

熾烈を極める市場競争 ～ハイパー・コンペティションに注目して～

中央大学商学部
結城祥研究会第4期
佐久間 裕斗

<要約>

Porter (1980) に代表される従来の競争戦略論は、「企業が競争優位を持続できる条件」に注目し、議論を重ねてきた。しかし昨今の競争環境においては、過去に築いた競争優位を持続させることが困難になっている。すなわち企業は、短期的な競争優位を連鎖的に構築しなければ、その優位性を維持できなくなりつつある。D'Aveni (1994) は、このような現象を「ハイパー・コンペティション」と呼び、その現象の実態は Wiggins (2005) らによって研究されてきた。

ただしハイパー・コンペティションに関する研究群は、そのほとんどが米国市場のみを検討しており、当該現象が日本でも観察されるのか否かに注目した実証研究は、筆者の知る限り全く存在しない。日本の製造業界を観察してみると、消費者ニーズの多様化や製品のコモディティ化が進んでおり、企業が長期的な競争優位を維持することは困難になっている。そのため米国と同様、我が国の製造業界においてもハイパー・コンペティションが観察される可能性がある。

かくして本論は、①日本市場でもハイパー・コンペティションが観察されるのか、②そもそもハイパー・コンペティションはどのような条件下で発生するのか、という2つのリサーチ・クエスションについて、理論的・実証的解明を目指すことを目的とする。

東証1部620社における20世紀最後の12年間と21世紀最初の12年間の財務データを分析した結果、①持続的競争優位を保持し続ける製造業者の生存率が、ここ20数年で低下している直接的な証拠は得られなかったが、②競争優位の確保と喪失を繰り返す企業数が増加しており、競争優位を持続させることが困難であるというハイパー・コンペティション化が、我が国でも進んでいることが明らかになった。加えて③買手業界の交渉力が強い産業において、ハイパー・コンペティションが顕著に現れることが明らかにされた。

<キーワード>

ハイパー・コンペティション、持続的競争優位、買手のパワー、同質的行動、Five Forces、生存時間分析

1. はじめに

近年、企業間競争が激化するにつれ、製造業者が持続的な競争優位を確立すること、すなわち業界平均を上回る利潤を安定的に獲得することが、以前よりも困難になっている。こうした「急速に変化する競争環境の状態」は、D'Aveni (1994) に代表される経営学者らによって「ハイパー・コンペティション」と呼ばれてきた。D'Aveni (1994) はハイパー・コンペティションを「急速に変化する競争環境の状態であり、競争ライフサイクルを短縮化させるもの」と指摘している。また久保 (2000) は「ハイパー・コンペティション下では、持続的競争優位の獲得は不可能であり、よって企業は一時的な競争優位を構築し続けることが必要である」と述べている。

我々は、ハイパー・コンペティションが形成される背景には、2つの要因が存在していると考えます。

第1は企業の競争行動の変化に関するものである。D'Aveni (1994) によると、以前の競争ライフサイクルは今日ほど急速に変化せず、安定的なものであったと述べている。そのため企業は、一旦競争優位を構築してしまえば、その後は安定的な利益の獲得が保証されていた。しかし近年の目まぐるしく変化する市場において、企業は絶えず新製品開発を行い、連続的に競争優位を獲得する必要がある。多くの企業がこのように競争優位を獲得しようと行動すれば、結果として市場競争がより激化することは容易に想像できる。

第2は、小売業者の製造業者に対するパワーないし交渉力に関するものである。渡辺 (2008) によると、1990年代初頭から2000年代における我が国の流通構造の変化として、大規模小売業の成長と上位集中化を挙げている。この小売構造の変化は、日本市場の顕著な特徴の1つである。大規模小売業の上位集中化が進むにつれて、製造業者に対する小売業者の交渉力は高まる。そしてそれは製造業者に対する価格低下圧力となり、結果としてそれが製造業者間の競争を更に激化させている可能性がある。

以上に述べたように、我々は、一時的な競争優位を連続化させて生存しようとする企業行動や、小売業界の大規模集約化に伴う製造業者間競争の激化によって、我が国の製造市場もハイパー・コンペティションの傾向を強めていると考えます。しかしハイパー・コンペティションについて論じた既存研究のほとんどは、専ら米国市場に注目したものであり、我が国の競争状況を実証的に解明した研究は、我々の知る限りでは皆無である。

かくして本稿では、上記の点を踏まえて、①企業間競争が激化し、競争優位の持続が困難になっているように見える日本市場においても、ハイパー・コンペティションが観察されるのか、②そもそもハイパー・コンペティションはどのような条件下で発生するのか、という2つのリサーチ・クエスチョンについて、理論的・実証的解明を目指す。これらのクエスチョンに答えることは、競争戦略論の分野における研究の空白を埋めるという点で、また我が国の企業が事業戦略や製品戦略を立案する際の手掛かりになる点において、学術的にも実務的にも少なからぬ意義があるであろう。

本研究の構成は次のとおりである。まず第2節では、我が国の製品開発の現状を整理す

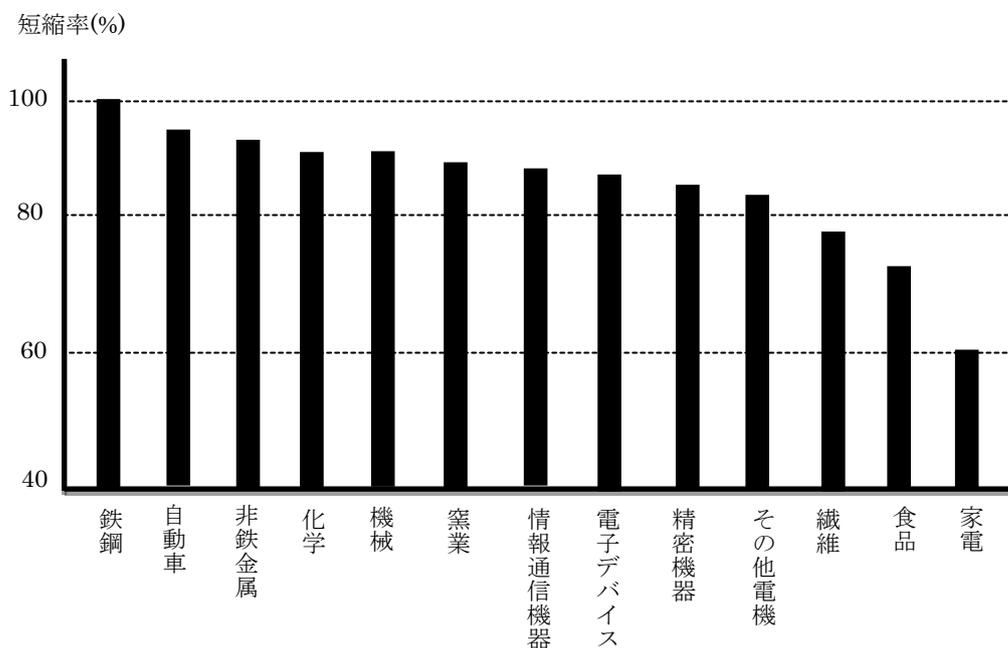
る。具体的には、業界ライフサイクルや製品寿命の短縮化状況、および製品寿命短縮化に対する企業対策の事例を検討する。第 3 節では先行研究のレビューが行われ、日本企業の行動特性に関する研究や、持続的競争優位と一時的競争優位に関する研究が概観される。それに続く第 4 節および第 5 節においては、仮説の提唱を行い、収集したデータを用いて仮説の経験的妥当性をチェックする。第 6 節では、本研究で得られた知見と貢献をまとめ、最後に今後の課題を述べて結びとする。

2. 製品開発の現状

本節では、現在の新製品開発の現状を整理する。はじめに様々な製品分野のライフサイクルに注目しよう。

図表 1 は製品ライフサイクルの短縮率を示すデータであり、2002 年時点における主力製品のライフサイクルを 100% として、その 6 年後である 2007 年時点で製品ライフサイクルが何%短縮したかを示している。我が国の製造業界では、鉄鋼以外のすべての製造業界において製品ライフサイクルが短くなっている。特に、2002 年当時と比べて、家電や食品といった業界では、製品ライフサイクル率がそれぞれ約 40%、約 25%も短縮している。

図表 1 製品ライフサイクルの短縮率



出典) 経済産業省, 『2007年版ものづくり白書』, 図 125-8。

次に、小売業における店舗内の製品寿命の期間について焦点を当てる。かつてロングセラー商品の開発を目的としていた企業は、現在では製品寿命の短命化に対応するために、

次々と新製品を市場に投入することで顧客を獲得しなければならなくなった。図表 2 は、1997 年に比べて 2003 年の店舗内製品寿命が短くなっていることを示している。1997 年から 2003 年かけて、「残存期間が 5 年以上の製品」の比率は約 25 ポイント減少する一方で、「残存期間が 1 年未満の製品」の比率は約 12 ポイントも増加している。市場競争の激化や小売業の上位集中化が進行していることで、製品寿命がより短くなっていることが窺えるのである。

図表 2 主要チェーン小売業 11 店舗の POS データ

	1997 年	2003 年
残存期間が 5 年以上の製品	34%	9%
残存期間が 1 年未満の製品	33%	45%

注) 寺本 (2009), p.73 を参照のうえ筆者作成。

これまでに確認したデータより、我が国では、製品のライフサイクルあるいは寿命が短くなっていることが明らかとなった。それでは、こうした現状に対して、企業はどのような対策を講じているのであろうか。この点に関して幾つかの事例をチェックする。

日清食品ホールディングスは、2012 年当時、日清食品単体で年間 300 を超える新製品を発売している。それにもかかわらず、販売期間が 1 年を超えるものは全製品中 2 つのみである。そのため、ブランド・マネジャーを中心に各部署の担当者を集めた「解剖会議」を行った。これは、新製品が予想以上に売れた時だけでなく、失敗したならば徹底的に死因を解明し、誰が会社にいくら損をさせたかを明確にする独特な制度である。この会議の決定は次の新製品開発に活用されているという（『日経ビジネス』2012 年 12 月 3 日号）。

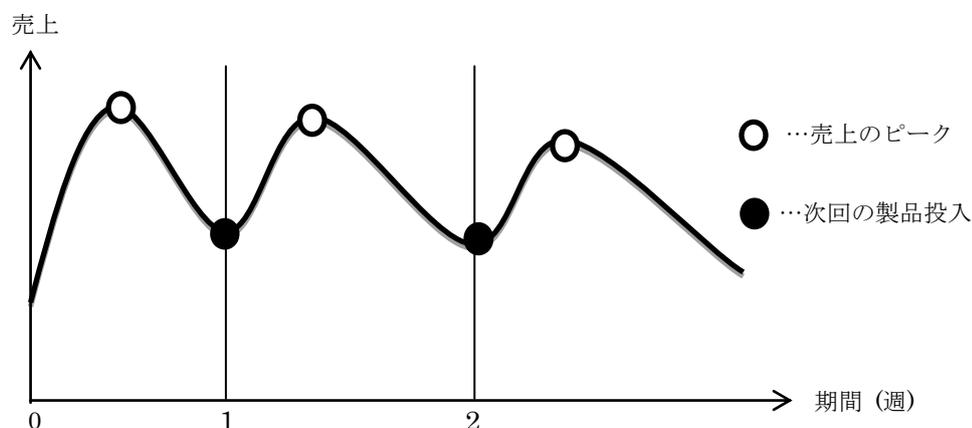
また、製品ライフサイクルの短縮化に対応するために、新製品の投入間隔を短くしている企業が存在する。たとえばカルビーは、2003 年から「味替わり」と呼ばれる発売時期を限定したポテトチップスを毎月市場に送り出している。製品寿命が 3 週間と言われている中で、販売期間が 1 ヶ月で収益が見込める新製品を次々と投入していく戦略である（『日経ビジネス』2006 年 5 月 29 日号）。

更に大手下着メーカーのトリンプ・インターナショナル・ジャパンは、図表 3 に示される「八ヶ岳マーチャндаイジング」と名づけた戦略を施行した。戦略のポイントは 3 つある。すなわち、①新製品投入頻度をそれまでの 2 倍に増やすこと、②追加生産をせずに製品を早く売り切り、次々と新製品を店頭並べること、③製品の売れ残りをなくすためのチェックシステムの利用である。つまり、短期間に利益を稼げる「ショートセラー」を連続投入する戦略を施行することで、製品寿命の短縮化に対応しているのである（『日経ビジ

1) 具体的には、2 週間に 1 回だった新製品の投入ペースを週 1 回へと倍増させたことを指す。『日経ビジネス』2006 年 5 月 29 日号を参照のこと。

ネス』2006年5月29日号)。

図表3 トリンプのハケ岳マーチャンドアイジング



注) 『日経ビジネス』, 2006年5月29日号を参考に、筆者作成。

3. 先行研究のレビュー

前節では、我が国における製品寿命が総じて短縮化していること、またそれに対して企業は連続的な新製品開発・投入によって自らの優位性を維持しようとしていることが明らかになった。ただし前節の議論はあくまで現象・事例の列挙に留まるものである。そこで本節では、更に「日本企業の行動特性」、「持続的な競争優位」、「一時的な競争優位」の3点に関する先行研究をレビューする。

(1) 日本企業の行動特性

まず、日本の企業間競争を激化させている要因の1つとして、企業の「同質的行動」を挙げることができる。浅羽(2002)はこの同質的行動を「ライバル企業と何らかの意味で類似した行動をとること」と定義している。

同質的行動には2種類のタイプが存在する(浅羽 2002)。第1は戦略内容の同質性を意味する「重複した行動」である。日本における最初のドライビールをアサヒビールが発売し成功を収めたことで、ライバルであるキリンビールやサッポロビールなども製品を模倣し、激しい競争が繰り広げられた「ドライ戦争」が、その代表例である²⁾。第2は「ある企業の行動とそれに対する他社の反応の間のタイムラグの小ささ」を意味する「同時的行動」である。日本の電卓市場で競争していたシャープとカシオの製品ラインが重複・同質化していたことがその一例である³⁾。

また、他にも同質的行動が競争激化の契機になることを示唆する研究が存在する。たと

²⁾ 詳細は沼上(2008)を参照のこと。

³⁾ 詳細は沼上他(1992)を参照のこと。

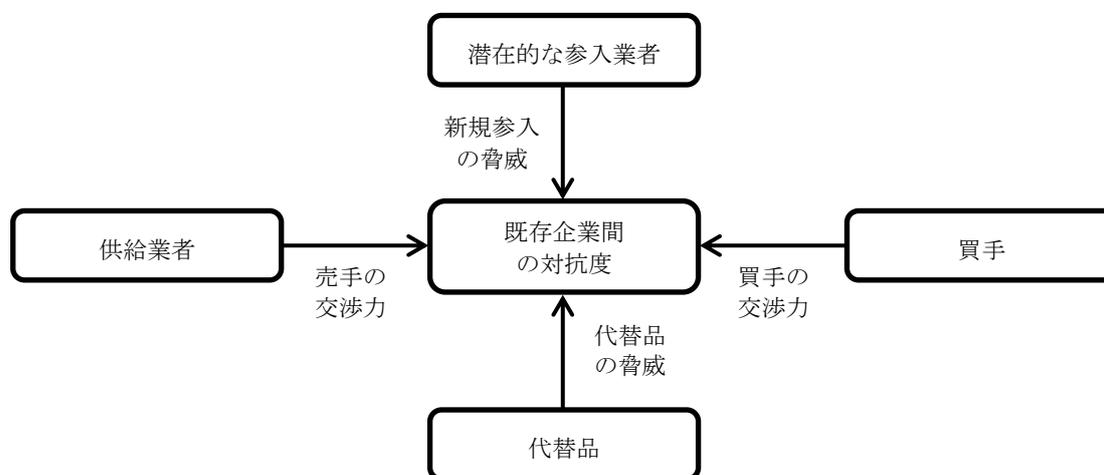
えば小田切（1992）は、同じような規模を持つ企業間では、絶対的基準に基づく競争というよりも、自社と他社の比較に基づく熾烈な競争が展開されると述べられている。

同質的行動が産業内での競争を激化させ、また、その競争過程で各企業の能力も向上したことで、企業間の競争は単なる模倣合戦に留まらず、結果としてハイパー・コンペティションを引き起こしてしまった可能性がある。

(2) 持続的な競争優位

次に、競争優位に関する既存研究をレビューする。産業の競争構造や競争戦略の体系的な研究は Porter (1980) より始まったと言われている。Porter (1980) が提唱した Five Forces Analysis は、経済学や産業組織論の SCP パラダイム⁴⁾ をベースに構築された、長期的な利益ポテンシャルを見極めるための業界分析ツールである⁵⁾。図表 4 のように、「既存企業間の対抗度」、「新規参入の脅威」、「買手の交渉力」、「売手の交渉力」、「代替品の脅威」の 5 つの競争要因が強ければ強いほど、業界の利益ポテンシャルは下がることになる。逆に言えば、これら 5 つの要因のレベルが低い業界にある企業は、持続的・安定的に高い利潤を獲得でき、更に同一業界内であっても 5 つの要因が低い水準にある独自のポジションを確立している企業であれば、それは持続的な競争優位を獲得できるのである。

図表 4 Five Forces Analysis の概要



出典) Porter (1980) 邦訳 図表 1-1。

⁴⁾ SCP パラダイムとは、「構造 (structure)→行動 (action)→成果 (performance)」の頭文字をとった理論で、産業構造を分析するためのツールである。

⁵⁾ Five Forces Analysis は、簡潔に述べれば、「企業は優れたポジションをとることで、持続的な競争優位を獲得できること」、またそのポジショニングには 2 種類あり、「第 1 は事業を行う上で適切な産業を選ぶこと」、「第 2 は自社がいる産業の中でできるだけユニークなポジションをとること」を主張するものである。入山 (2012) を参照のこと。

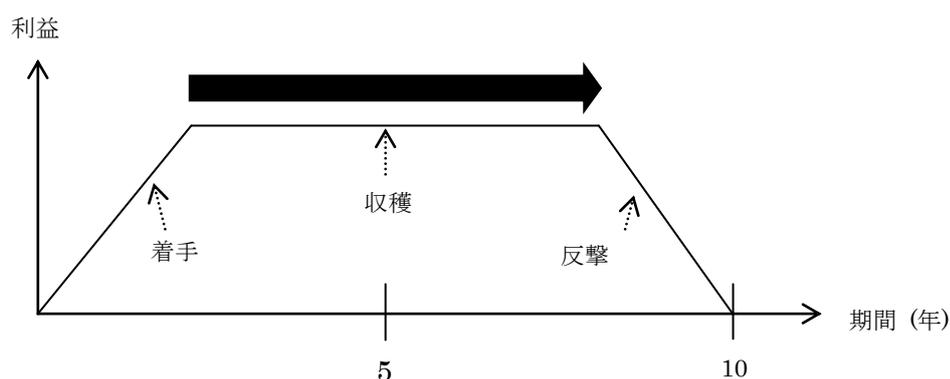
また資源ベース理論の代表的論者である Barney (1991) は、「企業が既存あるいは潜在的な競合他社が実行できない価値の創造戦略を実行したり、他の企業がこの戦略を模倣できないときに競争優位が発生する」と述べ、企業が競争優位を獲得できるか否かは、企業が有する経営資源の特殊性に依存すると述べている。更に Kim & Mauborgne (2005) は、既存市場の境界線を引き直して競争を回避する「ブルー・オーシャン戦略」を提唱している。具体的には、①代替産業に学ぶ、②業界内の他の戦略グループから学ぶ、③買手グループに目を向ける、④補完材や補完サービスを見渡す、⑤機能思考と感性思考を切り替える、⑥将来を見通す、といった方法で市場境界を上手く再定義できれば、企業は既存の市場境界内での「血みどろの競争」(レッド・オーシャン) から、新たに定義されたブルー・オーシャン市場へと自らを移動できることを主張する。

以上に見たように、Porter (1980) は企業のポジションによって、Barney (1991) は保有する経営資源によって、更に Kim & Mauborgne (2005) は市場境界の再定義によって、企業が持続的な競争優位を確立しうることを示唆してきた。ただし、かつてより市場競争が激しくなっている今日では、一旦築いた競争優位の持続時間が短くなっている可能性がある。次に、この点について検討を加えよう。

(3) 一時的な競争優位

競争戦略の目的はこれまで、図表 5 に示すような「持続的な競争優位の獲得」にあるとされていた。しかし D'Aveni (1994) は、そうした競争優位の持続可能性が次第に低下していることを示唆している。

図表 5 持続的な競争優位



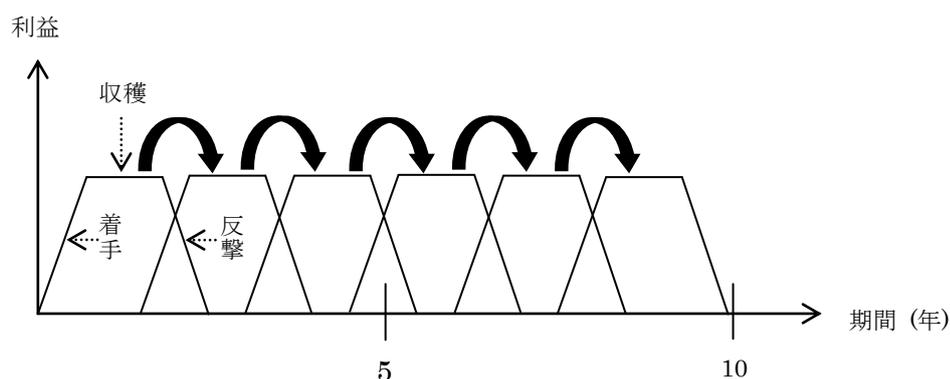
注) D'Aveni (1994) および入山 (2012) を参考に筆者作成。

D'Aveni (1994) は、企業間の競争が激化することで持続的な競争優位を構築することが困難になっている状況を「ハイパー・コンペティション」と名付けた。D'Aveni (1994) は、競争を激化させる要因として、製品ライフサイクル・製品開発過程の短縮化、新技術の出

現、参入企業の増加などを挙げている。そして図表 5 に示したライフサイクルを例にとり、競争優位の発生と終焉を考察している。それに基づけば、企業は開発された新製品に優位性があり、かつその優位性を維持できる限り、利益を収穫することが可能となる。しかし最終的には他社に反撃され、その優位性は失われる。ただし、こうした長い製品ライフサイクルの中で競争優位を確立・維持できた時代とは違い、企業が持続的競争優位を構築することは、昨今ではますます困難になっている。

そこで企業は、絶えず新製品開発を行い、他社の反撃を受けるよりも早く競争優位を構築することによって、市場での持続可能な優位性を効果的・長期的に構築すべきであると D'Aveni (1994) は述べている。これは「一時的な競争優位」と呼ばれるものであり、それを図示すれば図表 6 のようになる。図表 5 と図表 6 を比較すると、「持続的な競争優位」は大きな利益を長期間構築しようとしているのに対して、「一時的な競争優位」は、小さな利益を短期間で連鎖させていることがわかる。

図表 6 一時的な競争優位



注) D'Aveni (1994) および入山 (2012) を参考に筆者作成。

4. 仮説の構築

前節でレビューした先行研究群を踏まえて、本節では、2つの仮説を提唱する。

第 1 の仮説は、日本市場でもハイパー・コンペティションが観察される傾向にあるのか否かについてである。我が国でハイパー・コンペティションが観察されるか否かは、2つの点をチェックすることで判断できる。1つ目は「競争優位を持続させている企業の『競争優位の持続性』が昔よりも現在の方が短くなっているかどうか」を確認することである。2つ目は「『一時的に競争優位を築き、その後競争優位を失い、更にその後、再び一時的な競争優位を獲得する』という形で、短期的な競争優位を連鎖的に繋げている企業数が、昔よりも増えているかどうか」を確認することである。

第 2 の仮説は、どのような要因がハイパー・コンペティションを促すのか、に関するものである。この点について、本論は、小売業界の集中度の高さがハイパー・コンペティシ

ョンを発生させる要因になりうるか否かに注目して、仮説を提唱する。

(1) 「競争優位の持続性低下」仮説

第 2 節で述べたように、日本では近年、製品寿命の短縮化や同質的行動によって企業間競争が激しくなっている。また Porter (1980) は、参入障壁を高め、業界内競争における市場支配力を獲得することで、企業の競争優位は時間が経つにつれて更に強まることを述べてきた。

他方で D'Aveni (1994) は、近年の企業間競争の激化によって競争優位の持続が困難になる状況を「ハイパー・コンペティション」と名付けた。ここでもし、Porter (1980)が Five Forces Analysis を提唱した 1980 年代から今日にかけて、D'Aveni (1994) の言う競争激化が進んできたのであれば、企業の競争優位の持続時間は、昔よりも今日の方が短くなっているはずである。故に以下の仮説が導出される。

H1：持続的な競争優位の継続期間は、次第に短縮している。

(2) 「短期連鎖型競争優位」仮説

我が国においてハイパー・コンペティション化が進んでいるかを判断するための、第 2 のチェック・ポイントは、「『一時的に競争優位を築き、その後競争優位を失い、更にその後、再び一時的な競争優位を獲得する』という形で、短期的な競争優位を連鎖的に繋げている企業数が、昔よりも増えているかどうか」である。

D'Aveni (1994) は、ハイパー・コンペティションの環境下では、一時的な競争優位を構築し続ける必要があるとを主張している⁶⁾。したがって一時的競争優位の連鎖が多数観察できれば、日本企業もハイパー・コンペティションの傾向を強めていると判断できよう。この点をチェックするための仮説を導出すれば次のとおりである。

H2：かつてに比べて、現代の企業は、一連の短期的な競争優位を繋ぐことによって、競争優位を維持させる傾向にある。

(3) 「買手のパワー」仮説

仮にこれまでに提唱された H1 と H2 が実証された場合、日本の製造業市場がハイパー・コンペティションであることがわかるであろう。しかし H1・H2 は、どのような条件下においてハイパー・コンペティションが発生するのかについては何も語っていない。そこで本研究では、ハイパー・コンペティションの先行条件として、製造業者の買手に対応する小売業者のパワーに注目する。

Craig (1996) は Porter (1980) に依拠して、買手の交渉力増大、代替品の増加、規制緩

⁶⁾ 本稿の図表 6 を参照のこと。

和などのトレンドによって、ハイパー・コンペティションが生成される可能性があると言っている。例えば我が国の家電業界では製造業者間の競争が激しく、製品寿命も短縮化している⁷⁾。そこには、大手家電量販店の台頭と対メーカー交渉力の増大によって、製造業者が製品開発のペースや利潤をコントロールできなくなっているという原因が存在しているのかもしれない。故に以下の仮説が導出される。

H3: 買手グループの集中度が高い業界では、売手グループ業界における競争優位の持続期間が短縮する。

5. 実証分析

(1) 分析の概要

はじめに前節で提唱された仮説群の経験的妥当性をテストするための調査概要、従属変数、独立変数の設定方法、更には分析手法について説明する。

①調査概要

調査は、本稿の図表 1 (p.3) に記載されている 13 業界に属する東証 1 部上場企業の 620 社の、1984 年～2011 年の 28 年間分のデータを『日経 NEEDS Financial Quest』より抽出し、データ作成を行った。

②従属変数

従属変数は「競争優位の持続期間」である。そこで企業の長期的な収益性を測定するために、Wiggins & Ruefli (2005) を参考にして、企業成果の測定尺度を 2 つ用意した。それは、ROA (会計評価) と Tobin's q (市場評価) の 2 つである。なぜなら、いくつかの研究は会計上の評価と市場価値の評価のどちらを測定するかによって異なる分析結果を示しているからである (Hoskisson *et al.*, 1993)。

ROA (総資産利益率) は、財務分析の概念の 1 つで、当期純利益を総資産で割った数値のことである。Tobin's q は、企業価値の代理変数として利用される概念の 1 つで、市場が評価する企業価値を総資産で割った数値のことである。

分析においては、ROA と Tobin's q のデータが 5 年未満しか抽出できなかった企業は除外した。ROA と Tobin's q を求めるにあたり、前者は貸借対照表の総資産 (期首・期末平均) と税引き前当期純利益のデータを、後者は発行済み株式総数、決算月末株価、貸借対照表の負債総額・総資産のデータを取得した。

企業成果は 5 年間の単純移動平均⁸⁾で計算し、企業成果が業界平均値よりも高い場合に、

⁷⁾ 本稿の図表 1 (p.3)を参照のこと。

⁸⁾ 統計手法の 1 つで、定めた期間内の平均値を連続して計算する手法。本研究の統計データとして用いた実際の期間は 1988 年から 2011 年ということである。

「その企業は当該時点において競争優位を得ていた」ものと見做した。

③独立変数

我々が注目する中心的問題は、日本においてもハイパー・コンペティションが観察されるのか否かである。これは Wiggins & Ruefli (2005) に基づけば、「昔の競争優位よりも今の競争優位の方が短命化しているのか否か」、あるいは「一時的な競争優位を連鎖的に繋げている企業数が、昔よりも増えているかどうか」という問題として再定義できる。それゆえ鍵となる独立変数は「時間」(時代)であり、我々はそれを、1988年から1999年の20世紀を「0」、2000年から2011年までの21世紀を「1」とするダミー変数として操作した。

④分析手法

H1 および H3 の検証にあたっては生存時間分析を使用した。生存時間分析とは、ある基準の時点(持続的競争優位の開始時点)から、ある目的の反応(持続的競争優位の終了時点)が起きるまでの時間を解析する手法の総称のことである。その解析手法の中でも今回は3つの検定を用いた。

第1は、Log Rank 検定である。これは、生存数が少なくなる観察期間の後半の観察結果に左右される傾向にあり、全ての時点に等しく重みを割り当てる検定である。第2は、Breslow 検定である。これは、各時点のケースによって重みを変更する検定である。この検定は H1 で用いた。

第3は Kaplan-Meier 検定である。これは、例えば時間を年や月単位に区切って、その区間における生存・死亡状況をまとめていく方法であり、このまとめた情報から生存率⁹⁾の計算を行う。さらに本研究では、生存率を縦軸、期間(西暦)を横軸にとりて生存関数をプロットした。この検定は H3 で用いた。

H2 の検証にあたっては χ^2 検定を使用した。これは、事前に予測される割合(理論上の分布)と実際の割合(実際に観察された分布)の乖離を確認する分析である。

(2) 「競争優位の持続性低下」仮説(H1)のテスト

①変数の設定と操作化

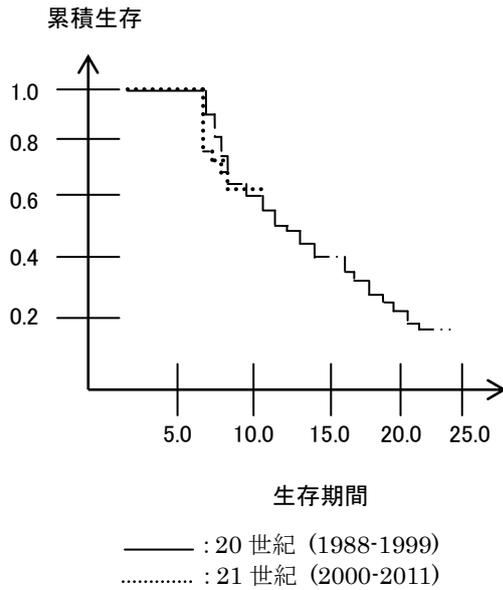
まず「持続的な競争優位の期間は、次第に短縮化している」という H1 を実証するにあたって、Wiggins (2005) より、企業の ROA が同業界内の ROA より高い状態が6年間以上続く状態を「持続的な競争優位」と定義して、この条件を満たしている企業を抽出した。また、Tobin's q でも同様の操作を行った。

⁹⁾ ある時点までに、全体の何%がまだイベントが起こらないで残っているかを示すものである。

②分析結果

図表 7 および図表 8 には、「1988 年から 1999 年の 20 世紀」と「2000 年から 2011 年までの 21 世紀」に分けた場合の、持続的競争優位の生存確率を示したグラフと Log Rank 検定および Breslow 検定を行った結果が示されている。

図表 7 H1 の実証分析の結果（従属変数：ROA）

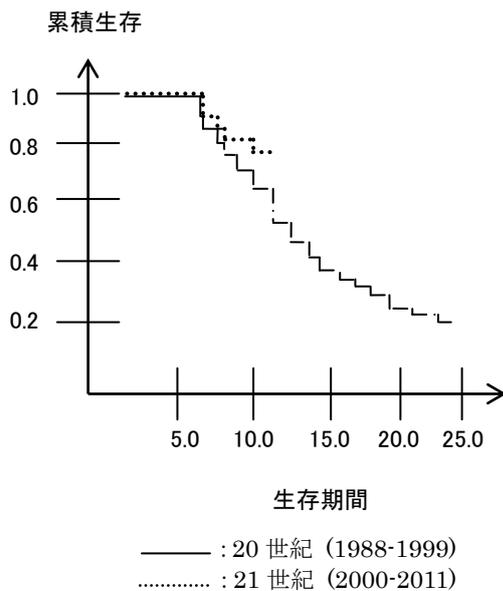


成果指標		ROA	
状態		生存	死亡
度数	20 世紀 (1988-1999)	69	145
	21 世紀 (2000-2011)	74	25
n		313	

全体の比較	
検定統計量	
Log Rank 検定	$\chi^2=0.02, df=1, p=0.90$
Breslow 検定	$\chi^2=0.49, df=1, p=0.48$

注) 生存・死亡とは観察期間が終了した時点の企業の状態を意味している。

図表 8 H1 の実証分析の結果（従属変数：Tobin' s q）



成果指標		ROA	
状態		生存	死亡
度数	20 世紀 (1988-1999)	57	118
	21 世紀 (2000-2011)	67	10
n		252	

全体の比較	
検定統計量	
Log Rank 検定	$\chi^2=0.78, df=1, p=0.10$
Breslow 検定	$\chi^2=2.21, df=1, p=0.14$

注) 生存・死亡とは観察期間が終了した時点の企業の状態を意味している。

図表 7 および図表 8 のグラフを見れば分かるように、20 世紀と 21 世紀の 2 つの期間において、競争優位を持続している企業が競争優位を失うパターンに大きな違いは見られない。

また ROA 基準での Log Rank 検定の結果、 $\chi^2=0.02$ であり、非有意であった。Breslow 検定の結果も非有意であった。同様に Tobin's q 基準では Log Rank 検定の結果 $\chi^2=0.78$ であり、10%水準で有意という微妙なものであり、Breslow 検定の結果は非有意であった。つまり「かつてに比べて今の方が持続的競争優位の継続時間が短縮している」という直接的な証拠はない。したがって、「持続的な競争優位の期間は、次第に短縮化している」旨を述べた H1 は不支持となった。

(3) 「短期連鎖型競争優位」仮説 (H2) のテスト

①変数の設定と操作化

次に「かつてに比べて、現代の企業は、一連の短期的な競争優位を繋ぐことによって、競争優位を維持させる傾向にある」旨を述べた H2 のテストを行う。実証分析にあたっては、Wiggins & Ruefli (2005) を参考に、「短期連鎖型競争優位」を実現している企業の度数に関する尤度比¹⁰⁾の χ^2 検定が実行される。ここで「短期連鎖型競争優位」とは、ある時点で競争優位を獲得した企業が、その後に優位性を失い、更に再び競争優位を獲得するパターン、つまり「一時的な競争優位の連鎖を確立出来ている状態」を指す。

分析においては、サンプルを「1988 年～1999 年」の 12 年間と「2000 年～2011 年」の 12 年間の 2 期間に分割する。そして前者の時代よりも後者の時代において、「短期連鎖型競争優位」を実現している企業の割合が増えているか否か、あるいはそれが競争優位維持のパターンとして普及しているか否かが、分析の焦点となる。

②分析結果

図表 9 には、短期連鎖型競争優位を実現している企業割合の時間的変化を χ^2 検定した結果が示されている。ROA を成果指標とする分析においては、 $\chi^2=17.45$ であり、1%水準で有意であった。また Tobin's q についての分析においても、 $\chi^2=11.00$ であり、1%水準で有意であった。かくして帰無仮説は棄却され、「かつてに比べて、現代の企業は、一連の短期的な競争優位を繋ぐことによって、競争優位を維持させる傾向にある」旨を述べた H2 は支持された。

つまり 1988 年～1999 年の 12 年間よりも、2000 年～2011 年の 12 年間の方が、一時的な競争優位の連鎖を確立する短期連鎖型競争優位を実現している企業が多くなっており、日本においてもハイパー・コンペティション化が進んでいることが間接的に確認されたのである。

¹⁰⁾ 確率の比のこと。

図表 9 H2 の実証分析の結果

成果指標	ROA		Tobin's q	
	1988-1999	2000-2011	1988-1999	2000-2011
短期連鎖型 競争優位の企業数	49	119	36	94
それ以外の企業数	414	480	365	490
n	1062		985	
尤度比 χ^2	17.45		11.00	
検定統計量	df=1、p=0.00		df=1、p=0.00	

注) 「それ以外の企業数」には、①競争優位を持続させている企業、②競争優位を一時的に獲得したが、その後喪失したままの企業、③競争優位を一度も獲得していない企業が含まれる。

(4) 「買手のパワー」仮説 (H3) のテスト

①変数の設定と操作化

最後に「買手グループの集中度が高い業界では、売手グループ業界における競争優位の持続期間が短縮する」という H3 を実証するにあたって、家電業界と食品業界に絞り、それぞれに対応する小売業界である家電量販店業界、スーパー業界¹¹⁾の集中度を求めた。

H3 は、観察期間が進むにつれ、買手の集中度が高くなるのと同時に、売手側で持続的競争優位を維持している企業の生存率が減少する状態になれば支持されたと判断できる。

ここで業界の集中度に関して説明する。図表 10 は本研究で生存率を観察し始めた 1988 年と終了時点である 2011 年における家電量販店・スーパー業界の上位 10 社の売上高ランキングをまとめたものである。

図表 11 は、企業単位の調査で最も包括的で継続性がある『日経 MJ トレンド情報源』に記載された「日本の小売業調査」の結果に基づいている。なお、「日本の小売業調査」は小売業の全業態を対象に 500 位までランキングしたものであり、それぞれ家電量販店・スーパーに分類されている上位 20 社を抜き出した。データによれば、この 20 年で上位 10 社の顔触れが変化するだけでなく、上位企業のシェアが上昇し、上位集中化が進んでいることが指摘できる。加えて、市場の寡占度を示すハーフィンダール・ハーシュマン指数 (HHI) を見ると、家電量販店業界は 668 から 1554 に増加、スーパー業界は 940 から 1700 に増加している。なお公正取引員会では、合併審査基準に HHI を利用しており、2007 年 4 月に改定された基準では、HHI が 1500 以下を独占禁止法上問題ない水準の 1 つに挙げている。このことから、両業界ともに、かなり上位集中化が進み始めたといえる。

¹¹⁾ 総合スーパーおよび食品スーパーのことを指す。

図表 10 上位 10 社の売上高ランキング

順位	家電量販店		順位	スーパー	
	1988 年	2011 年		1988 年	2011 年
1	ベスト電器	ヤマダ電機	1	ダイエー	イオン
2	ダイイチ	エディオン	2	イトーヨーカ堂	イトーヨーカ堂
3	第一家庭電器	ケーズホールディングス	3	西友	ユニー
4	ヨドバシカメラ	ヨドバシカメラ	4	ジャスコ	ダイエー
5	小島電機	ビックカメラ	5	ニチイ	イズミ
6	ヤマギワ	上新電機	6	ユニー	ライフコーポレーション
7	マツヤデンキ	コジマ	7	長崎屋	バロー
8	星電社	ベスト電器	8	イズミヤ	平和堂
9	和光電気	ノジマ	9	忠実屋	イズミヤ
10	栄電社	キタムラ	10	寿屋	ヨークベニマル

出典) 『日経 MJ トレンド情報源』, 各年度版。

図表 11 上位 20 社の集中化状況の変化

家電業界	1988	1992	1996	2000	2004	2008	2011
トップシェア	14%	12%	10%	12%	21%	29%	30%
上位 3 社シェア	33%	33%	29%	33%	43%	54%	55%
上位 10 社シェア	69%	70%	70%	72%	85%	93%	96%
上位 20 社売上合計	1.25 兆	1.67 兆	2.72 兆	4.14 兆	5.00 兆	6.14 兆	5.87 兆
HHI 指数	668	648	641	693	1008	1441	1554

スーパー業界	1988	1992	1996	2000	2004	2008	2011
トップシェア	19%	19%	21%	19%	26%	37%	37%
上位 3 社シェア	43%	43%	45%	54%	59%	55%	55%
上位 10 社シェア	79%	79%	81%	85%	84%	79%	81%
上位 20 社売上合計	8.73 兆	10.54 兆	11.76 兆	16.57 兆	16.12 兆	14.08 兆	13.89 兆
HHI 指数	940	948	1020	1174	1459	1703	1700

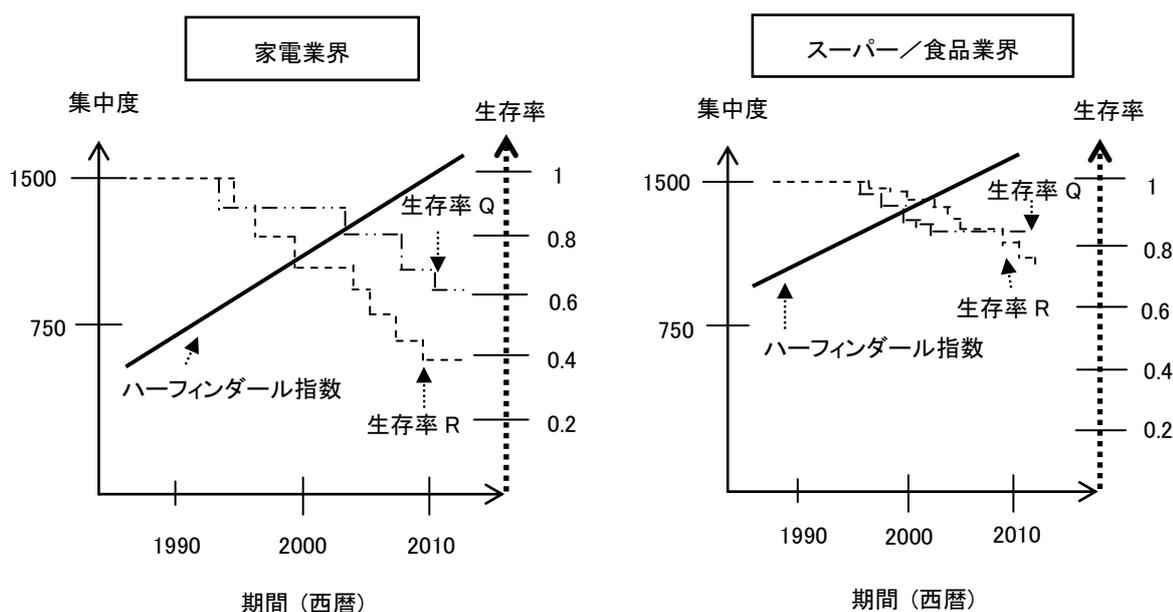
出典) 『日経 MJ トレンド情報源』, 各年度版。

②分析実験結果

図表 11 より、家電量販店業界に関しての HHI は、1988 年に 668、2011 年に 1554 にあることがわかり、増加傾向にある。この期間での「競争優位を 6 年以上持続させている企業」の生存率は 0.37 (ROA 基準)、0.64 (Tobin's q 基準) だったため、観察期間が進むにつれ生存率が減少したことが示された。

また図表 12 は生存率と小売業界の HHI を併せて示したグラフである。図表 12 の生存率は、家電量販店業界であれば、電器業界において持続的競争優位を維持している企業の生存率で表し、スーパー業界では食品業界において持続的競争優位を維持している企業の生存率を表す。また、生存率 R とは、ROA の生存率を表し、生存率 Q とは Tobin's q の生存率のことを表している。

図表 12 H3 の実証分析の結果



このグラフを見ると、家電業界においては、「買手の集中度の上昇と売手の生存率の減少」が連動していることが見て取れる。他方でスーパー業界は、1988年の HHI は 940、2011年の HHI は 1700 あり、家電業界に比べて買手の集中度は高まっていない。そして売手側（食品メーカー群）の持続的競争優位を保持している企業の生存率も、ROA 基準で 0.75、Tobin's q 基準で 0.84 だったため、観察期間が進んでもほとんど横ばいである。かくして「買手グループの集中度が高い業界では、売手グループの業界がハイパー・コンペティションの傾向になる」旨を述べた H3 は支持された。

6. 考察および今後の課題

(1) 分析結果の考察

分析の結果、「競争優位の持続性低下」仮説 (H1) は不支持となったが、「短期連鎖型競争優位」仮説 (H2) と「買手のパワー」仮説 (H3) は支持された。

ここから 2 つのポイントを指摘できる。第 1 は、日本の製造業ではハイパー・コンペティションが形成されている可能性が高い、ということである。H1 が支持されなかったこと

により、「日本の製造業界では持続的競争優位の持続期間が減少している」という直接的な証拠は得られなかった。しかし H2 が支持されたことにより、日本の企業は、単一の持続的な競争優位ではなく、むしろ一連の短期的な競争優位を連鎖させるパターンを構築する傾向にあることが示された。そのため、間接的に日本の市場がハイパー・コンペティションにあることが支持されたといえる。

第 2 は、市場がハイパー・コンペティションの傾向にある時、小売市場でも HHI が上昇していることが発見されたことである。H3 が支持されたことによって、製造業者がハイパー・コンペティションの時、対応する小売業界の集中度がやや高い傾向にあること示された。先行研究は、業界ごとにハイパー・コンペティションの状態にあるかどうかを分析していたが、本研究によって、小売業の集中度の高さが製造業の生存率を減少させる傾向にあることが明らかになったのである。

(2) 学術的インプリケーションと貢献

第 1 の学術的インプリケーションは、ハイパー・コンペティションに関するものである。D'Aveni (1994) や Wiggins (2002, 2005) は、IBM や GM などの代表的な米国企業を取り上げ、それらの世界的大企業でさえも激しい波風にさらされて競争優位を維持できていないことを述べている。しかしこれまでの研究は、日本の市場を対象とした実証分析を行ってこなかった。それに対して本研究は、間接的ではあるが、筆者の知る限り初めて日本の製造業市場でもハイパー・コンペティションの状態に陥っている可能性があることを発見した。

第 2 の学術的インプリケーションは、ハイパー・コンペティションに HHI が影響を与えていることが明らかになった点である。これは本研究のオリジナルである「ハイパー・コンペティションと業界の集中度」の関係性についての発見である。多くの先行研究は、鉱業・建設から製造、卸売・小売業、保険、法律などあらゆる業界を対象に分析を行い、市場がハイパー・コンペティションの傾向にあるか否かを調査してきた。しかし、現代の激しい変化がみられる日本の市場では、特に小売市場のパワーは顕著であるため、小売業界の存在を無視することはできず、「買手のパワー」が大きく影響していると考えた。この考えは H3 の分析においてテストされ、支持された。

(3) 実務的インプリケーションと貢献

まず、製品開発に関するインプリケーションである。日本の企業は、かつて長期的な開発志向を持っていた。その中で、市場競争が激化し、ハイパー・コンペティションの市場が形成された。ハイパー・コンペティションの市場において、長期的な製品ライフサイクルは構築しにくく、競争が激化するため、短期的な製品ライフサイクルを構築する必要がある。そのため短期間で多くの製品を投入することで、結果として企業は業界内の平均より高いパフォーマンスを発揮し、かつ消費者のニーズの多様化に対応することもできるの

ではないだろうか。

次に、小売業者に関するインプリケーションである。特に、家電量販店の場合、他社とは差別化しにくいことや市場競争の激化によって、大規模小売業の上位集中化が起こっている。各企業は他社との差別化を図るために、従来なら低価格圧力を製造業者にかけることで対応してきたが、本研究より短期的競争優位を連鎖して利益を獲得している製造業者と組織間の密な協調をすることで効率的なシステムを確立できるだろう。このような対応によって、消費者ニーズの多様化に迅速に対応できるうえに、在庫コストの改善や再販売価格の引き下げの打ち止めといった相乗効果も生まれるのではないだろうか。

(4) 今後の課題

以下が本研究の今後の課題として、以下の3点が挙げられるであろう。第1に、本研究で使用した業界は、製造業に絞ったため他業界を調査することができなかった。他業界を加えることで、日本市場全体を見渡すことができ、間接的ではなく、実際にハイパー・コンペティションの傾向にあることが確認できたかもしれない。

第2に、H3において、家電と食品の2業界しか調査できなかった。加えて、妥当性を確かめるための厳密な統計手段を用いたわけではない。また、Porter (1980) の Five Forces の中でも「買手のパワー」しか検討できなかったため、今後は Five Forces の全要因を利用するなど幅広い展開が期待できるだろう。

第3に、入山 (2012) で述べられているコンペティティブ・ダイナミクスという「企業が積極的に競争行動することは業績につながるのか」という問題を組み込むことで、日本市場の企業行動研究の発展が期待できるだろう。例えば、積極的な行動をとる企業の方が、次のような結果を導いていることを示す研究が存在する。Ferrir (2001) では、市場シェアの獲得、Smith (2008) では、総資産利益率の向上、Chen (2010) では、株主資本利益率の向上などが挙げられる。

今後、これらの課題を考慮することで、より精緻で分析結果を導くことができ、研究の更なる発展が期待できるであろう。

<付記>本論の研究過程においては、中央大学商学部 結城祥先生より貴重なアドバイスを賜りました。また、私が在籍する結城祥研究会の皆様にも、貴重な助言や多大な協力をいただき、ここに記して感謝を申し上げます。無論、本論の意図せざる誤りは、全て筆者の責任に帰するものです。

参考文献

- 赤澤宏平・柳川堯 (2010), 『サバイバルデータの解析：生存時間とイベントヒストリーデータ』, 近代科学社。
- 浅羽茂 (2001), 「プロセスとしての競争研究に向けて」, 『組織科学』, 第 34 卷第 4 号, pp.15-25。
- _____ (2002), 『日本企業の競争原理 —同質的行動の実証分析—』, 東洋経済新報社。
- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- _____ (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Pub, 岡田正大訳
- (2003), 『企業戦略論：競争優位の構築と持続』, ダイヤモンド社。
- Chen, M. J., H. C. Lin & J. G. Michel (2010), “Navigating in a Hypercompetitive Environment : the Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration,” *Strategic Management Journal*, Vol.31, No.13, pp.1410-1430.
- Craig, T. (1996), “The Japanese Beer Wars : Initiating and Responding to Hypercompetition in New Product Development,” *Organization Science*, Vol.7, No.3, pp.302-322.
- D’Aveni, R. A. & R. E. Gunther (1994), *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press.
- Derfus, P. J., P. G. Maggitti, C. M. Grimm & K. G. Smith (2008), “The Red Queen Effect : Competitive Actions And Firm Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.51, No.1, pp.61-80.
- Ferrir, W. J. (2001), “Navigating the Competitive Landscape : The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness,” *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, pp.858-877.
- Hoskisson, R. E, M. A. Hitt, R. A. Johnson & D. D. Moesel (1993), “Construct Validity of an Objective (entropy) Categorical Measure of Diversification Strategy,” *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.3, pp.215-235.
- 飯田光 (2013), 「企業はなぜ復刻商品を販売するのか？—生存時間分析を用いた実証研究—」, 中央大学商学部 久保知一研究室研究論文。
- 入山章栄 (2012), 『世界の経営学者はいま何を考えているのか —知られざるビジネス知のフロンティア—』, 英治出版。
- 石村貞夫・石村園子 (2004), 『SPSS によるリスク解析のための統計処理』, 東京図書。
- Kim, W. C. & R. Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 有賀裕子訳 (2005), 『ブルー・オーシャン戦略 —競争のない世界を創造する—』, 武田ランダムハウスジャパン。
- 久保亮一 (2000), 「ハイパーコンペティションの生成メカニズム」, 『商経論集』(早稲田大学), 第 79 卷, pp.13-22。
- 中井美樹 (2005), 「ライフイベントの統計分析—イベントヒストリー分析—」, 『立命館産業社会論集』(立命館大学), 第 41 卷第 2 号, pp.77-85。
- 延岡健太郎 (2006), 「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」, 『国民経済雑誌』(神

- 戸大学), 第 194 卷第 4 号, pp.1-14。
- 沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永 (1992), 「対話としての競争—電卓産業における競争行動の再解釈—」, 『組織科学』, 第 26 卷第 2 号, pp.64-79。
- _____ (2009), 『経営戦略の思考法 時間展開・相互作用・ダイナミクス』, 日本経済新聞出版社。
- _____ (2008), 『わかりやすいマーケティング戦略 (新版)』, 有斐閣。
- 小田切宏之 (1992), 『日本の企業戦略と組織: 成長徒競走のメカニズム』, 東洋経済新報社。
- 小川進 (2007), 「複線化する製品開発」, 『国民経済雑誌』(神戸大学), 第 195 卷第 4 号, pp.53-68。
- 大橋靖雄・浜田和久 (1995), 『生存時間解析: SAS による生物統計』, 東京大学出版会。
- Porter, E. M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982), 『競争の戦略』, ダイヤモンド社。
- 斎藤孝一 (2013), 『ケースで学ぶ財務諸表分析 —基本戦略と財務指標の関係—』, 同文館出版。
- 榊原茂樹・菊池誠一・新井富雄・太田浩司 (2003), 『現代の財務管理』, 有斐閣。
- 桜井久勝・須田一幸 (1998), 『財務会計・入門』, 有斐閣。
- Schmitt, B. H. (1999), *Experimental Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press, 嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000), 『経験価値 (エクスペリエンシャル) マーケティング: 消費者が「何か」を感じるプラス α の魅力』, ダイヤモンド社。
- 高橋信 (2007), 『すぐ読める生存時間解析』, 東京図書。
- 寺本高 (2009), 『最寄品ブランドの小売店頭での販売展開方法とロングセラー化の関係』, 『流通研究』, 第 12 卷第 2 号, pp.59-73。
- Tobin, J. & G. S. Stephen (1998), *MONEY, CREDIT, AND CAPITAL*, The McGraw-Hill, 藪下史郎・大阿久博・蟻川靖浩訳 (2003), 『トービン金融論』, 東洋経済新報社。
- 辻洋亮・椿田聖 (2012), 「M&A と企業価値を考える: 友好的買収と敵対的買収での前後比較」, 『政策フォーラム発表論文』(日本大学)。
- 内田治 (2013), 『SPSS による回帰分析』, オーム社。
- 渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二 (2008), 『流通論をつかむ』, 有斐閣。
- Wiggins, R. R & T. W. Ruefli (2002), “Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance,” *Organization Science*, Vol.13, No.1, pp.81-105.
- _____ (2005), “Schumpeter’s Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter ?” *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.10, pp. 887-911.
- 柳井晴夫・緒方裕光 (2006), 『SPSS による統計データ解析: 医学・看護学、生物学、心理学の例題による統計学入門』, 現代数学社。

参考資料

「脱・多産多死 5つの勝ち方—商品寿命は自ら決める（特集—商品寿命3週間—多産多死は「ショートセラー」で勝つ）」、『日経ビジネス』2006年5月29日号, NO.1343, pp.30-41, 日経BP社。

「編集長インタビュー 安藤宏基氏 日清食品ホールディングス社長・CEO（最高経営責任者）マーケティングはアート」、『日経ビジネス』2012年12月3日号, No.1669, pp.122-125, 日経BP社。

日経MJ（各年度版）、『日経MJトレンド情報源』, 日本経済出版社。

日経流通新聞（各年度版）、『流通経済の手引』, 日本経済新聞社。

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry <http://www.meti.go.jp/report/data/g70601aj.html>

（2013年9月13日最終アクセス）

付録

○ Kaplan・マイヤー法で求めた生存期間の平均値(単位：年/p.16の補足)

ROA		Tobin's q	
平均値		平均値	
業界名	推定値	業界名	推定値
家電	12.40	家電	14.00
食品	17.19	食品	15.56
繊維	13.38	繊維	17.63
その他電機	12.34	その他電機	14.60
精密機器	15.33	精密機器	20.13
電子デバイス	13.09	電子デバイス	11.65
情報通信機器	14.21	情報通信機器	15.75
窯業	15.12	窯業	17.09
機械	15.28	機械	15.37
化学	15.26	化学	14.98
非鉄金属	14.29	非鉄金属	13.97
自動車	15.29	自動車	15.75
鉄鋼	14.69	鉄鋼	14.22
全業界平均	15.30	全業界平均	15.54