

第6章 生衛業の市場行動

2つの市場行動

これまでは市場構造を検討してきたが、ここでは企業の市場行動について分析してみよう。企業の市場行動とは、ある特定の市場の資源配分の機能という観点から企業活動をとらえようとする概念である。すなわち「何を、どのように、どれだけ生産するか」という観点から、企業の活動について意志決定あるいは行動についてとらえようとするものである。より具体的には、一つの市場において、企業はその市場における需要と供給との関係、さらに他企業との競争などの関係を包括的に考慮して行動することをいう。

市場行動には2つのタイプがある。一つは、個々の企業が独自の判断で他の企業とは独立して、意志決定あるいは行動することである。個々の企業が単独に行なう行動とは、それぞれの企業が他の企業から独立して生産量、価格、販売促進策、設備投資、製品企画などを行うことを指す。

利害関係にある他企業との関係も無視できない。ビール産業のように2社以上少数の企業が類似の生産物を生産する寡占では、常に競争企業の反応を予測しながら行動する。これは相互依存性が高いといわれている。一方、同業あるいは異業種企業とある面で協調、協業を図る企業もある。ゼネコンで問題視されている談合は、利害関係を追及する典型的な企業間の共謀である。ほかには他企業と合同して研究開発を行なうことやM&A（企業の合併・買収）も含まれるなど、他企業との関係でも計り知れないほどの市場行動がある。

もうひとつの市場行動とは、企業間における集団的な意思決定や行動である。同業種などで数社ないしはそれ以上の企業が、行動についての意思決定を企業間で統一することを指す。そのほかにも、行動についての意志決定の統一の濃淡により、カルテル（企業間の共同行為）、業界における意見の調整、暗黙の強調などがある。

集団的な市場行動は必ずしも協調ばかりではない。意識的に競争相手に対抗する競争行動のほか、より強烈なのは競争相手を完膚なきまでに打倒することや、場合によっては競争相手に重大な損害を与える目的で行われる侵略的行動もある。

生衛業の事例では、クリーニング業界における異なった同業組合間の抗争がある。また、価格面でいうと暗黙裡の価格カルテルや、相手に重大な損害を与える目的で行う販売価格面での侵略的なダンピングなどがある。

複雑多岐にわたる市場行動

企業経営において企業が行動する場合、経営者の意思決定が支配するために、企業行動にはいろいろなものが存在する。例えば、市場価格が変化した場合、生産数量、販売数量、

提供するサービスの中身などをどのように変更するのか、あるいは需要変動に対して販売価格をどのように操作するのかなどは、市場行動そのものである。また売り上げの増加を図るために販売促進活動として宣伝広告を行うことや、成長を意図して中長期的な視点から設備投資、研究開発などを行なうことも市場行動に含まれる。

このように企業行動は、企業経営を行う上で必然的に行われる行動であり、経営者の意思決定の対象になるものである。その行動は実際の経営において多岐に渡り、市場構造のように単純に類型化ができなく複雑である。

生衛業のように零細規模の企業が多数存在し、それぞれの企業の販売額が業界全体に占めるウェイトが少ない場合は、寡占産業のように他の同業企業の行動を余り意識しないで、自分自身の裁量による独自の行動の傾向が強く見られる。このような場合、同一業種において同質、平等的な経営に終始しがちとなり、既存の事業や商圈に安住を求める“横並びの経営”が多くなる傾向が強い。スナックは典型的な実例である。

生衛業の各企業はマイペースの意思決定

市場において企業行動を決めるのは経営者の意思決定であるが、まず意思決定を次のように4つのタイプに分けてみよう。

- ①売り手自らの独自の意思決定による行動（零細企業に多い）
- ②売り手の完全な共謀による集団的な意思決定による行動（建設業等の談合等）
- ③競争相手の企業を意識しながら行動する相互依存による行動（寡占市場であるビール、セメント、板ガラスなどの産業）
- ④相手企業に対する強圧的な行動（M & Aなどによる他企業の合併・買収など）

生衛業の経営者の意思決定は、上記のうち①売り手自らの独自の意思決定による行動に該当するものが圧倒的に多い。経営者自らの意思決定とは、個々の営業者が独自の判断で、他の競争企業とは関係なしに行う意思決定をいう。生産数量、販売数量、価格などの決定しかりである。これは他の企業に煩わされることがないマイペースの意思決定である。

生衛業の場合、それぞれの経営者が一国一城の主であるので、経営者自らの意思決定によって行動する場合が圧倒的に多く、競争相手の企業と生産数量あるいは販売価格について事前に相談したり、協定をしたりはしない。これは、小零細企業が圧倒的多数を占め、閉鎖的な社会を構築している業種に多くみられる傾向である。

第三者への相談を嫌う傾向が強い生衛業者

生衛業では、零細企業の範疇に止まる企業が多い理由の一つに、重要な意思決定を下す際でも自分の殻に閉じこもり、第三者に相談しないことがあげられる。生衛業の経営に関しては、都道府県別に業種別組合ごとに生衛業経営特別相談員（以下、特相員）が任命されている。税務、金融、労務、経営管理等のアドバイスをする人材を育成するため、国、県の行なう講習を通じて業務に必要な基礎的な知識を習得させた特相員により、組合員が健全な経営を行えるよう相談・指導体制を強化している。しかし、特相員は大半が同業者であり、業者側から見れば競争相手であるため、相談・指導を仰ぐのには積極的になれない。

特に生衛業の場合、製造業のように親企業の下請け、孫受けなど上位企業との従属性が見られなく、経営者自らの意思決定による行動が経営を支配している企業が圧倒的に多いため、重要な意思決定を下す際でも自分の殻に閉じこもり、第三者に相談しないことが多いといえる。これは生衛業の経営者の意志決定における業界慣習ともいえる。もし第三者の知恵を借りれば、現状打破に結びつく機会が多分にあることが考えられるが、これを行わない傾向が生衛業のどの業界にも根強く浸透している。

また、普段から懇意にしている同業者に経営上の相談や新商品開発の知恵を拝借することなども消極的である。同業者に相談を持ちかけたら、折角のアイデアなどがごっそり取られてしまいかねないという不安感が根底にある。さらに直面している問題を同業者に相談したら、それらを他に言い触らされてしまい、風説の流布で信用が落ちてしまう場合もあり、市場から撤退せざるを得ない羽目に陥る懸念すらある。これは資金繰り面や金融面の資金調達の可否などの問題に多く見られる。

ベンチャー企業と相反する生衛業者の市場行動

しかし、小零細企業でも逆の場合がある。「新しい事柄を、新しいやり方でやる、新しい企業」のベンチャー企業では、創造性が要求されるために起業家自身の発想だけでは新製品開発が困難であり、また開発した製品の販路開拓、資金調達、宣伝広告などの知識が乏しい。それだけに第三者の知識、知恵を借りざるを得ない。この場合、起業家の意思決定に対し、関係者として情報を提供する役割の人たちの存在が不可欠である。その範囲には、従業員、専門化した知識や特殊な才能の持ち主、金融マン、経験による知恵を提供するなどの利害関係者すべての人々が含まれている。これはテクノストラクチャと呼ばれている。

これまで生衛業の多くの経営者と会ってきたが、利害関係者を利用するケースはほとんど見当たらなかった。生衛業を巡る経営上の問題点が一段と厳しくなっているだけに、生き残るための条件として利害関係者の活用が、ますます重要性を帯びてくると思われる。生衛業独特の慣習を打ち破り、孤軍奮闘の体質から抜け出すことが、個々の企業ならびに業界発展のためにも必要である。

グループ別の市場行動が生み出す市場分割

ある産業（業種）において、ある一部の企業が販売価格を低下させて参入し、既存の企業が従来通りの価格で経営していれば、価格の安い企業に顧客はシフトする現象が生じる。このように販売価格の変化に応じて需要者が分けられることを市場分割という。このような市場では、グループごとに価格が異なる市場行動が見られるが、これを差別価格という。最近では、市場分割は生衛業においてもみられる。例えば、すし業界における在来型すし店に対して、一方では回転寿司、持ち帰り、宅配専門すし店などが存在し、いまやすし業界は典型的な市場分割の状態にある。また、理容業では低料金店と非割引料金店が、旅館業、ホテルでも高級化と低料金化の市場分割が進捗している。市場分割は、一面ではある特定グループの集中という市場構造の側面を持ち、他面では価格を通じた競争の展開という市場行動の側面を持つ。

特に、すし店業界では在来型すし店は回転寿司など新業態のすし店が、販売価格を軸にして市場分割が進捗しており、長年にわたる固有の在来型すし店の市場行動は変革せざるを得なくなっている。また、市場分割は売り手である企業の市場行動の変化ばかりではなく、買い手側の需要者の意思決定や買い手としての市場行動にも影響を与えている。