



プロットを読み解くマーケティング

栗木, 契

(Citation)

国民経済雑誌, 203(3):57-71

(Issue Date)

2011-03

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008326>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008326>



プロットを読み解くマーケティング

栗 木 契

国民経済雑誌 第 203 巻 第 3 号 抜刷

平 成 23 年 3 月

プロットを読み解くマーケティング

栗 木 契

実証科学の伝統のもとでは、理論の価値は、法則的な因果関係を説明したり、予測したりする能力にあると考えられてきた。しかし、近年のマーケティング論や競争戦略論では、プロットを読み解き、視野を広げたり柔軟にしたりすることに理論の意義を見いだす、新しい立場が提唱されるようになっている。以下では、この新しい立場のもとでの理論の用い方を考察する。

キーワード プロット，ストーリー，実証主義，文脈依存，因果の連鎖

1 はじめに

日頃われわれは、何かを学んだり、計画したりしようとするときには、つながりを見通そうとする。つながりが見えるようになると、対象への理解や発想が、深まったり、広がったりする。あるいはつながりがわかると、断片的だった知識の用い方が見えてきたり、世界の見え方が変わったりする。

マーケティングや競争戦略の方針や計画を作成したり、それを実践に移したりしようとするときにも、つながりを見抜くことが必要となる。マーケティング論や競争戦略論では、つながりを見抜くことの重要さは古くから理解されてきた。その中で近年、研究者たちが、企業の活動や資源、そして市場における顧客やパートナーや競争者とのつながりを、プロットとして読み解くことに主眼をおいた理論の活用を説くようになっている。

楠木建は、筋のよい企業戦略を形成するには、企業による個別の打ち手が、全体としてなぜ齟齬なく連動するかを、動画として縦横にとらえる「ストーリー」が重要となると主張する。(楠木 2010, p. 20)。石井淳蔵は、優れた経営者に見られる将来の成功のカギを取り込んでいく力（インサイト）は、対象への棲み込みから生じる新しい気づきを起点としたコミュニケーションの渦、すなわち動的な人や事物や知識のネットワーク（つながり）を、自らのものとしていく力だと説く（石井 2009, pp. 86-91）。沼上幹は、学説史を整理し、近年の経営戦略論の領域では、メカニズム解明法のように、さまざまな要因や人々の行為の相互作用に注目しながら、時間展開の中でこれらが複雑に絡み合う様子を解明する思考法が重要となってきていることを指摘する（沼上 2009, p. V, pp. 149-151）。

楠木や石井、そして沼上は共通して、マーケティングや競争戦略を、複数の事象や出来事から成るつながりとして読み解こうとしているだけではなく、このつながりをプロットとして読み解こうとしている。本稿では、プロットという概念を、「偶有性¹⁾に開かれた、揺れ動く因果の連鎖を、時間的な展開として記述あるいは構成したもの」という意味で用いている。この定義の背景を以下で簡単に説明しておこう。

イギリスの小説家 E. M. フォースターによる、広く知られた定義によれば、プロットとは、「因果関係に重点を置いて、事件や出来事を時間の進行に従って語ったもの」である。一方、フォースターは、「因果関係には注視せずに、事件や出来事を時間の進行に従って語ったもの」を、ストーリーと呼ぶ¹⁾。すなわち、「王様が死に、それから王妃が死んだ」といえば、ストーリーだが、「王様が死に、そして悲しみのために王妃が死んだ」といえば、プロットとなる (Forster 1927, 訳 p.129)。

加えて、プロットが小説に見られるような人の行為の時間的展開であることを考えると、プロットにおける事件や出来事の因果は、法則的な必然であるわけではなく、そのために、次のような揺れ動きが、プロットを読み解く過程では生じるはずである。たとえばドラマや小説の読み手の体験を考えてみよう (Bremond 1964, 訳 pp. 23-23, pp. 29-30, Mick 1987, 栗木 2003, pp. 124-128)。物語の中で、主人公と老人が太刀を交わすという場面が出現したとしよう。「闘い」という出来事が始まったかに見える。しかし、この出来事から、物語がどのような結末へと至るかは、予断を許さない。物語の中で「闘い」が始まったとき、読み手が思わず手に汗握るのは、主人公の「勝利」以外の結末が後に続く余地が残されているからである。さらにいえば、次に来る出来事しだいで、この出来事が「闘い」であるかどうかという判断すらも揺れ動くことになる。物語は次のように展開していくかもしれない。老人は思いの外強く、主人公は老人に組み伏せられてしまう。しかしこのとき、老人はその任務を秘した導師であったことが明かされる。呪力を授ける言葉とともに、主人公に太刀が渡される。すなわち、「闘い」であるかと思われた、主人公が老人と太刀を交わすという出来事は、主人公への贈与者の「試み」だったのである。そして、この読み手がシステムの外部者ではないのであれば、「闘い」か、「試み」かは、ストーリーの単なる事後解釈の揺れ動きではなく、その先のストーリーの展開に影響をおよぼす要因の揺れ動きとなる。

ドラマや小説におけるプロットの読解は、このような揺れ動く因果の連鎖を読み解く体験となる。同様に、マーケティングや競争戦略においても、個々の事象や出来事²⁾がそのフィールドにおいて実践に移されていくときには、個々の事象や出来事は必然の因果としてではなく、偶有性 (他でもあり得る可能性) に開かれたかたちで、他の事象や出来事との関係を取り結びながら、相互依存的な構成を形成していくことになる。すなわち、プロットに見られる揺れ動く因果の連鎖は、ドラマや小説などの物語に固有の構成ではない。マーケティング

や競争戦略の実践においても、企業やその担当者が、何らかの筋書きを現象の中に見いだしたり、計画として構想したりするときには、これを揺れ動く因果の連鎖として扱う必要がある。楠木や石井、そして沼上は、共通してこの必要性を強調している。

2 法則定立アプローチの限界

なぜ、研究者たちは、「プロットを読み解く」ことの意義を強調するようになったのだろうか。その背景には、マーケティングや競争戦略の理論を、法則であるかのように扱う実証主義的なアプローチへの違和感の高まりがある。

マーケティングや競争戦略の文脈における実証主義に対するわかりやすい批判は、普遍命題は利益の源泉とはならない、というものである。実証主義は、現象の中に法則的な普遍命題を見だし、予測可能性を高めることを目的としてきた (Peter & Olson 1983, Anderson 1986, Hirschman 1986, Hudson & Ozanne 1988, Hunt 1991)。普遍命題とは、誰が、どこで、いつ行っても妥当性のある命題のことである。このことは、普遍命題を知る人は、皆同じ結論に達するということを意味する (三品 2006, pp. 52-53, 石井 2009, p. 40)。しかし、これは困った事態である。需要が拡大し続ける状況でもない限り、あらゆる企業が同様の活動や戦略を採用し続けていると、どの企業も利益水準を低下させることになる。これは、経済学が説く市場の調整メカニズムの当然の帰結である (伊丹・加護野 1989, pp. 33-34, D'Aveni 1994, pp. 16-17)。マーケティングや競争戦略に必要なのは、特殊解なのである。

もっとも、問題がそれだけなのであれば、実証主義も捨てたものではない。上述の批判が指摘しているのは、実証主義は長期的な利益を保証するものではない、ということであって、それ以上の話ではない。すなわち企業は、実証主義的なアプローチで、マーケティング・リサーチや戦略開発に努め、新たな普遍命題を、いち早く獲得するようにすればよい。そうすれば、他社が気づくまでの間、この普遍命題は、企業の確実な市場行動と利益の基礎となるはずである。

だが、実証主義が抱える問題は、それだけではない。マーケティングをはじめとする、社会科学の対象領域では、自然現象とは異なり、ある特定の文脈のもとで成立した因果関係が、別の文脈でも成り立つとは限らない (楠木 2010, p. 8)。石井は、自然法則とは異なり、社会法則の再現性は状況に依存したものとなるという。社会において法則らしきものが成り立つためには、いくつかの前提の重なり合いが必要である。しかも、社会的な状況や条件は、歴史的経緯の中で局所的に構成される (石井 2009, pp. 34-35, p. 39)。こうした因果関係の動的な文脈依存性から、3つの問題が生じる。

第1は、転用可能性に関わる問題である。マーケティングや競争戦略の領域では、実証や経験に裏付けられた因果関係であっても、他の文脈に常に転用可能なわけではない。たとえ

ば、ブルーミングデール百貨店の優れた雰囲気を支えている組織文化や共有された意味が、そのままサックス百貨店に移植できるわけではない (Hudson & Ozanne 1988)。同様に、セブンイレブンの効率的な受発注システムを、顧客の購買頻度や製販の統合度合いが異なるSPA業態のアパレル企業にそのまま持ち込んでも、うまく行くとは限らない。

第2は、結合可能性に関わる問題である。マーケティングや競争戦略の領域では、実証や経験に裏付けられた再現性の高い有効な個別の打ち手を、単純に足し合わせていけば、優れた事業計画が形成できるわけではない (楠木 2010, p. 20)。これは、構成要素間の相互作用が無視できないために生じる問題であり、たとえばオペレーション・ソフトとの適合性がなければ、どのように優れたアプリケーション・ソフトを組み込んでも機能しないのと同じである。石井は、企業が、厳密な消費者調査によって実証的に裏付けられた商品を次々と販売していくだけでは、収益の悪化を招きかねない理由の1つとして、企業が、全体としてまとまりのない商品群を抱え込んでしまう恐れがあることを挙げている (石井 2009, p. 29)

第3は、創造性に関わる問題である。マーケティングや競争戦略の領域では、実証や経験に裏付けられた因果関係は、文脈が変化するかもしれない未来における再現までもを保証するものではない。マーケターや経営者がバランス感覚を失い、実証の結果や経験を万能視していると、次のような問題が生じる。実証主義の問題として、行為の創造性を見逃す要因となることが指摘されてきた。楠木と石井は、過去の実証の結果を法則であるかのように絶対視し過ぎると、現在の企業活動に潜む未来を創造する働きを阻害したり、見逃したりしてしまう恐れがあるという。社会では、自然界とは違って、その構成員である個々のプレイヤーの行動や判断が未来の文脈をつくっていく (楠木 2010, pp. 52-54, 石井 2009, p. 49)。マーケティングや競争戦略では、自らがどう行動するかで、未来の現実は変わるのである。

3 つながりを読み解くための理論

実証主義的な理論構築のアプローチ、すなわち、現象の中に法則的な因果関係を見だし、予測可能性を高めることで、マーケティングや競争戦略の理論を、属人的なアートから、客観的で普遍的なサイエンスに転換していこうとする試みは、以上で見たように重大な限界を抱えている。とはいえ、楠木や石井、そして沼上は、マーケティングやビジネスの実践において、理論は無用となると主張しているわけではない。

たしかに、自然現象とは異なり、社会現象では、理論を、法則的な因果関係を扱う普遍命題の体系と見なすことはできない。マーケティングやビジネスの実践が依拠しているのは、法則ではなく、個別の文脈で機能している局所的な因果関係である。だから、その実践にあたっては、個別の現場での経験の蓄積が欠かせない。しかし、このような限られた文脈における経験、あるいは実証の結果だけに依拠していると、狭い視野の中に視界が固定化してし

まいがちである。楠木と石井は、理論の役割を、このような視野の狭隘化や硬直化を矯正することに見いだしている（楠木 2010, p. 9, 石井 2009, p. 50, pp. 203-206）。あるいは沼上は、理論を用いた考察は、マーケティングや競争戦略を揺れ動く因果の連鎖を読み解いたり、構想したりする思考——この思考を沼上は、「メカニズム解明法の思考」と呼ぶ——の準備作業となるという（沼上 2009, pp. 165-166）。

理論には、それがアカデミックに構築されたものであれ、日常の経験を通じて構築されたものであれ、物事を眺めたり、書き留めたり、理解したりする際の「分類の枠組み」としての役割がある。²⁾ 枠組みを持たなければ、物事を理解することは難しい（青島・加藤 2003, p. 13）分類の枠組みは、われわれが複雑な現実を秩序立ててとらえることを可能にしてくれる。たとえば、財の取引と一口にいても、消費財もあれば、産業財もある。主体が家計であるか、企業であるかによって、購買行動プロセスは異なる。さらにいえば、産業財の取引の中には、素材や部品の取引もあれば、サービスの取引もある。このように、われわれは、現象を分類しながら把握することで、理解を広げたり、行き届かせたり、深めたりすることができる。

とはいえ、対象をただ分類し、記述するだけでは、企業がどのように行動するべきかは見えてこない。ストーリーの把握から、プロットの読解に踏み込むためには、「因果関係の把握」、すなわち分類された種類の違いが、どのような企業の行動や成果の違いを導くかの理解が必要である。たとえば、わが国の産業財企業を製造業とサービス業に分類したとき、過去5年間で収益性を高めている企業の比率が、サービス業で特に高かったとしよう。この結果から、サービス業務は儲かると結論づけるのは短絡的だとしても、このような因果関係を考えることは、産業財メーカーが、なぜ、どのようにすれば収益性が高まるかを検討し、今後どのような領域の業務を拡大したり高度化したりするべきかを思考するための手がかりになる。

もっとも、前節で確認したように、仮に厳密な実証手続きによって、この「サービス業務が高成長の原動力となる」という因果関係が明らかになったとしても、それは特定の文脈のもとでの傾向や再現性が確認されたということに過ぎず、未来永劫いつまでもサービス業務が産業財分野における成長の要因であり続けることが確認されたわけではない。あるいは、この時期のわが国の産業財企業の高成長に大きく影響していた要因は、他にもあるかもしれない。したがって、因果関係の把握に加えて、「因果関係を構成する分脈の理解」が必要となる。マーケターや経営者は、どのような条件の重なり合いのなかで、因果関係が形成されているのかを検討し、その維持や変化を導くための打ち手を検討しなければならない。すなわち、マーケティングや競争戦略にあたっては、実証や経験によって把握された因果関係に従うだけでなく、その因果関係が組み込まれている前後左右の関係を、繰り返し問い直し、

文脈が変容していくことによる因果関係の揺れ動きの可能性を理解したり、そうした揺れ動きを導いたりしていくことが必要なのである。

以上のような必要に対処する際にも、理論はまた有用である。揺れ動く因果の連鎖を見抜いたり、仕掛けたりするためには、青島と加藤がいうように、1つの視点に固定して因果関係を理解したり、検討したりするのではなく、複数の視点を移動しながら因果関係を理解したり、検討したりするアプローチが有効である（青島・加藤 2003, p. 14）。このアプローチを実行するためには、分類枠組みとしての理論を複数行き来する必要がある。幸いなことに、マーケティング論や競争戦略論は、揺れ動く因果の連鎖の理解や構築に役立つ、さまざまな理論を蓄積している。これらは、複数の視点を行き来する際の主要な候補となる。以下では、それらの中から、教科書などで広く取り上げられている代表的な理論を取り上げ、揺れ動く因果の連鎖に対峙するために、それらを活用しようとする際の留意点を考察することにしてしよう。

3.1 マーケティング・マイオピア

マーケティング・マイオピア（近視眼）は、マーケティングの基本概念の1つとして、広く知られている。T. レビットは、1960年の『ハーバード・ビジネスレビュー』の論文「マーケティング・マイオピア」の中で、当時すでに衰退し始めていたアメリカの鉄道業を例に、マーケティング・マイオピアの問題を指摘した（Levitt 1960）。当時とは異なり現在では、多くの日本企業もまた市場の伸び悩みや縮小に直面するようになっている。レビットの指摘は、海の彼方の遠い昔の話ではない。

レビットは、アメリカの鉄道会社のマイオピアの要因は、「製品やサービス」を基軸とした分類枠組みにとらわれて、自社の事業を「鉄道輸送」と定義してしまう発想だという。たしかに当時、鉄道輸送の実績は低下し始めていた。しかし、一方で、人々の移動に対する必要や欲求は増加していた。当時アメリカでは、より多くの人々が、ビジネスやレジャーのために移動をし、より多くの物資が各地を行き来するようになっていた。だが、これらの必要や欲求の増加は、鉄道以外の手段——自動車や航空機——によって満たされていたのである。

同様の指摘は、今の日本でもできる。たとえば、全国各地で百貨店の閉店が相次いでいる。わが国の百貨店の衰退が顕著になったのは、1990年代以降といわれる。だが、見落とさないようにしたいのは、この間に、ショッピングセンターの数や売り場面積は増え続けていることである（田村 2008, pp. 183-191, 社団法人日本ショッピングセンター協会ホームページ <http://www.jcsc.or.jp/index.html> accessed on Dec. 2010）。百貨店協会の加盟店舗が百貨店なのであれば、たしかに日本の百貨店は衰退している。しかし、その一方で、百貨店的な商業空間については拡大が続いているのである。

問題の所在は、ニーズの消滅ではなく、存在しているニーズをとらえ損ねる企業のマイオピアにある。レビットはこのように主張し、アメリカの鉄道会社についていえば、「製品やサービス」を基軸とした分類枠組みではなく、顧客に提供している「機能」を基軸とした分類枠組みを用いて、自社の事業を「人やモノの移動」と定義するべきだったと述べる。鉄道会社が、自社の事業を機能の次元で定義し、いかに人々の移動に対する必要や欲求に応えるかを、鉄道以外の手段も用いて追求していれば、成長の機会は失われていなかったというのである。

以上のレビットに指摘は、次のような関係をとらえたものである。顧客は、鉄道輸送という手段を、ビジネスやレジャーのための移動という目的のために用いる。この手段と目的のつながりをたどることで、メーカーや経営者は、事業の新たな展望を見いだすことができる。レビットの議論は、製品・サービスから機能へと、手段と目的のつながりをたどることで、われわれが視野の広がりや視界の柔軟さを獲得できることを示している。

3.2 手段－目的の連鎖

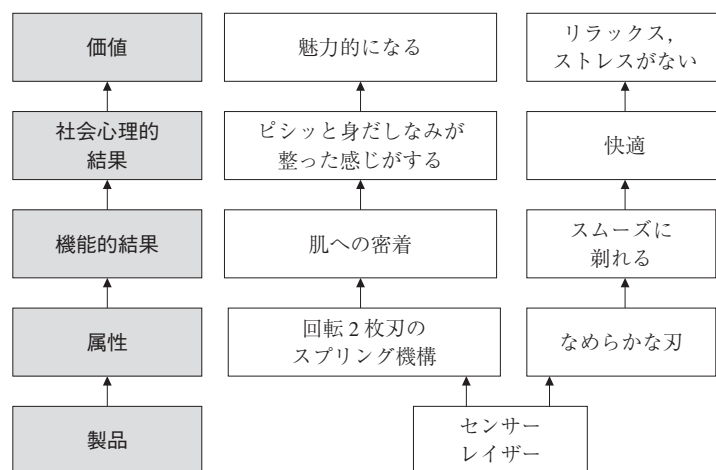
顧客は、製品やサービスという手段を、何らかの目的のために用いている。この手段と目的のつながりは、はしごを登るように次々と上位の目的へ遡っていくことができる。消費者行動論の分野では、この手段と目的の多層的なつながりを「手段－目的の連鎖」と呼び、ラダリング法と呼ばれる調査手法が開発されている（Reynolds & Gutman 1988, Gutman 1997, 丸岡 1998, 栗木 2003, pp. 72-74）。

ラダリング法の概要は以下である。被験者となる消費者に対して、まず当該の製品に対する評価を求めるなどして、次にその際に注目した属性を尋ねる。続いて、この注目した属性を取り上げ、被験者に「なぜ、あなたにとってその属性が重要なのか」を尋ねる。得られた回答（事項）に対して、さらに「なぜ、その事項があなたにとって重要なのか」を尋ねる。この「なぜ」を問いかけるステップを繰り返すことで、被験者が選択時に注目した属性を出発点に、彼/彼女がその属性がもたらすと考えている機能的結果、社会心理的結果、そして価値をとらえていくのである。

図1は、代表的な消費者行動論のテキストの『消費者行動とマーケティング戦略』に掲載されている、手段－目的の連鎖のサンプルである（Peter & Olson 1999, pp. 73-75）。調査対象はジレットのシェイバーの「センサーレイザー」である。ラダリング法を用いることで、たとえば図1のように、消費者たちが重要と考えている「センサーレイザー」の属性、機能的結果、社会心理的結果、そして価値を描き出すことができる。

手段－目的の連鎖をとらえることは、メーカーや経営者が、自社の事業の展望や競争優位を、製品やその属性のみに依拠して考えるマイオピアから抜け出す機会となりそうだ。た

図1 手段-目的の連鎖の例（センサーレイザー）



たとえば、センサーレイザーは市場で、「回転2枚刃のスプリング機構」をもった製品として、他のシェイバーと競争関係にあるだけでなく、「リラックスしたストレスのない」生活という価値を実現するブランドとして、他の家庭用品ブランドとも競争関係にあるかもしれない。手段-目的の連鎖をとらえることで、われわれは、このような視界の柔軟さを獲得できる。

あるいは、手段-目的の連鎖のもとでとらえた多様な事項（属性、機能的結果、社会心理的結果、そして価値）は、プロモーションにおける製品訴求のアイデア・バンクとして用いることもできる。手段-目的の連鎖を行き来することで、メーカーや経営者は、より広い視野のもとで、プロモーションのアイデアを考えることができる。

3.3 購買行動プロセス

自社の得意先あるいは潜在顧客は、購買をどのようなつながりの中で行っているのだろうか。消費者行動の理論フレームは、手段-目的の連鎖の他にも、さまざまなつながりをとらえる切り口を提供してくれる。ここでは、その1つとして「購買行動プロセス」に目を向けてみることにしよう。

顧客は、購買の前後にどのような行動をとっているのだろうか。購買行動プロセスは、購買が埋め込まれている行動の流れをとらえたものである（Peter & Olson 1999, pp. 182-196）。具体的な購買行動プロセスは多様であり、誰が、どのような局面で、何を購買するかによって異なってくる。図2は、典型的な消費者の購買行動プロセスを描いたものである（栗木・余田・清水編, 2006 pp. 150-151）。たとえばスーツを新調する、自宅のTVを地デジ対応の薄型TVに買い換えるといった場合に、多くの消費者はこのようなプロセスをたどることに

図2 消費者の購買行動プロセスの例

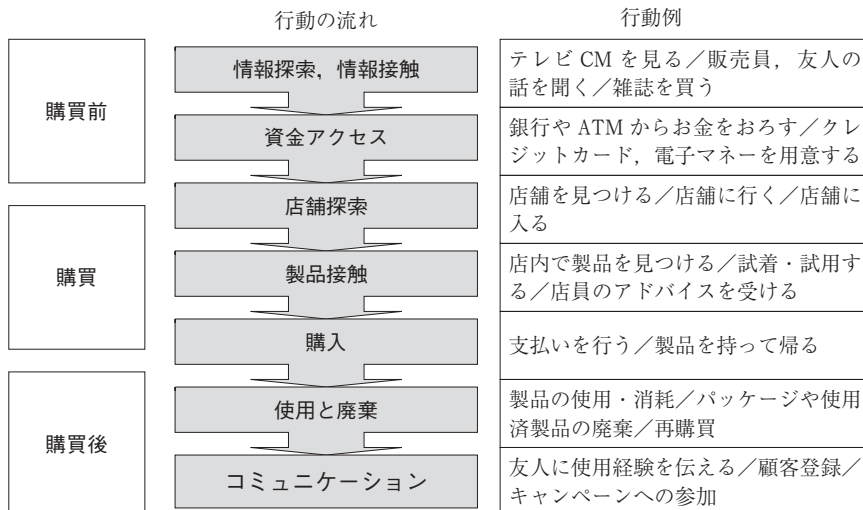
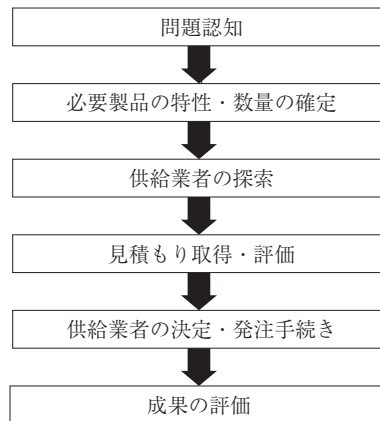


図3 ロビンソン＝ファリス＝ウィンドの産業財購買プロセス・モデル



なるだろう。

一方、産業財取引の分野では、次のような傾向が強まる。産業財の買い手は事業の収益性を念頭に、合目的的に設定した基準の下で、組織的に共同して購買意思決定を進めていく。こうした特性を踏まえて、産業財マーケティングの分野では、独自の購買行動プロセス・モデルが提示されてきた。図3は、代表的な産業財の購買プロセス・モデルであるロビンソン＝ファリス＝ウィンドのモデルを、一部簡略化して示したものである（Robinson, Faris & Wind 1967, pp.13-18, 高嶋・南 2006, pp.23-24）。

購買行動プロセスとは、顧客が購買の前後で行わなければならない意思決定や探索行動、

準備作業や業務手続きの流れである。製品やサービスの購買の前後に広がる、このようなつながりを理解することで、マーケターや経営者は、自社の事業の展望や競争優位を、製品やその属性のみに依拠して考えてしまうマイオピアから脱することができる。競合他社が発注を獲得したのは、その製品の品質が優れていたからではなく、見積もりの評価を顧客が短時間でを行うことをサポートする仕組みを提供していたからなのかもしれない。企業は、——かつてT.レビットが、マーケティング・マイオピアとは別のところで、拡張製品という概念を用いて論じたように——顧客が購買の意思決定や準備作業に要する時間や労力を軽減する仕組みやサービスを提供することによっても、事業機会を拡大したり、競争優位を獲得したりすることができるのである（Levitt 1980, 石井・嶋口・栗木・余田 2004, pp. 340-343）。

3.4 価値連鎖と価値システム

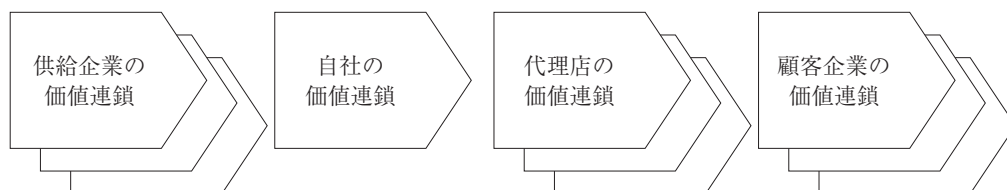
顧客がどのようなつながりの中で購買を行っているかの分析は、マーケターや経営者が、視野の広がりや視界の柔軟さを獲得する上で有用である。加えて、この顧客の購買行動の広がりに対して、自社あるいは競合他社がどのような企業活動のつながり（連鎖）を用いて対処しようとしているかを検討してみることで、マーケティングや競争戦略が関わっているつながりを、さらに異なる角度からとらえることができる。

M. E. ポーターが提唱した「価値連鎖」と「価値システム」は、企業活動のつながりをとらえる上で有用な基本的枠組みである。図4に示すように、典型的なメーカーが顧客に製品を供給しようとするれば、複数の企業活動の連鎖（価値連鎖）が必要となる。そして図5に示すように、このメーカーの価値連鎖が、流通業者（代理店）や供給業者の価値連鎖とつながり、価値システムを形成することで、産業としての顧客の購買行動への対応が行われる

図4 価値連鎖（メーカーの主活動）



図5 価値システム



(Porter 1985, 訳 pp. 45-68)。

以上のような企業活動のつながりをとらえることで、マーケターや経営者は、次のような事業の拡大や競争の可能性に気づくことができる。企業は、自社の価値連鎖を切り離して、ノンコア業務と見なされる企業活動をアウトソーシングすることもできるし、価値システムの川上、あるいは川下に向けて新たな投資や企業買収を行い、これらの活動を自社内に統合することもできる。同様の行動は、他社もまた可能である。したがって、現在は自社の代理店である流通企業は、将来の競争相手となるかもしれないし、自社に買収を仕掛けてくるかもしれない。あるいは、現在は競争関係にある企業が、将来の自社の基幹部品の供給先となるかもしれない。

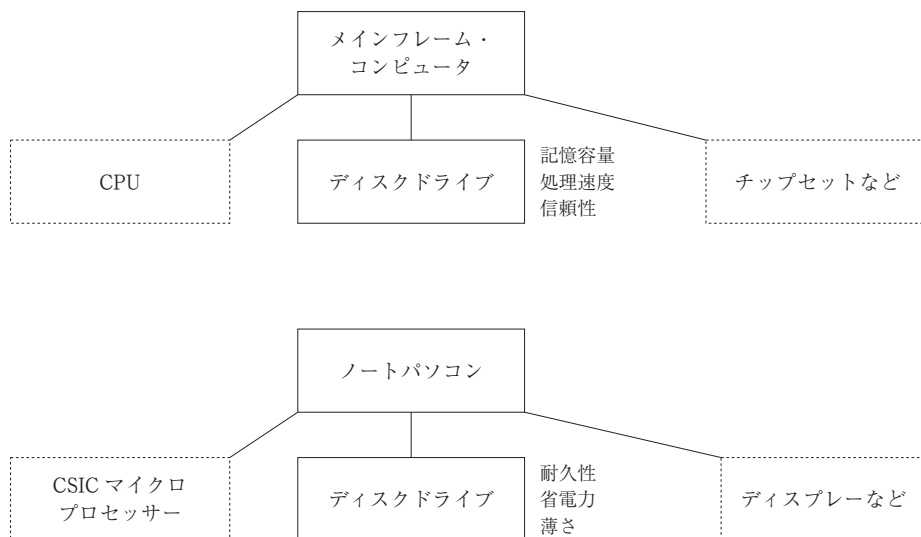
このように、価値連鎖と価値システムに沿った事業のつながりをとらえ、その組み替えの可能性を検討することからも、マーケターや経営者は、事業機会を拡大したり、競争優位を獲得したりするための視野の広がりや視界の柔軟さを獲得することができる。

3.5 価値ネットワーク

マーケターや経営者は、産業における競争関係だけではなく、補完関係にも目を向けるべきである。C.M.クリステンセンによる「価値ネットワーク」は、自社の製品やサービスの価値は、他の製品やサービスとのつながりの中で定まることへの認識を深める上で有用である。

たとえば、どのようなペン先の機構が望ましいかは、それをどのような素材に対して使用

図6 2つの価値ネットワークの例（ディスクドライブ）



するかによって異なる。ボールペンは、紙にサインするには適しているが、ホワイトボードに使用するには適していない。このように、製品やサービスのどのような特性が有用かは、他の製品やサービスとのつながりの中で定まる。

製品やサービスの価値は、他の製品やサービスとの相互補完的なつながりの中で規定される。このつながりを、C.クリステンセンは「価値ネットワーク」と呼び、図6のような図式を提示する(Christensen 1997, 訳 pp. 60-64)。同じディスクドライブという製品であっても、CPUやチップセットと組み合わせて、メインフレーム・コンピュータに用いる場合は、記憶容量や処理速度や信頼性などの特性が重要となる。一方、CISCマイクロプロセッサやディスプレイなどと組み合わせて、ノート・パソコンに用いる場合には、耐久性や省電力や薄さなどの特性が重要となる。同じ製品であっても、その有用性や価値を評価する基準は、どのような価値ネットワークの中に置かれるかによって異なるのである。

このように、複数の製品やサービスの間に見られる有用性や価値の相互補完性をとらえることによって、メーカーや経営者は、自社の製品やサービスの事業機会を拡大したり、競争優位を獲得したりするための視野の広がりや視界の柔軟さを獲得することができる。

4 つながりを読み解く理論の用い方

以上で概観してきたように、マーケティング論や競争戦略論における理論の蓄積を活用することで、メーカーや経営者は、視野の広がりや視界の柔軟さを獲得することができる。だが、このような利用方法は、実証科学における理論開発の目的とは異なる理論の用途である。実証科学は、再現性の高い因果関係を測定したり、現象の予測精度を高めたりすることを目的に、理論の開発や実証、そして精緻化を進めてきた。このような実証科学の伝統の中で生まれ、磨き上げられてきた理論を、つながりを見通し、視野の広がりや視界の柔軟さを獲得するために用いる場合には、以下のような注意が必要である。

・理論フレームは、ぬり絵ではない。

枠組みを埋めるだけのぬり絵によって、われわれの未来が切り開かれることはない。メーカーや経営者は、理論を「思考を節約してくれる、手っ取り早いアクション・リスト」と見なすことはやめた方がよい。理論の枠や項目を埋める作業に終始してしまってはならない。枠に沿って要因を列挙するだけでなく、「なぜ、その要因が重要となるのか」、すなわち他の要因とのつながりを検討するための手がかりとして、理論フレームを活用しなければならない。そして、視野の広がりや視界の柔軟さを得たいのであれば、さらにいくつかの理論を切り替えながら、「各要素が全体としてどのように動き、その結果何が起こるか」を考え抜く必要がある。

・何が見通せないかも考える。

理論は有用である。しかし、この有用さに溺れ、これを万能視してはならない。理論は、物事のつながりを見通すのに役立つ。しかし、そこからすべてが見通せるわけではない。理論によって得ることができるのは、「限られた特定の因果やメカニズム、あるいは分類枠組み」である。理論を用いる際には、どのような関係が扱われていないかについても、常に考えるようにしなければならない。

・偶然を生かすために用いる。

理論が描いているのは、「法則」ではなく、「想像を巡らす道筋」である。マーケティングや競争戦略の対象は、自然現象ではなく、社会現象である。文化や制度、購買行動や企業間競争の秩序は、永遠に繰り返される法則ではなく、ダイナミックに変化していく。そこでは偶然の出会いや、思いもよらない出来事が大きな役割を果たすことがある。したがって、マーケターや経営者にとっては、現象の法則的な再現性を知ることと並んで、偶発的な出来事に潜む可能性をいち早く見抜くことが重要となる。そして、この後者の課題にこたえるためには、複数の理論を用いることによって、切り替わる視界の中に偶発的な出来事を位置づけて、それらの可能性を検討してみることが有用である。マーケティングや競争戦略の領域では、理論は、偶然を排除するためではなく、偶然を活かして先取的で創造的な思考を活性化するために用いなければならない。

注

- 1) 楠木 2010 は、プロット／ストーリーの区分は行っておらず、両者をあわせて「ストーリー」と総称している。
- 2) ここでいう理論は、アカデミックなものに限定する必要はなく、加護野がいう「日常の理論」も含まれると考えるべきだろう。現実のマーケティングや競争戦略の決定は、マーケターや経営者の「考え」にもとづいて行われるわけであり、これらの考えは、多くの場合、いくつかの明示的あるいは暗黙的な前提をもとに論理的に組み立てられている。このような実践的な知識体系を、加護野は、アカデミックな理論と区別をして「日常の理論」と呼ぶ。(加護野 1988, p.3)。

参 考 文 献

- Anderson, Paul F. (1986) "On Method in Consumer Research: A Critical Relativist Perspective," *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, pp. 155-173
- Bremond, Claude (1964) "Le Message Narratif," *Communication*, Vol. 8 (阪上脩訳「物語のメッセージ」, 『物語のメッセージ』 審美社, 1975, pp. 7-64)
- Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (伊豆真弓訳『イノベーションのジレンマ』 翔泳社, 2000)

- D'Aveni, Richard A. (1994) *Hypercompetitive Riavals: Competing in Highly Dynamic Enviroments*, The Free Press
- Forster, Edward Morgan (1927) *Aspects of The Novel*, Edward Arnold (中野康司訳『小説の諸相』みすず書房, 1994)
- Gutman, Jonathan (1997) "Means-End Chains as Goal Hierarchies," *Psychology & Marketing*, Vol. 14-6, pp. 545-560
- Hirschman, Elizabeth C. (1986) "Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method and Criteria," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIII, pp. 237-49
- Hudson, Laurel Anderson and Julie L. Ozanne (1988) "Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, March, pp. 508-521
- Hunt, Shelby D. (1991) "Positivism and Paradigm Dominance in Consumer Research: Toward Critical Pluralism and Rapprochement," *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, June, pp. 32-44
- Levitt, Theodore (1960) "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol. 38 No. 4, July-August, pp. 45-56
- Levitt, Theodore (1980) "Marketing Success through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, January-February, pp. 83-91
- Mick, David G. (1987), "Toward a Semiotic of Advertising Story Grammars," Sebeok, Jean Umiker ed. *Marketing and Semiotics*, Mouton de Gruyter, pp. 249-278
- Peter, J. Paul and Jerry C. Olson (1983) "Is Science Marketing?" *Journal of Marketing*, Vol. 47, Fall, pp. 111-125
- Peter J. Paul and Jerry C. Olson (1999) *Consumer Behavior and Marketing Strategy 5th ed.*, McGraw-Hill
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985)
- Reynolds, Thomas J. and Jonathan Gutman (1988) "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation," *Journal of Advertising Research*, Vol. 28, No. 1, pp. 11-31
- Robinson, Patrick J., Charles W. Faris and Yoram Wind (1967) *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, Inc.
- 青島矢一, 加藤俊彦 (2003)『競争戦略論』東洋経済新報社
- 石井淳蔵 (2009)『ビジネス・インサイト：創造の知とは何か』岩波新書
- 石井淳蔵, 嶋口充輝, 栗木契, 余田拓郎 (2004)『ゼミナール・マーケティング入門』日本経済新聞社
- 伊丹敬之, 加護野忠男 (1989)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 加護野忠男 (1988)『組織認識論：企業における創造と革新の研究』千倉書房
- 楠木建 (2010)『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』東洋経済新報社
- 栗木契 (2003)『リフレクティブ・フロー：マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房
- 栗木契, 余田拓郎, 清水信年編 (2006)『売れる仕掛けはこうしてつくる：成功企業のマーケティング』日本経済新聞社
- 高嶋克義, 南知恵子 (2006)『生産財マーケティング』有斐閣

- 田村正紀（2008）『業態の盛衰：現代流通の激流』千倉書房
- 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
- 丸岡吉人（1998）「ラダリング法の現在：調査方法，分析手法，結果の活用と今後の課題」、『マーケティング・サイエンス』Vol. 7 No. 1-2, pp. 40-61
- 三品和広（2006）『経営戦略を問いなおす』ちくま新書