

経営学研究とマーケティング研究における 資源統合の違い

江 向華

The Difference of Resource Integration in Management and Marketing Studies

Jiang Xianghua

論文要旨

本稿の目的は、これまでの経営学とマーケティング研究における資源統合の研究をレビューし、資源統合の対象や捉え方、対象領域、目的（ゴール）などについて、その相違を分析することである。分析した結果、経営学研究における資源統合の主体は企業であり、目的は企業が顧客を生産段階に取り込むことによる競争優位の獲得である。しかし、マーケティング研究における資源統合の主体は顧客であり、その目的は、企業が消費段階に入り込むことで、企業も顧客もオペラント資源を駆使して価値共創することである。

キーワード

経営学, 経営戦略, マーケティング, 資源統合, 価値共創

Management, Strategy Management, Marketing, Resource Integration, co-creation

1. はじめに

これまでの経営学研究では、資源ベース理論を中心に経営資源についてしばしば議論される。特に、経営戦略論における経営資源の重要性は、企業の成長と関連付けてよく議論されてきた。経営戦略論における経営資源とは、一般的にヒト、モノ、カネ、情報と指すが、資源統合という言葉は使われていない。強いて言うならば、経営戦略論における資源統合とは、企業が成長するための資源の選択・蓄積や、その活用であると理解することができる。しかし、経営学研究における資源統合の主体は企業であり、企業が生産段階においていかにして資源を選択・蓄積し、さらに企業の成長のために活用していくのかを中心に議論されてきた。

一方、マーケティング研究では、特にサービス研究におけるサービス・ドミナント・ロジックⁱ (以下、S-Dロジックとする)を中心に資源や資源統合についてしばしば議論される。S-Dロジックは、グッズ・ドミナント・ロジックⁱⁱ (以下、G-Dロジックとする)と対比して、Vargo and Lusch (2004)によって提示されたサービス中心の考え方である。すなわち、S-Dロジックとは、1980年代以降の

経済的および社会的プロセスというマーケティング思想であり、無形な資源、価値共創、関係性に焦点に当てた新しいドミナント・ロジックである(井上・村松, 2010)。

S-Dロジックにおける資源とは、創造する相互作用システムにおいて、資源の使用または適用を通じて価値共創プロセスを可能にするものである (Vargo and Lusch, 2004)。そして、S-Dロジックにおける資源統合とは、専門化されたコンピタンス(従業員レベルのナレッジやスキル)をはじめとして、その他の内的資源および資源から獲得した資源をサービス提供に転換していくことである(井上・村松, 2010)。さらに、生産段階だけではなく、顧客の使用段階において、グッズまたはサービスを使用し、自身のナレッジやスキルを加え、資源の価値可能性を使用価値に発展させることで、資源統合活動の主体者になる(Grönroos, 2006)。すなわち、マーケティング研究における資源統合の主体は顧客と企業である。

以上の背景に基づいて、本稿の目的は、これまでの経営学、特に経営戦略論分野における資源統合の研究とマーケティング研究における資源統合の研究をレビューし、資源統合の対象や捉え方、対象領域、目的(ゴール)などについて、その相違を分析することである。

II. 経営学研究とマーケティング研究における資源と資源統合の捉え方

1. 経営学研究における資源と資源統合の捉え方

経営学研究、特に経営戦略分野において、青島・加藤(2011)は、競争戦略論にポジションニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチと学習アプローチの4つのアプローチがあると指摘している。その中で、軽部(2003)によると、企業の独自性や競争優位を説明する試みの1つとして、外部環境にそれらの源泉を求めるポーターに代表される「ポジションニング・アプローチ」とともに、企業内部の経営資源や能力に源泉を求める「資源・能力アプローチ」が研究分野として確立しつつある。

特に、経営資源は企業の競争優位性と関連して、1990年代以降、経営資源またはケイパビリティに注目したアプローチは経営戦略論の分野で注目を浴びている。このようなアプローチは、RBV理論(the Resource-Based View, 日本語訳: 経営資源に基づく企業観)、後にRBT理論(the Resource-Based Theory, 資源ベース理論)と称され、企業内部の経営資源とケイパビリティの蓄積と活用に注目している。藤田(2004)によると、企業が有する経営資源あるいは組織能力ⁱⁱⁱに競争優位性の源泉を見出すというRBVの発想は、じつは目新しいものではなく、いわば教科書的な戦略形成の概念枠組み(SWOT分析)あるいは意思決定プロセス・モデルの中に組み込まれてきたものである。

上述した議論に基づくと、経営学特に経営戦略分野の研究における資源は、企業の競争優位性の源泉を見出すという目的を前提に定義されている一面がある。すなわち、資源の定義については、企業が持続的競争優位を獲得するための経営資源とケイパビリティを中心に議論されることが多い。ここでいう経営資源とは、企業が所有するすべての資産、組織的プロセス、企業特性、情報と

知識等であり、物的資源、資金資源、人的資源および組織的資源に分類できる(Barney, 1991)。そして、ケイパビリティは、ダイナミック・ケイパビリティと指し、すなわち変化しつつある環境に適応するために、組織内外の資源を統合、構築、そして再構築する組織能力である(Teece, Pisano and Shuen,1997)。

さらに、能力の源泉として学習や知識の役割に着目する「企業の知識(創造)理論」としても発展している(軽部, 2003)。その他に、「コア・コンピタンス経営」や、「見えざる資産」、「情報創造」といった企業のもつ内的資源に注目した経営理論も現れた。しかし、これらの理論は、資源ベース理論という名称を直接使っていないが、企業の高い業績を企業内部の資源や能力という点から説明しようとする点では同じ視点を共有している(青島・加藤, 2011)。そのため、資源ベース理論の拡張であると見なすことができる。

したがって、経営学研究における資源とは、一般的に経営資源またはケイパビリティを指し、資源統合とは、企業が競争優位を獲得するための資源の蓄積とそれらを活用する能力である。しかし、近年では、企業の経営資源は内部蓄積だけではなく、アウトソーシングで獲得することが可能であるため、企業が資源を内部で蓄積か、アウトソーシングで外部から入手するかを選択することができる。そのため、経営学研究における資源とは、企業が所有するすべての物的資源、人的資源、資金資源および組織的資源とケイパビリティであり、資源統合とは、企業が競争優位を獲得するための資源の選択・蓄積と活用である。

2. マーケティング研究における資源と資源統合の捉え方

マーケティングの視点から資源に焦点に当てた研究が多くないものの、最近では組織資源に焦点を当てた研究が増えてきた。しかし、顧客資源を組織資源の1つとして議論されているものの、顧客自身が持っているナレッジや知識は無視されている。一方、マーケティング研究における初期のS-Dロジックの中核概念として資源がより広く捉えられるようになった。S-Dロジックとは、前述したように、井上・村松(2010)によると、1980年代以降の経済的および社会的プロセスというマーケティング思想であり、無形な資源、価値共創、関係性に焦点に当てた新しいドミナント・ロジックである。

S-Dロジックにおける資源と資源統合の捉え方について議論する前に、まずS-Dロジックの中心的概念である顧客との価値共創について説明する。価値共創とは、「メーカーは自身のナレッジ・スキルを生産に適用し、顧客は使用時に自身のナレッジ・スキルを適用することで価値が共創される」(Vargo, Maglio and Akaka, 2008, p.146)とされている。すなわち、顧客と一緒に文脈価値を共創することを目標とし、顧客に価値提案し、顧客がその価値を知覚するように努力する(井上・村松, 2010)。ここでいう文脈価値もS-Dロジックにおける重要な概念である。G-Dロジックは交換価値の向上を目指す、S-Dロジックは、文脈価値の向上を目指す。井上・村松(2010)によると、交換価値とは、生産プロセスで価値が付加されたグッズそれ自体の価値のことであり、そのグッズが交換

されるとき価値(価格)を意味するが、文脈価値とは、顧客とサービス供給者との間での相互作用や協働活動を通じて互いがサービスを供給し、その顧客の消費プロセスの過程で獲得したベネフィットについて、その顧客自身によって判断される知覚価値のことである。

したがって、マーケティング研究のSDロジックにおける資源の概念は、経営学研究における資源の概念と大きく異なる。SDロジックにおける資源とは、一般的にオペラント資源^{iv}とオペラント資源^vのことを指す。具体的には、オペラント資源とは、効果を生み出すには操作が施される必要がある資源のことで、有形で静的で、そして、有限な資源(例えばグッズ、機械設備、原材料、貨幣など)であるが、それに対して、オペラント資源とは、オペラント資源(または他のオペラント資源)に操作を施す資源のことで、目に見えず触れることができず、動的で無限な資源(例えばナレッジやスキルなど)である(井上・村松, 2010)。そして、Vargo and Lusch(2016)が指摘したように、オペラント資源が戦略的ベネフィットの基本的源泉であるため、オペラント資源よりもオペラント資源の方が重要である。しかし、Vargo and Lusch(2004)が「資源は存在せず、資源になるものである」^{vi}と指摘している。すなわち、SDロジックが認識する資源は一時的なものではなく、どのような文脈で、どのようなものが顧客の「資源となる」のかは事前決定的なものではないことを意味する(田口, 2017)。

つまり、マーケティング研究における資源とは、SDロジックを中心に議論されたオペラント資源とオペラント資源のことを指すが、顧客資源が重要であり、顧客をオペラント資源または価値共創者として見なす。そして、マーケティング研究における資源統合とは、資源統合主体者である顧客が使用段階において、グッズまたはサービスを使用し、自身のナレッジやスキルを加え、資源の価値可能性を使用価値に発展させることである(Grönroos, 2006)。すなわち、顧客が資源統合主体者として、使用段階において、グッズまたはサービスを使用し、さらに自身のナレッジやスキルを加え、文脈価値を共創することである。

Ⅲ. 経営学研究とマーケティング研究における資源と資源統合の捉え方の違い

第2節では、経営学研究における資源ベース理論を中心に、これまでの先行研究をレビューし、資源と資源統合の捉え方について検討した。そして、SDロジックを中心としたマーケティング研究における資源と資源統合の捉え方について先行研究に基づいて検討した。本節では、経営学研究とマーケティング研究における資源と資源統合の捉え方の違いについて分析する。

1. 経営学研究とマーケティング研究における顧客資源に対する捉え方の違い

経営学研究とマーケティング研究における顧客資源に対する捉え方が異なっている。SDロジックの基本的前提の1つとして、「すべての社会的および経済的アクターが資源統合者である」があるが、SDロジックは資源統合者である企業や顧客をアクターと捉え、それらアクターたちは、サー

ビス交換を通じて他のアクターたちと資源統合を行うことで文脈価値を共創する(田口, 2017)。したがって、企業にとって顧客は内生的なオペラント資源と見なされる(Vargo and Lusch, 2008)。つまり、使用段階において、顧客は主役者として資源統合活動を行い、企業との価値共創を行う。

一方、経営学研究における顧客資源とは、競争戦略論の分野では、顧客や、顧客情報、顧客の信用などを顧客資源と見なし、顧客資源を獲得することで持続的な競争優位の獲得につながると一般的に主張されている。すなわち、顧客も企業が保有する外的資源の1つであり、田口(2017)が指摘しているように、顧客は外生的なオペラント資源である。つまり、生産段階において、企業が主役者として資源統合活動を行い、顧客を1つの資源として企業の生産段階に取り入れる。

2. 経営学研究とマーケティング研究における資源統合の主体と対象領域の違い

経営学研究とマーケティング研究における資源統合の主体と対象領域が異なっている。経営学研究における資源統合の主体は企業であり、企業が生産段階において競争優位を獲得するための経営資源を選択・蓄積し、さらに活用することに重点を置いている。一方、S-Dロジックを中心としたマーケティング研究における資源と資源統合の主体は顧客であり、企業が顧客との価値共創のためにいかにして顧客の文脈価値向上のために資源を提供するのかに重点を置いている。田口(2017)によると、顧客にとっての資源統合の成果は、(1)焦点企業と供給ネットワークのメンバー間での資源統合、(2)焦点企業と焦点顧客の間での資源統合、(3)焦点顧客と顧客コミュニティのメンバー間での資源統合に左右される。さらに、どのようなビジネスを展開している企業であれ、すべての企業が顧客の資源を無視することができず、顧客の文脈価値を最大にするように自社の資源と顧客の資源を統合しなければならない(田口, 2017)。

したがって、S-Dロジックを中心としたマーケティング研究における資源統合とは、消費段階において、顧客がグッズまたはサービスを使用し、さらに自身のナレッジやスキルを加え、文脈価値を最大にするために企業の資源と自身の資源を統合することである。すなわち、経営学研究の資源統合の主体は企業であり、対象領域は生産段階であるが、マーケティング研究の資源統合の主体は企業と顧客の両方であり、対象領域は消費段階である。

3. 経営学研究とマーケティング研究における資源統合の方法と目的(ゴール)の違い

経営学研究においては、顧客も企業にとって重要な経営資源、すなわち外生的なオペラント資源であるため、経営学研究における資源統合は、主に企業が競争優位を獲得するための生産段階における資源またはケイパビリティの選択・蓄積とその活用を指す。したがって、経営学研究における資源統合の方法は、企業が主体になり、顧客を生産段階へ取り込むことである。また、その目的(ゴール)は、持続的な競争優位の獲得である。

一方、マーケティング研究においては、顧客も内生的なオペラント資源であるため、マーケティ

ング研究における資源統合は、企業も顧客も消費段階において専門的なナレッジやスキル(オペラント資源)を駆使して価値共創することである。したがって、マーケティング研究における資源統合の方法は、顧客も主役になり、企業が消費段階へ入り込むことである。また、その目的(ゴール)は、企業と顧客との価値共創である。

IV. むすび：資源統合研究への理論的および実践的含意

本論文の目的は、これまでの経営学、特に経営戦略論分野における資源統合の研究とマーケティング研究における資源統合の議論をレビューし、資源統合の対象や捉え方、目的(ゴール)などについて、その相違を分析することである。そのため、経営学研究とマーケティング研究における資源や資源統合の捉え方や、資源統合の主体、対象領域、顧客資源の捉え方と資源統合のゴールなどについて、先行研究に基づいて分析してきた。

第2節では、経営学研究とマーケティング研究における資源と資源統合の捉え方について分析を行った。まず、経営学研究における資源と資源統合の捉え方をレビューし、資源アプローチに基づいてこれまでの議論をまとめた。それに基づいて、経営学研究における資源とは、企業が所有するすべての物的資源、人的資源、資金資源および組織的資源とケイパビリティであり、資源統合とは、企業が競争優位を獲得するための資源の選択・蓄積と活用であると指摘した。次に、マーケティング研究における資源と資源統合の捉え方について、これまでの議論をレビューし、マーケティング研究における資源とは、S-Dロジックを中心に議論されたオペラント資源とオペラント資源のことを指すが、顧客資源が重要であり、顧客をオペラント資源または価値共創者として見なすと指摘した。そして、資源統合とは、顧客が資源統合主体者として、使用段階において、グッズまたはサービスを使用し、さらに自身のナレッジやスキルを加え、文脈価値を共創することであると指摘した。

第3節では、経営学研究とマーケティング研究における資源と資源統合の捉え方の違いについて分析を行った。まず、経営学研究とマーケティング研究における顧客資源に対する捉え方の違いについて議論し、経営学研究における顧客資源は企業の外生的なオペラント資源として捉えられてきたのに対して、マーケティング研究における顧客資源は、内生的なオペラント資源として捉えられている。次に、経営学研究とマーケティング研究における資源統合の主体と対象領域の違いについて分析し、経営学研究における資源統合の主体は企業であり、対象領域は生産段階であるのに対して、マーケティング研究における資源統合の主体は企業と顧客の両方であり、対象領域は消費段階である。最後に、経営学研究とマーケティング研究における資源統合の方法と目的(ゴール)の違いについて分析し、経営学研究における資源統合の方法は企業が顧客を生産段階に取り込むことであり、ゴールは競争優位の獲得である。しかし、マーケティング研究における資源統合の方法と目的(ゴール)は、企業が消費段階に入り込むことで、企業も顧客もオペラント資源を駆使して価値共創することである。

上述した議論を図表1にまとめた。図表1は、経営学研究とマーケティング研究における資源統合の違いを示すものである。

図表1 経営学研究とマーケティング研究における資源統合の違い

学問分野	経営学	マーケティング
論理基盤	資源ベース理論	S-D ロジック
資源統合の主体	企業	企業と顧客
対象領域	生産段階	消費段階
顧客資源の捉え方	外生的なオペラント資源	内生的なオペラント資源
目的(ゴール)	競争優位獲得のための経営資源の選択・蓄積と活用	企業も顧客もオペラント資源を駆使して価値共創
方法	顧客も資源であり、顧客を生産段階へ取り込み	顧客も主役であり、消費段階へ企業が取り込み

出所:筆者作成。

すなわち、従来の資源ベース理論を中心とした経営学研究は、企業の視点に立って、生産プロセスにおいて企業内の資源またはケイパビリティの選択・蓄積やその活用について取り上げられてきた。一方、S-Dロジックを中心としたマーケティング研究においては、顧客の視点に立って、消費プロセスにおいて顧客との価値共創のための資源統合が重要であるとしばしば議論されている。

しかし、江(2018)は、「21世紀は、「工業社会」から「サービス社会」に転換しつつあるため、「工業社会」において主に製造業を中心に企業内の資源統合について議論されてきた資源ベース理論を、企業外まで時空間的に拡張する必要がある」と指摘する。それについて、江(2018, 173頁)は以下のように締め括った。

「S-Dロジックの考え方において企業ではなく顧客が中心となるのは必然的なことである。すなわち、サービス社会においては、外部志向のマーケティングは、市場を超えたインターネットを介し、生活世界で顧客と繋がることで、サービス提供者である企業は価値創造者たる顧客の創造に共創的に関わることとなった。そこで、顧客が従属的で受動的にオペラント資源として働きかけられるのではなく、オペラント資源として主体的、能動的に働きかけることになる。つまり、サービス社会においては、従来の経営学における資源統合を、生産プロセスに留まらず消費プロセスに時空間的に拡張することになる。このようなことを「サービス社会における資源統合」といえる。」

つまり、本稿は、経営学研究とマーケティング研究における資源統合の違いを分析することによ

って、これからの資源統合研究に対して、新しい分析視点を提供することで理論的に貢献できる。また、近年では、村松・山口(2018)が、今日の情報技術に彩られたサービス社会に変わりつつあり、生活世界を舞台とする顧客が主導する企業とのサービス関係において顧客が中心となると指摘するが、企業が顧客を外生的なオペラント資源と見なすのではなく、企業が消費段階に入り込み、顧客とともにオペラント資源を駆使して価値共創する必要性がある。したがって、実践的にもこの新しい考え方が必要になるであろう。

注

- ⁱ サービス・ドミナント・ロジックの英語表記は、Service Dominant Logicである。
ⁱⁱ グッズ・ドミナント・ロジックの英語表記は、Goods Dominant Logicである。
ⁱⁱⁱ ここで「経営資源あるいは組織能力」と呼ばれるが、その後は一般的に「経営資源またはケイパビリティ」と称され、議論されるようになった。
^{iv} オペラント資源は、英語ではOperand Resourcesである。
^v オペラント資源は、英語ではOperant Resourcesである。
^{vi} 英語の原文は「Resources are not, they become」である。

参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦(2011)『競争戦略論』東洋経済新報社、第12刷。
- Barney,J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17:1, pp.99-120.
- 藤田 誠(2004)「経営資源と競争優位性 -Resource Based View 小史-」『早稲田商学第400号』, pp.61-89.
- Grönroos, C. (2006) Adopting a Service Logic for Marketing, *Marketing Theory*, Vol.6, No.3, pp.317-333.
- 井上崇通・村松潤一編著(2010)「サービス・ドミナント・ロジック - マーケティング研究への新たな視座 - 」同文館出版。
- 軽部 大(2003)「見過ごされた分析視角 :E.T.Penrose から「資源・能力アプローチ」へ」『一橋論叢』,129(5), pp.555-574.
- 江 向華(2018)「サービス社会と企業内外における資源統合」村松潤一・山口隆久編著『サービス社会のマネジメント』同文館出版, pp.165-176。
- 村松潤一・山口隆久編著(2018)『サービス社会のマネジメント』同文館出版。
- S.L.Vargo; R.F.Lusch (2004) Evolving to a new Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.68,No.1,pp.1-17.
- S.L.Vargo; R.F.Lusch(2008) Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*,Vol.36, No.1, pp.1-10.
- S.L.Vargo; R.F.Lusch (2016) Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant

Logic, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.44, No.1 , pp.5-23.

S.L.Vargo; P.P.Maglio; M.A.Akaka(2008) On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective, *European Management Journal*, Vol.26, No.3, pp.145-152.

田口尚史 (2017) 『サービス・ドミナント・ロジックの進展 - 価値共創プロセスと市場形成 - 』 同文館出版。

Teece, D.J.; Pisano G., and Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7,pp.509-533.