製品に属することになる。

3) 前節で述べたように、本論は各ポートフォリオ関連変数と需要不確実性の交互作用を含めたモデルを推定したが、有意な交互作用効果は見出されなかった。この分析結果は、「需要の不確実

性水準によって最適な探索－活用バランスが変化する」という、ここでの考察と一見矛盾する。しかし実証分析において導入された需要不確実性は、あくまでアパレル業界内の相対的な不確実性水準であり、その平均値や絶対的水準は他業界よりも高いかもしれない。そのため、業界横断的な実証分析を行った場合に、需要の不確実性水準によって最適な探索－活用バランスが変化する可能性は、依然として残されている。

参 考 文 献

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (石井淳蔵 (訳) (2012). 『新訳 事業の定義：戦略計画策定の出発点』。碩学舎.)
- Alderson, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood, IL: 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.)
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). "The Contingent Value of Responsive and Pro-active Market Orientations for New Product Program Performance." *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482.
- Baum, J. A., Rowley, T. J., Shipilov, A. V., & Chuang, Y. T. (2005). "Dancing with Strangers: Aspiration Performance and the Search for Underwriting Syndicate Partners." *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 536-575.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited." *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Berthon, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. (2004). "Innovation or Customer Orientation? An Empirical Investigation." *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1065-1090.
- Bucklin, L. P. (1966). *A Theory of Distribution Channel Structure*. Berkeley, CA: University of California, Institute of Business and Economic Research. (田村正紀 (訳) (1977). 『流通経路構造論』。千倉書房.)
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects." *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (伊豆原弓 (訳) (2000). 『イノベーションのジレンマ』。翔泳社.)
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms." *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.
- Frambach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. (2003). "The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation." *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 377-397.
- Greve, H. R. (1998). "Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change." *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 58-86.
- Greve, H. R. (2003). "A Behavioral Theory of R&D Expenditures and Innovations: Evidence from Shipbuilding." *Academy of Management Journal*, 46(6), 685-702.

- Greve, H. R. (2007). "Exploration and Exploitation in Product Innovation." *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945-975.
- Gu, F. F., Kim, N., Tse, D. K., & Wang, D. T. (2010). "Managing Distributors' Changing Motivations over the Course of a Joint Sales Program." *Journal of Marketing*, 74(5), 32-47.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). "The Interplay between Exploration and Exploitation." *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1991). "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing." *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis." *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators." *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jaworski, B., & Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences." *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). "Market-Driven versus Driving Markets." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction." *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Ketchen Jr, D. J., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). "Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-Based View." *Strategic Management Journal*, 28(9), 961-964.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). "Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation." *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). "The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration." *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). "The Myopia of Learning." *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). "Organizational Learning." *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- Li, C. R., Lin, C. J., & Chu, C. P. (2008). "The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations." *Management Decision*, 46(7), 1002-1026.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success." *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.

- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries." *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.
- Singh, J. V. (1986). "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making." *Academy of Management Journal*, 29(3), 562-585.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). "Ambidexterity under Scrutiny: Exploration and Exploitation via Internal Organization, Alliances, and Acquisitions." *Strategic Management Journal*, 35(13), 1903-1929.
- Tedlow, R. S. (1990). *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*. New York, NY: Basic Books. (近藤文男 (監訳) (1993). 『マス・マーケティング史』. ミネルヴァ書房.)
- Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. (2008). "The Curvilinear Relationships between Responsive and Proactive Market Orientations and New Product Performance: A Contingent Link." *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884-894.
- 井上達彦 (1998). 『情報技術と事業システムの進化』. 白桃書房.
- 小川進 (2006). 『競争的共創論：革新参加社会の到来』. 白桃書房.
- 加藤司 (2006). 『日本的流通システムの動態』. 千倉書房.
- 貴志奈央子 (2013). 『研究開発における能動的探索と受動的探索』. 博士論文 (東京大学).
- 楠木建 (2006). 「次元の見えない差別化：脱コモディティ化の戦略を考える」. 『一橋ビジネスレビュー』, 53(4), 6-24.
- 久保知一 (2004). 「2つの組織能力とマーケティング戦略：日本企業のレント創出メカニズムの実証分析」. 『三田商学研究』, 47(3), 195-214.
- 鈴木修 (2013). 「新製品開発における『活用 (exploitation)』と『探索 (exploration)』との比率と、継続的な企業成長との関係に関する実証分析：医薬品開発を題材に」. 『研究 技術 計画』, 27(1/2), 27-38.
- Seiko Watch Corporation (2020). Grand Seiko. <https://www.grand-seiko.com/jp-ja> (閲覧日：2022年3月16日).
- 高嶋克義 (1989). 「流通チャネルにおける延期と投機」. 『商経学叢』, 36(2), 153-166.
- 高嶋克義 (2008). 「延期的生産システムの再検討」. 『国民経済雑誌』, 197(4), 1-16.
- 高嶋克義 (2018). 「品揃え形成における投機的局面と延期的局面」. 『JSMD レビュー』, 2(1), 13-21.
- 崔容重 (2006). 「QRシステムによる柔軟なサプライチェーンの構築：日本のアパレル産業を対象に」. 『マーケティングジャーナル』, 26(1), 56-75.
- 日経トレンディ (2017). KOIKEYA PRIDE POTATO (湖池屋), 2017/06, 76-79.
- 三品和広・三品ゼミ (2013). 『リ・インベンション：概念 (コンセプト) のブレークスルーをどう生み出すか』. 東洋経済新報社.
- 水越康介 (2006). 「市場志向に関する諸研究と日本における市場志向と企業成果の関係」. 『マーケティングジャーナル』, 26(1), 40-55.