

SBJ

vol.28

2014年8月8日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル
Sekigakusha Business Journal

第2回 碩学舎賞 二席

「既存事業の成長と顧客資源の活用」

渡辺 紗理菜

(神戸大学大学院 経営学研究科 博士後期課程・神戸大学経済経営研究所)

既存事業の成長と 顧客資源の活用

神戸大学大学院 経営学研究科 博士後期課程

神戸大学経済経営研究所

渡辺 紗理菜

要旨

既存資源を再利用する「活用」と新資源を蓄積する「探索」の両立は、組織の継続的な成長に重要な役割を果たす(March, 1991)。しかし同時に、企業にとって「活用」と「探索」の両立は困難であることも明らかにされている。資源の「活用」と「探索」は全く異なる志向の組織学習を必要とするからである(McGrath, 2001)。そのため両立を成功させる特定の組織能力や適した組織文化の要件が研究されてきた。一方で、「活用」と「探索」の中間に位置するような活動があり、製品開発活動を通して、既存資源の「活用」と新たな資源の「探索」が企業実践に組み込まれているとする研究がある(Danneels, 2002, 2007)。既存技術あるいは既存顧客資源のいずれかをてこの支点として、もう一方の資源を新たに蓄積することで、「活用」と「探索」の両立が実現するという。

この資源に対するてこの原理を用いた活動(competence leveraging)に注目する研究では、既存技術を活用した新事業への多角化戦略を導く、技術資源をてこにした活動(technology leveraging)に注目が集まってきた。しかし、企業活動に対するより実践的知見を提供するためには、既存事業を営みながら、新技術を活用し成長の源泉にする顧客資源をてこにした活動(customer leveraging)について検討の余地が残されている。

そこで本稿は、コミュニケーション情報機器事業を取り上げ、顧客資源をてこにした活動によって既存事業の成長を継続する企業実践を分析した。既存の顧客ニーズをさらに満たすための新たな技術資源導入が、必ずしも既存の顧客資源とフィットせず、新たな顧客資源のマーケティング上の探索を必要とした。

キーワード

経営資源, 資源の活用と探索, 資源をてこにした活動(competence leveraging)

1. はじめに

近年のデジタル技術の進展などによる急激な市場変化や技術革新をマネジメントする場合においても、資源ベース論は興味深い示唆を与えてくれる。一つの資源には多様な機能が付与可能であり、資源は複数の市場へ流用可能性を持つ。しかしその潜在的な機能が引き出されないまま、資源の価値が十分に「活用」されていないとの指摘もある。企業が有する資源から機能を十分に引き出すことで、まだ成長の源泉とする余地が残されている。また同時に、そうした資源の「活用」だけではなく新たな資源を蓄積する「探索」を行うことで、将来的な企業成長に対しても準備しておかなければならない。この双方の活動が両輪となって安定した将来に渡る成長が見込まれる。だが、近年のような不確実な環境では、将来的な成長に備えた「探索」はますます困難になりつつある。リターンを得るまで長期間かかる上に、それが「探索」による結果なのか不明瞭となるため、厳しい経営を迫られる中では、「探索」活動が疎かにされる可能性がある。資源の「活用」と「探索」の両立について、困難さは増していると言える。

2. 先行研究

資源の「活用」と「探索」との適切なバランスの維持は、組織の継続的な成長に重要な役割を果たすとされる(March, 1991)。この主張は、企業成長の源泉を企業が有する資源に求める、資源ベース論に依拠するものであるが、企業が有する資源やケイパビリティを中心に置いたマネジメントは、資源依存のパラドックスを抱えるとされる。Leonard-Barton (1992) は、組織が自らの核とする資源であるコア資源は、新たなイノベーションを誘発する側面と阻害する側面の両方を持ち合わせており、後者の傾向が強くなると、資源やそこから生まれるイノベーションに硬直性が生じると論じる。なぜならコア資源は、その資源による優位性が最大限発揮されるようにその資源にフィットした方向へ組織活動を舵取る指針となる一方で、4つの側面を持つ企業のコア資源(知識、スキル、技術システム、管理システム、組織内の価値観や規範)との一致が欠けている場合、活動を抑制するからだという。同様に、Henderson(1993) は、既存の企業による新製品開発活動が異なる組織能力を必要とする場合、組織内に蓄積された経験によって中断されてしまうことを明らかにした。上記以外にもいくつかの経験的研究から、コア資源には新たなイノベーション活動を阻害する側面があることが明らかにされている(e.g. Tripsas, 1997; Tripsas and Gavetti, 2000)。

組織にとって既存の知識と技術の再利用のことを「活用」、新たな知識や技術の追求のことを「探索」と呼ぶ

(Sitkin et al., 1994)。資源の「活用」と「探索」の概念は、March(1991)の組織学習の考え方をベースにしたものである。様々な組織活動を通じて、いかにして組織が、技術や知識からなる資源を利用しつつ、新たな資源を蓄積するかについて、「活用」と「探索」の異なる組織学習が行われることで遂行されると論じる。特に近年のような環境変動が生じやすい状況では、組織の資源を環境変化に合わせて進化させるダイナミックケイパビリティの研究(Teece et al., 1997)以来、資源から生み出される機能の多元性や、新たな資源蓄積や既存資源の変容を促す組織能力との関連について研究関心が高い(e.g. Eisenhardt and Martin, 2000; Helfat and Raubitschek, 2000)。「活用」とは、改善や手直し、代替案の比較、選出、標準化、スピードアップ、コスト削減等の活動を特徴とした組織学習である。これに対して「探索」とは、発見、多様性の追求、リスク負担、実験、アソビの維持、柔軟性の確保等の活動を特徴とした組織学習である。既存の知識と情報にはとらわれない急進的な内容の組織学習を導く可能性を秘める。

「活用」と「探索」の概念に基づき、先行研究では、実際に企業が「活用」と「探索」のどちらに組織学習の焦点を置いているかを実証するため、「活用」と「探索」の操作化を試みてきた。それらの研究によると、新しい化合物を基にした医薬品と既存の化合物を基にした医薬品(Bierly and Chakrabarti, 1996; Cardinal, 2001)、他社の特許を引用する特許と自社の特許を引用する特許(Benner and Tushman, 2002; Sorenson and Stuart, 2000)、RISCアーキテクチャのマイクロプロセッサへの転換とCISCアーキテクチャのマイクロプロセッサの改善(Lee et al., 2003)などが、「活用」と「探索」の具体例として挙げられている。絶え間なく変化する顧客や市場の要求に、柔軟にかつ長期に亘って答え続けていくためには、新しい知識を追い求める「探索」が必要である。同時にその前提として今日、明日の企業活動を確実に円滑に維持するため、既存の知識を最大限に生かす「活用」が欠かせない。

実証的なアプローチを採る研究の一方で、「活用」と「探索」とのバランスを巡るジレンマを検討する先行研究がある。それらの研究の背景には、その両立が重要だとはわかっていても、両者を両立できない困難がある。その理由は、資源の「活用」と「探索」の組織学習は全く異なる志向を必要とするためだ(McGrath, 2001)。「活用」には、平均的なパフォーマンスの向上に重点を置く平均志向を持つ組織が長けており、他方の「探索」には、ごく稀にであっても極端に優れた成果を目指そうとする分散志向を持つ組織が長けている。ゆえに、「活用」を得意とする組織能力をより濃厚に有する組織と、逆に「探索」を得

意とする組織能力をより濃厚に有する組織が存在するとされる(Benner and Tushman, 2002)。そこから、「活用」と「探索」の両立を実現する新たな組織能力として、顧客や技術に関する能力を結び付け切り離す(relinking and delinking) 統合的能力(integrative capability) を提示する研究(Henderson and Cockburn, 1994)、時折「活用」から「探索」へ、またはその逆へと大きく組織の方向性を転換するような経営陣の役割を重視した研究(Tushman and Anderson, 1997)、両義的活動を促進する組織風土の特徴(ストレッチ、規律、支援、信頼)の醸成を主張する研究(Gibson and Birkinshaw, 2004) などのように、その実現を組織能力や組織文化に求める研究蓄積が深められた¹。

「活用」と「探索」を両立する困難性を克服するため、新たな組織的要件の存在にその解を求める研究がある一方で、技術と顧客に関する資源のいずれかをてこの支点に置き、もう一方の資源を新たに蓄積するような「活用」と「探索」の中間的な活動が、企業による製品開発活動を通して実践されることを示した研究がある(Daneels, 2002, 2007; Miller, 2003)。つまり、組織能力ではなく、組織の一連の活動に既存資源の「活用」と新たな資源の「探索」が埋め込まれ両立することを示唆したと言える。純粋な「活用」では、企業は自社の既存技術を既知の顧客に対して活用し、既存技術と既存顧客の間に新たな連結を生み出すことを目指す。純粋な「探索」では、新たな技術を使った新製品で新規顧客獲得を試み、将来的な企業成長の源泉に育てることを目指す。しかし、「探索」によるリターンは長期的なものであり、必ずしも「探索」活動の明確な結果と顕在化されにくい。また、「探索」から生まれた事業は、既存事業の範囲を分散させる可能性があり、企業にとってリスクが増える。製品開発活動に重要な経営資源を、技術と顧客に関連する二つの資源に区別すると、その中間にふたつのでこの原理を想定することができる。一つが、技術資源をてこにした活動(technology competence leveraging) で、すでに有している技術能力に基づいて製品を開発し、新たな顧客を訴求する事業を展開する活動である。もうひとつが、顧客資源²をてこにした活動(customer competence leveraging) で、既

存顧客のニーズをさらに満たすため、新たな技術的資源の蓄積に努める活動である。資源のてこの原理を利用した活動は、技術もしくは顧客のいずれかを既知の資源を活用するため、その側面からのリスク・ポテンシャル分析が行いやすくなる。技術か顧客のどちらの資源を支点にするかで、新たに収集すべき情報は方向付けられたものになる。つまり、資源に対するてこの原理を用いる(competence leveraging) ことによって、「活用」と「探索」の両立が抱える困難性を乗り越え、リスクをとどめながら硬直性を回避することができる。(Daneels, 2002)

類似した研究として、自社の技術資源を重要な経営資源と置き、その利用によって企業の持続的な競争優位を構築することを目指した、コア技術戦略論と呼ばれる研究が、日本のアカデミアでは盛んである。それらの議論は、様々な製品の基幹技術となる技術資源の活用を促す。そのため、例えば車のモデル間で同一のコンポーネントを共有する(Nobeoka and Cusumano, 1997) といったように、関連性の強い製品群の間で、基幹技術資源をてこの原理によって利用することに重点を置く。しかし資源に対するてこの原理を用いる(competence leveraging) という考え方と対比すると、コア技術戦略論の議論は、様々な分野に応用可能な技術を展開することに焦点が当てられ、技術を応用し開発される製品の市場を生み出すための新たな顧客資源の蓄積という側面が捨象される恐れがある。資源に対するてこの原理(competence leveraging) という枠組みを用いることで、技術資源の活用の際して、新たな顧客資源を蓄積する企業の試みにも重点が置かれる。例えば、ガソリン駆動のエンジンに関する技術的資源を、車から芝刈り機に活用した場合には、企業は芝刈り機の顧客を理解する情報収集、彼らへの新規販路の開拓、ブランド構築といった、新たな顧客資源の蓄積に挑戦しなければならない。様々な分野に既存の応用可能な技術を有するだけでは不十分であり、それらの多様な分野に技術を応用させるには、幅広い顧客に関わる資源の新たな探索と蓄積を必要とする側面は強調されるべきである。

自社資源の優位性を最大限利用した継続的な企業成長のマネジメントを行うために、既存の資源をてこの原理

1. 異なる研究の潮流として、「活用」と「探索」の最適なバランスを量的に検証しようとする流れがある。(e.g. Piao, 2010; He and Wong, 2004)

2. Daneels(2002, 2007) は、顧客資源(customer competence) を慎重に市場資源(market competence) と使い分ける。市場という言葉によって、その意味するものは財やサービスが企業と顧客の間で交換される場(market) に紐づいて拡大されたものになるからだ。そこでは技術、法律、文化、競争

といった環境要因が交換にもたらす効果も包含するものになる。他方で、顧客資源は、顧客を中心的な要素として強調し、ある顧客に対峙する企業の資源や能力を意味する。5つのハイテク企業に対するインタビューを基にした事例分析から、顧客資源の具体例として、顧客のニーズや選考、購買行動過程の理解と情報、販路や営業ルートの確保、顧客からの信用やブランド構築、製品の開発や販売活動を通じて顧客とのコミュニケーションや情報交換ができるルートの確保などが列挙される。

で利用する活動によって、「活用」と「探索」の両立が実現されるという主張は、資源ベース論および資源の「活用」と「探索」の議論に実践的知見を提供した。同時に、特に、既存技術による新市場の探求には有意義な成果をもたらしたと評価される(von Hippel et al., 2009)。しかし既存市場に対する新技術の投入によって既存事業の成長を維持することに関しては、いまだ検討の余地が残されている。なぜなら既存技術を応用させて新事業に乗り出す多角化戦略は、長期的な企業の取り組みを必要とする。そのため中・短期的な企業活動に実践的な知見を提供するためには、既存事業を営むなかで、新技術を活用し成長の源泉にするような活動について検討する意義があると考える。

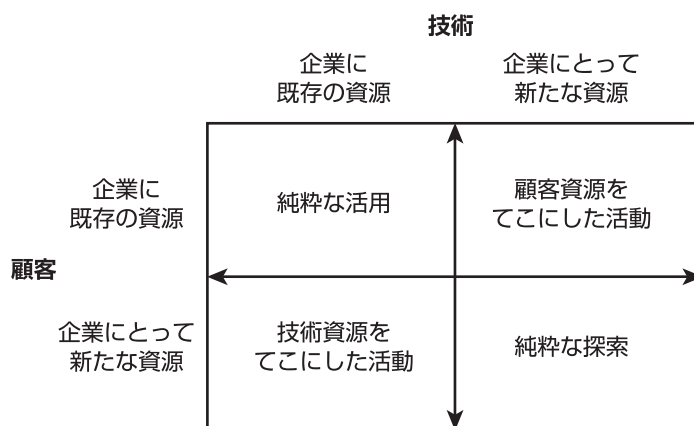
3. 理論枠組み

先行研究によって整理された資源に対するこの原理(competence leveraging)の理論枠組みは図表1のとおりである。製品開発活動を通して、企業は製品と自らの資源を関連づけ、資源蓄積を推進する(延岡, 2006a)。製品開発活動に重要な経営資源を、技術と顧客に関連する二つの資源に区別すると、新規性の程度によって、企業の製品開発活動は四つの象限に分けられる。純粋な「活用」とは、技術資源も顧客資源も既存のものであるが、その間に新たなつながりを見出す活動である。その対角線上に位置する純粋な「探索」とは、技術および顧客のいずれの資源も新たなものであり、その間につながりを見出す活動である。そして第1象限と第3象限に、二つのでこの原理が想定される。第1象限にあるのが、顧客資源をてこにした活動(customer competence leveraging)で、既存顧客のニーズをさらに満たすため、新たな技術的資源の蓄積に努める活動である。もう一方の第3象限にあるのは、技術資源をてこにした活動(technology competence leveraging)で、すでに有している技術能力に基づいて製品を開発し、新たな顧客への訴求を展開する活動である。

この枠組みに基づき、Danneels(2002)はハイテク企業5社の事例を分析し、企業の製品開発活動は、既存資源を基にした純粋な資源「活用」だけでなく、企業に新たな資源蓄積をもたらすプロセスであり、またそれを実現させるのは、技術もしくは顧客のいずれかの資源をてこの支点到に置いて、もう一方の資源を新たに獲得するという中間的活動であったことを示した。その経験的データによれば、それぞれの資源に対してこの原理を用いる活動は次のような具体的な実践で遂行される。顧客資源をてこにした活動(第1象限)では製品から既存顧客を切り離し(delink)、新技術とのつながりを作る(relink)。そして技術資源をてこにした活動(第3象限)では、製品から既存技術を切り離し、新たな顧客とのつながりを作る。

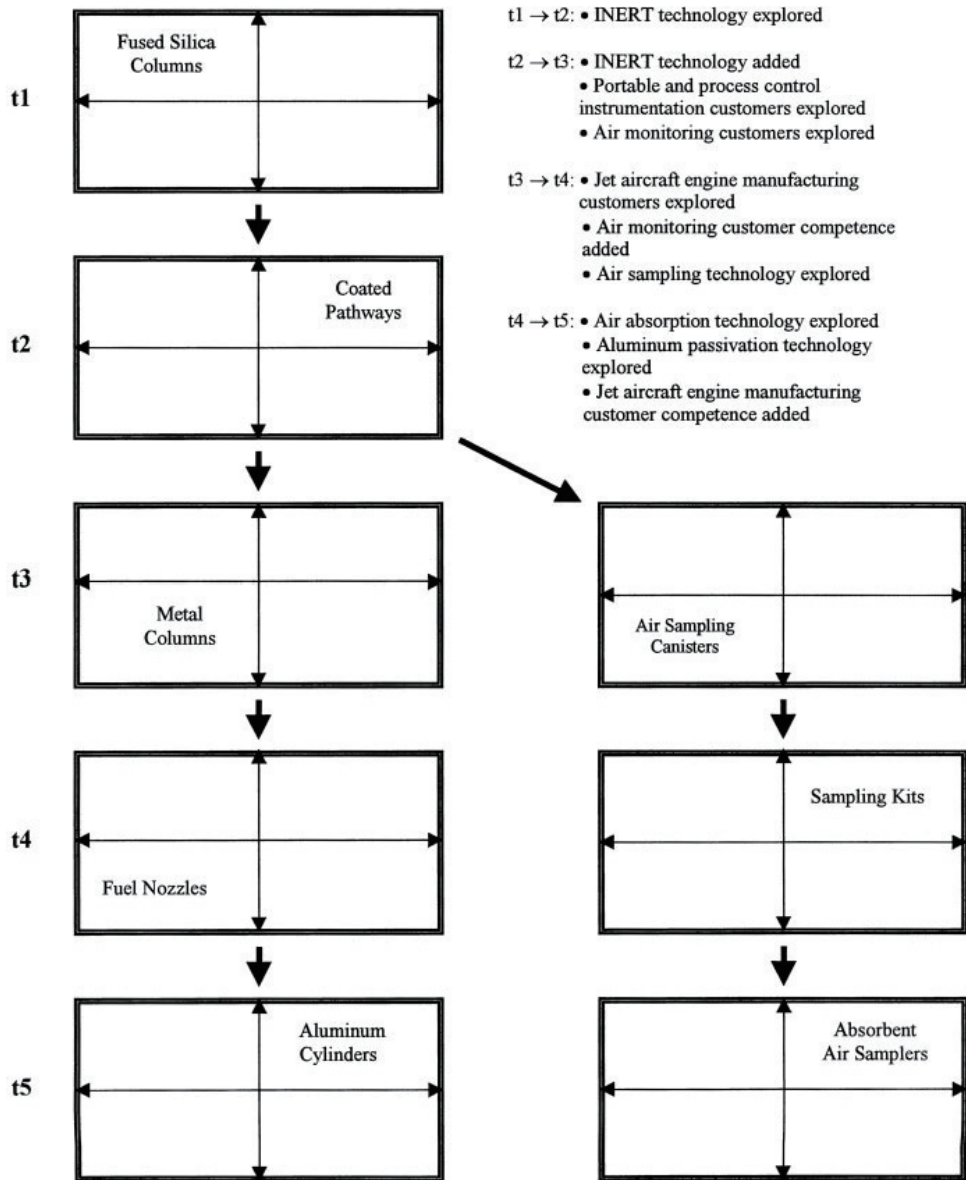
加えて経時的な事例研究によって、企業は第1象限と第3象限を行き来することで継続的な成長を実現することが明らかになった(図表2)。つまりある時点(t2, t4右側の事業, t5)では顧客資源をてこにした活動を、異なる時点(t3, t4左側の事業)では技術資源をてこにした活動を、一定の期間を持って繰り返す。しかし、既存技術資源をてこにした活動は、「次のいずれかとのフィットが不足する。つまり販路や営業ルート、顧客内の企業に対する評価、顧客との関係性」(Danneels, 2002)が生じ、新たな顧客資源の探索を必要とする。そして、新たな事業を立ち上げる多角化戦略か、必要な顧客資源を有する企業の買収という意思決定を企業に要請するが、これには長期的判断を必要とし、企業実践へのインプリケーションとしては限られたものに留まってしまう。むしろ、近年の企業環境においては、積極的な多角化よりも既存事業の堅実な成長にマネジメントの関心があると思われる。近年の技術環境の急激な変化に伴って、企業にとって技術資源の刷新や探索は不可避となっている。そこで本稿では、先行研究の理論枠組みに依拠し、既存事業のマネジメントにおいていかに継続的な成長を資源利用のてこの原理によって実現するかを明らかにすることを目指す。

図表 1. 資源に対するてこの原理(competence leveraging) 活動



(出所：Danneels, 2002より筆者作成。)

図表 2. ある調査対象企業の資源「探索」と「活用」活動



(出所 : Danneels, 2002)

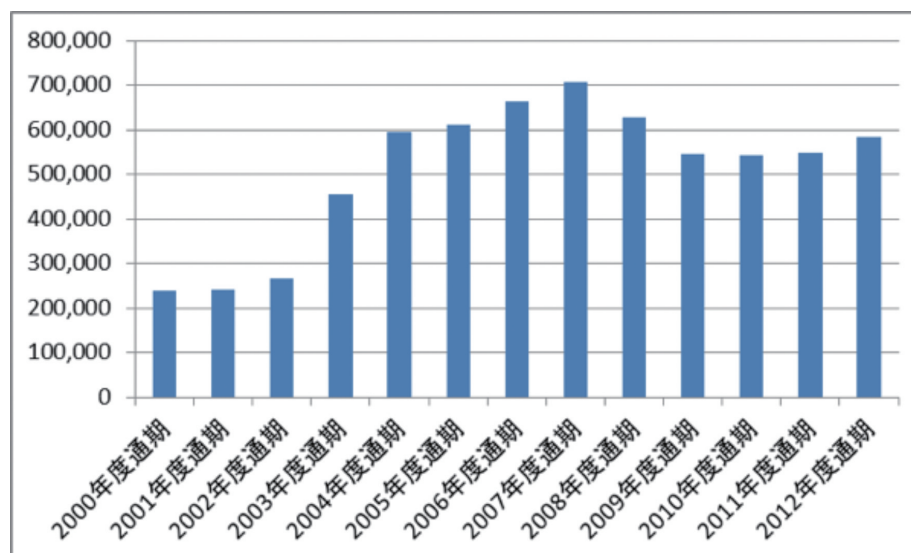
4. 研究の方法

複写機と複合機の製造・販売を行うコニカミノルタ情報機器事業を研究対象とした。複写機・複合機は、ネットワーク技術の応用によって、利用企業の業務で発生する情報の出力および入力を取り扱う機器となり、情報機器とも呼ばれる。コニカミノルタはコニカとミノルタが2003年に経営統合して設立されたが、両者の礎となったカメラ事業を2006年に終了し、2012年度の全社売上の71%、5835億円は情報機器事業によるものである。情報機器事業の為替影響を加味しない成長率は、前年度比約6%の増収であり、名実ともに全社をけん引する中核事業である。2003年の経営統合以来、2008年のリーマンショックによる影響時期を除き、右肩成長を続ける(図表3)。

企業へのインタビュー、観察、二次資料をデータソース

として用いた。異なる方法で収集した、様々な種類のデータによるトライアングレーションによって、ひとつの方法の弱みを、他の方法の強みで補完し、手続き上の限界を担保することを目指す(Jick, 1979)。また様々な種類のデータを用いたことによって、事例から導き出される結論に対して豊かで確かな基礎を確保するよう努めた。インタビューは、コニカミノルタ情報機器事業18名を対象に実施した。インタビューには、回顧的な内容のインタビュー(Miller et al., 1997)と、現在彼らが実施している活動についての内容と両方含まれた。インタビュー対象者は研究開発から営業、社員教育担当まで複数の部署にまたがり、組織内の地位も様々である。インタビュー時間はいずれも45分から2時間程度で、ビデオ録画またはテープ録音し、文字起こしの作業を行った。インタビューデータの補

図表 3. コニカミノルタ情報機器事業売上高推移



(出所：SPEEDA)

完データとして、調査企業での観察によるデータ収集も実施した。観察はインタビューの合間や別日に、内容によって1時間から終日かけて行った。観察の場では筆者は大学研究者として周囲の人々から認知され、観察の最中にはフィールドノートを取ることができた。観察データの収集によって、インタビュー対象者によるインタビューデータのみには頼るのではなく、自分自身が直に研究対象である企業活動に接触することができた。インタビューおよび観察によるデータに加え、事例に関する二次データとなる文書も分析データとして用いた。アニュアルレポート、企業案内、営業資料、製品カタログ、プレスリリース、ウェブページ、第三者による記事やレポートなどである。

データ分析の手続きは、事例から収集された経験データを用いて既存理論を再考し拡張するケースメソッドの方法(Burawoy, 1991; Yin, 2011)に依拠した。ケースメソッドは、グラウンデッドセオリーのように、データに基づいた新たな理論の構築を主眼と置くものではなく、既存理論の統合や拡張を目指す方法である。そのため分析に際し、研究課題と先行研究を照合し、そのギャップや既存理論の欠陥を埋めるために経験データを用いて理論を進展させる作業を行う。データと理論の間を何度も行き来し、その間に新たなデータを追加したり、新たな概念や理論を援用することで進める。実作業では、文字起こしされたインタビューデータや観察によるフィールドノート、二次資料を読み進めながら、論点やパターンを導出し、要所となる内容に関しては別のノートに写していった。別ノートに書き留められたメモは、研究者による簡単な初期段階の分析である(Strauss, 1987)。そしてもう一方の作業として、そのメモと理論を突き合わせていく作業があり、そ

れぞれのメモが理論枠組みとどのようにフィットするかを確認しつつ、メモから生じる理論的解釈を取り出していった。データに基づいたメモと理論を対峙させることで引き出される解釈を基に、さらに新たなデータを追加し、分析を加える作業も発生した。これらの作業を繰り返し、解釈を構築した。

分析作業に使用した表は、図表4として本稿に掲載した。複数のデータから整理した経時的事業の変遷である。データを読み進める中で、要所となる出来事を年表の形式でまとめたメモと言える。先行研究の枠組みに沿って、年表で整理された初期の分析を解釈した結果となっている。

5. 事例

複写機の歴史は古く、18世紀末、蒸気機関の改良で有名なジェームズ・ワットが発明した複写機にまで遡る。その後、謄写版や青写真、湿式複写の技術方式が登場したが、現在の事務機器に採用される複写技術はゼログラフィと呼ばれる乾式複写技術である。1938年にアメリカのカーソンによって発明されたものである。それ以来、複写機はオフィスワークに欠かせない機器として利用されてきた。基本的な複写の原理は、1938年の発明以降ほとんど変わっていない。静電気を帯びることを帯電と呼ぶが、光を当てることで帯電させたり、放電させたりすることができる物質がある。この物質をローラー状にコートしたドラムをあらかじめ帯電させておき、原稿に光を当てて文字のある部分を影にした像を照射することで、文字部分だけを帯電させることができる。これに細かい磁性体をまぶしたインク、すなわちトナーを転写することで、帯電部分

図表 4. コニカミノルタ情報機器事業の年表

区分	技術革新	用途	営業戦略 (商談相手)	サプライチェーン に関わる意思決定	その他組織内 意思決定
t1. デジタル期 (1995～1999)	アナログコピーから デジタルコピー 複写機から複合機	事務資料の出力 ファックスやプリン ター機能の追加	一枚当たりの複写コ スト (総務, 購買部署)		
t2. カラー期 (2001～2005)	モノクロからカラー 技術 重合法トナーの独自 技術	営業資料の出力	コストと営業や業績 パフォーマンスとの バランス (総務, 購買部署)	無錫工場稼働 (2005年)	<ul style="list-style-type: none"> ・ コニカとミノルタ の合併, カラー技 術への集中投資 (2003年) ・ 複合機事業が本 格化(2004年)
t3. ネットワーク/ MPS期 (2006～現在)	ネットワーク/ IT シ ステムと接続, 連携 ソフトウェアやアプ リ技術開発	企業内ドキュメント の出入力, 管理	コストと, 使用環境 下での連携性, 稼働 性, セキュリティのバ ランスコストと, 業 務フローの改善, 業 務生産性とのバラン ス 顧客企業の使用環 境や経営状況の詳 細な理解が前提。 (情報システム部署)	<ul style="list-style-type: none"> ・ IBM, NEC など ネットワーク系企 業との連携(2006 年) ・ オフショアソフト ウェア開発の提携 (2007年) ・ Getronics(オラ ンダ), Koneo(ス ウェーデン) など IT サービス会社 M&A ・ 独ソフトウェアハウ ス提携(2012年) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ カメラ事業終了の 決定(2006年) ・ 商業印刷機の事 業が本格化(2006 年), 新製品導入 (2008年) ・ チェコでOPS提 供開始(2007年) ・ OPSのグローバ ルサービス開始 (2010年) ・ Allianz社(独), BMW社(独)と 大型契約(2010, 2011年)

(出所: 筆者作成。)

だけにトナーを移すことができる。このトナーを紙に擦りつけ、熱を加えてトナーを溶かすことで紙面に定着させれば、普通紙にも原稿が転写される。この原理により、文字や画像の情報が複写(コピー)できる。

90年代後半(図表4, t1.)に、デジタル技術の応用によってデジタル複合機が発売された。複写の過程で、原稿を読み取る際に原稿をメモリとして保存し、そこから紙に転写する工程でデジタル技術を用いる。原稿上の情報をデジタル処理することにより、電話回線を介したファックス通信機能が搭載され、複合機の開発と発売が行われた。

デジタルになっただけの時は、ビジネスモデルと言いますかこれはあまり大きく変わらなくて、基本的にはコピーだとかプリンター, FAXが商品としてはデジタルで複合機一つになったんです。ただ、そういう商品をお客様に届けるビジネスモデルというのは、基本的には販売店の販売員とか、あるいは直接我々が販売する直接販売の部隊を作ってお客様に売るといふ。まず営業が居て、その営業はどちらかと言うと商品の契約の期間を意

識して、その契約期間の終了時の、更新時に当社の製品を継続的に使っていただくように、その時に商品の説明をして、商談をして、商談が決まると。我々の機械は信頼性が大切ですから、故障が起こらないように、あるいは起こったとしても速やかにサービスをするという、サービス、信頼性で次の商談まで信頼を獲得する。ということで、セールスは更新による切り替えの商談。商品が大切であり、サービスやサポートでその後継続的にご愛顧いただくと、これが典型的なビジネスモデルだったんです。(山名氏³⁾)

アナログ技術からデジタル技術への技術革新は、複写機産業のみならず他産業でも生じ、企業にとっては新たな技術資源の蓄積を必要とした。一方で、顧客資源は、上記のインタビューで回顧されるように、アナログ複写機時代の既存顧客を対象とし、既存の販路チャネルや営業ルートを通じた顧客とのコミュニケーションで事足りた。デジタル複合機はあくまでも従来通りの見積書や社内稟議書、経理関係の文書などの社内用事務資料の複写に使

用され、その商談相手となる顧客も、既存顧客である取引先企業内の総務や購買部の担当者であった。商談に対する顧客のニーズは、一枚当たりの複写コストや複写枚数に対応したベストな製品を、製品カタログのラインナップの中から比較検討し提案してもらうことであった。デジタル技術による複写機から複合機の進化は、コニカミノルタにとって新たな技術資源の蓄積を必要とした。他方、デジタル複合機の顧客はそのユーザーも商談相手も、アナログ複写機とは変わらない既存顧客であり、顧客資源も既存のものが活用された。

その後(図表4, t2.), 2000年にコニカとミノルタは情報機器事業の業務提携を結ぶ。同年にカートナーの独自技術を活かしたトナー合弁会社を設立し、そして2003年に経営統合が成立する。複写機のカラー化を睨んだ戦略的提携であった。これにより、重合法トナーと呼ばれる独自の新技术の技術開発に両社の資源を集中投下し、よりスケールアップさせたカラー複合機の開発と販売を行った。既存のオフィス市場でモノクロからカラーへ複写機の買い替えを促進するのが狙いだった。当時はまだ市場全体におけるカラー機の比率は10%程度であったが、「テレビの歴史や産業の歴史から言うと、比率は必ず50を越えてくる」(山名氏)と、カラー機への買い替えは自明なことと思われた。しかしカラーコピーはモノクロコピーに比べて一枚当たりの複写コストが高かったため、カラー機の売れ行きは伸び悩んだ。事態を打開したのは、カラー機販売を通して得た、カラーコピーの使われ方と新たな顧客の理解であったという。

カラーになりますと、オフィスで使うだけでなく、使われるお客様の営業提案活動にカラーを使おうということになった。時代がモノクロからカラーになった時に、お客さんにとってのカラーの価値と商品のコストパフォーマンス、これを説明して、切り替え時にモノクロよりもカラーを扱っていただくと、当社の方も付加価値が少し上がる。技術はカラーになった。売り方はやっぱり画質とかスピードとかトータルの商品性を、モノクロの時よりも少し複雑に、そのお客様の効用を説明するという時代に入ってきました。カラーを買っていただくお客様というのは、自分のオフィスで使うというよりも、(カラーを：筆者注)使って良い提案書を作ろうというところに入ったんですね。(山名氏)

カラー複合機の発売当初は、モノクロ機と同じように単純なコスト比較による商談を行っていたが、それではカラー機に勝機はない。しかしカラー機が新たなユーザーである顧客企業の営業担当者によって営業提案書の複写に使用されることによって、カラー機の価値がモノクロ機に比べて差別化される。カラー複合機を購入し利用すれば、顧客企業の営業業績が向上するというメリットを含めたかたちでの、コストパフォーマンスによる新たな製品コミュニケーションを生み、カラー機への切替えを進めることができた。カラーの新技术の導入は、既存顧客との関係に、顧客企業内の営業担当者という新たな顧客を生み出したと言える。狙い通りに立ち上がらなかったカラー複合機の販売不振によって、コニカミノルタは新たな顧客やカラー複合機の用途を「探索」することになった。その結果、一枚当たりの複写コストではなく、カラー複合機が寄与する業績アップを含めたコストパフォーマンス比較という新たなコミュニケーション(顧客資源)が獲得された。

そして、2000年代後半(図表4, t3.)にオペティマイズド・プリント・サービス(OPS)という新サービスを開始する。まずは2007年にチェコとドイツ販社からサービスを本格的に開始し、その後欧州各国の販社に伝播し、2009年に日本およびグローバルでのサービス提供が始まった。同様のサービスを、業界一般ではマネージド・プリント・サービス(MPS)と呼んでいる。2000年頃にアメリカでゼロックス社によって発案された、複写機メーカーによる複写機周辺のソリューションサービス事業の総称である。業界全体を巻き込んだMPSへの事業転換の背景には、IT産業が開発を牽引したネットワーク技術の応用による、製品革新があった。新たな技術資源であるネットワーク技術によって、複合機はハードウェアとしてコンピューターと同等にまで進化した。

複合機というのは、中に本当のパソコンに近いような高性能のCPUとソフトウェアを持つ非常に大きな機能デバイスになってきています。複合機ができるのは、単にコピー、プリント、FAX、スキャンという基本機能だけではなくて、今のITが要求してきている認証であるとか、セキュリティであるとか、さらに進んでお客様のワークフローをどう改善するかということろまで、そういう機能が提供できるところまで、進化してきております。(鳥田氏⁴⁾)

4. コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社 開発本部 副本部長

複合機がIT機器化するに伴い複写機メーカーの商談先は、これまでの顧客企業内の総務や購買部門から情報システム部やIT部門に移った。

ネットワーク、セキュリティということになると、意思決定なり、機器の判断を確認する人が情報システムになるんです。ところが、情報システム部に面談をして、話をしようとしたら、喋る用語が違うわけです。総務・庶務系の場合は、契約内容と1枚あたりいくらで、このお客さんは1ヶ月いくらくらい使っていますかと、その量によって最適な商品をこのカタログからお選びいただいたら…と、こういう話です。情報システムに行くとは話が違いますが、そこへ行かないと、ネットワークの話をしなないと。1台1台買うんじゃないんです。ですから、ここはトレーニングをして、彼らもITの勉強をして、資格を取って、会社もどんどんそれをやってくれと。(山名氏)

こうしてネットワーク技術を応用した製品の進化とともに、ドキュメント管理やITインフラ管理などの付帯機能が充実していき、複合機を利用したソリューションサービスという新たな提供物(offering; Sawhney, 2006) が誕生した。そのサービス内容は幅広い。ネットワークを介してメーカーのコントロールセンターと各顧客先に設置されている機器をつなぎ、24時間モニタリングし、消耗品切れや故障を未然に防ぐため、消耗品や交換部品を自動配送したり、顧客が業務で使用する基幹システム、業務ソフトウェアやアプリケーションに連携するよう複合機を設定して、業務効率を改善するソリューション提案を行うサービスなどがある。これらのサービスを提供するためには、ソフトウェアやアプリケーション領域の技術資源も必要とされる。これらの技術資源は、外部の開発会社との提携も含めて獲得される。

世界中合わせると、おそらくアプリケーションのネタって1,000個とかあると思うんですよ。色々なサードパーティを使っています、それをお客様のニーズに合わせて、そのアプリから色々選んでお客様に提供していることをやっています。もちろん自前でもいくつか色々アプリは開発していますし、グローバルで配っているアプリもありますけれども、やっぱりそれだけですと、さっきのスタンドアロンの機械の延長線になってしまいますので、やはりお客様の困り事、ニーズに合わせたソリュー

ションを提供する、色々なアプリケーションをサードパーティとも共同して、連携して、提供するっていうのが一番良いんじゃないかなと思っています。(島田氏)

一方、MPSの顧客資源について、だれが顧客で、どのようなニーズを持っていると理解されたのか。

その辺りになると「ハードとして箱を売る」よりも「お客様の使われ方」。あるいは個々のデバイス一個一個じゃなくてトータルのデバイスをどのようにマネージして…。トータルコストも下げたい、ただこんな使い方もしたいと。だからハードプラスそれぞれの領域のアプリケーションが大切だとか…、こういうことに対応するというところで、箱売りからお客様の使い勝手を聞いて提案をしていかなければいけないと(いうことが：筆者注)、2004、2005年から、重要になってきました。(中略)働いている人、ビジネスパーソンが情報機器をどう操って、ビジネスパーソンの知的生産性、知的創造性をどう高めるかという時代に入りつつあるんですね。そうすると、モバイル、情報端末を平気で使いこなす。そういう世界に、元々BtoCであったスマートフォンとか情報端末がビジネスにどんどん使われるようになる。これが人によっては、ペーパーレスじゃないかという人もいます。ただ、昔、インターネットが増えたら紙が減るって言われていましたが、情報が増えても紙出力が全然減らなかった。紙がどんどん増えるとは言いません。BtoCの色々な技術がBtoBに入って、ビジネスパーソンとして色々な情報を検索して加工して、お互いシェアして、あるものはプリントできちっとやる、セキュリティかけて送る。そうすると、会社に機器を売り込む競争から、ビジネスパーソンにどうコントリビュートするか。(山名氏)

MPSで主眼とする顧客は、もはや商談相手である情報システム部ではない。商談相手の「先の、使っておられる方の使い勝手」(山名氏)を意識している。情報機器を使って業務を遂行するビジネスパーソンが顧客であり、彼らに関する新たな情報を収集し、彼らのニーズに応えるにはワークフローを効率化させ、より生産性の高いオフィス環境を提供する必要があった。顧客が変われば、競争に対する知識も大幅に変わる。

やっぱり使われ方がだいぶ変わってきましたんで、単なるネットワーク機器というよりも、今度はだんだんモバイルの受け皿というようなことになってくるのかなと。そういうことになると、競合が必ずしも同業の日本メーカーではなくて、例えばサムスンさんであり、アップルであり、iPadそのものが出力機の位置付けと…、あれも一つの競合かなという見方もできるかと思います。ただ、もう一方の見方だと、iPadとかあいうモバイルものに色んな情報が山盛りになっていますんで、あの中コンテンツを出力したいというニーズもだんだんまた生まれてきます。そうするとこれが何と云うか、親和性の高い流れで、あいうものからの出力の受け皿として取るような位置付けもできるかと思いますので、競合であり、我々のニーズをもっと高めてくれるパートナーという見方もできるかと思っています。(原口氏⁵⁾)

2000年代後半に起こった出来事は、それまでの年代よりも急速で、製品とサービスの領域をまたぐ複雑な事象である。まずは新たな技術資源であるネットワーク技術による製品革新により、情報システム部という新たな顧客が登場する。彼らは、取引先企業内のIT機器を扱う部署として新たに複合機の商談を担当することになった。従来とは異なるニーズを持ち、「ソフトウェアのアップグレードやアップデートを質問します。購買のマネージャーは消耗品の配送といった全く異なる質問をしてくる」(Dolgener氏⁶:筆者和訳)などのように、コニカミノルタの営業チームにIT関連の新たな知識の習得と、彼らの用語でのコミュニケーションを要求する。一方で、MPSの新サービス

提供に伴い、ソフトウェア技術やアプリケーション技術の新たな資源蓄積が生じた。顧客資源は、商談相手に加えてユーザーまで意識した、ビジネスパーソンの業務ワークフローが顧客情報として蓄積され、その情報は事業の競争関係に対しても新たな認識を生んでいる。

分析の整理のため、MPSの開始をはさんで2000年代後半は、ネットワーク技術の導入を中心にしたt3-1.と、MPSをめぐるソフトウェアやアプリケーション技術の導入などが生じたt3-2.に分けた。以上の分析を、技術資源と顧客資源の新規性について整理したものが図表5である。

6. 考察

「活用」と「探索」を両立させるための、資源に対するこの原理(competence leveraging)という概念に依拠すると、新技術投入による既存事業の成長を目指す企業活動は、製品から顧客を切り離し、新技術とのつながりを作る「顧客資源をてこにした活動」(customer competence leveraging)である。既存技術を元手に新市場へ参入する多角化戦略は、長期的な期間を要し、企業は同時に中・短期に既存事業の成長を維持する必要がある。その有力な戦略として、既存事業への新技術の投入が重視される。しかし先行研究では、ハイテク企業5社の事例分析を通して「顧客資源をてこにした活動」と、「技術資源をてこにした活動」(technology competence leveraging)をある一定期間で繰り返すことで、企業の継続的な成長を促すことが明らかにされたにとどまる。現実の企業環境では、事業の多角化を頻繁に行えない場合、既存事業のマネジメントを通して資源利用のてこの原理によってどのように継続的な成長を実現しえるのかを明らかにすることが、本稿の課題であった。

図表 5. 分析結果

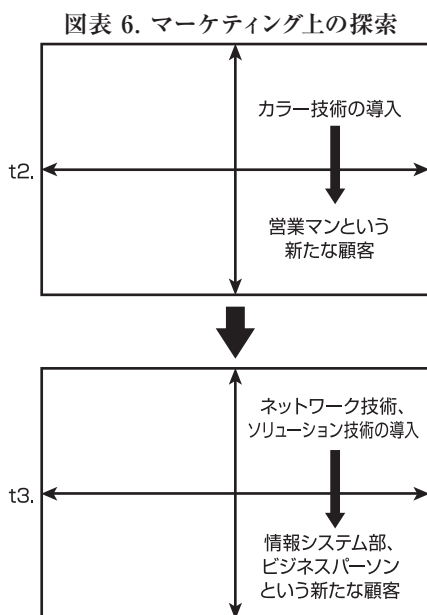
	技術	顧客
t1.	デジタル技術の新たな技術資源蓄積	アナログ複写機と同様の既存顧客
t2.	カラーの新たな技術資源蓄積	当初は既存の顧客資源を利用していたが、カラー複合機の売上増を狙い、営業マンによる営業提案書の複写に注目し、カラー複合機による業績アップを見込んだコストパフォーマンスを訴求。新たな顧客資源を蓄積。
t3-1.	ネットワーク技術の新たな技術資源蓄積	情報システム部が新たな顧客になり、彼らのニーズや彼らとの商談のために新たな知識獲得が行われた。
t3-2.	ソフトウェア、アプリケーション技術の新たな技術資源蓄積	MPS提供によって、新たな顧客にはユーザーであるビジネスパーソンを加える。彼らの業務ワークフローを理解し、生産性向上に貢献する。

(出所：筆者作成。)

5. コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社 常務取締役 販売本部長

6. Team Manager, Product Management Office Products, Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH (ドイツ販売会社)

分析の結果、デジタル複合機(t1.)、カラー複合機(t2.)、ネットワーク機器化(t3-1.)、MPS以降(t3-2.)の各時点で、コニカミノルタによる資源の活用や新たな蓄積という活動が見られた。いずれも、オフィス向け情報機器という既存事業の既存顧客に向けた新たな技術資源の蓄積であったが、顧客資源は各時点でのコニカミノルタの取り組み方に変容が見られた。つまり、t1.では既存の顧客資源を利用したアナログ複写機からデジタル複合機への切替であった。先行研究では、既存顧客のニーズをさらに満たすために新たな技術資源の蓄積に努める活動を、顧客資源をてこにした活動と定義づけているが、アナログ機に対して高画質な複写を実現するデジタル複合機は、そういった活動に当てはまるにもかかわらず、必ずしも既存の顧客資源とフィットせず、コニカミノルタにとって新たな顧客資源を探索し蓄積するきっかけを与えた。顧客資源をてこにした活動から導かれた、マーケティング上の資源探索活動と言えるだろう(図表6)。それ以降も、オフィス向け情報機器の既存の顧客ニーズをさらに満たすための新たな技術資源導入が続いた。既存顧客に対してさらに彼らのニーズを満たすため、新しい技術資源による新製品やサービスを投下することは重要なマーケティング戦略である(池尾, 1999)。だが技術資源の蓄積には原資が必要である。新製品によって顧客が増大するか、新製品の価格を従来品より引き上げるかという選択肢があるが、他方で過度な技術開発の結果、製品の同質化やコモディティ化を生む(楠木, 2006)。コニカミノルタの事例は、新技術による売上を最大限拡大させるには、マーケティング上の新たな顧客を追求する、つまり顧客資源のマーケティング上の探索をする必要があることを示している。



(出所：筆者作成。)

7. インプリケーションと限界

本稿は、企業の成功に欠かせない「活用」と「探索」の両立が抱えるジレンマを乗り越えるため、資源に対するこの原理を用いる(competence leveraging)ことで、いかにして既存事業の成長が可能かについて、特に新技術の既存事業への投入を事例として検討した。既存の資源をてこの原理で利用する活動によって、「活用」と「探索」の両立が実現されるという主張は先行研究と並んで本稿の結論の一つでもあり、資源ベース論および資源の「活用」と「探索」の議論に対するインプリケーションとなる。特に、先行研究で検討の余地が残されていた、既存市場に対する新技術の投入による既存事業の成長は、「マーケティング上の顧客資源の探索」によって実現することを示した点で、新たな知見を加えた。既存技術を応用させて新事業に乗り出す多角化戦略は、長期的な期間を必要とする。中・短期的により実践的な企業活動に知見を提供するためには、既存事業を営むなかで、新技術を活用し成長の源泉とする活動について検討した本稿は、一定の意義が認められると考える。

最後に本稿の限界は、事例研究の方法論的限界と理論枠組みに起因するものである。まず事例研究には、網羅性、一般性、客観性の限界がある(沼上, 2000; 栗木, 2012)。本稿の結論は、対象企業への深いデータ収集に基づくものであるが、結論の網羅性、一般性、客観性を確保するためにはさらなる研究蓄積が必要である。今後の研究では、本稿の結論に対する経験的なデータをさらに蓄積すると同時に、理論枠組み自体の一般性を高める必要がある。これまで先行研究によってハイテク産業における経験的研究は行われたが、それ以外の消費財やサービス財などの事例に拡張することで、より一般化された枠組みとして確立していこう。ひとまず情報機器事業に適用し、かつ既存事業のマネジメントにもてこの原理から引き起こされる顧客資源のマーケティング上の探索活動を明らかにした本稿は、一定の研究成果を提供したと思われる。

インタビューリスト（注：所属および肩書きは調査期間時点。）

取材日時	取材場所	氏名（敬称略）	所属・肩書き
2012年 10月16日(火)	Konica Minolta Business solutions Czech	Tomáš Bednář	Managing Director Konica Minolta Business Solutions Czech, spol.s r.o.
2012年 11月1日(木)	Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH	Helge Dolgener	Team Manager, Product Management Office Products Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH
同上	同上	Sascha Petke	Manager Project & Solution Business Project & Solution Business Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH
同上	同上	磯貝 哲	General Manager, Corporate Planning Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH
2012年 11月2日(金)	Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH	Olaf Lorenz	General Manager, International Marketing Division Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH
同上	同上	Bernd Scheibner	Team Manager Technical Training Konica Minolta Academy Konica Minolta Business Solutions Deutschland GmbH
同上	同上	藤田 朗	General Manager, Business Operations Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH
同上	同上	大須賀 健	President Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH
2012年 12月11日(火)	コニカミノルタ瑞穂サイト	市原 美幸	コニカミノルタ株式会社 開発本部長
同上	同上	島田 喜夫	コニカミノルタ株式会社 開発本部 副本部長
同上	同上	吉川 彰一	コニカミノルタ株式会社 開発本部 製品要素開発セ ンター 機能デバイス開発部 2Gグループ長
2012年 12月12日(水)	コニカミノルタ八王子サイト	大平 晃	コニカミノルタ株式会社 開発本部 先端技術開発セ ンター 機能材料開発部長
2012年 12月13日(木)	コニカミノルタ東京本社	山名 昌衛	コニカミノルタ株式会社 取締役 専務執行役 情報機 器事業 管掌
同上	同上	原口 淳	コニカミノル株式会社 常務執行役 情報機器事業 販売本部長
同上	同上	山崎 弘	コニカミノルタ株式会社 社会環境統括部 グローバ ル推進部長
2012年 12月27日(木)	コニカミノルタ無錫工場	渥美 浩三	柯尼卡美能達商用科技(無錫) 有限公司 董事長 兼 柯尼卡美能達商用科技(東莞) 有限公司 董事長

謝辞

本稿の作成にあたり、CSR・広報・ブランド推進部課長 石川和寛氏を始めとするコニカミノルタ株式会社の方々に、ご多忙な折、調査研究へのご協力を賜りました。記して御礼申し上げます。本稿の内容の誤りや誤解を与える表現など、あり得べき問題は、全て筆者に帰するものである。

参考文献

- Anand J, Singh H. 1997. Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18: 99-118.
- Ansoff HI. 1957. Strategies for diversification. *Harvard Business Review* 35(5): 113-124.
- Ansoff HI. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill. (中村元一他訳『アンソフ戦略経営論』2007年, 中央経済社。)
- Arthur WB. 1989. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *Economic Journal*, 99(394): 116-131.
- Benner MJ, Tushman M. 2002. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-707.
- Berg BL. 1989. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn & Bacon.
- Bierly PE, Chakrabarti AK. 1996. Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceutical industry. *Engineering Management, IEEE Transactions*, 43(4): 368-380.
- Burawoy M. 1991. *Ethnography Unbound*. University of California Press.
- Cardinal LB. 2001. Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*, 12(1): 19-36.
- Christensen CM. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』2001年, 翔泳社。)
- Christensen CM, Bower JL. 1996. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3): 197-218.
- Collis DJ. 1991. A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 12: 49-68.
- Collis DJ. 1994. Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 143-152.
- Cooper AC, Smith CG. 1992. How established firms respond to threatening technologies. *Academy of Management Executive*, 6(2): 55-70.
- Cooper RG. 1993. *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. Perseus.
- Cooper RG, de Brentani U. 1991. New industrial financial services: what distinguishes the winners. *Journal of Product Innovation Management*, 8(2): 75-90.
- Cooper RG, Edgett SJ, Kleinschmidt EJ. 1998. *Portfolio Management for New Products*. Perseus.
- Cooper RG, Kleinschmidt EJ. 1993. Major new products: what distinguishes the winners in the chemical industry? *Journal of Product Innovation Management*, 10(2): 90-111.
- Danneels E. 2002. The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12): 1095-1121.
- Danneels E. 2007. The process of technological competence leveraging. *Strategic Management Journal*, 28(5): 511-533.
- Danneels E, Kleinschmidt EJ. 2001. Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(6): 357-373.
- Day GS. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.
- Doty DH, Glick WH. 1994. Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling. *Academy of*

- Management Review*, 19(2): 230-251.
- Dougherty D. 1992. A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 13: 77-92.
- Dougherty D. 1995. Managing your core incompetencies for corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3): 113-135.
- Eisenhardt KM. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt KM, Martin JA. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10/11): 1105-1121.
- Floyd SW, Lane PJ. 2000. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1): 154-177.
- Glaser B, Strauss A. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine. (水野節夫訳『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか』1996年, 新曜社。)
- Hamel G, Prahalad CK. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- He ZL, Wong PK. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4): 481-494.
- Helfat CE. 2000. Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10/11): 955-959.
- Helfat CE, Raubitschek RS. 2000. Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10/11): 961-979.
- Henderson R. 1993. Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: evidence from the photolithographic alignment equipment industry. *Rand Journal of Economics*, 24(2): 248-270.
- Henderson R, Cockburn I. 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 63-84.
- Hirschman EC. 1986. Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria. *Journal of Marketing Research*, 23(August): 237-249.
- Jick TD. 1979. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 602-611.
- Kleinschmidt EJ, Cooper RG. 1991. The impact of product innovativeness on performance. *Journal of Product Innovation Management*, 8(4): 240-251.
- Lee J, Lee J, Lee H. 2003. Exploration and Exploitation in the Presence of Network Externalities. *Management Science*, 49(4): 553-570.
- Leonard-Barton D. 1992. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 13: 111-125.
- Levinthal DA, March JG. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 14: 95-112.
- March JG. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Markides CC, Williamson PJ. 1994. Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 15: 149-165.
- McGrath RG. 2001. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1): 118-131.
- McGrath RG, Macmillan IC, Venkataraman S. 1995. Defining and developing competence: a strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16(4): 251-275.
- Miller CC, Cardinal LB, Glick WH. 1997. Retrospective reports in organizational research: a reexamination of recent evidence. *Academy of Management Journal*, 40(1): 189-204.
- Miller D. 2003. An asymmetry - based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, 24(10), 961-976.

- Millson MR, Wilemon D. 2002. The impact of organizational integration and product development proficiency on market success. *Industrial Marketing Management*, 31(1): 1-23.
- Montoya-Weiss MM, Calantone R. 1994. Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5): 397-417.
- Moorman C, Slotegraaf RJ. 1999. The contingency value of complementary capabilities in product development. *Journal of Marketing Research*, 36(2): 239-257.
- Nobeoka K, Cusumano M. 1997. Multiproject strategy and sales growth: the benefits of rapid design transfer in new product development. *Strategic Management Journal*, 18(3): 169-186.
- Penrose ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley. (日千景訳『企業成長の理論：第三版』2010年, ダイヤモンド社。)
- Piao M. 2010. Thriving in the new: Implication of exploration on organizational longevity. *Journal of Management*, 36(6), 1529-1554.
- Priem RL, Butler JE. 2001. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1): 22-40.
- Rothaermel FT. 2001. Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, Special Issue 22(6/7): 687-699.
- Rouse MJ, Daellenbach US. 1999. Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5): 487-494.
- Sawhney M. 2006. Going beyond the product. Lusch RF, Vargo SL, eds, *The Service-dominant Logic of Marketing*, 365-380.
- Schumpeter J. 1961. *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press.
- Silverman BS. 1999. Technological resources and the direction of corporate diversification: toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. *Management Science*, 45(8): 1109-1124.
- Sitkin SB, Sutcliffe KM, Schroeder RG. 1994. Distinguishing control from learning in Total Quality Management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3): 537-564.
- Song XM, Parry ME. 1997a. The determinants of Japanese new product successes. *Journal of Marketing Research*, 34(1): 64-76.
- Song XM, Parry ME. 1997b. A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing* 61,(2): 1-18.
- Sørensen, JB, Stuart TE. 2000. Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 45(1): 81-112.
- Strauss AL. 1987. *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.
- Strauss A, Corbin J. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage. (操華子他訳『質的研究の基礎：グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順』2004年, 医学書院。)
- Teece DJ. 1982. Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1): 39-63.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tripsas M. 1997. Unraveling the process of creative destruction: complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18: 119-142.
- Tripsas M, Gavetti G. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10/11): 1147-1161.
- Tushman ML, Anderson p. 1997. *Managing Strategic Innovation And Change*. Oxford University Press.
- Utterback JM. 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press. (大津正和他訳『イノベーション・ダイナミクス：事例から学ぶ技術戦略』1998年, 有斐閣。)
- von Hippel E. 1994. "Sticky information" and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management Science*, 40(4): 429-

- 439.
- von Hippel E, Franke N, Prügl R. 2009. Pyramiding: Efficient search for rare subjects. *Research Policy*, 38(9): 1397-1406.
- Wang H, Li J. 2008. Untangling the effects of overexploration and overexploitation on organizational performance: the moderating role of environmental dynamism. *Journal of Management*, 34(5), 925-951.
- Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Yin RK. 2011. *Applications of case study research*. Sage. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法 第二版』1996年, 千倉書房。)
- Zirger BJ, Maidique MA. 1990. A model of new product development: an empirical test. *Management Science*, 36(7): 867-883.
- 青島矢一・加藤俊彦 (2012)『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 池尾恭一 (1999)『日本型マーケティングの革新』有斐閣。
- 石原武政 (1982)『マーケティング競争の構造』千倉書房。
- (1984)『新・経営戦略の論理：見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之 (2009)『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社。
- 小川進 (2000)『イノベーションの発生論理：メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房。
- (2006)『競争的共創論：革新参加社会の到来』白桃書房。
- 恩蔵直人 (2007)『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。
- 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。
- 加藤俊彦 (2011)『技術システムの構造と革新：方法論的視座に基づく経営学の探究』白桃書房。
- 川上智子 (2005)『顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインタフェイス』有斐閣。
- 楠木建 (2006)「次元の見えない差別化--脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』53 (4), 6-24。
- (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 (2012)『マーケティング・コンセプトを問い直す：状況の思考による顧客志向』有斐閣。
- 沼上幹 (2000)『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房。
- 延岡健太郎 (2006a)『MOT「技術経営」入門』日本経済新聞社。
- (2006b)「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』194 (6), 1-14。
- (2004)『戦略不全の論理：慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社。
- 三品和広 (2007)『戦略不全の因果：1013社の明暗はどこで分かれたのか』東洋経済新報社。
- 南知恵子・西岡健一・坂間十和子 (2012)「B to B マーケティングにおけるサービス志向アプローチの課題と可能性」『国民経済雑誌』205 (4), 11-22。

1からシリーズ



1からの流通論
石原武政・竹村正明 (編著)



1からのマーケティング
(第3版)
石井淳蔵・廣田章光 (編著)



1からの戦略論
嶋口充輝・内田和成・
黒岩健一郎 (編著)



1からの会計
谷武幸・桜井久勝 (編著)



1からの観光
高橋一夫・大津正和・
吉田順一 (編著)



1からのサービス経営
伊藤宗彦・高室裕史 (編著)



1からの経済学
中谷武・中村保 (編著)



1からのマーケティング分析
恩蔵直人・富田健司 (編著)



1からの商品企画
西川英彦・廣田章光 (編著)



1からの経営学 (第2版)
加護野忠男・吉村典久
(編著)



1からのファイナンス
榊原茂樹・岡田克彦 (編著)



1からのリテール・マネジメント
清水信年・坂田隆文 (編著)



1からの病院経営
木村憲洋・的場匡亮・
川上智子 (編著)



1からの経営史
宮本又郎・岡部桂史・
平野恭平 (編著)

碩学叢書



マーケティング
クリエイティブ (1巻)
石井淳蔵・大西潔 (編著)



病院組織の
マネジメント
猶本良夫・水越康介 (編著)



百貨店の
ビジネスシステム変革
新井田剛 (著)



国際マーケティング
小田部正明、K・ヘルセン (著)
栗木契 (監訳)



メガブランド
張智利 (著)



[新訳] 事業の定義
デレク・F・エーベル (著)
石井淳蔵 (訳)



セールスインタラクション
田村直樹 (著)



ことばとマーケティング
松井剛 (著)



新しい公共・
非営利のマーケティング
水越康介・藤田健 (編著)



企業変革における
情報システムの
マネジメント
依田祐一 (著)



よみがえる商店街
畢滔滔 (著)

碩学舎ビジネス双書



商業・まちづくり口辞苑
石原武政 (著)



ビジョナリー・
マーケティング
栗木契・岩田弘三・
矢崎和彦 (編著)



旅行業の扉
高橋一夫 (編著)



コトラー8つの成長戦略
フィリップ・コトラー/
ミルトン・コトラー (著)
嶋口充輝、竹村正明 (監訳)



寄り添う力
石井淳蔵 (著)



グローバル・
ブランディング
松浦祥子 (編著)



医療現場のプロジェクト
マネジメント
猶本良夫・永池京子・
能登原伸二 (編著)

SBJ 碩学舎ビジネス・ジャーナル

<http://www.sekigakusha.com/sbj/>



vol.1
商業を捉える論理
石原武政・水越康介・西川英彦



vol.2
「創造的瞬間」とは何か？
石井淳蔵・水越康介・西川英彦



vol.3
マーケティングの論理
嶋口充輝・水越康介・西川英彦



vol.4
事業の定義復刊の意義
石井淳蔵



vol.5
欲望とは何か
田中洋・水越康介・西川英彦



vol.6
データをマッサージする
中西正雄・川上智子・石淵順也



vol.7
日本の管理会計：
「数字へのこだわり」とインターアクション
が創造性を生み出す
谷武幸・窪田祐一・廣田章光



vol.8
碩学アーカイブ 石原武政-1
石原武政



vol.9
碩学アーカイブ 石原武政-2
石原武政



vol.10
碩学アーカイブ 石原武政-3
石原武政



vol.11
日本のコーポレート・
ガバナンスを問う
加護野忠男・山田幸三・吉村典久



vol.12
碩学アーカイブ 石原武政-4
石原武政



vol.13
『1からの病院経営』
刊行にあたって
木村憲洋・的場匡亮・川上智子



vol.14
『セールスインタラクション』の
刊行にあたって
：営業が生み出す消費欲望とは？
松井剛



vol.15
碩学アーカイブ 石原武政-5
石原武政



vol.16
『新しい公共・非営利のマーケティング』
の刊行にあたって
水越康介・藤田健



vol.17
第1回碩学舎賞奨励賞受賞作
「日本企業の多角化と企業価値に
関するパネルデータ分析」
池田雄哉



vol.18
第1回碩学舎賞奨励賞受賞作
「後発企業のネットワーキング戦略
-北海道におけるワイン・クラスターの
競争逆転-」
長村知幸



vol.19
碩学アーカイブ 石原武政-6
石原武政



vol.20
消費者行動研究と戦略論をつなぐ
和田充夫・新倉貴士・水越康介



vol.21
最終講義
「マーケティングと消費者行動」
池尾恭一



vol.22
1からの経営学部
伊藤貴晃・岸本のぞみ・久野恵理子
(法政大学経営学部 西川英彦ゼミ
チームローニーズ)



vol.23
『よみがえる商店街
：アメリカ・サンフランシスコ市の経験』
刊行にあたって
畢滔滔



vol.24
『寄り添う力
：マーケティングをプラグマティズムの視点から』
刊行にあたって
石井淳蔵



vol.25
1からの学生生活
坂田葉・上田将迪・中野海地
(関西学院大学 石淵順也ゼミ
チームSUN)



vol.26
1からの学生生活
松原悠・佐藤あゆみ・井上恵夢
(一橋大学 松井剛ゼミ)



vol.27
第2回碩学舎賞一席
「デザインと技術：製品の意味の革新に対する技術の貢献」
後藤智



vol.28
第2回碩学舎賞二席
「既存事業の成長と顧客資源の活用」
渡辺紗理菜

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.28 (2014年8月8日発行)

第2回碩学舎賞 二席

「既存事業の成長と顧客資源の活用」

渡辺 紗理菜(神戸大学大学院 経営学研究科 博士後期課程・神戸大学経済経営研究所)

Online edition : ISSN 2187-0845

碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

株式会社 **碩学舎**
Sekigakusha

〒101-0052
東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F
フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト
<http://www.sekigakusha.com>
Facebook
<https://www.facebook.com/sekigakusha>