★――論文

企業と市場のヒューリスティクス[1)]
～マーケティング戦略の再構築～

❶――マーケティングの神話
❷――決定論とヒューリスティクス
❸――企業と市場
❹――戦略とブリコラージュ
❺――ルーチンと創発
❻――マーケティング資源
❼――ヒューリスティクスモデル

水越 康介
● 首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授

❶――マーケティングの神話

マーケターは神ではない。それゆえ，いかなるマーケティング活動にも限界がつきまとう。かつてハーバード・サイモンが指摘したように，われわれの合理性は限定されている［bounded rationality］[2)]。

にも関わらず，これまでのマーケティングにおいては，暗にマーケターの万能性が仮定されることが多かった。最初に徹底した調査を行い，徹底して戦略を策定する。そのための苦労はたくさんあるが，戦略さえ策定されれば後は実行するのみ。最初に策定された戦略をいかに忠実に実行できるのか，それだけが実行段階のマーケティングの問題となる。失敗は，すべて環境という外部の責任だ。

こうした考え方を，われわれは決定論［determinism］と呼ぶ。最初に設定した戦略が正しくあるということを所与とするからである。あるいは，最初の初期設定さえ決まれば，いかなる状況下においても一意に結果が決定されると考えるからである。ここに，限定された合理人としてのマーケターのイメージはない。

調査が失敗する可能性はないのだろうか。戦略の策定が失敗するという可能性はないのだろうか。戦略の実行に失敗するという可能性はないのだろうか。あるいは，もっと現実に沿って考えるのならば，戦略の「正しい」実行が戦略策定を失敗させ，ついには調査そのものを無効にしてしまうという可能性はないのだろうか。決定論モデルは，こうした問題をほとんど無視している[3)]。

こうした問題は，わが国では石井によって「マーケティングの神話」として指摘されてきた[4)]。後づけ的に整合化されるマーケティングの成功物語は，実際には試行錯誤のプロセスだった場合が多い。ならばいかなる考察が必要とされるのか。これまで多くの研究が進められてきたといえるものの，問題にはっきりと答えられるだけの枠組が与えられたことはまだないように思われる[5)]。

やはり，われわれの見る限り，優れたマーケターとは決定論的ではない。逆に，調査の不完全性を認識し，戦略策定の不完全性を認識し，そして戦略実行の不完全性を認識している。彼らは，自らが見える範囲での戦略を

策定し，限定的な枠組の中で意思決定を行い，実行し，意図せざる結果を再び自らのうちに回収する[6]。

この論理を，われわれはヒューリスティクス［heuristics］とよびたい。ヒューリスティクスとは，決定論に相対する論理である[7]。ヒューリスティクスにおいては，マーケターの戦略策定は限定的なものとなる。自らが見える範囲で意思決定を行い，事前に予測していなかった結果が引き起こされることを当然のことと考える。そして，こうした思いがけない結果を踏まえて，改めて自らの意思決定に変更を加えていく。

誰もが目的を達成するために努力している。だが，目的のための手段は決して一つではない。そしてもっと重要なことに，目的すら，限定された合理人にははっきりとみえないことがある。

本稿では，ヒューリスティクス・モデルの概要を紹介する。それは，決定論的な世界とは異なる，より現実的な世界におけるマーケティングのあり方である。もはや戦略は，すべてを見通す完璧な地図としてはありえず，その都度構成される「ブリコラージュ」として捉えられる。

同時に，こうした戦略は，市場における「創発」現象を前提に構成される。決定論ではありえない現象が現実には起こるのである。市場は，企業の意図とは別に，自らの論理で市場を形成する。企業は常に市場の反応に対応しなくてはならない。マーケターが神ではないのと同じように，消費者もまた神ではないのだ。

❷——決定論とヒューリスティクス

決定論とは，本来は難しい概念である。われわれの日常の行為ですら，その多くは決定を伴う以上，それらは決定論的であるともいえる。経営学の研究分野においても，決定論的であるといわれる議論は多く存在し，同時にそれに対する批判もしばしば行われてきた。例えば技術決定論や環境決定論，これらはいずれも，われわれが議論する決定論と無関係ではない。しかし，ここでいう決定論とはもう少し直接的なものである。

例えば，りんごは木から落ちる。地球上に存在する限り，りんごは重力に引かれるからである。これは決定的である。おそらく，木から離れたりんごが重力の制約を越えて自然に飛び上がることはない。

これに対し，ヒューリスティクスの論理では，決定的で確実なことは何もないと考える。確かにりんごは木から落ちる。それは，物理学的には正しいのだろう。しかし，この論理を「社会」に適用できるとは限らない。これがわれわれの基本認識である[8]。

かつてMerton（1957）は，予言の自己成就性を指摘した[9]。本当は何の問題もなかったはずの銀行に，あるとき，あの銀行はつぶれるのではないかという噂が立つ。顧客は半信半疑ながらも現金を引き出す。この様子を見ていた人々は，あの銀行はやはり危ないのだと考えはじめ，次々に預金を引き出していく。噂は徐々に確かな不安へと変わる。やがて，銀行には現金の備えがなくなり，引き出しに応じられなくなる。一時的に業務を停止せざるをえない。もはや誰もが，その銀行がつぶ

れることを確信し，実際に銀行はつぶれる。誰もが思う，噂は本当だったのだ。

悪い銀行はつぶれる。これは決定論的である。しかしながら，現実社会ではつぶれそうだと考えられた銀行が悪い銀行になるのであって，現にそうした銀行がつぶれる。そこでは決定論は意味を成さない。原因と結果の関係は相互に依存しあい，複線的ですらある[10]。

こうした認識は，経営学の戦略局面においても，例えばWeick（1987）において指摘されてきた。よく知られた下山の逸話がそれである。間違った地図であっても，実際に下山する行為の中において進むべき道が明らかになり，下山という当初の目的が問題なく達成される。このとき重要なのは，地図（という戦略）の完全性ではなく，現実に進みだす行為である。

とはいえ，Weickの議論において，地図が全く必要ないと考えてはならない。むしろ逆である。地図は完全である必要がないのであって，何かしらの地図そのものは必要なのである。地図がなければ，そもそもの一歩を進み始めることができない。さらに，地図がなければ，現実の状況を冷静に判断することはできない。Weickの議論にせよ，われわれの議論にせよ，いずれもそれはアドホックで何でもありの世界を奨励しているわけではない。

地図を準備しつつも，しかしその地図の不完全性を常に意識し，その修正に柔軟に応じる論理こそが，われわれのいうヒューリスティクスである。ヒューリスティクスでは，戦略は現実に応じて変化する。現実に応じることができるのは，事前に何らかの地図が用意されているからであり，また，地図を変更できるのは，その地図が不完全であることが事前に考慮されているからである。

❸——企業と市場

ところで，ここまで述べてきた戦略の問題は，主として企業の問題である。経営を行うのは企業であるから，こうした焦点の当て方は格段おかしなものではない。しかしながら，企業の戦略は，常に市場という存在を前提として行われる。このとき，考えなくてはならないのは市場のあり方である。実は，市場もまた，決定論的ではなくヒューリスティクスに存在していると考えることができる。

市場がヒューリスティクスであるという認識は，特に経営戦略の文脈では見落とされることが多かった。例えば，戦略の不完全性については，すでにMintzberg（1987）において指摘され，対処策として戦略クラフティング［crafting strategy］というコンセプトが提示されている。Mintzbergによれば，優れた戦略は緻密な計画に基づくというよりも，クラフト（工芸的）に構築されることが多く，またこのことが80年代の日本企業の最大の強みであったという。

クラフトが有効であるのは，一つにはその時々の環境の変化に柔軟に対応できるからである。だがそれだけではない。クラフトの最大の魅力は，創発された価値を戦略に組み込みなおすことができるという点にある。いうまでもなく，創発プロセスでは，それまでは想定されていなかった価値が新たに見出される。

クラフトと創発を中心に構成されるMintzbergの枠組は，これから我々が提示する戦略モデルに極めて近い。とはいえ，Mintzbergの議論では，市場もまた不完全で

あるという認識はほとんどない。そのため，彼のいう戦略クラフティングと創発の対応関係は企業内部で完結してしまい，なぜ創発が起こるのかははっきりしない。

そもそも，市場に関する研究はわれわれマーケティングが得意としてきた分野である。マーケティングでは，市場という外部に関わる活動に焦点を当て，その相互作用に注目する。当然，外部たる市場は決定論的ではありえない。まずもって，新古典派経済学が仮定したように，消費者は合理的であるとはいえそうもない。一方で，Gallbraith（1976）が指摘する依存効果もまた，極端な考え方に違いない。

いうまでもなく，市場では企業の想定を超えた反応がしばしば生じる。例えば，かつて日本で発売されたシャンプードレッサーは，もともとは洗面台にシャワーを取り付けたものであった[11]。企業にとっては，シャワーの設置には大きな意味はなく，あくまで洗面台での洗い作業が便利になればと思ってのことであったという。これに対し，市場は全く新たな使用方法を見出した。洗面台で髪を洗うようになったのである。いくら洗い物を便利にしようとしていたとはいえ，そこで人間自身が洗われることになるとは，企業にとっては想定外の事態であった。

こうした現象こそ，われわれが注目する創発［emergence］に他ならない。創発は，市場のヒューリスティクスな論理によって生じる。企業側における事前要素の集合からは導くことができない，飛躍の可能性である。

だからこそ，結局のところ，企業の論理もまた決定論的でありつづけることはできない。市場の創発現象に対応し，自らの考え方を変化させていかなくてはならない。たとえ，あまりの突然のことに十分な準備ができていなかったとしてもである。先のシャンプードレッサーの事例でいえば，洗面台で髪を洗う消費者に気づいたメーカーは，直ちに製品のコンセプトや仕様を変更し，新しい消費者のニーズに対応できるようにした。結果，シャンプードレッサーは大きな成功を収め，一時期，日本では洗面台で朝髪を洗うことがブームになりさえした。

❹——戦略とブリコラージュ

こうして，ヒューリスティクスの論理は，企業と市場，それぞれの論理として機能していることがわかる。一方で，決定論的な論理もまた，想定の上では，企業と市場の双方に考えておくことができる。

まずは，企業の側について，改めて決定論的な論理とヒューリスティクスの論理を対比させつつ考えておくことにしよう。

企業の側における決定論的な論理は，これまでいわゆる戦略［strategy］とよばれてきたものである[12]。実際のところ，ヒューリスティクスもまた固有の戦略を持つと考えることができるものの，少なくとも，これまで戦略とよばれてきたものの多くは，決定論的な論理に従っていたと考えることができる。その正しさは規範的にして絶対的であったからである。

こうした認識は，とはいえ少し極端すぎるかもしれない。すでに，多くの研究が明らかにしてきたとおり唯一最善の戦略なるものは存在しない。遡れば1960年代の組織論において発見されたように，組織や戦略のあり方は

環境に依存する。しかしながら，これらの議論もまた，われわれには決定論的であるようにみえる。環境さえ確定できるのならば，その状況に応じて最適な組織や戦略は決定できると考えられてきたからである。そこでは，環境が変化していくという問題，そして，組織や戦略の決定こそが環境の変化を促すという視点は欠如していた[13]。

さらにいえば，彼らの議論では，特定の限定状況であるとはいえ，そうした限定状況を現実に作り出すことは可能だと考えられていた。あたかもわれわれ学者が実験室で実験をするように，世界も実験室として捉えられるというわけだ。だが，明らかにそんなことはできない。世界を実験室として限定しようとした途端に，その行為自体が，世界のあり方を変えてしまうだろう。われわれもまた，その世界に埋め込まれて存在しているからである。

一方，これに対して，企業の側におけるヒューリスティクスな論理は，特にブリコラージュ［bricolage］とよぶことができる。ブリコラージュとは，かつて文化人類学者のLevi-Strauss（1962）が未開社会の構造を分析する際に使用した，われわれ人間に固有の強力なツールである[14]。

ブリコラージュとは，その場にある物や道具を用いつつ，問題の解決を図ろうとする論理である。例えば，ブリコラージュの実践家たるブリコルールは，家の屋根を修理しようという場合，屋根そのものを作り変えるのではなく，手元にある素材を用いて応急的な処置を施す。

「今日でもやはり，器用人［bricoleur］とは，くろうととはちがって，ありあわせの道具材料を用いて自分の手でものを作る人のことをいう（邦訳22頁）」

こうした論理は，考え方によってはその場しのぎのやり方のようにもみえる。しかしながら，現実には，こうした局所的な行為の中で全体的な方策が見えてくる。応急処置の箇所が増えるに従って，屋根そのものを作り変える必要が高まることを事前に予見することもできる。

ブリコラージュの論理が優れているのは，一つ一つの小さな取り組みの中で，全体的な方策を新たに見出すことができるという点である。例えば，改めて屋根の例で考えるのならば，当初平面であった屋根は，応急処置を通じて徐々にでこぼこになっていく。でこぼこになることで，もちろん問題が生まれるかもしれないが，逆に，新しい屋根の形も見えてくる。平面よりもでこぼこがあった方が，全体的な耐久性が増すかもしれない。

さらにいえば，その時々で，用いられる素材の意味が変わるということも興味深い。屋根を作るための素材は，もともとは椅子に用いられていた素材かもしれない。そのとき，椅子や椅子に用いられていた素材は，屋根や屋根の素材として新たな意味を帯びることになる。そこでは，求められる機能も変わってくる。

「プリコルールの用いる資材集合は，単に素材性［潜在的有用性］によってのみ定義される。プリコルール自身の言い方を借りて言い換えるならば，『まだ何かの役に立つ』という原則によって集められ保存された要素でできている

(邦訳23頁)。」[15]

日本では，ブリコラージュの論理に対応する優れた企業活動が行われてきた。例えば日本の鉄鋼会社は，かつて防音性に優れた鉄板を開発することに成功した[16]。しかしながら，開発当初，その技術は不完全であり，十分な衝撃に耐えることができなかった。具体的にいえば，防音性に優れた鉄板は巨大な市場である自動車に望まれた素材であったものの，自動車に用いるにはあまりに未熟であった。

ここで，鉄鋼会社はその技術をあきらめなかった。同時に，その技術を完璧にするまで製品化することを待つということもしなかった。現状の性能でも十分に機能を果たすことのできる市場に対し，用途創造を通じてこの鉄板を投入したのである。それは，洗濯機であった。当時の洗濯機には，防音という概念ははっきりとは存在していなかった。現在の未熟な技術であっても，十分に受け入れられる余地が存在していたわけだ。

制振鋼板の技術は，ただちに多くの白物家電メーカーに受けいられることになる。すでに防音性の高い洗濯機開発を進めていた日立は日新製鉄と組んで開発を進め，松下は新日本製鉄，そして三洋は神戸製鋼所とともに商品を市場投入していった[17]。最終的に求めていた性能ではないけれども，その性能で十分な満足を得ることのできる市場を創造していったのである。鉄鋼会社は，洗濯機市場で投資資金を回収しつつ技術革新を続け，理想とする制振鋼板を目指した[18]。

こうした日本企業によくみられる論理を，Czinkota&Kotabe (1990) は「市場をR&Dの場としてみなす製品開発 (The Market-place as R&D Lab)」として捉えている[19]。完全な製品を自社内だけで開発することを求めるのではなく，不完全であっても市場に投入していくことによって，市場の力を借りながら技術の向上を進めていくというわけである。このメリットは大きく3つある。一つ目は市場投入タイミングの迅速化であり，二つ目は開発コストの削減，そして三つ目は，市場における創発の取り込みである。不完全であっても市場に投入していくわけだから，そのタイミングは早くなるであろうし，そのことによって，資金の回収を早めることができる。そしてなによりも，市場に投入することによって，市場の声を聞くことができる。

■表——1

(旧来の) 戦略とブリコラージュの比較

(旧来の) 戦略		ブリコラージュ
決定論	論理	ヒューリスティクス
神 (合理性)	マーケター	人 (限定された合理性)
所与	環境	自らの関係において変化
一方向	関係	循環的

ブリコラージュの論理は完全を求めない。むしろ逆に，不完全であることをよしとしつつ，改善のプロセスに重点を置く。それはあきらめるという選択ではないし，完全になるまで待つという選択でもない。その中間，少しずつできるところからはじめていって，時間の流れの中で成長していく。

❺——ルーチンと創発

さて，市場の側においても，決定論的な論

理とヒューリスティクスの論理のそれぞれを用意することができる。決定論的な論理がルーチンであり，ヒューリスティクスの論理が創発である。それぞれ確認していこう。

ルーチンにおいては，市場の反応は完全に予測可能だと考えられる。マーケティングでは教科書的ともいえる，需要の価格弾力性がわかりやすい例だろう。スーパーでの特売による売上の変化は，過去のデータとも付き合わせればはかなりのところ予測できる。市場は，しばしばこうした決定論的な状況にある。

こうした視点は，特に消費者行動論において，古くから考察され明らかにされてきた。日常的問題解決や限定的問題解決とよばれる行動パターンがそれである。日常的問題解決においては，消費者は刺激-反応型，あるいは認知レベルにおいても感情的処理で行動すると考えられる[20]。商品自体が既知であり，かつ商品の選択基準も既知という場合である。それから限定的問題解決においては，新商品の登場によって商品は未知になるものの，選択基準は揺らがない。

とはいえ一方で，それだけが市場のすべてではない。市場は，時に，決定論的な論理からは導くことができないような反応を示す。これが創発である。創発とは，今日社会科学一般において重要視される概念であり，経営学においても，先にみたようにMintzbergが組織のイノベーションと関連して提示している。

創発においては，個の要素からは想定できない新しい要素が全体にあらわれる。一番わかりやすい例は，われわれ人間である。人間は，要素としては有機物質の集まりにすぎない。しかしながら，全体としての人間には「心」がある。心という存在は，個別の有機物質それぞれには存在していない特性である[21]。

■表――2

ルーチンと創発の比較

ルーチン		創発
決定論	論理	ヒューリスティクス
機械（合理性）	消費者	人（限定された合理性）
所与	環境	自らの関係において変化
一方向	関係	循環的

創発については，経営学においては暗黙知の概念で知られる科学哲学者M.Polanyiも議論している[22]。Polanyi（1966）によれば，創発とは，外部から新たに見出されることによって構成される新しい概念である。この視点は，われわれがいうところの市場による創発に合致するだろう。繰り返すが，市場は外部なのである。

❻――マーケティング資源

決定論とヒューリティクスという2つの論理が存在し，それぞれ，組織と市場で作動している。決定論的な論理によって支配されてきた世界は，現実には，しばしばヒューリスティクスの論理を伴って変化していく。

では，決定論とヒューリスティクス，この2つを分ける論理は存在しているのだろうか。あるいは，組織と市場という2つを結びつける論理は存在しているのだろうか。実は存在している。そして，これこそが今日のマーケティングにとって最も重要だとされるファクターである。

われわれは，それをマーケティング資源［marketing resource］とよぶ。新しい概念かもしれないが，その具体的な例は馴染み深いものである。ブランド［brand］，流通チャネル［channel］，そして関係性［relationship］がそれだ[23]。Webster（1992）において指摘されているとおり，長らく短期的な志向として捉えられてきたマーケティング活動は，特に近年，資源の概念を有することでより経営の根幹に関係した議論へと展開しつつある。それは，いわゆるマーケティング戦略が経営戦略の視点と重複していった流れとは別の流れでもある。

マーケティング資源を考える上で，一番わかりやすいのはブランドであろう。例えば，コカ･コーラのブランド変更の失敗の事例は誰もが知っているに違いない。コカ･コーラのブランド変更が失敗したのは，コークというブランドの存在が，コカ･コーラ社だけのものではなく，市場のものにもなっていたからである[24]。優れたブランドとは，良くも悪くも，企業だけのものではなくなる。それは，優れて社会的な存在である。マーケティング資源は，企業と市場の間に蓄積され，コミュニケーションの方向性を規定する。

もともと，資源という概念は経営学一般において重要視されてきた。Barney（2002）によってまとめられたリソース・ベースド・ビュー（RBV）が端的なものである。彼らの議論によれば，それぞれの企業は，自らのコア･コンピタンスとなりうる資源を糧としつつ，成長戦略や競争戦略を設定すべきである。RBVは，これまで，ポーター流のポジショニング戦略との対応関係の中で捉えられてきた[25]。

ここでいうマーケティング資源もまた，RBVに近い視点をもっている。ただし，次の一点において，一般的なRBVとマーケティング資源は異なる。それは，マーケティング資源は，企業と市場の間に形成されるという点である。RBVでは，資源は基本的に企業の内部に形成され，蓄積される[26]。これに対して，マーケティング資源は，企業の内部だけに収めきることができない。むしろ逆に，企業と市場を緩やかに結びつける連接点として存在する。このことは，マーケティング資源が，一方でポーター流のポジショニング戦略的な側面も有するということを意味している。

それゆえ，マーケティング資源の形成や蓄積，さらにはマネジメントという問題は，すぐれてマーケティングの問題となる。マーケティング資源は，通常の企業的な資源とは異なり，企業のものでもありつつ，しかし企業の完全な自由にはならない。繰り返してブランドを例に挙げれば，優れたブランドほど，すなわち市場との結びつきが強いブランドほど，実は統制の利かないブランドである可能性も高いわけだ[27]。

❼——ヒューリスティクス・モデル

こうして，われわれはヒューリスティクス･モデルの見取り図を得ることができる。まずもって，ヒューリスティクス･モデルは，決定論モデルとの対比で捉えることができる。すべてが確定的でありうるのならば，決定論モデルが力を持つだろう。しかし，現実はそうではない。不確実な世界の中で，そしてさらに，一つの決定そのものが，新たな不確定要素として世界に影響を与えるのである。こう

した世界では，逐次的なヒューリスティクス・モデルが意味を持つ。

ヒューリスティクス・モデルでは，企業はもはや旧来の意味での戦略を策定することには意味がない。そうした戦略は，絵に描いた餅以上の何者でもないからである。優れた企業は，ブリコラージュ的に方策を準備していく。ブリコラージュとは，おそらく，最終的な目的に最短で直線的に結びつく論理ではない。そうではなく，不確実なその都度の状況に対応しつつ，回り道をしながらも，しかし最後には目的に到達できるような，ロバストな論理である。

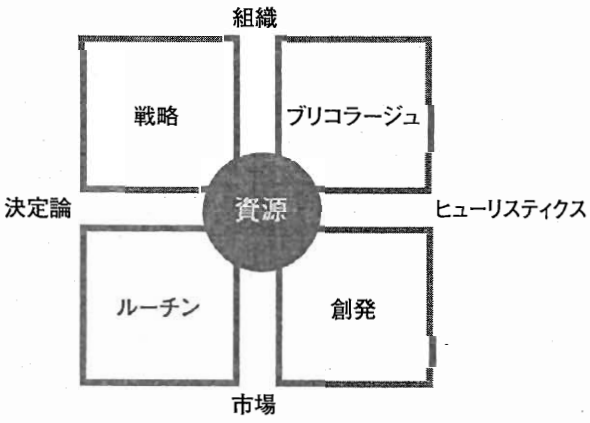
市場もまた，決定論的に反応するわけではない。市場は，時に思いもかけない判断を行う。企業が発信した情報を無視することも多々あるし，逆に，全く新しい情報を創造することもある。われわれは，外部としての市場が新たな価値を見出す契機を創発とよんだ。創発は，企業と市場が異なる存在であるからこそ生じる跳躍のプロセスである。

企業は，創発を取り込みつつ，新たな方策を選択しなくてはならない。それは，改めてブリコラージュ的に用意されることになるだろう。その中で，企業はマーケティング資源を蓄えていくことができる。ただ，マーケティング資源は組織の内部にのみ蓄積されるわけではない。そうではなく，企業と市場の間に形成されていく。それゆえにこそ，マーケティング資源は市場を導く重要な役割を担う。

最後にこの点は強調しておいてもよいだろう。ヒューリスティクスは，アナーキーやランダムでは全くない。逆である。ヒューリスティクスには，確たる論理が存在している。ただ，それは決定論的ではありえず，自らの論理そのものの修正可能性を含んだ再帰的な論理なのである。

■図――1

ヒューリスティクス・モデル



著者作成

注

1) 本研究は，平成18－19年度科学研究費基盤研究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競争優位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) Simon（1996）。
3) 経営戦略論においても，戦略策定と戦略実行を総合的に捉えようとする議論が行われている。例えば，Barney（2002）やCollis&Montgomery（1998）らを参照のこと。
4) 石井（2004）。
5) 例えば石井·石原編（1996）。あるいは，後述するMintzberg（1987）。
6) 沼上（2000）にみる「反省的実践家」のマーケター版といえる。
7) ここでいうヒューリスティクスとは，消費者行動論において議論されてきた意思決定の簡便化モデルとしてのヒューリスティクスとは少し意味が異なる。消費者のメタレベルの判断や，環境的な要因が簡便化という選択を促進させるわけではない。われわれには，そもそもヒューリスティクスしかない。
8) 定立法則がすべての事象をカヴァーできると考えること（カヴァー法則モデル）は，経営学にとって必ずしも有用であるとはいえない。詳しくは沼上（2000）を参照のこと。
9) Merton（1957），邦訳383-385頁。「もし人が状況を真実と決めれば，その状況は結果においても真実である」。

10)こうした循環的な論理を前提とした意思決定は，栗木（2003）において詳しく議論されている。疲れたと思うから自動販売機でコーヒーを買うのか，自動販売機のコーヒーを見て疲れている自分に気づくのか，われわれはどちらからでも論じうる。
11)石井（2004）。
12)このように考えた場合，われわれの議論は，戦略に対してより局所的な意味合いを持つ「戦術［tactics］」に対応するといえるかもしれない。とはいえ，本稿の主題は決定論からの決別にある以上，こうしたすでにある対応関係の中で議論を進めるべきではないし，さらにいうのならば，われわれは戦術の問題ではなく，戦術と戦術の関係を問題にしている。
13)いわゆるコンティンジェンシー理論に対する優れた批判的考察については加護野（1988）を参照のこと。
14)石井（2004）。また，こうした対比は経営学とは少し別の文脈の中で安冨（2006）においても，計画制御とブリコラージュとして提示されている。
15)こうした認識は，より哲学的に考えるのならば，郡司（2006）の議論によって根拠付けられるであろう。まだ何かの役に立つとは，不可知な存在でありつつかつ疑いなく現前するモノそれ自体の特性でもある。
16)Czinkota&Kotabe（1990），Kotabe（1998）。
17)『日本経済新聞』，1989年9月5日。
18)とはいえ，後日談としていえば，目標とした自動車への転用は思うようには進まなかったようである。コストの削減ができなかったからである。一方で，もう少しうまくいった事例として炭素繊維の事例がある。東レや三菱レイヨンといった企業は，当初はゴルフクラブなどに炭素繊維を用いつつ市場を開拓し，やがて航空産業や宇宙産業へと進出していった。逆に，当初から航空産業にウエイトを置いていた米国の企業は，やがてうまくいかなくなってしまった。
19)Czinkota&Kotabe（1990），p.33。
20)精緻化見込みモデルがわかりやすいだろう。目的や関与の強弱によって，われわれは情報処理のレベルを変化させる。
21)もう少し言えば，心が生まれるためには有機物質の集合が必要であろうが，有機物質が集められたからといって，心が生まれるとは限らない。この飛躍的な関係が創発ということになる。
22)知識創造論（Nonaka&Takeuchi1985）。
23)石井他（2004）。
24)Pendergrast（1993）。
25)Porter（1980）。
26)もちろん，RBVにおいても外部資源に関する概念は存在しているが，その中間的な性格が積極的に議論の中心に置かれているわけではない。マーケティングの文脈からの研究分析としては南（2005）を参照のこと。
27)それに関連していえば，マーケティング資源の存在が組織と市場を結びつけることは理解しやすいが，決定論とヒューリスティクスの関係をどう結んでいるのかを把握することは難しい。資源が強まれば相互の予期が容易になるだろうという意味において，決定論的な状況が強まるかもしれない。だが一方で，逆に，資源が強まることによって組織はブリコラージュを強めなくてはならないかもしれない。市場の声を無視できなくなるからである。

参考文献

Barney, J.B.（2002）,*Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed.,Pearson.*（岡田正大『企業戦略論　競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社，2003年）。

Clollis, D. J. & C.A.Montgomery（1998）,*Corporate Strategy : A Resorce-Based Approach*, Irwin:Mcgraw-Hill.（根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社，2004年）。

Czinkota, Michael & Masaaki Kotabe（1990），"Product Development the Japanese Way," *The Journal of Business Strategy*, Nov./Dec., pp.31-37。

Gallbraith,John Kenneth（1976）,*AFFLUENT SOCIETY 3rd* ed.,（鈴木哲太郎／都留重人訳『ガルブレイス著作集②　豊かな社会／大衆的貧困の本質』TBSブリタニカ，1980年）。

Kotabe, Masaaki（1998），"Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: A comparison of U.S. and Japanese multinational companies," *Academy of Managemnet Executive*, Vol.12, No.4, pp.107-119。

Levi-Strauss,Craud（1962），*La Pensee Sauvage*, Librairie Plon.（大橋保夫訳『野生の思考』みすず書房，1976年）。

Merton, Robert K.（1957）,*SOCIAL THEORY AND SOCIAL STRUCTURE 2nd ed.*, The Free Press.（森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎共訳『社会理論と社会構造』みすず書房，1961）。

Mintzberg, Henry（1987），"Crafting Strategy," *Harvard Business Review*,Vol.65, Jul/Aug, pp.66-75.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hirotaka（1995），*The Knowl-*

edge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, USA.（梅本勝博監訳『知識創造企業』，東洋経済新報社，1996年）。

Pendergrast, Mark（1993）,*For God,Country and COCA-COLA*, Scribner.（古賀林幸訳『コカ・コーラ帝国の興亡　100年の商魂と生き残り戦略』徳間書店，1993年）。

Polanyi, M.（1966）, *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul.（佐藤敬三訳『暗黙知の次元―言語から非言語へ』紀伊国屋書店, 1980年）。

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　いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社，1985年）。

Simon, Herbert A.（1996）,*The Science of the Artificial, Third edition*, MIT press.（稲葉元吉・吉原英樹訳,『第3版 システムの科学』パーソナル・メディア，1999年）。

Teece, David J.ed.（1987）,*The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Pub Co.（石井淳蔵・金井壽宏・野中郁次郎・奥村昭博・角田隆太郎共訳『競争への挑戦　革新と再生の戦略』白桃書房，1988年）。

Webster, Jr., Frederick E.（1992）, "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol.56, Oct., pp.1-17。

Weick,Karl（1987）," Substitutes for Corporate Strategy," in Teece ed.（1987）,pp.221-234.

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・石原武政（1996）『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房。

石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・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。

加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房。

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の新しい可能性』白桃書房。

郡司ペギオ－幸夫（2005）『生きていることの科学　生命・意識のマテリアル』講談社新書。

沼上幹（2000）『行為の経営学』白桃書房。

南知恵子（2005）『リレーションシップ・マーケティング』千倉書房。

安冨歩（2006）『複雑さを生きる　やわらかな制御』岩波書店。

水越 康介（みずこしこうすけ）

2005年　神戸大学大学院　経営学研究科　博士後期課程修了　博士（商学）

2005年　首都大学東京　都市教養学部経営学系　研究員

2006年　首都大学東京大学院　社会科学研究科　研究員

2007年　同上　准教授