

競争戦略論と産業組織論の相互作用*

——競争優位維持可能戦略の研究のための文献サーベイ——

浅 羽 茂

目 次

- I. はじめに
- II. 伝統的産業組織論と競争戦略論
 - (1) 伝統的産業組織論
 - (2) M. E. Porter の競争戦略論
- III. 競争戦略論と「新しい産業組織論」
 - (1) 競争戦略論の独自の展開
 - (2) 「新しい産業組織論」の展開
- IV. 結び——「新しい競争戦略論」の構築に向けて

I. はじめに

企業をめぐる様々な経済現象のうち、とくに競争、協調、協力といった企業間の相互作用に関するこれまでの研究を振り返ると、大きく分けて2つの研究の流れが相互に影響を及ぼしながら発展してきたように見える。1つは経営学、そのなかでも競争戦略論であり、もう1つは経済学、とりわけその応用分野の1つである産業組織論である。この2つの研究の流れは、いくつかの異なる特徴を有している。例えば、研究の目的や明らかにすべきものが、経営学と経済学とでは若干異なる。経営学は、いかにすれば企業がその業績を向上させることができるのかを明らかにするのに対し、経済学は、各主体の行動が市場

原理に委ねられた場合の帰結（均衡）はどうなるのか、その帰結よりも資源配分効率や社会的総余剰が高まるような帰結をもたらす方法があるか否かを探る (Caves, 1984)。あるいは、各企業が合理的な行動をとった場合にどのような市場の状態が現出するかを分析するのが経済学であるのに対し、どのような行動をとることが企業にとって合理的かを考察するのが経営学であると言い換えてもよいかも知れない (高崎, 1986)。

このように産業組織論と競争戦略論は異なる特徴を有してはいる。しかし、両者は全くかけ離れているわけではなく、むしろその根本においてコインの裏表の関係にあるといえる。産業組織の研究者は、全ての企業が超過利潤をあげられない完全競争状態が、最適な資源配分効率を達成する状態、あるいは社会的総余剰が最大である状態と考え、実際の産業がその状態とどれだけ乖離しているか、その原因はなにか、いかにすればその乖離を埋めることができるか、といったことを追求している。それに対して競争戦略論は、さきに述べたように、企業がどのようにして高い業績をあげることができるかを解明する学問といえる。ゆえに、競争戦略の研究者がとりうる1つのアプローチは、産業組織論では望ましくないと判断されてしまう市場構造、すなわち個々の企業が超過利潤をあげることができるような市場構造を発見したり、企業が主体的にそのような市場構造を作り上げる方

法、あるいはそのような市場構造が現われる条件を研究するというやり方である。この様なアプローチで体系的な研究を行なったのが、M. E. Porter といえるであろう¹⁾。ここに、産業組織論が競争戦略に及ぼした影響が読み取れるのである。

ところが、産業組織論と競争戦略論との関係は、後者が前者の研究成果を逆利用して発展するといった一方向の関係にとどまらない。上記のようなアプローチで競争戦略論が体系化される過程で、高い業績をあげている現実の企業の行動やその企業が属する産業構造が詳細に調査され、いくつかの興味深い事実が発見された。すなわち、一見経済合理的ではないと考えられるような行動をとる企業が、その行動ゆえに高い業績をあげているということである。そこで、今度は産業組織論の研究者が、そのような行動の経済合理性を説明しようと試み始めたのである。このことは、競争戦略論が産業組織論にいくばくかの影響を及ぼしたことを示している。

産業組織論研究者が企業行動そのものに対して分析努力を投入し始めたことは、従来の産業組織論に対する次のような自己反省とも符合していた。従来の産業組織論では、市場構造はその産業で行なわれる競争や協調の与件であると考えられていた。しかし、市場構造はそれまでの個々の企業の競争や協調、すなわちその産業の「歴史」が決定するものである。ゆえに、それまで当該産業で個々の企業がどのような行動をとってきたか、どの様に相互作用してきたかに注目することが必要となる (Kreps=Spence, 1984)。このような反省から、現実の企業行動を観察し、伝統的な経済理論からすれば一見非合理的に見えるような行動でも、その背後には経済合理性が働いていることを示すとともに、行動の結果どのような市場構造が現出するかを分析するという試みが始められたのである。その際彼らが用いた理論的道具の1つが、ゲーム理論であ

る。

ゲーム理論は、個々の企業の行動やそれに対するライバル企業の反撃、つまり企業間の相互作用を明示的に分析するために大変有効なので、それを用いて企業間の相互作用の結果生じる市場構造を明らかにする多くの研究が、ここ数年行なわれた。これらの研究は次第に体系化されていき、今日「新しい産業組織論」と呼ばれる1つの流れを形成するようになった²⁾。

この様な産業組織論と競争戦略論との相互作用、及びそれぞれの発展を概観すると、さらに次のような方向で競争戦略論を再構築できるのではないかと考えられる。これまでの競争戦略論は、高い業績を挙げている企業の事例を調査し、当該企業のどのような戦略が成功をもたらしているかを明らかにしてきた。換言すれば、競争戦略の優劣を、ある戦略が企業にもたらす利潤の大小で判断していたのである³⁾。しかし、ある企業が高い業績をあげれば、ライバル企業はそれに注目し、それに対して反撃もしくは模倣を行なうであろう。ライバル企業の反撃や模倣が有効であれば、当該企業の競争優位は崩れ、利潤は低下してしまう。すなわち、当該企業の業績の高さそれ自体が、ライバル企業にとって業績向上の機会が存在することを示すシグナルになるのである。ゆえに、ある戦略が企業に高い業績をもたらしたとしても、それだけではその戦略が優れていると判断することはできない。競争戦略の優劣のもう1つの尺度として、ライバル企業の反撃に対してある戦略がどの程度維持可能な競争優位をもたらすか、つまり競争優位の維持可能性を (sustainability) 考慮することが必要なのである (Ghemawat, 1986)。

このような視点が従来の競争戦略論に欠けていたのは、そもそもある戦略に対する企業の利得が、その企業の行動とライバル企業の対応とによって決まるにもかかわらず、従来

の競争戦略論では、この企業間の相互作用を明示的に扱ってこなかったからであろう。ライバル企業の反応を想定している研究でも、少なくともその反応がなんらかの意味で合理的であるか否かは吟味されていない（Kreps＝Spence, 1984）。したがって、企業間の相互作用を明示的に考慮に入れた「新しい産業組織論」の議論を援用すれば、新しい知見がえられるかもしれないのである。

本稿の目的は、これまでの産業組織論と競争戦略論の各々の発展、及びその相互作用を文献サーベイを通じてコンパクトにまとめ、競争戦略論を再構築するための展望を描くことである。2つの研究の学説史を書くことが本稿の目的ではないので、取り上げられる文献は包括的なものではなく、2つの研究の流れの相互作用、および競争戦略論の新たな展開に関係すると思われるものに偏っている。以下では、まず最初に、「新しい産業組織論」が登場する前の産業組織論（以下、伝統的産業組織論と呼ぶ）と競争戦略論との相互作用について議論する。次に、競争戦略の研究から発見された興味深い事実を理論的に説明した「新しい産業組織論」を概観する。最後に、その「新しい産業組織論」を援用して、どの様な「新しい競争戦略論」が構築できるかについて言及し、結びとする。

Ⅱ．伝統的産業組織論と競争戦略論

(1) 伝統的産業組織論

本稿において伝統的産業組織論というときには、J. S. Bain (1968) に代表される、いわゆる構造・行動・成果パラダイムと呼ばれる考え方に依拠した産業組織論を念頭においている⁴⁾。周知のように構造・行動・成果パラダイムとは、市場の成果が売り手・買い手の行動に依存し、売り手・買い手の行動がその市場の競争的性格を表わす構造によって規定される、という考え方である。市場構造は、

市場行動からも影響を受けるが、そのフィードバック効果は明示的には分析されず、むしろなんらかの基礎的条件によって外生的に形成されると考えられる。

具体的に市場構造を規定する変数として、買い手・売り手の集中度、製品の差別化の程度、参入障壁などがあげられる。市場行動には、価格政策、企業間の明示的・暗黙的協調、製品戦略、広告、R&D、設備投資、法的行動などが含まれる。市場成果としては、生産や資源配分の効率性、技術進歩、労働市場に対する影響、公平性といった基準が考えられる。

市場構造を規定する基礎的条件は、供給面、需要面、その他の条件に分かれる。供給面の条件としては、原材料の配置や所有、（生産）技術の条件、労働の組合化の程度、財の特徴（耐久性、付加価値）などが挙げられる。需要面の条件には、需要の価格弾力性、代替財との交差弾力性、市場成長率、需要の変動、買い手の購入方法、マーケティングの特徴などが含まれる。そのほか、法制度、政府の政策、企業社会の価値規範などが市場構造に影響する。

伝統的産業組織論では、このような諸変数間の関係について、実証的な研究が行なわれた。その背景には、市場が完全競争の諸条件に近い状態であるほど競争的であり、競争的であるほど市場成果が良くなる、という考え方があつた。すなわち、市場に多数の売り手・買い手が存在し、参入退出が自由であり、取り引きされる財が同質であり、取引主体が重要な情報を完全に有している状態であれば、市場の需要と供給が一致（市場価格＝限界費用）し、資源配分が効率的に行なわれると考えられているのである。これらの完全競争の条件、つまり多数の売り手・買い手、財の同質性、参入退出の自由が、産業組織論の市場構造の諸変数である市場集中度、製品差別化、参入障壁にそれぞれ対応していることは

明らかであろう。市場の集中度が高ければ、各企業はもはやプライス・テーカーではありえず、右下がりの需要曲線に直面する企業の最適な供給量は、完全競争の場合よりも少なくなる。また、企業数が少なくなれば、企業間の相互依存性が強く認識されて対抗的行動が弱まり、利潤極大化のための協調的行動がとられる可能性も増大する。また、製品差別化がなされていると、需要曲線は非弾力的になる。その結果、競争圧力が弱まり価格の低下が妨げられる。さらに、参入障壁が高いと参入の脅威が小さくなるので、企業は高価格を設定して高い利潤をあげることができる。したがって、集中度が低いほど、参入障壁が低いほど、製品差別化の程度が低いほど、市場構造は競争的となり、市場成果は望ましくなると考えられるのである。

産業組織論の研究者は、このような考え方に基づいて、市場成果と市場構造・市場行動との関係を実証的に研究していった。その結果、望ましい市場成果をもたらす市場構造・行動を見だし、現状がそれと乖離している場合には、現状を改めるような政策の策定にその研究成果を役立てたのである。

(2) M. E. Porter の競争戦略論

この様な伝統的産業組織論の考え方を利用して競争戦略論を構築し直したのが、M. E. Porter であった。Porter 以前には、産業組織論の研究成果はなかなか競争戦略の研究に生かされてこなかったが、Porter は、「伝統的な産業組織論は、ある産業内での競争をシステムティックに評価するためのモデルを戦略経営に提供してくれる」(Porter, 1981) と述べていることからわかるように、当初から産業組織論を競争戦略論に適用しようと考えていた。Porter の競争戦略論の最初のテキスト (Porter, 1980) は、今日まで世界的に最も広く読まれている競争戦略論の 1 つであり、その後数多くの研究者によってその枠組みが

援用されている⁵⁾。そこで、以下ではPorterの競争戦略論を中心にすえて、それと伝統的産業組織論との関係を概観する。

Porter は、彼以前の戦略論の発展を次のような一連の流れとして解釈している。経営政策の基礎を確立した Learned, Christensen, Andrews, Guth (以下 LCAG) による研究では、戦略とは企業がその環境の下で競争していく方法であると定義された (Learned et al., 1969)。LCAG は、産業の経済・技術面での機会と脅威、社会からの期待という外部要因と、企業の強みと弱み、戦略実行者の個人的特性という内部要因という 2 種類の要因が企業の業績に影響を及ぼすと考えた。そして、これら諸要因と整合的な行動がとられた場合、その企業は高い業績をあげることができると考えられた (図 1 参照)。換言すれば、内部要因によって規定される実行可能な戦略と、外部要因から要請される戦略とが一致すれば、企業の業績は向上すると考えられたのである⁶⁾。しかし、LCAG は、特定の状況における各要因の具体的内容を評価せずに、どのようにすれば各要因の間に一貫性をもたせることができるかといった具体的作業は実務家に任せた。そのため、LCAG に続く戦略論の研究では、実務家の戦略策定を支援するために、戦略策定プロセスが分析の中心におかれたのである⁷⁾。

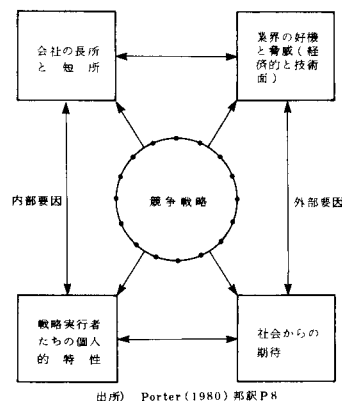


図1 LCAGの枠組み

この戦略論の発展の過程では、産業組織論の研究成果はあまり役立てられなかった。というのは、産業組織研究者と戦略研究者とでは、分析の方法やスタンスに違いがあり、それがいわば両者の間に「壁」を形成していたからである⁸⁾。しかし、市場の経済・技術面での機会や脅威がその産業あるいは企業の成果を規定するというLCAGの考え方は、まさしく市場構造が個々の企業の行動や市場成果を規定するという考え方に他ならない。そこで、産業組織論を競争戦略論の分析方法やスタンスに沿うように「翻訳」して両者の間の壁を壊し、産業組織論の研究成果を活用して競争戦略論をより充実させようとPorterは考えたのである。そこで、以下で彼のロジックがどのように組み立てられているかを検討しよう。

Porterの競争戦略論の核となるのは、業界の構造分析であろう。業界の構造分析では、まず業界の競争状態、すなわち業界の究極的な収益率を決める要因として、新規参入の脅威、既存業者間の敵対関係、代替品の脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力の5つが挙げられている。各要因の内容を吟味してみると、ほとんどの要因において伝統的な産業組織論の成果が援用されていることがわかる。

新規参入の脅威の議論において、もっとも多くのスペースが割かれているのは参入障壁であるが、Porterは参入障壁を形成する要因として、①規模の経済性、②製品差別化、③巨額の必要投資、④スイッチング・コスト、⑤流通チャネルの確保、⑥規模とは無関係なコスト面での不利、⑦政府の政策といった7つの要因をあげている。

他方、伝統的産業組織論の代表的研究であるBain(1968)では、参入障壁として、(a)製品差別化による優位性、(b)費用の絶対的優位性、(c)大規模企業の経済性による優位性の3つが挙げられている。ここで両者の内容を検討すると、①と(c)、②、④と(a)、③、

⑤、⑥と(b)が対応していることがわかる。

また、既存業者間の敵対関係についての議論では、敵対関係の強さを決める要因として、①集中度(企業数と類似性)、②業界の成長性、③固定費や在庫コスト、④製品差別化やスイッチング・コスト、⑤生産能力増強の際の不可分性、⑥競争業者の戦略の異質性、⑦成功の見込み、⑧撤退障壁が挙げられている。この中で、①と④はまさしく伝統的な産業組織論で市場の構造特性として挙げられているものであり、②、③、⑤は市場構造を決める基礎的条件として考えられているものである。さらに、代替品の脅威も、伝統的産業組織論では市場構造を決める基礎的条件の中に含まれている。

売り手、買い手の交渉力は、それら取引相手が当該産業にとってどの程度重要であるかに依存すると考えられる。例えば、供給される製品が差別化されていない標準製品の場合、当該産業の企業は供給企業を特定する必要はないので、売り手の交渉力はさほど大きくない。また、たいしたスイッチングコストをかけずに、買い手が取引先を当該産業の企業から別の産業の企業に転換できるとすれば、買い手の交渉力は大きいと予想される。これらの例を考えてみると、買い手、売り手の交渉力を決めている1つの大きな要因は、売り手、当該産業、買い手と連なる垂直的段階の中で、より川上に位置する産業の構造がどのようになっているか、ということである。すなわち、川上の産業の製品差別化の程度や代替品からの脅威が小さい方が、川上の産業の交渉力は弱まり、川下の産業の交渉力は強まる。換言すれば、当該産業にとって売り手の産業構造が競争的でなければ、売り手の交渉力は強まり、当該産業の構造が競争的であれば、買い手の交渉力は強まるのである。その意味では、ここでも伝統的産業組織論の成果が利用されているのである。

このように、Porterの競争戦略論には、伝

統的産業組織論の成果が至る所に見られる。ただし、ここで注意を要することは、Porterが伝統的産業組織論の成果をそのまま援用したのではなく、それを逆手にとって用いたことである。例えば、製品差別化について考えてみよう。産業組織論では、製品差別化の程度が高いことは、その市場における競争の程度を低下させ、市場成果を悪化させるものとして捉えられている。それに対して Porter は、製品差別化を個別企業が追求すべきものとして捉えている。なぜなら、企業が自社製品の差別化の程度を高めることができれば、自社の競争上の地位を防衛し、業績を高めることができるからである。製品差別化に対する産業組織論と競争戦略論との見方の違いは、製品差別化だけではなく、他の要因についても当てはまる。ゆえに、Porterの競争戦略論と伝統的産業組織論とは、ちょうどコインの裏表の関係にあるといえるのである。

Ⅲ．競争戦略論と「新しい産業組織論」

(1) 競争戦略論の独自の展開

先に述べたように、Porterの研究の意義は、伝統的な産業組織論の成果をもとに、ある産業の競争状態を評価するためのシステムティックな手法を構築したことである。それ自体十分意義のあることではあるが、Porterの競争戦略論及びそれに続く研究は、伝統的な産業組織論の研究成果を援用して、現象をコインの裏側から眺めただけではなく、別の問題意識の下に独自の展開を遂げていった。

その問題意識とは、次のようなことである。構造・行動・成果パラダイムに依拠した伝統的な産業組織論では、市場構造が決まればその市場の個々の企業の行動が決まる、と考えられてきた⁹⁾。ところが実際には、同一の産業に属していても企業によって行動が異なり、その行動の優劣によって個々の企業のパフォーマンスにも違いが生じる。そこで、競

争戦略の研究者は、個々の企業の主体性を認め、優れたパフォーマンスを生み出す個別企業の行動（競争戦略）を分析していった。

同一産業に属する企業の間には、行動、パフォーマンスの差異が生じる理由は、競争戦略論では以下のように考えられる。伝統的な産業組織論は、産業の市場構造を規定するいくつかの諸特性を指摘したが、ある産業に着目したとき、その市場構造特性は一律ではない。1つの産業は、構造特性の異なるいくつかのサブ・グループから構成されている場合がある。例えば、ある製品の市場が高級品と低級品の2つのセグメントに分かれるとき、前者のセグメントでは各社の製品が差別化されているのに対し、後者のセグメントでは企業間で差異のない標準化された製品が供給されていることが多い。この場合、高級品市場は、製品差別化の程度が高い市場構造であり、低級品市場は、製品差別化の程度が低い市場構造であると解釈できる。

伝統的な産業組織論では、市場構造が競争の程度の高い特性を示せば、その産業に属する企業のパフォーマンスは低く、競争の程度の低い特性を示せば、その産業に属する企業のパフォーマンスは高くなると考えられた。同様に考えれば、競争の程度の高いサブ・グループに属する企業のパフォーマンスは低くなり、競争の程度の低いサブ・グループに属する企業のパフォーマンスは高くなる。したがって、同一の産業に属する企業であっても、そのパフォーマンスには差が生じるのである。

しかし、これでは、なぜある産業の構造特性が一律ではなく、いくつかのサブ・グループが形成されるのかがわからない。それについては、さらに次のように考えられる。伝統的産業組織論で指摘された市場構造の諸特性は、産業内の個々の企業がある程度コントロールできるものである。個々の企業が差別化された製品を供給すれば、産業の市場構造は製品差別化の程度が高い構造となる。ま

た、個々の企業の製品差別化が消費者に受け入れられれば、それだけ参入がむづかしくなるので、その産業の参入障壁は高まるであろう。さらに、参入障壁を高めることができれば、市場で競争する企業数を抑えることができ、市場集中度を高めることができる。したがって、企業のパフォーマンスが産業の市場構造によって一方的に規定されるだけでなく、個々の企業自体が、コントロール可能な特性に影響を及ぼす行動をとることによって、高いパフォーマンスをあげられるような構造に産業の市場構造そのものを作り変えることができると考えられる。

ところが、全ての企業が、市場構造を自社に都合のよいように作り変えることができるとは限らない。例えば、広告によって製品の差別化を行なう場合を考えてみよう。大量の広告を行える企業は、それによって自社の製品を高度に差別化できるのに対し、資金不足に悩む企業は、広告を行なうことができないので、製品を差別化することもできない。このような場合、当該産業は、製品差別化の程度の高いサブ・グループと、製品差別化の程度の低いサブ・グループに分かれ、前者に自社をポジショニングできた企業だけが、高いパフォーマンスを享受することができるのである。

あるいは、どのような行動をとり、どの特性を操作するのが望ましいかは、企業ごとに異なるかも知れない。例えば、ある企業は広告によって製品差別化の程度を高める戦略をとり、他の企業は規模の経済性を極端に追求してコスト優位を築こうとするかも知れない。いずれにせよ、同一の産業に属していても、個々の企業がとる行動は異なり、その結果パフォーマンスにも違いが生じる場合があるのである。

では、なぜ企業によって実行可能な行動、望ましいと考える行動が異なるのであろうか。それはまさしく、LCAGのフレームワークに

おける企業の強み・弱み、戦略実行者のパーソナリティが、企業によって異なるからに他ならないのである。

Porterは、現実にもみられる個々の企業の行動の違い、及びその結果生じるパフォーマンスの差異をこのように理解し、次のように競争戦略を定義した。すなわち、「効果的な競争戦略とは、5つの競争要因ごとに防衛可能な地位をつくり出すために、攻撃あるいは防衛のアクションを打つこと」である。さらにPorterは、産業を構成する構造特性の異なるサブ・グループを戦略グループと呼び、自社が築いた地位が防衛可能であること、すなわち自社が属する競争の程度の低い戦略グループに他企業が移動しにくいことを、参入障壁になぞらえて、戦略グループ間の「移動障壁」という概念で表現したのである（Caves = Porter, 1977; Porter, 1980）。

Porterは、多くの事例を収集し、高いパフォーマンスをあげている企業はどのような行動（競争戦略）をとっているかを探り、競争相手に打ち勝つための3つの基本的な戦略を抽出した。周知の通り、それはコスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略である。その具体的内容は多様であるが、例えば、エクスペリエンス効果が働く場合の浸透価格戦略、広告や機能付加を通じて顧客のスイッチング・コストを高める差別化戦略などがこれに当たる。

(2) 「新しい産業組織論」の展開

競争戦略論の研究が、伝統的な産業組織論をベースにして、数多くの事例を収集しながら発展していったのと相前後して、産業組織論には新たな研究の流れが起きてきた。その新しい流れは、従来のスタティックな分析とは異なり、ゲーム理論を援用したダイナミックなモデル分析である。この「新しい産業組織論」を競争戦略研究者の立場から見ると、そこには従来の競争戦略論では軽視されてき

た重要な特徴があると思われる。そこで、その流れの起こりと、競争戦略論をさらに発展させるために役立つと思われる特徴に焦点を当てて、「新しい産業組織論」について以下で議論してみたい。

この「新しい産業組織論」は、1つには、産業組織論の研究者による既存の研究、すなわち構造・行動・成果パラダイムに対する自己反省から生まれてきた。既に述べたように、伝統的な産業組織論では、市場構造を与件とすれば、一定の市場行動がとられて市場成果が決まると考えられ、市場構造と市場成果の間の関係について、クロスセクショナルな実証分析が数多く行なわれた。しかし、ある時点の市場構造は、一方ではその産業に固有の特徴（基礎的条件）に依存するが、他方で過去に各企業がとった行動の結果生じるものである。もちろん伝統的な産業組織論でも、行動や成果から構造へというフィードバック・ループは考えられていたが、それが直接分析の俎上にのせられてきたとはいえない。とすれば、市場構造を与件と考えるのではなく、個々の企業の競争や協調、すなわちその産業の歴史に注目し、その市場構造が現われるまでの過程をダイナミックに分析する意義は大きい。この点については、Kreps=Spenceが明確に指摘しているので、以下に引用する。

成熟産業の行動や成果は、その産業の歴史にかなり依存している。(にもかかわらず) 構造—行動—成果の三分法には、産業の歴史の明示的な考察が欠けている。成熟産業はすべて、かつては未成熟であり、成熟期における構造や行動は、その産業が享受したある種の若さに影響される。構造の場合、これは明らかである——例えば集中の程度は、現在の条件だけではなく過去の条件にも影響される。用いられる技術についても同じことがいえる。行動については、

その因果連鎖は若干弱い、やはり存在するといえる。産業内での暗黙の結託（もしくは結託の取り決め）が存在する程度は、産業内の企業の信念や期待の関数である。そして、この信念や期待は、企業間の過去の対戦に影響されるであろう。換言すれば、基本的な構造、行動、成果の三分法は、成熟産業にあてはめる場合、歴史というカテゴリーに入る変数を省いてしまうのである。その変数をモデルに組み込めば、成熟産業についての予測力も格段に向上するかも知れない。そしてもちろん、歴史の役割を適切に理解するためには、まず産業のダイナミクスの過程を研究しなければならないのである (Kreps=Spence, 1985, P.341)。

以上が、「新しい産業組織論」を生み出した内的要因であるとするれば、「新しい産業組織論」の生成の背景には外的刺激も存在する。それは、伝統的産業組織論をベースにして発展していった競争戦略論からの刺激である。競争戦略の研究者は、現実の企業、とくに成功している（超過利潤をあげている）企業の事例を多数収集して研究した。その研究から、興味深い事実、すなわち成功企業が一見経済合理的ではないような行動をとっている場合があることが見いだされた。そのような行動は、確かに短期的な利潤最大化の視点からは非合理的に見えるかも知れないが、企業間の相互作用を考慮にいったダイナミックで長期的な視点に立てば、合理的な行動である。この行動の合理性を明らかにするために、ゲーム理論を援用した分析が行なわれ始めたのである。

さらに、当面の利益を犠牲にしてまでマーケットシェアの追求に走る、一見非合理的な行動様式をとる日本企業の成功によって、米国で反トラスト政策の見直しが叫ばれ、それに対して問題を理論的に整理しようという気

運も、「新しい産業組織論」を発展させる外的刺激を増幅させたかもしれない（Kreps=Spence, 1985；Williamson, 1983）。

このような内的・外的要因によって発展していった「新しい産業組織論」とは、どのような内容を持つものであろうか。伝統的産業組織論、とくにBainが参入障壁に注目したことの影響であろうか、「新しい産業組織論」においても、どのような戦略が新規参入を妨げ、それがどのような市場の状態を生み出すのかについての分析が主流であるように思われる（Caves, 1984）。研究対象、すなわち参入を阻止する要因は多岐にわたるが、例えば、余剰生産能力（Spence, 1979；Dixit, 1980）、経験効果（Spence, 1981；Fudenberg=Tirole, 1983；Lieberman, 1984）、ブランドの増殖（Schmalensee, 1978；Eaton=Lipsey, 1979）、パテント（Gilbert=Newbery, 1982）、ネットワーク外部性（Katz=Shapiro, 1986）などがあげられる。

このような研究が次第に体系付けられて、いわゆる「新しい産業組織論」と呼ばれるようになったのであるが、その理論の特徴は、以下の3つにまとめられる。1つは、ライバル企業の反応を考慮したり、ライバル企業に影響を及ぼすような自社の行動を分析するということである（Comanor=Frech, 1984）。このことは、簡単に次のように表わすことができる。いま、 i 、 j という2つの企業からなる市場を考えよう。企業 i が戦略 x_i をとって利潤 Π_i を極大化する条件は、

$$\frac{d \Pi_i}{d x_i} = \frac{\partial \Pi_i}{\partial x_i} + \frac{\partial \Pi_i}{\partial x_j} \cdot \frac{\partial x_j}{\partial x_i} = 0$$

と表わされる。企業間の相互作用、すなわちある企業のとる戦略に対するライバル企業の対応が当該企業の利潤に与える影響は、右辺第2項に示されている。これはさきに述べたように、「新しい産業組織論」の1つの重要な特徴であると同時に、従来の競争戦略論で

は十分には分析されてこなかったことである。

2つめは、既存企業が参入を妨げる、あるいはある企業が競争を有利に進めることができるためには、既存企業と（潜在的）競争者との間になんらかの asymmetry がなければならないということである（Salop, 1979；Geroski=Jacquemin, 1984）。これは、経営資源の多寡かも知れないし、その市場に参入する時間の差異かも知れないが、この asymmetry によって、当該企業は、自社に有利になるような影響をライバル企業に及ぼすように行動することができるのである。ただし、ある企業が、自社に有利になるようにライバル企業に脅しをかけても、それが空脅しではなく信頼するに足る（credible）ものであることをライバル企業が認めなければ、ライバル企業の行動に影響を及ぼすことはできない。そのために、3つめの特徴として、短期的な最適条件を逸脱したなんらかの資源のコミットメントが必要であることがあげられる。（Caves, 1984）。

1つの例として、既存企業が余剰生産能力を保持することによって、新規参入を阻止する場合を考えてみよう¹⁰。いま、既存企業、新規企業の生産コスト（ C ）が、生産量（ x ）及び生産能力（ K ）に依存して、次のように決まると考えよう（以下、添字の i は既存企業を表わし、 e は参入企業を表わす）。まず、既存企業が生産量にちょうど見合うだけの生産能力（ $K_i = x_i$ ）をこれからもつ場合の費用関数は、

$$C_i(x_i, K_i) = (v + s) x_i + F$$

v ：生産量1単位あたりの可変費用

s ：生産能力1単位増加させるのにかかる費用

F ：固定的なセットアップ・コスト

となり、予め生産能力を建設しその費用がサンクしている場合の費用関数は、生産能力が余剰である（ $K_i \geq x_i$ ）である限り、

$$C_i(x_i, K_i) = vx_i + sK_i + F$$

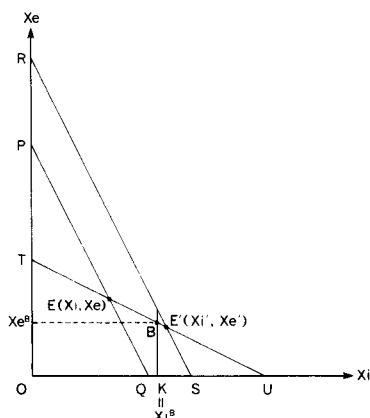


図2 余剰能力による参入阻止

となる。ここで、前者の場合の限界費用は v ，後者の場合の限界費用は $v + s$ であることに注意されたい。他方，参入企業は参入前に生産能力を建設することはできず，参入するときに生産量にちょうど見合うだけの生産能力 ($K_e = x_e$) を建設して参入するとすれば，その費用関数は，

$$C_e(x_e, K_e) = (v + s)x_e + F$$

となる。

上記の費用関数に対応する反応曲線を描き，クールノー・ナッシュ均衡を求めてみよう。図2には，余剰の生産能力がない場合の既存企業の反応曲線 PQ ，余剰能力をすでに抱えている場合の既存企業の反応曲線 RS ，新規企業の反応曲線 TU がそれぞれ描かれている。余剰能力を抱えている場合の方がそうでない場合よりも限界費用が小さいので， RS は PQ より右側に位置している。もし，既存企業が余剰能力を抱えないのであれば，クールノー均衡は点 $E(x_i, x_e)$ となり，余剰能力を抱えるのであれば，その能力に依存して，線分 EE' 上のいずれかの点に定まる。例えば，既存企業が K^* だけ既に生産能力を抱えている場合の反応曲線は， RK となる。

参入阻止価格の理論によれば，既存企業は，潜在的な参入の脅威に直面したときには，もし新規企業が参入しても正の利潤を

げられない水準にまで供給量を増やすと脅し，参入を阻止することができると考えられている。その場合の供給量の組合せが点 $B(x_i^B, x_e^B)$ で表わされるとしよう。すなわち，この場合の参入企業の利潤 $\pi_e(x_i^B, x_e^B)$ は正ではない。では，この既存企業の脅しの効力は，余剰の生産能力を有している場合とない場合とで異なるであろうか。

既存企業が x_i^B だけ供給すれば参入を阻止できると考えているならば，既存企業はそのときの参入企業の供給量が x_e^B であると予想しているはずである。しかし，既存企業が生産量にちょうど見合うだけの生産能力をこれから建設する場合には，参入企業の生産量に対する既存企業の最適生産量を表わす反応曲線は PQ なので， x_e^B に対する既存企業の最適供給量は x_i^B ではない。したがって，参入企業はこの脅しを信ずるに足るものとは考えない。ゆえに，点 E における生産量の組合せに対応する参入企業の利潤 $\pi_e(x_i, x_e)$ が正である限り，新規企業は参入し，結果として点 E が実現する。

それに対して，既に既存企業が x_i^B の生産能力を建設しその費用がサンクしている場合， x_e^B に対する既存企業の最適供給量は x_i^B である。したがって，この脅しは空脅しではなく，新規企業にとって参入を思いとどまるこ

とが合理的行動となる。ゆえに、たとえ π 、 (x_i, x_i) が正であっても、参入は阻止されるのである。

もちろん、参入の脅威がないときには、既存企業の利潤は、余剰生産能力を抱えているよりも生産量にちょうど見合うだけの能力を有しているときの方が大きくなるであろう。しかし、事前に余剰能力を抱えてそれがサンクコストになっているからこそ既存企業の費用構造が変化し、参入の脅威が生じたときに、参入を阻止するような攻撃的対応をとるという脅しが信憑性をもつのである¹¹⁾。

この例は、先にあげた戦略的行動の3つの特徴をすべて包含している。既存企業は、自社に都合の良いように（独占を維持できるように）相手企業の行動に影響を与える（参入を諦めさせる）。それができるのは、既存企業が事前に生産能力を決定するという asymmetry があり、実際に余剰の生産能力を抱えるというコミットメントを行なっているからである。このような特徴を持つ戦略的行動をとることによって、企業は競争優位を獲得することができる。このようにして、「新しい産業組織論」は、ある企業の行動に対してライバル企業が合理的に反応した結果、どのような結果が生じるかを示したのである。

IV. 結び——「新しい競争戦略論」の構築に向けて

前節で概観したように、産業組織論の分野では、個々の企業の行動とその相互作用を考慮にいたった様々な研究が行なわれ、それが「新しい産業組織論」を形成した。では、かつて競争戦略論が伝統的産業組織論の成果を援用して発展したように、この「新しい産業組織論」の研究成果をもとに、「新しい競争戦略論」を構築することはできないであろうか。もちろん、これまでの研究の発展がそうであったように、新しい研究の全体像や枠組

みを事前に明らかにすることはできないが、以下では、「新しい競争戦略論」を構築するために、現時点で有望であると思われる研究の方向を示唆しておこうと思う。

本稿の最初に述べたように、従来の競争戦略論では、優れたパフォーマンスをあげた企業の戦略が分析されるが、その際に企業間の相互作用、あるいはある戦略に対するライバル企業の反撃は、明示的には分析に組み込まれていなかった。このことは次のような問題を引き起こす。ある時期にある企業が卓越したパフォーマンスをあげたとしても、その企業がいつまでも競争優位を維持できるとは限らない。むしろその競争優位は不安定なものである。なぜなら、ある企業が優れたパフォーマンスをあげると、それが引金になって、その企業の競争優位の源泉についてライバル企業の学習が起こる。その源泉が模倣可能であれば、ライバル企業は即座に模倣して追随したり、反撃を開始するからである。ゆえに、戦略の優劣を議論する場合に、その戦略がもたらす超過利潤の大きさだけではなく、戦略の競争優位の維持可能性が問題となる。

戦略の競争優位維持可能性に関しては、様々なレベルでの議論が可能であろう。例えば、従来の戦略論では、外部環境の分析とともに、自社の強み・弱みの分析が提唱されている¹²⁾。これは、企業のもつ強み・弱みに応じて、最適な戦略が異なると考えられているからである。したがって、ある企業の戦略が成功したからといって、ライバル企業がすべてその戦略を模倣できるとは限らない。ライバル企業には、模倣を行なうだけの経営資源が不足している場合もあるからである。この場合に当該企業の競争優位が維持されるのであれば、その維持可能性の源泉は経営資源の多寡という企業間の非対称性であると考えることができる。この源泉は、とくに問題となっている経営資源が希少な場合に重要であ

ろう。

また、企業間で行動順序に差があるとき、後発企業が有効な反撃を行えず、先行企業の優位性が維持される場合がある（Lieberman＝Montgomery, 1988）。例えば、経験効果が働いたり、インプット、市場、生産設備を先に占有できたり、買い手にスイッチング・コストが発生するような場合である。これらは、一般に先行者の優位性（first-mover advantage）と呼ばれる現象で、「新しい産業組織論」において、様々な形でモデル分析が行われてきた。

従来の競争戦略論でも、先行者の優位性に関する研究はある（MacMillan, 1983；Mitchell, 1989）。しかし、それを一層発展させるためには、「新しい産業組織論」の成果を利用することが有効であろう。具体的には、従来の競争戦略論において有効であると考えられてきた戦略や具体的事例について、「新しい産業組織論」のモデルの特徴である、どの様に自社の行動がライバル企業の行動に影響を与えているのか、その際どのようなコミットメントがどのように行われたか、それを可能にした asymmetry はなにか、というようなことを検討すれば、現実の企業にとってより具体的な示唆がえられるかもしれない¹³⁾。

以上の2つ方向の研究は、豊富な経営資源を有している企業、先行している企業、という意味で、リーダー企業にとって競争優位の維持可能性が高い戦略を探ろうとする試みといえるであろう。それでは、既に市場に強力なリーダー企業が存在する場合、経営資源の面で劣位にあたり、後からその市場に参入するようなフォロワー企業は、競争優位を獲得したり維持することはできなものであろうか。

リーダー企業は、これまでの企業間競争のゲームにおいて、既になんらかのコミットメントを行なっているがゆえに優位性を維持できているとすれば、ゲームが次の段階にす

んだとき、そのコミットメントが制約になることもありうる。そのために、リーダー企業が有効な反撃を行なうことができず（あるいは行なわない方が合理的なため）、結果としてフォロワー企業の優位性が維持されることもあろう。とすれば、いかにすれば、リーダー企業の強みの源泉であるコミットメントが、逆にリーダー企業にとって制約になるような状況を作り上げることができるかを明らかにすることが、フォロワー企業の競争優位維持可能戦略の研究課題となる。このような方向での研究は、しばしば現実に見られるシェア・リーダーの凋落などの事例を説明する場合に有効かもしれない。ゆえに、このような戦略のケースを収集し、その背後にあるロジックを解明することも1つの有望な方向であろう¹⁴⁾。

以上が、「新しい産業組織論」の成果をもとに、競争戦略論を再構築するための1つの方向である。この方向の研究は、従来の競争戦略論では比較的軽視されてきた企業間の相互作用に注目し、ライバル企業の合理的な反撃を想定しながらも、優位性を維持できるような競争戦略を考えようとするものである。もちろん現実の企業は、ある戦略をとるとき、「新しい産業組織論」のモデル分析で行なわれるような計算を行えないし、実際に競争優位を維持している企業でも、このような戦略を意図的にはとっていないかも知れない。しかし、われわれは、現実の個々の企業が合理的か否かを問題にしているわけではない。実際にとられている戦略の有効性・合理性を問題にしているのである。したがって、優位性の維持が可能な戦略の有効性のロジックを理論的に明らかにし、それに近い戦略が実際にとられた事例を合わせて研究することは、現実的にも意味があるだろう。

これまで、産業組織論と競争戦略論という2つの研究の流れを概観してきたが、2つの研究の流れは、その研究のスタンスや用語法

においてかなり異なっている。しかし、どちらも企業間の競争や協調に関するものであり、これまでは見事に相互作用しながら独自の発展を遂げてきたことがわかる。かつてPorterが、伝統的な産業組織論の研究成果を援用して、競争戦略論の1つの流れを作った。いま、その流れに影響を受けた「新しい産業組織論」が生まれている。今度は再び、産業組織論から競争戦略論が影響を受け、さらに発展を遂げる段階ではないだろうか。もちろん、競争戦略論を発展させる方向は、以上で議論したような方向だけではないであろう。しかし、いずれにせよ、産業組織論の研究者が競争戦略論からこれまで多くのことを学び、これからもさらに多くのことを学ばなければならないのと同時に、競争戦略の研究者も、「新しい産業組織論」から多くのことを学ぶべきである。(Shapiro, 1989)。そうすることによって、2つの研究の流れに再び相互作用がおき、それぞれのさらなる発展が期待できるであろう。

[注]

*本稿は、競争戦略論と産業組織論、あるいは経営学と経済学の関係について広く興味をもっている読者を念頭に置き、両者の関係についての1つの考え方を示している。また、本稿は、企業論の講義の前半部分の紹介にもなっている。

1) 競争戦略論といっても多様である。本稿で競争戦略論というときには、その中でも競争戦略論のテキストとして今日最も広く用いられている、M. E. Porter (1980) 及びその流れをくむ研究を念頭においている。

2) 「新しい産業組織論」と呼ばれるものの中には、①ゲーム理論を用いた研究、②取引コストの経済学を用いた研究、③進化論的研究、という3つの流れがある。①、②についてはTirole (1988)、③についてはNelson=Winter (1982)を参照されたい。このうち、

本稿で主に取り上げるのは、ゲーム理論を援用した一連の研究である。

3) Weigelt=MacMillan (1988) は、これと同様のことを、フットボールの試合で片方のチームの得点だけを聞いてどちらのチームが勝ったかを決めるようなものである、というたとえで表わしている。

4) 伝統的産業組織論については、おもにScherer (1980)を参考にした。また、伝統的産業組織論に対して、「新しい産業組織論」とは別に、批判的立場にたった一連の研究がある。それについては、越後 (1985)を参照されたい。

5) 例えば、マーケティングの領域ではAaker (1984)を、情報システムの研究ではParsons (1983)を参照されたい。

6) この考え方は現在でも有効である。例えば、今日の企業の環境問題への取り組みを考えてみよう。この問題に企業が熱心に取り組むようになったのは、経営者の倫理観が高まったためというよりも、環境問題に対する社会からの要請が高まったからであろう。

7) その典型は、Hofer=Schendel (1978)であろう。

8) Porter (1981) は、研究者の分析方法やスタンスの違いとして、次のような点を指摘している。

- ① 準拠枠の違い (私的か社会的か)
- ② 分析単位とそれに関連する仮定の違い (個々の企業か産業全体か、個別企業の固有の特性に着目するか、同一と考えるか)
- ③ 意思決定者に対する見方の違い (人間的側面を重視するか無視するか)
- ④ 企業と事業の関係についての認識の違い (多角化企業の一部門か企業=事業か)
- ⑤ 問題意識の違い (現在の市場構造が形成されたメカニズムやその変化に対する企業の対応に興味があるか、現在の市場構造と市場成果の関係に興味があるか)
- ⑥ 構造・行動・成果の関係についての違い

(企業がその行動によって産業構造を変えられるとみるか、構造が外生的に決定し、それが企業の行動・成果を決めると考えるか)

⑦考慮する変数の数の違い(多いか少ないか)

⑧例外についての考え方の違い(各企業のユニークさに着目するか、それは例外であり、より一般的に成り立つ構造・成果の関係の方に着目するか)

⑨抽象度の違い(具体的か抽象的か)

9) もちろん伝統的産業組織論でも、同一産業に属する企業の間でパフォーマンスに差があることを説明できないわけではない。例えば、ガリバー型寡占市場において、トップ企業と下位企業の収益に差があるのは当然である。ただし、そのような市場構造をもたらす要因は、その産業の財や生産技術等の基礎的条件であると考えられ、後で述べるように、個々の企業の行動が市場構造に影響を与えるといった視点は弱いといわざるをえない。ゆえに、伝統的産業組織論の研究者は、個々の企業の行動よりも、むしろ市場構造と市場成果との関係に主に注目していたといった方が正確であろう。

10) この例は、Dixit (1980), Geroski et al. (1990) より引用した。

11) 以上は、既存企業が参入阻止を望む場合を想定してきた。もちろん、既存企業にとって、余剰能力を抱えてまで参入を阻止するか、余剰能力を抱えずに参入の脅威が生じたときには参入を許容するかは、それぞれの利得の大きさに依存する。

12) 例えば、Abell=Hammond (1979) を参照されたい。

13) このような方向で行なわれた卓越した研究として、Ghemawat (1991) があげられるであろう。

14) リーダー企業の凋落の実際の事例については、例えば和田他 (1989) を参照されたい。また、その理論的な分析の例として、浅羽

(1991) を参照されたい。

[参考文献]

Aaker, D. A., **Strategic Market Management**, John Wiley & Sons, 1984 (野中他訳, 『戦略市場計画』, ダイアモンド社, 1986年)。

Abell, D. F. and J. S. Hammond, **Strategic Market Planning**, Prentice-Hall, 1979 (片岡他訳, 『戦略市場計画』, ダイアモンド社, 1982年)。

浅羽茂, 「下位企業の競争優位維持可能戦略——新製品のポジショニングについて——」, 『学習院大学経済論集』, 28(2), 1991年。

Bain, J. S., **Industrial Organization**, 2nd edn., John Wiley & Sons, 1968 (宮澤健一監訳, 『産業組織論』, 丸善, 1970年)。

Caves, R. E., "Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage," **American Economic Review**, 74(2), 1984.

Caves, R. E. and M. E. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition," **Quarterly Journal of Economics**, 91(2), 1977.

Comanor, W. S. and H. E. Frech III, "Strategic Behavior and Antitrust Analysis," **American Economic Review Papers and Proceedings**, 74(2), 1984.

Dixit, A., "The Role of Investment in Entry-Deterrence," **Economic Journal**, 90(1), 1980.

Eaton, B. C. and R. G. Lipsey, "The Theory of Market Pre-emption: The Persistence of Excess Capacity and Monopoly in Growing Spatial Markets," **Economica**, 46(182), 1979.

越後和典, 『競争と独占』, ミネルヴァ書房,

- 1985年。
- Fudenberg, D. and J. Tirole, "Learning-by-doing and Market Performance," **Bell Journal of Economics**, 14(2), 1983.
- Geroski, P. A. and A. Jacquemin, "Dominant Firms and Their Alleged Decline," **International Journal of Industrial Organization**, 2(1), 1984.
- Geroski, P. A., R. J. Gilbert, and A. Jacquemin, **Barriers to Entry and Strategic Competition**, Harwood Academic Publishers, 1990.
- Ghemawat, P., "Sustainable Advantage," **Harvard Business Review**, 64(5), 1986.
- Ghemawat, P., **Commitment: The Dynamic of Strategy**, The Free Press, 1991.
- Gilbert, R. and D. Newbery, "Preempting Patenting and the Persistence of Monopoly," **American Economic Review**, 72(3), 1982.
- Hofer, C. W. and D. Schendel, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing, 1978（奥村他訳、『戦略策定』, 千倉書房, 1981年）。
- Katz, M. L. and C. Shapiro, "Product Compatibility Choice in a Market with Technological Progress," **Oxford Economic Papers**, 38, Supplement, 1986.
- Kreps, D. M. and A. M. Spence, "Modelling the Role of History in Industrial Organization and Competition," in G. R. Fiewel ed., **Issues in Contemporary Microeconomics and Welfare**, Macmillan, 1985.
- Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews, and W. D. Guth, **Business Policy Text and Cases**, revised ed., Richard D. Irwin, 1969.
- Lieberman, M. B., "The Learning Curve and Pricing in the Chemical Processing Industry," **Rand Journal of Economics**, 15(2), 1984.
- Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery, "First-Mover Advantages," **Strategic Management Journal**, 9, special issue, 1988.
- MacMillan, I., "Preemptive Strategies," **Journal of Business Strategy**, 4(1) 1983.
- Mitchell, W., "Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields," **Administrative Science Quarterly**, 34(2), 1989.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter, **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Harvard Univ. Press, 1982.
- Parsons, G. L., "Information Technology: A New Competitive Weapon," **Sloan Management Review**, 25(1), 1983.
- Porter, M. E., **Competitive Advantage**, The Free Press, 1980（土岐他訳、『競争の戦略』, ダイアモンド社, 1982年）。
- Porter, M. E., "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management," **Academy of Management Review**, 6(4), 1981.
- Salop, S. C., "Strategic Entree Deterrence," **American Economic Review Papers and Proceedings**, 69(2), 1979.
- Scherer, F. M., **Industrial Market Structure and Economic Performance**, 2nd edn., Rand McNally College Publishing, 1980.
- Schmalensee, R., "Entry Deterrence in the Ready-to-eat Breakfast Cereal Industry," **Bell Journal of Economics**, 9(2), 1978.
- Shapiro, C., "The Theory of Business Strategy," **Rand Journal of Economics**, 20(1), 1989.
- Spence, A. M., "Investment Strategy, and

- Growth in a New Market," **Bell Journal of Economics**, 10(1), 1979.
- Spence, A. M., "The Learning Curve and Competition," **Bell Journal of Economics** 12(1), 1981.
- 高崎仁良, 「多角化とイノベーション」, 『商工金融』, 36(11), 1986年.
- Tirole, J., **The Theory of Industrial Organization**, MIT Press, 1988.
- Weigelt, K. and I. MacMillan, "An Interactive Strategic Analysis Framework," **Strategic Management Journal**, 9, special issue, 1988.
- Williamson, O. E., "Antitrust Enforcement: Where It Has Been; Where It Is Going," in J. V. Craven ed., **Industrial Organization, Antitrust, and Public Policy**, Kluwer—Nijhoff Publishing, 1983.