

品質と価格

消費の「場」のヒューリスティックスと卓越した企業の特性

古 川 一 郎

1. はじめに

人々は何らかの欲望の充足を目指して消費活動を行っていると考えられるが、現在われわれを取り巻く商品・サービスの多様性は、すでに個人の情報処理能力の限界を越えているように思える。一般的に人は生理的、安全性といった低次元の欲望が満たされると、帰属欲求、名声や地位、自己実現といったより高次元の欲望を持つようになるといったのはマズローであるが、まさに現在はこのような欲望のスペクトラムの拡大と高度化に対応する形で商品やサービスの増加が続いているのである。特にわれわれを取り巻くつぎのような基礎的条件の変化、すなわち、(1) 資産の継続的な蓄積による経済のストック化、(2) 情報処理技術の飛躍的な進展、(3) 環境問題に代表される消費の社会性に対する関心の高まり、(4) 高齢化・少子化といったデモグラフィックス変数の変化、(5) 従来の日本的経営慣行の変化といったものが、新たな価値観、ライフスタイルの創造を通してこのような動きを加速してきていると思われる。

このような環境変化に対応して、マーケットには必要十分な機能に限定した価格訴求型商品から、より高機能で高次元の欲望まで満たすことがで

きる高価格のブランド商品まで実に多様な製品ラインが階段状に存在するようになった。例えば外食でも、空腹を満たすといった生理的な欲望に対応したものから、味覚や視覚、雰囲気、サービス、話題性にまで十分配慮した様々な形態が存在する。そして、より高次元の欲望になる程それを満たす手段は多様でその組合せは複雑になる。昨今、「消費者が見えなくなった。」と言われるのは、このような高次元の欲望のウェイトが高まってきているからである。

そしてこのような背景の中で、多くの消費財カテゴリーの市場で成長率の鈍化と成熟化が進行し、欲望のスペクトラムの拡大に伴って行われた累積的な製品改良による製品ラインの行きすぎた拡大が熾烈なマーケットシェア競争をもたらした。このような中で企業も消費者も新たな対応を迫られている。消費者の欲望と消費行動との結びつきの進化は、消費者にも企業にもより洗練された「消費の知」の共有と創造を要求するようになった。企業は消費者の高度化した欲望をいち早く察知し、従来の商品の見直し、新製品の投入といったマーケティング活動を速やかかつ適切に行う必要がある。

ところで、このようなマーケティング活動を製品ラインという観点から見ると、製品ラインを市場において水平方向、垂直方向にどのように展開して行くかという問題になる。この場合、製品ライン全体を見回して最適な製品ライン、ブランド・ポートフォリオをどのように組んだらよいかについての十分な配慮が必要となることは言うまでもない。しかし現状では、最適なブランド・ポートフォリオの構築に関する研究が十分に為されているとは言い難い。例えば、新たなブランドの投入による、新たな価格階層の創造、既存の価格階層の梃子入れといったことが、新たな場を顧客に提示することを通してブランド間の競争関係にどのような変化をもたらすのかということについてはあまり知られていない。本論文の前半ではこ

品質と価格

の点に注目し、垂直方向への製品ラインの展開に特に焦点を当てて、購買時点における場の設定と顧客の価値評価ならびにブランド間競争の変化との関連性を考察したい。

しかし同時に、消費活動と欲望の結び付きが進化していく中で、例えば低コスト・低価格を競争優位の源泉にしている企業にとって、高価格帯への製品展開がそもそも望ましいのかといった点も興味深い問題である。多くの研究が卓越した成果・成功を収めている企業の特長や能力について様々な観点から論じている。本論文の後半ではこのような議論を踏まえた上で、低コストの追求と高品質の追求といった一見相反するベクトルを同時に志向することが、企業の成果とどのように関連しているかを実証的に考察する。

以下ではこのような問題を考察するために、まず従来議論を整理し実証分析を行うためのフレームワークを提示する。つづいて、垂直的製品ラインの拡張に関連する研究を整理した後、製品特性の相違により製品カテゴリーを分類するためのガイドラインと仮説の提示を行い、さらに実際のデータによりその検証を行う。この前半の議論につづいて、後半では企業の卓越性と中核的能力の選択との関連、顧客との関連性、組織風土や企業ビジョンとの関連性についての諸議論の整理を行い、実証分析のための仮説を提示し、サーベイデータによる仮説の検証を試みることにする。

2. 分析のフレームワーク

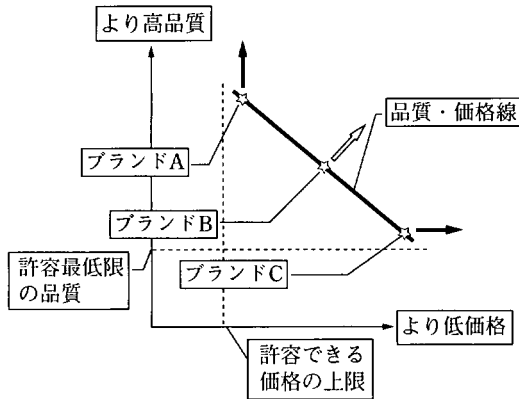
顧客が手に入れる価値は、以下のように製品・サービスから得られる便益（企業が選択した品質水準）と、情報処理や支払う金額などの総計であるコスト（企業から見れば設定した価格水準）の差として規定されることが多い（例えば、Tirole (1988)）。

$$\text{価値（効用）} = \text{便益（品質）} - \text{コスト（価格）} \quad (1)$$

ある期間、ある社会においては、顧客がそれぞれの製品カテゴリーについて支払ってもいいと考える価格水準の最高レベルはある一定の範囲で安定しており、また、それぞれの製品カテゴリーに期待する品質水準の最低レベルもある一定の範囲で安定していると考えられる。したがって、上の式を品質－価格の平面で表すと図2-1、価値マップ上の品質・価格線となる。このような空間内で品質と価格がどのように均衡するかといった問題は経済学で論じられているし（例えば、Lancaster (1971), Rosen (1974), Boyer, et. al. (1984)), マーケティングの分野では競合ブランドのポジショニングや消費者の選好パラメーターの分布を実際に測定することで製品戦略を考察するといったことが広く行なわれている。（例えば、Hauser, Gaskin (1984), Buzzell, Gale (1987) Sinha, Desarbo (1998)). すなわち、この価値マップに企業の提供する製品サービスをポジショニングすることで様々な理論的、実証的研究が行われているのである。品質・価格線はあるマーケットにおける平均的な関係と考えられるので、実際には各製品はこの品質・価格線の回りに散らばっていることになる。個々の消費者の選択は、個々人の選好構造や状況により決定されると考えられる。

今仮に、図のようにポジショニングされたA、Bというブランドを生産している企業が、ブランドCを新たに市場に投入したとする。これは下方への垂直的な製品拡張であるが、これを買い手である顧客から見ると、{A, B} という選択集合からなる「場」から、{A, B, C} という選択集合からなる「場」へと選択の「場」が変化することになる。合理的な消費者を前提とする公理的な選択理論では、{A, B} の関係は、{C} が加わっても変わらない。すなわち、無関係代替案からの独立性が成立するが、

図2-1 価値マップ



実際のマーケットではこのような条件が成立していない場合がよく観察される。すなわち、{C} が加わることによって新たに構築された「場」が、従来の {A, B} の関係に変化をもたらすのである。このとき、顧客の選択行動にどのように影響するのか、といった点が前半のトピックである。

また反対に、作り手である企業側から見て、そもそも {A} を生産する能力で卓越している企業が、{C} のような低価格帯への製品拡張、すなわちそのような相反するベクトルを同時に追求することが望ましいことかどうかといった点が後半の中心的トピックスである。

3. 垂直的な製品展開と消費者の選択行動

3-1. 垂直的製品ラインと競争の非対称性

垂直的な製品ラインが形成する価格階層間の競争に非対称性が存在することはよく知られている。非対称性というのは、高価格帯の商品のプロモーション活動は低価格帯の商品をも巻き込んで影響するが、反対に低価格

帯の商品のプロモーション活動は高価格帯の商品に影響を与える力が弱いと言うことを指すことが多い。図 2-1 に則して言う、例えば、ブランド B のプロモーション活動はブランド C にも大きく影響するが、ブランド C のプロモーション活動はブランド B にはほとんど影響しないという意味で、競争に非対称性があるということである。

本論文では、プロモーションそれ自体ではなく、新製品の投入そのものを考察の中心とするが、実際の製品ラインの決定が逐次的なされるという状況下においては、このような競争の非対称性の効果を無視することは、企業の新製品戦略の成否を左右しかねない。すなわち、個別のブランドのみに目を奪われることなく、垂直的な製品ライン全体に渡ってブランド・ポートフォリオを注意深く考察する必要がある。

このような品質と価格の階層間に存在する競争の非対称性を利用することで、次のようなメリットを享受することができる。まず第一に、自社のブランド・ポートフォリオにとって最良の品質と価格の水準の組合せを実現できれば、消費者余剰を最大限獲得できる。第二に、ブランドイメージと価格階層との関連性を利用し、ある価格階層のブランドを梃子にして他ブランドのイメージの向上や競争優位の獲得が期待できる。このようなメリットが想定できるにも係わらず、実際に最適な製品ラインを構築するには、理論的にも実証的にもまだまだ未解決の問題が多い。

例えば、Dobson, Kalish (1988, 1993) や、Green, Krieger (1985) 等はコンジョイント分析の考え方を利用して最適な製品ラインプライシングを見つけるための数量的なモデルを提示しているが、価格階層間の競争の非対称性の概念は考慮されていない。また、Blattberg, Wisniewski (1989), Allenby, Rossi (1991), Simonson, Tversky (1992), Hardie, et. al. (1993) などでは価格階層間をまたがる競争の非対称性を考慮したモデルを構築し、主としてマーガリンやジュースといった日常的な最寄り品の

品質と価格

実証分析を通じて、非対称性の存在とそれを考慮したモデルの有効性を主張しているが、どのような製品ラインを構築したらよいのかといった発想も、どのような場合にどの価格階層の製品の魅力度が高まるかといった発想もそこにはない。

垂直的な製品ラインを構築し、自社ブランドにとってより魅力的な競争市場構造に変えて行こうとしても、どのような条件が必要かわからなくては、かえって自社の製品ラインに不利な競争構造になってしまう恐れもある。それを避けるためにも何らかのガイドラインの構築が必要であろう。以下では、品質と価格の関連性についての規範的な考えを紹介した後に、消費者の評価枠組みを左右するという視点から関連する議論を概観する。プライシング理論のサーベイについてのより詳しい議論は、古川・白石(1995)、古川(1995)等を参照されたい。

「場」の設定と品質・価格の評価

製品のポジショニングとは品質と価格の水準を設定することであり、企業は消費者にどのようなユニークな満足感を提供出来るのか、同時に消費者はその製品からどのような価値を手にすることが出来るかを決定することである。このような属性アプローチにおいては、品質に比べて価格が安ければ消費者にとって価値が高く、品質に比べて価格が高ければ価値が低いということになる(例えば、Lancaster(1971))。すなわちポジショニングとは、品質と価格の水準を決定することで、消費者の欲望と商品属性の関連性や、競合ブランドとどのように戦うのかという競争戦略を同時に決定することである。このような視点にたった数量的なモデルはかなりの数が提示されていることを見ても、企業にとっていかに重要な意思決定かわかる(例えば、Hauser, Shugan(1983), Hauser, Gaskin(1984))。

しかし、このような抽象的なモデルを実際に適用するには、とりわけ消

費者が商品を常に正しく評価することが可能かが問題となる。この問題には、二つの側面がある。ひとつには、商品の評価はある時代ある社会的ネットワークの中で規定されたメンタル・モデルの中でなされており、それ自体永遠普遍的なものではないという側面である。ネットワークの構成員間での情報の相互的なやりとりを通じて、メンタル・モデル自体が常に変質あるいは新たに生成されている。ここでいうメンタル・モデルとは消費者が商品を判断する際に依拠するフレームワークといったものである。

第二の側面は、先にも述べたように現在の多様な商品を理解するために必要な十分な能力、あるいはそのために労力を惜しまない気持ちがすべての消費者に携わっているとは思えないということである。すなわち、新商品、新ブランドの品質の解釈・評価は、すべての構成員に共通で既知のメンタル・モデルに従って、常に正確に行われることはないということである。企業が期待するように消費者が商品・サービスを主観的に知覚し理解してくれる保証はない。例えば、時間的な余裕のない人が何かの購入を考える場合に、高いものほど品質に優れているという価格のシグナリング効果といったヒューリスティックスを用いて簡便に情報処理を行っているということも十分にあり得る。従って、顧客満足は企業側が想定している客観的で合理的な製品の品質と価格の比較・評価ばかりではなく、意図せざる様々な要因が相互に影響し合いながら決まっていると思われるのである。この傾向は近年ますます強まってきているのは最初に指摘した通りである。

このようなメンタル・モデルの生成・変質や、どのようなヒューリスティックスを用いているかといった問題は興味深いのが、競争の非対称性の問題を考察することで間接的にこれらの問題を分析する手がかりが得られる。競争の非対称性が意味するところは、消費者は個別の商品をそれぞれ独立に評価しているのではなく、評価する場によって評価自体が左右される、すなわち、評価は絶対的・普遍的なものではなく、相対的で一時的なもの

品質と価格

であるということである。ここでいう場とは顧客が商品进行评估する際の、文脈や状況、環境を意味する。このような観点から考えると、企業のコミュニケーション活動に強く求められるのは、製品のポジショニングを的確に消費者に伝える場を設定・創造することである。広告が商品の知名度を高めたり、物理的・客観的な機能の説明以上の役割を果たしているのは明らかであるが、高度化した欲望に対してはプライシング、流通、プロモーションといった他のマーケティング活動も顧客に対する暗黙的なコミュニケーション機能を持っており、場の設定・創造に深く関わっている点に特に注意すべきである。以下では、このような場を考察するためのいくつかの視点について論じる。

情報の非対称性とブランド

いま、売り手が買い手より商品について正確な知識を持っているという情報の非対称性が存在すると、低品質の商品により高品質の商品が市場から閉め出されるという、いわゆる逆選択が生じることが知られている（例えば、Akerlof (1974)）。これを解決するには売り手による品質の保証や商品のブランド化が必要であり、こうすることでようやく高品質な商品の売り手は品質に見合った価格プレミアムを獲得することが可能となる（Klein, Lefler (1981)）。すなわち、高品質・高プレミアムを達成するためにはそれに見合った消費の「場」を確立する必要がある。場の設定には様々な手段があるが、このようなブランドによる差別化もその一つである。

しかし、そもそも情報の非対称性が生じるのは消費者の情報処理にはコストや時間が必要であり、能力差にも偏りがあるからである。Nelson (1970) や Darby, Karni (1973) 等は消費者が情報処理に一定のコストしか費やさないと仮定すると、品質評価のリスクの大きさと価格感度には次のような関係があること理論的に示した。すなわち理論的には、購入以前

に品質評価を行える商品（探索財）から、使用することで品質評価が可能になる商品（経験財）、更に使用しても他の消費者の評判や噂などにより評価が強く影響を受ける商品（信用財）になるに従って、十分な代替案の比較・評価が困難になり、したがって品質評価が困難な商品ほど全般的に価格に対する感度が鈍くなるという関係である。

この情報の非対称性や情報処理にコストがかかることがブランドの形成を合理化する。例えば、正確な腕時計やウォークマンタイプのオーディオ機器の購入を考えると、"セイコー" や "ソニー" といったブランドを思い浮かべるとすれば、それはここでいうヒューリスティックスの一つであり、ある「場」が設定されているということである。すなわち、このようなブランド資産を構築することは、消費者の購買時点における商品の評価を左右するという意味で、ひとつの場の設定・創造にあたる。たしかに、実際にこのようなブランド資産を形成しようと思っても、優秀な製品、広告、流通を含む企業の統合的な支援活動が必要であるばかりか思うようにいかないことの方が多い。いずれにしてもかなりの時間と労力と資金が必要であり、ブランド資産の構築はリスクを伴うものである。しかし一旦優れたブランド資産が形成され、継続的にそれを維持していくことが出来れば、ブランドロイヤリティ、価格プレミアムなどにより十分な利益を獲得することが出来る。ブランド・マネジメントについての詳細な議論は、Aaker (1991), (1993) を参照されたい。

製品ラインによる場の設定

差別価格とは買い手により異なる価格を付与することである。ある商品に対していくらまで払ってもいいという買い手の留保価格が買い手間で異なる場合には、差別価格により消費者余剰を吸収することができる。その結果、企業はより多くの利潤をあげることが出来る。しかし、競合企業の

品質と価格

存在や、法律上の問題、留保価格の測定上の問題、消費者間での裁定をどのように抑制できるか、あるいは、消費者が差別価格を不公平であると感ずるといったような様々な理由により、直接的に差別価格を実現するのはそれ程簡単ではない。そこで実際には、直接的ではなく間接的に差別価格を実行することが多い。

例えば、映画館でS席、A席といったように品質に差を付けることで価格に差を付けるということも日常的に行われているが、このような品質の階層に基づいた価格の階層性も差別価格の考え方を適用していると考えて良い。この場合には、製品ラインの構成とそれぞれの商品の価格を決めなければならないが、このとき問題になるのは商品間の代替性である。より利益率の高い高価格帯の商品の購入者が、利益率の低い低価格帯の商品へとスイッチしないように、価格差に見合った知覚品質の階層性を保証する必要がある。

このような製品ラインの構築は、しかし一方でコンテキスト・場の構築につながるという興味深い一連の研究がある。上述したようなブランドによる明示的な場の設定ではなく、製品ラインの形成といった暗黙的な手段による場の設定が、消費者の選択行動に大きく影響するというものである。Tverskyを中心とした一連の研究（Kahnemann, Tversky (1979), Tversky, Kahneman (1981), Simonson, Tversky (1992), Tversky, Simonson (1993))では、消費者の選択が品質と価格の異なる商品・サービスの組み合わせにより形成されたコンテキストに依存していることを理論的に考察し、模擬的な実験により検証している。選択のコンテキストへの依存性というのは、選択の結果が何と何を比較検討するかによって変わってしまうということである。

カーネマン、トヴァースキー (1979)、トヴァースキー、カーネマン (1981) ではこのことを説明するために価値関数という考え方を提案して

いる。価値関数は、(1) 利得と損失はある中立的な観点（リファレンス・ポイント）からの乖離として計られる、(2) リファレンス・ポイントから同等の利得と損失を考えると、損失に対する不満足感の方が利得に対する満足感より大きい（損失の回避）、(3) 損失、利得とも限界的な効果は減少するといった性質を持つものである。このような性質を価格について当てはめた分析には、例えば、Winer, R. S. (1985, 1986) や Kalwani, Yim, Rinne, Sugita (1990), Mayhew, Winer (1992), Kalwani, Yim (1992), Rajendran, Tellis (1994) などかなりの数にのぼる。

さらに、トヴァースキーとサイモンソン (1993) は、価値関数を価格のみでなく品質を構成する多属性に対しても当てはめることでより一般化した理論の展開を行い、3つ以上の価格階層があると2つ以下の場合には見られなかった現象が起こることを理論的に明らかにした。さらに、彼らは一連の模擬的な実験によりこのことを確認したが（サイモンソン、トヴァースキー (1993)）、ここでは、「非対称に優越された代替案」を追加することにより競争関係が変化することを、やはり実験的に明らかにした、Huber, Payne Puto (1982) の先駆的な業績を追認し、より一般化することに成功している。

このリファレンス・ポイントと損失の回避の概念を、いわゆる“松竹梅”の問題を用いて説明すると、以下ようになる。例えば結婚式の披露宴についていえば、松は確かに豪華だがちょっと高すぎるような気がするし、梅は安いけれど何となく品質が見劣りする気がするということで中間の竹が選ばれることが多いということである。これは竹をリファレンス・ポイントにとると、松の価格と梅の品質のマイナス面が強調される結果、松の高価格、梅の低品質からの不満足感が松の高品質、梅の低価格からの満足感よりも大きく感じられてしまうからであると解釈できる。場の設定との関連で言えば、松と竹だけの場合や松と梅だけの場合と松竹梅の場合

品質と価格

とでは、松と竹と梅の相対的な選択確率が異なるといったことである。トヴァースキー達はこのような結果を、極端の回避による妥協と呼んでいる。このほかにも、損失の回避の原理が価格と品質の片方にしか働かないケースがあることや、対象となる選択を行う前に、適当な代替案の提示によって被験者にあるトレード・オフの対比を学習をさせることで、選択確率を統計的に有意に変えることが出来ることを実験により確認している。

このように、あるリファレンス・ポイントを考え、そこからの乖離に注目して代替案の評価を行うことも、一つのヒューリスティックスであり、「場」の設定であるといえる。当然、リファレンス・ポイントに何を持ってくるかで相対的な評価は変化する。

これは伝統的な選択理論とは異なり、消費者のブランド選択はそれが行われる場、すなわち文脈・状況といったものに依存することを意味している。これは、無関係な代替案からの独立性が成立しないことを示唆しており、このような前提に基づいたモデルは場によって影響を受ける問題に対しては不適切であることを意味している。さらに、マネジリアルにより重要なのは、場の設定は価格階層と品質の異なった製品やサービスを組み合わせた製品ラインにより形成し得るものであり、そのように提示された場により消費者のそれぞれの製品に対する選択確率が強く影響を受けるという点を認識することである。欲望のスペクトラムに対応した低価格から高価格に至る製品ラインの階段が形成されている現代においては、製品ラインの構成を考える上で非常に参考になるものである。製品ラインの形成の仕方、商品の品質と価格水準の設定自体にコミュニケーションの機能があることを認識することは極めて重要であり、それがブランド間の競争構造自体を変容する可能性を持つ点に注目したい。

社会的ネットワークと価値の評価

以上のような価値の評価の状況依存性と並んで重要であると思われるのは、購買決定の心理的な抵抗感が製品カテゴリーやTPOによって異なるという議論である(Thaler, (1985))。これは、ある商品に対する価値は同様に認めても、状況により受け入れやすい場合と受け入れにくい場合があるというものである。このような抵抗感が状況に依存して異なるのは、それが個人ではなく社会的なネットワークの中で規定されているからである。例えば、贅沢を抑制する心理的な強さは、育った環境や時代、国・地域によりずいぶんと影響されているはずである。このような自己の購買行動が他の消費者の購買行動によって影響を受けるという相互依存関係を考慮することは、高度化した欲望の場合とくに重要である。これらの要因が、選択が行われる場に影響することは言うまでもない。

このように、社会的ネットワークの中で評価が定まっていくという点について議論する場合に必ず出てくるのが、イノベーションの社会への普及についての研究である。イノベーションの普及過程を膨大な実証研究に基づいて考察した、ロジャース(1983)によれば、革新的なイノベーションが社会に普及するかどうかは、オピニオンリーダーと呼ばれる人たちがそれを採用するかどうかにかかっていることが明らかになった。オピニオンリーダーとは、革新的イノベーションを評価する能力があり、かつ他の社会の構成員から信頼されている人のことをいう。従って、オピニオンリーダーに受け入れられない新しい考え方、新製品・サービスといったものを、社会・大衆に普及させることは困難であり、「良いものは売れる」というのは一般的に考えられているほど容易でも単純でもない。

良く知られた例では、コンピュータのキーボードの配列は、タイピングのスピードを落とすために意図的に非効率的に並べられた初期の機械式英文タイプライターの配列が依然として用いられているというものがある。しかも、その後開発されたより合理的な製品が普及することなく、われわ

品質と価格

れ日本人は旧来の英文タイプの配列をそのまま使用しているという事実は、たとえ良いものであっても社会に普及させることがいかに困難かを示している。従来からの製品を捨て、新しい製品に移る場合は、それが革新的であり、採用するためのコストや得られるであろう満足感の評価が困難であるほど、スムーズな普及が阻害されるのである。ここで、注目すべきなのは社会のメンバーの多くがオピニオンリーダーに追随するという点であり、このこと自体が情報処理能力の欠如・不足を補い、労力を節約するヒューリスティックであるといえよう。

また、これらの消費のネットワークへの依存性と価格理論との関係で良く知られたものに、Leibenstein (1952) が提起したバンドワゴン効果、スノップ効果、ヴェブレン効果がある。バンドワゴン効果は、みんなが持っているものを自分も購入したいと消費者が考えて自己の消費量を決定するときに生じる効果であり、他の条件を一定にすれば価格感度が高まる。スノップ効果は、プレステージ、威厳、社会的なステータスといったものを求めるときなど、市場需要の増大と消費者の需要量の決定が負の相関を持つ場合に生じる効果で、他の条件を一定にすれば価格感度が鈍くなる。また、ヴェブレン効果とは、顕示的、見せびらかしのために消費する場合にみられる効果で、他の人々がいくらに値踏みするのかという顕示的な製品価格が増大すると需要量も増大するという関係を述べたものである。これを考慮すれば価格が高ければ高いほど需要量が増えるといった奇妙な現象が説明可能である。

現実的にはいくつかの効果が複合的に生じており、そのような複合効果によって市場需要関数が規定されていると考えられるが、いずれにしても、他人の消費量が市場需要を経由して自分の消費量に影響を及ぼしているという相互依存性という視点は重要である。例えば、有名ブランドもののバッグの購買行動などは流行に乗り遅れたくないという消費者の意識を反映

したものであり、ここでいうバンドワゴン効果がよく当てはまったケースであろう。このように市場の需要関数が消費者の相互依存性・外部性により変化するという視点は、製品の普及の成否がその外部性、ここでいう場の設定に依存しているような場合は特に重要である。

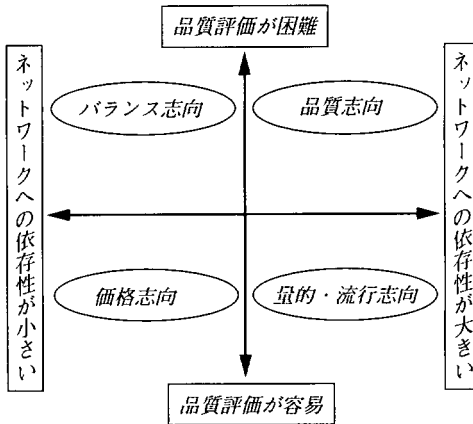
以上見てきたように実際の品質と価格の評価には様々な要因が影響し、消費者相互間のコミュニケーションや購買が行われる状況・場により変化し得るものである。従ってそのような場合は、ここで述べたような消費者間の相互依存性や購買状況の構築が戦略的に利用可能かどうかを積極的に考慮する必要がある。

3-2. 仮説の提示

新たなブランドの投入による新たな価格階層の創造、既存の価格階層の補強といったことが、ブランド間の競争関係に変化をもたらし得るという視点は、ブランド全体のポートフォリオを考えたとき極めて重要になる。以下では、製品特性の相違により「場」を分類するためのガイドラインと仮説の提示を行う。

図3-1の縦軸は、品質評価のリスクの大きさにより価格感度に相違があるという観点から商品の性質をとらえようというものである。横軸は、顕示的な消費、バンドワゴン効果といった消費者を取り巻く社会的な外部環境からの影響の強さ、すなわちネットワーク効果から商品の性質をとらえようというものである。われわれは様々な社会的ネットワークの中で消費生活を送っており、その影響が非常に大きくなってきている点については既に指摘したとおりである。ここでは社会的な需要が大きくなると自己の消費量を増やす傾向や、製品の顕示的な側面が大きい場合に高額になるほど選好度が高まる傾向をまとめてネットワーク効果が強いということにする。顕示的效果、バンドワゴン効果など社会的消費の傾向が強い場合には

図3-1 「場」の分類



価格弾力性が低くなることは、既に述べたとおりである。

第一象元では製品やサービスの品質評価のリスクが大きく、社会的消費の程度が大きいため、既に指摘してきた通り価格感度は低く、さらに顕示的な側面のために、消費者の製品やサービスに対する品質志向が高まると考えられる。従って、製品・サービスが階層性を持つ場合は、高品質・高価格のより上位の階層の選好が強まると考えられる。

第二象元では品質の評価が困難なために価格感度は低下するものの、製品・サービスを所有し見せびらかすことからは満足感が得られないような場合には、消費者の製品やサービスに対するバランス志向が強まる。すなわち価格の階層性がある場合には中間の階層の選好度が高まり、低価格帯や高価格帯へのシフトは起こりにくいと考えられる。

第三象元では製品やサービスの品質の評価が容易であるために価格感度が高まり、しかも見せびらかしの消費からの満足感などが無い場合には、消費者の価格志向が高まると考えられる。この場合は、消費者は必要十分な品質に対して最低限の負担をしようとする結果、価格の階層性が存在し

にくい状況であり、あったとしても消滅する方向に変化し低価格帯に収斂すると考えられる。

最後の第四象元では品質の評価は容易であるために価格感度には敏感であるが、社会的消費の傾向が強い場合で、ここでは典型的な流行現象や成金趣味的な高額なものを多量に消費するといった行動が当てはまる。すなわち、社会的ネットワークを通じて評価が高まるのに伴って、市場需要は流行に乗って急速に増加する。しかし例えば近年のたまごっち現象のように、企業の戦略的意図により供給がコントロールされるケースでは、異常なプレミアムを払っても手に入れようとしたり、いくつも購入するといった量的志向が強まるといったことも観察される。すなわち、消費者の量的志向の強まりによる市場需要の増加と、企業の供給計画により市場価格は強く影響されると考えられる。

しかし、流行が終わってしまえば、これらの商品は投げ売りされるといったこともよく目にする現象である。すなわち社会的ネットワークの中である一定の評価が確立し、その正当性が形成されることにより、先に普及理論で触れた消費者相互のバンドワゴン効果や顕示効果といったコミュニケーション効果を通じて急速に普及が進むが、一旦流行遅れというレッテルが貼られてしまうと、これまでの正のスパイラルが負のスパイラルに逆転し急速に市場から消えていくというもこのケースである。

以上を仮説の形で表現すると以下ようになる。

仮説1：品質評価のリスクが大きく社会的消費の傾向が強い場合は品質志向になる。

仮説2：品質評価のリスクが大きく社会的消費の傾向が弱い場合はバランス志向になる。

仮説3：品質評価のリスクが小さく社会的消費の傾向が弱い場合は価格志

向になる。

仮説4：品質評価のリスクが小さく社会的消費の傾向が強い場合は量的・流行志向になる。

仮説4は上でも述べたように普及理論等で検証されているので、次節では第四象元を除く3つの場合について実際のデータに基づいて検証してみたい。

3-3. データ

仮説2と仮説3を検証するために、以下に示す4つの最寄品カテゴリーへの新規ブランドの投入について、パネルデータを用いて分析を行った。2つのカテゴリーでは高価格帯へのブランド投入の、残りの2つのカテゴリーは低価格帯へのブランド投入の影響を測定した。パネルデータについては、パネルの中でダイエー系のスーパーを利用した経験があって、分析期間中4回以上の購入をした世帯のデータを利用した。データは世帯別、週単位の時系列購入データ、購入ブランドの価格、競合ブランドの価格といったものである。仮説1については乗用車に関するデータの分析を行った。

(1) 高価格帯へのブランド投入：

シリアル

1989年10月から1994年10月までの、83世帯1972件のデータのうち、91年1月から94年10月までを分析対象期間、92年9月から93年8月までを新ブランドの導入期間とした。分析期間は原則的には新ブランドの投入がパネルデータ上で確認される前後6ヶ月づつを導入期間として、さらにその前後20ヶ月を分析対象期間としている。以下のデータについて

ても同様の基準で分析対象期間を定めている。シリアルの場合は、既存の低価格帯の4ブランドと、高価格帯の7ブランドに日清製粉の新ブランドが高価格帯に投入された。

(2) 中間の価格帯への新規ブランドの投入：

歯磨き

1988年4月から1994年10月まで、271世帯、8140件のデータのうち、88年5月から92年8月までを分析対象期間、90年1月から90年12月までを新ブランドの導入期間とした。歯磨きのケースでは、既存の低価格帯の6ブランドと、中間の価格帯の7ブランド、高価格帯の2ブランドに新たにガムとクリアクリンが中間の価格帯に加わった。歯磨き市場の場合、以下の点について注意が必要である。まず第一に、クリアクリンは他の商品よりいくぶん容量が少ないので、単位当たりの価格はこの表よりも高くなる点。第二に、高価格帯の商品は医薬品としての性格が強く販売数量こそ少ないものの、同じブランドの商品が安定して売られている点である。

(3) 低価格帯への新規ブランドの投入：

コンパクト洗剤

1988年1月から1994年10月まで、109世帯、2889件のデータのうち、90年5月から94年8月までを分析対象期間、92年1月から93年4月までを新ブランドの導入期間とした。コンパクト洗剤のケースでは、既存の9ブランドに、ダイエーのプライベートブランドを含めた新規の2ブランドが低価格帯を新たに創造した。

果汁100% ジュース

1990年7月から1994年10月まで、178世帯、4677件のデータのうち、90年7月から94年8月までを分析対象期間、92年1月から92年12月ま

でを新ブランドの導入期間とした。既存の高価格帯の3ブランド、低価格の5ブランドの市場に、1992年度に入ってからダイエーセービングをはじめとして新たな8ブランドが低価格帯へ相次いで投入された。

(4) 乗用車のデータ

社団法人 日本自動車工業界の行った平成7年度、乗用車市場動向調査を参考にした。調査は沖縄を除く全国から7200世帯を無作為に抽出し、平成7年に面接により行われたもので、調査票の回収率は76.6%である。

3-4. 実証分析の結果

図3-2から図3-5はシリアル、歯磨き、コンパクト洗剤、ジュースの各カテゴリーに対する、平均支払金額と価格階層別の売上金額の推移を2ヶ月ごとに表わしたものである。また、表3-1から表3-4は、新ブランド投入前後の価格帯別の平均シェアと主要ブランドの平均シェア並びに平均購入価格である。

図3-2から図3-5を見てまず気づくのは、各世帯の平均支払金額の推移が大きく2つのパターンに分類できることである。すなわち、シリアルと歯磨きではほぼ一定額ないしはむしろ上昇する傾向であるのに対して、コンパクト洗剤と果汁100%ジュースでは多少のアップダウンはあるもののほぼ一貫して減少していることがわかる。

注意しておきたいのは、収集されたデータは同一地域のパネルデータであり、分析期間もほぼ一致している点である。ちょうどこの時期はバブル経済が終わり価格破壊が進行した時期であるが、ここで取り上げたような日用品カテゴリーでの新たなブランド投入が、市場構造を全く異なった方向に変化させたことは興味深い。

新たなブランドの投入によるこのような平均支払金額の変化は、導入前

図3-2 価格階層別売上金額と平均支払金額の推移
シリアル

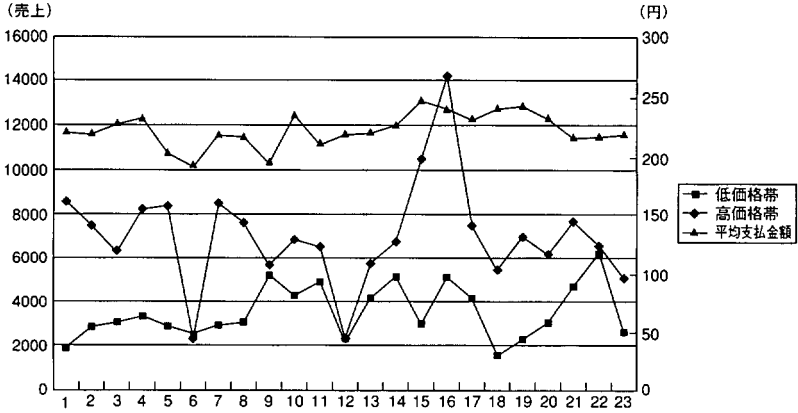
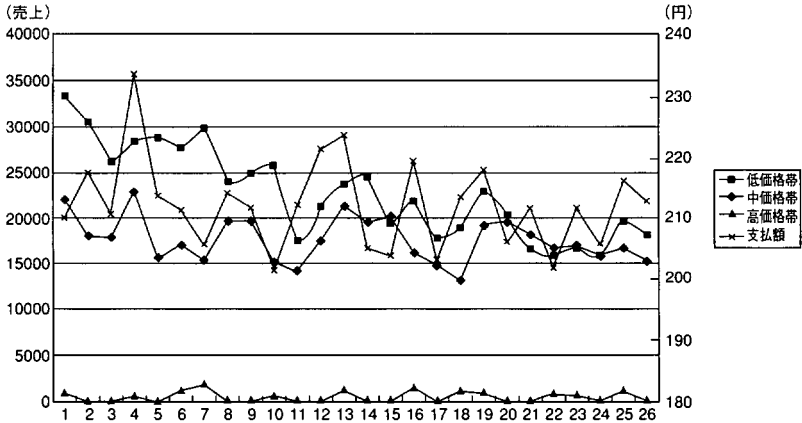


図3-3 平均支払金額と価格階層別売上金額の推移
歯磨き



品質と価格

図3-4 平均支払金額と価格階層別売上金額の推移
コンパクト洗剤

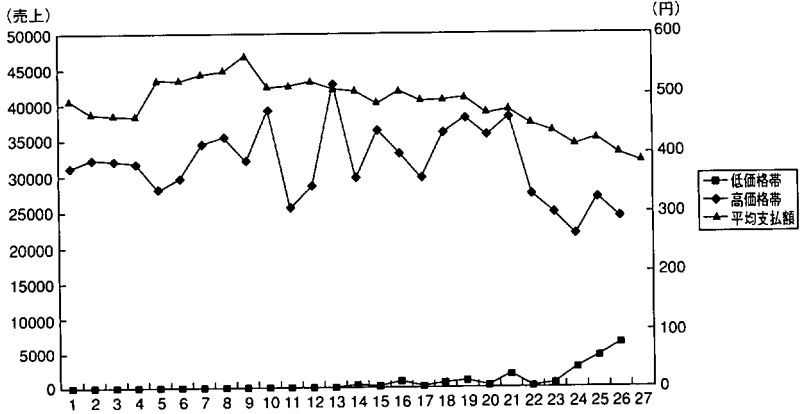


図3-5 平均支払金額と価格階層別売上金額の推移
果汁100%ジュース

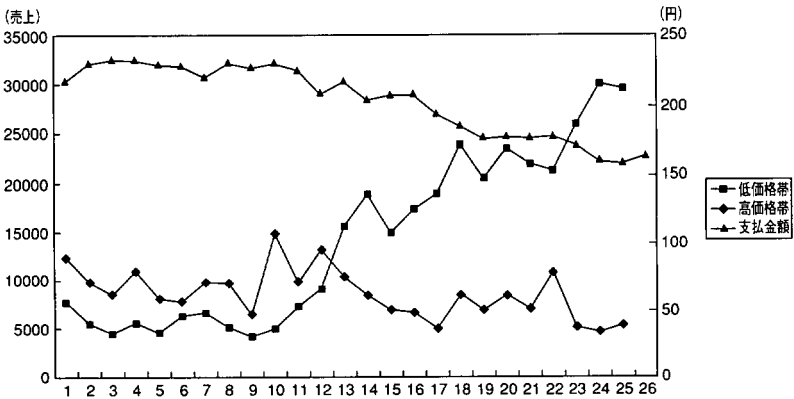


表 3-1：シリアル食品

高価格帯へのブランド導入

	導入前シェア	導入前平均価格	導入後シェア	導入後平均価格
セービング	6.8	191.7	11.3	191.6
カルビー CC	4.8	196.6	12.3	183.0
カルビー CS	11.2	203.1	6.8	198.5
COOP	17.3	173.3	10.3	182.9
低価格ブランド計	40.1	187.5	40.7	187.9
ケロッグ-CF	21.6	258.8	13.1	235.9
ケロッグ-CHO	13.6	251.8	13.8	239.9
ケロッグ-COM	16.5	262.2	6.9	256.0
日清Jリーグ(*)	0.0	0.0	10.3	234.8
高価格ブランド計	59.9	258.0	59.3	240.0

91年1月から94年10月まで
 92年9月から93年8月までを導入期とした
 (*)93年3月

表 3-2：歯磨き

中間の価格帯へのブランド導入

	導入前シェア	導入前平均価格	導入後シェア	導入後平均価格
デンター	30.1	182.7	29.5	168.8
ホワイト	23.1	172.2	17.2	164.7
アクア	11.4	189.1	10.5	165.7
低価格ブランド計	73.8	180.1	66.8	167.0
ツブシオ	9.2	324.6	6.1	312.1
クリアクリン(*)	0.0	0.0	5.5	279.1
ザルツ	4.4	366.4	2.6	312.7
クリニカ	5.9	280.4	7.7	288.7
ガム(**)	0.0	0.0	3.9	404.2
中間価格ブランド計	26.0	320.7	32.9	312.1

88年5月から92年8月まで
 90年1月から90年12月までを導入期とした
 (*)90年9月 (**)90年5月

後の価格階層別売上金額の推移と、そのシェアを分析することで理解することが出来る。価格階層別の売上金額の推移を見ると、平均支払金額の減少したコンパクト洗剤とジュースでは、高価格帯の売上金額が減少し、かわって低価格帯の売上金額が増加している。すなわち、市場全体として低

品質と価格

表 3-3：コンパクト洗剤

低価格帯へのブランド導入

	導入前シェア	導入前平均価格	導入後シェア	導入後平均価格
ダイエー(*)	0.0	0.0	4.0	348.0
第一石鹼(**)	0.0	0.0	4.0	261.3
PB	0.0	0.0	2.2	378.0
低価格ブランド計	0.0	0.0	6.5	320.2
アタック	47.9	511.9	38.2	470.6
ハイトップ	31.1	545.7	20.3	480.0
アリエール	11.6	450.5	9.0	425.9
ジャスト	4.9	599.5	8.1	490.1
高価格ブランド計	100.0	520.0	93.6	469.9

90年5月から94年8月まで
 92年1月から93年4月までを導入期とした
 (*)93年5月 (**)92年7月

表 3-4：果汁100%ジュース

低価格帯へのブランド導入

	導入前シェア	導入前平均価格	導入後シェア	導入後平均価格
セービング(*)	0.0	0.0	23.1	171.0
ボン	27.3	187.2	6.6	171.3
サンキスト	0.0	0.0	5.7	164.5
農協バレンシア	0.0	0.0	5.1	171.2
明治	0.0	0.0	7.8	181.2
低価格ブランド計	46.0	187.2	80.0	172.0
農協	28.4	262.3	8.7	218.9
ドール	17.9	272.1	9.9	203.2
キリン	7.6	267.2	1.5	236.8
高価格ブランド計	53.9	266.3	20.1	212.4

90年7月から94年8月まで
 92年1月から92年12月までを導入期とした
 (*)92年7月

価格帯の構成比率が高まったことがわかる。しかも、これらの2つの製品カテゴリーでは、全ての主要高価格帯ブランドの平均購入価格が導入後に低下していることがわかる。高価格帯ブランドは価格を引き下げたにもかかわらず、シェアの低下をくい止めることは出来なかったのである。このことが、これらのカテゴリーで平均支払金額の減少を引き起こしている。

表 3-5 : Whitney-Mann-Wilcoxon 検定

	z-値	z-値
	支払金額	シェア
洗剤	-2.67	-3.55
ジュース	-3.67	-3.67
歯磨き	-0.23	3.25
シリアル	1.85	-0.20

劇的なのは果汁 100% のマーケットであり、低価格帯の売上金額が高価格帯のそれとクロスしている。

それに対して、平均支払額が安定ないし上昇しているシリアルと歯磨きのマーケットにおいては、価格階層別の売上金額に変化がないか、低価格帯の売上が減少し高価格帯もしくは中間価格帯の売上金額が増えている。すなわち、市場全体として低価格帯の構成比率が低下したことがわかる。低価格帯、高価格帯とも主要ブランドの多くに数パーセントの購入価格の低下が見られるが、高価格帯ないし中間の価格帯にシェアはシフトしている。このことがこれらのカテゴリーにおいて、平均支払額が安定ないし上昇を引き起こしていることがわかる。歯磨き市場において低価格帯と中間の価格帯の売上金額の乖離幅が減少し、一時的にせよ中間の価格帯の売上金額が低価格帯のそれを上回ったことには注意が必要である。

以上のことを統計的に検定するために、新ブランドの市場導入前後の平均支払額と価格階層別の平均シェアの推移データに対して、ノンパラメトリックの Wilcoxon-Mann-Whitney テストを行った。結果は表 3-5 にあるように、これまでの主張を統計的な検定で裏付けることが出来る。この表を見ると、新ブランド導入前後で、平均支払額が有意に減少したのが、コンパクト洗剤と果汁 100% ジュースであり、歯磨きについては有意な変化がなく、シリアルについては有意に支払額が増加している。また、数量

シェアについても、コンパクト洗剤と果汁100%ジュースで低価格帯の割合が有意に増加しているのに対して、歯磨きでは逆に、有意に中間の価格帯のシェアが高まっており、シリアルについては有意な変化が見られなかったことがわかる。さらに、それぞれの市場における新ブランドの投入が価格階層構造にどのような影響を与えたのか、これらの変化を引き起こした原因をより詳細に分析するために、以下において各カテゴリーの主要なブランドについての分析を行った。

表3-1を見ると、シリアルでは価格階層別のブランドトータルのシェアに変化がほとんどないことから価格階層構造には変化がないことがわかる。ブランド間競争は価格階層内の競争に留まっている。主要ブランド以外も加えたケロッグ全体のマーケットシェアは競合他者の新製品の影響で減少し、特にケロッグの平均価格は多少下がったことがわかるが、これは同一の価格階層内の競争である。このことは、低価格ブランドでは主要ブランドの平均価格が多少ではあるが上昇していることから判断することが出来る。ただし、ここでの価格階層別の平均価格は、表5-1に含まれる主要ブランドの加重平均であり、平均シェアについては主要ブランド以外のものも含まれている点に注意を要する。

シリアルについては、基本的には継続的な体験を通して味についての品質評価のリスクは小さい。しかし、ケロッグがTVコマーシャルで主として訴求しているのは、味ではなく子どもがケロッグを食べると元気になる、クラスの人気者になるといった極めてイメージ中心のものである。この点でケロッグはブランドの差別化に成功していると思われる。日清のJリーグもまさにこの路線であり、このことが価格競争を制限していると思われる。このようにイメージ中心の製品・サービスはそれが成功した場合は競合他者が真似をしにくいものであり、顧客にとっても言葉によって明

確に品質を言い表せない、従って品質の評価の難しい、すなわち価格競争の起こりにくいカテゴリーであるといえる。

シリアルと同様に顕示的な要素のない歯磨きであるが、歯磨きの場合も品質の評価は顧客にとって容易なものではない。どのような成分が入っているからどのような効果が期待できるといっても、専門知識の欠如している消費者は他の医薬品と同様にオーソリティーに言われたことを信用するしかない。高価格品は、テレビCMにおいても、パッケージングのデザインにおいても歯の健康に有効な成分が含まれていることを強調する内容になっている。この場合は価格が高い製品の方がいい成分が入っていて多少良く効くのではないかという期待が、価格のシグナリング効果として品質評価に強く影響すると思われる。

表3-2から歯磨きの場合、ガム、クリアクリンといった新製品の中間の価格帯への投入の影響は同一の価格帯に留まらず、低価格帯のブランドにも影響を与えたことがわかる。シェアの低下のみならず、低価格帯全ての主要ブランドで平均価格の低下が起きたことがわかる。興味深いのは、中間の価格帯のシェアが上昇したのみならず、クリニカのシェアと平均価格がともに上昇している点である。中間の価格帯のブランドを強調することが、低価格帯の製品の魅力度を引き下げたことがわかる。

シリアルと歯磨きのケースは、バブル崩壊、価格破壊の進行の中でどちらも消費者の価格感度の引き下げに成功しており、しかも、シリアルではさらなる上方への価格階層の展開・形成が見られないこと、歯磨きでも高価格帯へのシェアシフトが見られない点で、仮説2を支持している。

これらの2つとは対照的なのはコンパクト洗剤とジュースである。洗剤もジュースもそれらの品質は継続的な使用により、汚れがきちんと落ちたかどうか、おいしいかどうか容易に判断することが出来る。さらに顕示的な側面がないことから、競合ブランドの価格の引き下げに対してイ

品質と価格

メージによる差別化は困難であり、従って価格引き下げにより対抗せざるを得ない。また特に洗剤のような資本集約的な産業では、価格を据え置いた場合マーケットシェアを失い製造施設の稼働率を保持できないことから利益率の低下を余儀なくされるであろう。

果汁100%ジュースのケースでは、高価格帯に属する全てのブランドで大幅な平均価格の低下が見られ、価格階層間の価格レンジの縮小傾向がはっきりとデータに現れている。特に、ダイエーのセービングブランド導入のインパクトが大きかったことが、セービング導入以降にそれまでのリーディングブランドの農協果汁100%が大幅に売れ行きを落とし低迷していくことと、他社の多くのブランドが低価格帯に新規投入されたことに現れている。しかしながら、価格の低下と引き替えに市場全体が大きくなったことは図3-3から判断できる。これは、一回あたりの平均支払金額は減少しても、消費量がそれを大きく上回った結果である。また、低価格帯に属し、より一層の低価格を実現しても大きくシェアを落としたブランドの存在は、このカテゴリーが品質・味覚の評価が容易であることを如実に示しているといえよう。

コンパクト洗剤のケースでは、ダイエーのストアブランドであるホワイトの市場投入が、それ以前と比べて一段と強い価格低下のプレッシャーになったと思われる。全ての高価格帯のブランドがかなりの価格低下を余儀なくされ、低価格帯との価格差が縮まっていたことは個々のブランドのデータから確認することが出来る。このカテゴリーの製品についても品質の評価が使用体験により比較的容易に出来ることは、リーディングブランドである花王の ATTACK が一段と価格低下を余儀なくされたことに良く現れている。価格破壊という現象を考えると、ダイエーのストアブランドの投入は、それ自体の成功に留まらず、消費者の価格感度を高めた点においても評価されるべきである。すなわち、価格階層間の競争を顕在化させ、

高価格帯のブランドの価格低下を招いた点は、ブランド間の競争構造を考
える上で興味深い視点を提供していると思われる。ジュースと洗剤のケー
スは、仮説3を支持している。

乗用車市場の分析

最後に、乗用車市場について見たのが図3-6から図3-8である。スタイ
ル、ステイタス・シンボル、高級感といったイメージも重要な属性となっ
ている現在では、乗用車の持つ顕示的な性質は消費者の自己表現の手段と
してますます用いられるようになった。しかし、高価格の車が必ずしも高
級車として認知されていないことから、それぞれのブランドの品質評価
が非常に困難であることがわかる。高ければ高級車というほど消費者の知
覚は単純ではない。乗用車としての基本的な性能自体は、低価格帯に含ま
れるものでも既に実用上十分なレベルまで達していると思われる。それ
にもかかわらず、低価格帯から高価格帯へと、いくつもの価格帯が重層的に
構築されていることがこのことを良く表している。

乗用車のケースでは、図3-6の購入価格の推移を見てもわかるように、
高価格帯ブランドへの明らかな移行が生じてきたことがわかる。人々は
10年間に渡って継続的に乗用車により多くの金額を支払うようになった。
また、同一クラスからの移行では、RV車に買い換えた人の方がセダンに
買い換えた人よりも2割から3割も高い車を購入しているというデータか
ら判断して、RV車への移行も高級化傾向、高価格帯への移行と判断出来
る。従って、図3-7からも買い換えた乗用車が以前のものに比較して高級
化、上級クラス、上級グレードへと移行したことがはっきりとうかがえる。

なお、クラウンクラス（大型・中型クラス）で足踏み状態が見られるが、
これはクラウンクラスがトップエンドであるためである。またこのクラス
のサンプル数が少ないことを考慮して、以下のように上昇指数、水平指数、

図3-6 購入価格の推移
乗用車

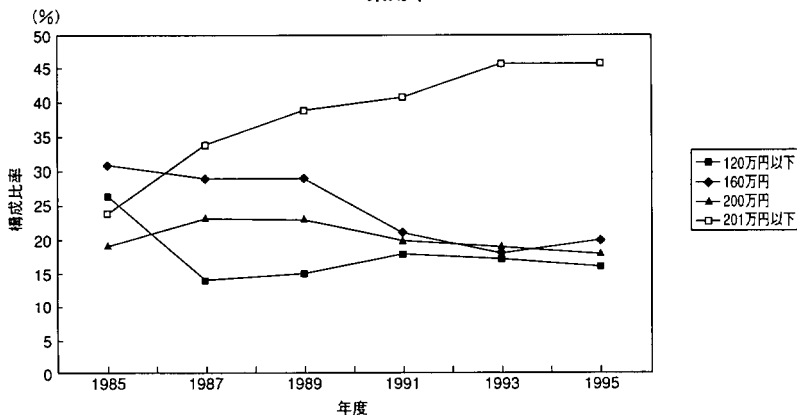


図3-7 買い換えクラスへの変化
乗用車

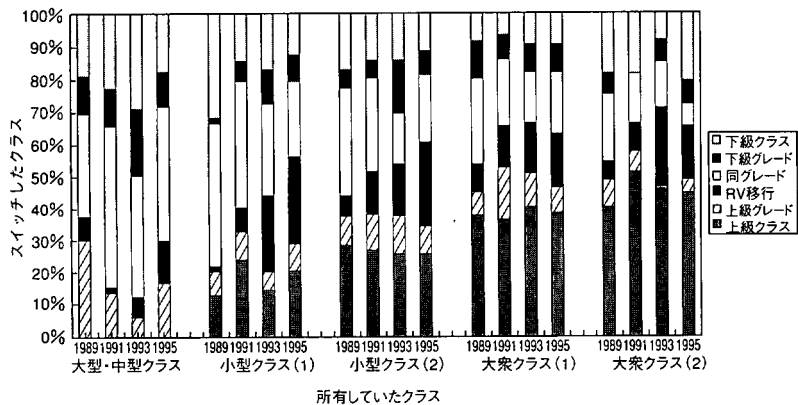
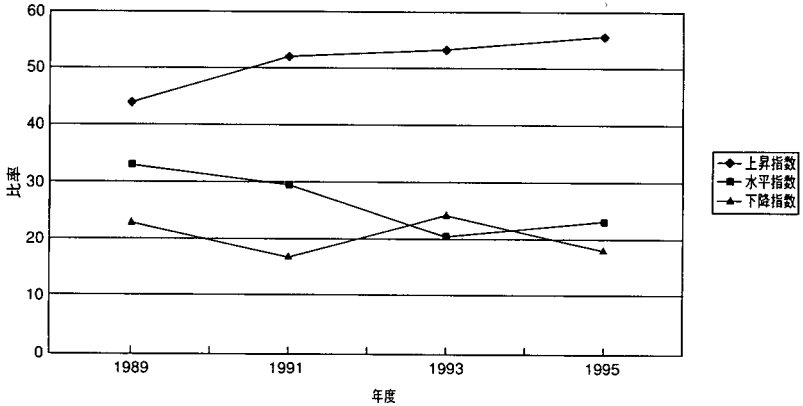


図3-8 買い換え意識の推移
乗用車



下降指数の三つの買い換え意識指数を算出してグラフ化したのが、図3-8である。上昇指数は、その年度の総サンプルのうち、上級クラス、上級グレード、RV車への移行を行った人の合計の割合を、水平指数は同グレードへの買い換えを行った人の割合を、そして下降指数は下級グレード、下級クラスへ移行した人の合計の割合を算出したものである。これらを見ると、ゆるやかながらはっきりと上昇指数が上がっていき、近年ではそれが全体の半数を超えていることがわかる。これらのことから判断して、乗用車の例は、仮説1を強く支持しているといえよう。

3-5. 垂直的な製品ラインの拡張：インプリケーション

以上の分析から、製品にはその特性により価格競争に巻き込まれやすいもの（価格志向；洗剤，ジュース）と巻き込まれにくいもの（バランス志向；シリアル，歯磨き，品質志向；乗用車）があることがわかった。さらに、価格志向，バランス志向，品質志向を決定する要因として、製品・サービスの品質評価のリスクの大きさと顕示性といった社会的相互作用の程

品質と価格

度が強く関係していることが明らかとなった。従って、バランス志向や品質志向が予想されるような製品の場合には、特に製品ラインプライシングに配慮し、自社ブランドにとって望ましい価格階層を形成すべく、より戦略的な価格設定をすることが重要である。また、価格志向が予想されるような製品については、価格競争が起こりやすく、企業としてはそのための心構えを常に意識する必要性がある。

また、第一象現と第四象現の相違については、若干の注意が必要であると思われる。特に顕示的要素の強いプレミアム・ブランドにおいては、ブランドの価値が強く消費者に意識されているうちはいいが、そうでなくなると急に見向きもされないといったことが起こる。すなわち、第一象現から第四象現へと転落する可能性があるということを忘れてはならない。従って、商品の特質、機能、消費者に対するコミュニケーションといったトータルな企業活動を通じて、常にブランドの価値を維持・向上し、バンドワゴン効果、顕示効果といった社会的な外部効果の正のスパイラルを維持することが第一象現の商品については強く求められるということである。

4. 品質・価格のポジショニングと成果

著名な経営学者のドラッカーは、企業の究極的な目的は「顧客の創造」であるといっている。卓越した企業は顧客に対する卓越した価値を創造・提供することで、より多くの満足した顧客を増やして来た企業である。別の言い方をすれば、卓越した企業は継続的かつ組織的にイノベーションを起こし続ける中で社会に新たな消費文明をもたらし、我々の生活習慣に変革をもたらすことで、常に新しい顧客を生み出してきた。企業の卓越性に関しては、経済学、経営学、組織論、マーケティングといった様々な分野で興味を持たれ研究が進められている。しかし、それぞれがお互いにどの

ような関連性があるのか十分整理がなされておらず、顧客の購買行動といったミクロ的な基礎を欠いているものが多いように思われる。そこで、本論分の後半では、2節で示した分析枠組みを用いて、従来の議論を整理した上で、品質と価格の選択、並びにその戦略の選択が成果とどのように結びついているかを、日本企業について収集したサーベイデータに基づいた実証分析により考察したい。以下ではまず最初に、従来の議論を整理し仮説の提示を行った後に、卓越性の評価尺度とデータについての説明を行い、それに続いて実証分析の結果に対する考察を行う。

4-1. 品質水準と価格水準の選択

最初に、前述の価値マップを用いて、顧客が製品・サービスから相対的にどのような価値を期待しているのか、その期待に応えるために企業はどのような努力をすべきかを、ごく簡単に考えてみたい。前半とは異なり、ここでは企業の戦略的な選択、すなわち品質と価格の水準をどのレベルに設定するかといった観点から考察する。図2-1のA、B、Cの各点を相対的に評価すると、顧客はそれぞれの製品から次のような価値を期待していると考えられる。A点の回りでは、顧客は従来体験していないような新しい喜びや利便性、新しいライフ・スタイル等から得られる価値を期待している。ここでは、企業はニーズを創造し顧客の夢を実現するために、絶えず最新・最高の製品・サービスを追求する必要性がある。

それに対して、C点の回りでは、顧客は必要とする便益を最低の価格で得ることを期待している。ここでは、企業は顧客が支払うコストを最小化するために、絶え間なく製品・サービスの標準化やプロセスの効率化、さらには企業規模の拡大に伴う規模の経済の実現を通して、最高のコスト・パフォーマンスの実現を目指さなくてはならない。またB点の回りでは、顧客は自分の抱える問題や悩みに対するバランスのとれた最善の解決

品質と価格

策を期待している。そこで利用される知識や技術は必ずしもフロンティアである必要はなくその有用性が既に確認されているものであっても、ここでは、企業は顧客と直接対応するフロント・ルームから R&D や生産活動にいたるまでの各部門が一体となって顧客の問題の所在を突き止め、その解決に努めなくてはならない。

品質の評価については、これまでも繰り返しその困難さを指摘してきたところであるが、コストについても商品の価格のみならず、品質評価に関わる時間、労力、精神的な煩わしさといった様々なものまで考慮する必要があることはいうまでもない。従って、顧客が自分の悩みをよく知っている相手に対して喜んで支払う問題解決料も、コストの算定に入ることを改めて指摘しておきたい。

さて、従来の製品・サービスを品質、価格の両面でドミネートしても社会に受け入れられない場合があることは、普及理論のところでふれたが、特に革新的なイノベーションが社会に受け入れられるかはオピニオンリーダーが採用するかどうかにかかっている。イノベーションは、それが革新的で採用した場合得られるであろう満足感の評価が困難である（知覚リスクが大きい）ほど、スムーズな普及が阻害されるのである。従ってこの場合は、顧客にとっては情報の収集や処理のために費やす時間や労力といったことが問題となり、企業側からすれば、製品自体の問題というより、いかに顧客を説得できるかどうかといったコミュニケーション上の能力が課題となるということである。

このことからわかるように、顧客の声を聞く能力、欲望を察知する能力、コミュニケーションする能力といった企業のマーケティング力は、顧客にとっても企業にとっても極めて重要である。(1) 式ではこの点を明示的に扱えないので、マーケティング力を加えることで、(2) 式のように拡張する。マーケティング力は、(品質－コスト) から得られる価値の本質

的な部分を増幅あるいは減衰する役割を果たす点に注意が必要である。

$$\text{価値} = \text{マーケティング力} \times (\text{品質} - \text{コスト}) \quad (2)$$

中核的能力の選択

製品・サービスを品質・価格空間のどこにポジショニングするか選択は、中核的能力の選択と密接な関連性を持っている。Prehalad, Hamel (1990), Hamel, Prahalad (1994, 1995) の中核的能力 (core competence) の概念は、他企業では提供できないような価値を顧客にもたらすことの出来る企業内部の独自のスキルや技術の集合体である。彼らによれば、未来の社会をイメージし自社の描いた構想を他社より少しでも早く先取りすることで、未来の市場において自社に有利な競争ルールを確立することが卓越した企業の条件である。そのために顧客に価値をもたらすコア・コンピタンスを創造、蓄積し、それを他の組織との差異を強調しながら展開することこそ企業が考えるべき戦略の本質であるという彼等の議論は、閉息した成熟社会において苦悩する日本企業にとって魅力的であろう。

この企業の能力を分類する視点には様々なものがあり得る。例えば、Day (1994) は、情報が流れる方向性に着目し、組織の能力を市場感知能力 (market sensing), 顧客連結能力 (collaborative relationship), その2つを橋渡しする能力 (spanning) の3つに分類している。それに対して、Treacy, Wiersema (1993, 1995) は、顧客への価値の提供という視点から、ニーズの創造、オペレーションの効率性、顧客親密化 (customer intimacy) の3つに企業の能力を分類している。また、企業の能力という視点からではないが、企業間の競争という視点から企業戦略の相対的なポジショニングとその進むべき方向を論じた Porter (1980) によれば、企業のとるべき戦略には、差別化、低コスト、フォーカスの3つの方向が

品質と価格

あることが提示されている。本論文では、中核的能力の選択と顧客に対する価値のタイプを関連づけている、トレーシー、ウィアセーマと基本的には同じ視点から分析を進める。以下では、それぞれの能力をニーズ創造力、低コスト力、マーケティング力ということにする。

トレーシー達は企業がある事業で成功するには、ニーズの創造、オペレーションの効率性、顧客親密化（customer intimacy）のどれか一つの能力に秀でる必要があることを、いくつかのケースの説明を通じて明確に主張している。さらに、選択した能力以外の能力の水準もその業界の平均的な水準に達している必要性を指摘しつつも、基本的には選択したタイプに対応したビジネスのやり方を極めなければ継続的な成功は得られないと主張している。ポーターやトレーシー達の議論に共通しているのは、複数のオプションの中から何かを選択しそれを極め続ける努力が重要であり、二つ以上のベクトルを同時に追求することは多くの場合失敗することになるということである。価値マップの中でこのことを整理すると、点Aから矢印の方向に進むべきであるとされるのが、ニーズ創造力志向の企業のとるべき道であり、C点から矢印の方向に進むべきであるとされるのが低コスト力志向の企業である。

しかしながら以上のような議論に対して、日本の産業人は必ずしも賛同していないように思われる。すなわち、ニーズ創造か効率性の追求か、どちらか一方に重点を置かなくてはならないという意見に賛成していないように思う。例えば、ソニーの設立者の一人である盛田（1992）によれば、日本の企業は必死になって、「良いものをより安く」という姿勢を買ってきたことが世界的な競争力を構築できた要因であり、そのことを欧米諸国の人々に理解してもらうのはきわめて困難であると述べている。欧米の企業家にとって当然視されている、「良いものは高く売る」ことが必ずしも日本は妥当しないと思われるのである。同様の視点から、新宅（1994）は、

電卓市場において品質の向上と価格の低下が同時に進行していったことを詳細なデータから明らかにしている。以上の議論を踏まえて、ここでは次の仮説を検証したいと考える。

仮説1：卓越した企業は、複数の中核的能力を同時に追求しない

顧客との関連性とマーケティング力

前節では、中核的能力のミックスについて議論したが、ここでは特に卓越した企業のマーケティング力を反映する組織内の行動や姿勢にどのような特徴がある見ていきたい。今日のように顧客の欲望が高度化し、社会的なネットワークの中で何が欲しいかを判断するようになると、TPO別の社会的ネットワークの構築と消費活動の関連性や、その時間的变化、さらにその変化と消費者の欲望の変化を他企業よりも早く察知し、あるいは潜在的な欲望をあぶり出すことでいち早く対応する、といったことが企業にとってますます重要な課題となりつつある。しかも、消費者の潜在的な欲望をいち早くとらえたとしても、製品化に成功するかどうか、消費者に新しいイノベーションを採り入れるよう説得できるかどうかというハードルを越えなければならない(Griffin, Hauser (1993))。このための様々な活動内容は、それぞれの企業の選択した方向性や企業の置かれた環境により違っても、コミュニケーション能力や欲望察知能力といったマーケティング力はすべての企業にとって重要である。

さらに、先進国においては様々な市場で成熟化が進み成長率が鈍化しており、しかしその中で情報技術の飛躍的な進歩は顧客管理コストを激減させている。このような企業を取り巻く環境変化の中で注目されているのが関連性マーケティングである。関連性マーケティングでは、顧客との間に継続的かつ親密な信頼関係を構築するために、顧客一人一人を識別出来る

品質と価格

データベースの構築や、顧客ごとにカスタマイズされた製品・サービスの提供の重要性が指摘されている。これは規模の経済や経験効果に依存し新規顧客獲得により事業の拡大を目指す従来の考え方よりも、既存顧客の維持や顧客シェアの拡大による個々の顧客の生涯価値を最大化することがより魅力的になってきているからである（例えば、ハメル、プレハラード（1990, 1995）やヴァルバ（1995））。

そして、このような顧客と企業の親密な関連性から醸成される信頼の絆は、最終的にはブランドに集約することが、顧客にとっても企業にとっても重要である。なぜならば、顧客にとってブランド資産は、信頼感の向上による製品間の比較検討コストの節約と、所有することそれ自体からの満足感の向上といったメリットをもたらすし、企業にとっても、顧客ロイヤリティーの増大、マージン率の向上、取引の梃子、ブランド拡張、競争優位の獲得といったメリットをもたらすからである。

このことは、時代の先端を行くハイテク企業についても当てはまる。例えば、そのような先端的な新製品やサービスを提供する場合でも、その実現に必要な技術開発には5年10年という期間が必要となる場合も多く、しかも、それらの新奇なイノベーションは先にも述べたように知覚リスクが大きい。したがって、これらの企業は本質的にハイリスク・ハイリターン宿命を負っているといえる。顧客の情報処理に制約がある以上、リスクに見合ったプレミアムを獲得するためには、差別化され革新的な製品の良さを顧客に十分わかってもらうことが必要であり、そのためにもブランドの構築は有効である。なぜなら、過去の実績から形成された信頼の証であるブランド資産を利用することでコミュニケーションの効果・効率性は格段に向上するからである。

また、これらの新製品は消費者の意識している欲望の外にある場合が多い。言い換えれば、潜在的であって顕在化してない欲望を、新製品を提示

することにより掘り起こし顕在化させて行かなくてはならない。新製品開発の成功要因を調べた一連の研究（例えば、Cooper et. al. (1987), Brentani (1989), Urban, Hauser (1993)）によれば、新製品開発におけるプロセスの重視、その中でも特に開発初期におけるマーケティング・リサーチの重要性等が指摘されているが、潜在的な欲望を測定することは実際には極めて困難な作業である。従って、ここでは欲望を察知するために、製品開発の最終局面において多くの製品バリエーションを考え、とりあえず市場に出してみても市場の反応を見て顧客のニーズを確かめるといった、いわゆる探検的マーケティングの手法が用いられたりする。この場合、最初に飛びつく先端的な消費者の行動を出来るだけ密着して調べることが重要である。

これとは対照的に、低コスト力志向の製品・サービスにおいては、顧客のおおよその期待や欲望を感知するために、現在の消費者に焦点を当て、マーケティング・リサーチや日常的な活動を通して顧客の欲望やその変化をより正確にいち早く察知し、継続的に顧客とのコミュニケーションを図っていくことが有効である。例えば、現在では当たり前となっているスーパーマーケットにおけるセルフ・サービスという一種の販売革新の普及を見ても、導入当初は相当な抵抗感が消費者にはあった。これを克服するには、従来の消費者の常識を変えるために、地道で累積的な工夫による一種の顧客の教育が必要であった。またこの場合、企業に対する顧客ロイヤリティーが高まったとしても、マージン率を上げることは、蓄積したブランド資産をふいにすることにもなりかねない。従って、ロジックとしては、低コスト→顧客ロイヤリティーの向上→ブランド資産の増大→規模の拡大→コストの一層の低下となり、図 2-1 の中ではコストの一層の低下として表れることになる。

いずれにしても、顧客との一回きりの取引ではなく、永続的に関連性を

品質と価格

構築しそれを深めることが重要である。顧客の問題への卓越した解決策やブランド・イメージといった無形のもを提供する中で、いかに特定の顧客に対する密着度を深め、ブランド資産を蓄積し高めていくことが、永続的な成功が可能かどうかを決定する最も重要な要因であるといえる。以上のような議論が、実際の企業の業績どの程度当てはまるか、以下にあげる仮説の検証を通じてみていきたい。

仮説 2：マーケティング力は、卓越する企業にとっての基礎的な条件である

仮説 3：卓越した企業は、顧客を正当に扱っている

仮説 3-1：消費者に対して継続的なコミュニケーション活動を行っている

仮説 3-2：個々人の違いに配慮している

仮説 3-3：長期的な関連性の構築につとめている

仮説 4：卓越した企業は、様々な手段を通じて消費者の欲望の察知に熱心に取り組んでいる。

ビジョンと組織的な知識創造

ここではすこし視点を変えて顧客に卓越した価値をもたらす企業の能力を生み出し育てる組織的な風土・土壌にはどのような特徴があるかを見ていきたい。このような視点からの先駆的な研究には、ピーターズ、ウォーターマン（1983）の『エクセレントカンパニー』があるが、質の高い「知」をいかに組織的に創造するかという視点から論じた、野中、竹内（1996）の『知識創造企業』は顧客との関係を統一的に視野に入れ得る点で興味深い。彼等は、知識には従来考察の対象とされてきた言語化されている形式知ばかりではなく、言葉では上手く表すことのできない暗黙知が

あり、これらの交互作用（知識スパイラル）により新たな知識が創造されるという、従来の形式知から形式知が生まれるというパラダイムとは根本的に異なる全く新しいモデルを提示した。彼らはさらに、質の高い「知」を効率的に創造するために必要な条件を提起している。すなわち、意図、自律性、組織的カオス、冗長性、有効最小多様性の5つである。

意図は企業が目指すべき基本的な価値観、理念、ビジョンと言い換えられようが、企業が卓越するためには何が必要不可欠かを調べたコリンズとポラス（1993）の研究によれば、真に卓越した企業はすべてそれぞれの持つ基本的な価値観・理念を追求してきた企業であり、何にもまして利益を最優先すべきであるという経済学的な企業観ではないことがわかった。しかもそれらの企業は、結果としては他の企業よりも格段に優れた企業業績を上げているという事実を実証的に示した。利益か理念かどちらかを選択するのではなく、卓越した企業は利益も理念も同時に追求している。これらの企業は理念を維持しつつ進歩を促す組織的な取り組み方、仕組みを常に見直しながら編み出していっている。この中で彼等が見いだした卓越した企業に共通の特徴は、社運をかけた挑戦（＝組織的カオス）、進化論的な進歩（＝自律性）、理念の組織内への浸透（＝意図）といったものであるが、これらは野中・竹内の議論に対応しているように思われる。

組織内構成員の高い自律性が必要なのは、組織内の構成員の自発性や活性化が重要だからである。新たな知の創造が予め定められたルールの上を走ることから生まれにくいことを考えればこれは明らかであるように思われる。また、組織は過去の成功体験に強く支配され、必要であるとわかっていてもなかなか変わることが出来ないのは歴史的に示されてきたことである。組織的なカオスは常に組織に緊張感を持たせなければならないということであり、高い目標の設定や大規模プロジェクトの実施等により、常に危機感を構成員に持たせることが継続的なイノベーション、組織の自己

品質と価格

革新には不可欠であるということである。冗長性については、暗黙知、メンタルモデルの構成員間での幅広い共有が必要であるということであり、そのためには、ジョブ・ローテーションといったような具体的な仕組みが工夫されている。また、有効最小多様性とは問題の複雑さに対応した組織の構成員の多様性・異質性が必要であるという意味である。創造する知が従来の延長線上にはない場合は特に重要となろうが、異質な人材は異質的故にコンフリクトを生じやすく、これを解決することがマネジメント上の課題となろう。

これらの要因は、顧客に対してどのようなタイプの「知」を提供するかに関わらず重要であろうが、例えば、自律性の利点をあまりに強調しすぎると効率的な情報の伝達やオペレーションについて、組織の階層性の利点を見過ごすことになる。従って、これら5つのファクターの相対的な重要性和具体的な方法は生み出す「知」のタイプにより異なると言えよう。しかしここでは、この問題に深入りするのではなく、以下のような単純な分析を通じて、卓越した企業が上でいわれているような特性をより強く持っているかどうかをまず確認することにしたい。

仮説 5：卓越した企業は、知識創造に適応した組織的特性を備えている

仮説 5-1：自律性が高い

仮説 5-2：冗長性が高い

仮説 5-3：挑戦する高い志がある

仮説 5-4：従業員の多様性が高い

仮説 5-5：組織の意図が徹底している

4-2. 卓越性の評価尺度とデータ

卓越した企業の特質を調べるために、東証一部上場企業のミドル・マネ

ジャーを中心にサーベイ調査を行った。調査は、1997年の2月にアンケート表を郵送するという形式で行われた。調査票は157社、439名に配布され、そのうち回収されたサンプル数は、99社、134名であり、回収率はサンプル数で30%、企業数では63%である。本論に関連する質問項目は論文の末尾に示しておいたので参照されたい。

実際に前節で提示した仮説の検証をするには、卓越性について測定可能な尺度を決める必要がある。様々な視点から卓越性の評価が可能なことは近年のコーポレート・ガバナンスの議論を見ても明らかであるが、ここでは、企業の別途収集した財務データのみに基づいて卓越性の評価を行っている。企業の優劣を財務データだけから判断するのは不十分であっても、少なくとも顧客から十分な支持が得られているかどうかは財務データに反映しているはずであるし、他の主観的な変数に比べて問題は少ないと考えたからである。

財務データは、1981年、1986年、1991年から1995年のデータを分析に用いた。計算に使用したデータは、売上高、総資産、経常利益、企業価値、従業員数といったものである。これらの変数に加えて、一人当たりの売上高と利益額、売上高と総資産に対する経常利益率、売上高と経常利益等の変化率を計算し、変数に加えた。この結果、回収された99社の内、1981年から継続的に財務データの取れる、すなわち1981年時点で、東証一部に上場していた75社が統計的な分析の対象となった。この期間はオイルショックの影響、円高、バブル崩壊といった大転換点を含んでおり、調査対象者の平均年齢も50歳であり、まさにこの時期を乗り切っている人たちからのデータである。調査対象企業のプロフィールについては、表4-1を参照されたい。ちなみに、この75社の内37社が、日本経済新聞社が毎年公表している優良企業ランキング「PRISM」の1997年度の上位100社に含まれており、平均的に見ればきわめて優秀な企業である。

表 4-1: 調査対象企業のプロフィール

水産	1	電機	9
建設	5	輸送・精密	6
食品	8	諸工業	3
繊維・紙	6	商業	12
化学・石油	10	サービス	2
ゴム・窯業	4		
鉄鋼・金属	6		
機械	3		

このデータを因子分析にかけた結果、表 4-2 のような因子付加量が得られた。この表から、分析対象企業の財務データは、収益性、生産性、規模、成長性の 4 つの因子で説明できることがわかる。この中で、規模

と生産性は企業の業種により大きく左右されるので、最終的に収益性と成長性を卓越性の評価尺度として用いた。各企業について因子得点を算出し、その上位 3 分の 1、25 社を卓越した企業と定義した。この卓越性の定義はやや主観的であるが、収益性、成長性のそれぞれで上位に入る企業が下位の企業とどこが異なっているかを調べることで、卓越性の条件を抽出したいと考えたからである。この考え方は基本的にはコリンズ、ポラス (1993) に負っている。具体的には、収益性、成長性それぞれの因子得点の上位 3 分の 1 に入ったら 1 をそうでなければ 0 を付与することで被説明変数を定義し、説明変数群には以下に示すようなアンケート調査の項目を用い、2 項ロジットモデルでパラメーターの推定を行った。説明変数が多い場合には、基本的には AIC 基準を参考にして説明力の高い変数を残した。次節では、推定結果を見ながら卓越した企業の特徴を明らかにしていきたい。

4-3. 実証分析の結果

表 4-3 は、仮説 1、仮説 2 について見たものである。すなわち中核的能力のミックスと卓越性との関連を 2 項ロジット・モデルで推定した結果を示している。説明変数は、競合他社に比較してどの中核的能力に秀でてい

表 4-2：因子負荷量行列

	収益性	一人当たり売上高	規模	成長性
売上高利益率(92-95年の平均)	0.92	-0.10	0.01	0.06
総資産利益率(92-95年の平均)	0.90	-0.07	0.04	-0.03
売上高利益率(1986)	0.90	-0.12	0.08	0.06
売上高利益率(1991)	0.89	-0.14	-0.02	0.06
総資産利益率(1991)	0.89	-0.13	0.06	-0.06
総資産利益率(1986)	0.84	-0.06	0.21	-0.01
一人当たり利益(92-95年の平均)	0.74	0.51	-0.02	0.03
売上高利益率(1981)	0.68	-0.33	0.23	0.19
総資産利益率(1981)	0.65	-0.23	0.30	0.12
一人当たり利益(1986)	0.61	0.60	0.13	-0.11
一人当たり利益(1991)	0.60	0.58	-0.01	0.06
総資産成長率(92-95年の平均)	0.45	-0.41	-0.03	-0.10
企業価値成長率(1986)	0.45	-0.04	-0.21	0.26
一人当たり利益(1981)	0.40	0.14	0.30	0.28
企業価値成長率(1991)	-0.35	0.05	-0.32	-0.09
一人当たり売上高(1981)	-0.17	0.94	-0.01	0.01
一人当たり売上高(1986)	-0.18	0.93	-0.02	0.05
一人当たり売上高(1991)	-0.20	0.91	-0.04	0.09
一人当たり売上高(92-95年の平均)	-0.20	0.91	-0.05	0.08
売上高成長率(92-95年の平均)	0.40	-0.45	-0.06	0.13
総資産成長率(1981-86年)	0.04	0.22	0.01	-0.07
企業価値(92-95年の平均)	0.04	0.02	0.95	0.00
企業価値(1991)	0.01	0.07	0.95	-0.03
企業価値(1981)	-0.09	-0.01	0.94	-0.10
企業価値(1986)	0.12	0.04	0.94	-0.02
企業価値成長率(92-95年の平均)	0.23	-0.14	0.39	0.17
売上高成長率(1986-91年)	-0.04	0.06	-0.02	0.87
総資産成長率(1986-91年)	0.07	0.01	-0.05	0.85
売上高成長率(1981-86年)	0.34	-0.22	0.32	0.48

るかニーズ創造力、低コスト力、マーケティング力の中から選択してもらったものである。2つ以上ある場合は、優先順位を答えてもらい、第1位に選ばれたものを中核的能力とした。マーケティング力は、コミュニケー

品質と価格

表 4-3：中核的能力の選択と成果

	収 益 性				成 長 性			
	対数尤度 推定値	-43.59 t 値	対数尤度 推定値	-43.59 t 値	対数尤度 推定値	-45.03 t 値	対数尤度 推定値	-45.03 t 値
定数項	-1.16	-2.47	-1.94	-2.95	-0.86	-1.95	-1.44	-2.38
創造力	0.38	0.63	1.17	1.65	0.48	0.80	1.06	1.50
低コスト	-0.78	-1.05	*****	*****	-0.58	-0.83	*****	*****
マーケティング能力	*****	*****	0.78	1.05	*****	*****	0.58	0.83
マーケティングとの交互作用	1.06	1.84	1.06	1.84	0.70	1.25	0.70	1.25
創造力・低コストの交互作用	1.24	1.55	1.24	1.55	-0.65	-0.72	-0.65	-0.72

ションと察知する能力と分けて聞いたが、分析の上ではそれらの一つにまとめた。これらの中核的能力は、ダミー変数として扱われるので、表 4-3 には {創造力, 低コスト力}, {創造力, マーケティング力} の2つの場合を示した。また、マーケティングとの交互作用とは、創造力, 低コスト力の中核的能力に加えて、マーケティング力についても秀でているとしたケースであり、創造力・低コスト力との交互作用とは、創造力を中核的能力とした企業が、低コスト力についても秀でている、低コスト力なら創造力も秀でているとした場合であり、やはりダミー変数として処理されている。

表 4-3 を見ると、ニーズ創造力とマーケティング力が収益性、成長性の両方に寄与しており、また、低コスト力だけでは、収益力、成長力ともにパフォーマンスの高いグループに入る可能性の小さいことが読みとれる。さらに、ニーズ創造力、低コスト力とマーケティング力の交互作用が非常に効果的に収益力、成長力を高めていることがわかる。また、一般的にニーズ創造力と低コスト力の両方を追求することは失敗につながるとされているが、成長性について符号は一致するものの t 値が低いこと、収益性については符号が反対であることを考えると、日本企業の場合は同時に相反するベクトルを追求すべきではないという必ずしも当てはまらないように思われる。卓越した企業は、図 2-1 の白抜き矢印を志向していると思われる。従って、仮説 2 については支持されるが、仮説 1 を支持することは

表 4-4：顧客との関わり合いの程度

	収益性		成長性	
	対数尤度 推定値	-43.30 t 値	対数尤度 推定値	-43.80 T 値
アイデアを提供する相手	0.39	1.37	0.35	1.22
ブランドではなく商品自体を選択	0.69	1.62	0.61	1.46
ともに創造していくパートナー的存在	0.04	0.14	0.38	1.24
個々の欲望に個別に対応する必要	-0.68	-2.13	0.04	0.12
価格と品質からバリューを判断できる存在	0.03	0.09	-0.60	-1.65
長期的な関連性の構築が必要	0.06	0.17	-0.61	-1.83

できない。

つぎに、表 4-4 は、顧客のことをどのようにとらえているかを見たものである。これを見ると、収益性、成長性とともに、卓越した企業は顧客からアイデアを得るといふより顧客に対して積極的に提案していく姿勢が強く、顧客は商品選択の際ブランドに左右されるというより、商品それ自体を重視すると見ている企業が優れている。すなわち、提案力・コミュニケーション力に優れた企業の収益性と成長性が高い。しかし、収益性に優れている企業は、個々の顧客と長期的に関連性を構築し、それぞれの欲望に対してカスタマイズした製品・サービスを提供すべきと考えていないことがわかる。また、成長性に優れている企業は顧客を新しいライフスタイルといったものを創造していくパートナー的な存在と見ている可能性が高いが、反対に顧客はものの値打ちを判断する力が不足しており長期的に関連性を作るべき存在としては考えていないことがわかる。これらの点は、欲望の察知能力とコミュニケーション能力といったマーケティング上の課題が大きいことを反映していると考えられる。この結果から判断する限り、卓越している企業ほど、良いものを作れば顧客にわかってもらえるという、“作り手側の論理”，高度成長期の成功体験に引きずられているように思え

品質と価格

表 4-5：顧客とのコミュニケーション

	収 益 性		成 長 性	
	対数尤度 推定値	-44.15 t 値	対数尤度 推定値	-45.27 T 値
十分な市場調査と資源の集中	0.32	1.52	0.08	0.42
営業からあがってくる情報	0.16	0.31	0.59	1.23
販売店からあがってくる情報	0.74	1.63	0.09	0.22
取引データベース	-0.40	-1.15	-0.32	-0.94

る。以上のことから、仮説 3 については支持できない部分が多く、顧客の視点に立ち顧客ロイヤリティーを高める余地はまだ十分にあると思われる。

表 4-5 は、市場における欲望の察知能力を見たものである。これを見ると、収益性の高い企業は新製品・サービスを開発するに当たって、十分な市場調査を行い成功確率の高いプロジェクトに集中して資源を投下していることがわかる。また、顧客の声を聞くために販売店や代理店の情報を活用していることがわかる。これに対して、成長性の高い企業も傾向的には同様であるが、比較的営業からの情報を活用する傾向が強いようである。しかし、個々の取引データを十分な期間について捕捉し、データベースを作成していないのが現状のようである。以上のことから判断すると、卓越した企業は顧客の声をまじめに聞いており、欲望の察知能力が高いという仮説 4 は支持される部分が多い。しかし、情報革命と声高に叫ばれている割にはデータベース化が十分に進んでいるとは思われない。特に成長性の高い企業については、情報活用が進んでいないように思われる。この点についても、“買い手の時代” にふさわしい情報活用が進む余地は十分にあると思われる。

表 4-6 は、組織文化・管理を見たものである。収益性の高いグループに

表 4-6：組織文化・管理

	収 益 性		成 長 性	
	対数尤度 推定値	-42.59 t 値	対数尤度 推定値	-43.76 t 値
高い目標を掲げ常に挑戦	1.23	1.72	0.14	0.19
過去の成功にとらわれない	1.47	1.93	0.99	1.27
個人の創造性、自律性重視	1.13	1.69	0.03	0.05
大規模プロジェクトによりマンネリ打破	-0.62	-1.16	1.72	2.64
サクセスストーリー・神話がある	0.16	0.27	0.98	1.67
部門間をまたがるプロジェクトチームを重視	0.10	0.17	0.20	0.39
新たな情報・知識をマニュアル化	-0.80	-1.39	-0.55	-0.97
トップによる理念と発展の仕組み	0.50	0.90	-0.87	-1.56
組織は多様な人材からなる	-0.71	-1.42	0.23	0.51
管理職の他社からの引き抜き	-0.70	-1.03	0.66	1.00
外部のコンサルタント・会社を活用	1.13	1.83	-0.31	-0.49
年功序列より業績主義中心	0.74	1.34	0.06	0.12
期間契約制へ移行	-1.11	-1.89	-1.40	-2.33
技術者は技術力のみ評価・昇進	-1.25	-2.35	-0.61	-1.42
ジョブローテーション等による価値観の共有	0.60	0.85	-1.64	-2.37
専門性確保のために中途採用を活用	-0.30	-0.58	0.67	1.45

ついて、仮説と一致するものを見ると、高い目標を掲げ常に挑戦、成功の畏にはまらない、個人の創造性・自律性の重視、ジョブローテーション等による価値観の共有、技術者に対する幅広い評価、その代わりに中途採用はしないといった点が上げられる。一致しないものとしては、組織内の多様性がある。

これに対して、成長性の高いグループについて仮説と一致するものは、マンネリ打破のための社運をかけた大規模なプロジェクトの活用、組織内のサクセスストーリー・神話の存在、技術者の幅広い評価といった項目があげられる。一致しないものとしては、トップによる理念を維持し発展を促進する仕組みの構築やジョブローテーションは行わない、他社からの引

品質と価格

き抜き、中途採用で専門性・多様性を確保するといった点である。またデータから判断すると、収益性の高い企業は成長性の高い企業に比べて、より長期的・構造的な方策を用いる傾向があるようである。

以上の結果から、仮説5は支持できる部分が多い。すなわち、収益性、成長性の高い企業はともになんらかの方法で、自律性、冗長性、挑戦する高い志、従業員の多様性の確保と組織への理念・意図といったものの浸透を計っていることがわかった。

5. おわりに

本論文では、品質と価格の関係について論じた。前半部分では、垂直的な製品ラインの拡張が「消費の場」を変更することで消費者行動にどのような影響をもたらすかに焦点を当てて分析を行った。従来の研究では、購買時点で消費者が考慮するいくつかの商品の品質・価格水準の組合せパターンの違いにより、それぞれの商品に対する選択確率が有意に影響を受けるということを論じてはいるが、どのような場合にどのような影響を受けるかについての指針まで踏み込んで議論していない。そこで本論文では、商品を社会的消費といった外部効果の大きさと、品質評価の容易さという二つの特性により四つに分類し、それぞれの場合について、商品選択に対する「場」の影響のあり方について考察した。さらに、購買時点における「場」の設定が、分類された商品のタイプによって選択確率にどのような影響を与えるかについてのいくつかの仮説をたて、洗剤、シリアル食品、ジュース、はみがきのパネルデータと乗用車の買い換えのデータを用いて検証した。

実証研究の結果明らかになったことは、以下の三つである。第一に、消費のネットワークへの依存性が大きく、品質評価のリスクも大きい商品で

は、品質志向が強まる傾向がある。この場合は、高品質・高価格の商品に対する選好度が高まる。第二に、消費のネットワークへの依存性が小さく品質評価のリスクが大きい商品については、バランス志向が強まる傾向がある。この場合には、中間の品質・価格の商品に対する選好度が高まる。第三に、消費のネットワークへの依存性が小さく品質評価のリスクも小さい商品については、価格志向が強まる傾向がある。この場合には、低価格の商品の選好度が高まる。さらに、消費のネットワークへの依存性が大きく品質評価のリスクは小さい商品については、社会的な流行現象が良く当てはまることが様々な事例・研究から示されていることを指摘した。以上のことから、「場」の影響は商品の特性によりそのあり方が異なること、商品の特性を消費のネットワークへの依存性と品質の評価という二つの次元で考察することの有効性が確認された。すなわち、消費者は選択理論が前提とするような合理的な情報処理ではなく、このような「場」に対応するヒューリスティクスを用いて商品の価値を判断していると考えられる。製品ラインの展開及びブランド・ポートフォリオの構成を考えるにあたっては、これらの結果を十分に配慮し、自社ブランド、新製品の展開に有利になるような「場」を積極的に設定・創造すべきである。

ところで、パネルデータにより実際の消費者の購買活動はかなりの程度補足可能になったとはいえ、個々の消費者が価格階層と品質の異なる複数のブランドからなる多様な「場」の中のどれを購買時点において認識していたかを識別することは極めて困難である。本論文においても、想起集合がどのように推移するかを含めて、個々人の購買行動についてのモデル化は行っていない。この点について、どのような想起集合を持ち、どのブランドをリファレンスにしたかをモデル化することが当面の課題となろう。個々人の想起集合の推移がわかれば、「場」の影響についてのここでの議論が展開できる場面は少なくないと思われる。例えば、先発ブランド、後

発ブランドの優位性について、Carpenter, Nakamoto (1990) 等がリファレンス・ブランドの観点から議論しているが、先発・後発のブランド間の相互作用を「場」といった観点から整理・考察することで、より精度の高い興味深い知見が得られると思われる。

また、論文の後半部分では、前半の「場」の設定が消費者の選択行動に影響を及ぼすというミクロレベルの分析を受けて、企業の品質と価格のレベルの選択に焦点をあてた考察を行った。すなわち、企業の品質・価格のポジショニングの相違が結果として業績にどのように関与しているかといった点について考察した。そのために、ここでは顧客にどのような価値を提供するかという視点から様々な議論の整理を行い、仮説の提示を行うとともに、日本企業についてのサーベイデータによりその仮説の検証を試みた。

まず卓越性を評価するために、1981年から1995年に至る財務データを分析した結果、収益性と成長性の2つの因子でパフォーマンスを評価できることが確認された。その上で、中核的能力、コミュニケーション力、欲望の察知力、組織特性、理念といった各項目について、卓越した成果を上げている企業とそうでない企業の差異を探っていった。その結果、以下のようないくつかの興味深い知見が得られた。まず、第1に卓越した日本企業はニーズ創造力、低コスト力、マーケティング力の中核的能力のいくつかを同時に追求しているおり、複数の異なるベクトルを同時に追求することは失敗するという従来の議論が当てはまらないこと、また、低コスト力のみでは優位に立てないこと、マーケティング力と他の能力との交互作用の効果が高いといった点が明らかになった。第2に、一人一人の顧客の声を十分に聞き、長期的な顧客との関連性を構築していくといった姿勢は、日本企業では全般的にまだ不十分であることがわかった。経済のストック

化や情報革命の進展がますます買い手が主役の時代を加速している現状を考えると、日本企業が克服すべきハードルはまだ多いと思われる。しかし、欲望をいち早く察知したいという姿勢は卓越した企業に共通していた。第3に、組織的に卓越した「知」を創造するための、組織的な特性についてはある程度いわれていることが成立しているようである。すなわち、高い自律性、冗長性、多様性、挑戦する姿勢、理念を重んじる姿勢といった点で、卓越した企業はその他の企業より様々な工夫をしていることがわかった。

しかしいくつかの課題が残されている。まず第1に、調査対象者の現在の意見と企業の過去から現在に至る財務データを分析しているが、データの対応関係に厳密性を欠いている点はゆがめない。サーベイデータの限界ともいえるが、この点を多少とも克服するためにはこの種の研究の継続的な調査が望まれる。第2に、ここでは中核的能力の選択と品質と価格水準の選択との関連性は、企業的意思決定として議論してきた。しかし、企業の決定したポジショニングの変化に対して、顧客がどのように反応するかといった点からの分析も重要であると思われる。すなわち、最終的な意思決定の主役は顧客であるにもかかわらず、企業の戦略的な意思決定に関する議論は顧客のマイクロレベルの行動についての基礎を欠いていると思われる。この点については、前半部分の議論が洞察を与えてくれる。企業のポジショニングの変化と消費の「場」の変化を関連づけて理解することで、興味深い知見が得られると思われる。例えば、低コスト力に秀でた企業がより一層の低コスト・低価格を押し進めた場合に、消費の「場」の変化を経由して、ニーズ創造力・高品質の企業に対していかなる影響があるかといったよりダイナミックな議論が可能になると思われる。このことが顧客に対する価値のタイプとの関連で、実際のマーケットにおいてマイクロレベルで検証されれば、企業の中核的能力の選択と製品ライン戦略に対するよ

品質と価格

りダイナミックでマネジリアルな含意が得られると思われる。

「なにを持っているかで、その人がどのような人かがわかる」といった商品自体が持つコミュニケーション機能は、消費者の心の中にある見えないう欲望を顕在化する。現在ではこのことが消費活動の進化をより一層早めている。消費者の欲望と製品やサービスの消費行動との結びつきの進化は、我々の消費活動にも企業活動にも大きな変化とリスクをもたらしている。このような中で、顧客満足を高めるために消費者の欲望を察知し、顧客に対する価値の創造に努め、さらに顧客と出来る限り継続的にコミュニケーションを図ることで「消費の知」の共有と創造を行って行かなくてはならない。この時に、いかに有効な「場」を創造出来るかが、顧客に対して商品の価値を上手く伝える上でも、顧客との良好な関係を築く上でもますます重要になってきていると思われる。今回の研究からいえることは、卓越した企業とは多面性を持っており、いくつかの能力をその時々課題に上手く合うようにバランス良く整合性の取れた形で備えているということである。あえてエクセレント・カンパニーの定義をするならば、それは質の高い知を継続的にしかも組織的に創造し、市場においてその知の正当性を上手く確立できる能力を持ち、しかもその時々課題を克服すべく絶えず自己革新をしながら進化している企業であるといえよう。

質問1 顧客に対する価値の創造という観点から見て、貴社の競争優位の源泉となる中核的な能力は次のどれですか。以下の4つの選択肢の中から適当と思われるものを選んで○で囲んで下さい。2つ以上ある場合には、もっとも重要なものに◎をして下さい。

- (1) まだ世の中に存在していない新しい商品やサービスを、常に競合他社に先駆けて創造し、それをうまく市場に投入することで、顧客に対して新しい生活の楽しみやスタイルを提案していく能力。

- (2) 商品やサービスの生産、流通、コミュニケーションの仕組みや方法を常に改善し、生産性・効率性を高め、競合他社より安い値段で提供する能力。
- (3) 商品を所有することの喜び、優越感、商品選択の際の安心感等を長年にわたる企業努力によりブランド資産に結晶化させることで、顧客に大きな満足感を提供する能力。
- (4) 個別の顧客の多様なニーズを理解し、個々の顧客に対応した商品サービスを開発し提供する能力。

質問2 「質問1にあげた競争優位の源泉となる中核的な能力のうち2つ以上を同時に追求することは困難である」という見解がありますが、貴社のお考えは以下のいずれに該当しますか。以下の4つの選択肢の中から適当と思われるもの1つを選んで番号に○をして下さい。

- (1) 1つの中核的能力が競合他社に卓越していれば、その他の能力の水準にはこだわらなくともよい。
- (2) 1つの中核的能力で競合他社に卓越し、かつその他の能力も業界の平均水準を保持する必要がある。
- (3) 2つ以上の中核的能力で競合他社に卓越する必要がある。
- (4) いくつかの能力をバランスよく保有すれば、必ずしも他社より秀でた中核的能力を保持する必要はない。

質問3 貴社の商品・サービスの対象となる顧客をどのようにとらえていますか、最も該当する番号に○をして下さい。

- (1) 既存の商品・サービスに対する不満やものの足りなさから、新商品・サービスのアイデアを提供してくれる主体。
全く一致 やや一致 やや異なる 全く異なる
1 2 3 4
- (2) アイデアを得るのではなくあくまで新しい商品・サービスを提供する対象。
1 2 3 4

品質と価格

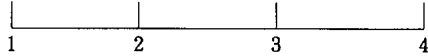
- (3) 貴社の商品選択の際に、ブランドを重視する人々。



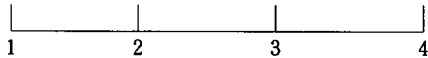
- (4) 貴社の商品選択の際に、商品そのものを重視する人々。



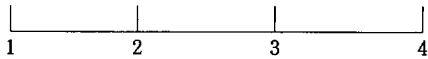
- (5) 貴社とともに新しい価値観や生活スタイルを考え創造していくパートナー的な存在。



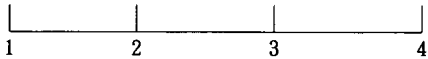
- (6) 一人一人が異なる要求や欲望を持っており個々に対応する必要がある存在。



- (7) 価格と品質のバランス感覚に優れた、安くても品質の良し悪しを見分ける、ものの値打ちを理解している存在。



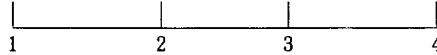
- (8) 長年にわたる良好な関係を維持向上させていくことで貴社へのロイヤリティーを高めていくことが必要な存在。



質問4 新商品・サービスの市場導入に際して貴社のアプローチについて、適当と思われる番号に○をして下さい。

新商品・サービスの成功には、市場での実験や試行錯誤を繰り返して、うまくいったものを残していく

導入以前の十分なマーケット・リサーチに基づき成功の確率が高い商品・サービスに経営資源を集中する



質問5 貴社の製品・サービスに対する顧客の反応を組織的に把握し、蓄積するための以下の活動をどの程度実行していますか。

(1) 継続的にマーケティング・リサーチを行っており、必要な情報はいつでも引き出せる形で整理・蓄積している。

全く一致 やや一致 やや異なる 全く異なる

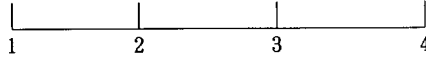
(2) 自社の営業担当から上がってくる情報を必要なときにいつでも引き出せる形で整理・蓄積している。

(3) 代理店・販売店から上がってくる情報を必要なときにいつでも引き出せる形で整理・蓄積している。

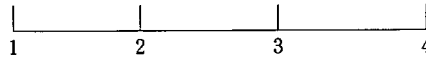
(4) 顧客のクレーム処理を専属に行う組織から上がってくる情報を必要なときにいつでも引き出せる形で整理・蓄積している。

品質と価格

- (5) 取引データを十分な期間にわたって捕捉し、データベースに顧客別に蓄積・管理している。



- (6) 継続的に顧客の満足度調査を行い、その情報は必要なときにいつでも利用可能なように整理・蓄積している。

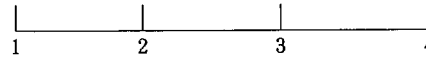


質問6 以下の文章は貴社の雰囲気や文化とどの程度一致していますか。適当と思われる番号に○をして下さい。

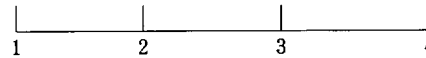
- (1) 高い目標を掲げ、常に挑戦している。 全く一致 やや一致 やや異なる 全く異なる



- (2) 現状に甘んじたり、過去の成功にとらわれたりしない。



- (3) 個人の創造性、自律性を尊重し組織的にバックアップしている。



- (4) 戦略・計画の策定はトップ主導で行われる。



- (5) 組織のマネリを打破するために、時には企業の存続を左右しかねない大規模なプロジェクトが導入される。



- (6) 具体的成功者のサクセスストーリー、美談などが社内でも語り継がれている。
- (7) 生産・営業・研究等、部門をまたがるプロジェクトチーム等が重視され、頻繁に形成される。
- (8) 得られた情報や知識はマニュアル化され組織的に整理・蓄積されている。
- (9) 経営トップは理念を維持し、発展を促進するための仕組みを組織の中に作っている。
- (10) 組織は均質ではなく多様な人材で構成されている。
- (11) 管理職の他社からの引き抜きは競合他社に比べて多い。
- (12) 外部の経営コンサルタント会社を有効に活用している。
- (13) 研修の多くは外部に委託している。

質問7 従業員管理についての以下のような意見や文章に対して貴社はどの程度一致していますか、適当と思われる番号を○で囲んで下さい。

品質と価格

- (1) 5年後は年功序列中心ではなく、業績主義中心となる必要がある。
- 全く一致 やや一致 やや異なる 全く異なる
- 1 2 3 4
- (2) 期間契約制は積極的に導入すべきであり、近い将来雇用の中核的なスタイルになると思う。
- 1 2 3 4
- (3) 研修施設等における集合研修や職場におけるOJTを通じて従来よりもいっそう従業員の能力アップに努めねばならない。
- 1 2 3 4
- (4) 従業員の自主的な能力開発（アフター5でのスクーリング等）を許容している。
- 1 2 3 4
- (5) 技術者には経営管理能力は求めず技術力のみで評価し、昇進させる。
- 1 2 3 4
- (6) 組織内の価値観を共有するために、ジョブローテーション等あらゆる努力をしている。
- 1 2 3 4
- (7) 組織内に欠ける高度な専門性を確保するために社外の組織と

- Product Innovation*, 6, 239-56.
- Buzzell, R. D. and B. T. Gale (1987), *The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance*. New York : The Free Press.
- Carpenter, G. S. and K. Nakamoto (1990), "Competitive Strategies for Late Entry Into A Market With A Dominant Brand," *Management Science* 36.
- Collins J. C. and J. I. Porras (1994), *Built to Last : Successful Habit of Visionary Companies* (J. C. コリンス, J. I. ポラス (1995) 『ヴィジョナリーカンパニー』 山崎洋一訳 日経 BP 出版センター)
- Cooper, R. G. and E. J. Kleinschmidt (1987), "What Separates Winners from Losers ?," *Journal of Product Innovation*, 4, 169-184.
- Darby, M. R. and E. Karni (1973), "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud," *Journal of Law and Economics*, 16.
- Day, G. S. (1994), "Continuous Learning About Markets," *California Management Review*, 9-31.
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 58.
- Dobson G. and S. Kalish (1988), "Positioning and Pricing a Product Line", *Marketing Science* 7
- Dobson, G. and S. Kalish (1993), "Heuristics for Pricing and Positioning a Product Line Using Conjoint and Cost Data," *Management Science*.
- 古川一郎 (1993) 「日本企業のプライシング」, 『マーケティング ジャーナル』 第 47 号
- 古川一郎 (1993) 「プライシング研究の進展」, 『マーケティング ジャーナル』 第 49 号
- 古川一郎 「日本企業のプライシングプラクティス」, 上田隆穂編 『価格設定のマーケティング』, 有斐閣 1995 年.
- 古川一郎・白石美由里 「プライシングと競争の非対称性」, マーケティング・サイエンス 1995
- Golder, P. N. and G. J. Tellis (1993), "Pioneer Advantage : Marketing Logic or Marketing Legend ?" *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, 158-70.

- Green, P. E. A. M. Krieger (1985), "Models and Heuristics for Product Line Selection," *Marketing Science*, vol. 4.
- Griffin A. and J. R. Hauser (1993), "The Voice of The Customer," *Marketing Science* Vol. 12, No. 1 1-27.
- Grumurthy, K. and J. D. C. Little (1986), "A Pricing Model Based on Perceptions Theories and Its Testing on Scanner Panel Data," working paper, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- 浜岡豊 (1994) 「消費者間相互依存/相互作用」, 『マーケティング・サイエンス』 Vol. 2.
- Hamel G., C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, (G. ハメル, C. K. プラハラード (1995) 『コア・コンピタンス経営』 一條和生訳 日本経済新聞社.)
- Hardie, B. G., E. J. Johnson and P. Fader (1993), "Modeling Loss Aversion and Reference Dependence Effects on Brand Choice," *Marketing Science*, 12.
- Hauser, J. R. and S. P. Gaskin (1984), "Application of the 'DEFENDER' Consumer Model," *Marketing Science*, 3.
- Hauser, J. R. and S. M. Shugan (1983), "Defensive Marketing Strategy," *Marketing Science*, 2.
- Huber, J., J. W. Payne and C. Puto (1982), "Adding Asymmetrically Dominated Alternatives ; Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis," *Journal of Consumer Research*, 9.
- Kalwani, M. U. and C. K. Yim (1992), "Consumer Price and Promotion Expectations : An Experimental Study," *Journal of Marketing Research*, 29.
- Kalwani, M. U., C. K. Yim, H. J. Rinne, and Y. Sugita (1990), "A Price Expectations Model of Customer Brand Choice," *Journal of Marketing Research*, 27.
- Kahnemann, D. and A. Tversky (1979), "Prospect Theory : An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, 47.
- 片平秀貴 (1989) 「マーケティング・サイエンス」, 東京大学出版会
- Klein, B. and Lefler, K. B. (1981), "The Role of Market Forces in Assuring

- Contractual Performance", *Journal of Political Economy* 89.
- 小嶋外弘 (1986) 「価格の心理」, ダイヤモンド社
- Lancaster, K. J. (1966a), "A New Approach to Consumer Theory," *Journal of Political Economy*.
- Lancaster, K. J. (1971), *Consumer Demand, A New Approach*, New York : Columbia University Press.
- Leibenstein, H. (1952), "Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand", *Quarterly Journal of Economics*, 64.
- Mayhew, G. E. and R. S. Winer (1992), "An Empirical Analysis of Internal and External Reference Prices Using Scanner Data," *Journal of Consumer Research*, 19.
- 盛田昭夫 (1992) 「『日本型経営』が危い「良いものを安く」が欧米に批判される理由」 文芸春秋 2月号
- Nagle, T. (1984), "Economic Foundation for Pricing", *Journal of Business*.
- Nelson, P. (1970), "Information and Consumer Behavior," *Journal of Political Economy*, 78.
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』梅本勝博訳 東洋経済新報社.
- D. ペパーズ, M. ロジャース (1995) 『One to One マーケティング』井原利明監訳, ダイヤモンド社.
- T. J. ピーターズ, R. H. ウォーターマン (1983) 『エクセレントカンパニー』大前研一訳 講談社.
- Pine II, B. J., D. Peppers, and M. Rogers (1995), "Do You Want to Keep Your Customers Forever?" *Harvard Business Review*.
- Prehalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of Corporation," *Harvard Business Review*, 79-91.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- Rajendran, K. N. and G. J. Tellis (1994), "Contextual and Temporal Components of Reference Price," *Journal of Marketing*, 58.
- Rogers, E. M. (1983), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- Rosen, S. (1974), "Hedonic Prices and Implicit Markets : Product Differentia-

- tion in Pure Competition," *Journal of Political Economy*, 82, 34-55.
- Simonson I. and A. Tversky (1992), "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, 281-95.
- Shinha I. and W. S. De Sarbo (1998), "An Integrated Approach Toward the Spatial Modeling of Perceived Customer Value," *Journal of Marketing Research*.
- 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略』有斐閣.
- 杉田善弘, 片平秀貴 (1990), 「消費者選択の相互依存性について」, 『マーケティング・サイエンス』 Vol. 35.
- Thaler, R. (1985), "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science*.
- Tirole, J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press.
- Treacy M. and F. Wiersema (1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*.
- M. トレーシー, F. ウィアセーマ (1995) 『No. 1 企業の法則』大原進訳 日本経済新聞社.
- Tversky A. and D. Kahneman (1981), "The Framing of Decision and the Psychology of Choice," *Science*, 211
- Tversky, A. and I. Simonson (1993), "Context-Dependent Preference," *Management Science*.
- Urban, G. L. and J. R. Hauser (1993), *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall, Inc.
- Winer, R. S. (1985), "A Price Vector Model of Demand For Consumer Durables: Preliminary Developments," *Marketing Science*, 4.
- Winer, R. S. (1986), "A Reference Price Model of Brand Choice for Frequently Purchased Products," *Journal of Consumer Research*, 13.
- T. G. ヴェブラ (1995) 『失われる顧客』平原英夫, 伊達勝治共訳, 電通.