

2018年3月31日発行
九州産業大学『経営学論集』第28巻第4号 別刷

業者間競争の影響要因に関する考察

文 言

〔論 説〕

業者間競争の影響要因に関する考察

文 言

〔要 旨〕

本稿はマイケル・ポーターのファイブフォース分析における「既存業者間の競争」への影響要因について論じたものである。

ポーターは、産業の競争状況および産業の利益ポテンシャルは「新規参入の脅威」、「既存業者間の競争」、「買い手の交渉力」、「売り手の交渉力」、「代替品の脅威」5つの要因によって決められると考え、競争戦略の理論を展開した。

ファイブフォース分析が競争戦略理論の基礎を作り、実業界でも大きな支持が得られている。しかし、5つの力の影響要因を使って業界を分析するときにしばしば以下の疑問を感じる。①なぜこれらの要因でなければならないか。②これらの分析だけで十分なのか。③ほかに影響要因が存在しないか。

本論文では、「既存業者間の競争」という力を対象に、上記の問題について考察し、新しい視点でその影響要因を展開してみた。

1. はじめに

マイケル・ポーターは、産業の競争状況および産業の利益ポテンシャルは5つの要因によって決められると考え、ファイブフォース分析のフレームワークを作った。5つの要因とは、「新規参入の脅威」、「既存業者間の競争」、「買い手の交渉力」、「売り手の交渉力」、「代替品の脅威」である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いる。

ファイブフォース分析は競争戦略理論の基礎を作り、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つの力の影響要因を使って業界を分析するときにしばしば以下の疑問を感じる。①なぜこれらの要因でなければならないのか。②これらの分析だけで十分なのか。③ほかに影響要因が存在しないのか。

別の論文で同じ視点から買い手の交渉力について分析した²。本論文では、既存業者間の競争という力を中心に、上記の問題について考察したい。具体的には以下の2つの部分から展開

¹ ポーター, M. E. (1982) pp. 17-18.

² 文言 (2017)。

していく。

①競争戦略の出発点となる「競争」の概念を再考し、そこから既存業者間の競争に影響する要因を抽出する基準となる「基本要因」を明らかにする。

②上記の「基本要因」に基づき影響要因の抽出を試み、影響要因の分類について一考する。

2. ポーターの影響要因の再考

この節では、まず、ポーターの影響要因を紹介し、ポーターの説明とその問題点について分析してみる。

ポーターは、業者間の競争激化要因として次の8つを挙げた³。

要因① 同業者が多いか、似たりよったりの規模の会社がひしめいている

要因② 業界の成長が遅い

要因③ 固定コストまたは在庫コストが高い

要因④ 製品差別化がないか買い手を変えるのにコストがかからない

要因⑤ キャパシティをふやすのは小刻みにはできない

要因⑥ 競争業者がそれぞれ異質な戦略をもつ

要因⑦ 戦略がよければ成果が大きい

要因⑧ 撤退障壁が大きい

ここではそれぞれの要因に対するポーターの説明とその問題点を考察したうえ、各要因の作用原因をもっと掘り下げて分析してみる。

要因①に対してポーターは、“会社の数が多いと、勝手気ままな行動をやる会社も多くなるし、(中略)同業者の数はそれほど多くない場合でも、規模と経営資源の面で似たりよったりの業者ばかりだとしたら、互いにせめぎあい、せっかくの資源が互いに反撃の繰り返しだけに費やされることになりかねないため、不安定が作り出される”と説明している⁴。

要因①に対してポーターの説明は十分であるとは言えない。まず、この影響要因は(1)“同業者が多い”と(2)“似たり寄ったりの規模の会社がひしめいている”の2つの部分に分けて見るべきであろう。

³ ポーター, M. E. (1982) pp. 34-39。

⁴ ポーター, M. E. (1982) p35。

まず(1)について考えてみる。一般的に言う、会社の数が多いと状況が複雑になり、業者がどう行動すべきか判断しにくくなる。それによって以下の可能性が生じる。

- ① 同業者が多いと、他社の行動や総合影響をすべて把握することが不可能に近い。この場合、企業は非常に複雑な状況に直面し、正しい判断が難しい。
- ② 同業者が多ければ、自社の行動が業界全体にどのような影響をもたらすかが非常に分かりにくくなり、自社の行動は他社が分からないと考えがちである。

(1)に対するポーターの説明は②に該当するものであり、①については考慮されていない。2つの可能性を合わせて考えれば、(1)は会社の数が多いと業界の複雑さが増し、判断しにくい状況になり、判断ミスが増えることによるものである。

(2)は会社の規模が近いことに起因するものである。多くの場合、会社の規模は会社の強さを意味する。規模に大差があれば、力の差が明らかであり、力が弱い会社は簡単に敵対関係を作り出さないだろう。しかし、会社の規模が似たりよったりのものであれば、明確な力の差が存在せず、相手に戦いを挑んでも勝つチャンスが十分あるという判断ミスによって競争が引き起こされる。

以上のように、影響要因①の2つの部分は共に判断ミスに起因しているが、判断ミスを引き起こす原因はそれぞれ別のものである。

要因②についてポーターは、“業界の成長が遅いと、市場シェア拡大に努める企業間のシェア争奪競争を引き起こす”と説明した⁵。

ポーターの説明には2つの暗黙的な前提が含まれている。

- ① 成長を求めるのは企業の基本的な動機である。
- ② 新しい市場を奪い合うための競争より、自分の市場が奪われることに対する反撃がより強い。

企業の基本的な動機は生存と発展である。生存は基本的に現状維持であり、発展は成長と拡大である。企業は成長と拡大の欲求を持っているが、もし現状維持ができなくなり、生存が脅かされたらより強い決意をもって戦い、競争が激しくなる。

この要因は基本的に市場の空間が不足しているところに原因があるのである。

⁵ ポーター, M. E. (1982) pp. 35-36。

要因③にも2つの部分が含まれる。①固定コストが高い、②在庫コストが高い。

①についてポーターは、“固定コストが高いと、どの企業もキャパシティいっぱいの生産をしようと狂奔することになり、このために過剰キャパシティがあると値下げに拍車がかかることになる”と説明し、②について“固定コストが高い状況に似ているのは、生産された製品の在庫が非常に難しいか、在庫コストが高いか、である。この状況でも、販売を確実にするために値下げをしたい誘惑に駆られる”と説明した。

この2つの要因の性質について考えると、①は主に生産上の特性であり、②は流通上の特性であることがわかる。

固定コストが高い原因について2つの側面から見るができる。1つはその業界の製品特性によるものであり、もう1つは業者の生産手段における問題である。業者の生産手段を与件として考えるならば、この要因は製品の特性に原因があると言えよう。

要因④についてポーターは“製品またはサービスが一般製品またはそれに近いとみられると、買い手による選択はほとんど価格の安さとサービスの確実さによってなされるから、価格とサービスの競争が出現する”と説明した⁶。

差別化は競争におけるもっとも重要な戦略であるが、より本質的に見れば、差別化は競争するための手段というよりもむしろ競争を回避するための手段である。つまり、最も重要な競争手段は、いかに競争を避けるかの手段である。したがってこの要因の原因はその市場の特性によって競争が回避しにくいところにある。

要因⑤についてポーターは、“規模の経済性を利用するのに、キャパシティを、一挙に大量に増やさねばならないような業界では、キャパシティを増加したために、業界の需要供給のバランスが長期にわたり破壊されるということが起こる”と説明した。

この要因もやはり市場特性と業者の生産手段に関係するものである。生産手段において、コストを下げるのに大規模な増産が必要不可欠であることを意味しているが、生産手段が与件とすれば、製品特性によって市場が細かく分割し難いことを意味する。

要因⑥についてポーターは戦略、創業の事情、企業体質および親会社との関係などで会社が異質となり、それによって同業者が互いの意図を読み取ることが難しくなり、いわゆる「違うゲームのルール」で戦い、混乱が生じやすくなると説明した。その代表的な例として、外国の企業やオーナー企業が挙げられている。

外国の企業は企業環境も違い、目標も違うので異質な戦略になりやすい。他方、オーナー企

⁶ ポーター, M.E. (1982) p36。

業はオーナーの個人的な利益を維持するために収益率を犠牲にするような非合理的な行動をとるなど、異質な戦略に走ることが多い。

いずれも企業の目標ないし行動のルールが違うところから生じた問題である。

要因⑦についてポーターは、“多数の企業が競い合った末に成功すれば成果が大きい場合、敵対関係は激烈になる”と説明した。

つまり投入に対して報酬が大きければ大きいほど、賭けに走る企業が増える。

この規定要因は業者の習慣、判断力および目標に関係する。基本的にどれだけ冒険しようとするかによるが、企業によって冒険に対する選択傾向はかなり違いがあり、目標の設定も違う。

要因⑧についてポーターは、“撤退障壁が高いと、業界の過剰キャパシティの状態はなくならない。競争に負けた会社もギブアップしない。死に物狂いにぶら下がっていた、弱いからこそ極端な戦術を繰り出さざるを得ない。だから、業界全体の収益率は、どうしても低下することになる”と説明した⁷。その具体的な影響として、経済的な側面、戦略的側面、感情的側面および政府や社会的側面によるものがあると述べた。

しかし、この影響要因は業界の特性から生じる構造的な要因というよりも、業界状態に対して寄せ集められた説明である。経済的な要因は業界の構造的な要因として見ることができるが、戦略的な要因は個々の企業の具体的な事情であり、業界の一般的な特徴とはいえない。残り2つの側面はもっと随意性が高く、ある業界だけの特徴とはいえない性格が強い。

この要因は基本的に競争を回避しようとするときに容易にできるかどうかにかかっている。

以上ではポーターの影響要因のいくつかを考察したが、8つの要因の作用原因を表1にまとめた。

表1 影響要因の作用原因

	原因	
要因①	意思決定者の判断ミス	
要因②	市場による制約	
要因③	製品特性および生産手段	
要因④	競争回避の難易度	
要因⑤	市場分割の難易度	
要因⑥	目標および行動ルールの相違	
要因⑦	目標設定における相違	
要因⑧	競争回避の難易度	

出所：筆者作成

⁷ ポーター, M. E. (1982) p38.

表から分かるようにそれぞれの作用原因はかなり違う側面のものであり、これらの側面を統合する概念が必要である。しかし、ポーターはこの8つの影響要因を単純に競争を激化する要因としてリストアップしただけで、そこから統合する概念は見出せない。

これらの問題点はポーターの説明では解決できない。それを解決するために、競争に対するより深い認識、およびそれに基づく分析が必要である。

3. 競争の再考

ポーターは競争激化の原因として8つの影響要因を特定したが、その8つの要因から共通する基本要素を見出すのが難しい。競争をより深く分析するためにはできるだけ簡単な基本要素から影響要因を抽出できるようにする必要がある。本節では、その基本要素について考える。

ここで競争の根本的な意味から再出発し、競争の影響要因を導出できる基本要素について考えてみよう。

3-1 競争の意味に関する考察

国語辞典では競争を「同じ目的に向かって勝ち負けや優劣を競い合うこと」と定義している⁸。この意味から業者間の競争も「同じ市場を獲得するために勝ち負けを競い合う」と定義できる。しかし、これは狭い意味での競争である。

企業の行動目的は、他社と競争することではなく、より大きな収益を得ることである。競争の概念を考えると、ただ他社とどのように競い合うかに限定せず、企業本来の目的から見べきである。

ここで以下のように競争を定義する。

競争とは、限られた空間の中で企業が生存と発展の基本動機を満たすために行動する時、他者との間に生じた摩擦、衝突、敵対関係、競合、戦いのことである。

ここでこの定義について詳しく展開してみる。

3-2 競争目的に関わる諸概念

この定義によれば、競争の動機と目的は生存と発展である。つまり、最も基本的な動機は、企業の存続を維持することであるが、さらに可能であれば企業を大きくして、利益を増やして

⁸ 松村明（2006）『大辞林』。

いくことである。

ここでまず、競争目的に関わる基本概念である「生存」、「発展」および「利益最大化」について考察し、競争の目的をより明確にしたい。

(1) 生存

生存とは生き残ることである。これは企業にとって最も基本的な要素であり、最も強い動機である。企業が存続するために、長期的には利益が少なくても、赤字にならず、現状維持できることが必要である。この場合は、規模の拡大が伴わないことが多いが、業界全体の利益率が低く、企業が利益を出しにくい業界において、赤字にならないために、規模拡大しなければならないこともある。

(2) 発展

発展とは一般的に規模を拡大することであるが、厳密に言えば、そこには量の拡大と利益の増加の二つの部分が含まれる。両者の関係によって複雑な組み合わせと選択肢になる。

① 量の拡大

規模の拡大は一般的に量の拡大を意味する。市場との関係でいえば、量の拡大はより多くの市場を獲得することを意味している。多くの場合は市場シェアの拡大を意味しているため、他社との競合が増え、競争が激しくなる。

② 利益の増加

利益の増加は量の拡大と利益率の増加の2つの側面と関係している。

多くの場合は規模拡大と利益増加が一致しているが、そうでない場合もある。可能性として以下4つのケースが考えられる。

- (a) 規模が拡大すると同時に利益も増加している
- (b) 規模が拡大するが利益が増加しない
- (c) 規模が拡大しないが利益が増加している。
- (d) 規模が拡大しないし、利益も増加していない。

(a)のケースは、規模からみても利益から見ても増加しているため、最も望ましい発展の形で

あろう。

(b)は規模拡大が増加しているが利益が増えていない。多くの企業は規模拡大すれば、利益はいま減少しても、いずれは増加すると信じ、このパターンをとるのである。もちろん現実ではそれに反する結果になることも少なくない。つまり企業は規模的に大きくなったが、競争力が弱く、収益が長期的に低迷している。

(c)は利益は増加するが、規模が拡大していないケースである。規模拡大を優先する企業が多い中で、このケースを選択したい企業はケース②より少ないが、望ましい選択肢である。いわゆる規模は最大級ではないが、「強い」企業である。

(d)は規模からも利益からも望ましくないケースであろう。

③ 利益最大化

利益最大化は利益拡大と同じであると考えられることが多いが、強調するポイントが違う。利益拡大は、利益を大きくすることに注目しているが、利益最大化は、利益拡大を意味する場合もあるが、利益を大きくするだけでなく、コストなどの不利益を減らすことを含めて考える全体的結果である。極端な場合は、利益がマイナスの中で損失を最小化にすることも利益最大化になる。

このように、利益最大化は競争の目標であると同時に、ある状況の中で最適な行動をとるという行動原則としての意味も持っている。本論文では後者の意味として使うことが多い。

3-3 市場に関わる諸概念

市場は企業に活動空間を提供すると同時に、その有限性から企業活動の制約要因となり、競争の原因でもある。ここで市場の状態と競争の関係について考え、その特例として競争が存在しない市場がありうるかどうかについて考えてみる。

(1) 市場の状態

市場の規模を表す状態は以下3つのパターンがある。

- ① 市場規模が成長している
- ② 市場規模がほとんど変わらない
- ③ 市場規模が縮小している

①市場が早く成長している場合は、ほとんどの企業がその成長速度と同じペースを保てば、企業も成長することになる。この場合は企業の成長動機が満たされ、他社を攻撃し、その市場を奪い取る必要性が薄くなり、競争が緩和される。

②市場の成長がほぼ止まっているか非常に遅い場合、自社の市場シェアを守るだけでは企業の成長は期待できない。この場合でも企業が成長動機を満たそうとするが、市場の成長による増加分がないので、他社の市場を奪い取ることになる。これは企業の本来の目的ではないが、自分の成長動機を満たすために他者を攻撃する結果になってしまい、競争が激化する。

③市場が縮小している場合は、今までの市場シェアを維持するだけでは、自社の市場規模が縮小し、企業成長どころか存続さえ危うくなる。生存動機は発展動機以上に強いと考えられるので、各企業は自分の市場の規模を維持するために一生懸命に戦うことになり、競争は熾烈になる。

(2) 成長市場における競争

以上のように、企業は生存、発展という基本動機を追求するという同じ原則の中で、3つの市場状況において異なる結果をもたらし、競争の激しさも違った。ただ①の市場において競争圧力が相対的に小さいが、競争がないわけではない。市場空間争奪だけで考えれば、①市場成長が早くても、それ以上の早さで成長する企業があれば、その企業が他社の潜在的なシェアをとってしまい、競争が起きる。②同じ市場においても、良質な部分とそうでない部分が存在する。占有市場の大きさや市場シェアを拡大しなくても、利益を拡大するという基本動機を満たすために他社の良質な市場を取ろうとし、競争が激化する。

(3) 競争のない市場とは

もう1つ極端なケースを通して市場と競争の関係を考えてみよう。

もし市場が均質であり、さらに企業が追いつかないスピードで成長しているならば、その市場で競争が存在するだろうか。全ての会社とその市場において利益最大化という原則に沿って行動するのではれば、競争が発生しないのである。つまり、みんなが競争しなくても満足できる市場空間を手に入れており、そこでわざわざ利益の減少につながる他社との競争はしない。

この「競争のない市場」から逆に考えれば、競争の意味がより明確になる。つまり企業が生存と発展という基本動機を満たすために相応の市場空間を獲得しようとした時、市場の広さと質が不十分な場合は他社との競合が発生し、競争が生じる。競争の基本的要因は、企業の動機とそれを満たすための市場からの制約である。

以上の分析からわかるように、競争の基本要素は、①企業が生存、発展という動機の強さと目標の大きさ、②市場の空間と質の2つの部分から構成されている。この2つの要素の状態と変化および相互作用によって競争の激しさが決まる。次節ではこの2つの要素から出発し、既存業者間競争の影響要因について考える。

4. 基本要素から影響要因の抽出

4-1 影響要因の再考

前節で説明したように、競争行動は、競争業者の目標とそれに対応する市場空間の広さと質によって決まる。ここで企業目標と市場空間についてさらに展開し、競争の影響要因について分析する。

まず、目標の達成は、目標の設定だけではなく、目標に基づく意思決定と行動そのものが必要であり、競争に対する影響プロセスを考える場合、目標を次の3つの部分に分解して考察しなければならない。

- (1) 目標の設定
- (2) 意思決定
- (3) 行動

他方、市場空間の性質について以下の点を考慮すべきである⁹。

- (1) 空間全体の広さ
- (2) フリーの空間の広さ
- (3) 空間分割の難易度と最小単位
- (4) 障壁構築の難易度

以下では上記の諸側面および各側面間関係に対して考察し、その構造的な影響要因を導出してみる。

⁹ ここでの「市場空間」の概念には、市場自身と業界がそれを利用する能力の相互作用の結果と考える。例えば市場空間の広さはもともとそこにあるというよりも、業界の力でどこまでその市場を広げることができるかに頼る部分も大きい。

4-2 競争目標に関する側面

(1) 目標設定

競争の定義にある競争の目的は「生存と発展」であるが、まずこれと違う目的を設定する場合について考えてみる。

この目的と違う目的を設定する場合は、競争の基本原則と違うルールで行動することを意味し、ゲームルールが不一致になる。ゲームルールが違くと、相手の行動が予測不能だったり、競争しようがない状態になったりして、総じて全体の秩序が乱れやすく、競争が激化する。基本原則が不一致になりやすい原因としては、グローバル化や多角化があげられる。グローバル化によって企業は国境を越え、それぞれ違う文化背景の影響を受けて競争することになるので、基本原則が不一致になることが増える。多角化企業の場合は、他の事業のためにある事業の利益を犠牲にすることも増える。ポーターの影響要因⑥はこれに該当する。

現実の中でこのような違う目的をもって競争する企業もいるが、このような基本原則が違うケースは少数であり、多くの場合は利益最大化の原則に沿って競争しているのである。以下では同じ競争目的を持っていることを前提に競争について分析する。

目標設定には、当事者の動機と外部影響と圧力の2つの部分から見ることができる。目標の設定はまず「生存」が基本であるが、その多くの場合は、自社市場の維持を意味する。

現実では「発展」を目標とする企業がほとんどであるが、発展目標の大きさによって業界の競争が変わる。それぞれの企業はより大きな発展目標を設定しているとき、より大きな市場空間を求めることを意味し、競争激化になる可能性が高い。高い発展目標を設定するのは、当事者の動機によるものが大きいですが、それ以外に外部からの影響と圧力も大きな要因となる。そのなかで構造的な要因として以下のものが考えられる。

- ① 株主等からの成長圧力
- ② 収益が低いことから生じる圧力
- ③ 競争の成果の大きさによる影響

株主の構成は業界によって異なるので、株主等からの圧力は業界によって違うこともありうる。例えば、業界の主な株主が、それぞれ銀行、外資系、個人となっている場合では、企業の目標設定に与える影響が違ってくる。このような違いは国によってより大きいので、グローバル競争においてはこの要素も考慮すべきであろう。

一方、収益が低ければ、株主からの圧力が高くなるだけでなく、企業が「生存」ぎりぎりの危険なレベルで運営されており、そこから脱出しようと目標を引き上げる可能性が高い。

また、競争が成功すれば大きな報酬が見込めそうになっていれば、その大きな報酬を期待し

て高い目標を設定する可能性も大きい。ポーターの影響要因⑦はこれに該当している。

(2) 意思決定

意思決定は目標を達成するためにどのように行動すべきかについての判断である。そこには、意思決定能力とそれに基づく意思決定の結果が含まれる。意思決定には、状況判断とそれに基づく対策が含まれる。競争に関する状況判断には、他社の競争能力や予測される行動、および市場状況に対する部分が含まれる。それに対する対策は、上記の状況判断結果と自社能力を総合的に考慮したうえで出されるものである。

他者に対する判断は情報の量と質およびその情報処理の難易度に影響される。

状況判断しにくい要因としては、①考慮すべき情報が多すぎて、それらすべてを把握することが難しく、たとえ把握できたとしても処理しきれず、正確な判断結果を出せない、②新しい業界で行動パターンがまだ不確定、③大きく変化している業界、④自社能力との差がわかりにくい、の4つが挙げられる。

①の影響要因として同業者が多いことがあげられる。同業者が多ければ、情報量にかかわる問題で、収集すべき情報量も処理すべき情報量も多すぎて、結果的に全体の状況が把握しにくく、意思決定者としては判断しにくい状況となる。ポーターの影響要因①の前半がこれである。

②は情報収集の困難さと情報質にかかわる問題である。相手の行動を予測するには相手の安定した行動パターンから判断すべきものである。しかし、新しい業界でもまだ行動パターンが定まっていない業者が多く、確実に判断するための情報が不足する。

③は業界の変化が速すぎて、収集した情報がすぐ陳腐化してしまい、それに基づいた判断も不正確になる可能性が高い。

④は他社の競争力が自社とほぼ同じであり、競争で衝突するときどちらがより強いかわからない場合である。この状況で自社の能力を過信したり、相手の能力を低く見るミスを犯したり、本来避けるべき競争に挑み、自他とも大きな傷を負う場合もある。したがって、同業者がそれほど多くなくても、規模が近いものであれば、このようなミス判断による競争が増える可能性が高い。ポーターの影響要因①の後半がこれに相当する。

4-3 市場空間に関する側面

市場空間について考察すべき側面は、市場空間の属性と市場の状態である。市場空間の属性として、①市場空間の広さと変化、②空間分割の難易度、③障壁構築の難易度を挙げることができ、市場の状態としては、④空間が占有されている程度から見ることができる。

①空間の広さは業界全体の規模の大きさを意味する。業界規模自体は競争に直接に影響しないが、規模の大きい業界は変化の可能性も大きい。

業界内競争にもっと大きな影響を与えるのは市場空間の変化である。市場空間の変化は、成長、現状維持および縮小の3つの可能性がある。成長している市場では、業者が闘わなくても成長できるので、競争が緩和される。逆に成長が止まった市場や縮小している市場では、企業が生存、成長の基本動機から他社の市場を奪うことになり、競争は熾烈になる。ポーターの要因②はこれに該当する。

②市場は多くの業者によって分割され、占有される。効果的な分割ができるか、さらにその最小単位の大きさはどれぐらいかが競争の強度に影響を与える。分割しやすい市場はより分配しやすく、市場効率がいい。逆に分割しにくい市場では1つの変動が大きな影響を引き起こし、場合によっては競争を強くしてしまう。例えば、業界でキャパシティを増やすのに、その最小単位が大きければ、業界全体の供給能力がオーバーしてしまい、過剰供給による価格競争が起きるだろう。ポーターの要因⑤はこれに該当する。

③は最も重要な側面でもあるが、市場空間を分割してそれぞれの分割した空間に強固な障壁を構築することができるかどうかである。業界内で移動障壁を構築できれば、守りやすく攻めにくくなる。これは差別化の基本であり、それによって業界がより安定的になる。ポーターの要因④はこれに該当する。

④市場空間が占有されている状態は3つに分けてみることができる。a) まだ占有されていないフリーな空間がある。b) 市場がすべて占有されている。c) 市場はすでに過剰状態になっている。

a) 残されているフリーの空間がまだある場合は、企業の成長目標はそのフリーの市場によって達成することができ、他社の市場を奪うことによる競争激化が少ない。

b) 市場がすべて占有されている状態で企業がすべて自分の市場を維持するだけなら他社との衝突が生じないが、企業の成長動機によって、このような市場の中でも成長しようとする。その場合は他社の市場を奪うことになり、競争が激化する。

c) 市場がすでに過飽和状態になっている場合は、業界の供給量が市場の需要量を上回っていることを意味する。この場合はすでに生産されているものだけでも市場の規模を超えているので、現状維持するためだけでも他社の市場を奪わざるを得なくなり、競争は熾烈になる。

供給過剰になる原因は企業が多すぎるものと各社の生産量が多すぎることに分けることができる。

企業が多すぎる場合根本的な対策は企業の数を減らすことになるが、様々な原因でその業界

から撤退しにくいのであれば、企業が多すぎという問題はなかなか解決されず、業界全体が長期的な低収益に喘ぐことになる。ポーターの要因⑧はこれに該当する。

他方、各社の供給量過剰による過飽和の原因は企業の目標設定が過大になっているのと成長に伴う方法上の問題が考えられる。

目標設定が過大になっているのは、意思決定上の問題であり、すでに考察したので、ここで成長の方法にかかわる問題について分析してみよう。

すでに述べたが、成長するために利益を増やす方法と規模を拡大する方法がある。利益を確保したり増やしたりするのに必要な市場空間の大きさと特性は業界によって異なる。

例えば固定コストが高い業界では、利益を確保するのにより大きな空間を必要とするが、変動費用が高い業界はこの段階では市場空間への要求が小さい。しかし、利益の確保ができたうえでより大きな利益を出して成長するために、後者はより大きな市場空間が必要となる。ポーターの要因③は固定コストが高いケースに該当する。

したがって、利益確保が困難な低収益業界では、固定コストが高いと熾烈な生き残り競争となるが、高収益かつ成長業界では、固定コストが高いのは成長目標がより達成しやすく、競争が緩和される。逆に変動コストが高い業界では、生存するための競争は激しくないが、成長するのにより大きな市場空間を必要とし、競争が激しくなる。

以上の展開から抽出した影響要因は、分かりやすくするため、図1にまとめて示している。一番右の枠の中に楕円形になっているのはポーターが提示している影響要因であり、四角形になっているのはそれ以外に影響要因になる可能性があるものである。

上の論述から分かるように、競争の基本要素である「競争目標」および「市場」に対する分析から、ポーターの影響要因を抽出できるだけでなく、そこに含まれていない新しい構造的な要因をも抽出することができる。

4-4 競争の激化と緩和

ポーターはすべての影響要因を競争激化の要因と考えて議論を展開しているが、これらの影響要因は本当にすべて競争を激化する要因かどうか、競争の基本的な意味からもう一度考察してみたい。

競争の定義によれば、競争とは、限られた空間の中で業者が生存と発展の基本動機を満たすために行動する時、他者との間に生じた摩擦、衝突、敵対関係、競合、戦いのことである。

まず、どの市場も限りがあり、それに対してどの企業も存続、発展の動機は限りがないので、他の激化要因と緩和要因がまったく存在しなくても、競争は存在する。これは競争の基本であ

図1 既存業者間競争の影響要因



出所：筆者作成

り、本質である。

この本質的な部分に加えて、競争は一部の要因によって激化され、また別の一部の要因によって緩和される。つまり、競争要因は、基本要因、激化要因および緩和要因の3種類に分けて考えるべきである。上ではすでに基本要因について多く議論したので、ここで競争激化要因と緩和要因の特徴について考察する。

(1) 競争の激化をもたらす戦略の特徴

業界の競争を激化する行動の特徴は、どの企業も簡単に取れる行動であり、さらに多くの企業がその方法をとったら、自分を含め、業界全体にとって不利益になるものである。

つまり、一部の業者がその方法を取ることによって自分たちだけに利益をもたらすことができるが、その利益は他社から獲得したものであるので、利益を失った他の業者がすぐ反撃に出るだろう。そしてその方法はどの企業でも簡単に取ることができるので、その反撃行動がすぐ業界内に広がり、業界内の競争を激化させる。

そのもっとも代表的な手法は価格競争である。誰でも簡単に取ることができ、みんながその方法をとったら業界の利益を下げる。

値下げは自分自身にとって直接的な利益がまったくない。その狙いは市場空間の拡大、販売量の増大により値下げによる損失以上の利益をもたらすことである。

値下げという選択はどの企業でも簡単にできる。したがって他社の値下げは自社の市場を奪うことになり、自社にとって不利益になれば、最も簡単な応戦として自社も値下げすることである。それによって2つの結果になる。

① 業界全体の値下げによって、新しい買い手が流入し、業界の市場が拡大する。このことによって業界全体の収益が増加する。

② 上述の市場拡大がなければ、値下げは単に業界内の他社の市場を奪うことになり、最終的に価格競争になってしまう。業界全体の市場規模が増加せず、全体の販売量が増えないので、値下げした分だけ業界全体の利益を失うことになる。

①は業界にとってプラスの効果になるが、その効果が一時的なものであり、すぐ②の状態になってしまう。

(2) 競争の緩和をもたらす戦略の特徴

業界の競争を緩和する戦略はとして以下の2つ考えられる。①どの業者も簡単に取れる方法であり、さらに多くの業者がその方法をとったら、業界全体のメリットにつながる。②どの業者も簡単に取れず、一部の業者しか取れない競争の方法である。

①の代表的な手法は広告合戦である。広告合戦によって業界全体に対する注目度を高め、市場拡大につながる。

②の場合は、まずその戦略が業界全体にとってプラスになるならば、競争が緩和される。逆に、たとえその方法が他の業者にとって不利益になるとしても、他の業者が簡単にその方法を取ることができないので、その不利益は業界全体に広がることなく、競争の激化につながる心配がない。この場合は、その方法を取れる業者が大きな利益を獲得する代わりに、他の業者が利益を失うことになるが、対抗手段がないのでそれを甘受せざるを得ない。

競争を緩和する方法は基本的に「競争しない」「競争を避ける」ことである。その基本的な方向は「自社の領域に入れないように」することである。

5. おわりに

本論文では、ポーターの5つの競争要因における「既存業者間の競争」に対する影響要因の問題を考察し、競争の基本概念から影響要因を再抽出・再展開した。前論文の「買い手」に対する考察に加え、これからほかの3要因についても展開したい。

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，浅沼萬里・岩崎晃訳（1980）『市場と企業組織』日本評論社。
- 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。
- 文 言（2017）「ファイブフォースの規定要因に関する考察」九州産業大学経営学会『経営学論集』第22巻第4号，pp. 73-85。
- ポーター，M.E. 著，土岐坤他訳（1982）『競争の戦略』ダイヤモンド社。
- 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』ダイヤモンド社。
- 松村明（2006）『大辞林』三省堂。