

# 代替品脅威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<sup>i</sup>。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。筆者はこれまで最初の4つの力について考察したが、本研究では最後の力である「代替品の脅威」について考察する<sup>ii</sup>。

ポーターは、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、左右されると考え、その規定要因を挙げて分析したが、「代替品の脅威」だけは規定要因が示されず、他の4つの力に比べ、説明と分析が明らかに不十分であった。それは代替品が他の4つの力とかなり異質で、捉えにくいという理由が考えられるが、ポーターが代替品の概念を明確にとらえることができず、その範疇を広げすぎていることも大きな原因である。数年後に出版された『競争優位の戦略』においてポーターが代替品についてさらに展開したが、この問題については解決されていない。

本研究の目的は2つある。1つは、業界構造分析の1つの力としての「代替品の脅威」の視点から、代替の概念をどのようにとらえるべきか、その範疇をどこまで設定すべきかを明らかにすることである。もう1つは「代替品の脅威」という力を他の4つの力と同じように、規定要因の視点から分析し、展開することである。

## 2. ポーターの展開と問題点

「代替品の脅威」についてポーターは1980年に発刊された『競争の戦略』とその5年後に発刊された『競争優位の戦略』で論述した。前者は代替品の脅威を十分にとらえられず、展開できなかったのも、後者でそれを補ってより詳細な分析を展開したとみることができる。以下ではポーターの2冊の著作において本研究と関連する論述について考察し、そこにおける問題点を分析する。

## 2.1 『競争の戦略』における展開<sup>iii</sup>

ポーターはこの著作で、まず代替品の影響について、「ある業界内のすべての企業は、代替製品を生産する他の業界と、広い意味で競争しつづけているのである」と述べ、その具体的な影響として業界製品の価格を取り上げ、「代替製品というものは、その業界の企業が適正利益をあげられる価格に上限を置くために、業界の潜在的利益を一定限度に抑えてしまう」と説明した<sup>iv</sup>。さらに代替品の圧力は価値と価格の比に関わるものとして、「代替製品の価値が価格に比して大きければ大きいほど、業界の収益への圧力がゆるぎないものになる」と述べた。

ポーターは次に、どのように代替品を探し出すかについて触れた。彼は「代替製品を見つけるということは、現在の製品と同じ機能を果たしうる他の製品を探すという問題である」と述べたが、その探し方についての展開がなく、ただ「この代替製品を探すという仕事はたいへん知恵のいる作業であって、当該業界からまったく離れた分野に分析の手を伸ばさねばならないこともある」と曖昧な表現にとどまった。

また、代替品の中で特に注意を払うべきものとして以下の2つを挙げている。「①現在の製品よりも価格対機能比がよくなる傾向をもつ製品、②高収益をあげている業界によって生産されている製品、である」。

この著作における代替品に関する論述はほぼこれだけであり、他の4つの力に比べて、論述は明らかに不十分である。

## 2.2 『競争優位の戦略』における展開<sup>v</sup>

前述したように、代替品に関する詳細な展開は『競争優位の戦略』の中で行われている。ただし、ここでの展開はほかの4つの力のように、業界構造分析のフレームワークとしてではなく、分析の方法と企業の戦略に重点を置いている性格が強い。ここで関連内容について考察してみる。

### 2.2.1 代替とは

ポーターは前著と同じように、まず代替の意味について「代替現象とは、買い手の特定の機能を果たすうえで、一つの製品またはサービスが他に取って代わる現象のことである」と述べた。そしてその位置づけについて前著と同じように、「代替の脅威は業界の価格に上限を設定するので、業界の収益性を決定する五つの競争要因の一つである」と業界構造分析の5つの力の1つであると論じた。

ポーターは代替の概念についてかなり広く解釈しており、その役割について「代替現象は業界および会社の需要の決定に顕著な役割を果たす。業界や会社が成長するのは、主として代替品を押しつけて浸透するからであり、衰退するのは代替品が出現するからである」と述べている。

### 2.2.2 代替品の見つけ方

ポーターは代替品分析の第一歩は代替品を見つけることであり、代替品を見つけることを「業界の製品と同じ基本機能を果たす製品やサービスを探すこと」と説明している。さらに、この著書における中心概念である価値連鎖と関連付けて、「製品が果たす機能は、買い手の価値連鎖における役割によって決まる」と強調している。

ポーターは特に見た目の機能だけに注目するのではなく、それを一般化した形でその代替を見るべきとし、「単純な代替においても、ある活動のなかの製品の機能を、文字どおりにではなく、基本にさかのぼって定義することが重要である」と論じた。

また、ポーターは代替品として見逃しがちな4つのケースを取り上げた。

第1のケースは「買い手が機能を果たすために、何も買わない」という代替、第2のケースは「機能を果たすのに必要な製品の使用量を減らす」という代替、第3のケースは「中古品、再生品、あるいは再調節品」による代替、最後のケースは「買い手が機能を自家調達すること、すなわち川上統合」という代替である。

最後に、業界は業界自身の代替品に影響を受けるだけでなく、買い手の製品が代替品に直面する場合でも、影響を受けると指摘し、「業界が、たとえ直接に代替品と競合しなくても、川下に代替の脅威があると、つまり買い手の製品が代替品と競合すると、代替の影響を受ける」と論じた。

### 2.2.3 代替の経済学

代替品の脅威についてポーターの分析の中核は「代替の経済学」と呼ばれる部分である。ポーターは代替の経済学によって、代替脅威の強さを明らかにしようとしている。

代替の経済学において、ポーターは代替の脅威を以下の3つの要素の関数であると考えている。

- (1) 業界の製品と代替品との相対価値／価格 (RVP)
- (2) 代替品への切替コスト
- (3) 買い手の切替性向

### (1) 相対価値／価格 (RVP)

ポーターは代替品と製品を比較するために、相対価値／価格 (RVP) という概念を導入した。まず、価値／価格について「代替品の価値／価格とは、代替品が買い手に提供する価値と、買い手がそれに対して支払う価格との比較値である」と定義し、さらに相対価値／価格 (RVP) について「相対価値／価格とは、代替品の価値／価格とそれが取って代わろうとしている製品（これからは単に製品と呼ぶ）の価値／価格との比較値である」と説明した。

さらに価値に対する認知の重要性を強調し、「この価値は買い手に認知されなければならない」、「代替品は一般に実績を持たず、その価値もまったく不明なのに、既存品には実績があり、その品質もよく知られている。したがって、代替品がその価値をシグナルとして表示する能力は、差別化のシグナル能力以上に重要な意味を持つのである」と論じた。

また、代替品と製品では買い手の価値連鎖への影響パターンが違うので、「代替品と製品とは、直接に比較できないことが多い」と考え、「代替品の価値と製品の価値を比較するとき、買い手のコストまたは買い手の実績に与える影響を測るうえで、つぎのような調整が必要である」と述べ、以下の要素を挙げている。

- ① 使用量
- ② 輸送および据付コスト
- ③ 金融コスト
- ④ 価格または入手可能性の相対的変動
- ⑤ 使用の直接コスト
- ⑥ 使用上の間接コスト
- ⑦ 買い手の実績
- ⑧ 補完製品のコストと機能
- ⑨ 不確実性
- ⑩ 価値の認知

### (2) 切替コスト

ポーターが代替現象に必ず代替コストが発生するとし、「切替コストが相対的に高ければ高いほど、代替はむずかしい」と説明した。そして代替の切替コストが発生する場面として次のようなものを挙げた。

- ① 供給源の探索と検定

- ② 組成変更による設計変更コスト
- ③ 再教育または再学習コスト
- ④ 失敗のリスク
- ⑤ ユーザーの役割変更
- ⑥ 新しい補助製品
- ⑦ 切替コスト対再切替コスト

### (3) 買い手の代替性向

買い手の代替性向についてポーターが、「買い手は、環境や業界が違えば、同じような経済誘因に対して必ずしも同じ代替性向を示すとは限らない」と考え、「環境が違えば、買い手は一定のRVPや切替コストに対して違う反応を示すのである」と説明した。代替性向の相違を生じさせる要素として以下のものを挙げた。

- ① 資源
- ② リスク性向
- ③ 技術志向
- ④ 代替経験
- ⑤ 敵対関係の厳しさ
- ⑥ 基本戦略

## 2.3 ポーターの問題点

以上で代替品の脅威に関するポーターの論述について考察した。以下ではポーターの理論における問題点を分析し、代替品の概念をより明確にしたい。

代替品に関するポーターの理論には主に以下の2つの問題点がみられている。1つは代替品の概念について十分に分析されず、さらにその範疇を広げすぎる傾向があるという問題であり、もう1つは他の4つの力のように代替品の脅威の規定要因を抽出できず、展開することができなかったという問題である。ここでそれぞれの問題を取り上げて分析してみる。

まず、最初の問題には以下の2つの問題点が含まれている。1つは代替品の概念を十分に分析していないことである。代替品の概念についての説明に該当するものとして、『競争の戦略』では、「代替製品を見つけるということは、現在の製品と同じ機能を果たしうる他の製品を探すという問題である」との記述になる。また、『競争優位の戦略』では「代

替現象とは、「買い手の特定の機能を果たすうえで、一つの製品またはサービスが他に取って代わる現象のことである」と述べている。これらの説明から、ポーターが代替品を製品と同じように「買い手の特定の機能を果たせる」ものであると解釈していることが推測できるが、「機能」という概念についてさらに分析せずに使っているのが、曖昧さや矛盾が生じ、代替品の脅威の分析を困難にした。

2つ目の問題点は、代替品の範疇を限定せず、拡大解釈しすぎていることである。

例えばポーターは代替品を見つけるために表面上の機能ではなく、「基本機能」で考えるべきと強調しているが、どこまで掘り下げて基本機能を考えるべきかについて言及しなかった。ポーターがメタル・スキーの例について述べるときに、「メタル・スキーの基本機能はレクリエーションである」と述べている。これについて次節で詳しく検討するが、このレベルまで掘り下げて代替を考えるのは、代替品のあるべき範疇をはるかに超える拡大解釈といわざるをえない。

また別の論述でポーターが「業界や会社が成長するのは、主として代替品を押しつけて浸透するからであり、衰退するのは代替品が出現するからである」と述べ、業界盛衰の原因まで代替品に求めようとしている。これは明らかに概念の拡大解釈である。

確かに代替は非常に複雑な概念であり、様々な要素を考える必要があるが、全て網羅してしまうと逆に混乱が生じることになるので、むしろその範疇を正しく限定することが最も重要なことである。

もう1つの問題は代替品の脅威の規定要因についてのものである。ポーターは他の4つの力についてそれぞれの影響を強めたり弱めたりする規定要因を提示し、分析した。これらの規定要因は業界構造分析にとって有用な視点となり、重要な方法となっている。しかし、代替品の脅威という力について規定要因を提示していない。それに近いものは「代替の経済学」である。その中核概念である RVP は、概念上において有用であるが、抽象概念としてとどまっており、他の規定要因のように具体的な分析方法として使うことが困難である。

### 3. 代替の概念の再考

本節では代替の概念をどのように理解し、その範疇を限定すべきかについて論じる<sup>vi</sup>。まず、実例を通して代替の意味と範疇について考察し、次に区別すべき2種類の代替について分析し、最後に業界構造分析の視点からどのように代替をとらえ、その範疇を限定す

べきかを論じる。

### 3.1 実例から見る代替の意味

最初の例として、ポーターが論述の中でよく取り上げているトラックと貨車の代替性について考察してみよう。ポーターは「代替品の識別は、同じ形をした製品を探すことではなく、業界の製品と同じ基本機能を果たす製品やサービスを探すことである」と述べたのちに、「トラックと貨車は形こそ大きく違うが、買い手にとっては、二点間移動という基本的には同じ機能を果たす」と例を挙げた。この例からわかるように、トラックと貨車は2点間における貨物の移動という機能において代替品になっている。

この他に例えば、照明という機能において昔使っていた蠟燭などは電気照明器具によって代替されたことや、時間をはかるという機能において昔の日時計などが機械式時計に代替され、さらにその後、機械式時計の大半はデジタル時計に代替されたなどを挙げるができる。

これらの例に共通しているのは、すべての代替はある特定の機能において同じ役割を果たせることを意味しており、その代替関係が明らかである。実際、一般的に代替という場合は、機能上の代替を指すことはほとんどである。しかし、代替は機能上の代替しか存在しないのか。別の例を使ってさらに考察してみよう。

ポーターは別の例として滑降用メタル・スキー業界の代替品の例を取り上げ、「滑降用メタル・スキーのメーカーは、プラスチックまたはグラスファイバー・スキーからだけでなく、クロスカンントリー・スキーや他のウインター・スポーツ用品、冬に使われる他のレジャー用品はもちろんのこと、冬よりも夏のレジャーに時間をかける買い手からさえ代替の対象にされる。最も広く定義すると、メタル・スキーの基本機能はレクリエーションである」と論じている。

この例の前半の説明は、スキー板の材質における代替で、上の例と同じある特定の機能を果たす意味での代替であるが、最後にある「メタル・スキーの基本機能はレクリエーションである」という説明は、メタル・スキーと他のレクリエーション活動の間に代替関係があることを意味する。あるいはもっと一般的に言えば、様々なレクリエーション活動の間にすべて代替関係が成立することを意味している。

レクリエーションには多くの活動内容があるが、例えば、メタル・スキーの代わりにトランプ・ゲームをするとしたら、トランプ・ゲームがメタル・スキーと同じ機能を果たしたと言えるだろうか。確かに広い意味で2つの活動はともに楽しい時間を過ごし、心理的

満足を得ることができる。しかし、心理的満足をもたらすものは無数にあり、ある意味では人間の行為のほとんどは心理的満足を求めるものである。心理的満足を得られただけで2つのものが同じ機能を果たしたと解釈するのは行き過ぎと言わざるを得ない。

上記の例でメタル・スキーの代わりにトランプ・ゲームを選んだのは確かに一種の代替関係が成立すると考えることができるかもしれない。しかしそれは「同じ機能を果たす」という意味での代替ではなく、機能以外の意味での代替と考えるべきであろう。それを「非機能的代替」と呼ぶことにする。

以上の分析からわかるように、代替には少なくとも「機能的代替」と「非機能的代替」に分けて考える必要がある。ポーターがすべての代替を機能的代替と考えているが、それは大きな問題である。

以下ではこの2種類の代替の特徴について検討してみよう。

### 3.2 機能的代替と非機能的代替

本節では機能的代替と非機能的代替の意味について考察し、代替のあるべき意味を明らかにする。

#### 3.2.1 機能的代替

「機能的代替」の意味が「機能」という概念の理解にかかっている。まず「機能」の意味について考察する。広辞苑によれば機能とは、「物のはたらき。相互に連関し合せて全体を構成している各要素や部分が有する固有な役割。また、その役割を果たすこと。」である<sup>vi</sup>。この定義からわかるように、機能は単に「物の働き」だけではなく、全体から見て各要素がどのような役割を果たしているかを意味する。ポーターも同じ問題意識をもっており、「製品が果たす機能は、買い手の価値連鎖における役割によって決まる」と強調している。

以上の説明からわかるように、「機能」に対する判断は上位レベルや全体の視点が必要である。「機能」という場合は、上位レベルから見てどのような役割を果たすかという判断が必要であり、その判断を行うために、上位レベルにおける判断基準が必要である。

製品や代替品の買い手が企業である場合、企業自身が基本的に役割を果たす存在である。その行動はすべて目的達成のための行為（以下では目的行為という）といえよう。企業は自身の提供する製品やサービスを1つの全体として考え、それを達成するためにどのような構成要素が必要で、それぞれの要素がどのような機能を果たすべきかが決まって

いる。つまり、1つの要素としての製品がどのような機能を果たすべきかがはっきりしているので、その代替品に求める機能も明確なものである。このように、ここでの機能という表現には、その働きの効果を明確に測る基準をもっており、他のものの効果と区別できる意味が含まれている。

上記の機能の意味の分析によって、「機能的代替」の特徴も明らかになってくる。つまり、機能的代替は、製品と代替品の効果を一定の基準で測ることができ、比較することができる必要がある。

上記の例でいえば、2地点間で荷物を運ぶ効果を明確に測ることができるので、貨車とトラックについて比較することができ、その代替脅威について分析することができる。一方、ほとんどの場合、レクリエーションの効果は客観的に測ることができないので、メタル・スキーとトランプ・ゲームの効果を比較することができず、機能的代替とは言えない。

### 3.2.2 非機能的代替

非機能的代替は上記の機能的代替以外のものとなるが、以下の分析からわかるように、それはほぼ心理的満足上の代替と同じ意味になる。

上述したように、企業は基本的に目的行為になるので、業者が買い手の場合の代替はほぼ機能的代替になる。一方、買い手が個人である場合、目的行為がある一方、心理的満足を得る行為もある。つまり、買い手が個人である場合の代替は、機能的代替と満足を得る行為における代替（以下では満足的代替という）の2種類が存在する。したがって、非機能的代替は基本的に満足的代替と同じ意味になる。そして非機能的代替についての分析は満足的代替の分析になる。

満足的代替は二つのタイプに分けることができる。1つはわりと単純で比較しやすいタイプであり、もう1つは非常に複雑で代替関係が不明確なタイプである。それぞれのタイプを満足的代替（Ⅰ）と満足的代替（Ⅱ）と呼ぶことにする。

満足的代替（Ⅰ）の特徴は2つある。①満足とその起因となるものの関係がはっきりしている。②その範囲において満足がある程度比較可能である。

例えば、食べ物が人に一定の味覚を感じさせ、それに対応するある種の満足をもたらす。つまりある食べ物とその満足の間に対応関係が作られている。

この場合でも、それぞれの満足を客観的な基準で測ることができない。しかし、それぞれの個人の中で、1つの食べ物によるその満足を他の食べ物による満足と一定程度の比較可能性を持っている。例えば、個人の中で、お寿司を食べる満足と焼肉を食べる満足とあ

る程度比較することができ、それによってその人の中で食べ物についてある程度順位付けができています。この順位づけは状況によって変わったりすることもあるが、一定の傾向と一定の比較可能性を持っているので、代替品の比較基準とすることができる。

満足的代替（Ⅱ）の特徴は代替関係が非常に複雑で、代替効果は比較することができないことである。この場合は、代替性の有無さえ事前に予測できず、事後に結果から逆推しかできない。

たとえば、上で挙げたメタル・スキーの例がこれに該当する。レクリエーション活動であるメタル・スキーとトランプ・ゲームは満足的代替であるが、それぞれの効果が客観的に測定し、比較することができないので、代替関係が不明確である。

別の例として車とスマートフォンの関係を挙げるができる。若者の車離れ現象がしばしば取り上げられるが、他方でスマートフォンへの依存性の増大がよく指摘されている。この2つの現象の代替関係ははっきりわからないが、若者は車に使う時間とお金が減り、スマートフォンに使う分が増えているのは確かである。それは結果的に一定の代替が生じていると解釈することができる。つまり、若者が自分なりにより大きな満足を追い求めているうちにこのようなシフトが起きているのである。

一般的にいえば、人間の満足を得る行為は限られた資源を使って最大の満足を得ようとする法則に従っている。個人に究極な資源は2つある。1つは時間であり、もう1つは経済的支出能力である。この両者はともに限られたものであるので、究極的な代替とは、この2種類の資源における配分の変化と考えることができる。

機能的に見て、スマートフォンは車の代替品ではないことが明らかであるが、他方では若者の消費リストの上位から車が消え、スマートフォンが入ったことも事実である。これは代替関係と見ることができないことはないが、業界の構造的要素という視点から見る場合は、これを代替ではなく、影響要因として取り扱うべきであろう。

### 3.3 代替の意味と範疇

以上の分析を踏まえて、代替の意味と範疇を見てみよう。

代替には以下3種類のものが存在する。

- ①機能的代替
- ②満足的代替（Ⅰ）
- ③満足的代替（Ⅱ）

業界構造分析の視点から見ると、機能的代替と満足的代替（Ⅰ）が製品と代替品の比較

ができ、代替品の脅威の分析に有用であるが、満足的代替（Ⅱ）の場合は代替関係として考えるべき範囲が広すぎて、さらに比較することも困難であるので、ここでは代替品の範疇から除外すべきであろう。したがって、ここでの代替の範疇は「機能的代替」と「満足的代替（Ⅰ）」になる。

この2種類の代替に共通している特徴は、製品とその代替品によってもたらず効果が測定でき、比較できることである。この特徴は代替品を定義する基準でもある。

#### 4. 「代替品の脅威」の規定要因

ポーターのもう1つの問題点は、業界構造分析のフレームワークにおける他の4つの力のように、代替品の脅威の強さに影響する規定要因を挙げ、分析・展開していないことである。それによって5つの力の中で代替品だけが他の4つの力と違う存在になり、業界構造分析のボトルネックとなっている。本節では、今までの検討を踏まえて、代替品の脅威の規定要因について試論する。

次のような規定要因が存在する場合は、代替品の脅威が大きくなる。

##### (1) 代替品の機能が高い

買い手が代替品を選ぶ大きな動機は代替品の機能が製品より高いことであろう。ただこの場合は製品の価格によってその脅威の強さが変わる。

まず、製品に比べて代替品の機能が高く、価格が安い場合は買い手が徐々に製品から代替品へシフトし、最終的にほとんど代替品に変えることになるだろう<sup>ix</sup>。つまりこの場合の脅威が非常に高いということになる。

次のケースでは、代替品の機能が高いが、価格も製品より高い場合はその脅威の強さがより複雑である。この時は、ポーターの代替の経済学で述べたRVPによってその脅威の強さが決まる。つまり代替品の価値／価格が製品の価値／価格より大きい場合は、代替品へのシフトが起こり、代替品の脅威が大きくなる。

##### (2) 代替品の機能は製品よりメカニズム的に大きな優位性がある<sup>ix</sup>

この場合、製品の改良だけで代替品に太刀打ちできないので、全部か大部分の市場が代替品に奪われることになる。

例えば、自転車と自動車の場合。メカニズム的に自転車は人力駆動になるが、自動車は

人力に頼らずガソリン燃料等によって駆動するメカニズムになっている。燃料駆動は人力駆動より大きなパワーが出るのと、長時間持続することができるので、自転車にない多くのメリットがもたらされる。例えば、パワーが強いので、自転車よりはるかに速いスピードを出せる。また人力のような疲れによる休む必要がなく、長時間にわたり走り続けることができる。さらに強いパワーという特徴によって、重さの制限もかなり緩和され、4輪にしてより安定的に走ることができるし、金属で密閉空間を作って、安全性や居心地良さが飛躍的に高まった。さらにメカニズム上のメリットを活かして、エアコンや音響設備などをつけることによってより一層快適なものにしている。自転車は人力駆動という制約によってメカニズム的に自動車に太刀打ちできず、その地位が自動車にとって代わられた。

もちろん、自動車は自転車の単純代替品ではなく、そのメカニズム上の優位性を利用して、自転車業界よりはるかに幅広い業界となり、社会全体で担っている役割は自転車の比ではない。

### (3) 製品に比べて代替品の価格優位性が大きい場合

この場合も、機能との関係で以下3つの可能性が考えられる。

- ① 機能が優れて、価格も製品より安い
- ② 機能が同じで、価格は製品より安い
- ③ 機能が劣るが、価格が製品より安い

①と②については、代替品のほうは機能的に優れているか、少なくとも同等の機能を持ちながら、製品より価格優位性をもっているため、規定要因①で述べたとおり、代替品の脅威が非常に強い。例えば建物の材料として、コンクリートは機能がレンガより優れているだけでなく、製造、運搬、組み立ての全過程で見た場合、コストもかなり低いので、レンガはほぼ全部コンクリートに代替されている。

③の場合は、代替品が製品に比べて価格が低いが、機能も低い。この場合は、低価格の代替品によって購買能力が低い買い手に一定の機能と品質を提供することが可能になる。それによって今まで価格のハードルで購買できなかった買い手や、不満を感じている買い手に選択肢を提供することになるので、一定の脅威がある。

### (4) 製品より利用しやすい

代替品が機能的に製品と差がなくても、製品より利用しやすい形態になっているなどの場合も、脅威が増大する。例えばエネルギー源としての石炭が石油に比べて価格が低く、

経済的な優位性があるが、石油のほうがより利用しやすいということで、石炭の強力な代替品となり、石炭より優位に立っている。

(5) 製品より機能の空間が広い

代替品は、製品より機能の数が多く、または幅広い範囲で利用できる場合、代替品の脅威が高くなる。例えば、小麦と米を比べる場合、米はそのまま食べるのに適しており、小麦は粉にして食べるのに適している。それほど大差がないように見えるが、粉にされた小麦は小麦粉という加工しやすい形態により多種多様な食べ物に加工される。例えば、小麦粉から作られたパンとうどんは全く別の食べ物になる。一方、米は主に原型のまま食べられるので、別の食べ物に加工される余地が少ない。以上のような違いが大きな原因となって、日本において米の代替品としての小麦の脅威が増大している。

(6) 代替品の効用が認識しやすい

例えば iPhone などのスマートフォンの機能は非常に認識しやすいので、出現して直ちに従来の携帯電話の強力な代替品となった。これにはもちろんスマートフォンの高い機能性が大きく貢献しているが、指を使ってタッチパネルのアイコンを触るだけという操作しやすさとわかりやすさもその普及に大きく影響している。

(7) 切替コストが低い

同じ機能を提供するものであれば、最終的に代替品に切り替えるかどうかは、製品のコストと代替品の総コストの比較になる。代替品の総コストには、製品購入に必要な費用という直接コストと切替コストが含まれる。既存製品には切替コストが存在しないので、直接コストだけになる。

他の条件が同じであれば、代替品に切り替えるコスト上の要件は代替品の総コストが製品のコストより低いことである。切替コストを下げることによって総コストが下がり、代替品への切り替えが容易になり、代替品の脅威が大きくなる。

(8) 代替品を作る業界は強い業界である

代替品の脅威はそれを作る業界の状況にも大いに関係している。資金力も技術力も強い業界が開発している製品が代替品である場合、その代替品を迅速に進化させ、大規模で生産する力をもっているため、その業界が代替品に力を入れたら脅威が増大する。ポーター

もこれと同じ考え方をもち、代替品の中で特に注意を払うべきものとして「高収益をあげている業界によって生産されている製品、である」と指摘している<sup>8</sup>。

## 5. おわりに

本研究では代替の概念を中心に分析を行い、その意味と範疇をより明らかにした。ここでの代替品の意味と範疇は、あくまでも業界構造分析の要因としての代替品についてのものであり、一定の分析可能性を重視したものである。それ以外の場合においては代替の概念をもっと広げたり、狭めたりすることもできるだろう。またここで除外した満足的代替(Ⅱ)の代替は、代替品の脅威の分析対象として取り入れることが妥当ではないが、その影響が常に存在し、あらゆる業界にとって重要な影響要因となるので、すべての業界がその変化に最大の注意を払い、その影響の把握に最大限の努力をするべきである。

### 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。  
 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。  
 新村出編 (2018) 『広辞苑』 岩波書店。  
 根来龍之 (2005) 『代替品の戦略—攻撃と防衛の定石』 東洋経済新報社。  
 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。  
 文 言 (2020) 「売り手交渉力の規定要因に関する考察」九州産業大学『商経論叢』第60巻第4号, pp. 55-68。  
 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。

<sup>i</sup> M.E. ポーター (1982), p. 18。

<sup>ii</sup> 文言 (2017)、文言 (2018)、文言 (2019)、文言 (2020) を参照。

<sup>iii</sup> 本節の引用元はすべて M.E. ポーター (1982), pp. 41-43 となっており、煩を避けるため一括してここに記す。

<sup>iv</sup> 以下では業界に既存している製品を単に「製品」、代替製品を「代替品」と呼ぶ。

<sup>v</sup> 本節の引用元はすべて M.E. ポーター (1985) 第8章, pp. 329-373 となっており、煩を避けるため一括してここに記す。

<sup>vi</sup> 以下では用語を簡単にするために、代替と代替品についての説明では特に代替品を強調する必要がない場合、基本的に「代替」という言葉を使う。

<sup>vii</sup> 新村出編 (2018) 『広辞苑』 岩波書店。

<sup>viii</sup> ここでの価格は直接価格と間接価格を含む総価格を指している。

<sup>ix</sup> このケースは規定要因(1)に入れることもできるが、その影響が非常に大きいので単独の要因として抽出した。

<sup>x</sup> M.E. ポーター (1982)、p43。