

修士論文 平成 27 (2015) 年度

競争パターンと企業成果

——動的競争下における製品戦略に着目して——

慶應義塾大学大学院商学研究科

中村 世名

目次

3-2-4	研究潮流Ⅰの知見： 競争性や反応性を促進／抑制する競合企業特性	39
3-2-5	研究潮流Ⅰの知見： 反応性を促進／抑制する競争的行動特性	45
3-3	研究潮流Ⅱ：動態的競争が企業成果に及ぼす影響	56
3-3-1	研究潮流Ⅱの概念枠組	56
3-3-2	研究潮流Ⅱの知見	59
3-4	まとめ	64

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における企業の反応的競争パターンを

促進／抑制する要因

4-1	問題意識	67
4-2	概念枠組	69
4-2-1	反応的競争パターンを構成する反応製品導入行動のタイプ	69
4-2-2	反応的競争パターンとその促進／抑制要因 に関する概念枠組	71
4-3	仮説提唱	72
4-3-1	焦点企業特性に関する仮説	72
4-3-2	競合企業特性に関する仮説	75
4-3-3	市場特性に関する仮説	76
4-3-4	交互効果に関する仮説	78
4-4	分析方法	80
4-4-1	分析対象	80
4-4-2	反応製品導入行動の識別	81

目次

4-4-3	変数の測定	86
4-4-4	分析手法の検討	87
4-5	分析結果	88
4-5-1	記述統計量と変数間の相関	88
4-5-2	モデルの推定結果	89
4-5-3	考察	93

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における企業の競争パターンが

当該企業の企業成果に及ぼす影響

5-1	問題意識	95
5-2	概念枠組	97
5-2-1	競争パターンを構成する新製品導入行動のタイプ	97
5-2-2	競争パターンと企業成果に関する概念枠組	98
5-3	仮説提唱	101
5-3-1	2つの競争目的に基づく競争パターンに関する仮説	101
5-3-2	2つの競争目的に基づく競争パターンの 交互効果に関する仮説	102
5-3-3	2つの競争手段に基づく競争パターンに関する仮説	104
5-3-4	2つの競争手段に基づく競争パターンの 交互効果に関する仮説	105
5-4	分析方法	108
5-4-1	分析対象	108
5-4-2	先行製品と反応製品の識別	110
5-4-3	変数の測定	114

目次

5-4-4	分析手法の検討	115
5-5	分析結果	116
5-5-1	記述統計量と変数間の相関	116
5-5-2	モデルの推定結果	117
5-5-3	考察	120
第6章 おわりに		
6-1	要約と成果	123
6-1-1	実証研究Ⅰの要約と成果	123
6-1-2	実証研究Ⅱの要約と成果	126
6-2	本論の限界と今後の展望	129
6-2-1	本論の限界	129
6-2-2	今後の展望	130
参考文献・参考資料		133
図表索引		145
あとがき		147

第1章 はじめに

1-1 研究課題

ある企業の新製品導入行動は、しばしば同一市場において競争する他の企業の対抗的な新製品導入行動を促進し、そうした対抗的な新製品導入行動は、さらに最初の企業または別の企業の対抗的な新製品導入行動を促進する。このような動的競争、すなわち、市場を巡る企業間の競争的相互作用は、消費者や市場全体の視点に立つと、優れた新製品の登場や市場の発展を促進する好ましいメカニズムとして捉えられる一方、企業の視点に立つと、自社の新製品の成功や生存を脅かす淘汰のメカニズムとして捉えられる (Schumpeter, 1934, 1942)。そのため、いかに競合企業の新製品導入行動を予測するかや、いかに製品競争に対応することが高い企業成果の達成に貢献するか、といった問いは、経営者やマーケターにとって主要な関心事項の1つである (Day and Reibstein, 1997)。特に、技術革新、グローバリゼーション、および規制緩和によって激しさを増す今日の競争環境においては、動的競争の正確な予測と適切な対応の重要性がますます高まってきている (Grimm, Lee, and Smith, 2006)。

このような実務の現状とは対照的に、製品戦略ないしはマーケティング戦略に示唆を与えることを目指した学術研究は、戦略の策定および成果に及ぼす動的競争の影響にはほとんど着目してこなかった。例えば、*Journal of Marketing Research* の編集長や *Journal of Marketing* 等の編集委員を歴任した Barton A. Weitz は、*Journal of Marketing Research* の編集者論説において、以下のように述べている。

「マーケティング・プログラムの有効性は、一般的に消費者と競合企業の両者の反応に依存する。

しかしながら、マーケティング理論や研究は、消費者の反応に関連した問題を重視してきた一方、

第1章 はじめに

競合企業の反応に関連した問題にはほとんど関心を向けてこなかった。競争的活動の影響を受けないマーケティング意思決定を想定することが困難であることを考慮すると、こうした競争的影響に対する関心の不足は驚くべきことである。」(Weitz, 1985, p. 229, 邦訳は本論著者)

Weitz (1985) の先駆的な指摘以降も、マーケティング研究者達 (e.g., Schnaars, 1991; Heil and Walters, 1993; Day and Reibstein, 1997; Montgomery, Moore, and Urbany, 2005; Aboulnasr, Narasimhan, Blair, and Chandy, 2008) による同様の指摘が後を絶たないという事実は、彼の指摘したマーケティング研究の状況が依然として改善されないままであることを示唆している。このようなマーケティング研究の状況を改善する一助となることを目指して、動的な製品競争に着目し、その予測と対応に貢献する知見を提供することが本論の主要な研究目的である。

そうした研究目的を達成するために、本論は、近年、競争戦略論において多くの経営学者達の関心を集めている競争ダイナミクス研究の知見を足掛かりとする。競争ダイナミクス研究とは、外部環境に着目するポジショニング・ビュー (e.g., Porter, 1980) や内部資源に着目するリソース・ベースト・ビュー (e.g., Barney, 1991) といった代表的な競争戦略論の研究領域とは異なり、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用¹に着目し、それらを促進/抑制する要因やそれらが企業成果に及ぼす影響を探究してきた研究領域である (Smith, Ferrier, and Ndofor, 2001; Chen and Miller, 2012)。ここで言う競争的行動とは、新製品の導入や、既存製品の値下げ、広告キャンペーンの実施、販売経路の拡大など、競争地位の維持・改善を目的に、企業が採用する具体的かつ

¹ 企業間の競争的相互作用を分析対象とする研究には、行動科学的アプローチを採用する研究とゲーム理論的アプローチを採用する研究が存在する。本論において取り上げる競争ダイナミクス研究とは、前者のアプローチを採用する研究を指す (Chen and Miller, 2012)。後者のアプローチを同じ研究領域に含めないという競争ダイナミクス研究の立場は、後述の通り、彼らの理論的背景に一義的な解の存在を否定し、数式化に消極的なオーストリア学派経済学 (cf. 榎原, 2008) があることに起因する。

第1章 はじめに

観察可能な行動を指す (Chen, Smith, and Grimm, 1992)。このように具体的かつ観察可能な競争的行動を分析対象とする競争ダイナミクス研究は、対市場活動であるマーケティング戦略およびその学術研究と親和性が高いと考えられる。実際、一部のマーケティング研究者達によって、競争ダイナミクス研究の知見がマーケティング研究に援用され、その成果は *Journal of Marketing* や *Journal of Marketing Research* 等の主要なマーケティング学術誌にも掲載されている (e.g., Bowman and Gatignon, 1995; Robertson, Eliashberg, and Rymon, 1995; Kuester, Homburg, and Robertson, 1999; Shankar, 1999; Jayachandran and Varadarajan, 2006; Kang, Bayus, and Balasubramanian, 2010)。

競争ダイナミクス研究は、その研究課題によって、2つの研究潮流に大別される。1つ目の研究潮流は、動態的競争を促進/抑制する要因、すなわち、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用を促進/抑制する要因 (大半は後者) を探究する研究潮流 (以下、研究潮流 I) であり、2つ目の研究潮流は、動態的競争が企業成果に及ぼす影響、すなわち、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用が企業成果に及ぼす影響 (大半は前者) を探究する研究潮流 (以下、研究潮流 II) である。

研究潮流 I の既存研究は、主に、動態的競争の基礎にあたる、競合企業の競争的行動に対する同一市場の企業 (以下、焦点企業) の対抗的な競争的行動 (以下、反応行動) を促進/抑制する要因を探究してきた (e.g., MacMillan, Mccaffery, and Van-Wijk, 1985; Smith, Grimm, Gannon, and Chen, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Chen, *et al.*, 1992; Chen and Miller, 1994; Chen, Su, and Tsai, 2007; Marcel, Barr, and Duhaime, 2010)。しかし、既存研究は、全ての種類の反応行動の目的が、既に獲得した利潤機会の維持・防衛であるかのように想定してきた。換言すると、既存研究は、焦点企業が競合企業の競争的行動に対して知覚する脅威、すなわち、競合企業の競争的行動が自社の企業成果に及ぼすと知覚する負の影響に動機づけられて採用する種類の反応行動しか描写してこなかった。現実的には、競合企業が導入した新製品に対する反応行動には、新たな利潤機会の発見・獲得を目的とし、焦点企業が競合企業の競争的行動に対して知覚する機会、すなわち、競

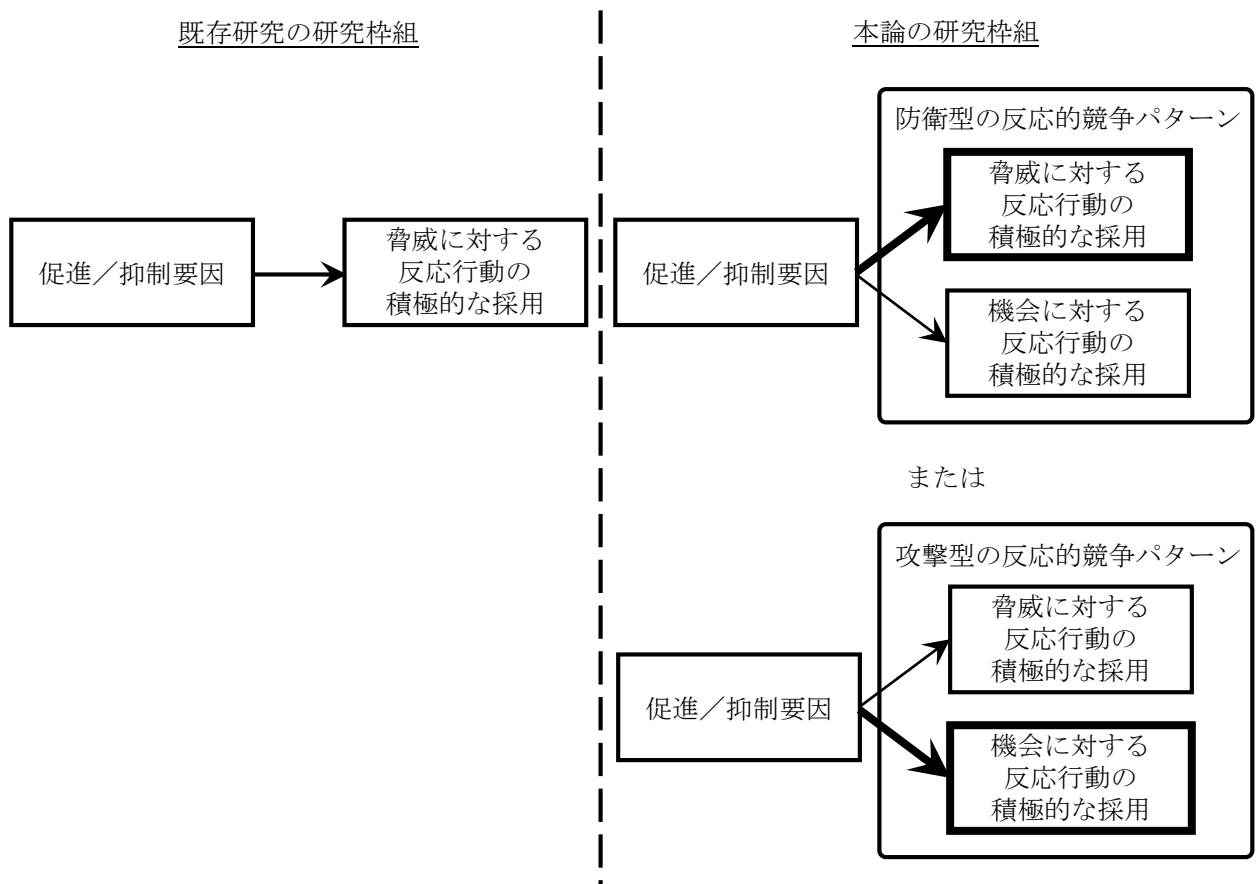
第1章 はじめに

合企業の競争的行動に対する反応行動が自社の企業成果に及ぼすと知覚する正の影響に動機づけられて採用する種類の反応行動も存在するであろう。そのため、焦点企業の反応行動をよりよく描写するためには、異なる競争目的に基づく2つのタイプの反応行動を想定する必要があると考えられる。その場合、外部環境に対して選択的な注意を向ける企業の情報処理特性 (Ocasio, 1997, 2011) を考慮すると、焦点企業は、両タイプの反応行動を常に偏りなく採用するとは考え難く、むしろ、競争において既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を重視するか、新たな利潤機会の発見・獲得という目的を重視するかに応じて、どちらかのタイプの反応行動を積極的に採用すると考えられるであろう。そのため、焦点企業の反応行動をよりよく描写するためには、2つのタイプの反応行動の相対的な採用傾向、すなわち、反応的競争パターンを促進/抑制する要因を探究することの方が重要であると考えられる。

そこで本論は、まず、競合企業の新製品導入行動に対する反応行動として、対抗的な新製品導入行動 (以下、反応製品導入行動) に着目し、機会と知覚する競合企業の新製品よりも脅威と知覚する競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を積極的に採用する傾向を「防衛型の反応的競争パターン」と、脅威と知覚する競合企業の新製品よりも機会と知覚する競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を積極的に採用する傾向を「攻撃型の反応的競争パターン」と、それぞれ定義する。その上で、いかなる要因 (焦点企業特性、競合企業特性、および市場特性) が、防衛型と攻撃型のどちらの反応的競争パターンを促進/抑制するのかに関する仮説群を提唱し、その経験的妥当性を吟味する。これが本論の1つ目の研究課題である。この研究課題に関する、研究潮流 I の既存研究の研究枠組と本論の研究枠組の対比は、図表 1-1 に示されるとおりである。

一方、研究潮流 II の既存研究は、主に、企業の競争的行動が当該企業の企業成果に及ぼす影響を探究してきた (e.g., Miller and Chen, 1994, 1996; Young, Smith, and Grimm, 1996; Ferrier, Smith, and Grimm, 1999; Ferrier, 2001; Ferrier and Lee, 2002; Derfus, Maggitti, Grimm, and Smith, 2008; Chen, Lin, and Michel, 2010)。しかし、既存研究は、全ての種類の競争的行動の目的が、研究潮流 I とは逆に、新たな利潤機会の発見・獲得であるかのように想定し、機会の知覚に基づいて採

図表 1-1 研究潮流 I の既存研究と本論の研究枠組の対比



用される競争的行動しか描写してこなかった。また、競争的行動の手段として先行行動と反応行動を区別してこなかった。前者に関して、製品を用いた競争的行動の中には、研究潮流 I の既存研究が想定しているとおおり、既に獲得した利潤機会の維持・防衛を目的に、脅威の知覚に基づいて採用される種類の競争的行動も存在するであろう。そのため、企業の競争的行動が当該企業の企業成果に及ぼす影響をよりよく描写するためには、異なる競争目的に基づく 2 つのタイプの競争的行動を想定する必要があると考えられる。また、後者に関して、伝統的な先発優位・後発優位に関する既存研究は、イノベーションによって新たな市場の創造を目指す戦略と、模倣によって創造された市場に後から参入する戦略は、それぞれ異なるメリットやデメリットを有するため、それらの有効性は、戦略を採用する企業や市場の特性によって異なると主張してきた (e.g., Carpenter and Nakamoto, 1989; Golder and Tellis, 1993)。同様に、自社主導の先行行動と他社追随

第1章 はじめに

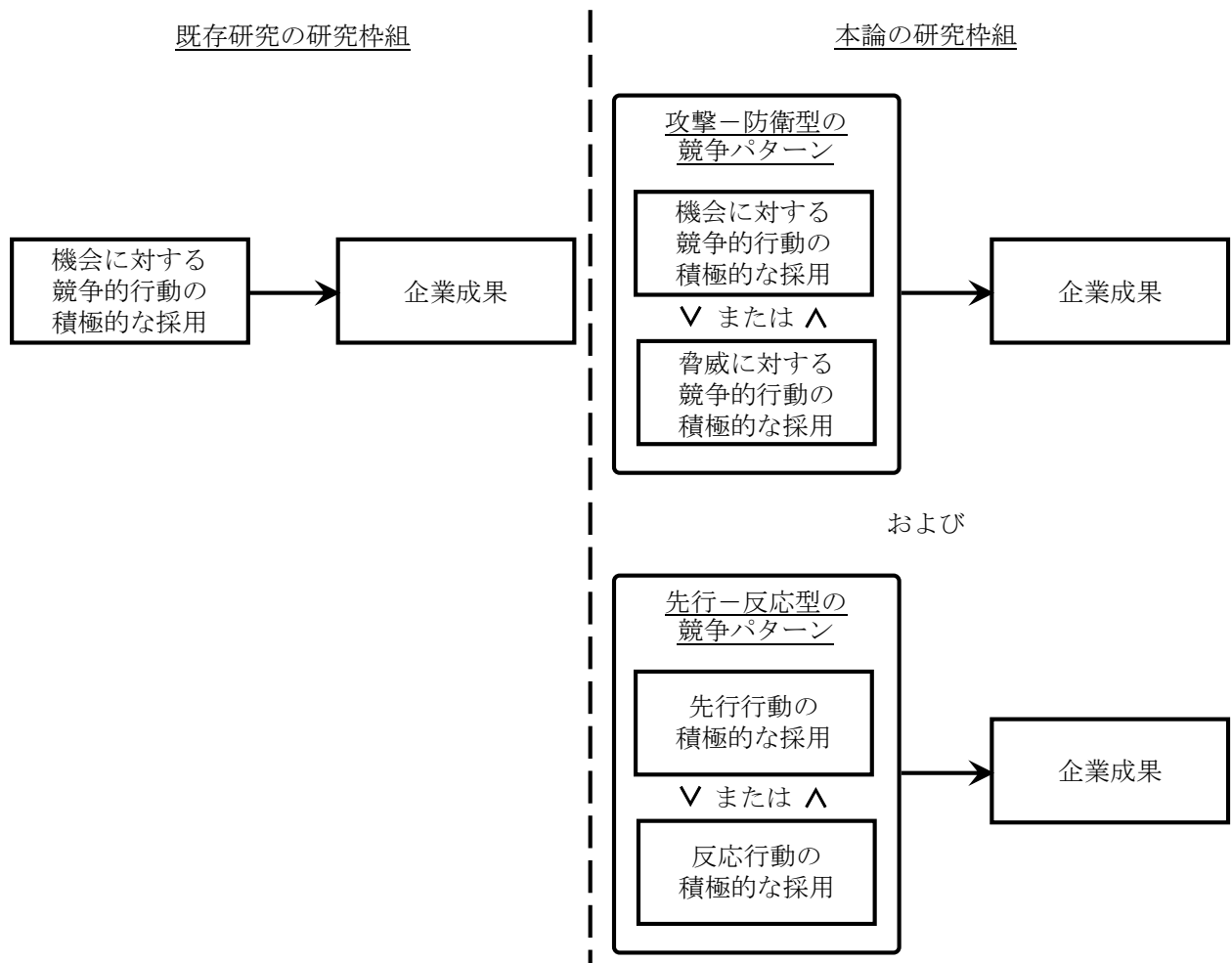
の反応行動もまた、それぞれ異なるメリットやデメリットを有するため、それらの有効性は、企業および市場の特性によって異なるであろう。そのため、企業の競争的行動が当該企業の企業成果に及ぼす影響をよりよく描写するためには、異なる競争手段に基づく 2 つのタイプの競争的行動を想定する必要があると考えられる。

そこで本論は、まず、競争的行動として、新製品導入行動に着目し、脅威の知覚よりも機会の知覚に基づいて新製品導入行動を積極的に採用する傾向を「攻撃型の競争パターン」と、機会の知覚よりも脅威の知覚に基づいて新製品導入行動を積極的に採用する傾向を「防衛型の競争パターン」と、それぞれ定義する。同様に、反応製品導入行動よりも先行製品導入行動を積極的に採用する傾向を「先行型の競争パターン」と、先行製品導入行動よりも反応製品導入行動を積極的に採用する傾向を「反応型の競争パターン」と、それぞれ定義する。その上で、攻撃型と防衛型のどちらの競争パターンが、高い企業成果の達成に貢献するのか、さらには、先行型と反応型のどちらの競争パターンが、高い企業成果の達成に貢献するのかに関する仮説群を提唱し、その経験的妥当性を吟味する。これが本論の 2 つ目の研究課題である。この研究課題に関する、研究潮流Ⅱの既存研究の研究枠組と本論の研究枠組の対比は、図表 1-2 に示されるとおりである。

最後に、実証分析に関して、マーケティングの学術雑誌に掲載されている競争ダイナミクス研究の大半は、質問紙調査によって収集した 1 次データを用いて実証分析を行ってきた (e.g., Heil and Walters, 1993; Bowman and Gatignon, 1995; Robertson, *et al.*, 1995; Kuester, *et al.*, 1999; Waarts and Wierenga, 2000; Hultink and Langerak, 2001; Jayachandran and Varadarajan, 2006)。他方、経営学の学術雑誌に掲載されている競争ダイナミクス研究の大半は、市場において実際に観察された競争的行動に関する 2 次データを用いて実証分析を行ってきた (e.g., Smith, *et al.*, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Chen, *et al.*, 1992; Chen and Miller, 1994; Miller and Chen, 1994, 1996; Young, *et al.*, 1996; Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier, 2001; Ferrier and Lee, 2002; Derfus, *et al.*, 2008; Marcel, *et al.*, 2010)。

1 次データと 2 次データには、それぞれ異なるメリットとデメリットが存在するものの

図表 1-2 研究潮流 II の既存研究と本論の研究枠組の対比



(Debryune, Frambach, and Moenaert, 2010)、本論の実証分析の主要な関心の1つは、状況に応じて、同一企業であっても異なる反動的競争パターンを示すか否か(実証研究Ⅰ)や、競争パターンの有効性が異なるか否か(実証研究Ⅱ)をテストすることにあるため、今回は、同一企業の多様な状況における複数の新製品導入行動に関するデータが収集できる2次データを用いる。

分析対象産業には、(1) マーケティング・ミックスの4Pの中で、製品を用いた競争が最も盛んな産業、(2) 新製品の成果に関する不確実性が高い産業、および(3) 新製品や売上に関する公開データが豊富な産業という3つの条件を満たす清涼飲料水産業を選択する。実証分析においては、2008年から2014年の7年間に清涼飲料水産業において導入された5163製品を対象

第1章 はじめに

とする内容分析によって、新製品導入行動のタイプを識別し、その後、内容分析の結果に基づいて作成したデータ・セットを統計的に分析することによって、仮説群の経験的妥当性を吟味する。

以上の議論を要約すると、本論は、激しい競争環境に直面するマーケターの実務的なニーズと動態的競争下におけるマーケティング戦略への示唆が乏しい学術研究のギャップを埋めるべく、動態的な製品競争に着目し、その予測と対応に示唆を与えることを目指す。そのために、競争ダイナミクス研究の2つの研究潮流の知見を踏まえながら、予測と対応というそれぞれの研究目的に関連した2つの仮説群、すなわち、いかなる要因が、防衛型と攻撃型のどちらの反応的競争パターンを促進／抑制するのかに関する仮説群（実証研究Ⅰ）と、攻撃型と防衛型および先行型と反応型のそれぞれどちらの競争パターンが、高い企業成果の達成に貢献するのかに関する仮説群（実証研究Ⅱ）を提唱し、清涼飲料水産業に実際に導入された新製品に関するデータを用いて、その経験的妥当性を吟味する。

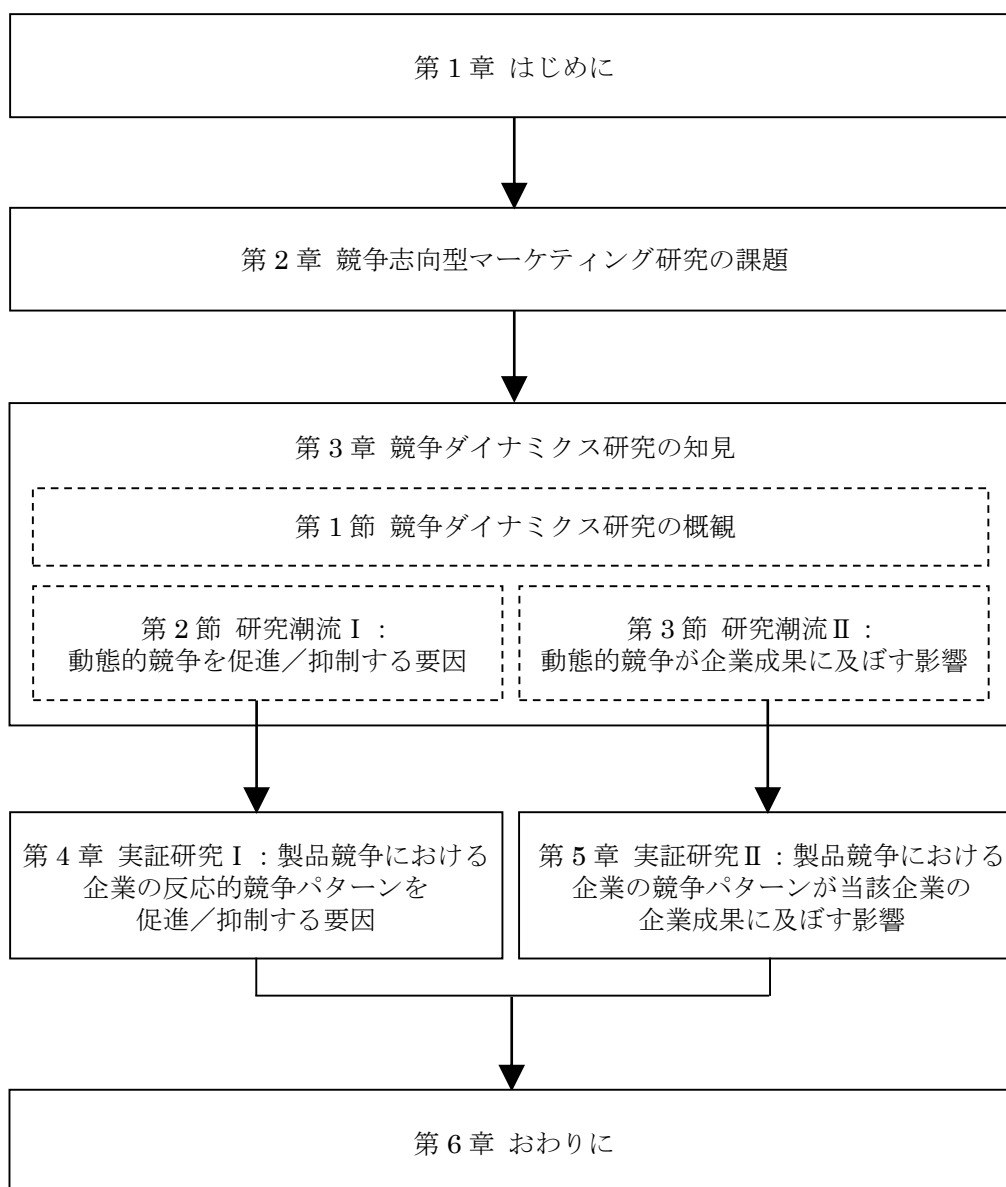
1-2 構成

本論は、図表 1-3 に示されるとおり、次章第2章の「競争志向型マーケティング研究の課題」、第3章の「競争ダイナミクス研究の知見」、第4章の「実証研究Ⅰ：製品競争における企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因」、第5章の「実証研究Ⅱ：製品競争における企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響」、および第6章「おわりに」によって構成される。

次章第2章においては、競争志向型マーケティング研究の現状や知見を概観すると共に、残された課題を指摘する。具体的には、第1節において、競争志向型マーケティング研究の現状、その背景、および現状改善の必要性を確認する。第2節において、競争分析に関する伝統的な競争志向型マーケティング研究の知見を概観し、残された課題を指摘する。第3節において、競争

第1章 はじめに

図表 1-3 本論の構成



と企業成果に関する伝統的な競争志向型マーケティング研究の知見を概観し、残された課題を指摘する。そして最後に、第4節において、本章の議論を総括する。

第3章においては、第2章で指摘した競争志向型マーケティング研究の課題克服のために、本論が援用する競争ダイナミクス研究の知見を概観する。具体的には、第1節において、競争ダイナミクス研究の全体像を概観し、その特徴と背景を説明すると共に、2つの研究潮流の存在を

第1章 はじめに

示す。第2節において、研究潮流Ⅰ：動態的競争を促進／抑制する要因を探究した既存研究の知見をレビューする。第3節において、研究潮流Ⅱ：動態的競争が企業成果に及ぼす影響を探究した既存研究の知見をレビューする。そして最後に、第4節において、本章の議論を総括する。

第4章においては、実証研究Ⅰと題し、第3章第2節で概観した競争ダイナミクス研究の研究潮流Ⅰの知見を踏まえて、製品競争における企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因を探究する。具体的には、第1節において、製品競争における企業の反動的競争パターンを描写する上で、競争ダイナミクス研究に残された課題を指摘する。第2節において、第1節で指摘した課題を考慮し、実証研究Ⅰの概念枠組を提唱する。第3節において、第2節で提唱した概念枠組に基づいて、仮説群を提唱する。第4節において、提唱した仮説群の経験的妥当性を吟味するための実証分析の方法を提示する。そして最後に、第5節において、実証分析の結果を示し、その考察を行う。

第5章においては、実証研究Ⅱと題し、第3章第3節で概観した競争ダイナミクス研究の研究潮流Ⅱの知見を踏まえて、製品競争における企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響を探究する。具体的には、第1節において、製品競争における企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響を説明する上で、競争ダイナミクス研究に残された課題を指摘する。第2節において、第1節で指摘した課題を考慮し、実証研究Ⅱの概念枠組を提唱する。第3節において、第2節で提唱した概念枠組に基づいて、仮説群を提唱する。第4節において、提唱した仮説群の経験的妥当性を吟味するための実証分析の方法を提示する。そして最後に、第5節において、実証分析の結果を示し、その考察を行う。

最終章第6章においては、本論を総括し、その成果および今後の課題を議論する。具体的には、第1節において、本論の研究課題とそれに対する2つの実証研究を振り返り、得られた知見とそこから導き出される成果を提示する。そして最後に、第2節において、本論の限界に言及し、今後の研究の展望を示す。

第2章 競争志向型マーケティング研究の課題

本章においては、競争視点からマーケティング戦略に示唆を与えることを目指した研究を競争志向型マーケティング研究と呼称し、そうした研究の現状や知見を概観すると共に、残された課題を指摘する。具体的には、第1節において、競争志向型マーケティング研究の現状、その背景、および現状改善の必要性を確認する。第2節において、競争分析に関する伝統的な競争志向型マーケティング研究の知見を概観し、残された課題を指摘する。第3節において、競争と企業成果に関する伝統的な競争志向型マーケティング研究の知見を概観し、残された課題を指摘する。そして最後に、第4節において、本章の議論を総括する。

2-1 競争志向型マーケティング研究の重要性と現状

市場の構成員である、消費者、流通業者、そして競合企業は、いずれも、対市場活動であるマーケティング戦略の策定および成果に重要な影響を及ぼす (Day, 1994; Voss and Voss, 2008)。それにもかかわらず、消費者の反応や流通業者との関係に比して、競合企業との競争に対するマーケティング研究者達の関心は非常に低いことが多くの研究者によって指摘されている (e.g., Weitz, 1985; Schnaars, 1991; Heil and Walters, 1993; Day and Reibstein, 1997; Montgomery, *et al.*, 2005; Soberman and Gatignon, 2005; Aboulnasr, *et al.*, 2008)。その事實は、消費者行動論や流通論がマーケティング研究の下位領域としての地位を確立している一方で、競争戦略に関しては、対市場活動レベルの競争戦略であったとしても、経営学者に研究領域の大部分を奪われていると

第2章 競争志向型マーケティング研究の課題

いうマーケティング研究の現状に顕著に表されている²。

マーケティング研究において競争志向型の研究が十分に蓄積されてこなかった背景には、マーケティング研究者およびメーカーによる顧客志向の過度な強調が、競争志向を含む顧客以外を重視する他のマーケティング活動の方針を必要以上に排除してきた歴史があるという (Schnaars, 1991; Dickson, 1992)。マーケティングのテキスト (e.g., 嶋口, 1984; 米谷, 2001; Kotler and Keller, 2005) によると、マーケティング成立期における企業のマーケティング活動の方針は、生産性の向上を重視する生産志向、製品の品質向上を重視する製品志向、および広告やプロモーションによって消費者に購買させることを重視する販売志向といった「作ったものを売る」という考え方が中心的であった。そうしたマーケティング活動の方針を一大転換させたのが、「売れるものをつくる」というマーケティング・コンセプトの登場である。マーケティング・コンセプトの登場以降、顧客を全ての企業活動の中心に据えるという考え方がマーケティングの基本として定着し、それまでの生産志向、製品志向、および販売志向は、しばしば劣った方針であると批判された³。1980年代以降には、多くの市場が成熟化し飽和状態となったため、顧客を巡る企業間の競争が激化した。その結果として、限られた市場のパイをいかに奪うかを重視する競争志向というマーケティング活動の方針が一時的な注目を集めた。しかし、競争志向に対しても、他社の後追的な行動を促す結果、市場にとって全く新しい製品のような革新を阻害し、市場を同質化させるといった批判が向けられ (Schnaars, 1994)、激しい競争環境においても、あくまで競合

² マーケティング研究者は頻繁にマネジメントや戦略に関する経営学の研究を引用するが、その逆の例はほとんど存在しないという Day (1992) の指摘は、戦略論における両者の力関係を明確に表している。

³ マーケティング・コンセプトや顧客志向に対する批判も存在しないわけではない。例えば、代表的な批判として、顧客のニーズ表現能力は既存製品に制約されるため、顧客の声を聞き過ぎることは、むしろ革新的な新製品開発を阻害することにつながるという主張が挙げられる。そうした主張の詳細に関しては、先駆的な Kaldor (1971) や有名な Christensen (1997) を参照のこと。

第2章 競争志向型マーケティング研究の課題

企業よりも顧客に目を向け、顧客との良好で長期的な関係の構築や、顧客の顕在化していないニーズを汲み取り新たな価値を創造することが重要であると述べられてきた。

こうした議論の背景には、顧客志向や競争志向のような企業のマーケティング活動の方針は、いずれか1つしか採用することができない代替的な方針であるという前提が存在する (Dickson, 1992)。しかしながら、Day and Wensley (1983) や Weitz (1985) が主張するように、競争に勝つためには競合企業よりも顧客のニーズを満たす必要があるため、高い競争志向はむしろ高い顧客志向につながる、すなわち、顧客志向と競争志向は代替的な方針ではないと考えられる。

また、顧客志向と競争志向は併存可能な方針であるどころか、顧客と競合企業の両者を考慮しないマーケティング戦略は最適な戦略になり得ないと主張し、両者の考え方を持ち合わせることの重要性を強調するマーケティング研究者達も存在する (e.g., 嶋口, 1986; Schnaars, 1991; Heil and Walters, 1993; Bowman and Gatignon, 1995; Montgomery, *et al.*, 2005)。1990年以降、多くのマーケティング研究者達の関心を集めてきた市場志向研究も、顧客志向だけでなく競争志向にも着目する必要性を示唆する研究と見なすことができるであろう。なぜなら、彼らは、高い企業成果を達成する企業のマーケティング活動の方針として、新たに市場志向という方針を提唱しているが、その代表的な2つの測定尺度 (Narver and Slater, 1990; Kohli, Jaworski, and Kumar, 1993) には、顧客志向に関連した質問項目だけでなく、競争志向に関連した質問項目が含まれているためである。例えば、Narver and Slater (1990) は、市場志向を「買い手に対する優れた価値を創造するために必要な行動と最も効果的・効率的に考案する組織文化」(p.21, 邦訳は本論著者) と定義し、その構成要素として、顧客志向、競争志向、および職能横断的統合を挙げている。他方、Narver and Slater (1990) よりも行動的な側面に着目した Kohli, *et al.* (1993) は、市場志向を「現在および将来の顧客ニーズに関連するマーケティング・インテリジェンスの組織全体での生成、組織内の普及、およびその反応」(p.468, 邦訳は本論著者) と定義し、マーケティング・インテリジェンスに含まれる情報として顧客に関する情報だけでなく競合企業に関する情報を挙げている。文化的側面と行動的側面という市場志向の捉え方に違いはあるものの、市場志向的な文化

を有するまたは行動を採用する企業が高い企業成果を達成することができるという Narver and Slater (1990) や Kohli, *et al.* (1993) の主張は、顧客志向および顧客志向に基づく行動の採用と同様に、競争志向および競争志向に基づく行動の採用が、企業成果に貢献するということを示唆している。実際、後続研究においても、顧客志向だけでなく、競争志向の有効性が経験的に支持されている (e.g., Gatignon and Xuereb, 1997; Frambach, Prabhu, and Verhallen, 2003; Im and Workman, 2004; Atuahene-Gima, 2005)。

以上の議論を要約すると、一部のマーケティング研究者達によって、顧客志向および顧客志向に基づく行動の採用と同様に、競争志向および競争志向に基づく行動の採用が、企業成果に貢献すると主張されているものの、マーケティング研究の蓄積は、伝統的な顧客志向型の研究に偏り、競争志向型の研究は乏しい。その結果として、マーケティング研究は、競合企業の情報収集し、競合企業の行動に適切に対応することの重要性を主張するだけに留まり、具体的にどのような情報が競合企業の将来の行動を正確に予測するために重要であるかや、適切な対応とはどのような対応であるか、といった問いに対して十分な解答を提供することができていないという課題を抱えている。続く第2節および第3節においては、こうした課題を克服するために、伝統的かつ中心的な競争志向型マーケティング研究の考え方や知見を足掛かりに、競争志向型マーケティング研究が今後検討すべき方向性を議論する。

2-2 競争志向型マーケティング研究の課題 I : 動的競争への着目

競争志向型マーケティング研究の伝統的かつ中心的な議論の1つは、差別化戦略やセグメンテーション戦略に関連した、いかに競争の激しくない市場やセグメントを選択するか、といった問いに関する議論であろう。激しい競争環境は、企業間の価格競争を引き起こし、企業の利益を低下させてしまう。こうした価格競争を回避し、究極的には独占的状态を作り出すことが、競争

第2章 競争志向型マーケティング研究の課題

視点から見た差別化戦略やセグメンテーション戦略の目的である。一般的に、上位企業にコスト構造の面で劣る下位企業ほど、価格競争を回避する必要性が高いため、差別化戦略やセグメンテーション戦略は、しばしば、下位企業、特に、チャレンジャー企業の戦略定石とされてきた（嶋口, 1986; Kotler and Keller, 2005）。

こうした伝統的な競争志向型マーケティング研究の考え方は、産業組織論の知見を競争戦略に応用した Porter (1980) に代表されるポジショニング・ビューの考え方に基づいている。彼の有名な競争要因分析によると、5つの競争要因、すなわち、既存企業間競争の程度、新規参入の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力、および代替品・サービスの脅威の分析を通じて、完全競争の条件を満たさない産業を選択することによって、企業は持続的な競争優位を獲得することができるという。

しかしながら、ポジショニング・ビューは、静態的競争にしか着目していないとして、しばしば、批判に晒されている (cf. 沼上, 2009)。彼らの競争分析は、静態的競争、すなわち、ある時点の競争状況のみを分析対象としている。例えば、既存企業間の競争の程度を分析する際に、彼らは、競合企業の数や、スイッチング・コスト、退出障壁などに着目する。こうした静態的競争の分析に基づいて魅力的な市場やセグメントを選択したとしても、新規参入や新製品導入行動が他の既存企業を刺激し、その結果、数多くの反応行動が促進される場合、当該市場や当該セグメントはすぐにその魅力を失ってしまう。もちろん、このような動態的競争、すなわち、企業間の競争的相互作用は、静態的競争、すなわち、競争状況にも影響されると考えられるものの、静態的競争の分析だけで、主観的な意思決定の結果である動態的競争を予測することは困難である (Jacobson, 1992; Chen and Miller, 1994)。したがって、企業が真に魅力的な参入市場や新製品導入セグメントの選択に成功するためには、静態的競争の分析だけでなく、動態的競争の分析を併せて行うことが重要であると指摘することができるであろう。

実際、同様の指摘がマーケティング研究者達によってもなされている。例えば、Heil and Walters (1993) は、新製品に対する競合企業の反応行動の予測を組み込んでいないマーケティ

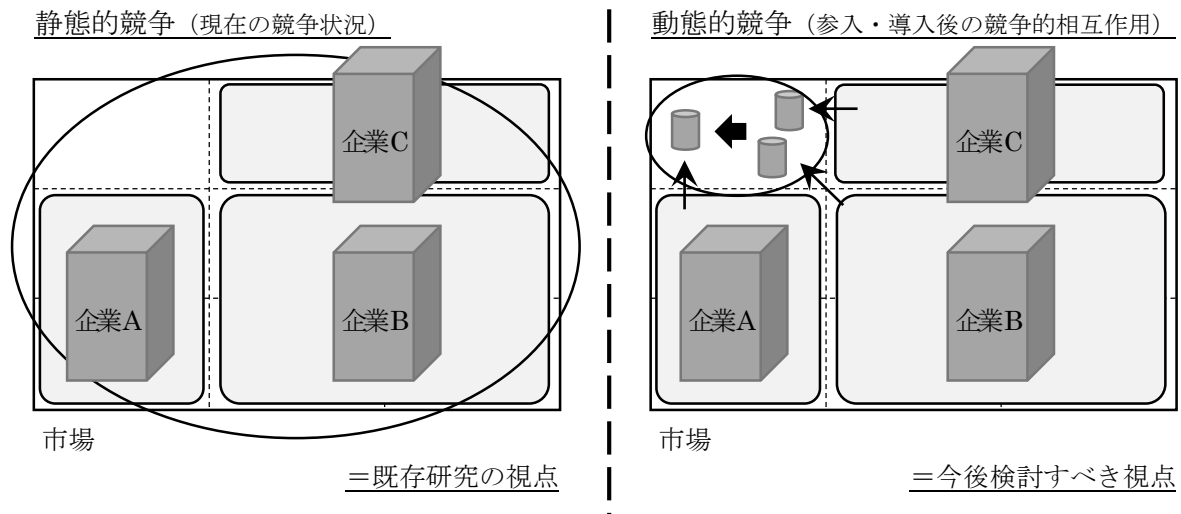
第2章 競争志向型マーケティング研究の課題

ング意思決定が最適な意思決定になることはないと述べており、Clark and Montgomery (1996) は、ビジネスゲームを用いた実験によって、競合企業の反応行動の予測の正確さが、企業成果に正の影響を及ぼすということを見出している。

しかし、Montgomery, *et al.* (2005) の新製品の導入意思決定に関する探索的な研究によると、こうしたマーケティング研究者達の主張とは対照的に、多くの実務家は、将来の競合企業の行動の予測を放棄しているという。彼らは、新製品の導入意思決定に関わった経験を有する社会人クラスの MBA 学生 44 人に対して、過去の具体的な新製品の導入意思決定を想起してもらった上で、その際の主要な検討事項を自由に回答してもらおうという調査を実施した。調査の結果、新製品の導入意思決定において、競合企業に関する事項を検討した回答者は全体の約 66% で、自社に関する事項の約 80%、顧客に関する事項の約 75% に次ぐ高い割合であった。他方、競合企業に関する検討事項の内訳を見ると、過去または現在の競合企業の行動を検討した回答者は約 86% であったのに対し、将来の競合企業の先行行動や反応行動を検討した回答者はそれぞれ約 11%、約 3% しか存在していなかった。こうした結果を踏まえ、次に、Montgomery, *et al.* (2005) は 30 名の専門家（コンサルティング会社の経営幹部やマーケティング・サイエンス学会の理事など）および 66 名の経営幹部クラスの MBA 学生にこの調査結果の理由を自由に解釈・説明してもらおうという追加調査を実施した。調査の結果、新製品の導入意思決定において企業が将来の競合企業の行動の予測を行わない理由として、必要なコストが高い割に精度の高い予測を行うことが困難であり、動的競争の分析自体の価値が低く評価されている可能性が最も多く指摘された。これら 2 つの調査結果を踏まえ、Montgomery, *et al.* (2005) は、マーケティング研究者がマーケティング競争のモデルを開発し、競合企業の将来の行動に関する不確実性を解消することが必要であると結論づけている。

以上の議論は、競争志向型マーケティング研究には、図表 2-1 の左側の図に示されているような従来の競争志向型マーケティング研究が着目してきた静的競争だけでなく、図表 2-1 の右側の図に示されているような動的競争の分析に貢献する知見の提供が求められているとい

図表 2-1 既存研究の着目してきた競争と今後着目すべき競争の比較（静態-動態）



うことを示唆している。

2-3 競争志向型マーケティング研究の課題Ⅱ：企業レベルの競争への着目

競争志向型マーケティング研究の伝統的かつ中心的なもう 1 つの議論は、参入順位別戦略や防衛戦略に関連した、いかに競争することが企業成果に貢献するのか、という問いに関する議論であろう。参入順位別戦略研究においては、イノベーションによって新たな市場を創造し先発企業を目指す戦略と、模倣によって創造された市場に後から参入し後発企業を目指す戦略とではどちらが有効か、という問いが議論され、それぞれのメリット・デメリットや、イノベーション戦略または模倣戦略が有効な市場特性や企業特性が、理論的・経験的に探究されてきた (e.g., Carpenter and Nakamoto, 1989; Golder and Tellis, 1993)。

参入順位別戦略研究は、「新規参入企業 対 新規参入企業」の競争枠組に着目し、競争手段と企業成果の関係を議論してきたのに対して、防衛戦略研究は、「新規参入企業 対 既存企業」の

第2章 競争志向型マーケティング研究の課題

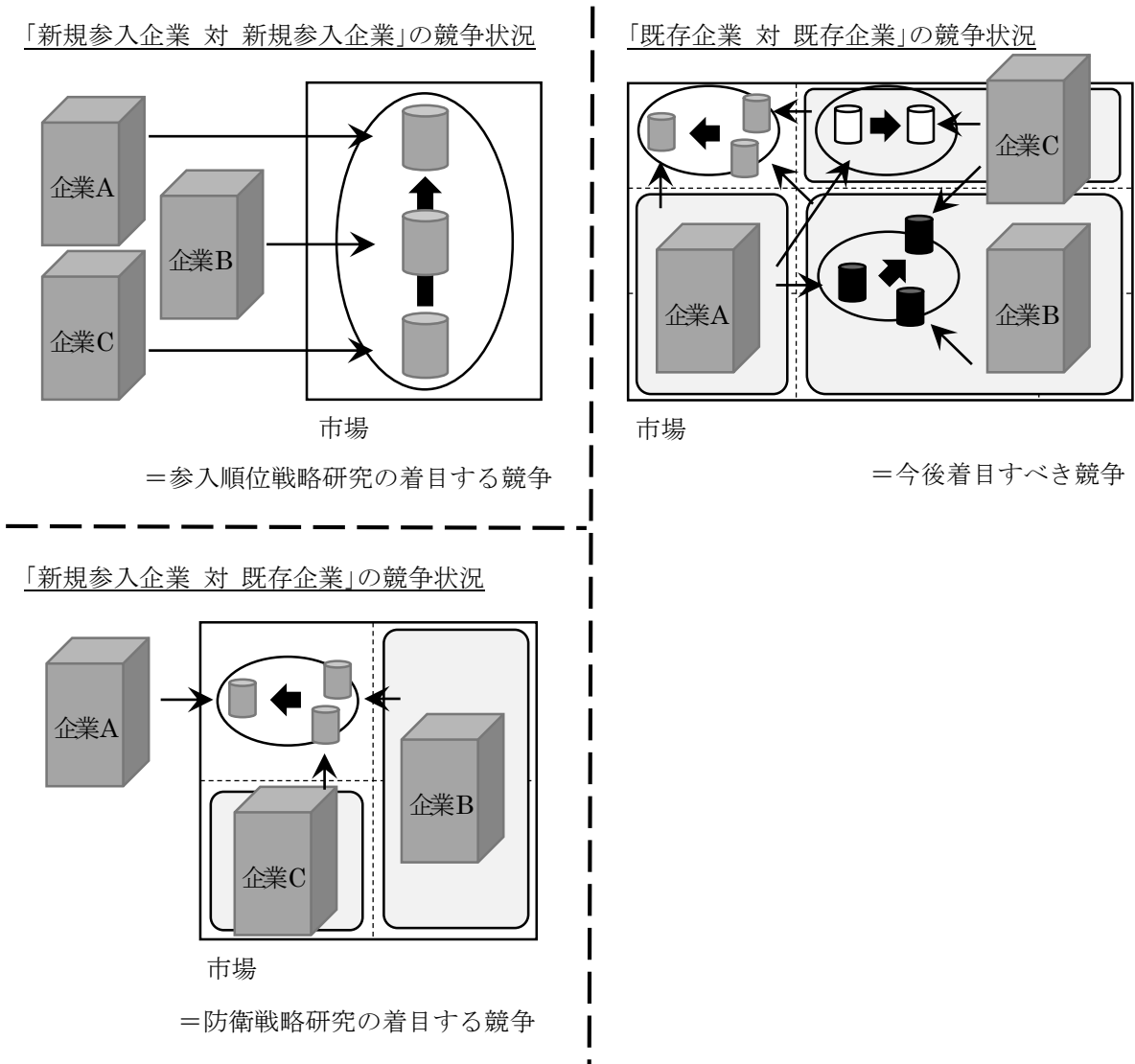
競争枠組に着目し、競争手段と企業成果の関係を議論してきた。防衛戦略研究においては、新規参入に対抗していかにマーケティング・ミックスを変化させることが既存企業にとっての最適な防衛戦略となり得るのか、という問いが議論され、いくつかの規範的なモデルが提唱されてきた (e.g., Hauser and Shugan, 1983; Gruca, Kumar, and Sudharshan, 1992)⁴。

参入順位別戦略研究や防衛戦略研究は、競争視点からマーケティング戦略に示唆を与えることを目指した数少ないマーケティングの研究領域という点で、マーケティング研究に大きな貢献を成していると考えられる。しかしながら、両研究に共通の課題として、現実の企業が直面している競争状況に比して、彼らの想定する競争状況が非常に限定的である点が指摘できるであろう。参入順位別戦略研究は「新規参入企業 対 新規参入企業」、また、防衛戦略研究は「新規参入企業 対 既存企業」という競争枠組に着目し、個別製品レベルの競争と企業成果の関係を議論してきた。

しかし、現実の市場において最も一般的な競争枠組は「既存企業 対 既存企業」であり、そのような既存企業間の競争において、企業は、複数の競合企業の攻撃から自社の既存製品や競争地位を防衛したり、逆に、複数の競合企業に対して攻撃を仕掛けたりといったように同時多発的な競争を展開している。マーケティング研究において、こうした同時多発的な競争状況における企業レベルの競争と企業成果の関係は、これまで十分に探究されてこなかった。技術革新、グローバル化、および規制緩和によって、企業がこれまで以上に多くの競合企業との競争に直面しているという現状を考慮すると、いかに競争することが企業成果に貢献するのか、という問いを議論する上で、企業レベルの競争に着目することの重要性が指摘できるであろう。

⁴ 競争ダイナミクス研究の知見を援用した初期のマーケティング研究は、防衛戦略研究と同様の競争枠組に着目して、新規参入に対する既存企業の防衛戦略に関する記述的なモデルを構築し、その経験的なテストを試みてきた (e.g., Gatignon, Anderson, and Helsen, 1989; Bowman and Gatignon, 1995; Gatignon, Robertson, and Fein, 1997; Shankar, 1999)。

図表 2-2 既存研究の着目してきた競争と今後着目すべき競争の比較（個別製品-企業）



以上の議論は、競争志向型マーケティング研究には、図表 2-2 の左側の図に示されているような参入順位別戦略研究および防衛戦略研究が着目する競争状況、すなわち、個別製品レベルの競争の対応に貢献する知見だけでなく、図表 2-2 の右側の図に示されているような競争状況、すなわち、企業レベルの競争の対応に貢献する知見の提供が求められていることを示唆している。

2-4 まとめ

本章では、第1節において、まず、競争志向型マーケティング研究の蓄積が乏しい背景には、マーケティング研究者およびメーカーによる顧客志向の過度な強調が、競争志向を含む顧客以外を重視する他のマーケティング活動の方針を必要以上に排除してきた歴史があることを示した。他方、近年、顧客志向と競争志向は併存可能なマーケティング活動の方針であると考え、マーケティング研究者達によって、顧客志向および顧客志向的な行動の採用だけでなく、競争志向および競争志向的な行動の採用が、企業成果にとって重要であるという指摘がなされていることも示した。最後に、その結果として、マーケティング研究は、競合企業の情報収集し、競合企業の行動に適切に対応することの重要性を主張するだけに留まり、具体的にどのような情報が競合企業の将来の行動を予測するために重要であるかや、適切な対応とはどのような対応であるか、といった問いに対して十分な解答を提供することができていないという課題を抱えていることを確認した。

続く第2節および第3節においては、こうした課題を克服するために、伝統的かつ中心的な競争志向型マーケティング研究の考え方や知見を足掛かりに、競争志向型マーケティング研究が今後検討すべき方向性を検討した。第2節においては、伝統的な差別化戦略やセグメンテーション戦略とその背景にある競争分析の考え方を概観し、従来の競争分析の視点は、理論背景であるポジショニング・ビューと同様に、静態的競争、すなわち、競争状況のみに着目しているため不十分であることを指摘した。その上で、図表2-1の右側の図に示されるような、動態的競争、すなわち、企業間の競争的相互作用に着目し、その予測に貢献する研究が必要であると主張した。

第3節においては、競争と企業成果の関係を議論した数少ない競争志向型マーケティング研究である参入順位別戦略研究と防衛戦略研究の競争状況の想定を確認し、彼らが着目する「新規参入企業 対 新規参入企業」および「新規参入企業 対 既存企業」という競争枠組の下で展開さ

第2章 競争志向型マーケティング研究の課題

れる個別製品レベルの競争が、限定的な競争状況であることを指摘した。その上で、図表 2-2 の右側の図に示されるような、「既存企業 対 既存企業」という競争枠組の下で展開される企業レベルの競争を想定し、その対応に貢献する研究が必要であると主張した。

以上のような競争志向型マーケティング研究の研究課題を検討する際に、有益な示唆を与えてくれることが期待される研究領域として、近年、競争戦略論の分野で注目を集める競争ダイナミクス研究が挙げられる。競争ダイナミクス研究は、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用に着目し、それらを促進／抑制する要因やそれらが企業成果に及ぼす影響を探究してきた研究領域である。前者、すなわち、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用を促進／抑制する要因に関する既存研究の知見は、動態的競争の予測と、後者、すなわち、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用が企業成果に及ぼす影響に関する既存研究の知見は、企業レベルの競争の対応という競争志向型マーケティング研究の研究課題と、密接に関連している。そこで、次章第3章においては、競争ダイナミクス研究の知見を概観し、その援用可能性を吟味する。

第2章 競争志向型マーケティング研究の課題

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

本章においては、第2章で指摘した競争志向型マーケティング研究の課題克服のために、本論が援用する競争ダイナミクス研究の知見を概観する。具体的には、第1節において、競争ダイナミクス研究の全体像を概観し、その特徴と背景を説明すると共に、2つの研究潮流の存在を示す。第2節において、研究潮流Ⅰ：動態的競争を促進／抑制する要因を探究した既存研究の知見をレビューする。第3節において、研究潮流Ⅱ：動態的競争が企業成果に及ぼす影響を探究した既存研究の知見をレビューする。そして最後に、第4節において、本章の議論を総括する。

3-1 競争ダイナミクス研究の概観

3-1-1 特徴

競争ダイナミクス研究とは、具体的かつ観察可能な企業の競争的行動（例えば、新製品の導入や、既存製品の値下げ、広告キャンペーンの実施、販売経路の拡大）および企業間の競争的相互作用（例えば、競合企業の新製品に対抗した新製品の導入や、競合企業の既存製品の値下げに対抗した既存製品の値下げ、競合企業の広告キャンペーンに対抗した広告キャンペーンの実施、競合企業の販路拡大に対抗した販売経路の拡大）に着目し、それらの促進／抑制要因やそれらが企業成果に及ぼす影響を探究してきた研究領域である（Smith, *et al.*, 2001; Chen and Miller, 2012）。同研究領域は、MacMillan, *et al.* (1985) の商業銀行間の競争的相互作用を対象とした探索的な研究を起源とし、以降、経営学者やマーケティング学者によって、理論的・経験的な研究が数多く蓄積されてきた（cf. Gatignon and Soberman, 2002; Smith, *et al.*, 2001; Chen and Miller, 2012）。

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

競争戦略論における他の代表的な研究領域と比較した競争ダイナミクス研究の特徴は、競争の捉え方、分析対象、および分析アプローチにある。まず、競争の捉え方に関して、競争ダイナミクス研究は、ポジショニング・ビュー (Porter, 1980) に代表される競争を静態的な状況として扱う研究とは対照的に、競争を動的なプロセス、すなわち、企業間の行動レベルの相互作用として扱うという特徴を有する⁵。

次に、分析対象に関して、競争ダイナミクス研究は、外部環境から企業成果を説明しようと試みるポジショニング・ビュー (e.g., Porter, 1980) や内部資源から企業成果を説明しようと試みるリソース・ベースト・ビュー (e.g., Barney, 1991) とは異なり、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用が、企業成果を規定する重要な要因であると考えられる。そのため、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用自体を分析対象として扱うという特徴を有する。

最後に、分析アプローチに関して、競争ダイナミクス研究は、ゲーム理論的なアプローチを採用したフォーマル・モデルの構築を目指す研究 (e.g., Shapiro, 1989) とは異なり、行動科学的なアプローチを採用し、主観的な意思決定に基づく企業の競争的行動および競争的相互作用の傾向や、そうした傾向と企業成果の関係を描写する経験的なモデルの構築を目指すという特徴を有する。

以上のような競争の捉え方、分析対象、および分析アプローチに関する特徴によって、競争ダ

⁵ 「動的競争」という用語は、様々な文脈において使用されている。例えば、マーケティング研究においても、時間の経過に伴って変化する企業の競争地位や、製品ライフサイクルの段階、互換的標準の形成・普及プロセスの段階に応じて、企業が採用する競争戦略や企業の直面する競争環境が異なるという文脈で、しばしば「動的競争」や「動的競争戦略」といった用語が使用されている (e.g., 嶋口, 1986; 米谷 2001)。しかしながら、競争ダイナミクス研究では、そうした時間の経過に伴う内部環境・外部環境の変化に起因した競争状況の変化ではなく、企業間の行動レベルの相互作用を指す場合に限定して、「動的競争」という用語を使用する (Chen and Miller, 2012)。

イナミクス研究は、競争戦略論の他の研究領域とは異なる新たな視点や示唆を数多くもたらし、その発展に貢献してきた (Chen and Miller, 2012)。

3-1-2 背景

前節で紹介した競争ダイナミクス研究の競争の捉え方、分析対象、および分析アプローチに関する特徴は、その理論的背景であるオーストリア学派経済学の影響を大きく受けている。オーストリア学派経済学とは、オーストリアの経済学者 Carl Menger を始祖とする経済学の一派である。彼らは、完全情報のような非現実的な諸仮定の下で達成される均衡状態を中心的な分析対象としている新古典派経済学が、不完全情報のような現実的な諸仮定の下で市場がいかに関能するか、という問いに対して一切の説明を提供しないという点を批判し、現実的な諸仮定の下で市場を機能させるメカニズムを中心的な分析対象としてきた (e.g., Hayek, 1948; Mises, 1949; Kirzner, 1973)。

オーストリア学派経済学によると、不確実な状況下で、不完全な知識に基づき意思決定を行う経済主体が、自己の改善を目的に絶えず行動を修正し、知識を獲得していくプロセスこそが、市場を機能させるメカニズムであるという。例えば、Kirzner (1973) は、経済主体の中でも特に企業家の役割に着目し、市場の無知から生じる利潤機会を機敏に察知して、獲得しようと試みる企業家の継続的な行動 (彼はこのような行動を「企業家的発見」と呼称する) が、市場を均衡状態に向かわせるメカニズムであると述べている⁶。このように、オーストリア学派経済学は、新古典

⁶ オーストリア学派の経済学者の中には、継続的な企業家的発見が必ず市場を均衡状態に向かわせるというわけではないと主張する立場も存在する。例えば、その代表的な論者である Lachmann (1986) は、企業家が誤り続け、市場全体が累積的で大規模な失敗に陥る事態も考えられるとして、市場が均衡に向けて調整されるということが理論的に保証できないと主張している (cf. Karen, 1994; 尾近・橋本, 2003)。

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

派経済学が捨像してきた経済主体の行動というマイクロレベルの要因に着目し、市場のメカニズムを説明してきた。

また、オーストリア学派経済学は、継続的な企業家的発見プロセスと競争プロセスは表裏一体であると考え（Hayek, 1948）。なぜなら、企業家的発見とは、最良な取引よりも悪い取引を買い手に提案している競合企業を発見し、そのギャップを埋めるように行動することであり、換言すると、競合企業から利潤機会を奪い取る行動を意味するためである。彼らによると、不完全な知識によって企業家が誤ることに加え、環境自体も絶えず変化するため、現実の市場において最良な取引、すなわち、均衡状態が実現することはあり得ないという。そのため、市場には常に無知から生じる利潤機会が存在し続け、それらの獲得を目指す企業家による継続的な発見によって、競争プロセスもまた停止することはないという（Kirzner, 1973）。

さらに、オーストリア学派経済学では、状況が経済主体の行動を規定するという状況決定論の考え方に立つ新古典派経済学とは対照的に、経済主体の主観的な意思決定に基づく行動を想定する（Mises, 1949）。すなわち、経済主体の知識や、価値観、目的といった内生的要因が、経済主体の行動に影響を及ぼすと考える。そのため、オーストリア学派経済学では、新古典派経済学が目指すような一義的な解は導出不可能であると考え、一定の条件の下で比較的安定性が高く、予測可能な傾向の理解を目指すという方法論的立場をとる（檜原, 2008）。

オーストリア学派経済学の主張や考え方は、企業の戦略において重要ないくつかの示唆を与えている。まず、オーストリア学派経済学の主張に基づく、企業家的発見、すなわち、市場の無知から生じる利潤機会を察知し、獲得しようと試みる競争的行動が、高い企業成果に貢献する一方、それに対抗する競合企業の企業家的発見、すなわち、反応行動が、自社の企業成果に負の影響を及ぼすと考えられる（Jacobson, 1992）。また、オーストリア学派経済学の想定に基づく、企業の行動は常に均衡状態には達しない不完全な行動であり、それゆえに残された利潤機会を巡って競争プロセスは停止することがないため、企業の競争優位は本質的に非持続的な性質を有するものと考えられる（D'Aveni, 1994）。さらに、オーストリア学派経済学の想定に基づ

くと、企業の行動は主観的な意思決定の結果であるため、その行動を予測するためには、企業の意思決定に影響を及ぼす内生的要因を考慮する必要があると考えられる (Chen and Miller, 1994)。

以上のような、オーストリア学派経済学の主張およびそこから導かれる戦略上の示唆を理論的背景にして、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用に着目し、行動科学的なアプローチによって、それらの促進／抑制要因やそれらが企業成果に及ぼす影響を探究する研究領域が、競争ダイナミクス研究である。

3-1-3 2つの研究潮流

競争ダイナミクス研究は、その研究課題によって、2つの研究潮流に大別される。1つ目の研究潮流（以下、研究潮流Ⅰ）は、動態的競争を促進／抑制する要因、すなわち、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用を促進／抑制する要因を探究してきた既存研究によって構成される (e.g., MacMillan, *et al.*, 1985; Smith, *et al.*, 1991; Chen, *et al.*, 1992; Chen and Miller, 1994; Chen, 1996; Gimeno and Woo, 1996; Baun and Korn, 1999; Chen, *et al.*, 2007; Marcel, *et al.*, 2010)。オーストリア学派経済学において、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用は、企業家的発見や継続的な企業家的発見プロセスと同義であり、市場を均衡状態に向かわせる好ましいメカニズムとして捉えられてきた。しかしながら、企業の視点に立った場合、特に、自社の発見・獲得した利潤機会に対する競合企業の反応行動は、自社の企業成果に負の影響を及ぼすため、可能な限り避けたり遅らせたりすることが望ましい。そうした実務的な課題を背景に、研究潮流Ⅰの既存研究は、主に、競争的相互作用、より具体的には、その基礎にあたる反応行動を促進／抑制する要因を探究してきた。

他方、2つ目の研究潮流（以下、研究潮流Ⅱ）は、動態的競争が企業成果に及ぼす影響、すなわち、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用が企業成果に及ぼす影響を探究してきた既存研究によって構成される (e.g., Miller and Chen, 1994, 1996; Young, *et al.*, 1996; Ferrier, *et al.*, 1999;

Ferrier, 2001; Ferrier and Lee, 2002; Derfus, *et al.*, 2008; Chen, *et al.*, 2010)。オーストリア学派経済学において、企業家的発見、すなわち、市場の無知から生じる利潤機会を機敏に察知し、獲得しようと試みる企業家の行動が、企業に高い利潤をもたらすと主張されている。また、企業家的発見とは、競合企業から利潤機会を奪い取るという点で競争的行動であるとも述べられている。したがって、彼らの主張に基づくと、積極的な競争的行動を採用する企業ほど、新たな利潤機会の発見や知識の獲得を通じて、高い企業成果を達成できると予測される。また、その傾向は、動的競争が促進され、獲得した利潤機会の持続性が低い今日のような激しい競争環境において、より顕著であると予測される。そうした予測に基づいて、研究潮流Ⅱの既存研究は、主に、企業の競争的行動が当該企業の企業成果に及ぼす影響を探究してきた。

このように競争ダイナミクス研究には、研究課題に応じた2つの研究潮流が存在する。そこで、次節第2節においては、研究潮流Ⅰ、すなわち、動的競争を促進／抑制する要因を探究する既存研究の知見を、続く第3節においては、研究潮流Ⅱ、すなわち、動的競争が企業成果に及ぼす影響を探究する既存研究の知見を、それぞれレビューする。

3-2 研究潮流Ⅰ：動的競争を促進／抑制する要因

3-2-1 研究潮流Ⅰの概念枠組

研究潮流Ⅰの既存研究は、動的競争を促進／抑制する要因、すなわち、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用を促進／抑制する要因を探究してきた。その際、既存研究は、企業が、競争的行動全般を積極的に採用する程度である「競争性」や、競争的行動の中でも対抗的な競争

の行動、すなわち、反応行動を積極的に採用する程度である「反応性」を説明対象としてきた⁷。特に、後者の反応性は、企業間の競争的相互作用のメカニズムを理解する上で基礎となる概念であり、前述のとおり、研究潮流 I の既存研究の中心的な説明対象である。既存研究において、競争性や反応性は、競争的行動全般または反応行動の採用数 (e.g., Chen, *et al.*, 1992; Chen and Miller, 1994; Chen and Hambrick, 1995; Hambrick, Cho, and Chen, 1996; Young, *et al.*, 1996; Ferrier, 2001; Chen, *et al.*, 2007)、競争的行動全般または反応行動の激しさ (e.g., Heil and Walters, 1993; Robertson, *et al.*, 1995; Chen, 1996; Gimeno and Woo, 1996; Hambrick, *et al.*, 1996; Shankar, 1999; Baum and Korn, 1999; Kuester, *et al.*, 1999; Hultink and Langerak, 2001; Chen, *et al.*, 2010)、競争的行動全般または反応行動の採用スピード (e.g., MacMillan, *et al.*, 1985; Smith, *et al.*, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Chen, *et al.*, 1992; Bowman and Gatignon, 1995; Chen and Hambrick, 1995; Hambrick, *et al.*, 1996; Kuester, *et al.*, 1999; Hultink and Langerak, 2001; Marcel, *et al.*, 2010)、反応行動の採用可能性 (Robinson, 1988; Smith, *et al.*, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Robertson, *et al.*, 1995; Waarts and Wierenga, 2000; Jayachandran and Varadarajan, 2006; Debruyne, *et al.*, 2010; Kang, *et al.*, 2010; Marcel, *et al.*, 2010) といった複数の次元によって測定されてきた。

また、研究潮流 I の既存研究は、競争性や反応性を直接的に規定する内生的要因として、企業の認知 (awareness)、動機 (motivation)、および能力 (capability) の 3 つの要因に着目してきた。すなわち、既存研究によると、企業が競争的行動全般または反応行動を採用すべき対象となる機会や脅威を認知した場合、競争的行動全般または反応行動を採用する必要性を高く知覚した場合、および効果的な競争的行動全般または反応行動を採用することが自社にとって可能である

⁷ 既存研究が扱っている競争性や反応性以外の説明対象には、反応手段の一致性 (Smith, *et al.*, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Robertson, *et al.*, 1995) および反応行動の幅 (Kuester, *et al.*, 1999) がある。しかしながら、これらの説明対象を扱う既存研究は、研究潮流 I においては例外的であり、大半は、競争性や反応性を説明対象としてきた (その中でも中心的な説明対象は後者)。

と高く知覚した場合に、当該企業の競争性や反応性は高まるという (Chen and Miller, 1994)。提唱者の Chen and Miller (1994) によって、それぞれの頭文字から AMC 枠組と名付けられたこの枠組は、同研究潮流の多くの既存研究によって用いられてきた (cf. Chen and Miller, 2012)⁸。

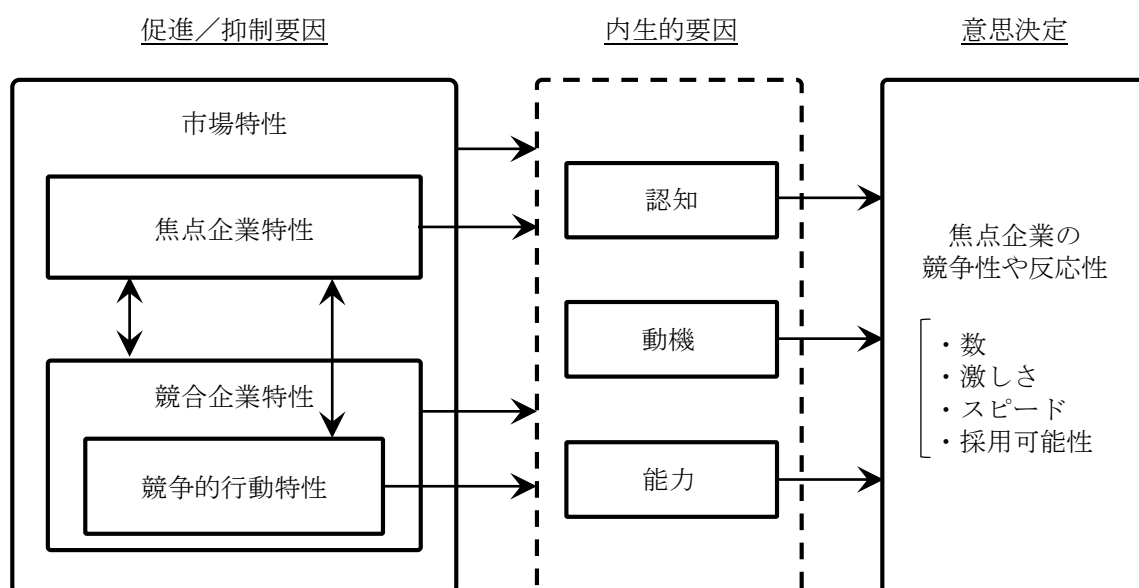
注記すべき点として、反応性を説明対象とする既存研究には、競合企業の競争的行動を攻撃的な行動、焦点企業の反応行動を防衛的な行動とする暗黙裡の前提が存在する点が挙げられる。そうした前提に基づき、反応性を説明対象とする既存研究は、反応行動を採用する目的として、既に獲得した利潤機会の維持・防衛を、反応行動を採用する動機として、脅威の知覚、すなわち、既に獲得した利潤機会を奪われると知覚する程度を、それぞれ想定している (e.g., Chen, *et al.*, 1992; Chen and Miller, 1994; Kuester, *et al.*, 1999; Jayachandran and Varadarajan, 2006; Chen, *et al.*, 2007; Marcel, *et al.*, 2010)。

最後に、既存研究は、認知、動機、および能力への影響を通じて、焦点企業の競争性や反応性を促進／抑制する要因を検討してきた。これらの要因は、4つの次元に分類することができる。1つ目の次元は、市場特性に関する要因であり、市場ごとの焦点企業の競争性や反応性の差異を説明する要因が探究されてきた。2つ目の次元は、焦点企業特性に関する要因であり、焦点企業ごとの競争性や反応性の差異を説明する要因が探究されてきた。3つ目の次元は、競合企業特性に関する要因であり、2企業間、すなわち、焦点企業と競合企業のペアごとの競争性や反応性の差異を説明する要因が探究されてきた。4つ目の次元は、競争的行動特性に関する要因であり、競争的行動ごとの焦点企業の反応性の差異を説明する要因が探究されてきた。

以上の議論を踏まえた研究潮流 I の概念枠組は、図表 3-1 に示されるとおりである。次節以降では、焦点企業の競争性や反応性を促進／抑制する要因に関する既存研究の知見を4つの次

⁸ 全ての既存研究が、AMC 枠組に依拠することを明示し、認知、動機、および能力のそれぞれの観点から包括的に競争性や反応性を議論しているわけではない。しかし、各既存研究が扱う説明変数とその影響は、後述のとおり、AMC 枠組に基づいて整理することが可能である。

図表 3-1 研究潮流 I の概念枠組



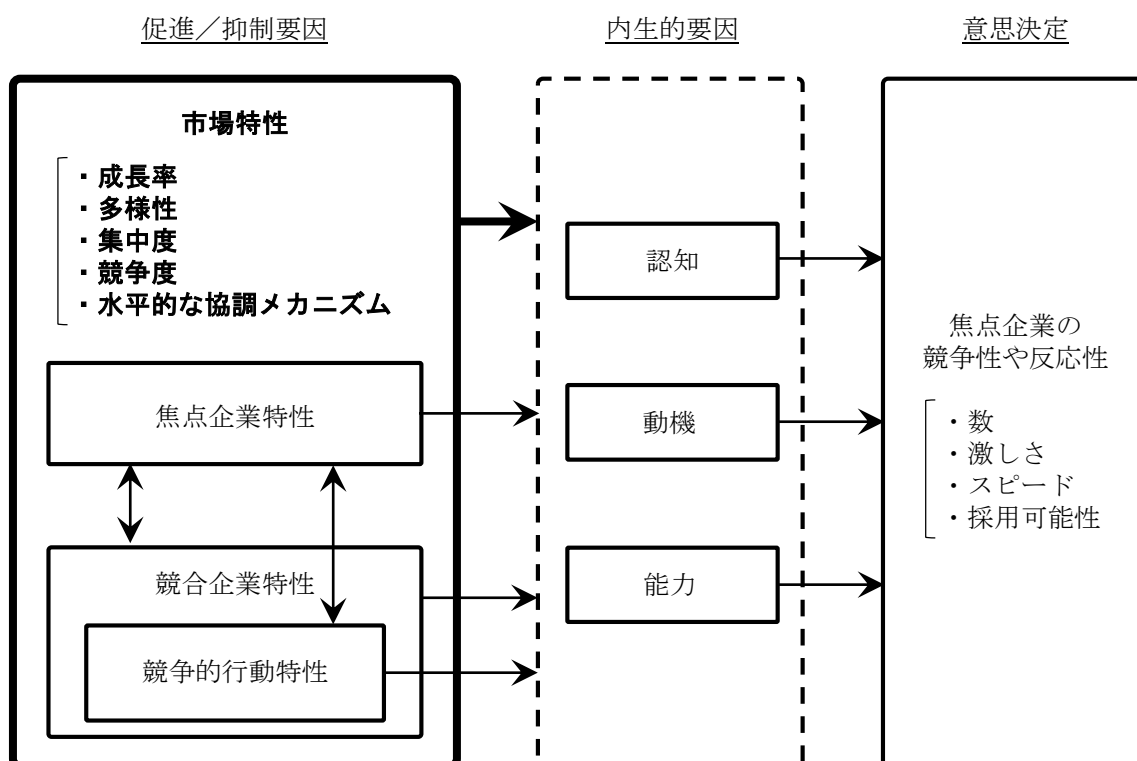
元、すなわち、市場特性、焦点企業特性、競合企業特性、および競争的行動特性ごとに概観する。

3-2-2 研究潮流 I の知見：競争性や反応性を促進/抑制する市場特性

焦点企業の競争性や反応性を促進/抑制する市場特性に関して、図表 3-2 に示されるとおり、既存研究は、成長率 (Robinson, 1988; Miller and Chen, 1994; Bowman and Gatignon, 1995; Kuester, *et al.*, 1999; Hultink and Langerak, 2001)、多様性 (Miller and Chen, 1994)、集中度 (Robinson, 1988; Bowman and Gatignon, 1995; Kuester, *et al.*, 1999)、競争度 (Bowman and Gatignon, 1995; Kuester, *et al.*, 1999; Chen, *et al.*, 2010)、および水平的な協調メカニズム (Young, *et al.*, 1996) の影響を理論的・経験的に吟味してきた。

第 1 に、市場の成長率に関して、焦点企業の競争性を説明対象とする Miller and Chen (1994) は、市場の成長率が高いほど、自社の競争的行動が成功するのではないかと期待が高いため、焦点企業は競争的行動全般を採用する容易性を知覚しやすいと予測している。その上で、市場の成長率は、焦点企業の当該市場における競争性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響

図表 3-2 焦点企業の競争性や反応性を促進/抑制する市場特性



を経験的にも見出している。また、同様の影響は、焦点企業の反応性を説明対象とする他の既存研究においても見出されている (Robinson, 1988; Kuester, *et al.*, 1999)。他方、焦点企業の反応性を説明対象とする Hultink and Langerak (2001) は、市場の成長率が低いほど、市場の競争圧力が高いため、焦点企業は反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、市場の成長率は、焦点企業の当該市場における反応性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している。また、同様の影響は、焦点企業の反応性を説明対象とする他の既存研究においても見出されている (Bowman and Gatignon, 1995)。

第2に、市場の多様性に関して、焦点企業の競争性を説明対象とする既存研究は、市場の多様性が高いほど、外的な情報探索が促進される可能性が高いため、焦点企業は競争的行動全般の対象となる機会や脅威を認知しやすいと予測している。その上で、市場の多様性は、焦点企業の当該市場における競争性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出して

いる (Miller and Chen, 1994)。

第3に、市場の集中度に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、市場の集中度が高いほど、企業間の協調的行動や相互自制が生じる可能性が高いため、焦点企業は反応行動を採用する必要性を知覚しにくいと予測している。その上で、市場の集中度は、焦点企業の当該市場における反応性に負の影響を及ぼすと主張している (Robinson, 1988; Bowman and Gatignon, 1995; Kuester, *et al.*, 1999)。ただし、既存研究の経験的テストの結果は、そうした負の影響を支持する結果 (Kuester, *et al.*, 1999) と、支持しない結果 (Robinson, 1988; Bowman and Gatignon, 1995) が混在している。

第4に、市場の競争度 (スイッチング・コスト、技術革新のスピード、価格感度を含む) に関して、焦点企業の競争性および反応性を説明対象とする既存研究は、市場の競争度が高いほど、獲得した利潤機会や競争優位が非持続的になる可能性が高いため、焦点企業は競争的行動全般や反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、市場の競争度は、焦点企業の当該市場における競争性や反応性に正の影響を及ぼすと主張している (Bowman and Gatignon, 1995; Kuester, *et al.*, 1999; Chen, *et al.*, 2010)。ただし、既存研究の経験的テストの結果は、そうした正の影響を支持する結果 (Chen, *et al.*, 2010) と、支持しない結果 (Bowman and Gatignon, 1995; Kuester, *et al.*, 1999) が混在している。

第5に、市場の水平的な協調メカニズム、すなわち、市場における業界団体や企業間の提携の数に関して、焦点企業の競争性を説明対象とする既存研究は、市場に水平的な協調メカニズムが多いほど、そうした協調関係を維持しようというインセンティブが働く可能性が高いため、焦点企業は競争的行動全般を採用する必要性を知覚しにくいと予測している。その上で、市場の水平的な協調メカニズムは、焦点企業の当該市場における競争性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している (Young, *et al.*, 1996)。

以上のレビューの要約として、焦点企業の競争性や反応性を促進／抑制する市場特性を AMC 枠組に基づき整理した結果は、図表 3-3 に示されるとおりである。

図表 3-3 既存研究が扱ってきた市場特性の AMC 枠組に基づく整理

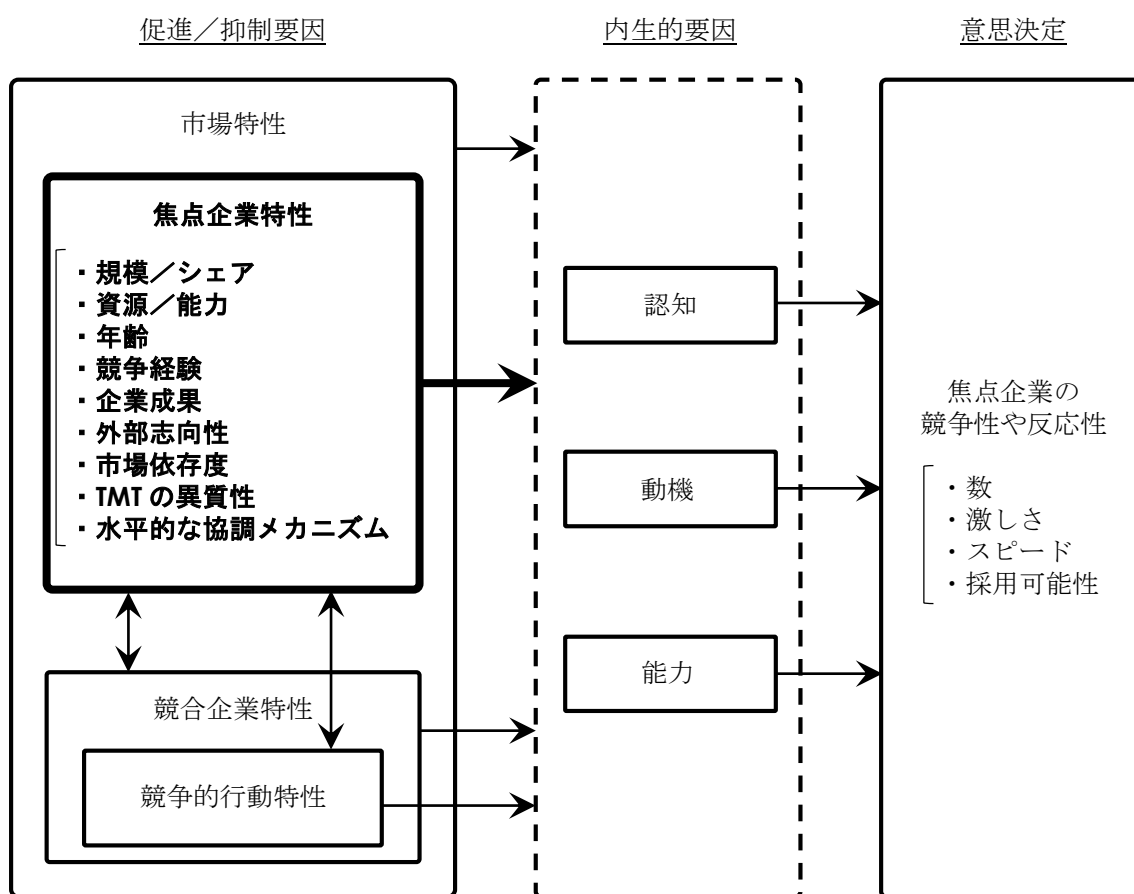
説明対象	要因	影響 (主張)	既存研究
認知への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
競争性	多様性	促進	Miller and Chen, 1994
動機の知覚への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
競争性 反応性	成長率	抑制	Bowman and Gatignon, 1995; Hultink and Langerak, 2001
反応性	集中度	抑制	Robinson, 1988; Bowman and Gatignon, 1995; Kuester, <i>et al.</i> , 1999
競争性 反応性	競争度 (スイッチング・コスト・技術革新 のスピード・価格感度を含む)	促進	Bowman and Gatignon, 1995; Kuester, <i>et al.</i> , 1999; Chen, <i>et al.</i> , 2010
競争性	協調メカニズム	抑制	Young, <i>et al.</i> , 1996
能力の知覚への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
競争性	成長率	促進	Robinson, 1988; Miller and Chen, 1994; Kuester, <i>et al.</i> , 1999

3-2-3 研究潮流 I の知見：競争性や反応性を促進/抑制する焦点企業特性

焦点企業の競争性や反応性を促進/抑制する焦点企業特性に関して、図表 3-4 に示されるとおり、既存研究は、規模/シェア (Robinson, 1988; Smith, *et al.*, 1991; Miller and Chen, 1994; Bowman and Gatignon, 1995; Chen and Hambrick, 1995; Kuester, *et al.*, 1999)、資源/能力 (Smith, *et al.*, 1991; Bowman and Gatignon, 1995; Debruyne, *et al.*, 2010)、年齢 (Miller and Chen, 1994)、競争経験 (Smith, *et al.*, 1991; Miller and Chen, 1994)、企業成果 (Miller and Chen, 1994; Jayachandran and Varadarajan, 2006)、外部志向性 (Smith, *et al.*, 1991)、市場依存度 (Robinson, 1988; Chen and MacMillan, 1992; Robertson, *et al.*, 1995; Kuester, *et al.*, 1999)、トップ・マネジメント・チーム (以下、TMT) の異質性 (Hambrick, *et al.*, 1996; Chen, *et al.*, 2010)、および水平的な協調メカニズム (Young, *et al.*, 1996) の影響を理論的・経験的に吟味してきた。

第 1 に、焦点企業の規模/シェアに関して、焦点企業の競争性および反応性を説明対象とす

図表 3-4 焦点企業の競争性や反応性を促進/抑制する焦点企業特性



る既存研究は、焦点企業の規模/シェアが大きいほど、意思決定プロセスが複雑になる可能性が高いため、当該企業は競争的行動全般や反応行動を採用する困難性を知覚しやすいと予測している。その上で、焦点企業の規模/シェアは、当該企業の市場における競争性や反応性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している (Robinson, 1988; Smith, *et al.*, 1991; Miller and Chen, 1994; Bowman and Gatignon, 1995; Kuester, *et al.*, 1999)。例外的に、焦点企業の反応性を説明対象とする Chen and Hambrick (1995) は、焦点企業の規模/シェアが大きいほど、多様な反応行動を可能にする余剰資源を豊富に有する可能性が高いため、当該企業は反応行動を採用する容易性を知覚しやすいと予測している。その上で、焦点企業の規模/シェアは、当該企業の反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している。

しかしながら、焦点企業の規模／シェアが反応性に及ぼす正の影響を見出している既存研究は、彼らのみである。

第2に、焦点企業の資源／能力に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、焦点企業の資源／能力が高いほど、一方では現状への満足によって当該企業は反応行動を採用する必要性を知覚しにくいと、他方では余剰資源によって当該企業は反応行動を採用する容易性を知覚しやすいと予測している。その上で、焦点企業の資源／能力は、当該企業の反応性に正および負の両方の影響を及ぼすと主張し、そうした両方の影響を経験的にも見出している (Smith, *et al.*, 1991; Debruyne, *et al.*, 2010)。

第3に、焦点企業の年齢に関して、焦点企業の競争性を説明対象とする既存研究は、焦点企業の年齢が高いほど、規模／シェアと同様に、意思決定プロセスが複雑になる可能性が高いため、当該企業は競争的行動全般を採用する困難性を知覚しやすいと予測している。その上で、焦点企業の年齢は、当該企業の競争性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している (Miller and Chen, 1994)。

第4に、焦点企業の競争経験 (TMT の経験を含む) に関して、焦点企業の競争性および反応性を説明対象とする既存研究は、焦点企業の競争経験が豊富なほど、競争に関する知識やノウハウが豊富である可能性が高いため、当該企業は競争的行動全般や反応行動の対象となる機会や脅威を認知しやすく、かつ競争的行動全般や反応行動を採用する容易性を知覚しやすいと予測している。その上で、焦点企業の競争経験は、当該企業の競争性や反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Smith, *et al.*, 1991; Miller and Chen, 1994)。

第5に、焦点企業の企業成果に関して、焦点企業の競争性を説明対象とする Miller and Chen (1994) は、焦点企業の企業成果が高いほど、現状に満足してしまう可能性が高いため、当該企業は競争的行動全般を採用する必要性を知覚しにくいと予測している。その上で、焦点企業の企業成果は、当該企業の競争性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している。他方、焦点企業の反応性を説明対象とする Jayachandran and Varadarajan (2006)

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

は、焦点企業の企業成果が高いほど、一方では現状への満足によって当該企業は反応行動を採用する必要性を知覚しにくい、他方では余剰資源によって当該企業は反応行動を採用する容易性を知覚しやすいと予測している。その上で、焦点企業の企業成果は、当該企業の反応性に正および負の両方の影響を及ぼすと主張し、そうした両方の影響を経験的にも見出している。

第6に、焦点企業の外部志向性に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、焦点企業の外部志向性が高いほど、外部情報探索が積極的に行われる可能性が高いため、当該企業は反応行動の対象となる脅威を認知しやすいと予測している。その上で、焦点企業の外部志向性は、当該企業の反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Smith, *et al.*, 1991)。

第7に、焦点企業の市場依存度に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、焦点企業の市場依存度が高いほど、生存を脅かす危機に対して機敏である可能性が高いため、当該企業は反応行動の対象となる脅威を認知しやすく、かつ反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、焦点企業の市場依存度は、当該企業の反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Robinson, 1988; Chen and MacMillan, 1992; Robertson, *et al.*, 1995)。

第8に、焦点企業のTMTの異質性、すなわち、TMTメンバーの職能、専攻、および在職期間の異質性に関して、焦点企業の競争性および反応性を説明対象とする既存研究は、焦点企業のTMTの異質性が高いほど、一方では多様な視点からの情報探索によって当該企業は競争的行動全般や反応行動の対象となる機会や脅威を認知しやすいが、他方では意思決定の際のコンフリクトによって当該企業は競争的行動全般や反応行動を採用する困難性を知覚しやすいと予測している。その上で、焦点企業のTMTの異質性は、当該企業の競争性や反応性に正および負の両方の影響を及ぼすと主張し、そうした両方の影響を経験的にも見出している (Hambrick, *et al.*, 1996; Chen, *et al.*, 2010)。

第9に、焦点企業の水平的な協調メカニズム、すなわち、市場における業界団体や提携企業の

図表 3-5 既存研究が扱ってきた焦点企業特性の AMC 枠組に基づく整理

説明対象	要因	影響 (主張)	既存研究
認知への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
競争性 反応性	競争経験 (TMT の経験を含む)	促進	Smith, <i>et al.</i> , 1991; Miller and Chen, 1994
反応性	外部志向性	促進	Smith, <i>et al.</i> , 1991
反応性	市場依存度	促進	Robinson, 1988; Chen and MacMillan, 1992; Robertson, <i>et al.</i> , 1995; Kuester, <i>et al.</i> , 1999
競争性 反応性	TMT の異質性	促進	Hambrick, <i>et al.</i> , 1996
動機の知覚への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
反応性	資源/能力	抑制	Smith, <i>et al.</i> , 1991; Debruyne, <i>et al.</i> , 2010
競争性 反応性	企業成果	抑制	Miller and Chen, 1994; Jayachandran and Varadarajan, 2006
反応性	市場依存度	促進	Robinson, 1988; Chen and MacMillan, 1992; Robertson, <i>et al.</i> , 1995; Kuester, <i>et al.</i> , 1999
能力の知覚への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
競争性 反応性	規模/シェア	抑制	Robinson, 1988; Smith, <i>et al.</i> , 1991; Miller and Chen, 1994; Bowman and Gatignon, 1995; Kuester, <i>et al.</i> , 1999
反応性	資源/能力	促進	Smith, <i>et al.</i> , 1991; Debruyne, <i>et al.</i> , 2010
競争性	年齢	抑制	Miller and Chen, 1994
競争性 反応性	競争経験 (TMT の経験を含む)	促進	Smith, <i>et al.</i> , 1991; Miller and Chen, 1994
反応性	企業成果	促進	Jayachandran and Varadarajan, 2006
競争性 反応性	TMT の異質性	抑制	Hambrick, <i>et al.</i> , 1996; Chen, <i>et al.</i> , 2010
競争性	水平的な協調メカニズム	促進	Young, <i>et al.</i> , 1996

数に関して、焦点企業の競争性を説明対象とする既存研究は、焦点企業が有する水平的な協調メ

カニズムが多いほど、豊富かつ多様な競争資源を有する可能性が高いため、当該企業は競争的行動全般を採用する容易性を知覚しやすいと予測している。その上で、焦点企業の水平的な協調メカニズムは、当該企業の競争性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Young, *et al.*, 1996)。

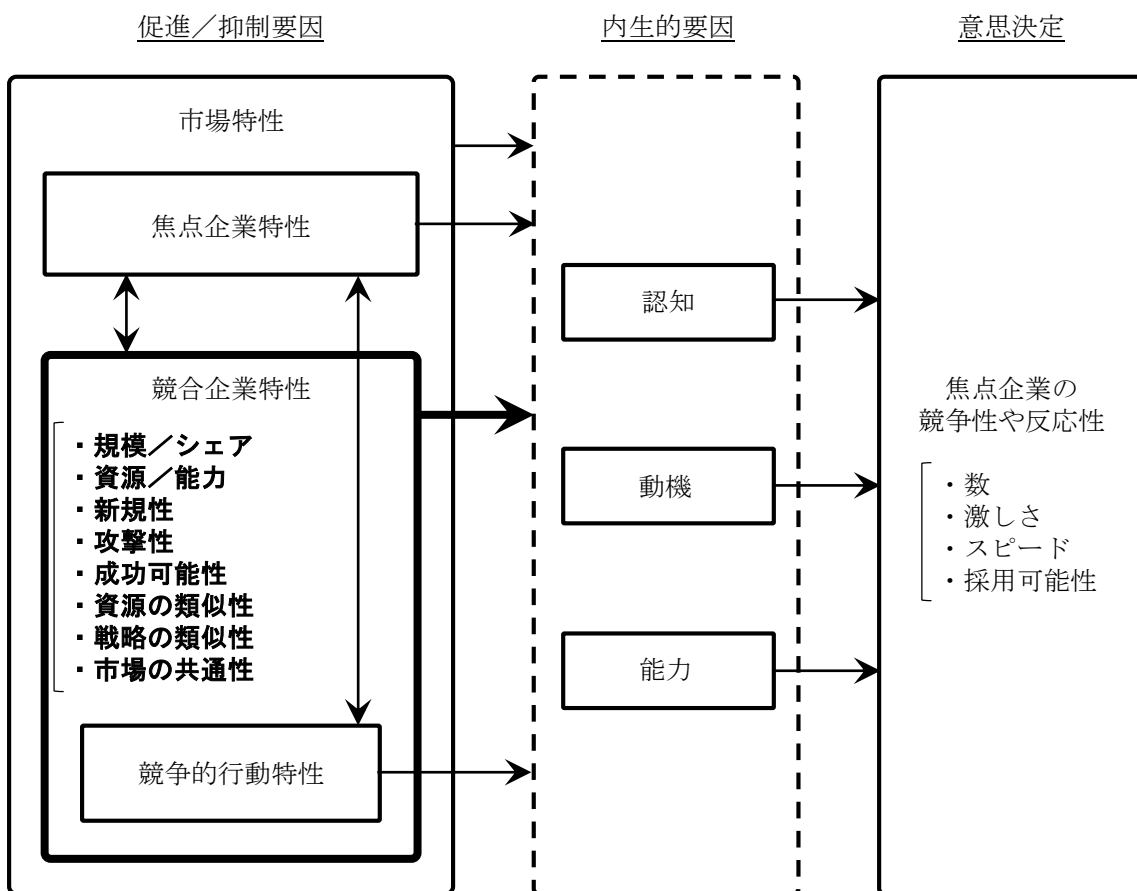
以上のレビューの要約として、焦点企業の競争性や反応性を促進／抑制する焦点企業特性をAMC 枠組に基づき整理した結果は、図表 3-5 に示されるとおりである。

3-2-4 研究潮流 I の知見：競争性や反応性を促進／抑制する競合企業特性

焦点企業の競争性や反応性を促進／抑制する競合企業特性に関して、図表 3-6 に示されるとおり、既存研究は、規模／シェア (Bowman and Gatignon, 1995; Chen, *et al.*, 2007)、資源／能力 (Bowman and Gatignon, 1995; Chen, *et al.*, 2007)、新規性 (Shankar, 1999; Waarts and Wierenga, 2000)、攻撃性 (Shankar, 1999; Waarts and Wierenga, 2000; Hultink and Langerak, 2001; Chen, *et al.*, 2007)、成功可能性 (Waarts and Wierenga, 2000)、資源の類似性 (Chen, 1996; Chen, *et al.*, 2007)、戦略の類似性 (Gimeno and Woo, 1996)、および市場の共通性 (Chen, 1996; Gimeno and Woo, 1996; Baum and Korn, 1999; Shankar, 1999; Kang, *et al.*, 2010) の影響を理論的・経験的に吟味してきた。

第 1 に、競合企業の規模／シェアに関して、焦点企業の反応性を説明対象とする Chen, *et al.* (2007) は、競合企業の規模／シェアが大きいほど、当該企業の競争的行動が、他の企業の注目を集める可能性および市場に大きな影響を及ぼす可能性が高いため、焦点企業は、当該企業の競争的行動を認知しやすく、かつ当該企業に対する反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、競合企業の規模／シェアは、焦点企業の当該企業に対する反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Chen, *et al.*, 2007)。他方、焦点企業の反応性を説明対象とする Bowman and Gatignon (1995) は、競合企業の規模／シェアが大きいほど、当該企業に対する反応行動に必要なコストが高いため、焦点企業は当該企

図表 3-6 焦点企業の競争性や反応性を促進/抑制する競合企業特性



業に対する反応行動を採用する困難性を知覚しやすいと予測している。その上で、競合企業の規模/シェアは、焦点企業の当該企業に対する反応性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している。

第2に、競合企業の資源/能力に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競合企業の資源/能力の優位性が高いほど、当該企業の競争的行動が、他の企業の注目を集める可能性および市場に大きな影響を及ぼす可能性が高いため、焦点企業は、当該企業の競争的行動を認知しやすく、かつ当該企業に対する反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、競合企業の資源/能力は、焦点企業の当該企業に対する反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Chen, *et al.*, 2007)。

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

第3に、競合企業の新規性に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競合企業が新規参入企業である場合、当該企業の競争的行動が他の企業の注目を集める可能性が高く、かつ当該企業に対する反応行動が従来の既存企業間の関係性に悪影響を及ぼす可能性が低いいため、焦点企業は、当該企業の競争的行動を認知しやすく、かつ当該企業に対する反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、競合企業の新規性は、焦点企業の当該企業に対する競争性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Shankar, 1999)。

第4に、競合企業の攻撃性、すなわち、当該企業による激しい競争的行動の採用実績に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競合企業の高いほど、当該企業の競争的行動が、他の企業の注目を集める可能性および市場に大きな影響を及ぼす可能性が高いため、焦点企業は、当該企業の競争的行動を認知しやすく、かつ当該企業に対する反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、競合企業の攻撃性は、焦点企業の当該企業に対する競争性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Shankar, 1999; Waarts and Wierenga, 2000; Hultink and Langerak, 2001; Chen, *et al.*, 2007)。

第5に、競合企業の成功可能性、すなわち、当該企業による優れた競争的行動の採用実績に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競合企業の成功可能性が高いほど、攻撃性と同様に、当該企業の競争的行動が、他の企業の注目を集める可能性および市場に大きな影響を及ぼす可能性が高いため、焦点企業は、当該企業の競争的行動を認知しやすく、かつ当該企業に対する反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、競合企業の成功可能性は、焦点企業の当該企業に対する競争性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Waarts and Wierenga, 2000)。

第6に、企業間の資源の類似性に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする Chen *et al.* (2007) は、企業間の資源の類似性が高いほど、互いをライバルとして認識する可能性が高いため、焦点企業は、競合企業の競争的行動を認知しやすく、かつ競合企業に対する反応行動を採用

する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、企業間の資源の類似性は、焦点企業の競合企業に対する反応性に正の影響を及ぼすと主張したが、そうした正の影響は経験的には見出されていない。他方、焦点企業の競争性および反応性を説明対象とする Chen (1996) は、反応行動に関しては、企業間の資源の類似性が高いほど、競合企業の競争的行動に対する効果的な反応行動に必要な資源を有している可能性が高いため、焦点企業は当該企業に対する反応行動を採用する容易性を知覚しやすいと予測している。その上で、企業間の資源の類似性は、焦点企業の競合企業に対する積極的な反応行動の採用に正の影響を及ぼすと主張している。他方、先行行動に関しては、企業間の資源の類似性が高いほど、競合企業の効果的な反応行動による報復の懸念を抱く可能性が高いため、焦点企業は当該企業に対する先行行動を採用する必要性を知覚しにくいと予測している。その上で、企業間の資源の類似性は、焦点企業の競合企業に対する積極的な先行行動の採用に負の影響を及ぼすと主張している。ただし、彼は、経験的テストは行っていない。

第7に、企業間の戦略の類似性に関して、焦点企業の競争性を説明対象とする Gimeno and Woo (1996) は、企業間の戦略の類似性が高いほど、破壊的な競争を避けようと協調的行動を採用する可能性が高いため、焦点企業は競合企業に対する競争的行動全般を採用する必要性を知覚しにくいという戦略グループ研究 (e.g., Newman, 1978) の主張と、企業間の戦略の類似性が高いほど、企業間の代替性が高く、かつ模倣の容易性も高いため、焦点企業は競合企業に対する競争的行動全般を採用する必要性や容易性を知覚しやすいという差別化研究 (e.g., Hotelling, 1929) やリソース・ベースト・ビュー (e.g., Barney, 1991) の主張を対立仮説として提唱し、経験的テストを行った。その結果、企業間の戦略の類似性は、焦点企業の競合企業に対する競争性に弱い正の影響を及ぼすことが見出されている。

第8に、企業間の市場の共通性、すなわち、参入市場が企業間で重複している程度に関して、焦点企業の競争性を説明対象とする既存研究は、企業間の市場の共通性が高いほど、お互いが他の市場における報復行動を懸念して、相互自制を働かせる可能性が高いため、焦点企業は競合

図表 3-7 既存研究が扱ってきた競合企業特性の AMC 枠組に基づく整理

説明対象	要因	影響 (主張)	既存研究
認知への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
反応性	規模/シェア	促進	Chen, <i>et al.</i> , 2007
反応性	資源/能力	促進	Chen, <i>et al.</i> , 2007
競争性	新規性	促進	Shankar, 1999; Waarts and Wierenga, 2000
競争性	攻撃性	促進	Shankar, 1999; Waarts and Wierenga, 2000; Hultink and Langerak, 2001; Chen, <i>et al.</i> , 2007
競争性	成功可能性	促進	Waarts and Wierenga, 2000
競争性	資源の類似性	促進	Chen, <i>et al.</i> , 2007
競争性	戦略の類似性	促進	Gimeno and Woo, 1996
反応性	市場の共通性	促進	Chen, 1996; Baum and Korn, 1999; Kang, <i>et al.</i> , 2010
動機の知覚への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
反応性	規模/シェア	促進	Chen, <i>et al.</i> , 2007
反応性	資源/能力	促進	Chen, <i>et al.</i> , 2007
競争性	新規性	促進	Shankar, 1999; Waarts and Wierenga, 2000
競争性	攻撃性	促進	Shankar, 1999; Waarts and Wierenga, 2000; Hultink and Langerak, 2001; Chen, <i>et al.</i> , 2007
競争性	成功可能性	促進	Waarts and Wierenga, 2000
競争性	資源の類似性	混在	Chen, 1996; Chen, <i>et al.</i> , 2007
競争性	戦略の類似性	促進	Gimeno and Woo, 1996
競争性 反応性	市場の共通性	混在	Chen, 1996; Gimeno and Woo, 1996; Baum and Korn, 1999; Shankar, 1999; Kang, <i>et al.</i> , 2010

図表 3-7 既存研究が扱ってきた競合企業特性の AMC 枠組に基づく整理 (つづき)

説明対象	要因	影響 (主張)	既存研究
能力の知覚への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
反応性	規模/シェア	抑制	Bowman and Gatignon, 1995
反応性	資源の類似性	促進	Chen, 1996
競争性	戦略の類似性	促進	Gimeno and Woo, 1996

企業に対する競争的行動全般を採用する必要性を知覚しにくいと予測している。その上で、企業間の市場の共通性は、焦点企業の競合企業に対する競争性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している (Gimeno and Woo, 1996; Shankar, 1999)。他方、焦点企業の競争性を説明対象とする Baum and Korn (1999) は、企業間の市場の共通性が高いほど、ある水準までは互いをライバルとして認識する可能性が高いため、焦点企業は競合企業の競争的行動を認知しやすく、かつ競合企業に対する競争的行動を採用する必要性を知覚しやすいが、ある水準を超えると相互自制が働く可能性が高いため、焦点企業が競合企業に対する競争的行動全般を採用する必要性を知覚しにくいと予測している。その上で、市場の共通性は、焦点企業の競合企業に対する競争性に逆 U 字の影響を及ぼすと主張し、そうした逆 U 字の影響を経験的にも見出している。また、焦点企業の競争性および反応性を説明対象とする Chen (1996) や Kang, *et al.* (2010) は、反応行動に関しては、企業間の市場の共通性が高いほど、今後の抑止力として逸脱者は報復を受ける可能性が高いため、焦点企業は競合企業に対する反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、企業間の市場の共通性は、焦点企業の競合企業に対する積極的な反応行動に正の影響を及ぼすと主張し、そうした影響を経験的にも見出している。他方、先行行動に関しては、企業間の市場の共通性が高いほど、相互自制が働く可能性が高いため、焦点企業が競合企業に対する先行行動を採用する必要性を知覚しにくいと予測している。その上で、企業間の市場の共通性は、焦点企業の競合企業に対する積極的な先行行動の採

用に負の影響を及ぼすと主張し、そうした影響を経験的にも見出している。

以上のレビューの要約として、焦点企業の競争性や反応性を促進／抑制する競合企業特性を AMC 枠組に基づき整理した結果は、図表 3-7 に示されるとおりである。

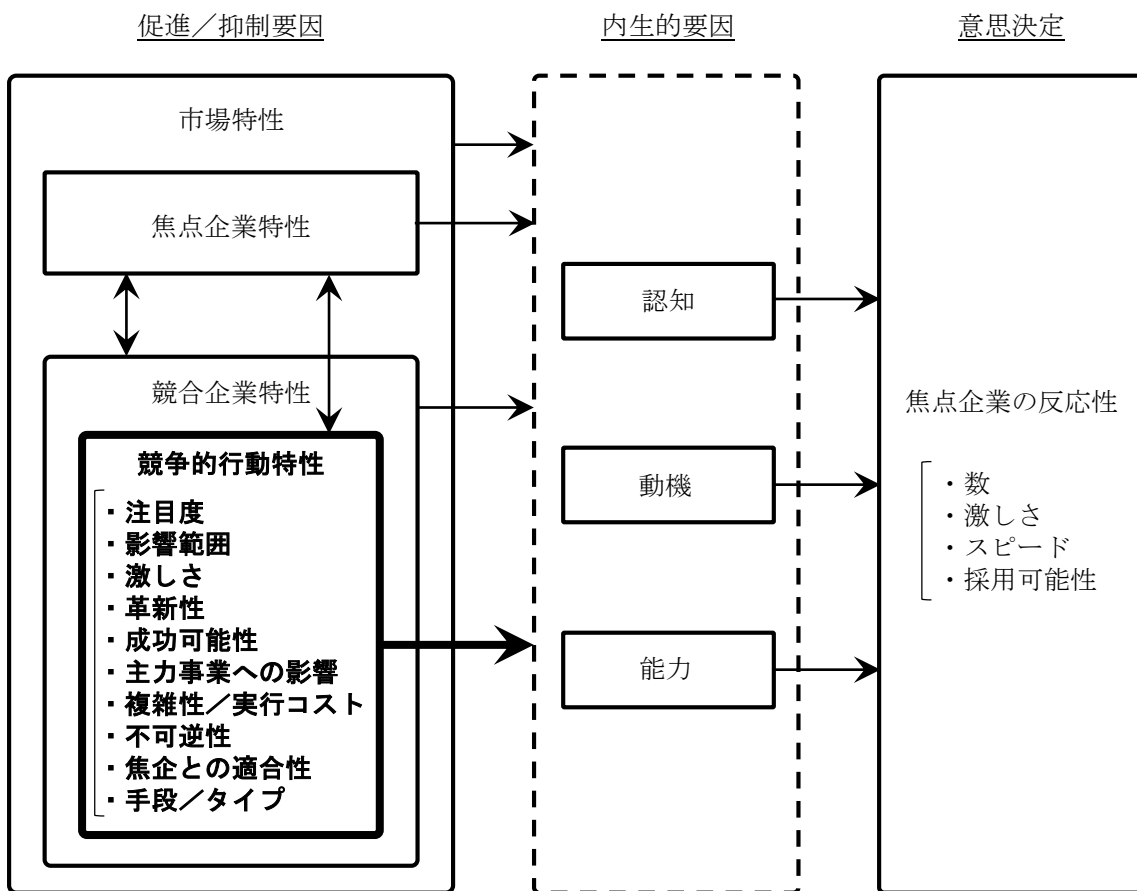
3-2-5 研究潮流 I の知見：反応性を促進／抑制する競争的行動特性

焦点企業の反応性を促進／抑制する競争的行動特性に関して、図表 3-8 に示されるとおり、既存研究は、注目度 (MacMillan, *et al.*, 1985; Chen and Miller, 1994)、影響範囲 (Chen, *et al.*, 1992; Hultink and Langerak, 2001)、激しさ (Robinson, 1988; Hultink and Langerak, 2001)、革新性 (MacMillan, *et al.*, 1985; Robinson, 1988; Kuester, *et al.*, 1999; Waarts and Wierenga, 2000)、成功可能性 (MacMillan, *et al.*, 1985)、焦点企業の主力事業に対する影響の大きさ (Chen, *et al.*, 1992; Heil and Walters, 1993; Chen and Miller, 1994; Robertson, *et al.*, 1995; Kuester, *et al.*, 1999; Waarts and Wierenga, 2000; Marcel, *et al.*, 2010)、複雑性／実行コスト (MacMillan, *et al.*, 1985; Chen, *et al.*, 1992; Heil and Walters, 1993; Chen and Miller, 1994; Bowman and Gatignon, 1995)、不可逆性 (Chen and MacMillan, 1992)、焦点企業との適合性 (MacMillan, *et al.*, 1985)、手段／タイプ (Robinson, 1988; Smith, *et al.*, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Chen, *et al.*, 1992) の影響を理論的・経験的に吟味してきた。

第 1 に、競争的行動の注目度に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競争的行動の注目度が高いほど、焦点企業は当該行動を認知しやすいと予測している。その上で、競争的行動の注目度は、焦点企業の当該行動に対する反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (MacMillan, *et al.*, 1985; Chen and Miller, 1994)。

第 2 に、競争的行動の影響範囲に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競争的行動の影響範囲が広いほど、すなわち、ターゲットが広いほど、焦点企業は当該行動を認知しやすいと予測している。その上で、競争的行動の注目度は、焦点企業の当該行動に対する反応

図表 3-8 焦点企業の反応性を促進/抑制する競争的行動特性



性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Chen, *et al.*, 1992; Hultink and Langerak, 2001)。

第 3 に、競争的行動の激しさに関して、焦点企業の反応性を説明対象とする Hultink and Langerak (2001) は、競争的行動が激しいほど (例えば、大幅な値下げや集中的なプロモーション)、焦点企業は当該行動に対して反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、競争的行動の激しさは、焦点企業の当該行動に対する反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している。他方、焦点企業の反応性を説明対象とする Robinson (1988) は、競争的行動が激しいほど、ある水準までは焦点企業は当該行動に対して反応行動を採用する必要性を知覚しやすいが、ある水準を超えると焦点企業は当該行動に対して

反応行動を採用する困難性をより知覚しやすいと予測している。その上で、競争的行動の激しさは、焦点企業の当該行動に対する反応性に逆 U 字の影響を及ぼすと主張し、そうした逆 U 字の影響を経験的にも見出している。

第 4 に、競争的行動の革新性に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競争的行動の革新性が高いほど、焦点企業は当該行動に対して反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、競争的行動の革新性は、焦点企業の当該行動に対する反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (MacMillan, *et al.*, 1985; Robinson, 1988; Waarts and Wierenga, 2000)。他方、焦点企業の反応性を説明対象とする Kuester, *et al.* (1999) は、競争的行動の革新性が高いほど、一方では焦点企業は当該行動に対して反応行動を採用する必要性を知覚しやすいが、他方では焦点企業は当該行動に対して反応行動を採用する困難を知覚しやすいと予測している。その上で、競争的行動の革新性は、焦点企業の当該行動に対する反応行動の激しさには正の影響を及ぼすが、反応行動の採用スピードには負の影響を及ぼすと主張し、それぞれの影響を経験的にも見出している。

第 5 に、競争的行動の成功可能性に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競争的行動の成功可能性が高いほど、焦点企業は当該行動に対する反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、競争的行動の成功可能性は、焦点企業の当該行動に対する反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (MacMillan, *et al.*, 1985)。

第 6 に、競争的行動の焦点企業の主力事業に対する影響の大きさに関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競争的行動の焦点企業の主力事業に対する影響が大きいほど、焦点企業は当該行動に対する反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、競争的行動の焦点企業の主力事業に対する影響の大きさは、焦点企業の当該行動に対する反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (Chen, *et al.*, 1992; Heil and Walters, 1993; Chen and Miller, 1994; Robertson, *et al.*, 1995; Kuester, *et al.*, 1999;

Waarts and Wierenga, 2000; Marcel, *et al.*, 2010)。

第7に、競争的行動の複雑性／実行コストに関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競争的行動の複雑性／実行コストが高いほど、焦点企業は当該行動に対する反応行動を採用する困難性を知覚しやすいと予測している。その上で、競争的行動の複雑性／実行コストは、焦点企業の当該行動に対する反応性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している (MacMillan, *et al.*, 1985; Chen, *et al.*, 1992; Heil and Walters, 1993; Chen and Miller, 1994; Bowman and Gatignon, 1995)。

第8に、競争的行動の不可逆性、すなわち、採用後の変更や中止が困難である程度に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競争的行動の不可逆性が高いほど、焦点企業は当該行動に対する反応行動を採用する困難性を知覚しやすいと予測している。その上で、競争的行動の不可逆性は、焦点企業の当該行動に対する反応性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している (Chen and MacMillan, 1992)。

第9に、競争的行動の焦点企業との適合性に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競争的行動の焦点企業との適合性が高いほど、焦点企業は当該行動に対する反応行動を採用する容易性を知覚しやすいと予測している。その上で、競争的行動の焦点企業との適合性は、焦点企業の当該行動に対する反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している (MacMillan, *et al.*, 1985)。

第10に、競争的行動のタイプ／手段に関して、焦点企業の反応性を説明対象とする既存研究は、競争的行動が戦術的なタイプの行動 (例えば、値下げや新たなプロモーション) である場合よりも戦略的なタイプの行動 (例えば、新製品導入や新たな流通チャネルの開拓) である場合の方が、焦点企業は当該行動に対する反応行動を採用する困難性を知覚しやすいと予測している。その上で、戦略的なタイプの競争的行動は、焦点企業の当該行動に対する反応性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している (Smith, *et al.*, 1991; Chen, *et al.*, 1992)。また、焦点企業の反応性を説明対象とする Chen and MacMillan (1992) は、競争的行動が価格以

図表 3-9 既存研究が扱ってきた競争的行動特性の AMC 枠組に基づく整理

特性	要因	影響 (主張)	既存研究
認知への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
反応性	注目度	促進	MacMillan, <i>et al.</i> , 1985; Chen and Miller, 1994
反応性	影響範囲	促進	Chen, <i>et al.</i> , 1992; Hultink and Langerak, 2001
動機の知覚への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
反応性	激しさ	促進	Robinson, 1988; Hultink and Langerak, 2001
反応性	革新性	促進	MacMillan, <i>et al.</i> , 1985; Robinson, 1988; Kuester, <i>et al.</i> , 1999; Waarts and Wierenga, 2000
反応性	成功可能性	促進	MacMillan, <i>et al.</i> , 1985
反応性	焦点企業の 主力事業への影響	促進	Chen, <i>et al.</i> , 1992; Heil and Walters, 1993; Chen and Miller, 1994; Robertson, <i>et al.</i> , 1995; Kuester, <i>et al.</i> , 1999; Waarts and Wierenga, 2000; Marcel, <i>et al.</i> , 2010
反応性	手段 (価格)	促進	Chen and MacMillan, 1992
反応性	手段 (買収)	抑制	Robinson, 1988
能力の知覚への影響を通じて競争性や反応性を促進/抑制する要因			
反応性	激しさ	抑制	Robinson, 1988
反応性	革新性	抑制	Kuester, <i>et al.</i> , 1999
反応性	複雑性/実行コスト	抑制	MacMillan, <i>et al.</i> , 1985; Chen, <i>et al.</i> , 1992; Heil and Walters, 1993; Chen and Miller, 1994; Bowman and Gatignon, 1995
反応性	不可逆性	抑制	Chen and MacMillan, 1992
反応性	焦点企業との適合性	促進	MacMillan, <i>et al.</i> , 1985
反応性	手段 (戦略)	抑制	Smith, <i>et al.</i> , 1991; Chen, <i>et al.</i> , 1992
反応性	手段 (価格)	促進	Chen and MacMillan, 1992

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

外を用いた行動である場合よりも価格を用いた行動である場合の方が、焦点企業は当該行動に対する反応行動を採用する容易性を知覚しやすく、かつ反応行動を採用する必要性を知覚しやすいと予測している。その上で、価格を用いた競争的行動は、焦点企業の当該行動に対する反応性に正の影響を及ぼすと主張し、そうした正の影響を経験的にも見出している。さらに、焦点企業の反応性を説明対象とする Robinson (1988) は、競争的行動として新規参入を想定し、新規参入の手段が非買収の場合よりも新規参入の手段が買収の場合の方が、焦点企業は当該行動に対する反応行動を採用する必要性を知覚しにくいと予測している。その上で、買収による新規参入は、焦点企業の当該行動に対する反応性に負の影響を及ぼすと主張し、そうした負の影響を経験的にも見出している。

以上のレビューの要約として、焦点企業の競争性や反応性を促進／抑制する競争的行動特性を AMC 枠組に基づき整理した結果は、図表 3-9 に示されるとおりである。また、ここまでにレビューしてきた焦点企業の競争性や反応性を促進／抑制する要因を探究した既存研究の被説明変数、説明変数、分析結果、および分析対象は、図表 3-10 に要約されるとおりである。

図表 3-10 研究潮流 I の既存研究の概要

研究	被説明変数	説明変数 [分析結果]	分析対象
MacMillan, Mccaffery, and Van-Wijk (1985)	・ 反応行動の採用スピード	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動の可視性 [+] ・ 行動の成功可能性 [+] ・ 行動の焦企への影響力 [+] ・ 行動の複雑性 [-] ・ 行動の革新性 [-] ・ 行動の焦企との不適合 [-] 	米国商業銀行 2 企業が 1965 年から 1980 年の間に採用した 11 の新製品に対する反応行動
Robinson (1988)	・ 反応指標(マーケティング・ミックスによる報復的な反応の有無)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場の成長率 [+] ・ 市場の集中度 [n.s.] ・ 焦企の規模 [n.s.] ・ 焦企の市場依存度 [+] ・ 行動の激しさ [逆 U 字] ・ 行動の革新性 [+] ・ 行動の手段(買収) [-] 	PIMS のデータベースから収集した 115 の新規参入と既存企業の反応行動
Smith, Grimm, Gannon, and Chen (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反応行動の手段の一致 ・ 反応行動の採用可能性 ・ 反応行動の採用スピード ・ 反応行動の採用順位 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦企の余剰資源 [n.s./-/+ /n.s.] ・ 焦企の外的志向 [n.s./+/+/-] ・ 焦企の構造的複雑性 [n.s./-/n.s./+] ・ 焦企の TMT の教育 [+ /n.s./n.s./n.s.] ・ 焦企の TMT の経験 [n.s./-/n.s./+] ・ 行動のタイプ(戦略) [n.s./n.s./-/-] 	米国航空産業の 32 企業が 1979 年から 1986 年の間に実施した 191 の先行行動と 418 の反応行動
Chen and MacMillan (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反応行動の採用可能性 ・ 反応行動の採用スピード ・ 反応行動の手段の一致 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦企の市場依存度 [+/-/+] ・ 行動の不可逆性 [-/-/n.s.] ・ 行動の手段(価格) [+ /+ /+] 	米国航空産業の 32 企業が 1979 年から 1986 年の間に実施した 856 の先行行動と 203 の反応行動
Chen, Smith, and Grimm (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反応行動の採用企業数 ・ 反応行動の採用平均スピード 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動の影響範囲 [+ /n.s.] ・ 行動の焦企への影響力 [+ /-] ・ 行動の実施要件 [- /-] ・ 行動のタイプ(戦略) [- /-] 	米国航空産業の 32 企業が 1979 年から 1986 年の間に実施した 191 の先行行動と 418 の反応行動

図表 3-10 研究潮流 I の既存研究の概要 (つづき)

研究	被説明変数	説明変数 [分析結果]	分析対象
Heil and Walters (1993)	・ 反応行動の激しさ	・ 行動の激しさ [+] ・ 行動の focal 企業への影響力 [+] ・ 行動のコスト [n.s.]	米国製造業の 106 企業に想起させた主要な競合企業の新製品導入行動とそれに対する反応行動
Chen and Miller (1994)	・ 反応行動の採用企業数	・ 行動の注目度 [+] ・ 行動の影響力 [+] ・ 行動の反応困難性 [-]	米国航空産業の 32 企業が 1979 年から 1986 年の間に実施した 780 の先行行動と 222 の反応行動
Miller and Chen (1994)	・ 競争的慣性 (競争性の逆数)	・ 市場の成長率 [-] ・ 市場の多様性 [-] ・ focal 企業の競争性 [-] ・ focal 企業の企業成果 [+] ・ focal 企業の規模 [+] ・ focal 企業の年齢 [+]	米国航空産業の 32 企業が 1979 年から 1986 年の間に実施した 963 の競争的行動
Bowman and Gatignon (1995)	・ 反応行動の採用スピード	・ 市場の成長率 [+] ・ 市場の集中度 [n.s.] ・ 市場の技術変化のスピード [n.s.] ・ 市場のスイッチング・コスト [n.s.] ・ focal 企業のシェア [+] ・ focal 企業の生産能力 [n.s.] ・ 競合企業のシェア [-] ・ 競合企業の生産能力 [n.s.] ・ 行動の複雑性 [-]	PIMS のデータベースから収集した競合企業の新製品に対する 220 の反応行動
Chen and Hambrick (1995)	・ 先行行動の採用数 ・ 先行行動の採用スピード ・ 反応行動の採用数 ・ 反応行動の決定スピード ・ 反応行動の採用スピード	・ focal 企業の規模 [+ / + / - / - / n.s.]	米国航空産業の 18 企業が 1979 年から 1986 年の間に実施した 21 タイプの競争的行動

図表 3-10 研究潮流 I の既存研究の概要 (つづき)

研究	被説明変数	説明変数 [分析結果]	分析対象
Robertson, Eliashberg, and Rymon (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反応行動の採用可能性 ・ 反応行動の激しさ ・ 反応行動の手段の一致 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場の特許保護のレベル [+ / + / +] ・ 焦点企業の市場依存度 [+ / n.s. / n.s.] ・ 行動 (事前告知) の影響力 [+ / n.s. / n.s.] ・ 行動 (事前告知) の信頼性 [n.s. / + / n.s.] 	米国・英国の 346 名のマネージャーに想起させた最近の競合企業の新製品導入に関する事前告知とそれに対する反応行動
Chen (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先行行動の激しさ ・ 反応行動の激しさ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競合企業の市場共通性 [- / + (実証分析無し)] ・ 競合企業の資源類似性 [- / + (実証分析無し)] 	
Gimeno and Woo (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競争的行動の激しさ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競合企業の市場共通性 [-] ・ 競合企業の戦略的類似性 [+] 	米国航空産業の 48 企業の 3171 市場における 1984 年から 1988 年間の企業間競争
Hambrick, Cho, and Chen (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先行行動の採用数 ・ 先行行動の激しさ ・ 先行行動の採用スピード ・ 反応行動の採用数 ・ 反応行動の激しさ ・ 反応行動の採用スピード 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦点企業の TMT 異質性 [+ / + / - / - / + / -] 	米国航空産業の 32 企業が 1979 年から 1986 年の間に実施した 1027 の先行行動と 418 の反応行動
Young, Smith, and Grimm (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競争的行動の採用数 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦点企業の水平的な協調メカニズム [+] ・ 市場の水平的な協調メカニズム [n.s.] 	米国コンピューターソフトウェア産業の 19 企業が 1983 年から 1991 年の間に実施した 1903 の競争的行動

図表 3-10 研究潮流 I の既存研究の概要 (つづき)

研究	被説明変数	説明変数 [分析結果]	分析対象
Baum and Korn (1999)	・競争的行動の激しさ	・MMC [逆U字] ・相対的な MMC [-]	カリフォルニア通勤航空産業の 15 企業が 1979 年から 1984 年の間に実施した 138 の参入行動と 68 の撤退行動
Kuester, Homburg, and Robertson (1999)	・製品を用いた反応行動の激しさ ・価格を用いた反応行動の激しさ ・反応行動の採用スピード ・反応行動の幅	・市場の成長率 [+ / 無 / + / 無] ・市場の集中度 [- / 無 / - / -] ・市場の価格感度 [n.s. / + / n.s. / +] ・焦点の規模 [- / - / - / 無] ・焦点の退出コスト [n.s. / 無 / 無 / 無] ・行動の革新性 [+ / - / - / 無] ・行動の焦点への影響力 [n.s. / 無 / + / 無]	米国製造業の 186 企業に想起させた主要な競合企業の新製品導入行動とそれに対する反応行動
Shankar (1999)	・反応行動の激しさ	・競企の新規性 [+] ・競企の市場共通性 [-] ・競企の攻撃性 [-]	米国製薬産業の 1970 年代から 1980 年代の間の 23 の新規参入と 59 の既存企業による反応行動
Waarts and Wierenga (2000)	・反応行動の採用可能性 【媒介変数】 ・行動に対する脅威の知覚 [+]	・競企の新規性 [n.s.] ・競企の攻撃性 [+] ・競企の成功可能性 [+] ・行動の革新性 [n.s.] ・行動の焦点への影響力 [+]	米国の 79 名のマーケティング・マネージャーによる最近導入された競合企業の新製品に対する評価とその新製品に対する反応製品導入の意思決定
Hultink and Langerak (2001)	・反応行動の激しさ ・反応行動の採用スピード 【媒介変数】 ・行動の激しさ [+ / n.s.] ・行動の影響力 [n.s. / +] ・行動のコスト [+ / n.s.]	・市場の成長率 [n.s. / n.s. / n.s.] ・競企の攻撃性 [+ / + / +] ・行動の影響範囲 [n.s. / + / -] ・行動の激しさ (価格) [n.s. / n.s. / +] ・行動の激しさ (広告) [n.s. / n.s. / +] ・行動の激しさ (製品) [+ / + / n.s.]	オランダの 73 企業のマーケティング・マネージャーおよび経営幹部による最近導入された主要な競合企業の新製品に対する評価とその新製品に対する反応製品導入の意思決定

図表 3-10 研究潮流 I の既存研究の概要 (つづき)

研究	被説明変数	説明変数 [分析結果]	分析対象
Jayachandran and Varadarajan (2006)	<ul style="list-style-type: none"> 反応行動の採用可能性 <p>【媒介変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> 行動の認知 [+] 反応の動機 [+] 反応の能力 [+] 	<ul style="list-style-type: none"> 焦企の企業成果 [n.s./-/+] 	米国小売業の 227 SBU の競合企業の競争的行動に対する認知や評価の傾向とそれらに対する反応行動の採用傾向
Chen, Su, and Tsai (2007)	<ul style="list-style-type: none"> 競争的行動の採用数 <p>【媒介変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> 競争的緊張 [+] 	<ul style="list-style-type: none"> 競企の攻撃性 [+] 競企の相対的規模 [+] 競企の競争能力の優位性 [+] 競企の競争能力の類似性 [n.s.] 	米国航空産業の 13 企業の各企業に対する知覚と各企業に対して 1991 年から 1992 年に採用した競争的行動
Chen, Lin, and Michel (2010)	<ul style="list-style-type: none"> 競争的行動の激しさ 	<ul style="list-style-type: none"> 市場の競争の激しさ [+] 焦企の TMT の統合度 [+] 	台湾の 104 企業 281 名の経営幹部が評価する環境、自社の TMT 特性、および自社の競争的行動の激しさ
Debruyne, Frambach, and Moenaert (2010)	<ul style="list-style-type: none"> 反応行動の採用可能性 <p>【媒介変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> 行動の焦企への影響力 [+] 行動の成功可能性 [+] 反応の能力 [+] 	<ul style="list-style-type: none"> 焦企の MTG 資源 [無/-/+] 焦企の金銭的資源 [無/-/+] 焦企の技術的資源 [無/n.s./n.s.] 	ビジネスゲームを用いた実験における MBA 学生 44 名の競合企業の新製品に対する評価と反応行動の意思決定
Kang, Bayus, and Balasubramanian (2010)	<ul style="list-style-type: none"> 新製品を用いた先行行動の採用可能性 価格を用いた先行行動の採用可能性 新製品を用いた反応行動の採用可能性 価格を用いた反応行動の採用可能性 	<ul style="list-style-type: none"> MMC [-/-/+ /n.s.] 	米国 PC 産業の 45 企業が 1995 年から 1999 年の間の新製品および価格を用いた競争的行動
Marcel, Barr, and Duhaime (2010)	<ul style="list-style-type: none"> 反応行動の採用可能性 反応行動の採用スピード 	<ul style="list-style-type: none"> 行動の重要性 [+ /+] 	米国航空産業の 10 企業が 1993 年から 1999 年の 7 年間に実施した 271 の先行行動と 599 の反応行動

3-3 研究潮流Ⅱ：動態的競争が企業成果に及ぼす影響

3-3-1 研究潮流Ⅱの概念枠組

研究潮流Ⅱの既存研究は、動態的競争が企業成果に及ぼす影響、すなわち、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用が企業成果に及ぼす影響を探究してきた。その際、既存研究の大部分は、企業が競争的行動を積極的に採用する程度である競争性を、企業成果の説明変数として扱ってきた⁹。また、既存研究において、競争性は、競争的行動の採用数 (Young, *et al.*, 1996; Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier, 2001; Ferrier and Lee, 2002; Derfus, *et al.*, 2008; Chen, *et al.*, 2010)、競争的行動の激しさ (Ferrier, 2001; Chen, *et al.*, 2010)、競争的行動の採用スピード (Ferrier, *et al.*, 1999; Derfus, *et al.*, 2008; Chen, *et al.*, 2010) といった複数の次元によって測定されてきた。注記すべき点として、研究潮流Ⅰの既存研究の大半は、競争性の中の反応性を取り上げ、中心的な説明対象として扱っていたのに対し、研究潮流Ⅱの既存研究の大半は、全体的な競争性を中心的な企業成果の説明変数として扱っている点が挙げられる¹⁰。

⁹ 既存研究が扱っている競争性以外の説明変数には、競争的行動の複雑性 (Miller and Chen, 1996; Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier, 2001; Ferrier and Lee, 2002)、競争的行動の予測困難性 (Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier, 2001; Ferrier and Lee, 2002)、および2企業間の競争的行動の類似性 (Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier and Lee, 2002) がある。しかし、後者2つは、既存研究において企業成果への有意な影響がほとんど見出されていない。他方、競争的行動の複雑性に関しては、新たな利潤機会の発見・獲得という観点よりも競合企業の利潤機会の収奪という観点から、企業成果に正の影響を及ぼすと主張され、そうした正の影響が経験的にも見出されている。

¹⁰ 例外的な研究として、Smith, *et al.* (1991) は、企業の反応性と収益率の関係を探究し、反応可能性および反応順位が当該企業の収益性に正の影響を及ぼすことを見出している。また、Boyd and Bresser (2008)

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

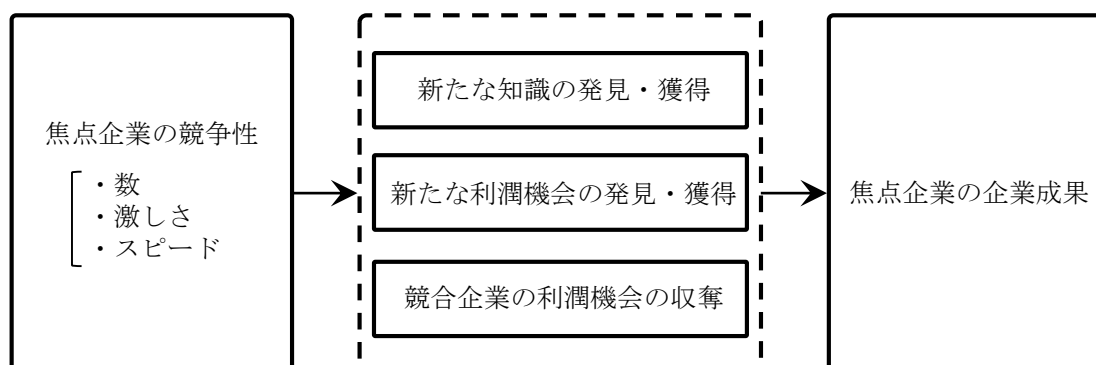
研究潮流Ⅱの既存研究は、競争性が高い企業成果の達成に貢献すると主張してきた。また、そうした主張の根拠として、オーストリア学派経済学、オーストリア学派経済学の主張を発展させたハイパー・コンペティション仮説 (D'Aveni, 1994)、および組織学習や組織生態学の主張を発展させたレッド・クイーン理論 (Barnett and McKendrick, 2004) の主張を引用してきた。

第3章第1節第2項で概観したとおり、オーストリア学派経済学においては、(1) 市場の無知から生じる利潤機会を機敏に察知し、獲得しようと試みる企業家的行動が、企業に高い利潤をもたらすこと、(2) そうした企業家的行動はそれまで取引を提供していた競合企業から利潤機会を奪う競争的行動であること、および(3) 不確実な知識に基づく企業家的行動には誤りが内包されているため、市場には常に無知から生じる利潤機会が存在し続けることが述べられていた (e.g., Kirzner, 1973)。(1) および(2) の主張に基づく、積極的な競争的行動を採用する企業ほど、新たな利潤機会および知識の発見・獲得や、競合企業の利潤機会の収奪を通じて、相対的に高い企業成果を達成することができると予測される。

他方、(3) の主張は、獲得した利潤機会が、競合企業の新たな競争的行動によって奪われる可能性を有する非持続的なものであることを示唆している。この獲得利潤の非持続性に着目し、それゆえに積極的な競争的行動が、企業成果に貢献すると主張するのが、D'Aveni (1994) に代表されるハイパー・コンペティション仮説である。彼は、競争優位は本質的に非持続的であるが、今日の多くの市場が直面している非常に激しい競争環境 (彼はこのような環境をハイパー・コンペティションと呼称する) においては、その傾向がますます強くなっていると主張する。そのため、彼は、ハイパー・コンペティションに直面する今日の企業は、持続的な競争優位の構築を目指すのではなく、常に新たな利潤機会の発見・獲得を試みることによって、非持続的な競争優位の連鎖を築くことが重要であると主張する。

は、企業の反応行動のタイミングと株式市場における当該企業の企業成果の関係を探究し、反応行動のタイミングと株式市場における反応企業の企業成果が、逆U字の関係にあることを見出している。

図表 3-11 研究潮流Ⅱの概念枠組



他方、焦点企業の競争的行動が、競合企業の利潤機会の収奪によって、焦点企業に利潤をもたらす点に着目し、競合企業よりも高い企業成果を達成するためには、競合企業よりも積極的な競争的行動を採用する必要性があると示唆するのが、Barnett and McKendrick (2004) をはじめとするレッド・クイーン理論である¹¹。レッド・クイーン理論自体の主要な関心は、企業間の競争的相互作用がもたらす企業の組織的な進化や市場の発展にあるものの、競争ダイナミクス研究においては、停止することのない競争プロセスにおいて、競合企業よりも高い成果を達成したいのであれば、競合企業よりも競争的行動を積極的に採用し、常に、競合企業よりも先頭を走り続けなければならないという示唆として解釈され、積極的な競争的行動の有効性の根拠として、しばしば用いられている (e.g., Derfus, *et al.*, 2008)。

このように、既存研究は、オーストリア学派経済学、ハイパー・コンペティション仮説、およびレッド・クイーン理論の主張を根拠に、企業の競争性が当該企業の企業成果に貢献すると主張し、そうした主張を経験的にテストしてきた。以上の議論を踏まえた研究潮流Ⅱの概念枠組は、

¹¹ レッド・クイーン理論の起源は、生物学者の VanValen が、種が生き残るためには進化し続けなければならないことのアナロジーとして、作家 Lewis Carroll の『鏡の国のアリス』に登場する赤の女王の『同じところに留まりたいのならば、あなたは走り続けなければならない。どこかに行きたいのならば、少なくとも2倍の速さで走らなければならない』という台詞を用いたことにある。

図表 3-11 に示されるとおりである。次節では、研究潮流Ⅱの既存研究の知見を特に実証分析に着目して概観する。

3-3-2 研究潮流Ⅱの知見

企業の競争性が当該企業の企業成果に及ぼす影響に関する実証研究は、比較的最近の 1990 年後半から登場し始めた。その先駆的な研究は、Young, *et al.* (1996) である。Young, *et al.* (1996) は、米国コンピューターソフトウェア産業の企業が 1983 年から 1991 年の 9 年間に採用した 1903 の競争的行動（具体的には、新製品導入行動およびマーケティング・プロモーション行動）に関するデータを収集し、企業の競争性（競争的行動の採用数によって測定）が、当該企業の企業成果（ROA・ROS）に及ぼす影響を調査した。その際、彼らは、ポジショニング・ビュー（e.g., Porter, 1980）において扱われる産業レベルの競争性（産業全体の競争的行動の採用総数によって測定）が、企業成果に及ぼす影響も併せて検討した。分析の結果、彼らは、企業レベルの競争性が、当該企業の企業成果に正の影響を及ぼす一方、産業レベルの競争性は、企業成果に負の影響を及ぼすことを見出した。

Ferrier, *et al.* (1999) は、米国 41 産業のリーダーとチャレンジャーが 1987 年から 1993 年の 7 年間に採用した 4876 の競争的行動（具体的には、新製品導入行動、新たな価格行動、新たなマーケティング・プロモーション行動、新たな生産能力拡大行動、新たな法的行動、および新たなシグナリング行動）を識別し、チャレンジャーと比較したリーダーの競争性（競争的行動の採用数および採用スピードによって測定）が、2 企業間の市場シェアの差の縮小および競争地位の逆転可能性に及ぼす影響を調査した¹²。分析の結果、彼らは、チャレンジャーに比したリーダー企業の競争性が、2 企業

¹² ここでいう採用スピードとは、一方の企業の競争的行動の何日後に、他方の企業が競争的行動を採用したかによって測定した変数であり、後者の競争的行動が反応行動であるか否かの識別は行われていない。

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

間の市場シェアの差の縮小および競争地位の逆転可能性に負の影響を及ぼすことを見出した。

Ferrier (2001) は、米国 16 産業の上位 2 企業が 1987 年から 1993 年の 7 年間に採用した競争的行動（具体的には、新製品導入行動、新たな価格行動、新たなマーケティング・プロモーション行動、新たな生産能力拡大行動、新たなサービス行動、および新たなシグナリング行動）を識別し、企業の競争性（競争的行動の採用数および継続期間によって測定）が、当該企業の企業成果（市場シェアの変化率）に及ぼす影響を調査した。分析の結果、彼らは、企業の競争性が、当該企業の企業成果に正の影響を及ぼすことを見出した。

Ferrier and Lee (2002) は、米国 11 産業の上位 2 企業が 1987 年から 1993 年の 7 年間に採用した競争的行動（具体的には、新製品導入行動、新たな価格行動、新たなマーケティング・プロモーション行動、新たな生産能力拡大行動、新たなサービス行動、および新たなシグナリング行動）を識別し、焦点企業の競争性（競争的行動の採用数によって測定）が、当該企業の企業成果（株価）および競合企業の企業成果（株価）に及ぼす影響を調査した。分析の結果、彼らは、焦点企業の競争性が、当該企業の企業成果には有意な影響を及ぼさない一方、競合企業の企業成果に負の影響を及ぼすことを見出した。

Derfus, *et al.* (2008) は、米国 11 産業の 56 企業が 1993 年から 1998 年の 6 年間に実施した 4474 の競争的行動（具体的には、製品の導入行動、価格行動、マーケティング・プロモーション行動、生産能力拡大行動、および地理的に新しい市場への参入行動）を識別し、企業の競争性（競争的行動の採用数によって測定）が、当該企業の企業成果（ROS・ROA）に及ぼす影響を調査した。その際、彼らは、焦点企業の競争性が、同一産業の競合企業の競争性（競争的行動の採用数および採用スピードによって測定）に及ぼす影響および同一産業の競合企業の競争性が、焦点企業の企業成果に及ぼす影響も併せて検討した。分析の結果、彼らは、焦点企業の競争性が、当該企業の企業成果に直接的な正の影響を及ぼす一方、同一産業の競合企業の競争性の正の影響を通じて、当該企業の企業成果に間接的な負の影響を及ぼすことを見出した。

最後に、Chen, *et al.* (2010) は、台湾の 104 企業の 281 名の経営幹部に対して自社の競争性

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

(具体的には、直接的な競合企業集団に比した市場拡大行動、新製品導入行動、および新サービス提供行動の採用数と採用スピード)に関する質問紙調査を行い、企業の競争性が、当該企業の企業成果(利益率・ROE)に及ぼす影響を調査した。分析の結果、彼らは、企業の競争性が、当該企業の企業成果に正の影響を及ぼすことを見出した。

以上のように、競争性が高い企業成果の達成に貢献するという研究潮流Ⅱの主張は、経験的にも概ね支持されてきた。ここまでにレビューしてきた企業の競争性や反応性が当該企業の企業成果に及ぼす影響を探究した既存研究の被説明変数、説明変数、分析結果、および分析対象は、図表3-12に要約されるとおりである。

図表 3-12 研究潮流 II の既存研究の概要

研究	被説明変数	説明変数 [分析結果]	分析対象
Smith, Grimm, Gannon, and Chen (1991)	・ 焦点企業の利益率	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦点企業の反応行動の採用数 [+] ・ 焦点企業の模倣的な反応行動の採用数 [n.s.] ・ 焦点企業の平均的な反応行動の採用スピード [-] ・ 焦点企業の平均的な反応行動の採用順位 [-] 	米国航空産業の 32 企業が 1979 年から 1986 年の間に採用した 191 の競争的行動とそれに対する 418 の反応行動および各企業の企業成果
Miller, and Chen (1996)	・ 焦点企業の R/ASM(収益/輸送能力)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦点企業の競争パターンの単純性 (複雑性の逆数) [-] 	米国航空産業の 18 企業が 1979 年から 1986 年の間に採用した 21 タイプの競争的行動および各企業の企業成果
Young, Smith, and Grimm (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦点企業の ROS ・ 焦点企業の ROA 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦点企業の競争的行動の採用数 [+ / +] ・ 市場の競争的行動の採用総数 [- / -] 	米国コンピューターソフトウェア産業において 1983 年から 1991 年の間に採用された 1903 の競争的行動と各企業の企業成果
Ferrier, Smith, and Grimm (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2 企業間の市場シェアの差の縮小 ・ 2 企業間の順位の変動可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ リーダーの競争的行動の相対的な採用数 [- / -] ・ リーダーの競争的行動の相対的な採用スピード [- / -] ・ リーダーの競争的行動の相対的な単純さ [+ / +] ・ 2 企業間の競争的行動の非類似性 [n.s. / n.s.] 	米国 41 産業のリーダーとチャレンジャーが 1987 年から 1993 年の間に採用した競争的行動と 2 企業間の企業成果の差
Ferrier (2001)	・ 焦点企業の市場シェアの変化率	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦点企業の競争的行動の採用数 [+] ・ 焦点企業の競争的行動の持続時間 [-] ・ 焦点企業の競争的行動の複雑性 [n.s.] ・ 焦点企業の競争的行動の予測困難性 [n.s.] 	米国 16 産業のリーダーとチャレンジャーが 1987 年から 1993 年の間に採用した競争的行動と各企業の相対的な企業成果
Ferrier and Lee (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦点企業の株価 ・ 競合企業の株価 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 焦点企業の競争的行動の採用数 [n.s. / -] ・ 焦点企業の競争的行動の複雑性 [U 字 / U 字] ・ 焦点企業の競争的行動の予測困難性 [n.s. / n.s.] ・ 2 企業間の競争的行動の非類似性 [U 字 / U 字] 	米国 11 産業のリーダーとチャレンジャーが 1987 年から 1993 年の間に採用した競争的行動と各企業の企業成果

図表 3-12 研究潮流Ⅱの既存研究の概要 (つづき)

研究	被説明変数	説明変数 [分析結果]	分析対象
Boyd and Bresser (2008)	<ul style="list-style-type: none"> 競合企業の株価の変化 焦点企業の株価の変化 	<ul style="list-style-type: none"> 焦企の反応行動の採用スピード [-/逆U字] 	米国小売産業の 17 企業が 1994 年から 2000 年の間に採用した 60 の競争的行動とそれに対する 105 の反応行動および各企業の企業成果
Derfus, Maggitti, Grimm, and Smith (2008)	<ul style="list-style-type: none"> 焦点企業の ROS 焦点企業の ROA <p>【媒介変数】</p> <ul style="list-style-type: none"> 競合企業の競争的行動の採用数 [-/-] 競合企業の競争的行動の採用スピード [-/-] 	<ul style="list-style-type: none"> 焦企の競争的行動の採用数 [+ / + / + / +] 	米国 11 産業の 56 企業が 1993 年から 1998 年の間に採用した競争的行動と各企業の企業成果
Chen, Lin, and Michel (2010)	<ul style="list-style-type: none"> 焦点企業の利益率 焦点企業の ROE 	<ul style="list-style-type: none"> 焦企の競争的行動の激しさ [+ / +] 市場の競争の激しさ [n.s. / n.s.] 	台湾の 104 企業の 281 名の経営幹部が評価する自社の競争的行動の激しさと客観的な成果企業

3-4 まとめ

本章では、まず第1節において、第2章で指摘した競争志向型マーケティング研究の問題状況を改善するために、本論が援用する競争ダイナミクス研究の全体像を概観した。その中で、競争ダイナミクス研究には、2つの研究潮流、すなわち、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用を促進／抑制する要因を探究してきた研究群（研究潮流Ⅰ）と、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用が企業成果に及ぼす影響を探究してきた研究群（研究潮流Ⅱ）に大別されることを確認した。

続く第2節において、研究潮流Ⅰの既存研究の知見をレビューした。その中で、既存研究は、4つの次元、すなわち、市場特性、焦点企業特性、競合企業特性、および競争的行動特性から、3つの焦点企業の内生的要因、すなわち、認知、動機、および能力を通じて、焦点企業の競争性や反応性を促進／抑制する要因を探究してきたこと（中心的な分析対象は後者の反応性）、その結果、競争性や反応性を促進／抑制する要因が数多く見出されてきたことを確認した。

最終第3節において、研究潮流Ⅱの既存研究の知見をレビューした。その中で、既存研究は、主に、企業の競争性が、当該企業の企業成果に及ぼす影響を探究してきたこと、そして、実証研究の結果が、競争性が企業成果に正の影響を及ぼすという彼らの主張を概ね支持してきたことを確認した。

これらの競争ダイナミクス研究の知見を踏まえて、次章第4章および続く第5章において、製品競争に関する本論の仮説を提唱する。まず、次章第4章においては、実証研究Ⅰと題し、第2章で指摘した競争型マーケティング研究の課題である動的競争の予測に貢献する知見の提供を目指して、製品競争における企業の反応的競争パターン（すなわち、2つのタイプの反応製品導入行動の相対的な採用傾向）を促進／抑制要因を探究する。その際、競争ダイナミクス研究の研究潮流Ⅰの知見を単純に援用するだけでなく、製品競争における企業の反応的競争パターンを描写する上で、競争ダイナミクス研究の研究潮流Ⅰに残された課題を指摘し、その克服も同時に試

みる。

また、続く第5章においては、実証研究Ⅱと題し、第2章で指摘した競争型マーケティング研究のもう1つの課題である企業レベルの競争の対応に貢献する知見の提供を目指して、製品競争における企業の競争パターン(すなわち、4つのタイプの新製品導入行動の相対的な採用傾向)が、当該企業の企業成果に及ぼす影響を探究する。その際、実証研究Ⅰと同様に、競争ダイナミクス研究の研究潮流Ⅱの知見を単純に援用するだけでなく、製品競争における企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響を説明する上で、競争ダイナミクス研究の研究潮流Ⅱに残された課題を指摘し、その克服も同時に試みる。

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

本章においては、実証研究Ⅰと題し、第3章第2節で概観した競争ダイナミクス研究の研究潮流Ⅰの知見を踏まえて、製品競争における企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因を探究する。具体的には、第1節において、製品競争における企業の反応的競争パターンを描写する上で、競争ダイナミクス研究に残された課題を指摘する。第2節において、第1節で指摘した課題を考慮し、実証研究Ⅰの概念枠組を提唱する。第3節において、第2節で提唱した概念枠組に基づいて、仮説群を提唱する。第4節において、提唱した仮説群の経験的妥当性を吟味するための実証分析の方法を提示する。そして最後に、第5節において、実証分析の結果を示し、その考察を行う。

4-1 問題意識

第3章第2節で概観したとおり、競争ダイナミクス研究の研究潮流Ⅰの既存研究は、市場特性、焦点企業特性、競合企業特性、および競争的行動特性といった様々な次元から企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用を促進／抑制する要因を探究してきた。特に、研究潮流Ⅰの既存研究の中心的な説明対象は、企業間の競争的相互作用のメカニズムを理解する上で基礎となる反応性、すなわち、反応行動の積極的な採用の程度であり、多くの既存研究が、企業の反応性を促進／抑制する要因を探究してきた (e.g., MacMillan, *et al.*, 1985; Smith, *et al.*, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Chen, *et al.*, 1992; Chen and Miller, 1994; Chen, *et al.*, 2007; Marcel, *et al.*, 2010)。

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

しかし、前述のとおり、反応性を説明対象とする既存研究は、全ての種類の反応行動の目的が、既に獲得した利潤機会の維持・防衛であるかのように想定してきた。換言すると、既存研究は、焦点企業が競合企業の競争的行動に対して知覚する脅威、すなわち、競合企業の競争的行動が自社の企業成果に及ぼすと知覚する負の影響に動機づけられて採用する種類の反応行動しか描写してこなかった。現実的には、競合企業が導入した新製品に対する反応行動には、新たな利潤機会の発見・獲得を目的とし、焦点企業が競合企業の競争的行動に対して知覚する機会、すなわち、競合企業の競争的行動に対する反応行動が自社の企業成果に及ぼすと知覚する正の影響に動機づけられて採用する種類の反応行動も存在するであろう。そのため、焦点企業の反応行動をよりよく描写するためには、異なる競争目的に基づく2つのタイプの反応行動を想定する必要があると考えられる。その場合、外部環境に対して選択的な注意を向ける企業の情報処理特性(Ocasio, 1997, 2011)を考慮すると、焦点企業は、両タイプの反応行動を常に偏りなく採用するとは考え難く、むしろ、競争において既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を重視するか、新たな利潤機会の発見・獲得という目的を重視するかに応じて、どちらかのタイプの反応行動を積極的に採用すると考えられるであろう。そのため、焦点企業の反応行動をよりよく描写するためには、2つのタイプの反応行動の相対的な採用傾向、すなわち、反応的競争パターンを促進／抑制する要因を探究することの方が重要であると考えられる。

そこで本論は、まず、競合企業の新製品導入行動に対する反応行動として、対抗的な新製品導入行動（以下、反応製品導入行動）に着目し、機会と知覚する競合企業の新製品よりも脅威と知覚する競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を積極的に採用する傾向を「防衛型の反応的競争パターン」と、脅威と知覚する競合企業の新製品よりも機会と知覚する競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を積極的に採用する傾向を「攻撃型の反応的競争パターン」と、それぞれ定義する。その上で、いかなる要因（焦点企業特性、競合企業特性、および市場特性）が、防衛型と攻撃型のどちらの反応的競争パターンを促進／抑制するのかに関する仮説群を提唱し、その経験的妥当性を吟味する。

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

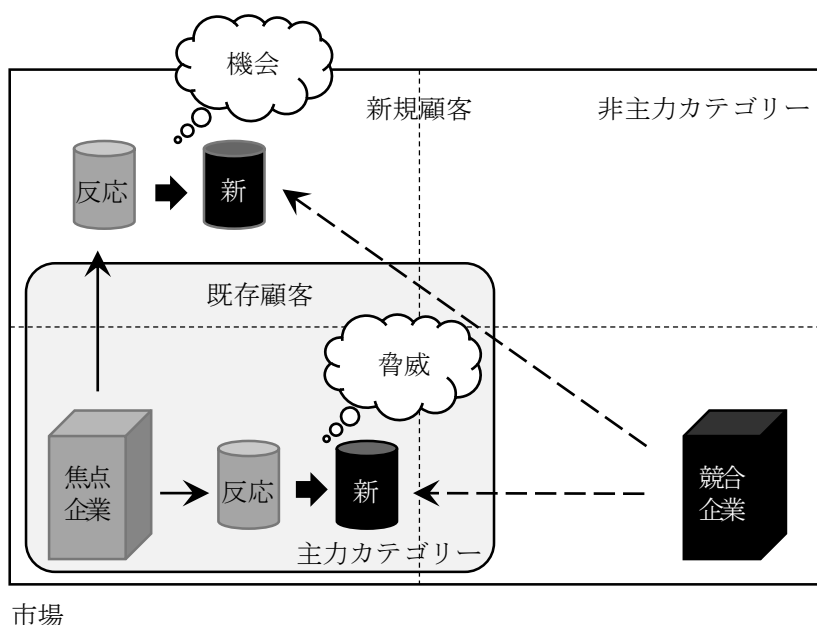
本論の実証研究Ⅰは、第2章第2節において競争志向型マーケティング研究が今後取り組むべき課題として指摘した、動態的競争、すなわち、企業間の競争的相互作用の予測に貢献する知見の提供（図表2-1を併せて参照）を目指した研究である。したがって、本論の実証研究Ⅰの知見は、競争志向型マーケティング研究の課題を克服し、その発展の一助に成り得ると期待することができるであろう。

4-2 概念枠組

4-2-1 反応的競争パターンを構成する反応製品導入行動のタイプ

第3章第2節第1項で指摘したとおり、競争ダイナミクス研究は、反応行動の動機として、競合企業の競争的行動に対する脅威の知覚を想定してきた。また、第3章第2節第3項で概観したとおり、競争ダイナミクス研究は、そうした動機を高めることを通じて、焦点企業の反応性を促進／抑制する競合企業の競争的行動の特性として、激しさ（Robinson, 1988; Hultink and Langerak, 2001）、革新性（MacMillan, *et al.*, 1985; Robinson, 1988; Kuester, *et al.*, 1999; Waarts and Wierenga, 2000）、成功可能性（MacMillan, *et al.*, 1985）、焦点企業の主力事業に対する影響の大きさ（Chen, *et al.*, 1992; Heil and Walters, 1993; Chen and Miller, 1994; Robertson, *et al.*, 1995; Kuester, *et al.*, 1999; Waarts and Wierenga, 2000; Marcel, *et al.*, 2010）、および手段／タイプ（例えば、価格を用いた競争的行動か否か、買収による参入か否か）（Smith, *et al.*, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Chen, *et al.*, 1992）を扱ってきた。これらの特性のうち新製品導入行動と関連した特性は、革新性、成功可能性、および焦点企業の主力事業への影響の大きさであろう。その中でも、本論は、新製品が脅威として知覚されるか、機会として知覚されるかを規定する新製品導入行動の特性として、焦点企業の主力事業に対する影響の大きさに着目する。なぜなら、競合企業が導入した新製品の

図表 4-1 異なる競争目的に基づく反応製品導入行動



革新性や成功可能性は、現在の競争地位に及ぼす影響の大きさに着目すると脅威の知覚を高める要因と見なすことができる一方、市場自体を拡大させる可能性の大きさに着目すると機会の知覚を高める要因と見なすことができ（Aboulnasr, *et al.*, 2008; Semadeni and Anderson, 2010）、焦点企業が、革新性や成功可能性の高い新製品に対してどちらの見方を採用するか、すなわち、そうした新製品を脅威と知覚するか、機会と知覚するかは、もう 1 つの特性である焦点企業の主力事業に対する影響の大きさによって規定されると考えられるためである。

具体的には、革新性や成功可能性が同じであれば、標的とする顧客に占める自社の既存顧客の大きさから、焦点企業の主力事業に対する影響が大きい新製品、すなわち、焦点企業にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品を、焦点企業は脅威と知覚しやすいと考えられる。他方、革新性や成功可能性が同じであれば、標的とする顧客に占める自社の新規顧客の大きさから、焦点企業の主力事業に対する影響が小さい新製品、すなわち、焦点企業にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品を、焦点企業は機会と知覚しやすいと考えられる。

以上の議論を踏まえると、競合企業の新製品導入カテゴリーが焦点企業にとっての主力カテ

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因

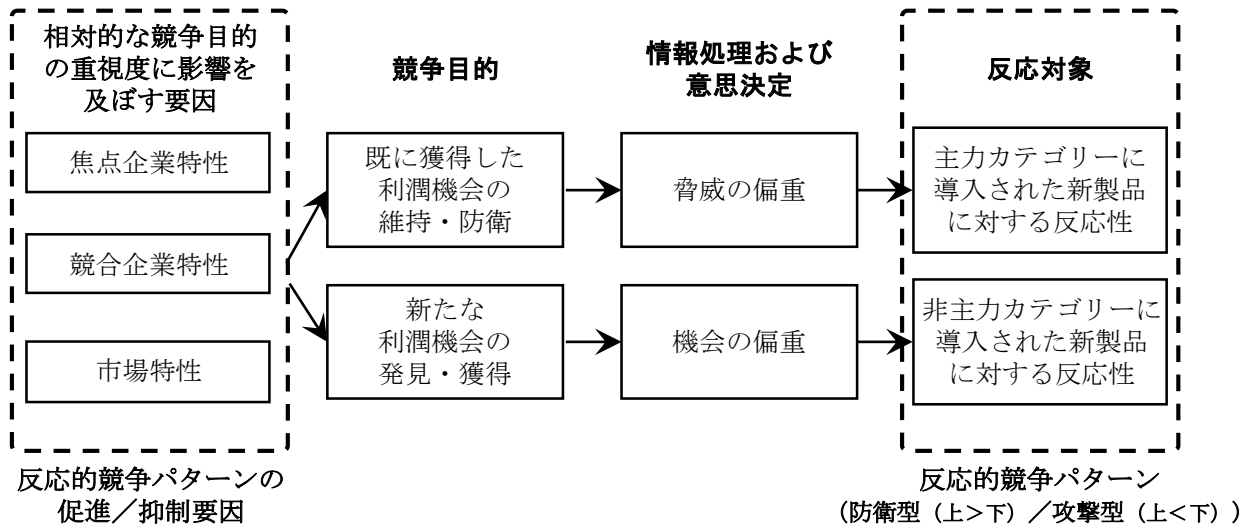
ゴリーと一致する場合、当該製品は機会としてよりも脅威として知覚されやすい一方、競合企業の新製品導入カテゴリーが焦点企業にとっての主力カテゴリーと一致しない場合、すなわち、非主力カテゴリーに導入される場合、当該製品は脅威としてよりも機会として知覚されやすいと考えられる。そこで本論は、図表4-1に示されるとおり、焦点企業による脅威の知覚に基づいた反応製品導入行動は、焦点企業にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して観察されやすく、焦点企業による機会の知覚に基づいた反応製品導入行動は、焦点企業にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して観察されやすいと想定する。

4-2-2 反動的競争パターンとその促進／抑制要因に関する概念枠組

企業の情報処理や意思決定に関する既存研究は、有限な情報処理能力・資源によって、企業は全ての外的課題（例えば、新製品）に対して情報処理や意思決定を行うことができないため（March and Simon, 1958）、外的課題を分類し、優先順位をつけ、優先順位の高い分類の外的課題に対して選択的な情報処理や意思決定を行うことによって、そうした限界を克服すると主張している（Hambrick, 1981）。その際、最も一般的な外的課題の分類の方法は、脅威と機会の2分法であるという（Dutton and Jackson, 1987）。また、各分類（例えば、脅威や機会）の情報処理や意思決定における優先順位は、企業が何を重視しているかに依存するという（Ocasio, 1997, 2011）。

このような企業の情報処理や意思決定における外的課題の選択的偏向という特徴を踏まえると、焦点企業が、2つの競争目的（すなわち、既に獲得した利潤機会の維持・防衛および新たな利潤機会の発見・獲得）のどちらを重視するかによって、反応製品導入に関する情報処理や意思決定において、脅威または機会のどちらを優先するかが異なるであろう。その結果、焦点企業が、機会と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、脅威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を積極的に採用する傾向、すなわち、「防衛型の反動的競争パターン」を示すのか、脅

図表 4-2 反応的競争パターンとその促進／抑制要因に関する概念枠組



威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、機会と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を積極的に採用する傾向、すなわち、「攻撃型の反響的競争パターン」を示すのが異なると考えられる。したがって、2つの競争目的の相対的な重視度に影響を及ぼす要因（焦点企業特性、競合企業特性、および市場特性）が、防衛型または攻撃型どちらかの反響的競争パターンを促進／抑制すると考えられる。以上の議論を踏まえて提唱される反響的競争パターンとその促進／抑制要因に関する概念枠組は、図表 4-2 に示されるとおりである。

4-3 仮説提唱

4-3-1 焦点企業特性に関する仮説

本論は、2つの競争目的（すなわち、既に獲得した利潤機会の維持・防衛および新たな利潤機会の発

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因

見・獲得)の相対的な重視度に影響を及ぼす焦点企業特性として、企業行動論や競争戦略論の既存研究において企業の目的に影響を及ぼすことが指摘されている3つの焦点企業特性、すなわち、焦点企業の競争地位、戦略タイプ、および企業成果を取り上げ、焦点企業の反動的競争パターンに及ぼす影響を吟味する。

まず、焦点企業の競争地位に関して、競争地位が高い焦点企業ほど、現状維持によって高い企業成果を達成することができるため、企業内に慣性が生じやすく (Miller and Chen, 1994)、競争において既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を重視する傾向が強いであろう。その結果、競争地位が高い焦点企業ほど、脅威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高いと考えられる。他方、競争地位が低い焦点企業ほど、現状維持を改善しなければ高い企業成果を達成することができないため、企業内に慣性が生じにくく (Miller and Chen, 1994)、競争において新たな利潤機会の発見・獲得という目的を重視する傾向が強いであろう。その結果、競争地位が低い焦点企業ほど、機会と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説を提唱する。

仮説1 競争地位が高い焦点企業ほど、競争において新たな利潤機会の発見・獲得という目的よりも、既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を相対的に重視しやすいため、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高い。

次に、焦点企業の戦略タイプに関して、企業行動や戦略に関する既存研究は、戦略タイプは企業の支配的なルーティンを形成することによって当該企業が戦略において何を重視するかに重

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

大な影響を及ぼすと主張している（Ansoff, 1965; Miles and Snow, 1978）。Miles and Snow（1978）の有名な戦略分類によると、企業の戦略タイプは、防衛型、探索型、分析型、および受身型という4つのタイプに分類されるという。彼らによると、防衛型とは、狭い製品・市場領域において、新たな機会の探索よりも、既存事業の効率性を重視する企業の戦略タイプであり、探索型とは、既存事業の効率性を犠牲にしても、絶えず新たな利潤機会を探索する企業の戦略タイプであり、分析型とは、防衛型と探索型の間位置するような企業の戦略タイプであり、受身型とは、これら3つの安定した戦略タイプに成りきれておらず、環境の変化に振り回され一貫した戦略を有さない企業の戦略タイプであるという。受身型を除く3つの戦略タイプを考えた場合、戦略タイプが防衛型に近い焦点企業ほど、既存事業の維持・改善に対するコミットメントが強いため、競争において既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を重視する傾向が強いであろう。その結果、戦略タイプが防衛型に近い焦点企業ほど、脅威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高いと考えられる。他方、戦略タイプが探索型に近い焦点企業ほど、新たな事業機会の発見・獲得に対するコミットメントが強いため、競争において新たな利潤機会の発見・獲得という目的を重視する傾向が強いであろう。その結果、戦略タイプが探索型に近い焦点企業ほど、機会と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説2 戦略タイプが防衛型に近い焦点企業ほど、競争において新たな利潤機会の発見・獲得という目的よりも、既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を相対的に重視しやすいため、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高い。

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

最後に、焦点企業の企業成果に関して、企業行動に関する既存研究によると、企業は、成果が要求水準を満たしている間は、現状の行動を採用し続ける一方、成果が要求水準を満たさなくなると、現状に不満を抱き、新たな解決策の探索を行うという (Cyert and March, 1963; March, 1991)。彼らの主張に基づくと、高い企業成果を達成している焦点企業ほど、現状の行動を維持することに対するコミットメントが強いため、競争において既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を重視する傾向が強いであろう。その結果、高い企業成果を達成している焦点企業ほど、脅威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高いと考えられる。他方、低い企業成果に陥っている焦点企業ほど、新たな解決策を探索することに対するコミットメントが強いため、競争において新たな利潤機会の発見・獲得という目的を重視する傾向が強いであろう。その結果、低い企業成果に陥っている焦点企業ほど、機会と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説3 高い企業成果を達成している焦点企業ほど、競争において新たな利潤機会の発見・獲得という目的よりも、既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を相対的に重視しやすいため、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高い。

4-3-2 競合企業特性に関する仮説

また、2つの競争目的（すなわち、既に獲得した利潤機会の維持・防衛および新たな利潤機会の発見・獲得）の相対的な重視度は、同一の焦点企業であっても、競争相手に応じて変化すると考えられ

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

る。そこで、本論は、2つの競争目的の相対的な重視度に影響を及ぼす競合企業特性として競合企業の規模を取り上げ、焦点企業の反応的競争パターンに及ぼす影響を吟味する。

競合企業の規模に関して、規模が大きい競合企業ほど、当該企業の新製品が導入カテゴリに及ぼす影響が大きく、また当該企業との競争に要するコストが高いため (Bowman and Gatignon, 1995; Chen, *et al.*, 2007)、そのような競合企業との競争において、焦点企業は、既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を重視しやすいであろう。その結果、競合企業の規模が大きいほど、焦点企業は、脅威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高いと考えられる。他方、規模が小さい競合企業ほど、当該企業の新製品が導入カテゴリに及ぼす影響が小さく、また当該企業との競争に要するコストが低いため (Bowman and Gatignon, 1995; Chen, *et al.*, 2007)、そのような競合企業との競争において、焦点企業は、新たな利潤機会の発見・獲得という目的を重視しやすいであろう。その結果、競合企業の規模が小さいほど、焦点企業は、機会と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説を提唱する。

仮説4 競合企業の規模が大きいほど、焦点企業は、当該企業との競争において新たな利潤機会の発見・獲得という目的よりも、既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を相対的に重視しやすいため、自社にとっての非主力カテゴリに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高い。

4-3-3 市場特性に関する仮説

さらに、2つの競争目的（すなわち、既に獲得した利潤機会の維持・防衛および新たな利潤機会の発

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

見・獲得)の相対的な重視度は、同一の焦点企業であっても、市場状況に応じて変化すると考えられる。そこで、本論は、2つの競争目的の相対的な重視度に影響を及ぼす市場特性として市場の成長率を取り上げ、焦点企業の反応的競争パターンに及ぼす影響を吟味する。

市場の成長率に関して、成長率の低い市場ほど、焦点企業は、生存の脅威を知覚しやすく、また新たな取り組みの成功可能性を低く知覚しやすいため (Miller and Chen, 1994; Kuester, *et al.*, 1999; Hultink and Langerak, 2001)、そのような市場での競争において、焦点企業は、既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を重視しやすいであろう。その結果、市場の成長率が低いほど、焦点企業は、脅威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高いと考えられる。他方、成長率の高い市場ほど、焦点企業は、企業成果の改善可能性や新たな取り組みの成功可能性を高く知覚しやすいため (Miller and Chen, 1994; Kuester, *et al.*, 1999; Hultink and Langerak, 2001)、そのような市場での競争において、焦点企業は、新たな利潤機会の発見・獲得という目的を重視しやすいであろう。その結果、市場の成長率が高いほど、焦点企業は、機会と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説を提唱する。

仮説5 市場の成長率が低いほど、焦点企業は、競争において新たな利潤機会の発見・獲得という目的よりも、既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を相対的に重視しやすいため、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性が高い。

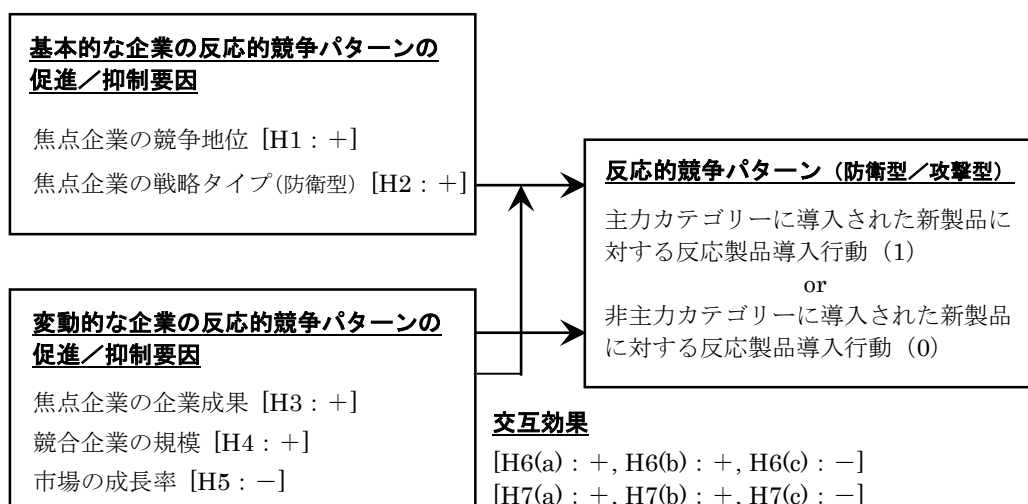
4-3-4 交互効果に関する仮説

仮説1から仮説5のうち、前2者の仮説で扱った要因、すなわち、焦点企業の競争地位および焦点企業の戦略タイプは、基本的な焦点企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因であると考えられる一方、後3者の仮説で扱った要因、すなわち、焦点企業の企業成果、競合企業の規模、および市場の成長率は、状況に応じた変動的な焦点企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因であると考えられる。このような基本的な焦点企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因の影響と状況に応じた変動的な焦点企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因の影響が一致している場合、一方の競争目的の相対的な重視度は非常に高くなり、その結果、反応的競争パターンに関するより顕著な傾向が観察されるであろう。以上の議論を踏まえて、次の仮説群を提唱する。

仮説6 競争地位が高い焦点企業ほど、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性は、(a) 焦点企業の企業成果が高いほど、(b) 競合企業の規模が大きいほど、(c) 市場の成長率が低いほど高い。

仮説7 戦略タイプが防衛型に近い焦点企業ほど、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を採用する可能性は、(a) 焦点企業の企業成果が高いほど、(b) 競合企業の規模が大きいほど、(c) 市場の成長率が低いほど高い。

図表 4-3 実証研究Ⅰの仮説群



以上の実証研究Ⅰの仮説群は、図表 4-3 に要約されるとおりである。

なお、分析に際しては、カテゴリーの成長率とカテゴリーの新製品導入数を統制変数としてモデルに加えた。カテゴリーの成長率が低いほど、またカテゴリーの新製品導入数が多いほど、当該カテゴリーに導入された新製品に対する脅威の知覚は強まり、機会の知覚は弱まると考えられる。したがって、カテゴリーの成長率は、焦点企業にとっての主力カテゴリーの場合、当該カテゴリーに導入された新製品に対する焦点企業の反応製品導入行動の採用に負の影響を、焦点企業にとっての非主力カテゴリーの場合、当該カテゴリーに導入された新製品に対する焦点企業の反応製品導入行動の採用に正の影響を、それぞれ及ぼすであろう。他方、カテゴリーの新製品導入数は、焦点企業にとっての主力カテゴリーの場合、当該カテゴリーに導入された新製品に対する焦点企業の反応製品導入行動の採用に正の影響を、焦点企業にとっての非主力カテゴリーの場合、当該カテゴリーに導入された新製品に対する焦点企業の反応製品導入行動の採用に負の影響を、それぞれ及ぼすであろう。そのため、これらカテゴリー特性の影響を統制した上で、仮説として提唱した 5 つの要因が、焦点企業の反動的競争パターンに及ぼす影響の経験的テストを行う。

4-4 分析方法

4-4-1 分析対象

実証分析に際して、本論は、競争ダイナミクス研究 (e.g., Smith, *et al.*, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Chen, *et al.*, 1992; Chen and Miller, 1994; Miller and Chen, 1994, 1996; Young, *et al.*, 1996; Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier, 2001; Ferrier and Lee, 2002; Derfus, *et al.*, 2008; Marcel, *et al.*, 2010) に倣い、実際に市場に導入された新製品に関する 2 次データを収集し、経験的テストを行った。2 次データを使用する場合、焦点企業の目的や評価を直接測定することができないものの、1 次データを使用する場合に生じる回答者の回顧的なバイアスや、少数かつ主要な競合企業に対する反応製品導入行動のみにサンプルが制限される可能性を避けることができる (Debruyne, *et al.*, 2010)。本論の主要な関心の 1 つは、同一企業であっても状況に応じて反動的競争パターンが異なるか否かをテストすることにあるため、今回は同一企業の多様な状況における複数の反応製品導入行動に関するデータが収集できる 2 次データを選択した。

まず、分析対象産業には、(1) マーケティング・ミックスの 4P の中で、製品を用いた競争が最も盛んな産業、(2) 新製品の成功・失敗に関する不確実性が高い産業、および (3) 新製品や売上に関する公開データが豊富な産業という 3 つの条件を満たす清涼飲料水産業を選択した。清涼飲料水産業の導入製品 (新製品・リニューアル製品を含む) は毎年 1000 製品を超えるが、その中で翌年まで生き残る新製品はわずか 3 製品程度と言われるほど、製品競争が激しくかつ新製品の成功・失敗に関する不確実性が高い産業である。また、産業専門誌や当該産業を対象とした民間調査レポートも豊富に存在する。

また、本論の実証分析においては、各焦点企業にとっての主力カテゴリーおよび非主力カテゴリーを識別する必要がある。そのため、分析対象市場には、清涼飲料水産業の市場の中でも、各企業の売上データが入手可能なカテゴリーが 3 カテゴリー以上存在する炭酸飲料市場、果汁飲

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因

料市場、野菜飲料市場、および茶系飲料市場の4市場を選択した。

さらに、分析対象企業には、各市場において、分析対象期間における平均市場シェアが1%以上かつ分析対象期間にデータソースにおいて1製品以上の新製品導入行動が報告されている企業を選択した。その結果、分析対象企業は、炭酸市場8社、果汁飲料市場12社、野菜市場7社、茶系飲料市場8社であった¹³。

最後に、分析対象期間は、2008年1月から2014年12月の7年間であった。

製品に関するデータは、株式会社ビバリッジジャパン社の発行する産業専門誌である『Beverage Japan』および株式会社日本経済新聞デジタルメディアの運営するデータベースである『日経テレコン 21』を通じて入手した各社のプレスリリースから収集した。市場レベル・カテゴリーレベルの売上データは、株式会社富士経済の発行する調査レポートである『清涼飲料マーケティング要覧』から収集した¹⁴。

4-4-2 反応製品導入行動の識別

反応行動を分析対象とする実証分析において最も重要なことは、反応行動をどのように識別するのかということである。既存研究は、産業専門誌や、ニュースリリース、IR資料を対象とした内容分析によって、反応行動を識別してきた。本論は、既存研究を参考に、6つのプロセス、すなわち、(1) 導入製品データの収集、(2) 新製品とリニューアル製品の分類、(3) 各市場のカ

¹³ 清涼飲料水産業においては、同一企業であっても市場によって競争地位や戦略タイプが異なる場合が多い。実際、本論の分析対象市場のリーダー企業は全て異なる企業である。そのため、本論の分析においては、複数の市場に参入している同一企業であっても、市場ごとに個別企業として扱っている。

¹⁴ 株式会社富士経済との契約に従って、本論において、分析対象企業の企業名や、売上、市場シェア等を記載することはできない。そうした情報に関しては、『清涼飲料マーケティング要覧』を直接参照のこと。

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因

テグロリーの設定、(4) 新製品の分類、(5) 反応基準の設定、および(6) 新製品ペアの反応関係の判定を通じて、最終的に、各新製品に対して、同一市場の新製品導入企業（競合企業）以外の各企業（焦点企業）が、反応製品導入行動を採用したか否かを識別した。

「(1) 導入製品データの収集」プロセスにおいては、『Beverage Japan』から、対象期間に、対象市場において、対象企業が導入した 5163 製品に関するデータを収集した（炭酸飲料市場：1342 製品、果汁飲料市場：1561 製品、野菜飲料市場：770 製品、茶系飲料市場：1490 製品）。

「(2) 新製品とリニューアル製品の分類」プロセスにおいては、『Beverage Japan』および各社のプレスリリースの情報を参考に、5163 製品を 2198 の新製品（炭酸飲料市場：612 製品、果汁飲料市場：899 製品、野菜飲料市場：322 製品、茶系飲料市場：355 製品）と 2975 のリニューアル製品（炭酸飲料市場：730 製品、果汁飲料市場：662 製品、野菜飲料市場：448 製品、茶系飲料市場：1135 製品）に分類した。清涼飲料水産業におけるリニューアル製品の大部分は、パッケージの変更に代表される既存製品を僅かに変更しただけの製品である。そのため、リニューアル製品は、今後の売上に関する不確実性が低い。そうした製品に対する反応製品導入行動の意思決定メカニズムは、本論や競争ダイナミクス研究が暗黙裡に想定する不確実性が存在する中で、脅威や機会の知覚といった主観的評価に基づいて採用される反応製品導入行動の意思決定メカニズムとは本質的に異なると考えられる。そのため、リニューアル製品に分類された製品は、以降のプロセスから除外した。

「(3) 各市場のカテゴリの設定」プロセスにおいては、『清涼飲料マーケティング要覧』を参考に、炭酸飲料市場では、コーラ炭酸／透明炭酸／果汁炭酸／着色・フレーバー炭酸／乳性炭酸／ジンジャエール炭酸／その他の 7 カテゴリを、果汁飲料市場では、高果汁（果汁 100%）／中果汁（果汁 10～99%）／低果汁（果汁 10%未満）／その他の 4 カテゴリを、野菜飲料市場では、トマト（トマト汁 100%）／野菜（野菜汁 100%）／野菜&果汁（野菜汁+果汁 100%）／その他の 4 カテゴリを、そして茶系飲料市場では、日本茶／烏龍茶／麦茶／ブレンド茶／その他の 5 カテゴリをそれぞれ設定した。

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因

「(4) 新製品の分類」プロセスにおいては、「(1) 導入製品データの収集」プロセスで参照した『Beverage Japan』の情報を参考に、全ての新製品を「(3) 各市場のカテゴリの設定」プロセスで設定したカテゴリに分類した。その結果、炭酸飲料市場においては、612 製品が、コーラ炭酸：44 製品／透明炭酸：88 製品／果汁炭酸：221 製品／着色・フレーバー炭酸：112 製品／乳性炭酸：49 製品／ジンジャーエール炭酸：18 製品／その他：80 製品に分類され、果汁飲料市場においては、899 製品が、高果汁（果汁 100%）：246 製品／中果汁（果汁 10～99%）：370 製品／低果汁（果汁 10%未満）：243 製品／その他：40 製品に分類され、野菜飲料市場においては、322 製品が、トマト（トマト汁 100%）：20 製品／野菜（野菜汁 100%）：68 製品／野菜&果汁（野菜汁 +果汁 100%）：117 製品／その他：57 製品に分類され、そして茶系飲料市場においては、355 製品が、日本茶：178 製品／烏龍茶：12 製品／麦茶：21 製品／ブレンド茶：77 製品／その他：67 製品に分類された。その他には、「(1) 導入製品データの収集」プロセスで参照した、『Beverage Japan』においては各市場を構成するカテゴリとして扱われているものの、「(3) 各市場のカテゴリの設定」プロセスで参照した『清涼飲料マーケティング要覧』においては各市場を構成するカテゴリとして扱われていないカテゴリ（e.g., 炭酸飲料市場：エナジードリンク、果汁飲料市場：ゼリー飲料、野菜飲料市場：豆乳飲料、茶系飲料市場：ハーブティー）に属する新製品が分類されていた。そのため、今回のデータソースから、各企業のその他に含まれるカテゴリの売上データを欠損値なく入手することは不可能であった。したがって、各市場のその他に分類された新製品は、以降のプロセスから除外した。

「(5) 反応基準の設定」プロセスにおいては、日本の清涼飲料水産業を対象に実証分析を行った既存研究（浅羽，2002）およびデータソースを参考に、(i) 導入期間の間隔、(ii) 容器・容量分類、および (iii) 訴求内容分類に関する 3 つの基準を設定した。まず、導入期間の間隔に関して、浅羽（2002）が実施した日本の清涼飲料水メーカーに対するインタビュー結果を参考に、競合企業の新製品をきっかけとして導入された新製品か否かを判断する期間として、「(i) 対象の新製品との導入期間の間隔が 6 ヶ月以内か否か」という基準を設定した。次に、容器・容量分

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

類に関して、清涼飲料水産業の製品は容器・容量が異なると、ターゲットや、飲用シーン、小売店における販売の棚が異なるため、データソースを参考に14種類の容器・容量分類、すなわち、(a) ミニPET (～350ml)、(b) 標準PET (～600ml)、(c) ファミリーPET (601ml～)、(d) ミニ缶 (～280ml)、(e) 標準缶 (～380ml)、(f) ビッグ缶 (381ml～)、(g) ミニ紙 (～250ml)、(h) 標準紙 (～500ml)、(i) ファミリー紙 (501ml～)、(j) プラスチック・カップ、(k) パウチ、(l) びん、(m) ホット、(n) 冷凍を特定し、その上で「(ii) 対象の新製品と容器・容量分類が一致しているのか否か」という基準を設定した。最後に、訴求内容分類に関して、清涼飲料水産業の製品には同一カテゴリーという条件だけでは捉えきれない多様性が存在するため、データソースを参考に6種類の訴求内容分類、すなわち、(a) 主要素材自体の訴求、(b) 主要素材の量・種類の訴求、(c) 付加素材の訴求、(d) 機能性の訴求、(e) 健康性の訴求、および、(f) 安全性の訴求を特定し、その上で「(iii) 対象の新製品と訴求内容が1つ以上一致しているのか否か」という基準を設定した。なお、2014年7月以降に導入された新製品は、「(i) 対象の新製品との導入期間の間隔が6ヶ月以内か否か」という基準により、今回の分析対象期間内のデータだけでは、各新製品に対して各焦点企業が反応製品導入行動を採用したか否かを判断することができない。そのため、2014年に導入された全ての新製品は、以降のプロセスから除外した。

「(6) 新製品ペアの反応関係の判定」プロセスにおいては、「(5) 反応基準の設定」プロセスで設定した3つの反応基準に基づいて、同一カテゴリーの全ての新製品ペアの反応関係の有無を判定した。その際、3つの反応基準を全て満たす新製品ペアのみを反応関係にあると判断した。反応基準を満たしているのか否かに関して、(i) 導入期間の間隔および(ii) 容器・容量分類に関する反応基準は、「(1) 導入製品データの収集」プロセスで参照した『Beverage Japan』の情報に基づいて判断し、(iii) 訴求内容分類に関する反応基準は、各社のプレスリリースにおける製品情報に基づいて本論著者が慎重に判断した¹⁵。本論著者が、各訴求内容が実際に訴求され

¹⁵ 判断の必要な作業に関して、海外のトップ・ジャーナルに掲載されるような既存研究においては、研究目

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における
企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因

図表 4-4 訴求内容の判断に用いた表現例

	訴求とコードした表現の例
主要素材の訴求	天然...、〇〇産...、甘みの強い...、厳選した...
主要素材の量・種類の訴求	強...、濃縮...、〇種の...、濃い...、〇倍の...
付加素材の訴求	...フレーバー、果肉入り、黒酢配合、ジンジャーエキス
機能性の訴求 (栄養素の付加)	難消化性デキストリン、ビタミンC、鉄分、ミネラル
健康性の訴求 (カロリー・糖類等の除去)	カロリーオフ、糖類ゼロ、食塩不使用、カフェインゼロ
安全性の訴求 (着色料・保存料等の除去)	着色料不使用、保存料不使用、香料不使用

ただし、主要素材とは、同一カテゴリーの製品に含まれる共通素材であり、付加素材とは栄養素を除くその他素材である。

ていると判断した表現の例は、図表 4-4 に示されるとおりである。

以上の識別プロセスを通じて、反応関係にある 1660 ペアが識別された（炭酸飲料市場：436 ペア、果汁飲料市場：772 ペア、野菜飲料市場：197 ペア、茶系飲料市場：255 ペア）。本論サンプルにおいて、各焦点企業が反応製品導入行動を採用する機会の総数、すなわち、新製品の数×同一市場の新製品導入企業以外の企業の数、は、16912 であったため、識別プロセスの結果は、そのうち約 1 割において、実際に反応製品導入行動が採用されたことを示していた。実証研究Ⅰの説明対象は、焦点企業の反応性、すなわち、焦点企業が反応製品導入行動を採用するか否かではなく、焦

的を知らない複数のコーダーに個別に作業を依頼し、不一致の結果に関しては合議の上、統一した結論を出してもらうというプロセスによって判断の信頼性を高めている。本論においては、作業量の多さと時間的な制約によって、そうしたプロセスを採用することはできなかった。その点は、本論の限界の 1 つとして挙げられる。代わりに、ここでは、無作為に抽出した 100 製品に関して、研究目的を知らない 1 名のコーダーに、判断基準を説明した上で、作業を依頼した。その結果、コーダーの判断と本論著者の判断は完全に一致した。そのため、本論著者の判断は一定の信頼性を有していると言い得るであろう。

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

点企業の反応的競争パターン、すなわち、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品と自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対する焦点企業の反応製品導入行動の相対的な採用傾向にある。そのため、分析には、反応製品導入行動が採用されたサンプルのみを用いた。なお、説明変数の測定において1年のラグをとったため、2008年に導入された新製品に対する反応製品導入行動のサンプルは分析対象から除外された。その結果、実証研究Ⅰの最終的なサンプルは、2009年から2013年の5年間に導入された新製品に対する1317の反応製品導入行動によって構成された。

4-4-3 変数の測定

まず、被説明変数に関して、実証研究Ⅰの被説明変数である反応的競争パターンは、2値変数によって測定した。各焦点企業の反応製品導入行動のうち、当該企業にとっての主力カテゴリーに導入された新製品に対する反応製品導入行動は1、非主力カテゴリーに導入された新製品に対する反応製品導入行動は0とコーディングした。各焦点企業にとっての主力カテゴリーと非主力カテゴリーを分類する基準には、焦点企業にとって最も高い売上を上げているカテゴリー（すなわち、主力カテゴリー）か否か（すなわち、非主力カテゴリー）、という基準を用いた。焦点企業にとっての主力カテゴリーの売上が当該企業の市場全体の売上に占める割合の平均値は70%を超えていたため、このような基準は、主力カテゴリーと非主力カテゴリーを識別する上で妥当な基準であると見なし得るであろう。本論のサンプルにおける、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対する反応製品導入行動および非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対する反応製品導入行動は、それぞれ567行動および750行動であった。

また、説明変数に関して、仮説1に対応した説明変数である焦点企業の競争地位は、焦点企業の $t-1$ 期の市場シェアによって測定した。仮説2に対応した説明変数である焦点企業の戦略タイプは、焦点企業の $t-1$ 期の売上上位3カテゴリーの売上が当該企業の市場全体の売上に占め

第4章 実証研究 I：製品競争における 企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因

る割合の HHI の自然対数によって測定した。この値が大きい焦点企業ほど、選択的なカテゴリー、すなわち、狭い市場領域において活動していることを意味しているため、戦略タイプが防衛型に近いと見なすことができる一方、この値が小さい焦点企業ほど、多様なカテゴリー、すなわち、広い市場領域において活動していることを意味しているため、戦略タイプが探索型に近いと見なすことができるであろう。仮説 3 に対応した説明変数である焦点企業の企業成果は、焦点企業の $t-1$ 期から t 期の市場全体の売上の変化率によって測定した。仮説 4 に関連した説明変数である競合企業の規模は、競合企業の $t-1$ 期の市場全体の売上の自然対数によって測定した。仮説 5 に対応した説明変数である市場の成長率は、市場の $t-1$ 期から t 期の総売上の変化率によって測定した。

そして最後に、統制変数に関して、1 つ目の統制変数であるカテゴリーの成長率は、カテゴリーの $t-1$ 期から t 期の総売上の変化率によって測定した。2 つ目の統制変数であるカテゴリーの製品導入数は、カテゴリーに $t-1$ 期に導入された新製品の総数によって測定した。

4-4-4 分析手法の検討

本論のサンプルは、4 つの市場の観測値をプールしており、かつ 1 つの焦点企業の複数の反応製品導入行動に関する観測値を含むことから、観測値が市場または焦点企業ごとにネストされている可能性が懸念される。このように観測値が集団ごとにネストされ、その集団内類似性が高い場合、観測値間の独立性が確保されないため、単純な回帰モデルによる推定結果はバイアスを抱えてしまう可能性があるという指摘されている (Kreft and Leeuw, 1998)。その可能性の有無をテストするために、集団内類似性の指標の 1 つである ICC (級内相関：全変動に占める集団間変動の割合) を市場間および焦点企業間の両者において算出した。その結果、ICC の値は、市場間が 0.14、焦点企業間が 0.27 であった。ICC が 0.10 以上の場合に集団内類似性が疑われるという一般的な基準 (清水, 2014) と照らし合わせた結果、本論のサンプルにおいては、市場間および焦点企

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

業間の両者の集団内類似性に対処する必要性があるということが示唆された。そこで、分析手法として、このような階層性のある観測値に対処することのできる分析手法であり、被説明変数が2値変数の場合に用いるマルチレベル・ロジスティック回帰モデル（混合効果ロジスティック回帰モデル）を選択した。その際、観測値の階層として、まず全ての観測値が市場ごとにネストされ、さらに市場ごとの観測値が焦点企業ごとにネストされているという3階層を想定した。また、変量効果として、市場レベルのランダム切片と焦点企業レベルのランダム切片を想定した。

4-5 分析結果

4-5-1 記述統計量と変数間の相関

分析モデルに含まれる各変数の記述統計量および変数間の相関係数は、それぞれ図表4-5および図表4-6に示されるとおりであった。

図表 4-5 各変数の記述統計量

	平均値	標準偏差	最小値	最大値
1. 反応カテゴリー	0.43	0.50	0.00	1.00
2. 焦点企業の競争地位	0.11	0.13	0.00	0.64
3. 焦点企業の戦略タイプ	8.64	0.30	7.43	9.21
4. 焦点企業の企業成果	1.06	0.34	0.72	4.55
5. 競合企業の規模	10.17	1.14	7.20	12.75
6. 市場の成長率	1.01	0.05	0.89	1.12
7. カテゴリーの成長率	1.05	0.16	0.75	1.66
8. カテゴリーの新製品数	33.72	16.38	0.00	65.00

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における
企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因

図表 4-6 変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 反応カテゴリー	1.00							
2. 焦点企業の競争地位	-0.05	1.00						
3. 焦点企業の戦略タイプ	0.05	-0.17	1.00					
4. 焦点企業の企業成果	0.02	-0.12	0.21	1.00				
5. 競合企業の規模	0.07	0.05	-0.11	-0.00	1.00			
6. 市場の成長率	0.01	-0.00	-0.05	-0.14	-0.02	1.00		
7. カテゴリーの成長率	-0.17	0.03	-0.07	0.14	-0.05	0.50	1.00	
8. カテゴリーの新製品数	0.20	-0.23	0.15	-0.05	-0.17	0.03	-0.07	1.00

4-5-2 モデルの推定結果

モデルの推定結果は、図表 4-7 に示されるとおりであった。なお、モデル 1 は、交互作用項を含まないモデル、モデル 2 は交互作用項を含むモデルであった。推定においては、交互作用項と元になる変数間にしばしば観察される多重共線性を最小化するために、事前に中心化したデータを使用した (Jaccard, Turrisi, and Wan, 1990)。

両モデルにおける市場レベルのランダム切片の分散、すなわち、市場ごとの切片の変動の程度は、それぞれ 0.44 (モデル 1)、0.44 (モデル 2) であり、焦点企業レベルのランダム切片の分散、すなわち、焦点企業ごとの切片の変動の程度は、それぞれ 0.63 (モデル 1)、0.60 (モデル 2) であった。これらの市場ごとおよび焦点企業ごとの分散の大きさは、本分析において階層性のある観測値に対処することのできるマルチレベル・ロジスティック回帰モデルを使用することが妥当であったことを示唆している。実際、通常のロジスティック回帰モデル (変量効果を含まないモデル) とマルチレベル・ロジスティック回帰モデルを比較した尤度比検定の結果は、変量効果を含むマルチレベル・ロジスティック回帰モデルの方がモデルとしての適合性が高いことを示唆していた (モデル 1 : $X^2=160.29$, $p<0.01$ 、モデル 2 : $X^2=124.74$, $p<0.01$)。

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における
企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

図表 4-7 推定結果（被説明変数：反応的競争パターン [1：防衛型（主力）、0：攻撃型（非主力）]）

独立変数	モデル1	モデル2
焦点企業の競争地位 [H1：+]	0.41	2.75 [*]
焦点企業の戦略タイプ（防衛型の程度） [H2：+]	-0.03	-0.16
焦点企業の企業成果 [H3：+]	0.59 ^{**}	1.51 ^{**}
競合企業の規模 [H4：+]	0.11	0.13 [*]
市場の成長率 [H5：-]	4.42 ^{**}	2.72
焦点企業の競争地位×焦点企業の企業成果 [H6(a)：+]		27.06 ^{***}
焦点企業の競争地位×競合企業の規模 [H6(b)：+]		-0.28
焦点企業の競争地位×市場の成長率 [H6(c)：-]		-28.30 ^{**}
焦点企業の戦略タイプ×焦点企業の企業成果 [H7(a)：+]		3.27 ^{**}
焦点企業の戦略タイプ×競合企業の規模 [H7(b)：+]		0.51 ^{**}
焦点企業の戦略タイプ×市場の成長率 [H7(c)：-]		-11.75 ^{**}
カテゴリーの成長率	-1.89 ^{***}	-2.00 ^{***}
カテゴリーの新製品数	0.02 ^{***}	0.03 ^{***}
切片	1.17	1.35
市場レベルのランダム切片の分散	0.44	0.44
焦点企業レベルのランダム切片の分散	0.63	0.60
Wald X^2	24.92 ^{***}	45.66 ^{***}
尤度比	-755.18	-740.16

***は 1%、**は 5%、*は 10%水準で有意。

仮説に関して、分析の結果は、各要因の主効果に関する仮説 1 から仮説 5 の 5 つの仮説群のうち、1 つの仮説の明確な支持および 2 つの仮説の弱い支持を示していた。仮説 1 に関して、焦点企業の競争地位は、当該企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、10%水準で有意な正の影響を及ぼしていた（モデル 2： $\beta=2.75, p<0.10$ ）。し

第4章 実証研究 I：製品競争における 企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因

たがって、仮説 1 は、弱い支持を得たと見なし得るであろう。

仮説 2 に関して、焦点企業の戦略タイプ（防衛型の程度）は、当該企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された新製品に対して反応製品を導入する傾向に、有意な影響を及ぼしていなかった（モデル 2： $\beta=-0.16$, $p>0.10$ ）。したがって、仮説 2 は、支持されなかったと見なし得るであろう。

仮説 3 に関して、焦点企業の企業成果は、当該企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、5%水準で有意な正の影響を及ぼしていた（モデル 2： $\beta=1.51$, $p<0.05$ ）。したがって、仮説 3 は、支持されたと見なし得るであろう。

仮説 4 に関して、新製品を導入した競合企業の規模は、焦点企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された当該企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、10%水準で有意な正の影響を及ぼしていた（モデル 2： $\beta=0.13$, $p<0.10$ ）。したがって、仮説 4 は、弱い支持を得たと見なし得るであろう。

仮説 5 に関して、市場の成長率は、焦点企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、有意な影響を及ぼしていなかった（モデル 2： $\beta=2.72$, $p>0.10$ ）。したがって、仮説 5 は、支持されなかったと見なし得るであろう。

次に、各要因の交互効果に関して、分析の結果は、仮説 6 および仮説 7 の 2 つの仮説群を概ね支持する結果を示していた。仮説 6 に関して、焦点企業の競争地位と焦点企業の企業成果の交互作用項（H6 (a)）は、焦点企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、1%水準で有意な正の影響を及ぼしていた（モデル 2： $\beta=27.06$, $p<0.01$ ）。焦点企業の競争地位と競合企業の規模の交互作用項（H6 (b)）は、焦点企業が、自社にとっての

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反動的競争パターンを促進／抑制する要因

非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、有意な影響を及ぼしていなかった（モデル2： $\beta = -0.28$, $p > 0.10$ ）。焦点企業の競争地位と市場の成長率の交互作用項（H6 (c)）は、焦点企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、5%水準で有意な負の影響を及ぼしていた（モデル2： $\beta = -28.30$, $p < 0.05$ ）。したがって、仮説6は、部分的に支持されたと見なし得るであろう。

仮説7に関して、焦点企業の戦略タイプ（防衛型の程度）と焦点企業の企業成果の交互作用項（H7 (a)）は、焦点企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、5%水準で有意な正の影響を及ぼしていた（モデル2： $\beta = 3.27$, $p < 0.05$ ）。焦点企業の競争地位と競合企業の規模の交互作用項（H7 (b)）は、焦点企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、5%水準で有意な正の影響を及ぼしていた（モデル2： $\beta = 0.51$, $p < 0.05$ ）。さらに、焦点企業の競争地位と市場の成長率の交互作用項（H7 (c)）は、焦点企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、5%水準で有意な負の影響を及ぼしていた（モデル2： $\beta = -11.75$, $p < 0.05$ ）。したがって、仮説7は、支持されたと見なし得るであろう。

最後に統制変数に関して、予測通り、新製品の導入カテゴリーの成長率は、焦点企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、1%水準で有意な負の影響を及ぼしていた（モデル2： $\beta = -2.00$, $p < 0.01$ ）。すなわち、焦点企業は、非主力カテゴリーが成長している場合、当該カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

入する傾向が強い一方、主力カテゴリーが成長している場合、当該カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向が弱いことが示唆された。また、新製品の導入カテゴリーの新製品数は、焦点企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向に、1%水準で有意な正の影響を及ぼしていた（モデル2： $\beta=0.03$, $p<0.01$ ）。すなわち、焦点企業は、非主力カテゴリーに多くの新製品が導入されている場合、当該カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向が弱い一方、主力カテゴリーに多くの新製品が導入されている場合、当該カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品を導入する傾向が強いことが示唆された。

4-5-3 考察

まず、本論が扱った5つの要因の主効果（焦点企業の競争地位、焦点企業の戦略タイプ、焦点企業の企業成果、競合企業の規模、および市場の成長率）に関する分析結果は、その大部分が明確な支持を示していなかった。すなわち、これらの要因の大部分は、単独では、焦点企業の特定の反応的競争パターン（すなわち、防衛型または攻撃型）を促進／抑制し得ない可能性が示唆された。例外的に、焦点企業の企業成果に関しては、焦点企業の企業成果が高い場合には、防衛型の反応的競争パターンが促進されやすく、低い場合には、攻撃型の反応的競争パターンが促進されやすいということが明確に支持された。このような結果の理由として、近年の経営者やマーケターが受けている短期的な成果を要求する利害関係者からの圧力の高まりが、企業の意思決定に及ぼす企業成果の影響を強めている可能性が考えられる。

他方、より興味深い知見として、5つの要因の主効果に関する分析結果とは対照的に、5つの要因の交互効果（焦点企業の競争地位×焦点企業の企業成果／競合企業の規模／市場の成長率および焦点企業の戦略タイプ×焦点企業の企業成果／競合企業の規模／市場の成長率）に関する分析結果は、そ

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における 企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

の大部分が明確な支持を示していた。こうした主効果と交互効果の対照的な結果は、事前に予測していた結果ではなかったものの、現実の企業の意味決定の複雑さを考慮すると、妥当な結果であると考えられる。すなわち、現実の企業は、単純な1つの要因の影響のみによって、一方の競争目的（すなわち、既に獲得した利潤機会の維持・防衛または新たな利潤機会の発見・獲得）を相対的に重視し、その結果、特定の反応的競争パターン（すなわち、防衛型または攻撃型）を示すほど単純な意思決定主体ではない。しかし、基本的な競争目的の重視度に影響を及ぼすことによって、特定の反応的競争パターンを促進／抑制する要因（具体的には、焦点企業の競争地位および焦点企業の戦略タイプ）と、状況に応じた変動的な競争目的の重視度に影響を及ぼすことによって、特定の反応的競争パターンを促進／抑制する要因（具体的には、焦点企業の企業成果、競合企業の規模、および市場の成長率）の影響が一致するような状況に直面した場合、企業は、一方の競争目的（すなわち、既に獲得した利潤機会の維持・防衛または新たな利潤機会の発見・獲得）を相対的に重視し、その結果、特定の反応的競争パターン（すなわち、防衛型または攻撃型）を示すと考えられる。このように、単純な1つの要因の影響ではなく、複数の要因の組み合わせの影響によって、ようやく、反応的競争パターンに特定の傾向が観察されるという本論の知見は、Montgomery, *et al.* (2005) の探索的な調査によって見出された、反応行動を予測することの困難性に関する経営幹部達の知覚とも整合的であるように思える。

第 5 章 実証研究Ⅱ：製品競争における

企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

本章においては、実証研究Ⅱと題し、第 3 章第 3 節で概観した競争ダイナミクス研究の研究潮流Ⅱの知見を踏まえて、製品競争における企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響を探究する。具体的には、第 1 節において、製品競争における企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響を説明する上で、競争ダイナミクス研究に残された課題を指摘する。第 2 節において、第 1 節で指摘した課題を考慮し、実証研究Ⅱの概念枠組を提唱する。第 3 節において、第 2 節で提唱した概念枠組に基づいて、仮説群を提唱する。第 4 節において、提唱した仮説群の経験的妥当性を吟味するための実証分析の方法を提示する。そして最後に、第 5 節において、実証分析の結果を示し、その考察を行う。

5-1 問題意識

第 3 章第 3 節で概観したとおり、競争ダイナミクス研究の研究潮流Ⅱの既存研究は、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用が企業成果に及ぼす影響を探究してきた。特に、研究潮流Ⅱの既存研究の中心的な企業成果の説明変数は、競争性、すなわち、競争的行動全般の積極的な採用の程度であり、多くの既存研究が、企業の競争性が当該企業の企業成果に及ぼす影響は正であるということに関する経験的な証拠を提示してきた (e.g., Miller and Chen, 1994; Young, *et al.*, 1996; Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier, 2001; Derfus, *et al.*, 2008; Chen, *et al.*, 2010)。

しかし、既存研究は、全ての種類の競争的行動の目的が、研究潮流Ⅰとは逆に、新たな利潤機

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

会の発見・獲得であるかのように想定し、機会の知覚に基づいて採用される競争的行動しか描写してこなかった。また、競争的行動の手段として先行行動と反応行動を区別してこなかった。前者に関して、製品を用いた競争的行動の中には、研究潮流Ⅰの既存研究が想定しているとおり、既に獲得した利潤機会の維持・防衛を目的に、脅威の知覚に基づいて採用される種類の競争的行動も存在するであろう。そのため、企業の競争的行動が当該企業の企業成果に及ぼす影響をよりよく描写するためには、異なる競争目的に基づく2つのタイプの競争的行動を想定する必要があると考えられる。また、後者に関して、伝統的な先発優位・後発優位に関する既存研究は、イノベーションによって新たな市場の創造を目指す戦略と、模倣によって創造された市場に後から参入する戦略は、それぞれ異なるメリットやデメリットを有するため、それらの有効性は、戦略を採用する企業や市場の特性によって異なると主張してきた (e.g., Carpenter and Nakamoto, 1989; Golder and Tellis, 1993)。同様に、自社主導の先行行動と他社追随の反応行動もまた、それぞれ異なるメリットやデメリットを有するため、それらの有効性は、企業および市場の特性によって異なるであろう。そのため、企業の競争的行動が当該企業の企業成果に及ぼす影響をよりよく描写するためには、異なる競争手段に基づく2つのタイプの競争的行動を想定する必要があると考えられる。

そこで本論は、まず、競争的行動として、新製品導入行動に着目し、脅威の知覚よりも機会の知覚に基づいて新製品導入行動を積極的に採用する傾向を「攻撃型の競争パターン」と、機会の知覚よりも脅威の知覚に基づいて新製品導入行動を積極的に採用する傾向を「防衛型の競争パターン」と、それぞれ定義する。同様に、反応製品導入行動よりも先行製品導入行動を積極的に採用する傾向を「先行型の競争パターン」と、先行製品導入行動よりも反応製品導入行動を積極的に採用する傾向を「反応型の競争パターン」と、それぞれ定義する。その上で、攻撃型と防衛型のどちらの競争パターンが、高い企業成果の達成に貢献するのか、さらには、先行型と反応型のどちらの競争パターンが、高い企業成果の達成に貢献するのかに関する仮説群を提唱し、その経験的妥当性を吟味する。

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

本論の実証研究Ⅱは、第2章第3節において競争志向型マーケティング研究が今後取り組むべき課題として指摘した、「既存企業 対 既存企業」という競争枠組の下で展開される企業レベルの競争の対応に貢献する知見の提供（図表2-2を併せて参照）を目指した研究である。したがって、本論の実証研究Ⅱの知見は、競争志向型マーケティング研究の課題を克服し、その発展の一助に成り得ると期待することができるであろう。

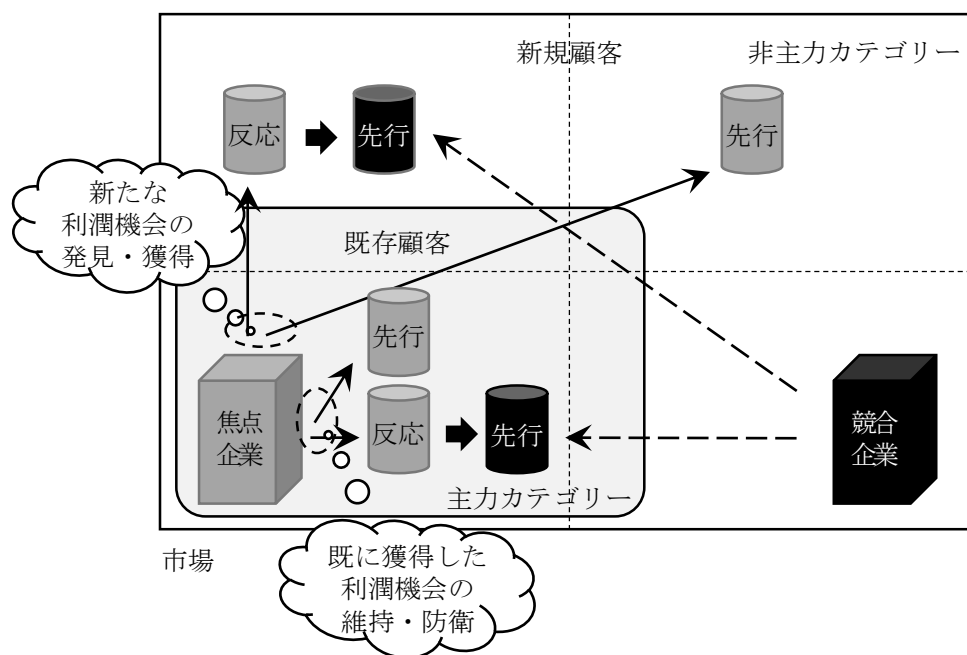
5-2 概念枠組

5-2-1 競争パターンを構成する新製品導入行動のタイプ

前述のとおり、新製品を用いた競争的行動（すなわち、新製品導入行動）は、競争ダイナミクス研究の既存研究がこれまで考慮してこなかった2つの次元、すなわち、競争目的が新たな利潤機会の発見・獲得か既に獲得した利潤機会の維持・防衛かという次元と、競争手段が先行製品導入行動か反応製品導入行動かという次元を考慮することによって、より精緻に描写することが可能である。そこで、本論は、企業の競争的行動が当該企業の企業成果に及ぼす影響を議論する上で、図表5-1に示されているとおり、異なる競争目的および異なる競争手段に基づく新製品導入行動のタイプを区別する。

その際、実証研究Ⅲにおいても、実証研究Ⅰと同様に、異なる競争目的に基づく新製品導入行動を区別するために、新製品導入カテゴリーが、企業にとっての主力カテゴリーか、それとも非主力カテゴリーかを考える。企業が、自社にとっての非主力カテゴリーに新製品を導入する場合、その競争目的は新たな利潤機会の発見・獲得である可能性が高いであろう。なぜなら、一般的に、主力カテゴリーよりも非主力カテゴリーの方が、企業にとっての新規顧客の割合が大きく、既存顧客の割合が小さいため、新たな利潤機会を発見・獲得する余地が大きく、既に獲得した利潤機

図表 5-1 異なる競争目的および競争手段に基づく新製品導入行動



会を維持・防衛する必要性が低いと考えられるためである。他方、自社にとっての主力カテゴリーに新製品を導入する場合、その競争目的は既に獲得した利潤機会の維持・防衛である可能性が高いであろう。なぜなら、一般的に、非主力カテゴリーよりも主力カテゴリーの方が、企業にとっての新規顧客の割合が小さく、既存顧客の割合が大きいため、新たな利潤機会を発見・獲得する余地が小さく、既に獲得した利潤機会を維持・防衛する必要性が高いと考えられるためである。

そこで、本論は、図表 5-1 に示されるとおり、競争目的が新たな利潤機会の発見・獲得である新製品導入行動は、企業にとっての非主力カテゴリーにおいて観察されやすく、競争目的が既に獲得した利潤機会の維持・防衛である新製品導入行動は、企業にとっての主力カテゴリーにおいて観察されやすいと想定する。

5-2-2 競争パターンと企業成果に関する概念枠組

企業の競争的行動が当該企業の企業成果に及ぼす影響を議論する上で、既存研究は、主に、競

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

競争性、すなわち、競争的行動を積極的に採用する程度に着目してきた (e.g., Miller and Chen, 1994; Young, *et al.*, 1996; Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier, 2001; Derfus, *et al.*, 2008; Chen, *et al.*, 2010)。しかし、前述のとおり、新製品を用いた競争的行動 (すなわち、新製品導入行動) は、競争目的および競争手段によって、異なるタイプに分類することが可能であり、どちらのタイプの競争的行動を積極的に採用するかによって、企業成果に及ぼす影響も異なると考えられる。

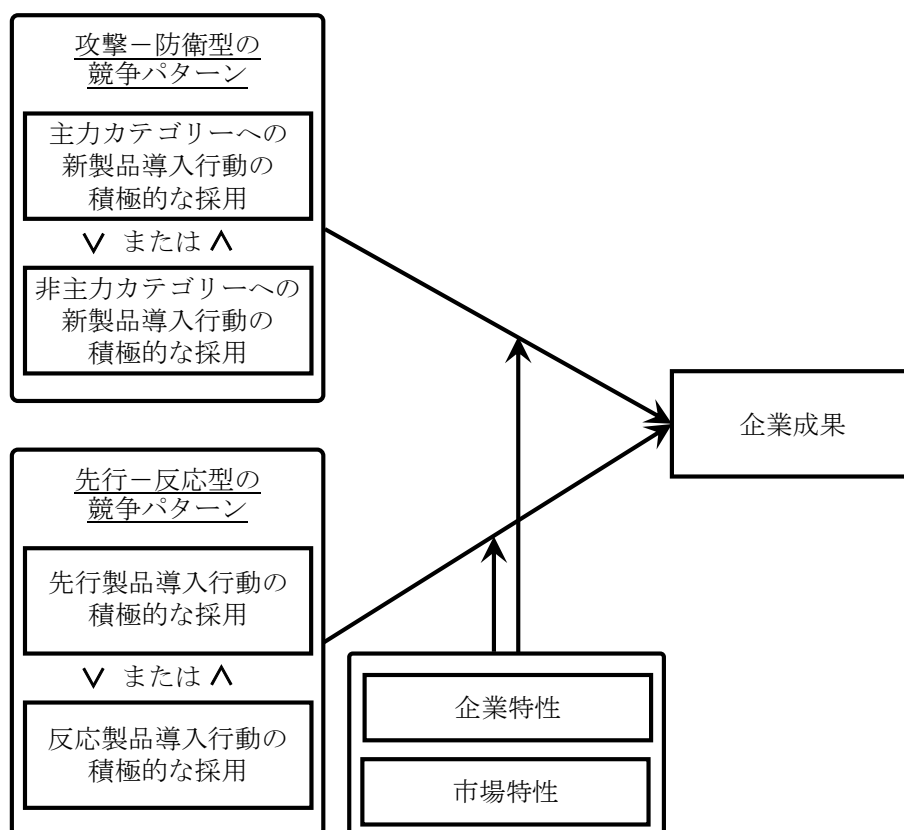
まず、競争目的に関して、異なる競争目的に基づく2つのタイプの新製品導入行動 (すなわち、非主力カテゴリーへの新製品導入行動と主力カテゴリーへの新製品導入行動) は、企業成果に対する貢献方法が異なると考えられる。具体的には、非主力カテゴリーへの新製品導入行動は、その競争目的と同様に、新たな利潤機会を発見・獲得することを通じて、企業成果に貢献するであろう。他方、主力カテゴリーへの新製品導入行動は、既に獲得した利潤機会の持続性を高めることを通じて、企業成果に貢献するであろう。

異なる競争目的に基づく競争的行動を区別していない既存研究は、どちらのタイプの競争的行動を積極的に採用することが、より高い企業成果に貢献するかという問いには回答することができていない。そこで、本論は、脅威の知覚よりも機会の知覚に基づいて非主力カテゴリーへの新製品導入行動を積極的に採用する傾向、すなわち、「攻撃型の競争パターン」と、機会の知覚よりも脅威の知覚に基づいて主力カテゴリーへの新製品導入行動を積極的に採用する傾向、すなわち、「防衛型の競争パターン」のどちらの競争パターンが、高い企業成果に貢献するのか、その有効性は、企業特性や市場特性によって異なるのか、といった問いに対する回答を探究する。

次に、競争手段に関して、異なる競争手段に基づく2つのタイプの新製品導入行動 (すなわち、先行製品導入行動と反応製品導入行動) は、新たな知識を獲得するための異なる学習方法であると考えられる。具体的には、先行製品導入行動は、企業が自ら市場に対して行う実験の結果から学ぶ直接的な学習方法と見なすことができるであろう。他方、反応製品導入行動は、競合企業が市場に対して行う実験の結果から学ぶ間接的な学習方法と見なすことができるであろう。

異なる競争手段に基づく競争的行動を区別していない既存研究は、どちらのタイプの競争的

図表 5-2 競争パターンと企業成果に関する概念枠組



行動を積極的に採用することが、より高い企業成果に貢献するかという問いには回答することができていない。そこで、本論は、反応製品導入行動よりも先行製品導入行動を積極的に採用する傾向を「先行型の競争パターン」と、先行製品導入行動よりも反応製品導入行動を積極的に採用する傾向を「反応型の競争パターン」のどちらの競争パターンが、高い企業成果に貢献するのか、その有効性は、企業特性や市場特性によって異なるのか、といった問いに対する回答を探究する。以上の議論を踏まえて提唱される競争パターンと企業成果に関する概念枠組は、図表 5-2 に示されるとおりである。

5-3 仮説提唱

5-3-1 2つの競争目的に基づく競争パターンに関する仮説

オーストリア学派経済学および競争ダイナミクス研究は、動態的競争の中で既に獲得した利潤機会がいずれ失われていくことを過度に強調し、新たな利潤機会の発見・獲得を目的とした競争的行動の重要性を主張してきた (e.g., Kirzner, 1973; D'Aveni, 1994; Derfus, *et al.*, 2008)。確かに、既存の利潤機会がすぐに失われてしまうものであり、それを防ぐことができないのであれば、新たな利潤機会の発見・獲得を目的とした競争的行動を通じて、次々と利潤機会を発見・獲得することのできる企業ほど、高い企業成果を達成することができるであろう。

しかしながら、現実の市場を俯瞰すると、ある企業が新製品導入行動によって獲得した利潤機会は、すぐに失われる場合もあれば、比較的長期に渡って持続する場合もある。後者のように獲得した利潤機会を比較的長期にわたって持続させる要因の1つが、その利潤機会の維持・防衛を目的とした当該企業による適切な新製品導入行動にあると考えられる。例えば、継続的な先行製品導入行動によって製品バラエティを拡充したり、効果的な反応製品導入行動によって競合企業の新製品に利潤機会を奪われることを防いだりすることで、既存顧客を維持する新製品導入行動が、その例として挙げられるであろう。

したがって、新たな利潤機会の発見・獲得を目的として、自社にとっての非主力カテゴリーに新製品を積極的に導入する行動と同様に、既に獲得した利潤機会の維持・防衛を目的として、自社にとっての主力カテゴリーに新製品を積極的に導入する行動もまた、企業成果に貢献すると考えられる。そして、獲得した利潤機会はすぐに失われてしまうという想定も、獲得した利潤機会は半永久的に維持されるという想定も、非現実的であることを踏まえると、どちらか一方のタイプの新製品導入行動に偏重する企業よりも、両タイプの新製品導入行動をバランスよく用いている企業の方が、高い企業成果を達成できると考えられる。以上の議論を踏まえ、

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

次の仮説を提唱する。

仮説1 企業の非主力カテゴリへの新製品導入比率は、当該企業の企業成果に逆U字型の影響を及ぼす。

5-3-2 2つの競争目的に基づく競争パターンの交互効果に関する仮説

2つの競争目的に基づく競争パターン（すなわち、新たな利潤機会の発見・獲得を目的として、自社にとっての非主力カテゴリに新製品を積極的に導入する行動と、既に獲得した利潤機会の維持・防衛を目的として、自社にとっての主力カテゴリに新製品を積極的に導入する行動という2つのタイプの新製品導入行動の相対的な採用傾向）の有効性は、企業の資源や能力によって異なると考えられる。本論は、それぞれのタイプの新製品導入行動の有効性に影響を及ぼす企業特性として、企業の競争地位および企業の戦略タイプを取り上げ、2つの競争目的に基づく競争パターンとの交互効果を吟味する。

まず、企業の競争地位に関して、競争地位が高い企業ほど、当然、豊富な資源を有している。非主力カテゴリへの新製品導入行動と主力カテゴリへの新製品導入行動を比較した場合、前者の方が既存の資源を活用することができない分、新製品導入行動の採用により多くの資源を要するであろう。そのため、豊富な資源を有する競争地位が高い企業の方が、非主力カテゴリへの新製品導入行動の積極的な採用の有効性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説を提唱する。

仮説2 企業の非主力カテゴリへの新製品導入比率と企業の競争地位の交互効果は、当該企業の企業成果に正の影響を及ぼす。

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

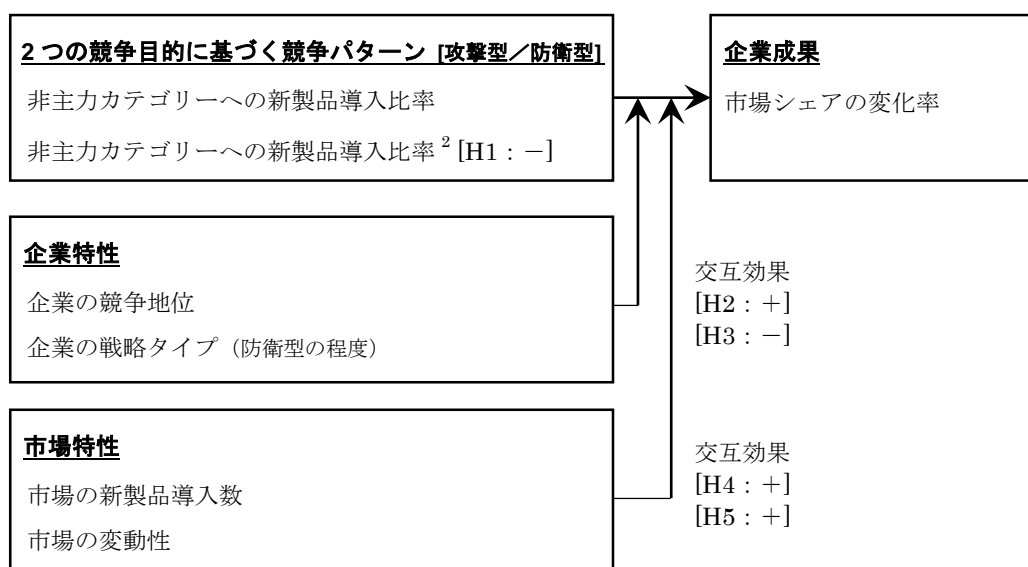
次に、企業の戦略タイプに関して、Miles and Snow (1978) の提唱する戦略タイプのうち防衛型に近い企業ほど、それまでの経験によって、主力カテゴリーへの新製品導入行動に関連した能力を有する可能性が高い一方、探索型に近い企業ほど、それまでの経験によって、非主力カテゴリーへの新製品導入行動に関連した能力を有する可能性が高いであろう。そのため、戦略タイプが防衛型に近い企業の方が、主力カテゴリーへの新製品導入行動の積極的な採用の有効性が高い一方、戦略タイプが探索型に近い企業の方が、非主力カテゴリーへの新製品導入行動の積極的な採用の有効性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説を提唱する。

仮説3 企業の非主力カテゴリーへの新製品導入比率と企業の戦略タイプ（防衛型の程度）の交互効果は、当該企業の企業成果に負の影響を及ぼす。

さらに、2つの競争目的に基づく競争パターン（すなわち、新たな利潤機会の発見・獲得を目的として、自社にとっての非主力カテゴリーに新製品を積極的に導入する行動と、既に獲得した利潤機会の維持・防衛を目的として、自社にとっての主力カテゴリーに新製品を積極的に導入する行動という2つのタイプの新製品導入行動の相対的な採用傾向）の有効性は、市場の競争度によっても異なると考えられる。本論は、それぞれのタイプの新製品導入行動の有効性に影響を及ぼす市場特性として、市場の新製品導入数および市場の変動性を取り上げ、2つの競争目的に基づく競争パターンとの交互効果を吟味する。

既存研究は、市場の競争が激しいほど、獲得した利潤機会がすぐに失われる可能性が高く、新たな利潤機会の発見・獲得の必要性が高まると主張している (D'Aveni, 1994)。そのため、新製品の導入数が多く、変動性の高いような競争の激しい市場ほど、競争ダイナミクス研究が主張するとおり非主力カテゴリーへの新製品導入行動の積極的な採用の有効性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説群を提唱する。

図表 5-3 2つの競争目的に基づく競争パターンに関する仮説群



仮説 4 企業の非主力カテゴリーへの新製品導入比率と市場の新製品導入数の交互効果は、当該企業の企業成果に正の影響を及ぼす。

仮説 5 企業の非主力カテゴリーへの新製品導入比率と市場の変動性の交互効果は、当該企業の企業成果に正の影響を及ぼす。

以上の2つの競争目的に基づく競争パターンに関する仮説群は、図表 5-3 に要約されるとおりである。

5-3-3 2つの競争手段に基づく競争パターンに関する仮説

競争ダイナミクス研究は、新たな利潤機会の発見・獲得を目的とした競争的行動の積極的な採用が高い企業成果に貢献すると主張してきたが、その際、競争手段、すなわち自社主導の先行行動と他社追随の反応行動を区別してこなかった (e.g., Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier, 2001; Chen, *et*

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

al., 2010)。しかしながら、オーストリア学派経済学においては、これら2つのタイプの行動は、新たな知識を獲得する上で、異なる学習方法であると考えられている。

オーストリア学派経済学は、市場の無知から生じる利潤機会を機敏に察知して、獲得しようと試みる企業家的な行動が企業に利潤をもたらすと主張している (Kirzner, 1973)。また、Dickson (1992) は、このような企業家的行動を行うことができる意思決定者の能力を競争合理性と呼び、競争合理性は、(1) 常に自己改善の欲求を維持し続け、そのための情報収集や行動を積極的に行うこと、(2) 偏りのない学習によって認知の精度を高めること、および (3) 発見した利潤機会に対して迅速に対応することによって、高められると主張した。また、Dickson (1992) は、学習方法として、自社が自ら市場に対して行う実験の結果から学ぶ直接的な学習と、競合企業が市場に対して行う実験の結果から学ぶ間接的な学習を挙げている。

製品競争の文脈において、前者の学習方法を多用する企業は先行製品導入行動を、後者の学習を多用する企業は反応製品導入行動を、それぞれ積極的に採用しやすいと考えられる。しかしながら、このような一方の学習方法を偏重することは、換言すると、学習の重要な2つのソースの内1つのソースしか十分に活用できていないことを意味しており、結果的に、(2) 偏りのない学習によって認知の精度を高めることを困難にすると考えられる。

したがって、2つの競争手段、すなわち、先行製品導入行動と反応製品導入行動をバランスよく用いることによって、直接的な学習と間接的な学習をバランスよく行っている企業の方が、偏りのない学習によって、認知の精度を高め、競争的行動の対象となる機会や脅威を機敏に、かつ正確に評価することができると考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説を提唱する。

仮説6 企業の反応製品導入比率は、当該企業の企業成果に逆U字型の影響を及ぼす。

5-3-4 2つの競争手段に基づく競争パターンの交互効果に関する仮説

2つの競争手段に基づく競争パターン（すなわち、自社主導の先行製品を積極的に導入する行動と、競合企業追随の反応製品を積極的に導入する行動という2つのタイプの新製品導入行動の相対的な採用傾向）の有効性は、企業の資源や能力によって異なると考えられる。本論は、それぞれのタイプの新製品導入行動の有効性に影響を及ぼす企業特性として、企業の競争地位および企業の戦略タイプを取り上げ、2つの競争手段に基づく競争パターンとの交互効果を吟味する。

まず、企業の競争地位に関して、競争地位が高い企業ほど、当然、高い情報収集能力および情報処理能力を有している。先行製品導入行動と反応製品導入行動を比較した場合、前者の方が自社主導である分、新製品導入行動の採用により多くの情報収集および情報処理を行う必要があるであろう。そのため、高い情報収集能力および情報処理能力を有する競争地位が高い企業の方が、先行製品導入行動の積極的な採用の有効性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説を提唱する。

仮説7 企業の反応製品導入比率と企業の競争地位の交互効果は、当該企業の企業成果に負の影響を及ぼす。

次に、企業の戦略タイプに関して、Miles and Snow (1978) の提唱する戦略タイプのうち防衛型に近い企業ほど、競争経験が乏しいため、間接的な学習から効果的な反応製品導入行動の採用に結びつける能力が低いと考えられる一方、探索型に近い企業ほど、競争経験が豊富であるため、間接的な学習から効果的な反応製品導入行動の採用に結びつける能力が高いと考えられるであろう。そのため、戦略タイプが探索型に近い企業の方が、反応製品導入行動の積極的な採用の有効性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説を提唱する。

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における
企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

仮説8 企業の反応製品導入比率と企業の戦略タイプ（防衛型の程度）の交互効果は、当該企業の企業成果に正の影響を及ぼす。

さらに、2つの競争手段に基づく競争パターン（すなわち、自社主導の先行製品を積極的に導入する行動と、競合企業追随の反応製品を積極的に導入する行動という2つのタイプの新製品導入行動の相対的な採用傾向）の有効性は、市場の競争度によって異なると考えられる。本論は、それぞれのタイプの新製品導入行動の有効性に影響を及ぼす市場特性として、市場の新製品導入数および市場の変動性を取り上げ、2つの競争手段に基づく競争パターンとの交互効果を吟味する。

参入順位別戦略におけるイノベーション戦略と模倣戦略の議論（e.g., Golder and Tellis, 1993）と同様に、先行製品導入行動は相対的にハイリスク・ハイリターンであり、反応製品導入行動は相対的にローリスク・ローリターンであると考えられる。市場の競争が激しいほど、リスクを容れて新たな利潤機会の獲得に成功したとしても、その利潤機会がすぐに失われる可能性が高く、その結果、リスクやコストに見合う十分なリターンが得られない可能性が高いであろう。そのため、新製品導入数が多く、変動性の高いような競争の激しい市場ほど、反応製品導入行動の積極的な採用の有効性が高いと考えられる。以上の議論を踏まえ、次の仮説群を提唱する。

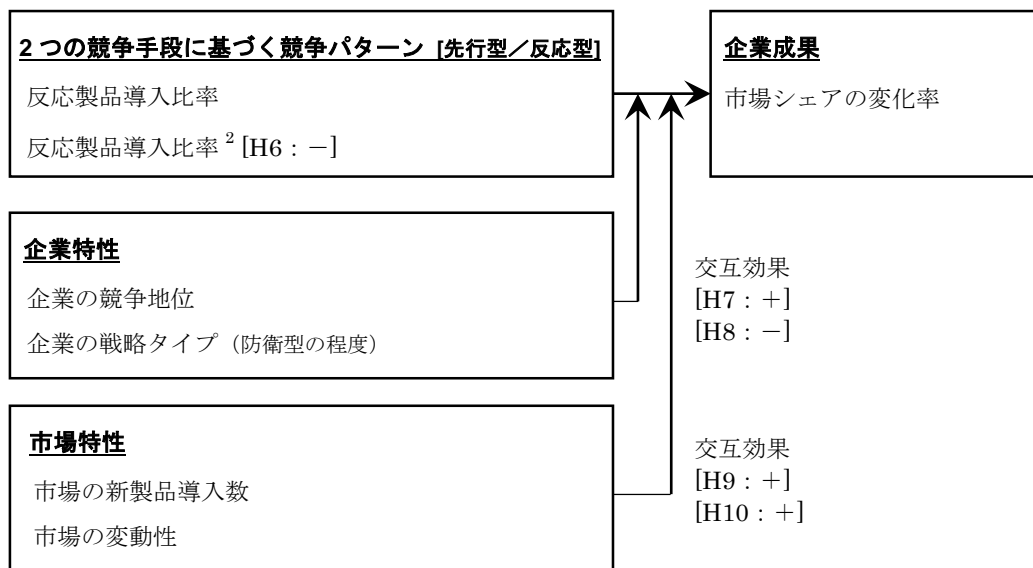
仮説9 企業の反応製品導入比率と市場の新製品導入数の交互効果は、当該企業の企業成果に正の影響を及ぼす。

仮説10 企業の反応製品導入比率と市場の変動性の交互効果は、当該企業の企業成果に正の影響を及ぼす。

以上の2つの競争手段に基づく競争パターンに関する仮説群は、図表5-4に要約されるとおりである。

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における
企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

図表 5-4 2つの競争手段に基づく競争パターンに関する仮説群



なお、仮説 1 から仮説 5 の 2 つの競争目的に基づく競争パターンに関する仮説群および仮説 6 から仮説 10 の 2 つの競争手段に基づく競争パターンに関する仮説群の両者の分析に際して、市場の集中度および市場の成長率をモデルに加えた。市場の集中度が低いほど、また市場の成長率が低いほど、当該市場の競争圧力が高まると考えられる。したがって、市場の集中度および市場の成長率は、それぞれ企業成果に負の影響を及ぼすであろう。

また、新製品導入数ではなく、2 つの競争目的および 2 つの競争手段をそれぞれバランスよく用いた競争パターンが重要であるという本論の主張をテストするために、企業の新製品導入数も、それぞれ統制変数としてモデルに加えた。

さらに、交互作用項として用いた、企業の競争地位、企業の戦略タイプ、市場の新製品導入数、および市場の変動性も、それぞれ統制変数としてモデルに加えた。

5-4 分析方法

5-4-1 分析対象

実証分析に際して、本論は、競争ダイナミクス研究 (e.g., Smith, *et al.*, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Chen, *et al.*, 1992; Chen and Miller, 1994; Miller and Chen, 1994, 1996; Young, *et al.*, 1996; Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier, 2001; Ferrier and Lee, 2002; Derfus, *et al.*, 2008; Marcel, *et al.*, 2010) に倣い、実際に市場に導入された新製品に関する 2 次データを収集し、経験的テストを行った¹⁶。2 次データを使用する場合、企業の目的や評価を直接測定することができないものの、1 次データを使用する場合に生じる回答者の回顧的なバイアスや、少数かつ主要な競合企業に対する反応製品導入行動のみにサンプルが制限される可能性を避けることができる (Debruyne, *et al.*, 2010)。本論の主要な関心は、同一企業であっても状況に応じて競争パターンが企業成果に及ぼす影響が異なるか否かをテストすることにあるため、今回は同一企業の多様な状況における複数の新製品導入行動に関するデータが収集できる 2 次データを選択した。

まず、実証研究Ⅰと同様に、分析対象産業には、(1) マーケティング・ミックスの 4P の中で、製品を用いた競争が最も盛んな産業、(2) 新製品の成功・失敗に関する不確実性が高い産業、および (3) 新製品や売上に関する公開データが豊富な産業という 3 つの条件を満たす清涼飲料水産業を選択した。

また、実証研究Ⅰと同様に、分析対象市場には、清涼飲料水産業の市場の中でも、各企業の売上データが入手可能なカテゴリーが 3 カテゴリー以上存在する炭酸飲料市場、果汁飲料市場、野菜飲料市場、および茶系飲料市場の 4 市場を選択した。

さらに、実証研究Ⅰと同様に、分析対象企業には、各市場において、分析対象期間における平

¹⁶ 実証研究Ⅱに用いているデータは、実証研究Ⅰで用いているデータと同一である。

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

均市場シェアが1%以上かつ分析対象期間にデータソースにおいて1製品以上の新製品導入行動が報告されている企業を選択した。その結果、分析対象企業は、炭酸市場8社、果汁飲料市場12社、野菜市場7社、茶系飲料市場8社であった。

最後に、実証研究Ⅰと同様に、分析対象期間は、2008年1月から2014年12月の7年間であった。

実証研究Ⅰと同様に、製品に関するデータは、株式会社ビバリッジジャパン社の発行する産業専門誌である『Beverage Japan』および株式会社日本経済新聞デジタルメディアの運営するデータベースである『日経テレコン 21』を通じて入手した各社のプレスリリースから収集した。市場レベル・カテゴリーレベルの売上データは、株式会社富士経済の発行する調査レポートである『清涼飲料マーケティング要覧』から収集した。

5-4-2 先行製品と反応製品の識別

実証研究Ⅰと同様に、実証研究Ⅱにおいても、6つのプロセス、すなわち、(1) 導入製品データの収集、(2) 新製品とリニューアル製品の分類、(3) 各市場のカテゴリーの設定、(4) 新製品の分類、(5) 反応基準の設定、および(6) 新製品ペアの反応関係の判定を通じて、最終的に、各企業の新製品が、先行製品か反応製品かを識別した。識別プロセスは、実証研究Ⅰと実証研究Ⅱで同様であるが、最終的に識別したい対象は異なる。実証研究Ⅰにおいては、競合企業の新製品を基準にその製品に各焦点企業が反応製品導入行動を採用したか否かを識別することが目的であった一方、実証研究Ⅱにおいては、焦点企業の新製品を基準にその製品が各競合企業の新製品導入行動に対する反応製品導入行動か否かを識別することが目的である。

「(1) 導入製品データの収集」プロセスにおいては、『Beverage Japan』から、対象期間に、対象市場において、対象企業が導入した5163製品に関するデータを収集した（炭酸飲料市場：1342製品、果汁飲料市場：1561製品、野菜飲料市場：770製品、茶系飲料市場：1490製品）。

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

「(2) 新製品とリニューアル製品の分類」プロセスにおいては、『Beverage Japan』および各社のプレスリリースの情報を参考に、5163 製品を 2198 の新製品（炭酸飲料市場：612 製品、果汁飲料市場：899 製品、野菜飲料市場：322 製品、茶系飲料市場：355 製品）と 2975 のリニューアル製品（炭酸飲料市場：730 製品、果汁飲料市場：662 製品、野菜飲料市場：448 製品、茶系飲料市場：1135 製品）に分類した。清涼飲料水産業におけるリニューアル製品の大部分は、パッケージの変更に代表される既存製品を僅かに変更しただけの製品である。そのため、リニューアル製品は、今後の売上に関する不確実性が低い。そうした製品に対する反応製品導入行動の意思決定メカニズムは、本論や競争ダイナミクス研究が暗黙裡に想定する不確実性が存在する中で、脅威や機会の知覚といった主観的評価に基づいて行う反応製品導入行動の意思決定メカニズムとは本質的に異なると考えられる。そのため、リニューアル製品に分類された製品は、以降のプロセスから除外した。

「(3) 各市場のカテゴリーの設定」プロセスにおいては、『清涼飲料マーケティング要覧』を参考に、炭酸飲料市場では、コーラ炭酸／透明炭酸／果汁炭酸／着色・フレーバー炭酸／乳性炭酸／ジンジャエール炭酸／その他の 7 カテゴリーを、果汁飲料市場では、高果汁（果汁 100%）／中果汁（果汁 10～99%）／低果汁（果汁 10%未満）／その他の 4 カテゴリーを、野菜飲料市場では、トマト（トマト汁 100%）／野菜（野菜汁 100%）／野菜&果汁（野菜汁+果汁 100%）／その他の 4 カテゴリーを、そして茶系飲料市場では、日本茶／烏龍茶／麦茶／ブレンド茶／その他の 5 カテゴリーをそれぞれ設定した。

「(4) 新製品の分類」プロセスにおいては、「(1) 導入製品データの収集」プロセスで参照した『Beverage Japan』の情報を参考に、全ての新製品を「(3) 各市場のカテゴリーの設定」プロセスで設定したカテゴリーに分類した。その結果、炭酸飲料市場においては、612 製品が、コーラ炭酸：44 製品／透明炭酸：88 製品／果汁炭酸：221 製品／着色・フレーバー炭酸：112 製品／乳性炭酸：49 製品／ジンジャエール炭酸：18 製品／その他：80 製品に分類され、果汁飲料市場においては、899 製品が、高果汁（果汁 100%）：246 製品／中果汁（果汁 10～99%）：370 製品／低果汁（果汁 10%未満）：243 製品／その他：40 製品に分類され、野菜飲料市場においては、322

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

製品が、トマト（トマト汁 100%）：20 製品／野菜（野菜汁 100%）：68 製品／野菜&果汁（野菜汁 +果汁 100%）：117 製品／その他：57 製品に分類され、そして茶系飲料市場においては、355 製品が、日本茶：178 製品／烏龍茶：12 製品／麦茶：21 製品／ブレンド茶：77 製品／その他：67 製品に分類された。その他には、「(1) 導入製品データの収集」プロセスで参照した、『Beverage Japan』においては各市場を構成するカテゴリーとして扱われているものの、「(3) 各市場のカテゴリーの設定」プロセスで参照した『清涼飲料マーケティング要覧』においては各市場を構成するカテゴリーとして扱われていないカテゴリー（e.g., 炭酸飲料市場：エナジードリンク、果汁飲料市場：ゼリー飲料、野菜飲料市場：豆乳飲料、茶系飲料市場：ハーブティー）に属する新製品が分類されていた。そのため、今回のデータソースから、各企業のその他に含まれるカテゴリーの売上データを欠損値なく入手することは不可能であった。したがって、各市場のその他に分類された新製品は、以降のプロセスから除外した。

「(5) 反応基準の設定」プロセスにおいては、日本の清涼飲料水産業を対象に実証分析を行った既存研究（浅羽，2002）およびデータソースを参考に、(i) 導入期間の間隔、(ii) 容器・容量分類、および (iii) 訴求内容分類に関する 3 つの基準を設定した。まず、導入期間の間隔に関して、浅羽（2002）が実施した日本の清涼飲料水メーカーに対するインタビュー結果を参考に、競合企業の新製品をきっかけとして導入された新製品か否かを判断する期間として、「(i) 対象の新製品との導入期間の間隔が 6 ヶ月以内か否か」という基準を設定した。次に、容器・容量分類に関して、清涼飲料水産業の製品は容器・容量が異なると、ターゲットや、飲用シーン、小売店における販売の棚が異なるため、データソースを参考に、14 種類の容器・容量分類、すなわち、(a) ミニ PET（～350ml）、(b) 標準 PET（～600ml）、(c) ファミリー PET（601ml～）、(d) ミニ缶（～280ml）、(e) 標準缶（～380ml）、(f) ビッグ缶（381ml～）、(g) ミニ紙（～250ml）、(h) 標準紙（～500ml）、(i) ファミリー紙（501ml～）、(j) プラスチック・カップ、(k) パウチ、(l) びん、(m) ホット、(n) 冷凍を特定し、その上で「(ii) 対象の新製品と容器・容量分類が一致しているのか否か」という基準を設定した。最後に、訴求内容分類に関して、清涼飲料水産業の

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

製品には同一カテゴリーという条件だけでは捉えきれない多様性が存在するため、データソースを参考に、6種類の訴求内容分類、すなわち、(a) 主要素材自体の訴求、(b) 主要素材の量・種類の訴求、(c) 付加素材の訴求、(d) 機能性の訴求、(e) 健康性の訴求、および、(f) 安全性の訴求を特定し、その上で「(iii) 対象の新製品と訴求内容が1つ以上一致しているのか否か」という基準を設定した。なお、2008年6月以前に導入された新製品は、「(i) 対象の新製品との導入期間の間隔が6ヶ月以内か否か」という基準により、今回の分析対象期間内のデータだけでは、各新製品が反応製品か否かを判断することができない。そのため、2008年に導入された全ての新製品は、以降のプロセスから除外した。

「(6) 新製品ペアの反応関係の判定」プロセスにおいては、「(5) 反応基準の設定」プロセスで設定した3つの反応基準に基づいて、同一カテゴリーの全ての新製品ペアの反応関係の有無を判定した。その際、3つの反応基準を全て満たす新製品ペアのみを反応関係にあると判断した。反応基準を満たしているのか否かに関して、(i) 導入期間の間隔および(ii) 容器・容量分類に関する反応基準は、「(1) 導入製品データの収集」プロセスで参照した『Beverage Japan』の情報に基づいて判断し、(iii) 訴求内容分類に関する反応基準は、各社のプレスリリースにおける製品情報に基づいて本論著者が慎重に判断した¹⁷。本論著者が、各訴求内容が実際に訴求されていると判断した表現の例は、図表5-5に示されるとおりである。

¹⁷ 判断の必要な作業に関して、海外のトップ・ジャーナルに掲載されるような既存研究においては、研究目的を知らない複数のコーダーに個別に作業を依頼し、不一致の結果に関しては合議の上、統一した結論を出してもらうというプロセスによって判断の信頼性を高めている。本論においては、作業量の多さと時間的な制約によって、そうしたプロセスを採用することはできなかった。その点は、本論の限界の1つとして挙げられる。代わりに、ここでは、無作為に抽出した100製品に関して、研究目的を知らない1名のコーダーに、判断基準を説明した上で、作業を依頼した。その結果、コーダーの判断と本論著者の判断は完全に一致した。そのため、本論著者の判断は一定の信頼性を有していると言い得るであろう。

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における
企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

図表 5-5 訴求内容の判断に用いた表現例

	訴求とコードした表現の例
主要素材の訴求	天然...、〇〇産...、甘みの強い...、厳選した...
主要素材の量・種類の訴求	強...、濃縮...、〇種の...、濃い...、〇倍の...
付加素材の訴求	...フレーバー、果肉入り、黒酢配合、ジンジャーエキス
機能性の訴求 (栄養素の付加)	難消化性デキストリン、ビタミンC、鉄分、ミネラル
健康性の訴求 (カロリー・糖類等の除去)	カロリーオフ、糖類ゼロ、食塩不使用、カフェインゼロ
安全性の訴求 (着色料・保存料等の除去)	着色料不使用、保存料不使用、香料不使用

ただし、主要素材とは、同一カテゴリーの製品に含まれる共通素材であり、付加素材とは栄養素を除くその他素材である。

以上の識別プロセスを通じて、691の先行製品（炭酸飲料市場：211製品、果汁飲料市場：276製品、野菜飲料市場：86製品、茶系飲料市場：108製品）と940の反応製品（炭酸飲料市場：250製品、果汁飲料市場：461製品、野菜飲料市場：111製品、茶系飲料市場：118製品）が識別された。識別された先行製品と反応製品は、企業・年ごとに集計された。なお、被説明変数としてt期からt+1期の市場シェアの変化率を用いたため、2014年に導入された新製品導入行動のサンプルは分析対象から除外された。その結果、実証研究Ⅱの最終的なサンプルは、2009年から2013年の5年間の35企業、すなわち、175企業・年によって構成された。

5-4-3 変数の測定

まず、被説明変数に関して、被説明変数である企業成果は、既存研究（Ferrier, 2001）に倣い、相対的な企業成果の尺度である市場シェアの変化率を用いた。市場シェアの変化率は、t期からt+1期の企業の市場全体の売上の変化率によって測定した。

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

また、説明変数に関して、仮説 1 に対応した説明変数である企業の非主力カテゴリーへの新製品導入比率は、企業が t 期に市場に導入した新製品の総数に占める企業が t 期に非主力カテゴリーに導入した新製品の数によって測定した。各企業にとっての主力カテゴリーと非主力カテゴリーを分類する基準には、各企業にとって最も高い売上を上げているカテゴリー（すなわち、主力カテゴリー）か否か（すなわち、非主力カテゴリー）という基準を用いた。各企業の主力カテゴリーの売上が当該企業の市場全体の売上に占める割合の平均値は 70%を超えていたため、このような基準は、主力カテゴリーと非主力カテゴリーを識別する上で妥当な基準であると見なし得るであろう。仮説 6 に対応した説明変数である企業の反応製品導入比率は、企業が t 期に市場に導入した新製品の総数に占める企業が t 期に導入した反応製品の数によって測定した。仮説 2 および仮説 7 に対応した説明変数である企業の競争地位は企業の t 期の市場シェアによって測定した。仮説 3 および仮説 8 に対応した説明変数である企業の戦略タイプは、企業の t 期の売上上位 3 カテゴリーの売上が当該企業の市場全体の売上に占める割合の HHI の自然対数によって測定した。この値が大きい企業ほど、選択的なカテゴリー、すなわち、狭い市場領域において活動していることを意味しているため、戦略タイプが防衛型に近いと見なすことができる一方、この値が小さい企業ほど、多様なカテゴリー、すなわち、広い市場領域において活動していることを意味しているため、戦略タイプが探索型に近いと見なすことができるであろう。仮説 4 および仮説 9 に対応した説明変数である市場の新製品導入数は、市場の t 期に導入された新製品の総数によって測定した。仮説 5 および仮説 10 に対応した説明変数である市場の変動性は、既存研究（e.g., Chen, *et al.*, 2010）を参考に、市場の上位 3 企業の $t-1$ 期の市場シェアと t 期の市場シェアの差の絶対値を平均することによって測定した。

そして最後に、統制変数に関して、1 つ目の統制変数である市場の集中度は、市場の t 期の上位 3 企業の HHI の自然対数によって測定した。2 つ目の統制変数である市場の成長率は、市場の t 期から $t+1$ 期の総売上の変化率によって測定した。3 つ目の統制変数である企業の新製品導入数は、企業が t 期に導入した新製品の総数によって測定した。

5-4-4 分析手法の検討

本論のサンプルはパネルデータであるため、統計学のテキストに倣い、まず、Hausman 検定を行った。Hausman 検定の結果、全てのモデルにおいて帰無仮説が棄却されたため、分析モデルには、変量効果モデルが選択された。

5-5 分析結果

5-5-1 記述統計量と変数間の相関

分析モデルに含まれる各変数の記述統計量および変数間の相関係数は、それぞれ図表 5-6 および図表 5-7 に示されるとおりであった。

図表 5-6 各変数の記述統計量

	平均値	標準偏差	最小値	最大値
1. 市場シェアの変化率	1.00	0.21	0.00	2.19
2. 非主力カテゴリー導入比率	0.48	0.36	0.00	1.00
3. 反応製品導入比率	0.52	0.31	0.00	1.00
4. 企業の競争地位	0.10	0.12	0.00	0.55
5. 企業の戦略タイプ	8.63	0.32	7.43	9.21
6. 市場の新製品導入数	73.54	41.53	22.00	153.00
7. 市場の変動性	1.53	1.00	0.39	5.05
8. 市場の集中度	7.20	0.81	6.06	8.17
9. 市場の成長率	1.01	0.04	0.93	1.12
10. 企業の新製品導入数	7.53	6.99	0.00	33.00

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における
企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

図表 5-7 変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 市場シェアの変化率	1.00									
2. 非主力カテゴリー導入比率	0.16	1.00								
3. 反応製品導入比率	0.27	0.28	1.00							
4. 企業の競争地位	0.04	0.05	-0.04	1.00						
5. 企業の戦略タイプ	-0.04	-0.25	0.02	-0.20	1.00					
6. 市場の新製品導入数	0.14	0.23	0.31	-0.22	-0.03	1.00				
7. 市場の変動性	0.03	0.18	0.10	-0.02	-0.04	0.23	1.00			
8. 市場の集中度	-0.05	0.01	-0.27	0.25	-0.11	-0.78	0.04	1.00		
9. 市場の成長率	0.08	0.02	0.03	0.04	-0.05	-0.08	-0.18	0.18	1.00	
10. 企業の新製品導入数	0.16	0.15	0.19	0.40	-0.12	0.40	0.14	-0.23	-0.02	1.00

5-5-2 モデルの推定結果

モデルの推定結果は、図表 5-8 および図表 5-9 に示されるとおりであった。なお、モデル 1 (2 次項を含まない線形モデル) およびモデル 2 (2 次項を含む非線形モデル) は、異なる競争目的に基づく競争パターンに関する仮説群と関連したモデル、モデル 3 (2 次項を含まない線形モデル) およびモデル 4 (2 次項を含む非線形モデル) は、異なる競争手段に基づく競争パターンに関する仮説群と関連したモデルであった。推定においては、交互作用項と元になる変数間にしばしば観察される多重共線性を最小化するために、事前に中心化したデータを使用した (Jaccard, *et al.*, 1990)。

まず、モデル 1 とモデル 2 の比較に関して、2 次項を含む非線形モデルであるモデル 2 の適合度指標は統計的に有意であり ($\chi^2=25.46, p<0.05$)、また、2 次項を含む非線形モデルであるモデル 2 の方が、2 次項を含まない線形モデルであるモデル 1 よりも説明力が高かった。次に、モデル 3 とモデル 4 の比較に関して、2 次項を含む非線形モデルであるモデル 4 の適合度指標のみが統計的に有意であり ($\chi^2=21.52, p<0.10$)、また、2 次項を含む非線形モデルであるモデル 4

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における
企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

図表 5-8 モデル1・モデル2の推定結果（被説明変数：市場シェアの変化率）

独立変数	モデル1	モデル2
非主力カテゴリーへの新製品導入比率	0.01	0.03 ^{**}
非主力カテゴリーへの新製品導入比率 ² [H1：-]		-0.33 ^{**}
非主力カテゴリーへの新製品導入比率 ×企業の競争地位 [H2：+]	-0.69 [*]	-0.58
非主力カテゴリーへの新製品導入比率 ×企業の戦略タイプ（防衛型の程度） [H3：-]	1.01	0.12
非主力カテゴリーへの新製品導入比率 ×市場の新製品導入数 [H4：+]	-0.00 ^{***}	-0.00 ^{**}
非主力カテゴリーへの新製品導入比率 ×市場の変動性 [H5：+]	0.03	0.04
企業の競争地位	-0.02	0.00
企業の戦略タイプ（防衛型の程度）	0.02	0.02
市場の新製品導入数	0.00	0.00
市場の変動性	-0.02	-0.02
市場の集中度	0.06 [*]	0.05
市場の成長率	0.15	0.10
企業の新製品導入数	0.00	-0.00
切片	0.47	0.55
Wald χ^2	21.44 ^{**}	25.46 ^{**}
R ²	0.12	0.14

***は1%、**は5%、*は10%水準で有意。

の方が、2次項を含まない線形モデルであるモデル3よりも説明力が高かった。以上の結果は、異なる競争目的に基づく競争パターンに関するモデルにおいても、異なる競争手段に基づく競争パターンに関するモデルにおいても、線形モデルよりも非線形モデルの方が、モデルの適合度が高いことを示唆していた。

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における
企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

図表 5-9 モデル3・モデル4の推定結果（被説明変数：市場シェアの変化率）

独立変数	モデル3	モデル4
反応製品導入比率	0.08	0.43 ^{**}
反応製品導入比率 ² [H6：-]		-0.32 [*]
反応製品導入比率 ×企業の競争地位 [H7：+]	0.16	0.17
反応製品導入比率 ×企業の戦略タイプ（防衛型の程度） [H8：-]	0.30 ^{**}	0.32 ^{**}
反応製品導入比率 ×市場の新製品導入数 [H9：+]	-0.00	-0.00
反応製品導入比率 ×市場の変動性 [H10：+]	0.05	0.06
企業の競争地位	-0.08	-0.09
企業の戦略タイプ（防衛型の程度）	0.00	0.02
市場の新製品導入数	0.00	0.00
市場の変動性	-0.02	-0.02
市場の集中度	0.04	0.04
市場の成長率	0.11	0.02
企業の新製品導入数	0.00	0.00
切片	0.56	0.66 [*]
Wald χ^2	16.53	21.52 [*]
R ²	0.10	0.12

**は5%、*は10%水準で有意。

次に、仮説に関して、異なる競争目的に基づく競争パターンに関する仮説群の分析結果は、モデル2に示されるとおりであった。仮説1に関して、非主力カテゴリーへの新製品導入比率の2乗項は、市場シェアの変化率に、5%水準で有意な負の影響を及ぼしていた（モデル2： $\beta = -0.33$, $p < 0.05$ ）。この結果は、非主力カテゴリーへの新製品導入比率と市場シェアの変化率が逆U字型

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

の関係にあることを示唆している。したがって、仮説1は、支持されたと見なし得るであろう。他方、仮説2から仮説5の交互効果に関しては、5つの交互作用項のうち4つが非有意であり、唯一仮説4に関する非主力カテゴリーへの新製品導入比率と市場の新製品導入数の交互作用項は、市場シェアの変化率に、5%水準で有意な影響を及ぼしていたものの、その符号は仮説の予測に反して負であった（モデル2： $\beta = -0.00$, $p < 0.05$ ）。ただし、非主力カテゴリーへの新製品導入比率と市場の新製品導入数の交互作用項の係数は極めて小さいものであった。したがって、仮説2から仮説5は、支持されなかったと見なし得るであろう。なお、統制変数は、全て非有意であった。

また、異なる競争手段に基づく競争パターンに関する仮説群の分析結果は、モデル4に示されるとおりであった。仮説6に関して、反応製品導入比率の2乗項は、市場シェアの変化率に、10%水準で有意な負の影響を及ぼしていた（モデル4： $\beta = -0.32$, $p < 0.10$ ）。この結果は、反応製品導入比率と市場シェアが逆U字型の関係にあることを示唆している。したがって、仮説6は、弱い支持を得たと見なし得るであろう。他方、仮説7から仮説10の交互効果に関しては、5つの交互作用項のうち4つが非有意であり、仮説8に関する反応製品導入比率と焦点企業の戦略タイプの交互作用項は、市場シェアの変化率に、5%水準で有意な影響を及ぼしていたものの、その符号は仮説の予測に反して正であった（モデル4： $\beta = 0.32$, $p < 0.05$ ）。したがって、仮説7から仮説10は、支持されなかったと見なし得るであろう。なお、統制変数は、全て非有意であった。

5-5-3 考察

まず、異なる競争目的に基づく競争パターン（攻撃型または防衛型）に関して、分析の結果、非主力カテゴリーへの新製品導入比率と市場シェアが逆U字型の関係にあることが明確に支持された。すなわち、新たな利潤機会の発見・獲得を目的として、自社にとっての非主力カテゴリー

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における 企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

への新製品導入行動に偏った採用傾向（攻撃型の競争パターン）を有している企業よりも、また、既に獲得した利潤機会の維持・防衛を目的として、自社にとっての主力カテゴリーへの新製品導入行動に偏った採用傾向（防衛型の競争パターン）を有している企業よりも、その両者をバランスよく採用する企業の方が、高い企業成果を達成できるということが示唆された。さらに興味深いことに、主力カテゴリーへの新製品導入比率を考慮した本論の分析モデルにおいて、積極的な競争的行動の採用にあたる新製品導入行動の採用数は有意な影響を及ぼしていなかった。この結果の1つの解釈として、高い企業成果の実現にとって真に重要なのは、積極的な競争的行動の採用ではなく、競争目的に関してバランスの取れた競争的行動の採用である可能性があるであろう。

また、異なる競争手段に基づく競争パターン（先行型または反応型）に関して、分析の結果、反応製品の導入比率と市場シェアが逆U字型の関係にあることが弱いながらも支持された。すなわち、競争手段として、他社追随の反応製品導入行動に偏った採用傾向（反応型の競争パターン）を有している企業よりも、また、自社主導の先行製品導入行動に偏った採用傾向（先行型の競争パターン）を有している企業よりも、その両者をバランスよく採用する企業の方が、高い企業成果を達成できるということが示唆された。さらに興味深いことに、反応製品導入比率を考慮した本論の分析モデルにおいても、積極的な競争的行動の採用にあたる新製品導入行動の採用数は有意な影響を及ぼしていなかった。この結果の1つの解釈として、高い企業成果の実現にとって真に重要なのは、積極的な競争的行動の採用ではなく、競争手段に関してバランスの取れた競争的行動の採用である可能性があるであろう。

第 5 章 実証研究Ⅱ：製品競争における
企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響

第6章 おわりに

本章においては、本論を総括し、その成果および今後の課題を議論する。具体的には、第1節において、本論の研究課題とそれに対する2つの実証研究を振り返り、得られた知見とそこから導き出される成果を提示する。そして最後に、第2節において、本論の限界に言及し、今後の研究の展望を示す。

6-1 要約と成果

6-1-1 実証研究 I の要約と成果

実証研究 I においては、競合企業の新製品導入行動に対する焦点企業の反応的競争パターン（すなわち、脅威と知覚した競合企業の新製品導入行動に対する反応製品導入行動および機会と知覚した競合企業の新製品導入行動に対する反応製品導入行動という2つのタイプの反応製品導入行動の相対的な採用傾向）を促進／抑制する要因を探究した。その際、競争ダイナミクス研究のうち、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用を促進／抑制する要因を探究してきた研究潮流 I の既存研究の知見を足掛かりとした。

研究潮流 I の既存研究は、主に、動態的競争の基礎にあたる、競合企業の競争的行動（例えば、新製品導入行動）に対する企業（焦点企業）の反応行動（例えば、反応製品導入行動）を促進／抑制する要因を探究してきた（e.g., MacMillan, *et al.*, 1985; Smith, *et al.*, 1991; Chen and MacMillan, 1992; Chen, *et al.*, 1992; Chen and Miller, 1994; Chen, *et al.*, 2007; Marcel, *et al.*, 2010）。しかし、既存研究は、全ての種類の反応行動の目的が、既に獲得した利潤機会の維持・防衛であるかのように想定

してきた。換言すると、既存研究は、焦点企業が競合企業の競争的行動に対して知覚する脅威、すなわち、競合企業の競争的行動が自社の企業成果に及ぼすと知覚する負の影響に動機づけられて採用する種類の反応行動しか描写してこなかった。現実的には、競合企業が導入した新製品に対する反応行動には、新たな利潤機会の発見・獲得を目的とし、焦点企業が競合企業の競争的行動に対して知覚する機会、すなわち、競合企業の競争的行動に対する反応行動が自社の企業成果に及ぼすと知覚する正の影響に動機づけられて採用する種類の反応行動も存在するであろう。そのため、焦点企業の反応行動をよりよく描写するためには、異なる競争目的に基づく2つのタイプの反応行動を想定する必要があると考えられる。その場合、外部環境に対して選択的な注意を向ける企業の情報処理特性 (Ocasio, 1997, 2011) を考慮すると、焦点企業は、両タイプの反応行動を常に偏りなく採用するとは考え難く、むしろ、競争において既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を重視するか、新たな利潤機会の発見・獲得という目的を重視するかに応じて、どちらかのタイプの反応行動を積極的に採用すると考えられるであろう。そのため、焦点企業の反応行動をよりよく描写するためには、2つのタイプの反応行動の相対的な採用傾向、すなわち、反応的競争パターンを促進/抑制する要因を探究することの方が重要であると考えられる。

そこで本論は、まず、競合企業の新製品導入行動に対する反応行動として、反応製品導入行動に着目し、機会と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、脅威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を積極的に採用する傾向を「防衛型の反応的競争パターン」と、脅威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、機会と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を積極的に採用する傾向を「攻撃型の反応的競争パターン」と、それぞれ定義した。また、焦点企業の基本的な競争目的の重視度に影響を及ぼすことによって、特定の反応的競争パターンを促進/抑制する要因として、焦点企業の競争地位および焦点企業の戦略タイプを、焦点

企業の状況に応じた変動的な競争目的の重視度に影響を及ぼすことによって、特定の反応的競争パターンを促進／抑制する要因として、焦点企業の企業成果、競合企業の規模、および市場の成長率を取り上げた。その上で、いかなる要因が、防衛型と攻撃型のどちらの反応的競争パターンを促進／抑制するののかに関する仮説群を提唱した。

清涼飲料水産業において実際に導入された新製品に関する 2 次データを用いた分析の結果、予測 (H1、H2、H4、および H5) に反して、上記の要因の大部分は、単独では、焦点企業の特定の反応的競争パターンを促進／抑制し得ないことが示唆された。他方、非常に興味深いことに、焦点企業の基本的な競争目的の重視度に影響を及ぼすことによって、特定の反応的競争パターンを促進／抑制する要因 (具体的には、焦点企業の競争地位および焦点企業の戦略タイプ) と、焦点企業の状況に応じた変動的な競争目的の重視度に影響を及ぼすことによって、特定の反応的競争パターンを促進／抑制する要因 (具体的には、焦点企業の企業成果、競合企業の規模、および市場の成長率) の影響が一致する場合、焦点企業は、2 つの競争目的のいずれか一方を相対的に重視しやすくなり、その結果、反応的競争パターンに顕著な傾向が観察される可能性が高くなることが見出された。具体的には、企業成果が高い状況にある、競争地位の高い焦点企業ほど (H6 (a))、または、成長率の低い市場に直面している、競争地位の高い焦点企業ほど (H6 (c))、競争において新たな利潤機会の発見・獲得という目的よりも、既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を相対的に重視しやすいため、機会と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、脅威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を積極的に採用する、防衛型の反応的競争パターンが観察される可能性が高いことが示唆された。さらに、企業成果が高い状況にある、戦略タイプが防衛型に近い焦点企業ほど (H7 (a))、規模の大きい競合企業との競争状況における、戦略タイプが防衛型に近い焦点企業ほど (H7 (b))、または、成長率の低い市場に直面している、戦略タイプが防衛型に近い焦点企業ほど (H7 (c))、競争において新たな利潤機会の発見・獲得という目的よりも、既に獲得した利潤機会の維持・防衛という目的を相対的に重視しやすいため、機会

と知覚しやすい自社にとっての非主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品よりも、脅威と知覚しやすい自社にとっての主力カテゴリーに導入された競合企業の新製品に対して反応製品導入行動を積極的に採用する、防御型の反動的競争パターンが観察される可能性が高いことが示唆された。

製品競争における企業の反動的競争パターン（すなわち、脅威と知覚した競合企業の新製品導入行動に対する反応製品導入行動および機会と知覚した競合企業の新製品導入行動に対する反応製品導入行動という2つのタイプの反応製品導入行動の相対的な採用傾向）を促進／抑制する要因を探究した実証研究Ⅰは、反応製品導入行動の予測に貢献する知見の提供によって、動態的競争下における製品戦略に有益な示唆を与えたと見なすことができるであろう。加えて、実証研究Ⅰの知見は、競争ダイナミクス研究においてこれまで考慮されてこなかった、新たな利潤機会の発見・獲得を目的に、機会の知覚に基づいて採用される反応行動の存在を指摘した点、および、2つのタイプの反応行動を想定した場合、それらの相対的な採用傾向である企業の反動的競争パターンを促進／抑制するのは、単純な1つの要因の影響ではなく、複数の要因の組み合わせの影響である可能性を指摘した点において、競争ダイナミクス研究自体の発展の一助にも成り得たと見なすことができるであろう。

6-1-2 実証研究Ⅱの要約と成果

実証研究Ⅱにおいては、反動的競争パターンを含む企業の競争パターン（すなわち、機会の知覚に基づく新製品導入行動および機会の知覚に基づく新製品導入行動という2つのタイプの新製品導入行動の相対的な採用傾向と、先行製品導入行動および反応製品導入行動という2つのタイプの新製品導入行動の相対的な採用傾向）が当該企業の成果に及ぼす影響を探究した。その際、競争ダイナミクス研究のもう1つの研究潮流であり、企業の競争的行動や企業間の競争的相互作用が企業成果に及ぼす影響を探究してきた研究潮流Ⅱの既存研究の知見を足掛かりとした。

研究潮流Ⅱの既存研究は、主に、企業の積極的な競争的行動（例えば、新製品導入行動）の採用が当該企業の企業成果に及ぼす影響を探究し、その影響は正であるということに関する数多くの経験的な証拠を提示してきた（e.g., Miller and Chen, 1994; Young, *et al.*, 1996; Ferrier, *et al.*, 1999; Ferrier, 2001; Derfus, *et al.*, 2008; Chen, *et al.*, 2010）。しかし、既存研究は、全ての種類の競争的行動の目的が、研究潮流Ⅰとは逆に、新たな利潤機会の発見・獲得かのように想定し、機会の知覚に基づいて採用される競争的行動しか描写してこなかった。また、競争的行動の手段として先行行動と反応行動を区別してこなかった。前者に関して、製品を用いた競争的行動の中には、研究潮流Ⅰの既存研究が想定しているとおり、既に獲得した利潤機会の維持・防衛を目的に、脅威の知覚に基づいて採用される種類の競争的行動も存在するであろう。そのため、企業の競争的行動が当該企業の企業成果に及ぼす影響をよりよく描写するためには、異なる競争目的に基づく2つのタイプの競争的行動を想定する必要があると考えられる。また、後者に関して、伝統的な先発優位・後発優位に関する既存研究は、イノベーションによって新たな市場の創造を目指す戦略と、模倣によって創造された市場に後から参入する戦略は、それぞれ異なるメリットやデメリットを有するため、それらの有効性は、戦略を採用する企業や市場の特性によって異なると主張してきた（e.g., Carpenter and Nakamoto, 1989; Golder and Tellis, 1993）。同様に、自社主導の先行行動と他社追随の反応行動もまた、それぞれ異なるメリットやデメリットを有するため、それらの有効性は、企業および市場の特性によって異なるであろう。そのため、企業の競争的行動が当該企業の企業成果に及ぼす影響をよりよく描写するためには、異なる競争手段に基づく2つのタイプの競争的行動を想定する必要があると考えられる。

そこで本論は、まず、競争的行動として、新製品導入行動に着目し、既に獲得した利潤機会の維持・防衛を目的に、脅威の知覚に基づいて採用されやすい自社にとっての主力カテゴリーへの新製品導入行動よりも、新たな利潤機会の発見・獲得を目的に、機会の知覚に基づいて採用されやすい自社にとっての非主力カテゴリーへの新製品導入行動を積極的に採用する傾向を「攻撃型の競争パターン」と、新たな利潤機会の発見・獲得を目的に、機会の知覚に基づいて採用され

第6章 おわりに

やすい自社にとっての非主力カテゴリーへの新製品導入行動よりも、既に獲得した利潤機会の維持・防衛を目的に、脅威の知覚に基づいて採用されやすい自社にとっての主力カテゴリーへの新製品導入行動を積極的に採用する傾向を「防衛型の競争パターン」と、それぞれ定義した。同様に、反応製品導入行動よりも、先行製品導入行動を積極的に採用する傾向を「先行型の競争パターン」と、先行製品導入行動よりも、反応製品導入行動を積極的に採用する傾向を「反応型の競争パターン」と、それぞれ定義した。また、攻撃型または防衛型の競争パターンおよび先行型または反応型の競争パターンと企業成果の関係に影響を及ぼす焦点企業特性として、焦点企業の競争地位および焦点企業の戦略タイプを、市場特性として、市場の新製品導入数および市場の変動性を取り上げた。その上で、攻撃型と防衛型のどちらの競争パターンが、高い企業成果の達成に貢献するのか、さらには、先行型と反応型のどちらの競争パターンが、高い企業成果の達成に貢献するのか、に関する仮説群を提唱した。

清涼飲料水産業において実際に導入された新製品に関する 2 次データを用いた分析の結果、予測したとおり (H1 および H6)、2 つの競争目的に基づく競争パターン (すなわち、攻撃型/防衛型の競争パターン)、すなわち、主力カテゴリーへの新製品導入行動と非主力カテゴリーへの新製品導入行動の相対的な採用傾向に関しても、2 つの競争手段に基づく競争パターン (すなわち、先行型/反応型の競争パターン)、すなわち、先行製品導入行動と反応新製品導入行動の相対的な採用傾向に関しても、それぞれどちらか一方のタイプの新製品導入行動に偏った競争パターンを有する企業よりも、両方のタイプの新製品導入行動をバランスよく採用する競争パターンを有する企業の方が、高い企業成果を達成することが示唆された。また、非常に興味深いことに、競争目的や競争手段に基づく 2 つのタイプの新製品導入行動の相対的な採用傾向を考慮した本論の分析モデルにおいて、積極的な競争的行動の採用にあたる新製品導入行動の採用数は、企業成果に有意な影響を及ぼしていなかった。この結果の 1 つの解釈として、高い企業成果の達成にとって真に重要なのは、積極的な競争的行動の採用ではなく、競争目的および競争手段に関してバランスの取れた競争的行動の採用である可能性があるであろう。

製品競争における企業の競争パターン（すなわち、機会の知覚に基づく新製品導入行動および機会の知覚に基づく新製品導入行動という2つのタイプの新製品導入行動の相対的な採用傾向と、先行製品導入行動および反応製品導入行動という2つのタイプの新製品導入行動の相対的な採用傾向）が当該企業の企業成果に及ぼす影響を探究した実証研究Ⅱは、有効な新製品導入行動の採用傾向に貢献する知見の提供によって、動的競争下における製品戦略に有益な示唆を与えたと見なすことができるであろう。加えて、実証研究Ⅱの知見は、競争ダイナミクス研究においてこれまで考慮されてこなかった競争的行動の2つの次元、すなわち、競争目的が新たな利潤機会の発見・獲得か既に獲得した利潤機会の維持・防衛かという次元と、競争手段が先行製品導入行動か反応製品導入行動かという次元によって描写したより精緻な企業の競争パターンが当該企業の企業成果に及ぼす影響を探究した点、および、目的や手段を考慮せず闇雲に競争的行動を採用することが必ず高い企業成果に貢献するわけではない可能性を指摘した点において、競争ダイナミクス研究自体の発展の一助にも成り得たと見なすことができるであろう。

6-2 本論の限界と今後の展望

6-2-1 本論の限界

本論は、いくつかの限界を抱えている。まず、本論は、実証分析に際して、清涼飲料水産業という単一産業のデータのみを用いた。戦略グループに関する研究（e.g., Newman, 1978）が示唆するように、競争戦略における手段や規範は、産業ごとに大きく異なることが予測される。そのため、(反応的競争パターンを含む) 競争パターンを分析対象とする本論のような研究においては、特に、複数の産業によるデータを用いて、外部妥当性を高めることが重要であると考えられる。したがって、今後の研究においては、本論の知見が他の産業においても適用可能であるのか否かを

確認することが望まれるであろう。

また、本論は、実証分析に際して、(反応的競争パターンを含む) 競争パターンを測定するため、同一企業の多様な状況における複数の新製品導入行動に関するデータが収集できる 2 次データを選択した。しかし、2 次データを用いた場合、企業の目標や評価 (知覚) といった内生的要因を直接的に測定することができない。さらに、2 次データを用いた競争目的や競争手段の判断は、入手可能な情報という制約の中で行わざるを得ず、それゆえ、判断の結果に誤りを含む可能性を排除することができない。したがって、今後の研究においては、1 次データと 2 次データを併せて用いることによって、本論が主張した論理の妥当性も含めた、精度の高い実証分析を行っていくことが望まれるであろう。

さらに、本論は、データの制約にも起因して、全ての新製品導入行動に関する意思決定が、市場レベル (e.g., 炭酸飲料市場、果飲料汁市場、野菜飲料市場、および茶系飲料市場) において行われる企業のみを暗黙裡に想定してきた。しかし、実際には、新製品導入行動に関する意思決定が、ブランドレベルにおいて行われる企業もあれば、全社的なレベルにおいて行われる企業も存在すると考えられる。当然、そのような意思決定のレベルの差異は、意思決定に影響を及ぼす要因や目標とする成果に差異を生じさせるであろう。したがって、今後の研究においては、事前のヒヤリング調査などを通じて、分析対象企業の意思決定構造やプロセスを理解した上で、より適切な想定を置くことが望まれるであろう。

6-2-2 今後の展望

本論は、動態的競争下における製品戦略に示唆を与えることを目指し、製品競争における企業の (反応的競争パターンを含む) 競争パターンの促進/抑制要因および成果への影響を探究してきた。その際、(反応的競争パターンを含む) 競争パターンに関しては、競争目的 (具体的には、新たな利潤機会の発見・獲得/既に獲得した利潤機会の維持・防衛) と競争手段 (具体的には、先行製品導入行

動／反応製品導入行動) という 2 つの次元を、促進／抑制要因に関しては、一部の焦点企業特性 (具体的には、競争地位・戦略タイプ・企業成果)、競合企業特性 (具体的には、規模)、および市場特性 (具体的には、成長率) を、そして成果に関しては、焦点企業の企業成果をそれぞれ考慮してきた。しかしながら、(1) 製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンの更なる次元の考慮、(2) 製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンの異なる促進／抑制要因の考慮、および (3) 製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンが当該企業の成果以外に及ぼす影響の考慮、という 3 点において拡張の余地が残されている。

(1) 製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンの更なる次元の考慮に関して、現実の製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンの次元には本論の考慮しきれていない次元が数多く存在する。例えば、水平的な差別化製品か垂直的な差別化製品かという次元や、既存ブランドを用いた製品か新ブランドを用いた製品かという次元が考えられる。そうした多様な次元を考慮した (反応的競争パターンを含む) 競争パターンの促進／抑制要因や企業成果への影響を探究することによって、現実の製品競争をよりよく描写することができるであろう。

(2) 製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンの異なる促進／抑制要因の考慮に関して、現実の製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンの促進／抑制要因にも本論の考慮しきれていない要因が数多く存在する。例えば、既存製品や既存ブランドのイメージは、しばしば製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンの幅を制限したり、(反応的競争パターンを含む) 競争パターンに特定の傾向を生じさせたりする可能性が考えられる。そうした既存製品や既存ブランドの影響が、製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンに及ぼす影響を探究することによって、競争ダイナミクス研究によって考慮されてこなかった製品競争に特有の知見を獲得することができるであろう。

(3) 製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンが当該企業の成果以外に及ぼす影響の考慮に関して、競争ダイナミクス研究の理論的背景であるオーストリア学派経済学の関心と同様に、製品競争における (反応的競争パターンを含む) 競争パターンをカテゴリーレベル

第6章 おわりに

や市場レベルで考えた場合、個別企業の成果だけでなく、カテゴリーや市場の盛衰を説明することが可能であると考えられる。そうしたカテゴリーレベルや市場レベルの（反応的競争パターンを含む）競争パターンを促進／抑制する要因やその結果を探究することによって、多様な視点から製品競争を描写し得ると期待することができるであろう。

このように、製品競争における（反応的競争パターンを含む）競争パターンに関する研究において取り組むべき課題は豊富に存在する。そのような豊富な課題に対し、本論を足掛かりにして取り組み、新たな知見を提供し続けることによって、競争視点の知見が乏しいマーケティング研究の発展に貢献することができると考えられる。

参考文献

- Aboulnasr, Khaled, Om Narasimhan, Edward Blair, and Rajesh Chandy (2008), “Competitive Response to Radical Product Innovations,” *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 3, pp. 94–110.
- Ansoff, Igor H. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: McGraw Hill, 広田寿亮訳 (1968), 『企業戦略論』5-産業能率短期大学出版部.
- 浅羽 茂 (2002), 『日本企業の競争原理 ——同質的行動の実証分析——』, 東洋経済新報社.
- Atuahene-Gima, Kwaku (2005), “Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 61–83.
- Barnett, William P. and David G. McKendrick (2004), “Why Are Some Organizations More Competitive than Others? Evidence from a Changing Global Market,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, No. 4, pp. 535–571.
- Barney, Jay (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- Baum, Joel A. and Helaine J. Korn (1999), “Dynamics of Dyadic Competitive Interaction,” *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 251–278.
- Bowman, Douglas and Hubert Gatignon (1995), “Determinants of Competitor Response Time to a New Product Introduction,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 42–53.
- Boyd, Jens L. and Rudi K. F. Bresser (2008), “Performance Implications of Delayed Competitive Responses: Evidence from the U.S. Retail Industry,” *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 10, pp. 1077–1096.

- Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto (1989), "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 3, pp. 285-298.
- Chen, Ming-Jer (1996), "Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration," *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 100-134.
- and Donald C. Hambrick (1995), "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior?" *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 453-482.
- , Hao-Chieh Lin, and John G. Michel (2010), "Navigating in a Hypercompetitive Environment: The Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration," *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 13, pp. 1410-1430.
- and Ian C. MacMillan (1992), "Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility," *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 539-570.
- and Danny Miller (1994), "Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 85-102.
- and —— (2012), "Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform," *Academy of Management Annals*, Vol. 6, No. 1, pp. 135-210.
- , Ken G. Smith, and Curtis M. Grimm (1992), "Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses," *Management Science*, Vol. 38, No. 3, pp. 439-455.
- , Kuo-Hsien Su, and Wenpin Tsai (2007), "Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, pp. 101-118.
- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Cambridge, MA: Harvard

- Business School Press, 玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 (2001), 『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——』, 翔泳社.
- Clark, Bruce H. and David B. Montgomery (1996), “Perceiving Competitive Reactions: The Value of Accuracy (and Paranoia),” *Marketing Letters*, Vol. 7, No. 2, pp. 115-129.
- Cyert, Richard M. and James G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 松田武彦訳 (1967), 『企業の行動理論』, ダイヤモンド社.
- D’Aveni, Richard A. (1994), *Hypercompetition*, New York, NY: Free Press.
- Day, George S. (1992), “Marketing’s Contribution to the Strategy Dialogue,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 4, pp. 323-329.
- (1994), “Continuous Learning about Markets,” *California Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 9-31.
- and David J. Reibstein (1997), “Introduction: The Dynamic Challenges for Theory and Practice,” in George S. Day and David J. Reibstein, eds., *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York, NY: John Wiley and Son, 小林陽太郎監修, 池田仁一・荻久保直志・黒田康史・村手俊夫訳 (1999), 『ウォートンスクールのダイナミック競争戦略』, 東洋経済新報社.
- and Robin Wensley (1983), “Marketing Theory with a Strategic Orientation,” *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, pp. 79-89.
- Debruyne, Marion, Ruud T. Frambach, and Rudy Moenaert (2010), “Using the Weapons You Have: The Role of Resources and Competitor Orientation,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 161-178.
- Derfus, Pamela J., Patrick G. Maggitti, Curtis M. Grimm, and Ken G. Smith (2008), “The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 1, pp. 61-80.

- Dickson, Peter R. (1992), "Toward a General Theory of Competitive Rationality," *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 69-83.
- Dutton, Jane E. and Susan E. Jackson (1987), "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 76-90.
- Ferrier, Walter J. (2001), "Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 858-877.
- and Hun Lee (2002), "Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise: How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns?" *Journal of Management Issues*, Vol. 14, No. 2, pp. 162-180
- , Ken G. Smith, and Curtis M. Grimm (1999), "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers," *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 372-388
- Frambach, Ruud T., Jaideep Prabhu, and Theo M. M. Verhallen (2003), "The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation," *International Journal Research in Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 377-397.
- Gatignon, Hubert, Erin Anderson, and Kristiaan Helsen (1989), "Competitive Reactions to Market Entry: Explaining Interfirm Differences," *Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 1, pp. 44-55.
- , Thomas S. Robertson, and Adam J. Fein (1997), "Incumbent Defense Strategies against New Product Entry," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, No. 2, pp. 163-176.
- and David Soberman (2002), "Competitive Response and Market Evolution," in Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing*, London: Sage Publications.

- and Jean-Marc Xuereb (1997), “Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 77-90.
- Gimeno, Javier and Carolyn Y. Woo (1996), “Hypercompetition in a Multimarket Environment: The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-Escalation,” *Organization Science*, Vol. 7, No. 3, pp. 322-341.
- Golder, Peter N. and Gerard J. Tellis (1993), “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?” *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 158-170.
- Grimm, Curtis M., Hun Lee, and Ken G. Smith (2006), *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, New York, NY: Oxford University Press.
- Gruca, Thomas S., K. Ravi Kumar, and Devanathan Sudharshan (1992), “An Equilibrium Analysis of Defensive Response to Entry Using a Coupled Response Function Model,” *Marketing Science*, Vol. 11, No. 4, pp. 348-358.
- Hambrick, Donald C. (1981), “Strategic Awareness within Top Management Teams,” *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 3, pp. 263-279.
- , Theresa S. Cho, and Ming-Jer Chen (1996), “The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms’ Competitive Moves,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4, pp. 659-684.
- Hauser, John R. and Steven M. Shugan (1983), “Defensive Marketing Strategies,” *Marketing Science*, Vol. 2, No. 4, pp. 319-360.
- Hayek, Friedrich A. (1948), “Individualism: True and False,” in Friedrich A. Hayek, ed., *Individualism and Economic Order*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 嘉治元郎・嘉治佐代訳 (1990), 『個人主義と経済秩序』, 春秋社.
- Heil, Oliver P. and Rockney G. Walters (1993), “Explaining Competitive Reaction to New Products: An Empirical Signaling Study,” *Journal of Product Innovation Management*,

Vol. 10, No. 1, pp. 53-65.

Hotelling, Harold (1929), "Stability in Competition," *Economic Journal*, Vol. 39, No. 153, pp. 41-57.

Hultink, Erik J. and Fred Langerak (2001), "Launch Decisions and Competitive Reactions: An Exploratory Market Signaling Study," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 199-212.

Im, Subin and John P. Workman Jr. (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 2, pp. 114-132.

Jaccard, James, Robert Turrisi, and Choi K. Wan (1990), *Interaction Effects in Multiple Regression*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Jacobson, Robert (1992), "The "Austrian" School of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 782-807.

Jayachandran, Satish and Rajan Varadarajan (2006), "Does Success Diminish Competitive Responsiveness? Reconciling Conflicting Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 3, pp. 284-294.

Kaldor, Andrew G. (1971), "Imbricative Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 2, pp. 19-25.

Kang, Woosong, Barry L. Bayus, and Sridhar Balasubramanian (2010), "The Strategic Effects of Multimarket Contact: Mutual Forbearance and Competitive Response in the Personal Computer Industry," *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No. 3, pp. 415-427.

Karen, Vaughn I. (1994), *Austrian Economics in America: The Migration of a Tradition*, Cambridge, Cambridge University Press, 渡部 茂・中島正人訳 (2001), 『オーストリア

- 学派の経済学——アメリカにおけるその発展——』, 学文社.
- 檜原正勝 (2008), 「マーケティング経済学研究をめざして」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 51 卷, 第 4 号, pp.1-23.
- Kirzner, Israel M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 田島義博監修, 江田三喜男・小林逸太・佐々木寛雄・野口智雄訳 (1985), 『競争と企業家精神——ベンチャーの経済理論——』, 千倉書房.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski, and Ajith Kumar (1993), “Markor: A Measure of Market Orientation,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 467-477.
- Kotler, Philip and Kevin L. Keller (2005), *Marketing Management, 12th Edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 恩藏直人監修, 月谷真紀訳 (2008), 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第 12 版』, プレジデント社.
- 米谷雅之 (2001), 『現代製品戦略論』, 千倉書房.
- Kreft, Ita and Jan de Leeuw (1998), *Introducing Multilevel Modeling*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 小野寺孝義・岩田 昇・菱村 豊・長谷川孝治・村山 航訳 (2006), 『基礎から学ぶマルチレベルモデル——入り組んだ文脈から新たな理論を導出するための統計手法——』, ナカニシヤ出版.
- Kuester, Sabine, Christian Homburg, and Thomas S. Robertson (1999), “Retaliatory Behavior to New Product Entry,” *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 157-171.
- Lachmann, Ludwig M. (1986), *The Market and an Economic Process*, Oxford: Basil Blackwell.
- MacMillan, Ian, Mary L. Mccaffery, and Gilles Van-Wijk (1985), “Competitors’ Responses to Easily Imitated New Products: Exploring Commercial Banking Product Introductions,” *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 75-86.
- Marcel, Jeremy J., Pamela S. Barr, and Irene M. Duhaime (2010), “The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics,” *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 2,

pp. 115-138.

March, James G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning,"

Strategic Management Journal, Vol. 32, No. 2, pp. 115-138.

—— and Herbert A. Simon (1958), *Organizations*, New York, NY: Wiley, 土屋守章訳 (1977),

『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社.

Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and*

Process, New York, NY: McGraw-Hill, 土屋守章・内藤 崇・中野 工訳 (1983), 『戦略型

経営 —— 戦略選択の実践シナリオ —— 』, ダイヤモンド社.

Miller, Danny and Ming-Jer Chen (1994), "Sources and Consequences of Competitive Inertia:

A Study of the U.S. Airline Industry," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 No. 1,

pp. 1-23.

—— and —— (1996), "The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis,"

Strategic Management Journal, Vol. 17 No. 6, pp. 419-439.

Mises, Ludwig (1949), *Human Action*, London, William Hodge, 村田稔男訳 (1991), 『ヒュー

マン・アクション』, 春秋社.

Montgomery, David B., Marian C. Moore, and Joel E. Urbany (2005), "Resulting about

Competitive Reactions: Evidence from Executives," *Marketing Science*, Vol. 24, No. 1,

pp. 138-149.

Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business

Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.

Newman, Howard H. (1978), "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship,"

Review of Economics and Statistics, Vol. 60, No. 3, pp. 417-427.

沼上 幹 (2009), 『経営戦略の思考法』, 日本経済新聞出版社.

Ocasio, William (1997), "Toward an Attention-based View of the Firm," *Strategic*

- Management Journal*, Vol. 18, No. S1, pp. 187-206.
- (2011), “Attention to Attention,” *Organization Science*, Vol. 22, No. 5, pp. 1286-1296.
- 尾近裕幸・橋本 努 (2003), 『オーストリア学派の経済学 ——体系的序説——』, 日本経済評論社.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: Free Press, 土岐 坤・服部照夫・中辻万治訳 (1982), 『競争の戦略』, ダイヤモンド社.
- Robertson, Thomas S., Jehoshua Eliashberg, and Talia Rymon (1995), “New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions,” *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 1-15.
- Robinson, William T. (1988), “Marketing Mix Reactions to Entry,” *Marketing Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 368-385.
- Schnaars, Steven P. (1991), *Marketing Strategy*, New York, NY: Free Press, 内田 学・山本洋介訳 (2004), 『マーケティング戦略 ——「顧客」を知り、「競争」に勝つ——』, PHP 研究所.
- (1994), *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York, NY: Free Press, 恩蔵直人・坂野友昭・嶋村和恵訳 (1996), 『創造的模倣戦略 ——先発ブランドを超えた後発者たち——』, 有斐閣.
- Schumpeter, Joseph A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977), 『経済発展の理論 ——企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究——』, 岩波書店.
- (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, NY: Harper Publications, 中山伊知郎・東畑精一訳 (1951), 『資本主義・社会主義・民主主義』, 東洋経済新報社.

- Semadeni, Matthew and Brian S. Anderson (2010), “The Follower’s Dilemma: Innovation and Imitation in the Professional Services Industry,” *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 5, pp. 1175–1193.
- Shankar, Venkatesh (1999), “New Product Introduction and Incumbent Response Strategies: Their Interrelationship and the Role of Multimarket Contact,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 3, pp. 327–344.
- Shapiro, Carl (1989), “Theories of Oligopoly Behavior,” in Richard Schmalensee and Robert Willig, eds., *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam, North-Holland.
- 嶋口充輝 (1984), 『戦略的マーケティング理論——需要調整・社会対応・競争対応の科学——』, 誠文堂新光社.
- (1986), 『統合マーケティング——豊饒時代の市場志向経営——』, 日本経済新聞出版社.
- 清水祐士 (2014), 『個人と集団のマルチレベル分析』, ナカニシヤ出版.
- Smith, Ken G., Curtis M. Grimm, Martin J. Gannon, and Ming-Jer Chen (1991), “Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry,” *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 1, pp. 60–85.
- , Walter J. Ferrier, and Hermann Ndofor (2001), “Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions,” in Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, and Jeffrey S. Harrison, eds., *Handbook of Strategic Management*, London, Blackwell Publishers.
- Soberman, David and Hubert Gatignon (2005), “Research Issues at the Boundary of Competitive Dynamics and Market Evolution,” *Marketing Science*, Vol. 24, No. 1, pp. 165–174.
- Voss, Glenn B. and Zannie G. Voss (2008), “Competitive Density and the Customer Acquisition-Retention Trade-Off,” *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 6, pp. 3–18.

- Waarts, Eric and Berend Wierenga (2000), “Explaining Competitors’ Reactions to New Product Introductions: The Roles of Event Characteristics, Managerial Interpretation, and Competitive Context,” *Marketing Letters*, Vol. 11, No. 1, pp. 67-79.
- Weitz, Barton A. (1985), “Introduction to Special Issue on Competition in Marketing,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 3, pp. 229-236.
- Young, Greg, Ken G. Smith, and Curtis M. Grimm (1996), ““Austrian” and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance,” *Organization Science*, Vol. 7, No. 3, pp. 243-254.

参考資料

- 株式会社ビバリッジジャパン社 (2009) 「Beverage Japan」, 第 326 号 (2 月号).
- 株式会社ビバリッジジャパン社 (2010) 「Beverage Japan」, 第 338 号 (3 月号).
- 株式会社ビバリッジジャパン社 (2011) 「Beverage Japan」, 第 350 号 (3 月号).
- 株式会社ビバリッジジャパン社 (2012) 「Beverage Japan」, 第 362 号 (3 月号).
- 株式会社ビバリッジジャパン社 (2013) 「Beverage Japan」, 第 374 号 (3 月号).
- 株式会社ビバリッジジャパン社 (2014) 「Beverage Japan」, 第 386 号 (3 月号).
- 株式会社ビバリッジジャパン社 (2015) 「Beverage Japan」, 第 398 号 (3 月号).
- 株式会社富士経済 (2009) 「2009 年 清涼飲料マーケティング要覧」.
- 株式会社富士経済 (2010) 「2010 年 清涼飲料マーケティング要覧」.
- 株式会社富士経済 (2011) 「2011 年 清涼飲料マーケティング要覧」.
- 株式会社富士経済 (2012) 「2012 年 清涼飲料マーケティング要覧」.
- 株式会社富士経済 (2013) 「2013 年 清涼飲料マーケティング要覧」.

参考文献・参考資料

株式会社富士経済（2014）「2014年 清涼飲料マーケティング要覧」.

株式会社富士経済（2015）「2015年 清涼飲料マーケティング要覧」.

日経テレコン 21 (<https://t21.nikkei.co.jp>) [最終アクセス 2016/01/29]

図表索引

第1章 はじめに

図表 1-1	研究潮流Ⅰの既存研究と本論の研究枠組の対比	5
図表 1-2	研究潮流Ⅱの既存研究と本論の研究枠組の対比	7
図表 1-3	本論の構成	9

第2章 競争志向型マーケティング研究の課題

図表 2-1	既存研究の着目してきた競争と今後着目すべき競争の比較（静態-動態）	17
図表 2-2	既存研究の着目してきた競争と今後着目すべき競争の比較（個別製品-企業）	19

第3章 競争ダイナミクス研究の知見

図表 3-1	研究潮流Ⅰの概念枠組	31
図表 3-2	焦点企業の競争性や反応性を促進/抑制する市場特性	32
図表 3-3	既存研究が扱ってきた市場特性の AMC 枠組に基づく整理	34
図表 3-4	焦点企業の競争性や反応性を促進/抑制する焦点企業特性	35
図表 3-5	既存研究が扱ってきた焦点企業特性の AMC 枠組に基づく整理	38
図表 3-6	焦点企業の競争性や反応性を促進/抑制する競合企業特性	40
図表 3-7	既存研究が扱ってきた競合企業特性の AMC 枠組に基づく整理	43
図表 3-8	焦点企業の反応性を促進/抑制する競争的行動特性	46
図表 3-9	既存研究が扱ってきた競争的行動特性の AMC 枠組に基づく整理	49
図表 3-10	研究潮流Ⅰの既存研究の概要	51
図表 3-11	研究潮流Ⅱの概念枠組	58
図表 3-12	研究潮流Ⅱの既存研究の概要	62

図表索引

第4章 実証研究Ⅰ：製品競争における企業の反応的競争パターンを促進／抑制する要因

図表 4-1	異なる競争目的に基づく反応製品導入行動	70
図表 4-2	反応的競争パターンとその促進／抑制要因に関する概念枠組	72
図表 4-3	実証研究Ⅰの仮説群	79
図表 4-4	訴求内容の判断に用いた表現例	85
図表 4-5	各変数の記述統計量	88
図表 4-6	変数間の相関係数	89
図表 4-7	推定結果（被説明変数：反応的競争パターン[1：防衛（主力）、0：攻撃（非主力）]）	90

第5章 実証研究Ⅱ：製品競争における企業の競争パターンが

当該企業の企業成果に及ぼす影響

図表 5-1	異なる競争目的および競争手段に基づく新製品導入行動	98
図表 5-2	競争パターンと企業成果に関する概念枠組	100
図表 5-3	2つの競争目的に基づく競争パターンに関する仮説群	104
図表 5-4	2つの競争手段に基づく競争パターンに関する仮説群	108
図表 5-5	訴求内容の判断に用いた表現例	114
図表 5-6	各変数の記述統計量	116
図表 5-7	変数間の相関係数	117
図表 5-8	モデル1・モデル2の推定結果（被説明変数：市場シェアの変化率）	118
図表 5-9	モデル3・モデル4の推定結果（被説明変数：市場シェアの変化率）	119

あとがき

本論は、著者の修士課程2年間の研究成果をまとめたものである。著者は、企業視点からのマーケティング研究、依拠する研究領域の包括的なレビューとそれに基づく仮説の導出、および2次データを用いた実証分析に挑戦するという目標を胸に、大学院へと進学した。しかし、進学後すぐにそれらの目標を達成するために必要な知識や労力の膨大さを知ることとなった。その膨大さに圧倒されそうになりながらも、多くの方々のお力添えを得て、目の前に積み重なった課題を1つ1つ克服してきた。修士課程修了という節目に、その試行錯誤の成果を形にしたのが本論である。それゆえ、本論には、まだまだ至らぬ点や勉強不足の点が数多く存在する。それでも、2年前の自分には到底執筆することができなかったであろう本論を改めて読み返してみると、これから歩いていく長い研究人生の一步目を踏み出したことを実感することができ、心から嬉しく思う。

本論の執筆に際し、様々な形でお力添えいただいた方々にこの場を借りて御礼を申し上げたい。まず、指導教授である慶應義塾大学商学部の小野晃典先生に対して、厚く御礼申し上げたい。小野先生には、学部生時代から多大なご指導を賜ってきた。先生にお会いしていなければ、学問の道を志す今の自分は存在していなかったであろう。本論の執筆に際しても、先生の温かいお言葉が何よりの励みとなった。ここに心からの感謝の意を表したい。また、大学院の授業を通じてご指導いただいた、慶應義塾大学商学部の高橋郁夫先生、高田英亮先生、中島隆信先生、谷口和弘先生、元玉川大学の二宮智子先生、東海大学の遠藤誠二先生、目白大学の井上綾野先生、会津大学の八木橋彰先生、東洋大学の千葉貴宏先生、および千葉商科大学の赤松直樹先生、学会を通じてご指導いただいた、京都大学の成生達彦先生、青山学院大学の芳賀康浩先生、東洋大学の長嶋広大先生、横浜国立大学の谷地弘安先生、小樽商科大学の猪口純路先生、日本大学の金雲鎬先生、横山斉理先生、立命館大学の金昌柱先生、吉田満梨先生、中央大学の結城祥先生、岡山大学の日高優一郎先生、および多摩大学の酒井麻衣子先生に対しても、この場を借りて心より感謝申

あとがき

し上げると共に、未熟な点ばかりの著者であるが、今後ともご指導いただけるよう宜しくお願い申し上げます。そして、研究面でも研究以外の面でも著者を支えて頂いた、大学院の先輩の菊盛真衣氏、白石秀壽氏、竹内亮介氏、林艶紅氏、蒲英氏、韓貞烈氏、および邱騰箴氏、同期の王皓瑩氏、同期兼後輩の石井隆太氏、後輩の廖舒忻氏に対しても、この場を借りて謝意を表したい。さらに、瀬尾博之様をはじめとする株式会社富士経済マネージメントの皆様のお力添えなしには、本論の執筆に必要なデータを収集することができなかった。皆様の寛大なご配慮とお取り計らいに対して、厚く御礼申し上げます。加えて、データ収集作業を協力して頂いた小野晃典研究会第11期生、第12期生、第13期生、および日根栞氏に対しても、この場を借りて謝意を表したい。そして最後に、故郷の札幌からいつも著者を応援してくれた祖母と母に感謝の意を表したい。

これをもって修士論文の執筆は幕を閉じる訳であるが、著者の研究人生は始まったばかりである。これからも、真摯に、根気強く、熱意を持って研究活動に取り組んでいきたい。

2016年1月

中村 世名