



# 競争的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

石井，淳蔵

---

(Citation)

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2006・48

(Issue Date)

2006-09

(Resource Type)

technical report

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/80500106>



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

# 競争的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～

神戸大学大学院経営学研究科

教授 石井淳蔵

# 競争的価値創発プロセス概念とケース記述の手法<sup>1</sup>

## ～競争プロセス、デザイン、そして身体性～

1. はじめに
2. 競争的使用価値概念の概要
3. 競争的創発プロセス概念
4. ケース記述の要諦
5. 競争的創発プロセスのケース記述の見取り図
6. おわりに

自然科学的説明が「王様が死に、それから心臓麻痺で王妃が死んだ」という直線的プロットに帰着するのに対し、社会科学の説明は「王様が死に、そして悲しみの余り王妃が死んだ」という曲線的プロットを採用する。「悲しみの余り」はあくまで一つの解釈であり、「自責の念から命を断った」というプロットもまた可能である。多様な説明曲線のうち、どれが妥当な説明であるかをめぐって論争の余地があり、それに応じてさまざまな「学派」が対立することになる。（野家啓一「実証主義の興亡：科学哲学の視座と所見」、盛山和夫他編著『〈社会〉への知／現代社会学の理論と方法(下)』、勁草書房、2006年、所収、傍点は筆者）<sup>2</sup>

## 1. はじめに

マーケティングという現実は、「市場という他者」との交錯する関係の中に生まれる。マーケティングという課業は、個人の心理の中、あるいは1つの組織の中で完結する仕事ではない。その主題は、個人や組織の外部にある市場（消費者や流通業者や競争者）からのさまざまな働きかけに対処しつつ、逆にそれら他者に対しての働きかけを秩序づけることにある。こうした他者との交錯するプロセスに対して、他分野にはない特別の関心をマーケティング研究者は向けてきた。

働きかけそして働きかけられる結果、起こるところの出来事の連鎖を科学的に記述する方法として、ケース記述がある。しかし、ケース記述者がみずから、それら出来事を、読者にとって（あるいは、当事者自身にとって）意味ある物語（意味あるメッセージを含み、深い共感を与える物語 narrative）として構成するのは容易なことではない。さらに加えて、それを研究の伝統に位置づけることはさらに難しい。そのために、ケース記述に先立って記

1 本研究は、平成18年度科学研究費基盤A（「マーケティング競争下におけるロバストデザイン戦略の有効性についての実証研究」）の支援を受けた研究の一部である。

2 野家（2006）は、自然科学と対照された社会科学における理論自体がそうした物語としての構成を取らざるを得ないことを指摘する。引用に見るように、そこでは常に複数の物語が成立しうるが、それら複数の物語の相対的な妥当性を競い合うところにこそ、理論がせめぎ合う場があると考えられる。以下にも述べるように、「複数の対立する物語の妥当性を競う」ことは、特にケース記述の妥当性を明らかにする上で、大事な作業ではないかと筆者は考えている。

述のための理論的立場を得ておくことは大切なことである。

本稿には2つの課題がある。その第1は、マーケティングにおいて交錯する諸プロセスをケースとして記述するための指針となる1つの理論的立場を明らかにすることである。それを、「競争的価値創発プロセス（以下では、競争的創発プロセス）」と名づけている。そして、第2の課題として、この競争的創発プロセスの考え方に基づいて交錯するマーケティング諸プロセスのケース記述のための見取り図を示すことがある。そのために、ケース記述の要諦を整理しなければならない。まずは、競争的創発プロセス概念の出発点となった、競争的使用価値概念を本稿の議論に関連する限りで紹介しよう。

## 2. 競争的使用価値概念の概要

石原（1982）は、競争プロセスにおいて生み出される製品の使用価値を「競争的使用価値」と定義した。マルクスの資本論を批判的に検討する中から生まれた概念なのでその紹介は簡単ではないが、その基本的なイメージを掴むためにネスレの「キットカット」というブランドを取りあげて解説してみよう。

### キットカットの事例

キットカットは、ネスレ・コンフェクショナリー社が発売しているイギリス生まれのチョコレート菓子である。日本だけでなく、世界の市場で人気を博している。これまでもう一つ日本市場では浸透できなかったのだが、最近、「きっと勝つ」という商品名と語呂合わせのような出来事を手がかりにキャンペーン・テーマを打ち出し、受験生向けにそれに類した多彩なメッセージを伝えると共に、それに合わせて新商品やプレミアムグッズを作り、日本のチョコレート菓子市場で大きく売上を伸ばしている。ウェブを使ったコミュニケーションや、このテーマを軸にホテルやU S Jや音楽会社などのネスレ以外の企業とコラボを組んでキャンペーンを進めるという新しいマーケティングも試みられている（石井・森口 2005、高岡 2006）。今では受験生の間で、「受験グッズ」としては、「神社等の御守り」を抜いて第1の座に君臨するほどになっているという。

これにあやかっただけで、ライバルの明治製菓やロッテや江崎グリコの各社も、それぞれ「(ウ)カール」とか、「キッチリトール (キシリトール!)」とか、「キッポー (ポッキーの逆!)」とかという面白ネームを付けて追随商品を出している。いわば、「縁起物市場」とでも呼ぶことができる新しい製品カテゴリー（細分市場）が誕生しているのである。「きっと勝つ」という、いわば名前遊びに過ぎなかった出来事が起こったことを手がかりに展開された一つのキャンペーンが、消費者の新たな欲望を生み出し、そして消費者の生活の中に浸透し、競争者が追随したくなるような1つの存在感ある成長市場を創り出したわけである。

この一連の出来事は、キットカットにあるいはそれを追随したお菓子商品群の競争の中で、「受験グッズ」である「縁起物」という1つの使用価値が生まれたことを示している。競争の中で新たに生まれたこの類の使用価値のことを、「競争的使用価値」と、われわれは呼んできた。

この事例でわかるように、商品の競争的使用価値とは、「他でもあり得た」偶発的な価値のことである。2つの特徴に言い換えることができる。第1に、生産過程においてあらかじめ定められた価値ではなく、競争プロセスの中でいわば偶然に生まれた価値であること（チョコレート菓子のそもそもの使用価値はというと、食品、甘味食品、あるいはお菓子ということで定義されるだろう。それはもちろん、研究所であるいは工場で、そうあるべくして設計された必然的価値である）。第2に、縁起物お菓子というこの新しい使用価値は他のどの国にも見られるものではなかったという意味で普遍的ではなく、ある特定の性格の競争の中でしか生まれることのない独特の価値である。<sup>3</sup>つまり、競争的使用価値は、必然でもなく普遍的でもない価値として特徴づけできる。

### 消費欲望と生産とのダイナミックな関係

さて、この競争的使用価値概念は、消費欲望と生産（ないしはマーケティング）とのダイナミックな関係を理解するための枠組みを準備する。その概念の視点から批判されるべきは、消費欲望はそもそもマーケティングとは自立した存在であって、「マーケティングは、消費者のもっとも基礎にある欲望を前提としてスタートする」とする議論である。

そうした議論においては、人には「食べたい」とか「眠りたい」といった基底的な欲望があると仮定するとか、あるいは、有名なマズローの5段階欲求説のように、生存欲求から自己実現欲求に至る欲望の基盤があると仮定するとか、つまり、人には、そうしたたぐいの「本性としての欲望」がそもそも備わっていると仮定する。そして、それが具体的な、「ごはんが食べたい」、「ベッドで眠りたい」、「学歴を付けたい」、「エステで癒されたい」等といった具体的な欲望を形作ると考える。そしてそこでのマーケティングの役割は、消費者のそれらの欲望を発見して、それに適合したやり方を編成することである。こういった議論がそれである。

しかし、「食べたい」とか「眠りたい」は、石原（1982）の用語を用いると「抽象的欲望」であって、競争的使用価値の議論では、「具体的な欲望」（具体的なその解決策が明らかになった欲望）を直接に導くわけではない。現実に現れる「具体的な欲望」は、現実に実在するところのマーケティング（あるいは製品、さらにはその製品を現実化させる生産力）のありように依存する。

「具体的な欲望」がマーケティング（生産力）に依存するこのプロセスを、J. K. ガルブレイスが「依存効果」と呼んで以来、その依存関係は有名になったが、それよりずっと以前にすでにマルクスによってその関係の重要性は指摘されていた。<sup>4</sup>競争的使用価値の概念は、こ

---

3 このようなイメージで理解できる競争的使用価値の概念は、使用価値の普遍性や必然性・客観性を強調する従来の議論に対して批判的であることは言うまでもない。マーケティングがまさにその本性において消費者需要ないし欲望の操作を含むものであるがゆえに、使用価値を普遍的・超歴史的なものとして片づけることはできない。ところが一般には、価値的側面は特定の体制や歴史に依存するが、使用価値的側面は、いっどこで誰にとっても共通した普遍的・超歴史的・歴史貫通的なもの、つまり生産過程から生み出される客観的な製品属性に基づいているとされる。しかし、その見方は、価値と使用価値とを機械的に切り離し、両側面の内的関連を顧みないやり方だと石原（1982）は批判する。使用価値的側面が価値的側面に包摂され、不断に規定されるのであって、この点の分析を抜きにしてはマーケティング・プロセスの本質を語ることはできないだろう。

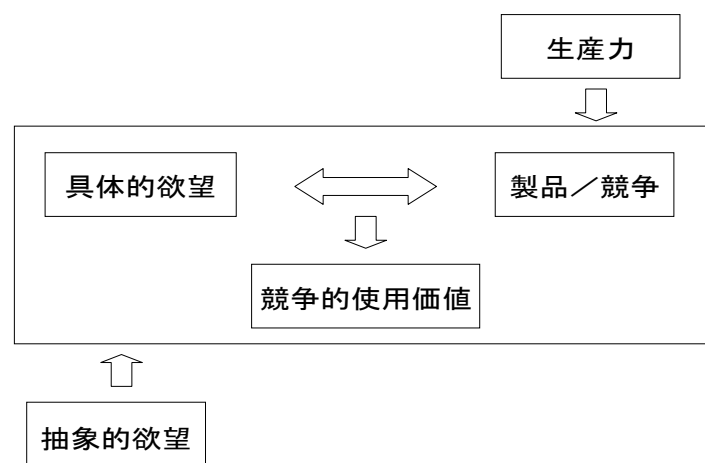
4 石原（1982）を含め、われわれの出発点となる認識であるのでその文言を再掲しておこう。「生産が

の関係を中心に押し出している。

石原（1982）やマルクスやガルブレイスのこうした見方にたてば、マーケティングの歴史的な変遷を、消費者の心理的な状態、あるいはその心理的な状態を規定する環境条件（たとえば、所得とか社会的地位とか価値観とか）に単純に還元して理解しようとする議論は、ずいぶん粗野な議論に見える。その種の議論に陥ってしまうと、消費者欲望からマーケティングへという単線的な関係（言い換えると、マーケティングの消費欲望への「適応」プロセス）だけが強調されることになる。消費者の欲望がマーケティングに依存するという逆のプロセス（マーケティングによる「欲望創造」のプロセス）が、結果的に見逃されてしまうことになる。石原（1982）が、「マーケティングは、みずから適応すべき需要基盤を創り出す」という一言で明らかにしたかったのは、競争プロセスにおいてマーケティングを通じて創造される欲望と、そしてその創造された欲望に適応するマーケティングという、マーケティングと消費欲望との複線的な関係なのである。そうしたプロセスにおいて新たな欲望が創発し定着するとき、そこに新たな使用価値が誕生したことになる。

ひとまず、石原（1982）（そしてその原型としてのマルクス）が提起する概念とそれらの関係を図式化して整理しておこう。

図1 競争的使用価値の概念図



この図は、競争的使用価値概念をもっとも簡略に示すものである。示されている関係を整

---

消費のために創造するのは、その対象だけではない。生産はまたその消費に規定性、その性格、その仕上げをも与える。・・・対象は決して対象一般ではなく、やはり、生産そのものによってふたたび媒介されるような一定の仕方では消費されなければならない一定の対象である。飢餓は飢餓であるが、しかし料理された肉をフォークやナイフで食べて満たされる飢餓は、手や爪や牙の助けを借りて生肉をむさぼり食う飢餓とは、別の飢餓である。だから、消費の対象ばかりでなく、消費の様式もまた客体的にだけでなく主体的にも生産によって生産される。こうして生産は欲望に材料を提供するばかりではなく、また材料に欲望を提供する。消費がその最初の自然のままの粗野と直接性から脱却すれば（そして消費がこの状態にとどまっていること自体、やはり生産が自然のままの粗野の状態から離れない結果であろう）、消費そのものが衝動として対象に媒介され、消費が対象に対して感じる欲望は、対象を感知することによって創造されるのである」（マルクス『経済学批判要項』14頁）。この部分は、消費が生産（マーケティング）に依存せざるをえないこと、消費対象を感知して(具体的)欲望が形成されることを述べている。

理して言えば、次のようになる。

- (1) 具体的欲望は、競争ないしはそこから生まれる製品との交錯の中に生まれること、
  - (2) それらの交錯の中から新たな（競争的）使用価値が生まれること、
  - (3) そうした関係を規定する背景的要因として経済の生産力と抽象的欲望があること、
- 以上である。

### 3. 競争的創発プロセス概念

さて、競争的使用価値の概念は、「消費者の欲望を構成するプロセスとしての競争」という考え方を打ち出した。消費者の欲望を構成するプロセスとしての競争は、同時に、競争の場（あるいは競争のルール）自体を創り出すプロセスである。というのも、消費者の欲望が競争の中で変化することは、新たな競争の場・ルールを創り出すことに他ならないからである。先のキットカットの例で言うと、「縁起物」という消費者の新たな欲望が生まれたことで、お菓子市場の各企業マーケターは新たに商品やキャンペーン企画を練り直さなければならない。たとえば、「いかに美味しいチョコレート菓子を作るか」よりむしろ、「いかにこのチョコレート菓子里に縁起物としての魅力を付けるか」に、競争の争点が移ることになるかもしれない。

「消費者の欲望がその中で構成され、それにまた適応する」という競争プロセスの概念は、ハイエクたちが暗黙に仮定している競争プロセスの概念とは違っている。ハイエクたちは、競争が「絶えざる新機軸発見のプロセス」と捉えているが、それが時間的に累積する歴史的な展開にはさほど注目していない。しかし、競争的創発プロセスの概念で理解される競争とは、消費者の欲望を構成しながら、それがまた競争自体の性格を変えるという再帰的なプロセス、途切れることなく継続し歴史的に蓄積するようなプロセスである。石井（2003、2004）は、そうした概念の下に、継続する競争プロセスにおいて生み出される3つの側面を明らかにした。それらは、ここで言うところの競争的創発プロセスの核となる部分なので、それを簡単に紹介しておこう。

#### 構成される主体：企業の性格

競争は、単に相手を破滅させて終わりという殲滅戦ではないのはもちろんである。加えて、競争の場とは、場面が変わるごとにいつも違った登場人物が現れるという場でもない。競争という場は、固有名で認識し合った企業同士が互いの能力を競い合う場であり、それが翻ってみずからの独自能力に気づかせ、それを磨き上げる場でもある。競争相手を通して、まさに「自分とは何か（アイデンティティ）」を判断する根拠を得、それを増幅させることができるのである。このことを、競争の大事な機能として確認したい。<sup>5</sup>

---

5 競争は、絶えざる新機軸発見のプロセスであることを強調したのはハイエクらオーストリー学派である。競争的使用価値の考え方もオーストリー学派の考え方も、競争は新古典派が想定するようなある種均衡に導くプロセスとして理解するには無理があることを強調した点で共通する。均衡に向かう動きは緩慢で、その間に次の均衡に向けた変化が起こってしまうために、均衡には落ち着かないと考えてもよい。だがしかし、オーストリー学派と違い、競争的使用価値概念は、競争は欲望を創り出すプロセスでもあるこ



ある企業が、他社との競争の中で、たとえば「縁起物」という新機軸を生み出したとすれば、その企業にある固定した要素が与えられる。それは組織かもしれないし、人あるいは考え方、もしくは工場等物財や技術かもしれない、……。いずれにしろ、ある固定した要素が生じる。そしてその次には、その要素を手がかりや材料にして次なる新機軸が構想され試行される。そのプロセスは、その企業独自の資源組合せのパターン（ルール）を作り上げていくプロセスなのである。

### 構成される競争の場

あらかじめ産業（＝競争の場）というものが存在していて、そこにいろいろな企業がそこに参入しそして競争が起こるというわけではない。「\*\*産業に参入する」と言ったり、「\*\*産業の参入障壁は高い」などと言ったりするとき、産業という枠の実体があらかじめ存在しているように思えるかもしれないが、産業は決してモノのように境界が定まった実体ではない。「縁起物のお菓子」という製品カテゴリー（産業）は、もともとそれとしてあったわけではなく、キットカットを中心とする各社の競争の中で作られたカテゴリーである。競争は一面、そうした製品カテゴリー（産業）の境界の興廃をめぐるものとして現れる。産業とは、競争のありようを規定する独立した定数ではなく、競争により変化する変数なのだ。<sup>6</sup>

競争の場は変化すると言いながらも、しかし、競争の場には安定性も見られることに注意したい。たとえば、昔ビデオ機器の競争において、ひとたびVHS方式が市場で支配的になったとき、その支配を覆す力はなかなか生まれてはこなかったという事例が、ここでは参考になる。対抗する方式にはVHS以外にもβ方式などいろいろあったのだが、いったん普及してしまったVHS方式の市場地位は揺らぐことはなかった。むしろ逆に、他の方式を採用していた陣営もこぞってVHS方式を採用するに至ったのだ。VHS方式に従うことが、購入する消費者にとっても、販売する小売店にとっても、その製品を生産するメーカーにとっても、そしてそこに部材を供給する部材メーカーにとっても、有利な状況が作られていったのだ。<sup>7</sup>

VHS方式はなにを契機として優勢になったのかはともかく、「結果的な産業標準（デファクト・スタンダード）」となっていたことがここでは重要である。VHS方式が他の方式に比べて、圧倒的に画質が良かったとかコストが低かったとかという技術上の違いはなかったと言われているところを見れば、結局のところ、「みんなが採用するから採用する」という渦の流れのような機制が働いたというしかない（石井 1983）。

「みんなが採用するか採用する」というこの機制は一般に、「デファクト・スタンダード

---

とを強調した点でユニークであった。この点については、石井（2004）参照。

6 競争の場である製品カテゴリーの変容については最近、理論的検討が進み始めている。石井（1997）、Rosa, *etal.*（2000）、吉田（2006）を参照のこと。

7 VHS方式を中止として、それをめぐる、部品、完成品等々の諸取引のネットワークが構成されたわけである。そこでは、ルーティン化された取引が繰り返され、それによって取引のコストや取引される財のコストは下がる。ネットワークを構成する完成品、部品、流通業者、消費者といったプレイヤーはすべて、そのネットワークから重要な価値やコスト低減のメリットを享受することとなる。クリステンセン（2000）は、そうしたネットワークを「バリュー・ネットワーク」という名で呼んだが、バリュー・ネットワークの成立は競争の場を安定させる重要な契機である。

（標準規格）」の成立を促す機制である。「キットカット」が縁起物として普及し、消費者がそれを口コミで伝え、ホテルやU S J で「受験の縁起物」キャンペーンが繰り返され、次々に消費者がそれを受け入れてくる。それに応じるように、小売店はそのためのコーナーを作り、そしてメーカーはそのコーナーに並べるための新商品を企画する。「縁起物市場」という1つのデファクト・スタンダードが形成される渦が起り始めるわけである。

競争の場の安定性を見る上で、このデファクト・スタンダードの存在を識別することが大事である。そして、競争の場のメンバーが避けようもなくそのスタンダードに固執するようになるのかの機制を見きわめることが必要である。<sup>8</sup>

それと同時に、いつまでも渦の流れを強化する作動が続くわけではないことにも注意したい。デファクト・スタンダードを強化していた渦が逆流を始め、一気にそれが消滅する場合はいくらでもありうる。渦を形づくる流れはいつのときも、反転する契機を含んでいるのである。競争とは、同質性を追求する一方で、他との差別性を追求するものであるかぎり、それは不思議なことではない。しかし、その反転の具体的契機はなにか。競争の場の変化を分析するにあたって、この点にも特に注目したい。

### 戦略的ジレンマ

企業は、競争を通して他企業と差異性をもった独自の資源の組み合わせのパターンを自覚し、それを蓄積しようとする。競争プロセスの中で蓄えられたこの独自資源の組合せのパターンは、ある競争局面では存分にその力を発揮し、他の企業が真似のできない競争優位を作り出す。時には、競争の場をさえ自分の有利なように変更する。

「キットカット」は、自身の名前を利用して、ライバルのグリコのポッキーが追従できないような競争の場（のルール）を構築し、それをさらに増幅するために上記に紹介した様々なマーケティングを行い、「きっと願いを」というマーケティング・キャンペーンを駆動する社内の枠組み（資源の組み合わせのパターン）を社内に作っていった。

競争の場を変更するくらいの力をもった企業でも、しかし、良いことばかりが続くわけではない。いつしか、その独自パターンがその企業の成長の桎梏に変わるときがある。それは、「戦略ジレンマ」と呼ぶことができる。戦略ジレンマとは一般には、企業が自らの内なる資源の制約の下に、自由にみずからの競争ポジションを移動できないこと（「移動障壁」を渡ることができないこと）を意味する。それを克服するために、それまで蓄積してきた独自能力を放棄したり、従来の資源組み合わせパターンを変更したりすることが必要になる。

「キットカット」のヒットによって、新しい競争の場が定着するにつれ、それまでチョコレート菓子市場で圧倒的な市場地位を確保していたポッキーは自身の枠組み（資源の組合せパターン）を変えなければならなくなるかもしれない。明治「フラン」に負けないように、いっそう美味しいスナックチョコを開発するだけでは、もはやポッキーは自身の市場シェアを維持できないかもしれない。「縁起」とか「願い」とか、もっと消費者の生活に密着した

---

<sup>8</sup> デファクト・スタンダードを生み出す動きとは、「みんなが採用するから採用する」という渦を作り出すような純化薄ルール動きである。それは、競争の場に均衡点をもたらすというわけではないが、「動いている中にある安定性を作り出すことになる。

意味を付与したり、その実体を作ったりしていかななくてはいけないかもしれない。もしそうなら、従来、「フラン」への対抗のための資源組合せのパターンとは異なるパターンが必要になる。それは、少なからぬジレンマをポッキーのマーケターに与えることになる。

以上が、新しい価値を創発しながら展開する競争プロセス概念の概要である。それは、「競争の場を構成」すると共に、また企業の資源組合せパターンを新たに創り出すという意味で「主体を構成」する。いわば、「競争中で競争の場（ルール）が生み出される」という自己言及的性格と、競争プロセスにおいて価値や主体が生み出される創発的性格、こうした性格に注目した競争プロセス概念が、この競争的創発プロセスに他ならない。

#### 4. ケース記述の要諦

さて、理論を定式化することは科学的作業において大事なことだが、その理論に当てはまる現実を見つけ出すことも同じくらいに大事な作業である。競争的創発プロセス概念が論理的に正しいとしても、それが当てはまる現実が見つからなければ机上の空論でしかない。理論は、具体的ではあるが錯綜する現実のケースに対して1つの洞察を準備する。他方、具体的なケースは、理論の妥当性を担保する。抽象的な理論と具体的なケースとは、互いに互いの確からしさを担保し合う。その時、われわれの中において1つの真理に到達したという実感と納得が生まれる。

##### 科学的作業としてのケース記述

科学的作業としてのケース記述は、当然のことながら客観的な事実に基づかななくてはならない。だが、そのケースに関わる一連の出来事を（年表を作成するように）羅列することであってよいわけではない。ケース記述には、科学的たるべく求めるべきいくつかの妥当性がある。<sup>9</sup>その点に注意を払いながら、ケース記述の要諦を探ろう。

ごく一般的に言えば、出来事の羅列でもなく、かといって自由な発想が許される小説でもなく、科学的作業としてのケース記述の要諦は、最初の引用でも少し触れたが、以下の4点にあると考えている。

第1に、研究対象とするマーケティング現象に関連した具体的な出来事の連鎖を、一つの首尾一貫した物語（ここでは、競争的創発プロセス概念をイメージすればよい）として構成することである。<sup>10</sup>

---

9 求めるべき妥当性の第1は、構成概念妥当性である。これは、研究中の概念に関する正確な操作的尺度の確立を求めるものである。第2は、内的妥当性であり、擬似的な関係と区別されるように、ある条件が他の条件をもたらすことを示す因果関係を確立することである。第3は、外的妥当性であり、研究の発見物を一般化しうる領域を確立することである。そして第4に、信頼性であり、データ収集の手続きなど研究の操作を再度繰り返しても、同じ結果が得られることを示すことである（イン 1996、訳書 45-53 頁）。このインの妥当性の定義と本文中でのそれが必ずしも一致しているわけではない。

<sup>10</sup> ここで「物語」とは、野家（2006）にしたがって、「時間的に隔たった二つの出来事を筋立て（プロット）によって結びつける言語行為」と定義する。科学的説明は、一般に初期条件（原因）と一般法則から個別的出来事（結果）を演繹するという形式をとる。自然科学では、このプロットは自然法則という形で一義的に特定できる。だが、社会科学の場合には、それを一義的に確定できない。野家（2006）は、社会科学のプロットには、歴史的地理的に特定化された「視点」や、誰が誰に語るのかという語り手の「人称

たとえば、キットカットの事例で例に取り上げて言うと、キットカットやそれに対抗する各社の一連のマーケティングが交錯する出来事の流れを取りあげて、それらを「競争的創発プロセス」概念に基づいて再構成するという作業がこれにあたる。一連の出来事の連鎖を1つの首尾一貫した物語として語ろうとすることは、いわばケース記述における「内的妥当性」を求める作業に他ならない。

第2に、ケース記述は物語（理論仮説）の反証作業としての役割も果たす。その役割を果たすために、サポートしたい物語とは対立するような物語を（たとえ、暗黙的であっても）識別したい。そして、それら複数の物語を比較することで、その枠内であってもそれぞれの物語の妥当性を確かめることができる。

本稿の最初の引用に紹介したように、「王が死んで、続いてお后も死ぬ」という出来事から、異なった複数の物語を語ることはできる。「王が死ぬ」と「その後のお后も死ぬ」という出来事の連鎖の間の関係に関わって複数の物語が成り立ちうることを認識しながら、準拠したい物語の妥当性を担保する必要がある。これはいわば、ケース記述の外的妥当性を求める作業である。

対抗する物語（いわゆる、仮想敵）には、他の理論に基づいたものもあれば、われわれの通俗的理解に基づいたものもあるだろう。本稿で主張する競争的創発概念に関連して言うと、マーケティングの教科書によく出てくる競争戦略モデルなどは、競争の通俗的理解にも叶っており頑強な仮想敵になるだろう。この外的妥当性を求める作業を通じて、それら対抗する諸物語に抗することができる当該物語の頑健性（robustness）を確認することが重要だ。

第3に、正しさを担保したいと考える物語については、当然のことながらできる限り実証的データで裏付けすることが必要である。

これは、「このケースの記述を再度繰り返しても、同じ結果が導かれるだろう」というケース記述の「信頼性」を担保するためである。客観的な出来事であって、それら出来事をうまく取捨選択すれば、いかようにも物語が作ることができるように思われるかもしれない。だが、決してそうでもない。「出来事の連鎖は、他のあらゆる物語を否定し、完全に一つの物語を指し示している」という完全な確証に収斂するとも思えないが、かといって、それら出来事の連鎖が比較される複数の物語の妥当性（優劣）をまったく識別できないということもありえそうにない。<sup>11</sup>「この物語では、どうしても辻褄が合わない出来事・箇所が出てく

---

性」を反映した多様な選択の可能性が存在するからだと指摘する。社会科学における論争の多くは、経験的データの真偽よりは、データの解釈に関わるのはそれを反映していると述べている。

11 出来事の連鎖に厳密に照らし合わせても、必ずしも一つの物語に収束しないということは、ケース記述は検証手法としては弱いと見えるかもしれない。その点は否定はしないが、大量サンプルを使った統計分析による検証が、では強い検証手法かということ決してそうとも言えないことに注意する必要がある。普通、大量サンプルを使って統計分析を行うとき、何度も途中、試行錯誤を行う。サンプル構成を替えたり、変数を出し入れしたりしながら、求める結果に近づいていくというやり方は大量サンプルの分析において推奨されるやり方である。コンピュータを使って統計分析を行う利点は、試行錯誤を何度も簡単に繰り返すことができる点にある。これは、一面で多様な可能性を配慮した結果を導き出すことができる優れた分析手続きだとも言えるが、分析者の恣意がずいぶんと入っていることもまた確かである。しかも、分析から取り除かれたサンプル、取り除かれた変数については、その後ほとんど論文の中では言及されないのが普通である。その手続きは、ケース記述において分析者がある出来事を「関係ない出来事」として捨て去ったり、あるプレイヤーを無関連なプレイヤーとして扱ったりする恣意性と、根本においては変わらない。

る」といった形で、少なからず優劣はついてくるものと思われる。

以上の3点は、ケース記述が科学的作業であるための必須の条件である。ただ、ケース記述は、理論（物語）の妥当性を確証することが唯一の機能ではない。現実のケースを記述する作業を通じて、理論が示し得ない現実のインサイトや、理論の限界を指し示す可能性がある。これを、ケース記述の要諦の第4として挙げておきたい。これが充たされないと科学的なケース記述とはなりえないということではないが、理論に足りなかったことをケース記述が補ってくれる。

第1に、抽象的な理論では十分に見えなかった理論的・現実的インサイトをケース記述の中から探り出すこと、そして第2に、その物語（理論）の限界やその物語を成り立たせる条件を明らかにすることが、それだ。これらもケース記述に課せられた期待の一部であろう。

以上に述べたケース記述の要諦を表1に示しておこう。

表1 ケース記述の要諦

|                                          |
|------------------------------------------|
| 1) 出来事の連鎖をベースに、一つの首尾一貫した物語を構成すること（内的妥当性） |
| 2) それと対立する物語を識別し比較すること（外的妥当性）            |
| 3) 提起する物語を実証的データで裏付けすること（信頼性）            |
| 4) 理論的・現実的インサイトを探る。物語の限界を明らかにする。         |

## 5. 競争的創発プロセスのケース記述の見取り図

競争的創発プロセスの概念とケース記述の要諦が紹介されたが、最後に、それら2つを結びつけて、競争的創発プロセスをベースに具体的なマーケティング現象をケース記述するにあたっての見取り図を描いておくことにしよう。

### 1) 競争プロセスの記述

まずは、競争状況にある企業群に関連した一連の出来事を記述することから始まる。いわば、出来事の年表を作ることがまず課題である。

それができれば、出来事の背後にある当事者の戦略の組立とその意図も探りたい。加えて、競争プロセスを調べることがそもそもの課題なので、その出来事に対して、競争企業が、どういう解釈をしどういう戦略を組み立てようとしたのかについても探りたい。その解釈と戦略対応とは、また新たな出来事を生起させる契機となるだろう。こうした競争者の戦略と意図を射程に収めながら、それらに関わる出来事の連鎖を時間を追って（歴史的に）記述することが肝心である。

本稿の「競争的創発プロセス」の概念枠組みからすれば、大事なことはその後である。

まず第1に、そうした歴史的記述を通して、各社の動機や意図を生み出す「各社固有の資

源組合せのパターン（癖）」を浮き彫りにすることである。<sup>12</sup>

沼上たち（1999）は、カシオとシャープの電卓戦争を取りあげた。そして、激しい競争を繰り広げながらも、それぞれの企業が、（同じ電卓であるにもかかわらず）お互いに異なった市場観・商品観・技術観をベースに競争を行っていたことを明らかにした。<sup>13</sup>また、佐々木（2005）は、日本茶飲料メーカーの競争プロセスを10年にわたって、日本茶市場を立ち上げた企業が次々に他社に対抗しながら新商品や新機軸を出していくプロセスをとりあげた。そして、伊藤園、サントリー、そしてキリンという日本茶飲料市場の有力メーカーのもつ市場観や商品観は、各社それぞれに違っていたことを明らかにした。<sup>14</sup>これら2つの研究は、この分野の先駆的研究としてお手本になる。

第2に大事なことは、競争プロセスにおいて生成する「競争の場（競争ルールあるいは競争の争点）」を浮き彫りにし、その変容を識別することである。

先の沼上たち（1999）の電卓競争の研究で扱われたその時期は、「電卓の薄さ」を競う競争になり、各社から次々に薄型電卓が各社から開発導入され薄さが更新されていった時期であった。電卓の属性は多様であり、いずれの属性をめぐる競争が行われるのかは不確定である。その中で、「どうして「薄さ」が中軸となる争点となったのか」、そして「避けようもなくほとんどのメーカーがその争点を軸に争ったのはどうしてか」を明らかにしたい。それは言うまでもなく、デファクト・スタンダード形成の契機と機制を明らかにすることである。

加えて、競争の場の生成を捉えるだけでなく、「競争プロセスにおいて新しい使用価値が創発する」というここでの枠組みに準拠すれば、競争の「場の変化」も捉えたい。先に紹介した日本茶飲料の事例で言うと、日本茶飲料は2000年頃までは茶系飲料としてウーロン茶やブレンド茶と同一の製品カテゴリーに属していた。だが、その時期を境に（キリンの生茶が大ヒットした時期と重なるのだが）、日本茶飲料カテゴリーとして独立した地位を確保するようになる（佐々木2005、吉田2006）。

新しく製品カテゴリーが誕生したりあるいは逆に消え去ったりするというのは、わかりやすい形で競争の「場の変化」を示している。というのも、新しい飲料カテゴリーが生成する（あるいは逆に消滅する）ということは確実に消費者の商品選択基準の変化につながっている

---

12 一社の歴史的記述から、その社固有の資源組合せパターンが浮き彫りにすることは、実のところ難しいだろう。他社のパターンとの比較、競争の場の状況等を鑑みながら、類推していくことになる。ミクロを見て、マクロを見て、そしてまたミクロを見てというような形での観察の循環（解釈学的循環）が必要になるだろう。

13 シャープは、電卓という戦略の核心を半導体・液晶等の各部品技術およびそれらの実装技術にあると考えた。一方で、カシオはそれを半導体のアプリケーション技術にあると考えた。電卓をめぐる競争が一段落ついたとき、両社は電卓競争において蓄積したそれぞれの技術をベースにそれぞれに違った道を歩むことになる。

14 日本茶飲料市場においては、伊藤園、サントリー、キリンといった企業がリーダーとなって激しい競争を展開している。各社から次々に導入される日本茶飲料の中で、伊藤園の「おいお茶」、サントリーの「伊右衛門」、キリンの「生茶」は代表的なブランドとなった。同じ日本茶飲料という飲料ではあったが、佐々木（2005）はそこに各社間の製品観の違いがあることを明らかにした。伊藤園は素材としての茶葉を強調し、キリンは清涼飲料水としての日本茶飲料を強調し、そしてサントリーは一貫して日本茶の文化を強調していたのである。

るからである。それに応じて、競争関係も変わる。日本茶飲料のライバルは、もはやウーロン茶やブレンド茶ではなくまさに同種の日本茶自身ということになる。あるいは、それに応じて清涼飲料の小売店頭において棚割も日本茶コーナーという形に変わる。こうした競争の「場の変化の契機・機制」を捉えたい。<sup>15</sup>

第3に、競争の場の変化に伴って「戦略ジレンマ」が発生するだろう。たとえば、先の日本茶カテゴリーが新たに誕生したとすると、日本茶飲料の広いラインナップを持った企業は俄然有利な立場に立つだろうし、そうでない企業は逆に不利な立場に立つことになる。

こうして、競争が続く限り、競争の場も、そして企業の資源パターンも絶えず安定と崩壊とを繰り返すことになるのだが、それらがここでのケース記述の焦点になる。

### 「意図せざる結果」と「内部者の視点」

一連の出来事の連鎖と競争の「場の変化」に注目しながら記述を重ねていけばよいわけだが、場の「変化」に注目するということで、特に次の2点には留意しておきたい。

第1は、マーケター（マーケティング戦略策定者）が「意図しなかった結果」に注目することである。<sup>16</sup>先に、出来事の連鎖の背景にある戦略の組立や意図にもケース記述の射程が及ぶことを指摘したが、これは何も出来事の連鎖を当事者の戦略や意図で説明するためにそうするわけではない。戦略や意図が出来事にそのまま結びついたという理解が通用する局面もあるだろうが、それに加えて当事者の「意図せざる結果」が起こりうることに留意したいというのがここでのポイントである。

マーケターの戦略意図がその戦略の結果を決めるわけではない。われわれの身の回りを見ても、意図しなかった現実が生まれたり、意図とはまったく逆の現実が生まれたりすることは不思議なことではない。マーケティングの世界も同じだ。意図は間違っただけで、何も意図しなかったにもかかわらず強い意図として伝わってしまうことはいくらだってありうる。戦争を避けたいと思う人々だけが集まっても、そこに戦争が起こってしまう現実というのは、意図がうまく伝わらない可能性を示している。全員が平和を願いながら戦争が起こるとするのはパラドックスである。こうしたパラドックスが生起する機制に注目することが、「競争の場の変化を捉える」上で焦点となる。そのために、発信者の意図や動機だけでなく、当事者間の相互作用（コミュニケーション）や受信者の解釈に焦点が置かれることになる。

意図せざる効果を十全に把握するためには、「内部者の視点」に立って記述することが必要になる。これが第2の留意点である。

競合する複数企業の戦略を記述するにあたって、外部者の視点あるいは事後的な視点では

---

15 競争の場が、新たに生成しそしてまた別の何かと交替する。こうしたプロセスを1つのロジックで追うのが重要である。そのことを通じて、そのロジックの頑健さを示すことができる。避けたいことは、ある場の成立を説明するのに1つのロジックを用い、それに交替する別の場の説明にまた別のロジックを用いるというやり方である。たとえば、茶系飲料から日本茶飲料へのカテゴリーの変容について、前者に時期には消費者の健康への関心が強かったが、その後美味しさへの関心が強まったために日本茶への関心が高まったのだといった類の説明である。それはいかにも「場当たりの説明」である。そのやり方を用いればあらゆる現象を説明することができるが、しかし、100の現象を100の変数で説明しても説明にはならない。

16 意図せざる結果の概念の整理、およびその概念の当該研究分野への貢献については、沼上(2000)を参照のこと。

なく、それぞれの企業の立場に立って記述することが大切である。ケースの記述者はすでにして、それぞれの戦略の成果、そして戦略が交錯することで創られた現実の姿を知っている。そういう立場にあるが、その立場は当事者たちから見ればいわば神様の立場に立っていることでもある。だが、神様の立場からその当時の現実や当事者の行動を見ることは避けたいというのが、内部者の視点に立つことの意味である。<sup>17</sup>

現実の当事者に、どのような世界が開かれていたのか。それを再構成して記述することが肝心である。そのことによって、彼の意図とその結果の関係を把握することができる。つまり、意図せざる結果（あるいは意図した通りの結果）を識別することができる。<sup>18</sup>

こんな例がわかりやすいだろう。「迷路」の中を迷って歩く人々を頭上から見ながら、神様は言う。「もう一步進んだら、道が開けたのに。どうしてどうして引き返したのか。辛抱がない奴だ」と。そうではなく、迷って引き返した人に、いったい何が見えて何が聞こえていたのかを知ることの方が記述者には大事なことなのである。迷路を迷う彼には、すでに時間リミットが迫っていたのかもしれない、前に続く道が少し薄暗くなってきていたのかもしれない、後ろの方から何か音が聞こえたのかもしれない、…。そうした当事者にとってのリアリティを知ることがまず持って肝心である。「引き返すには引き返すだけの理由があったのだ」という、彼にとってのリアリティを知るべく再構成する、これが内部者の視点に立って記述する核心である。<sup>19</sup>

以上の競争プロセスの記述のポイントを整理すると、表2のようになる。<sup>20</sup>

---

17 記述の仕方にも工夫がいりそうだ。引用符を使って、当事者たちの意見を紹介するというのは、一つのやり方である。それによって、当事者の意見と記述者の意見を分離することができる。佐藤（2004）を参照のこと。

18 インは、「なぜ」を調べることがケース記述の課題だと考えている。確かに、当事者が「なぜ、そのように考えたのか」「何を参照して、そのように行為したのか」という当事者の知覚する因果関係（参照関係）を理解するのは大事である。それは、記述者が内部者視点に立つことによって得られる成果である。だが、現実の原因結果を明らかにすることは二義的な重要性しかもたないと、ここでは考えている。赤川（2006）はこの点について中河を引用しながら次のように整理している。「…これは同時の『なぜ』の問いを禁欲する。この場合想定される『なぜ』とは、Xという先行する社会的要因（独立変数）がYという後続の行為や出来事（従属変数）を引き起こすとする因果モデルのことである。しかしこの原因論を採用するならば、モデルを構成する諸変数を人びとのやりとり（相互行為）による意味構成の営みから切り離し、独立した現象として全体化（物象化）することになる。それは、人びとの営みの秩序（規則性）に肉薄しない。なぜなら人びとは、Yを有意味（理解可能）なものにする推論作業の中で、Xを参照しているにすぎないからだ」。むしろここでは、「どのようにして現実が成り立つのか」に焦点が置かれている。これはエスノメソドロジーと立場を同じくするものである。中河（2006）も参照のこと。

19 内部者の視点に立つことはすなわち、現実の地平を越えて、先を見通すことができる「天才な経営者やマーケター」などはないという信念をもつことでもある。時々、経営者やマーケターを普通の人では見通し得ない何を見通す天賦の才をもった人物として持ち上げることがあるが、そんなことはありえない、と信じる必要がある。誰もが同じ地平で先が見えずもがき苦しむ、すべての人間は、「ちょぼちょぼの存在」なのである。天才が価値を創り出すのではなく、ちょぼちょぼの人たちの寄ったたかって関わる中から創発的な価値が生まれてくるのだ。

20 なお、内部者の視点に立ってしまうと、当事者の行ったすべての判断が合理化されるという危惧を感じるかもしれない。しかし、決してそうではない。記述者自身、自らを当事者の立場において「果して自分は、この当事者と同じ立場に置かれたとき、よりよい判断や行動ができたのだろうか」と問い直せばよい。こうしたことを著者が自らに問うことで当事者たちの判断が妥当であったのか否かの判断の契機を得ることができる。



表2 競争的創発プロセスの記述の要点

- 1) 出来事の連鎖を記述する。
- 2) 出来事の連鎖の背景にある当事者の戦略の組立や意図を探る。
- 3) 各社の一連の出来事（意図や戦略）を生み出す各社固有の資源組合せのルールを探る。
- 4) 各社の間に、競争の場にあるルールや争点が避けようもなく成立する、その機制を記述する。同時に、それらルールや争点の変容の契機・機制を記述する。
- 5) ある競争の場の成立によって、各社に、「どのような戦略優位性が生まれるのか」、そして「その場の変容によって、どのような戦略ジレンマが起こるのか、あるいは起こらないのか」を記述する。
- 6) 当事者の「意図せざる結果」に注目する。
- 7) 当事者（内部者）の視点に立って記述する。事後的な立場からの記述は避ける。

## 2) 使用価値の記述

冷蔵庫は食品を冷蔵保存する機械だし、チョコレートはお菓子である。本来の意味での使用価値とは、そうした常識的定義に関わるものであり、「消費者にとってその商品の本来的な利便性は何か」を記述すれば足りる。だが、使用価値が競争において変化するという視点に立てば、こうした当たり前の記述にとどまらない慎重な配慮が必要になる。つまり、その商品の「本来の機能（使用価値）」あるいはその商品によって消費者が受ける「利便性（benefit）」を記述することはもちろんであるが、商品パッケージなどデザイン（物的設計）に関わる、いわば商品の本来的でない機能、つまり「副次的機能」<sup>21</sup>にも注意を払う必要がある。

たとえば、コカ・コーラの成長は、その飲料を納めるパッケージ・デザインの変化と軌を一にしている。最初は、カウンター越しにコカ・コーラの原液にソーダを入れて出す飲料として市場に導入された。その後、女性の身体を型どったと言われる有名なガラスビンのパッケージにコカ・コーラを詰めて発売した。その後も、缶やペットボトルなどが新たなパッケージとしてデザインされた。レストランやバーといった特定の場所でしか飲めなかった商品が、デザインが変わることで、食料品店やスーパーマーケットへ、そして自動販売機やコンビニへと売り場を広げていった。

そのたびに、コカ・コーラは大きい成長を遂げた。それぞれのパッケージ・デザインに対応する新しいチャネルが開拓されたことが大きい。消費者のライフスタイルを変えて飲用機会を拡大させたことも大きい。レストランなど限られた屋内でしか飲用できなかった商品が、野外でも家庭でも飲めるようになったこと。そしてそれに伴って、喉の渇きをいやすだけでなく、新たに気分転換（リフレッシュ）用飲料や食事用飲料として用いられることにな

21 何が副次的で、何が本来的かは定義できることではないが、ここでは便宜上そう想定しておくことにする。

ったこと。つまり、パッケージ・デザインが変わることで、コカ・コーラに対する消費者の利便性の中身自体（使用価値）が変わってきたのである（石井 1999）。

パッケージ・デザインが変わっただけで、商品の中身は何も変わらない。それにもかかわらず、消費者の利便性は拡大する。こうしたプロセスに注目したい。常識では、パッケージは商品の本来機能（使用価値）とは言えないだろう。だが、コカ・コーラにおいては、パッケージ・デザインの変更は消費者の利便性そして商品の使用価値に決定的な影響を与えていたのである。

#### マテリアル：素材性と潜在性

商品のパッケージ・デザインは、商品の本来機能とは縁遠い存在だと思われるが、使用価値を記述する 1 つの重要な手がかりであることがわかった。それをより基本的に言えば、商品デザイン上の「マテリアル」に注目することに他ならない。パッケージ・デザインはその一つの部面である。その商品の組成や材料のデザインにおいてもまた、（マテリアルの別の部面である）パッケージ・デザインと同様に、新たな使用価値の生成の契機が含まれる。

たとえば、入江（1999）が記述する C T スキャン装置の展開の事例は参考になる。医療用 C T スキャン装置は、エックス線を通じてスキャンされた身体内画像を立体的な画像として表現する装置である。X 線を用いた画像では平面でしか見られなかった身体内画像を、C T スキャンを通せば断面図として見るができる。

しかし、その後、超音波を用いた M R I が出現したことで、C T スキャンの技術的優位は消滅し、その市場地位が奪われていく。多くの技術的属性において M R I が優れていたのである。しかし、C T スキャンにも数少ないが優れていた属性が残されていた。振動に強く機械を小型化できるという属性である。それらの属性に注目して、新しい移動式 C T スキャン装置がリ・デザインされ、1 つの重要な市場を創り出していく。本来機能の属性のところでは劣っていても、技術属性の微妙な違いから商品としての差異を創り出すことに成功したのである。

商品の本来機能を担うマテリアル部面ばかりでなく、パッケージのような副次機能的な部面や、C T スキャンのそれのように技術の枝葉とも思える属性の詳細に至るマテリアル部面にも注目したい。それは、商品マテリアルにおける「素材性」と「潜在性」とに配慮したいからである。

商品のマテリアルには、その商品に重さがあるとすればどれくらいの重さか、大きさどうか、素材は何か、どのような技術が組み合わされているのかといった無数の属性がある。無数の属性をもったマテリアルには大別すると 2 つの働きがある。

第 1 は、その素材性である。マテリアルは、その素材性によって、実現可能・不可能の区別、あるいは可能態と実現態の区別を与える。1 kg の重さ、1 m の長さ、ダイヤモンド並みの硬さといった素材性があれば、それを空中に浮かすことはできないし、口に入れて噛み砕くことはできない。その点で、素材性は可能態と不可能態との厳格な境界を引く。

だがその一方で、質料性には潜在性が含まれる。郡司（2006）は次のように述べる。「ボ

ールペンを例にとって説明するよ。筆記用具にボールペンを選んだ時点で、インクがないと意味がないとか、プラスチックやガラスの上には描けないとか、重力を利用するから、上を向いて描けないとか、そりゃ制約がある。できることと、できないことが、ボールペンによって分離される。描くという可能世界において、ボールペンによって実現される部分が、ボールペンの選択によって指定される。でも同時にボールペンの質料はこの区別を曖昧にするのさ。電話しながらちょっとメモするとき、ボールペンのインクが切れていたとしよう。ボールペンの定義上、これはもう役に立たない。でも先端の硬さを利用して、紙に引っかき傷を残して、簡単なメモは書けるよね。困ったときは、なんとかするじゃないか。現実の世界では、あらかじめ与えられる制約を超えて、インクがなくてもメモを書いたり、背中を搔くのに使ったりしちゃうし、ある程度できちゃう。先端が尖っていたり、硬かったり、っていう性格を、そのつど使うわけさ。あらかじめ想定した以上に使えてしまう、これこそが、質料のご利益だよ。僕は、こういう開かれていく性格を含めて、資料と呼びたいのさ」（郡司 2006、26-27 頁）。

デザインされたマテリアルによって、可能態と不可能態とに分かれる。そのことが確認された後、その区別を無効にするかのように「あらかじめ想定した以上に使えてしまう」という潜在性をもっている。こうした理解に基づいて、マテリアルを媒介とする当初の想像外の動的な展開を視野の内に収めることができる。つまり、素材性と潜在性の両面性を内包したマテリアル概念をケース記述の射程にいれることで、商品デザインの視点から使用価値の変容の契機や機制を明らかにする射程を得ることができる。

### 3) 具体的欲望を制約する「身体性」の記述

競争的使用価値モデルにおいて、抽象的欲望は、「具体的欲望を直接に導くものではない」という点で性格づけを与えられている。そのかぎりでは、抽象的欲望は、具体的欲望の形成において積極的な置づけを与えられているようには見えない。本稿の図 1 においても、抽象的欲望を競争プロセスの外部に位置づけているのはそのためである。

しかしだからといって、具体的欲望が人の手を離れた風船玉のように、風のまにまに偶然に方向づけを与えられる存在だと考えてしまうわけにもいかない。<sup>22</sup>それだと、消費者は企業のマーケティングの思うままに操られる操り人形に擬せられてしまうことになる。あらためて消費の側からマーケティングに対して課されるもっとも基本的な部分での制約を把握する論理的工夫が必要になる。

その一つとして、ここでは消費者の「社会的に獲得された身体性」に注目したい。自由な具体的欲望の顕現を制約する消費側の一つの要件は、消費者の身体性にある。中国人は冷たいごはんを食べない。韓国人はお風呂に入って胸までつかるといふことはしない。おばあちゃんは 500 ミリリットルのペットボトルの口から直接飲料を飲むことができない。小さい子供たちは黙読ができない、フランスのある階級に属する人々は「美しき青きドナウ」の音楽とユトリロ

---

22 石原（1982）では、マーケティング側からの操作に対する消費者側の抵抗要因として、競争による相殺と消費者の心理的抵抗力を上げる（石原 1982）。この点については、栗木（2003）、184-187 頁の議論も参照のこと。

の絵画を好む（ブルデュー1990）、…こういった身体性である。

これらはいずれも、「身体に刻み込まれた性向」である。そして、日常生活において、それとして自覚できるかどうかも定かでない。だがその性向は、次に何をどのように知覚するかを決める。まさに、「知覚以前に形成された、知覚のためのフレーム」ということになる。

ブルデュー（1990）は、こうした身体性、つまり「社会的に獲得された性向の総体」を「ハビトゥス」と名づけた。形成されたハビトゥスは、年輪のように身体に刻みつけられていく。そのプロセスは不可逆的であり、ハビトゥスは次なるハビトゥスを創り出していく。つまり、ハビトゥスは、性向でありかつ身体に沈殿した歴史なのである（ブルデュー1990、宮内 2002）。

消費者の身体性は、競争の場の変更可能性をもっともベースのところで制約する。たとえば、先の身体性の例を借りると、…。

弁当やおにぎりは、日本のコンビニの主力商品である。だが、コンビニが中国市場に参入するときには注意が必要だ。冷たい食事を好まないというハビトゥスをもった中国人には、日本のコンビニで売っている弁当やおにぎりはそのままでは通用しそうもない。何らかの対応が必要になる。

あるいは、日本のバスユニットメーカーは、多様なバスタブやバスルーム設計を提案してきた。あるいは日本の給湯器メーカーは、細かく湯の温度を調整して給湯する技術を洗練させてきた。だが、深いバスタブにゆっくりつかることを好まないハビトゥスをもった韓国人市場に向けては、その技術を生かすことはできない。

こうした消費者の身体性を仮定することで、消費者の具体的欲望は自由に顕現するものでもなく、また消費者はマーケターの意のままに操られる操り人形ではない存在として理解されることになる。その一方で、時間を経て競争プロセスの中で、そのハビトゥスは少しずつ変容する。つまり、ハビトゥスを仮定することで、マーケターと消費者とのもっとも基本部分での相互に影響を与えあう拮抗する関係を把握することが可能になる。

## 6. おわりに

競争的創発プロセスの概念と、ケース記述の要諦と、その概念をケース記述するための要点について述べてきた。あらためて、ケース記述のための競争的創発プロセスの分析枠組みを整理して図示しておこう。

図2 競争的創発プロセスの見取り図

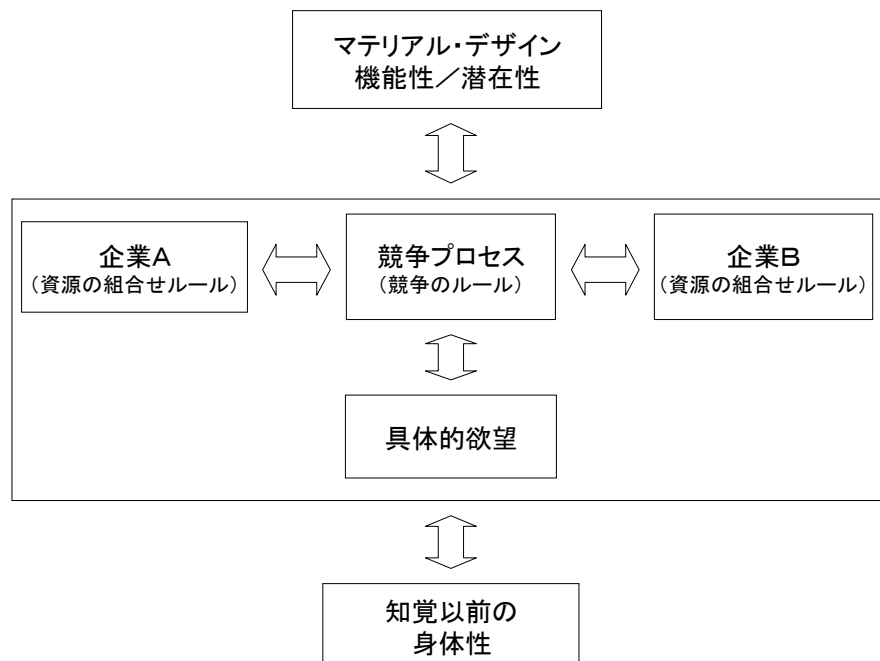


図2では、その競争プロセスを図の中心に置いている。企業Aと企業Bとは直接に競争する。そのプロセスにおいて、不可避免的に競争ルールや企業AとBそれぞれに特有の資源組合せルール（パターン）が生まれる。同時に、消費者の具体的欲望もそのプロセスから生まれる。この部分が、競争の場や価値が創発する大枠の競争プロセスである。

そして、この競争プロセスを基礎づける、いわば外的要因（長期には、相互作用的關係にあるのだが）として、商品の「マテリアル・デザイン」と消費者の知覚以前の「身体性」を考慮に入れる。これが、本稿で取りあげた競争的創発プロセス概念に基づいてケース記述するさいの記述枠組みの全体像・見取り図である。

#### マーケティングへの理解の深化とその妥当性の確認

こうした見取り図に基づいて競争プロセスの記述を進めることにより、マーケターが行う判断の根拠をより鮮明に理解することができるようになる。加えて、その戦略判断の妥当性についても担保することができる。つまり、

1) 各社の戦略についての理解が深まる。競争プロセスを記述することで、単一企業ケースではカバーできない射程の中で各企業の戦略や意図を理解することが可能になる。競争プロセスを見ないで単一企業の内部事情だけ見ているといかにも唐突に見えた戦略が、競争プロセスの中で見るとごく自然のプロセスとして理解できることは少なくない。そうなるのは、競争あるいは他社との競争という各企業にとっての戦略のコンテキストを記述に組み込んでいるからである。

2) 単一企業ケースでは得ることができない、ケース記述の妥当性を確保できる。競争プロセスを考慮し、複数企業の戦略を記述することで、各企業の差異を際だてることができる。

それぞれの企業の戦略や資源組合せパターンの特徴を、相対化して理解できるわけである。単一企業ケースにはそうした比較の視点がないので、その企業の特徴が際だってはこない。妥当性はそれだけ明確ではなくなる。

### 新しい理解の広がり

理解と妥当性が深くなることに加えて、競争的創発プロセスの記述枠組みに基づいてケース記述することにより、マーケティングの戦略ないしその成果について、これまでにない理解の広がりを得ることができる。要点を再掲しておこう。

1) 当事者（内部者）の視点での記述を計ることで、当事者の「意図せざる結果」を浮き彫りにできる。意図せざる結果は、当事者たちにとって新しい現実の地平を開く契機である。競争プロセスの中でそれを捉えることで、競争の場の変容のプロセスの契機を浮き彫りにできる。

2) 競争プロセスにおいて競争の場（ルール）は、ある時期安定することがある。その安定の機制、つまり当事者が不可避免的に巻き込まれていくところの渦の流れのロジック（デファクト・スタンダード化）を明らかにすることができる。

3) それとは逆に、その渦の流れが同じ競争プロセスの中で逆流し始め、渦が解体するのもまた必然である。その契機を探ることができる。その契機を探るときの参照点として、競争プロセスをベースのところで規定する「マテリアル性」と「身体性」がある。

4) 「マテリアル」としての商品の「素材性」に留意することで、現実の競争の広がり境界を与える根拠を探ることができる。同時に、マテリアルの「潜在性」に注目することでその境界が無効になる契機を探ることができる。それと共に、競争の場の変容が浮き彫りになる。

5) 消費者の「身体性」に留意することで、現実の具体的欲望の顕現の広がりに対して境界を与える根拠を探ることができる。また、競争プロセスの中で、身体性が時間を経て変容する契機、そしてそれと共に競争の場が変容する契機もまた記述の射程に入ってくる。

こうした要素を含んだ新しい見取り図の下でケース記述を進めることにより、現実の企業の戦略やマーケティング（競争）・プロセスについての理解が深まり、新たな現実的・理論的インサイトを得ることが期待される。

[2006.11.9 788]

## 参考文献

- 赤川 学 (2006) 「言説の歴史を書く：言説の歴史社会学の現在」、盛山和夫他編著『〈社会〉への知／現代社会学の理論と方法(下)』、勁草書房、所収、125-144 頁。
- 石井淳蔵 (1984) 『日本企業のマーケティング行動』、日本経済新聞社。
- 石井淳蔵 (1995) 「消費のルールとマーケティングの意義」、『一橋ビジネスレビュー』、30-43 頁。
- 石井淳蔵 (1999) 『ブランド 価値の創造』、岩波新書。
- 石井淳蔵 (2003) 「競争の場を作り出す競争」、『国民経済雑誌』第 188 巻, 第 4 号, 2003 年, 1-16 頁。
- 石井淳蔵 (2004) 『マーケティングの神話』、岩波現代文庫。
- 石井淳蔵ほか (2004) 『ゼミナール・マーケティング入門』、日本経済新聞社。
- 石井淳蔵・森口直子 (2005) 「キットカット：ブランドの再構築」、神戸大学ディスカッションペーパー。
- 石原武政 (1982) 『マーケティング競争の構造』、千倉書房。
- 入江信一郎 (1999) 「医療機器における C T と M R I の棲み分け」、神戸大学博士課程モノグラフシリーズ No.0002。
- 栗木 契 (2003) 『リフレクティブ・フロー』、白桃書房。
- 郡司ペギオ幸夫 (2006) 『生きていることの科学：生命・意識のマテリアル』、講談社現代新書。
- 佐々木 亮 (2005) 「緑茶飲料における製品開発競争の考察」、神戸大学 M B A 修士論文。
- 佐藤健二 (2005) 「厚みのある記述」、今田高俊編著『社会学研究法・リアリティの捉え方』、有斐閣、所収、48-75 頁。
- 高岡浩三 (2006) 「日本で成功するグローバル・ブランド」、『ビジネスインサイト』No.54, 32-41 頁。
- 中河伸俊 (2006) 「『どのように』と『なに』の往還」盛山和夫他編著『〈社会〉への知／現代社会学の理論と方法(下)』、勁草書房、所収、165-189 頁。
- 沼上 幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永 (1999) 「対話としての競争」、嶋口充輝他編著『製品開発革新』、有斐閣、所収、112-135 頁。
- 沼上 幹 (2000) 『行為の経営学』、白桃書房。
- 野家啓一 (2006) 「実証主義の興亡：科学哲学の視座と所見」、盛山和夫他編著『〈社会〉への知／現代社会学の理論と方法(下)』、勁草書房、所収、105-124 頁。
- 宮内美穂 (2002) 「規範としての消費文化」、石井淳蔵編著『マーケティング』、八千代出版、所収、41-57 頁。
- 吉田満梨 (2006) 「市場における社会的秩序生成の分析」、神戸大学大学院経営学研究科修士論文。
- ロバート・イン (1996)、『ケース・スタディの方法：第 2 版』(近藤公彦訳)、千倉書房。
- クレイトン・クリステンセン (2000) 『イノベーションのジレンマ』(伊豆原 弓訳)、翔泳社。
- ピエール・ブルデュー (1990) 『ディスタンスション (2) 』(石井洋二郎訳)、藤原書店。
- Rosa, Jose Antonio, *etal.* (1999), "Sociocognitive Dynamics in a Product Market," *Journal of Marketing*, Vol.63 (Special Issue), pp.64-77.

〈了〉