

〔論 説〕

## 新規参入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これらの要因だけで十分なのか。③不必要な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, 「新規参入の脅威」という力を中心に, 上記の問題について考察し, 以下のように展開した。①規定要因の抽出基準を導入し, 規定要因の合理性および必要十分性について検討できるようにした。②抽出基準に基づいて規定要因を分析し, 抽出した。③抽出した規定要因によってポーターの規定要因を検証し, ポーターの規定要因における過不足を明らかにした。

### 1 はじめに

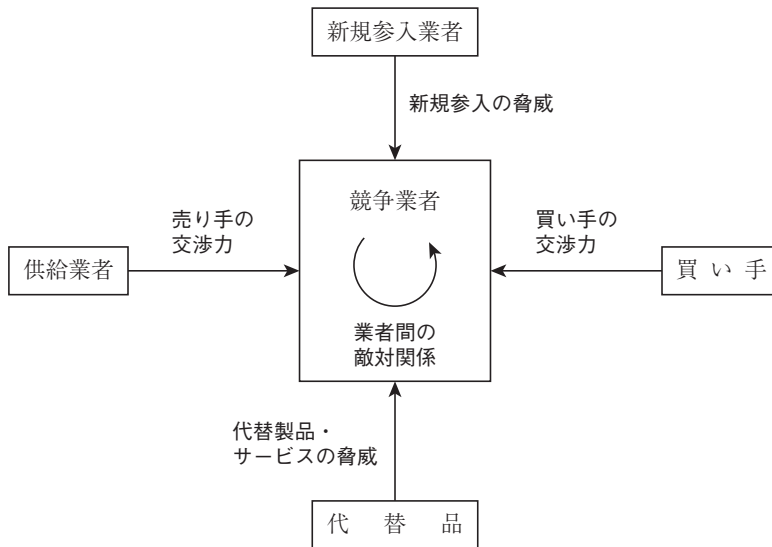
ファイブフォース分析 (Five Forth Framework) は, 1980年に発刊されたマイケル・ポーターの『競争の戦略』によって提起された産業構造分析のフレームワークである<sup>1</sup>。ポーターによれば, 産業の競争状況および産業の利益ポテンシャルはその産業に固有の5つの力 (競争要因) によって決められる。5つの力とは, 「新規参入の脅威」, 「既存業者間の競争の程度」, 「買い手の交渉力」, 「売り手の交渉力」, 「代替品の脅威」である (図1)。

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によって影響され, 左右されている<sup>2</sup>。しかし, 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

<sup>1</sup> ポーター, M. E. (1982)。

<sup>2</sup> 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。

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。

上記の問題意識に基づいて、「買い手の交渉力」および「業者間競争」の2つの競争要因について研究し、その成果を発表した<sup>3</sup>。今回は同じ問題意識から出発し、新規参入について考察したい。

## 2 ポーターの規定要因

この節では新規参入の規定要因に対するポーターの捉え方およびその問題点について考察する。

ポーターは新規参入の脅威を分析するために以下の規定要因を挙げた。これらの要因の影響が存在する場合、新規参入の障壁が高くなり、新規参入がしにくくなる<sup>4</sup>。

- 要因(1) 規模の経済性
- 要因(2) 製品差別化
- 要因(3) 巨額の投資
- 要因(4) 仕入れ先を変えるコスト
- 要因(5) 流通チャネルの確保
- 要因(6) 規模とは無関係なコスト面での不利

<sup>3</sup> 文言（2017）、文言（2018）。

<sup>4</sup> ポーター，M.E.（1982）pp.22-30。

## 要因(7) 政府の政策

さらにこれらの要因に加え、「既存の業者が新規参入業者に対してどれぐらいの反撃を起こすと参入者が予想するか」も新規参入の脅威としてあげられている<sup>5</sup>。

以下では、それぞれの規定要因についてポーターの説明と問題点を見てみよう。

### 2.1 要因(1) 規模の経済性

ポーターは新規参入の最初の障壁として規模の経済性を取り上げた。規模の経済性が新規参入に対する影響について、ポーターは次のように説明した。「規模の経済性がまかり通る業界では、新規参入業者は初めから大量生産に踏み切らざるをえなくなって、既存の業者から強烈な反撃を受ける危険を覚悟するか、それとも、初めは少量生産で出発してコスト面での不利に甘んじるか、のどちらかになる。」<sup>6</sup>。

ポーターの説明では、規模の経済性が新規参入の障壁となる理由は、既存業者から強烈な反撃を受ける恐れがあるからである。新規参入するとき、既存業者からの反撃は確かに考えるべき重要な要素であるが、それを規模の経済性が参入障壁となる理由として取り上げるのは適切とはいえない。これについて後でさらに詳しく説明する。

### 2.2 要因(2) 製品差別化

製品差別化が新規参入障壁として考えるべき理由について、ポーターは次のように説明した。「差別化が存在すると、新規参入業者は、既存の顧客忠実度に負けないために膨大な宣伝費を投入しなければならないから、参入障壁になるのである」。さらに、製品差別化についてポーターは、「過去からの宣伝、顧客サービス、製品の差違、または単に業界の第一先行企業だということが原因で、既存の企業のブランド認知が高く、顧客の忠実度をかち得ている」と述べ、広い意味で解釈している<sup>7</sup>。

この説明からわかるように、製品差別化は企業が先行することによって得られる先行効果と時間的な蓄積効果によるものである。このような効果があると、後発業者がなかなかその差を埋めることができず、参入障壁となる。

しかし、すべての業界において先行効果や時間的な蓄積効果が大きく作用するとは限らない。例えば、製品差別化は製品のブランドイメージの影響よりも、製品の機能やデザインなど1つ

---

<sup>5</sup> ポーター, M. E. (1982) p. 30.

<sup>6</sup> ポーター, M. E. (1982) p. 22.

<sup>7</sup> ポーター, M. E. (1982) p. 24.

の側面に強く左右されるとき、後発業者の不利さがそれほど大きくない場合もある。状況によって後発業者が、後発であるゆえに、最新の技術を活用でき、従来の製品より機能が優れているものを作り出し、既存の製品に逆に差をつけることもある。その場合は、製品差別化が参入障壁ではなく、参入しやすい要素となる。

以上の分析からわかるように、製品差別化もさまざまな要素によってもたらされており、要素の作用方法いかんによって参入障壁とならない場合もある。

### 2.3 要因(3) 巨額の投資

この規定要因に対して、ポーターはただ簡単に「競争するのに巨額の投資が必要な場合、参入障壁となる」と述べただけで、その理由について説明しなかった<sup>8</sup>。つまり、巨額の投資が参入障壁となることを自明な事項と考えた。

しかし、巨額の投資はなぜ参入障壁になるかをもう少し掘り下げて分析すべきである。

巨額の投資が参入障壁となる理由は以下の3点から見ることができる。

- ①新規参入業者は自ら巨額の資金を所有していることが少ない。
- ②巨額の資金を外部から調達することは簡単なことではない。
- ③巨額の資金を調達できたとしても、割増利息が課せられることが多く、コスト面では不利になる。

新規参入業者はこれらのいずれか1つによって阻まれ、参入しにくくなるのである。

ポーターは「巨額」について具体的な数字で示さなかったが、その時点において最大級の投資額を想定していることが推測できる。しかし、上述の3点の理由から見ると、参入障壁になるのは、最大級の投資という意味での「巨額」だけではなく、むしろ必要な投資金額に応じて障壁の高さが段階的に変化するということである。例えば、数千億円が必要とされる油田開発が「巨額」としたら、その1/100である数十億円でも十分大きな投資額であり、参入障壁となる。

### 2.4 要因(4) 仕入れ先を変えるコスト

ポーターは仕入れ先を変えるコストについて、「ある供給業者の製品から別の業者の製品に変えるとき、買い手に一時的に発生するコストがある場合、参入障壁ができる」と説明した。さらに変更コストの意味についてポーターは「このコストには、従業員再訓練のコスト、補助設

---

<sup>8</sup> ポーター, M.E. (1982) p. 25。

備を更新するコスト、新しい仕入先を調べるコストと時間、売り手の技術援助に依存する結果としての技術助成の必要性、製品の設計し直し、取引関係をなめらかにするための精神的コストなどが含まれる」と解説した<sup>9</sup>。

ポーターの説明からわかるように、ここでの「仕入れ先を変えるコスト」には、次の3つの側面が含まれている。

- ①変更コスト
- ②変更に伴う時間
- ③変更に伴う精神的な負担

この障壁のもともとの意味はある製品から別の製品に変更するときの難易度であるので、単純に「変更コスト」だけではなく、上記の3点から総合的に判断することは妥当であろう。

## 2.5 要因(5) 流通チャネルの確保

この障壁について、ポーターはただ簡単に、「新規参入業者は、自社製品の流通チャネルを確保しなければならないから、これが参入障壁になる」と説明した<sup>10</sup>。しかし、この説明だけでは不十分である。

一般的には、流通チャネルとは製品がメーカーから消費者へと流通する経路を指し、製品を市場に送り届けるために利用する外部業者のことをいう。

いうまでもなく、新規参入業者にとって流通チャネルが障壁となるのは流通チャネルが確保しにくい場合である。これに該当するのは以下のケースになる。

- ①流通チャネルが少ない
- ②流通チャネルの対応能力が限られている
- ③流通チャネルが1社だけに専属している
- ④流通チャネルが既存業者と提携しており、新しい提携が阻まれている

これらの組み合わせによってさまざまな状況が考えられる。例えば、①と③の組み合わせで、流通チャネルが少なく、さらにそれぞれのチャネルが既存業者の専属チャネルである場合、高い障壁となり、新規参入業者は自分で新しい流通チャネルを作らなければならない。自動車の新車販売市場はこれに近い。逆に反対の状況の組み合わせ、例えば、流通チャネルが多く、供給能力も高く、さらに既存業者と提携していない市場の場合は、新規参入の障壁とならない。

---

<sup>9</sup> ポーター, M. E. (1982) p. 25。

<sup>10</sup> ポーター, M. E. (1982) p. 26。

## 2.6 要因(6) 規模と無関係なコスト面での不利

この参入障壁について、ポーターは「既存企業は、新規参入業者の規模、それに伴う規模の経済性とは関係なく、新規参入業者が応戦することができないほどの、コスト面での有利さをもっている場合がある」と説明し、以下の複数の要因を挙げている<sup>11</sup>。

- 1) 独占的な製品テクノロジー
- 2) 原材料が有利に入手できる
- 3) 立地に恵まれている
- 4) 政府の助成金
- 5) 習熟またはエクスペリエンス曲線

しかし、これらの要因を「規模と無関係なコスト」という視点で分類することについては以下の2つの疑問を感じる。

①規定要因に対する考察は「規模によるコスト」と「規模に無関係なコスト」の視点で統一されていない。もし規模という視点を取り入れるなら、「規模によるコストの不利」と「規模に無関係なコストの不利」および「その他の要因」に分類すべきであろう。確かに「規模の経済性」という規定要因はあったが、ほかの要因について「規模」という視点をまったく取り入れていない。

②ほかの規定要因も「規模に無関係なコスト」に分類可能である。これは上述の問題とも関連するが、ほかの要因に規模の視点を取り入れたらどうなるか。例えば、規定要因(4)の「仕入れ先を変えるコスト」や、規定要因(5)の「流通チャネルの確保」に対して「規模」の視点で考察するとき、「規模に無関係なコスト」に分類することができるのだろう。このように、ここで「規模と無関係なコスト」という分類は妥当とはいえない。

## 2.7 要因(7) 政府の政策

この参入障壁についてポーターは、「政府は、許認可制度などで、ある種の産業への参入を制限したり禁止したり、素材資源への立入りを制限したりする」と述べ、さらに規制の方法について「大気や水質の汚染規準、製品の安全性や効能の規制といった統制がある」と述べた<sup>12</sup>。ポーターの説明から、政府の政策による影響は次の2種類に分けることができる。

- ①ある業界への参入を禁止し、不可能にする。
- ②一定の業界への参入に条件を課し、参入困難にする。

<sup>11</sup> ポーター, M. E. (1982) pp. 26-29。

<sup>12</sup> ポーター, M. E. (1982) pp. 29-30。

前者は絶対的な障壁となり、政府の政策を変えない限りその業界に参入不能となる。後者の場合は、参入可能であるが、政府の政策によっては参入する障壁が高くなる。

以上でポーターの規定要因について一考し、それぞれの規定要因における問題を指摘した。以下では規定要因の全体に関わる問題点および解決法について考察する。

### 3 規定要因の抽出基準

前節でポーターがあげている新規参入の規定要因について考察したが、本論文の最初に取り上げた問題点について答えを見出せなかった。その答えを見つけるために、別の視点から規定要因について再考する必要がある。

#### 3.1 抽出基準について

新規参入の規定要因を検討するに当たって、もっとも重要なことは規定要因を抽出する基準を明らかにすることである。規定要因の抽出基準を明確にすることができれば、他の問題も簡単に解決できる。逆にポーターの説明には規定要因の抽出基準がなかったからこそ、抽出プロセスおよび抽出結果の正確性について判断できず、多くの疑問が生じたといえよう。

以下では、新規参入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を考察し、そこから規定要因の抽出基準を明らかにする。

新規参入の規定要因を抽出する基準を定めるために、以下の3つの側面から検討したい。

- 1) 新規参入企業と既存企業の根本的な違い
- 2) 新規参入の影響および既存業者の反応
- 3) 新規参入のプロセスと影響要因

##### 3.1.1 新規参入企業と既存企業の根本的な違い

新規参入する企業と既存企業の根本的な違いは、(1)業界に属しているかどうか、そして(2)先行の優位性は大きいかどうか、に見ることができる。

###### (1) 業界に属しているかどうか

分類としてある業界に属しているかどうかは、その業界に対する政策などが適用されるかどうかの違いが生じ、それによって有利または不利が生じることがある。

###### (2) 先行の優位性は大きいかどうか

既存企業と新規企業の大きな違いは、既存企業が新規参入企業より先に業界に入り、さまざま

まな側面において先行しているところにある。先行の優位性は主に以下の2点に見られる。

- ① 順番的な先取効果：さまざまな有利な地位を先に占めることができる。
- ② 時間的な蓄積効果：時間をかけてさまざまな資源や能力を蓄積できる。

### 3.1.2 新規参入の影響および既存業者の反応

業者の新規参入によって業界に変化がもたらされ、その変化が既存業者に何らかの影響を与える。もしその影響が大きく、既存業者にとって不利なものであれば、既存業者が反撃したり、報復したりすることも予想される。反撃の強さは以下の要素に影響される。

- ① 業界の規模：業界の規模が大きければ、新規参入企業の影響が小さく、反撃される可能性が低い。逆に業界の規模が小さければ、新規参入企業の影響はより大きく感じられ、反撃される可能性も高くなる。
- ② 業界の企業数：業界の企業数が多ければ、影響が分散され、反撃される可能性が低くなる。逆に、業界の企業数が少なければ、新規参入企業による影響がより集中し、より明確なものになるので、反撃される可能性が高くなる。
- ③ 参入業者の規模：参入業者の規模が小さければ、既存業者への影響も小さいので、反撃される可能性が低い。逆に新規参入業者の規模が大きければ、既存業者への影響がより大きくなるので、反撃される可能性が高くなる。
- ④ 影響の集中度：影響が1社や数社に集中しなければ、各社の受ける影響は小さく、反撃する可能性が低くなる。逆に同じ地域における競争など、新規参入業者が周辺の少数の業者への影響が大きい場合、反撃される可能性が高い。

以上のような場合、新規参入業者は既存業者からの反撃を予想したり、回避策や対策を考えたりしなければならない。

### 3.1.3 新規参入のプロセスと影響要因

新規参入とは企業がある業界の外からその業界に入ることを意味する。ここで、参入開始から参入終了までどんな段階を経ているかを見てみる。

最初の段階は、業界に属さない業界外の企業から業界に属するようになるまでの段階であり、狭い意味での「参入」である。狭義の「新規参入」はこの段階を指すものであり、「参入障壁」もこの段階を乗り越えるときの難易度を指している。ここで、この段階は、「参入」と呼び、新規参入の第1段階と呼ぶことにする。

新規参入を検討するとき、第1段階だけでは不十分である。なぜなら、新規参入の目的は単



純に業界に「参入」するだけでなく、業界で生存・発展することによって、より多くの利益を得ることである。したがって、業界に入ってから生存・発展することができるかどうかを含めて考える必要がある。

それでは、新規参入企業が業界に入ってからのもっと詳しく検討しよう。

業界への参入ができれば、次は実際その業界で企業の運営を開始することになる。企業によって目標が違うものの、どの企業でも少なくともその業界で企業を運営し、製品やサービスを提供し、一定の収益を得ることが必要であろう。これは「参入直後」におこなわれる足場固めの段階であり、ここで第2段階と呼ぶことにする。

第2段階を乗り越えたら、一応新規参入ができたといえよう。これからの競争は、新規参入業者としてではなく、業界の一員として、「既存業者間の競争」と考えることができる。しかし、ほとんどの場合、新規参入業者が第2段階を過ぎても、まだやっと生存できる状態になったばかりで、業界に長くいる既存業者との差が明らかである。つまり、まだこの段階では一人前の既存業者になっておらず、新規参入者として見るべきであろう。したがって、広い意味での新規参入は、第2段階を過ぎて既存業者と互角になるまでの期間をも含めることになる。これは第3段階である。

以上の分析からわかるように、新規参入はつぎの3つの段階から考察すべきである。

第1段階：参入

第2段階：参入直後

第3段階：既存業者と互角になるまで

以下では上記の視点に従って、それぞれの段階における新規参入の影響要因について分析する。

## 3.2 第1段階参入

この段階で考えるべきことは、業界に参入できるかどうか、そして業界に参入しやすいかどうかの2点である。それらを明らかにするために、業界に参入するにあたってどのような制約があるか、およびどのような条件を満たすべきかを考える必要がある。この段階で直面している問題は、3.1.1の「業界に属しているかどうか」および「順番的な先取効果」に該当するものである。

### 3.2.1 参入可能か

まず業界に参入できるかどうかについて考えるが、最もわかりやすい方法は「業界に参入で

きない」状況に対する検討である。このような場合は、基本的に業界への参入に必要な不可欠な特殊条件が存在し、その条件を満たさなければ参入できない、という状況である。

必要不可欠な条件として、規制（許認可）と資源の2つが考えられる。

規制は、①政府および②影響力の大きい組織によるものである。

政府による規制は、通信業界の例を見ることができる。昔は通信に関わる事業である電信、電話および郵便事業は国によって運営されており、民間企業は許可されなかったため、その業界に参入することができなかった。この場合、ほかにどんな条件がそろっていても、政府からの許可という絶対的な条件をクリアできなければこれらの業界に参入できないのである。

組織からの規制例として日本プロ野球リーグを挙げることができる。日本のプロ野球は主に日本野球機構のセントラル・リーグ（セ・リーグ）とパシフィック・リーグ（パ・リーグ）がある。他には独立リーグ、日本女子プロ野球リーグがあるが、その影響力はとて小さい。したがって、日本のプロ野球業界に参入しようと思っても、事実上、セ・リーグとパ・リーグの12球団しかなく、新たに球団を追加することは不可能に近い。この規制によって、真の意味での新規参入ができず、既存球団の買収による参入しかできない。

絶対に欠かせない資源が手に入らないという理由で参入できないことも考えられる。例えば、携帯電話キャリアの使う周波数帯域には制限があるので、仮に使える周波数帯域はすべて既存業者に配分されたとしたら、携帯電話キャリア業界への新規参入は不可能になる。

### 3.2.2 参入の難易度

参入を困難にする要素は、①規制（許認可）と②資源、さらに③経済的な条件が考えられる。

日本では規制によって参入しにくい業界は、放送・出版、金融、医療、教育などがある。例えば、医療業界には、医師法、歯科医師法、薬剤師法、医療法、健康保険法、薬事法など多くの規制が課せられ、参入障壁が高くなっている。

資源による制約は、ある種の資源が業界にとって重要でかつ希少である場合によくみられる。例えば立地条件が大きな影響要因である百貨店業界では、もっとも便利な場所が既存業者にほぼ占められている場合、立地という資源を獲得しにくいことで参入が難しくなる。同じように、鉄道事業に参入する場合、許認可による規制は別として、新しい線路を敷く土地資源がないことであきらめることが多い。

参入にあたって経済的な側面としてもっとも考えるべきことは投資資金である。業界に入るための最小限の投資額がどれぐらいか、それを負担することができるかを把握する必要がある。参入するために必要最小限の投資が少ない場合は参入しやすく、逆に必要な投資額が多い場合

は参入障壁が高くなる。また、参入に必要な最小金額を投資しても、業界で有利な地位を得ることができない可能性が高いので、業界での地位目標設定に応じてさらに多くの投資を準備する必要もある。

以上の分析をまとめると、第1段階における規定要因の抽出基準は、政府や組織による規制・政策、資源の制限、そして経済的条件、の3つである。

### 3.3 第2段階 参入直後

業界への参入ができれば、次はその業界で実際に企業の運営を開始することである。業界に参入した直後、業者は1つの過渡期にあるといえる。つまり、すべてゼロに近い状態から出発し、企業の運営を開始し、製品やサービスを提供し、一定の収益を得るまでの期間になる。この期間でもっとも重要なことは以下の資源の確保であり、これらは第2段階における規定要因の抽出基準である。この段階における問題は主に3.1.1の「順番的な先取効果」に該当するが、「時間的な蓄積効果」による影響もある。

- (1) 顧客の確保（買い手の開拓）
- (2) 原材料等の資源の確保（売り手の開拓）
- (3) スムーズに運営するためのさまざまなサービスの確保
- (4) 企業を運営するための人材や資金の確保

これらの資源を確保するために、主に2つの方法がある。1つは、従来の業界や市場と無関係に外部から持ち込むことであり、もう1つは、業界の既存業者から奪取することである。資源の種類によって前者の方法もある程度使えるが、多くの場合は後者の方法、つまり既存業者から奪取することになる。

既存業者から資源を奪取すると、既存業者との競合や既存業者からの反撃が予想される。以下ではそれぞれのケースについて分析する。

#### 3.3.1 買い手の開拓

どの業界でも、買い手である顧客の確保が最も重要なことである。新規参入業者は多くの場合、既存業者から顧客を奪い取ることになる。つまり、買い手の開拓は、結果的に、顧客が既存業者から新規参入業者へと仕入れ先を変更することを意味する。ここで考えるべきことは、

(1)仕入れ先を変えるための条件、そして(2)既存業者からの反撃である。

- (1) 仕入れ先を変えるための条件

顧客が仕入れ先を変えるために次のような条件が必要である。

①新しい製品が従来の製品と同等かそれ以上のものである

②従来の製品から新しい製品に変更することが簡単である

①新しい製品が従来の製品と同等かそれ以上のものである

この問題は、基本的に製品の差別化に置き換えることができる。一般的に言えば、製品差別化がしにくい業界では、製品間の違いが少なく、同等の製品を提供することが簡単である。したがって、コスト面における問題がなければ、顧客は新しい業者の製品に乗り換えることが十分可能である。

逆に製品差別化が強い業界では、同等の製品の提供が難しい。多くの場合は、長く業界にいる既存企業の方が、製品そのものの差別化やブランド力も高いので、新しい企業の方が劣る立場になり、参入障壁となる。しかし、第2節で述べたように、製品差別化はすべて参入障壁になるとは限らない。

②従来の製品から新しい製品に変更することが簡単である

この問題は、仕入れ先を変えるコストと考えることができる。従来の製品と同等かそれ以上であっても、新しい製品に変更するためのプロセスが非常に時間がかかったり、コストがかかったりする場合、仕入れ先の変更をやめることになる。

(2) 既存業者からの反撃

新規参入業者は顧客を確保するために、既存業者から顧客を奪うことになるので、既存業者からの反撃も予想される。既存業者からの反撃についてはすでに3.1で論じた通りである。

### 3.3.2 売り手の確保

新規参入した業者は、顧客の確保だけでなく、売り手である供給業者の確保も重要である。今は供給過剰の時代であり、多くの業界では原材料の仕入れはそれほど問題ではないが、新規参入者にとって参入当初、仕入れ先の確保で苦労することが少なくない。

新規参入業者が供給業者を確保するのに、主に2つの方法がある。1つは供給業者に供給量を増やしてもらい、供給してもらう方法であり、もう1つは既存業者から供給業者を奪取し、供給してもらう方法である。つまり、①増産による確保と、②奪取による確保である。

①増産による確保の場合、考慮すべき問題は、売り手が増産して新規参入業者に供給することによって利益が得られるかどうかである。多くの場合は、供給業者が新たに新規業者に供給することによってより多くの収益が得られるので、増産に踏み切るだろう。しかし、小刻みに増産できない業界では、供給業者が小規模な増産を嫌がり、新規業者は増産による確保が困難となる場合もある。

②奪取による確保は、既存業者から売り手を奪うことになり、増産による確保よりも競争が激化しやすい。この問題は特に売り手の供給能力が低い業界で発生しやすい。供給するものが希少である場合、この問題はより顕著となる。奪取による確保は、供給業者が供給先を切り替えなければならないことを意味し、切り替えコストが高い業界では障壁となる。

以上のように、売り手の確保に影響する要因として、①小刻みに増産できない、②供給能力が低い、③供給先を変えるコストが高い、の3つが考慮対象となる。

### 3.3.3 サービスの確保

企業をスムーズに運営するために、さまざまなサービスを利用することが欠かせない。その内容によって、一般的なサービスと業務に直結するサービスに分けることができる。一般的なサービスとして、例えば、電気や情報インフラなど多くのサービスがある。一方、業務に直結するサービスとして、経営コンサルティングや企業の情報システム、さらに商品の流通システムなどがある。特に、卸売や小売を通して顧客に商品を販売する業界では、流通システムのサービス確保が障壁となる場合がある。

### 3.3.4 経営資源の確保

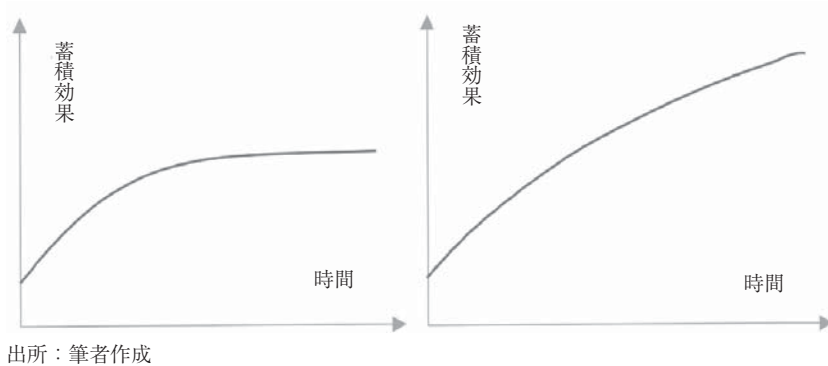
企業の運営に必要な資源の確保が必要不可欠である。企業の運営には多くの資源が必要であるが、その中でも人的資源の確保が特に重要である。たとえば、経営には医師や弁護士など難しい資格所持者が必要となる業界では、人材の確保が障壁となる場合がある。

## 3.4 第3段階既存業者と互角になるまで

新規参入の障壁を考えると、上記の2段階を中心に考慮することになるが、参入してから業界で一人前になるまでにかかる時間や難易度も考察すべき要素となる。この第3段階における規定要因の抽出基準は、3.1.1の「時間的な蓄積効果」である。時間的な蓄積効果には経験曲線効果や技術力の蓄積効果などが含まれる。

業界によって時間的な蓄積による優位性の状況が違う。例えば、図2に示した2つの業界における時間的な蓄積効果はかなり違う。

図2 時間的な蓄積効果が違う業界



左の業界では短時間に必要な蓄積ができるので、新規参入業者にとって既存業者に追いつきやすい。一方、右の業界では、蓄積された優位性は時間がたつにつれて大きくなるので、新規参入業者が既存業者に追いつくことが難しい。

#### 4 規定要因の再検討

前節で規定要因の抽出基準について検討し、それに関連する影響要因について考察した。ここで新規参入の規定要因について再検討する。

まず、抽出基準から見てポーターの規定要因はどのようになっているかを見てみる。

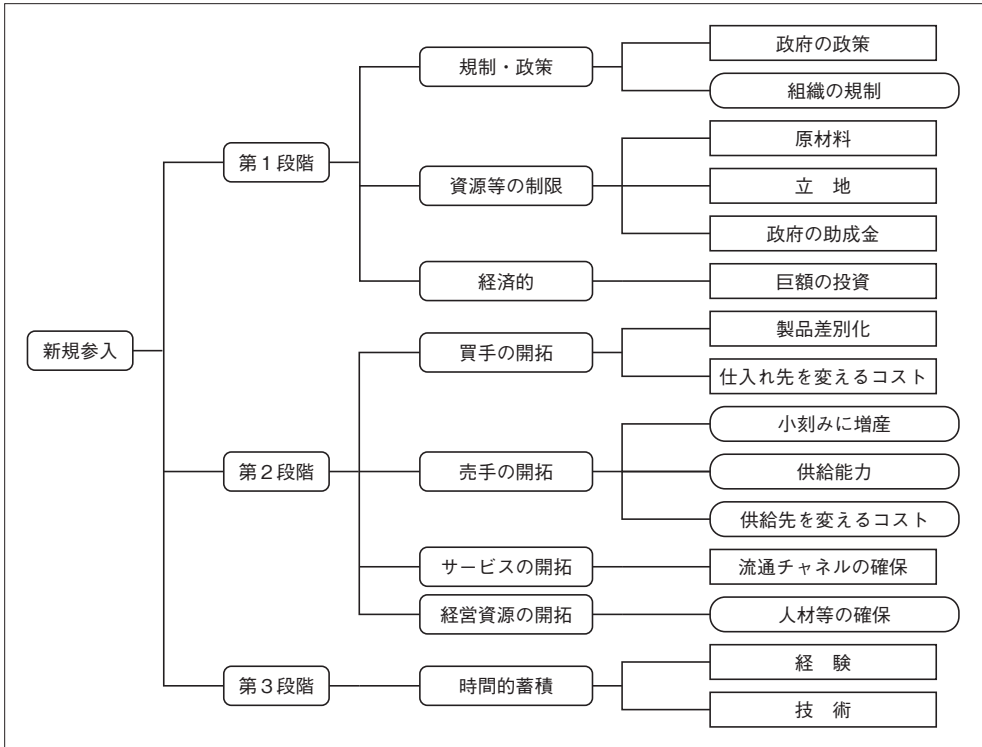
第1段階に対する分析から、(1)規制・政策、(2)資源の制限、(3)経済的条件の3つの抽出基準が得られた。それに基づいて、①政府の政策、②組織の規制、③政府の助成金、④希少資源の占有、⑤巨額の投資、の5つの規定要因を抽出した。

抽出された規定要因①、⑤は、ポーターの規定要因(3)「政府の政策」および(7)「巨額の投資」に対応しており、③、④は、規定要因(6)「規模とは無関係なコスト面での不利」の一部となる。③は規定要因(6)の「政府の助成金」に対応しており、④の「希少資源の占有」には、規定要因(6)の「原材料が有利に入手できる」と「立地に恵まれている」が含まれている。なお②はポーターの規定要因に存在しないものである。

第2段階では、(1)買い手の開拓、(2)売り手の開拓、(3)サービスの開拓、(4)経営資源の開拓、の4つの抽出基準が得られ、そこから、①製品差別化、②仕入れ先を変えるコスト、③小刻みに増産できない、④供給能力が限られている、⑤供給先を変えるコストが高い、⑥流通チャネルの確保、⑦人材の確保、の7つの規定要因が抽出された。

抽出された規定要因①、②、⑥は、それぞれポーターの規定要因(2)「製品差別化」、(4)「仕

図3 新規参入の規定要因および抽出基準



出所：筆者作成

入れ先を変えるコスト」, (5)「流通チャネルの確保」に対応しており, ③, ④, ⑤, ⑦はポーターの規定要因に存在しないものである。

第3段階では、「時間的な蓄積」という抽出基準が得られ, そこから, ①経験曲線効果, および②技術の蓄積, の2つの規定要因が得られた。この2つの規定要因はそれぞれ, ポーターの規定要因(6)の「独占的な製品テクノロジー」と「習熟またはエクスペリエンス曲線」に対応している。

ここまでの分析結果をまとめ, 整理したのは図3である。

これまでの分析に従って, 図2は3つの段階に分け, 各段階における抽出基準とそれに対応する規定要因を示した。各段階より右の階層は抽出基準であり, 一番右の階層は規定要因となっている。規定要因の中に, 四角形はポーターの規定要因を示しており, 角丸矩形はポーターの規定要因に含まれていないものを示している。それでわかるように, ポーターの規定要因に含まれていないものとして, 「組織の規制」, 「小刻みの増産」, 「供給能力」, 「供給先を変えるコスト」および「人材等の確保」がある。この5つの要因は抽出基準に基づいて得られた新しい規定要因である。

逆に、ポーターの規定要因にあるが、抽出基準から抽出できなかったものは「規模の経済性」である。なぜ「規模の経済性」が規定要因になっていないか、その理由について検討してみる。

すでに述べたように、ポーターが「規模の経済性」を参入障壁として挙げた本当の理由は、既存業者からの反撃である。つまり、大規模な生産によって既存業者との顧客争奪が激しくなる恐れがあるからだ。しかし、これだけの理由なら、「規模の経済性」は「既存業者からの反撃」の一部にすぎず、単独な規定要因として取り上げる必要がない。

また、ポーターの説明にないが、規模の経済性が障壁となるもう1つの可能性は、「規模」に関する考えである。つまり、規模の経済性を達成するために、大規模な生産等が必要であり、多くの投資が必要なので、障壁となる。しかし、この理由は「巨額の投資」に関わるものであり、やはり単独に考える必要がない。このように、ポーターは「規模の経済性」を新規参入の規定要因として取り上げたが、本論文で展開した規定要因の抽出基準に基づいて分析した結果、「規模の経済性」を規定要因から外すべきであることが分かった。

## 5 おわりに

本論文では、新規参入の規定要因について考察した。まず、ポーターの規定要因を考察し、その最大の問題は規定要因を抽出する基準がないことを明らかにした。それに対して本論文では、新規参入の本質について考え、それに基づいて3つの段階に分けて新規参入を考察し、規定要因を抽出する基準を明確にした。最後にこれらの抽出基準に基づいてポーターの規定要因を再考し、必要十分性から新規参入の規定要因を明らかにした。

## 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。
- 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。