

売り手の規定要因に関する考察

文 言

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 M.E. 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つの力（競争要因）によって決められるⁱ。5つの力とは、「新規参入の脅威」、「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。

業界構造を決めるこれらの5つの力は、それぞれさらに多くの因子（規定要因）によって影響され、左右されている。しかし、ポーターは5つの力に対してそれぞれの規定要因を列挙しただけで、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。それによって以下の問題が生じる。①なぜこれらの要因に基づいて分析すべきか。②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。③挙げられた規定要因以外に必要な要因が存在しないか。私はこれまで上記の問題意識に基づいて、「買い手の交渉力」、「業者間の競争」および「新規参入の障壁」の3つの力について研究し、その成果を発表したⁱⁱ。今回は同じ問題意識から出発し、「売り手の交渉力」について考察する。

2 ポーターの規定要因の再考

ポーターは売り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、売り手グループの交渉力が強くなるとしたⁱⁱⁱ。

要因(1) 売り手の業界が少数の企業によって牛耳られていて、買い手の業界よりも集約体制になっている

要因(2) 別の代替製品と戦う必要がない

要因(3) 買い手業界が供給業者グループにとって重要な顧客ではない

要因(4) 供給業者の製品が、買い手の事業にとって重要な仕入品である

要因(5) 供給業者グループの製品が差別化された特殊製品であって、他の製品に変更すると買い手のコストが増す

要因(6) 供給業者が今後確実に川下統合に乗り出すという姿勢を示す

以下では、それぞれの要因に関するポーターの説明を紹介してから、各要因の意味をさらに展開し、問題点について分析してみる。

2.1 要因(1) 売り手の業界が少数の企業によって牛耳られていて、買い手の業界よりも集約体制になっている

要因(1)に対してポーターは「多数競合の買い手業界に売る供給業者は、価格、品質、取引条件の面で強大な力を発揮できる」と説明しているが、ここではもっと詳しく考察する。

この規定要因には2つの部分が含まれている。1つは、売り手業界が寡占状態にあること、2つ目は売り手の寡占状態と買い手の寡占状態の比較である。

一般的に言えば、寡占状態であれば、業界内の競合業者が少なく、取引先に対しより強気に出ることができる。したがって、売り手業界が買い手業界より寡占状態にある場合は、買い手に対してより強気に出ることができる。

しかし、「買い手の業界より集約体制になっている」という表現は、買い手業界が複数存在する場合はどうなるか。ある業界Aは集約ではなくても、買い手業界Bが集約になっている可能性がある。この場合は、売り手業界は業界Aに対する交渉力が強いが、業界Bに強いとは言えない。したがって、全体的にも売り手業界が強いとは言えない。

したがって、ポーターの命題は以下のケースでしか成立しない。

- ①すべての買い手業界が集約になっていない場合。
- ②買い手業界の中の最も集約している業界と比べても売り手が集約体制になっている場合。

2.2 要因(2) 別の代替製品と戦う必要がない

要因(2)についてポーターは、「代替製品が存在する限り、供給業者の威力が制限される」と説明している。

ポーターは5つの力の中で代替製品についての論述が最も少なく、十分に分析できているとはいえ、ここでも代替製品の影響について展開されていない。

代替製品の影響を考えると、少なくとも代替性の強弱と代替製品の価格の2つの側面から総合的に考える必要がある。特に代替性の強弱の判断とその影響の把握は非常に難しいことであり、他の規定要因との相互影響を考慮するとさらに難しくなる。つまり別の代

替製品と戦う必要がない場合は簡単であるが、代替製品と戦う必要がある場合、売り手の交渉力がどのように変化するかは非常に難しい。

2.3 要因(3) 買い手業界が供給業者グループにとって重要な顧客ではない

ポーターはこの要因について、「供給業者が多数の業界に売っていて、ある特定の業界が売上げの大半を占めていない場合、供給業者は威力を発揮できる。逆の場合は、供給業者の運命はその買い手業界に左右される」と説明している。

売り手の交渉力だけ見ると理想的な状態は、買い手が①多数の業界に分散している、さらに②それぞれの業界でも分散している。このような場合は、売り手が特定の買い手に買われなくても、その影響が非常に小さく、困ることがないので、交渉力を最大限に発揮することができる。

しかし、どの業界にとっても重要な顧客が存在する。また重要な顧客がいることは企業にとって大事なことである。ポーターのこの規定要因は、重要ではない顧客に対して売り手が強いという意味で正しいが、売り手の交渉力を考えるとき、売り手の全般的な交渉力の強弱が最も考えるべきものであるので、結局、「重要な顧客との交渉力」は考えるべき側面であり、この意味からすると、この規定要因自体はあまり意味がないともいえよう。

つまり、売り手の交渉力には2つの意味が含まれている。

①ある特定の相手に対する交渉力

②売り手のトータルの交渉力

①の場合は、ある企業は売り手としてある特定のグループに交渉力が非常に強いが、そのグループが全体に占める割合が低く、そしてその売り手はほかの買い手に対して交渉力が弱いとしたら、その企業が売り手としてのトータルの交渉力が弱いということになる。この交渉力は、具体的な交渉をするときに相手との交渉力の比較に役に立つ。

②の場合は、ある企業が売り手として特定のグループに交渉力が弱くても、ほかの相手に強ければ、トータルの交渉力が強いことも考えられる。この場合は、具体的な交渉において相手との交渉力の強弱の比較ではなく、ある企業が売り手として強い立場にあるかどうかを全体的に判断するのに役に立つ。

2.4 要因(4) 供給業者の製品が、買い手の事業にとって重要な仕入品である

要因(4)についてポーターは、「その製品が買い手の生産工程の成功、すなわち製品の品質にとってなくてはならない場合、供給業者の威力は増す。特に、供給業者の製品が備蓄

不能で、そのために買い手が十分な量を在庫として持つことができない場合は、売り手の力は強大になる」と説明している。つまり、買い手にとって欠かせないものであれば、それがないと買い手が非常に困ることになるので、売り手の方が強い。

しかし、仕入品は買い手にとってどれくらい重要かがポイントになるが、ポーターはそれに対する分析がなかった。ここで重要性の程度と交渉力の関係を以下のように整理してみる。

①絶対欠かせない場合

その仕入品がないと、買い手の生存が脅かされることになる。買い手が企業である場合は、企業が存続の危機に直面することを意味し、買い手が個人消費者である場合は、その人が生存できないことを意味する。

この場合、買い手はその仕入品を必ず入手しなければならないので、もし売り手が独占や寡占など価格をコントロールできる状態であれば、売り手の交渉力が非常に強く、価格は売り手の言い値に近い状態になる。

一方、売り手は多数分散状態にあるとき、売り手同士の競合が交渉力に影響する主要因となるので、「重要性の程度」にはそれほど大きな影響がない。

②ほぼ欠かせない場合

この場合、その仕入品がないと買い手は大きな打撃を受けることになることを意味する。買い手が企業である場合、その企業は倒産まで行かなくても、業績が大幅に悪化することを意味し、買い手が消費者である場合、その人がギリギリの生存状態しか維持できないことを意味する。この場合の影響は、上記の①とほぼ同じように売り手の交渉力が非常に強い。

③必要性が高い場合

この場合は、その仕入品がないと、買い手の品質が下がったり、不便が生じたり、仕事の効率が下がったりすることを意味する。例えば、買い手企業は、適当な工具がないなど、不便を感じ、または作業効率が下がったりするような場合である。

ただしこの場合は、最初の2つのケースと違って、値段が高すぎたら、購入せずに我慢することもできる。それによって効率が下がるが、企業は効率低下によるコスト増と高い仕入品購入によるコスト増の比較によって購入するかどうかを決めることができる。つまりこの場合は、買い手が買わないという選択ができるので、売り手の交渉力は依然高いものの、最初の2つのケースよりかなり低下する。

④あった方がいい場合

この場合は、その仕入品があったら環境がよりよくなったり、もっと気持ちよく仕事ができたりする場合である。例えば、より広い作業スペースや、オフィスにある花などの飾り物がこれに該当する。

この場合は、価格等の取引条件次第で購入するかどうかを決めることになる。買わなくても困ることがないので、売り手の交渉力はかなり低くなる。

以上の分析をまとめると、最初の2つのケースでは仕入品を購入しないという選択肢がほぼないので、売り手が独占ないし寡占状態であれば、買い手が非常に弱くなる。したがって、これらのケースでは、多数分散の売り手を選ぶか、代替製品のあるものを選ぶか、または川上統合の可能性で交渉力を高めていかなければならない。

2.5 要因(5) 供給業者グループの製品が差別化された特殊製品であって、他の製品に変更すると買い手のコストが増す

ポーターはこの要因について、「製品の差別化が大きく、仕入れ先を変更するコストが高いと、買い手は供給業者を競合させて手だまに取る自由が減る。供給業者のほうに売り先を変更するコストがあると、結果は逆になる」と述べている。

差別化製品は、一般品や汎用品に違いを取り入れ、付加価値を加えていることを意味する。個人消費者にとって差別化製品は、一般品にない特殊な機能、効用がついているものを意味する。例えば、写真を撮るだけのカメラが汎用品であるとするれば、一眼レフ、さらに高額な特殊効果のレンズは差別化製品になる。また、企業にとって差別化製品は①汎用品によって代替できず、なくてはならないもの、②汎用品によって代替できるが、性能や品質が落ちることを意味する。

差別化製品の売り手は基本的に独占か寡占に相当する状態にある。つまり、差別化製品の買い手は、独占ないし寡占状態の売り手と交渉するのと同じ状態にある。ただ、業界の独占や寡占に比べて、同業他社から差別化製品グループへの参入がしやすい場合が多い。したがって、差別化製品の利益が高すぎる場合、同業他社からの参入が増え、価格と利益の上限が抑えられることになる。

2.6 要因(6) 供給業者が今後確実に川下統合に乗り出すという姿勢を示す

要因(6)についてポーターは、「これによって、買い手が購入条件を有利にしようとしても、それを不可能にさせるのである。」と説明している。

売り手は川下統合する力が十分あっても、統合するメリットがあるかどうかを判断する必要がある。総じていえば、川下の交渉力が強く、さらに川下統合はそれほど難しくないときに、川下統合を考えてもいい。

川下統合による影響は2つの側面から考えることができる。

1つは川下統合の姿勢を示すだけの場合である。この場合は、実際に川下統合を行うというよりも、交渉のテクニックとして使うことが多い。つまり、川下統合による実質的な影響よりも、相手にリスクを認識させることによって心理的なプレッシャーをかけることで自分の交渉力を高めるものである。

もう1つのケースは実際に川下統合を実施した場合である。この場合、もし売り手の製品は自社にのみ供給するのであれば、他社に供給しないことを意味し、交渉自体は存在しない。また、売り手が他社にも製品を供給する場合は、もし自社の川下部門と他の川下企業間に高い代替性が存在する場合、いつでも他社との取引を減らし、自社への供給を拡大する脅しができるので、売り手としての交渉力が高い状態に保てる。

3 規定要因の基準

以上ではポーターの各規定要因について検討した。しかし、ポーターの規定要因の最大の問題は、各規定要因に含まれている問題点よりも、なぜこれらの規定要因を取り上げたかについての基準がなかったことである。ここでは、どのように規定要因を抽出すべきかの基準について考察する。

売り手の交渉力を考える場合、大きく2つの側面に分けて考える必要がある。1つは交渉の背景となる諸条件で、その中に売り手の持っているもの、売り手と買い手の相対的な力関係および周りの環境状況などが含まれている。2つ目は交渉そのものに関わる諸要因であり、交渉内容、交渉目標および交渉結果などが含まれている。ここでは前者を「交渉資源」、後者を「交渉過程」と呼ぶことにする。

3.1 売り手の交渉資源

交渉資源は交渉相手との力比べの重要な部分であり、それぞれどんな強みや弱みを持っているかの比較がメインであるので、SWOT分析が最も適切である。交渉過程はそれぞれの過程に沿って分析するのが適切であろう。

一般的にSWOT分析では、具体的な分析対象を決め、その分析対象の強みや弱みなど

について具体的に分析することになるが、ここでは具体的な対象ではなく、一般的な売り手の交渉資源としての諸側面を明確にするために、便宜上SWOT分析の4つの側面から考察することになっている。したがって通常のSWOT分析の目的と方法が違う。例えば、売り手の提供できる「製品」は強みの中に入るが、具体的な企業の製品に魅力がなければ、弱みに入ることになる。

3.1.1 売り手の強み

売り手の存在意義は基本的に買い手に必要な製品を提供することである。したがって、売り手の強みの中にまず提供できる製品と相手についての知識が含まれるべきであろう。さらにもう1つの側面として、売り手自身の強みというよりも、買い手の弱みから生じた強みについてもここで合わせて考える。

(1) 製品

製品については以下の側面を考慮する必要がある。

- ①機能、性能
- ②品質
- ③コスト
- ④供給能力
- ⑤差別化

まず売り手の提供できる製品は、買い手が求める機能、性能に満足でき、さらに品質も一定のレベルに達することが必要である。また、製品そのものの属性ではないが、売り手の生産コストも強みになりうる。もし売り手の生産コストが他の売り手より低く、値下げしても十分な利益が出るならば、交渉条件に応じて値下げするという選択も視野に入れて交渉できるので、交渉力を高めることになる。また、買い手の求める購入量を提供できることも売り手の強みになるのであろう。

売り手の交渉力をさらに高めるために、以上のように買い手に満足を与えるだけでは不十分であり、もう1つの側面が必要である。それは、売り手が提供する製品の機能などは特殊なものであるということだ。たとえ買い手が満足できる製品であっても、それが一般品・汎用品である場合、売り手の製品が他の売り手の製品との違いがほとんどなく、他の製品に簡単に乗り換えることができることを意味する。つまり、売り手の強みを高めるために、買い手の満足できる製品を提供すると同時に、他社との差別化製品でもある必要が

ある。

(2) 交渉能力

交渉能力には大きく分けて、2つの側面が含まれる。1つは買い手の状況を把握する能力であり、もう1つは交渉テクニックである。

買い手に関する十分な知識と情報は売り手にとって強みとなる。売り手は、買い手について少なくとも以下の側面を把握する必要があるろう。

- ①買い手のニーズ
- ②買い手の経営状況
- ③買い手業界の状況
- ④交渉担当者の状況

一方、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能力である。例えば、よく使われる方法は、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。

(3) 交渉意志

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一定の影響を与える。交渉意志には主観的なものが多く含まれるが、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。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。例えば、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) 買い手の弱み

売り手の強みのもう1つの側面は、買い手の弱みとして現れるものである。例えば買い手が売り手の製品への依存度が高い場合、もし売り手の製品がなければ、買い手は大きな打撃を受けることになるので、売り手の交渉力が高い。

3.1.2 売り手の弱み

売り手の強みで述べた項目は、逆の状態になったら弱みにもなる。例えば、売り手が製品の機能等で買い手に満足できるものを提供できれば強みになるが、逆にそれを提供でき

ず、買い手が満足できない場合は、弱みとなる。強みのすべての項目についてこのように逆に見ることができるので、ここで繰り返して取り上げない。ここでは弱みとして次の2点を取り上げる。

(1) 経営状況

企業の経営状況は交渉力にも影響する。

経営状況がよくなければ、交渉で譲ることができず、一生懸命に交渉することになり、交渉力を高める側面がある一方、交渉において余裕がなく、譲歩する余地がないので、交渉できるファクターが少ないという意味で、交渉力を低下させる側面も持っている。

(2) 買い手の強み

ここでは売り手の交渉力からしか見ていないので、買い手の強みは、相対的に売り手の弱みと見ることができる。特に強調すべきなのは、買い手の購入量である。もし、買い手の購入量が非常に多く、その買い手からの購入がなかったら売り手にとって大きな打撃となる場合、売り手の交渉力が下がる。

3.1.3 売り手にとっての機会

(1) 他の買い手

もし交渉相手である買い手以外にも多くの買い手が存在する場合、売り手にとって多くの機会が存在することを意味する。この場合、現在の交渉相手との交渉が成立しなくても、他の交渉相手がたくさん存在するので、売り手が強い立場にあり、交渉力が強い。

(2) 川下統合

売り手にとって、自ら買い手の業界に参入し、川下統合ができるならば、自社の機会を広げるだけでなく、買い手との交渉にもより強い立場に立つことができ、交渉力が高くなる。

3.1.4 売り手にとっての脅威

(1) 競合他社

競合他社が存在するか、またどの程度存在するかは売り手の交渉力に大きく影響する。競合他社が存在せず、自社が独占状態にある場合は売り手の交渉力が最も強いが、競合他社の数が増えるにつれて、売り手にとって脅威になる企業が増えることを意味し、売り手の交渉力が下がる。

(2) 代替製品

上の競合他社と違って、代替製品は他業界によって提供された製品である。売り手製品にとって代替製品が存在する場合も、売り手と一定程度の競合が生じ、売り手の交渉力を下げることになる。

(3) 買い手の川上統合

売り手にとってもう1つの脅威は、買い手が自ら川上統合し、売り手業界に参入することである。買い手が川上統合を行えば、自ら売り手と同じ製品を生産し、自社に提供することができるので、売り手に対する依存度が低くなるので、売り手の交渉力が下がる。

3.2 交渉過程

(1) 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、取引量、価格およびその他の条件がある。

取引量は大量かそれとも少量なものかによって、交渉力が大きく変わる。今は供給過剰な時代であるので、買い手の購入量の影響の方がより強いが、売り手の供給力もやはり交渉力の一部となる。

また、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売り手と買い手の交渉は価格に関する交渉である。売り手が価格において譲歩する余裕があれば、他の売り手より交渉力が強くなるので、価格の譲歩余地が交渉資源となる。

交渉内容の中に、その他の条件も多く存在する。例えば売り手がどれぐらい迅速に製品を提供できるかが大きな交渉力になる場合もある。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。

(2) 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一般的に行われることである。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。

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もので、損失につながることも考えられる。

(3) 交渉コスト

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売り手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如果能够できれば、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規制や取引習慣を打ち破る方法を探し、取引コストを下げる。

取引コストは売り手の交渉力分析において重要な構造的原因である。

(4) 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。

3.3 規定要因の再考

以上の議論を踏まえて、ポーターが挙げた売り手の規定要因について再考してみる。

まず、要因(1)において、売り手の業界が少数の企業によって牛耳られているとは、寡占業界であることを意味する。売り手にとって競合他社が脅威となるが、寡占業界では、競合他社が少なく、脅威も少なくなる。一方、買い手より集約体制であるということは、買い手業界がより分散的であり、売り手にとって多くの買い手が存在することを意味する。これは売り手にとって機会となる。

つまり、要因(1)は「寡占状況」と「集約状況」の2つの部分からなっており、それぞれ売り手にとっての機会と脅威の一部に該当する。

要因(2)は、他業界に売り手の競合製品が存在することを意味する。代替製品は、一般的に、完全に売り手の製品にとってかわることができないが、一定の代替性があるので、売り手にとって多かれ少なかれ脅威となる。

要因(3)は、買い手が売り手の総売り上げに占める割合が大きいかどうかによって判断されるものであり、買い手の弱みの一部に該当するものである。

要因(4)は、売り手の製品が買い手にとっての重要性を意味するものであるが、主に買い手のニーズとして見ることができる。一般的にある製品に対する買い手のニーズが強ければ強いほど、買い手の立場が強くなるので、この要因は買い手の弱みの一部として考えることができる。

要因(5)は差別化された特殊な製品であるかどうかにかかわるもので、売り手の強みの一部に該当するものである。

要因(6)は、売り手が自ら買い手業界に参入することを意味し、売り手の機会が増えることになるので、売り手の機会の一部に該当するものである。

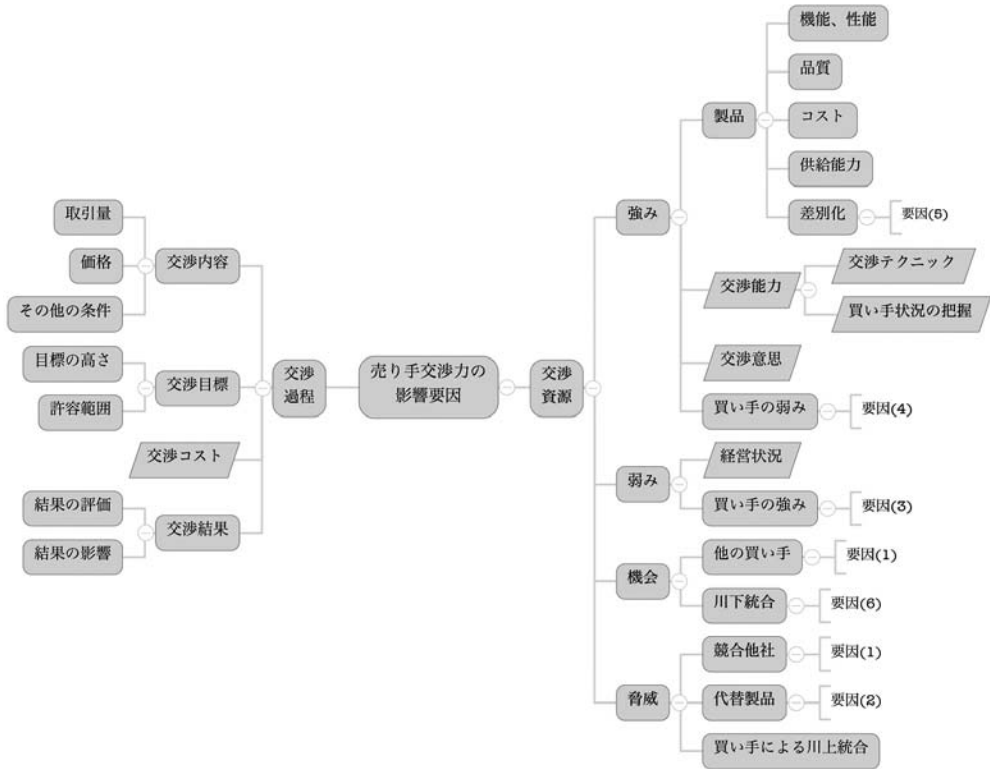
以上のように、売り手に対するポーターの規定要因は、第3節の売り手に対するSWOT分析のそれぞれの部分に入っており、第3節の分析は少なくともポーターの分析をカバーできているので、その分析は妥当であるといえよう。

ポーターの規定要因以外にも、売り手の交渉力になりうる構造的な要因もいくつか考えられる。例えば、売り手の交渉能力や交渉意志の強さ、さらに売り手の経営状況は、一定の条件において、売り手の交渉力の構造的な要因となりうる。また、交渉過程における要

因も売り手交渉力の構造的な要因となりうる。例えば、交渉コストが高い業界は交渉力が弱い要因となる。また、以前買い手の交渉力についての議論で取り上げたが、状況によって交渉結果の影響も交渉力の構造的な要因となりうる。

第3節と第4節の分析を一目でわかるように、図1にまとめた。

図1 売り手の交渉力への影響要因



ポーターの規定要因は関係する項目にそれぞれ番号で表示している。また、構造的な要因として考えられるものは菱形によって示している。

4 おわりに

本論文では、売り手に特有の属性や買い手との比較、さらに交渉の属性から売り手の交渉力を再考し、規定要因の抽出基準を論理的に検討した。最後にまとめた図には業界にとって非構造的な要因が入っているが、多くの構造的な要因も含まれている。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、今後新しい規定要因としてその条件と影響

について検討していきたい。

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27巻第4号, pp. 73-85。
- 文言 (2018) 「業者間競争の影響要因に関する考察」 九州産業大学経営学会 『経営学論集』 第28巻第4号, pp. 73-89。
- 文言 (2019) 「新規参入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』 最終号, pp. 101-116。
- 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。

注

- ⁱ M.E. ポーター著, 土岐坤他訳 (1982) 『競争の戦略』 ダイアモンド社, p. 18。
- ⁱⁱ 文言 (2017)、文言 (2018)、文言 (2019) を参照。
- ⁱⁱⁱ ポーター (1982), pp. 47-49。