

Title	小売競争行動の生態学的,行動的モデル(鈴木保良先生退任記念号)
Sub Title	An Ecological and Behavioral Model for Retail competitive Behavior(A Special Issue to the Memory of Professor Yasura Suzuki)
Author	小西, 滋人(Konishi, Shigeto)
Publisher	
Publication year	1972
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.15, No.3 (1972. 8) ,p.116- 134
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19720830-03958904

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

小売競争行動の生態学的, 行動的モデル

小 西 滋 人

1. はじめに
2. 伝統的競争概念と小売競争行動
3. 生態学的, および行動的アプローチと小売競争行動
4. 小売競争行動に関する意思決定過程の分析
5. 要 約

1. はじめに

オルダーソン (Wroe Alderson) によってマーケティングの分野に積極的に導入された生態学的システム観は、有機的組織体とその環境との相互関連から現象をとらえようとするものである。⁽¹⁾ この考え方からすれば、あらゆる企業は、現実の異質市場（すなわち、需要と供給における異質性を前提とし両者の適合を目的として交換活動がおこなわれる市場）において、少なくとも市場地位を維持するために、なんらかの機能を遂行する必要がある、しかもすべての企業はなんらかの点で競争企業にくらべて差異があることを前提とする。この差異の程度はさまざまであるが、企業はこの特異性を最大限に利用して競争を行なうのであり、それが顧客の必要や欲求に訴え評価されてはじめて差別的有利性として発揮されることになる。企業の行なう競争行動の本質はこの意味における絶えざる差別的有利性の追求であり、これが競争の性格を本来ダイナミックなものとする。しかも他にくらべて水をあけるという差別的有利性の概念は、絶対的なものではなく、あくまで相対的概念である。以上のような意味をもつ差別的有利性の概念は、小売競争行動の性格を検討するうえでも本質的に有効ではあるが、この概念自体はごく一般的に競争行動の性格を示すのみであり、少なくともわれわれは、小売競争行動の特殊性を小売商の問題解決領域の性格において識別せねばならない。しかもオルダーソンによる競争行動の本質に関する定義を厳密に解釈すると、2企業が類似の提供 (offer) をなし得なくなりかねない。⁽²⁾ すなわち、類似の環境のもとにある異った企業が異った戦略によって差

(1) Wroe Alderson: *Marketing Behavior and Executive Action*, 1957, pp. 101~102.

(2) John E. Swan, "Patterns of Competition for Differential Advantage In Two Types of Retail Institutions", *Journal of Retailing*, Spring, 1971, Volume 47, Number 1. p. 26.

別的有利性を追求することは競争の本質からも当然であるが、同時にそれらの企業が同様の戦略を設計することも考えられる。このため、これらの状況を含めて、特定の環境条件のもとにある特定のタイプの企業が示す行動パターンの予測を可能にするような具体的な問題を検討する必要がある。本稿はこの問題を分析する基礎として、まず産業組織論的な枠組によって小売競争行動を批判的に論じ、つぎに競争行動に影響をおよぼす諸要因をさらに広い視角の中でとらえるため、生態学的アプローチによる企業組織と環境との相互関連のモデルの性格を吟味する。さらに競争行動を、組織を構成する単独または複数の個人の競争的市場環境における意思決定と考え、組織論の新しいアプローチとしての行動的アプローチによる、しかも、小売商の意思決定問題に特殊化された分析モデルを検討する。これによって、意思決定者に知覚された主観的環境のなかで計画される、現実の小売競争行動を説明するのに有益な基礎が得られるものと考えられる。

2. 伝統的競争概念と小売競争行動

小売競争行動パターンの性格を企業の環境条件と関連づけて論ずるうえで、伝統的経済学の産業組織論 (industrial organization economics) における市場構造および市場行動の概念が有益である。⁽³⁾ すなわち、市場構造は企業が独自の経営戦略を推進する自由裁量の可能性に制約をあたえるものと定義されており、ハワード (J. A. Howard) はこの市場構造とほぼ同じ概念として競争構造という概念を用いている。⁽⁴⁾ ハワードは便宜的理由から価格政策との関連に重点をおき、競争構造を経営者が価格政策を立て価格を実際に決定するさいに考慮するいっさいの条件と定義し、競争企業の数、規模、製品差別化の程度、需要動向、費用条件、法律などの重要なディメンジョンをあげている。

小売競争構造の形態的分類上の性格としては、流通過程にみられる競争形態の類型である水平的競争、異形態間競争、垂直的競争、さらには最近新しい競争形態として注目されている垂直的マーケティング・システム間の競争などを適用できる。経済学者および伝統的な経済学的観点に立った研究者は小売市場構造の分類形態的性格を水平的次元 (すなわち、同一形態の小売流通機関ないし小売流通組織体間の競争) において表現しようとする⁽⁵⁾ (例えば独占的競走)。そのような市場構造もしくは競争構造の分類形態は、市場行動もしくは競争行動を判断するためのモデルを提供するものであることは言うまでもないが、それらの競争形態が小売競争行動に影響をあたえる環境を提供するという

(3) スターンとグラブナーは、実務家が市場における競争問題にすぐれた洞察力を養うために、産業組織論の十分な理解をする必要があることを強調し、市場構造、市場行動、および市場成果の3変数を中心とする基礎概念を説明している。(Louis W. Stern and John R. Grabner, Jr.: *Competition in the Marketplace*, 1970, pp. 8~10).

(4) John A. Howard: *Marketing Management, Analysis and Planning*, 1963, p. 156.

(5) 拙著『小売競争の理論』昭和46年、第5章参照。

意味において、機関とその環境との相互関連を強調する競争に関する生態学的システム観に本質的に相容れるものである。しかもチェンバレンやロビンソンなど新古典派に属する経済学者は、需要供給両側面における異質市場を前提として、特定の市場セグメントの必要と結びつく製品差別化の概念を明らかにしており、これによって、それぞれの競争企業が市場においてなんらかの程度におけるユニークさを発揮してゆくことになる。新古典派経済学者の競争にたいするこのような考え方は、たしかに生態学的競争観の先駆的性格をもつものといえる。⁽⁶⁾ チェンバレン (E. H. Chamberlin) は、経済的変数として価格、数量に加えて広告、品質の2要因を新たに導入し、それらの間の6対⁽⁷⁾の関係を規定して、いわゆる非価格競争的側面の新しい研究領域を開拓した。また、フェルドールン (P. J. Verdoorn) は基本的にはチェンバレン流の限界原理にもとづく伝統的な企業の理論の立場に立って、マーケティング管理用具相互間のある程度の代替性と、不連続性の考慮によって、最適ミックスをグラフ的に表現した⁽⁸⁾。小売商業の経済学的分析を含む商業の理論的研究者として評価されているホール (Margaret Hall) 女史の著作——*Distributive Trading, — An Economic Analysis, 1948*——はあきらかにチェンバレンの分析体系にしたがっているし、またホールドレン (Bob R. Holdren) の研究——*The Structure of a Retail Market and the Market Behavior of Retail Units, 1960*——は、可能なかぎり小売商業の分野に特殊化され、構成されたモデルであり、その意味では現在のところもっとも高度な数学的モデルであるが、基本的にはやはり伝統的な経済学における方法論である静態論的体系を土台にしている。小売競争行動としての立地、品種、仕入先選定などの決定問題は、その性格上長期構造的要因の考慮を伴うという点で共通性があると考えられ、この理由からチェンバレン流の短期的な最適決定モデルは、むしろ価格を含むプロモーション競争行動を扱うのにふさわしいともいえる。オールドレンは、多品種小売業におけるプロモーション決定モデルをシトフスキー (Tibor Scitovsky) の分析方法を用いて数学的表現で示している。

しかし彼らに共通してみられる限界的思考に基く伝統的な理論体系においては、一般に伝統的静態論的な価値観にたいして向けられる疑問があてはまる⁽⁹⁾。すなわち、静態的な市場とその限界主義的価値を前提とした均衡分析については、本来長期的かつダイナミックな性格をもつ品種競争行動をはじめとして、広告やプロモーション競争行動のダイナミックな性格は否定できず、これらを分析のフレームに組み込んだチェンバレン以下の理論体系は根本的に矛盾をもつものと考えられる。現実のダイナミックな競争行動のパターンを説明しうる新しい哲学的基礎として、生物の世界にお

(6) Ronald R. Gist: *Retailing: Concepts and Decision*, 1968. pp. 116~118.

(7) E. H. Chamberlin: *The Theory of Monopolistic Competition*, 1956, Chapter VII; E. H. Chamberlin, *Towards a more General Theory of Value*, 1957, pp. 105~118.

(8) P. J. Verdoorn, "Marketing from the Producer's Point of View", *Journal of Marketing*, Vol. XX. No. 3, January 1956. pp. 221~235.

(9) 拙著、前掲書、269頁~271頁。

ける自然的環境への適応の姿を扱う生態学の考え方を人類社会における有機的組織体 (organism) とそれがおかれた広義の環境——トータル・セッティング——との相互関連性を説明するために拡大解釈してアナロジーされた生態学的アプローチと、競争行動を競争的市場環境における経営者の意思決定として解明する組織理論の新しいアプローチとしての行動的アプローチをあげることができる。

3. 生態学的、および行動的アプローチと小売競争行動

生物に関する生態学は人間の組織に関する研究にきわめて有意義な貢献をするものであるが、同時に両者に重要な差異がみられ、このことが生態学的に小売競争行動を検討するうえで基礎となる。すなわち、前者においては、有機体の環境との関連性はどちらかというと一方的に環境にたいして適応して生存することであり、しかもそれ自体がほとんど無意識の過程でおこなわれるにしろ、その有機体にとってひとつの目的とみなすことができる。他方人間や人間のつくりあげた組織は長期的な見透しや目的をもつものであり、特に強力な存在、すなわち、国家や大企業の場合には著しいが大なり小なり、ある程度まで自らの環境を形成しうる点に特徴がある。このため、人間の組織にたいする環境の制約は多分に直接的なものではなく、両者の関係は相対的に自由裁量性を保ったものと考えられる。このため、生物学的な環境適応論、すなわち主体の積極的形成作用が現われず、所与である環境に単に順応するという考え方を人間の組織 (その一つである企業) の問題にそのまま適用することには疑問がある⁽¹⁰⁾。この意味から、われわれは主体が環境に対して積極的形成作用をもつことを含めて環境適応論を拡大解釈する必要がある。このように、いわば生態学の間組織に対する拡大解釈的アナロジーの意味することは、第一に組織がひとたび生存という目的を保証されれば、それ以外の目的を含む複数の目的をもちうること、第二に、それらの目的のいずれを達成する

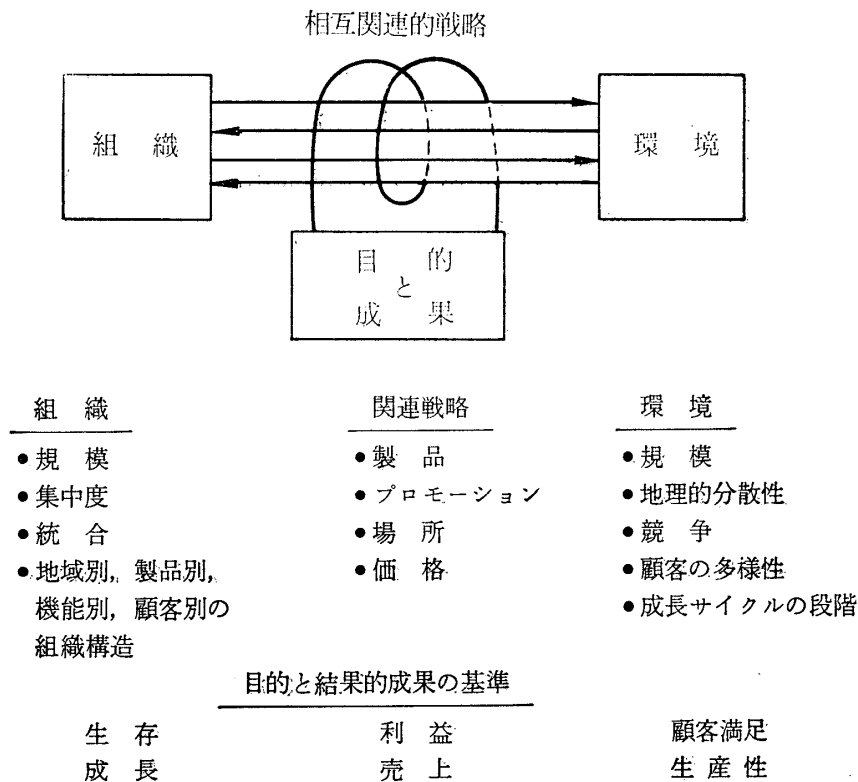
(10) すなわち、あらゆる生物的有機体、あらゆる人間およびそのつくり出した組織の生存は、それらの環境に依存しており、その意味でそれらが環境から必要な支持を得るためには、それと交換に何かを提供せねばならない。交換とは組織と環境との相互作用のプロセスの結果であり、この相互作用のプロセスとその決定要因がマーケティングの中心問題である。人も植物も、また組織 (ボーイスカウトであれ、政府機関であれ、或は民間企業であれ) も、ひとしく交換に従事していることからすれば、いずれも広い意味でマーケティングをおこなっていると言える。相対的資源の希少性を特徴とする世界において、組織と環境との相互依存性は分業もしくは専門化 (生物の世界では適者生存) への絶えざる衝動から生じており、少なくとも工業化された社会では人類は組織によってこの分業を達成する。組織のアウトプットが経済的効用であるものを企業と考えれば、企業は組織の1種を代表する。このような観点から、人間の組織、特に企業とその行動を理解するために、生態学的思考に沿った組織理論の展開が有益であると言うのである。(Hans B. Thorelli, "Ecology in Marketing", in *Readings: Marketing and Society*, edited by Ronald R. Gist, 1971, pp. 135~136)。

(11) 高田馨稿「企業と環境」(田杉競編『経営管理総論』昭和41年、所載65~66頁)。

にしる、代替的手段は多様であること、そして第三に、同じ一般的環境のもとで、異った組織と異った相互関連の戦略が共存しうること、などである。これらの考え方は伝統的な経済学や社会学では多分に軽視されてきている。

企業の組織については環境との関連性は主にトランザクション、すなわち、そこでおこなわれる取引にあらわされる。ソレリ (Hans B. Thorelli) は多くの組織が機能的にそれらの環境にたいして、ダイナミックな相互作用によって結びつけられた姿を『生態システム (ecosystem)』と呼び、企業の組織、環境、相互関連の戦略、および目的と結果的な成果基準の4変数の関係を示す『取引の生態システム・モデル』を次図のように高度に抽象化している⁽¹²⁾。(実際は組織と環境との境界はこれほど明確とはかぎらず、前者は後者の中に深く没入した存在である。このことは組織に関するあらゆるブラック・ボックス・モデル概念にみられる人為性を示している。)

図1. 取引の生態システム・モデル



特定の組織の活動を理解するために全宇宙を調べる意味はないように、環境を考える場合は、組織に影響をあたえ、もしくは影響をあたえられるすべての要因の総体として規定される当面の問題にたいする関連環境 (the relevant environment) という概念の認識がきわめて重要である。環境に関するブラック・ボックスの内容としては一般に次の3層の区分が可能である。すなわち、①組織内の環境 (the intra-organizational environment), これは大企業の1事業部にとって、その他の事業部

(12) Hans B. Thorelli, op. cit., pp. 137~138.

と本部がそうであるように、大きな組織における半ば自治的部分を問題にする場合に関連するものである。②課業的環境 (the task environment), これは一般にはその組織の主要な提供物 (たとえば、ある性能、品質、名声、価格をもつ自動車) が、顧客の支払う代金と交換される市場を意味し、その企業の生存が直接依存している環境部分である。③その企業をとりまく一般社会的、経済的、政治的、および技術的環境、組織が少なくとも短期的に所与と考えるべき要因をパラメーター、そして組織が変化させ影響をあたえうる要因を変数として区別すれば、一般に上記の内的環境から外的環境へ移行するにつれて、そこで組織が直面する要因はパラメーター的なものが増加し、操作可能な変数は逆に少なくなる。組織と環境の中間で帰納的——演繹的意味をもつ位置におかれた要因の組合せが目的および成果である。すなわち、組織の目的は、いかにそれらが新奇でユニークなものであっても、組織をとりまく環境における関連集団の目的と矛盾すれば、それらの目的は修正される必要があり、さもなければ、その組織は衰微する。目的によって成果基準が規定されるが、成果の如何によって目的が修正されることは言うまでもない。このような性格をもつ取引の生態モデルは、独立変数と従属変数との関係を規定する仮説の形成を強力に推進することは明らかであり、しかもそれは、各種の長期的展望を含み、包括力が大で操作性に富むモデルである。(各変数自体を示す尺度として、自明で完全に受け入れられているものは少ないが、多くの場合、操作的な代用尺度が利用される。)

生態学の間組織に対する拡大解釈的アナロジーにおける中心課題は、組織と環境との相互関連の問題であったが、この点について従来の組織理論 (organization theory) は多分に見落してきた傾向がある⁽³⁾。この意味における生態学的アプローチの組織理論への有効な適用と考えられるものとしては、環境要因の組織構造と組織構成員の行動にたいする影響を実証的に論じたディル (William R. Dill)⁽⁴⁾ の研究がある。ところが現実の競争的市場システムにおける企業行動パターンを、特定の環境条件との関連で分析し予測するためには、企業組織における意思決定過程に立ち入った考察をせねばならない。そして組織における単独もしくは複数の個人の意思決定を重視し、この点を中心に社会学、社会心理学などの研究成果に立脚して展開された組織論の新しいアプローチがいわゆる行動理論 (behavioral theory) にほかならない。

人間の意思決定は、マーケティングはじめいかなる行動分野で問題にされるにせよ、ある目標達成の手段の選定という形でおこなわれるが、伝統的経済学において意思決定の主体を企業それ自体と考えており、そこでの選択の理論は客観的な合理性を前提としている。これに対して組織の行動理論は企業における単独もしくは複数の個人の意思決定とその知覚 (perceptions) の重要性を強調し、

(3) John A. Howard: *Marketing: Executive and Buyer Behavior*, 1963, p. 15 (三浦一訳『新しいマーケティングの理論——経営者と購買者行動——』昭和42年, 25頁)。

(4) William R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy" *Administrative Science Quarterly* II, 1957~58, pp. 409~443.

その手段選択に当って限定的合理性 (bounded rationality) もしくは主観的・個人的合理性 (subjective or personal rationality) を前提とする⁽¹⁵⁾。すなわち、人間は客観的に合理的な判断をおこなうに十分な情報——客観的にみて利用可能な選択手段に関する完全な知識とそれらを評価するうえで必要な資料——をしばしば欠いており、むしろ限られた情報をもとに、ある限られた範囲内で主観的もしくは個人的な意味で合理的な行動をするものと考えられる。ハワードは意思決定者としての経営者が、その決定状況 (decision situation) に関する主観的で単純化された見解をもつことを前提に、この決定状況を定義する意思決定過程の構造要因として、(1)将来と現在の事象についての仮定、(2)利用可能な代替的選択手段に関する知識、(3)選択された手段のそれぞれに関する結果の予測、および(4)目標の4つをあげ、行動理論がこれらの要因と意思決定の関連を扱うものであると述べている⁽¹⁶⁾。意思決定にたいするこのような行動的アプローチ (A Behavioral Approach to Decision-Making) にもとづいて、競争的市場における経営者の意思決定のパターンを分析するために、われわれは意思決定過程の構造要因のうちでも、われわれの生態システムの観点から特に重要な関連環境要因を、意思決定との関連で改めて吟味せねばならない。けだし意思決定者にとって、かれの環境に関する情報は極めて限られており、現実にかれに知覚される世界は実際の世界とは著しく異ったものであり、しかも、かれの推論において引出される情報はさらに微小である⁽¹⁷⁾。

先に触れたディルは、上述の課業的環境 (the task environment) を経営外部からの情報の投入、すなわち、その組織に露出される刺激と解釈し、この環境的刺激のうちでいずれが行動の指針となるかを経営者が解釈し、或る目標と通常その目標達成にふさわしい行動への制約要因という形で公式化される課業 (task) という概念を区別し、さらに課業を実現するための諸活動 (task-fulfilling activities) を含めてこれらの3者を課業的変数 (task variables) としてとらえられており、課業的環境と課業実現活動との関連プロセスの概念的な明確化に努力している⁽¹⁸⁾。その場合、経営者の環境的刺激に関する解釈が、かれの知覚の誤りや過去の経験によるゆがみに左右されると考えられている。課業的環境の構成要素としては顧客 (流通業者と使用者)、供給業者 (原材料、労働、設備、資本および作業スペースなど)、競争業者 (市場と資源をめぐる)、および規制集団 (政府機関、労働組合、および企業間の協会) などがひろく含まれている。ソレリによる取引の生態システムにおける関連環境はディ

(15) John A Howard: *Marketing: Executive and Buyer Behavior*, op. cit., pp. 23~25. (三浦一訳, 前掲書 37~40頁); John C. Narver and Ronald Savitt: *The Marketing Economy, an Analytical Approach*, 1971, pp. 86~87; Herbert A. Simon, "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science", *The American Economic Review*, Volume XLIX, June 1959, No. 3, pp. 272~273; Julius Margolis, "The Analysis of the Firm: Rationalism, Conventionalism, and Behaviorism," *Journal of Business*, July, 1958, pp. 198~199.

(16) John A. Howard: *Marketing: Executive and Buyer Behavior* op., cit., pp. 23~24. (三浦一訳, 前掲書, 38~39頁)。

(17) Herbert A. Simon op. cit., p. 272.

(18) William R. Dill, op. cit., pp. 409~413.

ルに提示された課業的環境を含む一層幅広く階層的に把握された環境概念であるといえる。

以上に要約した生態学的ならびに行動的アプローチから小売競争行動を小売業における意思決定モデルとして観察するためには小売業の意思決定に関する独自の要因を組み込んだモデルを開発する必要がある。⁽¹⁹⁾すなわち、小売商の目標は一般に例えば製造業者のそれと異り、無限の成長よりもむしろ静態的色彩が強く、比較的容易にその最終目的が把握される。⁽²⁰⁾また小売商が流通経路のうえで消費者に最も近接して位置することから、その意思決定に関連するその他の諸要因は、製造業者などの場合にくらべてそれらの一般的性格は同じであっても、関連の様式や相対的重要性の点で若干とも異なるものと考えられる。さらに、種々なる条件を備えた小売組織が、生存から繁栄にいたる目的をもって環境と機能的にダイナミックな相互作用を展開するプロセスは、まさに生態システム・モデルによって適切に表現されるといえるが、そこで小売商が個々に戦略を用いて環境に働きかけ修正を加えうる範囲は、かなりきびしく限定されたものであり、かれらの戦略決定は主として環境への適応行動モデルにおいて理解することができる。この意味からすれば、小売商にとってその関連環境要因はパラメーター的性格が強いといえる。⁽²¹⁾

リアン (John K. Ryans, Jr.) は、小売デジジョン・メーカーの意思決定過程の枠組を、その企業の行動や目的に影響する広義の環境——状況——にたいするかれの知覚 (the decision-maker's perception of the firm's situation) を重視することによって、行動的モデルに構成している。⁽²²⁾ (図2参照) すなわち、小売商が意思決定をおこなう際、どのように代替的方策を検討するかを理解するために、かれが顧客や競争業者をはじめとする意思決定にたいする関連環境要因をどのように知覚し、この知覚とこれが決定におよぼす効果にたいしてさらに小売商自身の企業目標や目的に関する主観的解釈と、かれ自身の特性や個人的目標がどのように強く影響するかを分析する必要があることがここで強調されている。このモデルは先に述べたディルによる環境的情報の投入 (刺激) としての課業的環境概念が意思決定者にどのように解釈され課業として認知されてゆくかというプロセスを主要な内容として示しているとも考えられる。モデル自体は、小売商がその中で実際に行動する客観的環境 (the objective environment) ⁽²³⁾ において、かれが知覚する主観的環境 (the subjective environment)

(19) John K. Ryans, Jr., "A Suggested Behavioral Model for Retail Decision Making," *Journal of Retailing*, Spring 1967, p. 47.

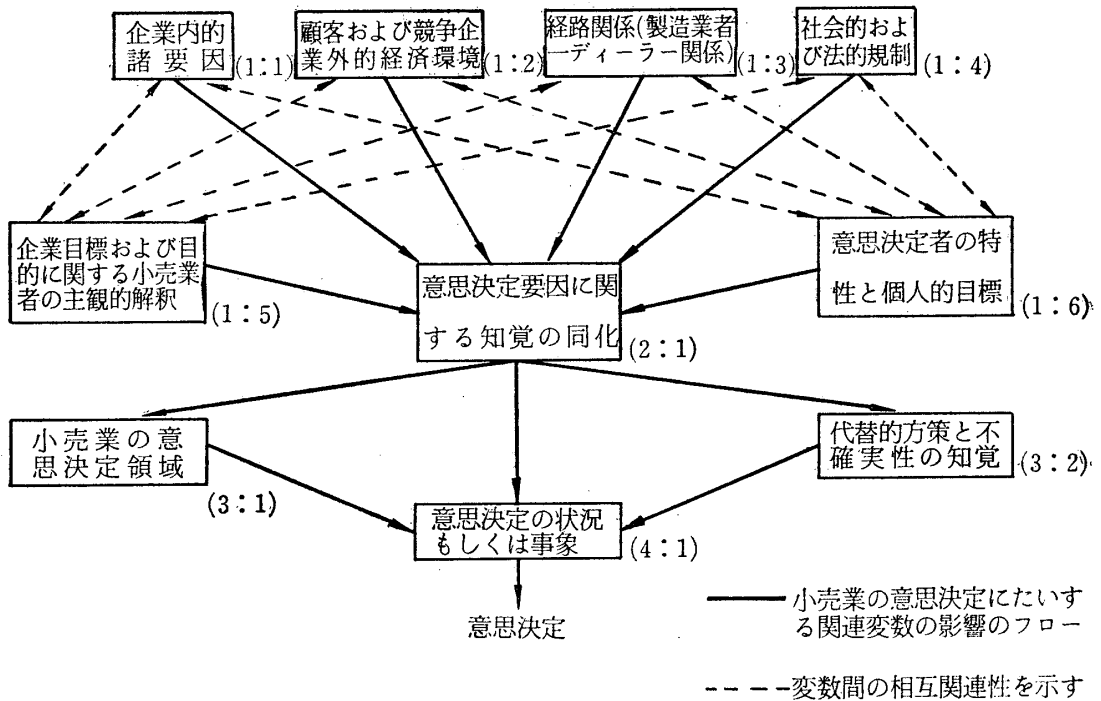
(20) Warren J. Wittreich, "Misunderstanding the Retailer," *Harvard Business Review*, XL (May~June 1962), pp. 147~149; Bruce Mallen, "A Theory of Retailer—Supplier Conflict, Control and Cooperation," *Journal of Retailing*, Vol 39, No. 4 (Summer 1963), pp. 25~26.

(21) 小売企業の環境にたいする受動的、適応的性格と能動的、形成的性格については、Edward W. Cundiff, "Concepts in Comparative Retailing," *Journal of Marketing*, January, 1965, Vol, 29, No. 1, pp. 59~63 を参照。

(22) John K. Ryans, Jr., *op. cit.*, p. 50.

(23) Herbert A. Simon, *op. cit.*, p. 256.

図2 小売業の意思決定モデル



に反応する関連を示しているのであるから、厳密にいうならば、上部の4つのボックスは、それぞれの環境要因に関する意思決定者の知覚と表現されるべきである。以下においては、リアンによって提示された行動モデルにあらわれた小売商の意思決定にたいする影響要因を中心に、それらの潜在的要素と意思決定との関連性を、特に小売競争行動への効果に留意して簡単な要因分析を試みる。このような努力によって、取引の生態システム・モデルに期待されたメリットである、変数間の関係を規定する仮説の形成とその検証が一層強力に、しかも行動的枠組みにおいて推進されるものと考えられる。

4. 小売競争行動に関する意思決定過程の分析

小売商の意思決定に影響する諸要因自体に関する個別の説明をおこなう前に、意思決定者が決定過程で考慮する要因の数に代表される、環境要因の複雑さを一般的に論じておく必要がある。リアンの行動モデルの説明においてはこの問題をはじめ、諸要因と意思決定もしくは競争行動との関連様式の内容に関する演繹的な推論はほとんどみられず、潜在的要素の抽出と可能な関連の方向のみが提示されている。

意思決定の関連要因の複雑性を規定する条件として、ナーバー (John C. Narver) とサビット

(Ronald Savitt) は(1)意思決定の反復性、(2)決定問題の性格、(3)時間、および(4)市場の性格をあげている。⁽²⁴⁾(1)については、意思決定の反復的性格が強い程、考慮される関連要因の数は少なく単純化される傾向がある。例えば、売手が価格、プロモーション、流通、製品の特徴などのマーケティング変数を組み合わせてかれの目標をうまく達成しつつける程、これらの変数のうまい組合せに関する経験に依存するようになり、不完全ながら学習効果があらわれるというのである。(2)については、決定の問題の性格が長期計画的な戦略的決定であるか短期的な戦術的決定であるかの違いが問題にされ、前者の場合には、後者にくらべて新しい決定に直面して一層広範囲に情報を探索する傾向があるとしている。(3)については、第一に決定に利用できる時間が短い程、意思決定が少数の要因の考慮によっておこなわれることと、第二に分析的観点からして意思決定の観察のために設定した時間的間隔が長い程、考慮される要因の複雑さが増加すると考えられる。また(4)については、いわゆる純粋競争的な市場において小さな多数の売手のコントロールしうる問題の範囲は限られ、意思決定の考慮要因は比較的単純であるのにたいし、少数の売手が総売上げの高い比率を占めるような集中度の高い市場では、売手間の相互依存性が高いため、自らの行動にたいする競争相手の反応行為の予測を含む複雑な多数の要因を考慮する必要があるというのである。

小売商の意思決定過程にたいする主要な影響要因の説明と小売競争行動との関連を行動的に論ずるため、前節の論述と特にリアンのモデルの枠組みから、関連環境要因としての企業内的環境(図2における1:1)、課業的環境(顧客1:2、供給業者1:3、競争業者1:2、規制集団1:4)、および一般社会的、経済的、政治的、技術的環境の諸要因(1:4)、これらの環境要因に加えて小売商自身の企業目標や目的に関する主観的解釈(1:5)と、かれ自身の特性や個人目標(1:6)、さらにこれらの影響のもとでなされる小売商の潜在的な意思決定領域(3:1)とかれが知覚する代替的選択案および不確実性(3:2)、⁽²⁵⁾などの各局面について順次検討を加える。

まず企業内的要因として重要な問題は、意思決定者の組織上の階層と権限の性格であり、例えば仕入れや販売の責任者が店舗の所有者でかつマネジャーであるもの、マネジャーの場合もしくはバイヤーである場合などいろいろな可能性がある。その如何によって決定者がどの程度自主的な決定(autonomous decision)がおこなえるかが制約され、このことが意思決定に影響をあたえるのである。この自主性(autonomy)について先に述べたディールは組織理論において環境的要因が行動におよぼ

(24) John C. Narver and Ronald Savitt: op. cit., pp. 93~95 かれらは、意思決定者が考慮に入れる諸要素を示す概念として、マーケティング構造(marketing structure)という表現を用いているが、同じ用語が流通機構(distribution structure)と同義的にマーケティング活動に関与するすべての機関とそれらの相互関連性を意味する場合があります、本稿では混同を避けるため、意思決定または競争行動の決定に影響をあたえる関連要因という表現をしている。(Theodore N. Beckman and William R. Davidson: *Marketing*, Eighth Edition, p. 226)

(25) John K. Ryans. Jr., op. cit., pp. 51~57.

す影響を研究することの重要性を強調したうえで、経営行動を左右する自主性の程度 (the degree of autonomy) を課業的環境の影響を受ける従属変数として定義し、両者の関係について実証的な研究を試みている。⁽²⁶⁾ 第一次大戦後、アメリカのメーシー百貨店 (R. H. Macy & Company, Incorporated) において、郊外市場の発展にともなう郊外支店の開設が、バイヤーにおける仕入れ機能と販売機能の分離を中心とする組織構造の改変をもたらし、これによって本部における仕入れ機能の集権化と支店における販売機能の分権化との利点を同時に実現したが、同社の経験は環境変化によるダイナミックな組織変更が、意思決定者の性格を大きく変化させた事例である。⁽²⁷⁾ 企業内の環境要因としてはこのほか、その企業の市場における相対的な地位、金融的状态、提供商品の幅、および希望する顧客アピールもしくはイメージなどが考えられる。

課業環境要因の筆頭である顧客は、小売商業の場合最終消費者であり、コンシューマリズム台頭のもとでは一層優先的性格があたえられている。⁽²⁸⁾ 顧客志向的競争行動に最も大きな影響をあたえ、企業の存続、成長を左右し、しかも社会的に重要な意味をもつ消費者サイドから小売ミックスへの影響を論ずるため、とかく企業側の支出ミックスを意味し勝ちな小売ミックス自体が企業の提供活動から受け取る消費者の満足——顧客アピール・ミックス——と等値されるべきでないという認識に立って、ひとまず消費者行動に影響を及ぼす内的、外的な要因を関連づける、顧客志向的でかつ包括的な唯一の考え方として、消費者行動に焦点をおいた生態学的消費者行動モデルを検討することができる。そこで企業の活動によって影響をうける消費者の態度をあらわす一つ概念と考えられるストア・イメージ概念を媒介として、ストア・イメージ形成要因としての小売ミックスの性格を、消費者が生理的要求にはじまり、社会的、利己的要求にいたる階層的要求を反映した自己イメージと、これにふさわしいストア・イメージとを効果的に合致させるという、認知的学習理論の見地から考察することは、理論的な小売ミックス研究に有意義であるとともに、小売マネジメントにおいて、企業活動の効果的統合をすすめるうえでも具体的重要性をもつと考えられる。⁽²⁹⁾ そこでさらに展開されるストア・イメージおよび自己イメージ概念の刺激——反応説的で操作的な再定義にもとづく帰納的処理は、先に述べた生態モデルに本来的に期待されたモデルの操作性という利点を満すものであった。しかし小売競争行動を論ずるうえで消費者のストア・イメージを考慮することのみに過大な期待をもつことが適切でないことは、ストア・イメージがあくまで消費者の態度の一面を表現する概念であり、小売商の意思決定に影響するその他のあらゆる関連要因との影響関係に

(26) William R. Dill, op. cit., pp. 426~443.

(27) Wheelock H. Bingham and David L. Yunich, "Retail Reorganization", Harvard Business Review, July, August, 1965, pp. 129~146.

(28) Martin L. Bell and William Emory, "The Faltering Marketing Concept," Journal of Marketing, October 1971, Vol. 35, pp. 37~42.

(29) 拙著、前掲書、283頁~342頁。

よって戦略の性格が決定され、最終的購買に結びつくことを考えれば明らかである。しかし、小売商が消費者の特性や店舗にたいする態度を意思決定に際して考慮するとしても、消費者に関するかれの主観的知識が現実の姿と大幅に異っていることがあり、このことが不適切なマーケティング戦略を導くことのないように、小売業へのマーケティング・コンセプトの導入と顧客調査の必要が強調⁽³¹⁾されている。

他の重要な課業的環境要因である供給業者について、ホールトン (R. H. Holton) は、例えば、差別的有利性強化をねらう製造業者が、小売商の戦略的特徴にあたえる影響を、特に製造業者の選択的チャンネル政策との関連で論じている⁽³²⁾。競合店の扱わない有力ブランド商品を在庫しようとするのが小売商の本音であるが、選択的チャンネル政策のもとでは、特定ブランドに関する地域独占の特典をあたえられる代償として、特別の在庫投資や販売努力を提供せねばならない。歴史的に製造業者の役割が拡大する傾向があり、これに伴って第一に全国広告され標準化のすすんだ品目のプリ・リテイリングが著しくなるにつれて、取扱商品の品質による競争が困難となる。第二に製品のライフ・サイクルの時間的経過により、導入期に必要な教育的販売サービスは二義的となり、商標と価格が支配的となる。なお小売商と供給業者との間の経路関係は、経路上の勢力の所在の変化に関連して小売競争の性格に重大な影響をあたえるものであるが、この問題はこのあとの競争的環境の垂直的側面に直接関連するため、そこで扱うことにする。小売商と供給業者との相対的力関係において、小売商は環境への支配力を強化し安定性を確保するために、自らの地位の改善に努力しようとする⁽³³⁾。

課業的環境要因としての競争企業の数や規模などが、小売競争行動の性格に影響をあたえることは言うまでもなく、一般に市場の集中度が高い程、競争企業間の相互依存性が大きくなる。競争行動の強度 (intensity of competition) を規定する要因としては、キャサデー (Ralph Cassady, Jr.) が、①攻勢的売手の存在、②新規参入者の存在、③小売店舗の過剰性、④需要の停滞状態、および、⑤

(30) Peter J. McClure and John K. Ryans, JR., "Difference between Retailers' and Consumers' Perception", *Journal of Marketing Research*, Vol. V (February 1968), pp. 35~40; M. S. Moyer, "Market Intelligence for Modern Merchants", *California Management Review*, Summer 1972, Vol. XIV, No. 4, p. 64.

(31) Eugene H. Fram, "Application of the Marketing Concept to Retailing". *Journal of Retailing*, Vol. 41, No. 2, Summer., 1965, pp. 19~26, 最近の購買者行動に関する分析手法の一つがショッピング・マトリックス (shopping matrix) と呼ばれるもので、買手の訪問店舗数と検討されたブランド数とのマトリックス分析による製品類型化を通じて適切な競争戦略が論じられている。(William P. Dommermuth, "The Shopping Matrix and Marketing Strategy", *Journal of Marketing Research*, Vol. II (May, 1965), pp. 128~132; Ronald R. Gist: *Marketing and Society, A Conceptual Introduction*, 1971, pp. 311~326)

(32) Richard H. Holton, "The Role of Competition and Monopoly in Distribution: The Experience in the United States". in *Social Issues in Marketing*, edited by Lee E. Preston, 1968, pp. 142~143.

(33) J. E. Stephenson, "Introducing Change into Retail Organization," in *New Ideas in Retail Management*, edited by Gordon Wills. 1970, p. 54.

経営方式におけるイノベーションによる秩序の喪失など、競争環境熾烈化要因をあげている。⁽³⁴⁾ところがダイナミックな市場の変遷を前提にした生態学的小売市場機会は、市場の均衡への傾向を前提にした経済学的な水平的競争次元（本稿第2節）の範囲にとどまらず、オルダーソンの『機会増殖』概念にもとづき、既存企業の模倣者（simulant）から逸脱者（deviant）としての行動（異形態間競争行動）や補足者（complement）としての行動（垂直的競争行動）へのひろがりをもつものであり、⁽³⁵⁾小売商が生態学的視角から意思決定をおこなう場合には、これらの多分に潜在的競争の諸側面を考慮する必要がある。

別の機会に論じた異形態間競争が、品種競争行動との関連による諸競争構造要因の影響によって進行するにつれて、どちらかといえば価格競争的色彩が多くの業種に浸透するものと考えられる。同時に、競争行動として品種縮小の方向もみられ、いわゆるアコーディオン・パターンを示しており、⁽³⁶⁾非価格競争的色彩の顕著な局面が考えられる。

他方垂直的競争は利害の矛盾から取引活動をめぐるマーケティング諸問題に関して、取引成立のプロセスに本来的にみられる対立的要素や、チャネル成員間の目的、考え方の違い（例えば成長と安定）などの基本的要因に加えて、歴史的環境要因に影響されて、ガルブレイスの対抗勢力概念に示されるような垂直的競争構造が発現する。流通支配をめぐって機能転嫁現象がみられ、機能分化、統合の如何によっては、小売競争行動の姿を大きく変化させ、特にプライベート・ブランドの問題が重視される。ホランダー（Stanley C. Hollander）は小売企業の内的条件である企業規模とその環境要因的側面である産業の生命周期を、機能的分化と統合の説明変数としている。⁽³⁷⁾（例えば、大規模小売商は後方への統合（backward integration）によって、機能範囲を拡大できる。また成長産業は専門化の機会が増大し、衰退局面では機能的統合が盛んになる。）

また経路成員間には対立的要素とともに全メンバーがその製品を販売したいという共通した利害が存在する。こうした経路成員間の協調性は、流通機構の垂直的関連性を機関ベースではなく広義の流通機関の相互関連性を強調するシステムの視角から認識されるものであるが、さらに、本質的には生態システム・モデルの基本的性格からすれば、競争と協調の両概念が全く別々の孤立したものではなく、ある1つの現象にみられる両者の性格をあらわすものと考えられる。⁽³⁸⁾特に顧客をめぐる競争環境の激化により、経路の成員が個々のミクロな目的をある程度犠牲にしても、より大きな

(34) Ralph Cassady Jr.: *Competition and Price Making in Food Retailing*, 1962, pp. 108~113.

(35) Ronald R. Gist: *Marketing and Society, A Conceptual Introduction*, op. cit., pp. 293~296.

(36) 拙著、前掲書、111頁~126頁。

(37) Stanley C. Hollander, "Who Does the Work of Retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 3, (July, 1964), pp. 18~22, reprinted in *Marketing Channels: A Systems Viewpoint*, edited by William G. Moller, Jr., and David L. Wilemon, 1971, p. 44.

(38) Hans B. Thorelli op. cit., p. 140.

プロフィット・パイにあずかれるように、そのチャネル・システムの存続・成長を希望することから、経路の新しい構造的デザインとして1つのシステムとして管理可能な垂直的マーケティング・システムが発展している。⁽³⁹⁾この段階においては、流通経路は競争の適切な単位と考えられ、垂直的マーケティング・システム相互のシステム間競争が新しい競争環境として重視される。流通機構のシステムの理解による経路成員間の機能転嫁の可能性から、垂直的マーケティング・システムのリーダーがだれであれ、それぞれのシステムの各階層に位置する事業所は最適規模で操業され、それゆえそのシステムにおけるマーケティング機能がもっとも有利な階層もしくは位置で遂行されるように調整されようとする。⁽⁴⁰⁾このような展開によって、そのシステムを構成する企業によって実施され、成功をおさめる戦略の範囲が影響される。端的に言って戦略はいっそう多彩となり、システム全体としての市場にたいするインパクトを強化するように、そのプログラムは包括的かつ高度なものとなる。マネジメントの観点から小売競争行動を以上のような垂直的マーケティング・ネットワークという関連から眺める必要性は、マックネア (M. P. McNair) とメイ (E. G. May) が14年前に既に予告しているが、⁽⁴¹⁾マーキン (Rom J. Markin, Jr.) をはじめとするシステムズ・アプローチに立った最近の小売マネジメント論ではさらに強調されている。⁽⁴²⁾

最後にやはり生態的システムのフレームに含まれ、しかも競争的環境の性格を全く新しく塗り変えてしまうような局面が革新的競争における競争パターンである。ギスト (Ronald R. Gist) はその一例として、ダウン・タウンの商業地区の分散化をあげている。⁽⁴³⁾この現象をもたらした要因としては、自家用車の発達によって顧客の移動性が高まったこと、マスコミ媒体によるプリセリングによって可能となったセルフ・サービスが普及したことが考えられる。このような小売革新は、歴史的に繰り返されてきており、そのたびに、サービス、価格、立地などに関する既成の概念を大きく変化させるものであった。そして、既存の業者における対策は、その目標を廃業、生存から繁栄への期待に至るいずれにおくかによって、その姿を大きく変化させることを余儀なくされた訳である。

さていまひとつの課業的環境要因である規制集団として、まず政府当局による立法規制がある。

(39) Bruce Mallen, op. cit., p. 27.

(40) W. R. Davidson, "Changes in Distributive Institutions," *Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 1, January 1970, p. 7.

(41) 『今日マーケティングにおいて、あまりに機関的枠組で物を考えすぎており、機能的枠組で考えないのは危険である。頭のある商人は、特定の流通段階の水平的観点からのみ問題を考えることを避け、垂直的観点に注目すべきである。すなわち、製造業者をトップとし、消費者を底におき、各々がその製品に関して消費者に喜びをあたえるような特定のサービスの束を、最少費用で提供するように努力するべきである。』(M. P. McNair and E. G. May, "Pricing for Profit", *Harvard Business Review*, May-June, 1957, p. 109.)

(42) Rom J. Markin, Jr.: *Retailing Management, A Systems Approach*, 1971, Chapter 23.

(43) Ronald R. Gist, *Marketing and Society, A Conceptual Introduction*, op. cit., pp. 304~305, 過去半世紀に生成した革新的小売経営方法として、キャンディフは郊外立地の商業施設の発達のほか、セルフ・サービス、低マージン高回転経営、小売の自動販売化をあげている。(E. W. Cundiff. op. cit., pp. 60~61)

ハワードはアメリカにおけるマーケティング関連法規制定の系譜を諸マーケティング決定分野別に簡潔な展望を試みている。⁽⁴⁴⁾特に買手にたいする価格差別の禁止に関するロビンソン・パットマン法 (the Robinson-Patman Act 1936) や垂直的価格協定に関連して再販売価格維持契約を認めるマクガイヤー法 (McGuire the 1952) などは、価格決定に直接影響すると同時に、流通機構の硬直性を助長する傾向から小売競争行動に間接的な影響をあたえる可能性がある。連邦取引委員会の当初の法令やその後のホイラー・リー修整法 (the Wheeler-Lea Amendment 1938) は不正競争、特に虚偽広告を防止しようとするものであった。しかし将来の展望として法的規制は小売競争を制限するというよりはこれを助長しようとする傾向が強く、小売戦略を法的保護に依存して考えるべきでないという見方がひろまっている。⁽⁴⁵⁾むしろ最近の一つの傾向は、ベター・ビジネス・ビューロー (Better Business Bureau) に代表されるように、マーケティング活動にたいする自主規制の動きである。課業環境としての規制集団には、このほか労働組合や企業間の協会があり、これらはマーケティングの文献においてマーケティング・ミックスに影響する諸要因を検討する際に等閑視され勝ちな要素である。労働組合は小売業における販売員管理問題に関連するのみでなく、小売マーチャンダイジングやストア・オペレーションの諸側面に影響をあたえ、⁽⁴⁶⁾また各種の商業組合や協会は、パブリック・リレーションズやトレード・プロモーションなどに関するプログラムを会員企業のために準備し、⁽⁴⁷⁾組織的な活動をおこなうことによって、個別企業の競争行動を助成し強化するものである。

小売企業をとりまく一般社会的、経済的、政治的、技術的環境については、ホルンダーが特に社会的圧力、すなわち、特定の社会における商人と大衆が共有する慣習や消費者の期待などが小売競争行動の性格に基本的に重要な影響をあたえ、とし、価格、商品、サービスの諸活動に関する大衆の慣習や期待を論じている。⁽⁴⁸⁾このほか広範囲の社会的、経済的、政治的、技術的環境のダイナミックな変化が小売業の業務にあたえる影響ははかり知れないものがあり、⁽⁴⁹⁾たとえば先に触れたメーシー百貨店の根本的な組織変更と活動内容の変化を可能にした条件の一つが、データ処理システムの急激な技術的発展とその小売業への適用であり、これによってバイヤーの直接的な顧客との接触や個人的な観察に代る、データ蒐集と報告システムの高度利用から、仕入れ機能と販売機能の効果的

(44) John A. Howard. *Marketing Management, Analysis and Planning*, op. cit., pp. 260~289.

(45) David L. Kurtz, "Public and Legal Constraints of the Retailer: A Changing Societal Environment," *Journal of Retailing*, Fall 1971, Vol. 47, Number 3, p. 96.

(46) Ronald D. Michman, "Union Impact on Retail Management." *Business Horizons*, Vol. 8, No. 4, (Spring, 1967) pp. 79~84.

(47) Kenneth G. Hance, editor: *Association Management*, 1958, 特に Chapter IX.

(48) Stanley C. Hollander: *Restraints upon Retail Competition*, 1965, pp. 7~15.

(49) Delbert J. Duncan, "Responses of Selected Retail Institutions to Their Changing Environment," in *New Dimensions in Retailing: A Decision Oriented Approach*, edited by John K. Ryans, Jr., et. al., 1970, pp. 38~45.

分離が達成されたのであった。

関連環境要因と小売競争行動との相互関係について、注意すべき問題は、小売企業が実際に自らおこなっている活動と他の機関と共同したり委託したりしている活動との区別であり、このことが小売競争行動の性格に大きな影響をあたえていることである。すなわち、通常小売商の活動内容としては、店舗管理と維持、商品仕入れ、価格決定、陳列、購買の説得、代金回収、付帯的サービス、などをあげ、比較的類似な業務を想定し勝ちであり、統計的調査などで通常商業者を規模、立地、取扱商品などを基準にして分類し、業務内容にもとづいて集計されることの少ないのはこれを裏書きしている。特に水平的競争の次元で、小売競争行動のミックスを考える場合、どの企業も相対的重要性の差はあれ、類似の小売ミックス構成要素を前提に検討され、上述の傾向が著しいといえる。ところが実際には小売業務内容の異質性はきわめて著しく、ホランダーは小売商がその業務を実施するにあたって、次の4つの選択方法をもっており、その選択とそれに影響される機能的活動範囲を支配する適切な理論の乏しいことを指摘している。⁽⁵⁰⁾ (一連の機能遂行体としての企業の機能の転嫁——放棄・吸収——現象をアダム・スミス (Adam Smith) の分業法則によって説明しようとするステグラ(G. T. Stigler) の論理も、放棄された機能を吸収する担い手に関する説明を欠くものであった。⁽⁵¹⁾ この他チャネル論がこの方面に挑戦している。) すなわち①実際にその業務を経営者または従業員がおこなう場合、②契約により専門の機能担当者にやらせる場合、③ある限られた条件のもとで、他の競合的もしくは非競合的な小売商と共同作業をする場合、④御売業や製造業へ後方的に、また消費者の方向へ前方的に業務転嫁をする場合、である。これらの選択は小売商によって実際に実施される活動範囲自体に影響をあたえるだけではなく、①以外の選択は規模の経済性の点で魅力的な反面、企業の差別化の機会という点で小売店の個性を失わせる危険があり、その意味で小売競争行動の性格に影響をあたえるものと考えられる。ホランダーはこれらの選択の基準となる諸要因をいくつかあげて説明しており、それらは大別して小売企業自体の企業内的要因と課業環境的要因にわけられる。⁽⁵²⁾ 企業内的要因としては、小売企業規模がまず問題であり、大規模小売業が後方統合によって通常の小売ミックスに含まれない機能を吸収することが可能であることは既に述べたが、その反面、非個人的な価格訴求に重点を置く結果、小規模小売業にくらべてより多くのタスクを顧客に前方転嫁する傾向がある。この他、企業内的要因として、必要とする専門的業務の量的性格から、外部の専門家と契約した方が経済的であるとか、小売商を含む販売業者が無関心の場合に製造業者がプリ・リテイリング(pre-re-tailing) 活動をおこなうことなどをあげている。課業環境要因として、まず、地理的条件の特殊性

(50) Stanley C. Hollander, "Who Does the Work of Retailing," op. cit., pp. 39~46.

(51) G. J. Stigler, "The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market," *The Journal of Political Economy*, Vol. LIX, No. 3, July, 1951, pp. 185~193, reprinted in Perry Bliss, ed., *Marketing and The Behavioral Science*, 1963, pp. 262~275; J. A. Howard, op. cit., p. 257.

(52) Stanley C. Hollander, "Who Does the Work of Retailing," op. cit., pp. 43~46.

をあげ、米国の多くの独立百貨店が英国のようなコンパクトな国の都市百貨店にくらべて地理的競合度が小さく、商品の仕入れ業務についてニューヨークにある駐在仕入れ事務所 (a resident buying office) を契約もしくは共同で大幅に利用し、中央集中化の実をあげている例が示されている。

以上で関連環境的諸要因の問題を終り、リアンの小売決定モデルにおける残された影響要因に移る。かれは、企業目標および目的に関する小売商の主観的解釈と、意思決定者の特性および個人的目標に関する考え方が、関連環境諸要因に関する小売商の知覚に影響すると同時に、逆にある程度までこれらの環境要因の影響を受け、この関係が意思決定に影響をあたえるものと考えている。例え小売商の企業目標に関する知覚の仕方が、競争業者の活動に関するかれの見方に影響し、他方競争業者の活動に関するかれの受け取り方が長い間にかれの企業目標に関する見界を変えるというのである。このことは、取引の生態システム・モデルの説明のなかで基本的には認知されたことである (第3節)。さらに企業が複数の目的 (およびこれに関連する市場適所 the market niche, すなわち "Market within a market") をもちうることや、それらの目的のいずれを達成するにしろ、代替的手段は多様であることは、小売商が潜在的に可能な意思決定領域から代替的方策を知覚する際の前提であるが、このこともすでに人間組織への生態学的アナロジーの説明において指摘されたことであった。

小売商は以上において論じられた意思決定の関連諸要因の知覚を総合することによって (図2の2: 1), 意思決定の状況を解釈する。この判断にもとづいて解決すべき問題が確認され、問題解決の代替的方法および結果に関する不確実性が主観的に知覚され、そして最終的な意思決定に至ることになる。

小売商の潜在的な意思決定ないしは競争行動の領域について、レイザー (William Lazer) とケリー (E. J. Kelley) は、商品およびサービス、コミュニケーション、物的流通の3群のサブ・ミックスから成る、売上げ又は利益目標達成のための小売ミックス概念を消費者および市場情報をそれらの中心に位置づけてはじめて体系化している⁽⁵⁴⁾。ギストは課業的環境の主要な一つである市場部分を単数または複数の市場セグメントとして表現し、これをとりかこむ類似の小売ミックスの形で小売競争行動を表現している⁽⁵⁵⁾。(通常の競争行動に加えて組織の決定をあげているのが特徴であるが、組織の性格はむしろ戦略内容に影響をあたえる企業の主体的要因であろう。) ギストは競争手段の複数的性格に加えて、それぞれの競争手段に対する市場の反応を示す小売商の主観的ペイオフおよびその第1次的接近であるペイオフ比率の概念を競争手段に関するいま一つの特質とし、小売ミックス構成の足がかりを

(53) John K. Ryans, Jr., op. cit., pp. 55~56.

(54) William Lazer and E. J. Kelley, "The Retailing Mix: Planning and Management, Journal of Retailing, Spring, 1961, pp. 34~41.

(55) Ronald R. Gist, *Retailing: Concepts and Decision*, op. cit., pp. 127~128.

提供している。

ホルトンの小売商の戦略散布図 (the retailer's strategy scattergram) の概念は、2つの小売マーケティング政策であれば2次元、3つなら3次元の各尺度のうえで何らかの指数 (例えば立地については買物客の平均所得) の値で表現された特定の政策的組合せによって、小売ミックスによる何らかの程度の独占力達成の可能性を示している⁽⁵⁶⁾。しかしそこでは同じ目的を達成する手段の代替性が強調されているのみで、小売ミックス構成の論理をさらに具体的に追求するためには、まず各競争手段の性格的特徴を検討する必要がある。この問題については経済学者やマーケティング学者が売手および買手の観点から価格要素の非価格要素との性格的相違に注目してきたし、先のギストは価格、プロモーション、立地、品ぞろえ、およびサービスに関して、それらの寿命の長さ、創造的特異性の程度、市場の感応性、実施の容易性、および報復的行為の可能性の5本の柱についてマトリックス的解釈を加えている⁽⁵⁸⁾。さらにオルダーソンは、小売競争行動を特徴づける小売商の意思決定のための4つの問題領域として、ホールドレンの調査でも識別された2つの決定領域 (企業関連領域と製品関連領域) と2つの決定水準 (顧客吸引の方策である blaze level と来店客に対する努力である capacity level) の組合せを示して小売競争の規範 (the paradigm of retail competition) や具体的小売企業における各競争手段を比較して各企業のマトリックスとして示す政策配置マトリックス (the policy stance matrix) を提示し、特に企業差別化に役立つ企業関連領域の重要性を強調している。

最後に代替の方策 (たとえば考えられる価格の一つ一つ) およびその結果の不確実性は、あくまで小売商の知覚にもとづいて選定され判断されるものであることはくりかえすまでもないが、時には実際に存在しうる選択方策およびその結果の不確実性の程度とこれらに関する小売商の知覚との差がきわめて著しい場合がある。例えばリアンによるインディアナポリスの家庭用器具小売商の調査によれば、約3分の2のものが取扱商品の広告やプロモーションに関する関連法規を十分知らないで、これを配慮せずにそれぞれの方策を決定していることがあきらかにされた⁽⁶¹⁾。

5. 要約

本稿は特定の環境条件のもとにある特定のタイプの小売商の競争行動を分析するため、まず経済

(56) Richard H. Holten, op. cit., pp. 141~142.

(57) Tibor Scitovsky: *Welfare and Competition*, 1951, p. 250; John A. Howard: *Marketing: Executive and Buyer Behavior*, 1963, p. 190, (三浦一訳, 前掲書, 296頁)

(58) Ronald R. Gist: *Retailing: Concepts and Decision*, op. cit., pp. 130~133.

(59) Wroe Alderson and S. J. Shapiro, "Towards a Theory of Retail Competition," in *Theory in Marketing*, edited by Reavis Cox, Wroe Alderson and S. J. Shapiro, pp. 192~194.

(60) Wroe Alderson and S. J. Shapiro, op. cit., pp. 205~206.

(61) John K. Ryans, Jr., op. cit., p. 65.

学の産業組織論的フレームワークにもとづいて小売競争行動を批判的に論じた。つぎに競争行動をさらに広い視角の中でとらえるため、企業行動の環境適応的性格と環境形成的性格を含みうる生態学の拡大解釈的アナロジーによる、企業組織と環境との相互関連のモデルの性格を吟味した。これによって経済学では必ずしも十分に認識されていない、組織の行動に関する関連環境の概念と、これを含むあらゆる影響要因が関連づけられることになった。このような考え方は、組織理論にたいする生態学の有効な適用領域を示すものとも考えられるが、さらにこの生態学的セッティングのなかで、競争行動を組織を構成する単独または複数の個人の競争的市場環境における意思決定と考え、意思決定者の知覚を重視した組織理論の新しいアプローチによる行動的モデルの必要性を論じた。この観点から小売競争行動を小売商に知覚された環境諸要因、企業目標や目的に関する主観的解釈および個人的目標などの総合として形成される意思決定の知覚された状況のもとで、可能な決定領域に関する選択的方策の決定がおこなわれることになり、特にこれら諸要素の関連に重点をおいて、小売競争行動パターンを要因分析的に検討した。このようなモデルはそれ自体記述的ではあるが、現実の複雑な小売競争行動を理解する基礎となると同時に、実務家がしばしば見失い勝ちな思考の幅広いフレーム・ワークを提供することによって、マーケティング・セオリー形成に貢献するものと考えられる⁽⁶²⁾。この目的をさらに推進するためには、モデルを構成する諸変数の操作的定義の一層の明確化と変数間の仮説に関する実証的研究が不可欠であり、この面での研究成果は皆無ではない⁽⁶³⁾が、きわめて少ないのが現状である。

(62) Wroe Alderson and S. J. Shapiro, *op. cit.*, p. 212.

(63) たとえば、フィラデルフィアにおける食料品チェーンの間の競争関係を調査したオルダーソンとシャピローの研究は、特定の競争環境のもとでの価格やプロモーション競争行動を経営者の意思決定の背後にある政策に関する意見聴取を含めて実証的に取り組んでいる (Wroe Alderson and S. J. Shapiro, *op. cit.*, pp. 190~212), またスワンはかれらの調査との関連のもとに、スーパーマーケットと酒小売店の2種の小売機関について、それらの間の差別的有利性をめぐる競争要素と考えられる新聞広告の分析を通じて、競争関係の強度を実証的に調査している。(J. E. Swan, *op. cit.*, pp. 26~35.)