

《論 説》

マーケティング競争の基礎 (I)

山 下 隆 弘

目 次

- I 開題
- II 競争の諸側面とマーケティング競争
 - II-1 代表的な競争概念と競争の諸側面
 - II-2 取引の対抗関係としての競争
 - II-3 戦略事業単位と競争の場の多層性
 - II-4 市場競争システムの類似的モデル

[I] 開 題

競争は、マーケティングに於いて、最も重要な基礎概念であるはずである。事実、企業が展開しているいろいろのマーケティング活動の全ては競争のためのものであるといえる。それにも拘らずわれわれは充分厳密な形で競争自体を議論することなく暗黙裡にもっているある競争の理解の下でマーケティングを論じて来ている様である。多様な形で展開されている競争は、多様な様相を見せている。従って、競争はいろいろな性質ないし側面を持っているはずである。これらの側面について、明示的な理解と多様な競争を説明出来る豊かな内容を具えた競争概念をもつ事は、マーケティングの理論と実践の発展のために極めて重要であると思われる。当論文は、この事を契機として書かれている。

〔Ⅱ〕競争の諸側面とマーケティング競争

Ⅱ－１ 代表的な競争概念と競争の諸側面

競争とは何か、それをどの様に考えるべきものなのだろうか。われわれに最もなじみ深い競争は、小学生、中学生時代の徒競争であり、高校生時代の有名大学への受験戦争である。

市場における企業の競争について、最もなじみ深い概念は、経済学の完全市場競争であろう。ここでの競争は、各製品について多くの売り手と買い手があり、個々の売り手と買い手の取引量は製品の価格に影響をしない程小さく、全ての売り手と買い手は、製品の品質、機能は無論のこと価格についての情報を完全に知っていて、互いに独立で合理的に行動する世界の競争である。この競争市場では、価格情報を中心として各売り手と買い手が各製品の取引量を決め、結果として、価格の組みが均衡価格として一意的に決まるといふものである。もし、誰かがある製品を均衡価格より少しでも低い価格で売ろうとすると全て売れるし、逆に少しでも高い価格で売ろうとすると全く一つも売れないという抽象的な概念が完全競争市場である。現実の市場は、製品によって差はあるが、完全競争市場とはかけ離れた市場であるのが一般的である。それは、買い手が充分合理的であり得ない事と、製品についての知識、価格情報が完全である事もあり得ない事等による。すなわち、現実の市場取引は、完全競争市場の前提をみたしていない。従って、われわれは不完全な競争市場の競争を問題とする。その競争についての戦略論の上から意味のある従来の理論は大きく分けて三つの学派がある様である。⁽¹⁾

その第1は、ベインを始祖とする産業組織論の枠組の下でのものであり、その代表者はハーバード大教授マイケル、ポーターである。この学派の競争

(1) Jay B. Barney "Types of Competition and the Theory of Strategy; Toward an Integrated Framework" Academy of Management Review. 1986. Vol. 11No. 4, 791-800.

概念を極めて要約的に述べると以下の如くである。企業の収益はその企業の属する産業（業界）の構造に依存する。そしてその業界構造を説明する主要変数は参入障壁、業界の企業の数と規模分布、製品差別化の程度、業界全体としての成長性である。すなわち、市場の成長率を一定としても高い参入障壁があり、企業数が少なく、大きな製品差別がある業界の企業間競争の競争強度は低く、従って、それらの変数が逆の状況の業界の企業と比べて収益性が高いと主張する。この主張の下で、企業の戦略策定は企業の属する業界構造への影響を積極的に考慮に入れたものであるべきであるとする。それは、業界を競争単位として競争概念を企業の戦略策定にとり入れる事であり、具体的には高い参入障壁を作る事、企業内の企業数を増加させない減少させる事、製品差別化のレベルを高める事が企業にとって望ましい事であり、それらへの影響を考慮に入れる事である。この事は更に業界内においても、異なった戦略グループが存在し、戦略グループ間の競争強度の違いの存在とそれによる収益性の差の説明理論の直線的適用ないし拡張概念をもつ事が出来る。すなわち、戦略グループの参入障壁、グループのメンバー数、製品差別化、需要の弾力性を論ずることが出来る。それは企業の戦略策定におけるより直接的なレベルの規範理論となりうるものである。

第二の学派として、われわれはチェンバレン学派を考える事にする。この学派の中心概念は競争者としての個々の企業のもつ資源、能力の異質性ないし差異である。この企業間の差異は資源の質で要約出来るものであり、技術的なノウハウ、名声、商標知名度、管理能力等を含むものであるが、それはその企業の潜在的競争能力の差異と結びついている。その様な差異をもつ企業間競争は完全市場競争の性質の幾つかを備えているものであり、同時にチェンバレンが言うところの独占的競争の性質を備えているものである。この競争の理解の企業戦略策定に対する規範的な示唆は、長期的に持続できる独占的な利潤をもたらすユニークな資源、競争能力を開発する事である。ここでは、その様な独占利潤を獲得出来るユニークな独自の資源、競争能力の

特定化とその実現方法が戦略の問題となる。すなわち、現状としての資源、競争能力のありかたから出発して、よりユニークでより持続的な競争能力をもち、弱みが少ないものの実現のための戦略が問われる。これは分析単位を個々の企業においているものでありコトラーをはじめ多くの我々マーケティング研究学徒が少なくとも暗黙裡にいただいている競争戦略の概念である。

第三の学派はシュムペーター学派である。それは先ず競争自身の世界の設定において他の学派と異なる。シュムペーターは経済学者であり、彼の頭の中には、経済発展があり、それを説明するというか、経済発展を推進するエンジンとしての企業者行動の理解を提示した。それは新しい消費財、新生産技術の導入、新市場の創造といった企業のイノベーションによって結果する新しい形の業界構造への移行を媒介として経済成長が現出するとする。いわゆる従来のものの創造的破壊をともなったイノベーションこそ企業の真髄であり、企業間の競争はイノベーションをめぐるのものであるという認識である。

以上三つの学派の競争概念を要約的に見てきたのであるが、三者間の関係について一つの見方の下で一瞥しておこう。その見方とは競争の世界の限定、与件の違いについてである。チェンバリアンは、競争の世界を限定して、業界の構造を予件とした上での競争が中心であり、産業組織論の世界は、業界構造の枠組みを中心問題とする。すなわち、競争のより大きな世界、業界単位での収益性の差（競争概念）が中心である。シュムペーターは次元的に異なった次元で議論しているのであるが、それは与件の自由を理論設定の中に積極的に入りこませている。それは別の言葉で言うと、競争者が意識する将来の競争脅威と機会の安定性ないし確定性のレベルの違いに見る事が出来る。すなわち、将来の競争の場における脅威と機会の予測の上に乗って戦略策定を行うわけであるが、その将来の競争の場における脅威と機会の安定性は、チェンバリアンは当面の競争者間の世界で説明されるとしているのに対し、産業組織論学派はより大きな業界レベルでの要因を積極的に

とり入れた上での安定性で、あるレベルの将来の起こる事態についての予測不可知性を前提としている。しかし、シュムペタリアンは、競争の場における脅威と機会についてのある予測可能の前提をもちこんでいる。すなわち、ある企業による革命的なイノベーションの可能性を認めて競争の場における脅威と機会の安定性を他の学派に見られない形で設定している。その事は戦略策定者がもちうる将来の競争環境についての情報の不確実性のレベルの違いといってもよい。その不確実性のレベルは言うまでもなくチエンバリアンが一番小さく、次にポーターを含めた産業組織論者が位置し、シュムペタリアンが一番大である。すなわち、シュムペタリアンは将来の事について、他の学派が視野の外にしているものを視野の中に入れていいる。

以上の如く、われわれは、完全市場競争概念から出発し、より現実的な競争の説明理論としての三つの学派の内容の概括を見て来た。そして、われわれはおのこの学派の主張する処は理解出来る。結果として、われわれは競争の世界の場の限定についての自由がある事を学んだ。しかし、それらの理解のいずれも、われわれマーケティング研究者ないし実践家が、これこそ求めていた競争概念であるというというものからある距離がある様である。

この距離を縮める事、すなわち、われわれマーケティング学徒や実践家が求めているこれこそマーケティング戦略策定の基礎となり指針となる競争概念であるというものに近づく努力として、先ず第1歩としてナイーブな原子論的取引の競争から出発して競争の諸側面を問題としよう。

現実の市場取引において多くの場合競争が見られる。売り手間の競争を一般的に言うと、AとBの二人の売り手がいて、Cという一人の買い手がいる場合で、Cはただ一個の製品を購入しようとしていてAかBかの何れか一方と取引すれば足りる状態を考えよう。この場合、AがCと取引に成功すればBはCとの取引が出来なく、この取引によって得られる利得をあきらめる事となる。逆にBがCと取引をする場合はAが取引をあきらめざるを得ない。この様に、AとBの行動は互いに相手の利得を阻害する状況の下では、Aと

Bとの間に対抗関係が生ずる。この対抗関係の事を競争という。この様な対抗関係は、ある消費者グループに対して、同じ様な機能、働きをもつ製品・サービスを製造、販売している幾つかの企業間において見られる。我々も、対抗関係を競争として見るがここで明らかにしておきたい事は、われわれが問題とするのは、いずれが勝つという競争の結果でなくてむしろ勝とうとして互いに努力するプロセスであるという点である。競争は本来、結果が競争以前にわかっているのではなくて、すなわち、誰が一番になるのか、あるいは誰れ誰れが入賞するのかを予め知る事が出来ない場合に、競争プロセス中に競争者は勝とうとしていろいろ努力工夫をするが、この努力のしかた工夫のしかたの発見のためのすぐれた装置であるという見方がある。すなわち、競争は競争者の知識の利用、潜在能力の発見のためのすぐれた装置・手続きであるという側面をもつ。この競争の側面を先ず明示的に重視する事にする。これが第一の側面である。⁽²⁾

われわれが問題とする競争は、マーケティング競争である。従って、マーケティング競争についてわれわれは、対抗関係にある企業が限られた消費者の特定の種類の需要をめぐって 他社に先がけ、他社よりもより多くの販売を競争的に実現させようとして、互いにいろいろと創造的に工夫、努力を競い合うが、その工夫、努力の払いかたを問題とする。この工夫、努力の払いかたは、いうまでもなく、そのままマーケティングである。

マラソンでゆうゆう先頭を切って走っていても、二番手、三番手の人がいつ猛然と、ダッシュをかけて、追い越され負けてしまう事になるかも知れない。ここにも多くの場合ドラマがある。例えば、一番手が大きく水をあけ、二番手、三番手は優勝をあきらめていたが、一番手はそれを見て気をゆ

(2) 競争のプロセスを重視する経済学の学派はオースリー学派である。例えば、猪木武徳著“経済思想”岩波書店、1987年参照、又制度学派のクラークは社会において持続的な競争をもつことの望ましさを論じている。ジョン M. クラーク著、岸本誠次郎監修、“有効競争の理論”日本生産本部、昭和45年。

るし、ペースを落としていると、二番手、三番手が元気をとりもどし、一番手を追い抜くというストーリーが見られ場合がある。或は、当面のグループ間の競争を重視し、結果的に短期志向となってある時期そのグループの引き離しに成功しても、引き離されたものの何人かは長期志向で精力の配分をうまくして結果としては一時期短期志向で優位に立っていたものに対して大きく水をあける事になるとか、更に、短期志向の競争者の動きに惑わされてそのグループ全員が互いに当面の競争のみに精力を消費して、そのグループ全体の成績が悪い結果となるというストーリーが考えられる。先頭グループについてこの様なゲーム展開を見ると、そのマラソンは極めてレベルの低い成績の悪いものとなるであろう。いずれにせよ多様なドラマがある。

マーケティング競争においても、その業界でリーダーの地位にいて、二番手、三番手の企業とは水をあけていて安泰に見えていても、安心している間に、二番手、三番手の企業が何時、どのような販売革新を工夫し、又攻撃的な投資を展開する事により、トップ企業は、収益面や販売面において、追いつかれ、追い越されて、取り返しのつかない事になるかもしれない。或いはマラソンの場合と同じく、互いに競争者の動きに過度に反応しあって業界の秩序を破壊し、業界の収益基盤、魅力度を喪失してしまう場合もある。マーケティング競争は徒競走と異なり極めて多くの競争手段を駆使した多様な状況の下での競争であり、ドラマは極めて多様である。すなわち、刻々と変化する競争状況の多様性と互いに駆使する競争戦略領域の大きさによって特徴づけられたドラマである。この競争状況の多様性は幾つかの要因によって説明される。その一つは、競争者の競争能力のタイプと競争能力の強さのレベルの競争者間の違いである。これはチェンバリアンのいう個々企業の資源のユニークな能力のあり様の問題である。これをマーケティング競争の第二の側面としよう。その二つは取引対象としての顧客のあり様の多様性であり、それは、顧客のあり様が厳密には一人一人異なっているという事と、その一人一人が時間とともに変化しているという多様性である。これをマーケティング競

争の第三の側面としよう。マーケティング競争状況の多様性を説明する第3の要因は競争自体の強度の多様性である。すなわち、マーケティング競争は徒競走と異なり、人生の失敗につながる受験戦争あるいは国の絶滅につながる実際の戦争にみられる如く、企業の盛衰に直接つながっていて極めて激しい競争、すなわち互いに相手をたおす事を目的としてしのぎをけずる戦争と見られる場合がある。他方互いに相手のペースに合わせて走っていて比較的協調的な競争状況の場合もある。すなわち、競争には競争関係（対抗関係）の強度がいろいろとある。この競争強度の多様性は、主として競争者間の目的のズレないし同一性のレベルによって、又取引者、売手、買手間の情報の不完全性によって説明されるものであるが、このいろいろの程度の強度をもつ事を競争の第四の側面とする。そして、この多様な競争状況の下で各競争者は各々異なった競争資源能力を持ち、各々が駆使出来る、そして駆使する、競争手段は多様である。この互いの競争手段の多様性を競争の第五の側面としよう。

マーケティング競争は、当面以上五つの側面を持つた競争であると理解する。このマーケティング競争は競争者各々の競争努力・工夫の払いかたの歴史によって特徴づけられたいろいろの様相を見せ、戦争の局面と同じように時間と共に変化している。すなわち、各企業は各々いつも固有のマーケティング競争に当面しており、そして、今日の努力の払いかたは少なくとも部分的に明日当面するマーケティング競争の様相を決定しているのである。従って企業は当面しているあるマーケティング競争の在り方、様相に対して、未来志向による固有の競争戦略を創造し展開する必要がある。すなわち、企業の t 時点のマーケティング競争能力は t 時点以前のマーケティング投資によって大きく定められているものである。これを第六の側面としよう。この側面は、上の第二の側面で取り上げた競争者間の競争能力の多様性を結果させる中心的な側面である。なお多次元、あるいは多くの要素で説明されるべき競争能力のありかたは勿論多様であり、どの様な競争能力が効果的であるかは、その時の競

争状況によるため、マーケティングの戦略的投資は脅威と機会に富んでいるといえる。

以上、マーケティング競争について六つの側面ないし性質をあげる事が出来た。従って、現実の市場において展開している非常に数多くある競争はこれらの側面ないし性質をいろいろなレベルで具えているものであり、マーケティング競争戦略のための持つべき競争概念は、これらの視点の上立って各マーケティング競争を区別出来るものである事が望ましい。そして、この望ましさを持つためには、非常に多くの変数によって構成されたある複雑さを持つものでなければならないと言える。すなわち、われわれが持つべき競争概念は、多くの変数が入り込む事の出来るそしていろいろの競争のありかたを区別出来るものである筈である。

II-2 取引の対抗関係としての競争

現実の競争は前節で見た如く多様な性質を備えたものであるが、取引をめぐっての対抗関係としての競争とはいかなるものであるかを、より根本的に原理的なレベルでキチンとする事が望ましい様である。

ある売り手と買い手との間にある商品の取引が成立するのは、その取引によって両者とも取引をしないよりも取引をした方が各々にとってより望ましい状態が結果する場合に限られる。例えば、中古の自動車を100万円で売買いが成立したとすれば、売手 S_1 はその自動車を持つより100万円を持つ方がより望ましく、買手 B_1 は100万持つよりもその自動車をもつ方がより望ましい場合に限られる。これを取引成立の必要条件という。取引が成立するためには、この必要条件のみでは十分でない。すなわち、取引成立の十分条件を必要とする。それは、売手の立場から言うと、第1に、売手はその自動車を最低幾ら以上で売りたいと思っている全額以上で買いたいと思っている買手 B_1 を探し出す必要がある。その様な条件をみたす人を探し出しても、更に、第2に B_1 と接触しなければならない。すなわち、 S_1 は B_1 と取引交渉が出来る程度の社会的な距離、近接性をもたなければならない。第3に取引交渉

自体として、互いに情報伝達をし、その内容を理解出来なければならない。そして、第4にその理解した情報伝達の内容を互いに信頼しなければならない。この信頼関係をもつ事の困難性は社会制度のありかたによって異なるが、この困難性を克服する事の意味は重要である。そして最後に第5として、ある取引条件に合意し、合意した取引を互いに実行しなければならない。これら5つの条件を取引の充分条件という事にしよう。⁽³⁾

以上の取引条件を充した売手、買手間の取引について考察する事にする。議論を進めていくために、出発点として最も単純な仮説的世界における取引の考察から初めよう。その世界は以下の如き幾つかの仮定、前提条件をみたした取引である。すなわち、主要な仮定を列挙すると第1に売手 S_1 と買手 B_1 のみの世界で、互いに当面の相手以外との取引を考えないとする。第2にその取引は1回限りであり互いに、自己中心的であり、その取引によって得る利得を両者ともに最大にしようとする。第3に売手買手ともに、自分の欲求体系選考をキチンと知っており、その欲求体系は固定しているものとする。そして、第4に取引交渉のための時間費用、情報処理費用はないものとする。更に第5として両者の取引交渉能力は同じであるという仮定である。⁽⁴⁾

これらの仮定の下で取引成立の条件について考えよう。ここで問題としている状況は、例えば、買手 B_1 が売手 S_1 から幾ら(EPB_1)までなら S_1 の中古自動車を購入してよいと考えており、 S_1 はその中古自動車を(EPS_1)以上なら売りたいと考えている状況である。この EPB_1 と EPS_1 を B_1 及び S_1 の有効選好というが、取引成立のための必要条件は $EPS_1 < EPB_1$ であり、例えば、売手 S_1 は最低80万円以上ならばその自動車を売りたいと思っており、買手 B_1 は最高120万円以下は買いたいと思う場合である。なお、この

(3) 拙著「新しい商業学」同文館、昭和60年

(4) これらの仮定はクーン、モデルの仮定の要約である。Alfred Kuhn "The Logic of Social System" Jossey-Bass Publisher 1974

80万円、120万円は、 S_1 、 B_1 が心の中で取引を成立させるために保留している価額であって、相手に申し出る価額ではない。この状況の下で、買い手は120万円より出来るだけ安い価額で取引をしようとし売り手は80万円より出来るだけ高い価額で取引をしようとする。そして、その差額によって得られる利得がその取引によって両者が享受する利得である。上の仮定としての前提の下では両者の取引交渉力が等しいために、取引価額は、100万で落ちつく事になる。

ここで同じ中古自動車を持っていて、60万円以上ならば売りたいと思っている新しい売り手 S_2 が現れたとする。この場合買い手 B_1 との取引をめぐる S_1 と S_2 が競争する事となる。そして、取引交渉プロセスにおける取引条件のやりとりの内容は互いに他者に完全に費用を伴わない形で伝達するものとする。その場合、はじめに S_1 と B_1 が交渉をして、上に見た如く、100万円で取引しようとする、その情報が S_2 に伝達される。 S_2 は100万円以下の例えば90万円で申し出るかもしれない。というのはそれでも取引する方が望ましいからである。この事は S_1 にとっても同じであり S_2 と B_1 が90万円で取引をしようとしている情報が S_1 に入ると、 S_1 はより安い価額を申し出るであろう。この様にして、 B_1 は苦勞をせず80万円までは値下げを実現させる事が出来る。80万円以下となると S_1 は取引による利得がないため競争から外れ、 B_1 と S_2 との間で取引交渉がおこなはれる事となる。ここでも交渉能力が等しいとすれば、80万円と60万円との midpointである70万円で交渉がまとまる事となるであろう。更に第4、第5の売手が競争に加わると、買い手にとってより好都合である状況を生む可能性をもつ。

以上の事でわかる事は、競争者の数が多くなればなる程その競争はより激しくなる可能性があり、より激しい競争であればある程売手側の利得は少なくなり、買い手側にとってより好都合な取引条件で取引が出来る事となるという事である。

現実の市場は、数多くの買い手がありそれに対して、相当数の売手が類似の

製品について競争的により多くの取引による利益の実現を計ろうとしている。しかし、ここでは、ある消費者とある売手との組みについて見るとき取引成立の必要条件を充しているもの充していないものがあり、充しているものにしても、充分条件を充しているものと充していないものがある。売手はそれぞれ取引の必要、充分条件を充している消費者の集まりを持つが、それらは互いに排反的でなく、重なり合った部分をもつものである。更に、消費者の欲求体系は固定的でキチンとしているものでなく、曖昧性、流動性をもつものであり、売手側の働きかけ等によって、必要、充分条件を充している消費者集団の規模が変動するものである。この変動性を伴った形での各売手が持つ取引交渉可能消費者について他の売手との重合している部分について、競争が展開されている。この同一売手グループと重合している相当数の買手（消費者）をめぐっての競争は必然的にローカル性をもつ。このローカルな競争について上の仮説的なケースの考察の延長として見ると判る如く、ある売手が申し出を変更し、その申し出情報が伝達された何人かの買手一人一人はその申し出の製品に対して支払おうとする金額は、申し出額を超えない。買手は合理的であり市場で取引出来る金額以上を支払わない。そして、ある製品がある市場価額で広く取引される状況の下では買手の貨幣単位で示されたその製品に対する欲求度（有効選好）が市場価額以上に高かった場合市場価額まで低く変更される。そして、それは類似の競争者の製品に対する有効選考にも影響し、それを低める働きをもつ。この事は、製品がある価額で受け入れられるのは、買手がそれだけの価値があると思うから価値があるのであって、それ以外の理由によらず、買手が思う貨幣単位で示された価値の大きさは市場価額に依存するからである。この事からもわかる事は価額の面でも多数の取引が相互に関連しているという事である。同種の製品の売手間の競争がはげしく買手側の需要量が限定的である場合、売手間の競争はマイナス・サム・ゲームの様相をみせる。マイナス・サム・ゲームの側面をもつ。しかし、同時に、マーケティング競争は、種々のマーケティング、

インスツルメントに対するある消費者グループの反応のあるレベルの不可知性によって特徴づけられており、時としては極めて成功的なイノベーション（シュムペータリアンの言う創造的破壊）によって市場創造が出来、その事によって重合している消費者集団の規模と質を拡大させ、プラス・サム・ゲーム展開の可能性をもつ場合もある。以上の幾つかの概念をわれわれの出発点的な競争概念としよう。

II-3 戦略事業単位と競争の場の階層性

われわれは、前節において取引をめぐる一つの競争概念を得た。しかし、それは極めて限定された世界を出発点としたものであり、取引者としての売手買手も又取引対象としての製品、サービスの限定もしていない。これらの限定をして、その限定された世界における競争の状況、構造を考察しておく事にしよう。

先ず、製品・サービスであるが、同一種類の機能・ビネフィットをもつ製品・サービスであり、すなわち、ある差別化されたものの集まりでありそれらが、同一の技術カテゴリーによって生産されたものとしよう。従って、売り手は同一カテゴリーの技術によるその機能・ビネフィットをもつ製品・サービスの生産者であるが、幾人かの生産者はその様な製品・サービスを生産、販売している。それを通常事業という。事業は企業の戦略単位であり、あるレベルの独自性をもって戦略の策定と展開をするものである。これを通常、戦略事業単位（SBU）というが、それを競争の主体、すなわち、競争者と見る事にする。

事業はその定義のしかたとして、従来は、製品を中心として決められていたのであるが、近年、製品と市場の組みとして定義される様になっている。⁽⁵⁾

製品と市場の組みとしての概念をもつためには両者を結びつけるものが必

(5) D. F. エイベル著、石井淳蔵訳、"事業の定義"、千倉書房1984年

要であるが、それは、以下の如くである。製品には、技術的、物理的特性をイメージ特性といった側面をもつと同時に、それが果たす機能、働きの側面をもつ。他方、市場は製品を購買する顧客グループと顧客が製品に期待する機能の二つの側面がある。顧客は製品に期待する機能と、製品が実際に果たす機能とが整合しているとき、製品と市場の組概念としての事業概念をもつ事が出来る。逆に言うと、この概念の下では、事業であるためには、この機能の整合性をもたなければ事業でないという事である。

事業は、各企業によって独自に定義づけ、性格づけるものであり、同じ様な製品・サービスであっても他企業の事業とは、より細かなレベルでは異なった消費者集団に対して異なった機能をもつものとして定義づける事も出来る。⁽⁶⁾

しかし、より一般的に見るとき、ある製品・サービスと市場の組みとしてのSBUの顧客集団は、他企業と同じ様なSBUの顧客集団と大きく重合していてその製品・サービスは同じ様な機能を同一種類の（従って同じ様な）機能をもつものと見られている。このためSBU間の競争がある事となる。すなわち、ある顧客集団に対して、顧客が期待する機能をもつ製品・サービスによって働きかけている各SBUの市場の重合は多重的であり網羅的であり、従って競争の場を形成している。この競争の場を形成しているものを業界という。

この競争の場についての理解を、深めるために前節の取引理論にかえて考察する事にしよう。取引は本来的には1対1の社会的な交行為であり、その行為には先の困難な必要充分条件を満たす必要があり、そのため物々交換のもつ閉塞性の残存を見せ、ローカルなものである。⁽⁷⁾

そして取引によって得られる利益をめぐるの売手間の競争行為は売手

(6) 石井淳蔵著、”日本企業のマーケティング行動”，日本経済新聞社1984年

(7) 拙著前掲書昭和60年

(SBU) 各々がより多くの取引の実現をめざして、互いにより多くの買手（消費者）と取引成立の条件を満たそうとする努力行為である。その結果、ある売手の取引条件を一定として、同じ取引対象について他の売手の取引条件がその売手のそれより買手にとってより好都合である場合でも、主として情報の不完全性によって説明される物々交換のもつ閉塞性の残存によってある消費者グループとの取引が可能である場合が多い。すなわち、独占的な取引の場が存在する。従って、競争者の努力は、取引の必要条件、例えば情報の共有、接触関係をより多くの消費者と持つ事にむけられる。それは、今日のマーケティングにおいてはターゲットとしての消費者の地理的分布に対応した支店、営業所、直営店、自社製品扱いの小売店展開とそれに伴った販売員活動、広告活動、販売促進という形をとるが、その結果としては情報の共有、接触関係を持つ事に成功した消費者グループをカバレッジという。企業は自社のカバレッジを超えては競争出来ない。カバレッジ内については競争相手が同様な関係を持ち得ているものと持ち得ていないものとに分けられる。競争者がその関係を持ち得ていないものについては独占的であり、持ち得た消費者に対しては、それをもち得た売手が競争者であり、その売手間に競争が発生する。ここで問題としている独占と競争は、売り手側の小売店のあり方を一定としても消費者の情報構造の上から他の競争市場と連結をもち、情報構造の進展によって競争の場の拡大をもたらし、それは新しい戦略を売り手側に誘発させるものである。すなわち、ローカルな場としての競争市場はより大なものへのテンションをもった上でのそれである。そしてその競争はすぐには、取引条件（価額）による競争に移る必要はなく買手（消費者）毎の欲望の異質性の存在による差別化された製品、品質による競争の場がある。更に、消費者の欲望特定化のルールとその構造がリジッドでない部分を含む事情によって、売り手側からの刺激インプットとしての情報の内容とそのありかたの工夫によって、その売手によって、その売手の製品・サービスに対する有効選好を高める事が可能であり、その様な努力をめぐっての競

争の場がある。この種の競争の結果ブランドロイヤリティが生じる。ある大きさのカバレッジを持つ能力、優れた製品差別化の能力、ブランド・ロイヤリティをもつ能力等はいずれもチェンバリアンの言う競争資源である。これらの経営資源（マーケティング資源、能力）の収益性の上からの価値は競争によって低減される。従って、競争によって競争の場の拡大を或いは競争手段の移り変りを誘発し、より価値のある新しい経営資源の開発を誘発する事となる。

以上の如く、われわれはチェンバリアンの競争概念として、競争の場のローカル性とその広がり、そして競争手段の多様性とその移り変りを読みとる。

現実の市場としては、地理的に分布された数多くの同じ様な市場が存在し、競争の場が存在している。そして、そこでの競争者は幾つかの経営資源のタイプ、すなわち、戦略グループに分類出来る。競争は同一戦略グループに属するもの間の競争と異なった戦略グループ間の競争がある。両者の違いは、第一に対象ドメインとしての消費者グループの大きさ、質の違いに見る事が出来る。すなわち、同一戦略グループ内の競争の対象は、その戦略が有効に働く同じ様な消費者グループを対象としての競争であるのに対して異なった戦略グループ間の競争はそれぞれの戦略グループの対象としての消費者グループを寄せ集めた全体を対象とした、より広い競争の場での競争となる。すなわち競争の場の階層がある。

業界の競争は、SBU間のそれであり各 SBU は多くのインプット、アウトプットを必要とする活動をもつが、それら全ての SBU の活動の合成として見る事が出来る。すなわち、競争はシステムを形成している。そして、この業界の競争システムのありかたとその変容はより大きなシステムの影響を受ける。

企業間競争は、基本的には収益をめぐる競争である。従って、競争は本来的には収益を低下させる。収益を低下させるものを競争的要因ないし競

争者と見る事が出来る。この競争的要因ないし競争者は現在の業界を超えて、より大きなシステムにも存在する。すなわち、より高い競争の場の階層がある。それらを先の産業組織論の立場に立つ経営戦略論者ポーターに従って再度列挙すると、潜在的新規参入者、原材料等の供給業者、顧客（買い手）、代替品生産者である。これらの競争者の状態は、業界内の競争のありかたを所与として、業界の収益性に影響を与える。供給業者及び顧客（買い手）を競争要因とするのは、あまり一般的でないが供給業者のありかた、特に売り手の取引交渉力はSBUの費用面に直接影響を与えるものであり、顧客の取引交渉力も又販売条件に直接影響を与えるものであり、収益への影響要因である。このいずれも両者の取引相手を変更するコストを中心として多くの要因によって説明されるべきものである。⁽⁸⁾

代替品生産者は特に代替品の技術進歩による品質向上、価額低下等によって脅威の度を増加させる事がある。潜在的新規参入者は、業界の収益性が高く、参入が容易であれば、早い時期に多くの新規参入があるものと考えらるべきである。ある高さの業界収益性の下での新規参入の可能性は、いわゆる参入障壁の高さによって説明される。参入障壁も又多くの要因によって説明されるべきものである。⁽⁹⁾

顧客の交渉力を含めた質量の大きさを中心にして、これら供給業者、新規参入、代替品のありかたによって、業界のありかたの大枠が決められる。すなわち、業界全体としての収益実現の外枠、あるいは、価値連鎖のありかたの外枠を決めていると見てよい。この外枠の下で業界のSBUは、互いに競争をしている。このSBUのマーケティング競争の強度を決めるものは、SBUの使命ないし目的、競争者の数とシェアの分布のありかた、製品・サービスの同質性の程度、情報の完全性であり、業界の成長率、撤退障壁等が考

(8) M. E. ポーター著、土岐他訳”競争の戦略”ダイヤモンド社。昭和57年。

(9) M. E. ポーター前掲書。

えられる。SBUの目的については、短期志向か長期志向かによって戦略の目的関係の変数が異なるために、競争の程度と、強度に影響し、競争者の数が多ければ多い程、競争はより激しくなり同一の競争者数であっても同じ様な競争能力をもつものとの間の競争と異った競争能力をもったものとの間の、競争とでは又競争強度は異なる。製品・サービスが同質的であるか差別化されているかの程度も又競争強度に影響する。というのは、同質的であれば、より多くの売手が顧客に対して重合する事となり、より競争的であるためである。情報の完全性は、取引に必要な情報の取引者の流れの不完全性とその下での取引者双方の取引きのための情報処理のしかた、内容及びアウトプットが一意的でない事に関係したものである。情報処理の情報の内容が限定されて来て、処理自体も単純化され固定的であるとアウトプットはより一意的となり、取引に必要な情報の種類は限定され、従ってマーケティング競争の戦略ドメインは互いに限定的となり、売り手が顧客に対してより重合的になり、競争が激しくなる。業界の成長率は、これがより高いとき、一定の競争者の競争の下では競争が緩和される事になり、撤退障壁が高い業界は競争がたとえ激しくない場合であっても、競争が極めて激しくなる可能性を持っている。というのは、計画した販売が困難になると、固定費をほとんど無視した形での費用計算に立っての価額づけをする SBU が出て来る可能性があるためであり、これは業界の収益構造を破壊する。

以上の業界内要因及び業界の競争システムの外枠としての要因によって、すなわち、競争の場の各階層の特質と階層間のつながりのありかたによって競争構造は決められる。そしてこの競争の構造は言うまでもなく業界の競争のあり様を、従って、業界の収益性を決めるものである。業界内の要因は無論のこと外枠としての要因も又常に変化しているものであり、競争の構造も変化している。従って、企業はこれら要因の変化の動向を把握し、その動向が業界の競争のあり様にどの様に影響し、変化させるだろうかを前似で推測し、その情報をマーケティング戦略決定の基礎とする事の重要性を認める。

これに対して業界内の要因や外枠としての要因と構造の変動を全ては外生的に与えられるものとは見ない。それは競争者としての企業の企業家精神にもとづいたイノベーションによる。イノベーションには新しい技術やその利用による新製品の市場導入やマーケティング管理におけるイノベーションを含む多くの領域がある。イノベーションにもリスクの大きさの違いは無論の事、業界構造の変動に対するインパクトの大きさにおいて様々であるが、シュムペタリアンの競争概念は、業界構造を与件として捉えるのではなく業界構造の諸要因を変動させる事をも積極的に戦略変数の中に入れていいる。そして、その様なイノベーションを基軸にした競争戦略は途方もない事の様であるが、その展開を可能にさせるのは企業文化を含む企業の資質、資源のありかたによる。ここがシュムペタリアンとチェンバリアンの接点である。ピーターズ&ウォーターマンは彼等の「エクセレントカンパニー」の中で成功するイノベーションは例外なしに市場ニーズにもとづいてなされたものであり、市場ニーズと結びついているとして、イノベーションの「顧客に密着する」事の重要性を強く主張して超優良企業のマーケティングがその資質、資源によってイノベーションを基軸にした競争戦略である事を詳述している。⁽¹⁰⁾

以上、われわれは、競争者をSBUとし、SBU間の競争には業界内の戦略グループ間の競争、戦略グループ間の競争そして業界のSBU全体の外枠としての業界構造の競争の場の階層を見た。そして業界構造をも含めた各々の競争の場の構造を破壊するイノベーションを競争戦略の1つとして理解した。

II-4 市場競争システムの類似的モデル

市場競争は、II-2で考察した如く基本的には、売り手、買い手間の取引をめぐるの売り手間の競争である。このとき、まず買い手はある集合であ

(10) T, J, ピーターズ&R, H, ウォーターマン著, 大前研一訳「エクセレントカンパニー」講談社1983年。なおイノベーションは組織論の分野ではホット、サブジェクトである。この分野ではわが国も野中郁次郎はじめ多くの論者がいる。

り、その買い手は一人一人異なった性格や行動様式をもつものである。すなわち、それは異質な集まりであった。そして、売り手側についても、各々異なった特性や目標、行動様式をもつものであり、多くの変数によって説明されるべき異質なものの集まりであった。従って市場競争は異質なものの集まりとしての売り手、買い手間における取引をめぐる売り手間の競争として特徴づけられた。この特徴を充分取り入れた競争概念を持つことの必要性を意識する。そしてその様な競争の概念構成を試みる場合、わかりやすい類似的なモデルを持つことは極めて有効である。その類似的モデルとして、生態系システムを考える事とする。⁽¹¹⁾ ある空間をしめる同種個体の集まりを個体群というが、生態系システムは、各個体群の出生率と死亡率がその個体群の規模とそれに接触する他の個体群の規模とによって決定される異なる種類の相互に作用しあう多くの個体群のことである。生態系システムにおける異なる種類の相互に作用しあう個体群の関係には、相互競争、相互協同、寄生の三つのタイプがあるが、相互競争の関係を中心に考察することにする。⁽¹²⁾

適者生存あるいは適応的生存のいずれかであるかは別として種間に見られる生存競争において、種は存続・繁栄を目的として競争していると見る。種の存続はその種が地球上で生きつづけるという事であり、繁栄とは、生きつづけているその種の数、すなわち、生存者数を世代を重ねる毎にますます増加させるという事である。

種が存続、繁栄してゆくためには栄養素、食物を獲得してゆく事が先ず第一に充されなければならない。この事を仮説的な事例で考察する事にしよう。種として当面草食動物に限定してキリン、牛、兎を考える事にする。⁽¹³⁾

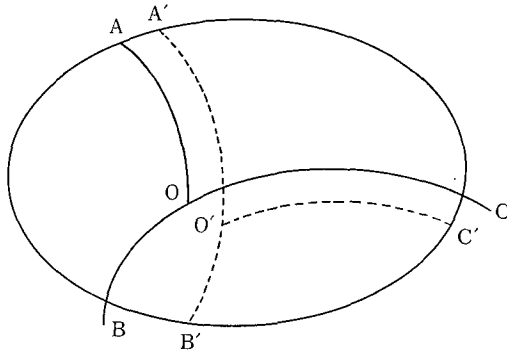
(11) 生態モデルは多くの学問分野で試みられている。マーケティングに於いても、その有効性を強く主張する学者として、ヘンダーソンがいる。

B. D. Henderson, "The Anatomy of Competition" *Journal of Marketing*, Vol. 47, 1983.

(12) 種の存続について適者生存よりも適応的生存を強調しているものに次の者がある。

K. E. ボールデング著 高村他訳「トータルシステム」第三文明社、1988年。

第一図



仮に、草の種類が一つで生かたが一樣であるとしよう。そして、地理的に同質で限定された空間に生えているものであるとする。そして、例えばキリンと牛と兎がある時点で第一図の実線で示されている形、すなわち、牛は $\triangle AOB$ 、キリンは $\triangle AOC$ 、兎は $\triangle BOC$ で示される形で地理的空間を分けあって草を食して種の存続、繁栄をはかっているとする。そして、草のその生えかたのもとでは牛が一番その草を獲得する能力が優れており、キリンが二番目で兎の能力が一番劣っているものとしよう。

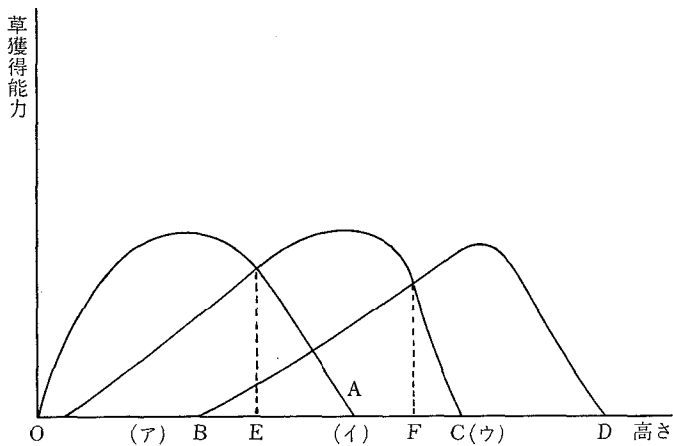
その場合、ある世代が進んだ後では、点線で示されるもの、すなわち、牛の領域は $\triangle A'O'B'$ 、兎のそれは $\triangle B'O'C'$ へと変化するであろう。この間に、最も強い牛は、キリンの領域も浸蝕するが最も弱い兎の領域をより多く浸蝕するであろう。これは、AかからA'への距離とBからB'への距離の差として示されている。キリンは牛との境界線では牛に浸蝕されるが、兎との境界部分では、逆にCからC'へと浸蝕している。結局兎は牛に大きく浸蝕されキリンはより少ないけれどもやはり浸蝕され、この間に兎の生棲数は $\triangle BOC$ に対する $\triangle B'O'C'$ の割合で減少しているであろう。すなわち、衰退しており、さらに世代が進むと、何か進化がない限り兎がまず完全に淘汰

(13) 拙著前掲書，昭和60年

されてしまう。そして、次に、キリンが淘汰され、いずれは牛のみが全ての草を食し、生存する事になるであろう。

しかし、草の生えかたが一様でなく、高さという次元のみでいろいろの値をとり、その他の次元では同質である草がその空間に生えているとしよう。この場合は、様子が異なる。

第二図



キリン・牛・そして兎各々の草を獲得する能力は草の高さが異なれば異なる。それは、例えば、第二図に示す如きものとしよう。すなわち、図二は兎が高さ0からAまでの草を食する事が出来、牛は0からCまでの高さの草を、又キリンはBからDまでの高さを食し得る事を示している。

草が種の生棲数に比べて、非常に潤沢にある場合から出発しよう。すなわち、どの高さの草も少しの高さの範囲でキリン・牛・兎の生棲数が必要とする量より多く生えているものとする。そのとき兎・牛・キリンは、(ア)・(イ)・(ウ)の線分で示される高さの草のみ食するであろう。というのは、各々の最も獲得しやすい高さの草を食するであろうからである。そして、世代が進むにつれて、生棲数がそれぞれ増加し、不得手な高さの草を食

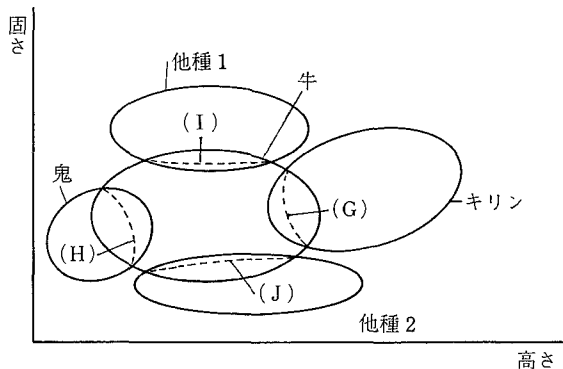
する事となる。このとき、例えば、(ア)と(イ)の間の高さの草については、牛と兎のいずれかがより早くより多く獲得することとなる。そして、仮に兎が非常に早く生棲数を増大させ草を高さAまですべて食する様になったとする。この様に、ある草の生かたに対して対抗関係のないとき生棲数を早く増大させる、すなわち、繁栄させる手段をR戦略という事にしよう。

牛も兎ほど早くないが世代が進むにつれて、やがて、生棲数を増加させAの高さよりより低い草を食さない、更に生棲数を増加させる事が出来ない状態となる。そして、牛は生棲数を増そうとして、兎の食している草について兎と獲得競争をすることとなる。この競争において、Aの近くでは牛の方が獲得能力が上であるため、兎を追いやり、牛が優位に立つ。そして、更に牛は段々と進んでゆきEの高さの草の処まで兎を追いやる事が出来るが、それ以上低い草については兎を追いやる事が出来ない。というのは草の獲得能力の上からそれ以上低い処では兎の方が逆により優れているからである。この様な関係は牛とキリンとの間でも起こる。F点で示す高さの処で分けあう事となる。結局、兎は高さOE間、牛はEF間、キリンはFD間の草を食し、それぞれの高さで供給されている草の量でまかなへる生棲数以上は生棲出来ない事となる。その生棲数を互いに保持し合う状態が考えられるが、その様な状態を均衡状態という。尚、均衡状態の限られた草の量の下で草からの栄養摂取量を高める等による生棲数を増加させる事、すなわち、繁栄させる事をR戦略という事にしよう。

上の草の生えかたが一樣である場合を1変数1価の場合と言い、そして、高さのみがいろいろとりうる場合を1変数多価の場合と言う。2変数多価の場合、例えば、高さと固さがやいろいろな価をとりその他の属性は等しい場合を考えて見ると第三図の如く、兎、牛、キリンそして、新たに別の種2ツがそれぞれ食しうる範囲が示される。⁽¹⁴⁾ 同図において、実線で囲まれた領域が対抗関係のない場合の各々の領域であり、同図にそれぞれの草獲得能力を示すためには等高線の様なもので示すしか方法がないためそれをさける

が、その能力の上から均衡する領域区分を点線 GOH, I 及び J であるとする。すなわち、牛はキリンと重なる部分を G 線で分け、兎と重なる部分を H 線で分け、他種と I, J, で分け、あう事を示している。この様な線分の事を均衡線という。

第三図



更に、草の生えかたは、高さ、固さのみならず、大きさとか匂いの強さとかいろいろの属性を持つが、3変数多価の場合を考えると、ある種の食物獲得領域は球の様なものであり、それが、あちらでけずられ、こちらでけずられたものである。多くの競争者をもつ場合、それは多方面を、均衡面としてけずられ、残された空間で示される草の生えかたに対してのみ優位にたつことが出来る。この残された空間は、例えば大きな仮想的な桃があって、競争者が各々いろいろの方向と異なった大きさの口とでかじられた後の残された部分の形の如きものとして想像できる。以上、草の生えかた、すなわち、いろいろの草の生えかたの質量を所与とし、兎、牛、キリン、の草を食す能力を一定として考えて来た。しかし、実際は草の生えかたも時とともに変化する。たとえば、何らかの理由で兎の食しうる草の量が減少し、牛の食しうる

(14) 第1図、第2図、第3図はすべて受け入れられるであろう説明上の作為図であって、兎、牛、キリンの能力を動物機能論の裏づけを示していない。

条件を備えた草が増加するという事が起こる。すなわち、草にも進化があり、それに伴った増殖率の変化がある。ある種の進化を誘発させる原因は気候条件、地質の変化等が考えられるが、それは、その草が草食動物に食される食されかたや、他の種の進化と増殖率も又原因である。われわれは、ある種の草の進化とそれにともなった増殖率の変化についての説明理論は複雑であり、困難であるため追求しない。しかし、ある種の草の進化と増殖率の変化はその種を食する草食動物の食しかたと他の種の草の進化と増殖によっても影響をうける事を明確に認める事にしよう。というのは、われわれが問題とするのはいろいろの草の生えかたがあり、その生えかたのおのおのが量的にどの様に変化するかが問題であり、その量的変化は、草を草の生えかたの上から細分化し、各細分間の量的移動の上から捉える。それが質的变化であるとする。

草食動物の種各々についても草を食する能力が食物の供給のされかた等によって減退していったり、強化されたりする。それは進化、退化、の現象である。すなわち、今まで所与としていた草の生えかたとしていたその量と分布が変動し、主としてその理由によって草の獲得能力が変動する事である。この能力変動は、以下の仮説的な変動を含む。例えば、先のキリン、牛、兎の例の第2図において均等状態であるとし、牛の獲得能力が最も強い（イ）の周辺の草が何らかの理由で異常に増殖されたとしよう。その時牛は当面最も食しやすい（イ）の周辺のみを食するであろう。そしてその結果、E及びFに近い処で示される草は食する必要がなく放置する事となり、放置された草は兎、キリンにとって競争をする事なく獲得出来、種の繁栄を見る事となる。牛の能力について言えば、この状況の結果、E点及びF点の草を獲得する必要なそして従来は具えていた能力を使用しないですまし、将来競争によって均衡点で分けあうとき、その均衡点は異なったものとなるであろう。それは牛の使用しないでいた能力の退化と、いろいろと説明可能な競争相手（兎とキリン）能力の進化によってである。草獲得能力は上に見た如く、多

次元のものであり、その変動様式も多様でありうる。従って、一方の競争者である種との均衡曲面では以前より相対的に劣化して均衡曲面が自社の内側に押しやられ領域を削りとられる事と同時に別の競争者との均衡曲面では相対的により優位となるように進化をして、その均衡曲面を自社の外側におしやり、領域を拡大させるといった事があり得る。そして、それは更に、同一の競争者である種に対する均衡のある処では領域をへこまされ、別の処では領域拡大といった事が起こり得る。

以上の考察によって種間の競争システムについて、幾つか立言が可能である。それらは重要であるため、次に列挙しておくことにする。⁽¹⁵⁾ (1)存続している種はある草の生えかたにたいして他のどれよりも強い優位性をもっている事、そして(2)競争は、より類似した能力をもつ種間のとき、益々激しくなる。すなわち、兎と牛は口の高さという点で兎とキリンより類似しているため、兎とキリンでは競争は少ないけれども兎と牛の間では競争は激しい。(3)ある種の能力の他の種のそれとの差異に利点ないし価値があるのはその能力に価値を与える環境における差異と適合している場合である。すなわち、ある草の生えかたに対して他の種の能力以上獲得能力を持つとして、それが価値があるのは、その草の生えかたの草が環境として豊富に存在していなければその能力は全く意味がなく価値のないものである。(4)均衡という意味として、進化の所要時間内、すなわち、互いの能力を所与として考えられる場合、何らかの攪乱によって変動したとしても、もとの能力による均衡えもどる力が働く事を意味する。(5)競争は、時として、ある競争者のペアが手を組んで、両者の複合的能力によって両者が存続する場合も考えられる。それは手を組まなかった場合よりも、組んだ場合ともにより多くの草を獲得出来る場合である。(6)種はすべて多くの競争関係にある種をもち、異なった次元で対峙している。競争関係にある種は互いに相手の能力は環境の1つである。

(15) B. D. Henderson op. cit.

(7)種又は種の組み合わせが互いに環境的制約条件であるため、各々の間の均衡面は領域の境界を形成する。(8)その分割された領域を維持する事の失敗は、以前もっていたその優位性を独占的に持続する事の失敗による。(9)草の生えかたのあり様や競争者のあり様のいずれであっても、そのいかなる変化も競争均衡面、競争局面、を変化させる。これはある種の草を食する食しかたの変化が、ある種の草の進化の原因となりそれが他の種の草の増殖率に影響し、影響されるそして、それは他の種の草食動物の進化と増殖率に影響するといった理解である。従って、いかなる環境変化も、単に従来の領域維持のためであっても、全ての競争者に適応を要請する。(10)変化はたえまなく起こっているが変化に最良に最も早く適応したものが最も多く得る事となる。(11)草の生えかたとして、ある処が豊であればある程、又多様であればある程、潜在的に競争的關係の種の数是多くなり、競争はより激しくなる。そして、(12)競争者のもつ互いの相対的優位性は少なくなる。この逆として、(13)草の生えかたが粗で多様性に乏しいとき、競争關係の種数は少くなり、その競争上の優位性は少ない要因によって実現しうる。(14)競争のありかたとして、ある種が例えば前方の競争者と互いに優位性を競い合い、その方面の能力強化に努め、そのため後方の能力低下、優位性の喪失を来したとすると、おのおの後方の競争者によって征服されてしまう場合もあり得る。(15)同一の競争者間の競争においても、均衡曲線の異なった部分では、特に力が伯仲している場合勝敗を異にする可能性がある。すなわち、ある処では勝ち、ある処では負けとなり、競争自体が両者にとってペイしない状況が起こる。(16)この競争のマイナス・サム・ゲームと成り得る可能性は競争を緩和させる安定要因となり得る。

以上について、要約すると、競争の全体的環境は多くの競争者と互いに対面していて、おのおのユニークな強み、能力をもち、互いに環境となり、各々領域を持つ。そのセグメントは粗の処、緻密な処といろいろの模様をもつが、それは動的な均衡の織物の如きものを形成している。

我々は以上の草と兎・牛・キリンの話しの草を消費者に，牛・兎・キリンを競争関係にある企業におきかえて，マーケティング競争を見る事とする。草の生えかた，すなわち，上に見る如く，草にもいろいろの種があり，高さや固さ，大きさ，匂い，栄養価等多くの次元で説明されるべき多様性があった。

そして，その多様な草を食す草食動物の種が多種類いて，各々が互いに異なった能力を持つ事によって存続し，競争している如く，その多様な消費者をめぐって幾つかのSBUが存続繁栄を目標として，マーケティング競争を展開している。従って，われわれは，この類似的モデルを中心にこの節全体の考察を基軸としたマーケティング競争を次節以下で論述する事にしよう。

(未完)