

競争要因がいかに戦略を形成するか（マイケル・ポーター）  
（1979年論文）

弁護士 川村真文

5つの要因 .....	2
1 新規参入の脅威.....	2
2 強力な売り手と買い手 .....	3
3 代替製品.....	4
4 競争相手.....	4
戦略の形成 .....	5
1 会社のポジショニング .....	5
2 バランスに影響を与える .....	6
3 業界変化の利用.....	6
多面的競争 .....	6

## 5つの要因

新規参入の脅威

売り手の交渉力

買い手の交渉力

代替製品/サービスの脅威

既存の競争相手

これらの要因が当該産業の収益性を決定する。

要因が強い 低い収益可能性。

要因が弱い 高い収益可能性。

企業戦略の目的は、これらの要因から最も防御でき、有利に影響を与えることができるポジションを見つけること。

そのために、各要因を規定する要素の探求が大切。

### 1 新規参入の脅威

新規参入の脅威は、**参入障壁**と 新規参入者が予想する既存の参加者の**反応**に基づく。

## 6つの主要参入障壁

規模の経済（生産量の増大による単位あたりの生産コストの低減）

e x . 生産、リサーチ、マーケティング、サービスにおけるスケールメリット。

参入者に 大規模参入か 費用面での不利かの選択を強いる。

製品の差別化

ブランドの確立 参入者に顧客ロイヤルティの克服を強いる。

広告、顧客サービス、当該産業でのファーストランナー、製品差別化 ブランド強化。

資金の必要性

競争のために多大な投資を要する場合。

規模と関係のない費用面での不利

経験曲線、技術・ノウハウ、原材料へのアクセス、インフレ前の価格での購入、政府の補助、有利な立地等による優位。

経験曲線：経験により単位当たり費用が低減するという考え方。

- ・ 経験曲線は費用についての障壁 その障壁としての意味は、競争にとって費

用がどれだけ重要であるかによる。

- ・ 全く新しい経験曲線を作り出すイノベーションによって無効となり得る。  
(既存業者を飛び越え、新しい経験曲線に立つことができる。)

流通ルートへのアクセス

卸売 / 小売が制限されており、既存の競争者がそれらと密接な関係を結んでいる場合。

政府の政策

許認可や原材料へのアクセス規制。

環境汚染規制や安全規制等を通じて間接的に参入障壁に影響を与え得る。

## 参加者の反応

参入を躊躇する場合

- ・ 過去に新規参入者を撃退
- ・ 反撃のための十分な手段(現金、借入余力、生産能力、流通や顧客へ影響力)を持つ。
- ・ シェアの維持又は産業全体の過剰能力のため値下げが予想される場合。
- ・ 産業の成長力が弱く、新規参入により全ての参加者の財務状況が悪化。

## 参入障壁の変化

状況の変化により参入障壁は変化する。( e x . 特許の失効、オートメーションと統合による規模の経済の増大。)

産業の大きなセグメントにおける戦略的判断が参入障壁に大きな影響を与える。

## 2 強力な売り手と買い手

売り手や買い手は、値上げ / 値下げ、商品 / サービスの品質低下 / 向上により、当該産業の利益を奪う。

### 売り手が力をもつ場合

- ・ 少数の売り手が独占。
- ・ 製品の独自性 / 差別化。
- ・ 切替費用 (switching cost)。
- ・ 代替製品と競合しない。
- ・ 買い手の事業の統合可能性。
- ・ 売り手にとって重要な買い手でない場合。

### 買い手が力をもつ場合

- ・ 集約 / 大量購入する場合。
- ・ 売り手の固定費が大きく稼働率を高めたい場合。
- ・ 製品が標準製品で差別化されていない場合。( 他の売り手への乗換えが容易 )
- ・ 買い手の製品の部品であり、製品コストに占める割合が大きい場合。
- ・ 買い手の収益性が低い場合。
- ・ 当該製品が買い手の製品 / サービスの品質にとって重要でない場合。( 買い手の製品 / サービスの品質にとって重要。 )
- ・ 当該製品が買い手に利益をもたらさない場合。( 買い手に利益をもたらす。 )
- ・ 売り手の事業の統合可能性。
- ・ ( 買い手が ) 小売店の場合、消費者の購入判断に影響を与えることができる場合。

### 戦略的行動

- ・ 力の弱い売り手 / 買い手を見つける。
- ・ 同一産業内でも弱いセグメントが存在する。  
( e x . 買い替え市場は価格に敏感ではない。 )
- ・ 低コストかユニークな製品の場合のみ、強力な買い手に対して平均以上の利益を獲得できる。
- ・ 売り手 / 買い手の力を創造する要因の変化に従い、当該グループの力は変動する。

## 3 代替製品

代替製品 / サービスは、価格に上限を設けることで収益を制限する。

代替製品が戦略的に注目されるべき場合。

コストパフォーマンスでのトレードオフを改善する場合。

高い収益力を有する産業によって生産される場合。

## 4 競争相手

### 競争の激しさに影響する要因

- ・ 規模と力が同じ競争者が多数存在。
- ・ 産業成長が鈍く、成長指向のメンバーがシェア争いを促進する場合。
- ・ 製品 / サービスが差別化されず、切替費用もない場合。
- ・ 固定費が高く、製品が陳腐化しやすい場合。( 値下を誘引する。 )
- ・ 生産能力の過剰。
- ・ 高い撤退障壁。
- ・ ライバルが戦略、起源、個性を異にする場合。

戦略的シフトを通じて状況を改善させ得る。

- ・ 切替費用 / 製品差別化の増大。
- ・ 成長の早いセグメントでの販売努力。
- ・ 固定費が低い市場への集中。
- ・ 高い撤退障壁を有する相手との競争を回避し、厳しい価格競争を回避。

### 戦略の形成

1. 当該産業での競争要因を把握する。
2. 戦略的側面における、会社の強さと弱さを理解する。
3. アクションプランを作成する。
  - (1) 競争要因に対して最も**防御できるポジション**に会社をおく。
  - (2) **競争要因のバランスに影響**を与え、会社のポジションを改善する。
  - (3) 競争要因の背後にあるファクターの変化を予想し、(競争相手が認識する前に)新たな競争バランスへのより適切な戦略をとることにより、**産業変化を利用する**。

### 1 会社のポジショニング

既存の産業構造に会社の強みと弱みをマッチさせ、競争要因に対して最も防御できるポジションに会社をおく。

- ・ 競争要因に対する防御の構築。
- ・ 最も要因が弱いポジションを探す。
- ・ 会社の能力と競争要因を理解することにより、競争すべきエリア (勝てるエリア) と競争を回避すべきエリア (勝てないエリア) を明らかにする。

e x . ドクターペッパーの例

ソフトドリンク業界の参入障壁： ブランド、 大規模マーケティング、 ボトラーネットワークの利用。

- 最大販売飲料セグメント (コーラ飲料) の回避 (競争回避)
- 特定風味の少数ラインの維持 (製品差別化)  
製品ラインでの競争回避
- 異なった風味を利用し、全てのラインを稼働させたいコークとペプシのボトラーに相乗り (参入障壁の回避)  
流通における競争回避
- 唯一の風味の独自性を強調する強力な宣伝 (ブランドと顧客ロイヤルティの確立)  
マーケティングで競争

規模の経済は存在せず、ドクターペッパーは小さいシェア (6%) で成功。

## 2 バランスに影響を与える

競争要因のバランスに影響を与え、会社のポジションを改善する。

e x .

マーケティングにおけるイノベーション ブランド同一性の向上 / 製品差別化。

巨大設備への投資や垂直統合 参入障壁への影響。

## 3 業界変化の利用

競争要因の背後にあるファクターの変化を予想し、(競争相手が認識する前に)新たな競争バランスへのより適切な戦略をとることにより、産業変化を利用する。

e x .

製品ライフサイクル ビジネスが成熟するにつれ、成長率の変化、製品差別化の衰退、垂直統合の傾向。

戦略的視点における最も重要なトレンドは、当該産業での最も重要な競争要因に影響し、新しい要因を最前列におし出すもの

### 多面的競争

成長・存続への鍵は、競争相手から攻撃されず、売り手 / 買い手、代替製品からの侵食を受けにくいポジションを確立する。

そのための方法は多様 ( e x . 顧客との関係強化、実質的又は心理的な製品の差別化、統合、技術的リーダーシップの確立 )