

# 企業間の対抗と競争概念

米 谷 雅 之

## 目 次

はじめに

### I 「競争」概念の現実妥当性

1. 競争の通念としての完全競争
2. 完全競争への批判

### II. 企業間競争の一般理論の構築に向けて

1. 戦略的過程としての競争
  - 1) 対抗的競争の競争観
  - 2) 対抗的競争と戦略的過程
  - 3) 対抗的競争概念の評価
2. 動態的競争モデル
  - 1) 競争的合理性の動態理論
  - 2) 企業間競争と手続き的合理性
  - 3) 動態的競争モデルの評価

むすびにかえて

## は じ め に

マーケティング行動を規定する要因の一つとして、当該事業に関わる競争の状態があげられる。産業における競争の状態が企業の市場行為を規定することは産業組織論のS-C-Pパラダイムによって周知のことである

が、マーケティングも企業の戦略的行動として、当該産業の競争の状態に大きく規定される。しかし、伝統的なS-C-Pパラダイムは分析単位が産業であり、加えて静態的かつ決定論的な分析の特徴をもつために、現実の企業の戦略的行動を説明するには不十分である。

企業は諸資源の集合体であり、単に市場諸力に受動的に適応していただくの存在ではない。それは自ら競争優位を目指して戦略的に行動する組織体である。こうした状況での競争では、完全競争を基礎とした静態的、構造的な競争観よりも、むしろライバルとの競い合いや対抗を重視する動態的な競争観が必要となる。<sup>(1)</sup> 戦略的マーケティングが展開される現代の企業間競争のもとでは特にそうである。

本稿は、マーケティングをはじめとする現代企業の戦略的展開に適し、それをより適切に説明する競争観の開発を目的とする。「競争」をどのように捉えるかは、旧くて新しい問題である。経済学の世界では完全競争の競争観をめぐって諸種の議論がなされてきたし、マーケティングや戦略論の分野では経済学的競争観に対する批判的な検討がなされてきた。本稿では、幾つかの戦略的競争理論ともいべき競争観の検討を通して、マーケティング競争の現実にあった現実的・実体的な競争理論の構築について考える。

## I 「競争」概念の現実妥当性

### 1. 競争の通念としての完全競争

競争について最も広く知られている概念は、経済分析における「完全競争」である。完全競争はもともと理論的・分析的次元の概念であるために、これを現実的・実体的次元の競争にそのまま適用することには問題があるかもしれない。しかし、競争の意味や強度について議論する場合には、完全競争の考えは概念的のみならず政策的な意味においてもしばしば利用されてきた。完全競争は、まさに競争の「通念」(conventional wisdom)に<sup>(2)</sup>さえなっている。

周知のように、完全競争は、価格のバロメーター機能が経済合理性を完

全に貫徹するように理想的に働く市場での競争をいう。したがって、そこではどのような経済主体も市場支配力をもたず、何れもが市場で成立する価格を所与とみなして行動するという特徴をもつ。一般に、それは次のような条件が満たされる市場の状態として定義される。

第1に、市場で取引される財はすべて同質であること。これは商標、ブランド、取引上のサービスなどの製品差別化による特殊市場の存在を排除する。第2に、市場における売手および買手が多数存在すること。このような市場では、各経済主体の取引量は市場全体の取引量に比べるとまさに大海の一滴にすぎず、その結果いかなる経済主体も市場価格に影響を与えることはできない。したがって、個々の経済主体は市場価格を与えられたものとして行動することになる。以上の2つの条件は市場の純粋性に関する条件といわれている。

第3の条件は情報が完全であること、すなわちどの売手も買手も市場価格や指し値、そして財の性質など、市場についての完全な知識や情報をもっており、したがって予想の誤りがないことである。第4に、参入と退出が自由であり、あらゆる資源の移動が完全であることがあげられる。すなわち、人為的、制度的、およびその他の資源移動に対する制約や障害がまったく存在しないことである。この2つは市場の完全性に関する条件といわれている。それぞれの経済主体が市場に関して完全な情報をもち、資源の移動が完全であれば、あらゆる資源は最高の報酬を求めて移動することが可能となる。その結果、一物一価の法則が成り立つことになる。このような純粋競争と完全市場の条件が成立する市場の状態こそが完全競争に他ならない。

完全競争は理論的・分析的用具として極度に単純化された前提からなっており、われわれが想定する企業間の現実的な競争とは随分かけ離れている。例えば、マーケティングが対象にする製品やサービスは、そのほとんどが商標やブランドによって差別化されており、同質的なものはほとんど見あたらない。また、多くの市場は寡占的であり、多数の小規模な売手に

よる原子的な市場もまたあまり現実味をもたない。完全情報の前提もまた、部分的無知による「制約された合理性」のもとでの行動であるために、現実にはほど遠いものがある<sup>(3)</sup>。さらに、あらゆる資源が何の制約や障害もなく、無時間・無費用で自由に移動できるなど、現実では想像することすら難しい。これらの条件の1つでも満たされなければ、完全競争の実現は困難となる。したがって、完全競争は理論分析のための思考用具として、市場での競争が行き着いた末にみられる一種の均衡状態を示しているにすぎない。

## 2. 完全競争への批判

企業のマーケティングや競争戦略の展開で問題となる競争は、ライバルとの競い合いや対抗という動態的な過程であり、その意味で、競争の技術的定義（完全競争）はビジネスの世界で通常使われている競争とは著しく異なっている<sup>(4)</sup>。両者の間に差異があるのは未だ良いとしても、完全競争があまりに意義深いものとみなされるために、ビジネスの場での競争概念が誤用として扱われることにもなりかねない。完全競争の概念自体は、分析のための技術的定義として重要な意義をもつものの、経済学者からも多くの疑問と批判を受けてきた。

ハイエク (F. A. Hayek) は「…もし完全競争理論によって想定される状態が存在するのであれば、それは『競う』という動詞が記述するすべての行動の余地を奪うだけでなく、そのようなすべての行動を事実上不可能にする<sup>(5)</sup>」として、完全競争の概念を痛烈に批判する。したがって、説明されるべき問題は、「競争的均衡」という調整された状態（完全競争）ではなく、そのように調整されるに至る過程の性質であり、競争がもつ動態的な過程である。競争はもともと「他人も同時に獲得しようと努めているものを、獲得しようと努める行為」をいうが、完全競争が支配する市場では、広告、値引き、品質やサービスの改善等、すべての通常の競争的行為は定義によって排除される。したがって、「完全競争は、実際、あらゆる競争的

活動の不在を意味する」というパラドックスを生むことになる。<sup>(6)</sup>ハイエクによれば、「競い合う」ことこそが競争の本質であり、それを一切含まない完全競争の概念は、「競争」と呼ばれて然るべき権利をほとんどもっていないし、政策的にもまったく役に立たない。

ハイエクは、完全競争が仮定する前提のすべてに批判的であるが、なかでも決定的に重要でかつ不鮮明な前提は、第3の条件である知識や情報の完全性の条件である。「市場に参加するすべての人が、市場に影響を与えるすべてのことについて完全な知識をもつというのは、明らかに標準的ではありえない」<sup>(7)</sup>し、正当な想定ではない。そうではなくて、われわれが利用しなければならない諸事実についての知識は、当初から完全に利用できる形としては存在せず、「すべての別々の個人が所有する不完全でしばしば互いに矛盾する知識の、分散された諸断片としてのみ存在する」のであって、これらの不完全な断片的知識は競争の過程を通して改善されていくことになる。<sup>(8)</sup>完全競争では、発見されるべき事実が予め知られているというのに対して、ハイエクはそのような事実は事前には知らされておらず、競争の過程を通して徐々に改善されていくことを主張する。彼の競争論が「発見のプロセスとしての競争」といわれる所以である。<sup>(9)</sup>

シュンペーター (J. A. Schumpeter) もまた、その「創造的破壊」の過程の視点から、完全競争を批判する。資本主義のエンジンを駆動させ、その運動を継続せしめる基本的衝動は、完全競争が想定するような競争ではなく、資本主義的企業の創造にかかわる新商品、新技術、新供給源泉、新組織からくる競争であり、「この『創造的破壊』の過程こそ資本主義についての本質的事実である。それはまさに資本主義を形づくるものであり、すべての資本主義的企業がこのなかに生きねばならぬものである」<sup>(10)</sup>。創造的破壊がもつこのような動態的な競争過程は、静態的な完全競争とは相容れないものがある。シュンペーターによれば、それは「完全競争についての伝統的命題を生んだ経済生活一般の図式には、この創造的破壊の過程のいっさいの本質的事実が欠如している」ためであり、したがって「新生産方法お

よび新商品の導入は、その出発点からして、ほとんど完全競争とともにには考ええないものである<sup>(11)</sup>」。加えて、創造的破壊という革新的活動は一般に大企業によって効果的に遂行されると考えられているために、シュンペーターが強調する競争は大企業の間で展開される創造的破壊過程における動的・革新的な競争である、といえる。

ハイエクやシュンペーターを通して、競争の通念としての完全競争が現実妥当性をもちえていないことを明らかにしてきた。そこには現実のビジネス世界で一般的な競い合いや対抗といった行動次元に関わる競争の要素が欠如しているとともに、非現実的な前提のうえでのみ成立する均衡的な市場構造が予め想定されており、したがってそこでは何の革新的行動もなしえない受動的で静態的な経済主体が想定されていた。それが単に理論的・分析的用具に止まっている限りはあまり問題にならないが、通念として現実的、政策的な次元に影響をもつとなれば、事態は異なる。特にマーケティングや競争戦略という企業の戦略的行動を問題にする立場では、現実に通用する競争概念の開発が強く望まれる。

## II. 企業間競争の一般理論の構築に向けて

### 1. 戦略的過程としての競争

#### 1) 対抗的競争の競争観

規範的モデルとしての完全競争と行動側面を重視する現実世界の競争との間には大きなギャップがあることは認識されていても、その間の架橋はあまりなされてこなかった。企業の戦略的行動やそれに対する対抗行動が競争圧力 (competitive pressures) や市場成果に与える影響の評価に注意が払われてこなかったのは、経済学 (主に産業組織研究) における分析上の関心が「市場」であって「企業」ではないことによるところが大きい。特に構造主義者たちは、産業に分析の焦点をあてるために、市場構造こそが企業の行動や戦略の大部分を規定すると考える。トンプソン (A. A. Thompson, Jr.) は、戦略経営論の立場から、現実に通用するポジティブ

な競争概念を開発する必要があるとして、「対抗的競争 (rivalrous competition)」なる概念を提案する。彼によれば、対抗的競争は、簡単にいえば、所属する産業で競争優位を獲得し、それによって活力ある成功企業を創造しようとすることから起こる代替的な製品をもつ売手企業間の対抗<sup>(12)</sup>である。

トンプソンは、企業の戦略的行動や競争的努力こそが現実の競争過程の重要部分であるとみるが、企業の戦略的行動が市場構造によってのみ決定されるとはみない。また、彼は産業に代わって企業こそが競争を分析するための適切な単位になるという、経済学的な競争観とは対照的な見方になって、対抗的競争の正当性を主張する。競争概念の考察において、企業の戦略的行動が重視されなければならないのは、以下の理由による。第1に、ライバルの戦略的行動が市場における競争の性質を規定するだけでなく、それは競争圧力の強さを評価するための重要かつ必要な指標となる。第2に、ライバルの戦略的行動やそれに対する対抗行動が、如何にして、そしてなぜ、市場が今のように機能し、そしてそれが最終的には規制力として競争の有効性に直接に関係するようになるのかを説明するための基礎を提供する。第3に、ライバルの競争戦略、およびこれが売上高、利潤およびマーケットシェアに及ぼす効果は、市場構造に大きな影響を与えることができるし、事実、戦略的行動こそが市場構造の主要な規定因であるかもしれないからである<sup>(13)</sup>。

経営理論によれば、企業の経済的使命、目的、および成功のための戦略は、たとえそれが市場諸力によって形づくられようとも、必ず自由裁量的な要素があるはずである。1つの製品に絞るか、それとも多様化するか、特定のセグメントを標的とするか、あるいはフルライン戦略でいくか、垂直統合か水平統合か、内部開発か M&A か、コストリーダーシップか差別化戦略か等々、企業は多くの戦略代案の選択に直面する。このようなときには、企業はライバルの競争戦略やそれが自らの戦略展開にどのような影響を与えるかに細心の注意を払うことになる。

さらに重要なことは、鋭敏な経営者は競争優位を生み出し、市場に影響を与えることができるような競争のための戦略を策定しようとする。事実、戦略策定にあたって、ときとして攻撃的戦略とともに防衛的戦略も重要となる場合もあるが、一般的には単なる反応や反作用のためというよりは、新たな事業に着手したり市場に影響を及ぼす方法について考えをめぐらすことになる。同一の市場にいらながらも、戦略の巧拙によって成功する企業とそうでない企業に分かれるのも、企業の戦略的行動が競争に大きく関与しているからである。しかしながら、ビジネスの世界で戦略的成功とみなされることも、競争の伝統的規範のもとでは企業が市場に影響を及ぼすということで、市場支配力の証拠とみなされる。対抗的競争の行為は確かにある程度の市場支配力の保持が想定されるものの、完全競争は定義によって対抗的競争の可能性を根底から排除している<sup>(14)</sup>のである。

## 2) 対抗的競争と戦略的過程

対抗的競争は、完全競争と独占の間の多様な形態や程度を想定することができるが、次のような特徴をもつと云われている。第1に、対抗的競争は主に売手である企業の活動である。第2に、対抗的競争は、顧客がより魅力的なものであると知覚し、そのことによってライバルから自分の方に引きつけようとする企業の意識的な製品提供活動から起こる。第3に、対抗的競争行動は愛顧を求める個々の企業の努力であり、(同一もしくは差別化した製品を提供する)企業は、利益のあがる事業規模を確保(ないし維持)したり、そのために買手との間にライバルよりも強固な足場を築こうとして、種々の戦略や対抗戦略を展開する。第4に、ライバル企業が考える戦略や彼らが競争しようとする次元は、ライバル企業の想像力や、買手や政府による制約や規制によって制限される。第5に、1社もしくは複数のライバルが、売上高、マーケットシェア、利潤を上げようとして攻撃的な戦略を行うか、もしくは確立した市場地位を守るために防衛的な戦略を実施しようとするとき、新たな競争圧力が活性化する。第6に、競争過程が長期にわたると対抗活動が活発化し、その結果、企業は新たな市場諸力



や市場トレンド、そして新たな顧客の嗜好や選好を創造したり、それに反応したりする。第7に、対抗的競争行動は、必然的に戦略的に成功する企業と失敗する企業を生み出すことになる。戦略的成功は、もしそれが劇的であれば市場諸力や競争圧力の方向を指示したり、それに影響を及ぼしたり、統制したりさえするかもしれない。他方、戦略的失敗はライバルの努力に比べると不十分な基盤で競争しようとしたことの証明であり、それは戦略形成もしくは戦略の実施のまずさの何れかによる。多くの市場での企業の戦略は、一連の戦略的行動と対抗行動、そしてこれによって生み出される競争圧力のある程度統制するとともに、それらによって統制されることになる<sup>(15)</sup>。

このように対抗的競争観は、企業の対抗行動を競争過程の本質とみなし、戦略的活動やその対抗活動からなる戦略的過程（strategic process）が市場における競争圧力の源泉であると考ええる。まさに「戦略的過程としての競争」観である。そこでは何れの企業もがライバルを凌ぐ競争優位を獲得しようとして、戦略やプランを策定する。それは戦略と対抗戦略が衝突する、まさにぶつかり合いの過程でもある。最初は少数の企業によって始動された戦略的活動も、活動－反応の連鎖を通して、諸種の戦略パターンと競争パターンを引き起こしながら市場全体に広がっていく。そこでは、製品変更、技術変化、買手の嗜好・選好やライフスタイルの変化等によっておこる戦略的機會や脅威のために、戦略的な行き詰まり状態、すなわち均衡状態があるとしてもそれは一時的なものであって、不均衡こそが標準であり常態となる。したがって、対抗的競争が特定の市場でどのように広がるかについて予想できる単一のモデルはありそうにない。また、特定の企業が特定の時点で採る最適な戦略は、企業間での戦略の相互作用のために必ずしも一意的に決まるものではない。戦略集合がもたらす静態的な均衡状態は、市場と競争が企業の戦略に影響を与えるとともに、戦略が市場と競争に影響を与える継続的で動態的な過程の単なるスナップ・ショットにすぎない。<sup>(16)</sup>

### 3) 対抗的競争概念の評価

対抗的競争概念、およびそれに付随する戦略的過程としての競争は、企業の戦略的行為に注目する。トンプソンによれば、現代の企業が成長・発展してきた経緯を観察すると、長期的には企業の戦略的行動や戦略的対抗が構造を決定しているのであって、その逆ではない。IBM や GM 等の戦略展開を振り返るとき、それらの戦略が業界の競争パターンやその構造に有意な影響力をもっていたことがわかる。事実、従来の競争分析では一般に企業の行為ないし行動はあまり重要視されてこなかった。S-C-P パラダイムのもとで広告や研究開発など一部の行為変数が問題視されたが、そこでは主に構造と成果の間の分析が中心であった<sup>(17)</sup>。対抗的競争は、構造主義のアプローチを批判し、「行動主義」のアプローチをとる。行動主義のアプローチは、企業の戦略や戦略的対抗こそが市場での競争圧力の主要な源泉であるとみる。対抗的競争の理論は、したがって、完全競争と独占の間の広大な中間領域に横たわる現実の競争を説明する有望な接近方法と云えるかもしれない。

いまひとつの評価は、対抗的競争が、競争を構造や状態としてではなく、戦略的過程として捉えている点である。「構造としての競争」では説明できない現実の競争を、戦略的過程を視座に「過程としての競争」を通して説明しようとする。それは、競争がなぜ「過程」であり、「過程」として説明されなければならないのかに光をあてる<sup>(18)</sup>。対抗的競争の競争観は、企業の行動と競争の過程に着目しながら企業間で繰り上げられる競争の実体を明らかにしようとする。対抗的競争による競争政策上の主張は検討の余地があるとしても、それがもつ競争概念上の含意はわれわれにとって大いに参考になる<sup>(19)</sup>。

## 2. 動態的競争モデル

### 1) 競争的合理性の動態理論

市場経済の駆動力は競争であり、それは買手の需要を求めて繰り上げら

れる売手企業間の対抗 (rivalry) である。市場ないし市場セグメントが一般に供給過剰であるために、企業は顧客の愛顧を求めてライバルと対抗する、すなわち競い合うことになる。ディクソン (P. R. Dickson) は、マーケティング・マネジメントの視点から動態的な競争モデルを構築しようとする。競争の意味についての理解は前項で見たトンプソンとまったく同じと言ってよいし、ハイクやシュンペーターとも類似している。ただディクソンの場合は、マーケティング計画策定者ないし意思決定者の次元にまで降りて、その行動をも含んで競争理論、つまり「競争的合理性 (competitive rationality)」の一般理論を構築するという特徴をもっている<sup>(20)</sup>。

マーケティング計画策定者は、どのような製品やサービスを生産し、それをどのように市場に伝達・促進し、配送すべきかを決定しているが、それは一連の不完全な「手続き的合理性 (procedural rationality)」に基づいてなされる。サイモン (H. A. Simon) によれば、手続き的合理性は十分かつ適切に熟考されて計画されることであり、行動が十分に考えられ計画されているとき、その行動は手続き的に合理的であるという<sup>(21)</sup>。したがって、「不完全な手続き的合理性」とは、限られた知識と不確実な条件の下におかれたなかで、十分に熟考され計画されることを意味している。それらは何れも「制約された合理性」の下での作業であるために、完全に合理的な行動であるとは云えないからである。ディクソンの競争観を示す「競争的合理性」は、ライバル達がつ不完全な手続き的合理性を意味し、それぞれの企業のマーケティング担当者が目標設定、環境分析、および計画の実施を不完全な状況のもとで如何に上手く適切に行っているか、その競い合いを問題にする。競争的合理性の基本前提は、需要と供給の変化に対する反応率が、例えば売手企業間で異なっており、一様ではないことである。この反応率の差によって、ある企業は不完全ではあるが利用可能な機会を創造することができるが、他はそうでないという状況が生まれるのである。

現実の市場は完全競争の競争観とは異なり、異質で動態的である。ディクソンも他の論者と同様に、この市場の現実を基礎に動態的な競争理論の

構築を目指す。しかし、大きく異なるのは異質性の認識である。オルダーソン (W. Alderson) をはじめとする多くの論者は、需要と供給の異質性を強調する動態的な競争理論を求めてきた。<sup>(22)</sup> ディクソンも基本的には同じ方向を目指す。異質性の認識、したがって動態性の含意において異なった理論を展開する。そこでは単なる需要と供給の異質性ではなく、買手および売手の間での需要と供給の変化率の差異が問題となる。個々の売手の供給や買手の需要におけるこの変化率の差が大きいほど、全体的な供給と需要の間の複雑に入り組んだ遅れや、反復および相互作用的な効果は大きくなる。例えば買手については、自由裁量所得が大きい人もいればそうでない人もいる。特定の製品の使用に強い関心をもつ人もいれば、そうでない人もいるなど、買手によってまちまちであり、そのために買手の需要は異質的に変化する。すなわち、買手によって個々の需要の変化率は異なるのである。売手においてもまったく同様である。この個々の需要と供給の変化率の差異 (異質性) は、個々の売手や買手がもつ特性や反応の違いによってもたらされるが、これこそが市場の多様性や競争の動態性を説明する重要な変数となる。

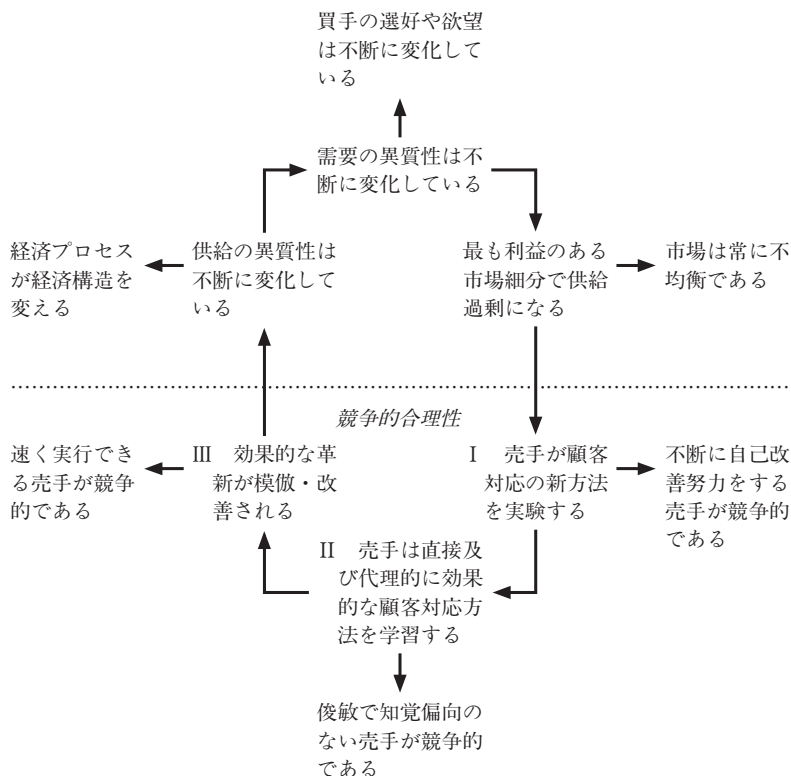
## 2) 企業間競争と手続き的合理性

ディクソンの動態的競争モデル (競争的合理性の動態理論) の典型は、図1のように示される。図の上部はマクロ的な市場の状態を、下部は企業のマーケティング計画策定者ないし意思決定者によるミクロ的な行動、すなわち手続き的合理性を示す。

「供給における異質性の不断の変化」から説明しよう。売手の提供物は質と量において常に変化しており、売手間においても一様ではない。売手の提供物の変化が産業や経済の構造を変えると同時に、需要を変える。供給における異質性の変化が需要における異質性の変化を招来する。なぜなら多様な買手は製品やサービスの供給の変化に対してそれぞれ異なった方法と速さで反応するからである。かかる買手の反応の違い (異質性) が市場セグメントの性質や魅力を変化させる。そうであれば、売手は彼らのマ

マーケティング努力の投入を今よりももっと魅力的と思われるセグメントにシフトしていくかもしれない。多くの売手がそのように行動すれば、このセグメントをめぐる需給の不均衡が発生し、売手間の対抗は一層強化されることになる。売手間の対抗が強まれば、各売手はマーケットシェアを伸ばし、より大きな利潤の獲得を目指して、顧客に有効かつ能率的に奉仕することができる新たな方法を探索する。その過程で、売手は独力で商品の開発や改善をしたり、ライバルの試みを模倣したり、あるいは他の市場の売手からの学習などを通してマーケティングの戦略や戦術を策定し実施していく。図1に示すように、学習の多くは独力でなされるというよりは代理的なものであり、多くは模倣を通して自己改善がなされる<sup>(23)</sup>。

こうして戦略や戦術をうまく実施する企業は固有の競争優位をもつことになる。それらの企業は他に比べて変化する市場環境に俊敏に適応し行動する。意思決定者にとっての競争的挑戦は、自社の資源や能力や制度上の制約等、内部および外部の制約条件を認識し、マーケティング意思決定を確かなものにするに於いてライバルを凌ぐことである。したがって、マーケティング意思決定者が遂行しなければならない目標の設定、環境の分析、革新か模倣かの選択、策定された計画の実施という過程を、限られた知識と不確実な条件の下で十分な熟考を通して如何にうまく進めていくか、まさに手続き的合理性をめぐる企業間の対抗が勝敗を決めることになる。企業は不斷に変化する市場環境に直面しながら、そして制約された合理性が支配する不完全・不確実な状況下で、十分な熟考を重ねながら、しかも俊敏に計画し実行していかなければならない。その過程は企業の能力や性格を反映して企業間でまちまちであり、決して一様ではない。マーケティング計画の策定および実行過程におけるこのような手続き的合理性をめぐる企業間の対抗こそが、ディクソンの競争的合理性の理論の核心である。



注) 図の上部はマクロの市場行動を、下部は企業のミクロの手続き的合理性を示す。

出所：P.R.Dickson, op.cit., p. 70

図1 競争的合理性の動態理論の基本前提、命題、および系

### 3) 動態的競争モデルの評価

ディクソンの競争論のいまひとつの核心は、競争の動態性をユニークな視点で強調しているという点にある。上述のように、彼は買手および売手間の需要と供給の変化率の差を問題にする。例えば、各々の売手の供給(関数)の変化率は、売手の能力や性格を反映して多様である。この変化率の売手間における多様性が市場の異質性や競争の動態性を説明するのである。

ある売手の供給の変化は、企業間の対抗を通して直接・間接に他の売手に複雑に影響を与えるとともに、こうした供給の変化が個々の買手の需要の変化に影響を及ぼす。需要の側においても、各々の買手の間での需要変化の態様は様々であり、異質的である。こうした需要の変化は買手の間においても複雑に影響を与えながらも、次には供給に影響を与え、その変化を招来することになる。こうして市場は不断に変化しながら、需要と供給の変化率を変えていく。売手企業間の競争ないし対抗がこの過程を推進するとともに、この過程から駆動力を与えられる。ディクソンのいう動態的な競争過程は図1に示されるが、そこにおける売手の供給と買手の需要の関係は次のように表される。

$$\begin{aligned} \{\partial d_i / \partial t : i=1, \dots, n\}_{t+1} &= f(\{\partial s_j / \partial t : j=1, \dots, m\}_t) \quad \text{および} \\ \{\partial s_j / \partial t : j=1, \dots, m\}_t &= g(\{\partial d_i / \partial t : i=1, \dots, n\}_{t-1}) \end{aligned}$$

上の式で、 $\partial d_i / \partial t$  は買手  $i$  の需要関数の変化を、 $\partial s_j / \partial t$  は売手  $j$  の供給関数の変化を示し、 $\{ \}$  はすべての買手もしくは売手の需要関数と供給関数の集合を表している。市場の異質性を供給や需要が個々の売手や買手の間で異なっている状態とみる論者が多いなかで、ディクソンは変化率に差異があることを市場の異質性と捉えることによって、市場の異質性および競争の動態性<sup>(24)</sup>を説明する。

ディクソンは、競争をマーケティング計画の策定者や意思決定者が、マーケティング目的の設定から計画の実施にいたる過程を種々の制約のなかで如何にうまく進めていくことができるか、そのための企業間の対抗として捉える。したがって、計画策定者ないし意思決定者の手続き合理的な行動が問題となる。すなわち、マーケティング計画策定者ないし意思決定者のミクロ的次元の行動を通して企業間の競争を説明しようとする。その過程で、革新か模倣かの選択、模倣がなぜ採用されるのか、模倣がどのようにに伝播しどのような結果をもたらすのか、環境分析や変化の知覚がどのようにになされ、それが競争にどのようにに影響するのか、環境分析における知

覚偏向や計画の実施における常規的活動の硬直化や固定化が競争にどのように影響するのかなど、計画策定者や経営者のレベルで競争を捉える。そして「寡占的対抗こそが、売手をして競争者よりもより良く顧客の利益に奉仕させることになる<sup>(25)</sup>」として、計画策定者の手続き合理的な行動をめぐる企業間の対抗が競争の駆動力となるとみる。

ディクソンの競争的合理性の動態理論は、競争を計画策定者というミクロの次元にまで降りて説明しようとしたこと、そして個々の売手や買手がつ供給や需要の変化率が異なっているという点に着目して、市場の異質性や動態性が競争（ディクソンにおいては、計画策定者による手続き的合理性の達成をめぐる対抗）とどのように関わり合っているかを説明する。不均衡的、動態的、そして「対抗ないし競い合い」という現実的競争を競争過程を通して説明するという点では、シュンペーター、ハイエク、トンブソンと同じ流れにある。そのなかで、ディクソンのユニークな点はマーケティング・マネジメントの次元で競争を捉える視点にある。

しかしながら、手続き的合理性をめぐる企業の対抗という場合、その範囲は非常に広く複雑・多岐にわたる。何をもって手続き的に合理的な行動とみればよいのか。企業は手続き的に合理的な行動を産み出すにはどうすればよいのか。ディクソンは、それを高次学習プロセス（higher-order learning processes）に求める。高次学習プロセスとは、企業の製品や工程のすべてで継続的な改善を決定的に進めるよう、企業内に組織化されたプロセスやシステムである。例えば、企業がもつ設計－実行－観察－再設計の実験プロセス、模倣のベンチマーキング・プロセス、全社的品質管理の評価プロセス、顧客満足追跡調査等のフィードバック・コントロール・プロセスなどがその事例となる。そして、「自信をもって断言できることは、比較優位や競争優位を創造・維持するのは高次学習プロセスである」と言うように、高次学習プロセスを組織化することが、手続き的合理性を達成するための手段である<sup>(26)</sup>とみる。

価格設定、チャネル選択、製品の開発および改良など、マーケティング



競争の現実には多くの局面が存在するが、その内容に立ち入って手続き的合理性や高次学習プロセスの関与を議論しようとするには、そのための理論枠組が必要になる。ディクソンは、経済心理学、情報経済学、ハイエクやカーズナーなどオーストリア学派の経済思想、そしてマーケティングでの発見物を利用・統合して新たな競争論の構築を志向しており、分析の視角や方法について、上述のように学ぶべき点を多くもっている。しかし他方で、それは精緻化されなければならない多くの問題を抱えており、マーケティング競争の真相を明らかにするには未だ遠いものがあるといわざるを得ない。

### むすびにかえて

企業の戦略形成やマーケティング行動は、競争との関連なしには語ることができない。競争は企業の戦略やマーケティングを説明する多くの要因の1つではなく、両者はそれを欠いては説明することができないほどに密接な関係にある。しかし、競争とは何か、競争をどう捉えればよいかについて、個別の理論仮説はみられるものの、十分に納得のいく競争の理論はほとんど見当たらない。通念としての完全競争は理論的・分析的用具としては強固で厳格であるが、その厳格さのために戦略形成やマーケティングに関わる問題を扱う場合には、無力であるといわざるを得ない。

完全競争の競争概念に対する批判を通して、現実的・実体的な競争理論の構築の必要性が要請され、シュンペーターやハイエクを含む多くの論者が直接・間接に理論展開を試みてきた。その意味で競争概念の検討は、旧くて新しい問題である。その過程で、現実的・実体的な競争理論の構築のためには、競争が内包する次のような特性や視点をもつことの重要性が明らかにされてきた。すなわち、(市場の)異質性、動態性、不均衡性、過程としての競争の視点、「競い合う」という行動視点などである。

本稿では、特に戦略経営やマーケティングの視点から競争理論の構築を試みるトンプソンとディクソンを取り上げて検討した。トンプソンの「対

抗的競争の理論」やディクソンの「競争的合理性の動態理論」は、現実的・実体的な競争論を構築するうえで新たな視点を提供していると考えられるからである。両者は視点や視角において異なっているが、基本的な方向性は類似的である。特に後者については、先に触れたように理論展開の余地が多く残されている。この点にも密接に関係する最近の研究として、ハントらによる「資源優位の競争理論」<sup>(27)</sup>があるが、本稿では紙幅の関係で触れることができなかった。他日を期したい。

### 注

- (1) 米谷雅之『現代製品戦略論』（千倉書房，2001），19頁。
- (2) 小西唯雄『反独占政策と有効競争（増補版）』（有斐閣，1975），7頁，参照。J. K. Galbraith, *The Affluent Society*, Houghton Mifflin, 1958, Chap. 2〔鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』（岩波書店，1960），第2章〕
- (3) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, Second edition, Free Press, 1965, Chap. 4 and 5〔松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』（ダイヤモンド，1989）第4章および第5章〕
- (4) F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, 1970, p. 9.
- (5) F. A. Hayek, *Individualism and Economic Order*, Routledge & Kegan Paul, 1949〔田中真晴・田中秀夫編訳『市場・知識・自由：自由主義の経済思想』（ミネルヴァ書房，1986），78頁〕
- (6) 前掲訳書，84頁。フランク・ナイトも，完全競争は企業間対抗がまったく存在しない市場環境をもたらす，とする。F. K. Knight, "Immutable Law in Economics: Its Reality and Limitation," *American Economic Review*, Vol. 36, No. 2, 1946, p. 102.
- (7) 前掲訳書，82頁。
- (8) 前掲訳書，53頁および83頁。
- (9) 小西唯雄・石原敬子「『競争』の概念と競争政策(上)」，公正取引，No. 481, 1990, 19-25頁，参照。なお，シュンペーターの競争論については以下の続編を参照。「『競争』の概念と競争政策(下)」，公正取引，No. 482, 1990, 24-30頁。
- (10) J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Third edition, Harper & Row, 1950〔中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義（上巻）』（東洋経済新報社，1962），151頁〕

- (11) 前掲訳書, 188頁および189頁。
- (12) A. A. Thompson, Jr., “Competition as a Strategic Process,” *The Antitrust Bulletin*, Winter 1980, p. 786.
- (13) Ibid., p. 785.
- (14) トンプソンは、企業の戦略的対抗も市場で通常に受け入れられるようにポジティブな競争概念を構築する必要があると考えており、そのためには競争の技術的定義を伝統的規範のそれから大きく変える必要があるとしている。ここでは競争政策にまで立ち入って議論することは避けるが、詳しくは次を参照されたい。Ibid., p. 788.
- (15) Ibid., pp. 789-790.
- (16) Ibid., p. 790, and pp. 795-796.
- (17) Ibid., p. 800.
- (18) Ibid., p. 801.
- (19) 本稿では、対抗的競争による競争政策上の主張については触れないが、それは概ね次のような内容をもつ。すなわち、たとえ市場構造が幾つかの点で不完全であるとしても、企業間の対抗がある限り競争圧力は十分に強く、したがって売手は絶えず能率の向上と消費者ニーズに一致するような製品提供を強制され、市場の乱用や悪用から消費者を守る力が働く。したがって、対抗的競争の概念や戦略的過程として競争を見る見方は、「現実の競争」をできるだけ「実感できる競争 (realizable competition)」に近づけるための有効で正確な記述手段を提供する。トンプソンはこうした点をふまえて、独占禁止政策において、企業が市場や構造と同様に分析単位になるべきこと、また、長期においては「構造が行為を規定する」という伝統的産業組織論の命題が弱まってくることを示唆する。(Ibid., p. 803, 参照)
- (20) P. R. Dickson, “Toward a General Theory of Competitive Rationality,” *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, 1992, p. 69.
- (21) H. A. Simon, “From Substantive to Procedural Rationality,” in S. J. Latsis (ed.), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge Univ. Press, 1976, pp. 130-131. 上のような手続き的合理性に対して、実質的合理性 (substantive rationality) は、与えられた制約条件の下で、目的の達成に照らして行動が適切であるとき、その行動は実質的に合理的であるという。
- (22) W. Alderson, *Dynamic Marketing Behavior*, R. D. Irwin, 1965 [田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳『動態的マーケティング行動』(千倉書房, 1981)]
- (23) P. R. Dickson, op.cit., pp. 70-71.
- (24) Ibid., p. 71. これに対して通常の異質性の理解は次のように表せる。

$$\{s_j : j=1, \dots, m\}_t = g(\{d_i : i=1, \dots, n\}_{t-1})$$

ディクソンはハントとモルガンの論文のコメントのなかで、このような異質性の理解では動態性の余地を残しており、問題であると言う。P. R. Dickson, “The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and

Morgan's Comparative Advantage Theory," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, 1996, pp. 103.

(25) P. R. Dickson, op. cit., 1992, p. 77.

(26) P. R. Dickson, op. cit., 1996, p. 104.

(27) S. D. Hunt, *A General Theory of Competition*, Sage Publications, 2000.