

# コンペティティブ・レスポンス・スピードの 概念の細分化と影響要因

— AMC パースペクティブと先行研究の実証結果から —

佐々木 博之

## 要 旨

本稿は他社の競争行動への対応の速さであるコンペティティブ・レスポンス・スピードとその決定要因についてのレビューである。企業内外の特性がアウェアネス、モチベーション、ケイパビリティの3つの競争行動ドライバーを通じてレスポンスの性質に影響を与えるとする AMC パースペクティブに基づく先行研究の分類により、1. 先行研究では暗黙的に同一視されていたレスポンスのアナウンスまでのスピードと、アナウンスから実行までのスピードの二種類の異なるコンペティティブ・レスポンス・スピードの概念が存在する可能性、ならびに、2. それぞれのレスポンス・スピードに与えるアウェアネス、モチベーション、ケイパビリティの影響が異なる可能性が見出された。加えて、レスポンス・スピードに関する既存研究のほとんどは独立企業を前提としており、他の組織形態・組織間関係におけるレスポンス・スピードが明らかにされていないことがわかった。

## 1. はじめに

従来の競争戦略は一時点の競争の状態を対象とする静態的な視点で検討すること多かったが、コンペティティブ・ダイナミクスの議論の登場によって競争のインタラクションについての動態的視点で分析することが可能になった。時間軸を取り入れることで、特定の状況下において自社がとる行動が競合企業にどのような影響を与え、競合企業間にどのような影響が生じ、自社にどのような影響がもたらされるのか、動的に分析することを可能にした数少ない視角といえよう。

First Mover Advantage からの一連の研究では、業界の先駆者に二番手以降が追従する時間について大きく議論されてきた。たとえ先駆者になることができなくても、先駆者に対して迅速に追従することによる利益は大きい。なぜなら、迅速な二番手は先駆者が市場の独占から得られる利益を奪うことができるからである (Schumpeter, 1934, 1950)。逆に言えば、先駆者の優位も二番手の迅速さに大きく依存する。

一方で、行動レベルにおける追従の速さ、すなわちコンペティティブ・レスポンス・スピードについても同様に重要であり、コンペティティブ・ダイナミクス of 文脈で研究されている。コンペティティブ・ダイナミクスの視角が焦点を当てた研究は広範に及ぶが、コンペティティブ・レスポンスの性質とその要因、それが自社や競合企業に与える影響がコンペティティブ・インタラクションにおける主要な関心事項になった。レスポンスの性質に関してはレスポンスの数や長さ、可能性 (Likelihood)、種類、程度、攻撃範囲などあらゆる側面が研究されてきたが、中でもレスポンスのタイミングや遅れ、競合企業との順番、レスポンスを生み出すスピード、アナウンスメントのスピード、実行のスピードなど、レスポンスの速さに関する多くの概念が実証的に研究されてきた。Porter (1980: 98) が言うように「復讐の遅れから利益を得る戦略的行動、すなわち最大限遅らせるために行動することは競争相互作用の鍵となる原則」だからである。

まず、どのような要因がレスポンス・スピードに影響を与えるかに関してはさまざまな角度からの実証的研究がある。例えば、競争行動の特性やレスポンスなど行動主体に着目した研究 (Chen, Smith & Grimm, 1992; Chen & Hambrick, 1995) もあれば、トップ・マネジメント・チームや資源のシラックなど特定の理論に基づく研究 (Hambrick, Cho & Chen, 1996; Smith, Grimm, Gannon & Chen, 1991)、多国籍企業 (Yu & Cannella, 2007) など特定の組織形態や組織間関係に焦点を当てた研究などがある。

また、従来のレスポンス・スピードの概念はレスポンスの対象となるアクションがアクターによって実行されてからレスポンスがレスポンスを実行するまでのあいだを示していたが、レスポンスをアナウンスするまでのスピード (レスポンス・アナウンスメント・スピードまたはレスポンス・ジェネレーション・スピード) とアナウンスしてから実行するまでのスピード (レスポンス・エグゼキューション・スピード) に細分化した概念も Chen & Hambrick (1995) や Hambrick, Cho & Chen (1996) によって提示され、影響要因によってそれぞれのスピードに対して異なる効果をもたらすことが分かっている。

さらに、Chen et al. (1992) や Yu & Cannella (2007) はコンペティティブ・ダイナミクス研究で広く取り入れられている AMC パースペクティブを用い、アクターやアクションの特性などがレスポンスの Awareness) やモチベーション (Motivation)、ケイパビリティ (Capability) の 3 つの競争行動ドライバーに影響を与え、結果としてレスポンス・スピードを速くする、あるいは遅くするとしている。

これらの研究がありながら、他の先行研究の多くでは個々の要因がどの競争行動ドライバーに影響を与えるかについて言及がなく、レスポンス・スピードの概念や測定尺度は文献によってさまざまであり、細分化した 2 つのレスポンス・スピードは用いられていない。それゆえ、どのような要因がどの競争行動ドライバーに影響を与え、それがどちらのレスポンス・スピードに影響をもたらすのかは明らかでない。

そこで、本稿ではまずレスポンス・スピードへの影響要因に関する代表的な研究をレビューし、どのようにレスポンス・スピードの概念が定義されているかを整理した。本稿で類型化を試みたところ、先行研究に存在するレスポンス・スピードはレスポンス・ジェネレーション・スピードとレスポンス・エグゼキューション・スピードに加え、アクションの実行からレスポンスの実行までのスピード（レスポンス・ラグ）の3つに分類できることが分かった。次に、AMC パースペクティブに関する文献をもとに、このパースペクティブの概要とレスポンス・スピードへの応用可能性に言及する。そして、概念と同様にレスポンス・スピードの測定尺度についても先行文献での定義を整理し、レスポンス・ジェネレーション・スピードとレスポンス・エグゼキューション・スピード、レスポンス・ラグのそれぞれの概念を適切に測定できているか確認し、問題点を指摘している。

さらに、ここまでの調査を踏まえ、どのような要因がどの競争行動ドライバーに影響を与え、最終的にレスポンス・スピードにどう影響を与えるかを理論的考察と先行研究の実証結果の両面から考察し、枠組みとして提示した。さまざまな要因がアウェアネスまたはモチベーションに対してそれぞれ正または負の影響を与え、アウェアネスやモチベーションが高まるとレスポンス・ジェネレーション・スピードが速くなる。一方で、ケイパビリティに正または負の影響を与える要因もあり、ケイパビリティが高まるとレスポンス・エグゼキューション・スピードが速くなる。最後に、本稿の貢献とレスポンス・スピードの研究の未解決課題と今後の研究の報告正を検討し、本稿を締めくくる。

## 2. コンペティティブ・レスポンス・スピードの概念

コンペティティブ・ダイナミクス、特にコンペティティブ・インタラクションの研究では個々のアクションとレスポンスのやり取りが重要な分析対象であり、どのような要因がレスポンスの性質に影響を与えるかについて多くの研究で分析されている。ここで言うアクションとは競合企業の市場シェアや収益を低減させるような、企業が始めた市場での目に見える行動であり、例えば新製品の投入や新市場への参入などである。また、レスポンスとはアクションによって促された特定の対抗行動であり、産業でのシェアや利益ポジションを守る、または改善するなどの目的をもつ行動をいう（Chen & Miller, 2012）。

積極的で迅速なアクションやレスポンスの重要性はコンペティティブ・ダイナミクスの研究で長らく認識されている。入山（2012）は代表的な実証研究を振り返り、ハイパーコンペティションの下では競争を避けて持続的な競争優位を得ようとする「守りの戦略」だけでは不十分であり、リードタイムを圧縮して積極的な競争行動をとることで一時的な競争優位を連鎖させようとする「攻めの戦略」が重要であるとしている。同様に、McGrath（2013）は持続的な競争優位の構築という考え方では競争の高速化に対処できないことを「競争優位

の終焉 (The end of competitive advantage)」と呼び、一時的競争優位を活用するために競争の高速化に応じて戦略を速く駆動させることを提案している。

1990年代におけるコンペティティブ・インタラクションの研究ではアクターやアクション、産業の競争環境、レスポンスの性質とレスポンスの性質の関係について数多く研究されてきた (Smith, Ferrier & Ndofo, 2001)。レスポンスの性質のあらゆる側面に焦点が当てられており、1つのアクションから引き出されたレスポンスの数 (Smith et al., 1991; Chen & MacMillan, 1992; Chen & Miller, 1994)、アクションの模倣度やアクションとの適合度 (Smith et al, 1991; Chen & MacMillan, 1992; Smith, Grimm, Young, & Wally, 1997)、レスポンスの影響範囲 (Hambrick & Chen, 1996) などがある。

特に注目が高いのはレスポンスの速さに関する概念である。アクションから遅れた時間やスピード、タイミング (Smith et al., 1991; Chen & MacMillan, 1992; Smith et al., 1997; Lee, Smith, Grimm & Schomburg, 2000) をはじめ、競合企業間におけるレスポンスの速さの順位 (Smith et al., 1991; Lee et al., 2000) やレスポンスの策定とアナウンスメントのスピード (Chen & Hambrick, 1995; Hambrick et al., 1996)、実行のスピード (Chen & Hambrick, 1995; Hambrick et al., 1996) などがある。

また、コンペティティブ・レスポンス・スピードへの影響要因だけでなく、レスポンス・スピードが企業のパフォーマンスへ与える影響についても実証的な研究が行われた。Porter (1985) はレスポンス・スピードが企業のパフォーマンスの重要な決定要因であることには少なくとも2つの理由があると指摘している。1つはアクターによるレスポンスの障壁の構築を妨げられるためである。そしてもう1つはアクターによる情報や前提の形成に深い影響を与えられるからである。例えば、アクターが低価格の商品をテスト販売した際に、レスポンスが素早く同様の価格でテスト販売すれば、アクターは過度な価格競争を恐れて低価格品の販売を取り止めるかもしれない。つまり、すばやいレスポンスによって、アクターの戦略の再考を促せる可能性があるのだ。

Smith, Grimm, Chen & Gannon (1989) は Porter (1985) の考えに基づき、素早いレスポンスがアクターによるレスポンス障壁の構築を防ぎ、アクターの戦略の再考を促せるため、レスポンスにかかる時間が短いほどレスポンスの業績が高い傾向にあることを支持する実証結果を提供している。さらに、Boyd & Bresser (2008) はレスポンスの遅れがアクターのパフォーマンスとは正の直線的な関係であることに加え、レスポンスの遅れがレスポンスのパフォーマンスと逆U字型の関係にあることを発見した。レスポンスの盲目や不正確な分析が速すぎるレスポンスの原因だと指摘している。つまり、レスポンスにとってレスポンスを行うタイミングは速すぎても遅すぎても問題があるかもしれないのだ。

また、Basdeo, Smith, Grimm, Rindova & Derfus (2006) はレスポンスによるレスポンスが遅れるほど、アクションが長いあいだ注目を集め、模倣困難でイノベーティブな印象を

与えるため、アクターのレピュテーションが高くなるとしている。同様に、Lee, Smith, Grimm & Schomburg (2000) は株価を用いたイベントスタディにより、新製品の模倣が速いほどアクターの異常リターンを下げられることを示している。

加えて、Ferrier, Smith & Grimm (1999) は従来のアクターとレスポンドナーの関係ではなく、リーダーとチャレンジャーの市場地位の視点で分析を試みている。新しいアクションをとるタイミングがチャレンジャーより遅いリーダーほど、競合企業への打撃を与えられずステークホルダーから利益を得にくいため、市場シェアの差が侵食され、市場地位を落としてしまうことを示した。これらの文献が証拠をもって示すのはレスポンドナーのパフォーマンスにとってレスポンス・スピードが重要であることに加え、アクターにとってもレスポンドナーのレスポンス・スピードを抜きにしてパフォーマンスを考えることはできないことだ。

一方、学术界だけではなく実務においてもコンペティティブ・レスポンス・スピードへの関心は高い。経済同友会が2012年に実施した東証1・2部上場企業および経済同友会会員所属企業へのアンケートによれば、グローバル市場競争で競争力を高めるために重要なこととして、3割の企業が「経営スピードの向上」を挙げている。また、グローバル化時代に求められる日本の経営トップの資質についても4割の企業が「スピード」を挙げている（経済同友会, 2013）。同様に、日経産業新聞による日中韓の経営者へのアンケートによれば、日本の経営者の42.1%が企業の国際競争力を左右する条件として「事業を進めるスピード」を挙げている（日中韓経営者アンケートー世界で勝つ条件、日本は「スピード」, 2013, January 7）。これは中国（2.0%）と韓国（17.7%）に比べて高く、とりわけ日本企業の経営者はグローバル化の進展に伴い、自社の競争のスピードを速めよう意識している。

どのような条件の下ではすばやくレスポンスすることが有効か、どうすればレスポンスを速くすることができるのか、どうすれば競合企業のレスポンスを遅くすることができるのか、レスポンス・スピードの学術研究の成果は実務家の切実な悩みに大きな示唆を与えられるだろう。また、業界でのポジショニング変更などとは違い、行動レベルでの変更は頻繁であり日常的であるため企業にとって実践しやすい。さらに言えば、トップマネジメントだけではなく企業の担当者にとっても取り組みやすい。

ここからはコンペティティブ・レスポンス・スピードとそれに影響を与える要因を回帰分析した主要な実証研究をレビューし、さまざまな名称や定義をもつレスポンス・スピードの概念の類型化を試みる。まず、欧米を中心とした経営学の主要なジャーナル、具体的にはISI Web of knowledgeのJournal Citation ReportsによるManagement領域におけるImpact Factor上位50誌に掲載された論文をサーベイ対象とし、それらのタイトルや概要、キーワードからコンペティティブ・インタラクションにおけるレスポンスの速さとその影響要因に関する論文を筆者が選定した。次に、これらの文献で参照されている論文やこの分野における代表的な研究者であるSmith, K. G. やGrimm, C. M.、Chen, M. J.、Hambrick, D. C.らの論

文をサーベイ対象に加えた。

最後に本稿の目的から、コンペティティブ・レスポンス・スピードとその影響要因を回帰分析した研究ではない論文を除いた。この段階で取り除いた主な文献は、レスポンス・スピードと企業パフォーマンスの研究として既に取り上げた Basdeo, Smith, Grimm, Rindova & Derfus (2006)、Boyd & Bresser (2008) の他に、MacMillan, McCaffery & Van Wijk (1985)、Smith & Grimm (1991)、Smith, Grimm, Young & Wally (1997)、Más-Ruiz, Nicolau-Gonzálbez & Ruiz-Moreno (2005)、Nadkarni & Barr (2008) がある。以上の選定プロセスを経て、最終的には表 1. に記載の 7 本が残った。うち 6 本は 1989 年から 1996 年までの研究であり一般的な企業のレスポンスを想定しているが、Yu & Cannella (2007) は最も新しく多国籍企業のレスポンスの特性に焦点を当てている。

もっとも、上記の選定プロセスで除いた論文は本稿の目的に合致していないだけであり、論文そのものの価値が劣っているわけではない。紙幅は限られているが、これらの論文がどのようにコンペティティブ・レスポンス・スピードと関わるのかについて概要を記したい。

Smith & Grimm (1991) はコミュニケーション・インフォメーション理論を援用し、アクターからアクション、コミュニケーション・チャネル、競争環境、レスポンスまでの一連のプロセスがコンペティティブ・レスポンスのタイミング、すなわちコンペティティブ・レスポンス・スピードへ影響を与え、コンペティティブ・インタラクションのモデルとして提示している。これは後に、コンペティティブ・インタラクションの汎用的リサーチモデル (The general research model) として Smith, Grimm & Gannon (1992) や Smith, Ferrier & Ndofor (2001) が提示したものの原型となる。

Smith et al. (1997) は米国の国内航空会社をサンプルとし、クラスター分析によって抽出した戦略グループごとのレスポンス・スピードに差があるかについて探索している。強固な支配者 (Entrenched-dominant) のレスポンス・スピードはハイエンド航空会社 (High-end flyer) やニッチ探索者 (Niche-seeker) のそれよりも速いことを示唆しているが、統計的に優位な結果は得られていない。また、Más-Ruiz et al. (2005) はスペインの銀行預金市場をサンプルとし、大手銀行の戦略グループは小規模銀行の戦略グループのアクションに対して速くレスポンスを起し、小規模銀行の戦略グループは大手銀行の戦略グループに対して遅くレスポンスを起すという、競争の非対称性 (Asymmetric rivalry) の存在を指摘した。MacMillan et al. (1985) は商業銀行による商品投入に関するアンケート調査を行い、どのような商品の特性がレスポンスの遅れと相関しているかについての傾向を示している。

また、コンペティティブ・レスポンスがアクションに対するレスポンスを示すのに対し、Nadkarni & Barr (2008) は外部環境のイベントに対する企業のレスポンスを焦点にし、業界の速さ (Industry velocity) が異なる 4 つの業界のサンプルにより、業界の速さとレスポンス・スピードに企業の経営者の認知構造が媒介変数として存在する可能性を示唆している。

表 1. レスポンス・スピードの概念

著 者	掲載誌	概 念	概念に関する説明 (各文献の記載を抜粋し、筆者にて翻訳)
Smith, Grimm, Chen & Gannon (1989)	JBR	Response time	他の企業の戦略的アクションに対する競合企業のレスポンスにかかるスピード
Smith, Grimm, Gannon & Chen (1991)	AMJ	Response lag	Response lag と Response order はレスポンスの違う側面を捉えている。例えば、ある企業は最初にレスポンスした企業だが、アクションに対するレスポンスにかなりの時間が掛かったとする。その場合、Response lag は高いが Response order は低い
Chen & MacMillan (1992)	AMJ	Response delay	ディフェンダーが動こうと決めた場合、レスポンスに掛かった時間も重要である。アタッカーがシェアを得ようと動き、ディフェンダーのレスポンスが遅れた場合、ディフェンダーが躊躇した長さ分だけアタッカーはシェアから利益を生み出せる
Chen, Smith & Grimm (1992)	MS	Response lag	アクションが効果的であれば、アクションを始めた企業が市場を独占し、アクションから経済的利益を収穫するという点で Response lag は重要である
Chen & Hambrick (1995)	AMJ	Response announcement speed	Response announcement speed とはレスポンスを準備し、アナウンスするために用いた時間の長さである
		Response execution speed	Response execution speed とは、アナウンスしたレスポンスを実施するために必要な時間の長さである
Hambrick, Cho & Chen (1996)	ASQ	Response generation speed	Response generation speed とは競争相手のアクションに対するレスポンスを策定しアナウンスするために掛かった時間である
		Response execution speed	アナウンスしたレスポンスを実施するために掛かった時間の量である
Yu & Cannella (2007)	AMJ	Response speed	Response speed はライバルの起点となるアクションから企業のレスポンスまでの時間による

出所：各文献の記載に基づき、筆者にて作成。掲載誌の略称はそれぞれ、Journal of Business Research、Academy of Management Journal、Management Science、Administrative Science Quarterly を示している。

ここからは、上述の選定プロセスで得た7本の論文をもとに議論を深めたい。まず、本稿が指すレスポンス・スピードは文献により多種多様な名称で呼ばれている。概念名に Speed を含むものがある一方、Response lag (Smith, Grimm, Gannon & Chen, 1991; Chen, Smith & Grimm, 1992) や Response time (Smith, Grimm, Chen & Gannon, 1989)、Response delay (Chen & MacMillan, 1992) は時間の長さを表現した名称である。これはレスポンスの速さに注目するか、時間の遅れに注目するかの表現上の違いであり実質的な違いはない。ただし、レスポンスのスピードが高まるほど、レスポンスにかかる時間は少なくなるため、符号の向きが反対であることに注意が必要である。

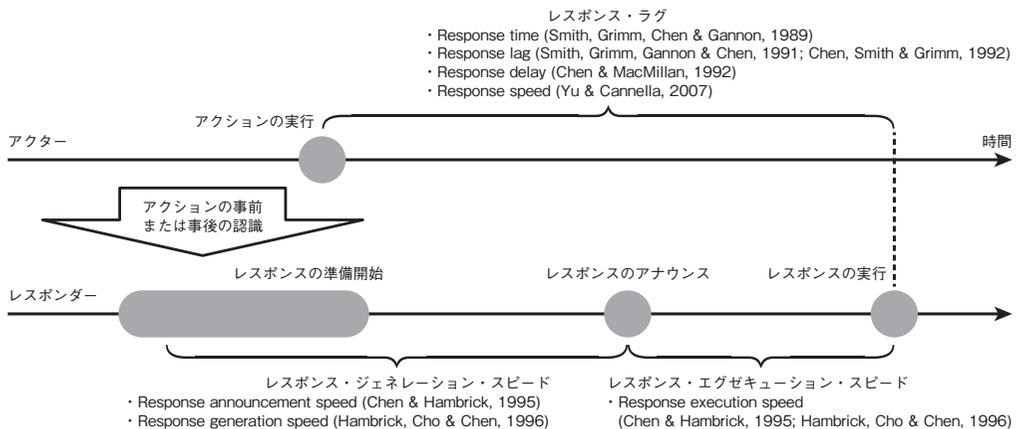
次に、時間の遅れとして表現したこれらの概念も含め、概念の説明に注目するとたった3種類のスピードを示していることが分かる (図1.)。最も常識に近い意味を持つものは Response time (Smith et al., 1989) や Response lag (Smith et al., 1991; Chen et al.,

1992)、Response delay (Chen & MacMillan, 1992)、Response speed (Yu & Cannella at al., 2007) であり、いずれもアクターがアクションを実行してからレスポnderがレスポンスを実行するまでのスピードを指している。本稿ではこの概念を「レスポンス・ラグ」と呼ぶことにする。

一方で、レスポnderがレスポンスの準備を始めてから実行するまでのプロセスに細分化して定義しているのが、Chen & Hambrick (1995) や Hambrick, Cho & Chen (1996) である。Response announcement speed (Chen & Hambrick, 1995) および Response generation speed (Hambrick at al., 1996) はアナウンスメントに着目するか、策定 (Generation) に着目するかの違いはあるが、いずれもレスポnderがレスポンスの準備を開始してからレスポンスをアナウンスするまでを指しており、本稿では「レスポンス・ジェネレーション・スピード」と呼ぶことにする。なお、レスポンスの準備を開始する前提として、アクターによるアナウンスメントや報道などでレスポnderはレスポンスに対応するアクションを認識していることが前提となる。また、Response execution speed (Chen & Hambrick, 1995; Hambrick at al., 1996) はレスポンスをアナウンスしてから実行するまでを指しており、本稿では「レスポンス・エグゼキューション・スピード」と呼ぶことにする。従い、本稿でレビューした主要文献には、レスポンス・ラグおよびレスポンス・ジェネレーション・スピード、レスポンス・エグゼキューション・スピードの3つのレスポンス・スピードの概念が存在することが分かった。

本稿ではレスポンス・スピードの影響要因とそのプロセスを分析するにあたって、特にレスポンス・ジェネレーション・スピードとレスポンス・エグゼキューション・スピードに着目したい。なぜなら、レスポnderがレスポンスを準備してから実行するまでの一連のプロセスを細分化して捉えることができるため、より精緻で正確な分析が望めるからである。ま

図 1. レスポンス・スピードの概念の類型



出所：各文献の記載に基づき、筆者にて作成

た、Chen & Hambrick (1995) と Hambrick et al. (1996) よれば、同じ要因であってもレスポンス・ジェネレーション・スピードとレスポンス・エグゼキューション・スピードに対して異なる影響を与えることもある。レスポンス・ラグはアクションとレスポンスが実行されたタイミングの差を捉えているため、先行者利益を検討する際などは適していると考えられるが、レスポンスの実体に関する分析は難しい。

### 3. AMC パースペクティブとレスポンス・スピード

競合分析がアクションやレスポンスの性質、組織成果に影響を与える枠組みを Chen (1996) が提示して以降、コンペティティブ・ダイナミクスに関する研究においては企業を取り巻く要因が競争行動に与える影響の分析枠組みとして AMC パースペクティブが広く取り入れられてきた。この AMC パースペクティブが担った大きな役割は組織のミクロ的視点である人間の認識とマクロ的視点である競争行動の統合である。近年の経営戦略論や組織論の議論では経営行動が人間の認識を通じてとられることが重要視されており、競争ポジショニングや戦略グループなどの研究で認識の視角が用いられている。コンペティティブ・ダイナミクス研究においては AMC モデルの原型を提示した Chen & Miller (1994) によって始まった (Chen & Miller, 2012)。

Chen (1996) は市場の共通性 (Market commonality) と資源の同質性 (Resource similarity) からなる競合分析が競争行動ドライバーを通じてアクションとレスポンスの出現可能性に影響を与え、結果として組織成果につながることをフレームワークとして提示している。特に重要なのは企業の競争行動に影響を与える必須の要因として3つの競争行動ドライバーを取り入れたことである。アウェアネスは企業間関係やアクション、レスポンスの効果を認識することであり、モチベーションはアクションやレスポンスをする動機をもつこと、ケイパビリティはアクションやレスポンスをする能力を意味する。マネージャーが行動の必要性を認識しなかったり、ケイパビリティを支える資源のコミットメントを確保するほどのものとしてライバルや脅威、優位性が捉えられていなかったりした場合にはケイパビリティがアクションに結びつかない (Chen, 1996)。

これらアウェアネスやモチベーション、ケイパビリティは構成概念であり、直接的に測定することはできない。ただし、経営学で使用されている他の多くの概念と同様に、概念に対応する変数を測定することは可能だろう。たとえば、アウェアネスはトップ・マネジメント・チームの多様性やマーケティング・広報部門が全社員に占める割合などで組織の情報処理能力として捉えられる。モチベーションについては取締役会や有価証券報告書などでの言及を観察することもできるし、ケイパビリティを捉える尺度として企業の資源スラックや特許の申請・取得数を用いることもできるだろう。

しかしながら、いずれの先行研究においても競争ドライバーの概念に対応する変数は測定されていない。これには理由があると筆者は考えている。Chen & Miller (2012) では競争行動ドライバーに影響を与えうる要因やそれを説明する理論的視角を先行研究に基づいて列挙し、AMC パースペクティブが競争行動に関係するさまざまな研究の橋渡しを担うことを主張している。例えば、ケイパビリティはネットワーク理論から経営者の人的つながりによって高められることもあれば、リソース・ベースド・ビューから企業の資源とその活用能力によって高められることもある。多様な要因によって競争ドライバーが高められたり低められたりするがゆえに、概念のもつ多様な側面を妥当に代表できる変数を見つけることが難しい。

競争行動ドライバーに影響を与える要因は AMC 全てに作用するとは限らず、競争行動ドライバーそれぞれに対して作用するかないかを具体的に検討しなければならない。一般的に言えば、アウェアネスとモチベーションは市場での関係性から主に影響を受け、ケイパビリティは戦略や資源配分から大きく影響を受ける可能性が高い (Chen, 1996)。なお、Chen (1996) の研究においては、アウェアネスは市場の共通性および資源の同質性の両方によって高められ、モチベーションは市場の共通性から、ケイパビリティは資源の同質性から影響を受けるとされている。

コンペティティブ・レスポンス・スピードの先行研究においては TMT (トップ・マネジメント・チーム) の異質性やアクションの種類などのさまざまな要因がどのような理由でレスポンス・スピードへ影響を与えているかが考察されているが、必ずしも個々の要因がどの競争行動ドライバーに作用するかという点については明確にされていない。本稿では個々の要因がどの競争行動ドライバーに作用するか具体的に考察することによって、レスポンス・ジェネレーション・スピードとレスポンス・エグゼキューション・スピードのそれぞれに対してどのような影響を与えうるか (あるいは影響を与えないか) を検討したい。

#### 4. 先行研究における測定尺度の問題点

本章ではこれまでに特定した3つのレスポンス・スピードごとに先行研究でどのように測定されているかを確認し、測定尺度の問題に言及したい (表 2.)。当然ながら、それぞれのレスポンス・スピードの概念に応じた尺度を用いるべきであり、例えばレスポンス・ラグの概念はアクターのアクションが実行されたタイミングからレスポンスのレスポンスが実行されたタイミングを測るべきである。しかしながら、レスポンス・スピードの先行研究においてはデータの入手困難性や信頼性などから、代替的な尺度が用いられている場合が多い。それゆえ、用いた尺度が適切でない場合、本来測るべきものが測られていない、つまり測定尺度の妥当性に問題が生じる。

表 2. 主要文献における概念と測定尺度

著 者	概念の類型	測定尺度の定義 (各文献の記載を抜粋し、筆者にて翻訳)
Smith, Grimm, Chen & Gannon (1989)	レスポンス・ラグ	競合企業がアクションを実施した日からレスポンスを実施した日までの差
Smith, Grimm, Gannon & Chen (1991)	レスポンス・ラグ	あるアクションが当該ジャーナルで初めて報じられた日から、そのアクションに対する競合企業のレスポンスをそのジャーナルが初めて公にした日までの差
Chen & MacMillan (1992)	レスポンス・ラグ	あるアクションが当該ジャーナルで初めて報じられた日から、当該企業のレスポンスがそのジャーナルで初めて公にされた日までの日数
Chen, Smith & Grimm (1992)	レスポンス・ラグ	あるアクションが当該ジャーナルで初めて報じられた日から、そのジャーナルが当該企業のレスポンスを初めて公にした日までの日数
Chen & Hambrick (1995)	レスポンス・ジェネレーション・スピード レスポンス・エグゼキューション・スピード	当該ジャーナルにおいて、あるアクションがアナウンスメントされた日から、レスポンスする企業が公にアナウンスした日または意図したレスポンスを認めた日までの差 企業が当該ジャーナルで意図したレスポンスを公にアナウンスした日またはそれを認めた日から、そのレスポンスが実行され始めた日までの時間の経過
Hambrick, Cho & Chen (1996)	レスポンス・ジェネレーション・スピード レスポンス・エグゼキューション・スピード	競合企業が最初のアクションをアナウンスした日から、当該企業がレスポンスをアナウンスした日までの累積時間 アナウンスしたレスポンスを企業が実行し始めた時までの時間の量
Yu & Cannella (2007)	レスポンス・ラグ	当該企業に対するライバル企業のアクション、および、それに続く、同ライバル企業に対する当該企業のレスポンスのアクションまでの日数

出所：各文献の記載に基づき、筆者にて作成

### レスポンス・ジェネレーション・スピードとレスポンス・エグゼキューション・スピード

Chen & Hambrick (1995) と Hambrick et al. (1996) はアクションが公になった日からレスポンスが公になった日までをレスポンス・ジェネレーション・スピード、レスポンスが公になった日からレスポンスが実行された日までをレスポンス・エグゼキューション・スピードとして測定しており概念に応じた適切な尺度であると言えよう。なお、Hambrick et al. (1996) はレスポンスがアナウンスされた日のみを基準としているのに対し、Chen & Hambrick (1995) は報道されたレスポンスの内容をレスポンドーが認めた日も基準に加えている。仮にレスポンドーが意図していたアナウンスメントよりも前に報道されてそれを認めた場合は、報道されなかった場合に比べてレスポンス・ジェネレーション・スピードが短く、レスポンス・エグゼキューション・スピードが長く測定されることになるだろう。レスポンスの内容が固まり、アナウンスする直前に報道される場合であれば影響は少ないが、そうでない場合は測定上の問題が生じる可能性が残されている。

## レスポンス・ラグ

レスポンス・ラグを概念としている文献のうち、Smith at al. (1989) および Yu & Cannella (2007) はアクションとレスポンスの差を尺度としており、概念を適切に測定できている。一方で、Smith at al. (1991) と Chen & MacMillan (1992)、Chen at al. (1992) はアクションがジャーナルで報じられた日からレスポンスが初めてそのジャーナルで公にされた日までの日数としている。論文中では明確にされていないため断定はできないが、仮に前述の Chen & Hambrick (1995) や Hambrick at al. (1996) と同じデータが用いられているとすると、アクションの実行日ではなくアクションに関する報道が掲載されたタイミングを始点としている可能性が高い。その場合、アクターの意図によらず報じられた場合だけでなく、アクターがアクションを事前にアナウンスした場合でさえも、アクションが実際に実行されたタイミングと計測された日が大きく離れてしまう。また同様に、レスポンスに関してもレスポンスがアナウンスした場合などは実際の実行日から乖離してしまう。言い換えれば、アクターやレスポンスがそれぞれ事前にアナウンスを行うとすれば、Smith at al. (1991) と Chen & MacMillan (1992)、Chen at al. (1992) の測定尺度はレスポンス・ラグを計測しているのではなく、実質的にレスポンス・ジェネレーション・スピードを測っていることになる。次の章ではこれらの文献の実証結果はレスポンス・ジェネレーション・スピードの検定結果であると見なして考察したい。

## 5. レスポンス・スピードに影響を与える要因

どの要因がどのようにレスポンス・ジェネレーション・スピードおよびレスポンス・エグゼキューション・スピードに影響を与えるか、理論的な考察と先行研究の実証結果をもとに検討する。表 3. は各先行研究で用いられている測定尺度と影響要因、要因ごとの検定結果を記載しており、影響要因がどの競争行動ドライバーに影響を与えるかを括弧内に記載している。これは主に各文献の仮説の導出部分と AMC パースペクティブに詳しい Chen (1996) および、Chen & Miller (2012)、Chen, Kuo-Hsien & Tsai (2007) を参考に筆者が割り振りを行った。なお、Chen, Smith & Grimm (1992) および Yu & Cannella (2007) は文献の中で、それぞれの要因がどの競争ドライバーに影響するかに言及しており、それを参考にした。

影響要因の有意水準と効果の向きは理論的な考察を補完するために用いている。有意な結果を示している要因はその概念に十分な影響を与えていると見なした。例えば、要因「外部志向性」がレスポンス・ジェネレーション・スピードに対して、「+」向きで十分に有意な結果を得ている場合は、「外部志向性」が競争行動ドライバーを通じレスポンス・ジェネレーション・スピードを速める影響を与えていると判断した。以下では、アウェアネスとモチベーション、ケイパビリティの競争行動ドライバーごとにどのような要因から影響を受け、どの

レスポンス・スピードに影響を与えるかを考察する。

## アウェアネス

レスポンスの策定はまずレスポnderがアクターのアクションを認識することから始まる。アクションをどう認識したかが、レスポンスをいつアナウンスし、どのような内容を実行すべきかを含む意思決定の土台となる。まず、アウェアネスはアクションの認識のしやすさに影響を受ける。Smith at al. (1991) や Chen at al. (1992) は個々のアクションが戦略的アクションなのか、それとも戦術的アクションなのかに着目している。戦略的アクションはアクターの意図がレスポnderを含む外部者にとってわかりづらく、レスポnderは様子見をしようとするため、レスポンス・ジェネレーション・スピードを遅くすることを示している。また、Chen at al. (1992) は明示的に述べていないが、アクションの実施要件が高いほどレスポnderがアクションを把握することに時間がかかると考えられ、レスポンス・ジェネレーション・スピードを遅くしている。

Yu & Cannella (2007) はアクションの認識しやすさが多国籍企業のアウェアネスにも影響することに言及している。まず、多国籍企業が本拠地をおくホーム国と最初にアクションが起こった国（アクション起点国）の距離が離れているほど、アクションに関する情報収集や情報の解釈が妨げられるため、レスポンス・スピードを遅くすることを発見している。また、アクション起点国がレスポnderにとって重要であるほど、日頃から注意が向いているため、アクションが起きたときに状況を認識しやすいはずである。多市場接触 (Multimarket Contact) とは企業が同じ競合企業に他の市場でも相対することを指すが、多市場接触のレベルが高いほど互いの意図や能力について熟知しており、レスポnderはアクションを認識しやすい。

次に、アウェアネスはレスポnderがアクションをどう認識するかにもよる。Smith at al. (1989) と Smith at al. (1991) は組織全体の外部志向性が高いほど柔軟性をもち前向きなため、レスポンス・ジェネレーション・スピードが速いことを示している。また、Hambrick at al. (1996) は TMT のメンバーの在職期間が長いほど情報処理能力が高いため、レスポンス・ジェネレーション・スピードが速いことを示している。同様に、TMT の教育レベルが高いほどアウェアネスが高まりやすいと考えられるが、レスポンス・スピードを速めるとする証拠は示されていない (Smith at al., 1991; Hambrick at al., 1996)。

また、TMT メンバーの異質性もアクションの認識に影響を与える。異質的な TMT は多様で幅広い視点をもつため、認識を TMT 内で一致させることが難しい。Hambrick at al. (1996) は TMT の職能と教育、在職期間それぞれの異質性が高いほど、レスポンス・ジェネレーション・スピードを遅くすることを示している。TMT の規模が大きいほど認識を統一することが難しいと考えられるが、Hambrick at al. (1996) の結果からはレスポンス・ジェ

ネレーション・スピードに影響を与えていることを確認できない。

以上をまとめると、レスポンスの認識のしやすさと、レスポンスを認識する TMT や組織の特徴はアウェアネスを左右し、レスポンス・ジェネレーション・スピードに影響を与える。一方で、Hambrick at al. (1996) の結果が示唆するように、アウェアネスはレスポンス・エグゼキューション・スピードに十分な影響を与えていないと考えられる。

## モチベーション

レスポンスをしたいという動機をレスポnderが持つことによって、レスポンスの策定が進み、レスポンスのアナウンスメントに至る。モチベーションに影響を与える要因は、アクションやレスポンスの特性に関わるものとレスポnderの特性に関わるものが多く、中でもアクションのもつさまざまな側面はレスポンス・スピードの研究でも早い時期から注目されてきた (Smith at al., 1989; Chen at al., 1992)。アクションの脅威 (Smith at al., 1989) や激しさ (Chen at al., 1992) が高いほどレスポnderは対策を急ぐため、レスポンス・ジェネレーション・スピードが速まる。潜在的な影響範囲の広さを意味するインパクトも同様の影響をもつと考えられるが、アクションのインパクトが与える影響は有意な結果を得られていない (Chen at al., 1992)。多国籍企業においても、アクション起点国がレスポnderにとって重要であるほど、アクションが起きた国でのレスポンスが最も高いシグナリング効果を生むため、同一国内でレスポンスを速く行おうとするモチベーションが高まる (Yu & Cannella, 2007)。同様に Chen & MacMillan (1992) によれば、アクションが起こされた市場に対してレスポnderが依存しているほど報復を急ぐとするが有意な証拠は示せていない。

一方で、アクションが急激であるほど、レスポンスするにはレスポnderが従来のやり方や政策、計画を変化させることが必要になり、レスポンスの必要性を認めにくくなる傾向があるため、レスポンス・スピードが遅くなる (Smith at al., 1989)。また、不可逆性が高いレスポンスであるほどレスポnderはレスポンスをためらい、レスポンス・ジェネレーション・スピードを遅くする (Chen & MacMillan, 1992)。

レスポnder自身の特性とモチベーションの関係も多くの文献が指摘している。まず、企業規模が大きいほど、モチベーションを通じてレスポンス・ジェネレーション・スピードが速くなる。なぜなら、アクターからのアクションが公になると、規模が大きな企業はステークホルダーからプレッシャーを掛けられ、シグナリング効果を高めようとレスポンスのアナウンスメントを急ぐからだ。一方で、規模が小さな企業はレスポンスによる反撃の威力を高めるため、ゲリラ戦略としてアナウンスメントを引き延ばそうとする傾向にある (Chen & Hambrick, 1995)。企業規模が高まるほどレスポンス・ジェネレーション・スピードが速くなることは Hambrick at al. (1996) でも示されている。また、Smith at al. (1989) は組織が公式化されるほど外部環境の変化に対して鈍くなるため意思決定が遅くなることを述べて

いるが、レスポンス・ラグでは有意な結果が得られていない。レスポンス・ジェネレーション・スピードとしてより細かく測定すれば、異なる結果が得られるかもしれない。

モチベーションに影響を与える多国籍企業の特長や外部環境についても Yu & Cannella (2007) は数多く挙げている。多くの市場で接触しているほど相互依存性が高いため、素早いレスポンスによって自社のポジションを守るという強いコミットメントをシグナリングし、アクターのアクションを抑制しようとするモチベーションが高まる。また、支持する証拠は得られていないが、多国籍企業の本社とホスト国の子会社のつながり、つまり子会社のコントロールが強いほど本社と子会社間の情報の流れが円滑になり、本社はオペレーションや戦略的意思決定を子会社に指示しやすく、子会社も本社の意向に沿おうとするためレスポンスを速くするモチベーションが高まるとしている。アウェアネスの項で触れたときと同様に、ホーム国と最初にアクションが起こった国の距離が離れているほど、アクションに関する情報をうまく収集できないため、円滑にレスポンスしようとするモチベーションが低くなる。さらに、Yu & Cannella (2007) はホスト国とホーム国の規制はモチベーションに対して逆の影響をもたらすことを発見している。ホスト国の規制はレスポンスにとって障害であり、政治リスクも伴うためレスポンスのモチベーションを減じさせる一方で、ホーム国が規制によって守られているほどレスポンスにとって不確実性が低い、ある種の安全な裏庭 (Safe backyard) であり、モチベーションが高まるとしている。

これらさまざまな要因はレスポンスしたいというモチベーションに影響し、それゆえレスポンス・ジェネレーション・スピードに対して大きな影響を与える。一方で、アナウンスメント後はモチベーションによって既にアナウンスメントしている実行予定日を前倒したり、後ろ倒ししたりすることは考えにくく、レスポンス・エグゼキューション・スピードに与える影響は比較的少ないはずである。

## ケイパビリティ

当然ながら、レスポンスを実行するまでのスピードがレスポンスを実現するためのケイパビリティに大きく依存することは明らかであろう。モチベーションの項でも議論した企業規模はケイパビリティにも影響を与える。常識的な考えに沿うように、規模が小さい企業は柔軟性に優れている傾向があるのに対し、規模が大きい企業は構造的に複雑であり情報処理が遅い傾向がある。従って、企業規模が大きくなるほどレスポンス・エグゼキューション・スピードが遅くなる (Chen & Hambrick, 1995; Hambrick et al., 1996)。つまり、企業規模が大きいほどレスポンス・ジェネレーション・スピードが速くなるが、レスポンス・エグゼキューション・スピードは遅くなるということである。これはレスポンス・ジェネレーション・スピードとレスポンス・エグゼキューション・スピードに細分化して測定したからこそ得られた洞察であることを強調したい。また、構造的複雑性が低い企業や資源の Slack が

多い企業ほど不安定な外部環境に速く対応できるはずであるが、Smith at al. (1991) と Hambrick at al. (1996) は十分な証拠を示せていない。

アクションの実施要件が高いほど、当然ながら同種のレスポンスをとる場合に必要なケイパビリティが不足しやすい (Chen at al., 1992)。外部環境の不安定性もケイパビリティを通じてレスポンス・エグゼキューション・スピードを速めるはずである。安定的な環境では変化や競争行動が少なく、企業は高度に分化された機械的な組織構造になりがちであり、逆に、不安定な環境にいる企業の方が変化に備えているため、高度に統合された持続的で有機的な組織構造である可能性が高いからだ (Smith at al., 1989)。

アウェアネスやモチベーションと同様に、ケイパビリティに影響を与える多国籍企業特有の要因も Yu & Cannella (2007) は特定している、多市場接触が多い企業同士は同じような戦略的能力を持つ傾向にあり、レスポンスの実行に必要なケイパビリティをレスポンス・エンダーが保持している可能性が高い。モチベーションの項でも触れたように、ホスト国の規制はレスポンス・エンダーにとって障害でありケイパビリティを減じさせる要因になるが、ホーム国の規制はレスポンス・エンダーのケイパビリティの優位性を高めてくれる。また、ホーム国とホスト国の距離が離れているほど、内部調整の難しさやコストによってケイパビリティが低くなると考えられる。最後に、子会社のコントロールが高いほど、本社と子会社の間で知識や情報を含む資源のやり取りが円滑になるため、ケイパビリティが高まると考えられる。

レスポンス・エンダーの特性や外部との諸条件がレスポンス・エンダーのケイパビリティに影響を与え、ケイパビリティが高まることによってレスポンス・エグゼキューション・スピードが速くなる。一方で、資源の Slack がレスポンス・ジェネレーション・スピードにはあまり影響を与えないことを示唆する Smith at al. (1991) や Hambrick at al. (1996) の実証結果からも考えられるように、アナウンスメントを出すまでの期間に対してはアウェアネスとモチベーションが与える影響の大きさと比べて、ケイパビリティがレスポンス・ジェネレーション・スピードに与える影響は小さいと考えられる。ここまでの議論を整理し、枠組みとして示したものが図 2. である。なお、Smith, Ferrier & Ndofor (2001) を参考にして、影響要因をカテゴリーごとに整理した。Smith at al. (2001) はコンペティティブ・ダイナミクス研究を包括的にレビューし、レスポンスの性質に影響を与える要因をアクターとアクション、業界の競争環境、レスポンス・エンダー、レスポンスの 5 つに整理し、先行研究から具体的な概念を例示している。

表 3. 主要文献における競争行動ドライバーの影響要因と実証結果

著 者	測定された概念	影響要因 <sup>(1)</sup>	効果 <sup>(2)</sup>	有意水準 <sup>(3)</sup>	
Smith, Grimm, Chen & Gannon (1989)	レスポンス・ラグ	(A) 外部志向性	+	**	
		(M) アクションの脅威	+	*	
		(M) アクションの急激さ	-	**	
		(M) 組織の公式化	-	有意ではない	
		(C) 環境の不安定性	+	*	
Smith, Grimm, Gannon & Chen (1991)	レスポンス・ジェ ネレーション・ス ピード	(A) 外部志向性	+	**	
		(A) TMTの教育レベル	-	有意ではない	
		(A) TMTの在職期間	-	有意ではない	
		(A) 戦略的アクションの割合	-	**	
		(C) 吸収されたスラック	+	†	
		(C) 吸収されていないスラック	-	有意ではない	
		(C) 構造的複雑性	+	有意ではない	
Chen & MacMillan (1992)	レスポンス・ジェ ネレーション・ス ピード	(M) 市場への依存度	-	*	
		(M) レスポンスの不可逆性	-	***	
Chen, Smith & Grimm (1992)	レスポンス・ジェ ネレーション・ス ピード	(A) 戦略的アクションの割合	-	***	
		(A,C) アクションの実施要件の高さ	-	***	
		(M) アクションのインパクト	-	有意ではない	
		(M) アクションの激しさ	-	*	
Chen & Hambrick (1995)	レスポンス・ジェ ネレーション・ス ピード	(M,C) 企業規模	+	*	
		レスポンス・エグ ゼキュレーション・ スピード	(M,C) 企業規模	-	有意ではない
Hambrick, Cho & Chen (1996)	レスポンス・ジェ ネレーション・ス ピード	(A) TMTの異質性(職能)	-	**	
		(A) TMTの異質性(教育)	-	†	
		(A) TMTの異質性(在職期間)	-	*	
		(A) TMTの教育レベル	-	有意ではない	
		(A) TMTの在職期間	+	*	
		(A) TMTの規模	+	有意ではない	
		(M,C) 企業規模	+	**	
		(C) スラック(E/LTD)	+	†	
		(C) スラック(CA/CL)	+	有意ではない	
		(C) スラック(Profit)	-	*	
		レスポンス・エグ ゼキュレーション・ スピード	(A) TMTの異質性(職能)	-	*
			(A) TMTの異質性(教育)	-	*
			(A) TMTの異質性(在職期間)	-	有意ではない
			(A) TMTの教育期間	+	有意ではない
			(A) TMTの在職期間	+	有意ではない
			(A) TMTの規模	-	有意ではない
			(M,C) 企業規模	-	***
(C) スラック(E/LTD)	-		有意ではない		
(C) スラック(CA/CL)	+		有意ではない		
(C) スラック(Profit)	-		†		



## 6. おわりに

本稿に主たる貢献は、先行研究が取り上げたレスポンス・スピードへの影響要因がどのように影響を与えるかを AMC パースペクティブとレスポンス・ジェネレーション・スピードおよびレスポンス・エグゼキューション・スピードの概念を組み合わせ、理論的な考察と先行研究の実証結果をもとに明らかにしたことである。コンペティティブ・ダイナミクスの研究においては AMC パースペクティブを用いることで、さまざまな要因がアウェアネスやモチベーション、ケイパビリティに影響を与え、結果として競争行動の性質を決めるとされてきた (Chen, 1996; Chen & Miller, 2012)。また、Chen & Hambrick (1995) や Hambrick, Cho & Chen (1996) はレスポンス・スピードがレスポンスを策定しアナウンスするまでと、アナウンスしてから実行するまでの 2 つプロセスに細分化し、要因によってはレスポンス・ジェネレーション・スピードとレスポンス・エグゼキューション・スピードに異なる影響を与えることを示した。しかし、AMC パースペクティブによる競争行動ドライバーへの影響プロセスを示し、2 つのレスポンス・スピードを用いた研究がなく、どのような要因が競争ドライバーにどう影響し、2 つのレスポンス・スピードにどのような効果をもたらすのかは分かっていなかった。

今後の研究においては大きく 3 つの方向性が考えられる。1 つは先行研究で取り上げられた要因の確からしさを再認識することである。レスポンス・ラグの概念を用いている文献において理論的考察と実証結果が整合的ではない場合、2 つのレスポンス・スピードに分解して考察することにより違った解釈ができるかもしれない。本稿が提示した枠組みは 1 つ 1 つの要因が 2 つのレスポンス・スピードそれぞれに対しどのような影響をもたらすかをより精緻に分析するためのツールになる。

次に、先行研究で取り上げられていない新たな影響要因、特にレスポンスや産業の競争環境、アクターに関する要因の発見である。図 2. で示したように、レスポンスやアクションの要因については多くの研究があるが、それ以外の要因についてはあまり研究されておらず空白地帯になっている。例えば、産業の成長性や集中度、参入障壁 (Ferrier, 2001)、あるいはアクターとの市場の共通性や資源の同質性 (Chen, 1996) など、高い関心がありコンペティティブ・ダイナミクスで議論になっているが、レスポンス・スピードについては焦点が当たっておらず、分かっていないものも多い。

さらに、多国籍企業間の関係に焦点を当てた Yu & Cannella (2007) を除けば既存研究は独立企業を前提としており、他の組織形態や組織間関係におけるレスポンス・スピードは取り扱われていない。多角化企業やジョイント・ベンチャー、アライアンスなどのレスポンス・スピードは独立企業とどのように異なるのか不明である。これらの未解決課題に取り組む上

で、本稿が提示した枠組みが今後の研究に資すれば幸いである。

### 【参考文献】

- 浅羽茂. (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.
- 入山章栄. (2012). *世界の経営学者はいま何を考えているのか*. 英治出版.
- 経済同友会. (2013). *第17回 企業白書 持続可能な経営の実現*. 経済同友会.
- 日中韓経営者アンケート—世界で勝つ条件、日本は「スピード」. (2013, January 7). 日経産業新聞, p.12.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., & Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1205-1219.
- Boyd, J. L., & Bresser, R. K. (2008). Performance implications of delayed competitive responses: evidence from the US retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1077-1096.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Chen, M. J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Chen, M. J., & MacMillan, I. C. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35(3), 539-570.
- Chen, M. J., & Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy - valence framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85-102.
- Chen, M. J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.
- Chen, M. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1992). Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38(3), 439-455.
- Chen, M. J., Kuo-Hsien, S. U., & Tsai, W. (2007). Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50(1), 101-118.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858-877.
- Galbraith, J. R., & Jay, G. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Grimm, C. M., Lee, H., & Smith, K. G. (2005). *Strategy as action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. Oxford Univ. Press.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 659-684.
- Lee, H., Smith, K. G., Grimm, C. M., & Schomburg, A. (2000). Timing, order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 23-30.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First - mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- MacMillan, I., McCaffery, M. L., & Van Wijk, G. (1985). Competitors' responses to easily imitated new products—Exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, 6(1), 75-86.
- Markides, C. C., & Geroski, P. A. (2004). *Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter*

- and dominate new markets* (Vol.325). John Wiley & Sons.
- Más-Ruiz, F. J., Nicolau-Gonzálbez, J. L., & Ruiz-Moreno, F. (2005). Asymmetric rivalry between strategic groups: Response, speed of response and ex ante vs. ex post competitive interaction in the Spanish bank deposit market. *Strategic Management Journal*, 26(8), 713-745.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press. (鬼澤忍訳. (2014). *競争優位の終焉：市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける*. 日本経済新聞出版社.)
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395-1427.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper, New York.
- Shenkar, O. (2010). *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*. Harvard Business Press. (井上達彦監訳・遠藤真美訳. (2013). *コピーキャット：模倣者こそがイノベーションを起こす*. 東洋経済新報社.)
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Grimm, C. M. (2001). King of the hill: Dethroning the industry leader. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 59-70.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Ndofor, H. (2001). Competitive dynamics research: Critique and future directions. *Handbook of Strategic Management*, 315-361.
- Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1991). A communication-information model of competitive response timing. *Journal of Management*, 17(1), 5-23.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Chen, M. J., & Gannon, M. J. (1989). Predictors of response time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence. *Journal of Business Research*, 18(3), 245-258.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. Sage Publications, Inc.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., & Chen, M. J. (1991). Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34(1), 60-85.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Young, G., & Wally, S. (1997). Strategic groups and rivalrous firm behavior: Towards a reconciliation. *Strategic Management Journal*, 18(2), 149-157.
- Urban, G. L., Carter, T., Gaskin, S., & Mucha, Z. (1986). Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications. *Management Science*, 32(6), 645-659.
- Yu, T., & Cannella, A. A. (2007). Rivalry between multinational enterprises: An event history approach. *Academy of Management Journal*, 50(3), 665-686.