

# 審査学位論文

価格競争の発生・収束メカニズム

2016年3月31日

学習院大学大学院

経営学研究科経営学専攻 博士後期課程

兼子 良久

# 目次

<b>第1章 本研究の目的</b> . . . . .	1
1. はじめに . . . . .	1
2. 本研究の視点 . . . . .	4
3. 本研究の目的 . . . . .	5
4. 本研究の構成 . . . . .	6
<b>第2章 価格戦争とは何かー先行研究レビューー</b> . . . . .	8
1. はじめに . . . . .	8
2. 価格競争の構造 . . . . .	7
3. 価格競争を促す要因 . . . . .	11
4. 価格戦争の特徴 . . . . .	17
5. 価格戦争の発生期間 . . . . .	24
6. 価格戦争を促す要因 . . . . .	28
6-1. 新規参入の脅威を背景とする価格戦争 . . . . .	28
6-2. 売り手間の敵対関係の強さを背景とする価格戦争 . . . . .	31
6-3. 代替品の脅威を背景とする価格戦争 . . . . .	31
6-4. 買い手の圧力を背景とする価格戦争 . . . . .	32
6-5. 製品・サービスの補完性を背景とする価格戦争 . . . . .	32
7. 売り手間の反応を左右する要素 . . . . .	34
8. 価格コントロールの目的がシフトする背景 . . . . .	37
9. まとめと研究の枠組み . . . . .	41
<b>第3章 価格戦争がもたらす結果</b>	
<b>ーそのメリットとデメリットー</b> . . . . .	47
1. はじめに . . . . .	47
2. 価格戦争をすることの意味（価格戦争が売り手にもたらす利益） . . . . .	47
3. 価格戦争の弊害 . . . . .	49
4. 価格戦争の影響に関わる実証分析 . . . . .	57

4-1. 価格戦争を経験した企業に対する調査	57
4-1-1. 調査概要	58
4-1-2. 結果	59
4-1-2-1. 回答者の属性	59
4-1-2-2. 価格戦争の発端	60
4-1-2-3. 値下げ水準	62
4-1-2-4. 販売量の変化	64
4-1-2-5. 利益の変化	66
4-1-2-6. 価格戦争の弊害	67
4-1-2-7. 価格戦争収束後の販売量と利益	68
4-2. 競合に対する値下げ反応の速さがブランド評価に与える影響	70
4-2-1. 値下げとブランド評価	70
4-2-2. 反応までのタイムラグの影響	71
4-2-3. 過去の値下げ反応の影響	72
4-2-4. 仮説1の検証	74
4-2-5. 仮説2・仮説3の検証	79
5. 価格戦争による業績好転の可能性	86
6. まとめ	93

## 第4章 価格戦争を促す内的土壌

－合理的意思決定を歪める要素－	97
1. はじめに	97
2. 価格戦争の発端	97
3. 価格戦争の発生を促す内的要因	99
3-1. 競合反応の軽視	100
3-2. 利益の軽視	101
3-3. 競合特性・競合反応の推測の誤り	102
4. 売り手が推測する買い手の価格感度（仮説の設定）	104
5. 売り手と買い手の価格意識差に関する実証分析	106
5-1. 中国自動車メーカーと中国消費者の意識差	106

5-1-1. 調査概要	106
5-1-2. 回答者属性	107
5-1-3. 価格関与による比較	107
5-1-4. 製品選択時の重視項目を基にした消費者セグメンテーション	113
5-2. 国内スーパーマーケットを対象とした企業と消費者の意識差	118
5-2-1. 調査概要	118
5-2-2. 調査内容	119
5-2-3. 調査対象者の概要	119
5-2-4. スーパーマーケットの利用基準に関する意識差	120
5-2-5. 商品価格に関する意識差	120
5-2-6. 商品の選択基準に関する意識差	122
6. まとめ	124

## 第5章 値下げ反応を規定する要因

1. はじめに	126
2. 競争的反応に関わる先行研究のフレームワーク	126
2-1. 既存研究	126
2-2. 外的要因との関係	130
2-3. シグナル解釈との関係	131
2-4. 合理的意思決定を歪ませる内的要因と競争的反応	133
3. 仮説と枠組み	134
4. 実証分析	142
4-1. 調査概要	142
4-2. 調査内容	143
5. 分析結果	146
5-1. サンプルの属性	146
5-2. 分析結果	147
6. まとめ	153

## 第6章 価格競争の収束に関する考察

### — 価格競争の長期化の回避 — . . . . . 156

1. はじめに . . . . .	156
2. 価格競争の収束を促す背景 . . . . .	157
3. 価格競争収束のタイプ . . . . .	160
4. 価格競争収束への誘導 . . . . .	163
4-1. 衝突収束のための施策 . . . . .	163
4-2. 価格競争収束への誘導策 . . . . .	165
5. 協調的反応とマーケットシグナル . . . . .	168
6. 協調的マーケットシグナルの解釈 . . . . .	169
7. 仮説設定 . . . . .	174
8. 実証分析 . . . . .	177
8-1. 調査方法 . . . . .	177
8-2. 調査内容 . . . . .	177
8-3. データ . . . . .	178
8-4. 結果 . . . . .	179
9. まとめ . . . . .	180

## 第7章 総括 . . . . . 184

1. はじめに . . . . .	184
2. 本研究の要約 . . . . .	186
2-1. 価格競争の特徴 . . . . .	186
2-2. 価格競争を促す土壌 . . . . .	186
2-3. 価格競争の発端 . . . . .	187
2-4. 価格競争の発生 . . . . .	188
2-5. 価格競争の影響 . . . . .	189
2-6. 価格競争の収束 . . . . .	190
2-7. 価格競争の結果 . . . . .	191
3. インプリケーション . . . . .	192
3-1. 価格競争に対する対応 . . . . .	192

3-2. 価格戦争の予防	194
3-3. 価格戦争の長期化の回避	196
4. 本研究の貢献	197
5. 課題と展望	200
<b>Appendix 価格戦争の発生事例</b>	<b>203</b>
A. 高速バス（グレイハウンド社 VS ピーターパン社）	203
B. 航空（アメリカン航空 VS 競合各社）	204
C. 新聞（タイムズ VS インデペンデント VS デイリーテレグラフ）	206
D. 百貨店（メイシーズ VS ギンベルズ）	207
E. スーパーマーケット（アルバートヘイン VS 競合店）	209
F. 通信販売（アマゾン VS ウォルマート）	211
G. パソコン（コンパック VS 競合各社）	212
H. 発泡酒（サッポロ VS キリン VS アサヒ VS サントリー）	216
I. 牛丼チェーン（松屋 VS すき屋 VS 吉野屋）	219
<b>参考文献</b>	<b>225</b>
<b>初出一覧</b>	<b>239</b>

# 第 1 章 . 本研究の目的

## 1. はじめに

当該市場で仮に企業や製品・サービスが独占状態にあったとしても、市場間での競争を踏まえれば、競争がまったくない状況は稀であろうし、それ故、価格競争のない市場もほとんどないと言ってよいだろう。価格は重要なマーケティングミックス手段の 1 つであるから、企業努力によるコスト圧縮を背景にするなど利益を圧迫しない限りは、ライバルとの競争手段として有効である。また、製品・サービスの価格水準が低下していくことは、買い手にとっても好ましい状況である。

一方、買い手ニーズへの対応とはほとんど関係なく、売り手間で報復的な値下げが繰り返されることで、価格水準が大きな幅と急激な速さで低下していく状況は、価格競争に対して価格戦争と呼ばれる。価格戦争は、ある売り手の値下げをきっかけに生じる一過性の事象であり、急激な価格水準の落ち込みが発生する点に特徴がある。本稿では、価格競争の特殊な形態であり、売り手間の衝突と言える価格戦争を研究対象とする。

国内における価格戦争の発生例としては、仙台-福島路線における高速バス事業者間における価格戦争が挙げられる<sup>1</sup>。日本では、2002 年 2 月に施行された「需給調整規制」の撤廃や参入規制の緩和により、事業の開始が免許制から許可制に変更され、バス事業への参入が容易になった。また、運賃は強制運賃制から上限認可制に改められた。この規制緩和は、利用者の立場に立てば、選択肢の多様化・サービス水準向上・運賃低下や多様化等、事業者の立場に立てば、参入障壁解消・価格決定自由化というメリットがあった。高速バス事業は比較的原価が安いため、規制緩和による競争促進で、利用者に利益が還元されることが期待された。路線バスの運

行形態は共同運行が主であり、運賃プール精算制(同一区間を運行する各社間の中で1社が幹事となり、その路線の収入を取りまとめた後、走行距離や便数に応じて各社に配分する)がとられている。共同運行は、1つのチケットで異なる会社のバスに乗ることが出来るといった利用者側のメリットもあるが、独占禁止法では、他の事業者と共同して値段を決めることを禁止しており、これに従えば共同運行は出来ない。そこで、道路運送法によってバス路線の利便性を確保する場合に限り例外を認めている。しかしながら、このような共同運行形態は、特に独占に近かった路線において、既存企業で結託し新規参入企業を締め出す目的での料金設定を促すことにもなった。

仙台-福島路線間では、貸切バス専業であった富士交通は、新規参入するにあたり、運賃の安さではなくサービスに力を入れることで差別化を図ろうとしていた。例えば、バス車内にはガイドが乗っており、ガイドによる停留所案内やドリンクサービス(コーヒーの無料サービス)がある。しかしながら、共同運行する既存3社(宮城交通・JRバス東北・福島交通)が、富士交通の参入前に値下げを実施したことで価格戦争が発生し、往復2,000円だった料金は約19ヶ月で1,100円まで値下がりし続けた。

2002年8月：宮城交通・JRバス東北・福島交通(往復2,000円⇒1,500円)

2002年10月：富士交通(往復1,700円)

2002年12月：富士交通(往復1,700円⇒1,500円)

2003年5月：富士交通(往復1,500円⇒1,400円)

2003年10月：宮城交通・JRバス東北・福島交通(往復1,500円⇒1,400円)

2004年1月：富士交通・桜交通(往復1,400円⇒1,200円)<sup>2</sup>

2004年2月：宮城交通・JRバス東北・福島交通(往復1,400円⇒1,200円)



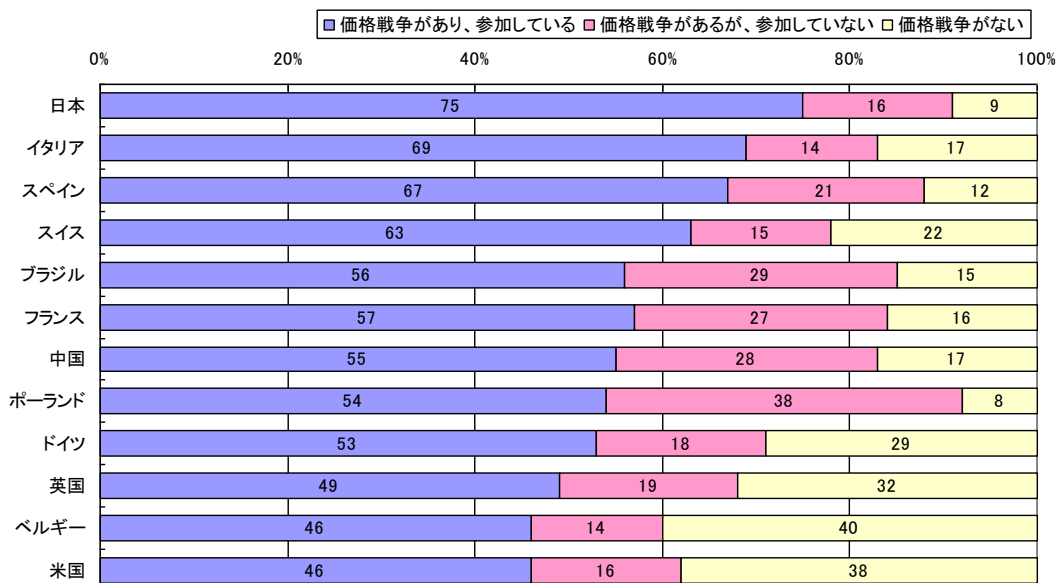
2004年5月：富士交通・桜交通（往復1,200円⇒1,100円）

2004年6月：宮城交通・JRバス東北・福島交通（往復1,200円⇒1,100円）

お互いの値下げは乗客数の増加には結びつかず、いずれも利益は出ていない状況であった。バス事業はコスト圧縮が難しい業態であり、値下げをすれば、それに応じて利益を縮小させざるを得ない。仙台-福島間で発生した価格戦争は、各社の利益をゼロまで押し下げた。2004年5月に、「相手側の意地悪が相当ひどく、乗客が減少しているため値下げで対抗します」との文面で、富士交通は往復1,100円への値下げを発表し、これに伴い、ガイド・飲み物のサービスなどを中止した。最終的に、2004年8月に、富士交通が民事再生法を申請したことでこれ以上の値下げは行われなくなった。また、仙台-福島路線では富士交通撤退後、運賃は段階的に引き上げられ、2012年には往復1,800円まで上昇した。

サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン(株)が実施したアンケート調査では、このような価格戦争の発生頻度は、海外と比較して日本が最も多いことが指摘されている（図1）。

図1. 価格戦争の頻度についての国際比較<sup>3</sup>



## 2. 本研究の視点

価格競争を論じるにあたっては、一般的に 2 つの視点に分けることが出来る。一方は、社会的視点からの議論であって、競争圧力が小さな市場は生産性や技術力の停滞や高価格が維持されるなど不健康な市場であり、社会的に望ましくない状況にあるとの考え方を基本とする。また、それによって被る買い手の不利益が議論の前提にあるため、買い手視点に立った議論とも言える。したがって、いかに競争を促すかといった点が主な検討テーマとなる。他方は、売り手視点からの議論である。この議論はさらに、価格競争に参加することを前提とし、いかに勝利するかという視点での議論と、値下げをすることによる利益縮小などの弊害を踏まえ、いかに価格競争を回避するかという視点での議論に分けることが出来る。

本研究では価格戦争を対象とし、売り手視点から価格戦争の回避について検討する。本論で触れるように、価格戦争は売り手にとってプラスの側面とマイナスの側面の両方があり、結果として業績を好転させる売り手もいる。しかしながら、極端な値下げの応酬から利益を享受できる売り手は一部に限られる。価格戦争は消耗戦の傾向が強く、売り手の多くにとってはデメリットの方が大きい。したがって、価格戦争に勝利することよりも、回避することの方が、売り手の多くにとっては重要テーマであると考えられる。価格戦争の回避を検討する意義について、社会的視点からも補足的に触れておきたい。先に述べたように、社会的側面から捉えれば価格競争は積極的に行われるべきではあるが、それが行き過ぎた状況は好ましい結果を生まない。この点については、経済学分野では低利潤や労働力流出といった点から指摘されているし、産業それ自体が多大な損失を被り多くの失業者を生む事もある<sup>4</sup>。また、価格戦争は比較的短期間に突発的に生じる事象であるから、それが生産性の向上や技術革新に貢献するこ

とは少ない。さらに言えば、価格戦争時における価格水準低下は、中・長期的には必ずしも買い手にとってメリットとはならない。価格戦争時における大幅な価格水準低下は、製品・サービスの品質低下に繋がりやすい。また、価格戦争収束後には価格水準は上昇する傾向があり、買い手が享受できる利益は比較的短期とも言える。したがって、社会的視点から考慮しても、価格戦争は回避されるべき事象と考える。

また、本研究では議論の単純化のため、原則として意思決定者が価格コントロールを行っているとの前提に立ち、組織内部における複数の個人相互行為の上でコントロールされる価格と価格戦争との関係性については議論の対象外とする。

### 3. 本研究の目的

売り手が施策を実行する時、それに対して反応するのは買い手だけではない。ある施策の効果は、競合反応によっても大きく変わってくる。価格戦争では、競合間の反応が極端になることで、買い手反応の効果は相殺される。価格競争・価格戦争を取り扱う研究は、Bain (1951) の研究をきっかけとして産業組織論分野で活発に行われ、Porter (1980) によって、その議論はマーケティングに関わる分野にも広がった。価格戦争に関わる研究は、その発生リスクを高める状況を主なテーマとしてきた。価格戦争の発生リスクを高めるような市場環境についての議論は、価格戦争の警戒情報を提供するという点では実務的にも有益ではあるが、売り手にとってコントロールが難しい要素を対象とした議論でもある。また、学術的観点から言えば、研究における検討範囲は比較的限定されてきたと言える。

本研究の目的は、価格戦争の発生から収束までのプロセスを明らかにし、価格戦争に対する対応（発生した価格戦争への対応・価格戦争を未然に防ぐための対応・価格戦争収束への対応）を検討することにある。具体的には、（１）価格戦争の特徴は何か、（２）価格戦争を促す背景は何か、（３）価格戦争の発端となるような攻撃的値下げはどのように生じるのか、（４）価格戦争は市場や売り手にどのような影響を与えるのか、（５）価格戦争はどのように収束するのか、（６）価格戦争は売り手の販売量や利益にどのような影響を及ぼすのか、といった課題を検討する。先行研究では、価格戦争の構造といった基本部分については整理されてこなかった。本研究がそのメカニズムに焦点を当てるのは、それによって、価格戦争回避のために売り手にとってコントロール可能な要素を探るためである。価格戦争回避にあたってはマーケティング手法の適用が必要となるが、知覚品質差の拡大やブランドロイヤルティの強化ぐらいしか策はないともされる。また、価格戦争が発生すると、囚人のジレンマゲーム的状况において事態収拾は困難となる。価格戦争に対して売り手が出来ることは限られてはいるが、価格戦争をいかに回避するかという問題は、特に国内では重要課題とも言える。その点において、本研究テーマは、実務的にも十分に意義のあることだと考える。

#### 4. 本研究の構成

本研究の構成は以下のようになっている。第 2 章では、価格戦争の特徴を解説するとともに、既存研究から価格戦争の発生リスクを高める外的要因を中心に知見をまとめ、第 3 章以降の各章の位置づけを述べる。第 3 章では、価格戦争のメリットとデメリットを整理し、価格戦争がもたら

す影響と結果について検討するとともに、価格戦争によって利益を享受することが出来る条件について検討する。第4章では、価格戦争の発生リスクを高める内的土壌として、意思決定上の合理的判断を歪めてしまう要素について検討する。第5章では、値下げ反応の規定因とその仕組みを実証分析により明らかにする。第6章では、価格戦争収束の構造を示すとともに、価格戦争を収束させる方法について検討する。結章となる第7章では、本研究の結果を整理し、価格戦争の回避について検討する。

---

1 日本経済新聞,朝刊,03年1月23日/日本経済新聞,朝刊,04年6月7日/日経MJ,04年1月20日/日経MJ,04年2月12日/「青葉」,第39号,東北大学鉄道研究会/JRバス東北株式会社HP<<http://www.jrbustohoku.co.jp/>>(参照日2012/10/11)

2 04年1月より富士交通は桜交通と共同運行をしている。

3 経済産業省(2013),「消費インテリジェンスに関する懇談会 報告書」  
[http://www.meti.go.jp/press/index\\_2013.html](http://www.meti.go.jp/press/index_2013.html) (参照日2014/6/2)

4 Appendix 参照

## 第2章. 価格戦争とは何か－先行研究のレビュー－

### 1. はじめに

本章では、価格戦争の特徴を解説するとともに、既存研究を基に価格戦争の発生リスクを高める外的要因を中心に知見をまとめる。市場で過度の価格競争が生じている状況を言い表す場合には、「熾烈な価格競争(intense price competition)」「価格戦争(price war type competition /price war/price warfare)」といった用語が用いられる。「価格競争」「価格戦争」という用語は、新聞やビジネス紙はもちろん、経済学分野や経営学分野でも頻繁に用いられるが、学術研究においても両者を区別しないことも多い。しかしながら、価格戦争は、価格競争とは異なる側面がある。

### 2. 価格競争の構造

価格競争の構造は、Nagle and Holden (2002) や Marn et al., (2004) による価格戦略の枠組みを利用した説明がわかりやすい。仮に、異なる売り手 A・B・C が製品・サービスを提供しているとする。図1の横軸は売り手の知覚品質、縦軸は売り手の知覚価格である<sup>5</sup>。それぞれの売り手は、異なるニーズを持つ顧客を持っているとする。各売り手は図1の対角線上で提供しており、知覚品質と知覚価格の比率は各売り手で等しくなっている。このような市場では、買い手が高い品質を欲するならば、高い価格を支払わなければならない。対して、安い製品・サービスを購入したいならば、それに合わせて品質は犠牲にしなければならない。各売り手はそれぞれの買い手の嗜好に対応しており、シェアを奪い合う状況には

ない。この対角線上では、品質と価格のトレードオフが同じ基準で考慮されており適正な価格設定に従った競争が行われている。

一方、対角線の右下の領域は、現在よりも品質に対して価格に比重が置かれる領域である。この領域へのポジション変更は、価格にフォーカスした戦略であり、品質に対する直接的・間接的な値下げを意味する。例えば、売り手Bが対角線を外れ、知覚品質と知覚価格の比率を変えることで、図2の位置にポジションを変更したとする。

図1. 価格競争の構造 (1)

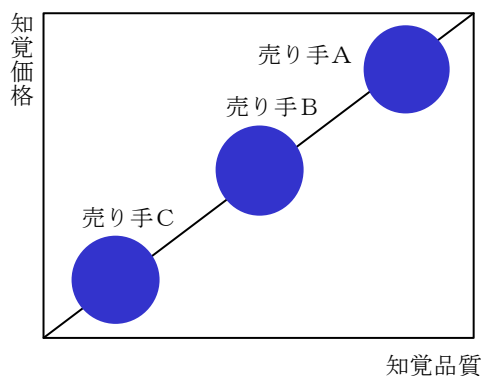
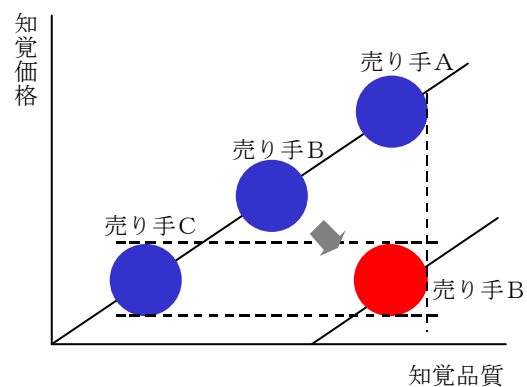


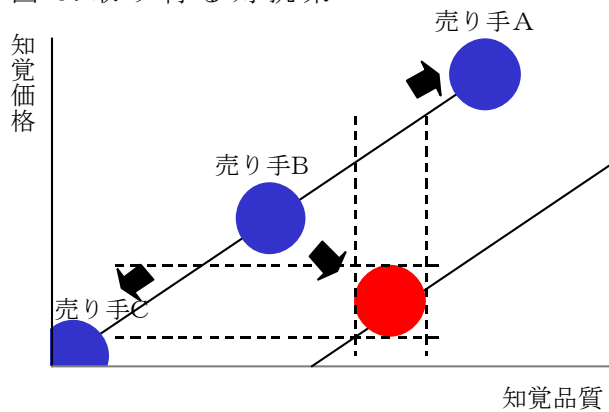
図2. 価格競争の構造 (2)



このとき売り手Bは、競合と比較して、品質に対する対価が最も低くなる。また、売り手Bのポジションが、品質は売り手Aと同じ水準、価格は売り手Cと同じ水準に位置しているならば、競合にとっては顧客を奪われる可能性が高くなり、強い脅威を感じさせることとなる。

売り手A・売り手Cの取り得る対策は3通りある。1つ目は、売り手Bが提供する製品・サービスの品質を大きく超えるように、旧均衡線上を右上に移動した場所で製品・サービスを提供するか、売り手Bが提供する製品・サービスの価格を大きく下回るように、旧均衡線上を左下に移動した場所で製品・サービスを提供することである(図3)。

図 3. 取り得る対抗策



このとき、売り手Aは、高い価格でもより高い品質を得られる製品・サービスを欲しがる買い手、売り手Cは低い品質でもより安い製品・サービスを欲しがる買い手を新たに取り込むことが出来る。しかし、以前の買い手は手離さなければならない。また、売り手Bが提供しているポジションから大きく離れなければ効果は得られないだろう。さらに、そのようなニーズを持つ買い手は少ないかもしれない。

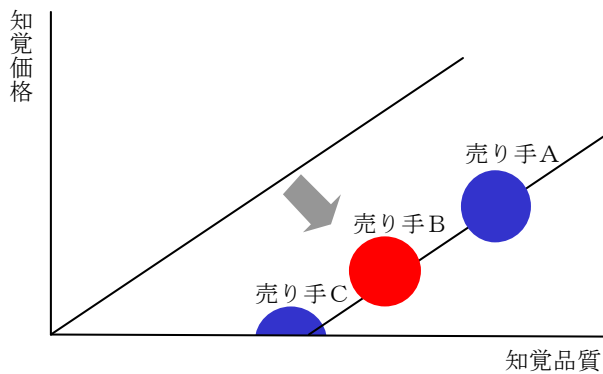
2つ目は、市場からの撤退である。

3つ目は、売り手Bが位置する新しい均衡線上、もしくはさらに右下の領域で製品・サービスを提供することである（図4）。各売り手が、従来と同じ顧客セグメントをターゲットとしている限り、売り手AとCにとっては、売り手Bが位置する新しい対角線上、もしくはさらに右下の領域にポジションを変更することが、顧客を奪われないための最も安全な対抗策となる。このとき、その市場において、品質に対する平均価格は以前と比較して低下することになる。

このように、価格競争は、市場において売り手から提供される品質と価格のバランスが崩れた時に発生し、それに対する相互反応の過程で、品質と価格の対角線が右下へ移動していく状況を表している。



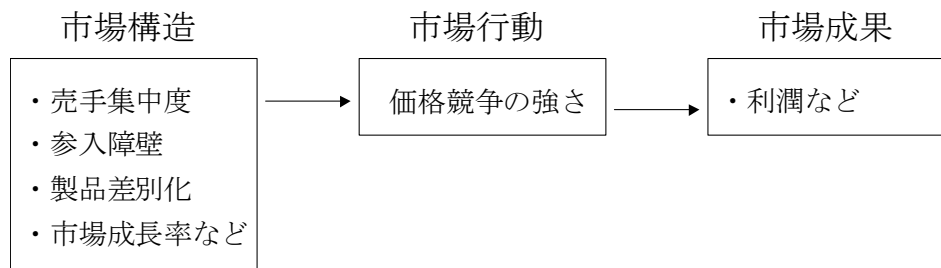
図 4. 価格競争の構造 (3)



### 3. 価格競争を促す要因

価格競争の強さに関する議論は、産業組織論から始まっている。市場における売り手集中度と利潤率の関係の実証分析を試みた Bain (1951) の研究から始まった産業組織論では、市場構造そのものが価格競争の強さを左右し、それによって市場における成果(主に利潤)が決まるという、いわゆる構造・行動・成果パラダイムの観点に立つ(図 5)。そして、価格競争の強さを規定するのは、どのような市場構造なのかという点を議論の対象としている。厳密に言えば、産業組織論は経済学的視点に立った分野のため、価格競争が促されないような市場は不健全な市場であるとの考え方に立つ。そのため、産業組織論では、市場の不健全度を示す指標として市場構造を取り扱う。一方、Porter(1980)は、産業組織論における研究成果を、競争を激化させる要因として、競争戦略的視点から市場の基本構造について言及した。

図 5. 構造・行動・成果パラダイム



産業組織論では主に「売り手集中度」「参入障壁」「製品差別化」「市場成長率」と利潤率との関係から価格競争の強さに影響する市場構造要因を明らかにしようとしており、国内での実証研究も多い（eg., 小宮 1962; 新飯田 1969; 松代 1970; 植草 1970）。「売り手集中度」に関する理論的仮説は、それが高ければ高いほど企業間協調が形成されやすいため、そのような市場では価格競争が抑えられ、高利潤率に導かれる可能性が高いというものである。また、「参入障壁」は、それが高いほど新規参入の圧力による競争が制限されることが、「製品差別化」は、それが高度に行われている市場では個々の企業が買い手に対して価格支配力を持つようになることが、それぞれ、そのような市場では価格競争が促されにくいという根拠となっている。「市場成長率」に関しては、他の3要因と比較すると、経済学的観点から言えば「多分に印象的な推論に基づくものではある」（武蔵 1976）とされる。しかし、成長率の高い市場であるならば、そうではない市場に比べてより高い水準に価格を設定することができる可能性が高く、価格競争が促されにくいことが推測される。よって逆の視点に立てば、「売り手集中度が低い」「参入障壁が低い」「製品差別化の程度が小さい」「市場成長率が低い」市場では、価格競争が促されやすいと結論付けられる。

産業組織論では、特に「売り手集中度」「参入障壁」「製品差別化」「市

場成長率」と利潤率との関係については繰り返し検証が試みられており、国内における実証研究も多数見られる<sup>6</sup>。表 1 に、国内における産業組織論分野の実証研究を示す。産業組織論分野における実証研究では、主に市場構造と利潤率の相関分析、もしくは利潤率を従属変数とした回帰分析によって、関連性を実証しようとするアプローチがとられる。

---

5ここでは、知覚品質と知覚価格は独立しているとする。

6 ただし、製品が主な分析対象となっており、サービスについて考慮されることは少ない。

表 1. 産業組織論分野における実証研究

著者	分析対象データの年代	分析対象データの産業数	従属変数	独立変数	有意な関連性が見られた主な変数
小宮 (1962)	1956-60	46 産業	・自己資本利潤率	・集中度	なし
新飯田 (1969)	1957-64	36 産業	・自己資本純利潤率 ・総資本純利潤率	・集中度	なし
松代 (1970)	1961-65	37 産業	・税引後自己資本利潤率	・集中度	・集中度
植草 (1970)	1961-65	38 産業	・自己資本純利潤率 ・総資本純利潤率	・集中度・参入障壁 ・需要成長率	・集中度 ・需要成長率
武蔵 (1970)	※小宮 (1962) 松代 (1970) のデータを使用	※小宮 (1962) 松代 (1970) のデータを使用	・税引後自己資本利潤率	・集中度・需要成長率	・需要成長率
小林 (1970)	1955-64	16 産業	・税引後自己資本利潤率	・需要成長・集中度 ・参入障壁	・集中度
土井 (1974)	※小宮 (1962) 松代 (1970) 植草 (1970) のデータを使用	※小宮 (1962) 松代 (1970) 植草 (1971) のデータを使用	・税引後自己資本利潤率	・集中度・企業規模格差	・集中度 ・企業規模格差
岩崎 (1974)	1966-70	16 消費財産業 (72 社)	・自己資本純利潤率	・集中度・製品差別化 ・需要成長率など	・製品差別化 ・需要成長率
植草 (1974)	1961-70	243 社	・税引後自己資本利潤率 ・利子含み自己資本利潤率	・集中度・製品差別化 ・需要成長率など	・集中度 ・製品差別化

新庄 (1975)	1961-71	43 産業	・プライス-コストマージン率	・集中度・需要成長率 ・製品差別化	・需要成長率
大崎 (1975)	1950-69	63 産業	・利潤マージン・売上高純利益率・自己資本純利潤率	・集中度・需要成長率 ・参入障壁・製品差別化など	・集中度・需要成長率 ・参入障壁・製品差別化
大崎 (1976)	S43-47	145 社	・利子含み 自己資本利潤率の平均	・集中度・需要成長率 ・市場占有率など	・集中度 ・需要成長率
中尾 (1976)	1964-69	31 産業	・自己資本純利潤率 ・総資本純利潤率	・集中度・需要成長率 ・参入障壁・規模の経済性など	なし
井口 (1976)	1968-72	38 産業	・自己資本純利潤率・純資本純利潤率・売上高粗利潤率	・集中度・需要成長率 ・製品差別化	・集中度・需要成長率 ・製品差別化
土井 (1977)	1966-72	38 産業	・自己資本純利潤率 ・純資本純利潤率	・集中度・需要成長率・産業の性格 (消費財・生産財) など	・産業の性格 (消費財・生産財)
山崎 (1982)	1971-75	30 産業	・自己資本純利潤率 ・純資本純利潤率	・集中度	・集中度
矢根 (1984a)	1956-83	※計測期間によって異なる	・プライス-コストマージン率	・集中度	・集中度
矢根 (1984b)	1961-83	※計測期間によって異なる	・プライス-コストマージン率	・集中度	・集中度
新庄 (1987)	1967-1973 1974-1980	140 産業	・プライス-コストマージン率	・集中度・参入障壁 ・製品差別化・需要成長率など	・製品差別化
小田切 (1988)	1984	140 産業	・(経常利益+金融費用) ÷総資産	・集中度・需要成長率 ・輸出比率など	・需要成長率

矢根 (1991a) 矢根 (1991b)	1983-1986	95 産業	・プライスーコスト マージン率	・集中度・需要成長率・産業の 性格 (消費財・生産財) など	なし
山崎 (1994)	1980-1988	91 産業 (生産財 68・消 費財 23)	・プライスーコスト マージン率	・集中度・需要成長率 ・資本係数	なし
中尾 (1995)	1975-1991	66 産業	・プライスーコスト マージン率	・集中度・輸出額の対国内生産 額など	・集中度

実証研究に関する限り、利潤率と市場構造との関連性に関しては、一貫性のある結果が得られているとは言い難い<sup>7</sup>。その理由として、市場構造や利潤率などの測定指標が複数存在することが指摘されることもある（eg., 小田切 1988; 矢根 1991a; 矢根 1991b）<sup>8</sup>。このような問題点が解決されたとしても、利潤率を従属変数とするアプローチは、市場構造と利潤率の関係から、価格競争の状況を間接的に推定している点に限界がある（泉田 2003）。例えば、企業は必ずしも価格だけを競争手段として活用するわけではない。利潤率は価格以外の様々な要因によって水準が決まるものであるから、利潤率の低さが、必ずしも価格競争の強さを意味するものではない。したがって、このアプローチから得られる結果は、単純に市場構造と利潤率の相関関係を示しているにすぎないという批判も出来る。

一連のアプローチは、国内では 70 年代を中心に行われ、90 年代以降はほとんど見られなくなっている。ただし、これらの研究は、マクロ的ではあるが、その産業の魅力やリスクに関わる指標を与えてくれるものであり、重要な研究分野であることに変わりはない。

#### 4. 価格競争の特徴

価格競争は、図 1～図 4 で示した知覚品質と知覚価格の関係を表す対角線が、大幅かつ急速に下方にシフトしていく状況を意味する。小規模ではあるが価格競争の特徴をよく表す例として、ピザ店舗間（ボンベイファストフード VS 2bros ピザ）で発生した価格競争について紹介しておきたい<sup>9</sup>。ニューヨークの 6 番街に、古くからピザを販売しているボンベイファストフードという家族経営の店舗がある。もともとボンベイファスト

フードは 1.5 ドルでピザを販売していたが、9 番街にピザ店（ペパロニピザ）が出来たことで、近年は 1 ドルに値下げして販売していた。2011 年 10 月、ボンベイファストフードのすぐ近くに 2bros ピザが出店した。2bros ピザは、ニューヨークに 11 店舗を構えるピザチェーンである。2012 年 3 月 22 日、ボンベイファストフードは、ピザの価格を 1 ドルから 79 セントに値下げした。これに対して、翌朝、2bros ピザは、ピザの価格を 1 ドルから 75 セントに値下げした。さらにこれに対して、ボンベイファストフードは、すぐにピザの価格を 79 セントから 75 セントに値下げした。結果、両店舗のピザの価格は 75 セントになった。さらに、両店舗のピザ 2 ピースとドリンクのセットは 2.75 ドルから 2.25 ドルへ、フルピースは 8 ドルから 6 ドルへ値下げされた。この後、両店舗のオーナーは、この価格戦争について、いくつかのマスコミのインタビューに答えている。2bros ピザのオーナーであるエリ・ハラリ (Eli Halali) とオーレン・ハラリ (Ohren Halali) は、ピザの価格を 75 セントまで値下げしたことに対して、次のように回答した。

「75 セントでピザを売りたいくはない。75 セントでは利益は出ないので、この価格は一時的だろう。もしボンベイファストフードが 1 ドルに価格を戻すのならば、我々も 1 ドルに戻しても良いと思っている。もし、そうしたくないのならば、ボンベイファストフードは良く考えた方がいい。そうしなければ、もうすぐ、ピザは無料になると思う」

また、2bros ピザのオーナーの父であり、コンサルタントのジョシュア・ハラリ (Joshua Halai) は、



「私は 50 セントで売るべきだとアドバイスしている。場合によっては、ピザを無料にするよう指示している。ボンベイファストフードは我々を舐めないことだ」

と攻撃姿勢を緩めないことを強調した。2bros ピザは、ボンベイファストフードが先に攻撃してきたと主張するが、ボンベイファストフードは、2bros ピザが先に攻撃してきたと主張する。ボンベイファストフードのオーナーの孫であるブラヴィン・パテル (Bravin Patel) は、2bros ピザに対して、次のように回答している。

「彼らはここへ急に越してきて私たちの顧客を奪った。どうやって、この借りを返せる？彼らは、私たちがビジネスから追い出そうとしているんだ。彼らはここへ押し入って、自分は王様だと言い張っている」

また、ボンベイファストフードのマネージャーのモヒッド・カマー (Mohid Kumar) は、1 ドルに戻す可能性はないことを強調した。

「大男 (2bros ピザ) に対する小男 (ボンベイファストフード) の挑戦だ。決して 1 ドルには戻さない。さらに安くしても良い。50 セントで販売することも考えている。私は彼らに勝ちたい。彼らを打ち負かしたいんだ」

この価格戦争に対して、9 番街のピザ店 (ペパロニピザ) は意見を求められて、以下のように述べている。

「私なら決して1ドル以下にはしない。1ドルならばまだ利益は出せる。1ドルなら安心できるが、75セントなら自転車操業だろう」

互いの値下げは両店舗に損失を発生させ、最終的に両店舗が1ドルに値上げすることで収束した。ニューヨーク・タイムズ紙によれば、解決にあたっては、両店のオーナーによる路上の立ち話で交渉が行われたとしている。ボンベイファストフード側は、2 bro's ピザに対して「(価格戦争に)顧客は勝ったが、我々はお金を失い価格戦争に負けたのだ」と伝え、2 bro's ピザはそれに同意した。

価格戦争は価格競争の延長線上にあるため、明確な区別は困難ではあるが、先行研究では、価格戦争に特有の特徴が指摘されている (eg., Assael 1990; Cassady 1963; Thomas and Soldow 1988; Klemperer 1989; Slade 1989; Urban and Star 1991; Urbany and Dickson 1991; Morrison and Winston 1996; Asplund, Eriksson and Friberg 2000; Schunk 1999; Rao, Bergen and Davis 2000; Heil and Helsen 2001; Busse 2002; Bungert 2003; Van Heerde et al., 2008; Pot et al., 2010)。

価格戦争の特徴を整理すると、大きく5点に集約される。

- (1) 価格戦争には、そのきっかけとなるファーストムーバー (first-mover) が存在する (eg., Urban and Star 1991; Urbany and Dickson 1991; Pot et al., 2010)。価格戦争は、ある売り手の値下げをきっかけに生じる一過性の事象であり、慢性的に生じる価格競争とは異なる (eg., Bungert 2003)。

- (2) 価格戦争時における値下げの主動機は、競合に対する攻撃や報復となる。価格水準低下は、売り手相互の報復的値下げの反復によって生じる (eg., Cassady 1963; Assael 1990; Slade 1989; Thomas and Soldow 1988; Rao, Bergen and Davis 2000; Heil and Helsen 2001)。
- (3) 価格戦争は、寡占市場におけるような比較的少数の売り手間で行われる (eg., Pot et al., 2010)。
- (4) 価格戦争時において、売り手間の反応の速さと値下げ幅は、市場における一般的水準以上となる。結果として、市場で普及している価格水準を大きく下回るような価格低下が急速に生じる。この価格低下はコストとは連動しない (eg., Klemperer 1989; Schunk 1999; Heil and Helsen 2001; Busse 2002)。
- (5) 価格は継続的に下落し、長期的維持が難しい水準まで低下する。そのため、ある時点から価格水準は上昇に転じる傾向がある (eg., Morisson and Winston 1996; Bungert 2003; Van Heerde et al., 2008)。

価格戦争の特徴において特に重要なのは、値下げの動機が競合への攻撃・報復になるという点にある。価格水準の急激な低下はその結果として生じるためである。攻撃や報復が行動の主動機となる状況は、個人・集団間で「衝突」が発生する際に生じる (eg., Pruitt and Rubin 1986)。衝突とは『互いの目標や目的を同時達成する代替的手段がないと判断さ

れるときに発生する状況』と定義される (Schmidt and Kochan 1972)。競争と衝突を分かち最大の違いは、前者が、各々が自らの目標に対して独立して行動し、お互いの行動に対する干渉が行われないのに対し、後者は、お互いの行動に干渉し、意図的に相手の目標達成を阻止するような行動をしようとする点にある (Seiler 1963)。西岡(1995)は、前者は目標次元の概念、後者は手段次元の概念であり、競争は互いに同一の目標を目指すのに対して、目標が同一か否かに関わらず、互いに相手を妨害・排斥するような手段をとることであるとしている。

したがって、価格戦争とは、自身の目標達成よりも競合の目標達成を防ぐこと、さらには、競合を排除することに価格コントロールの目的がシフトする特殊な状況であり、競合に対する攻撃と報復が主な行動動機となる点で、価格を手段とした売り手間の衝突と言える。

売り手間の衝突が、必ずしも価格戦争の形態をとるわけではない。価格戦争は、売り手間で発生する衝突の一形態に過ぎない。価格以外の手段で衝突が発生する場合もある。例えば、国内ではペプシが実施したオンパックキャンペーンをきっかけとし、2001年から2002年の間にコカコーラとペプシがフィギュアを景品としたキャンペーンを互いに応酬するような状況が発生した<sup>10</sup>。

2001年4月：「PEANUTS オンパックキャンペーン」(ペプシ)

2001年4月：「ファイナルファンタジーXキャンペーン」(コカコーラ)

2001年7月：「GET!!猿の惑星キャンペーン オンパックキャンペーン」(ペプシ)

2001年8月：「ジュラシックパーク III キャンペーン」(コカコーラ)

2001年9月：「A BATHING APE X PEPSI キャンペーン」(ペプシ)

2001年10月：「ダイナソーを観よう!!キャンペーン」(ペプシ)

2001年11月：「PEPSIPEANUTS ウィンターキャンペーン」(ペプシ)  
2002年2月：「イチロー キャンペーン」(ペプシ)  
2002年3月：「レゴサッカーコレクションキャンペーン」(コカコーラ)  
2002年6月：「サッカーフィギュアキャンペーン」(コカコーラ)  
2002年7月：「スターウォーズ・エピソードII キャンペーン」(ペプシ)  
2002年10月：「ガンダムとタイアップキャンペーン」(ペプシ)  
2002年12月：「PEANUTS クリスマスキャンペーン」(ペプシ)

互いの応酬は、ペプシを販売するサントリーへの公正取引委員会の注意勧告により沈静化した。

売り手間で衝突が発生する場合には、多くは価格を手段とする。その背景には、値下げは競合の反応を招きやすいこと (eg., Chen and MacMillan 1992; Leeflang and Wittink 2001), 価格は他のマーケティングミックスと比較して操作しやすいこと, マーケットシェアにどのような影響があるか予測しやすいこと (Chen and MacMillan 1992), 価格そのものが競合にとってベンチマークしやすいこと (Macmillan et al., 1985), マーケットシェアに直接的な影響を与えやすいこと, したがって、値下げそのものが強い脅威として知覚されやすいことなどが挙げられる。

売り手間での価格の応酬は、

- ・「恒常的な値下げを主とするタイプ」
- ・「価格プロモーションを主とするタイプ」
- ・「低価格品の投入を主とするタイプ」

に分類できる。

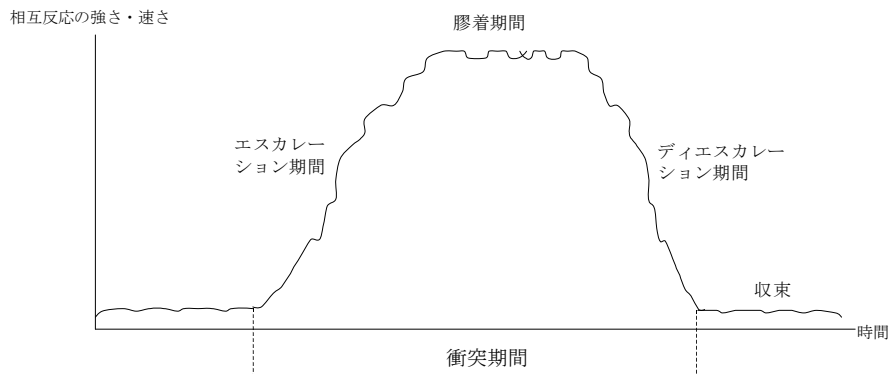
恒常的な値下げを価格戦争の前提とし、他の手段が使われる場合は、価格戦争とは区別される事もある (eg., Heil and Helsen 2001; Van Hee

rde et al., 2008)。価格プロモーションや低価格品の投入を主とするタイプに関しては、価格戦争の特徴の(1)～(4)に当てはまる事はあっても、(5)の特徴には当てはまりづらい。したがって、恒常的な値下げを主とするタイプは狭義の価格戦争、価格プロモーション・低価格品投入を主とするタイプは広義の価格戦争と捉えることが出来る。本研究では議論の複雑化を避けるため、狭義の価格戦争(恒常的値下げを主とする価格戦争)を基本的な前提とし、特別な補足がない限りは「値下げ」という表現を用いる。

## 5. 価格戦争の発生期間

ゲーム理論では、価格戦争の発生期間は、ある売り手が競合から顧客を奪うために値下げを行い、他の売り手がそれを罰する期間として表される。衝突理論では、このような期間を大きく3分類している(図6)(e.g., Schmidt and Kochan 1972; Pruitt and Rubin 1986; Jeong 2008; Kriesberg and Dayton 2012)。エスカレーション期間は、相互反応の強さ・速さの度合いが増していく期間である。ただし、その状況を維持していくことは難しいため無限に拡大することはない。その後、相互反応の度合いは一定となり膠着期間へ移行する。膠着期間からディエスカレーション期間を経て収束が訪れるかどうかは状況次第である。膠着期間に、いずれかの降伏や撤退などで状況が緩和されるならばディエスカレーション期間へ移行し、相互反応がほぼなくなると収束となる。

図 6. 衝突段階における各期間

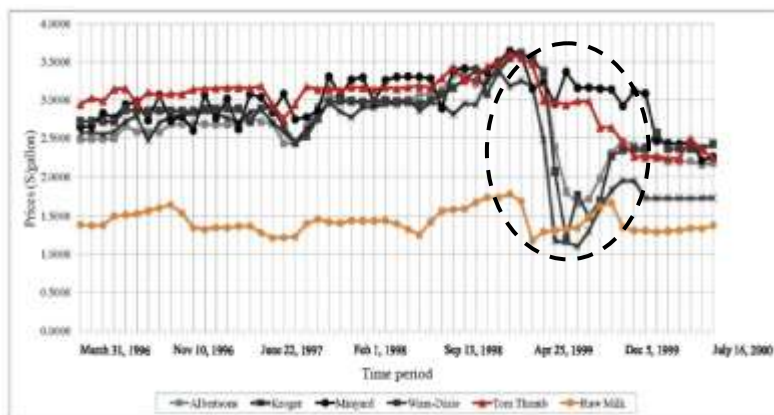


※ Jeong (2008) を基に作成

国家・人種間における衝突と価格戦争は、発生してから収束に至る過程が類似している。何をもって価格戦争の発生期間とするかは、値下げを主とする場合と、そうではない場合ではやや異なってくるため、タイプに分けて解説する。

値下げを主とした価格戦争の価格推移の例を図 7 に示す。

図 7. スーパーマーケット間の牛乳価格の推移

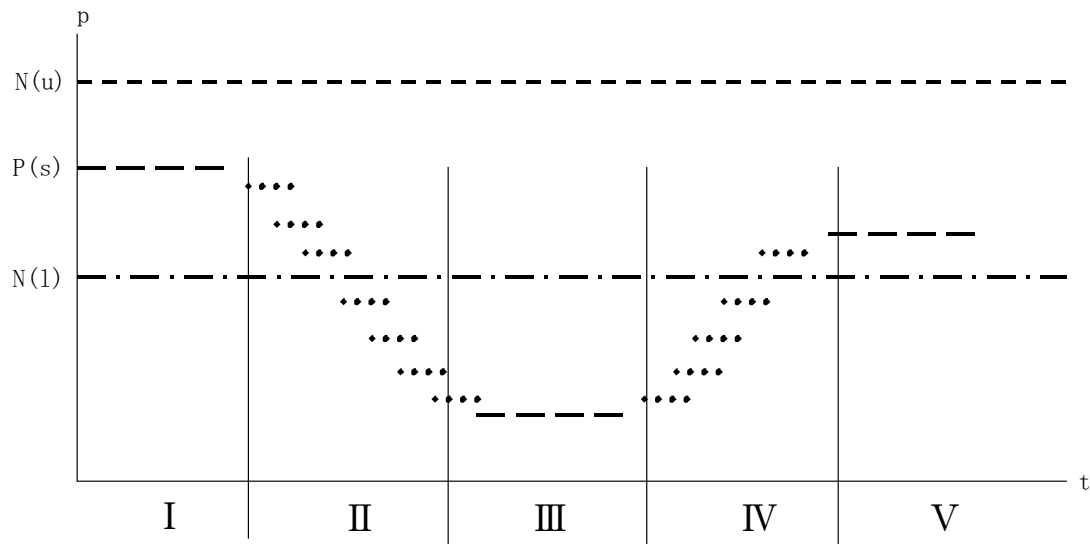


※ 出典：Chidmi and Segarra(2011)

売り手間の反応はエスカレーションし価格水準は低下し始めるが、ある時点を境に売り手間の値下げは止まり、膠着状態を経た後、価格は上昇

に転じる。膠着期間がどれくらい続くか、どこまで価格水準が回復するかはケースバイケースである。膠着期間は短く、すぐに値上げに転じるケースもある。値下げを主とした価格戦争に関して、相互の報復的反応がなくなった時点を取束とするのであれば、価格水準が底をうった膠着状態が該当するが、価格戦争では売り手同士が睨み合う我慢比べの状態にあり、事実上、価格戦争は継続しているに等しい。例えば、先述のボンベイファストフードと 2bros ピザ間における価格戦争の例では、損失を出しながらも、互いが値下げしたピザの価格をさらに下げるか否かで睨み合いが続いた。その点で、値下げを主とする価格戦争に関しては、膠着期間を経て、ある売り手が値上げに転じた時点を取束と捉えるのが適切である。図 8 に、値下げを主とした価格戦争における一般的な価格推移を示す。Ⅱ・Ⅲの期間が価格戦争の発生期間となる。

図 8. 値下げを主とした価格戦争における価格推移



$N(u)$  = 市場における標準的価格の上限       $P(s)$  = 価格戦争参加企業の価格水準  
 $N(l)$  = 市場における標準的価格の下限

※ Bungert (2003) を基に作成



価格プロモーションを主とする場合には、ある売り手が値引きを行い、競合もほぼ同じ期間内に値引きで対抗することが繰り返される。このケースでは、価格プロモーション期間の終了をもって、1つの価格戦争の収束と捉えることも出来るが、価格の上昇はプロモーション期間の終了による一時的上昇である。値引きを主とする価格戦争に関しては、各売り手の反応が徐々に弱まっていき終結する。相互の報復的反応が確認されなくなった時点を衝突の収束であるという考え方に照らし合わせれば、報復的な価格プロモーションが確認されなくなった時点が価格戦争の収束となる。また、パソコンや発泡酒での価格戦争の例のように低価格品の投入を主とする場合には、投入が止んだ時点をもって価格戦争の収束となる（Appendix G・H参照）。

客観的な指標をもって、価格戦争を定義する場合もある。Eling and Luhn (2008)は、ドイツの自動車保険業界において96年～99年・05年～06年に生じた価格水準低下が、価格競争だったのか、価格戦争だったのかを区別しようと試みており、価格水準低下の速度が緩やかであるため、価格戦争ではないと結論付けている。Morrison and Winston (1996)は、航空産業における料金データを取り扱う上で、ある月の平均価格が前月よりも20%以上下回ったときを価格戦争発生期間としているが、この数値に明確な裏づけはない。Busse (2002)は、航空業界における価格戦争時の料金データを取り扱う上で、メディアにおいて価格戦争とされた期間を価格戦争期間とすることで、価格水準の変化の問題を除去しようとしている。客観的指標をもって価格戦争を定義する難しさは、価格推移だけでは判断が難しいという点にある。どのように客観的指標化するのかに関しては、価格戦争に関わる研究分野における今後の課題であろう。

## 6. 価格戦争を促す要因

価格戦争はどのような状況でも発生し得るが、発生リスクを高める土壌も存在する。1980年代以降、ゲーム理論が応用され、複占・寡占市場が分析対象とされるようになったこともあり、価格戦争も研究対象とされ始めた。価格戦争に関しては、価格競争の延長線上にあるが故、産業組織論における研究成果の延長線上で議論されることが多い。そのため、価格戦争に関わる研究も、多くはマーケットシェアを獲得していく過程において、価格戦争の発生リスクを高める要因に焦点を当てている。以下では、Porter(1980)のファイブフォースの枠組みを利用しながら、価格戦争の発生リスクを高めるとされる要因を整理する。

### 6-1. 売り手間の敵対関係の強さを背景とする価格戦争

売り手間の敵対的關係が生まれやすい状況にある場合には、競合から強い脅威を知覚したり、攻撃的な価格設定が行われやすくなる。これに関係する要因としては、「需要変動」「撤退障壁」「製品・サービスの戦略的重要性」「売り手集中度」がある。

ゲーム理論分野では、価格戦争は暗黙の上で成立している共謀の破綻によって発生する。これらは主に、プレイヤーは自身の行動のみを知ることができる不完全観察モデル (eg., Green and Porter 1984)、プレイヤーは全ての変数を観察することが可能である循環モデル (eg., Rotemberg and Saloner 1986)、プレイヤーは需要といった一部の変数を知ることが出来ない学習モデル (eg., Slade 1989) から検討されている。一連の研究は、共謀破綻の要因を需要変動から説明しており、需要低迷時に価格戦争発生リスクが高まるとする研究 (eg., Slade 1989; Green and Porter 1984; Scherer and Ross 1990; Staiger and Wolak 1992) と、需要拡大

時に価格戦争発生リスクが高まるとする研究 (eg., Rotemberg and Saloner 1986) に分類できる。前者に関しては、その背景として、(1) 需要低迷によって、固定費が大きい場合、過剰設備の発生により値下げの誘引が働くこと、(2) 競合の価格を知ることができない場合、売上げ低下は競合の値下げのためと判断することで値下げの誘引が働くことから説明している。また、需要低迷に関係して、Bhattacharya (1997) は、財務状況が悪化している売り手がいる場合には、価格戦争の発生リスクは高まることを指摘している。競合は財務状況が悪化している売り手を追い込むことで(市場から退出させることで)利益を得ることが出来る一方、財務状況が悪化している売り手にとっては、目先の現金のために値下げの誘因が働くためである。Borenstein and Rose(1995) や Busse(2002)は、アメリカの航空業界で発生した価格戦争を例に、資金状況が悪化している企業ほど攻撃的な価格設定を行う傾向にあったことを指摘している。例えば、アメリカの航空業界で発生した価格戦争において、発端となったのは破産申請を行っていたトランス・ワールド航空である (Appendix B 参照)。一方、価格戦争の発生リスクは需要拡大時に高まるとする研究は、値下げはすぐに販売量に反映されやすいため、需要拡大時の方が値下げの誘引が働きやすいことをその理由としている (eg., Rotemberg and Saloner 1986; Zhang and Zhou 2010; Zhang and Round 2011)。需要と価格戦争発生リスクの関係性に関しては意見が分かれているが、相対的に見れば需要低迷時の方が発生リスクは高いと考えられる。需要が頭打ちにある(もしくは縮小している)状況では、ゼロサムゲーム的な色合いが強くなり、競合の施策は自社に直接的な影響を及ぼしやすいが、需要拡大時は、競合によって顧客が直接的に奪われる可能性は低く、脅威は知覚されにくいと考えられるためである。

航空業界のように撤退障壁が高い場合には、価格戦争の発生リスクは高まる (eg., Saoririto 1992; Dolan and Simon 1996)。市場から容易に撤退することができない障壁が存在するならば、売り手には市場に留まろうとする圧力が働くため、売り手間で敵対的な関係が生じやすい。また、売り手にとって当該製品・サービスの戦略的重要性が高い場合にも、市場に留まろうとする圧力が働くとともに、マーケットシェアを積極的に獲得しようとする動機が生じることで極端な価格設定が行われやすくなるため (eg., Burke 1984; Robertson et al., 1995)、価格戦争の発生リスクは高まる。

最後に、売り手集中度も価格戦争の発生リスクに関係する。産業組織論における議論と同様に、集中度が低い市場の方が価格戦争の発生リスクは高いとされることもあるが (eg., Marn et al., 2004)、集中度が高い市場の方が協調による利益が大きいため参入が促されやすい (eg., Stigler 1987)、市場支配の可能性が高いため売り手同士が攻撃的になりやすい (eg., Heil and Helsen 2001)、集中度が高い市場の方がより大きなシェア変動が起きやすい (eg., Robinson 1988)、といった背景から、価格戦争の発生リスクが高いとされる場合もある。需要変動要因と同じく意見は分かれているが、先述の価格戦争の特徴を踏まえれば、集中度の高い市場の方が相対的に価格戦争発生リスクは高いと考えられる。また、売り手集中度の高低は、市場範囲をどのように定めるかによって変わってくる。例えば、本章で紹介したボンベイファストフードと 2bros ピザ間の価格戦争のケースに関しても、ニューヨーク全体で見ればピザ店の集中度は低いかもしれないが、ニューヨーク 6 番街に市場を限定するならば集中度は高くなるし、寡占市場に近い状態となる。

### 6-2. 新規参入の脅威を背景とする価格戦争

ゲーム理論分野において、Klemperer (1989) や Elzinga and Mills (1999) は、価格戦争のきっかけを売り手の市場参入に求めている。例えば、第1章で紹介した仙台-福島路線のバス会社間で発生した価格戦争は、このケースに当てはまる。これらの研究は、スイッチングコストのある、より現実的な市場をモデルの前提としている。参入企業はマーケットシェアを獲得するために、スイッチングコスト以上に競合との価格差を広げることによって市場に参入する。それに対して、既存企業が対抗することで価格戦争が発生する。したがって、価格戦争の発生リスクは参入障壁が低いほど高まると言える。実際、Kalra et al., (1998)は新規参入に対して、既存企業は低価格戦略で対応することが多いことを指摘している。

### 6-3. 代替品の脅威を背景とする価格戦争

売り手間の敵対関係の強さに関係するが、競合数が多いほど価格戦争のきっかけは作られやすい (eg., Marn et al., 2004)。特に業態内だけではなく、業態間でも競争が行われている場合には、価格戦争の発生リスクは高まる。バス会社であるグレイハウンド社とピーターパン社で生じた価格戦争は、低料金化が進んでいた航空産業との競争を強いられていたことが背景にある (Appendix A 参照)。同じく、2000年に発生した牛丼チェーン間の価格戦争では、ハンバーガーチェーンを中心とする他業態の値下げが激しくなったことを背景の1つとしている (Appendix I 参照)。このように、代替製品・サービスを提供する他業界の脅威が価格戦争を誘発することもある。

#### 6-4. 買い手の圧力を背景とする価格戦争

買い手側からの圧力も価格戦争の原因となる。製品差別化の程度が小さい場合や、ロイヤルティを獲得しにくい製品カテゴリーでは価格戦争が発生しやすい (eg., Dolan and Simon 1996; Heil and Helsen 2001)。これらは買い手の価格感度とも関係した要因である。このような場合、売り手は差別化の手段として、価格に依存しやすくなるためである。また、Klemperer (1989) は、市場参入をきっかけとした価格戦争に関して、買い手にとってのスイッチングコストが小さいケースと、スイッチングコストが大きいケースを検討しているが、スイッチングコストが小さいケースの方が、価格戦争が発生する可能性が高いことを示している。

流通側の立場が強い場合、拡販費等によってメーカーに値下げ圧力が働く (eg., 守口 2004)。田辺 (1992) は、メーカーの流通経路に対する支配力という観点から、流通側のバイニング・パワーが強いほど、メーカーに対する値下げ圧力が生じやすく、小売間での競争が促されやすいことを明らかにしている。発泡酒の価格戦争は、流通からの値下げ圧力も1つの背景としている (Appendix H 参照)。

#### 6-5. 製品・サービスの補完性を背景とする価格戦争

当該製品・サービスの値下げが、他の製品・サービスの販売量に影響する場合には、当該製品・サービスを対象として価格戦争発生リスクは高まる (eg., Dolan and Simon 1996; 守口 2004)。小売などは大幅に値下げした目玉商品を設けることで集客を図ることも多いが、これをきっかけに価格戦争に突入する場合もある。例えば、アマゾン社とウォルマート社間で発生した価格戦争は、この例に当てはまる (Appendix F 参照)。また、国内では、2009年3月にユニクロ姉妹店「ジーユー」が、990円のジーン

ズのプライベートブランドを発売したことを発端として、総合スーパー・ディスカウントストアが追随したという例がある<sup>11</sup>。「年間を通じて売れ、若者から中高年まで男女問わずに買うジーンズは消費者の注目度が高く、集客の目玉にしやすいというメリットがある」こともあり<sup>12</sup>、総合スーパー・ディスカウントストアは、ジーンズをほぼ利益ゼロの状態販売した<sup>13</sup>。

以上、価格競争の発生リスクを高める要因を、価格競争発生の背景に当てはめつつ述べた。要因一覧を表2に示す。価格競争は、単一の要因ではなく、いくつかの要因が複合的に積み重なることで発生すると考えられる。

表 2. 価格競争の発生リスクを高める要因

要因	価格競争の発生リスク	背景
参入障壁	-	新規参入に対して、既存企業が対抗することが価格競争のきっかけとなる。したがって、参入障壁が低いほど、価格競争発生リスクは高まる。
市場成長率 (関連要因：過剰生産設備の存在・財務状況悪化企業の存在)	-	・需要低迷やそれに伴う業績の低迷時には、状況を好転させるための値下への誘因が大きいとともに、競合から強い脅威を知覚しやすいため、価格競争の発生リスクは高まる。
撤退障壁 (関連要因：製品・サービスの戦略的重要性)	+	市場から容易に撤退することができない障壁が存在するならば、市場に留まろうとする圧力が働くため、敵対的な関係が生じやすく、価格競争の発生リスクは高まる。
売り手集中度	+	・集中度が高い場合には、参入がうながされやすい、大きなシェア変動が起きやすい、競合の動きがモニターしやすいといった理由により、価格競争の発生リスクは高まる。
代替製品・サービスの脅威	+	業態内に加えた、他業態からの脅威は、通常以上に競争上の脅威を強めることで、価格競争の発生リスクを高める。
製品差別化 (関連要因：買い手の価格感度・ロイヤルティ獲得の程度)	-	・類似性や代替性が高い製品・サービスカテゴリーにおいて、売り手は差別化の手段として価格依存に陥りやすいため、価格競争の発生リスクは高まる。
流通のバイング・パワー	+	流通側の立場が強い場合、拡販費等によってメーカーに値下げ圧力が働く
製品・サービスの補完性	+	製品・サービスの値下げが、他の製品・サービスの販売量に影響する場合には、当該製品・サービスを対象として価格競争の発生リスクは高まる。

※（＋）（－）は、各要因の価格競争の発生リスクに対する影響の方向を指す。

## 7. 売り手間の反応を左右する要素

産業組織論におけるアプローチは、構造と成果間の関係に焦点をあてており、売り手の行動は考慮していないとの批判がされてきた（eg., Por



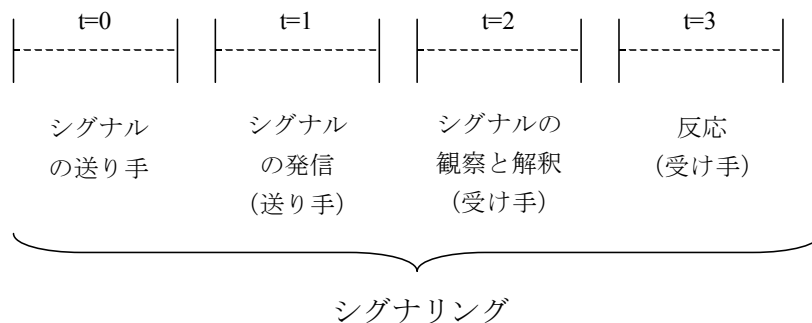
ter 1980)。特に価格戦争は、売り手相互の反応に特徴を持つ。価格戦争のメカニズムを明らかにするには、産業組織論で言うところの市場行動、つまり売り手行動そのものに目を向けることが必要となる。

前節で触れたように、先行研究は、価格戦争の発生リスクを高める外的要因を議論の焦点としてきた。これらは、攻撃的な値下げを促しやすい状況に関する議論でもある。Gatignon et al., (1989), Ramaswamy et al., (1994), Chen and MacMillan (1992), Bowman and Gatignon (1995), Kuester et al., (1999)らは、外的要因や売り手の施策が、競合に対する反応の仕方に与える影響に着目し、それらの特性によって異なる反応が引き起こされることを明らかにしている。しかしながら、反応の規定因を、外的要因や施策の特性のみに求めるのは難しい。なぜならば、実際には各売り手が同じ状況にあったとしても、ある売り手の行動に対する各競合の反応は同じではなく多様なためである(eg., Robinson 1988)。例えば、売り手Aの値下げに対して、売り手Bは強い反応を示すのに対して、売り手Cはほとんど反応しないということもある。

いくつかの研究は、反応の多様性を促す根本的要因がどこにあるのかを明らかにしようとしている。Waarts and Wierenga (2000)は、(1)競合の施策とそれに対する反応の仕方との関係、(2)競合の施策から知覚する脅威と反応の仕方との関係、を比較することで、競合の施策が反応の仕方を直接左右するのではなく、知覚する脅威が中間要因として存在し、それこそが反応を直接的に左右する要素であることを明らかにしている。この研究で扱われている脅威の知覚は、競合の行動をどのように解釈するかといった、シグナリングの問題に関連している。シグナリングとは、シグナルの送り手によってシグナルが発信され、シグナルの受け手が、そのシグナルを解釈し反応するまでの一連の過程を指す。図9にシグナ

リング過程を示す。シグナルの送り手は、シグナルの受け手に対してシグナルを発信する。厳密には、シグナルの送り手とは、部外者には利用できない個人・製品・組織等に関する情報を有している内部者であり、シグナルの受け手とは、それらの情報を直接的には得ることが出来ない部外者と定義される。シグナルの受け手は、シグナルを観察するとともにシグナルの解釈をする。シグナリング理論における重要なポイントは、シグナルから得られた情報の解釈を基に意思決定が行われるという点である（Connelly et al., 2011）。シグナル解釈は、推測と言い換えることも出来る。

図 9. シグナリングの各段階

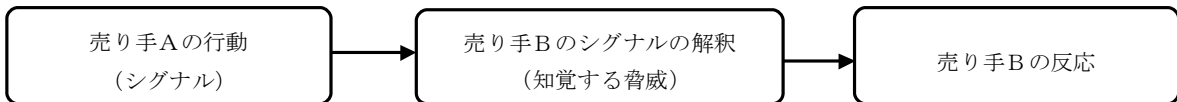


※出典：Connelly et al., (2011)

シグナルは、送り手から受け手への間接的なコミュニケーションであるため、受け手のシグナルの解釈は様々である(Heil et al., 1997)。したがって、シグナルに対する解釈の違いが反応の違いに反映されることになる。例えば、Heil and Walters (1993) は、知覚する脅威に関わるシグナル解釈を、推測される自社への敵意の程度 (Hostility シグナル) / 推測される競合の製品・サービスの戦略的重要度の程度 (Commitment シグナル) / 推測される自社へのマイナス影響の程度 (Consequences シグナル) の 3 種類に分類し、競合の行動から自社への敵意を受け取ったときに、

強い反応が引き起こされることを実証分析により明らかにしている（図10）。

図 10. シグナル解釈と反応

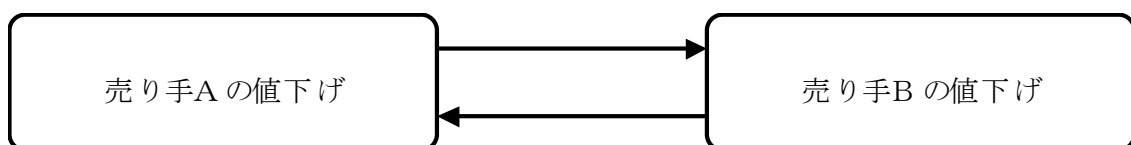


一連の研究は、シグナルの受け手は、発せられたシグナルから意図や動機を推測し、その推測を基に競合に対する反応を考慮していることを示唆するとともに、外的要因とシグナル解釈が反応を規定する要素であるものの、外的要因よりも、シグナル解釈の方が競合への反応を直接的に左右しやすいことを明らかにしている（eg., Heil and Walters 1993）。

## 8. 価格コントロールの目的がシフトする背景

衝突が起こると、双方が攻撃者となり防御者となる。一方が明らかなファーストムーバーであったとしても、しばらくすれば、どちらが先に攻めてきたかは問題ではなくなる。お互いが競合は攻撃的で、顧客を奪おうとしていると考えるようになる。価格戦争は、お互いが値下げで反応し合うことで、反応がエスカレーションしていく衝突スパイラルである。衝突スパイラルは、お互いが相手の行動に対して、反応を繰り返すことで生じる悪循環である（図11）。

図 11. 衝突スパイラル



価格戦争は、買い手視点から競合視点へ、価格コントロールの目的がシフトする状況であり、意思決定者の感情的側面を背景とする事象とも言える。例えば、第1章で紹介した高速バスの事例や、本章で紹介したピザ店舗の事例は、意思決定者の感情的側面が少なからず価格戦争の背景にあることが示唆されている。

お互いに値下げをすることで不利な状況に陥る背景は、「四人のジレンマ」や、お互いが値下げすることで、値下げによる販売量増加の効果が薄れることがわかりながらも、そうせざるを得ない状況となる「背伸びくらべのジレンマ」としても説明されているが（西岡 1995）、行動基準が相手への攻撃・報復にシフトしていく衝突スパイラルの背景には、その過程で生じる「投下コスト正当化への意識（心理的な撤退障壁）」と「競合に対する敵意の感情」の高まりがあることが衝突理論では主張されている（eg., Coleman 1957; Burton 1962; Pruitt and Gahagan 1974; Pruitt and Rubin 1986; Kriesberg and Dayton 2012）。当事者の感情的要素が、攻撃的態度の形成に強く関わるという点は、企業行動を論じる上でも指摘されている。一連の議論を整理すると、価格コントロールの目的がシフトする背景は以下に集約できる。

- ・投下コスト正当化に起因する販売量（マーケットシェア）への固執

衝突の発生により相互に反応を繰り返す過程で、金銭・時間・エネルギー等を費やす状況に陥ると、投下コストを正当化するために達成目標に固執し、その続行が無意味になっても撤退を潔しとしなくなるエンタラップメント（泥沼化）が発生する（Krisberg and Dayton 2012）。そのため、価格戦争が発生すると、売り手は販売量やマーケットシェア目標に強く固執するようになる（Zajac and Bazerman 1991）。多くの販売量（マ

マーケットシェア)を獲得できるほど,それに見合った利益が将来的に得られるという考え方は,現在の利益を犠牲にするような攻撃的態度に導く(eg.,Armstrong and Brodie 1994;Keil et al.,2001)。

・投下コスト正当化に起因するリスクテイカー化

投下コストを正当化しようとする意識は,自身の意思決定に対する必要以上の確信を促し,売り手のリスクテイカー化を促す(eg.,Geria 1985)。そのため,売り手は,競合に反応せずに販売量(マーケットシェア)を奪われるのと,リスクはあっても値下げをして販売量(マーケットシェア)を奪い返すのでは,後者の選択をとりやすくなる(eg.,Guiltinan and Gundlach 1996)。また,このようなリスクテイカー化により,売り手は情報整理をしなくなるため,競合反応を考慮することがなくなってしまう(Deshande and Gatignon 1994)。

・敵意の感情に起因するゼロサム思考化

相互反応が繰り返される過程で,競合に対する敵意の感情は累積的に高まっていく(eg.,Krisberg and Dayton 2012)。敵意の感情は、『(a) 売り手Aの値下げ⇒(b) 売り手Bの売り手Aに対する敵意の感情の高まり⇒(c) 売り手Bの値下げ⇒(d) 売り手Aの売り手Bに対する敵意の感情の高まり』という外的過程のほか,内的過程を通じても高められる。内的過程については,認知的不協和の理論と選択的知覚から説明される。認知的不協和の理論とは,人は自身の行動や信念といった認知的要素間の一貫性を保とうとするというものである。この理論に従えば,相手に攻撃を加えたときには,その行動と自身の信念との一貫性を保つため,一度抱いた感情を強化しようとする。選択的知覚とは,さまざまな情報の中から

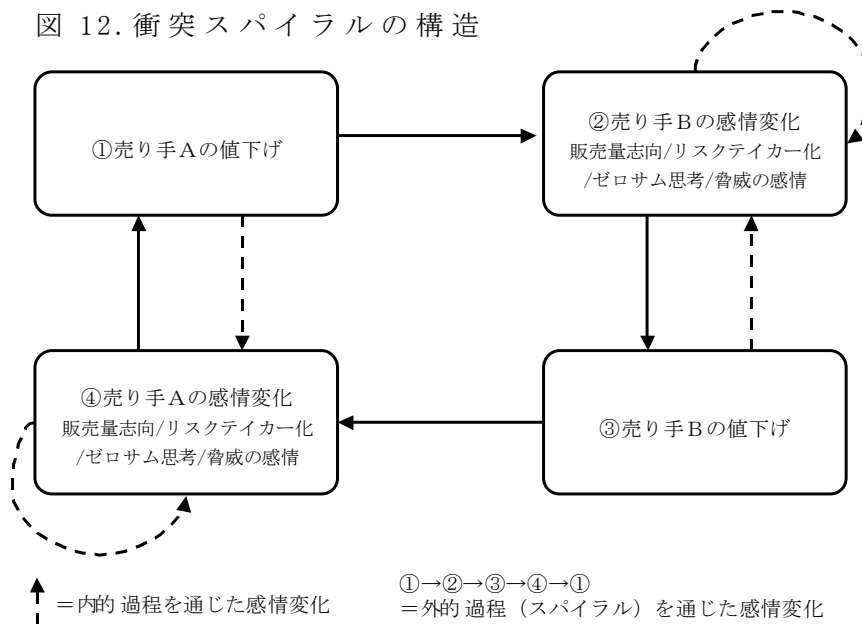
ら、信念に一致する情報だけに気づき解釈する心理的なバイアスを指す。一度、相手に対して敵意の感情を抱くと、その感情を強化するような情報を選んで処理するようになる。そのため、競合のあらゆる行動は、敵意を高めるよう作用する。このような敵意の感情は、ゼロサム思考を促す（Pruitt and Rubin 1986）。販売量（マーケットシェア）目標が高くても、競合間で目標の同時達成が可能であるならば価格戦争は発生しにくい。価格戦争の発生機会は、販売量の達成目標と達成機会のギャップがある場合に増加する。競合の販売量増加（減少）は、自社の販売量減少（増加）に直結するといった思考が強まるほど、売り手は攻撃的性格を強めるようになる（eg., Keil et al., 2001）。

- ・ 敵意の感情に起因する脅威の感情の高まり

相互反応の過程で生じる敵意の感情、さらに、それを通じたゼロサム思考は、競合に対する脅威の知覚を促す（Pruitt and Rubin 1986）。このような脅威や不安の知覚は、競合に対する攻撃的態度を誘発する（eg., Heil and Walters 1993; Robertson et al., 1995; Hultink and Langerak 2002）。

衝突スパイラルの構造を図 12 に示す。価格戦争が発生すると、意思決定に際して、感情的要素の比重が大きくなるため（Cassady 1963）、状況を熟慮するということが少なくなり、意思決定の質は低下していく。

図 12. 衝突スパイラルの構造



※Pruitt and Rubin (1986) を基に作成

## 9. まとめと研究の枠組み

ファーストムーバーの値下げをきっかけに、売り手間の相互反応がエスカレーションし、価格と品質のバランスが大幅かつ急速に崩れていく状況は価格戦争と呼ばれる。価格戦争とは、自身の目標達成よりも競合の目標達成を防ぐこと、さらには、競合を排除することに価格コントロールの目的がシフトする状況であり、競合に対する攻撃と報復が主な行動動機となる点で、価格を手段とした売り手間の衝突である。

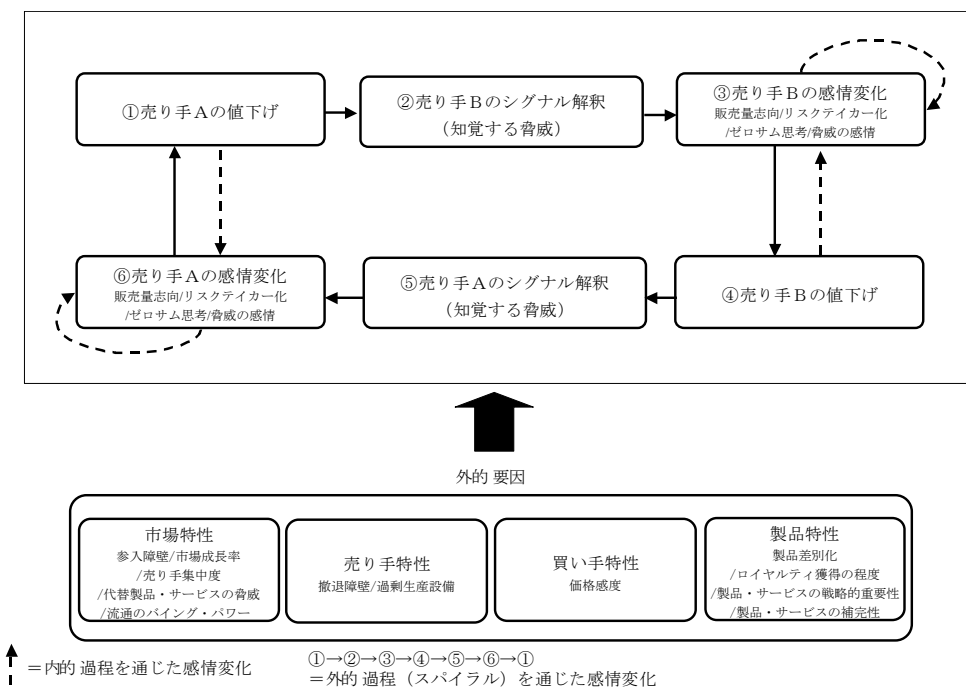
価格戦争はどのような環境でも発生し得るが、発生リスクを高めるような土壌が存在する。価格戦争に関わる研究の多くは、発生リスクを高める要因を主な研究対象としており、市場特性（参入障壁など）、企業特性（撤退障壁など）、買い手特性（価格感度など）、製品特性（戦略的重要性など）といった視点から議論されている。ただし、指摘されるような外的要因が直接的に価格戦争を促すわけではない。競合への反応は、競合の

動き（シグナル）を基にしたシグナル解釈によって左右されるためである。したがって、価格競争発生リスクの高低に関する議論は、競合の動きに対し通常以上に強い脅威を知覚させたり、極端な値下げを促す状況に関する議論と言える。

価格競争は、買い手視点から競合視点へ、価格コントロールの目的がシフトする状況であり、意思決定者の感情的側面を背景とする事象とも言える。相互に値下げをする過程で、利益縮小に対して投下コストを正当化しようとする意識は、販売量やマーケットシェア目標への強い固執とリスクテイカー化を促す。また、相互の値下げにより外的・内的過程を通じて強められる競合への敵意の感情はゼロサム思考へ繋がるとともに、競合の値下げから知覚する脅威をさらに強めることになる。これらを背景として行動動機の変化が生じることになる。

図 13 に価格競争における衝突スパイラルの構造を示す。

図 13. 価格競争における衝突スパイラルの構造





価格戦争は価格水準の大幅な低下を伴うため、長期的にその状態を継続することは出来ない。そのため、衝突スパイラルはある時点で止まるか逆回転することになる。

以下に、価格戦争に関わる研究の課題にそって本章以降の構成を述べる。本研究では、価格戦争の発生・収束プロセスに焦点を当て、4章に分けて価格戦争への対応について検討する。

・第3章. 価格戦争がもたらす結果－そのメリットとデメリット－

先行研究の多くは、主に価格戦争の先行要因をテーマとしている。その一方、価格戦争がもたらす影響についてはほとんど整理されていない。第3章では、価格戦争のメリットとデメリットを整理し、その影響と結果を実証分析とともに検討するとともに、価格戦争から利益を享受するための条件について指摘する。

・第4章. 価格戦争を促す内的土壌－合理的意思決定を歪める要素－

価格戦争を促す背景には、先行研究で指摘されているような外的要素だけではなく、合理的意思決定を阻害するヒューマンバイアスといった内的要素の存在も指摘することが出来る。第4章では、価格戦争の発生リスクを高める内的土壌として、ビジネス上の合理的判断を歪めてしまう要素の存在があることを指摘し、その1つとして、売り手は買い手の価格感度を過剰評価する傾向があることを実証分析により示す。

・第5章. 値下げ反応を規定する要因

意図せず自らが価格戦争のきっかけを作ってしまうことも多い。価格戦争の予防には、価格戦争の発端となるような、過剰な値下げ反応が発生

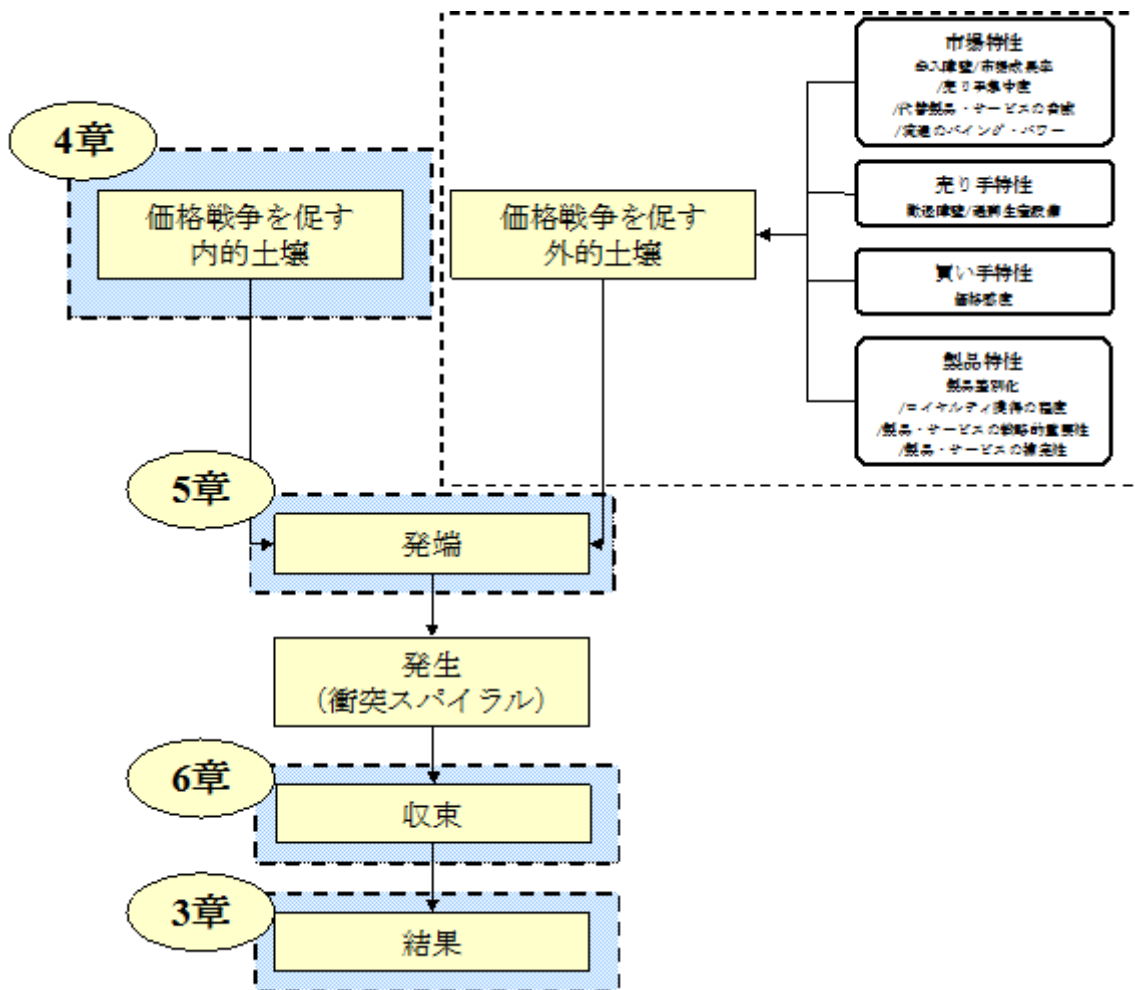
する仕組みを理解しておくことが必要となる。第 5 章では、競合に対する反応の仕方を左右する要素に関わる 3 つの研究のフレームワークを示した上で、値下げ反応の規定因とその仕組みを実証分析により明らかにし、攻撃的な値下げ反応がどのような状況で発生しやすいのかについて検討する。

・第 6 章. 価格戦争の収束に関する考察－価格戦争の長期化の回避－

価格戦争に突入した場合、泥沼化をいかに回避するかという問題は重要テーマとされながらもほとんど検討されていない。この問題は、囚人のジレンマゲーム的な状況をいかに緩和し、競合を協調的態度に誘導していくかという問題でもある。第 6 章では、価格戦争収束の構造について議論するとともに、衝突スパイラルの逆転を目的とした、競合の協調的態度への誘導という視点から価格戦争の収束施策について検討する。

3 章～6 章の位置づけを図 14 に示す。

図 14. 価格競争のプロセスにおける 3 章～6 章の焦点



7 産業組織論の中心テーマであるため多くの論文が存在するが、これらの研究結果は植草（1982）でも整理されている。

8 例えば、売手集中度を表す指標として代表的なものに、数社集中度・ハーフィンダール指数がある。また、製品差別化に関しては広告費・研究開発費、利潤率では総資本利潤率・自己資本利潤率など、研究者によって様々な指標が用いられている。また、植草（1970）は、分析対象となるデータの対象期間の違いに、研究結果が一致しない原因を求めている。

---

9 “\$1 Pizza Slice Is Back After a Sidewalk Showdown Ends Two Parlors’ Price War” , The New York Times <<http://www.nytimes.com/2012/09/06/nyregion/two-manhattan-pizza-parlors-end-price-war.html>> (参照日 2012/11/10) / “In Manhattan Pizza War, Price of Slice Keeps Dropping” ,The New York Times, <<http://www.nytimes.com/2012/03/31/nyregion/in-manhattan-pizza-war-price-of-slice-keeps-dropping.html?pagewanted=all>> (参照日 2012/11/10)

10 中尾晋輔, 熱狂の時代～コーラプライズ戦争<<http://www.colawp.com/seasonal/200704/onpack/>> (参照日 2011/4/25)

11 日本経済新聞, 朝刊, 09年3月11日

12 日本経済新聞, 朝刊, 09年10月25日

13 日本経済新聞, 朝刊, 09年8月13日

## 第3章. 価格戦争がもたらす結果

### ーそのメリットとデメリットー

#### 1. はじめに

本章では、先行研究の主テーマとされてきた価格戦争の先行要因に対して、価格戦争がもたらす結果に焦点を当てる。本研究が価格戦争の回避を主張するのは、売り手の多くにとっては、価格戦争をすることのメリットよりもデメリットの方が大きいためである。また、価格水準が急激に低下していく状況では、市場にとっても、また、買い手にとっても不利益が生まれることもある。本稿では、価格戦争のプラスの側面とマイナスの側面を整理し、その影響について検討するとともに、価格戦争によって利益を享受することが出来る売り手の条件について議論する。

#### 2. 価格戦争をすることの意味（価格戦争が売り手にもたらす利益）

価格戦争は、売り手に利益をもたらす場合もある。これらは、「所得効果による需要増加」「競争圧力の低下」「価格戦争の再発可能性の低下」に大きく分類できる。

##### （1）所得効果による需要増加

価格戦争が発生すると、急激な価格水準低下を背景とする心理的な所得増加によって、買い手は購入量を増やそうとする（Schmidt 2010）。そのため、少なくとも短期的には、価格戦争の渦中にある売り手の販売量は増加しやすい。牛丼業界における1度目の価格戦争のように、市場が成長期にある場合や、低価格帯に対する潜在的需要が大きい場合には、この傾

向は強まるため、価格戦争のメリットを享受できる可能性は高まる (Appendix I 参照)。

## (2) 競争圧力の低下

価格戦争によって市場からの撤退が発生するならば、競争圧力の減少により、利益を享受することが可能となる (Busse 2002)。業界内でコスト効率の悪い企業が排除され、業界再編が生じた方が獲得できるマーケットシェアは大きくなる上 (Zhang and Zhou 2010)、競争圧力の減少は売り手間の協調的行動を促す要因となり、価格水準の上昇に結びつく。また、価格戦争が生じた市場においては、その脅威によって市場への新規参入が抑制される (Levenstein 1997)。その意味で、価格戦争は参入障壁を高める効果を持つ。

## (3) 価格戦争の再発可能性の低下

価格戦争が発生すると、その後、価格戦争が発生することへの恐れから、各売り手の協調的態度が醸成されやすくなる (Levenstein 1997)。また、攻撃を受けたならば、あくまで勝負する姿勢を持っていると評価される売り手の存在は、競合を牽制することで価格戦争を予防する効果を持つ (Rao et al., 2000; Heil and Helen 2001)。そのため、価格戦争が一度発生した市場においては、再び価格戦争が発生する可能性は低くなる。

ただし、価格戦争が売り手にもたらす利益は限定されているはずである。(1) については、所得効果を背景とする需要増加はあくまで短期的効果であり、買い手の購入量は次第に逡減していく (eg., Van Heerde et al., 2008)。また、需要増加の水準は、市場の成長率や低価格に対する潜在

的需要の規模に依存する。(2)については、撤退が生じて、その代わりに新規参入が継続的に生じるため、市場における生産能力は維持され続ける場合が多い(Marn et al., 2004)。また、参入障壁が突出して高くない限り、市場は常に参入の脅威にさらされる。競争圧力の減少は市場への新たな参入を促進することにもなる。仮に市場へ参入することで価格戦争に巻き込まれる脅威があったとしても、それに見合う利益獲得の機会があるならば、市場への参入を阻止することは出来ない。したがって、競争圧力の減少によって仮に各売り手が協調的行動を行うことができたとしても、比較的短期間であろう。(3)については、売り手のマーケットシェア獲得意思が強い限り、価格戦争再発の可能性の低下はあり得ない。また、後述のように、価格戦争が発生すると、買い手の価格感度は上昇する傾向があるため、価格戦争の再発リスクはむしろ上昇する可能性もある。例えば、牛丼市場では01年と09~10年に価格戦争が2度生じている(Appendix I 参照)。

### 3. 価格戦争の弊害

価格戦争が発生したとき、それに参加している多くの売り手は極端な利益の低下に悩まされる。また、価格戦争が大手間で行われた場合には、市場に深刻なダメージを与えることもある。例えば、オランダのスーパーマーケットで発生した価格戦争では、小売産業の損失は1年あたり9億ユーロに達し、小売産業において3万人以上の失業者を発生させたとされる(Appendix E 参照)。価格戦争は価格競争の極端な形態であり、何かしらの形で競争環境に影響を及ぼすことになるため、少なくとも価格戦争に参加した売り手に関しては、価格戦争前よりも悪い状況に置かれてし

まうことが多い。価格戦争の弊害は利益縮小だけではない。仮に価格戦争によって、マーケティング目標を達成できたとしても、中・長期的には、買い手の価格感度の上昇や内的参照価格の低下など、その後遺症に悩まされることになる。価格戦争の弊害を表 1 に整理する。



表 1. 価格戦争とその弊害

カテゴリー	国	企業	価格水準	弊害 <sup>14</sup>	発生時期	ソース
百貨店	アメリカ	メイシーズ/ギンベルズ	原価まで低下	利益縮小/価格感度上昇	1951年	Cassady (1957)
インスタントカメラ	アメリカ	Kodak/Polaroid	1年間で40%ダウン	利益縮小	1976年	Dolan and Simon(1996)
スナック菓子	アメリカ	Frito Lay/Eagle Snacks	1年間で10~20%ダウン	利益縮小/ ブランドイメージ低下	1991年	Heil and Helsen(2001)
PC	国内	コンパック/IBM/ セイコーエプソン/富士通	1年で半値近くまで低下	利益縮小/買い控え発生/ 品質低下	1992年	Appendix G 参照
航空	アメリカ	American Airlines/ 競合航空会社	70%ダウン	利益縮小/価格感度上昇/ 内的参照価格低下	1992年	Dolan and Simon(1996)/Rao, Bergen and Davis(2000)
バス	アメリカ	Greyhound/Peter Pan Trailways	ニューヨーク~ワシントン間の料金は25ドルから5ドルに低下(原価以下)	利益縮小	1992年	Appendix A 参照
タイヤ	ヨーロッパ	Michelin/Goodyear/Pirelli	17%ダウン	利益縮小	1992年	Heil and Helsen(2001)
レンタカー	アメリカ	Hertz/Avis/Budget/National	数ヶ月で1日15ドルにダウン	品質低下	1992年	Heil and Helsen(2001)

新聞	イギリス	タイムズ/インデペンデント/ デイリーテレグラフ	45 ペンスから 25 ペンスまで低下	利益縮小	1993 年	Behringer and Fil istrucci (2010)
冷凍食品	アメリカ	Heinz/Nestle/ConAgra/Campbell Soup/KraftGeneral Foods	1 年で 40%ダウン	利益縮小	1994 年	Saporito(1992)
自動車保険	ドイツ	Allianz and HUK	96 年で 18%・05 年で 8%の低下	価格感度上昇	1996 年 2005 年	Eling and Luhn(2 008)
ピザ	アメリカ	PizzaHut/LittleCaesar's	10-20%の低下	品質低下	1998 年	Heil and Helsen(20 01)
ビデオゲー ム	アメリカ	セガ/任天堂	約 50 ドルのダウン	利益縮小	1998 年	Heil and Helsen(20 01)
スーパーマ ーケット	アメリカ	Albertsons/Kroger/Minyard/Win n-Dixie/Tom Thumb	牛乳価格は原価以下	価格感度上昇	1999 年	Chidmi and Segarra (2011)
長距離電話	アメリカ	Splint/AT&T/MCI	夜間定額から, 24 時間定額へ移行	利益縮小 (株価低下)	1999 年	Rao, Bergen and Dav is(2000)
牛丼チェー ン	国内	吉野家/松屋/すき屋	-	利益縮小/価格感度上昇	2001 年 2009 年	Appendix I 参照
バス	国内	富士交通/既存 3 社	仙台-福島間で往復 2000 円 から 1100 円に低下	利益縮小/品質低下	2002 年	第 1 章参照
ビール	国内	サッポロ/キリン/アサヒ/ サントリー	発泡酒価格は 145 円から 130 円に低下	利益縮小	2002 年	Appendix H 参照
スーパーマ	オランダ	Albert Heijin/C1000/Edah/Supe	2 年間で食材価格が 8.7%ダウン	Albert Heijin 以外は利益縮小/	2003 年	Van Heerde, Gijbree

ターゲット		r de Boe		価格感度上昇		chts and Pauwels(2008)/ Appendix E 参照
書籍	アメリカ	アマゾン/ウォルマート	10 タイトルを 8.98 ドルで販売	利益縮小	2009 年	Appendix F 参照

14 各文献で指摘されている弊害を記載している。

### (1) 内的参照価格の低下

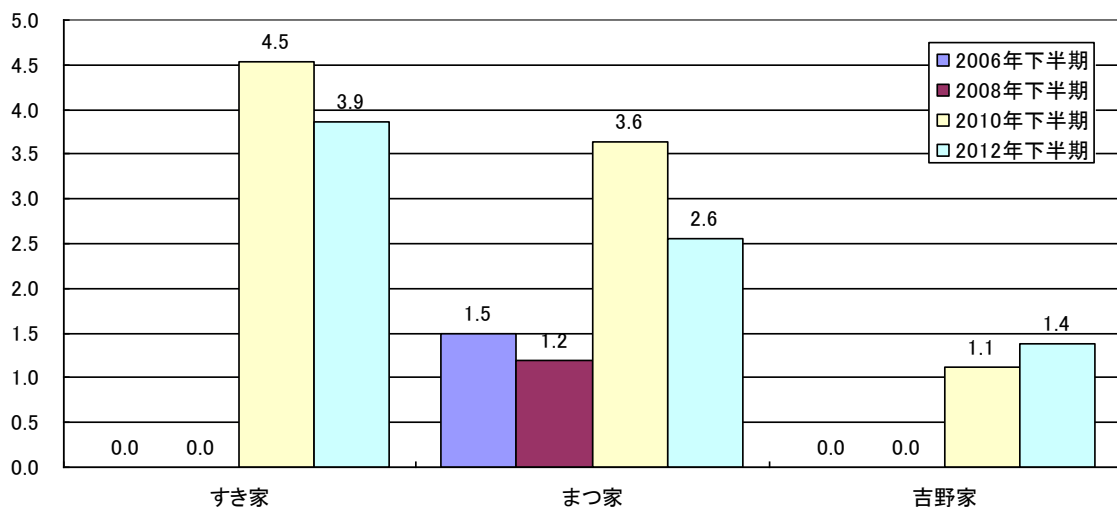
価格戦争による大幅な価格水準の下落は、ブランドレベル・カテゴリーレベルともに内的参照価格を大幅に低下させる (Monroe 2003)。価格の上方への修正は、買い手の反発を招き、販売量やマーケットシェアの大幅な低下を招くことになる。したがって、価格戦争が発生すると、価格の上方修整は困難となる。牛丼業界における 2001 年から始まった価格戦争は、前年にマクドナルドとロッテリア間で発生した半額競争をきっかけとしている。2000 年に入ってから、マクドナルドは、3 種類のハンバーガーを半額で販売し始めた (ハンバーガー 130 円→65 円 チーズバーガー 160 円→80 円 フィレオフィッシュ 240 円→120 円)。それに対して、ロッテリアが同じく半額で応戦する形となった。このような極端な値下げは、消費者のハンバーガーに対する内的参照価格を低下させる。2002 年、マクドナルドは利益の圧縮を理由に値下げを取りやめたが、消費者の反発を招いた。そのため、値上げ後の売上高は 2 割も落ちることとなった。

### (2) 買い手の価格感度の上昇

価格戦争が発生すると、買い手は製品・サービスの選択基準として品質よりも価格にウェイトを置くようになり、価格感度は上昇する (eg., Nagle 1993; Monroe 2003)。価格戦争による買い手の価格感度の上昇は、2 つの背景から説明される。1 点目は、推論を背景とした価格感度の上昇である。価格戦争が発生している状況は、買い手の帰属プロセスを経て、価格以外の要素に関しては差がないとの推論へ導く (eg., Sawyer and Dickson 1984)。2 点目は、属性の検索容易性を背景とした価格感度の上昇である。検索容易な属性とは、判断・選択に際して想起しやすい属性を指す。検索容易な属性は、そうではない属性と比較して重要度が高い属性であ

ると知覚される傾向がある(eg., Mackenzie 1986; Wansink et al., 2005)。そのため、個人の態度を変化させるには、対象物の属性に対する検索容易性を変化させることが必要であるとされる(eg., Roskos-Ewoldsen and Fazio 1997)。価格戦争時には、価格が極端に強調されるため、価格属性の検索容易性が高められることで価格感度が高まっていく(Wathieu et al., 2004)。例えば、Chidmi and Segarra(2011)は、スーパーマーケット間で発生した価格戦争を事例とし、価格戦争をきっかけとして価格弾力性が大きく上昇したことを報告している。また、国内の牛丼市場の価格弾力性の推移を見ても、価格プロモーションの応酬が行われるようになった2010年以降、価格弾力性の上昇が確認される(図1)<sup>15</sup>。

図1. 価格弾力性<sup>16</sup>の推移(※弾力性がプラスの場合には、0としている)



### (3) 値下げに対する期待の高まり

過去の値下げ幅や値下げ頻度を観察したとき、買い手は将来の値下げ価格や次回までの値下げ期間を予想し期待するようになる(eg., Lattin and Bucklin 1989; Kalwani and Yim 1992)。特に価格戦争が始まると、

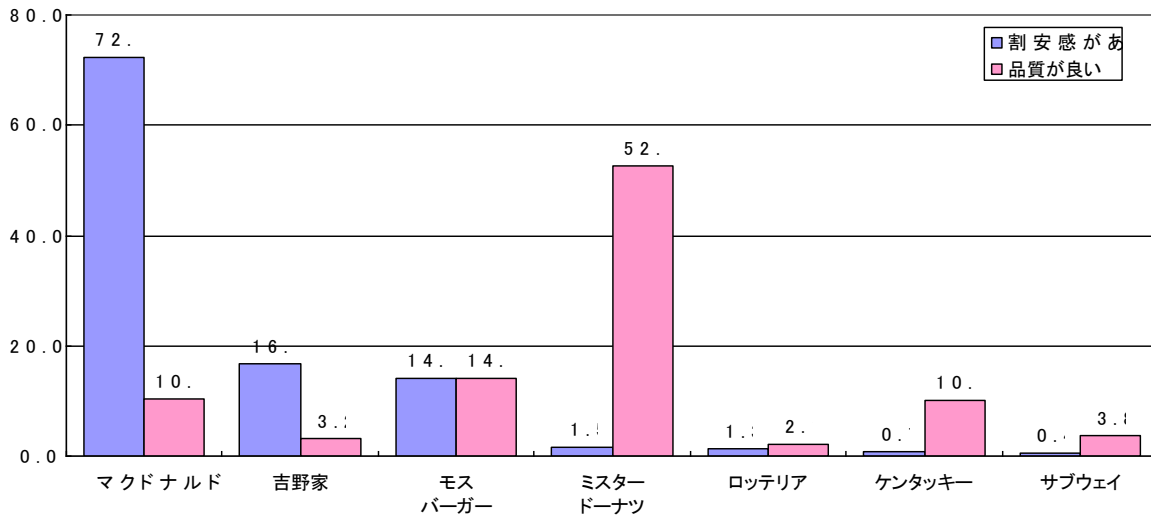
繰り返される値下げパターンから、買い手の値下げに対する期待は大きくなる。値下げに対する期待は、次の値下げまで購入を先送りするという買い控えを発生させる。このような買い控えが、価格戦争を激化させる方向に作用することもある。パソコン業界における価格戦争では、消費者の値下げを見こした買い控えが深刻化した（Appendix G 参照）。買い控えによるパソコン需要の低迷は、価格戦争をより激化させ、国内メーカーの従来製品は半値以下で販売されるなど極端な値下げ構造を生んだ<sup>17</sup>。流通としても、パソコンを売って儲けるという概念は捨てなければならぬと考えるを得ない状況になっていた<sup>18</sup>。

#### （４）知覚品質、ブランドイメージの低下

価格戦争は、製品・サービスの知覚品質やブランドイメージに影響を及ぼすこともある（eg., Van Heerde et al., 2005）。Scitovszky(1945-1946)は、買い手にとっての価格の役割には、コスト指標だけではなく、その製品の品質を推し測る指標としての役割も存在することを指摘した。価格が品質判断の指標として機能するならば、買い手は、高い価格の製品は良い品質であると推測し、価格が安ければ、安い分だけ品質は良くないと推測する。2000年に始まったハンバーガー業界における価格戦争によって、マクドナルドには強い低価格イメージがつくことになった。例えば、2002年に（株）マイボイスコムが実施したファストフードイメージに関する調査では、マクドナルドのイメージは、割安感イメージが突出している一方、品質イメージは低くなっている（図2）<sup>19</sup>。

図 2. 各ファストフードイメージ(2002 年)

単位：%



#### (5) 客観的品質の低下

価格競争により、買い手は安い価格で製品・サービスを購入することが出来るようになるが、売り手は大幅な利益低下によって、品質を低下させざるを得ない状況に追い込まれることにもなる (Van Heerde et al., 2008)。このことは、顧客離れの原因となるとともに、買い手にとっての不利益にもつながる。例えば、第 1 章で紹介した 2002 年に生じた仙台-福島間における高速バスの価格競争では、富士交通は、ガイドによる停留所案内やドリンクサービス (コーヒーの無料サービス) など、サービスに力を入れることで差別化を図ろうとしていたが、価格競争の過程でこのようなサービスは全て中止された<sup>20</sup>。

## 4. 価格競争の影響に関わる実証分析

### 4-1. 価格競争を経験した企業に対する調査<sup>21</sup>

本節では、価格競争が売り手にもたらす影響を量的に検証することを

主な目的とし、価格戦争を経験した国内企業の担当者に対して調査を実施した結果を示す。価格戦争は突発的な事象であり、その実態に関して定量的な検討はほとんど行われていない。調査内容は大きく『価格戦争の発端』『価格戦争による販売量と利益の変化』『価格戦争により発生した弊害』に関わる内容に分かれている。『価格戦争の発端』に関しては、価格戦争のきっかけ/きっかけとなった出来事/きっかけとなった値下げ水準/値下げの目的/価格戦争に参加した背景、『価格戦争による販売量と利益の変化』に関しては、価格戦争による販売量と利益の変化/販売量増加の背景、『価格戦争の弊害』に関しては、価格戦争によって発生した弊害/価格戦争収束後の販売量と利益の変化 が主な設問項目となっている。この研究は探索的研究のため、仮説は特に設定しない。

#### 4-1-1. 調査概要

調査はインターネットを通じて行った<sup>22</sup>。調査対象は調査会社のアンケートモニターから、予備調査によって、価格戦争を経験した企業担当者を抽出した。予備調査における調査対象者は、会社に勤める30歳以上の男女とした。また、職種に関しては、「マーケティング・企画」「営業」「役員」を回答者として選定した。会社の業種は非製造業に限定した。予備調査において、対象者は価格戦争の特徴<sup>23</sup>について説明を受け、担当している商品に関して、過去に恒常的値下げを主とする価格戦争に陥った経験の有無について回答する。そのうち、該当する価格戦争が既に収束していると回答した対象者に対して本調査を実施した。本調査の結果、無効回答の除外後、359の有効回答を得た。



## 4-1-2. 結果

### 4-1-2-1. 回答者の属性

回答者の属性を表 2～表 7 に示す。また、回答対象となった価格競争の発生から収束までの期間に関しては、「半年以内」が 40.7%、「1 年以内」が 27.3%、「1 年以上」が 32.0%の構成となっている。

表 2. 従業員規模（単位：％）

カテゴリ	件数	構成比率
1～4名	19	5.3
5～9名	25	7.0
10～29名	42	11.7
30～49名	28	7.8
50～99名	41	11.4
100～299名	54	15.0
300～499名	20	5.6
500～999名	43	12.0
1000名以上	87	24.2

表 3. 業種（単位：％）

カテゴリ	件数	構成比率
サービス	102	28.4
小売	88	24.5
卸売	52	14.5
ソフトウェア	30	8.4
商社	29	8.1
金融・保険・証券	26	7.2
通信・情報・教育・マスコミ	12	3.3
運輸・倉庫	1	0.3
その他	11	3.1

表 4. 職種（単位：％）

カテゴリ	件数	構成比率
営業	268	74.7
役員	49	13.6
企画・マーケティング	42	11.7

表 7. 地域（単位：％）

カテゴリ	件数	構成比率
北海道	11	3.1
東北地方	15	4.2
関東地方	173	48.2
中部地方	44	12.3
近畿地方	69	19.2
中国地方	12	3.3
四国地方	7	1.9
九州地方	28	7.8

表 5. 性別（単位：％）

カテゴリ	件数	構成比率
男性	313	87.2
女性	46	12.8

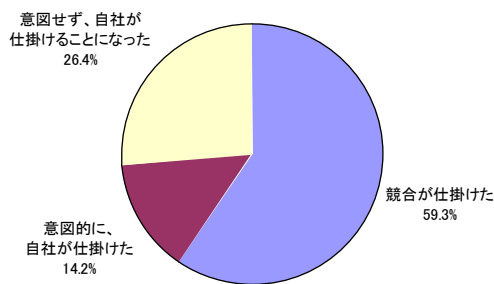
表 6. 年齢（単位：％）

カテゴリ	件数	構成比率
30歳～39歳	86	24.0
40歳～49歳	132	36.8
50歳～59歳	110	30.6
60歳以上	31	8.6

#### 4-1-2-2. 価格戦争の発端

価格戦争のきっかけに関しては、「競合が仕掛けた」が 59.3%、「意図せず、自社が仕掛けることになった」が 26.4%となった（図 3）。「競合が仕掛けた」との回答に対しては、きっかけとなった出来事について質問している。結果、「直接的な値下げ」が 65.3%で突出しているが、当事者は必ずしも、直接的な値下げを価格戦争のきっかけとして認識しているわけではない（表 8）。

図 3. 価格戦争のきっかけ  
(N=359)



Q. 価格戦争は、自社と競合のどちらが仕掛けたものですか？

表 8. きっかけとなった出来事(単位:%)  
(N=213) ※「競合が仕掛けた」のみ

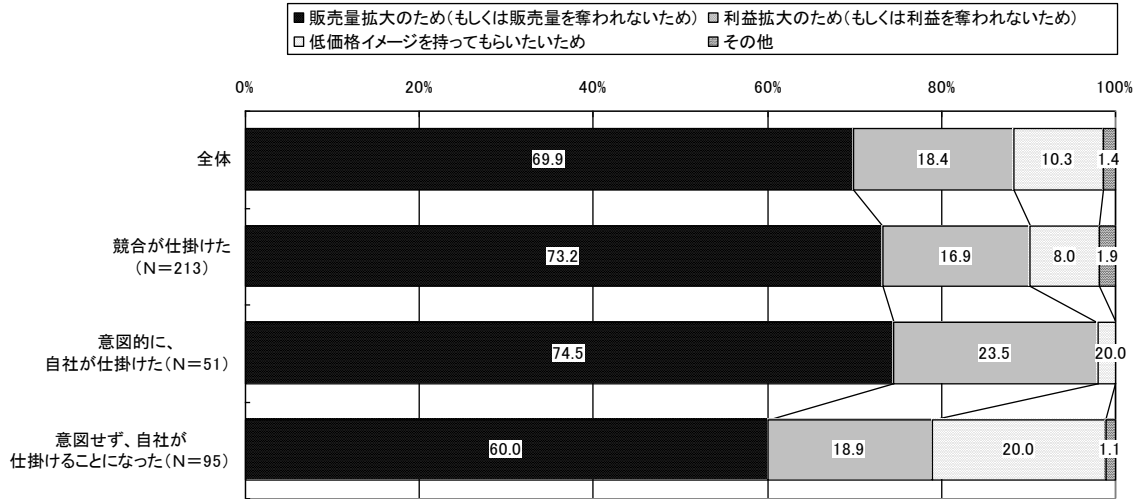
カテゴリ	件数	構成比率
直接的な値下げ	139	65.3
間接的な値下げ	24	11.3
新製品・サービスの投入	21	9.9
市場への新規参入	14	6.6
期間限定の値引き	13	6.1
値引き以外のプロモーション	1	0.5
その他	1	0.5

Q. 価格戦争のきっかけとなった出来事についてお教えてください。

値下げの目的については、全体では「販売量拡大（もしくは販売量を奪われないうえ）」が約 7 割（69.9%）であり、「利益拡大のため（もしくは利益を奪われないうえ）」は 18.4%で 2 割を下回った（図 4）。価格戦争の背景には、売り手の販売量志向が影響していることがわかる。また、価格戦争のきっかけ別で見ても、この傾向は同様であったが、意図せず自社が仕掛けることになったケースでは、「低価格イメージを持ってもらいたい」との回答が多い点の特徴となっている。

図 4. 値下げの目的

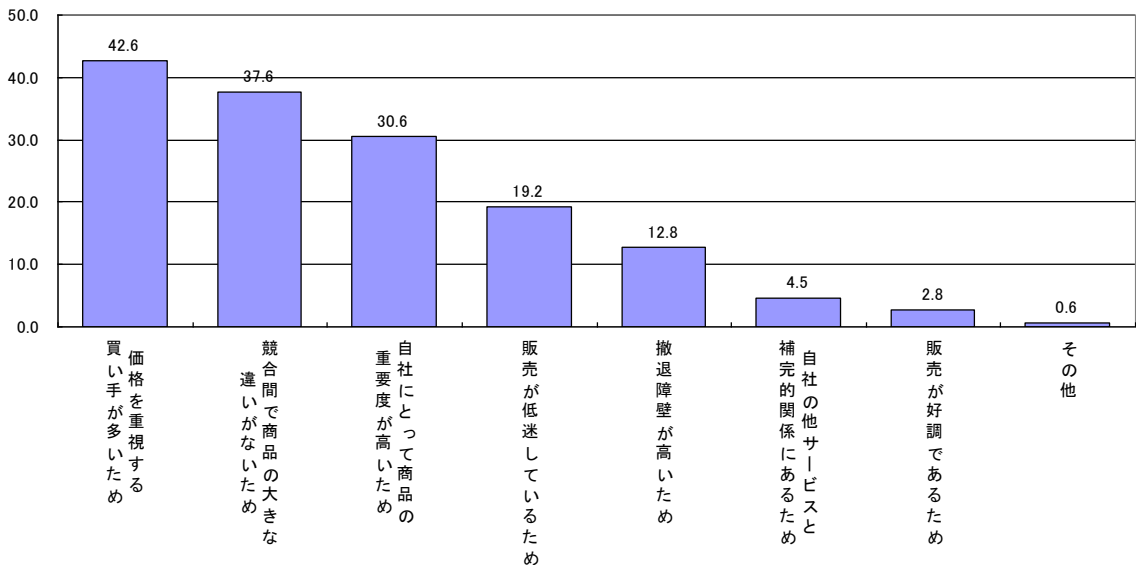
Q. 値下げをした主な目的は何ですか？



価格戦争に参加した背景を、複数選択形式で回答してもらった。選択肢は、第 2 章で示した価格戦争を促す『市場特性』『売り手特性』『買い手特性』『製品特性』にそって作成している。結果、「価格を重視する買い手が多いため (42.6%)」、「競合間で商品の大きな違いがないため (37.6%)」「自社にとって商品の重要度が高いため (30.6%)」の順番となっており、特に価格戦争には、買い手特性の影響が強いことが示されている (図 5)。

図 5. 価格戦争に参加した背景 (単位: %)

(N=359) Q. 価格戦争に参加した理由は何ですか？ (複数回答可)

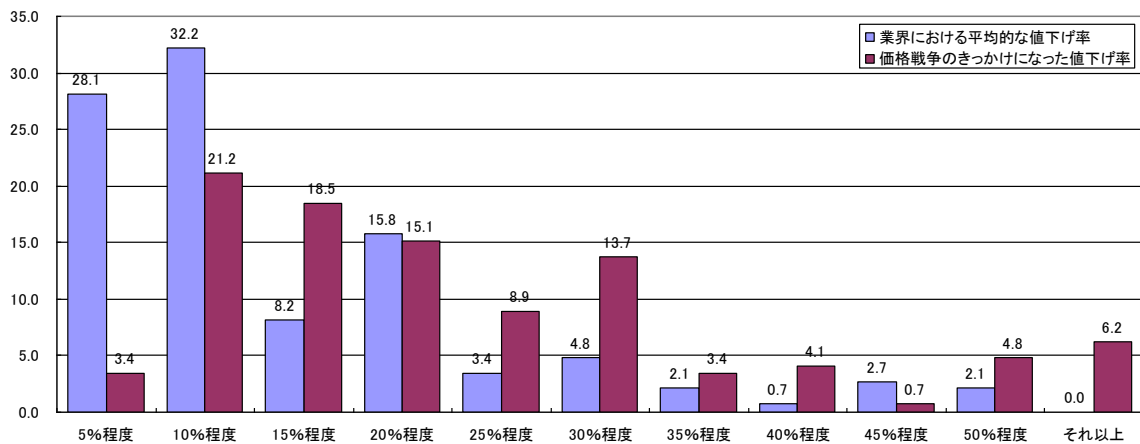


#### 4-1-2-3. 値下げ水準

価格戦争のきっかけが、『競合の直接的値下げ』であった対象者（N=139）に対して、きっかけとなった競合の値下げ水準（元値からの値下げ率）について質問している。また、調査対象者には、業界で一般的に行われている平均的な値下げ水準についても回答を得ている。それぞれの構成比率を図 6 に示す。きっかけとなった値下げ率はまちまちであり、幅広く分散しているものの、業界の平均水準よりも高い値引き率に構成比率は偏っている。

図 6. きっかけとなった値下げ（元値からの値下げ率）（単位：％）

（N=139） ※価格戦争のきっかけが『競合の直接的値下げ』

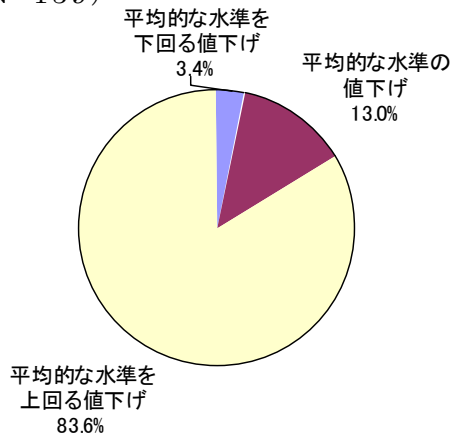


Q.価格戦争のきっかけとなった値下げに関して、その値下げ水準をお教えてください。  
 Q.業界で一般的に行われている平均的な値下げ水準をお教えてください。

回答者ごとに、『きっかけとなった値下げの水準』と『業界で一般的に行われている平均的な値下げ水準』を比較した。『きっかけとなった値下げの水準>平均的な値下げ水準』の場合には「平均的な水準を上回る値下げ」、『きっかけとなった値下げの水準=平均的な値下げ水準』の場合には「平均的な水準の値下げ」としている。結果、約 8 割（83.6％）が、業界における一般的な水準を上回る値下げとなっている（図 7）。

図 7. きっかけとなった値下げ水準

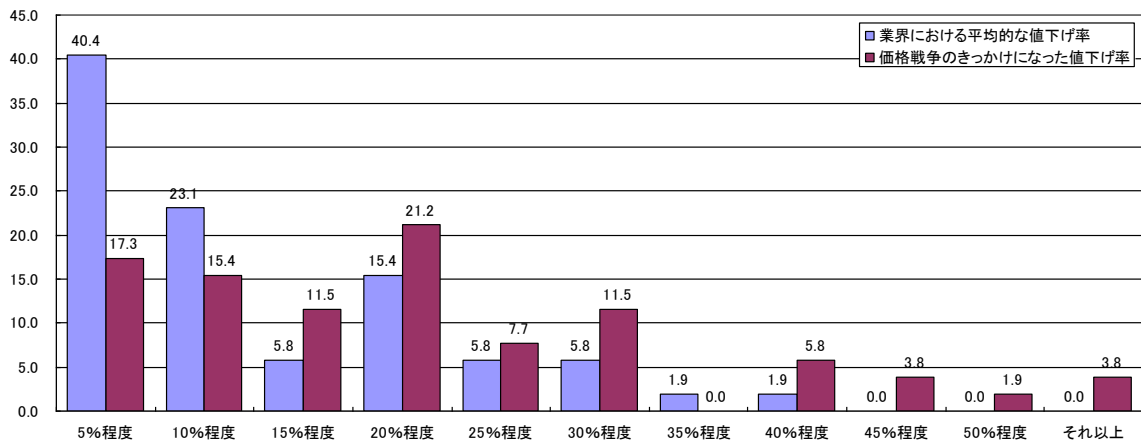
(N=139)



同じく、価格競争のきっかけが、『競合の直接的値下げ以外』であった対象者（N=74）に対して、それに対抗した際の値下げの水準（元値からの値下げ率）を質問している。結果もほぼ同様であった。値下げ率は分散しているが、業界の平均水準よりも高い値引き率に構成比率は偏っている（図 8）。回答者ごとに、『きっかけとなった値下げの水準』と『業界で一般的に行われている平均的な値下げ水準』の比較に関しても、約 7 割（71.2%）が、業界における一般的な水準を上回る値下げとなっている（図 9）。

図 8. 競合に対抗した際の値下げ（元値からの値下げ率）（単位：%）

(N=74) ※価格競争のきっかけが『競合の直接的値下げ』以外

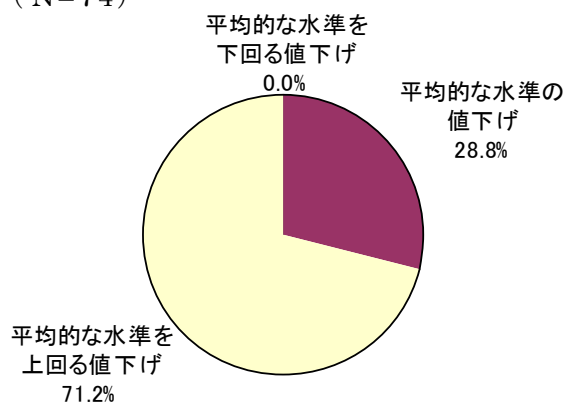


Q. どの程度の値下げによって対抗しましたか？値下げ水準をお教えてください。

Q. 業界で一般的に行われている平均的な値下げ水準をお教えてください。

図 9. 競合に対抗した際の値下げ水準

(N=74)



価格戦争のきっかけが、『競合の直接的値下げ以外』であった対象者 (N=74) に対して、値下げ水準とコストとの関係を質問している。結果、「コスト以下の水準」は 2.7%、「コストと同程度の水準」は 24.3% であった (表 9)。

表 9. 値下げ水準とコストとの関係 (単位: %)

(N=74) ※価格戦争のきっかけが『競合の直接的値下げ』以外

カテゴリー	件数	構成比率
十分利益確保はできる水準	11	14.9
利益確保はややできる水準	43	58.1
コストと同程度の水準	18	24.3
コスト以下の水準	2	2.7

Q. 価格戦争を始めた際の、最初の値下げ水準について、当てはまる項目を選択してください。

#### 4-1-2-4. 販売量の変化

価格戦争による販売量変化に関しては、「増加した」が 47.9%、「変わらなかった」が 34.8% となった。「縮小した」は 2 割を下回った (表 10)。価格戦争による最終的な価格水準別 (『自社と競合で同程度の価格 (N=202)』『自社の価格が競合の価格を下回った (N=100)』『競合の価格

が自社の価格を下回った (N=57)』)で見ると,特に『自社と競合で同程度の価格』『自社が下回った』では,約半数が「増加した」と回答しており,「縮小した」との回答は1割程度となっている。

表 10. 価格戦争による販売量の増減 (単位: %)

	増加した	変わらなかった	縮小した
全体 (N=359)	47.9	34.8	17.3
自社と競合で同程度の価格 (N=202)	49.5	38.6	11.9
自社が下回った (N=100)	56.0	31.0	13.0
競合が下回った (N=57)	28.1	28.1	43.9

Q. 価格戦争による販売量の変化について教えてください。

販売量が増加したとの回答に対して,増加の源泉について質問した。自社と競合で同程度の価格であるケースでは「価格戦争に参加しなかった企業から販売量を奪うことができた (40.7%)」,自社が下回ったケースでは,「価格戦争をしている競合から販売量を奪うことができた (52.6%)」との回答が最も多くなった (表 11)。

表 11. 価格戦争による販売量増加の源泉 (単位: %) ※「増加した」のみ

	価格戦争をして いる競合から販 売量を奪うこと ができた	価格戦争に参加 しなかった企業 から販売量を奪 うことができた	価格水準が低下 したことで買い 手の購入量自体 が増えた	価格水準が低 下したことで 市場規模が拡 大した	その他
全体 (N=359)	36.6	35.8	19.4	7.5	0.7
自社と競合で同程度の価格 (N=202)	30.2	40.7	22.1	7.0	0.0
自社が下回った (N=100)	52.6	28.9	13.2	5.3	0.0
競合が下回った (N=57)	30.0	20.0	20.0	20.0	10.0

Q. 販売量が増加した主な背景は何ですか？

#### 4-1-2-5. 利益の変化

価格戦争による利益の変化は、「増加した」が 25.9%、「変わらなかった」が 9.2%となっており、「縮小した」の 64.9%が突出している（表 12）。価格水準別で見ても、この傾向は同様である。価格戦争に陥ると、価格水準低下により販売量は増加する傾向にはあるが、利益を補うほどの販売量増加とはならないことが多いとわかる。

表 12. 価格戦争による利益の増減（単位：%）

	増加した	変わらなかった	縮小した
全体 (N=359)	25.9	9.2	64.9
自社と競合で同程度の価格 (N=202)	24.3	10.9	64.9
自社が下回った (N=100)	37.0	8.0	55.0
競合が下回った (N=57)	12.3	5.3	82.5

Q. 価格戦争による利益の変化について教えてください。

「縮小した」との回答に対しては、利益縮小の程度について質問している。価格戦争の発生期間別で見ると、半年以内で収束した価格戦争に関しては、「～9%程度」が 40.5%、「10～19%程度」が 43.0%となっており、約 8割（83.5%）が 20%未満の縮小率となっているが、価格戦争の継続期間が長引くほど、利益の縮小率は高まる傾向が見られた（表 13）。



表 13. 価格戦争による利益の縮小率（単位：％）※「縮小した」のみ

	～9%程度	10～19%程度	20～29%程度	30～39%程度	40～49%程度	50%以上
全体 (N=198)	32.3	38.4	17.2	6.6	1.0	4.5
半年以内 (N=79)	40.5	43.0	8.9	5.1	0.0	2.5
1年以内 (N=57)	31.6	33.3	22.8	7.0	1.8	3.5
1年以上 (N=62)	22.6	37.1	22.6	8.1	1.6	8.1

Q. 価格戦争によって、利益水準はどの程度縮小しましたか？

#### 4-1-2-6. 価格戦争の弊害

価格戦争によって発生した弊害に関して、複数選択形式と単一選択形式（複数選択形式で「特にない」を選択した回答者以外）の両方で回答してもらっている。弊害はなかったとの回答は、約 1 割（11.4%）であった。いずれの選択形式とも、「買い手が価格をさらに重視するようになった」「買い手の価格相場感が低くなった」との回答が多くなった（表 14）。

表 14. 価格戦争の弊害（単位：％）

カテゴリ	いくつでも (N=359)	最も (N=318)
買い手が価格をさらに重視するようになった	47.9	42.5
買い手の価格相場感が低くなった	38.7	27.7
自社製品・サービスの品質イメージが低下した	9.7	8.2
自社製品・サービスのブランドイメージが傷ついた	13.4	6.3
買い手のブランドに対するこだわりが小さくなった	10.9	5.3
値下げを期待した買い控えが発生した	12.0	5.3
自社製品・サービスの品質が低下した	5.3	2.8
その他	0.6	1.9
特にない	11.4	-

Q. 価格戦争によって、どのような弊害が生じましたか？

表 15. 価格競争の弊害（価格競争の発生期間別）（単位：％）

	買い手の価格に対する反応が強くなった	買い手の価格相場感が低くなった	ブランドイメージが傷ついた	品質イメージが低下した	買い手のブランドに対するこだわりが小さくなった	買い控えが発生した	品質が低下した	その他	特になし	
複数	半年以内 (N=146)	39.7 ↓	41.8 ↑	15.8	10.3	11.0	9.6	2.1	0.0	14.4
	1年以内 (N=98)	46.9 ↓	37.8 ↑	15.3	7.1	12.2	13.3	5.1	1.0	11.2
	1年以上 (N=115)	59.1 ↓	35.7 ↑	8.7	11.3	9.6	13.9	9.6	0.9	7.8
単一	半年以内 (N=125)	37.6 ↓	33.6 ↑	11.2	6.4	4.8	4.0	1.6	0.8	-
	1年以内 (N=85)	37.9 ↓	31.0 ↑	5.7	9.2	5.7	5.7	1.1	3.4	-
	1年以上 (N=106)	51.9 ↓	17.9 ↑	0.9	9.4	5.7	6.6	5.7	1.9	-

Q. 価格競争によって、どのような弊害が生じましたか？

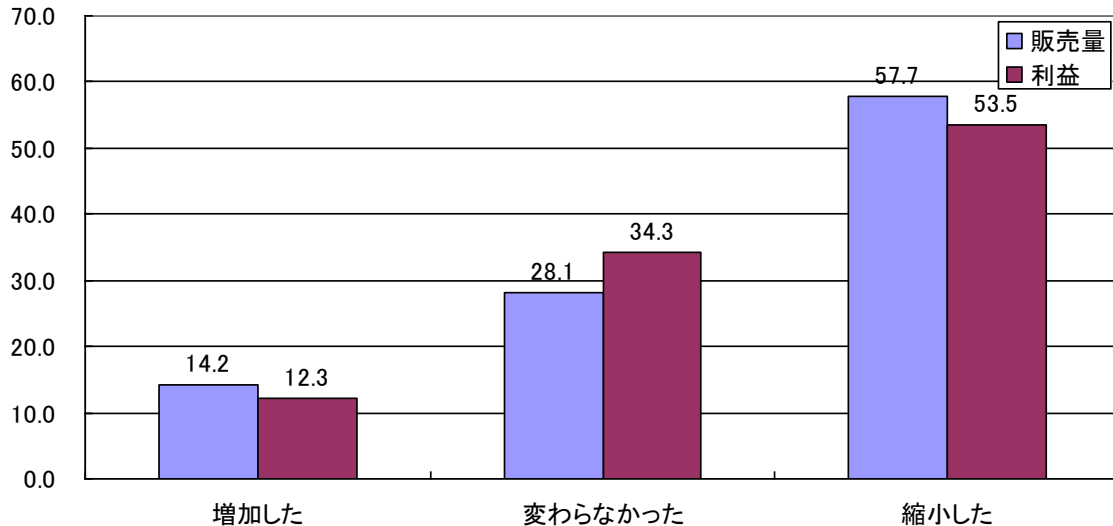
価格競争の発生期間別で見ると、「買い手が価格をさらに重視するようになった」との回答は、価格競争が長引くほど比率は高くなっている（表 15）。また、内的参照価格の低下（買い手の価格相場観が低くなった）は、発生期間が短い方が強く認識される傾向にあった。

#### 4-1-2-7. 価格競争収束後の販売量と利益

価格競争が収束した後（価格を上げた後）に、販売量と利益がどのように変化したかを質問している。結果、「縮小した」との回答は、販売量では 57.7%、利益では 53.5% であり約半数を占めた（図 10）。価格競争収束後の販売量縮小の背景としては、所得効果の逡減、買い手の価格感度や内的参照価格の変化、価格競争収束による値上げ、に伴う購入量減少や顧客離反等が考えられる。

図 10. 価格戦争収束後の販売量と利益（単位：％）

(N=359)



Q. 価格戦争の『収束後』に、販売量と利益はどうなりましたか？

要点を整理する。価格戦争の発生期間については、半年～1年以内が5割以上を占めていた。価格戦争のきっかけについては、「競合が仕掛けた」が突出するとともに、「意図せず、自社が仕掛けることになった」が続いていた。発端とされる施策は、必ずしも直接的な値下げとは限らず様々であった。価格戦争を「競合が仕掛けた」との回答が突出していることから明らかなように、どの売り手が価格戦争のファーストムーバーなのかは、当事者の認識によって異なってくる。価格戦争の発端となる値下げについては、業界における平均水準を超えるような値下げが多いことがわかった。価格戦争に至った背景については、買い手の価格感度の高さに起因するとの回答が多くを占めていた。また、価格戦争の弊害については、主に買い手の価格感度の上昇が挙げられている。最後に、価格戦争の結果については、価格水準低下により販売量は増える傾向にあるが、値下げによって縮小した利益を補填するだけの販売量増加が生じることは少ないこと、価格戦争収束後に販売量は縮小する傾向にあることが示された。

#### 4-2. 競合に対する値下げ反応の速さがブランド評価に与える影響<sup>24</sup>

価格戦争では、通常以上の値下げ幅と反応の速さの結果として、価格水準は急速に低下する。値下げ幅は、ブランド評価に影響することが指摘されているが (eg., Kalwani and Yim 1992; Ofir 2004), 価格戦争では、競合への反応速度にも特徴がある。本節では、価格戦争の弊害の構造として、競合に対する反応という点に焦点をあて、反応の速さもまたブランド評価に影響を与えること、したがって、価格戦争が発生するとブランド評価は一層低下しやすいことを指摘する。

##### 4-2-1. 値下げとブランド評価

帰属理論を背景として、売り手の値下げに対して、その意図を買い手側も推論する可能性があることが指摘されている。帰属理論に従えば、値下げの対象となっているブランドに対して、買い手が値下げされている理由を推論し、それを品質の悪さに帰属させるならば、そのブランドに知覚する品質を含めたブランド評価を悪化させる。また、価格-知覚品質の関係性に関する研究からも、値下げによるブランド評価の悪化が説明される。Scitovszky (1945-1946) は、買い手にとっての価格の役割とはコスト指標だけではなく、その製品の品質を推し測る指標としての役割も存在することを指摘した。価格が品質判断の指標として機能するならば、買い手は値下げされたブランドに対して、安い分だけ品質は良くないと推論する。ただし、必ずしも値下げをすることがブランド評価に結びつくとは限らず、先行研究における実証分析では、値下げとブランド評価の関係はまちまちである (eg., Davis, Inman and Mcalister 1992; Yoo et al., 2000; Ramos and Franco 2005)。これには、いくつかの理由を挙げる事が出来る。1つ目に、観察した事象に対して原因推論が行われるかどうか

かは文脈に依存する (eg., Taler and Fiske 1978)。したがって、人が値下げを観察した際、それに対して原因推論が常に行われるわけではない。2 つ目に、値下げは、必ずしもネガティブな推論に結びつくわけではない。Cotton and Babb (1978) や Rothschild and Gaidis (1981) は、買い手がそのブランドに対して高いロイヤルティを持っているならば、それは報酬とみなされることを指摘している。対して、Raghubir and Corfman (1999) は、特に使用経験のないような、知識の低いブランドの値下げは、ネガティブな推論に導かれやすいことを明らかにしている。価格と品質の関連性の観点から言えば、価格が品質の手がかりとなるかは、品質判断のための価格以外の情報がどの程度あるのかに依存する (eg., Dodds et al., 1991)。したがって、値下げしたブランドに対する知識レベルが低い場合には、値下げに対する原因推論が促された際、品質に対するネガティブな推論につながりやすくなると考えられる。

先に述べたように、本研究では、競合の値下げに対する反応の速さが、ブランド評価にネガティブな影響を与える可能性を指摘する。ブランド評価の指標として、知覚品質と内的参照価格を測定する。知覚品質と内的参照価格は相互に関連しており、品質が低いと判断されたものは、内的参照価格も低くなる傾向がある (eg., Lichtenstein and Bearden 1986)。また、値下げがブランド評価に与える影響は、値下げに対する原因推論が行われるか否かと、対象となるブランドに対する自身の知識に依存する。本研究では、反応の速さの影響に焦点をあてたいため、当該ブランドは、買い手にとって購入経験のないブランドであることを前提とする。

#### 4-2-2. 反応までのタイムラグの影響

原因帰属は主に2つの状況で行われやすい。1つは、顕著 (Salient) な

情報に接したときであり、人は目立つ情報に対して原因帰属を行いやすい (eg., Taylor and Fiske 1978)。さらに、既存の知識から解釈できない出来事に出会った場合にも原因帰属は行われやすいとされる (eg., Pyszczynski and Greenberg 1981)。競合に対する反応の速さに着目すると、買い手に対するインパクトという観点から考えれば、反応までのタイムラグが短いほど、買い手はそれを顕著な情報として受け取る可能性が高く、値下げに対する原因帰属が行われやすくなると考えられる。もし、品質知識が限定されたブランドにおいて、値下げの原因が品質面に集約される傾向があるのならば、競合に対する反応のタイムラグが短い場合には、品質水準に関わる推論が促されやすいと考えられる。

*仮説 1. 競合に対する反応までのタイムラグが短い場合には、品質に対するネガティブな推論が促されやすい*

したがって、反応までのタイムラグが短いほど、買い手がそのブランドに対して知覚する品質は低下すると同時に、内的参照価格も低下することが想定される。

*仮説 2-a. 競合に対する反応までのタイムラグが短いほど、知覚品質は低下する*

*仮説 2-b. 競合に対する反応までのタイムラグが短いほど、内的参照価格は低下する*

#### 4-2-3. 過去の値下げ反応の影響

本研究では、過去の値下げ反応の影響についても検討を加える。帰属

過程は、観察者の期待通りの出来事が生じた場合よりも、期待に反した出来事によって生じやすいとされる。つまり、ほとんど値下げを行わないと知覚されているブランドが値下げを行う場合には、期待との不一致が生じるため、値下げに対する原因帰属が促されやすいはずである。

過去の値下げ反応が買い手に認識されている状況を考える。まず、過去に競合の値下げに対して積極的に対抗することはなかったブランドが、同じように現在の競合の値下げに対して迅速な反応をしない場合、買い手が観察した事象について、買い手の期待との不一致は小さい。対して、迅速な反応をする場合、過去の行動と現在の行動が一貫しておらず、期待との不一致が生じやすい。したがって、前者のケースでは、観察した事象から得られる新たな情報は少なく、ブランド評価への影響はわずかであるが、後者のケースでは、値下げに対する原因帰属が行われやすく、ブランドに対する再評価が行われやすいだろう。対して、積極的な反応を示してきたブランドについて考える。このようなブランドが迅速な反応をする場合、観察した事象について期待との不一致は小さい。一方、迅速な反応をしない場合には、過去の行動と現在の行動とが一貫しておらず、期待との不一致が生じやすい。前者のケースでは、ブランド評価に対する影響は少ないはずである。後者のケースでは、原因帰属が促されやすい状況にあるが、過去の行動がブランド評価に既に反映されていると考えられるため、それほど大きな影響はもたらさないだろう。したがって、競合に対して積極的な反応を示してきたブランドに関しては、反応までのタイムラグが短くても、その影響は小さいと考えられる。

仮説 3. 競合に対して積極的な反応を示してきたブランドは、そうではないブランドと比較して、反応までのタイムラグの知覚品質・内的参照価格

への影響は少ない

#### 4-2-4. 仮説1の検証

##### ・調査対象者及び調査方法

デモグラフィック要因による回答傾向の偏りを避けるため、被験者は関東地域に住む30～49歳の女性に限定した。実証分析にあたっては、ほとんどの被験者が購買経験を持っていることと、一般的な価格水準についての知識を持っているという点から、シャンプーを対象カテゴリーとすることにした。また、調査対象者を確保しやすいという点を踏まえ、調査の実施にあたってはインターネットを利用することにした<sup>25</sup>。具体的な方法としては、調査会社のアンケートモニターに対して、アンケートへの回答が要請される。アンケートモニターは、パソコンを通じて専用の画面から設問に回答する。

##### ・調査デザイン

シナリオ内で提示される製品名に関しては、固有名称による影響を避けるため、それぞれブランドA・ブランドBとした。被験者には、『あなたがスーパーマーケットでシャンプーを購入しようと考えている場面をイメージしてください。そして、スーパーマーケットの売り場で2つのシャンプーが置いてあったとします』との説明の後に、ブランドAとブランドBに対して、架空のシャンプーボトル画像の下にメーカー・規格が提示される。メーカーに関しては、それぞれメーカーA・メーカーBとしている。また、各製品の規格に関しては『550ml 1ボトル』であり、両ブランドとも共通とした。

被験者は製品の概要を読んだ後、2つのシナリオのいずれかを提示さ



れる。片方は、ブランドBが定価の20%の値下げを行い、その1ヶ月後にブランドAが定価の20%の値下げを行ったというシナリオ（fast条件）であり、もう一方は、ブランドBが定価の20%の値下げを行い、その6ヶ月後にブランドAが定価の20%の値下げを行ったというシナリオ（slow条件）である。被験者はシナリオを提示された後、「ブランドAの値下げに対する意見をお聞かせください」との設問に対して自由記述方式で回答する。

調査にあたっては、サンプルの回収目標数として2200名に設定したが、最終的な総サンプル数は2316（fast条件n=1163, slow条件n=1153）となった<sup>26</sup>。

#### ・調査結果

##### 操作チェック

操作チェック用に、最後の設問として、ブランドBの値下げからブランドAの値下げに至る期間について7段階で回答してもらった（7.かなり長い～1.かなり短い）。結果、平均はfast条件が $m=2.33$  ( $SD=1.38$ ), slow条件が $m=4.94$  ( $SD=1.33$ )であり、1%水準で有意差が確認された ( $t(2314)=47.121, p<0.001$ )。

##### コード化

回答内容を検討するにあたって、自由回答をコード化した。コード化の手順は2段階に分かれる。まず、「売り上げが落ちたから値下げした」「新商品が出るため」「品質には自信がないため価格で競争しようとしている」といった値下げの原因を推論していると考えられる内容と、「特に何も思わない」「お買い得感があり嬉しい」「価格競争は消費者にとって選択肢が増え良いことだと思う」など、値下げに対する感情・値下げまで

の期間や価格競争に対する感想など、推論ではない内容に分類する。次に、推論に分類されたものに対しては、回答内容によってネガティブ・ニュートラル・ポジティブの3タイプに分類する。この分類に関しては、Lichtenstein and Bearden (1986) の研究を参考にした。具体的には、ネガティブタイプには製品品質に関連する推論(「品質に自信がないのだろう」「同じような効能だから負けたくなくて値下げしたのだろう」「売れなくなると思い価格を変更した」など)、ニュートラルタイプには外部要因に関連する推論(「新商品が発売されるため」「在庫処分をするため」など)、ポジティブタイプには顧客(消費者)に関連する推論(「顧客への誠意を示すため」「顧客を意識して企業努力をした」)が対応する。

テキストの分類は人が作業をするため、分類が主観的にならざるを得ない。そのため、先述の手順にそって2人のコーダーが別々にコーディングを行った<sup>27</sup>。続いて、分類の信頼性を確認するため、カッパ係数(kappa statistic)を算出した。推論・非推論の2分類のコードに関しては、fast条件で $k=0.751$ , slow条件で $k=0.683$ であり、比較的高い一致が認められた。また、ネガティブ・ニュートラル・ポジティブの3分類のコードに関しては、fast条件で $k=0.544$ , slow条件で $k=0.623$ であり、中程度の一致度であった。最終的に、コーダー間で分類に食い違いが生じたテキストに関しては、コーダー間の議論で分類を決定した<sup>28</sup>。

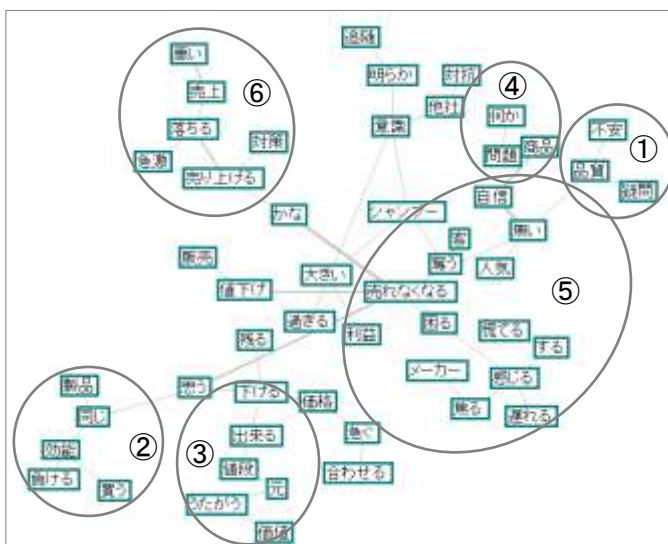
## 結果

ネガティブな推論には、どのような回答があったのかを示す。fast条件とslow条件で確認されたネガティブ推論に関わるテキスト回答に対して、共起分析を行った。共起分析にはトレンドサーチ2008(開発元株式会社 富士通ソフトウェアテクノロジーズ)を利用した。共起分析

とは、テキストに含まれる単語間の共起関係を明らかにするものである。具体的には、文章中の高頻度単語を一定数取り出し、その中で共起度が高い単語を線で結びクラスタを作成する<sup>29</sup>。共起分析の結果を図 11 に示す。単語間の距離が近いほど関係性が強く、テキスト回答にどのような内容が含まれていたかを、直感的に把握することが出来る。

例えば、図 11 の④の箇所には、「何か」「商品」「問題」という単語が配置されている。これは、『商品に何か問題があったのではないか』という意味合いの回答をしている被験者が一定数いたということを意味している。そして、共起分析の結果は、製品の品質や効能の悪さ（①・②）、値下げ前の価格に対する価値の無さ（③）、商品自体に問題がある可能性（④）や商品に対するメーカーの自信の無さや商品の人気の無さ（⑤）、売上の極端な低下（⑥）といった推論がなされる傾向があったということを示している。

図 11. ネガティブ推論に関する共起分析（※楕円とナンバーは筆者が追加）



まず、推論の有無に関しては、fast 条件と slow 条件で有意差が認めら

れた ( $z=8.769$   $p<0.001$ )。fast 条件でサンプル数 1163 のうち 30.70%, slow 条件でサンプル数 1153 のうち 15.35%で、値下げに対する推論が行われており (表 16), 反応が速い場合には原因推論が促されることが示されている。また, Lichtenstein and Bearden (1986) は、値下げが行われた場合、ポジティブな推論に導かれる可能性もあることを指摘しているが、fast 条件・slow 条件ともポジティブな推論はわずかであった。これは、今回の対象製品に関して、架空製品としていることが1つの要因と考えられる。ネガティブな推論に関しては、fast 条件でサンプル数 1163 のうち 14.88%, slow 条件でサンプル数 1153 のうち 8.41%で行われた。ネガティブな推論の比率については、fast 条件と slow 条件で有意差が確認された ( $z=4.851$ ,  $p<0.001$ )。ただし、原因推論を行っている回答者を母数とした場合、ネガティブな推論に関して、fast 条件と slow 条件間で有意差は認められなかった ( $z=1.3794$ ,  $p=0.1678$ )。したがって、反応までのタイムラグが短いほど、ネガティブな推論が促されるという仮説 1 は条件付きで支持された。

表 16. 推論の有無と推論の種類（％）

		反応の速さ	
		fast 条件 (n=1163)	slow 条件 (n=1153)
推論の内訳	原因推論あり	30.70	15.35
	ネガティブ	14.88	8.41
	ニュートラル	15.05	6.94
	ポジティブ	0.77	0.00
原因推論なし		69.30	84.65

#### 4-2-5. 仮説2・仮説3の検証

調査Ⅱについては、調査対象カテゴリー・調査方法は調査Ⅰと同様とした。また、被験者も関東地域に住む30～49歳の女性に限定したが、調査Ⅰにおける被験者とは重複していない。被験者には、『あなたがスーパーマーケットでシャンプーを購入しようと考えている場面をイメージしてください。そして、スーパーマーケットの売り場で2つのシャンプーが置いてあったとします』との説明の後に、ブランドAとブランドBに対して、架空のシャンプーボトル画像の下にメーカー・規格が提示される。提示される製品概要は調査Ⅰで使われたものと同じである。被験者は製品の概要を読んだ後、2つのシナリオのいずれかを提示される。2つのシナリオとも、ブランドAがセカンドムーバーであり、ブランドBがファーストムーバーとなる。調査Ⅱの追従期間は、fast条件は調査Ⅰと同じく1ヶ月であるが、slow条件は6ヶ月に設定した。1つのシナリオは、ファーストムーバー

(ブランドB)が定価の20%の値下げを行い、その1ヶ月後にセカンドメンバー(ブランドA)が定価の20%の値下げを行うシナリオ(fast条件)であり、もう一方は、ファーストメンバーが定価の20%の値下げを行い、その6ヶ月後にセカンドメンバーが定価の20%の値下げを行うシナリオ(slow条件)である。被験者は値下げ率のみ提示され、定価については提示されない。Raghubir and Corfman(1999)は、値下げとブランド評価の研究において、実験において定価・値下げ後の価格を提示すると、値下げ効果に価格の情報効果も混じるため、値下げの影響を論じるにあたっては、実験に際して定価・値下げ後の価格については提示しない方が良いとしている。本研究では、実験方法においてRaghubir and Corfman(1999)に従った。ただし、定価については、ブランドAもブランドBも同じである旨の注釈を加えた。

それに加えて、調査Ⅱでは、被験者はセカンドメンバー(ブランドA)の過去の値下げ反応に関わる情報が提供される。この情報には2種類あり、過去にブランドAは競合ブランドの値下げに積極的に対抗してきた(積極条件)、過去にブランドAは競合ブランドの値下げに対抗はしてこなかった(消極条件)という情報となる。調査Ⅱにおける実験デザインは、反応の速さ(fast※1ヶ月・slow※6ヶ月)×過去の競合の値下げに対する反応(積極的・消極的)の被験者間要因配置となる。各被験者は4つのシナリオのいずれかを提示され、ブランドAの知覚品質水準と内的参照価格について回答する。この調査において、サンプルの回収目標は400名を設定し、最終的に452名を回収した。

#### ・測定尺度

知覚品質を測定する項目に関しては、Yoo et al.,(2000)・Ramos and

Sanchez-Franco (2005)を参考に4項目（「このシャンプーの品質は良い」「このシャンプーを利用して満足する可能性は高い」「このシャンプーは信頼性が高い」「他のシャンプーと比較して、このシャンプーは好ましい」）を設定し、それぞれ7段階評価（7.かなりそう思う～1.まったくそう思わない）とした。また、内的参照価格に関しては、Folkes and Wheat(1995)を参考に、留保価格<sup>30</sup>・公正価格・妥当価格・期待価格の4つの価格を測定した。被験者は、「あなたが支払っても良いと感じる最も高い価格をお答えください」「あなたがこのシャンプーに対して公正だと思う価格をお答えください」「あなたがこのシャンプーに関して妥当だと感じる価格をお答えください」「現在これくらいで販売しているだろうと思う価格をお答えください」との設問に対して、それぞれ自由回答形式で価格を記入する。

#### ・調査結果

##### 操作チェック

インターネットを利用した調査を行っているため、被験者全員が必ずしもシナリオをしっかりと読んで回答しているわけではないという懸念があった。そのため、過去の競合の値下げに対する反応に関しては、各グループの理解が正確であるかを確認するために、最後に提示内容を問う設問（「あなたが読んだシナリオのブランドAの過去の値下げに関し、当てはまるものを選択してください」）を設けている。そして、提示シナリオと異なる内容を回答した回答者は分析対象から削除した。結果、サンプル数は $n=436$ となった<sup>3132</sup>。調査Iと同様、操作チェック用に、ブランドBの値下げからブランドAの値下げに至る期間について7段階で回答してもらっており（7.かなり長い～1.かなり短い）、平均はfast条件が $m=3.22$  ( $SD=1.5$

8), slow条件が $m=4.64$  ( $SD=1.22$ )であり, 1%水準で有意差が確認された( $t(435)=10.65, p<0.001$ )。また, 調査Ⅱでは, シェア低下などが原因で結果的に値下げをしたのではなく, 対抗手段をとったと知覚したかを確認するため, ブランドAがブランドBに対抗したと感じたか(「ブランドAの値下げは, ブランドBの値下げに対する対抗手段だと感じますか?」)についても7段階で回答してもらった(7.かなりそう感じる~1.まったくそう感じない)。結果, 平均はfast条件が $m=4.61$  ( $SD=1.50$ ), slow条件が $m=3.82$  ( $SD=1.49$ )であり, 1%水準で有意差が確認された( $t(435)=5.41, p<0.001$ )。また, 被験者が感じた過去の値下げ行動と現在の値下げ行動に関して, こちら側が意図したものと一致しているかを確認するために, 「ブランドAの値下げの理由について, あなたはどの程度気になりますか?」という質問をしている(7.かなり気になる~1.まったく気にならない)。結果, 平均は消極条件が $m=4.68$  ( $SD=1.44$ ), 積極条件が $m=3.71$  ( $SD=1.41$ )であり, 1%水準で有意差が確認された( $t(435)=7.07, p<0.001$ )。

## 結果

各条件の平均を表17に示す。知覚品質に関しては, 測定した4項目の合計を利用した(Cronbach  $\alpha = 0.94$ )。分散分析の結果, 反応のタイムラグ・過去の値下げ反応に関しても1%水準で主効果が確認された。また, 10%水準で緩やかではあるが, 交互作用が確認された(表18)。一方, 内的参照価格に関しては, 測定した4項目の平均を利用した(Cronbach  $\alpha = 0.93$ )。分散分析の結果, 反応のタイムラグに関しては10%水準であったが, 過去の値下げ反応に関しては5%水準で主効果が確認された。一方, 交互作用に関しては非有意となった(表19)。したがって, 競合に対する反応までのタイムラグが短いほど知覚品質は低下するとする仮説2-aは支持され



た。また、競合に対する反応までのタイムラグが短いほど内的参照価格は低下するとする仮説2-bも、有意水準10%との条件の上で支持された。

過去の値下げ反応に関しても主効果が確認されたが（表18・表19）、過去の値下げ反応によって、反応のタイムラグの効果が異なるか否かを確認した。具体的には、過去の値下げ反応の各水準（積極条件・消極条件）における、反応のタイムラグの単純主効果を確認した（表20・表21）。まず、積極条件において、反応のタイムラグの主効果は、知覚品質（ $p=0.181$ ）・内的参照価格（ $p=0.483$ ）のいずれを従属変数とする場合にも非有意となった。対して、消極条件においては、反応のタイムラグの主効果は、知覚品質では1%水準（ $p<0.001$ ）、内的参照価格では10%水準（ $p=0.074$ ）ではあるが確認された。したがって、過去の値下げ反応が積極的な場合には、消極的な場合と比較すると、反応のタイムラグは知覚品質・内的参照価格に影響しにくいとする仮説3は、知覚品質を従属変数とする場合には支持された。また、内的参照価格を従属変数とする場合にも、有意水準10%との条件の上で支持された。

表17. 各条件の平均

	過去の競合の値下げに対する反応			
	積極的		消極的	
	反応のタイムラグ		反応のタイムラグ	
	fast	slow	fast	slow
知覚品質水準	16.22 (3.41)	16.84 (3.56)	16.54 (3.27)	18.23 (3.31)
内的参照価格 4 価格平均	478.72 (189.32)	496.24 (182.31)	510.13 (167.32)	555.09 (198.07)

※（）内は標準偏差

表18. 分散分析の結果（従属変数：知覚品質）

因 子	TypeⅢ平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値
反応のタイムラグ	145.1531	1	145.1531	12.5606	0.0004
過去の値下げ反応	79.5340	1	79.5340	6.8823	0.0090
反応のタイムラグ*	31.6788	1	31.6788	2.7413	0.0985
過去の値下げ反応					
誤差	5003.8556	433	11.5562		
全体	5264.9428	436			

表19. 分散分析の結果（従属変数：内的参照価格）

因 子	TypeⅢ平方和	自由度	平均平方	F 値	P 値
反応のタイムラグ	106425.3804	1	106425.3804	3.1125	0.0784
過去の値下げ反応	222021.2750	1	222021.2750	6.4931	0.0112
反応のタイムラグ*	20514.3270	1	20514.3270	0.6000	0.4390
過去の値下げ反応					
誤差	14805721.3140	433	34193.3518		
全体	15161910.4296	436			

表20. 過去の値下げ反応の各水準における「反応のタイムラグ」の単純主効果（従属変数：知覚品質）

	因 子	平方和	自由度	平均平方和	F 値	P 値
消極条件	反応のタイムラグ	155.1224	1	155.1224	13.4233	0.0003
	誤差	5003.8556	433	11.5562		
積極条件	反応のタイムラグ	20.7531	1	20.7531	1.7958	0.1809
	誤差	5003.8556	433	11.5562		

表21. 過去の値下げ反応の各水準における「反応のタイムラグ」の単純主効果（従属変数：内的参照価格）

	因子	平方和	自由度	平均平方和	F 値	P 値
消極条件	反応のタイムラグ	109416.3125	1	109416.3125	3.1999	0.0743
	誤差	14805721.3140	433	34193.3518		
積極条件	反応のタイムラグ	16864.6768	1	16864.6768	0.4932	0.4829
	誤差	14805721.3140	433	34193.3518		

競合への対抗方法を決めるにあたっては、短期的影響はもちろん、長期的影響も踏まえる必要がある。なぜならば、対抗処置によって短期的にマーケットシェアを維持することが出来ても、長期的な観点でネガティブな影響がもたらされるならば、長期的なシェアの維持・拡大は難しいからである。本節では、競合の値下げに対する、対抗的な値下げ反応の速さに焦点を絞り、値下げ反応の速さが当該ブランドの知覚品質・内的参照価格に与える影響を検討した。さらに、本実証分析の結果は、競合に対する反応が、知覚品質や内的参照価格に対するネガティブな影響を与える状況と与えにくい状況があることを示唆している。反応の速さが知覚品質・内的参照価格に与える影響の程度は、過去の値下げ反応に依存する。当該ブランドの過去の反応の特徴が買い手に知覚されている場合、過去にも競合の値下げに対して積極的な反応を示していたブランドであれば、反応までのタイムラグが短くても、知覚品質・内的参照価格はほとんど影響を受けない。しかしながら、過去において競合の値下げに対して対抗することはなかったブランドが、競合に対して迅速な反応を示す場合、知覚品質・内的参照価格は低下することになる。したがって、他のブランドと

比べて、低価格戦略をとるイメージがないブランドである場合、価格競争への参加は、それまでのブランドイメージに大きな変化が生じる可能性があり注意が必要となる。このことは、値下げまでのタイムラグが短くなる価格競争は、低価格イメージの強いブランドにとって影響は少ないが、そうではないブランドにとってはデメリットの方が大きいことを意味する。

## 5. 価格競争による業績好転の可能性

価格競争のプラス効果とマイナス効果を表 22 に示す。価格競争は好ましい効果を生むこともあるが、仮に好ましい結果を得られたとしても短期的なものであって、種々の弊害により、中・長期的にはプラスの効果を相殺するか、それを上回るようなマイナス効果が生じる可能性が高い。

表 22. 価格競争のプラス効果とマイナス効果

	プラス効果	⇔	マイナス効果
競争圧力への影響	・価格競争によって競合の撤退が発生するならば、競争圧力は低下する。	⇔	※競合が撤退することは稀であり、撤退が生じても、その代わりの新規参入が継続的に生じるため、市場における生産能力は維持され続ける。
	・価格競争が生じた市場においては、その脅威によって、市場への新規参入が抑制される。	⇔	※参入障壁が突出して高くない限り、市場は常に参入の脅威にさらされる。また、競争圧力の減少は市場への新たな参入を促進することにもなる。
	・価格競争が生じた市場においては、その脅威によって、価格競争再発の可能性は低下する。	⇔	・価格競争によって、買い手の価格感度は上昇する傾向があるため、価格競争の再発可能性は高まる。
需要への影響	・価格水準低下は実質的な所得増加につながるため、所得効果によって総需要は増加する。	⇔	・所得効果は一時的であり、中・長期的には購入量の減少、それに伴う支出額の減少が生じる。
	・市場の成長期、低価格帯に対する潜在的需要が大きい場合には、利益縮小を埋め合わせるだけの需要増加が期待できる。	⇔	・利益を補うだけの需要増加が発生するケースは稀である。また、需要量が増加しても、中・長期的に続くことはない。
	-	⇔	・対象となる製品・サービスが比較的高額な場合には、値下げに対する期待は、次の値下げまで購入を先送りするという買え控えを発生させる。
買い手への影響	-	⇔	・大幅な価格水準の下落は、ブランドレベル・カテゴリーレベルともに内的参照価格を大幅に低下させる。
	-	⇔	・買い手は製品・サービスの選択基準として品質よりも価格にウェイトを置くようになり価格感度は上昇する。
	-	⇔	・価格水準の大幅低下は、知覚品質やブランドイメージにネガティブな影響を及ぼす。
製品・サービスへの影響	-	⇔	・大幅な利益縮小は、製品・サービス品質を低下させる。

Nagle and Holden (2002) は、価格競争は勝者が存在しないネガティブサムゲームであり、多くの売り手にとって、価格競争から得られるものはほとんどないと述べている。もちろん、それは可能性の問題であって、価格競争に参加した売り手が常に不利益を被るわけではない。例えば、2000年に牛井業界で発生した価格競争では、各チェーンのマーケットシェアにはほとんど変化がなかったものの、少なくとも短期的には各社の販売量・利益は好転した(Appendix I 参照)。90年代における牛井(並)

の価格帯は 400 円前後であった。2000 年に入るまでは 400 円という価格自体が手頃だったため、各社とも順調に売上を伸ばしていたが、マクドナルドがハンバーガーの平日半額を実施するなど<sup>33</sup>、外食産業自体の低迷によりハンバーガーチェーンを中心とする他業態の値下げが激しくなる<sup>34</sup>。さらに、2000 年の夏は猛暑であったことが、牛丼チェーン各社の売上を縮小させた。2000 年 9 月に松屋が 390 円から 290 円への値下げを行い、神戸らんぷ亭が 400 円から 290 円への値下げを実施した<sup>35</sup>。価格戦争の発生によって、2000 年における牛丼の相場は 400 円前後であったが、1 年たらずで 200 円台となった。この価格戦争は、結果として牛丼市場を拡大した。2000 年～2002 年の主要各社（松屋・吉野家・すき屋）の販売数量は伸びるとともに、値下げによる利益低下を客数の増加によって補うことが出来たため利益も伸びている。例えば、松屋は前年比売上げ 1.15 倍、利益は 1.3 倍、吉野家は前年比 1.1 倍、利益は 1.03 倍となった。このように、価格戦争によって、市場全体が恩恵を受けることもある。ただし、マクドナルドが創業以来初の赤字、すかいらーく・ガストといったファミリーレストランの売上低迷など、他業態は大きな落ち込みを見せた。また、一部の売り手が望ましい結果を得ることもある。例えば、1996 年に中国においてテレビで発生した価格戦争では、中国企業のチャンホンは 2～3 ヶ月でマーケットシェアを 16.7 パーセントから 31.6 パーセントに拡大した。同じく中国で 1996 年 8 月に発生した電子レンジで発生した価格戦争では、中国企業のギャランツの電子レンジの販売台数は 200% 増加し、12 月のマーケットシェアは 34.5% に増加した（Zhang and Zhou 2010）。オランダのスーパーマーケット間で発生した価格戦争では、アルバートヘインはマーケットシェア・利益ともに増加させた（Appendix E 参照）。

価格戦争は、その発端となる最初に値下げを行うファーストムーバーには有利とされる (eg., Elzinga and Mills 1999; Busse 2002)。先述の牛井チェーンの松屋、テレビメーカーのチャンホン、電子レンジメーカーのギャランツ、スーパーマーケットのアルバートヘインはいずれもファーストムーバーである。例えば、Van Heerde et al., (2008) は、スーパーマーケット間で発生した価格戦争を対象に、スキャナパネルデータの分析結果から、ファーストムーバーは業績改善の可能性が高いことを指摘しており、極論すれば、価格戦争の発生リスクが高い状況にある場合には、自ら仕掛けた方がよいとも言える。これはファーストムーバーの、買い手にとってのインパクトの強さが背景の1つになっていると考えられるが、報復が繰り返されれば、その優位性は消滅するだろう。

価格戦争を仕掛けることで、望ましい結果を得るには以下に述べる条件が必要とされるだろう。

(1) 競合が構造的問題により反応できない、もしくは、そうしたくない理由がある

コスト面や技術面で圧倒的に有利な状況にある場合など、競合の戦意を削ぎ、競合反応が最小限に留まることが予想される状況であれば、マーケットシェア・販売量・利益いずれも拡大の可能性は高まる。価格戦争を通じて、マーケットシェアに大きな変化が生じるケースは少ない(eg., Sotgiu and Gielens 2014)。特にマーケットシェア拡大を目標とするならば、この条件は重要となる。先述の中国のテレビ市場の例で言えば、チャンホンの勝利は、当時の海外メーカー（特に日本ブランド）は、プレミアム製品としてのブランドイメージを損なう恐れがあったため、十分な応戦が出来なかったことが背景の1つとなっている。

(2) 価格戦争の発生により、利益損失をカバーするだけの販売量増加が予想される

価格戦争により利益が拡大するには、価格引き下げによる利益損失を埋め合わせるだけの販売量増加が必要となる。価格戦争により急激に販売量が増加するならば、仮にマーケットシェアは拡大しなくても、利益拡大の可能性は高まる。牛丼業界における価格戦争の例のように、市場規模の拡大が生じれば、価格戦争のメリットを享受できる可能性は高い。

これらの条件が常にマーケットシェア・販売量・利益の拡大を約束してくれるわけではない。競合の報復可能性は低いと見積もっていても、捨て身で挑んでくることもある。例えば、航空業界における価格戦争の例では、最も激しく抵抗したのは巨額の赤字に苦しんでいた航空会社であった（Appendix B 参照）。また、先に述べたように、価格戦争によって縮小する利益を補うことが出来るほどに販売量が拡大するか否かは、市場の成長率や、低価格に対する潜在的需要の規模次第となる。例えば、高速バス、航空業界、百貨店間などの価格戦争では、各社の販売量自体は大きく伸びたものの、利益は価格戦争以前よりも縮小している（Appendix A・B・D 参照）。パソコンメーカー間の価格戦争では、パソコン市場はほとんど拡大せず、各社の利益を圧迫することに繋がっている（Appendix G 参照）。

実証分析の結果を踏まえれば、さらに次の条件が必要とされる。

(3) 競合と比較して圧倒的なコスト優位性、もしくは、規模の経済性を有している

値下げによって利益を拡大するには、値下げによる単位あたりの利益



縮小分を販売量の増加によって埋め合わせることが必要となる。値下げによる利益損失を補うには、販売量をどれだけ増加すればよいかは、例えば、Zhang and Zhou (2010) による『損益分析点となる販売量増分率』の計算式から計算することができる。

$$\Delta q = \frac{\Delta p - (1 - cm)\Delta c}{cm - \Delta p + (1 - cm)\Delta c}$$

$\Delta q$  : 損益分岐点となる販売量増分率

$\Delta p$  : 価格の引き下げ率

$cm$  : 貢献利益率 (価格引下げ前)

$\Delta c$  : 価格引下げによる限界費用低下率

仮に価格を 30% 引き下げたとする ( $\Delta p=0.3$ )。また、現在の貢献利益率は 30% ( $cm=0.3$ ) であり、値下げによる販売数量増加により 15% の単位コスト削減が達成されると予測したとする ( $\Delta c=0.15$ )。各値を計算式に入れると  $\Delta q=1.86$  となり、販売数量が 186% 以上増加すれば、利益は値下げ前よりも増えるということになる。この計算式に従えば、損益分析点となる販売数量増分率は、貢献利益率 (値下げ前の利益率) が高いほど、また、値下げによる限界費用低下率が大きいほど、小さくなる。したがって、コストリーダーシップを握れる立場にあるなどコスト優位性を有しているか、規模の経済が実現できることが、価格戦争が発生した際の利益縮小の可能性を低下させることになる。なぜならば、販売数増分率が小さいほど、少ない販売増分で利益を得ることが出来ることを意味しているためである。

Sotgiu and Gielens (2014) は、スーパーマーケットを対象として、価格戦争収束後、一方の売り手が値上げをし、他方の売り手は低下した価格

水準を維持し続けるならば、値上げをした売り手の販売量・利益は大きく縮小する一方、価格水準を維持した売り手は、損失を補填するだけの改善がなされる傾向が見られたことを報告している。実証分析において示したように、価格戦争によって発生する主な弊害は、買い手の価格重視度の上昇であり、値上げは通常以上のインパクトを持つようになるためであると考えられる。したがって、価格戦争から利益を享受するには、競合が値上げに転じた後も価格水準を維持することで我慢を強いられることになる。もちろん、価格戦争によって低下した価格水準を維持し続けるには、競合と比較して圧倒的なコスト優位性を有している必要がある。

さらに言えば、(1)の条件と関係するが、コスト面での優位性を競合が認知しているならば、競合反応が最小限に留められる可能性もある。テレビのチャンホン、電子レンジのギャランツ、スーパーマーケットのアルバートヘインは、それぞれ強いコストリーダーシップを持った企業であった。

(4) 自社の製品・サービスがローエンドポジションにある、もしくは、ローエンドへのポジション変更を狙っている

低価格を維持し続けることはブランドイメージ低下に繋がるため、ローエンドポジションにいるか、そのポジションへのシフトを希望していない限りデメリットの方が大きいだろう。4節で指摘したように、値下げまでのタイムラグが非常に短くなる価格戦争は、低価格イメージの強いブランドにとって影響は少ないが、そうではないブランドにとってはデメリットの方が大きくなる。また、価格戦争が発生すると買い手の価格感度は高まりやすいため、もともとローエンドポジションにある製品・サービスにとっては有利な状況が築かれやすい。したがって、自社の製品・サー

ビスがローエンドポジションにある場合、価格戦争に陥ったとしても、ブランド評価にネガティブな影響は出にくい。また、低価格イメージへの変更を望んでいる場合には、価格戦争は好ましいインパクトを持つだろう (eg., Van Heerde et al., 2008)。

## 6. まとめ

競合が相応の反応が出来ない事が見込まれるならば、攻撃的な値下げを行うことでマーケットシェア・販売量・利益が改善する可能性はあるが、相応の反応が予想されるのであれば、価格戦争への突入可能性は高まる。価格戦争には、プラス面もマイナス面もある。価格戦争は、(1) 所得効果による購入量増加、(2) 参入障壁を高めるなど競争圧力の減少、(3) 価格戦争の再発可能性の低下、といった好ましい効果を生むこともあるが、仮にこれらの効果が発生しても、その効果は短期的であるだろうし、価格戦争に伴って様々な弊害が発生する。

価格戦争によって発生する主な弊害は、買い手の価格重視度の上昇であり、値上げは通常以上のインパクトを持つようになる。したがって、価格戦争から利益を享受するには、競合が値上げに転じた後も価格水準を維持することで我慢を強いられることになる。もちろん、価格戦争によって低下した価格水準を維持し続けるには、競合と比較して圧倒的なコスト優位性を有している必要がある。さらに言えば、低価格を維持し続けることはブランドイメージ低下に繋がるため、ローエンドポジションにいるか、そのポジションへのシフトを希望している必要がある。したがって、売り手にとって、あえて価格戦争に陥ることが意味を持つてくるのは、大きく分けて、(1) 値下げによる利益損失をカバーするだけの販売量増加

が予想される場合、(2) 競合と比較して圧倒的なコスト優位性・規模の経済性を有している場合、(3) ローエンドへのポジショニングにいるか、変更を望んでいる場合 の3ケースとなる。これらが当てはまらないようであれば、意思決定に際しては、最低限、自らが価格戦争のきっかけを作らないよう注意を払う必要があるだろう。特に、本章で行った調査では、発生した価格戦争に関して、「意図せず、自社が仕掛けることになった」との回答が約25%を占めていた。

価格戦争に巻き込まれないようにするには、差別化に注力するとともに、コスト優位性を確立しておくことが重要である。仮にそれらが達成できていなくても、価格戦争が競合間で発生した場合、もしくは競合が攻撃的値下げを実施した場合でも、即座の対応は避けるべきである。価格戦争は比較的短期間で収束にいたるケースが多いこと、競合に対する反応速度もまた、ブランド評価にネガティブな影響を与えること、価格水準低下により販売量は増える傾向にあるが、値下げによって縮小した利益を補填するだけの販売量増加が生じることは少ないこと、販売量が一時的に増加しても所得効果の逡減等によって販売量は縮小する可能性があること、を踏まえれば、売り手の多くにとっては、価格戦争に参加しない方が、結果的に被る被害は最小限で済む可能性が高いと考えられる。

---

15 <http://www.yoshinoya-holdings.com/ir/report/yoshinoya.html> (参照日 2015年4月2日)

<http://www.zensho.co.jp/jp/ir/results/monthly.html> (参照日 2015年4月2日)

<http://www.matsuyafoods.co.jp/ir/monthly.html> (参照日 2015年4月2日)

16 「客数変化率÷客単価変化率」から計算している。

<http://www.zensho.co.jp/jp/ir/results/monthly.html> (参照日 2015年4月

---

2 日)

<http://www.matsuyafoods.co.jp/ir/monthly.html> (参照日 2015 年 4 月 2 日)

17 日本経済新聞, 朝刊, 93 年 2 月 9 日

18 日本経済新聞, 朝刊, 93 年 2 月 11 日

19 <http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/5001/> (参照日 2010/5/10)

20 日本経済新聞, 朝刊, 03 年 1 月 23 日

21 実施時期は 2015 年 4 月である。

22 (株) マーケティングアプリケーションズ (旧 ((株) ボーダーズ) のアンケートモニターを対象に調査が行われた。

23 第 2 章 4 節

24 実施時期は 2011 年 8 月である。

25 調査 I・調査 II・調査 III とも, (株) マーケティングアプリケーションズ (旧 ((株) ボーダーズ) のアンケートモニターを対象に調査が行われた。

26 調査 I における被験者のプロフィールは次のようになっている。

職業 (公務員: 1.1%, 経営者・役員: 0.4%, 会社員 (事務系): 18.2%, 会社員 (技術系): 2.0%, 会社員 (その他): 3.6%, 自営業: 3.2%, 自由業: 2.0%, 専業主婦: 44.0%, パート・アルバイト: 19.9%, 学生: 0.3%, その他: 5.5%)  
年代 (30 代: 48.6% 40 代: 51.4%)

27 テキストのコード化は, 調査会社のリサーチャー 2 名が担当した。

28 コーディングに際しては, 1 つの回答内で, ポジティブとネガティブが両方出現する可能性があるため, マルチアンサー形式でのコーディングが適切だと考えられた。今回に関しては, ポジティブとネガティブ両方が出現する回答

---

はなかった。そのため、コーディングはシングルアンサー形式とし、①原因推論に関する内容と原因推論ではない内容が両方含まれる場合は、原因推論ありとした。また、②原因推論に関して、ポジティブとニュートラルが同時に含まれる場合にはポジティブ、ネガティブとニュートラルが2つ含まれる場合には、ネガティブに含める処置を行った。

29 厳密に言えば、共起分析のアルゴリズムは、ソフトによって違いがある。ここでは、共起分析の考え方の説明に留めている。

30 留保価格 (reservation price) は、支払い意思額 (willingness to pay) と同義の概念である。

31 また、内的参照価格は自由回答形式であるため、〇円～〇円といった幅で回答される可能性があったが、今回はそのような回答は確認されなかった。

32 調査Ⅱにおける被験者のプロフィールは次のようになっている。  
職業 (公務員 : 1.3% , 会社員 (事務系) : 22.2% , 会社員 (技術系) : 1.9% , 会社員 (その他) : 3.8% , 自営業 : 4.1% , 自由業 : 1.9% , 専業主婦 : 39.4% , パート・アルバイト : 19.1% , その他 : 6.6%)  
年代 (30代 : 49.7% 40代 : 50.3%)

33 日本経済新聞, 夕刊, 00年2月19日

34 日経流通新聞, 朝刊, 00年9月28日

35 日経流通新聞, 朝刊, 01年3月1日

## 第 4 章 . 価格戦争を促す内的土壌

### － 合理的意思決定を歪める要素 －

#### 1. はじめに

本章では、価格戦争の発生を後押しする内的要素について検討する。価格戦争には意思決定者の感情的側面が強く作用しており、ビジネス上の観点から言えば非合理的な事象とも言える。価格戦争の発生リスクは、企業を取り巻く環境の視点から主に議論されてきたが、一方で、価格戦争を促す背景には、意思決定者の合理的意思決定を阻害するヒューマンバイアスといった内的要素も存在する。特に本章では売り手が推定する買い手の価格感度に着目する。第 3 章の実態調査によれば、価格戦争に至った背景については、買い手の価格感度の高さに起因するとの回答が多くを占めていたが、意思決定者の合理的意思決定を歪める要素の 1 つとして、売り手は価格感度を過剰に見積もる傾向があること、売り手と買い手間には価格意識のギャップが存在することを明らかにする。

#### 2. 価格戦争の発端

価格戦争に至る過程は、大きく 2 ケースに分類できる。1 つ目は、競合から何かしらの脅威を知覚し、防御を目的に値下げを行うことで価格戦争に突入するケースである。例えば、第 1 章で紹介した仙台-福島路線間における富士交通の新規参入に対し、既存 3 社が大幅な値下げで対抗したケースが該当する。もともと、富士交通は価格ではなくサービスで差別化を図るつもりでいたが、競合は 2000 円から 1500 円への大幅な値下げで対抗した。また、アメリカの航空産業の事例では、アメリカン航空が複雑

な料金体系の単純化をしようとしたことに競合が過剰反応したことが価格戦争に繋がっている (Appendix B 参照)。2つ目は、一方的な値下げをきっかけとし、それに競合が相応の反応を示すことで価格戦争に突入するケースである。スーパーマーケットの事例におけるアルバートヘイン、百貨店の事例におけるメイシーズなど、目的は様々ではあるが、均衡状態から極端な値下げを行ったことで価格戦争に繋がった (Appendix D・E 参照)。したがって、どの売り手が価格戦争のファーストムーバーなのかは、厳密に言えば、当事者の認識によって異なってくる。例えば、第2章で紹介したピザ店の価格戦争にしても、ボンベイファストフード側は、2bros ピザがすぐ隣に出店したことを発端と見なしているし、2bros ピザ側は、ボンベイファストフードの値下げを発端と見なしており、互いに相手が価格戦争を仕掛けたと主張している。第3章で実施した調査においても、価格戦争の発端として回答された競合の施策は様々であった。しかしながら、いずれかが値下げを行わない限り、価格戦争には発展しない。

第3章における実態調査で示したように、価格戦争のきっかけは、業界における平均水準を超える値下げであることが多いが、その値下げは、必ずしも「コスト以下ではない」「利益最大化を目的とはしていない」といった点において、経済学的意味での略奪的価格設定とは異なっている。また、略奪的価格設定とは異なる点に関して、Guiltinan and Gundlach (1996) は、「意思決定者の持つ情報は不完全であり非対称である」とともに、「意思決定者は競合反応をシグナルや過去の行動から予測するが、その予測は不完全である」ことを挙げている。このことは、価格戦争の発端として、意思決定上の判断ミスが背景になりやすい事をも示唆している。実際、価格戦争は、一方の意図的な略奪的戦略とは関係なく発生する事があるとともに (eg., Schunk 1999), 競合反応を考慮していなかったり、競合



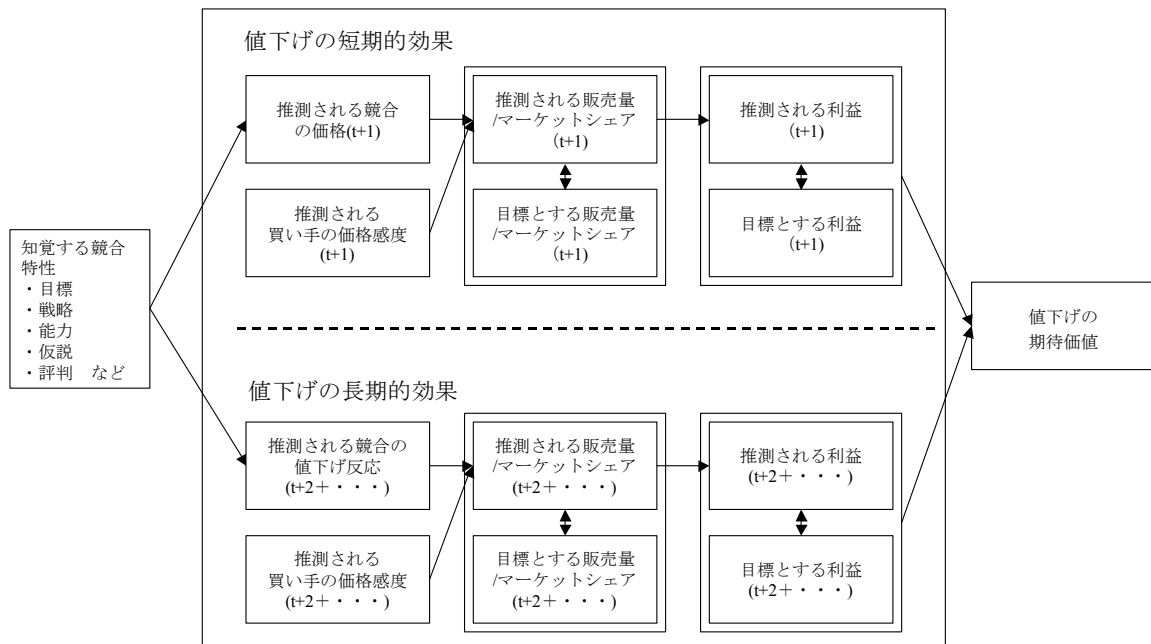
反応を誤って推測するなど、意思決定上の判断ミスを背景とする事も多い (eg., Saporito 1992; Heil and Helsen 2001)。例えば, Marn et al., (2004) は, 新製品投入に先立って, 既存製品の在庫処理のための値下げをしたことが価格戦争のきっかけとなった食品業界のケース, Heil et al., (1997) は, 競合の販売価格を早合点し, 誤って競合以上に値下げをしてしまったことで, 価格戦争に突入したタイヤ業界のケースを紹介している。

### 3. 価格戦争の発生を後押しする内的要因

売り手間の行動・反応の起点となるのは, マーケティング上の意思決定であるが, あらゆる意思決定が合理的に行われるわけではない。企業の意思決定に関わる先行研究を踏まえれば, 価格戦争の発端となるような攻撃的な値下げが生じる背景には, 意思決定者の合理的意思決定を歪めてしまう要素の存在を指摘することが出来る。

図 1 に, ある売り手が  $t+1$  期に値下げをするか否かを判断する際の意思決定の流れを, Moore and Urbany (1994) の単純化されたモデルを基に示す。値下げの期待価値は, 短期 ( $t+1$ )・長期 ( $t+2+\dots$ ) の販売量/マーケットシェア, 利益, 目標値との差の関数となる。また, 販売量/マーケットシェアは, 競合の価格と買い手の価格感度を基に推測される。さらに, 競合の価格は, 知覚する競合の特性から推測される (eg., Porter 1980)。以下では, 図 1 の意思決定過程モデルを基に, 合理的意思決定を阻害する要素について整理する。

図 1. 値下げを考慮する際の意思決定過程



※ Moore and Urbany (1994) を一部変更して作成

### 3-1. 競合反応の軽視

図 1 において競合の存在自体が無視される、もしくは、長期効果 ( $t+2 + \dots$ ) が考慮されないケースである。販売量/マーケットシェア・利益を増加させるための行動の多くは、競合のカウンターの反応が予想されるのならば実行には移されないはずである (Ramaswamy et al., 1994)。それにも関わらず、価格戦争のような売り手間の衝突が発生するのは、意思決定にあたり、競合の過去・現在の行動を考慮に入れるものの、競合の将来の行動についてはほとんど考慮しないことが背景の 1 つにある (eg., Montgomery et al., 2005)。Moore and Urbany (1994) は、競合反応について十分な検討がされない傾向があることについて、その背景を検討している。まず、意思決定者は、競合反応の予測にコストをかけない。競合反応の予測には、多大な情報量が必要とされるため、競合反応についての不確実性が大きいと判断されれば、意思決定者は反応を予測しようとする

こと自体しない。さらに、特定の目標を達成するにあたって自己奉仕的バイアス (self-serving bias) が生じる。具体的には、成功は自分の能力や努力に帰属させる自己高揚バイアス (self-enhancing bias) や、失敗は外的要因に帰属してその責任を否定する自己保護バイアス (self-protective bias) が生じることで、競合反応に対して楽観的になったり、自社の能力を過信するような状況が生じ、それが競合反応を考慮しない要因となる。また、第 2 章で述べたように、競合間の衝突は、達成しようとする目標に対する固執と意思決定に対する過剰確信を生む (Zajac and Bazerman 1991)。このこともまた、競合反応を考慮しない要因となる (Urbany and Montgomery 1998)。マーケティング上の意思決定は近視眼的になりやすく、価格戦争に陥るとその傾向はさらに強まることになる。

### 3-2. 利益の軽視

図 1 において利益が考慮に入れられないケースである。経済学においては、企業の意思決定の動機は利益最大化であるとの前提が置かれているが、これに対しては疑問が投げかけられてきた (Guiltinan and Gundlach 1996)。マーケティング上の意思決定は、実際には販売量やマーケットシェアを基準にする傾向が強いためである (eg., Armstrong and Collopy 1996)。価格戦争発生背景には、販売量 (マーケットシェア) 志向の強さがあることは度々指摘されてきた (eg., Simon et al., 2006)。特に意思決定は、販売量で競合を上回ることが出来るかどうかといった相対的關係を基になされる傾向がある (eg., Armstrong and Collopy 1996)。Buzzell and Gale (1987) は、マーケットシェアの大きい事業と小さい事業を比較し、マーケットリーダーはマーケットシェア 5 位以下の事業よりも 3 倍の投資収益率 (ROI) をあげていることを示し、マーケットシェ

アと ROI の間には強い相関があるという点については何ら疑う余地はないと結論づけている。高い販売量/マーケットシェアを獲得できたならば、将来的に高い利益を得ることができる可能性は高まるが、高い販売量/マーケットシェアを得ようとする動機は、利益を無視するような攻撃的値下げへ導くことになる (Armstrong and Brodie 1994; Keil et al., 2001)。第 3 章における実態調査でも、値下げの目的は販売量の拡大との回答が多くを占めていた。

販売量/マーケットシェア志向に陥る背景には、社内評価制度が影響しているとの指摘もある。Keil et al., (2001) は、社内評価の頻度が価格決定態度に与える影響を検討している。社内の評価頻度が多いほど、マネージャーに対する圧力が大きくなるため、マネージャーは短期的視点で戦略を決めようとする。この研究では、実験の参加者を使ったシミュレーションを行うことで、社内評価の頻度の多さは販売量志向を高めることで価格依存に陥りやすいこと、利益志向の場合には攻撃的態度をとる可能性は低くなることを明らかにしている。

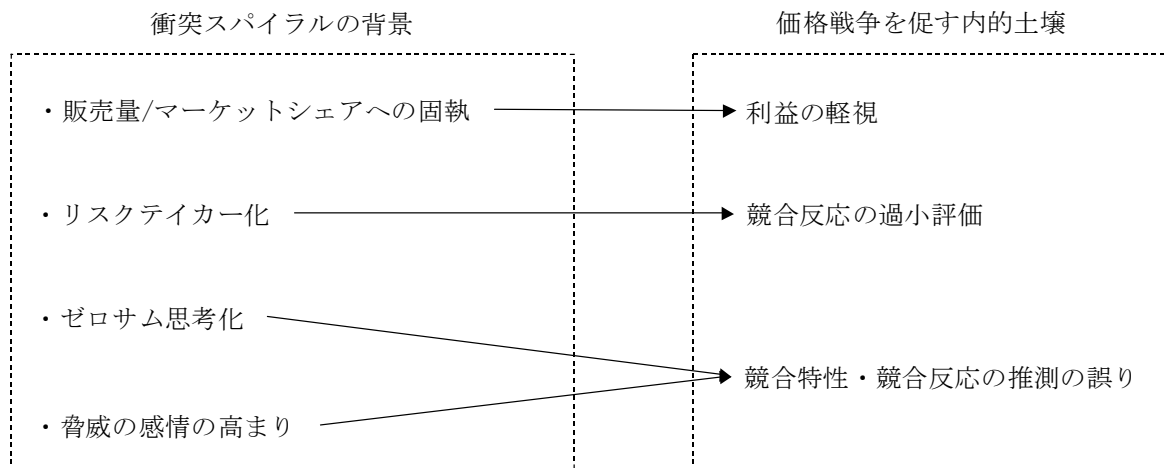
### 3-3. 競合特性・競合反応の推測の誤り

図 1 において、競合特性・競合反応を見誤るケースである。態度決定理論によれば、人は本来、自身と他者の両方の視点に立って物事を考えるような「視点取得能力」に欠けている (Urbany and Montgomery 1998)。また、競合反応を推測しようとする場合には、自社であればどのように反応するかという視点から判断するように、自身の意見を他人の意見に投影してしまう「偽の合意効果」がビジネス上の意思決定にも生じる可能性も指摘されている (eg., Zajac and Bazerman 1991)。これらの心的バイアスは、競合情報を詳細に検討しない限り、競合の値下げ反応を見誤る、

競合に必要以上の脅威を知覚する、競合の行動の背景を見誤る（競合の特性を見誤る）といった弊害を発生させる。先述の航空業界における価格戦争は、消費者に評判が悪かった航空産業全体の複雑な料金構造を修正する目的で行った（さらに、他社も料金体系の単純化に追随するだろうとの目的で行った）アメリカン航空の料金改定が発端となっている。この価格戦争は、アメリカン航空が、自社とは異なり、他社は航空産業の料金構造の問題点については興味を持っていないということを認識していれば起こり得なかったとされる（eg., Zajac and Bazerman 1991）。また、その競合はアメリカン航空の価格改定の真意をよく理解していれば、攻撃的な反応を示す必要もなかった。第1章で紹介した仙台-福島路線間におけるバス会社間の価格戦争においても、富士交通は価格ではなくサービスで差別化を図るつもりでいたが、競合は攻撃的値下げによって対抗したことも、この例に当てはまるだろう。

また、第2章において、価格戦争時における価格水準の急低下の背景には、投下コスト正当化に起因する「販売量（マーケットシェア）への固執」「リスクテイカー化」、敵意の感情に起因する「ゼロサム思考化」「脅威の感情の高まり」、があることは述べた。価格戦争時における販売量（マーケットシェア）への固執は「利益の軽視」、リスクテイカー化は「競合反応の過小評価」、ゼロサム思考化・脅威の感情の高まりは「競合特性/競合反応の推測の誤り」の傾向をさらに促すことになる（図2）。そのため、価格戦争時においては合理的な意思決定はさらに阻害され、意思決定の質は低下することになる。

図 2. 衝突スパイラルの背景と内的土壌



#### 4. 売り手が推測する買い手の価格感度（仮説の設定）

第 3 章で実施した実態調査では、価格戦争に至った背景として、買い手の価格感度の高さとの回答が多くを占めていた。図 1 に示すように、値下げの期待価値を判断する際に推測する販売量/マーケットシェアは、競合の価格と売り手が推測する買い手の価格感度から推定される。したがって、買い手の価格感度の高低もまた、値下げの判断基準となる。買い手の製品・サービスの選択基準として、価格が大きなウェイトを占める場合、値下げに対する強い誘因が働く。また、競合の値下げは、自社の販売量/マーケットシェアの低下に直結するため、競合の値下げは強い脅威として知覚されることになる。

第 2 章で述べたように、価格は他のマーケティングミックス手段と比較すると、競合反応を誘発しやすい (eg., Chen and MacMillan 1992; Lee flang and Wittink 2001)。その背景には、他のマーケティングミックスと比較して操作がしやすいこと、価格そのものが競合にとってベンチマークしやすく、脅威を与えやすいこと等が指摘されている (eg., Macmillan et al., 1985)。しかしながら、買い手の価格感度を正確に推測してい

るのであれば、買い手の価格感度が低い場合には、仮に競合が値下げをしたとしても、それに対抗する動機は少ないはずである。しかしながら、値下げがほとんど効果を持たないような状況でも、競合の値下げに対しては積極的に対抗しようとする傾向があることを指摘する研究もある。例えば、Urbany and Dickson (1991) は、競合の値下げに対して、値下げで対抗する動機の規定因を検討しており、価格感度の高い買い手セグメントが多いか少ないかに関わらず、値下げによる対抗動機は強いことを明らかにしている。また、Leeflang and Wittink (1996)・Brodie et al., (1996) は、パネルデータを基に競争反応弾力性・マーケットシェア弾力性・マーケットシェア交差弾力性の関係性を検討しており、値下げが消費者反応にはほとんど影響を与えないような製品であっても、競合の値下げに対して反応してしまうような過剰反応が多いことを確認している。これらの研究は、意思決定者は買い手反応を詳細には検討しておらず、買い手の価格感度を実際よりも過大に見積もる傾向があることをも示唆している。このこともまた、攻撃的な値下げが行われる背景にあると考えられる。したがって、本研究では以下の仮説を設定する。

*仮説. 買い手の価格感度と、売り手が推測する買い手の価格感度の間にはギャップがあり、売り手は買い手の価格感度を過大に推測する傾向がある。*

買い手の価格感度を過大に評価することは、競合の値下げに対して過剰反応を促し、結果として価格戦争へ突入する機会を生むことになる。また、売り手が、買い手が期待する以上の値下げを実施することは、売り手にとっては利益の損失を意味する。以下では、売り手と買い手間の価格意

識のギャップの存在に着目し、実証分析により検証する。

## 5. 売り手と買い手の価格意識差に関する実証分析

本節では、中国における自動車（小型車）と国内のスーパーマーケットを対象として、買い手の価格意識と、売り手が想定する買い手の価格意識の双方を調査し、売り手と買い手の価格に対する意識のギャップの存在に関わる仮説を検証する。

### 5-1. 中国自動車メーカーと中国消費者の意識差<sup>36</sup>

#### 5-1-1. 調査概要

価格意識のギャップを探るにあたり、中国の自動車（小型車）市場を例に、消費者向けと自動車メーカー・販売店勤務者向けの2種類のアンケートを実施した。実査にあたっては、インターネット調査を利用した。アンケートの対象者は、(株)サーチナの中国国内のアンケートモニターを利用した。小型車を対象とするため、消費者向けの調査は、小型車（1000～1500cc未満）を新車で2年以内に購入している25歳以上の男女とした。調査項目に関しては、消費者向けと自動車メーカー・販売店勤務者向けともに、上田・斉藤（1999）で提案されている価格関与測定指標を用い、価格意識を測定するための設問を設けた。また、消費者の小型車選択時の重視項目からセグメンテーションを行い、価格重視層の規模測定を行うことを目的として、消費者向けアンケートのみ、コンジョイント分析を行うための設問を設けた。



### 5-1-2. 回答者属性

消費者向け調査の有効回答数は482名となった。消費者向けアンケートにおける回答者は、20代の回答者が全体の約65%を占めており、生活水準の高い層が中心となった（図3・図4・図5）。メーカー・販売店勤務者向けの調査は、自動車メーカーもしくは自動車販売会社に勤務しており、小型車（1000～1500cc未満）を担当しているものとした。また、職種は、営業・技術・研究開発・経営、設計・デザインのいずれかとした。有効回答数は120名となった（図6・図7）。

図3. 年代構成比

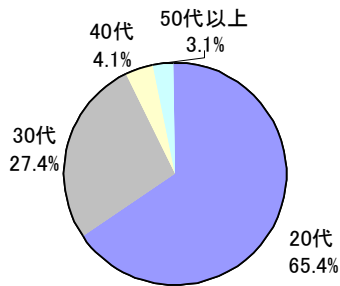


図4. 男女構成比

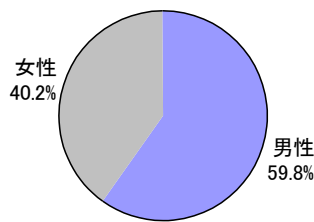


図5. 世帯年収

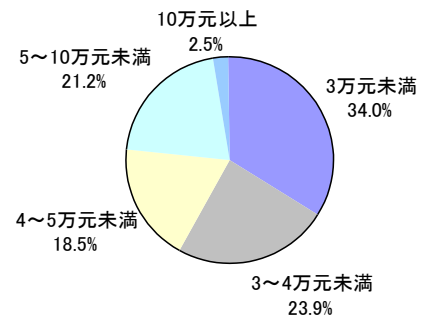


図6. 業種構成比

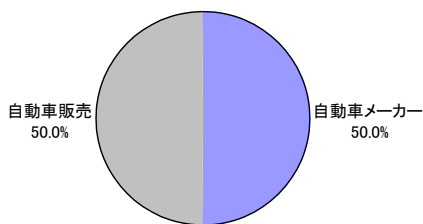
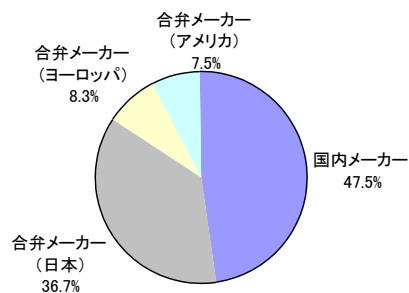


図7. メーカー構成比



### 5-1-3. 価格関与による比較

消費者向け調査・企業向け調査ともに、上田・斉藤（1999）で提案されている、「支出の痛み」「価格の品質バロメーター」「価格水準自体が生

み出す社会的 prestige」から構成される価格関与測定のための設問を設けている。回答者は価格関与尺度に関する項目に7段階（7.かなり当てはまる～1.まったく当てはまらない）で回答する。消費者向け調査では、回答者は小型車に対する価格意識について回答し（『自動車（排気量：1001cc超 1600cc以下）を購入する際の意識について、各項目にそれぞれお答えください』）、企業向け調査では、企業側が想定する中国消費者の小型車に対する価格意識を調べる目的で、消費者は小型車の価格についてどのように感じているかを回答する（『自動車（排気量：1001cc超 1600cc以下）の購入に際して、消費者はどのように考えていると思いますか？各項目にそれぞれお答えください』）。「支出の痛み」とは、消費者にとっての金銭的な支出の痛みを示している。「価格の品質バロメーター」「prestige」は、価格が高い方が消費者に受け入れられる性格を持つ。「価格の品質バロメーター」とは、製品・サービスの品質判断基準としての価格の機能である。製品・サービスに関して品質判断基準が少ない場合は、価格の高いものは品質も良いという価格の品質バロメーター機能が強く働く。「prestige」とは、prestigeや社会的地位を表すものとしての価格の機能である。消費者は価格が安い方が高いより良いことはわかっているが、単に高いからという理由でそれを欲しがることがある。その製品・サービスの価格が高いことが価値を生み出していると考えれば、自分の地位を象徴するものとして、より高い製品・サービスを購入するだろう。

消費者が小型車を購入する際に、「支出の痛み」「価格の品質バロメーター」「prestige」の3指標をどの程度考慮しているかを測定できれば、価格に対する指標を基にした消費者分布を調べることができる。消費者向け調査における各価格関与尺度への回答結果を表1に示す。

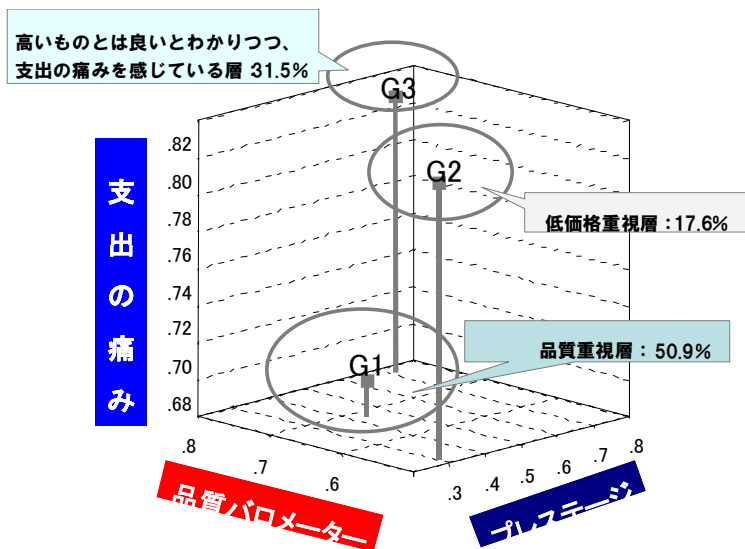
表 1. 消費者向け調査の結果

	項目	AV	SD	$\alpha$
支出の痛み	どれくらい安くなっているかを常に気にする	4.94	1.24	0.76
	価格の変化をまめにチェックする	5.48	0.96	
	なるべく安く販売してくれる店舗を探して購入する	5.03	1.18	
	値下げがあるときに購入する	5.41	1.09	
品質バロメーター	高い自動車は品質が良い	4.83	1.24	0.68
	高い自動車を買っておけば面倒がなくて良い	4.49	1.22	
	安い自動車を買って後悔したくない	5.02	1.27	
プレステージ	他の人たちが私よりも高い自動車を買っているかどうか時々探してみる	3.62	1.48	0.85
	他人に印象づけるために高い自動車を買いたい	3.39	1.45	
	価格の高い自動車を買うことによって、他人に自分を印象づけることが出来ると思う	3.41	1.57	

価格関与項目（「支出の痛み」「価格の品質バロメーター」「プレステージ」）ごとに数値を合計し、それぞれの指標の数値が0から1の間になるように修正する。最後にクラスター分析（k-means法）を行い、傾向が類似するグループに分けた。クラスター分析の結果、3つのグループが作成された。価格関与から作成された各グループの相対的位置関係を図8に示す。抽出されたグループは「品質バロメーターが高いグループ（G1）」「支出の痛みが高いグループ（G2）」「全ての項目で高いグループ（G3）」であった。G1は商品購入の際、品質判断基準を価格に求めるため、価格許容範囲が広い層となる。G2は支出の痛みが大きく、価格許容範囲が狭い層である。G3は品質判断基準を価格に求める一方で支出の痛みも大きく、価格許容範囲は中程度の層となる。各グループの構成比は、「品質バロメーターが高いグループ（G1※品質重視層）」は50.9%、「支出の痛みが高いグループ（G2※低価格重視層）」は17.6%、「全ての項目で高

いグループ(G3※高いものは良いとわかりつつ、支出の痛みを感じている層)」は 31.5% となった。

図 8. 中国消費者の価格関与（小型車）



	全体	G1	G2	G3
支出の痛み	0.74	0.68	0.81	0.81
品質バロメーター	0.68	0.68	0.52	0.78
プレステージ	0.5	0.43	0.31	0.71

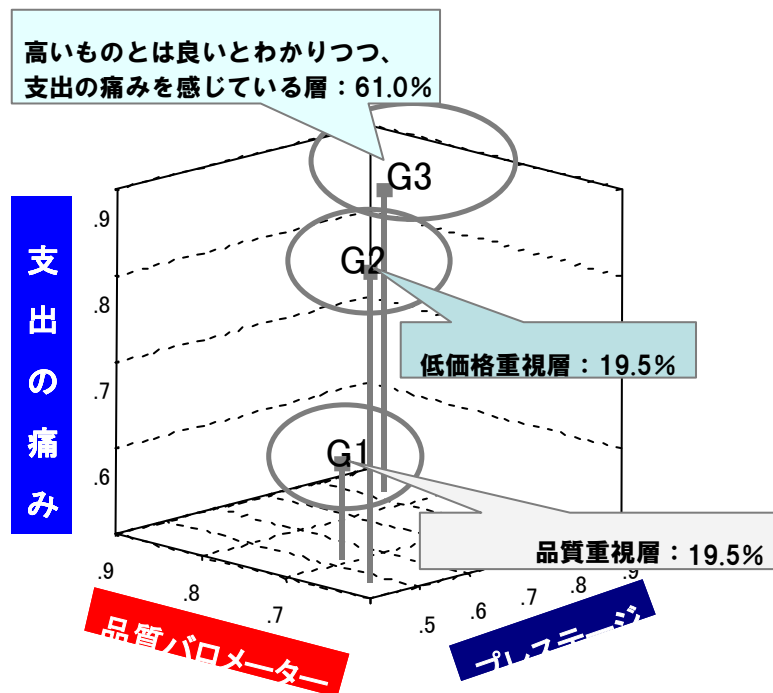
企業向け調査では、小型車の価格について、消費者はどのように感じているかという観点から回答してもらっている。結果を表 2 に示す。

表 2. 企業向け調査の結果

	項目	AV	SD	$\alpha$
支出の痛み	どれくらい安くなっているかを常に気にする	5.92	0.91	0.67
	価格の変化をまめにチェックする	5.79	0.89	
	なるべく安く販売してくれる店舗を探して購入する	5.4	1.22	
	値下げがあるときに購入する	5.83	1.14	
品質バロメーター	高い自動車は品質が良い	5.46	1.06	0.66
	高い自動車を買っておけば面倒がなくて良い	5.23	1.16	
	安い自動車を買って後悔したくない	5.53	1.19	
プレステージ	他の人たちが私よりも高い自動車を買っているかどうか時々探してみる	4.89	1.5	0.83
	他人に印象づけるために高い自動車を買いたい	5	1.51	
	価格の高い自動車を買うことによって、他人に自分を印象づけることが出来ると思う	4.8	1.57	

消費者向け調査と同様の要領でクラスター分析を行った結果を図 9 に示す。企業側が想定する中国消費者の小型車に対する価格意識から作成されたグループは、「品質バロメーターが高いグループ(G1※品質重視層)」が 19.5%、「支出の痛みが高いグループ(G2※低価格重視層)」が 19.5%。「全ての項目で高いグループ(G3※高いものは良いとはわかりつつ、支出の痛みを感じている層)」が 61.0%であった。

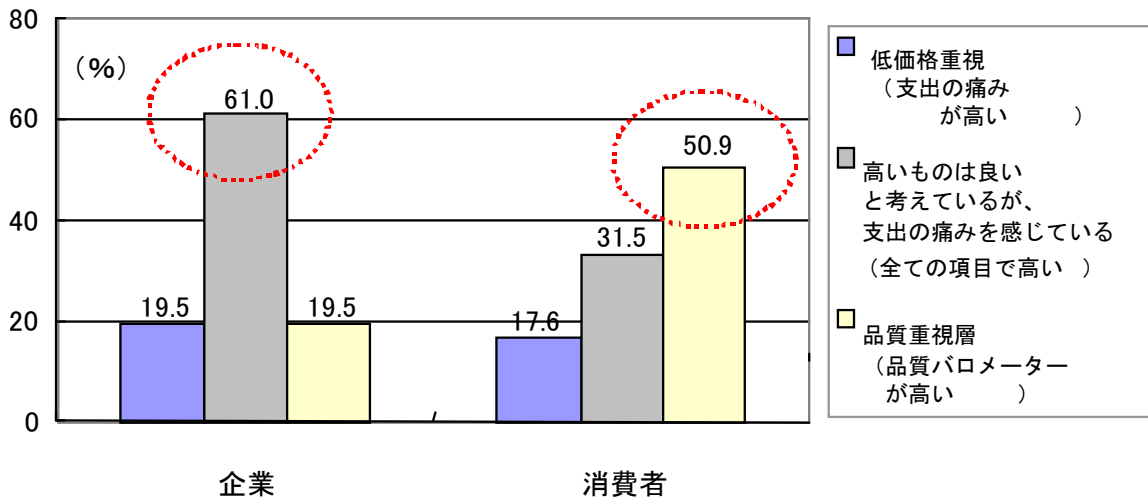
図 9. 企業側が想定する中国消費者の価格関与（小型車）



	全体	G1	G2	G3
支出の痛み	0.8	0.61	0.86	0.85
品質バロメーター	0.77	0.71	0.64	0.84
プレステージ	0.7	0.53	0.47	0.83

消費者向け調査と企業担当者向け調査から得られた、各グループ比率を図 10 に示す。両調査とも低価格重視層は少ないが、企業側が想定するよりも、消費者の品質重視グループは多くなっている。消費者の価格関与に関し、企業担当者は「高いものは良いとはわかりつつ、支出の痛みを感じている層（61.0%）」を中心に想定しているが、消費者側に関しては「品質重視層（50.9%）」が最も多い。企業側において、小型車の購入に関して品質重視の傾向があるとするグループは 19.5%であった。

図 10. 「企業側が想定する中国消費者の価格意識」と「中国消費者の価格意識」の比較



#### 5-1-4. 製品選択時の重視項目を基にした消費者セグメンテーション

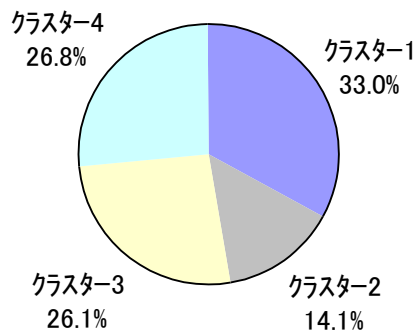
本節では、コンジョイント分析の結果を基に、小型車選択時の重視項目から消費者セグメンテーションを行うことで価格重視層の規模を測定する。コンジョイント分析は、仮想商品群を提示して、それらの好みの順序を回答してもらう方法である。この方法は、実際の商品選択の状態に近く、信頼性の高い結果が出やすい。また、価格の需要範囲を探る PSM 分析と呼ばれる手法と比較して、価格にトピックを絞らないため、回答者が価格コンシャスになりにくいという長所がある。仮想商品群を作成するにあたっては、属性を「外観」「ブランド」「価格」「排気量」の 4 属性とした。また、属性の内容を示す水準については「外観」を『セダン』『コンパクトカー』の 2 水準、「ブランド」は『純国産』『日本』『アメリカ・ヨーロッパ』の 3 水準、「価格」は『5 万元』『10 万元』『15 万元』の 3 水準、「排気量」は『1100CC』『1300CC』『1500CC』の 3 水準とし（表 3）、コンジョイント分析を行った（『カードをご覧になって、あなたが購入し

たいと思う自動車の組み合わせはどれですか？購入したい順番に1番目から9番目までカードナンバーを選択してください』)。次にコンジョイント分析結果から得られた、個人毎の属性水準得点を基にクラスター分析を行った。結果、4つのグループに分類された（図11）。

表3. 属性と水準

属性	水準1	水準2	水準3
外観	セダン	コンパクト	
ブランド	純国産	日本	アメリカ・ヨーロッパ
価格	5万元	10万元	15万元
排気量	1100cc	1300cc	1500cc

図11. コンジョイント分析の結果から得られたグループ



各クラスターの属性重要度・効用水準（図12～図15）と各クラスターの特徴を示す。



図 12. クラスター 1

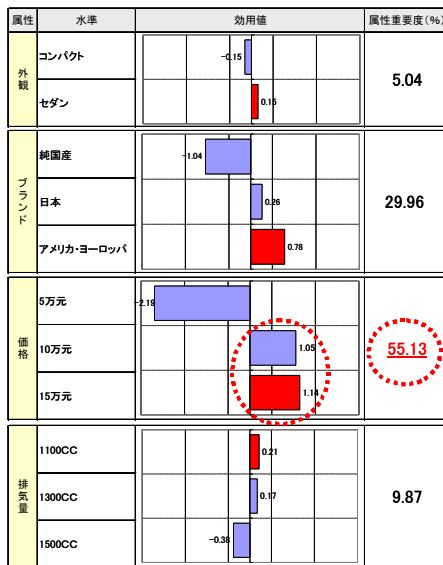


図 13. クラスター 2

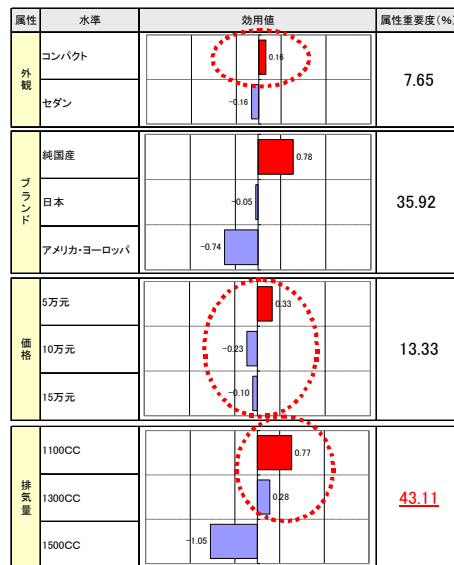


図 14. クラスター 3

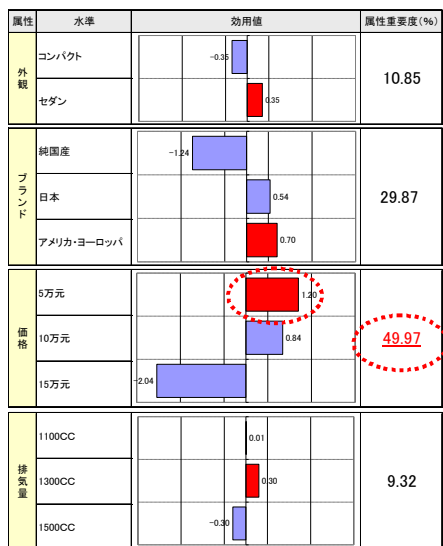
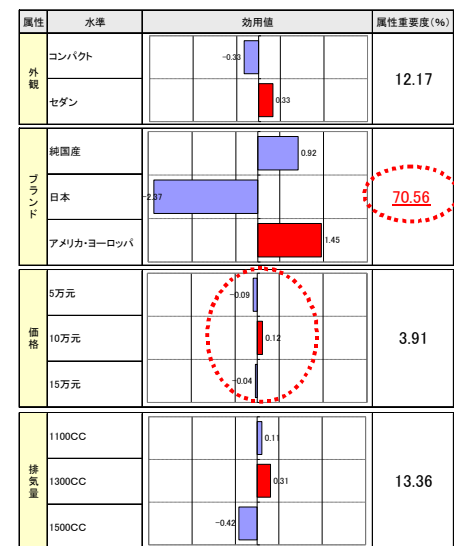


図 15. クラスター 4



□ クラスター 1 (構成比率 : 33.0%)

構成比率が最大のグループである。「価格」に対する属性重要度が突出しているものの、最低設定価格 5 万元での効用値が非常に低くなっており、10 万元以上で効用値が高くなっている。つまり、このグループは「価格」を重視する層ではあるが、高価格受容グループであると思われる。

2 番目にはブランド国籍を重視しているが、中国ブランドを評価せず、欧米ブランドを最も好み、そして次に日本ブランドを評価している。したがって、このクラスターは日系企業の好ましいターゲットとなり得るグループである。

□ クラスター2（構成比率：14.1%）

構成比率が最小のグループである。「排気量」「ブランド国籍」に対する重要度が大きい。「排気量」に関しては小排気量ほど評価が高く、「ブランド国籍」では純国産ブランドを好む愛国派である。価格重視度は比較的小さく、価格による効用値の大きな変化はない。

□ クラスター3（構成比率：26.1%）

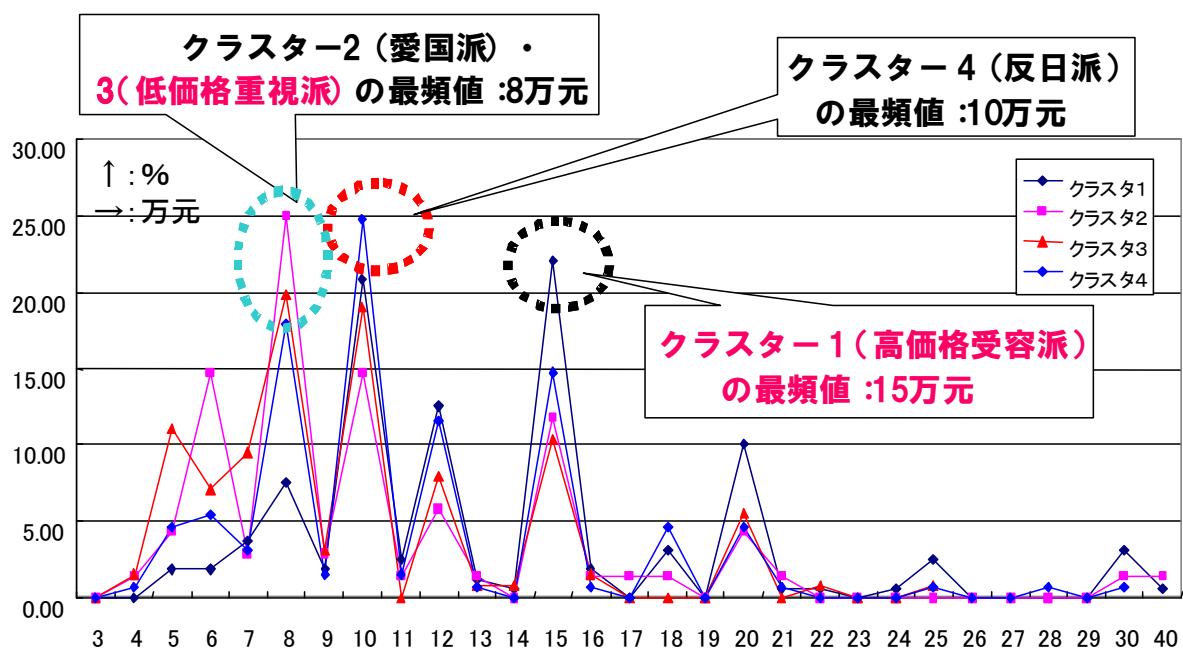
このグループは、「価格」に対する属性重要度が突出しており、その点ではグループ1と同様である。しかし、最低設定価格の5万元の効用値が最も高く、最高設定価格の15万元の効用値は大きくマイナスである。したがって、このグループは、典型的な低価格重視層であると思われる。

□ クラスター4（構成比率：26.8%）

「ブランド」に対する重要度が突出しており、日本ブランドの効用値が非常に低い水準となっている。一方、「価格」の重要度が非常に低くなっており、価格による効用値の大きな変化はない。このグループは、「日本車」を極度に嫌う傾向を示しており、反日派グループであると思われる。このクラスターは、「価格」の重要度が低いという点で好ましいグループではあるものの、日系企業が取り込むことは、短期的には難しいグループである。

小型車の購入に関して、低価格を最重視しているグループはクラスター3のみであり、全体構成比率から見ても25%程度であった。その一方、高価格受容グループは最大の構成比率を占める。小型車の購入という観点から見れば、低価格重視ではないグループ（クラスター1・クラスター2・クラスター4）が全体の7割以上を占めた。次にコンジョイント分析から得られた消費者グループに関し、それぞれのグループの「小型車の妥当価格」について検証した。アンケートでは、回答者に対して、小型車の「妥当だと思ふ価格」について質問している（『どれくらいの価格であれば妥当だと感じますか？※新車で購入するという前提でお答えください』）。各クラスターの妥当価格の出現頻度を示したのが図16である。結果は、クラスター2（愛国派）、クラスター3（低価格重視派）の妥当価格の最頻値は8万元、クラスター4（反日派）の最頻値は10万元、クラスター1（高価格受容層）の最頻値は15万元となっている。各クラスターの最頻値の最低価格はクラスター2とクラスター3の8万元であった。

図16. 各クラスターの妥当だと思ふ小型車価格



## 5-2. 国内スーパーマーケットを対象とした企業と消費者の意識差<sup>37</sup>

5-1 節では、中国小型車市場を例に、企業担当者が想定しているよりも品質重視の消費者が多いこと、低価格を重視する消費者は、高価格を需要する消費者よりも、むしろ少ないことを指摘した。5-1 節における調査は、国外を対象としており、国内でも同様の事が指摘できるかは検証が必要である。また、クラスター分析によるグループ規模の比較であり、厳密な意味で、両者間の意識ギャップの比較は出来ておらず、可能性の示唆で終わっている。そこで、本節では、国内のスーパーマーケットを対象に、企業と消費者に同項目の調査を行い、価格意識差を比較することを目的とした実証分析を行う<sup>38</sup>。

### 5-2-1. 調査概要

調査対象カテゴリーについて、スーパーマーケットとしたのは、国内において価格競争の激しい業態の1つであるとともに、消費者にとって一般的に馴染みの業態であり、そこで販売される商品について、一般的な価格水準についての知識を持っていると考えたためである。まず、消費者向け調査では、デモグラフィック要因による回答傾向の偏りを避けるため、対象を、日頃、スーパーマーケットで買い物をする30～49歳の女性に限定した。一方、企業向け調査では、対象を、スーパーマーケットに勤めている正社員（一般社員・管理職・役員・経営者）に限定した。また、調査対象者を確保しやすいという点を踏まえ、調査の実施にあたってはインターネットを利用することにした。具体的な方法としては、調査会社のアンケートモニターに対して、アンケートへの回答が要請される。アンケートモニターは、パソコンを通じて専用の画面から設問に回答する。また、企業向け調査では、あらかじめスーパーマーケット勤務として登録をし

ているアンケートモニターに対してアンケートへの回答を要請し、退職者や他業態の企業への転職者は分析対象から外した。

### 5-2-2. 調査内容

製品を購入する側（消費者）の価格意識と、製品を提供する側（スーパーマーケット）との価格意識のギャップの検証を目的としている。消費者向け調査と企業向け調査で、調査項目は統一している。消費者向け調査は回答者自身について答え、企業向け調査は買い物に来るお客さんがどのように感じているかという視点から回答する。調査内容は、大きく（１）スーパーマーケットの利用基準に関する意識差（２）商品価格に対する意識差（３）商品選択基準に対する意識差の３項目から構成している。

### 5-2-3. 調査対象者の概要

消費者向け調査の回答者は107名、企業向け調査の回答者は91名となった。企業向け調査の回答者の内訳は、職種別では、一般社員が75.8%、管理職が20.8%、役員・経営者が3.3%、性別では男性が77.8%という構成になった。また、企業向け調査の回答者の平均年齢は45.3歳（標準偏差：9.6歳）であった。回答者の居住地に関しては、消費者向け調査の回答者の居住地は、多い順番に千葉県（11.2%）・東京都（10.3%）・神奈川県（8.4%）・埼玉県（7.4%）・愛知県（7.4%）、企業向け調査は、東京都（17.5%）・神奈川県（14.3%）・埼玉県（9.9%）・千葉県（9.9%）・兵庫県（8.4%）という構成になり、いずれも関東圏が中心の構成となった。

#### 5-2-4. スーパーマーケットの利用基準に関する意識差

主利用のスーパーマーケットの利用基準（消費者：利用するスーパーマーケットを選ぶにあたり、それぞれの程度重視していますか？ 企業：お買い物客が利用するスーパーマーケットを選ぶにあたり、それぞれの程度重視していると思いますか？）について、5段階評価（5. かなり当てはまる～1. まったく当てはまらない）で回答してもらった。調査項目については Urbany and Dickson（1991）を参考にした。各項目の平均を表4に示す。結果、「価格が安い」「特売頻度が多い」「店舗の会員に対する割引価格がある」「来店頻度に応じた割引価格」といった、価格に関する項目について有意差が確認された。

表 4. 利用基準に関する意識差

	消費者	企業	有意確率 (両側)
家からの利便性が良い	4.39	4.56	n. s
品揃えが豊富	4.44	4.35	n. s
サービスが良い	4.04	3.93	n. s
店内の雰囲気が良い	3.77	3.92	n. s
催事やイベントの頻度が多い	3.33	3.03	p<0.05
価格が安い	4.02	4.67	p<0.001
特売の頻度が多い	3.74	4.22	p<0.01
店舗の会員に対する割引価格がある	2.93	3.8	p<0.001
来店頻度に応じた割引価格がある	2.44	3.55	p<0.001

#### 5-2-5. 商品価格に関する意識差

スーパーマーケットが配布する折り込みチラシの利用状況について確認した。具体的には、「折り込みチラシをどの程度読んでいるか（消費者：

どの程度読んでいますか？ 企業：お買い物客はどの程度読んでいると思いますか？)」、「チラシ掲載の特売品購入を目的に、主利用以外のスーパーマーケットを利用することがあるか（消費者：どの程度、利用することがありますか？ 企業：どの程度、利用することがあると思いますか？）」を5段階（5.頻繁に～1.まったく）で測定している。結果の平均を表5に示す。チラシの利用についても、2つの項目とも有意差が確認された。企業側はより積極的にチラシが利用されていると考えていることを示している。

表 5. 利用基準に関する意識差

	消費者	企業	有意確率 (両側)
折り込みチラシを読む頻度	2.54	4.49	p<0.001
チラシ掲載の特売品購入を目的とした、主利用以外のスーパーマーケットの利用	2.76	4.45	p<0.001

次に、「シャンプー（500ml ボトル）」「牛乳（1L パック）」「パン（6斤入り）」といった購買頻度が比較的高いと思われる商品について、支払い意思額（消費者：支払ってもよいと感じる最も高い価格についてお答えください 企業：お買い物客が支払ってもよいと考えているだろう最も高い価格についてお答えください）をフリーアンサーで回答してもらった。結果は、シャンプー（消費者：1001.85 円（SD=462.73） 企業：892.26 円（SD=451.97））、牛乳（消費者：263.94 円（SD=63.18） 企業：250.46 円（SD=47.58））、パン（消費者：250.77 円（SD=85.91） 企業：242.17 円（SD=63.32））となった。「シャンプー」「牛乳」に関しては、10%水準

ではあるが有意差が確認された。「パン」については非有意 ( $p>0.1$ ) となった。

#### 5-2-6. 商品の選択基準に関する意識差

コンジョイント分析を行い、価格を含めた属性の重要度を比較することにより、スーパーマーケットで販売されている商品選択基準に関する意識差を確認した。調査対象製品は牛乳とし、各属性と各水準（ブランド：中小メーカー系・農協系・大手メーカー系 脂肪分：低脂肪・通常・特濃 日付：2日前・5日前 価格：120円・160円・200円）を定め、直交計画により作成された商品案9案に対して、購入したいと感じる順番を選択してもらった（消費者：買いたいと思う順番に商品を選択してください 企業：お買い物客に売れると思う順番に商品を選択してください）。結果を表6に示す。重要度に関しては、消費者はブランド・脂肪分の次に価格であるのに対し、企業は価格が最も高い値となった。このことは、商品選択に関しても、実際にそうである以上に、企業側は、消費者が価格を重要視していると考えていることを意味している。



表 6. 重要度と効用値

消費者				企業			
重要度		部分効用値		重要度		部分効用値	
ブランド	31.83	中・小メーカー系	-0.89	ブランド	20.59	中・小メーカー系	-0.10
		農協系	0.61			農協系	0.21
		大手メーカー系	0.28			大手メーカー系	-0.12
脂肪分	25.93	低脂肪	-0.08	脂肪分	21.99	低脂肪	-0.68
		通常	-0.35			通常	0.29
		特濃	0.43			特濃	0.39
日付	18.23	2日前	0.62	日付	24.61	2日前	0.59
		5日前	-0.62			5日前	-0.59
価格	24.31	120円	0.55	価格	32.81	120円	1.04
		160円	-0.20			160円	0.24
		200円	-0.35			200円	-1.27
定数		4.79		定数		4.81	
Pearson's R		1.00		Pearson's R		1.00	
Kendall's tau		0.83		Kendall's tau		0.94	

以上をまとめると、スーパーマーケットの利用基準に関して、企業担当者は消費者が考えている以上に、価格を重要な基準としていると想定している傾向が確認された。この傾向は、商品価格に対する意識・商品選択基準に対する意識についても同様であった。企業担当者は消費者がそうである以上に、チラシで特売情報を探しているとともに、価格が商品選択において重要度が高いと想定していた。前節の中国小型車市場における調査結果も踏まえれば、本章において設定した仮説（「買い手の価格感度と、売り手が推測する買い手の価格感度の間にはギャップがあり、売り手は買い手の価格感度を過大に推測する傾向がある」）は支持されたとと言える。

## 6. まとめ

本章では、価格戦争の発生を後押しする内的要素について検討した。意思決定上の判断ミスが、価格戦争の発端となることも多い。意思決定者の合理的意思決定を歪め、攻撃的値下げを促す背景として、(1) 競合反応の予測にかかるコストと必要となる情報量の多さ、自己奉仕的バイアスなどを要因として、マーケティング上の意思決定は近視眼的になりやすく、競合反応は過小評価されやすいこと、(2) マーケティング上の意思決定は、実際には販売量やマーケットシェアを基準にする傾向が強く、販売量(及びマーケットシェア)志向は、利益を犠牲にするような行動へ導きやすいこと、(3) 「視点取得能力」の欠如や「偽の合意効果」は、ビジネス上の意思決定にも当てはまり、これらは、競合反応を見誤る、競合に必要以上の脅威を知覚する、競合の行動の背景を見誤る(競合の特性を見誤る)といった弊害を生むことが指摘される。

買い手の価格感度もまた、値下げ判断の主要な基準になるが、仮に値下げがほとんど効果を持たないような状況でも、売り手は積極的に値下げしようとする傾向があることが先行研究において指摘されている。このことは、売り手は買い手反応を詳細には検討しておらず、買い手の価格感度を実際よりも過大に見積もる傾向があることを示唆しており、売り手は買い手が期待する以上の値下げを実施する傾向があることを意味する。本章では、消費者と企業間の価格意識のギャップを検証し、売り手は買い手の価格感度を過剰評価する傾向があることを明らかにした。

買い手の価格感度が低いのであれば、競合の値下げにあえて反応する必要はない。競合の値下げがどれくらいのインパクトを持つのかを正確に判断するには、買い手がどの程度価格に敏感なのか、すなわち、低価格を望んでいる買い手の規模はどの程度なのか、よく把握しておくことが

重要となる。個々の売り手が買い手の価格意識を把握することで、価格競争の発生を抑えられることはもちろん、適切な競争戦略の策定が可能になるはずだ。

---

36 調査実施時期は 2006 年 8 月である。

37 調査実施時期は 2011 年 9 月である。

38 消費者向け調査は（株）マーケティングアプリケーションズ（旧（株）ボーダーズ）、企業向け調査は（株）クロスマーケティングの会員向けに行われた。

## 第5章 値下げ反応を規定する要因

### 1. はじめに

本章では、競合に対する値下げ反応を規定する要素の関係性を定量的に検証する。マーケティング分野では、買い手反応と比較すると、売り手反応が検討される機会は多くはない。しかしながら、本来は施策を実行する時、それに対して反応するのは買い手だけではないため、競合反応も同時に考慮する必要がある。一方で、第2章・第4章で整理した価格競争を促す外的土壌・内的土壌と売り手の値下げ反応との関係性については、定量的検証がなされていない。価格競争のきっかけに関しては、第3章における実態調査で示したように、「競合が仕掛けた」が突出するとともに、「意図せず、自社が仕掛けることになった」が続いており、価格競争を回避するには、そのきっかけを生むような意思決定を避けることが重要となる。そのためには、攻撃的な値下げ反応がどのような状況で発生しやすいのかを理解しておくことが必要となる。

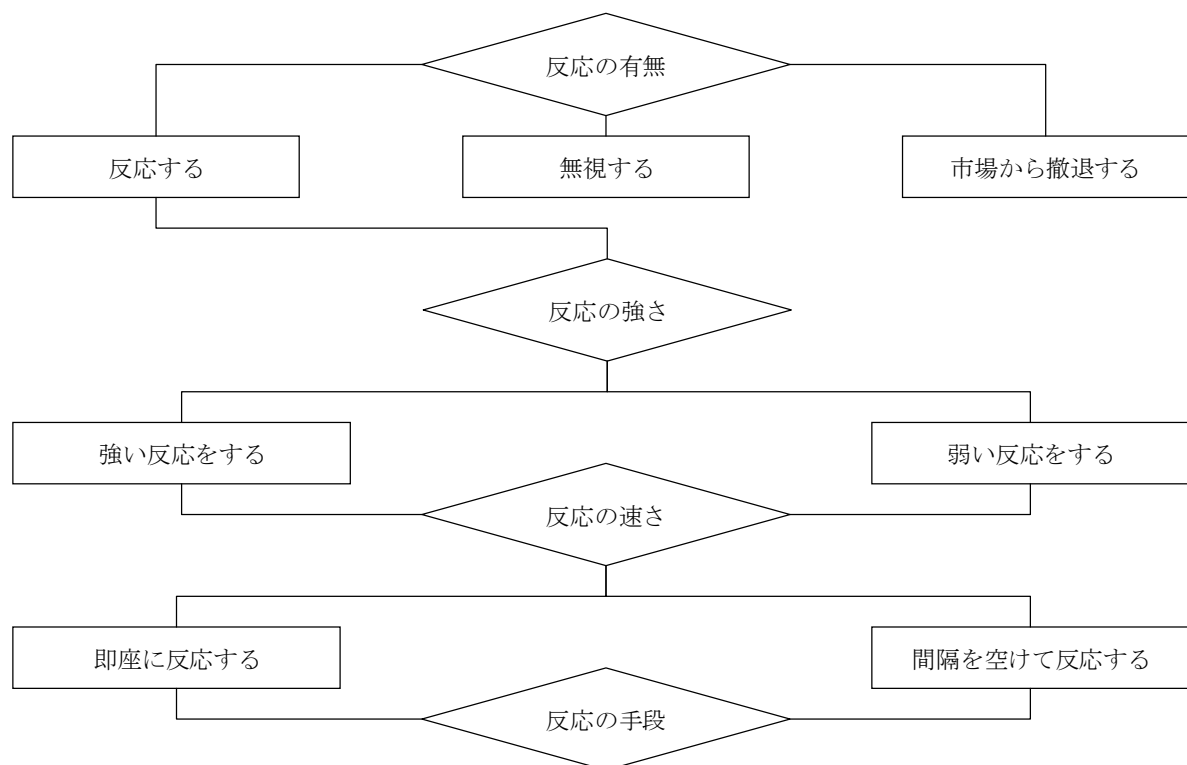
### 2. 競合への反応の仕方に関わる既存研究

#### 2-1. 既存研究

ある競合の行動に対する反応の仕方を構成する要素は、反応の有無、反応の強さ、反応の速さ、反応の手段に大きく分類される（図1）。反応の有無とは、競合の行動に対して反応するか否かの判断を指す。これについては、反応するか否かの二者択一ではなく、勝ち目がない場合には市場そのものから撤退するという選択肢もある。例えば、価格競争時の倒産は、それ以降は当該市場で製品・サービスを提供しないという意味で、市場か

らの撤退に当てはまる。反応の強さとは、競合の行動に対して、どの程度攻撃的な反応を示すかというものである。反応の速さとは、競合の行動に対して反応を起こすまでのタイムラグを意味する。例えば、競合の値下げに対して、数日中に対応するケースもあるし、数週間経ってから対応するケースもある。また、競争に使われる手段は価格だけではなく、広告や営業支出など様々な形をとる。競合への反応の形態は、反応の有無・強さ・速さ・手段の4要素により定まる。

図 1. 競合への反応の仕方



※Heil et al., (1997) を基に作成

表 1 に、競合への反応の仕方に関わる先行研究の一覧を示す。

表 1. 競合への反応の仕方に関する実証研究

著者	反応の仕方 (従属変数)	外的要因等 (独立変数)	有意変数 ※ ( ) 内は影響の方向	シグナル要因 (独立変数)	有意変数 ※ ( ) 内は影響の方向	デー タ	対象産業
Chen and Miller (1994)	・反応の有無 ※反応企業の数	製品特性 ・製品の戦略的重要性 その他要因 ・反応の難易度(※すぐに対応できる攻撃か) ・攻撃の明瞭性(※観察されやすい攻撃か)	・製品の戦略的重要性 (+) ・反応の難易度 (-) ・攻撃の明瞭性 (+)			二次	航空産業
Waarts and Wier enga(2000)	・反応の有無	-	-	・Consequence	・Consequence (+)	一次	購入頻度の高い消費財
Steenkamp et a l., (2005)	・反応の有無	市場特性 ・売り手集中度・市場成長率 その他要因 ・衝動買い製品・購入間隔の短い製品など	・売り手集中度 (-) ・衝動買い製品 (+) ・購入間隔の短い製品 (+)	-	-	一次 二次	購入頻度の高い消費財
Robinson(1988)	・反応の強さ	市場特性 ・売り手集中度・市場成長率 製品特性 ・製品の戦略的重要性・製品差別化 その他要因 ・反応企業のシェアなど	・市場成長率 (+) ・製品の戦略的重要性 (+)	-	-	二次	複数産業(消費財・生産財)
Cubbin and Domb erger(1988)	・反応の強さ	市場特性 ・市場成長率 その他要因 ・反応企業のシェア	・市場成長率 (-) ・反応企業のシェア (+)	-	-	二次	複数産業(消費財)
Reddy and Holak (1991)	・反応の強さ	市場構造要因 ・売り手集中度・市場成長率	・売り手集中度(U字関係) ・市場成長率(U字関係)	-	-	二次	タバコ産業
Heil and Walter s(1993)	・反応の強さ	市場特性 ・市場成長率 売り手特性 ・撤退障壁 その他要因 ・新製品の投入頻度・反応企業のシェア	・撤退障壁(+)	・Consequence (※推測される自社へのマイナス影響の程度) ・hostility (※推測される競合の敵意の程度) ・Commitment (※推測される競合製品の戦略的重要性の程度)	・hostility (+) ・Commitment (+)	一次	複数産業(消費財・生産財・サービス)
Heil, Morrison a nd Walters(199 4)	・反応の強さ	市場特性 ・市場成長率 売り手特性 ・撤退障壁	・撤退障壁(+)	・hostility ・Commitment	・hostility (+) ・Commitment (+)	一次	複数産業
Ferrier(2001)	・反応の強さ	市場特性 ・売り手集中度・参入障壁・市場成長率	・売り手集中度 (-) ・参入障壁 (-) ・市場成長率 (-)	-	-	二次	複数産業
Ferrier et al., (2002)	・反応の強さ	市場特性 ・売り手集中度・参入障壁・市場成長率 その他要因 ・資金的圧迫	・売り手集中度 (-) ・参入障壁 (-) ・市場成長率 (-) ・資金的圧迫 (-)	-	-	二次	複数産業

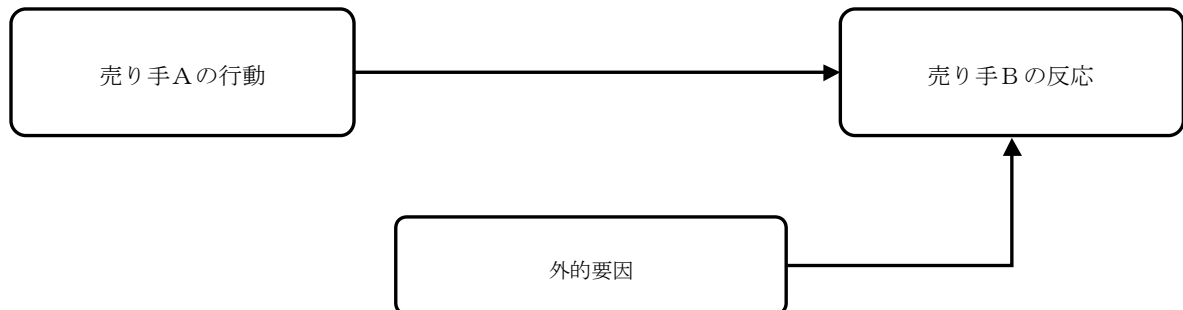
Macmillan, Mccaffery and Wijk (1985)	・反応の速さ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他要因</li> <li>・ 攻撃の明瞭性</li> </ul>	・ 攻撃の明瞭性 (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予測される競合の売上</li> <li>・ 脅威の知覚</li> </ul>	・ 脅威の知覚 (+)	一次	サービス産業
Bowman and Gatignon (1995)	・ 反応の速さ	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場特性</li> <li>・ 売り手集中度・市場成長率</li> <li>製品特性</li> <li>・ 製品差別化</li> <li>他要因</li> <li>・ 反応企業のシェア・競合企業のシェアなど</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製品差別化 (-)</li> <li>・ 市場成長率 (+)</li> <li>・ 反応企業のシェア (+)</li> <li>・ 競合企業のシェア (-)</li> </ul>	-	-	二次 P I M S d ata	複数産業
Carmen, Varelab and Garciab (2010)	・ 反応の手段 (マーケティングミックス手段を組み合わせた反応)	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Consequence</li> <li>・ Commitment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Consequence (+)</li> <li>・ Commitment (+)</li> </ul>	一次	複数産業
Chen and MacMillan (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 反応の有無</li> <li>・ 反応の速さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他要因</li> <li>競合の値下げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 反応の有無</li> <li>競合の値下げ (+)</li> <li>・ 反応の速さ</li> <li>競合の値下げ (+)</li> </ul>	-	-	二次	航空産業
Chen, Smith and Grimm (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 反応の有無</li> <li>・ 反応の速さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他要因</li> <li>・ 攻撃の影響の大きさ・攻撃の強さ・攻撃に使われるコスト・攻撃のタイプ (戦術的攻撃)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>反応の有無</li> <li>・ 攻撃の影響の大きさ (+)</li> <li>・ 攻撃の強さ (+)</li> <li>・ 攻撃のタイプ (戦術的攻撃) (-)</li> <li>反応の速さ</li> <li>・ 攻撃の強さ (+)</li> <li>・ 攻撃に使われるコスト (+)</li> <li>・ 攻撃のタイプ (戦術的攻撃) (+)</li> </ul>	-	-	二次	航空産業
Robertson, Elia shberg, Rymon (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 反応の有無</li> <li>・ 反応の強さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品特性</li> <li>・ 製品の戦略的重要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>反応の有無</li> <li>・ 製品の戦略的重要性 (+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ hostility</li> <li>・ シグナルの信頼性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>反応の有無</li> <li>・ hostility (+)</li> <li>反応の強さ</li> <li>・ シグナルの信頼性 (+)</li> </ul>	一次	複数産業
Kuester, Homburg and Robertson (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 反応の速さ</li> <li>・ 反応手段の多さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場特性</li> <li>・ 売り手集中度・市場成長率</li> <li>売り手特性</li> <li>・ 撤退障壁</li> <li>買い手特性</li> <li>・ 価格感度</li> <li>他要因</li> <li>・ 反応企業のシェア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>反応の速さ</li> <li>・ 売り手集中度 (-)</li> <li>・ 市場成長率 (+)</li> <li>・ 反応企業のシェア (-)</li> <li>反応手段の多さ</li> <li>・ 売り手集中度 (-)</li> <li>・ 価格感度 (+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Consequence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>反応の速さ</li> <li>・ Consequence (+)</li> </ul>	一次	複数産業 (消費財・生産財)
Hultink and Lan gerak (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 反応の強さ</li> <li>・ 反応の速さ</li> </ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Consequence</li> <li>・ hostility</li> <li>・ Commitment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>反応の強さ</li> <li>・ hostility (+)</li> <li>・ Commitment (+)</li> <li>反応の速さ</li> <li>・ Consequence (+)</li> </ul>	一次	複数産業 (消費財・生産財)

一連の研究は、反応の規定因を実証的アプローチから明らかにすることを目的としており、反応を構成する要素を強さ・速さに分類し、それらがどのような要因によって影響されるのかを検証している。先行研究において検討されている要因は、外的要因との関係とシグナル解釈との関係の2つの視点に大別できる。

## 2-2. 外的要因との関係

産業組織論においては、構造・行動・成果パラダイムにおける構造－成果の関係性から実証的アプローチが行われたのに対し、外的要因との関係に関わる一連の研究は、構造－行動の関係性に焦点を当てて検討している（図2）。

図2. 外的要因と競合への反応の仕方に関する研究のフレームワーク



結果を表2に整理する。反応の強さ・速さともに検証されているのは、売り手集中度と市場成長率であるが、これらの研究成果から、反応の仕方と各要因との関連性を一般化する事は容易ではない。市場構造や反応の測定指標、分析対象となっている市場がまちまちであるといった問題が存在するからである。さらに、反応の基準となる競合の行動、分析対象データが一次データか二次データかといった違いもあり、市場構造と利潤率に関する実証研究以上に各研究の条件の違いは大きい。しかしながら、



一連の研究は、市場構造や企業特性は反応の仕方を左右すること、また、各要因が反応の強さ・速さに異なった役割を持っていることを示唆している。

表 2. 外的要因との関係

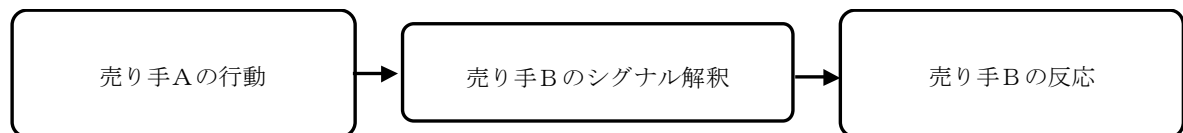
要因	反応の強さ	反応の速さ
売り手集中度	－	－
参入障壁	－	
製品差別化		－
市場成長率	+ / -	+
撤退障壁	+	
提供する製品・サービスの戦略的重要性	+	

### 2-3. シグナル解釈との関係

第 2 章で述べたように、反応の規定因を外的要因にのみに求めることは難しい。なぜならば、実際には各売り手が同じ状況にあったとしても、ある売り手の行動に対する各競合の反応は同じではなく、多様なためである (eg., Hanssens 1980; Robinson 1988)。これは、競合にどのように反応するかは、競合の動き (シグナル) に対して、その意図やもたらされる結果をどのように推測するか (シグナルの解釈) によって変わってくるためである (eg., Heil and Robertson 1991; Heil and Walters 1993)。外的要因と競合への反応の仕方の関係性に関わる研究は、シグナルと反応の直接的な関係を想定しているが、反応を左右するのはシグナルそのものではなく、シグナル解釈である。例えば, Macmillan et al., (1985)

は、競合の新サービス投入から知覚する脅威と反応の速さとの関係について検討し、有意な関係にあることを明らかにしている。また、Waarts and Wierenga（2000）は、シグナルが反応に直結するのではなく、シグナル解釈が直接的に反応を規定する要素であることを明らかにしている。シグナル解釈との関係性に関わる一連の研究は、主に競合の行動から推測する脅威の種類と反応の仕方の関係性を検証している（図3）。

図3. シグナル解釈と反応の仕方に関する研究のフレームワーク



Heil and Walters（1993）は、知覚する脅威に結びつくシグナル解釈を、Hostility（推測する自社に対する競合の敵意の程度）/Commitment（推測される競合製品・サービスの戦略的重要度の程度）/Consequences（推測する自社へのマイナス影響の程度）の3種類に分類している。それ以後の関連研究は、これらの指標を利用して反応との関係性を検証している（eg., Robertson et al., 1995; Heil et al., 1998; Kuester et al., 1999; Hultink and Langerak 2002; Carmen et al., 2010）。一連の研究では、反応の強さ・速さに影響するシグナルはそれぞれ異なることが明らかにされており、反応の強さに対しては「推測される自社への敵意の程度」「推測される競合製品・サービスの戦略的重要度（以下、競合製品の戦略的重要度）の程度」に関するシグナル解釈、反応の速さに対しては「推測される自社へのマイナス影響の程度」に関するシグナル解釈が影響することが確認されている（表3）。

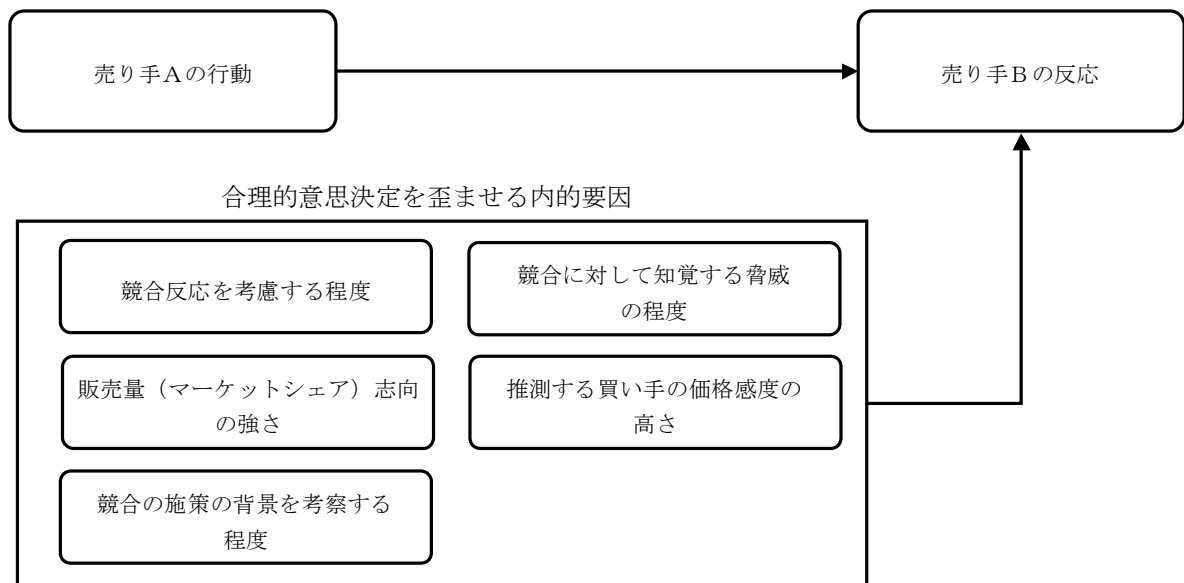
表 3. シグナル解釈との関係

要因	反応の 強さ	反応の 速さ
推測される自社へのマイナス影響の程度	/	+
推測される自社への敵意の程度	+	/
推測される競合製品・サービスの戦略的重要度の程度	+	/

#### 2-4. 合理的意思決定を歪ませる内的要因との関係

量的検証はほとんどされていないものの、第4章で述べたように、攻撃的な値下げが行われる背景として、意思決定者の合理的意思決定を歪ませる内的要素の影響を指摘できる。まず、競合反応の予測に必要とされる情報量の多さや、自己奉仕的バイアスを背景として、意思決定に際し、競合がどのように反応するのかまでは考慮されづらいことが指摘されている。このような競合反応の軽視傾向は、攻撃的な行動を招きやすい。また、多くの販売量（マーケットシェア）を獲得できさえすれば、それに見合う利益が将来的に得られるという考え方は、現在の利益を犠牲にするような行動に導く。さらに、視点取得能力の欠如や偽の合意効果を背景とする、競合に対する脅威の知覚や、競合の施策の背景の誤認識は、競合に対する過剰反応を促す。最後に、売り手は買い手の価格感度を過剰評価する傾向がある。この傾向も、競合に対する過剰反応を促し、価格戦争へ突入する機会を生むことにもなる（図4）。

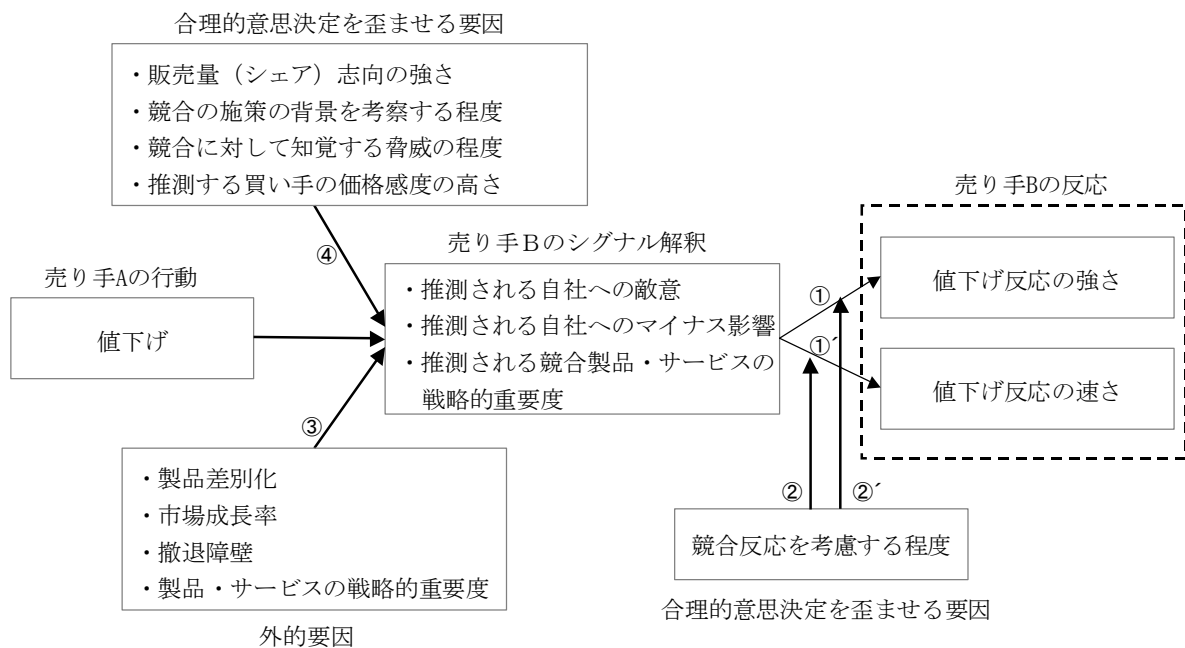
図 4. 合理的な意思決定を歪ませる要因に関する研究のフレームワーク



### 3. 仮説と枠組み

競合への反応の仕方を規定する要因に関する研究において、その課題を2点述べておきたい。1点目に、先行研究では、競合に対する反応そのものを測定しており、反応に使われた手段は特定していない。本研究がテーマとする値下げ反応については、定量的検証がなされておらず、先行研究の結果を当てはめることは難しい。2点目に、反応に関わる各要素間の関係性は検討されていない。特にシグナル解釈は反応に影響する重要な要素とされる一方、シグナル解釈の規定因について触れられることは少ない。しかしながら、先に述べた反応の仕方と外的要因・内的要因に関する議論は、競合の行動から知覚する脅威と結び付いた議論であり、言わば、シグナル解釈の先行要因に関する議論でもある。本研究では、シグナル解釈を中心として、1) シグナル解釈に影響を与える要因 2) シグナル解釈の値下げ反応への影響 を実証分析により検討する。本章における分析の枠組みを図5に示す。

図 5. 実証分析の枠組み



シグナル解釈と値下げ反応（①・①'）

本研究では、シグナル解釈が影響を与える変数を値下げ反応に絞るとともに、「反応の強さ（値下げ幅）」「反応の速さ（競合に対する値下げ対応の速さ）」に2分類して検討する。

シグナル解釈については、先行研究で採用されている、「推測される自社へのマイナス影響」「推測される自社への敵意」「推測される競合製品の戦略的重要度」の3つの解釈を採用する。先行研究に従えば、シグナル解釈は競合への反応の仕方に直接的に影響する。この点は、Robertson et al., (1995), Kuester et al., (1999) などで明らかにされている通りである。各シグナル解釈は、競合から知覚する脅威の種類を意味する。競合から知覚する脅威が強いほど、それに対する反応はより攻撃的になると考えられる。したがって、競合の施策を基に推測される「自社へのマイナス影響」「自社への敵意」「競合製品の戦略的重要度」の大きさは、

競合に対する値下げの強さと速さを高めるように作用するはずである。

仮説 1-a. 「推測される自社へのマイナス影響の程度」は、値下げ反応の強さと速さに正の影響を及ぼす。

仮説 1-b. 「推測される自社への敵意の程度」は、値下げ反応の強さと速さに正の影響を及ぼす。

仮説 1-c. 「推測される競合製品の戦略的重要度の程度」は、値下げ反応の強さと速さに正の影響を及ぼす。

#### 競合反応を考慮する程度と値下げ反応 (②・②')

1992年にアメリカで発生した航空産業における価格戦争は、アメリカン航空が競合反応をよく検討していれば起こり得なかったともされている (eg., Camerer 1991)。競合のカウンターの反応を事前に予測しているのであれば、行動が実行に移される可能性は低くなるだろう (Ramaswamy et al., 1994)。仮に競合の行動から脅威を知覚したとしても、自社の施策に対する競合反応をどの程度考慮するかによって、反応の仕方は変わってくるはずである。したがって、意思決定にあたり競合反応を考慮する程度は、シグナル解釈と値下げ反応の関係性の強さに影響を与え、値下げ反応の強さと速さを変化させると考えられる。

仮説 2. 競合反応を考慮する程度は、シグナル解釈と値下げ反応の関係性に影響する。意思決定にあたっての競合反応の軽視は、シグナル解釈を通じた値下げ反応の強さと速さの影響を強める。

### 外的要因とシグナル解釈 (③)

先行研究では、反応を左右する要因としての「外的要因」「シグナル解釈」を独立した変数と見なしている (eg., Heil and Walters 1993)。しかしながら、価格戦争を促す外的要因に関する議論は、競争環境によって、競合の施策から知覚する脅威の程度が異なってくるため、競合に対する反応も異なってくるということを議論の前提としている。したがって、外的要因は反応に直結するのではなく、シグナル解釈を経由して反応に結び付くと考える方が自然である。本研究では、「製品差別化」「市場成長率」「撤退障壁」「提供する製品・サービスの戦略的重要度」とシグナル解釈との関係性について検討する。

製品差別化の程度が小さい場合には、価格戦争の発生リスクが高い (eg., Klemperer 1989)。そのような環境では、製品・サービス間のスイッチが行われやすいためである。したがって、製品差別化の水準が低い状況では、競合の値下げから、自社へのマイナス影響をより強く知覚することになるはずである。また、同様の理由により、自社から売上を奪い取るといった敵対的な意図を、競合の施策から知覚しやすいと考えられる。

仮説 3-a. 「製品差別化の低さ」は、「推測される自社へのマイナス影響の程度」「推測される自社への敵意の程度」に正の影響を及ぼす。

価格戦争は、需要低迷時に発生リスクが高まると指摘される場合 (eg., Staiger and Wolak 1992)、需要拡大時にリスクが高まると指摘される場合 (eg., Rotemberg and Saloner 1986) がある。しかし、第2章で触れたように、需要低迷時の方が価格戦争の発生リスクは高いと考えられる。需要拡大時は、競合の施策によって顧客が直接的に奪われる可能性は低く、

脅威にはなりにくいいためである。対して、需要が頭打ちにある（もしくは縮小している）状況では、ゼロサムゲーム的な色合いが強くなり、競合の施策は自社に直接的な影響を及ぼしやすい。そのため、需要拡大時において、競合の値下げは、自社へのマイナス影響の知覚を弱めることになるだろう。また、需要が拡大している状況では、競合の販売量増加は、自社の販売量縮小に繋がりにくく、売り手間で敵対的關係が生じにくいいため、敵対的な意図を、競合の施策から知覚しにくいと考えられる。

仮説 3-b. 「市場成長率の高さ」は、「推測される自社へのマイナス影響の程度」「推測される自社への敵意の程度」に負の影響を及ぼす。

売り手にとって提供する製品・サービスの戦略的重要度や撤退障壁が高い場合、売り手には市場に留まろうとする圧力が働くため、売り手間で敵対的な關係が生じやすい。そのため、「競合製品の戦略的重要度」「撤退障壁」が高い場合には、敵対的な意図を、競合の施策から知覚しやすいと考えられる。また、第4章で触れたように、人は自身と他者の両方の視点に立って物事を考えるような視点取得能力に欠けており、自身の意見を他人の意見に投影してしまう「偽の合意効果」がビジネス上の意思決定にも生じる可能性が指摘されている(eg., Zajac and Bazerman 1991)。この点を踏まえるならば、提供する製品・サービスの戦略的重要度や撤退障壁が高い場合には、同様の理由で競合も同じく市場に留まろうとする圧力が働いていると推測しやすいと考えられる。

仮説 3-c. 「提供する製品・サービスの戦略的重要度の高さ」は、「推測される自社への敵意の程度」「推測される競合製品の戦略的重要度の程度」



に正の影響を及ぼす。

仮説 3-d. 「撤退障壁の高さ」は、「推測される自社への敵意の程度」「推測される競合製品の戦略的重要度の程度」に正の影響を及ぼす。

先行研究では、さらに「売り手集中度」「参入障壁」を検討しているが、両要因は市場をどのように定義するかによって高低の判断が大きく異なってくるため、本研究では検討対象から外すこととした。

#### 合理的意思決定を歪ませる要因とシグナル解釈 (④)

「販売量（マーケットシェア）志向の強さ」「競合の施策の背景を考察する程度」「競合に対して知覚する脅威の程度」「推測する買い手の価格感度の高さ」といった合理的意思決定を歪ませる要素に関する議論は、競合の施策に対する判断に影響するという点で、シグナル解釈を歪める要素に関する議論でもある。したがって、これら諸要素は反応に直結するのではなく、シグナル解釈を経由して反応に結び付くと考える。

まず、売り手が利益志向か販売量（マーケットシェア）志向かで比較すると、後者の方が競合への反応は強くなる（Keil et al., 2001）。これは、販売量（マーケットシェア）志向が強いほど、競合の施策を脅威として捉えやすくなるからでもある。多くの市場が成熟している状況において、競合の販売量の増加は、自社の販売量の縮小に繋がりやすい。したがって、販売量（マーケットシェア）志向が強い場合には、競合の値下げによって、自社へのマイナス影響とともに、敵対的な意図を知覚しやすいと考えられる。

仮説 4-a. 「販売量（マーケットシェア）志向の強さ」は、「推測される自社へのマイナス影響の程度」「推測される自社への敵意の程度」に正の影響を及ぼす。

特定の競合それ自体を強い脅威と見なしている場合、その競合の施策はあらゆる脅威として知覚されるはずである。したがって、競合に対して知覚する脅威が強い場合には、推測される自社へのマイナス影響、自社への敵意、競合製品の戦略的重要度の水準は高まると考えられる。

仮説 4-b. 「競合に対して知覚する脅威」は、「推測される自社への敵意の程度」「推測される自社へのマイナス影響の程度」「推測される競合製品の戦略的重要度の程度」に正の影響を及ぼす。

価格戦争は意思決定上の判断ミスを背景とする事も多い（eg., Sapori to 1992）。第4章でも触れたように、競合が施策を実施した背景を見誤る事は、必要以上の脅威を知覚させ、価格戦争発生の要因の1つともなる。意思決定にあたり、競合の施策の背景をよく考察する事は、施策の意図に関わる脅威の知覚を緩和する傾向を持つはずである。したがって、競合の施策の背景を考察する程度は、推測される自社への敵意、競合製品の戦略的重要度の水準を低下させると考えられる。

仮説 4-c. 「意思決定にあたり、競合の施策の背景を考察する程度」は、「推測される自社への敵意の程度」「推測される競合製品の戦略的重要度の程度」に負の影響を及ぼす。

第4章では、売り手は買い手の価格感度を過剰評価する傾向があることを明らかにした。買い手の価格感度が高いと推測する場合には、競合の値下げは自社に直接的な影響を与えやすい。そのため、買い手の価格感度が高いと推測している場合には、自社へのマイナス影響をより強く知覚することになると同時に、自社から顧客を奪い取るといった競合の敵対的な意図を強く知覚すると考えられる。

仮説 4-d. 「推測する価格感度の高さ」は、「推測される自社への敵意の程度」「推測される自社へのマイナス影響の程度」に正の影響を及ぼす。

仮説 3-a から仮説 4-d の一覧を表 4 に示す。

表 4. 仮説の要約

	推測される自社へのマイナス影響の程度	推測される自社への敵意の程度	推測される競合製品の戦略的重要度の程度	仮説 No
製品差別化の低さ	+	+		仮説 3-a
市場成長率の高さ	-	-		仮説 3-b
撤退障壁の高さ		+	+	仮説 3-c
製品・サービスの戦略的重要度		+	+	仮説 3-d
販売量(マーケットシェア)志向の強さ	+	+		仮説 4-a
競合に対して知覚する脅威	+	+	+	仮説 4-b
競合の施策の背景を考察する程度		-	-	仮説 4-c
推測する価格感度の高さ	+	+		仮説 4-d

既存研究に対する本研究の位置づけを表5に示す。本研究では値下げを対象を絞るとともに、外的要因、シグナル解釈、合理的意思決定を歪ませる内的要因を踏まえて、定量的側面から検討する。

表5. 既存研究との比較

	反応の仕方				外的要因				シグナル解釈			合理的意思決定を歪ませる要因
	マーケティングミックス		値下げ		製品差別化	市場成長	撤退障壁	製品の戦略的 重要度	自社への マイナス影 響	自社への 敵意	競合製 品の戦 略的重 要度	
	反応の 強さ	反応の 速さ	反応の 強さ	反応の 速さ								
Robinson(1988)	✓				✓	✓		✓				
Cubbin and Domberger(1988)	✓					✓						
Reddy and Holak(1991)	✓					✓						
Heil and Walters(1993)	✓					✓	✓		✓	✓	✓	
Heil, Morrison and Walters(1994)	✓					✓	✓			✓	✓	
Ferrier(2001)	✓					✓						
Macmillan, Mccaffery and Wijk(1985)		✓							✓			
Robertson, Eliashberg, Rymon(1995)	✓							✓		✓		
Kuester, Homburg and Robertson(1999)		✓			✓	✓	✓		✓			
Hultink and Langerak(2002)	✓	✓							✓	✓	✓	
本研究			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

#### 4. 実証分析<sup>39</sup>

##### 4-1. 調査概要

調査対象者に関しては会社に勤める30歳以上の男女とし、「マーケティング・企画」「役員」のいずれかの職種に就いていることとした。また、対象者は、価格に対して裁量権を持っていることとした。さらに、1年以内に主要な競合が恒常値下げを実施していること、取扱い製品・サービスは消費財であることが、本調査の対象者条件となる。調査はインターネットを通じて行われた<sup>40</sup>。予備調査を実施し、調査対象者の絞り込みを行っ

た。予備調査は、アンケートモニターのデータベースから予め把握できている属性を基に、30歳以上の会社員を対象に実施し、2400サンプルの回答を得た。予備調査には、職種、主要な競合の過去1年以内の値下げの有無、競合が実施した値下げの種類、価格裁量権の有無に関する設問を設けた。また、担当している製品・サービスが複数ある場合は、主要なものに対して回答するよう要請している。予備調査によって回収したサンプルの中から条件に合致する回答者を絞った結果、本調査対象は731サンプルとなった。本調査は予備調査と同様、インターネットを通じて行われた。本調査は、予備調査で絞り込まれた731サンプルに対して実施し、結果、301の有効回答を得た。

#### 4-2. 調査内容

調査内容は「値下げ反応」「シグナル解釈」「外的要因」「合理的意思決定を歪ませる要因」に関する設問に分かれている。各項目は全て5段階（5.かなり当てはまる～1.まったく当てはまらない）で回答してもらった。「値下げ反応」は、直近の主要な競合の値下げに対する反応を、「値下げの強さ（値下げ幅の大きさ）」「値下げの速さ（反応までのタイムラグ）」に分けて回答する（『競合の値下げへの対応に関して、各項目にお答えください』）。値下げの強さと値下げの速さの測定項目は、Heil and Walters(1993)・Heil et al., (1998)・Kuester et al., (1999)・Hultink and Langerak(2002)で使用されている測定項目を参考にした。シグナル解釈に関しては、競合の値下げから推測した「自社へのマイナス影響」「自社への敵意」「競合製品の戦略的重要度」について回答する（『競合が値下げをした際に感じたことを、それぞれお答えください。』）。シグナル解釈は、Heil and Walters(1993)・Heil et al., (1998)・Kuester et al.,

(1999)・Hultink and Langerak(2002)・Carmen et al.,(2010)で使われている測定項目を参考にした。外的要因の「製品差別化」「市場成長率」「撤退障壁」「担当している製品・サービスの戦略的重要度」の4項目に関しては,Burke(1984),Heil and Walters(1993),Robertson et al.,(1995)で使用されている測定項目を参考にした(『ご回答された製品・サービスに関して,各項目にお答えください』)。合理的意思決定を歪ませる要因に関して,「推測する買い手の価格感度の高さ」は,上田・斉藤(1999)の価格関与尺度項目を利用している(『あなたが担当している製品・サービスに関して,購入側はどのように考えていると思いますか?』)。それ以外の項目(「競合反応を考慮する程度」「販売量(マーケットシェア)志向の強さ」「競合に対して知覚する脅威の程度」「競合の施策の背景を考察する程度」)については,先行研究において定量的測定がされていないため,オリジナルの測定項目を作成した(『各項目について,それぞれの程度当てはまりますか?』)。

各構成概念に関しては,各測定項目の合計を使用した。それぞれの平均・標準偏差・クロンバック $\alpha$ ・平均分散抽出度(AVE)を表6,相関係数を表7に示す。各構成概念につきクロンバック $\alpha$ を算出した結果,各構成概念については0.80以上となっており,0.70以上という推奨値を満たした(Nunnally 1978)。また,AVEについても,全ての構成概念について0.50以上となっており,推奨値を満たした(Bagozzi and Yi 1988)。

表 6. 平均・標準偏差・クロンバック  $\alpha$ ・AVE

		変数	平均	標準偏差	$\alpha$	AVE
値下げ反応	値下げ反応の強さ	市場における一般的な値下げと比較して、大きく値下げをした	2.91	1.11	0.940	0.813
		過去に実施した値下げと比較して、大きく値下げをした	2.92	1.13		
		他の競合と比較して、大きく値下げをした	2.87	1.07		
		競合の値下げよりも、大きく値下げをした	2.72	1.07		
		攻撃的な値下げ幅で対抗した	2.72	1.09		
	値下げ反応の速さ	市場における一般的な値下げと比較して、迅速に値下げをした	3.16	1.03	0.948	0.816
		過去に実施した値下げと比較して、迅速に値下げをした	3.08	1.03		
		他の競合と比較して、迅速に値下げをした	3.07	1.00		
		競合に対して、即座に値下げをした	3.03	1.05		
		競合に遅れをとらないよう値下げをした	3.14	1.04		
シグナル解釈	推測される自社へのマイナス影響	対抗しなければ、自社が失うマーケットシェアは大きい	3.62	1.00	0.925	0.776
		対抗しなければ、自社が失う販売量は大きい	3.58	1.01		
		対抗しなければ、自社が失う利益は大きい	3.52	1.03		
		対抗しなければ、自社に重要なマイナス影響をもたらす	3.65	0.98		
	推測される自社への敵意	競合は自社のマーケットシェアを奪おうとしている	3.81	1.01	0.873	0.764
		競合は自社の販売量を奪おうとしている	3.80	0.99		
		競合は自社の利益を奪おうとしている	3.64	0.99		
		競合の施策は、自社に対する敵意を持って実施された	3.08	1.10		
	推測される競合製品の戦略的重要度	競合は、その製品・サービスに会社として力を入れている	3.51	0.90	0.904	0.771
競合の製品・サービスは、その会社の戦略商品である		3.46	0.94			
競合の製品・サービスは、会社として大きな投資をしている		3.31	0.95			
		競合の製品・サービスは、競合にとって重要度の高い製品である	3.52	0.88		
外的要因	製品差別化の低さ	その製品・サービスの市場は、競合間で品質差がない	3.27	0.98	0.8309	0.779
		その製品・サービスの市場は、競合間で明確な差がない	3.37	0.90		
		その製品・サービスの市場は、競合間で差別化されていない	3.17	0.95		
	市場成長率の高さ	その製品・サービスの市場成長率は高い	2.90	0.97	0.9479	0.784
		その製品・サービスの市場規模は拡大している	2.93	0.98		
		その製品・サービスの市場の顧客数は増加している	2.90	0.99		
		その製品・サービスの市場規模は急速に拡張している	2.75	0.98		
	撤退障壁の高さ	その製品・サービスは、固定費が大きい	3.30	1.05	0.8424	0.783
		その製品・サービスは、撤退するにも大きな費用が必要とされる	3.02	1.09		
		その製品・サービスは、市場から撤退すると、人員の配置転換が難しい	3.18	1.10		
その製品・サービスは、市場から撤退すると、設備等の再利用が難しい		3.02	1.12			
担当している製品・サービスの戦略重要度	その製品・サービスは、会社として力を入れている	3.95	0.82	0.8785	0.771	
	その製品・サービスは、会社の戦略商品である	3.90	0.85			
	その製品・サービスは、会社として大きな投資をしている	3.49	0.98			
	その製品・サービスは、会社にとって重要度の高い商品である	3.71	0.92			
合理的意思決定を歪ませる要因	販売量志向の強さ	販売量を重視している	3.50	0.94	0.719	0.659
		マーケットシェアを重視している	3.50	0.94		
		利益よりも販売量を重視している	3.02	0.98		
	知覚する脅威の程度	その競合の動きには、出来るだけ注意を払うようにしている	3.79	0.86	0.8138	0.697
		その競合の存在は、自社にとって脅威である	3.53	0.86		
		その競合の存在は、自社に強い影響をもたらす	3.27	0.88		
	施策の背景を考察する程度	競合が施策を実施した背景をよく検討するようにしている	2.82	1.03	0.9589	0.739
		競合が施策を実施した意図をよく検討するようにしている	2.76	0.99		
		競合が施策を実施した意味をよく検討するようにしている	2.75	0.97		
	推測する価格感度の高さ	買い手はどれくらい安くなっているかを気にしている	3.79	0.82	0.8580	0.755
		買い手は価格の変化をまめにチェックしている	3.55	0.87		
		買い手はなるべく安い製品・サービスを購入したいと考えている	3.80	0.84		
		買い手は値下げがあるときに購入したいと考えている	3.49	0.92		
競合反応を考慮する程度	自社の施策に対する競合反応を予測することは少ない	3.02	0.95	0.9286	0.778	
	自社の施策に競合が対応してきた場合、どのように対応するかまで考慮することは少ない	2.85	0.98			
	競合反応を踏まえて施策を決めることは少ない	2.95	1.00			
	自社の施策に競合が対応してきた場合、その影響を予測することは少ない	2.92	0.94			

表 7. 相関係数

	推測される自社への敵意	推測される自社へのマイナス影響	推測される競合製品の戦略的重要度	値下げ反応の強さ	値下げ反応の速さ	販売量志向	競合反応を考慮する程度	知覚する脅威の程度	競合の施策の背景の考察	推測する価格感度の高さ	撤退障壁の高さ	担当している製品・サービスの戦略重要度	製品差別化の低さ	市場成長率の高さ
推測される自社への敵意	1.00													
推測される自社へのマイナス影響	0.54	1.00												
推測される競合製品の戦略的重要度	0.43	0.47	1.00											
値下げ反応の強さ	0.24	0.47	0.34	1.00										
値下げ反応の速さ	0.36	0.46	0.29	0.75	1.00									
販売量志向	0.37	0.36	0.43	0.39	0.46	1.00								
競合反応を考慮する程度	0.01	-0.03	0.11	0.20	0.10	0.13	1.00							
知覚する脅威の程度	0.48	0.52	0.42	0.45	0.51	0.51	0.02	1.00						
競合の施策の背景の考察	-0.10	0.02	-0.08	0.14	0.08	0.03	0.58	-0.09	1.00					
推測する価格感度の高さ	0.36	0.54	0.36	0.31	0.32	0.29	0.00	0.47	-0.01	1.00				
撤退障壁の高さ	0.27	0.31	0.36	0.37	0.22	0.36	0.11	0.34	0.17	0.26	1.00			
担当している製品・サービスの戦略重要度	0.39	0.33	0.45	0.15	0.13	0.40	0.03	0.40	-0.01	0.33	0.43	1.00		
製品差別化の低さ	0.31	0.45	0.22	0.26	0.18	0.25	0.03	0.29	0.16	0.45	0.36	0.32	1.00	
市場成長率の高さ	0.04	-0.01	0.17	0.20	0.25	0.32	0.25	0.25	0.18	0.02	0.24	0.13	0.03	1.00

## 5. 分析結果

### 5-1. サンプルの属性

業種に関しては、「製造業」が 27.2%、「非製造業」が 72.8%（サービス：42.5%、小売：19.6%、ソフトウェア：1.3%、通信・情報：0.7%、その他：8.6%）となり、非製造業が多い構成となった。また、会社規模に関しては、「30～49名」が 65.8%、「50～99名」が 12.6%、「100名以上」が 21.6%、勤務先の場所に関しては、「関東」が 47.2%、「近畿」が 19.9%、「中部」が 15.3%の順番となっている。一方、回答者自身のプロフィールに関しては、年代は、「男性」が 93.9%、「女性」が 6.1%、「30代」が 9.5%、「40代」が 28.4%、「50代以上」が 62.1%となった。



## 5-2. 結果

値下げの強さ・速さを従属変数, シグナル解釈 ( 自社へのマイナス影響・自社への敵意・競合製品の戦略的重要度 ) を独立変数とする回帰分析を行う。また, データには, 製造業と非製造業の異なる業態が含まれている。これらの業態の違いは, 値下げ反応やシグナル解釈に影響する可能性が考えられたため, Ramaswamy et al., (1994) の方法を参考に, コントロール変数として, 業態を示すダミー変数 ( 1=非製造業 0=製造業 ) を組み込むことにした。検討にあたっては, 3つのモデルを作成し回帰分析を実施することにした。

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4D + e \quad \cdot \cdot \cdot \cdot \cdot \text{モデル 1}$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4D + b_5X_4 + e \quad \cdot \cdot \cdot \cdot \cdot \text{モデル 2}$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4D + b_5X_4 + b_6X_1X_4 + \dots + b_8X_3X_4 + e \quad \cdot \cdot \cdot \cdot \cdot \text{モデル 3}$$

モデル 1 において, Y は値下げ反応 ( 反応の強さ・反応の速さ ), X1~X3 はシグナル解釈 ( 推測される自社へのマイナス影響・推測される自社への敵意・推測される競合製品の戦略的重要度 ), D は業態ダミーとなる。先述のように, 本研究では, 将来の競合反応を考慮する程度は, シグナル解釈と反応の仕方の関係性を強める ( 弱める ) 要因として作用すると仮定している。モデル 2 は, X4 として競合反応を考慮する程度を加えている。モデル 3 では, シグナル解釈と競合反応を考慮する程度との調整効果を示す変数を追加している。また, 多重共線性が発生しないよう中心化を行っている。回帰分析の結果を表 8 に示す。

表 8. 値下げ反応に影響する要因

変数	値下げ反応の強さ			値下げ反応の速さ		
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル1	モデル2	モデル3
自社へのマイナス影響	<b>0.423***</b>	<b>0.443***</b>	<b>0.411***</b>	<b>0.351***</b>	<b>0.362***</b>	<b>0.360***</b>
自社への敵意	-0.056	-0.056	-0.045	<b>0.137**</b>	<b>0.137**</b>	<b>0.138**</b>
競合製品の戦略的重要度	<b>0.169***</b>	<b>0.139**</b>	<b>0.138**</b>	0.067	0.051	0.048
業態ダミー	-0.062	-0.048	-0.036	-0.058	-0.050	-0.047
競合反応の軽視		<b>0.193***</b>	<b>0.142***</b>		<b>0.104*</b>	0.083
自社へのマイナス影響× 競合反応の軽視			<b>0.129*</b>			0.003
自社への敵意× 競合反応の軽視			-0.062			0.050
競合製品の戦略的重要度× 競合反応の軽視			<b>0.117*</b>			0.027
F値	24.212	23.252	16.377	22.235	18.787	11.928
P値	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
修正済みR二乗	0.236	0.271	0.291	0.221	0.229	0.226

\*p<0.10 ; \*\*p<0.05 ; \*\*\*p<0.01 数値は標準偏回帰係数

モデルを確認すると、値下げの強さを従属変数とした場合、「推測される自社へのマイナス影響」「推測される競合製品の戦略的重要度」の2つのシグナル解釈が有意となっている。一方、値下げの速さを従属変数とした場合、「推測される自社へのマイナス影響」「推測される自社への敵意」が有意となった。したがって、仮説 1-b は支持、仮説 1-a と仮説 1-c は部分的に支持された。先行研究では、反応の強さに対しては「推測される自社への敵意」「推測される競合製品の戦略的重要度」、反応の速さに対しては「推測される自社へのマイナス影響」が影響することを確認しているが(eg., Hultink and Langerak 2002), 反応を値下げに絞った本研究では、「推測される自社へのマイナス影響」は仮説通り、反応の強さ・速さともに有意となった。

「競合反応を考慮する程度（※項目は考慮しない程度を測定しているため、競合反応の軽視との項目名としている）」は、モデル 3 では値下げ反応の強さを従属変数とする場合、『自社へのマイナス影響×競合反応の軽視』と『競合製品の戦略的重要度×競合反応の軽視』が、10%水準ではあるが有意となった。一方、反応の速さに対しては非有意となった。

調整効果の 2 項目が有意になったことから、調整効果の下位検定（単純傾斜の優位性の検定）を行った。競合反応の軽視に関わる高低の区分については、平均±1 標準偏差を採用し（Cohen and Cohen 1983）、高い場合（平均+1 標準偏差）と低い場合（平均-1 標準偏差）における検定を行った。検定の結果、いずれの場合も、競合反応を軽視する度合いが高い場合において有意な正の関係が見られた（図 7・図 8）。競合反応を軽視することは、値下げの強さに関しては、それを促す方向に作用すると言える。したがって、仮説 2 は部分的に支持された。

図 7. 自社へのマイナス影響と値下げ反応の強さに及ぼす競合反応の軽視の影響

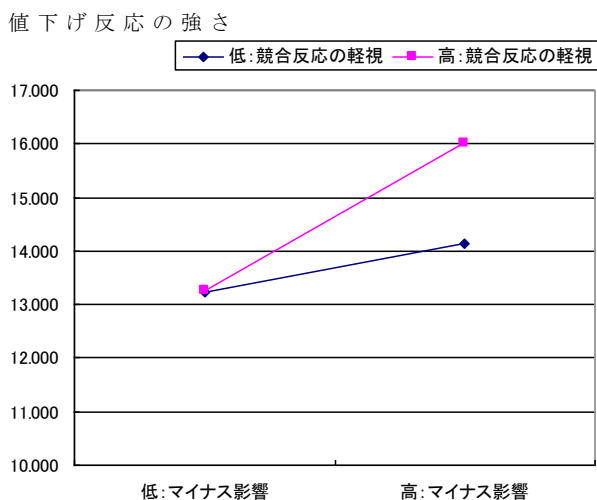
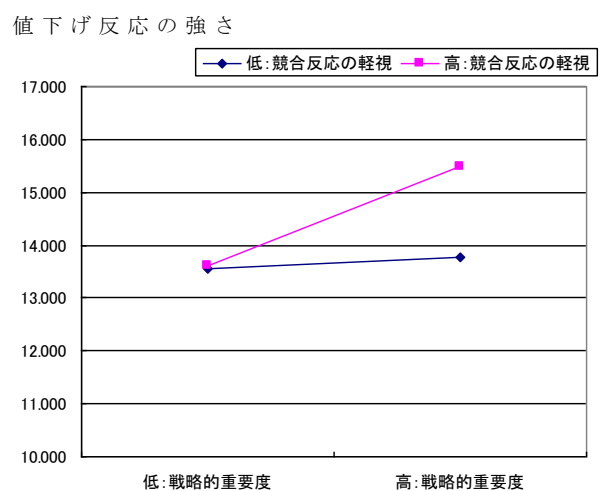
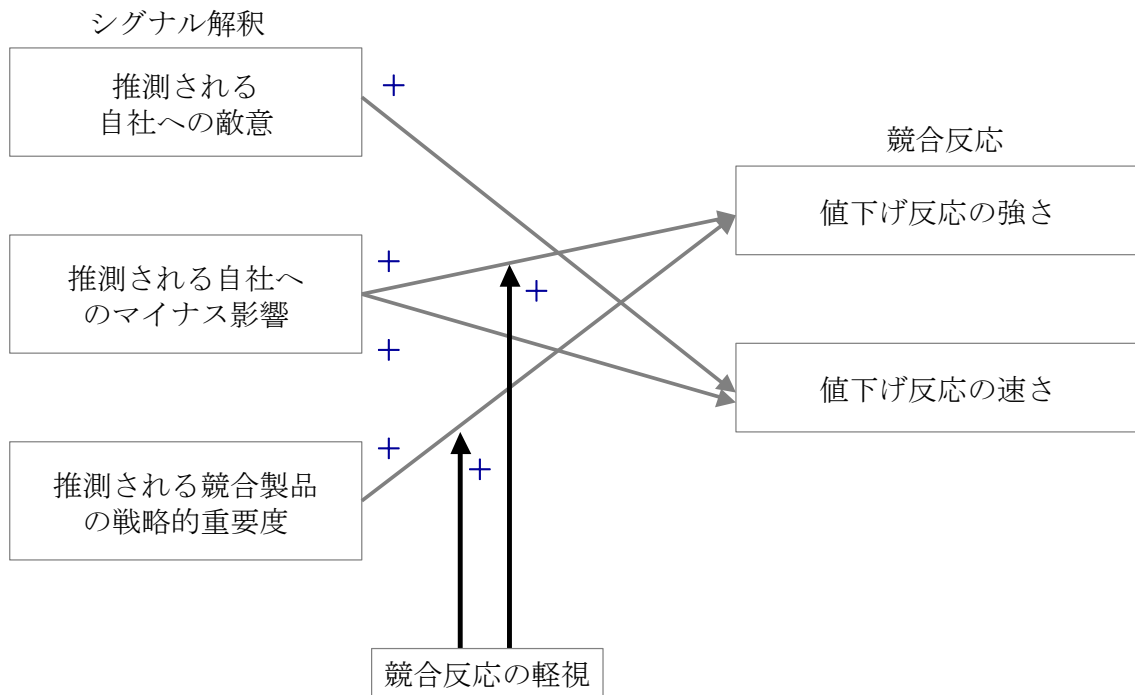


図 8. 戦略的重要度と値下げ反応の強さに及ぼす競合反応の軽視の影響



結果の要約を図9に示す。

図9. 結果の要約



※ (+) (-) は影響の方向を表している

次いで、「外的要因」と「合理的意思決定を歪ませる要因（販売量志向の強さ, 推測する買い手の価格感度の高さ, 競合に対して知覚する脅威の程度, 競合の施策の背景を考察する程度）」のシグナル解釈に対する影響を検討する。各シグナル解釈を従属変数, 「外的要因」「合理的意思決定を歪ませる要因」を独立変数とする回帰分析を行った。結果を表9に示す。

表 9. シグナル解釈に影響する要因

変数	推測される自社へのマイナス影響	推測される自社への敵意	推測される競合製品の戦略的重要度
製品差別化の低さ	<b>0.149***</b>	0.076	-0.028
市場成長率の高さ	<b>-0.151***</b>	<b>-0.093*</b>	0.044
撤退障壁の高さ	0.063	0.039	<b>0.146**</b>
製品の戦略的重要度の高さ	0.010	<b>0.163***</b>	<b>0.221***</b>
販売量（シェア）志向の強さ	<b>0.111**</b>	<b>0.134**</b>	<b>0.184***</b>
競合に対して知覚する脅威の程度	<b>0.308***</b>	<b>0.281***</b>	<b>0.103*</b>
競合の施策の背景を考察する程度	0.030	<b>-0.091*</b>	<b>-0.123**</b>
推測する買い手の価格感度の高さ	<b>0.300***</b>	<b>0.096*</b>	<b>0.152***</b>
業態ダミー	0.053	-0.003	0.003
F値	25.734	15.009	16.965
P値	0.000	0.000	0.000
修正済みR二乗	0.426	0.296	0.324

\*p<0.10 ; \*\*p<0.05 ; \*\*\*p<0.01 数値は標準偏回帰係数

仮説 3-a は、「推測される自社へのマイナス影響の程度」に対してのみ有意となり、仮説は部分的に支持された。仮説 3-b は支持された。仮説 3-c は、「推測される競合製品の戦略的重要度の程度」に対してのみ有意となり、仮説は部分的に支持された。仮説 3-d は支持された。仮説 4-a は支持されたものの、仮説では設定していない「推測される競合製品の戦略的重要度の程度」でも有意となった。仮説 4-b・仮説 4-c は支持された。仮説 4-d は支持されたが、仮説では設定していない「推測される競合製品の戦略的重要度の程度」でも有意となった。

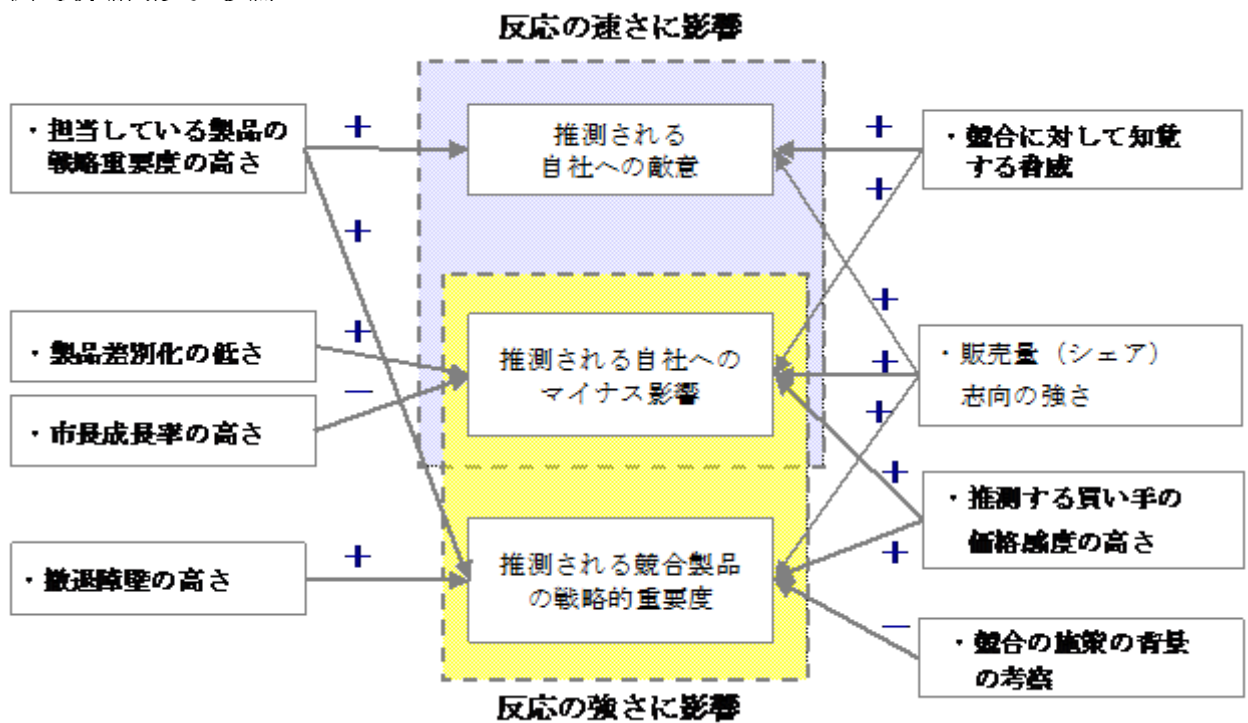
仮説と結果との対応表を表 10 に示す。また、結果の要約を図 10 に示す。

表 10. 仮説と実証分析の結果との対応

	推測される自社へのマイナス影響の程度	推測される自社への敵意の程度	推測される競合製品の戦略重要度の程度	仮説 No	結果
製品差別化の低さ	+(+***)	+(n.s.)	(n.s.)	仮説 3-a	部分的支持
市場成長率の高さ	-(-***)	-(-*)	(n.s.)	仮説 3-b	支持
撤退障壁の高さ	(n.s.)	+(n.s.)	+(+**)	仮説 3-c	部分的支持
製品・サービスの戦略的重要度	(n.s.)	+(+***)	+(+***)	仮説 3-d	支持
販売量(マーケットシェア)志向の強さ	+(+**)	+(+**)	(+***)	仮説 4-a	支持
競合に対して知覚する脅威	+(+***)	+(+***)	(+*)	仮説 4-b	支持
競合の施策の背景を考察する程度	(n.s.)	-(-*)	-(-**)	仮説 4-c	支持
推測する価格感度の高さ	+(+***)	+(+*)	(+***)	仮説 4-d	支持

( ) 外の+-は、仮説で設定した影響の方向 / ( ) 内の+-と\*は、実証分析による影響の方向と有意水準

図 10. 結果の要約



※ (+) (-) は影響の方向を表している

※5%水準・1%水準で有意である変数に矢印を記載

まとめると、「推測される自社への敵意（値下げ反応の速さに影響）」のみに作用する変数はなく、値下げ反応の強さに影響するシグナル解釈（「推測される自社へのマイナス影響」「推測される競合製品の戦略的重要度」）のいずれかに作用していた。外的要因に関しては、差別化の程度が低い・需要が低迷しているほど、「自社へのマイナス影響」のシグナル解釈を促す。また、撤退障壁が高い場合や提供する製品の戦略的重要度が高い場合には、「競合製品の戦略的重要度」のシグナル解釈を促す。合理的意思決定を歪ませる要因に関しては、販売量（マーケットシェア）志向・推測する買い手の価格感度・競合に対して知覚する脅威の3項目は、全てのシグナル解釈にプラスの影響を与えている。したがって、これらの要素が強いほど、シグナル解釈を通じて反応は攻撃的になりやすいことを意味する。一方、競合の施策の背景を考察する程度については、シグナル解釈にマイナスの影響を与えており、競合の施策の背景を考慮する場合には、シグナル解釈を通じて、反応は弱まる傾向があることが示された。

## 6. まとめ

本章では、値下げ反応を規定する要因について検討を行った。主には、（1）「推測される自社へのマイナス影響」「推測される競合製品・サービスの戦略的重要度」に関するシグナル解釈は、値下げの強さに影響すること、（2）「推測される自社への敵意」「推測される自社へのマイナス影響」に関するシグナル解釈は、値下げの速さに影響すること、さらに、シグナル解釈を通じて、（3）差別化の難しい市場・需要が低迷している市場では、攻撃的な値下げ（反応の強さ・速さともに高い水準の値下げ）が行われやすい傾向があること、（4）「競合反応を予測する」「競合の施策

の背景を考察する」売り手ほど、攻撃的な値下げを繰り返す傾向があること、(5) 特に「販売量（マーケットシェア）志向が強い」「買い手の価格感度を高く推定している」「競合に対して知覚している脅威が強い」売り手ほど、特に攻撃的な反応を起ししやすい傾向があること、(6) 自社製品・サービスの戦略的重要度や撤退障壁が高いほど、競合もまた戦略的重要度が高いと推測する傾向があること、が示された。

本研究の結果から、次の点を指摘したい。1 点目に、販売量（マーケットシェア）志向は攻撃的な価格設定に導く。特にマーケットシェアは徐々に拡大すべきであって、急激な拡大方針は避けなければならない。2 点目に買い手の価格感度を理解することとともに、競合の施策の背景をよく踏まえる必要がある。第 4 章でも指摘したように、買い手の価格感度を理解することは無駄な攻撃の機会を減らすことにつながる。競合への反応に関わる意思決定が速いほど意思決定の質も低下するため、即座には反応せず、値下げの背景をよく調べる必要がある。3 点目に、必ずしも競合が自社と同様の目標や意思を持っていると考えないことである。衝突の主な源泉は、相手もまた自分と同様の目標を持っているとの思い込みにあるとされる (eg., Pruitt and Rubin 1986)。例えば、自社製品・サービスの戦略的重要度が高いほど、競合もまた戦略的重要度が高いと推測する傾向が見られた。4 点目に、差別化の難しい市場・需要が低迷している市場では、シグナル解釈を通じて極端な反応が引き起こされる可能性があり、値下げには注意を要する。5 点目に、競合の値下げの意図の読み違えをしないことはもちろん、自社の値下げに対して競合が読み間違えることがないよう、直接・間接的に値下げの背景を表明しておくことも価格戦争の発生を防ぐには必要であろう。6 点目に、競合に自社の反応を予測させるため、値下げに対し積極的に戦うというメッセージを送る方法も



ある。あくまで値下げで対抗する企業の存在は、価格戦争発生の可能性を低下させるはずだ。

---

39 調査実施時期は2014年6月である。

40 調査は(株)マーケティングアプリケーションズ(旧((株)ボーダーズ)の会員向けに行われた。

## 第 6 章 . 価格戦争の収束に関する考察

### － 価格戦争の長期化の回避 －

#### 1. はじめに

本章では、競合の協調的態へへの誘導という視点から、価格戦争の収束について検討する。衝突理論の分野では、理論的・実証的研究は不十分とされながらも、衝突をどのように収束させるかは重要テーマであるとされてきた (Wall and Callister 1995)。価格戦争においても、それを早期に収束させ、泥沼化をいかに回避するかという問題は、今後検討されなければならないテーマの 1 つである (Heil and Helsen 2001)。価格戦争への突入後、収束のための試みがなされる場合もある。比較的長期に渡って価格戦争が発生している牛井業界において、吉野家が複数回の値上げを発表したのは、この例に当てはまるかもしれない。もちろん、このような試みは失敗に終わることもある。例えば、イギリスの新聞業界で発生した価格戦争の例では、インデペンデント紙は価格を 45 ペンスから 50 ペンスに値上げしたが、直後にテレグラフ誌などの競合は 30 ペンスへ下げるなど、攻撃的な値下げで対応した (Appendix C 参照)。また、1984 年からアメリカのペットフード業界 (ヘインズ/ネスレ/マーズ/グランドメトロポリタン) で発生した価格戦争では、ヘインズは価格戦争の中止を意図して値上げを実施した。しかし、競合はこれにまったく反応せず、ヘインズのマーケットシェアは 23% から 15% まで急落した<sup>41</sup>。

価格戦争から脱却するための方法として、その収束を試みるという選択肢は、製品差別化を達成することで価格戦争から脱却すること以上に、容易なことではない。しかしながら、価格戦争に多くの企業が苦しんでいる現在、脱却可能性の 1 つを提示することは、実務的にも意義のあること

だと考える。

## 2. 価格戦争収束を促す背景

価格戦争の過程は、お互いの行動にお互いが反応し合うことによって、反応がエスカレーションしていく衝突スパイラルモデルによって説明される。価格戦争は、ある売り手が値下げを行い、それに対して競合が値下げで反応することによる悪循環である（図 1）。Osgood(1963)に従えば、衝突の収束過程は、衝突スパイラルの逆転現象であり、一方の協調的な行動に、一方が協調的な反応を繰り返すことで衝突がディエスカレーションしていく状況を指す（図 2）。第 2 章で述べた衝突スパイラルの背景と同様、お互いが協調的反応を示すことで、外的過程と内的過程を通じて、攻撃意思が緩和されることが衝突スパイラル逆転の背景にある（Kriesberg and Dayton 2012）。

図 1. 衝突スパイラル

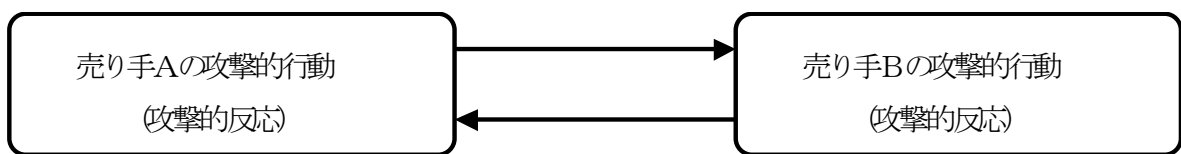
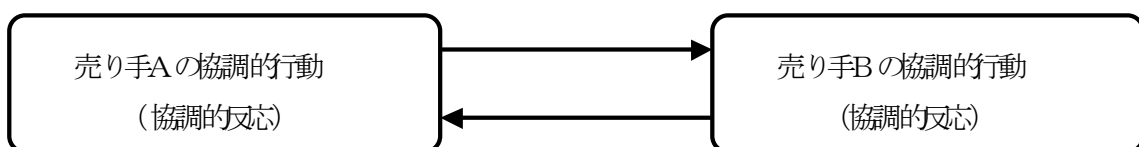


図 2. 衝突スパイラルの逆転



価格戦争の発生には、ファーストムーバーがいるのと同様、価格戦争が収束に向かうのにもファーストムーバーが存在する（Pot et al., 2010）。

価格戦争の収束には、いずれかが協調的態度を示すことが必要となる。

価格戦争において、協調的態度への転換が行われる場合、多くは極端な利益縮小を背景とする。価格戦争が発生すると、長期的維持が難しい価格水準へ導かれるため、利益が縮小し続ければ価格戦争を続けるメリットも薄くなる。価格水準の極端な低下は、将来的に得られるであろう利益を相殺し、その利益を上回ることにもなるため、売り手は価格戦争の継続を次第に望まなくなる（eg., Jeong 2008 ; Kriesberg and Dayton 2012）。

また、相互の反応が繰り返し行われると、実施される施策の効果は逡減していく。このこともまた、価格戦争収束のきっかけとなる。例えば、ニューヨークの百貨店間で発生した価格戦争では、主にメイシーズとギンベルズ間で相互に値下げが繰り返され、多くの取扱商品の価格が原価に近くまで値下がりした。この価格戦争は、各百貨店の利益の極端な縮小とともに値下げ効果が薄れたことを背景に約6週間で収束した（Cassady 1957）。価格戦争の継続とともに、値下げの効果が逡減する要因は主に3点に整理される。1点目は、互いの行動パターンの相互学習である（Pruitt and Rubin 1986）。価格戦争に関わらず、衝突一般に見られる効果逡減パターンであり、反応を繰り返すことで互いの動きを学習し、一方の行動をより効果的にブロックするような反応が生じることで効果が逡減していく。2点目は、値下げに対するインパクトの低下や内的参照価格の低下を原因とした効果逡減である。価格戦争の初期には買い手は値下げに対して敏感に反応するものの、次第に買い手は値下げに慣れ、買い手にとって値下げのインパクトは低下していく。3点目は、価格戦争を原因とする買い控えである。国内パソコン市場における価格戦争において、コンパックは国内のパソコン市場が急拡大することを期待していたが、期待したほどの伸びを見せなかった。パソコンへの需要が低迷した原因

は、消費者の買い控えが背景の1つにある（Appendix G 参照）。これらの事を背景として、（1）衝突継続に対する危険性が認識される場合、（2）目標を達成する事の困難性が認識される場合、すなわち、衝突を継続することによる、将来的に引き起こされる結果に対する恐怖や、その無益性が認識される時、価格戦争の収束可能性は高まる（Cassady 1963; Zartman and Touval 1985; Wall and Callister 1995; Jeong 2008; Kriesberg and Dayton 2012）。

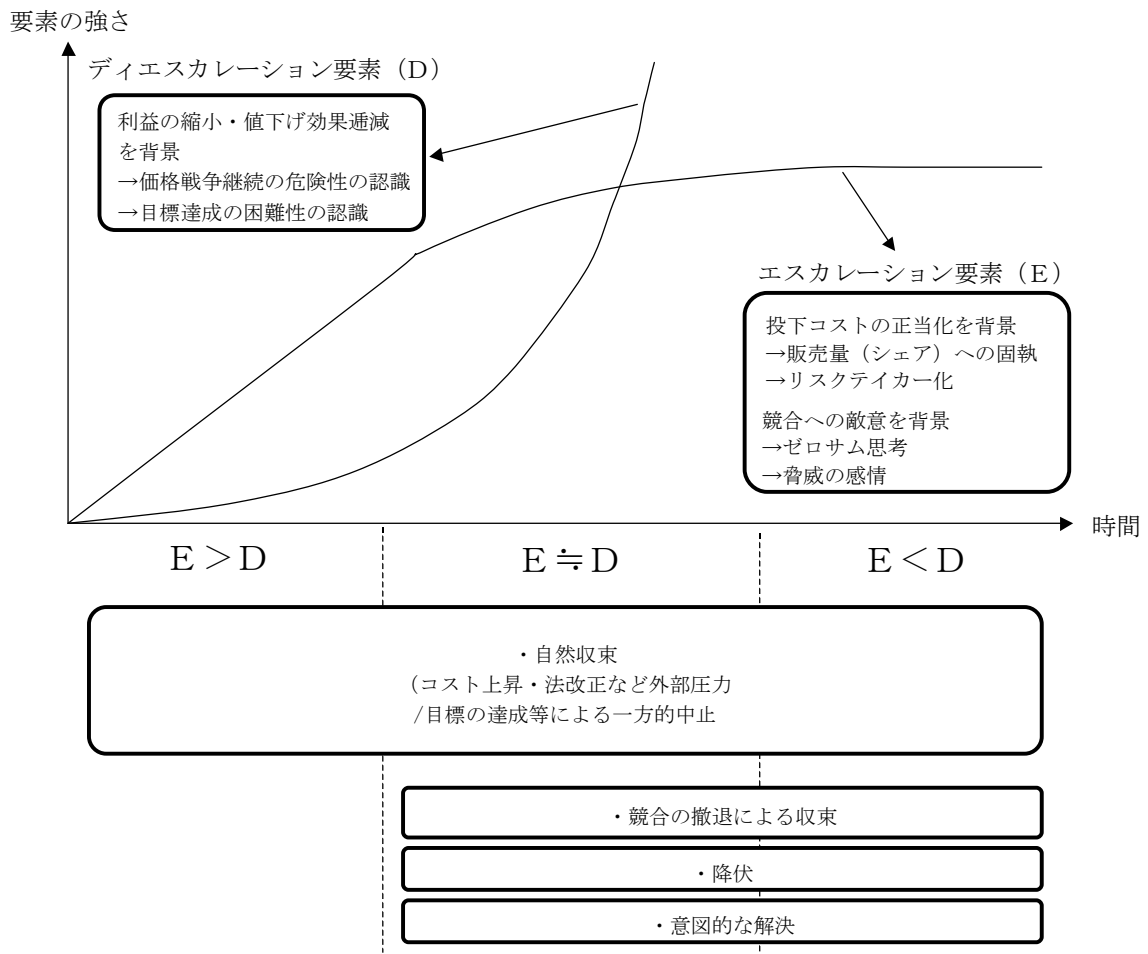
例えば、アメリカの航空業界の価格戦争で業界が被った損失は、航空業界が誕生してから稼いだ利益累計額を上回ったが、収束に向かった1つの要因は、業界の死への懸念であったとされている（eg., Dolan and Simon 1996）。また、目標達成が困難であるとの認識も、協調的行動を促し収束の可能性を高める。例えば、2007年6月にアメリカで発生したDVDレンタルサービス間（ネットフリックス/ブロックバスター）の価格戦争では、ネットフリックスの勝利が濃厚となった時、ブロックバスターは即座にサービスの値上げに転じた<sup>42</sup>。1998年から運営を開始したネットフリックスは、オンラインでのDVDレンタルサービスのビジネスモデルを築いたことで知られる。2004年8月、ブロックバスターがこのビジネスに参入した。ネットフリックスは、オンラインDVDビジネスに参入していたウォルマートがビジネスから撤退するにあたって、その会員を統合するなど利用者数を伸ばしていき、2006年にはネットフリックスの会員400万人に対し、ブロックバスターは100万人と大きな差が開くこととなった。ブロックバスターは、店舗型DVDレンタル市場の縮小による業績不振のため、店舗を閉鎖していきながら、オンラインへビジネスをシフトさせる戦略をとった。こうした中、両サービスの価格戦争は、2007年6月のブロックバスターの値下げから始まった。この価格戦争により利用者数

は、ネットフリックス 670 万人、ブロックバスター 360 万人まで伸びた。お互いが顧客を奪い合う過程で、ネットフリックスの純利益は増加したが、ブロックバスターは 3500 万ドルの赤字を出すことになった。ブロックバスターは同年 9 月に値上げを行い、両サービス間の価格戦争は収束した。また、1983 年 3 月にカナダの大手スーパーマーケット間（スタインバーグ/プロヴィゴ/メトロ）で発生した価格戦争では、スタインバーグがファーストムーバーとなった。スタインバーグはマーケットシェア拡大を意図したが、競合 3 社の激しい対抗によって、顧客を奪うことが出来なくなってしまった。スタインバーグはその期間に 1800 万ドルを失ったため<sup>43</sup>、早期に価格戦争から離脱した。これをきっかけに価格戦争は約 3 ヶ月で収束した。

### 3. 価格戦争収束のタイプ

第 2 章で述べたように、衝突スパイラルの過程では、攻撃的態度を強めるような感情的変化が生じる。それと並行して、利益縮小と値下げ効果逓減を背景として、攻撃的態度に歯止めをかける要素も生じることになる。価格戦争がどのように収束するかは、攻撃的態度を強める要素（エスカレーション要素）と弱める要素（ディエスカレーション要素）の強さ次第となる。価格戦争収束の背景は一様ではなく、いくつかのタイプに分類が出来る（図 3）。

図 3. 価格戦争収束のタイプ



価格戦争収束の 1 つ目のタイプは、いずれの売り手も具体的に収束を望んでいない状況でも収束に向かう場合であり、自然発生的に収束するケースである。利益縮小と値下げ効果逡減とは異なる背景により、攻撃意思が緩和されることもある。自然収束は、さらに 2 つのケースに分類できる。1) 市場全体でのコスト上昇や法改正など外的圧力が加わるケースである。この場合には、価格戦争継続の意思に関わらず、各売り手は中止せざるを得ない。例えば、国内における発泡酒における価格戦争では、酒税法が改正されたことが収束の直接的なきっかけとなった (Appendix H 参照)。また、生産コストの上昇は、価格戦争に急ブレーキをかける効果を持

つ。例えば、2000年に生じた牛井業界における価格戦争は、コスト上昇をきっかけとして収束している（Appendix I 参照）。次に、2）マーケティング目標の達成等によって、売り手のいずれかが攻撃や報復を止めてしまうケースである。マーケティング目標を販売量/マーケットシェアから利益にシフトさせる場合や、当初に設定した目標を達成したり、ハードルを下げる場合には、攻撃意思が薄れることで価格戦争は収束に向かいやすい。オランダのスーパーマーケット間で発生した価格戦争は、この例に当てはまる。アルバートヘインはマーケットシェアを増加させるだけではなく、低価格スーパーへのポジショニング変更を実現することにより当初の目標を達成した。これを1つのきっかけとして、価格戦争は収束に向かっている（Appendix G 参照）。

2つ目のタイプは、価格戦争に起因した倒産等の事情で、競合が撤退することによって収束するケースである。価格戦争に参加している競合の撤退により生じる競争圧力の減少は、価格戦争を急速に収束に向かわせる。第1章で紹介した福島～仙台間の高速バスで生じた価格戦争は、このケースに当てはまる。

3つ目のタイプは、いわゆる降伏によって収束するケースである。先述のDVDレンタルサービスやカナダのスーパーマーケット間の価格戦争がこの例に当てはまる。

4つ目のタイプは、意図的に衝突状態を解決することによる収束である。価格戦争が発生すると、競合に対する負の感情が行動動機となる。このような感情が、何かしらのきっかけによって解決されるならば、価格戦争は収束に向かう。第2章で紹介したニューヨークのピザ店で発生した価格戦争では、両店のオーナーによる非公式での話し合いが行われている。ボンベイファストフードと2ブロスピザのオーナーは、互いが傷つけ



あう意思がないことを確認した上で、価格戦争を収束させた。また、アメリカのバス会社間で発生した価格戦争は、ピーターパン社が値上げをすると告知したこと、アマゾンとウォルマート間の価格戦争においては、ウォルマートは徹底的に戦うこと、値下げは期間限定であることを告知したことで収束した（Appendix A・F 参照）。これらも意図的な解決の例として挙げるができる。

#### 4. 価格戦争収束への誘導

##### 4-1. 衝突収束のための施策

Deutsch(1973) は「競争的態度は競争的反応を生み、協調的態度は協調的反応を生む」とする社会的関係の基本原則があるとしている。Lindskold et al., (1986)は、Deutsch(1973)の基本原則を前提として、明確な協調的態度を示せば衝突スパイラルは逆回転をしだすとしている（Fry et al., 1996）。Rabin (1993) は、協調的態度が協調的反応を生み出す背景について、公正さの知覚という観点から説明している。他者の行動を観察したとき、自身を傷つける意図はないと推測するならば、公正を保つために同様の態度で対応しようとする。逆に他者が自分を傷つける意図があると推測するならば、同様の態度で対応しようとする。価格戦争は消耗戦であり、多くの売り手は継続を望まない。しかしながら、実際には囚人のジレンマゲーム的な状況において、これ以上の値下げが困難になるまでに価格水準が低下し、危機的状況になるまでの我慢比べとなりやすい。

Pruitt and Kimmel (1977) は、(1) 相互に収束を望んでいる、(2) 協調的態度に対して協調的反応が返ってくると予想される場合に、衝

突の収束可能性は高まるとしている。しかしながら、互いが衝突の収束を望んでいたとしても、一方の協調的態度に対して、協調的反応が常に約束されるわけではない。イメージロス (image loss) やポジションロス (position loss) は、協調的態度に対して攻撃的反応を促す要素となるためである (eg., Pruitt and Rubin 1986)。イメージロスとは、敵対する集団に弱体化しているものとして知覚されることを指し、ポジションロスとは、敵対する集団に負けを認めたものとして知覚されることを指す。イメージロスやポジションロスが発生した場合、敵対する集団は一層激しい攻撃によって勝負を決めにかかろうとする可能性がある。そのため、Pruitt and Rubin (1986) は、イメージロスやポジションロスを最小限にしつつ、相手を協調的態度に誘導するには (1) 裏交渉、(2) 仲介者の活用、(3) シグナル発信、の 3 つの手段があるとしている。いずれも間接的な手段であるのは、直接的な交渉はイメージロスやポジションロスの発生リスクを高めるためである。「裏交渉」や「仲介者の活用」は、国家や人種間における衝突解決によく用いられる手段である。3 つ目の「シグナル発信」は、より間接的な方法で解決を試みようとするものである。これは相手に対して敵対的意思がないことを示すシグナルを発信することで、相手を協調的態度に誘導しようとする方法である。この方法は他の 2 つの手法と比較するとより間接的ではあるが、国家や人種間における衝突においても一般的に用いられている。その代表的手法には GRIT (graduated reciprocation in tension-reduction) 戦略が挙げられる。衝突をいかに収束させるかという問題は、敵対する相手をいかに協調的態度に誘導するかという問題に等しい。GRIT 戦略は、軍備競争における緊張緩和と相互信頼の空気の醸成を目的に Osgood (1962) により提案された。おおまかな手順としては、最初に衝突をディエスカレーションするための小さ

な譲歩を行う。敵対している集団に対して譲歩を行うこと、及びその目的をアナウンスし、その具体的なスケジュール等を明示し譲歩を実施する。敵対する集団にも譲歩を求めるが、強い要求はせず、敵対する集団に歩み寄りがなくても譲歩を行い、協調的態度を促すようにする。敵対する集団が協調的行動を起こせば、再度同じような譲歩を行い一連のプロセスを繰り返していく。

#### 4-2. 価格戦争収束への誘導策

価格戦争が発生した時、どのように収束に導くかについて言及されることはあまりないが、既存文献で触れられている施策を整理したい。まず、Cassady(1963)は、価格戦争を収束させる方法として、(1) 価格戦争の中止の協定を結ぶ、(2) 価格戦争を続ける意思がないことを競合に伝える、(3) 値上げを行う、の3点を提案している。(1)の方法に関しては法律に抵触する可能性が高いが、(2)(3)は価格戦争を戦う意思がないことを直接的・間接的に伝える方法である。先述のピザ店で発生した価格戦争では、問題解決にあたり両店のCEO間で裏交渉が行われおり、(1)のような解決方法がまったく考えられないわけではない。Cassady(1963)が提案した価格戦争を収束させる手段としての値上げは、その意図が競合には伝わらない可能性もある。Rao et al., (2000)は、プレスリリース等で自社の戦略的意図を表明したり、非価格プロモーションを実施することによって「価格以外の次元で競争したい」という意思を示すことを提案している。Bungert (2003)によれば、価格戦争を収束させるために値上げを実施したとしても、競合が協調的行動に移る可能性はそれほど高くはない。なぜならば、値上げをしたとすれば、その競合はマーケットシェアを拡大するために価格を据え置くか、さらに下げる

インセンティブを持つためである。Bungert (2003) は、競合への反応可能性を、次のような反応関数で表している。

$$P(m_{ki}) = f[E_k(U_{ki})] = f\{[E_k(E_{pd}) + E_k(E_{msk})][E_k(A_{lj})]\}$$

$k, l$ :  $k$ は自社、 $l$ は競合

$i, j$ : マーケティングミックス変数

$E_k(U_{ki})$ : 反応をすることによる期待効用 (販売量・マーケットシェアなど)

$E_k(E_{pd})$ : 期待される一次需要

$E_k(E_{msk})$ : 期待されるマーケットシェア

$E_k(A_{lj})$ : 期待される競合反応

この関数に従えば、競合に対してどのように反応するかは、期待される一次需要、マーケットシェア、競合反応に依存する。そのため、Bungert (2003) は、プロモーションによって反応関数を操作することで、競合を協調的反応に導くことを提案している。協調的反応の可能性を高めるには、協調的反応をしない場合でもマーケットシェアの拡大は困難であるといった推測がなされることが重要となる。そのため、Bungert (2003) は、価格戦争の収束にあたって、値上げと併用してプロモーションを実施することで、競合が受け取るシグナル解釈を操作することを提案している。この研究では、自動車のディーラー間で価格戦争が行われているとのシナリオを作成し、値上げに併せて各種プロモーションを実施した際の協調的反応の傾向を実験によって検証している。値上げに併せて実施されるプロモーションは、競合よりも価格が高い場合には差額を返金するといった差額返還保証、競合よりも価格が高い場合には競合の額に合わせるといった最低保障価格、クーポン券、テレビ CM、競合が協調しない場合には再び値下げをすることを示唆するプレスリリースである。実験の

結果、これらは全て競合の協調的反応の可能性を高めることを明らかにしている。

先述のように、価格戦争を継続することへの恐れは、価格戦争収束のきっかけとなる。Marn et al., (2004)は、報復戦略を提案している。このような戦略は、一般的に「しっぺ返し戦略 (tit-for-tat)」とされる。この戦略は囚人のジレンマの繰り返しゲームにおいて、協調関係を築くための最も良い戦略であるとされている (eg., Axelrod 1984)。しっぺ返し戦略において、プレイヤーがとる戦略は、他のプレイヤーが前回とった戦略をベースにする。プレイヤーは、最初は他のプレイヤーに協調し、以降は他のプレイヤーがとった戦略を採用する。「やったら、やり返される」といった報復が推測され、それに対して恐れを知覚が生じる場合に協調的反応に誘導される。先述の反応関数に従えば、競合に対してどのように反応するかは、期待される一次需要・マーケットシェア・競合反応に依存するが、しっぺ返し戦略は競合反応に影響を与える手法である。例えば、アマゾン社とウォルマート社間の価格戦争では、ウォルマートは、「我々は全ての小売業の中で最安値となるまで値下げを止めるつもりはない」との声明を出すことで、価格戦争を収束させた (Appendix F 参照)。

図 1 に従えば、価格戦争を早期に収束させるには、競合の攻撃意思を緩和する (エスカレーション要素の軽減) とともに、価格戦争継続に対する危険性と目標達成の困難性を認識させること (ディエスカレーション要素の加重) が必要とされる。価格戦争を収束させるための手段に関し、Cassady (1963)・Rao et al., (2000) は前者によって、Bungert (2003)・Marn et al., (2004) は後者によって、競合を協調的態度に導く提案と言える。

## 5. 協調的反応とマーケットシグナル

協調的反応もまたシグナル解釈によって引き起こされる。例えば, Fry et al., (1996)は, 2つのガソリンスタンドを想定した繰り返しゲームから, 価格戦争が収束しやすい条件について検討している。この研究では, 各プレイヤーが資金的に逼迫した状況にある場合は価格戦争が収束しやすいことに加え, 自社が資金的に逼迫していたとしても, 競合も資金的に逼迫しているという情報を得た場合には攻撃的行動をとりやすいこと, プレイヤーのいずれかから協調的メッセージが発せられた場合には協調的反応が生じやすいことを明らかにしている。Fry et al., (1996)の研究は, 競合が置かれている状況や態度についての推測が協調的反応の可能性に作用するというを示唆している。

第5章で触れたように, 何かしらのシグナルが発せられたとき, そのシグナルを手がかりとした推測が, その後の反応の仕方に影響を与えるというシグナリング理論は, 帰属理論や衝突理論の分野でも検討されてきた(Heil and Walters 1993)。シグナルの受け手は, シグナルから意図や動機を推測し, その推測を基に競合に対する反応を考慮しているため, シグナルに対する解釈の違いが反応の違いに反映されることになる。売り手のあらゆる行動やアナウンスを, 競合はマーケットシグナルとして受け取り, 反応が引き起こされる。また, それが買い手に対して発信される場合でも, それを基に競合の反応が引き起こされる(eg., Heil et al., 1997; Eliashberg and Robertson 1988)。マーケットシグナルは, 意図的に競合の態度を形成するためにも発信される。マーケットシグナルが意図を持って発信される場合には, (1) 競合の攻撃を回避する, (2) 競合の反応をテストする, または競合をミスリードする, (3) 競合に協調的な行動を取るよう促す, のいずれかを目的とする(Porter 1980)。Cassa

dy(1963), Rao et al., (2000), Bungert(2003), Marn et al., (2004)らの一連の提案は, 競合に対して何かしらのマーケットシグナルを発信し, 競合を協調的態度に誘導することを目的とするという点で共通している。

反応の仕方を直接的に規定するのは, マーケットシグナルそのものではなく, シグナル解釈の中身である。そして, 意思決定の際には, 競合がそれをどのように解釈するかを踏まえる必要があるというのが, シグナリング理論から得られる示唆である。協調的反應もまたシグナル解釈次第となる。したがって, 適切なシグナル解釈を促すことは, 価格戦争収束の可能性を高めることにもなる。本研究では, Bungert (2003) の研究を拡張する形で, シグナルそのものよりも, シグナル解釈に焦点を当て, シグナル解釈と競合の協調可能性との関連性について仮説を設定し検証する。

## 6. 協調的マーケットシグナルの解釈

マーケットシグナルに関する先行研究では, シグナル解釈の中身については焦点を当てていない (Prabhu and Stewart 2001)。シグナル解釈と協調的反應の関係を明らかにするにあたり, シグナル解釈のタイプと内容について検討する。

Fry et al., (1996) の研究結果は, 協調的反應とシグナリングの関係に関して 2 つの点を示唆している。1 点目は, 協調的反應を望んでいるというシグナルが送られる場合(もしくは, 競合がそのような意思があると推測する場合) に, 協調的反應は促されやすいということである。2 点目は, 協調的な行動を起こしたとしても, それが競合の弱さとして解釈される場合には, 競合のさらなる攻撃的な値下げを誘発し, 価格戦争の一層の泥沼化を引き起こす可能性が高いということである。協調的態度に対し

て、どのようなシグナル解釈が行われるのかに関して、先行研究はほとんどなく、Fry et al., (1996)の研究のみから検討するのは難しい。価格競争が行われている状況において競合が協調的行動を起こした時、それをどのように解釈するかは観察者次第であり、解釈の仕方は多様である。そのため、実験により、価格競争における協調的行動に対し、どのような解釈があり得るのかを探ることとした。

実験はインターネットを通じて行われた<sup>44</sup>。具体的には、調査会社のアンケートモニターに対して、調査への回答要請がなされる。要請を受け取ったモニターは、Web上の画面を通じて回答する。要請を行った対象者は、全国の30代以上の会社員とした。被験者は価格競争に関する説明を受けた後<sup>45</sup>、価格競争に関するシナリオを読み、続く設問に回答する。シナリオは、新宿～大阪間で2社が運行する高速バス（企業Xと企業Y）が価格競争を行っており、1年間で両社の往復運賃が12,000円から6,000円に半減したことが示される。続いて、被験者は、企業Yが運賃を値上げしたことと、運賃の値上げに関わる企業Yのプレス記事（『本来の価値に見合った適正な料金に戻っただけだ。当社は値上げというよりも安値是正として考えている。激しい価格競争により、サービスの価値を料金が大きく下回っている状況だ。値段を下げて消費者に歩み寄るのではなく、価値に見合った健全な料金でサービスを提供していく。これからは価格ではなく、品質や付加価値で勝負をする価値競争の時代であると考えている。当社は価格に依存するのではなく、品質や付加価値の強化をすることで対抗していく。』）を読む<sup>46</sup>。また、値上げ幅の影響を避けるため、具体的な値上げ額については記載しなかった。回答欄は3つのボックスになっており、シナリオを読んだ後、被験者は競合の値上げに対して感じる事を自由記述で3つまで回答する（「あなたが競合の値上げから推測することを



3つまでお答えください)。アンケートの結果、1830 サンプルを回収した。各回答者が3つずつ回答しているため、回答数は1830×3となる。これら回答結果を基に、回答内容を分類することとした。分類にあたっては、シグナル解釈のタイプに沿って、大学生4名が討議をしながら分類作業を行った。

以下に、各シグナル解釈のタイプにそって解説する。

・『動機に関わるシグナル解釈』

競合の値上げの背景を推測する回答である。これらは、(1) 共倒れの危険性を感じたことによる値上げ(「消耗戦への懸念があるため」「共倒れの危険性があるため」「業界の健全性を確保するため」「価格競争の頭打ち感があるため」)、(2) コスト割れによる値上げ(「原価割れが生じているため」「利益が縮小しているため」「値下げが限界に近付いているため」「コスト削減が限界に近付いているため」)、(3) 目標の変更による値上げ(「目標をシェアから利益へ方針変更したため」「優良な顧客へターゲットを変更したため」「適正利益の追求に方針変更したため」「消耗戦から脱出しようと考えているため」)、(4) 戦略の変更による値上げ(「価格面以外で競争したいため」「安さではなく、品質向上により競争したいため」「安さではなく、付加価値をつけて競争したいため」「価格を差別化ポイントとしない方針としたため」「低価格イメージを変更するため」「安すぎは不安をまねくため」「価値に見合った価格設定をする方針にしたため」「適正価格へ修正するため」)、(5) 値下げ効果の消失による値上げ(「値下げの効果がなくなってきたため」「顧客は価格に敏感ではないと判断したため」「値下げしても顧客が減少しているため」)に大きく分類された。

これらの回答は、その大半が、背景として価格戦争の中止を呼びかけているというニュアンスの文章を含んでいた。例えば、「共倒れの危険性があるため、暗黙の価格戦争中断を問いかけている」などである。したがって、上記のシグナル解釈は、「協調への誘い（価格戦争中止への誘い）」というシグナル解釈にまとめることとした。

#### ・『競合の特性や性格に関するシグナル解釈』

競合の特性や性格について触れている回答であり、大きく 3 つの項目に分類された。まず、「価格戦争の負けを認めている」「競合との価格戦争を諦めている」「市場からの撤退も視野に入れている」「サービスが弱体化している」「資金繰りが苦しくなった」という回答内容であり、これらは競合が弱体化しているとの推測を含んでいる。そのため、これらのシグナル解釈を「弱さの知覚」と名づけることにした。次いで、「サービスに対する自信がある」「プロモーションを強化しようとしている」「サービス品質を強化しようと考えている」「値上げをしても顧客は減らないと判断している」「競争に勝つ自信がある」といった回答内容になっている。これらは、競合の自信や値上げによる売り上げ・シェア低下に対する対策の推測を含んでいる。これらのシグナル解釈を「脅威の知覚」と名づけることにした。3 つ目は、「売り上げ・シェアが大きく下がれば再び値下げを行うつもりでいる」「値上げを重要な戦略として位置づけている」といった回答内容であり、これらは協調的行動に対する意思の強さに関する推測を含んでいる。そのため、これらのシグナル解釈を「コミットメントの強さの推測」と名づけることとした。

・『将来予測される事態に関するシグナル解釈』

将来予測される販売量/マーケットシェアを推測する回答であり、「自社のシェアが伸びる」「自社の売り上げが伸びる」という回答内容になっている。したがって、「自社へのポジティブな影響の推測」というシグナル解釈と名づけることとした。「報復可能性の推測」に関しては、今回の調査に対する回答には出現しなかったが、報復可能性を推測させるようなしっぺ返し戦略は、競合を協調的反応に導くには適した戦略とされる。そのため、将来予測される事態に関するシグナル解釈に関しては、「自社へのポジティブな影響の推測」に加え、「報復可能性の推測」から構成されるものとした。

協調的態度への誘導という視点から整理すると、「協調への誘い」「コミットメントの強さの推測」「弱さの知覚」「脅威の知覚」は、攻撃意思に関わるという点でエスカレーション要素に影響するシグナル解釈、「自社へのポジティブな影響の推測」「報復可能性の推測」は、価格戦争継続の危険性や目標達成の困難性の認識に関わるという点でディエスカレーション要素に影響するシグナル解釈と捉えることが出来る。

## 7. 仮説設定

以下では、先行研究を基に、シグナルの解釈という点に焦点をあて、競合の協調可能性との関連性について仮説を設定し検証する。

### 1) 動機に関わる解釈

- ・ 協調への誘い

Pruitt and Rubin (1986) は、衝突のディエスカレーションへの有効策として、協調的意図を伝えるシグナル発信を挙げている。例えば、Moore (1992) は、シグナルの受け手がそれを協調的と解釈する際には協調的反応をし、攻撃的と解釈する際には攻撃的反応で対応する傾向があることを指摘している。したがって、シグナルの背景として、協調的意図があると解釈されるならば、競合の協調の可能性は強まるだろう。

*仮説 1. シグナルが協調を促すものとして解釈されるならば、競合の協調の可能性は強まる*

## 2) シグナル発信者の特性/性格に関わる解釈

### ・弱さの知覚

シグナルを「弱さ (weakness)」を示すものとして解釈するならば、敵対する集団は攻撃的態度をさらにエスカレートさせるはずである (eg., Heil et al., 1997)。これは、一方が弱体化していると認識される場合、一方はさらに攻撃的な態度で主張を押し通そうとすることがあるためである (Krisberg and Dayton 2012)。したがって、発信されたシグナルが、「弱さ」を示すものとして解釈されるならば、競合の協調の可能性は弱まるだろう。

*仮説 2-1. シグナルが弱さとして解釈されるならば、競合の協調の可能性は弱まる*

### ・脅威の知覚

競合の値上げは、状況によっては脅威として知覚される可能性もある。

なぜならば、値上げは自信の表れや、他の対抗手段を実施する前兆であるかもしれないからである。他集団に対する脅威や不安の知覚は、攻撃的態度を誘発する（eg. Kriesberg and Dayton 2012）。例えば、Waarts and Wierenga（2000）は、競合の新製品投入に対するシグナル解釈として知覚する脅威が、強い反応を引き起こす要因であることを明らかにしている。したがって、競合の行動を脅威として知覚するならば、協調の可能性は低下する。

仮説 2-2. シグナルが脅威として解釈されるならば、競合の協調の可能性は弱まる

- ・コミットメントの強さの推測

相手の行動に対して、コミットメントが弱いと推測する場合には、それに対する反応も弱くなる（Schelling 1960）。コミットメントが弱い行動は、簡単に撤回される可能性が高いので、あえて反応する必要はないためである。逆もまた同様である。例えば、Heil and Walters(1993)は、競合の新製品導入に対し、コミットメントが強いというシグナル解釈をした場合には、競合に対して強い反応が引き起こされることを明らかにしている。したがって、協調的シグナルに対するコミットメントの強さの推測は、競合の協調の可能性を強めるだろう。

仮説 3-1. 協調的シグナルに対するコミットメントの強さの推測は、競合の協調の可能性を強める

### 3) 将来予測される事態に関わる解釈

#### ・ 自社へのポジティブな影響の推測

競合がとった行動が、自社へどのようなインパクトを与えるかによって、競合への反応の仕方は変わってくる (eg., Hultink and Langerak 2002)。社会心理学に関連する研究の多くは、ある集団の反応は、他集団の行動から受けると予想される影響の度合いに左右されることを指摘している (Heil and Walters 1993)。したがって、値上げのような競合の協調的行動が、自社のシェア増加など、自社にプラスに働くと推測するならば、協調の可能性は弱まるだろう。

*仮説 3-2. 協調的シグナルに対する自社へのポジティブな影響の推測は、協調の可能性を弱める*

#### ・ 報復可能性の推測

秩序を乱すと判断した競合を、極端な値下げなどで罰するという解決策を使うような売り手の存在は、価格戦争抑制の一要因になると指摘されている (eg., Rao et al., 2000; Heil and Helen 2001)。これは、しっぺ返し戦略による協調関係が成立するためである。報復を前提とする戦略は、相手を協調的態へ誘導しやすい。したがって、協調しない場合には、報復の可能性があるとの推測は、競合の協調の可能性を強めるだろう。

*仮説 3-3. 将来の報復可能性が高いとの推測は、協調の可能性を強める*

## 8. 実証分析<sup>47</sup>

### 8-1. 調査方法

調査はインターネットを通じて行われた。具体的には、調査会社のアンケートモニターに対して、アンケートへの回答要請がなされる。要請を受け取ったモニターは、Web上の画面を通じて回答する。要請を行う対象者は、30代以上の製造業・サービス業の取締役・役員に限定した。結果、113サンプルを回収したが、無効回答を削除した結果、最終的なサンプル数は110となった。

### 8-2. 調査内容

実験に際しては、Bungert（2003）の手法を参考にした。被験者は価格戦争に関するシナリオを読み、続く設問に回答する。シナリオは、シグナル解釈の抽出に使った内容と同様のものを用いた。シナリオは、新宿～大阪間で2社が運行する高速バス（企業Xと企業Y）が価格戦争を行っており、1年間で両社の往復運賃が12,000円から6,000円に半減したことが示される。続いて、被験者は、企業Yが運賃を値上げしたことと、運賃の値上げに関わる企業Yのプレス記事（『本来の価値に見合った適正な料金に戻しただけだ。当社は値上げというよりも安値是正として考えている。激しい価格戦争により、サービスの価値を料金が大きく下回っている状況だ。値段を下げて消費者に歩み寄るのではなく、価値に見合った健全な料金でサービスを提供していく。これからは価格ではなく、品質や付加価値で勝負をする価値競争の時代であると考えている。当社は価格に依存するのではなく、品質や付加価値の強化をすることで対抗していく。』）を読む。シナリオを読んだ後、被験者は企業Xのマネージャーであると指示され、シグナル解釈（協調への誘い・脅威の知覚・弱さの知覚・コミット

メントの強さ・自社へのポジティブな影響・報復可能性)に関わる項目に7段階(7.かなり当てはまる~1.まったく当てはまらない)で回答する(『あなたが企業Xのマネージャーであるとした時、企業Yの行動をどのように解釈しますか?各項目にそれぞれお答えください』)。測定項目は6節で示した調査の回答結果を参考に作成した。最後に被験者は、企業Yの値上げに対する協調可能性(『あなたが企業Xのマネージャーであるならば、自社の運賃をどうすると思いますか?』)を7段階(7.確実に値上げをする~1.確実に値上げはしない)で回答する。

### 8-3. データ

仮説の検証にあたっては、値上げ可能性を従属変数、シグナル解釈を独立変数として回帰分析を行う。各構成概念に関しては、各測定項目の合計を使用する。各構成概念につきクロンバック $\alpha$ を算出した結果、全ての構成概念で0.70以上という推奨値を満たしている(Nunnally 1978)。また、平均分散抽出度(AVE)についても、全ての構成概念について0.50以上となっており、推奨値を満たしている(Bagozzi and Yi 1988)。具体的な測定項目・クロンバック $\alpha$ 値・AVE・仮説として設定した協調可能性に対する影響の方向を表1に示す。



表 1. 測定項目・クロンバック  $\alpha$  値・影響の方向

シグナル 解釈	クロン バック $\alpha$	AVE	項目	仮説
協調への誘い	0.812	0.774	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競合は、価格面での協調を望んでいる</li> <li>・ 競合は、価格戦争の中止を呼びかけている</li> <li>・ 競合は、価格以外での競争を望んでいる</li> <li>・ 競合は、自社にも値上げして欲しい</li> <li>・ 競合は、自社と、お互いに利益を増やしたい</li> </ul>	+
脅威の知覚	0.745	0.734	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競合は、企業Xにとって脅威である</li> <li>・ 競合は、企業Xに敵意を持っている</li> <li>・ 競合は、企業Xとの競争に勝つ自信がある</li> <li>・ 競合は、サービスに対して自信を持っている</li> </ul>	-
弱さの知覚	0.741	0.709	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競合は、現状では利益確保が難しい</li> <li>・ 競合は、このままではサービス品質を維持できない</li> <li>・ 競合は、価格戦争に対して弱気になっている</li> <li>・ 競合は、価格戦争に負けたことを認めている</li> </ul>	-
コミットメントの強さ	0.835	0.779	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競合は、値上げの方針を簡単には撤回しない</li> <li>・ 競合は、値上げを重要な戦略として位置づけている</li> <li>・ 競合は、今後の収益確保策として値上げしている</li> <li>・ 競合の値上げ方針に対しては、信念を感じる</li> <li>・ 競合は、かなり熟慮した結果、値上げしている</li> </ul>	+
自社へのポジティブな影響の推測	0.863	0.749	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競合の値上げによって、競合の売上は、減るだろう</li> <li>・ 競合の値上げによって、競合のシェアは、減るだろう</li> <li>・ 競合の値上げによって、自社の売上は、増えるだろう</li> <li>・ 競合の値上げによって、自社のシェアは、増えるだろう</li> </ul>	-
報復可能性の推測	0.799	0.731	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社が値下げすれば、競合から報復されるだろう</li> <li>・ 競合の値上げに追随しなければ、競合は再び値下げするだろう</li> <li>・ 競合の売上が大幅に縮小すれば、競合は再び値下げするだろう</li> <li>・ 競合のシェアが大幅に縮小すれば、競合は再び値下げするだろう</li> </ul>	+

#### 8-4. 結果

値上げ可能性を従属変数、シグナル解釈を独立変数として回帰分析を行った結果を表 2 に示す。「弱さの知覚（弱体化しているとの推測）」「コミットメントの強さ（協調の意思が強いとの推測）」「報復可能性の推測（協調的反応を拒否した時の報復可能性の推測）」は 1% 水準、「協調への誘い」「脅威の知覚」は 5% 水準で有意となった。また、「脅威の知覚」「弱さの知覚」の係数の符号はマイナスになっており、これらのシグナル解釈と協調可能性には負の関係があることが示されている。一方、「自社

へのポジティブな影響の推測」の p 値は 0.054 であり、緩やかではあるが関係性を確認することが出来た。符号はマイナスであり、設定した仮説と一致している。したがって、本章で設定した仮説は全て支持された。係数の相対的重要性という観点では、「弱さの知覚」「コミットメントの強さ」「報復可能性」の標準偏回帰係数の値が大きく、協調可能性に影響が大きいことが示された。

表 2. 回帰分析の結果

変 数	標準 偏回帰係数	P 値	判 定
協調への誘い	0.2005	0.0417	**
脅威の知覚	-0.2470	0.0155	**
弱さの知覚	-0.2716	0.0075	***
コミットメントの強さ	0.2840	0.0066	***
自社へのポジティブな影響	-0.1883	0.0542	*
報復可能性の推測	0.2972	0.0047	***

調整済み R<sup>2</sup> 乗 = 0.157 F > 0.01 \*p < 0.1 \*\*p < 0.05 \*\*\*p < 0.01

## 9. まとめ

多くの場合、価格戦争に突入すると我慢比べの状態となり、これ以上の値下げが困難になるまで価格水準は低下する。衝突スパイラルの過程では、攻撃的態度を強めるような感情的変化が生じる。一方で、時間経過とともに価格戦争継続に対する危険性と、目標を達成する事の困難性が強く認識されるようになる。価格戦争収束の背景は一樣ではなく、いくつ

かのタイプに分類が出来る。これには、(1) いずれの売り手も具体的に収束を望んでいない状況でも収束に向かうケース（市場全体でのコスト上昇や法改正など外的圧力が加わるケース/マーケティング目標の達成等によって、売り手のいずれかが攻撃や報復を止めてしまうケース）、(2) 価格戦争に起因した倒産等の事情で、競合が撤退することによって収束するケース、(3) 降伏によって収束するケース、(4) 意図的に衝突状態を解決することによって収束するケース、がある。

価格戦争の発生にはファーストムーバーがいるのと同様、価格戦争が収束に向かうのにもファーストムーバーが存在する。価格戦争の泥沼化回避のため、競合に対して協調的態度への誘導を試みようとするケースも多いが、このような戦略は成功する場合もあるものの、競合のさらなる攻撃を誘発し、失敗に終わることもある。価格戦争の収束には、攻撃的態度を強めるような感情を緩和するとともに、価格戦争継続の危険性・困難性を認識させることが重要となる。

本章では、協調的反応もまたシグナル解釈次第となるという前提のもと、協調的態度に対するシグナル解釈と協調可能性との関連性について実証分析を行った。具体的には、エスカレーション要素に影響するシグナル解釈（「協調への誘い」「コミットメントの強さの推測」「弱さの知覚」「脅威の知覚」）、ディエスカレーション要素に影響するシグナル解釈（「自社へのポジティブな影響の推測」「報復可能性の推測」）と協調可能性との関係について検討した。実証分析の結果、協調可能性には、特に「弱さの知覚（弱体化しているとの推測）」「コミットメントの強さ（協調の意思が強いとの推測）」「報復可能性（協調的反応を拒否した時の報復可能性の推測）」に関するシグナル解釈の影響力が大きいことが示された。競合を誘導するよう行動・アナウンスをしたとしても、それが弱さとして

知覚される場合には協調可能性は低下する。したがって、協調的態度の誘導には、利益の縮小といったような、弱さを示唆する背景を伝えることは避けるべきだろう。また、競合の将来の行動に関わる推測が協調的行動に影響しやすい。協調的シグナルを送る場合には、それを撤回することはないとの意思表示が、競合の協調可能性を高めるはずである。さらに、競合を牽制する姿勢を見せることが、価格戦争の予防とともに、価格戦争収束のための重要な要素となるはずである。また、アナウンスにより直接的なシグナル解釈の操作が困難な場合は、値下げの中止だけではなく、非価格プロモーションの併用等によって戦略変更を具体的に伝えることが、弱体化や協調意思の知覚に影響を与えると考えられる。

---

41 Serwer, A. E (1994), "How to Escape a Price War", Fortune, June 13, pp 82-90.

42 Mridu Verma (2010), "The Price War: Netflix vs Blockbuster", Marketing Management Case Study.

"Blockbuster cuts online DVD rental price... Netflix doesn't flinch", Rstechnica, <<http://arstechnica.com/uncategorized/2004/12/4483-2/>>, (参照日 2012/12/10)

"Blockbuster Raises Prices Again: 3-Out Unlimited Plan Now \$34.99", hackingnetflix.com, <<http://www.hackingnetflix.com/2007/12/blockbuster-rai.html>> (参照日 2012/12/10)

43 Caltone, R. J., C. Droge., D. S. Litvack., C. A. D. Benedeito (1989), "Flanking in a Price War", INTERFACES, 19(2), pp1-12.

---

44 調査は（株）マーケティングアプリケーションズ（旧（株）ボーダーズ）の会員向けに行われた。

45 対象者には「価格戦争とは、企業間での報復的な値下げの繰り返しが行われている状況（もしくは、極端な価格の引き下げ競争に陥っている状態）を指す」との説明を行っている。

46 調査に利用したプレス記事は、2009年～2011年の日本経済新聞に掲載された、製品・サービスの値上げに関わる記事を基にして作成した。

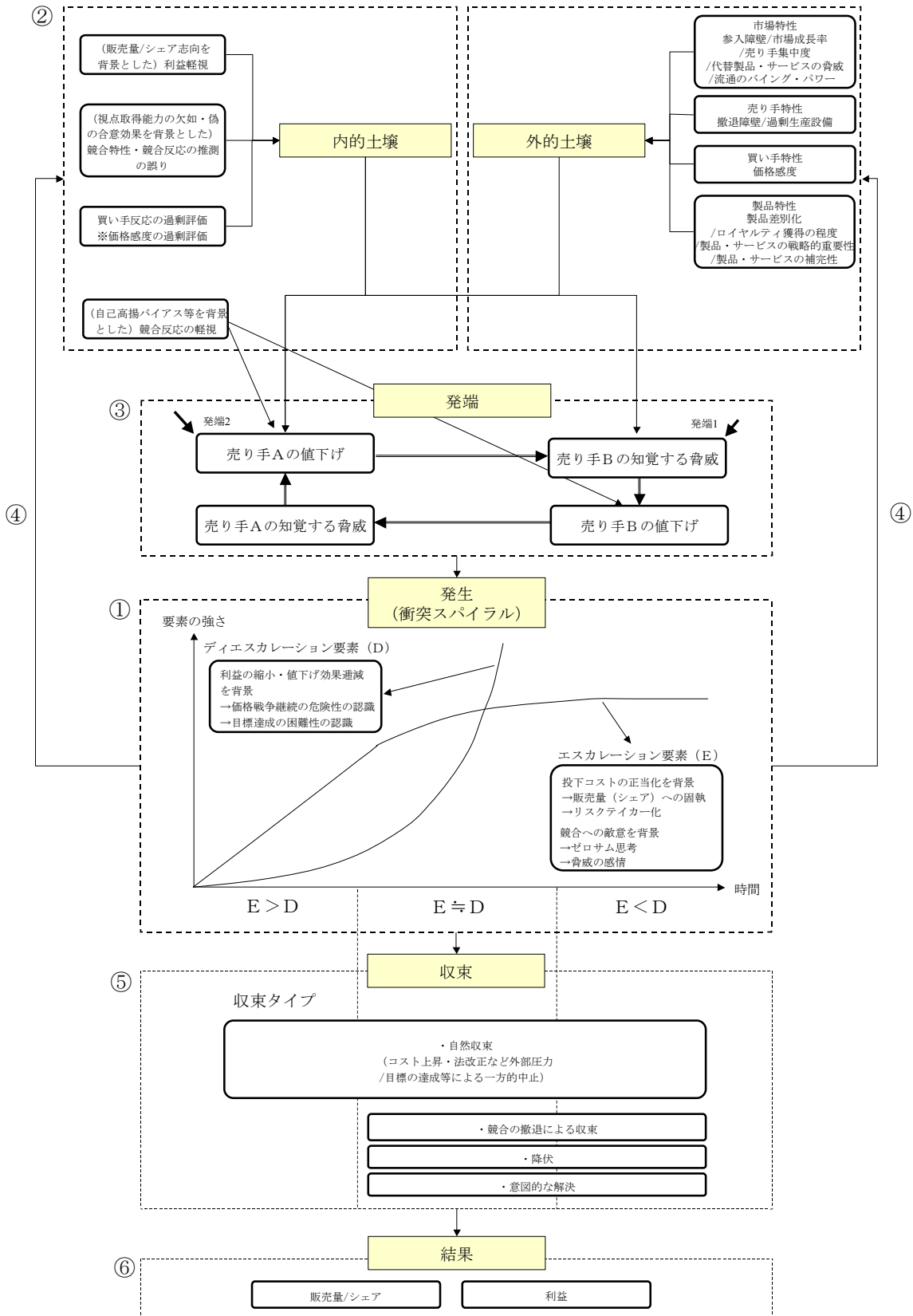
47 調査実施時期は2012年9月である。

## 第 7 章 . 総括

### 1. はじめに

本研究の目的は, 価格戦争の構造を示すとともに, 主に発生・収束プロセスに焦点をあて, 価格戦争への対応を検討することにあつた。本章では, 本研究の要約と, 本研究の結果を踏まえて価格戦争の回避策について検討する。本研究の整理を図 1 に示す。

図 1. 価格戦争の構造



## 2. 本研究のまとめ

### 2-1. 価格競争の特徴/価格競争の発生 (①)

価格競争はファーストムーバーの値下げをきっかけに、それまでの価格トレンドとは関係なく突発的に始まる事象であり、価格水準は長期維持が難しい水準まで大幅かつ急速に低下する。第2章では、衝突理論を援用しつつ急激な価格水準低下が発生する背景について検討し、価格競争とは、競合の目標達成を防ぐこと、競合を排除することに価格コントロールの目的がシフトする状況であり、価格を手段とした売り手間の衝突であることを指摘した。

価格競争は、相互に値下げを繰り返す衝突スパイラルであり、お互いが相手の行動に対して反応を繰り返すことで生じる悪循環である。価格コントロールの目的のシフトは、売り手間の相互反応により、(1) 投下コスト正当化に起因する販売量(マーケットシェア)への固執、(2) 投下コスト正当化に起因するリスクテイカー化、(3) 競合に対する敵意の感情に起因するゼロサム思考化、(4) 競合に対する敵意の感情に起因する脅威の感情、が外的・内的過程を通じて累積的に高められることを背景とする。

### 2-2. 価格競争を促す土壌 (②)

「競合の動きに対し、通常以上に強い脅威を知覚させる」「強い脅威を与えるような値下げを促す」といった、価格競争の発生リスクを高める土壌は、外的土壌と内的土壌に大きく分類される。価格競争に関わる先行研究の多くは外的土壌に焦点が当てられてきた。指摘されている要素は「市場特性(参入障壁の低さ/市場成長率の低さ/売り手集中度の高さ/代替製品・サービスの脅威の強さ/流通のバイニング・パワーの強さ)」「売り手特



性（撤退障壁の低さ/過剰生産設備の存在）」「買い手特性（価格感度の高さ）」「製品（サービス）特性（製品差別化の小ささ/ロイヤルティ獲得の程度の低さ/製品・サービスの戦略的重要性の高さ/製品・サービスの補完性の高さ）」に整理することが出来る。

一方、価格戦争の発端となるような攻撃的な値下げが生じる背景には、意思決定者の合理的意思決定を歪める要素の存在も指摘できる。第4章では、企業の意思決定に関わる先行研究から、価格戦争の発生リスクを高める内的土壌として、(1)競合反応を予測するためのコストの大きさや、予測する際の不確実性の大きさ、自己高揚バイアスや自己保護バイアスを背景とした競合反応の軽視、(2)高い販売量やマーケットシェア目標を背景とした利益軽視、(3)視点取得能力の欠如や偽の合意効果を背景とした、競合反応の誤認識、競合の脅威・競合の行動の背景の誤認識（競合特性の誤認識）といった要素が挙げられることを示した。

また、第3章で実施した価格戦争を経験した国内企業の担当者に対する調査では、価格戦争に至った背景について、買い手の価格感度の高さに起因するとの回答が多くを占めていたが、自動車メーカーとスーパーマーケットを例に、企業と消費者間の価格意識のギャップを探るための実証分析を行うことで、売り手は買い手の価格感度を過剰評価する傾向があること、したがって、売り手は買い手が期待する以上の値下げを実施する傾向があり、そのこともまた、価格戦争発生の背景になり得る事を明らかにした。

### 2-3. 価格戦争の発端（③）

価格戦争のきっかけは、大きく2つのケースに分類される。1つ目は、競合の参入をきっかけとする価格戦争など、競合の行動から強い脅威を

知覚し、防御を目的に値下げを行うことで価格戦争に突入するケース、2つ目は、一方的な値下げをきっかけとし、それに競合が相応の反応を示すことで価格戦争に突入するケースである。どの売り手が価格戦争のファーストムーバーなのかは、厳密に言えば、当事者の認識によって異なってくるが、いずれかが値下げを行わない限り、価格戦争には発展しない。業界における平均水準を超える幅で値下げが行われた時、価格戦争の発生可能性は高まるが、このような値下げは、意思決定上の判断ミスを背景としている事も多い。そのためには、攻撃的な値下げ反応がどのような状況で発生しやすいのかを理解しておくことが必要となる。

価格戦争は、いずれかの売り手から知覚した脅威に対し、競合が相応の反応を示すことで発生する。知覚する脅威は、シグナル解釈と言い換えることが出来る。競合に対してどのように反応するかは、競合の動きから、その意図やもたらされる結果をどのように推測するか（シグナル解釈）によっても左右される。売り手の値下げ反応はシグナル解釈とともに、先述の外的土壌・内的土壌によって左右されるが、値下げ反応に関わる各要素との関係性（シグナル解釈・外的土壌・内的土壌）については、定量的検証はなされていない。

第5章では、シグナル解釈を中心として、シグナル解釈の値下げ反応（値下げ反応の強さ・速さ）への影響と、シグナル解釈に影響を与える要因に関する実証分析を行うことで、攻撃的な値下げ反応がどのような状況で発生しやすいのかについて検討した。実証分析の結果、(1)「推測される自社へのマイナス影響」「推測される競合製品・サービスの戦略的重要度」に関するシグナル解釈は値下げの強さに影響すること、(2)「推測される自社への敵意」「推測される自社へのマイナス影響」に関するシグナル解釈は値下げの速さに影響すること、さらに、シグナル解釈を通じ

て、(3) 差別化の難しい市場・需要が低迷している市場では、攻撃的な値下げ（反応の強さ・速さともに高い水準の値下げ）が行われやすい傾向があること、(4) 「競合反応を予測する」「競合の施策の背景を考察する」売り手ほど、攻撃的な値下げを行いつらい傾向があること、(5) 「販売量（マーケットシェア）志向が強い」「買い手の価格感度を高く推定している」「競合に対して知覚している脅威が強い」売り手ほど、攻撃的な値下げを行いやすい傾向があること、(6) 自社製品・サービスの戦略的重要度や撤退障壁が高いほど、競合もまた戦略的重要度が高いと推測する傾向が見られ、自身の意見を他人の意見に投影してしまう偽の合意効果がビジネス上の意思決定でも確認されること、を明らかにした。

#### 2-4. 価格戦争の影響 (④)

先行研究では、価格戦争の先行要因に焦点が当てられており、価格戦争がもたらす影響や結果については整理されていない。そのため、第3章では、価格戦争のメリットとデメリットについて検討した。価格戦争は、競争圧力の減少や需要の拡大といった好ましい効果を生むこともあるが、仮にこれらの効果が発生しても、買い手に対するネガティブな影響によって中・長期的に継続する可能性は高くはない。

第3章で実施した実態調査では、その発生期間は多くが1年以内であるとともに、価格戦争によって販売量は増えるが、値下げによって縮小した利益を補填するだけの販売量増加が生じることは少ないこと、価格戦争収束後に販売量は縮小する傾向にあること、価格戦争の主な弊害としては「買い手の価格感度の上昇」「内的参照価格の低下」が挙げられることを主に明らかにした。また、価格戦争の弊害の構造として、競合に対する反応という点に焦点をあて、反応の速さがブランド評価に与える影響

を実証分析により検討した。値下げ幅は、ブランド評価に影響することが指摘されているが、価格戦争は競合への反応速度にも特徴を持つ。実証分析の結果から、価格戦争が発生するとブランド評価は一層低下しやすいこと、価格戦争は低価格イメージの強いブランドにとってはメリットがある一方、そうではないブランドにとってはデメリットが大きいことを指摘した。また、衝突スパイラルの過程で生じる価格コントロールの目的を変化させる要素（販売量/マーケットシェアへの固執、リスクテイカー化、ゼロサム思考化、脅威の感情の高まり）は、「利益を軽視する」「競合反応を軽視する」「競合特性/競合反応の推測を誤る」傾向を促すことにより、価格戦争時においては合理的な意思決定はさらに阻害され、意思決定の質の低下に繋がることを指摘した。

## 2-5. 価格戦争の収束（⑤）

第6章では、価格戦争の収束構造を整理し、競合の協調的態度への誘導という視点から、価格戦争の収束について検討した。先に述べたように、衝突スパイラルの過程において、値下げの動機は競合に対する攻撃と報復へシフトする。その一方、時間経過に伴い利益縮小と値下げ効果通減に直面することで、価格戦争継続に対する危険性と、目標を達成する事の困難性が強く認識されるようになる。価格戦争収束の背景は一様ではなく、いくつかのタイプに分類できる。これには、（1）いずれの売り手も具体的に収束を望んでいない状況でも収束に向かうケース（市場全体でのコスト上昇や法改正など外的圧力が加わるケース/マーケティング目標の達成等によって、売り手のいずれかが攻撃や報復を止めてしまうケース）、（2）価格戦争に起因した倒産等の事情で、競合が撤退することによって収束するケース、（3）降伏によって収束するケース、（4）意図的に衝

突状態を解決することによって収束するケース,がある。

価格戦争の発生にはファーストムーバーがいるのと同様,価格戦争が収束に向かうのにもファーストムーバーが存在する。価格戦争収束にあたっては,上記(4)のように,泥沼化回避のため,自社が協調的態度を示すことで,競合の協調的態度への誘導を試みようとするケースもある。このような戦略は成功することもあるものの,競合のさらなる攻撃を誘発し,失敗に終わることもある。競合に対する反応の仕方はシグナル解釈によって左右されるが,協調的反応もまたシグナル解釈次第となるためである。

第6章では,シグナルそのものよりも,シグナル解釈に焦点を当て,協調的態度に対するシグナル解釈と協調可能性との関連性について実証分析を行った。結果,一方の協調的態度に対し,「弱さの知覚(弱体化しているとの推測)に関するシグナル解釈がなされた時,競合の協調可能性は低下すること,「コミットメントの強さの推測(協調の意思が強いとの推測)」「報復可能性の推測(協調的反応を拒否した時の報復可能性の推測)」に関するシグナル解釈がなされた時,競合の協調可能性は高まることを明らかにした。

## 2-6. 価格戦争の結果(⑥)

競合が相応の反応が出来ない事が見込まれるならば,攻撃的な値下げを行うことでマーケットシェア・販売量・利益が改善する可能性はあるが,相応の反応が予想されるのであれば,大半の売り手は利益縮小に悩まされることになる。先述のように価格戦争に陥ると,多くは価格戦争前よりも販売量自体は増えるが,利益は縮小する。また,価格戦争収束後には,販売量は縮小する傾向がある。第3章では,価格戦争の影響と結果から,

価格戦争から利益を享受するための条件についても検討した。価格戦争が最終的に業績にどのような影響をもたらすかは、価格戦争そのものよりも、低価格を維持し続けられるか否か次第となる。価格戦争による主要な弊害は、買い手の価格感度の上昇であり、値上げは通常以上のインパクトを持つようになるためである。そのため、価格戦争から利益を享受するには、競合が値上げに転じた後も、自身は値上げには転ずることなく、販売量が増加するまで我慢を強いられることになる。もちろん、価格戦争によって低下した価格水準を維持し続けるには、競合と比較して圧倒的なコスト優位性を有している必要がある。また、低価格を維持し続けることはブランドイメージ低下に繋がるため、ローエンドポジションにいるか、そのポジションへのシフトを希望していない限りデメリットの方が大きい。以上の点から、売り手にとって、あえて価格戦争に陥ることが意味を持つてくるのは、(1) 価格戦争によって利益損失をカバーするだけの販売量増加が予想される場合、(2) 競合と比較して圧倒的なコスト優位性・規模の経済性を有している場合、(3) ローエンドのポジショニングにいるか、変更を望んでいる場合 の3ケースであることを指摘した。

### 3. インプリケーション

#### 3-1. 価格戦争に対する対応

価格戦争をすることの諸々の弊害を踏まえれば、価格戦争に参加することのメリットは多くはない。価格戦争が競合間で発生した場合、もしくは競合が攻撃的値下げを実施した場合でも、即座の対応は避けるべきである。先に述べた価格戦争によって好ましい結果を得るための条件に当てはまらなければ、価格戦争は比較的短期間で収束にいたる場合が多い

こと、価格戦争から利益を得るには低下した価格水準を維持すべき必要があること、値下げによって縮小した利益を補填するだけの販売量増加が生じることは少ないこと、販売量が一時的に増加しても所得効果の逡減等によって販売量は縮小する可能性があること、等を踏まえると、利益縮小は免れないものの、競合に対抗しない方が、結果的には縮小の程度は最小限に留められる可能性も高い。例えば、セラミックを生産するモーゼラ社と、アメリカ市場に参入したニッコセラム社の価格戦争の事例では、豊富な財源を持つニッコセラム社の価格を下回ることが出来ず、モーゼラ社は75ドル、ニッコセラム社は60ドルまで下げ、モーゼラ社の利益が5割減となったところで価格戦争は収束した。その後、ヨーロッパ市場においてニッコセラム社はモーゼラ社を25%下回る価格設定をしてきたが、モーゼラ社は価格を据え置いた。結果としてモーゼラ社は、ヨーロッパでは3割程度の利益減少に留まった<sup>48</sup>。

モーゼラ社の例は、買い手の価格感度の問題とも関係している。競合の値下げが、どのような影響をもたらすかは、買い手の価格感度に大きく依存するためである。1991年からアメリカのペットフード業界（ヘインズ/ネスレ/マーズ/グランドメトロポリタン）で発生した価格戦争では、ヘインズは価格戦争の収束を意図した値上げを行ったが、競合はそれに協調せず、ヘインズは大きくシェアを減らした。その後、ヘインズは消費者が購入しても良いと感じる価格帯を調べ、その価格を基準にして販売するとともに、差別化に注力した。結果、ヘインズのマーケットシェアは15%から25%まで回復したという例がある<sup>49</sup>。

価格戦争の発生は、（売り手が認識している）買い手の価格感度の高さに起因する傾向が強い。その一方、売り手は買い手の価格感度を実際よりも過大に見積もる傾向がある。それは、実際以上に競合の値下げのイン

パクトを大きく試算する傾向があることを意味する。特に競合の値下げがどれくらいのインパクトを持つのかを正確に判断するには、買い手がどの程度価格に敏感なのか、また、低価格を望んでいる買い手の規模はどの程度なのかを具体的に把握しておくことが重要となる。価格感度を把握しておけば、価格感度の高い製品・サービスや買い手だけに対応することで、価格戦争への対策とすることも出来る。これには予め、低価格のセカンドブランドを投入しておくことが考えられるし、スーパーマーケットのような多様な製品を扱う業態でも、価格戦争への対応は可能である。例えば、第6章で紹介したカナダの大手スーパーマーケット間(スタインバーグ/プロヴィゴ/メトロ)で発生した価格戦争では、ヒュードンアンドダウデリンは、耐久消費財のみ 500 商品の値下げを実施することで価格戦争に対応した。ヒュードンアンドダウデリンは、実験によって非耐久消費財は非弾力的であることを把握していた。この価格戦争は3ヶ月で収束したが、スタインバーグ・プロヴィゴ・メトロは利益を5%以上減少させたのに対して、ヒュードンアンドダウデリンは、利益を1.2%減少させただけで済んだ<sup>50</sup>。

### 3-2. 価格戦争の予防

価格戦争を予防するには、自社が過剰反応を起こさないことはもちろん、自社の施策に競合が過剰反応を起こさないよう、競合反応をコントロールすることが必要となる。それは競合に与える脅威のコントロールを意味する。脅威の知覚は様々な要因に左右される。アメリカの航空業界における価格戦争のように、資金状況が悪化している企業ほど攻撃的な反応を起こしやすいのも、そのような企業ほど脅威を知覚しやすいためである。知覚される脅威の程度は、需要や差別化の水準、競合にとっての



戦略的重要性や撤退障壁の水準に左右される。これらの状況を踏まえた時、脅威を与えやすい状況にあると判断される場合には、マーケットシェアの急拡大を目指すなど、少なくとも同じ市場の競合に強い脅威を与える施策は避けた方が良いだろう。

自社反応とそれによって引き起こされる結果を、競合に予測させることも重要である。競合反応の予測は、競合に対する反応を緩和させる効果を持つ。しつぺ返し戦略といった牽制は、直接的に競合に反応を予測させる効果を持つ。例えば、1989年、ミラーとクアーズが商品価格を22%値下げしたことに対し、バドワイザーは値下げを行い、プレスリリースにおいて、「もし、競合の値下げが今後も続くようであれば、我々も値下げで対抗しなければマーケットシェアは縮小する」「我々は大虐殺を始めたくはない。しかし、競合が値下げを続けたいなら、私たちもまたそうする」と伝えた。ミラーとクアーズは、マーケットリーダーであるバドワイザーに対応できないと判断し価格は安定化した<sup>51</sup>。特に市場においてプライスリーダーやコストリーダーシップをとることは、攻撃に対して対抗する姿勢を持つシグナルとなるという点で、競合の攻撃的値下げを抑制する強い効果を持つはずである。また、主に小売で活用されている最低価格保証といった手法は、自社反応を予測させ、競合の行動を牽制する効果を持つ。Hess and Gerstner(1991)は、1984年、ノースカロライナ州のフードライオンというスーパーに対して、競合2社が「価格をフードライオンに合わせるか、それ以下で提供する」という最低価格保証を打ち出したが、その効果を検証している。結果、最低価格保障の対象となった商品については、フードライオンは価格を引き上げていたことを報告している。

また、衝突の主な源泉は、相手もまた自分と同様の目標を持っているとの思い込みにあるとされる。したがって、競合に無駄な脅威を与えない

よう、自社の施策に対して、その背景や意図を競合が読み間違えることがないようにすることも重要である。2010年、ウォルマートは感謝祭開けに玩具1800アイテムの値下げは一時的なものであり、価格を上げる指示をメールで全店舗に送ったことを、メディアを通して伝えたが<sup>52</sup>、このように直接・間接的にその背景を表明しておくことも価格戦争の予防には有効となる。

### 3-3. 価格戦争の長期化の回避

価格戦争が発生したならば、長期化は避けなければならない。価格戦争を途中で収束させることは容易ではないが、価格戦争の期間が延びるほど、その後遺症は強まることになる。価格戦争の収束を試みることもまた、競合反応のコントロールを意味する。価格戦争を収束させるために、競合にシグナルを送ることは実際に行われている。例えば、牛丼業界において発生した価格戦争では、特に吉野家・松屋は幾度となくメディアを通して適正価格について言及している(株式会社松屋フーズ 緑川社長「(牛丼の適正価格について)売価が安すぎる～仮に350円にすれば、原価率は30%台前半に下がり、適正水準になると考える」<sup>53</sup>)。また、本研究で取り上げたバス会社間での価格戦争では、ピーターパン社が値上げを伝えたことで価格戦争は収束した。先に述べたように、このようなシグナル発信が競合のさらなる攻撃を誘発し失敗に終わることもある。協調可能性の高低は、シグナルをどう解釈するか次第だからである。

価格戦争を早期に収束させるには、競合の攻撃意思を緩和する(エスカレーション要素の軽減)とともに、価格戦争継続に対する危険性と目標達成の困難性を認識させること(ディエスカレーション要素の加重)が必要となる。第6章で指摘したように、協調的態度に対して、主に「弱さ

(弱体化)」「コミットメントの強さ(協調意思の強さ)」「報復可能性(しっぺ返しの可能性)」を競合がどのように知覚するかが、協調的反応が生じる可能性を左右する。競合を誘導するよう行動・アナウンスをしたとしても、それが弱さとして知覚される場合には協調可能性は低下するため、協調的態度の誘導には、利益の縮小といったような、弱さを示唆する背景を伝えることは避けるべきだろう。また、協調的シグナルを送る場合には、それを撤回することはないとの意思表示と、競合を牽制する姿勢を見せることが、価格戦争収束のための重要な要素となるはずである。この結果は、ウォルマートとアマゾンとの価格戦争において、ウォルマートが一定期間後に値上げをするつもりでいること、ただし、アマゾンの値下げに対しては徹底的に戦うこと、を伝えたことをきっかけに価格戦争が収束している事実とも合致する。特に、先のウォルマートとアマゾンとの価格戦争やグレイハウンドとピーターパンとの価格戦争の事例を踏まえれば、予告によってシグナルを解釈する時間を与えることが、競合を協調的態度に導く可能性をより高めるはずである。また、アナウンスにより直接的なシグナル解釈の操作が困難な場合は、値下げの中止だけではなく、非価格プロモーションの併用等によって戦略変更を具体的に伝えることが、弱体化や協調意思の知覚の操作には有効となるはずだ。

#### 4. 本研究の貢献

第2章では、先行研究を整理し、その知見をまとめるとともに、競合に対する攻撃・報復が主な価格コントロールの主目的になることが価格戦争の特徴であり、急激な価格水準低下の背景にあることを示した。第3章では、価格戦争のメリット・デメリットについて実証分析を交えて検討

するとともに、自社特性として圧倒的なコスト優位性を持つか、ローエンドポジションにいたることが、価格戦争から利益を得るための売り手の条件になることを示した。第4章では、価格戦争の発生リスクを高める土壌として、ビジネス上の合理的判断を歪める内的要素について指摘し、売り手は買い手の価格感度を過剰評価する傾向があることを実証分析により示した。第5章では、値下げ反応の規定因とその構造について検討し、価格戦争を促す外的要素・内的要素が、シグナル解釈を通じて値下げ反応の仕方に影響していることを実証分析により示した。第6章では、価格戦争の収束構造を示すとともに、価格戦争を収束させる方法について検討した。価格戦争収束のために競合を協調的態度に誘導するには、競合の攻撃意思を緩和するのに加え、価格戦争継続に対する危険性と目標達成の困難性を認識させることが必要となること、自社の協調的態度（シグナル）に対する競合の解釈の内容次第で、競合が協調的態度を示す可能性は変わってくることを実証分析とともに示した。

価格戦争に関わる研究分野における本研究の主な寄与として、次の3点を挙げたい。

#### （1）価格戦争の発生・収束プロセスを明示した

価格戦争に関わる研究は、Bain（1951）の研究を基礎とし、市場構造を主とする発生リスクを高める外的要因に焦点を当ててきた。価格戦争に関わる既存研究が主テーマとしてきた発生リスクを高めるような市場環境についての議論は、売り手にとってコントロールが難しい要素を対象とした議論でもある。検討対象が限定されてきた背景には、価格戦争に対する対処は売り手にとって容易ではないということもあるし、価格戦争は、価格競争の延長線上にあり、産業組織論における議論を研究のベース

にしてきたということもあるだろう。価格競争回避のために売り手にとってコントロール可能な要素を知るには、その構造を理解することが重要となる。価格競争はマーケティング分野においても触れられてはきたが、それが具体的にどのようなプロセスを経た事象なのかについては具体的には検討されてこなかった。そこで、本研究では、価格競争に関わる研究の他、コンフリクト、企業行動、意思決定等の各研究分野における議論を整理することで、価格競争の発生から収束までの一連のプロセスを明示した。

(2) 価格競争は、意思決定者・組織の判断能力や感情的側面に結び付いた事象であることを指摘した

価格競争は、比較的短期間で価格水準を大幅に低下させていくといった、必ずしも合理的とは言えない売り手の行動を背景とする。大半の売り手にとっては、価格競争から得られるものはあまりないという点において、多くの価格競争は、意思決定上の判断ミスに起因していると言ってよい。既存研究では、価格競争の激しい形態として、価格競争を、マーケットシェア獲得を主な背景とする企業の行動原理に基づいた事象と見なしてきた。本研究では、価格競争とは、自社の目標達成よりも競合の目標達成を防ぐこと、競合を排除することに価格コントロールの目的がシフトする売り手間の衝突であり、その発生から収束のプロセスは、企業の行動原理に結び付いた事象というよりも、その判断能力や感情的側面に結び付いた事象であることを指摘した。

(3) 価格競争を回避するにあたり、コントロールすべき要素を示した

価格競争・価格競争を回避するための効果的な方法は、差別化である

とされてきた。もちろん、差別化は最も重視されるべきであり異論の余地はないが、価格戦争のような極端な事象に対しては、必ずしも十分な対策とはならない。本研究では、差別化とは異なる観点から、価格戦争の回避について論じた。価格戦争の発生・収束プロセスを踏まえ、自社の過剰反応を抑えるとともに、競合の過剰反応を招かないよう、競合に与える脅威をコントロールすべきであること、したがって、競合の判断ミスを招かない工夫をすることが価格戦争の予防には重要であることを示した。また、価格戦争の収束を試みるという選択肢はリスクを伴うため容易ではないが、価格戦争収束を意図する施策においても、競合がそれをどのように解釈するかを踏まえることが必要であることを指摘した。

## 5. 課題と展望

### (1) 価格戦争に関する定義の問題

現在まで、価格戦争を定量的側面から定義づけることは出来ていない。本研究においても、主に質的側面から価格戦争を定義している。したがって、価格推移といった客観的データから判断する場合には、それを価格競争とするのか、価格戦争とするのかについての判断が難しいという問題が残っている。もちろん、業態によって価格水準が変化する程度は変わるし、価格戦争は価格競争の延長線上にあるため、明確な区別はかなり難しい。しかしながら、この点がクリアにならない限り、価格データを使った価格戦争の分析には困難がつきまとう。第2章でも触れたように、価格データを使用した先行研究もあるものの、価格戦争が発生したとする価格水準変化に明確な裏づけはない。どのように客観的指標化するかに関しては、価格戦争に関わる研究分野における今後の課題となる。

## (2) 方法論の限界

価格戦争は、売り手が相互に値下げを繰り返す衝突スパイラルである。本研究における実証分析は、価格戦争発生・収束の発端を主に取り扱っており、相互反応を繰り返す過程については考察が不十分であった。相互反応の過程において生じる意識変化や結果として生じる行動変化は、価格戦争における重要なプロセスであるが、衝突スパイラルを前提とした定量的な検証は行えていない。したがって、相互反応を組み入れた分析がなされなければならない。

## (3) 研究対象とする業態に関わる問題

本研究では研究対象に関して業態を限定せず、事例も含めて広い業態から検討を行った。そのため、業態特性や製品・サービス特性を踏まえた考察が不十分であった。もちろん、価格戦争はどのような市場でも発生し得るものであり、その基本構造に大きな違いはないと考える。しかしながら、さらにミクロ的視点で捉えた場合、例えば、値下げに至る社内的プロセスなどは業態によって大きく異なることもあるため、業態や製品・サービス特性が価格戦争の発生・収束プロセスのどの部分に影響を及ぼすのかを検討する必要がある。

## (4) 価格戦争の収束に関わる課題

価格戦争をいかに収束させるかについては、価格戦争に関わる研究の重要な課題であることは述べた。本研究では協調的反応とシグナル解釈との関係について検討したが、より重要なのはシグナル解釈をどのように操作するかである。本研究では具体的にシグナル解釈をどのように操作するかについては、詳細に検討できていない。その点において、

本研究における価格戦争収束に関わる議論は、実務的な示唆という点において明確なものにはなっておらず、今後検討すべき課題となる。

#### (5) 企業の内部要因に関わる課題

本研究では議論の単純化のため、原則として意思決定者が価格コントロールを行っているとの前提に立っているが、企業の戦略決定には、企業文化や組織構造も強く影響する。例えば、第4章で触れたように、販売量/マーケットシェア志向に陥る背景には、社内評価制度が影響しているとの指摘もある。特に本研究は、複数の個人相互行為の上で行われる価格決定プロセスを踏まえた組織的判断という視点では検討が行われておらず、この点に関しても、今後検討すべき課題となる。

---

48 Simon, H. B., F. F. Bilstein and F. Luby (2006), "Manage for Profit, not for Market Share: A Guide to Greater Profits in Highly Contested Markets", Harvard Business School Press. (鬼澤忍訳『脱市場シェア主義』ランダムハウス講談社)

49 Serwer, A. E (1994), "How to Escape a Price War", Fortune, June 13, pp 82-90.

50 Caltone, R. J., C. Droge., D. S. Litvack., C. A. D. Benedeito (1989), "Flanking in a Price War", INTERFACES, 19(2), pp1-12.

51 Monroe, K. B (1990), Pricing: Making Profitable Decisions. New York: McGraw-Hill.

52 "Wal-Mart Raised Toy Prices in U.S. Stores This Month" <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2010-12-15>> (参照日 2013/12/15)

53 日本経済新聞・2014年2月4日



## Appendix. 価格戦争の発生事例

第1章・第2章で紹介した事例以外の価格戦争の発生例を紹介する。

### A. 高速バス（グレイハウンド社 VS ピーターパン社）<sup>54</sup>

バス運行会社であるグレイハウンド社と、競合であるピーターパン・トレイルウェイズ社（以下、ピーターパン社）の例である。1992年当時、航空産業で低料金化が進んでいたこともあり、両社は特に航空会社との競争を強いられていた。6月1日、ピーターパン社はワシントン DC ターミナルからの運行を開始。ニューヨークとワシントン DC 間は片道 25 ドルで運行されていたが、1992年7月24日、ピーターパン社が 25 ドルの運賃を 9.95 ドルに値下げした。値下げの主な狙いは、ニューヨークとワシントン DC 間を運行するバスに注目を集めることであった。この値下げにグレイハウンド社が対抗し、ニューヨークとワシントン DC 間の運賃は、3週間で 25 ドルから 5 ドルまで下がることになった。

1992年7月24日：ピーターパン（25ドル⇒9.95ドル）

※グレイハウンド（25ドル⇒7ドル）

※ピーターパン（9.95ドル⇒6.95ドル）

1992年8月7日：グレイハウンド（7ドル⇒5ドル）

1992年8月7日：ピーターパン（6.95ドル⇒5ドル）

1992年8月16日：ピーターパン（5ドル⇒25ドル）

1992年8月16日：グレイハウンド（5ドル⇒25ドル）

（※）具体的な値下げ日は不明

両社のバスには長蛇の列が出来たが、1 運行あたりのコストはおおよそ 478 ドルであり、5 ドルという運賃は満員にしても赤字が発生する状況となった。ピーターパン社は各バスにつき、先着 20 名の乗客を 5 ドルとし、残りの乗客については 25 ドルの運賃とする方針を発表した。一方、グレイハウンド社は、乗客全てに対して 5 ドルの運賃を維持する方針とした。最終的に、ピーターパン社が値下げした運賃を 8 月 16 日までとすることに決めたことで、互いの運賃は上昇に転じた。

## B. 航空（アメリカン航空 VS 競合各社）<sup>55</sup>

アメリカの航空産業の売上規模は、1990 年代に入ってから縮小傾向が続いていた。1992 年の春、アメリカン航空は市場規模の縮小原因についての調査を行い、料金体系の複雑さが顧客離れを起こしている要因の 1 つであると判断した。1992 年まで各航空会社が提供する料金プランの数はかなり多く、購入時期・滞在期間・顧客属性等に応じた値引きを含めると、25 通りの料金プランになったサービスもある。この調査結果を基に、4 月 9 日、アメリカン航空はバリュープライスプランという料金体系で、それまで行われていた複雑な料金体制を廃止し、料金をファーストクラス・ビジネスクラス・エコノミークラスに単純化した。その代わり、それぞれを低料金に設定した。例えば、エコノミークラスの通常料金は、それまでの平均的な値引き料金と同程度の料金設定にした。料金体系の変更は、産業全体で複雑な料金体系を修正することが狙いであり、アメリカン航空は、他社も単純化した料金体系で追随してくると考えていた。

公表されてから数日以内に各社はアメリカン航空に値下げで対抗した。特に激しく対抗したのはトランス・ワールド航空と US エアウェイズであ

った。トランス・ワールド航空は当時、巨額の赤字に苦しんでおり破産申請を行っていたが、4月12日、アメリカン航空よりも10~20%低い料金設定とすることを決定した。また、USエアウェイズはフロリダ航路に絞り、アメリカン航空より安い料金設定に変更した。これに対して、アメリカン航空は、トランス・ワールド航空と競合している1500の航路、USエアウェイズと競合している300の航路で対抗値下げを行った。4月29日、トランス・ワールド航空は、アメリカン航空と競合している航路で再び値下げを実施した。アメリカン航空は、トランス・ワールド航空の値下げに対してさらに値下げをすることで対抗した。アメリカン航空とトランス・ワールド航空間の価格戦争に関しては、アメリカン航空側の提案によって収束に向かっている。5月7日、トランス・ワールド航空が値下げを終えるならば、アメリカン航空は値下げで対抗した1500の航路について10%~20%の値上げを行う意思があることをアナウンスした。これに基づき、5月21日、トランス・ワールド航空は1500の航路について値下げを終わらせた。5月26日、ノースウェスト航空は、期間限定プロモーション(Grown-Ups with Kids Fly Free)を実施することを発表した。これは、全ての航路ではないが、多くの航路で家族旅行をする際に1枚分のチケット料金の2枚のチケットを提供するものであり、実質50%の値引きとなる。5月27日、アメリカン航空は、9月13日まで全ての航路の料金を半額にすることを発表した。これを受けて、数日のうちに、全ての主要航空会社が、アメリカン航空のこの値下げに対抗した。10月、アメリカン航空のクランドール会長は「このままでは我々は際限のない値下げによって死んでしまうことになる」とコメントし、バリュー・プライシングを中止することで、価格戦争は収束に向かった。料金低下によって、各航空会社は記録的な搭乗率となったが、航空産業の損失額は約1.5兆円に上った。

この損失は、航空業界が誕生してから稼いだ利益累計額を上回るともされている。

### C. 新聞（タイムズ VS インデペンデント VS デイリーテレグラフ）<sup>56</sup>

1993年当時、イギリスの大衆紙（タイムズ紙/インデペンデント紙/デイリーテレグラフ紙）の販売価格は比較的安定しており、タイムズ紙・インデペンデント紙が45ペンス、デイリーテレグラフ紙は48ペンスであった。1993年9月に、タイムズ紙が価格を45ペンスから30ペンスに値下げしたことをきっかけとして、販売価格は急激に低下する。インデペンデント紙は、タイムズ紙の値下げによる財政状況の悪化により45ペンスから50ペンスに値上げした。しかし、タイムズ紙・デイリーテレグラフ紙はこれに同調することはせず、値下げを続け、最終的にはインデペンデント紙も50ペンスから30ペンスに値下げすることになった。

1993年9月6日：タイムズ紙（45ペンス⇒30ペンス）

1993年10月12日：インデペンデント紙（45ペンス⇒50ペンス）

1994年4月1日：デイリーテレグラフ紙（48ペンス⇒30ペンス）

1994年6月24日：タイムズ紙（30ペンス⇒20ペンス）

1994年8月1日：インデペンデント紙（50ペンス⇒30ペンス）

1995年7月3日：タイムズ紙（20ペンス⇒25ペンス）

1995年7月3日：デイリーテレグラフ紙（30ペンス⇒35ペンス）

1995年7月17日：インデペンデント紙（30ペンス⇒35ペンス）

1995年10月20日：タイムズ紙（25ペンス⇒30ペンス）

1995年10月20日：デイリーテレグラフ紙（35ペンス⇒40ペンス）

1996年1月22日：インデペンデント紙（35ペンス⇒40ペンス）

タイムズ紙のマーケットシェアは17%から20%に増加したが、デイリーテレグラフ紙は49%から43%に、インデペンデント紙は16%から12%に減少した。また、新聞の印刷コストの上昇によって、タイムズ紙が20ペンスから25ペンスへ値上げをしたことに同調して、今度は各紙が値上げを繰り返すという逆の現象が生じている。値上げ実施後の最終的な価格は、タイムズ紙が30ペンス、デイリーテレグラフ紙・インデペンデント紙が40ペンスとなり、値下げ前と比較して、タイムズ紙は15ペンス、デイリーテレグラフ紙は8ペンス、インデペンデント紙は5ペンス安くなっており、元の販売価格の水準には戻らなかった。また、タイムズ紙はマーケットシェアを拡大できたものの、利益自体は縮小することとなった。

#### D. 百貨店（メイシーズ VS ギンベルズ）<sup>57</sup>

1951年、メイシーズはもともと低価格を売りにしていた百貨店であり、「6%ポリシー」という経営スローガンを掲げていた。6%ポリシーとは、固定価格品を除いて、他店よりも6%以上安い価格で提供するというものである。そのため、メイシーズは他店の価格を調査するための調査員を多く採用していた。1951年、固定価格品の規制が緩和され、それまで値下げ対象ではなかった商品も値下げ可能になった。メイシーズは、6%ポリシーをスローガンとして掲げていたので、それまで固定価格品であった商品も値下げすべきであると考えた。1951年5月29日、メイシーズは値下げの対象外であった固定価格品5,978アイテムに対して、6%の値下げを実施した。これには、ベッドカバー、本、薬、飴、子供服、タバコ、化粧品、

万年筆,ゲーム,園芸品,ビール,家庭用品,キッチンウェア,カメラ,ライター,タイプライター,歯磨き粉など様々な製品カテゴリーが含まれる。これに対して,競合百貨店であるギンベルズ,エイブラハム&ストラウスが,即座に対抗した。ギンベルズは,メイシーズの値下げ広告が配布された1時間後,メイシーズと同じアイテムに加えて,その一部には30%の値下げを行った。その日の午後,エイブラハム&ストラウスは,メイシーズの値下げに対抗して10%以上の値下げを行った。メイシーズは競合が対抗してきたことを察知し,競合の値下げによって,競合より価格が高くなったアイテムに対しては,競合よりさらに6%安い価格で提供した。さらに,ギンベルズはメイシーズに対抗してさらなる値下げを行った。また,ギンベルズやエイブラハム&ストラウスだけではなく,この日のうちに,ブルーミングデールズを始め,ニューヨークの主要百貨店のほとんどが取り扱い商品の値下げを行った。

特にメイシーズとギンベルズ間で相互に値下げが繰り返された。まず,メイシーズが値下げを行い,それに対してギンベルズがそれを下回る値下げを行う。それに対して,メイシーズはギンベルズが設定した価格から6%値引きした価格を設定するといった具合である。このパターンが繰り返され,多くの取扱商品の価格は原価に近いところまで値下がりがした。値下げ対象には,トースター,ミキサー,掃除機,タイプライター,スーツといった高単価製品も含まれていた。1日で多くの商品が大幅に下がったが,2日後の5月31日には,トースター,ミキサー,スーツ等は原価に近い価格になっていた。値下げにより,各百貨店の販売量自体は大幅に増加した。例えば,ギンベルズで販売していたスーツは1日あたり150着ほどであったが,3日間で5,100着のスーツを販売した。また,トースターは1日あたり40台ほどの売り上げであったが,同じく3日間で5,280個を販

売した。しかしながら、多くの取扱商品の価格は原価に近くまで値下がりしたため、利益が極端に低下しただけではなく、値下げ自体が消費者に魅力的に映らなくなり集客効果が薄れた。そのため、相互の値下げは、5月29日の発生から約6週間で収束したが、多くの商品が元の価格水準に戻るまでに、2年以上の期間を要した。

#### E. スーパーマーケット（アルバートヘイン VS 競合店）<sup>58</sup>

2003年、オランダのスーパーマーケットである Albert Heijn（アルバートヘイン）の値下げをきっかけとして、価格競争が発生した。当時、オランダ国内では Lidl and Aldi といったディスカウントストアがマーケットシェアを拡大していた。一方、アルバートヘインは、相対的に消費者に高価格イメージを持たれており、マーケットシェア・利益ともに縮小傾向にあった。そのため、アルバートヘインは、低価格スーパーへのポジショニング変更を望んでいた。2003年10月20日、アルバートヘインは『今日から、あなたの食費はもっと安くなる』とのコピーとともに、全国紙・ローカル紙に1000アイテムを値下げする広告をうった。結果、2日以内に C1000, Edah, Super de Boer といった主要スーパーマーケットがそれ以上の値下げ額で対抗することになった。その1週間後の10月23日、アルバートヘインは1000アイテム以外の550アイテムを値下げした。多くのケースでアルバートヘインが値下げを行い、それに競合スーパーが対抗するというスタイルが、2003年から2005年まで繰り返された。以下に、各ラウンドにおいて、最初に値下げを仕掛けたスーパーマーケットとアイテム数を示す。

- (第 1) 2003 年 10 月 20 日 : Albert Heijn (1000 アイテム)
- (第 2) 2003 年 10 月 27 日 : Albert Heijn (550 アイテム)
- (第 3) 2003 年 11 月 10 日 : Albert Heijn (300 アイテム)
- (第 4) 2004 年 1 月 19 日 : Albert Heijn (500 アイテム)
- (第 5) 2004 年 3 月 8 日 : Albert Heijn (100 アイテム)
- (第 6) 2004 年 5 月 10 日 : Albert Heijn (100 アイテム)
- (第 7) 2004 年 9 月 20 日 : Albert Heijn (1000 アイテム)
- (第 8) 2004 年 10 月 13 日 : Albert Heijn (2000 アイテム)
- (第 9) 2005 年 1 月 30 日 : Albert Heijn (1000 アイテム)
- (第 10) 2005 年 2 月 21 日 : Albert Heijn (100 アイテム)
- (第 11) 2005 年 3 月 7 日 : Edah (250 アイテム)
- (第 12) 2005 年 4 月 4 日 : Edah (250 アイテム)
- (第 13) 2005 年 7 月 28 日 : Vomar (1000 アイテム)
- (第 14) 2005 年 8 月 23 日 : Super de Boer (600 アイテム)
- (第 15) 2005 年 9 月 12 日 : Albert Heijn (100 アイテム)
- (第 16) 2005 年 10 月 31 日 : Albert Heijn (1000 アイテム)

競合スーパーは利益の縮小に苦しめられる一方で、アルバートヘインだけはマーケットシェア・利益ともに増加した。また、当初の目的通り高級スーパーから格安スーパーというポジショニング変更にも成功した。しかしながら、3年間で国内の食料品価格は8.2%低下し、過去15年間で最も低い水準まで低下し、1ヶ月の出費総額は、日本円で約400億円低下したと言われている。また、オランダの小売産業の損失は1年あたり9億ユーロに達し、小売産業において3万人以上の失業者を発生させた。



## F. 通信販売（アマゾン VS ウォルマート）<sup>59</sup>

アマゾンドットコム社（以下、アマゾン社）は、オンライン上の通信販売で成功した企業であり、オンライン小売業の最大手である。対して、米国におけるオフライン上の小売最大手はウォルマート・ストアーズ社（以下、ウォルマート社）であるが、アマゾン社とほぼ同時期にネット通販事業に参入したものの苦戦が続いていた。その後、ウォルマート社の業績低迷とネット通販事業が上向いたことで、ネット通販事業に力を入れ始める。ウォルマートドットコム CEO のラウル・バスケスはその意気込みを、「ネット通販におけるウォルマートがあるとすれば、それは、ウォルマートドットコムに他ならない。我々のゴールは、世界で最も大きく、最も人気のある小売サイトになることであり、そのためなら、断固として戦う」と語り、アマゾン社に対しても挑発的な発言をしていた。ウォルマート社は、2009年10月15日朝、翌11月に発売を予定している人気作家の新刊10タイトル（いずれも30ドル前後）を10ドルで予約販売することを発表した。これに対してアマゾン社が対抗した。

2009年10月15日：ウォルマート（10ドル）

2009年10月15日：アマゾン（10ドル）

2009年10月15日：ウォルマート（10ドル⇒9ドル）

2009年10月16日：アマゾン（10ドル⇒9ドル）

2009年10月16日：ウォルマート（9ドル⇒8.99ドル）

2009年10月16日：ターゲット（8.98ドル）

2009年10月16日：ウォルマート（8.99ドル⇒8.98ドル）

30ドル前後であった書籍は、2日で8.98ドルまで下がり約70%の値下

げ率となった。2日目（10月16日）に、ウォルマートは「我々は全ての小売業の中で最安値となるまで値下げを止めるつもりはない。ただし、値下げタイトルは現在の10タイトルに限定するし、これらのタイトルが出版されたら値上げするつもりでいる」との声明を発表した。これをきっかけとして相互の値下げは止まったが、書籍の仕入価格は販売価格の約50%とされているため、アマゾンやウォルマートは値下げ対象タイトルが売れるほど赤字を発生させることになった。

#### G. パソコン（コンパック VS 競合各社）<sup>60</sup>

91年当時の国内パソコン市場は、NECが圧倒的シェアを保持していた。当時の国内パソコン市場については、国外市場と比較して、3つの特徴を指摘することが出来る。1つはバブル崩壊後の景気低迷を迎えて、市場規模はむしろ縮小傾向にあった点である。国内のパソコン総出荷台数は90年をピークに下降線を辿っており、91年度において前年比13%減となっている。2つ目は、国外市場ではIBM製パソコンがトップシェアを持っており、IBM互換機と呼ばれるパソコンが国外市場の90%以上のシェアを占めていたという点である。3つ目は、価格帯は国外市場と比較すると割高であった点である。国内におけるデスクトップパソコンの中心価格帯は40-50万円程度であったのに対して、国外市場では1500ドル前後が中心価格帯であった。これは国外においてIBM製パソコンとその互換機が主流であったということに関係している。IBMは規格を公開していたため、IBM互換機向けの部品を生産しているメーカーが無数にあり、安い部品を使うことが出来た。一方、国内の上位メーカーは部品の設計から独自で開発する必要があるため必然的に高コストになり、国外と比較すると

高価格にならざるを得ない事情があった。

国外メーカーは、日本語対応の難しさから日本市場に参入をこななかったが、90年に日本語対応 OS (DOS/V) が登場したことで、日本市場への参入が容易になった。92年10月に米コンパック・コンピュータ（以下、コンパック）が国内市場において、10万円台（最低価格12万8千円）のパソコン24機種を発売したことで、各メーカーが追随することになった。日本IBM（以下、IBM）は、国産機よりも3～5割ほど安いパソコンを既に開発し、投入時期を伺っていたが、コンパックの低価格パソコンの発売に合わせて市場投入を決定した。同10月にIBMは10万円台のパソコンを発売し追随する。ただし、IBMの担当者は、「パソコンビジネスは必ずしも収益性の高いビジネスではない・・競争力が出るように、メーカーの-marginもある程度あきらめた部分もある」と語っており、ある程度、利益を無視した格好であることがわかる。同年12月に、三井物産デジタルは、正規販売元となっているデル社製のパソコンを約40%値下げした。また、国内2位の富士通は、IBM互換機の発売を検討していることを発表する。翌年1月にセイコーエプソンは、国内メーカーとしては初めて、現行の高性能機種と同等の性能を持ち価格が40%安い、20万円台の低価格パソコンを発売する。実際にはコンパック・IBMとも爆発的な売れ行きを見せていたわけではないが、過去に発売された既存製品は値崩れを始め、NECの主力商品は店頭において5割近く値引きされており、メーカー希望小売価格自体が意味をなさなくなっていた。さらには、消費者のNECパソコンの値下げを見こした買い控えが深刻になっていた。そのため、93年1月にNECは、現行機種よりも10万円以上値下げし性能を数倍に引き上げた、20万円台の低価格機の投入に踏み切る。2月には、富士通が国内メーカーのデスクトップ型としては初めて二十万円を切る低価格パソ

コンを発売する。以下、時系列で各メーカーのパソコンの発売状況を列挙する。

- ・ 92年 10月 1日：コンパック（12万8千円）
- ・ 92年 10月 19日：IBM（19万8千円）
- ・ 92年 12月 11日：三井住友デジタル(デル現行機種 30-40%値下げ 32万8千円)
- ・ 93年 1月 14日：セイコーエプソン（27万8千円）
- ・ 93年 1月 21日：NEC（21万8千円）
- ・ 93年 2月：富士通（16万8千円）
- ・ 93年 2月：コンパック 現行機種 10-20%値下げ+保証期限を3年に延長
- ・ 93年 2月 20日（及び3月1日）：アップル（26万8千円）
- ・ 93年 2月 23日：東芝（26万8千円※ただしノート型PC）
- ・ 93年 6月 3日：日立（37万円）
- ・ 93年 6月 7日：東芝（29万8千円）
- ・ 93年 9月 31日：セイコーエプソン（15万8千円）
- ・ 93年 10月 18日：富士通（17万8千円）
- ・ 93年 10月：コンパック 現行機種 7-24%値下げ

※カッコ（）内は、発売機種の最低価格

※具体的な発売日・値下げ開始日が不明なものに関しては、月のみ記載

92年10月のコンパックの日本市場への参入で始まった、急激なパソコン価格の低下は、1年後の10月には一段落ついている。これには、収益性が悪化し、各社とも大幅なコストカットをしなければ、これ以上の価格低下には付いていくことが出来なくなったことが背景にある。実際、10月以降、各社は、生産拠点の変更やリベート削減などコストカットの方策を

検討し出している。

コンパック・IBM が当初期待した通りに効果を挙げる事が出来たかと言えば、そうではない。コンパック・IBM・セイコーエプソンは、NEC のマーケットシェアをほとんど切り崩すことが出来ず、2 位に躍進したアップルを除き、価格競争以前のマーケットシェアと比較して大きな変化はなかった。また、パソコン需要は期待したほどの伸びを見せず、パソコン事業における収益性を圧迫することに繋がった。パソコンへの需要が低迷した原因は、消費者の値下げを見こした買い控えが深刻化したことが理由の 1 つとして挙げられる。特に NEC は競合への対応というよりも、消費者の買い控えに対する対応として低価格機を市場に投入せざるを得なかった。また、メーカー間の価格戦争と消費者の買い控えは流通にも大きな影響を与えた。メーカー間の相次ぐ価格性能比を向上させた低価格機の投入は、従来製品の在庫処分のために、流通レベルでの従来機種的大幅な価格下落をもたらした。例えば、コンパックや日本 IBM のパソコンは、安売り店でもほとんど値引きはしていなかったものの、数ヵ月後には、値引き幅はコンパック製品で 10% 程度、IBM 製品で 15% 程度まで拡大した。さらに店頭価格の低下は国内メーカーの従来製品に波及した。例えば、NEC のデスクトップ型パソコンでは主力商品が五割近く値引きされていたほか、他の国内メーカーの従来製品も半値以下で販売されるようになっていた。さらに、流通としては各社が発売する新製品に関しても、どんどん値が下がり利益が稼げないため、「パソコンを売って儲けるという概念は捨てなければならない」と考えざるを得ない状況になっていた。消費者の買い控えは店頭価格の一層の引き下げを後押しした。また、低価格化は、各社に品質基準を緩くする必要性を生じさせた。日本よりも先に価格競争が生じていた米国では「ある程度の故障は仕方ない」という考え

が広まっており、メーカー側でも品質管理の基準を下げて、その分だけ価格を下げる動きが一般的になっていた。実際に、この価格競争で品質が落ちたかは定かではないが、国内大手各社とも品質基準を落とさざるを得ない旨を述べている。

#### H. 発泡酒（サッポロ VS キリン VS アサヒ VS サントリー）<sup>61</sup>

発泡酒が生まれた背景には、1989年の酒類販売免許の緩和がある。これにより、ディスカウントストアでもビールを扱うことができるようになったため、流通間での価格競争が激化した。しかしながら、ビールは価格のうち約半分が税金で占められているため値下げが難しい商品であり、そのゆえ海外の安い輸入ビールを取り扱う店が急増した。輸入ビールの需要が急拡大し、それがビールを取扱うメーカーに危機意識を生じさせた。このような状況において、サントリーは1994年10月に輸入ビールへの対抗商品として「ホップス」を発売した。「ホップス」は麦芽を65%に抑えたことで、発泡酒に区分され、酒税が20～35円程度安くなり、コストを低減することが出来た。以後、各メーカーが市場に発泡酒を投入することになる。

10種類を超える銘柄が乱立する中で、各社が販売量を確保するため値下げに走れば、「コスト低減や商品開発の努力を主張してきた業界の論拠が薄れる」として、各社は追随には消極的な姿勢を示していたものの、結局、アサヒ・サントリーがこれに追随することとなった。サッポロは追随を実施する意思を示さなかったが、5月に入ってから低価格商品を発売し、これに追随する。

2002年1月23日：サッポロ「ファインラガー」(145円)

2002年2月13日：サントリー「マグナムドライ爽快仕込」(145円)

2002年2月13日：サントリー「マグナムドライ爽快仕込」(145円⇒135円※期間限定)

2002年2月21日：アサヒ「本生」(145円⇒135円※期間限定)

2002年2月27日：麒麟「極生」(135円)

2002年4月9日：サントリー「炭濾過 純生」(145円)

2002年4月28日：麒麟「淡麗グリーンラベル」(145円)

2002年5月15日：サッポロ「きりっと新・辛口」(135円)

2002年5月22日：麒麟「アラスカ」(145円)

2002年5月31日：アサヒ「本生」(145円⇒135円)

2002年6月18日：サントリー「アド生」(128円)

2002年6月19日：サッポロ「樽生仕立」(145円)

2002年6月19日：サッポロ「樽生仕立」(145円⇒135円※期間限定)

2002年6月21日：サッポロ「きりっと新・辛口」(135円⇒130円)

2002年6月21日：サッポロ「北海道生搾り」(145円⇒135円※期間限定)

2002年6月21日：麒麟「極生」(135円⇒130円)

2002年6月21日：麒麟「淡麗」(145円⇒135円)

2002年6月21日：麒麟「淡麗グリーンラベル」(145円⇒135円)

2002年6月21日：麒麟「アラスカ」(145円⇒135円)

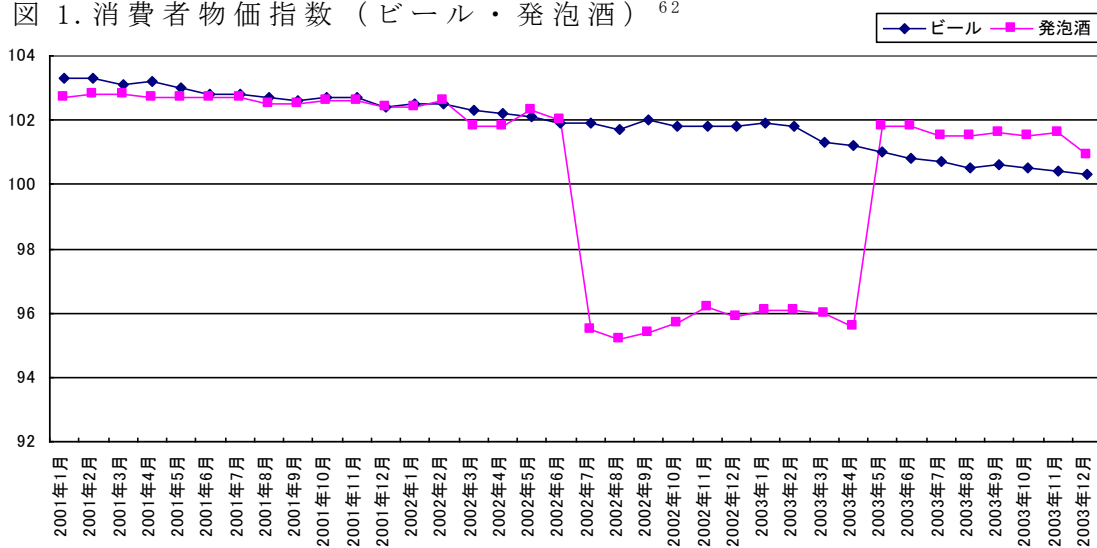
2002年6月21日：サントリー「マグナムドライ爽快仕込」(145円⇒135円)

2002年6月21日：サントリー「ダイエット」(145円⇒135円)

2002年6月21日：サントリー「純生」(145円⇒135円)

2002年6月25日：サントリー「スーパーマグナムドライ」(130円)

図 1. 消費者物価指数（ビール・発泡酒）<sup>62</sup>



発泡酒の限界利益は、小売価格 145 円の発泡酒一本で約 40 円と、ビールとほぼ同等の水準を確保できたが、各社は出荷価格を 10 円値下げしたため、限界利益は約 40 円から約 30 円に下がった。流通の値下げはメーカーの利益をさらに縮小させる要因となった。流通はさらに値引きすることで低価格を発泡酒の売りにしたため、流通からの要請に応える形で販管費を増加せざるを得なくなった。結果として、商品の低価格化に加え、実勢価格と定価とが大きく乖離するという現象が起こった。この状況を、メーカー自身も「商品価値と価格のバランスが取れていない（サッポロビール 岩間社長）」とインタビューで述べている。

消費者物価指数を見ると、02年7月から03年4月まで極端に指数が落ちていることがわかる（図 1）。メーカー側はさらなる激化を懸念し、大手4社は、6月に競争を煽らない旨の「公正取引遵守宣言」を卸売業界に文書で伝えた。さらに、2003年5月に酒税法がさらに改正され、発泡酒は値上げせざるを得ない状況となった。



## I. 牛丼チェーン（松屋 VS すき屋 VS 吉野屋）<sup>63</sup>

90年代における牛丼（並）の価格帯は、各社とも400円前後である。2000年にマクドナルドがハンバーガーの平日半額を実施するなど、外食産業自体の低迷によりハンバーガーチェーンを中心とする他業態の値下げが激しくなる。2000年9月に松屋が390円から290円への値下げを行ったが、これによって松屋の売上が好調になったこともあり、神戸らんぷ亭が、価格を400円から290円に値下げをして追随した。

2000年9月27日：松屋（390円⇒290円）

2001年3月1日：神戸ランプ亭（400円⇒290円）

2001年3月5日：すき屋（400円⇒280円）

2001年4月2日：すき屋（280円⇒250円※期間限定）

2001年4月4日：吉野家（400円⇒250円※期間限定）

2001年7月26日：吉野家（400円⇒280円）

2001年8月1日：なか卵（400円⇒280円）

2001年8月1日：神戸ランプ亭（290円⇒270円）

2000年における牛丼の相場は400円前後であったが、1年たらずで200円台となった。吉野家は「一時的な効果はあるが、最終的に品質の低下を招くことは過去の経験から明らか」とし、恒常的な値下げはしないということを言明していたが、最終的には恒常的な値下げに踏み切っている。この点に関しては、日経MJが行った吉野家の安部修仁社長（当時）のインタビューにおいて、「奇襲攻撃をかける以上、値下げをすることは絶対に言えなかった」と述べている。この価格戦争は、2001年9月以降の狂牛病問題を1つのきっかけとして沈静化し、各社とも値上げに転じた。この価

格戦争によって牛丼市場は成長を遂げ、各社とも利益を伸ばしたが、ハンバーガー・ファミリーレストランといった競合する他業態は大きな落ち込みを見せた。

2009年以降は、価格プロモーションを主としており、また、牛丼市場の停滞という側面が大きい。価格プロモーションの応酬が始まったのは、すき家・松屋が恒常的な値下げを決定したことをきっかけとしている。特に松屋・すき家は競合に対して素早い反応を示しており、他店が値引きをすればすぐに対抗できるよう準備している<sup>64</sup>。

2009年12月7日：すき家（330円⇒280円）

2009年12月15日：松屋（380円⇒320円）

2009年12月21日：なか卯（390円⇒350円）

2010年4月1日：吉野家（380円⇒270円※4月13日まで）

2010年4月9日：すき家（280円⇒250円※4月21日まで）

2010年4月10日：松屋（320円⇒250円※4月20日まで）

2010年6月1日：松屋（320円⇒250円※店舗限定6月10日まで）

2010年6月1日：すき家（280円⇒250円※店舗限定6月8日まで）

2010年7月1日：松屋（320円⇒250円※店舗限定7月8日まで）

2010年7月1日：すき家（280円⇒250円※店舗限定7月8日まで）

2010年7月27日：すき家（280円⇒250円※8月9日まで）

2010年7月28日：吉野家（380円⇒270円※定8月3日まで）

2010年7月29日：松屋（320円⇒250円※8月5日まで）

2010年9月6日：松屋（320円⇒250円※9月16日まで）

2010年9月24日：すき家（280円⇒250円※10月3日まで）

2010年10月4日：松屋（320円⇒250円※10月13日まで）

2011年1月11日：松屋（320円⇒240円※1月17日まで）

2011年1月11日：すきや（280円⇒250円※1月17日まで）

2011年4月5日：吉野家（380円⇒270円※店舗限定4月11日まで）

2011年4月7日：松屋（320円⇒240円※4月10日まで）

2011年4月15日：すきや（280円⇒250円※4月25日まで）

2011年5月16日：すきや（280円⇒250円※5月22日まで）

2011年5月17日：吉野家（380円⇒270円※店舗限定5月23日まで）

2011年6月24日：すきや（280円⇒250円※6月30日まで）

2011年7月4日：松屋（320円⇒240円※7月7日まで）

2011年7月26日：吉野家（380円⇒270円※8月2日まで）

2011年7月29日：すきや（280円⇒250円※8月10日まで）

2011年9月17日：すきや（280円⇒250円※10月2日まで）

2011年10月2日：すきや（280円⇒250円※10月10日まで）

2011年10月3日：松屋（320円⇒240円※10月10日まで）

2011年11月11日：すきや（280円⇒250円※11月23日まで）

2011年11月17日：松屋（320円⇒240円※11月24日まで）

2011年12月9日：すきや（280円⇒250円※12月22日まで）

2012年1月9日：松屋（320円⇒240円※1月16日まで）

2012年1月16日：松屋（320円⇒280円）

2012年1月に松屋が280円へ恒常的値下げを実施し、すきやの価格と並んだ。以後、牛井チェーン間の価格戦争は沈静化傾向にある。このような業界全体での極端な価格訴求は、消費者の価格に対する注意を引き付ける方向に作用した。例えば、エヌピーディー・ジャパン（株）が発表している牛井チェーンの店舗選択理由は<sup>65</sup>、「価格が手頃」との回答は2009

年 5 月では 58.8%であったが,1 年後の 2010 年 4 月は「価格が手頃」との回答が 69.1%まで上昇している。また,2012 年度の第 1 四半期決算によれば,吉野家ホールディングス・ゼンショーホールディングス・松屋フーズとも,営業利益は前年比で 50%以上の減となった。特に松屋フーズは 85%の大幅減となった。

---

54 Heil, O.P and K.Helsen (2001), “Toward an understanding of Price wars: Their nature and how they erupt”, *International Journal of Research in Marketing*, 18, pp82-98/*New York Times*, 92 年 8 月 8 日, Washington \$5 Is Cheaper Fare Since 1952/Pot, E., R. Peeters., H. Peters and D. Vermeulen (2010), “Intentional Price Wars on the Equilibrium Path”, CORE Discussion Papers 1994059, Université catholique de Louvain, Center for Operations Research and Econometrics.

55 Besanko, D (2004), “The Mother of all Pricing Battles: The 1992 Airline Price War”, Kellogg School of Management Case Study. /Dolan, R. J and H. Simon (1996), “Power Pricing How Managing Price Transforms the Bottom Line”, *The Free Press*. /Morrison, S.A and C. Winston (1996), “Causes and Consequences of Airline Fare Wars”, *Brookings Papers: Microeconomics*, pp85-123.

56 Behringer, S and L. Filistrucchi (2010), “Price Wars in Two-Sided Markets: The case of the UK Quality Newspapers”, University of Bonn, presented at the IV Intertic Conference.

57 Heerde, V., H. E. Gijbrecchts and K. Pauwels (2008), “Winners and Losers in a Major Price War”, *Journal of Marketing Research*, 45 (5), pp499-518.

58 Cassady, R. J (1957), “The New York Department Store Price War of 1951: A Microeconomic Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol22(1), pp3-11.

---

Cassady, J. R (1963), Price warfare in business competition: A study of abnormal competitive behavior, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration.

59 「ウォルマート VS. アマゾン 仁義なき価格戦争の行方は」, Business Media 誠 <<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/0910/20/news008.html>> (参照日 2012/11/5) / “Walmart, Target, Amazon: Book Price War Heats Up”, TIME <<http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1932426,00.html>> (参照日 2012/11/5) / “In Book-Pricing Battle, How Low Can They Go?”, The NewYorkTimes, <<http://www.nytimes.com/2009/10/21/books/21price.html>> (参照日 2012/11/5) / “Price War Over Books Worries Industry”, The NewYorkTimes, <<http://www.nytimes.com/2009/10/17/books/17price.html>> (参照日 2012/11/5) / “Priced to Go”, The NEW YORKER <[http://www.newyorker.com/talk/financial/2009/11/09/091109ta\\_talk\\_surowiecki](http://www.newyorker.com/talk/financial/2009/11/09/091109ta_talk_surowiecki)> (参照日 2012/11/5)

60 <http://it.jeita.or.jp/statistics/index.html> (参照日 2010年7月1日) / 日本経済新聞, 朝刊, 92年10月15日 / 日本経済新聞, 朝刊, 92年10月16日 / 日本経済新聞, 朝刊, 92年10月21日 / 日本経済新聞, 朝刊, 92年10月22日 / 日本経済新聞, 朝刊, 92年12月11日 / 日本経済新聞, 朝刊, 92年12月13日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年1月10日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年1月11日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年1月13日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年1月10日 / 日経産業新聞, 朝刊, 93年2月2日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年2月9日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年2月11日 / 日経流通新聞, 朝刊, 93年2月16日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年2月23日 / 日経産業新聞, 朝刊, 93年6月2日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年6月8日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年9月1日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年9月29日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年10月8日 / 日本経済新聞, 朝刊, 93年10月19日 / 日本経済新聞, 朝刊, 94年1月4日 / 日本経済新聞, 朝刊, 94年6月4日

61 日本経済新聞, 朝刊, 02年1月11日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年1月30日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年2月2日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年2月25日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年3月29日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年5月31日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年6月1日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年6月5日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年6月11日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年6月12日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年6月15日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年6月20日 / 日本経済新聞, 朝刊, 02年7月1

---

1 日/サッポロビール株式会社HP <<http://www.sapporobeer.jp/>> (参照日 2010/7/1) /サントリーホールディングス株式会社HP <<http://www.suntory.co.jp/>> (参照日 2010/7/1) /キリンビール株式会社 <<http://www.kirin.co.jp/>> (参照日 2010/7/3)

62 総務省統計局 <<http://www.stat.go.jp/data/cpi/1.htm>> (参照日 2010/7/30)。また基準年は2000年である。

63 日本経済新聞, 夕刊, 00年2月19日 / 日経流通新聞, 朝刊, 00年9月28日 / 日経流通新聞, 朝刊, 00年9月28日 / 日経流通新聞, 朝刊, 01年3月1日 / 日経流通新聞, 朝刊, 00年9月28日 / 日経流通新聞, 朝刊, 01年3月1日 / 日経経済新聞, 朝刊, 01年2月28日 / 日経経済新聞, 朝刊, 01年3月30日 / 日経経済新聞, 朝刊, 01年3月29日 / 日本経済新聞, 夕刊, 01年7月26日 / 日本経済新聞, 朝刊, 01年7月20日 / 日本経済新聞, 夕刊, 01年8月1日 / 日経MJ, 09年7月10日 / 日本経済新聞, 夕刊, 09年12月21日

64 すきや・松屋・吉野家のプロモーションに関しては, 各社のプレスリリースを参照した。

65 [http://www.npdjapan.com/press/PR\\_20100616.pdf](http://www.npdjapan.com/press/PR_20100616.pdf) (参照日 2012/3/14)

## 参考文献

- [1]Armstrong, J. S., and F. Collopy (1996) , “Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability” , *Journal of Marketing Research*, 33(2) , pp188-199.
- [2]Armstrong, J. S., and R. J. Brodie (1994) , “Effects of portfolio planning methods on decision making: Experimental results”, *International Journal of Research in Marketing*, 11, pp73-84.
- [3]Asplund, M., R. Eriksson, and R. Friberg(2000), ” Price Adjustments by a Gasoline Retail Chain” , *Scandinavian Journal of Economics*, 102, pp101-121.
- [4]Assael, H(1990), *Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [5]Axelrod, R., (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York:Basic Books.
- [6]Bagozzi, R. P., and Y. Yi (1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models” , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, pp74-94.
- [7]Bain, J. S(1951), “Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing 1936-1940” , *Quarterly Journal of Economics*, 65(3), pp293-324.
- [8]Behringer, S., and L. Filistrucchi(2010), “*Price Wars in Two-Sided Markets: The case of the UK Quality Newspapers*” , University of Bonn, presented at the IV Intertic Conference.
- [9]Borenstein, S., and N. L. Rose (1995), “Bankruptcy and Pricing Behavior in U. S. Airline Markets”, *American Economic Review*, 85 (2), pp397-402.
- [10]Bowman, D., and H. Gatignon (1995) , “Determinants of Competitor Response Time to a New Product Introduction” , *Journal of Marketing Research*, 32(1), pp42-53.
- [11]Brodie, R. J., A. Bonfrer., and J. Cutler(1996), “Do managers overreact to each others’ promotional activity? Further empirical evidence” ,

- International Journal of Research in Marketing*, 13, pp379-387.
- [12]Burke, M. C (1984) , “Strategic Choice and Marketing Managers: An Examination of Business-Level Marketing Objectives “, *Journal of Marketing Research*, 21 (4) , pp. 345-359.
- [13]Burton, J. W(1962), *Peace theory*, New York:Knopf.
- [14]Busse, M(2002), “Firm Financial Condition and Airline Price Wars” , *RAND Journal of Economics*, 33(2), pp298-318.
- [15]Bungert, M(2003), *Termination of price wars*, DUV.
- [16]Buzzell, R. D. , and B. T. Gale(1987), *The PIMS principles:Linking strategy to performance*, New York:Free Press.
- [17]Camerer, C. F(1991) ,” Does strategy research need game theory?” , *Strategic Management Journal*, 12, pp137-152.
- [18]Carmen, Otero-Neiraa. , J. Varelab. , and T. Garciab(2010),” Competitive reaction to the introduction of a new product: an exploratory market signalling study” , *Journal of Strategic Marketing* , 18(5), pp379-394.
- [19]Cassady, R. J(1957),” The New York Department Store Price War of 1951: A Microeconomic Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol22(1), pp3-11.
- [20]Cassady, J. R(1963), *Price warfare in business competition:A study of abnormal competitive behavior*, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration.
- [21]Chen, M. J. , and D. Miller (1994) , “Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework “, *Strategic Management Journal*, 5(2), pp85-102.
- [22]Chen, M. J. , and I. C, MacMillan (1992), “Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility” , *The Academy of Management Journal*, 35(3), pp 539-570.
- [23]Chen, M. J. , K. G. Smith. , and C. M. Grimm (1992) , “Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses”, *Management Science*, 38(3),



pp439-455.

- [24] Chidmi, B., and E. Segarra (2011), "Supermarket competition during the price war: the case of Dallas-Fort Worth milk market", *Innovative Marketing*, 7(4), pp8-20.
- [25] Cohen, J., and P. Cohen (1983), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, 2nd ed, Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- [26] Coleman, J. S (1957), *Community conflict*, New York: Free Press.
- [27] Connelly, B. L, C. S. Trevis, R. D. Ireland and C. R. Reutzel (2011), "Signaling theory: a review and assessment", *Journal of Management*, 37, pp 39-67.
- [28] Cotton, B. C. and E. M. Babb (1978), "Consumer Response to Promotional Deals", *The Journal of Marketing*, 42(3), pp109-113.
- [29] Cubbin, J., and S. Domberger (1988), "Advertising and Post-Entry Oligopoly Behaviour", *The Journal of Industrial Economics*, 37(2), pp123-140.
- [30] Davis, S. J., J. Inman., and L. McAlister (1992), "Promotion Has a Negative Effect on Brand Evaluation -Or Does It? Additional Disconfirming Evidence", *Journal of Marketing Research*, 29 (1), pp143-148.
- [31] Deshpande, R., and H. Gatignon (1994), "Competitive Analysis", *Marketing Letters*, 5(3), pp271-288.
- [32] Deutsch, M (1973), *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- [33] Dodds, W. B., K. B. Monroe., and D. Grewal (1991), "Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, 28(3), pp307-319.
- [34] 土井教之 (1974), 「非対象性, 集中および利潤率に関する一考察: わが国の場合」, 光甲台論集, 20(4), pp77-91.
- [35] 土井教之 (1977), 「競争と利潤率」, 経済学論集, 30(4), pp61-80.
- [36] Dolan, R. J., and H. Simon (1996), *Power Pricing How Managing Price Tra*

*nsforms the Bottom Line*, The Free Press. (吉川尚宏監訳,『価格戦略論』,  
ダイヤモンド社,2002)

- [37]Eliashberg, J., and T. Robertson(1988), “New product preannouncing behavior: A market signaling study” , *Journal of Marketing Research*, 25, pp282-92.
- [38]Eling, M., and M. Luhn(2008), “Understanding price competition in the German motor insurance market” , *Zeitschrift für die Gesamte Versicherungswissenschaft*, 97, pp37-50.
- [39]Elzinga, G., and D. Mills(1999), “Price Wars Triggered by Entry” , *International Journal of Industrial Organization*, 17, pp179-198.
- [40]Ferrier, W. J.(2001), “Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness” , *The Academy of Management Journal*, 44(4), pp858-877.
- [41]Ferrier, W. J., C. M. Fhionnlaioich., K. G. Smith., and C. M. Grimm(2002), “The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: a reconciliation of conflicting views”, *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), pp301-316.
- [42]Folkes, V., and R. D. Wheat(1995), “Consumers price perceptions of promoted products” , *Journal of Retailing*, 71(3), pp317-328.
- [43]Fornell, C., and D. F. Larcker(1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics” , *Journal of Marketing Research*, 18, pp382-388.
- [44]Friedman, J. W.(1971), “A non-cooperative equilibrium for supergames”, *Review of Economic Studies*, 38, pp1-12.
- [45]Fry, W. R., B. Betz., and D. G. Pruitt(1996), “The effects of resource shortage on de-escalation in a simulated price war” , *International Journal of Conflict Management*, 7, pp5-20.
- [46]Gatignon, H., E. Anderson and K. Helsen(1989), “Competitive reactions to market entry: Explaining interfirm differences” , *Journal of Marketing Research*, 26(1), pp44-55.

- [47] Geria, H. S. (1985), "The Psychology of Predatory Pricing: Why Predatory Pricing Pays", *Southwestern Law Journal*, 39(3), pp755-80.
- [48] Green, E. J., and R. H. Porter (1984), "Noncooperative collusion under imperfect price information", *Econometrica*, 52, pp87-100.
- [49] Guiltinan, J. P., and G. T. Gundlach (1996), "Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, 60(3), pp87-102.
- [50] Hanssens, D. M. (1980), "Market Response, Competitive Behavior, and Time Series Analysis", *Journal of Marketing Research*, 17(4), pp470-485.
- [51] Heil, O. P., D. E. Morrison., and R. G. Walters (1998), *Competitor reactions to price cuts signaling aggression*, Working Paper.
- [52] Heil, O. P., G. S. Day., and D. J. Reibstein (1997), "Signaling to competitors", In: Day, G. S. and D. J. Reibstein, editors, *Wharton on dynamic competitive strategy*, New York: Wiley.
- [53] Heil, O. P., and K. Helsen (2001), "Toward an understanding of Price wars: Their nature and how they erupt", *International Journal of Research in Marketing*, 18(1-2), pp82-98.
- [54] Heil, O. P., and R. G. Walters (1993), "Explaining Competitive Reactions to New Products: An Empirical Signaling Study", *The Journal of Product Innovation Management*, 10, pp. 53-65.
- [55] Heil, O. P., and T. S. Robertson (1991), "Toward a Theory of Competitive Market Signaling: A Research Agenda", *Strategic Management Journal*, 12(6), pp403-418.
- [56] Hess, J. D., and E. Gerstner (1991), "Price-Matching Policies: An Empirical Case", *Managerial and Decision Economics*, 12, pp305-315.
- [57] Hultink, E. J., and F. Langerak (2002), "Launch decisions and competitive reactions: an exploratory market signaling study", *Journal of Product Innovation Management*, 19(3), pp199-212.
- [58] 井口富雄 (1976), 「利潤-集中仮説における産業利潤率の問題点」, 六甲台論集, 23(3), pp51-62.

- [59]岩崎晃 (1974) , 「企業利潤率の決定要因-1966~70年-」, 甲南大学経済学論集, 15(1), pp92-105.
- [60]泉田成美 (2003) , 「産業組織論の系譜」, 公正取引, 635(9), pp12-19.
- [61]Jeong, Ho-Won(2008), *Understanding Conflict and Conflict Analysis*, Sage Publications Ltd.
- [62]Kalra, A., S. Rajiv., and K. Srinivasan(1998) , ” Response to Competitive Entry:A Rationale for Delayed Defensive Reaction” , *Marketing Science*, 17 (4), pp380-405.
- [63]Kalwani, M. U., and C. K. Yim(1992), “Consumer Price and Promotion Expectations: An Experimental Study”, *Journal of Marketing Research*, 29, pp90-100.
- [64]Keil, S. K., D. Reibstein, and D. R. Wittink (2001) , “The impact of business objectives and the time horizon of performance evaluation on pricing behavior”, *International Journal of Research in Marketing*, 18(1-2), pp67-81.
- [65]Klemperer, P(1989), “Price Wars Caused by Switching Costs” , *Review of Economic Studies*, 56, pp405-420.
- [66]小林好宏 (1970) , 『寡占経済の動態分析』, 恒星社厚生閣.
- [67]小宮隆太郎 (1962) , 「日本における独占と企業利潤」, 中村常次郎・大塚久雄・鈴木鴻一郎編『企業経済分析』(岩波書店, 1962).
- [68]Kriesberg, L and B. W. Dayton(2012), *Constructive Conflicts:From Escalation to Resolution*, 4thed, Rowman and Littlefield.
- [69]Kuester. S., C. Homburg., and T. S. Robertson (1999) , “Retaliatory Behavior to New Product Entry” , *Journal of Marketing*, 63(4), pp90-106.
- [70]Lattin, J. M., and R. E. Bucklin(1989), “Reference Effects of Price and Promotion on Brand Choice Behavior”, *Journal of Marketing Research*, 26, pp299-310.
- [71]Leeflang, P. S. H., and D. R. Wittink(1996), “Competitive reaction versus consumer response: Do managers overreact?” , *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), pp103-120.

- [72]Leeflang, P. S. H., and D. R. Wittink(2001), “Explaining Competitive Reaction Effects”, *International Journal of Research in Marketing*, 18(1-2), pp119-137.
- [73]Levenstein, M. C(1997), “Price Wars and the Stability of Collusion: A Study of the PreWorld War I Bromine Industry” , *Journal of Industrial Economics*, 45(2), pp117-137.
- [74]Lichtenstein, D. R., and W. O. Bearden(1986), “Measurement and structure of Kelley’s covariance theory” , *Journal of Consumer Research*, 13, pp290-296.
- [75]Lindskold, S., B. Betz., and P. S. Walters(1986), “Transforming competitive or cooperative climates” , *Journal of Conflict Resolution*, 30, pp99-114.
- [76]Mackenzie, S. B(1986), “The Role of Attention in Mediating the Effect of Advertising on Attribute Importance” , *Journal of Consumer Research*, 13(2), pp174-195.
- [77]MacMillan, I., M. L. McCaffery., and G. V. Wijk(1985), “Competitors’ responses to easily imitated new products—Exploring commercial banking product introductions” , *Strategic Management Journal*, 6, pp75-86.
- [78]Marn, M. V., E. V. Roegner., and C. C. Zawada (2004) , *The Price ADVANTAGE*, John Wiley & Sons, Inc. (山梨幸一・菅原章監訳, 『価格優位戦略』, ダイヤモンド社, 2005年)
- [79]松代和郎 (1970) , 「わが国の産業集中度と利潤率 1961~1965年」 , 公正取引, 212, pp7-12.
- [80]Monroe, K. B(2003), *Pricing:making profitable decisions*, 3rd ed, New York:McGraw-Hill.
- [81]Montgomery, D. B., M. C. Moore, and J. E. Urbany (2005) , “Reasoning About Competitive Reactions:Evidence from Executives”, *Marketing Science*, 24(1), pp138-149.
- [82]Moore, M. C(1992), “Signals and Choices in a Competitive Interaction: the Role of Moves and Messages”, *Management Science*, 38(4), pp483-500.

- [83] Moore, M. C., and J. E. Urbany (1994), “Blinders, Fuzzy Lenses, and the Wrong Shoes: Pitfalls in Competitive Conjecture”, *Marketing Letters*, 5(3), pp247-258.
- [84] 守口剛 (2004), 「価格競争は何故泥沼化するか: その要因と打開策に関する検討」, 流通情報, 422, pp4-12.
- [85] Morrison, S. A., and C. Winston (1996), “Causes and Consequences of Airline Fare Wars”, *Brookings Papers on Economic Activity; Microeconomics*, pp85-123.
- [86] 武蔵武彦 (1970), 「産業間利潤格差」, 公正取引, 242, pp13-19.
- [87] Nagle, T. T. (1993), “Price competition—Game theory should guide pricing strategy, but be sure to pick the right playing field”, *Marketing Management*, 2, pp37-45.
- [88] Nagle, T. T., and R. K. Holden (2002), *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. (株式会社ヘッドストロング訳, 『プライシング戦略-利益最大化のための指針』, ピアソン・エデュケーション, 2004年)
- [89] 中尾武雄 (1976), 「寡占的大企業の利潤率と市場構造要因」, 季刊理論経済学, 27(3), pp189-200.
- [90] 中尾武雄 (1995), 「景気循環と価格-費用マージン」, 国民経済雑誌, 171(5), pp1-17.
- [91] 新飯田宏 (1969), 「集中度の変化と利潤率」, 新飯田宏・小野旭編「日本の産業組織」(岩波書店, 1969).
- [92] 西岡健夫 (1995), 「企業の競争行動」, 追手門経営論集, 1(1), pp145-175.
- [93] Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed, New York: McGraw-Hill.
- [94] 小田切宏之 (1988), 「市場集中度・マーケットシェアと企業利潤率」, 公正取引, 450, pp39-45.
- [95] Ofir, C. (2004), “Reexamining latitude of price acceptability and price thresholds: Predicting basic consumer reaction to price”, *Journal of Consumer Research*, 30(4), pp612-621.

- [96]大崎洋 (1975) , 「利潤率と市場構造-米国製造業 63 業種の実証研究」, 創価経済論集, 5(2), pp35-62.
- [97]大崎洋 (1976) , 「市場占有率と利潤率」, 創価経済論集, 5(3・4), pp17-29.
- [98]Osgood, C. E(1963), *An Alternative to War or Surrender*, Urbana:University of Illinois Press. (田中靖政・南博訳, 『戦争と平和の心理学』, 岩波書店, 1968年)
- [99]Porter, M. E(1980), *Competitive Strategy:Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- [100]Pot, E. , H. R. Peeters. , P. Hans. , and D. Vermeulen(2010), “Intentional Price Wars on the Equilibrium Path” , *Research Memorandum*, 28, Maastricht University, Maastricht Research School of Economics of Technology and Organization (METEOR).
- [101]Prabhu, J. , and D. W. Stewart(2001), “Signaling strategies in competitive interaction:Building reputations and hiding the truth” , *Journal of Marketing Research*, 38(1), pp62-72.
- [102]Pruitt, D. G. , and J. P. Gahagan(1974), “*Campus crisis:The search for power*” , In J. T. Tedeshi(Ed.), *Perspectives in Social Power*, Chicago:Aldine.
- [103]Pruitt, D. G. , and J. Rubin(1986), *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*, New York:Random House.
- [104]Pruitt, D. G. , and M. J. Kimmel(1977), “Twenty years of experimental gaming:Critique, synthesis, and suggestions for the future” , *Annual Review of Psychology*, 28, pp363-392.
- [105]Pyszczynski, T. A. , and J. Greenberg(1981), “Role of disconfirmed expectancies in the instigation of attributional processing” , *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, pp31-38.
- [106]Rabin, M(1993), “Incorporating Fairness into Game Theory and Economics” , *American Economic Review*, 83(5), pp1281-302.
- [107]Raghubir, P. , and K. Corfman (1999), “When do price promotions affect pretrial brand evaluations?” , *Journal of Marketing Research*, 36

- (2), pp211-222.
- [108] Ramaswamy, V., H. Gatignon and D. J. Reibstein (1994), "Competitive Marketing Behavior In Industrial Markets", *Journal of Marketing*, 58(2), pp45-55.
- [109] Ramos, A. F., and J. Sanchez-Franco (2005), "The impact of marketing communication and price promotion on brand equity" , *The Journal of Brand Management*, 12(6), pp431-444.
- [110] Rao, A. R., M. E. Bergen, and S. Davis (2000), "How to Fight a Price War" , *Harvard Business Review*, 78, pp107-116.
- [111] Reddy, S. K., and S. L. Holak (1991), "The effects of market structure characteristics on competitive reaction intensity: A longitudinal analysis" , *Marketing Letters*, 2(3), pp293-307.
- [112] Robertson, T. S., Eliashberg, J., and Ryman, T. (1995) , "New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions" , *Journal of Marketing*, 59(3), pp1-15.
- [113] Robinson, W. T (1988), "Marketing Mix Reactions To Entry" , *Marketing Science*, 7(4), pp369-385.
- [114] Roskos-Ewoldsen, D. R., and R. H. Fazio (1997), "The role of belief accessibility in attitude formation" , *The Southern Communication Journal*, 62, pp107-116.
- [115] Rotemberg, J., and G. Saloner (1986), "A Supergame Theoretic Model of Price Wars during Booms" , *American Economic Review*, 70, pp390-407.
- [116] Rothschild, M. L., and W. C. Gaidis (1981), "Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions" , *The Journal of Marketing*, 45(2), pp70-78.
- [117] Saorito, B (1992), "Why the Price Wars Never End", *Fortune*, March (23), pp68-72.
- [118] Sawyer, A. G., and P. R. Dickson (1984), "*Psychological perspectives on consumer response to sales promotion*" , In K. E. Jozs (Ed.), *Research on sales promotions: Collected papers* (pp1-21). Cambridge, MA: Market



ing Science Institute.

- [119] Schelling, T. C (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge: Harvard University Press.
- [120] Scherer, F. M., and D. Ross (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd edn, Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- [121] Schmidt, F (2010), *Not All Promotions are Made Equal: From the effects of a price war to cross-chain cannibalization*, Erasmus University Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management.
- [122] Schmidt, S. M., and T. A. Kochan (1972), "Conflict: Toward conceptual clarity", *Administrative Science Quarterly*, 17(3), pp359-370.
- [123] Schunk, H (1999), *The evolution of competitive interaction*, Working Paper, University of Mainz.
- [124] Scitovszky, T (1945), "Some Consequences of the Habit of Judging Quality by Price", *The Review of Economic Studies*, 12(2), pp100-105.
- [125] Seiler, J. A (1963), "Diagnosing interdepartmental conflict", *Harvard Business Review*, 41, pp121-132.
- [126] 新庄浩二 (1975), 「市場構造と価格-費用マージン」, 国民経済雑誌, 132(3), pp84-106.
- [127] 新庄浩二 (1987), 「価格-費用マージンの決定と変動」, 国民経済雑誌, 155(2), pp49-71.
- [128] Simon, H., F. F. Bilstein, and F. Luby (2006), *Manage for Profit, Not for Market Share: A Guide to Greater Profits in Highly Contested Markets*, Harvard Business School Publishing, Boston. (鬼澤忍訳, 『脱・市場シェア主義』, ランダムハウス講談社, 2006年)
- [129] Slade, M. E (1989), "Price wars in price setting supergames", *Economica*, 56, pp295-310.
- [130] Sotgiu, F., and K. Gielens (2014), "Suppliers Caught in Supermarket Price Wars: Victims or Victors? Insights from a Dutch Price War", *Journal of Marketing Research* (<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmr.13.0180>).

- [131]Staiger, B., and F. Wolak(1992), “Collusive Pricing with Capacity Constraints in the Presence of Demand Uncertainty”, *Rand Journal of Economics*, 70, pp390-407.
- [132]Steenkamp, J. B. E. M., V. R. Nijs., D. M. Hanssens and M. G. Dekimpe (2005), “Competitive Reactions to Advertising and Promotion Attacks”, *Marketing Science*, 24(1), pp35-54.
- [133]Stigler, G. J(1987), *The Theory of Price*, Macmillan, New York.
- [134]田辺 治 (1992), 「垂直的取引関係が流通段階の価格競争へ及ぼす影響に関する経済分析」, 『ファイナンシャルレビュー』, June, 大蔵省財政金融研究所, pp. 1-26.
- [135]Taylor, S. E., and S. T. Fiske(1978), “Salience, attention, and attribution: top of the head phenomena”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, pp249-288.
- [136]Thomas, G. P., and G. F. Soldow(1988), “A rules-based approach to competitive interaction”, *Journal of Marketing*, 52, pp63-75.
- [137]豊田秀樹 (2007), 「共分散構造分析 Amos 編ー構造方程式モデリング」, 東京図書.
- [138]上田隆穂・斉藤嘉一(1999), 「価格関与尺度開発の試み」, 学習院大学 経済論集, 36(1), pp. 43-68.
- [139]植草益 (1970), 「利潤率と市場構造諸要因」, 三田学会雑誌, 63(7), pp11-54.
- [140]植草益 (1974), 「企業利潤率の決定要因」, 三田学会雑誌, 67(10), pp168-185.
- [141]Urban, G. L., and S. H. Star(1991), *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*, Prentice Hall, EnglewoodCliffs, NJ.
- [142]Urbany, J. E., and D. B. Montgomery(1998), “Rational Strategic Reasoning: An Unnatural Act?” , *Marketing Letters*, 9(3), pp285-299.
- [143]Urbany, J. E., and P. R. Dickson (1991), “Competitive price-cutting momentum and pricing reactions” , *Marketing Letters*, 2(4), pp393-402.
- [144]Van Heerde, H. J., E. Gijsbrechts, and K. H. Pauwels(2005), “Price War:

- What Is It Good For? Store Visit and Basket Size Response to the Price War in Dutch Grocery Retailing” , *MSI Working Paper*, 7-14.
- [145] Van Heerde, H. J., E. Gijsbrechts, and K. H. Pauwels (2008), “Winners and Losers in a Major Price War”, *Journal of Marketing Research*, 45(5), pp499-518.
- [146] Waarts, E., and B. Wierenga (2000), “Explaining Competitors’ Reactions to New Product Introductions: The Roles of Event Characteristics, Managerial Interpretation, and Competitive Context” , *Marketing Letters*, 11(1), pp67-79.
- [147] Wall, J. A. Jr., and R. R. Callister (1995), “Conflict and Its Management” , *Journal of Management*, 21 (3), pp515-558.
- [148] Wansink, B., K. Ittersum., and J. E. Painter (2005), “How descriptive food names bias sensory perceptions in restaurants” , *Food Quality and Preference*, 16, pp393-400.
- [149] Wathieu, L., A. V. Muthukrishnan., and B. Bronnenberg (2004), “The asymmetric effect of discount retraction on subsequent choice” , *Journal of Consumer Research*, 31(3), pp652-657.
- [150] 山崎和郎 (1982) , 「日本の製造業における利潤率と市場集中度の関連について-1971~1975」 , 東北学院大学論集 経済学, 87-88, pp39-54.
- [151] 山崎和郎 (1994) , 「集中度-利潤率仮説の再検討-日本の製造業・1980年~1988年-」 , 東北学院大学論集 経済学, 125, pp347-373.
- [152] 矢根真二 (1984a) , 「集中度と利潤率の相関-1956年~1983年-」 , 桃山学院大学経済学論集, 28(1) , pp101-115.
- [153] 矢根真二 (1984b) , 「集中度-利潤率仮説の検討-1961年~1983年-」 , 桃山学院大学経済学論集, 28(2) , pp1-16.
- [154] 矢根真二 (1991a) , 「集中-利潤仮説と SCP パラダイムの危機 (1)」 , 桃山学院大学経済学論集, 33(1), pp71-103.
- [155] 矢根真二 (1991b) , 「集中-利潤仮説と SCP パラダイムの危機 (2)」 , 桃山学院大学経済学論集, 33(2), pp39-65.
- [156] Yoo, B., N. Donthu., and S. Lee (2000), “An examination of selected ma

rketing mix elements and brand equity”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, Spring, pp195-211.

- [157] Zajac, E. J., and M. H. Bazerman (1991), “Blind spots in industry and competitor analysis: implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions”, *Academy of Management Review*, 16, pp37-56.
- [158] Zartman, I. W., and S. Touval, S., (1985), “International mediation: Conflict resolution and power politics”, *Journal of Social Issues*, 41 (2), pp27-45.
- [159] Zhang, Y., and D. K. Round (2011), “Price wars and price collusion in China’s airlinemarkets”, *International Journal of Industrial Organisation*, 29, pp361-372.
- [160] Zhang, Z. J., and D. Zhou (2010), “The Art of Price War: A Perspective from China”, *International Journal of China Marketing*, 1(1), pp17-30.

## 初出一覧

本論文は下記の論文をベースに加筆・変更したものである。

### 第 2 章

兼子良久（2006）, 「価格競争の発生要因について」, 季刊マーケティングジャーナル, 第 103 号

兼子良久（2009）, 「価格競争の激化メカニズムに関するフレームワーク」, 流通研究, 第 12 巻第 1 号

兼子良久（2015）, 「価格戦争とは何かーその特徴とメカニズムー」, 鹿児島経済論集, 第 55 巻

### 第 3 章

#### 第 4-2 節

兼子良久（2013）, 「競合の値下げに対する競争的反応がブランド評価に与える影響」, 行動経済学, 第 5 巻

### 第 4 章

#### 第 3 節・第 4 節・第 5-2 節

兼子良久（2012）, 「消費者と企業間の価格意識の比較-スーパーマーケットを対象として」, 経営行動研究年報, 第 21 号

#### 第 5-1 節

兼子良久・上田隆穂（2007）, 「中国小型自動車市場における消費者の価格意識-企業と消費者間の価格意識ギャップの測定」, 学習院大学経済論集, 第 44 巻第 1 号

### 第 5 章

兼子良久（2015）, 「価格戦争の回避に関する考察」, 経営行動研究年報, 第 24 号

## 第 6 章

兼子良久（2013）、「価格戦争のディエスカレーションに関する考察」，経営行動研究年報，第 22 号