

〔論 説〕

ファイブフォースの規定要因に関する考察

文 言

〔要 旨〕

ファイブフォース分析 (Five Forth Framework) は産業構造分析の重要なフレームワークであり、理論界だけではなく、実業界でも大きな支持が得られている。しかし、5つの力の規定要因を使って業界を分析するときに、以下の問題に直面する。①なぜこれらの要因に基づいて分析すべきか。②これらの分析だけで十分なのか。③ほかに規定要因が存在しないか。ポーターは5つの力の規定要因をリストアップしただけで、これらの規定要因が必要十分であるかについて合理的な説明を示さなかった。本論文では、買い手の交渉力という力を中心に、上記の問題について考察を試みたい。

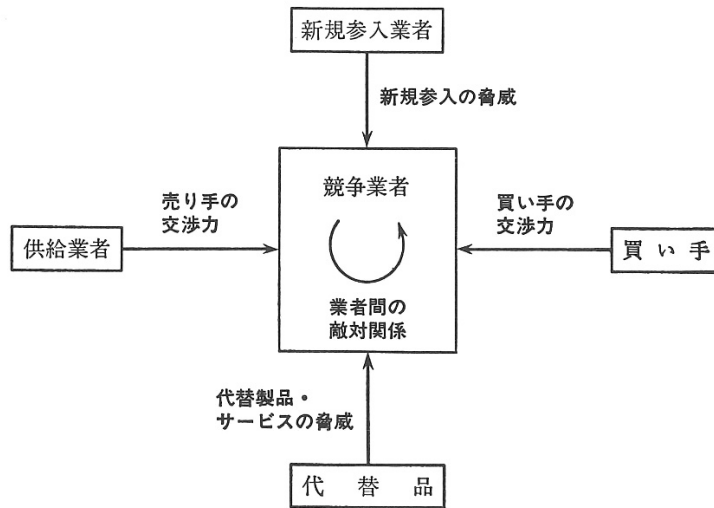
1. はじめに

ファイブフォース分析 (Five Forth Framework) は、1980年に発刊されたマイケル・ポーターの『競争の戦略』によって提起された産業構造分析のフレームワークである。ポーターによれば、産業の競争状況および産業の利益ポテンシャルはその産業に固有の5つの要因によって決められる。5つの要因とは、「新規参入の脅威」、「既存業者間の競争の程度」、「買い手の交渉力」、「売り手の交渉力」、「代替品の脅威」である (図1)。これら5つの要因は、業界の利益ポテンシャルを奪う構造的な原因となっており、その影響が強ければその業界に存在する企業の利益ポテンシャルが下がり、逆にこれらの要因が弱ければ、業界の利益ポテンシャルが上がる。

ファイブフォース分析がポジショニング・ビュー (PV) から競争戦略論に甚大な影響を与え、競争戦略理論の基礎を作った。また、理論界だけではなく、実業界でも大きな支持が得られている。

ポーターの競争戦略論が支持される理由として以下のものがあげられる。①古典的産業組織論という強固な理論基盤の上に構築されている。②ファイブフォース分析の考え方が非常に単純明快であり、受け入れやすい。③5つの力の枠組みを提示しただけでなく、それぞれの力の分析を展開するためかなり詳細な規定要因を提示している¹⁾。

図1 5つの競争要因



出所：M. E. ポーター著，土岐坤他訳（1982）『競争の戦略』ダイヤモンド社，p. 18。

一方，ポーターの競争戦略論は組織能力への軽視や動的な視点の欠落などについて，リソース・ベースド・ビュー（RBV）やダイナミック戦略論から批判されている。本論文は，これらの視点からではなく，ポーターの競争戦略論そのものにおけるいくつかの問題を取り上げたい。

5つの力の規定要因を使って業界について考えたり，分析したりするとき，以下の疑問によって戸惑うことがある。①なぜこれらの要因に基づいて分析すべきか。②これらの分析だけで十分なのか。③ほかに規定要因が存在しないか。ポーターは5つの力の規定要因をリストアップしたが，これらの規定要因が必要十分であるかについて合理的な説明を示さなかった。それによって以下の問題が生じる。①挙げられた規定要因はその力の分析において本当に必要か。②挙げられた規定要因以外に必要な要因が漏れていないか。

本論文では，買い手の交渉力という力を中心に，上記の問題について考察を試みたい。具体的には以下の2つの部分から展開したい。

①買い手の交渉力に関する諸側面から影響要因について考察し，必要条件の視点から規定要因について検討し，従来の規定要因に挙げられていない新たな規定要因を示す。

②新たな規定要因として「交渉結果の影響」を取り上げ，化粧品業界の制度品販売システムを対象に詳しく考察したうえ，一般化を試みる。

2. 買い手の交渉力の規定要因に対する考察

ポーターは買い手の交渉力を分析するために以下の規定要因を挙げ、このような環境が存在しているとき、買い手グループの交渉力が大きくなるとした²。

- 要因① 買い手がバラバラでなく集中化していて、売り手の総取引量にとってかなり大量の購入をする。
- 要因② 買い手の購入する製品が買い手のコストまたは購入物全体に占める割合が大きい。
- 要因③ 買い手の購入する製品が、標準品または差別化されないものである。
- 要因④ 取引先を変えるコストが安い。
- 要因⑤ 収益が低い。
- 要因⑥ 買い手が川上統合に乗り出す姿勢を示す。
- 要因⑦ 売り手の製品が、買い手の製品やサービスの品質にとってほとんど関係がない。
- 要因⑧ 買い手が十分な情報をもつ。

ポーターはどのような考えでこれらの規定要因を挙げたか、またなぜこのような順番で上げたかについて特に説明しなかった。以下では、買い手の交渉力の分析にあたって考慮すべき側面および各側面に関連する要素という視点から規定要因を整理し、分析してみる。

買い手との交渉力を分析するとき、交渉に直接に関係する側面である買い手、売り手および交渉そのものから考察すべきであろう。

まず買い手と売り手に関する側面として、1) 交渉資源、2) 交渉能力、3) 交渉意志の強さがある。そして交渉そのものに関する側面として、4) 交渉内容、5) 交渉目標、6) 交渉コスト、7) 交渉結果が挙げられる。以下では従来の規定要因を考慮しながら、それぞれの側面について詳しく考察してみる。

1) 交渉資源

交渉資源とは交渉相手が欲しがらるもので、その相手に何らかの影響を与えるものである。その資源が相手に与える影響が大きく、ほかに代替できないものであれば、その価値がさらに高くなり、交渉力がより強くなる³。交渉資源は具体的に①製品の差別化と②相手に与える利益とリスクに分けて考えることができる。

① 製品の差別化

買い手にとって差別化されている製品であれば、買い手が簡単に他の供給業者に変えることができない。製品の差別化は売り手にとって大きな資源であり、ポーターの要因④に該当するものである。

② 利益とリスク

売り手の製品が買い手にどれほどの利益をもたらし、またそれがなかったらどれだけのリスクをもたらすかは大きな交渉要因となる。例えば、買い手がある製品の導入によって自社の収益が大きく上がる場合は、売り手の価格に対する交渉力が強くなる。また、ポーターの要因⑦が示したように、製品が買い手の製品やサービスの品質に大きく影響する場合、売り手の交渉力も強くなる。

2) 交渉能力

買い手との交渉能力には、①交渉テクニック、②把握している情報量の2つの側面が含まれている。

①の交渉テクニックは自分にとって有利に交渉を進行させる戦術である。最もよく使われる戦術は、相手を競合他社と競わせることである。この場合は、実際に競争させる方法と競争させようとする姿勢を示す方法がある。具体的に言えば前者は、例えば競合他社が提示する条件を交渉相手に示し、より有利な交渉条件を引き出すことである。後者の例として、競合他社と交渉する姿勢を見せることによって交渉相手から有利な条件を引き出すことである。その特例として、自ら交渉相手の業界に参入し、その競争相手になることもある。買い手の場合は、川上統合の姿勢を示すことで交渉力を強めることができる。これはポーターの要因⑥に該当する。

②の情報量はポーターの要因⑧に該当する。それについてポーターは「買い手が製品の需要動向、実際の市場価格、さらには売り手のコストについてまで十分な情報を持つと、情報不足の場合よりも、買い手の交渉威力が大きくなる」と説明した⁴。交渉する時、双方の持つ情報は最初の段階で非対称的になっていることがよくあるが、時間が経つにつれ、情報量が増加し、非対称性が緩和されるようになるのは一般的である。

3) 交渉意志の強さ

設定した交渉目標を達成しようと強い意志で交渉に臨むかどうかは交渉力に大きく影響する。交渉意志には主観的なものもちろん多く含まれるが、その背景に客観的な要因の影響による

ものも多く存在する。例えば、自社の経営状態や交渉担当者の置かれている状況などがそれである。

ポーターの要因⑤が自社の経営状態に該当する。ポーターが「収益性が低いと、購入コストをできるだけ低く抑えようとする」と説明した。

また、交渉担当者に周りから値引き交渉のプレッシャーが大きくかかっている場合や値引き交渉が成功すれば自分の利益に反映されるなどの場合には、交渉担当者の交渉意志が強くなり、交渉力が上がる。

4) 交渉内容

買い手との交渉において、交渉内容は交渉力の強さに大きく関係する。一般的に交渉内容には、①購入量、②価格、③その他の条件がある。

① 購入量

購入量は大量かそれとも少量なものかによって、交渉資源が大きく変わる。購入量が多く、売り手の総取引量に占める割合が高ければ、それが交渉資源となり、買い手の交渉力が強くなる。これはポーターの要因①に該当するものである。

② 価格

いうまでもなく、価格は交渉の主な内容であり、多くの場合において買い手の交渉は価格に関する交渉である。しかし、価格の交渉が他の交渉側面と取引関係にあり、単純に価格を下げればいい交渉になるとは限らない。逆に、買い手が価格において譲歩する余裕があれば、ほかの買い手が得られない品質やサービスを手に入れることができ、それによって差別化を図ることができるので、価格の譲歩余地が交渉資源となる。

③ その他の条件

ほかにも交渉資源になるものが多く存在する。例えば売り手にとってどれぐらい迅速に製品を提供できるかが大きな資源になる場合もある。また、買い手が求める小さいロットでの出荷や指定の時間、指定の場所に配送するなどへの対応能力も売り手にとって交渉資源となる。逆に、買い手としてはできるだけこれらの要望を出さずに済ませることができれば、交渉力が強くなる。

5) 交渉目標

買い手との交渉において、交渉の内容と条件を整理し、交渉目標を設定することが普通である。交渉目標には2つの側面が含まれている。1つは交渉目標をどのレベルに設定するか、も

う1つは目標達成度の許容範囲をどれぐらいに設定するかである。設定された交渉目標レベルが高ければ高いほど、交渉は難しくなる。それによって、交渉の時間が長くなり、コストも高くなる。逆に目標が低ければ交渉は簡単になり、短時間・低コストで達成できる。したがって、交渉が重要である場合は高い目標を設定し、時間とコストをかけてでもそれを達成できるように粘り強く交渉に臨むことが多い。ポーターの要因②はこれに関係するものである。

また、目標達成度の許容範囲は交渉担当者が自由裁量で対応できる余地を意味するものであり、許容範囲が広いほど担当者が臨機応変に交渉に臨むことができ、交渉がスムーズに進行できる。もちろん、許容範囲が大きくなれば、その分だけ譲歩する可能性がある一方で、損失につながることも考えられる。

6) 取引コスト

ここでは取引コストと交渉コストを合わせて考えよう。取引コストには探索コスト、交渉コストおよび管理と強制のコストが含まれる。

交渉コストは、交渉の期間と回数によって大きく影響される。交渉は、交渉コストとそれによってもたらされる利益の最大化によって決めるべきである。

取引コストは取引相手によって大きく異なる。取引コストが高い相手は避けられる傾向にあり、交渉力が弱い。一般的に言えば、取引コストは業界によっても違う。業界の取引コストが高ければ買い手との交渉力が弱くなる。

業界の取引コストが高い原因として以下の2側面のものがある。①業界における製品・サービスの特徴によって取引が複雑で、他の業界より困難である。②規制や取引慣習など人為的なものから生じたものである。

企業は何らかの方法で業界の取引コストを下げる事ができれば、利益がその企業に流れていく。上記の2原因に対して以下の方法が考えられる。①新しい取引方法や技術を開発し、取引コストを下げる。②規制や取引慣習を打ち破る方法を探し、取引コストを下げる。

取引コストは買い手の交渉力分析において重要な構造的原因である。

7) 交渉結果

交渉の結果について以下の2つの側面から見る必要がある。①交渉の結果が望ましいかどうか。②交渉の結果はどのような影響をもたらすか。

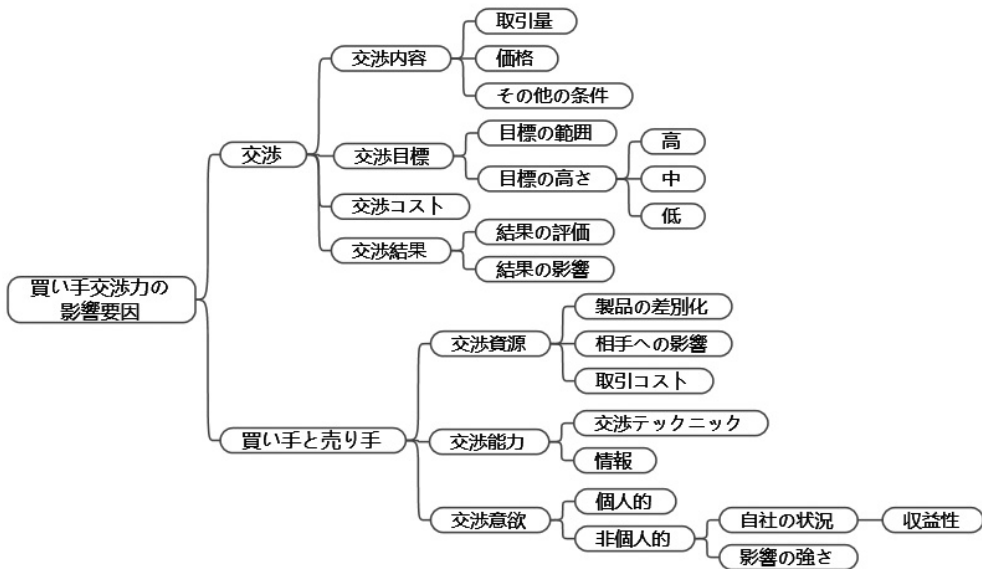
交渉の結果が望ましいかどうかは基本的に交渉の目標から判断することができる。もし、交渉の結果が最初から設定していた目標を達成していたり、それ以上の結果になっている場合は、

交渉の結果が望ましいものとなる。逆に交渉の結果が当初設定した目標を達成できなかった場合は、望ましくないものとなる。達成目標の許容範囲が広い場合、交渉の結果が許容範囲の上限に近いか下限に近いかによって望ましい程度の差が表れることもある。交渉結果の影響は自分に対する影響だけではなく、相手に対する影響も考慮しなければならない。

また、交渉結果の影響は取引期間の長さを抜きにして議論することができない。企業が置かれている状況によって、交渉結果の長期的な影響は買い手との交渉の範疇を超えて、企業の戦略に最大の影響要因となることもある。これについて次節から詳しく議論する。

以上述べた7つの側面とそれに関連する影響要因をまとめたものは図2である。

図2 買い手の交渉力への影響要因



以上のように、買い手と売り手にそれぞれ特有の属性と交渉の属性から買い手の交渉力の規定要因を抽出し、その必然性と広がりを見ることができた。これらの規定要因の中に「交渉目標」のような業界にとって非構造的な要因も含まれるものの、多くは構造的な要因である。その中に従来の規定要因に含まれていないものも入っており、それが新たな規定要因となる可能性について検討する必要がある。以下では化粧品業界における事例を考察したうえで、「交渉結果の影響」について詳しく分析し、買い手の交渉力への新たな規定要因としての可能性について一考したい。

3. 実例から見る買い手の交渉力分析の問題点

この節では資生堂に代表される化粧品業界における制度品販売システムを例に、交渉結果の影響について分析し、従来の要因分析の問題点を指摘したい。

化粧品業界における制度品販売システムは、昭和20年代に資生堂によって開発され、導入されたものである。当時、化粧品業界では乱売合戦が横行しており、メーカーも卸売も業績が悪化し、倒産する企業も増えた。それを乗り越えるために、資生堂2代目社長の松本昇氏が「資生堂連鎖店（チェーンストア）」を打ち出し、それが現在の制度品システムの原点となった⁵。このシステムでは、メーカーが契約を結んだチェーン店にしか製品を提供せず、値引き販売する店を締め出すことができ、安定した利益の確保ができるようになった。近年、ドラッグストアなどの一般品販売チャネルの台頭により、制度品の売り上げは抑えられているものの、いまだに化粧品業界の主な流通形態の1つである。

ここでまずポーターの規定要因にもとづいて制度品システムにおける買い手の交渉力について分析する。

- ① 買い手がバラバラでなく集中化していて、売り手の総取引量にとってかなり大量の購入をする。

個別のチェーン店がメーカーの売上全体に占める割合は微々たるものである。個々のチェーン店が小さく、業界あるいは資生堂に与える影響は小さいので、買い手の交渉力が低い。

- ② 買い手の購入する製品が買い手のコストまたは購入物全体に占める割合が大きい。

チェーン店にとってある化粧品メーカーから購入する製品がほぼ仕入れの総購入量になっており、総コストに占める割合が非常に高いので、チェーン店の交渉力が強い。

- ③ 買い手の購入する製品が、標準品または差別化されないものである。

購入する製品が差別化されているものであれば、ほかの製品に簡単に換えることができない。制度品チェーン店の場合は、どんな化粧品が提供されても、それを販売するのに販売方法上に大きな違いがないので、差別化された製品である必要がない。また、販売店自身が化粧品の使用者ではないので、製品が差別化されているかどうかは買い手の交渉力に無関係である。したがって、買い手の交渉力が高い。

- ④ 取引先を変えるコストが安い。

制度品チェーン店が取引先を変えるのには各種のコストがかかるが、もっとも大きなコス

トは店の在庫品の処分コストである。しかし、例えば資生堂の場合は、チェーン店が解約するとき、資生堂が全商品を引き取ることになっているので、仕入れ先を変えるコストが相対的に低い。したがって、買い手の競争力が強い。

⑤ 収益が低い

一般品チャンネルなどの躍進に伴って、制度品全体の収益が低くなってきているが、チェーン店の収益はそれほど低くない。特に大きな影響要素になっていない。

⑥ 買い手が川上統合に乗り出す姿勢を示す。

買い手であるチェーン店は基本的に化粧品メーカーになる実力を持っておらず、たとえ川上統合ができて、資生堂のような大手化粧品メーカーに脅威となることはありえないので、買い手の交渉力に特に影響がない。

⑦ 売り手の製品が、買い手の製品やサービスの品質にとってほとんど関係がない。

買い手であるチェーン店のサービスの品質はメーカーから提供された化粧品と一定の関係があるが、特に重要な関係であるとは言えない。

⑧ 買い手が十分な情報を持っている

制度品チェーン店は長年メーカーの代理店を務めているので、製品に関する情報も取引に関する情報も十分持っている。一方、メーカーが店舗に社員を派遣したり、POSレジを設置したりして、ある意味ではチェーン店以上に店舗に関する情報を握っている。その意味で交渉力は互角状況にあるといえる。

以上、ポーターの8要因にもとづいて制度品チェーン店の交渉力について分析した。その結果、関係する項目の中で、チェーン店の交渉力が弱い項目は要因①だけで、逆に交渉力が強い項目として要因②、③、④の3つの要因が上げられる。要因①が突出して強いわけではないので、以上の構造分析の結果、化粧品業界における制度品販売システムにおいて、買い手との交渉力に関しては買い手であるチェーン店の交渉力が強い、という結論になる。

しかし、これは実際の状況とまったく違う。巨大メーカーである資生堂と小さな制度品販売店との力関係は、明らかに資生堂のほうが強い。なぜ理論分析の結果と現実の状況にこのような違いが生じたのか。いま一度チェーン店の交渉力が強い要因について検討してみよう。

要因②について制度品販売店があるメーカーからの仕入れは総仕入れ量のほぼ全部になっており、ポーターの説明では、この場合は全体のコストへの影響が大きいため、買い手が労力とコストをかけても価格を下げようとする。しかし、ここでは仕入れ値はほぼ最初から契約で決められており、買い手がそのような交渉力を発揮することがない。したがって、この要因の影

響は無視できる。

要因③の製品差別化については、確かに買い手であるチェーン店に無関係であるが、制度品販売店に提供されている製品は人気がある加盟店専用のブランドである。買い手の買い手である消費者にはかなり魅力的であり、ほかの店では同じものを買うことが難しい。消費者が自分にとっての差別化された化粧品をチェーン店からリピートして購入することによって、店の利益につながっている。つまり、差別化という要因が買い手であるチェーン店に直接に作用せず、買い手の買い手である消費者を通してチェーン店に作用している。

結論として要因③はメーカーが消費者に差別化された製品を提供することによって、チェーン店との交渉力を高めた。つまり、要因③に関しては上での分析結果に反して買い手の交渉力が弱い。このような矛盾が生じたのは、ポーターの要因分析では、買い手しか考えておらず、状況に応じて買い手の買い手に対する分析が必要であることを無視したからである。

以上の分析をもう一度整理すると、売り手である化粧品メーカーが強い要因として①と③があり、チェーン店の交渉力が強い要因は④である。そして、要因④の影響はそれほど強いものではないので、全体的に要因①、③の影響が強い。つまり、化粧品業界の制度品システムにおいて、メーカーの交渉力が強い。これは現実の状況と一致している。

買い手の交渉力分析の基本的な意義は、業界の利益ポテンシャルが買い手に奪われている状況を確認することである。制度品業態の買い手分析も例外ではなく、メーカーとチェーン店の利益分配状況を把握するものである。

制度品業態でも、むしろ、メーカーとチェーン店との利益争奪は存在する。しかし、交渉力が強い化粧品メーカーがその交渉力を最大限に発揮し、販売店の利益ポテンシャルを最大限に奪うことはない。つまり、長期的なビジョンに立って考える場合は、メーカーにとっての最大利益は、販売店の数を確保し、安定的に存続させることである。そのためメーカーは、交渉力を駆使し販売店の利益をできるだけ奪うのではなく、販売店に満足できる利益を与え、共存共栄を図っている。このように長期的な取引を前提とする買い手との交渉は、交渉力が最大の影響要因ではなく、共存共栄が最重要視されているのである。

4. 交渉結果の影響に関する一般的な考察

この節では、前節の実例分析の結果を踏まえ、交渉結果の影響および企業の戦略的選択についてより一般的に考察する。

交渉結果による影響は、短期的なものと長期的なもの、そして自分に対する影響と交渉相手に対する影響の次元から見る必要がある。時間軸の影響は、別の視点から見れば、取引の回数と継続性の問題に置き換えることもできる。以下ではそれぞれのケースについて検討する。

1) 自社にとって短期的な影響

交渉結果の短期的影響は長期的な影響と切り離して議論できない。短期的影響と長期的影響の関係は以下のように分類して考えることができる。

- ① 短期的結果が長期的な結果にほとんど影響がない。
- ② 短期的な結果が長期結果にプラスの影響を与える。
- ③ 短期的な結果が長期結果にマイナスな影響を与える。

企業にとって長期的な存続が最も重要なことであるので、短期的な影響を中心に交渉の結果を考えていいのは、上記の①と②に該当する状況である。つまり、交渉結果が長期的に見て大きな影響がないか、自社に悪い影響が出ない場合である。逆に③の状況で短期結果が長期結果にマイナスな影響を与える場合は、その交渉を行うべきではない。

2) 自社にとって長期的な影響

自社にとって長期的な影響は最も重視すべきものであり、すべてのケースに対する判断基準でもある。ただし、かなり長期的な影響は以下の制約によって判断しにくい場合もある。

① 偶発的な事態

将来のことにに関して予想外の偶発的なことは必ず一定の確率で発生する。その期間が長ければ長いほど、発生の確率が高くなる。

② 制約された合理性

人間は、自分の能力の面においても必要な外部情報の制約においても限られた合理的な行動しかとることができず、長期的な影響に関する予測には不確実な部分が含まれる。

③ 企業の状態

企業は置かれている状況が許されるならば長期的な影響を基準に戦略を立てたいが、業績が悪化したり、外部から強い圧力がかかったりする場合は、長期的な影響を考える余裕がなく、短期的な交渉を行ってしまうこともよくあることである。例えば、業績悪化した企業は、直面している危機を乗り越えるために、業績のいい事業を売却し、現金を手に入れなければならない。むしろこれは企業の長期的な利益を損なうことになる。

3) 相手にとって短期的な影響

相手にとって短期的な影響を中心に考慮する場合は、長期的に見てその影響のフィードバックが自社の長期的な利益を損なうことがないという前提に立っている。その場合は、自社の持っている交渉力をフルに発揮し、できるだけ多くの利益ポテンシャルを獲得することができる。このようなことができるために、大体の場合は以下のケースになる。

- ① 相手が巨大であり、自社による影響がほぼ無視できる。
- ② 取引の相手はたくさんあり、簡単に別の相手に変えられる。

4) 相手にとって長期的な影響

買い手との交渉は基本的に自社の利益の最大化を目標に行われるものであり、相手への影響を考慮しなくても済むならこれに越したことはないが、相手への影響が自社にフィードバックし、自社への影響となることが多い。

買い手への影響を考慮しなければならないのは、①その買い手との取引が長期的なものであり、②自社が買い手に与える影響が重大である場合である。このような場合は、たとえ自社の交渉力が買い手よりはるかに強くても、それを駆使して買い手の利益ポテンシャルを奪うことはできない。前節で考察した事例はまさにこれを実証したものである。

業界が違えば、上記の4つのケースに該当する状況も違う。ある業界では短期的な取引が頻繁に行われるが、別の業界では取引がかなり長期的なものがメインである。また、取引コストと市場の広さも大いに関係している。グローバル化が進む近年では、取引コストが下がり、取引できる市場が広がったので、「相手にとって短期的な影響」を中心に考えての取引が増加している。

5. おわりに

本論文では買い手との交渉力を中心にポーターのファイブフォース分析におけるいくつかの問題点について考察した。ここでの考察の多くは、買い手の交渉力分析に限らず、他の4つの力にも適用するものであり、今後さらなる研究を展開したい。

注

¹ ここでは、ファイブフォースのそれぞれの力に影響を与える要因を「規定要因」という用語を使用する。

² ポーター (1982), pp. 43-46。

³ 同上, p. 45。

⁴ ここでは議論しやすいため, 売り手の立場と買い手の立場に視点を変えながら「交渉力」について説明する。

⁵ 梅本博史 (2016), p. 28。

参 考 文 献

青島矢一 (2012) 『競争戦略論 (第2版)』 東洋経済新報社。

石井淳蔵 (他) (2016) 『経営戦略論』 有斐閣。

ウィリアムソン, O.E. 著, 浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』 日本評論社。

梅本博史 (2016) 『図解入門業界研究 最新化粧品業界の動向とカラクリがよくわかる本 (第4版)』 秀和システム。

河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論—ポジショニング論と資源論を超えて』 有斐閣。

ポーター, M.E. 著, 土岐坤他訳 (1982) 『競争の戦略』 ダイアモンド社。

ポーター, M.E. 著, 土岐坤他訳 (1985) 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』 ダイアモンド社。