

## 《経営者のための「経営理論」講座》

# 事業構造分析～ポーターの5フォース

本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職の方を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営に役立つ「戦略論や分析ツール等」の用語を簡略に解説するシリーズです。  
今回は事業構造を理解するためのフレームワークであるポーターの「5フォース分析」について解説します。

## 1章 5フォース分析とは

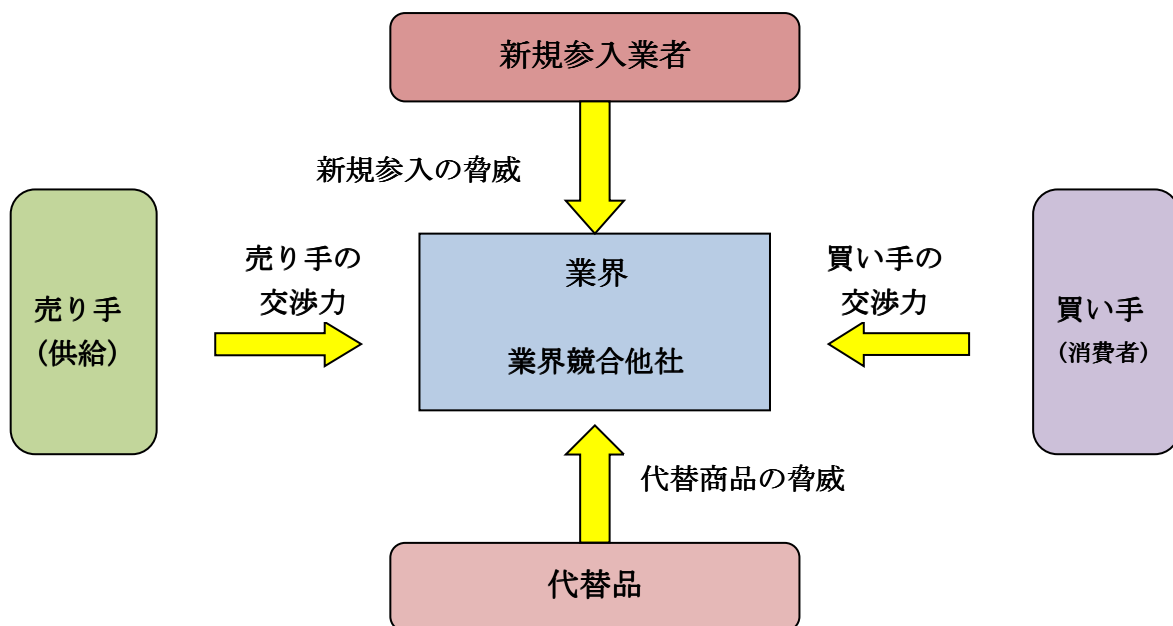
5フォース分析とは、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・E・ポーター教授によって開発された極めて有名な業界の収益分析のためのフレームワークで、「競争の戦略」（1980年、ポーター著）で発表されました。

ある業界を

- ① 業界内競争が激しいか否か
- ② 新規参入障壁が高いか低い
- ③ 代替品があるかないか
- ④ 消費者の力が強い弱い
- ⑤ 供給業者の力が強い弱い

という観点から分析することで、業界の収益構造や競争におけるキーポイントを判断します。これらの判断によって、経営資源の優先投入先、新規参入可否、事業撤退の検討などが円滑に進めることが出来ます。

### <5フォース分析の概念図「5つの競争要因」>



## 2章 5つの要因の整理

ポーターは、その著作「競争の戦略」の中で、企業は市場における競争力を検討するために、3つの基本戦略（事業戦略3類型）のいずれかを選ばなければならないと説きました。

- ① **コストリーダーシップ戦略**：市場で最も低いコストを実現する。
- ② **差別化戦略**：他社とは違う特徴的な製品を提供する。
- ③ **集中戦略**：ニッチ市場を支配する。

そして、業界環境及び企業環境にマッチしたより適切な戦略を選択できるかどうかは、企業経営陣の判断等に係わっており、これらの基本戦略は、以下の5つの競争要因によって影響を受けるため、それらを考慮しなければならないとしています。

### ・業界競合他社

マーケティングや研究開発への投資に影響を与え、結果的に利益を低減。

### ・新規参入の脅威

競争を激化させ価格や収益に影響。

### ・代替品の脅威

市場での自由度を制限し価格を引き下げ、結果的に利益を低減。

### ・買い手の交渉力

価格設定に影響し、利益を引き下げる。

### ・売り手の交渉力

価格設定に影響。

## 1. 業界競合他社

業界内の敵対関係の強さが大きければ、業界内の競争が激しくなり、企業の収益性が低下する可能性が高くなります。敵対関係の強さを決定する要因として、

- ・業界内のプレイヤー(競合企業)の数
- ・規制の有無

等があげられます。その結果、下記のような業界状況が見受けられるようになります。

- ・価格競争の発生
- ・商品の差別化がなくなり、商品変更による「金銭的成本」「心理的成本」「手間コスト」等の乗り換えコストが極端に低くなっている
- ・撤退が難しい状況になっている企業が増加している

## 2. 新規参入の脅威

新規参入の脅威の大きさは、参入障壁の高さで示されます。参入障壁が低い場合は業界内のプレイヤー（競合企業）数が増え競争が激化し、企業の収益性が低下する可能性が高くなります。

ポーターは「競争の戦略」の中で、この参入障壁の規模を計る指標として、次の8つをあげています。

- ・規模の経済性が働くか
- ・製品の差別化は存在するか
- ・多額の投資が必要か

- ・仕入れ先を変更するコストは大きいのか
- ・流通チャネルの確保は難しいか
- ・規模の経済性以外のコスト面での不利な点は存在するか
- ・政府の政策による参入の制限や規制は存在するか
- ・参入に対し強い報復がありそうか

### 3. 代替品の脅威

自社の既存製品・サービスに比べて、価格面や性能面で優れた代替品が出てきた場合、既存商品から代替品への切り替えが起こり、企業の収益性が低下する可能性が高くなります。

例えば、輸送業界では、クロネコヤマトや佐川急便等のトラック輸送の登場によって、JRの貨物輸送は大幅にシェアを奪われました。また、デジタルカメラの登場によるフィルム産業やカメラメーカーも同様です。

このように異なるサービス形態や技術から生まれた商品やサービスは、古くからのサービスや商品を陳腐化させ、競争激化の要因となります。

### 4. 買い手の交渉力

買い手の交渉力が強ければ、価格引き下げ圧力によって企業の収益性が低下する可能性が高くなります。製品の差別化ができないとか、買い手の情報量が多い場合は、買い手の交渉力が強くなります。傾向としては電化製品や日用品は買い手の交渉力が強くなるようです。

買い手が強くなる場合として、おもに次のような状況が考えられます。

- ・需給バランスにおいて、供給過多の場合
- ・製品の差別化がされていない場合
- ・買い手が取引先を変えるコストが低い場合
- ・買い手が集中していて大量購入している場合
- ・買い手が市場価格や自社コストの詳細を把握している場合
- ・購買決定要因が価格だけになっている場合

### 5. 売り手の交渉力

少数企業により業界を寡占している場合、売り手（供給業者）の交渉力が強くなります。売り手の交渉力が強ければ、原料等のコストアップ要因となり、企業の収益性を低下させる可能性が高まります。例えば、その企業特有の技術を用いた製品や特許によって権利を保護された製品の場合、売り手の交渉力が強くなります。売り手が強くなる場合として、次のような状況が考えられます。

- ・需給バランスにおいて、需要が旺盛な場合
- ・売り手の商品が買い手にとって絶対に必要な場合
- ・供給製品の独自性が強い、あるいは差別化されている場合
- ・売り手の業界が少数の企業による寡占状態の場合
- ・買い手の業界が売り手にとって重要でない場合

発行：2013年8月

—以 上—