

寡占競争のマーケティング理論

浅井 小弥太

1. はじめに

寡占企業間の競争は経済学の主要な研究テーマの一つであったため、過去約一世紀半の間にさまざまな研究成果が発表され、いまもなおとどまるところを知らない。しかしながら経済学の外からこれを見るとき、あまりに理論が純化され抽象化されていて、競争の特質が見失われているという印象を禁じ得ない。寡占を価格理論に取り込むために、邪魔な部分を切り捨てたと言い換えてもよい。本稿は寡占競争をなんの偏見をもたずに、またできるかぎり客観的にマーケティング理論の立場から考察することを意図している。

伝統的な経済理論によれば、もろもろの財（サービスを含む）の市場は生産する企業の数および各企業の生産物が同質か異質かによって、つぎの6つの市場構造に大別されるのが普通である。

表1 6つの市場構造

財の性質 \ 企業の数		1		
		1	少 数	多 数
同 質	質	1財を生産する独占	純 粹 寡 占	完 全 競 争
異 質	質	複数財を生産する独占	製品差別下の寡占	独 占 的 競 争

以下において筆者が分析しようとするのはこの中の「差別化寡占」である。この市場では各企業の生産物が製品差別化され互いに異質なため、1つの市場で売買される生産物は相互に密接な代替財ではあるが完全な代替財ではないという特徴をもつ。そして今日の自由主義経済の下では工業製品、とりわけ消費財はほとんど差別化寡占市場に属するとみてよい。

ところで同一産業内における企業間競争にはさまざまな次元が存在する。通常、企業間競争という場合は販売量または販売高をめぐる市場占有率競争を指すことが多いが、これ以外にも例えばつぎのような競争が考えられる。「営業利益」「製品の品質の高さ」「サービスもしくはソフトウェアの良さ」「技術力を表わす革新的製品」「企業および銘柄イメージ」などなど。トップ・シェアの企業はふつうその他の次元においても1位にランクされることが多いとはいえ、常にそうであるとはかぎらない。売上高が2位以下であっても、営業利益では1位だったり（例えばイトーヨーカ堂）、革新的な新製品を開発したり（例えばミノルタカメラのAF1眼レフカメラ）、1位を上回る優れた企業イメージをもつ（例えばソニー）などの場合も少な

くない。因って2位以下の企業が販売高以外の次元でトップに立つことを会社ないし事業レベルの目標の一つに設定し、社員のライバル意識を刺激するというマネジメント手法がしばしばとられるのである。

これらのさまざまな競争の次元は相互に関連しかつ複合化しており、その関係を解明することは決して簡単ではない。そこで本稿ではこの問題をう回して、製品販売高の競争、すなわち販売競争に焦点をあてて分析を進めるが、販売競争が競争のすべてではないことを重ねて強調しておかなければならない。

2. マーケティング理論の競争分析フレーム

まず寡占市場における販売競争はどのような方法で行われているかということから議論を始めたい。マーケティング理論では販売競争を企業のマーケティングの優劣の勝負として把握する。ここでマーケティングとは簡潔に言えば企業の市場対応行動を指すが、寡占企業のマーケティングは大きくつぎの4つに集約することができる。その一は《製品計画》であって、この中には「品質」や「機能特性」「スタイル」「パッケージング」「銘柄名」などのほかに、「保証」や「アフターサービス」なども含めた広義の製品開発が入る。その二は《価格設定》であって、これには「卸売および小売の標準価格」「割引価格」「支払期間」「支払条件」の決定が含まれている。その三は《流通チャネル設計》で、どの地域にどのような流通チャネルを使って製品、商品情報、各種サービスを提供するかというシステム構築をいう。最後は《プロモーション（販売促進）》であって、「広告」「パブリシティ」「人的販売」「その他の販売促進」などの販売促進手段が含まれる。

寡占企業のマーケティングとはこれらのいわゆる《4P》を相互に有機的に関連づけながら、自社にとってもっとも効果的な組み合わせを戦略的に選択することにほかならない。従って寡占市場の販売競争では、4Pの組み合わせ、すなわち「マーケティング・ミックス」同士の戦いという形態をとる。この競争の勝負は、製品、価格、流通チャネル、プロモーションの個々の優劣というより、これら4Pの統合された総合力によって決まるのである。そしてマーケティング・ミックスを支えているのが、企業の研究開発力、効率的な生産システム、優れた人事管理、財務力そしてこれまでに築きあげた会社や銘柄のイメージであることはいうまでもない。

以下ではマーケティング・ミックスを構成する各機能要素を核として展開される競争を分析する。

3. 製品差別による競争

製品差別とは同一の市場に属する商品群の間の代替関係に不完全性がある状態であって、

J. S. ペインによるとその要因はつぎの通りである。

- (イ) 商品の用途は本質的には同じであるが、商品の性能、構造、デザインなどにおける商品の異質化
- (ロ) 広告・宣伝などの説得的な販売活動による銘柄、商標品に対する買手の選好
- (ハ) 専門販売員による商品についての情報提供や配送、アフター・サービス、信用供与などの付帯サービスの提供
- (ニ) 買手の無知、無関心、習慣および惰性などによる商品選択
- (ホ) 贈答品、ぜい沢品、高級品などにおける特殊な購買行動
- (ヘ) 工場ないし販売店の地理的差異による購買時間や輸送コストを考慮した特定企業製品に対する選択

このうち製品差別は(イ)と(ハ)の後半だけで、(ロ)と(ニ)の前半はプロモーション活動によるものであり、その他は買手側に由来する要因である。このほか、(ヘ)とも関連するがどのような販売店をどれくらい確保し、どの程度販売に力を入れてくれるかといった流通チャネル政策にかかわる要因がある。

産業組織論によると、差別化寡占市場はつぎのような特徴をもつ。第1に純粋寡占の場合のように単一の共通価格が（理論上）成立するのではなく、製品差別の大きさに応じて実質的に異なった価格——これを「価格バンド」という——が形成されるが、このことは買手が製品間の差別を認識して商品を選択するということが前提になる。第2に企業はより高い買手選好の獲得のために、上記の要因を強化して製品差別化を推進しようとするから、「非価格競争」が激化する。第3に製品差別化競争は売手集中を高めることが多い（逆のケースもある）。第4に製品差別は参入障壁形成の重要な要因となる。第5に製品差別は企業間および産業間の利潤率格差を広げる可能性を与える。第6に製品差別は品質改良競争を通じて技術進歩に貢献することがあるが、他方では無駄な構造・デザイン・包装などの資源浪費的な技術変化を生むこともある。

産業組織論では、製品差別は市場構造における重要な要因であるばかりでなく、価格形成の場で企業に独立した支配力を付与することを通じて市場行動力に影響を及ぼし、ひいては利潤率格差という市場成果をもたらす可能性があり、いわば完全競争の成立を妨げるうえで中心的な役割を果たしているとされる。

ところで地域によって製品にむらが生ずる農産物と違って、工業製品の場合は品質をほぼ一定に保つことができる。従って生産者は商取引を継続的かつスムーズに行うために、製品に生産者の名前や商標をつけるようになり、商人や買手もこれを歓迎したのはごく自然の成り行きであった。そして生産が大規模化し、供給が需要を上回りがちな需要主導型経済の下では、生産者は自社製品と競合する同種の他社製品との差異をできるだけ際立たせることにより、自社製品への需要を継続して確保しようと努力することになる。マーケティング理論における「製品差別化」とは自社製品に関する差別的な特徴や特異性を意図的・政策的に操作することにより

競争上優位に立とうとする政策にはかならない。伝統的な経済理論が完全競争という前提に立って販売のための努力あるいは費用を全く捨象したのに対し、マーケティング理論は自社製品の販売あるいは流通を円滑に行ううえで製品差別化は不可欠という認識に立っている。

競合する他社製品に類似した製品を発売することは、手をこまぬいてなにもしないよりは、あるいは差別化製品を開発するまでのつなぎ役としては良いかもしれないが、それ以外の場合には悪いマーケティング戦略といえることができる。類似製品の販売競争は製品差別化の程度が小さければ小さいほど、ほとんどの場合先発企業が断然有利であることが実証されている。この理由は、初めて製品を世の中に送り出した先発企業は、買手に強烈なイメージを与えることができ流通業者にも期待をもって受け入れられることが多いため有利に戦いを進めることができるからであって、どのような競争においても1位が2位との実力差以上にもてはやされるのに似ている。もちろん後発企業の販売力が先発企業を大きく上回る場合は先発企業と互角に競争することもできるが、業界での評価を落とすことは覚悟しなければならない。

消費者の生活水準が上昇し欲求が多様化している今日の高度大衆消費社会におけるマーケティング手法は、全体の市場をある基準によっていくつかの異なった部分市場に細分したうえで、その企業に適した一つもしくは複数の市場細分を選んで自社のマーケティングの標的とする。そしてそれぞれの標的市場に対して最適のマーケティング・ミックスを計画し、実施し、統制するというターゲット・マーケティングが主流となっている。同一の市場細分で競争する場合は、力の強い企業が勝つから、できるかぎりそのような市場は避けたほうがよい。従ってどのような基準（変数）で市場細分するかは、競争相手と差別して自社の優位性を確保するうえで戦略的にきわめて重要である。ついで特定の標的市場における自社製品のポジショニングを行うが、これによってその市場細分における競争相手との差異を明確にして買い手に提示する。製品差別化は市場細分化と呼ばれるこのようなマーケティング・アプローチのなかで不可欠の要素となっているのであり、これは同時に現代の消費者の多様な欲求に応える道でもある。

今日製品差別化の概念は広義に理解することが一般的であるが、これを大きく製品自体の機能特性による差別化と、観念的、情緒的なイメージ特性による差別化に二分することができる。ここで機能特性とは製品自体に由来する特徴として幅広く解釈している。通常製品差別化はこれらが渾然一体となって行われるが、機能特性による差別化が非常に困難な商品や、機能の技術開発が行きつくところまで行って製品間に差別がつけにくい場合などには、いきおいイメージ特性による差別化の比重がぐんと高くなるのは避けられない。機能的に全く差異がない場合にも、同種製品との競争に勝つためには自社製品を強く印象づけることが必要だからである。

しかしそもそも製品差別の有無はなにによって判定するのだろうか。冒頭において、製品差別とは同一市場に属する商品群の間の代替関係に不完全性がある状態という定義を紹介した。それでは代替関係が不完全とはどのような状態をいうのかをつきつめていくと、2つの製品が全く同じではないと買手が認識するか否か、すなわち差異があるとみるかみないかに帰着する。

かくしてこの議論は再び振出しに戻ってしまうのである。これを打開するには商標をもつすべての製品に製品差別の存在を認め、それが非常に鮮明なものから微弱なものまで幅広く分布していると考えるのがもっとも現実的な解決法であろう。

4. 価格競争

「価格競争」とは自社製品の需要を獲得するために行うマーケティング活動のなかで、価格という手段に重点を置く販売競争を指している。これに対して「非価格競争」とは製品価格以外の手段を利用する競争であって、その手段としては、品質、デザイン、付随サービスなどの製品差別化、広告などのプロモーション活動、流通系列化、特許などをあげることができる。価格競争や非価格競争はミクロ経済学において強い関心をもたれてきた問題であるが、それはミクロ経済学が資源配分メカニズムの解明を主たるテーマとしており、そこでは完全競争的価格機構が中心的役割を果たしているからである。すなわち競争的価格シグナルに誘導された個別経済主体の最適化行動の結果、経済全体として各財の需給が一致するならば、資源利用の方法は経済厚生観点からみて極大満足の状態、いわゆるパレート効率的配分になっている。これに対し非価格競争のもとではパレート効率的な資源配分は期待できないのであって、経済理論が完全競争にこだわる理由はここにある。しかし完全競争があまりにも非現実的な仮定であることも事実である。

純粋寡占の場合を考えてみよう。ここでは同質財が主として価格を手段に競争が展開されているとみられる。しかし、その場合でもセールスフォース（営業マン）による販売活動すなわちプロモーション活動が行われていることは間違いない。純粋な価格競争は完全競争の世界に存在するに過ぎない。例えば農産物のように多くの農家がこれを栽培して出荷し、価格は卸売市場でセリによって決められるという場合である。農産物ですら農協あるいは産地単位での売り込みが行われているのが現実の姿である。

それでは本題に入る前に差別化寡占市場における競争全般について概観しておく。企業間競争は売手集中度に影響されることはもちろんであるが、マーケティング理論ではプロダクト・ライフサイクル（product life cycle）との関連性を重視する。よく知られているように、PLC理論では商品が市場に導入されてから消滅するまでを売上高（市場規模）の時間的推移に従って、「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」に分類する。PLCの導入期は企業数も少なく競争も低調である。成長期になると、市場の将来性に明るさが見えてきたことから新規参入企業が大幅に増え、製品開発、価格、流通チャネル強化、プロモーションのあらゆる面で活発に競争が繰り広げられる。そして市場の拡大が続く間は競争のエネルギーは枯渇しないが、企業のマーケティング努力にもかかわらず市場規模が量的にも金額的にも頭打ちになる成熟期になると競争のエネルギーは急速に細ってくる。競争に費されたエネルギーは、成長期におい

ては市場の拡大という形で大部分が還元され、残りがパイの奪い合いに消費されるのに対して、成熟期にあっては競争のエネルギーはすべてシェア競争に消失する。加えて一般的にみて成長期の商品は生産量の増大を背景に製品や技術の改良が進み製品コストは目立って低下するが、成熟期になるとそのような余地は少なくなり、また企業も自社の主力商品でないかぎり研究開発や新規投資の意欲を失うから、この面からも競争が抑制される。かくして成熟期から次第に競争力の弱い企業の撤退が進み、衰退期になると競争は無風状態へと近付いていく。差別化寡占において競争が低調化し、高い参入障壁が築かれるのは成熟期以降のことであって、決して常にそうだというのではない。

本題の価格競争に入ろう。差別化寡占における価格は生産者が独自の価格政策に基づいて意図的に設定するのが普通であり、それ故管理価格と呼ばれる。管理価格はあくまでも生産者の決めた標準価格であって、流通市場とくに小売段階における実売価格とは異なる。流通業者の介在した価格競争は後に考察するのでここでは企業の価格設定行動における競争を対象にする。

差別化寡占市場における価格競争はつぎのような型態で行われる。寡占企業は製品を差別化することにより買手選好を醸成しこの結果異なった価格すなわち価格バンドが成立するが、しかし企業間の競争が全く排除されるわけではなく、相互に密接な関連をもっている。すなわちほぼ同じ容量の製品でみた場合、一流銘柄、二流銘柄、三流（無名）銘柄に対応して秩序ある価格体系が出来上っているのが普通である。価格バンドは生産者の設定する価格、流通業者が取引する販売価格の一方あるいは双方で認められる。一流銘柄は通常その市場で一位の占有率⁽¹⁾をもっており、他社の価格設定や価格変更の際の基準になることが多く、いわゆるプライス・リーダーの役割を果たしている。一流銘柄は二流銘柄に比べある範囲内の価格差があってもこれを購入する買手を大勢もっていることを意味する。また無名銘柄は二流銘柄に対しある程度以上の価格差がないと買手を見出すことができない。そして価格差が伸縮するのに応じて、買手の数は増減する。二流銘柄の価格が下がり一流銘柄との価格差が拡大すると、一流銘柄から二流銘柄に銘柄スイッチする人が生じ、価格差が縮小すると逆のことが起る。差別化寡占市場の価格競争は銘柄間の相対的な価格比の変化を通して行われる。

価格競争を他の競争手段と比べた場合の大きな特徴は、品質、機能、デザインや銘柄イメージの格差は数量化しにくいのに対し、価格はその違いがだれにとっても客観的かつ具体的にわかるということである。そのため価格競争においては、製品の差別的特徴は片隅に追いやられてもっぱら価格差がクローズアップされることになり、価格競争に対抗するもっとも有効な手段は価格しかないという結果になりがちである。すなわち価格競争は競争相手の反撃を誘い出し、全面的な価格戦争に突入する可能性が高い。

第二の特徴として価格設定は価格引き上げの場合に価格切り下げに比べて実行上多くの困難を伴う点あげられる。差別化寡占においては価格改訂は製品アイテムの改訂を伴って行われ

(1) 一流銘柄が一位の占有率をもたないのは奢侈品に多い。

ることが多いが、買い手が古い価格に慣れているため新価格への抵抗感が強い。また競争相手が値上げするかどうかは値上げの成否を握っていると言ってよいが、同調的値上げに対する公正取引委員会の監視の目も厳しい。製品間の代替関係が強い商品にあっては、トップ企業が値上げするまでは2位以下の企業の新価格は実質的に有名無実には過ぎないことは、過去のビール業界の事例などを見れば明らかである。このことと関連して流通段階の実売価格に触れると、いったん安値競争に陥った商品の値戻しはきわめて困難である（音楽テープ、ビデオテープが典型的）。

第三に価格競争は同時にかかなりの規模のプロモーション活動を伴うのが普通である。価格競争をしかけた企業は、価格の安さを広告などによって標的顧客に十分知らせ、同時にセールスフォースを使って販売店に対し仕入れと販売を積極化するようプロモートしたほうが効果的だからである。またこの機会に流通チャネルの拡大に力を入れるのは有効であろう。価格競争を真に効果的にするためにはむしろプロモーション活動を積極化する必要があるのであって、差別的寡占競争の場合広告費などの削減かあるいは価格の切り下げかといった選択の形をとることはまれである。すなわち価格競争は第一次的に収入減と収益率の低下をもたらすばかりでなく、さらに余分の経費を伴うため高くつくのである。

これまで見てきたように、価格競争は諸刃の剣に似た危険性をもつだけに、寡占企業はこの剣を抜くことを好まない。しかしPLCの成長期においては必ずと言ってよいほど価格競争は起る。寡占企業はこの事態のくることを十分に予想しており、その対応策も着々と進めているとみてよい。

製品の第一次購入者（初回購入者のこと。これに対し第二次購入者とは買い増しや買い替え購入者を指す）をロジャース⁽²⁾に従ってイノベーションに対する採用態度別にみると、PLCの導入期では少数のパイオニア的な人びと（率先して革新を取り入れる冒険者）であるが、成長期になると初期少数採用者（コミュニティにおけるオピニオン・リーダー的存在で早く革新を採用する人びと）および初期多数採用者（一般の人よりは早く革新を採用するが注意深い人びと）のかなり部分が該当する。成熟期は後期多数採用者（懐疑的で大多数の人びとが使用した後初めて革新を採用する人びと）が中心となり、衰退期には採用遅滞者（伝統に縛られ、既存の尺度ではかってから初めて革新を採用する人びと）が該当する。このことから成長期の購入者は製品の機能面に注目し、価格はむしろ副次的にみている人が多いことを予想させ、現実にも成長期には価格の大幅引き下げと並行して機能面を充実した製品が数多く登場している。

これに対して成熟期以降の購入者は、標準化された製品を低価格で求めている人びとが多いとみられる。すなわち成熟期以降のほうが、成長期よりも価格が競争手段として重要なことを

(2) 革新が社会的システムを通じて広がっていくには時間を必要とする。E. ロジャースはこれを「伝播過程（ディフュージョン・プロセス）」と呼び、多くの事例から革新の採用者の分布が正規分布に近いことを発見した。彼は採用者を順番に「革新者」（2.5%）、「初期少数採用者」（13.5%）、「初期多数採用者」（34%）、「後期多数採用者」（34%）、「採用遅滞者」（16%）の5種類に分類した。

示唆している。

成熟期や衰退期にある商品は製品化や生産技術の合理化が行きつくところまで行き、また市場の拡大も見込めないために、これ以上の生産コスト削減は難かしいのが普通である。寡占価格の硬直性が問題となるのは、この時期の商品である。画期的な生産技術を確立しないかぎり、この段階の標準価格の切り下げ率は、劇的だった成長期に比べるとずっと小さい。華々しい価格競争は影をひそめるが、需給関係を反映して価格は小幅ながら下がっていき、収益性は着実に低下していく。いっぽう流通段階に対する製品の押し込みや流通在庫の圧力から、実売価格はますます標準価格から乖離していく。

5. 流通チャネルにおける競争

生産者は製品を流通チャネルを通して販売するが、その際各種のマーケティング媒介業者⁽³⁾に協力を求める。そのなかで製品の販売に直接携わっているのが流通業者であって、これには独立した卸売業、小売業のほか、ボランタリー・チェーンなどの垂直的なマーケティング・システムがある。流通業者は生産者と買い手の間にあって取引を成立させるだけでなく、顧客に対しては商品に関連する各種情報やサービスを提供し、生産者に対しては市場動向に関する情報源となるなど、生産者のマーケティング活動にとって重要な役割を果たすことができる。従って製品の売れ行きは有能な流通業者の協力をどれだけ多く獲得できるかに大きくかかっている。そこで生産者は流通業者とくに小売業に対して、できるだけ多くの協力を得ようと、各種のプロモーション手段を用いて働きかけることになる。小売業者に対するこのようなセールス・プロモーションには例えばつぎのようなものがある。ディーラー・コンテスト、(小売店の)店頭販売助成、アローアンス⁽⁴⁾、条件付帯出荷など自社製品に対する販売意欲を増進させる目的のものから、ディーラー・ヘルプスと呼ばれる販売店の経営体質強化を目的としたものまでさまざまである。このように生産者間の販売競争は流通チャネルの場においても展開されることになるが、とくに小売店に対するセールス・プロモーション活動は激しい。これは小売店が消費者との販売接点であり、かつライバルとのゴール寸前の競争の場であるためであって、後述のようにとくにPLCの成熟期以降に顕著に見られる。

流通業者は通常複数の生産者の製品を扱っており、その中には競争企業の製品もふくまれることが多い。流通業者は自社利益への貢献度を長期的あるいは短期的観点に立ってしっかり計算した上で生産者サイドに協力していくという態度であり、生産者の意のままにならないのが

(3) アメリカ・マーケティング協会の定義によると、マーケティング媒介業者は中間業者と助成業者に分かれ、前者はさらに商業者と代理商に分かれる。本稿では商業者の中心である卸売業者や小売業者を総括して流通業者と呼んでいる。

(4) アローアンスとはメーカーがとくに要請した特定の拡販努力の実施に対する報酬として現金を提供することで、例えば陳列アローアンス、広告アローアンスなどがある。

普通である。ここに寡占メーカーが垂直的に流通を系列化して、流通チャネルにおいても他社と差別的に競争したいと望む理由がある。

第二次大戦後、日本経済の飛躍的成長を背景に巨大寡占メーカーが続々と誕生したが、これらの大メーカーは流通系列化に熱心に取り組んだ。大半は主として卸売段階がその中心となったが、なかには自動車や家電メーカーのように小売段階にまで及んだものがあった。流通の系列化が進むほど生産者の流通チャネルに対する管理統制力は強くなり、自社のマーケティング戦略を有効に浸透させることが可能になる。また系列販売店では競合他社を排除できるため、ディーラー・ヘルプスのように長期的視点に立った販売店支援活動も効果的に推進できるようになる。

戦後の経済成長は生産者だけでなく流通チャネルにも多大の影響を及ぼしたが、小売業界ではスーパーを先頭に各種新興勢力の台頭をもたらし、いわゆる流通革命のきっかけをつくった。これらの流通資本は大量流通を前提にして流通経費の削減を徹底し、低価格を武器に既存の小売業に対して競争を挑み、着着と勢力を拡大した。例えば家電量販店やディスカウントストアはいまや家電製品流通の約半分を占めるようになり、メーカーとくに中・下位メーカーの流通系列化政策を脅やかすようになった。中・下位メーカーは販売実績を確保するため、量販店などの大量販売力にますます依存する傾向を強め、そのためにリポートなどの各種セールス・プロモーション費を上乗せしていった結果、これが実売価格を押し下げる原資になり、系列販売店にダメージを与えるばかりでなく、メーカー自身の利益をも圧迫するようになった。このため一昨年春に東芝ついで日立製作所、三菱電機が流通業者のマージン圧縮に乗り出し、標準価格と実売価格の乖離を縮める販売価格新体系を導入した。その後二年あまりが経過しているが、新体系は着実に定着しつつあるとのメーカー側の発言がある一方、水面下で形を変えたリポートが広がり、本質的にはなにも変わっていないとの声も絶えない。系列店政策もやる気のない小規模店を見限り、体力のある店を選別して系列店を再構築しようという動きが盛んである。

成熟期に達した商品市場においては、一般的に寡占メーカー間の価格競争は低調化するが、それに代わって流通チャネルにおける競争はますます激化する方向にあると言えよう。日米構造協議において米国から要求された大規模小売店舗法の改正や独占禁止法の運用強化の動きは、この傾向をますます強めることは確かである。

6. プロモーション競争

生産者自身が行うか、委任を受けた代行者が行うかの区別はあるにせよ、需要主導型の経済では製品を販売するうえでプロモーション活動は有効であり不可欠とさえ言える。消費財の分野では消費者向けに広告やセールス・プロモーション活動を全く行わずに大メーカーに成長した例は、これまでに一つもない。

プロモーションは大きく「広告」「パブリシティ」「人的販売」「その他のセールス・プロモーション」の4つに大別されるが、プロモーション活動は通常この4つが組み合わされプロモーション・ミックスの形をとって行われる。プロモーションの4つの手段は多かれ少なかれ代替可能であるという側面をもつが、同時に他の手段と併用することで相乗効果を発揮できる側面をもつからである。最適なプロモーション・ミックスは製品が広く大衆を対象とする大量生産品か生産財などのように一部の顧客を対象とする製品かによって大きく変わるし、同じような消費財でも企業がプッシュ戦略を好むかプル戦略を好むかによっても異なる。ここではPLCの段階との関連性を見ることにする。

PLCの導入期には広く製品の存在を知らせるうえで広告とパブリシティが効果的である。消費者向けのセールス・プロモーションは、初期購入を推進するうえで有効な場合がある。人的販売は流通業者に製品の取り扱いを説得したり、商品の説明が必要なときなどは不可欠となる。ついで成長期に入ると広告とパブリシティは依然として効果的であり、人的販売も流通チャネルの拡大強化が引き続き必要な場合は重要であるが、消費者向けのセールス・プロモーションは必要性が低下する。成熟期では相対的にセールス・プロモーションとくに販売店向けのセールス・プロモーションと人的販売が増強される。衰退期ではセールス・プロモーション以外は最小限度まで削減される。

つぎに広告と企業間競争との関係について見ることにする。広告は企業からさまざまな公衆⁽⁵⁾に対して行うコミュニケーションであるが、このなかで量的にみてもっとも比重の高いのは潜在顧客をふくむ一般大衆を対象にした販売促進のための広告であることは言うまでもない。販売促進のための広告は、生活に夢を与えその手段として製品を勧めたり、製品の用途や効用を示したりして市場の拡大をはかるといふ働きと、他社製品との差別を明確にするといふ働きとをもつ。それぞれA. マーシャルの有名な広告の二分類である建設的協同と破壊的競争の各広告に相当する。⁽⁶⁾しかしどのような建設的広告も独占的な商品でないかぎり商標を提示する以上競争的要素をもつ。また略奪的広告といえども若干の需要刺激要素をもつのであって、市場規模の一層の縮小を阻止する役割を果しているのである。広告はすべてこの二つの要素をもち、そのうちのどちらが強く作用するかは、PLCにの段階に大きく左右される。すなわち導入期・成長期には建設的要素が、成熟期・衰退期には略奪的要素が強くなる。

広告による差別化には、製品機能特性による差別化とイメージ特性による差別化があることはすでに述べたが、前者には経済性などもふくむ実体があるのに対し、後者は観念ないし情緒⁽⁷⁾が中心であって、極端な場合は商品との必然的な関連性が認められない広告がある。後者は買

(5) コトラーは主要な公衆として政府、地域社会、金融業界、マスコミ、一般大衆、市民運動団体、内部公衆をあげている。このほかにも投資家、学界などがある。

(6) A. Marshall, *Industry and Trade*, 4th ed (1923) 永沢越郎訳『産業と商業』

(7) いわゆるテレビのフィーリング広告は日本では多いが、アメリカでは比較的少ない。国民性の相違というべきであろう。

手の商品選択に役立たないばかりか、むしろ選択を誤らせると批判されることが多い。確かに催眠術的効果のある場合もあるが、大衆はいつまでも寝ているほど愚かではない。⁽⁸⁾にもかかわらずイメージ特性をアピールする広告が効果をあげているように見えるのはなぜだろうか。

買手は商品購入にあたって、その商品から得られると予想される便益（効用と同義）から価格と購買費用を差し引いた正味の便益を比較し、商品なり銘柄の選択を行っている。ここで購買費用とは販売店に出かけたり、製品に関する情報を収集、検討したりするのに要する費用（時間・労力のコストをふくむ）である。一般的に買手は高額な商品や耐用年数の長い商品ほど購買費用をかけることをいとわない。反対に価格の低い食品や家事用品には購買費用をかけたがらない。

このような買手の購買行動のなかで、イメージ広告はつぎのような2つの役割を果たしている。一つは購買費用の削減であって、低価格の商品の場合に多い。もう一つは正味便益の予想値を高めたりその分散を小さくする効果であって、主として高額品や耐久財にあてはまる。買手が未知の銘柄や知名度の低い企業の製品を避け、有名銘柄や有名企業の製品を選択するのは上のような理由によるものと考えられる。企業は銘柄忠誠や企業の製品に対する信頼感を維持・強化する目的で、イメージ広告を行うのであって、産業組織論の言う通り参入障壁の一つであることは間違いないが、買手がこれによって選択を歪められているとみるのは正しくない。

7. 寡占企業の行動様式

寡占競争が完全競争や独占と大きく異なるのは、企業行動の間に強い相互依存関係があるということである。寡占企業は自分の行動が他の競争企業の利潤機会にどのような影響を与え、これに対して、競争企業がどのような反応をみせるかを前もって予想し、それを考慮したうえで自分の行動を決定する。寡占企業の競争行動は、最大の競争相手はだれでどのような戦略の持ち主か、また当該企業の競争に対する果敢な態度などによって色分けすることができる。

さてコトラーに従って寡占産業の企業を市場において演ずる役割によって、マーケット・リーダー、マーケット・チャレンジャー、マーケット・フォロワー、マーケット・ニッチャーの4つに分類しよう。マーケット・リーダーとは最大の市場占有率をもち、マーケティング力において市場をリードしている。尊敬されるにせよされないにせよ、他の競争企業にその優越性を認められている。従って競争企業によって挑戦されるか、模倣されるか、避けて通るかの位置にある。しかしリーダーの座は必ずしも安泰ではなく、片時も警戒を怠れない。マーケット・チャレンジャーとは産業界で2位以下の地位にあり、マーケット・リーダーに比べ小さいとはいえかなりの市場占有率をもつ大手企業である。そしてリーダー企業やその他の競争企業に攻撃をしかけ、シェア増大の機会をうかがっている。リーダー企業に比べ経営姿勢や投資態度、

(8) 判断力や自己抑制力を欠く子供向けのテレビ広告は、米国では厳しく規制されている。

マーケティング計画において積極性が目立つのが大きな特徴である。マーケット・フォロワーとはチャレンジャーと違って、マーケット・リーダーを攻撃するよりはその後を追従する戦略を採る企業を指し、チャレンジャー企業に比べ体力は劣っていることが多い。具体的にはリーダー企業に倣って同様な製品を同じような価格（実売価格では必ずそれを下回る）またはやや低い価格で市場に出すという戦略をとる。マーケット・ニッチャーとは、大手企業との衝突を避けながら特定の市場で事業を行っている企業である。この市場は大手企業が魅力を感じないような大きさのため競争から隔離された状態にある。一般的にニッチャーは小規模企業であるからこのようなニッチ市場でも小回りを効かせてやっていけるのである。

この寡占企業の分類方法は、市場における実力ないし地位と、競争に対する態度ないし行動様式の2つの視点を取り入れているために、PLCの段階によっては必ずしもしっくりといかない面がある。まずPLCの導入期であるが、この段階では競争を分析すること自体あまり意味がない。成長期には参入企業が大幅に増え、競争は次第に活発化する。市場における地位は先発企業が優位の場合が多いとはいえ、順位はしばしば変動する。加えて市場が拡大している時期にはリーダー企業といえども積極的であって攻撃性の点ではチャレンジャー企業に劣らない。つまり成長期には市場における地位も行動様式も相互に似通っていて明確に区別しにくい。しかし成熟期になると企業間の優劣も鮮明となり各企業の競争態度も次第に固まってくるようになる。上の4分類は成熟期以降において、まさにぴったりと行うことができる。

成熟期においてマーケット・リーダーの投資やマーケティングが保守的、受動的になるのはなぜだろうか。リーダー企業は市場占有率においてトップに立つだけでは満足しない。収益率でもトップでなければ本当に力のある企業とは認められないし、経済界とくに資本市場における評価は低くなる。企業の安定性と成長力のためには高収益は不可欠とみられているからである。そして成熟期の商品は製品ポートフォリオの「金のなる木」に該当する。ここからリーダー企業の競争に対する保守的な姿勢を読み取ることができる。

一般的にみて評価の定まった有力製品をもつマーケット・リーダーは、同一製品ライン内の強力な新製品を出すことに乗気ではない。2位を大きく引き離すガリバー型のトップ企業の場合とくにこの傾向が強い⁽⁹⁾。その理由は新製品の販売に力を入れれば入れるほど「金のなる木」のシェアを食う割合が高くなるというジレンマがあるからであり、既存製品の売上減と新製品への開発投資という二つの面で経営効率上好ましくないと思われるからである。その結果マーケット・チャレンジャーの新製品が予想以上に成功するのをみて、あわてて対抗製品を発売したり、形式的に出していた対抗製品の販売に本腰を入れるというケースが多い。価格戦略についてもそうであって、自分から進んで低価格競争をしかけることは、特別の理由がある場合以外は非常に少なく、チャレンジャーの挑戦を受けて初めて低価格製品を発売する。さらに広告

(9) キリンビールは長い間生ビールの販売にあまり力を入れなかった。70年代キリンラガーだけで総需要の5割を占めていたからである。最近の例では日清食品の大型カップヌードルの例があげられる。

などのプロモーション費も、絶対額においては競争相手より確かに多いが、売上高に対する比率はむしろ少ないのが普通である。マーケット・リーダーはプロモーション費が競争相手を下回することは好まないが、同時に営業利益を圧迫しすぎること好まない。このため競争企業と比較すると対売上高比率で下回るところが多いのである。

マーケット・チャレンジャーは文字通り競争の仕掛け人であり、経営行動は多くの点でマーケット・リーダーとは正反対である。自社にとっての市場機会を積極的に探索し、可能性があるとみるとあまりちゅうちょせずに行に移す。挑戦相手は下位企業のこともあるがほとんどの場合リーダー企業である。当然のことながらリスクも大きい。にもかかわらずチャレンジャー企業がこのような冒険をあえてするのは、このまま腕をこまぬいているかぎりいつまでも二番手の地位やイメージは変わらないこと、また失敗した場合経済的ダメージは大きいかもしれないが、リーダー企業のように大きく名声を傷けることはないうえ、反対に成功を収めた場合には得るところがきわめて大きいからである。しかしマーケット・チャレンジャーの経営行動は経済的得失だけでは十分に説明しきれない部分があり、経営者の資質や性格、企業風土が密接に関連していると思われる。そしてその行動の成否は、主にチャレンジャー企業の採る戦略の巧拙およびリーダー企業の示す反応いかんにかかっていると言えよう。

マーケット・フォロワーの経営行動の特徴は慎重かつ堅実なことである。自社の行動が強大なマーケット・リーダーを刺激し、報復行動を招くことをもっとも恐れる。成功の果実がどれほど魅力的であっても、大きなリスクを冒してまでもぎとろうとは考えない。戦略の基本はリーダー企業の追従ないし巧妙な模倣である。製品差別化の困難な産業ほど、フォロワー企業が多くなる。

マーケット・ニッチャーの戦略は住み分けであって、その他の競争相手のことをほとんど考慮する必要はない。しかしニッチ市場の成長やFMS（フレキシブル・マニュファクチャリング・システム）の進歩などによって大手企業の参入する機会が増えつつあるから、いつまでも無風状態でいられるという保証はない。

PLCの成熟期以降の市場が十分に競争的かどうかは外部からの新規参入があまり期待できない以上、ひとえにその産業にマーケット・チャレンジャーが存在しているかどうかにかかっている。一般的にはチャレンジャー企業は高位集中型の市場構造よりも、中位や低位集中型の市場構造のほうが出現しやすいことは明らかではあるが、1988～89年の日本のビール市場のように、業界3位でマーケット・リーダーであるキリンビールの約1/6の市場占有率しかなかったアサヒビールの例もある⁽¹⁰⁾。1953年にはビール3社はほぼ横並びの市場占有率であったが、アサヒビールがその後低落の一途をたどり、85年には遂にシェアが1ケタ台に転落、追いつめられた名門企業の危機感と経営者のチャレンジ精神がバネになってガリバーへの一大反撃が行わ

(10) 1953年のビールの市場占有率はサッポロ33.5%アサヒ33.3%、キリン33.2%と三社横並びだったが、1986年にはキリン59.6%、サッポロ20.6%、アサヒ10.4%（85年は9.6%）サントリー9.4%であった。

れたのであった。

〔数式による補足説明〕

PLCの成熟期におけるマーケット・リーダーの行動について、数式による補足的説明をしておきたい。2社が競争する複占の場合をとりあげ、企業Ⅰをマーケット・リーダー、企業Ⅱをマーケット・チャレンジャーまたはマーケット・フォロワーとする。企業*i* (*i*=1, 2)の製品価格を P_i 、販売量を Q_i 、生産の変動費用を V_i 、生産の固定費用を D_i 、プロモーション支出を A_i で表わすと、利潤 R_i は次の式で示される。

$$R_i = P_i Q_i - V_i Q_i - D_i - A_i \quad (i=1, 2) \quad \dots\dots(1)$$

市場規模 Y は成熟期で一定とし、市場占有率を s_i 、製品一単位当たりの粗利益率（固定費を含む）を $m_i = (P_i - V_i) / P_i$ で表すと、 $P_i Q_i = s_i Y$ であるから式(1)は次のようになる。

$$R_i = m_i s_i Y - D_i - A_i \quad (i=1, 2) \quad \dots\dots(2)$$

いっぽう市場占有率は各企業の有効マーケティング・パワー（コトラーのマーケティング・エフォートに近い）のシェアに比例すると考えられるから

$$s_i = \frac{M_i}{M_1 + M_2} \quad (i=1, 2) \quad \dots\dots(3)$$

M_i は効率性を考慮したマーケティング・パワーで、ここではもっとも単純なつぎの式を想定しているが、 $\alpha_i A_i$ 以外は別の形であってもさしつかえない。

$$M_i = c e^{-P_i} E_i L_i \alpha_i A_i \quad (i=1, 2) \quad \dots\dots(4)$$

e^{-P_i} は価格競争力を表し、 E_i は買い手のつけた製品特性の相対的有効性評価点で、イメージ的な要素もふくんだ商品力である。 α_i はプロモーション支出、例えば広告などの効果指標を表しており、 $\alpha_i A_i$ はいわば実質的なプロモーション力を表す。 E_i と α_i は市場標的である買い手を対象に市場調査を実施して推計するのが望ましいが、それが無理の場合は複数の専門家に決めてもらってもよい。流通力 L_i は製品を取扱っている販売店の数であるが、できれば店の販売高でウェイト付けたほうがよい。 c は定数である。企業ⅠとⅡは、自社と競争相手の P_i 、 E_i 、 L_i 、 α_i の数値を推測したうえで、利潤が最大になるようにプロモーション費 A_i を決定すると考える。式(3)と(4)を(2)に代入することにより、つぎの式が得られる。

$$R_i = \frac{Y m_i d_i \alpha_i A_i}{d_1 \alpha_1 A_1 + d_2 \alpha_2 A_2} - D_i - A_i \quad (i=1, 2) \quad \dots\dots(5)$$

ただし $d_i = c e^{-P_i} E_i L_i$ とする。二階の条件は満足するものと仮定する。

$$\frac{dR_1}{dA_1} = \frac{Y m_1 d_1 \alpha_1}{d_1 \alpha_1 A_1 + d_2 \alpha_2 A_2} - \frac{Y m_1 d_1 \alpha_1 A_1}{(d_1 \alpha_1 A_1 + d_2 \alpha_2 A_2)^2} \left(d_1 \alpha_1 + d_2 \alpha_2 \frac{dA_2}{dA_1} \right) - 1 = 0 \quad \dots\dots(6)$$

$$\frac{dR_2}{dA_2} = \frac{Y m_2 d_2 \alpha_2}{d_1 \alpha_1 A_1 + d_2 \alpha_2 A_2} - \frac{Y m_2 d_2 \alpha_2 A_2}{(d_1 \alpha_1 A_1 + d_2 \alpha_2 A_2)^2} \left(d_2 \alpha_2 + d_1 \alpha_1 \frac{dA_1}{dA_2} \right) - 1 = 0 \quad \dots\dots(7)$$

企業Ⅰ、Ⅱはそれぞれ先導者、追随者として行動することができる。企業Ⅰが先導者で企業Ⅱが追随者すなわちフォロワーの場合 $\left(\frac{dA_1}{dA_2} = 0 \right)$ になる、正規型のシュタッケルベルク均衡

が成立する。企業Ⅰが追随者で企業Ⅱが先導者すなわちチャレンジャー（少くともプロモーションに関して）の場合 $\left(\frac{dA_2}{dA_1}=0\right)$ となる、反転型シュタッケルベルク均衡が成立する。ともに追随者の場合 $\left(\frac{dA_2}{dA_1}=\frac{dA_1}{dA_2}=0\right)$ となる、クールノー＝ナッシュ均衡が成立する。企業Ⅰ、Ⅱは相手との依存関係を重視せずに自社の行動を決めることもできるし（チャレンジャーの場合はこのケースが多いと思われる）、相手との依存関係を重視していくつかの可能性のなかから選択することもできる。なおこの3つの均衡の詳細については『産業と経済』第4巻第1・2号の拙稿「成熟市場における販売競争」を参照してほしいが、そこではもっとも可能性の高いケースとして企業Ⅰが追随者、企業Ⅱが先導者すなわちチャレンジャーとして行動する場合であることが結論づけられており、本文で述べたリーダー企業の行動様式と一致することが証明される。この反転型シュタッケルベルク均衡のときのプロモーション費は

$$A_1^{s'} = \frac{Y}{\alpha_1} \left(\frac{d_2 m_2 \alpha_2}{2d_1} - \frac{d_2^2 m_2^2 \alpha_2^2}{4d_1^2 m_1 \alpha_1} \right) \quad \dots\dots(8)$$

$$A_2^{s'} = \frac{Y d_2 m_2^2 \alpha_2}{4d_1 m_1 \alpha_1} \quad \dots\dots(9)$$

である。つぎに $A_1^{s'}$ と $A_2^{s'}$ の大小関係をみる。

$$A_1^{s'} - A_2^{s'} = \frac{Y(2d_1 d_2 m_1 m_2 \alpha_1 \alpha_2 - d_2^2 m_2^2 \alpha_2^2 - d_1 d_2 m_2^2 \alpha_1 \alpha_2)}{4d_1^2 m_1 \alpha_1^2} \quad \dots\dots(10)$$

$$\text{分子} = Y d_2 m_2 \alpha_2 (d_1 m_1 \alpha_1 - d_2 m_2 \alpha_2) + Y d_1 d_2 m_2 \alpha_1 \alpha_2 (m_1 - m_2) \quad \dots\dots(11)$$

企業Ⅰはマーケット・リーダーであるから $d_1 > d_2$, $m_1 > m_2$ と仮定してよい。 α_1 と α_2 の大小関係はさまざまなケースが考えられるが、通常はそれほどの差はなく、従って $A_1^{s'} > A_2^{s'}$ の場合が多いとみられる。

ついで対売上高プロモーション費比率をみよう。

$$a_1^{s'} = \frac{A_1^{s'}}{s_1 Y} = A_1^{s'} \times \frac{(d_1 \alpha_1 A_1^{s'} + d_2 \alpha_2 A_2^{s'})}{Y d_1 \alpha_1 A_1^{s'}} = \frac{d_1 \alpha_1 A_1^{s'} + d_2 \alpha_2 A_2^{s'}}{Y d_1 \alpha_1} \quad \dots\dots(12)$$

$$a_2^{s'} = \frac{d_1 \alpha_1 A_1^{s'} + d_2 \alpha_2 A_2^{s'}}{Y d_2 \alpha_2} \quad \dots\dots(13)$$

$$a_1^{s'} - a_2^{s'} = \frac{(d_2 \alpha_2 - d_1 \alpha_1)(d_1 \alpha_1 A_1^{s'} + d_2 \alpha_2 A_2^{s'})}{Y d_1 d_2 \alpha_1 \alpha_2} \quad \dots\dots(14)$$

$d_2 < d_1$ と考えてよいから α_2 が α_1 に対しかなり大でないかぎり、 $a_1^{s'} < a_2^{s'}$ であると考えてよいであろう。

以上のことからマーケット・リーダーはマーケット・チャレンジャーに比べプロモーション費は上回ることが多いものの対売上高比率では下回っていることが証明できたのである。これは企業Ⅰ、Ⅱがともに利潤の極大化を求めて行動することが前提になっている。正規型シュタッケルベルク均衡、クールノー＝ナッシュ均衡についても同様なことが成立する（証明は省略）。

ところでマイクロ経済学ではプロモーション費を捨象しているが、このことは企業Ⅰ、Ⅱとも

価格の一定比率を販売費に使うということと同義である。これが現実的でないことは上記の証明から読み取ることができる。

8. む す び

いまさら言うまでもなく、ひろく競争は進歩の母である。競争力が有効に作用しない市場や経済体制は停滞し、非効率を生む。しかし経済学のように市場経済における有効競争を価格競争に限定することは果して妥当かつ現実的であろうか。

製品差別化のなかには単に差別するための差別化に過ぎないものもあるが、多くは多様化する買い手のニーズに応えるべく創意工夫を凝らし、他社とは一味違った製品を開発している。これによって需要が刺激され市場が成長し、競争のエネルギーが補給されていることは現実に見る通りである。広告のなかには単に観念的・情緒的な差別化を意図したものもあるが、豊饒化した社会では消費自体がシンボル化・記号化するという一面を見落すわけにはいかない。また広告が参入障壁を形成することも事実であるが、プロモーション競争が製品差別化競争や価格競争の展開を支えていることも繰り返し述べた通りである。競争は価格競争であれ非価格競争であれ、無競争状態よりもはるかに望ましいことは改めて言うまでもない。なぜなら第一に旺盛な競争意識の存在がもっとも重要だからであって、競争意識が衰弱した業界は協調的行動に傾きがちだからである。売手集中や参入障壁の高低も競争に関係はあるが、なによりも企業とくに経営者の積極的なチャレンジ精神が競争の出発点になるからにはほかならない。第二に医薬品が多かれ少なかれ副作用をもっているように、競争の手段も正負の両面をもっているのであって、負の面だけを取り上げて強調するのは非合理的である。

経済学が望ましいとしている唯一の競争手段である価格競争にも、つぎのような負の面がある。価格競争では生産システムの合理化を促進する半面、製品の高品質化がなおざりにされて商品構成が偏りがちとなる（一時期のパーソナル・ワープロ）。製品差別化の難しい商品の場合、価格競争は止めどのない価格競争を生み、そのためほとんどの企業はその市場から撤退するかもしれない。もしくは体力を消耗しつくして無気力に陥るかのいずれかであって、後には売手集中度の上昇と協調的なムードだけが残される。これによってミクロ経済学が経済厚生⁽¹¹⁾の立場から求めている限界費用と限界収入が一致する均衡価格が達成されるかどうかは別として、残った企業の大部分は利益もなくただ生産を続けるだけがやっとなりで、前向きな研究開発どころではない。価格機構が十全に働くことがパレート効率性からみて必要不可欠だとしても、パレート基準の概念

(11) この機会に付言しておきたいことは、寡占企業の一事業部門だけをしかもPLCのある時期だけを取りあげて、その高い利潤率の是非を論ずるのはやや片手落と思われる。寡占企業が成長後期から成熟期にあげる高収益は、一部はその製品の開発に投下された先行投資およびPLCの導入期、成長前期に恐らく発生したであろう損失を補てんするために充てられる。また残りはつぎの新しい稼ぎ手を開発・育成するために使われることが多い。このようにして企業は存続しまた成長するのである。

内容があまりに狭くまた静態的であると言わざるを得ない。

寡占企業間の競争は激しければ激しいほどよいのではなく、むしろ適度の競争が継続している状態こそ望ましいのではないだろうか。その意味では競争が価格のみあるいは価格中心というのは、競争の持続性という点からみて疑問が残る。価格競争はしばしば企業に生か死かの選択を迫るからである。今日買い手が製品に求めているのは低価格だけではない。⁽¹²⁾ 価格は決して無視できない要素ではあるが、それよりも品質や機能の高さなどを求めている人が多く、非価格競争、とくに技術に裏付けられた製品開発の意義はむしろ高まりこそすれ決して低下していない。非価格競争をふくめた幅広い競争のなかで買い手が自分の選択基準に従って自由に製品を選択できるような状況を絶えず提供できることが望ましい。

つぎに重要なのが競争が公正に行われるということである。不公正な競争については、独占禁止法や景表法などにさまざまな規定があるが、日米構造協議において米国側からその内容や執行について改善を求められ、公正取引委員会はカルテル課徴金の引き上げや独禁法の新ガイドライン公表など運用の強化に動いている。これまでわれわれがあまり意識していなかった日本独特の商慣行や取引形態が、外からみれば排他的で競争阻害的とみられたのであり、今後は公正競争を単に一国の見地からのみ考えるのではなくグローバルな見地からとらえることがますます必要となってこよう。また独禁法の運用面においても、米国のように厳正かつ緻密であるとはとても言えなかった。公正取引委員会の強化によって、企業間競争がさらに透明かつ公正なものとなるよう期待したい。

最後に寡占競争の将来につれて触れておきたい。今後もあらゆる産業で寡占化の進行は加速化すると考えられるが、経済活動のグローバル化がますますこの傾向を助長する。なぜなら市場が大きいほど規模の経済性を生かすことができ、従って世界市場を舞台に活躍する巨大多国籍企業が有利な立場に立てるからにはほかならない。92年末をめどにしたECの市場統合も狙いは同じであって、EC域内では数年前から企業合併、買収と多国籍化の嵐が吹き荒れている。寡占競争はもはや一国単位での競争ではなく、多数の国で同時に繰り広げられグローバル・レベルでの競争になっている。このような競争のグローバル化はさまざまな問題を提起する。外国企業の参入は一国の寡占化した市場の競争に刺激を与えるという点では好ましいが、その競争は以前よりも数段と激しいものとなろう。しかもEC市場における日本企業のように、自国での激しい価格競争を他国に持ち込み、その国におけるそれまでの競争慣行と鋭く対立する事態も増えてきている。その結果自国の企業が敗退したとすると、その国の国民はこれをどのように受け取るだろうか。国内企業間の競争と違って国益や愛国心といった国民感情がからんだデリケートな問題になる可能性がある。共存競争が今後ますます切実な問題になってこよう。

(12) 小嶋外弘が主婦対象に行った実験的な調査の結果によると、冷蔵庫と靴の購入製品選択の際、価格をまず第一に重視するという者(単一選択)は冷蔵庫で2割、靴で1割、購買の要因の一つとして価格も重視するという者(多項選択)は6割であった。小嶋外弘著「価格の心理」ダイヤモンド社、1986年。

つぎに巨大な力をもつ上位企業に対抗して生き残るため、国内企業同士では行い得なかった提携や協力関係が促進されよう。最近のハイテク産業における新製品の研究開発には膨大な金額を要し、一社だけで負担するにはきわめてリスクが大きいこともこの傾向に拍車をかけている。本稿では紙数の関係もあって、寡占企業間の協調行動については全く触れることができなかったが、これは寡占競争を分析するうえできわめて重要な問題である。これについては機会を改めて述べることにするが、ここでは協調は競争の対極に位置するといった単純な性格のものではないこと、協調は常に悪であるという見方は一面的であることを指摘するにとどめたい。

また今後日米経済摩擦にみられるように、相手国市場における競争条件や独禁政策が自国市場と比べて閉鎖的で不平等だといった批難の応酬も盛んになるものと考えられる。公正競争のためのグローバルな条件づくりは、90年代における最大の国際経済問題の一つとなろう。寡占企業間の競争も大きく変わる可能性がある。

<参 考 文 献>

1. Bain, J. S. *Industrial Organization* 2nd ed. 1968, (宮沢健一監訳『産業組織論上・下』丸善, 1970年)
2. 小島健司『成熟型消費市場のマーケティング』日本経済新聞社, 1985年
3. Kotler, P. *Marketing Management; Analysis, Planning, and Control*, 6th ed. 1988.
4. Kotler P. *Principles of Marketing*, 1st ed. 1980 (村田昭治監訳『マーケティング原理』ダイヤモンド社, 1983年)
5. 奥野正寛・鈴木興太郎『ミクロ経済学 I, II』岩波書店, 1985年, 1988年
6. 植草 益『産業組織論』筑摩書房, 1982年