

### 3 業界構造分析

◆なぜ、ある企業は他社より高い業績をあげることが可能なのか？

#### 1. 業界構造分析の基本枠組み

▼ポーター.M (1980)『競争の戦略』ダイヤモンド社.

##### 1.1 業界構造分析の前提

■SCP モデル

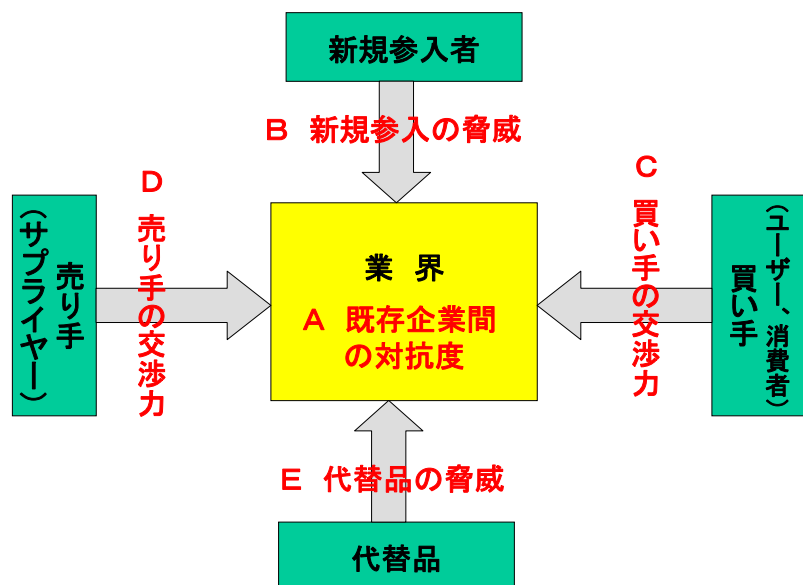
「業界構造 (Structure)」→「企業行動 (Conduct)」→「業績・成果 (Performance)」

- ①企業が競争する場である市場 (=市場／業界構造) が、
- ②各企業のとる競争行動 (=企業行動) に影響を与え、
- ③さらにその市場構造と企業行動によって、業界全体としての成果 (=市場 (企業) の成果・業績) が影響を受ける。

##### 1.2 5つの競争要因

###### 1.2.1 5つの競争要因とは

■ 5つの競争要因 (five competitive forces)



▼ポーター.M (1980)『競争の戦略』ダイヤモンド社.

- ・ M. ポーター（ハーバード大学）による分析フレームワーク
- ・ ある業界が儲かるか、儲からないか（＝平均利益率、“業界の魅力度”、“利益ポテンシャル”が高いか低いか）を明らかにするための枠組み

### 1.2.2 5つの競争要因と利益ポテンシャル

◇これら 1)～5)の 5 つの競争要因が強ければ強いほど、その業界の潜在的な平均利益率（利益ポテンシャル）は低くなる。

|    | 競争要因        | 利益ポテンシャル |
|----|-------------|----------|
| 1) | 企業間の対抗度が強い  | 低        |
| 2) | 新規参入の脅威大きい  | 低        |
| 3) | 買い手の交渉力が強い  | 低        |
| 4) | 供給業者の交渉力が強い | 低        |
| 5) | 代替品の脅威が大きい  | 低        |

## 2. 既存企業間の敵対関係の強さを規定する要因

◇ある業界で、既存企業間の敵対関係が強く、激しい競争が行われると、業界の利益低下につながる。

<既存企業間の敵対関係を強め、激しい競争を引き起こす 8 つの要因>

- （１）競争業者の数が多く、または規模とパワーに関して同等
- （２）産業の成長率が低い
- （３）固定費が大きい、または在庫費用が大きい
- （４）製品に差別化がきかない、またはスイッチング・コストがかからない
- （５）生産能力の拡張が小刻みに行えない
- （６）多様なバックグラウンドをもつ競争相手がいる
- （７）戦略的な価値の高い業界である
- （８）退出障壁が高い

## 2.1 競争業者

### 敵対関係を強める要因（１）：

#### 競争業者の数が多く、もしくはおのおのの規模とパワーが同等である

→多数の競争業者がいる業界、少数でも規模や経営資源の質・量が同程度の企業から構成されている業界は激しい競争に陥りやすい。

◇競争の度合いを測る指標：（１）集中度、（２）ハーフィンダル指数

#### （１）集中度：

- ・上位３社の集中度（「３社集中度」）：上位３社のマーケットシェアの合計
- ・この指標では、上位企業間の格差が考慮されない

#### （２）ハーフィンダル指数：

$$\text{ハーフィンダル指数} = \sum (\text{各社の市場シェア})^2$$

- ・「競争業者の多さ」あるいは「規模・パワーの同等程度」を表す指標
- ・ハーフィンダル指数ならば、上位集中度が同じであっても、上位企業間格差の存在する場合に数値が異なってくる

#### ■ハーフィンダル指数と競争の関係

- ・ハーフィンダル指数が小さい：「競争業者の数が多く」、もしくは「規模とパワーが同等」  
⇒ハーフィンダル指数が小さいほど、激しい競争に陥りやすい。

#### ■ハーフィンダル指数の例

（例 A）企業規模が同等の場合

|      | 市場シェア（％） | 市場シェア（小数） | （市場シェア） <sup>2</sup> |
|------|----------|-----------|----------------------|
| １位企業 | 20%      | 0.2       | 0.04                 |
| ２位企業 | 20%      | 0.2       | 0.04                 |
| ３位企業 | 20%      | 0.2       | 0.04                 |
| ４位企業 | 20%      | 0.2       | 0.04                 |

|       |      |               |      |
|-------|------|---------------|------|
| 5 位企業 | 20%  | 0.2           | 0.04 |
| 合 計   | 100% | ハーフィンダル指数=0.2 |      |

(例 B) 規模格差がある場合

|       | 市場シェア (%) | 市場シェア (小数)       | (市場シェア) <sup>2</sup> |
|-------|-----------|------------------|----------------------|
| 1 位企業 | 80%       | 0.8              | 0.64                 |
| 2 位企業 | 10%       | 0.1              | 0.01                 |
| 3 位企業 | 5%        | 0.05             | 0.0025               |
| 4 位企業 | 3%        | 0.03             | 0.0009               |
| 5 位企業 | 2%        | 0.02             | 0.0004               |
| 合 計   | 100%      | ハーフィンダル指数=0.6538 |                      |

例 A と例 B を比較すると、両市場とも 5 社寡占で集中度 100%だが、例 A よりも例 B の方が 1 位企業の独占傾向が強く、ハーフィンダル指数は高くなっている。

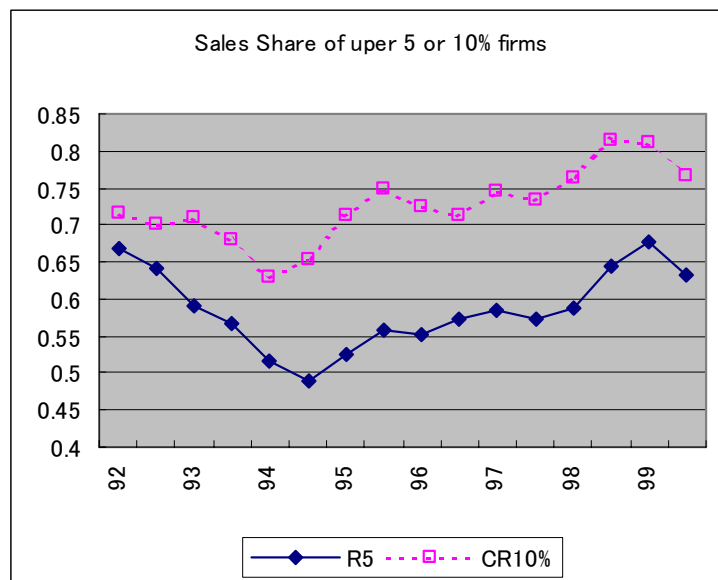
■ 2003 年の業界別シェア 出所：『市場占有率 2005 年度』日経産業新聞のデータより新宅作成

| 乗用車<br>(国内新車登録台数) |       | 二輪車<br>(国内出荷台数) |       | ビール<br>(課税出荷数量) |       | DVD録再機<br>(国内出荷台数) |       | ステッパ<br>(国内販売額) |       |
|-------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|--------------------|-------|-----------------|-------|
| トヨタ               | 0.443 | 本田              | 0.55  | アサヒ             | 0.482 | 松下                 | 0.415 | キャノン            | 0.6   |
| 日産                | 0.173 | ヤマハ             | 0.23  | 麒麟              | 0.315 | 東芝                 | 0.178 | ニコン             | 0.355 |
| 本田                | 0.144 | スズキ             | 0.189 | サッポロ            | 0.137 | パイオニア              | 0.148 | ASML            | 0.045 |
| マツダ               | 0.062 | 川崎              | 0.031 | サントリー           | 0.057 | ソニー                | 0.141 |                 |       |
| 三菱                | 0.037 |                 |       | オリオン            | 0.009 | シャープ               | 0.098 |                 |       |
| その他               | 0.141 |                 |       |                 |       | その他                | 0.02  |                 |       |
| 計                 | 1     | 計               | 1     | 計               | 1     | 計                  | 1     | 計               | 1     |
| H指数               | 0.252 | H指数             | 0.392 | H指数             | 0.354 | H指数                | 0.255 | H指数             | 0.488 |
| 上位3社              | 0.76  | 上位3社            | 0.969 | 上位3社            | 0.934 | 上位3社               | 0.741 | 上位3社            | 1     |

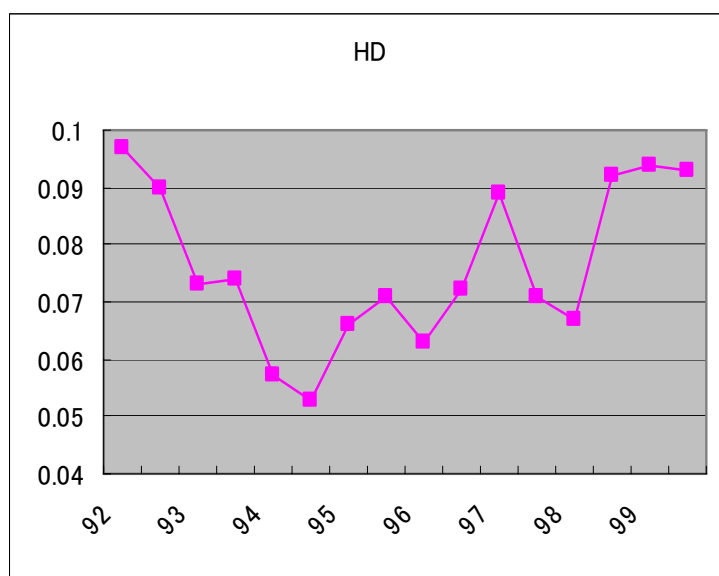
| 宅配便<br>(取扱個数) | 複写機<br>(国内出荷台数) | 合成洗<br>(国内出荷額) | 家庭用TVゲーム機<br>(国内出荷台数) | 携帯・自動車電話<br>(累計契約者数) |
|---------------|-----------------|----------------|-----------------------|----------------------|
| ヤマト運輸 0.335   | キヤノン 0.295      | 花王 0.422       | SCE 0.8               | NTTドコモ 0.563         |
| 佐川急便 0.31     | リコー 0.273       | ライオン 0.339     | 任天堂 0.186             | KDDI 0.208           |
| 日本通運 0.126    | 富士 0.197        | P&G 0.228      | マイクロ 0.014            | ボーダ 0.184            |
| 福山通運 0.099    | ゼロックス 0.116     | その他 0.011      | ソフト                   | フォン 0.045            |
| 日本郵政 0.06     | シャープ 0.075      |                |                       | ツーカー 0.045           |
| 公社 0.07       | コニカ 0.044       |                |                       |                      |
| その他 0.07      | その他 0.044       |                |                       |                      |
| 計 1.000       | 計 1.000         | 計 1            | 計 1                   | 計 1                  |
| H指数 0.238     | H指数 0.219       | H指数 0.345      | H指数 0.675             | H指数 0.396            |
| 上位3社 0.771    | 上位3社 0.765      | 上位3社 0.989     | 上位3社 1                | 上位3社 0.955           |

■ 業界例 2：日本における家庭用TVゲームソフト売上の集中度の変化

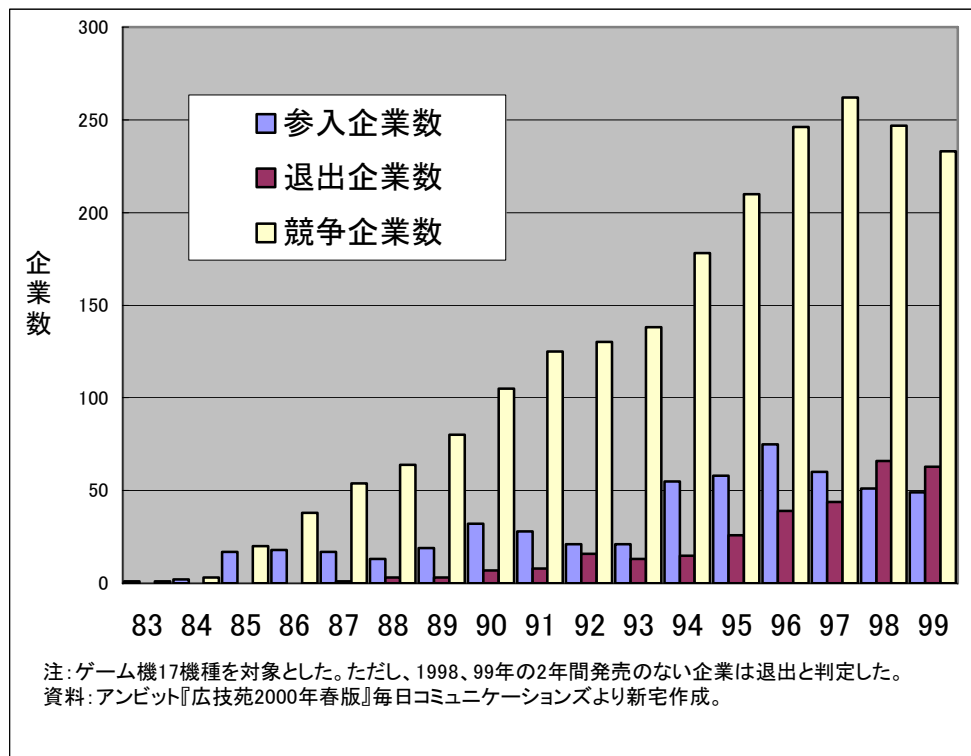
(A) 売上上位 5 社、上位 10% 企業への集中度



(B) ハーフィンダル指数



## (C) ゲームソフト産業の企業の参入・退出



## 2.2 産業の成長率

## 敵対関係を強める要因(2): 産業の成長率が低い

◇もし業界が全体として成長していれば(=成長率が高い)、競争相手の客を奪わずに売り上げを増やせる(=競争は緩やか)。

⇔成長率が低ければ、パイの奪い合い。

## 2.3 固定費・在庫費用

## 敵対関係を強める要因(3): 固定費が大きい、あるいは在庫費用が大きい

(1)固定費:

◇巨大な生産設備が必要な業界

・企業は設備を有効に使いたい。

→そのために多少値引きしてでもフル操業する。

→その結果、価格競争が激しくなる。

(例) 鉄鋼産業、半導体メモリー産業

(2)在庫費用：

◇時間が経つと製品価値が下がる製品を扱う業界

- ・在庫を抱えたまま時間が過ぎると将来の商品価値がなくなる。

- 企業は、大幅な値下げを行ってでも製品を売ろうとする。

- 競争が激しくなる。

(例) 生鮮食品産業、ファッション性の高い衣料品

## 2.4 差別化の困難さ

敵対関係を強める要因（４）：

**製品の差別化が効かない、もしくはスイッチング・コストがかからない**

(1)差別化：

◇どの企業の製品を買ってもそれほど差がないと顧客が考えるような産業では価格競争が激しくなる。

(例) セメント、金（99.9%）化学品（バルク系）

(⇔自動車など「ブランド」の違いがある製品)

(2)スイッチング・コスト：

◇顧客が従来慣れ親しんだブランド（製品）から他のブランド（製品）に切り替える際にかかるコスト（お金、時間等）が小さい場合、価格競争が激しくなる。

◇スイッチング・コストが「高い」場合：

- ・顧客はブランド変更に伴うコストを嫌い、ブランドを変更したくない

- 同一ブランドの長期購入

(例) MacOS → Microsoft Windows

携帯電話；番号変更のコスト（ナンバーポータビリティ）

◇スイッチング・コストが「低い」場合：

- ・顧客は買い換えのたびに製品価格に注目して再選択

- 激しい価格競争

(例) コカ・コーラ → ペプシ・コーラ

## 2.5 生産能力の拡張単位

### 敵対関係を強める要因（５）：生産能力の拡張が小刻みに行えない

◇需要の増加に対応して生産設備を増設する際、必要最低規模（基本単位）がある。

・「必要最低規模」は業界によって異なる。

◇必要最低規模が大きい（＝小刻みな拡張ができない）場合、増設の際に「過剰供給能力」が生じる。（例：100 単位と 250 単位のケース）

→需給のバランスが崩れ、激しい競争に陥りやすい。

## 2.6 競争業者の性格

### 敵対関係を強める要因（６）：多様なバックグラウンドをもつ競争相手がいる

■（例）デジタルカメラ産業—上位企業のバックグラウンドとシェア

1998 年（出所：「市場占有率 2005 年度」日経産業新聞）

| 会 社 名     | バックグラウンド  | 1998 年市場シェア(%) |
|-----------|-----------|----------------|
| 富士写真フィルム  | (写真フィルム)  | 23.5           |
| オリンパス光学工業 | (カメラ)     | 20             |
| カシオ計算機    | (電卓・ウォッチ) | 12.8           |
| セイコーエプソン  | (時計・電子部品) | 10.7           |
| コダック      | (写真フィルム)  | 10             |
| その他       |           | 23             |
| 合 計       |           | 100            |

2003 年（出所：「市場占有率 2005 年度」日経産業新聞）

| 会 社 名     | バックグラウンド  | 2003 年市場シェア(%) |
|-----------|-----------|----------------|
| キャノン      | (カメラ)     | 16.6           |
| 富士写真フィルム  | (写真フィルム)  | 15             |
| ソニー       | (AV)      | 14.6           |
| カシオ計算機    | (電卓・ウォッチ) | 13             |
| オリンパス光学工業 | (カメラ)     | 12             |
| その他       |           | 28.8           |
| 合 計       |           | 100            |

◇競争企業の本業や国籍が違う場合、激しい競争に陥りやすい。

(∵お互いに考え方が異なり、相手の行動を予測しにくい。)

→プレイヤーのバックグラウンドが異なる新しい業界：激しい競争が起きる可能性が高い。

## 2.7 将来性

### 敵対関係を強める要因（7）：戦略的な価値の高い業界である

◇「戦略的に価値がある」と競争企業が信じている事業からは、たとえ赤字が続いても誰も撤退しない。

→非常に激しい競争に陥る可能性。

(例) 自動車用バッテリー業界

## 2.8 退出障壁

### 敵対関係を強める要因（8）：退出障壁が高い

◇退出障壁：ある業界から撤退することによって企業が被るコスト。

-設備の専門化：転用困難、売却困難（例：鉄鋼メーカーの高炉）

-補修部品：販売済み自社品への責任

-その他

◇退出障壁が高い場合、企業は利益が十分上がらなくてもその業界内にとどまろうとする。

→厳しい競争が長続きする可能性。

## 3. 新規参入の脅威

◇「新規参入」があると・・・競争の激化によって業界の利益ポテンシャルは減少。

◇ 実際に参入が無くても、「参入の可能性が高い」だけで・・・利益ポテンシャルは減少。

∵既存企業は、参入が起こらないようにするために、

-高い価格を設定できない

-過剰なブランド開発投資 など

<外部企業に参入を思いとどまらせる条件>

(1)参入する側の企業にコストを生じさせるような構造的条件（＝「参入障壁」）

(2)既存企業から受けると予想される反撃の強さ

### 3.1 参入障壁—「参入の脅威」への影響要因（１）—

#### ■参入障壁を高くする 6 つの要因

##### （１）規模の経済が働く

###### ◇規模の経済：

- ・（ある一定期間内の）生産量が大きくなるほど、製品一個あたりのコストが下がる効果。（研究開発、販売などにも同様の効果）

◇規模の経済が働く産業では、参入企業は当初から大きな規模で参入しなければならない。

→こうした業界に対しては、新規参入を思いとどまる可能性が高い。

##### （２）規模に関係のないコスト面での不利

###### ◇経験効果：

- ・累積生産量が増加するにつれて、単位あたりのコストが一定の比率で低下する効果。

###### ●経験効果が働く産業

- ・「既存企業」：新規参入企業よりも安く生産できる。
- ・「新規参入企業」：既存企業に追いつくために長い期間の生産経験を積む必要がある。

→こうした業界には、新規参入を思いとどまる可能性が高い。

◇その他：立地、特許、政府の補助金など

##### （３）大規模な運転資金が必要

###### ◇想定されている状況例（要因（１）（２）との違い）

- ・リースや分割払いが慣例となっている業界

-多額の運転資金（キャッシュ）が必要。

-場合によっては、金融サービス会社を設立する必要性。

→こうした業界へ参入する場合、多額の資金を持っている必要があるため、新規参入できる企業は限られる。

（例）ゼロックスの複写機リース事業

##### （４）流通チャネルへのアクセス困難性

###### ◇流通チャネル

- ・小売店での販売スペース（シェルフ・スペース）
- ・販売代理店 ほか

◇流通チャネルを既存企業におさえられている場合、参入は困難となる。

- トステムのケース
- 医療用医薬品

(5)製品差別化の程度が高い

◇既存企業が製品差別化に成功し、顧客のブランド・ロイヤルティが確立している場合、新規参入しても顧客を奪うのは難しい。

(6)政府の政策・法律で保護されている

◇法的規制がある業界への参入は難しい。

- ヤマト運輸の宅急便事業：路線トラック運送事業免許
- 医薬品産業：承認申請、GMP、GCP、販売規制

### 3.2 予想される反撃の強さ―「参入の脅威」への影響要因（２）―

◇既存企業からの激しい反撃が予想される場合、新規参入企業は思いとどまる可能性が高い。

■反撃の強さを表す３つの要因

- （１）既存企業が以前に強力な反撃をしたという実績
- （２）既存企業の経営資源が豊富
- （３）業界の成長率が低い

## 4. 買い手の交渉力

◇自社と買い手企業とは利益を奪い合う関係。

- ・買い手：よい製品・サービスをできるだけ安く入手したい。
- ・自社：できるだけ高く売りたい。

■買い手の「交渉力」に影響する要因

- （１）買い手が自社に要求を押しつけるパワーの強さ（＝買い手のパワー）
- （２）買い手が購入価格を下げたいと思う希望の強さ（＝価格センシティブティ）

### 4.1 買い手のパワーを高める要因

（１）買い手グループの集中度が高い、または買い手の購入量が売り手（自社）の売上高に

占める割合が大きい。

◆買い手グループの集中度が高い：

- ・買い手の数が少ない、もしくは買い手のなかに飛び抜けて大きい企業がある。
- ・ハーフィンダル指数（ $= \sum (\text{各社の市場シェア})^2$ ）が大きい。

◆買い手の購入量が売り手の売上高に占める割合が大きい：

- ・取引先集中度の例（下記表参照）

A 社の X 社に対する交渉力：大

A 社の Y 社に対する交渉力：小

■取引先集中度の例

|      | 売り手側  |                             |
|------|-------|-----------------------------|
|      |       | X社<br>(売上高比率) Y社<br>(売上高比率) |
| 買い手側 | 取引先A社 | 75% 35%                     |
|      | 取引先B社 | 12% 30%                     |
|      | 取引先C社 | 11% 20%                     |
|      | 取引先D社 | 2% 15%                      |
|      | 合 計   | 100% 100%                   |

(2) 製品が標準化されており、差別化されていない。またはスイッチング・コストがかからない。

◇どの供給業者から購入しても、同規格、同程度の品質の製品を入手できる場合、買い手は多様な供給業者を選択可能。

◇さらに、スイッチング・コストがかかかなければ、いつでも自由に取引先を変更できる。

⇒買い手は、売り手に対して強い交渉力を持つ。

(例) ハードディスクドライブ

(3) 買い手による「川上統合」の可能性はある。

◇買い手が売り手から購入するのをやめて、自社で作り始める可能性を示唆した場合。

→売り手にとって脅威（＝買い手の交渉力が高まる）。

◇ただし、全面的に内部調達する必要はない（部分的でも交渉力は大幅に向上）

-自社生産できる能力の証明

-売り手の製造コストの予測能力獲得（例：自動車産業）

(⇒交渉力の源泉としての「情報」)

(4) 買い手である卸売り業者や小売店がユーザーの意思決定を左右できる。

◇ユーザー（最終顧客）がどのブランドを買うのかについて、「小売店」が大きな影響を与えることが可能な場合。

→メーカー（売り手）よりも買い手（小売店）の交渉力が高まる

（例）家電大型量販店

◇「卸」が小売店の店頭で並ぶ製品を大きく左右することが可能で、さらに、顧客は店頭で並んでいるものを買う傾向が強い場合。

→メーカー（売り手）よりも買い手（卸）の交渉力が強まる

（例）ペットボトルの水や氷

#### 4.2 買い手の価格センシティブリティを高める要因

(1) 売り手（自社）の製品価格が、買い手の製品コストに占める割合が大きい。

(2) 買い手の利益水準が低い。

◇儲かっていない企業はコスト・ダウンに必死。

(3) 売り手（自社）の供給している製品が買い手の製品の品質に重要な差異をもたらさない。

◇買い手の最終製品の品質を大幅に左右するようなキー・デバイスの場合、買い手は品質低下をおそれ、値引きを要求しにくい。

### 5. 売り手の交渉力

◇「買い手の交渉力」の“逆”を想定すればよい。

### 6. 代替品の脅威

◇ 代替品：当該製品（サービス）と同じ「機能」を果たしうる他の製品

◇ 「代替品は何か？」を見極めるのは難しい。

・携帯電話の代替品（競合）は？：

・都心のデパートの代替（競合）は？：

#### ■注意が必要な代替品

(1) コスト・パフォーマンス比が急速に向上している代替品

- ・こうした代替品に直面した業界の利益ポテンシャルは急速に低下する

(2)代替品の業界が高い利益を上げている場合

- ・高利益を上げている業界の企業は思い切った値下げをしてくる可能性がある。
- 本業界の利益ポテンシャルは大いに低下する。

## 7. 業界構造分析を行う上でのポイント

(1)業界構造は、常に変化し続けている

◇ポーターの業界構造分析は、ある時点における静態的な構造を分析するのに有効な手法だが、業界構造は常に変化し続ける、動態的なものであることを忘れてはならない。

- ・外部要因による変化
- ・企業の主体的働きかけによる変革

(2)評価に際して競争要因を足し算しない

◇競争要因で、利益ポテンシャルに「+に作用する要因」、「-に作用する要因」の数を足すことの意味はほとんどない。

→ある要因がきわめて強く作用する場合、他の要因の影響が相対的に小さい場合がある。

◇各要因はあくまでチェックリストとして用いる（判断の参照点、材料）。

◇必要に応じてウェイト付けして、「総合的」に判断する必要がある。

(3)「業界」をいかに定義するか

◇業界分析のフレームワークを使うためには「業界の定義」が必要。

- ・売り手は誰か？ 買い手は誰か？ 競合企業は誰か？ 業界の境界はどこか？
- ・定義次第で、分析結果は全く異なる。（例）「カメラ」と「デジタルカメラ」

◇戦略策定において、分析対象業界の定義は従来よりも困難に。

(4)業界分析の活用法

◇業界分析の利用目的は、単に儲かる業界を選択することだけではない。

- ・どこを操作すれば、利益が出るのかもわかる。
- ・工夫するポイントの洗い出しとしても使える。

