

## 0. 7 演習問題

以下は「ポーター教授「競争の戦略」入門」に即してゼミのために私が作った演習問題です。（著者：グローバルタスクフォース，出版社：総合法令）

### 1. 5つの脅威について

#### 1) 5つの脅威（競争要因，ファイブ・フォース）とは

野球とか音楽とか，詳しい情報を持っている分野から入ってみるのがよいと思いますが，野球で言うと，巨人と阪神などは競争相手であり，脅威になることは明らか。楽天のような新規参入者もルールを壊したりするので脅威。しかし，この間，強い脅威になったのは代替サービス提供者のサッカー。北海道ではコンサドーレと日本ハムを想起すること。球場観戦者やテレビ視聴者は顧客ですが，面白くなければ見なくなるので，これも脅威。選手の供給源である高校や社会人チームや外国チームも交渉相手であり，その点では脅威（だからお金を配ったりする）。このように説明してください。

#### 2) 次に金融機関を例にとってみましょう。

a) たとえば旭川信用金庫にとって資金需要者は脅威でしょうか。脅威があるとするとなんどの脅威でしょう。具体的に建設業ではどうでしょうか。建設業者は公共事業の減少でリスクが高くなっています。個々の建設業者の違いも大きいようです。今の時代はお金がないとどんな仕事もできませんが，建設業者がどのようなことにお金を使っているか，というあたりから考えてみてください。どうしても必要なのに自分のところに自由にできるお金がないと借りなければなりません，どの程度必要としているかも問題です。どの程度返済能力があるか，担保があるか，といったことも問題です。貸し手が他にいないかどうか，どの程度貸したいと思っているかどうか，といったことも考えたほうがよさそうです。旭川信金の場合は北洋銀行のような地方銀行がどのように動くかといったことも考えなければならぬでしょうし，場合によってはメガバンクについても考えなければならぬでしょう。借り手は大きな銀行，ブランド力のある銀行から借りたいと考えるかもしれません。

小売業や卸売業ではどうでしょうか、個人の住宅金融はどうか、などと考えてみてください。どうしたら脅威に対処できるかも考えてみてください。

ライブドアとフジテレビの争いで明らかになったように、脅威に対処する具体的な方法を見つけ出すにはどんな脅威があるかを具体的に把握していなければなりません。プロと素人の違いはどれだけ具体策を打ち出せるかにあります。幼稚な手では簡単に打ち負かされることになってしまいます。しかし、プロでも難しいようで、どの信金も苦労しているようです。

b)日本には信金以外にどんな資金供給者がいるか、すべてあげてみてください。それぞれについてどんな脅威があるか、脅威を取り除くにはどんな方法があるか、考えてみてください。たとえば信金と消費者金融会社では違った脅威があるかもしれません。借り手が大企業の場合、中小企業の場合、個人の場合、政府の場合、それぞれで違うかもしれません。資金供給の形式でも違うかもしれません。こうした様々なケースを自分で考え出すことも重要です。

c)今日の北海道ではどんな新規参入者が考えられるのでしょうか。信金業界には含まれない金融機関が信金の業務に進出しようとしているかどうかについてまず考えてみてください。次に事業会社。金融業に進出しようとしているものはないのでしょうか。野球ではソフトバンクや楽天が参入した。もちろん新規参入するには様々なチェック項目をクリアしなければなりません。防衛する側も参入条件を考えることによって脅威を防ぐ方法を見つけ出すことができます。具体的に指摘してみてください。稚内信金と旭川信金では違う場合もあります。

d)代替品供給の脅威はあるのでしょうか。たとえば、旭川信用金庫がどんな方法で中小企業に資金を供給しているかを考えてみてください。違った方法を考えれば代替品を供給できるかもしれません。サッカーは野球とは異なる娯楽（サービス）を提供しました。レコードはCDに負けてしまいました。そのCDもネットに負けてしまいそうです。自転車はバイクに負け、バイクは自動車に負けましたし、運河は鉄道に負け

ました。金融ではどうかを考えてほしいわけです。

e)競合金融機関の脅威は当たり前ですが、どんな脅威が考えられますか。価格（たとえば貸出金利、預金金利）の脅威はあるでしょうか。その他についてはどうでしょう。

あなたが競争に勝とうとしたらどんなことをするかを考えれば、それが競合企業にとっては脅威になります。いくつもあげて他の企業や顧客などの出方も考慮して戦略を絞り込んでいけば、問題点まで理解した上で、戦略を実行できるようになるでしょう。アイデアが大切だということです。戦略を実行する段階のアイデアも大切なのですが、まずは戦略を選択しなければなりません。

3)MUF Gについても同様のことを考えてみてください。MUF Gはグローバル金融機関をめざしているのでグローバルな空間で考えることが必要です。どんな仕事をしているかはホームページに入って有価証券報告書、ディスクロージャー誌、決算などを読んでください。

## 2. 新規参入の脅威について

1)2 3 頁の図は5つの脅威のうち、「新規参入の脅威」に影響を与える戦略要因について整理したものです。たとえば規模の経済性が大きいと、新規参入するには既存企業の規模を越えるか、規模の経済から得られる効果に対抗できる競争能力を持っていないければ、参入できません。そこで質問ですが、そもそも規模の経済とは何のことでしょうか。製造や資材搬入に当てはめて考えるとどういうことになるのでしょうか。

2)以後、しばらくはこうした問題について検討することにしますが、先に進む前に指摘されている項目について、どのくらい具体例を挙げて説明できるか、試してみましよう。製造ではどういう仕事をするのか、マーケティングでは何をするのか、といったことをある程度わかっていないと自分の頭で考えることができないはずで、その結果、生産管理論や人的資源論やマーケティングの本を読んでみようということにもなるはずで、辞典を使うのもよいのですが、抽象的なものは避けて、具体例を挙げ

て説明しているものを探してください。いわゆるビジネス書や文庫を立ち読みするのもよいでしょう。札幌駅の旭屋なら座って読むこともできます。椅子が置いてあります。イギリス人は床に座って読んでいましたが、日本では難しいようです。インターネットに打ち込んでみるといった程度のことはしてみてください。

3)テキストでは自動車業界とEコマースのどちらに参入するかと問われたらEコマースを選択するだろう、と指摘していますが、どういう理由からそう言っているのでしょうか。中国市場やインド市場の場合も同じ選択をすることになるのでしょうか。自動車ではなく、古いテレビや洗濯機とEコマースを比べたらどういう結論になるかも考えてみてください。

### 3. 規模の経済について

1)26—27頁に一杯分のカレーを作るより20杯分のカレーを作るほうが安くなる、と書いてありますが、本当でしょうか。なぜ安くなるのでしょうか。ジャガイモを20杯分買うとスーパーが安くしてくれるのでしょうか。スーパーに買いに行ったり作ったりする時間が節約されるので安くなるというのでしょうか。単位あたりのガス代がやすくなるということなののでしょうか。それとももっと他の理由があるのでしょうか。

2)毎日カレーを食べても飽きがこないかどうかも気になるところです。3日目にもなれば嫌になって捨ててしまわないでしょうか。そうだとすると、損をしたことになります。経済学を学び始めた頃に、いっぱい食べるにつれて満足度が低くなり、価値も低下する、と教えてもらったことは、どう考えたらよいのか、ということにもなりそうです。

しかし、カレーは一晩寝かせておいたほうが美味しくなるのでいっぱいつくったほうが得をすることになる、と考える人もいるかもしれません。この新古典派流の考え方が正しいのかも考えてみてください。

ついでに銀行の預金にこうした考えが適用できるかどうかも考えてみてください。バーニーの本を読むと分かるように、戦略論を理解するには経済学が不可欠だと考え

られるようになってきたので、発想法の違いだけでも知るために、マイクロやマクロについての簡単なテキストを読んでみてください。

3)少し難しくなるかもしれませんが、次のようなケースについても考えてみてください。A企業とB企業しか市場に存在しないとします。A企業は500円のコストで100万個の製品を作り、600円で売っているとします。B企業も500円のコストで製品を作っているが、A企業よりもブランド力があるために650円で300万個の製品を売っているとします。このとき、シェアを伸ばすために、A企業は生産量を200万個にすることによって規模の経済性を追求してコストを削減し、販売価格を安くしようという戦略を作成しましたが、A企業はこの戦略をいつでも実行できるでしょうか、条件付きでしか実行できないでしょうか。後者だとしたら、どういう条件のときに可能になるのでしょうか。

4)銀行ではメガバンクのほうが地方銀行よりも競争力があるようにみえますが、規模の経済性によるのでしょうか。とすると、具体的にはどんなことでメガバンクは優位になっているのでしょうか、具体例を挙げてください。HSBCのジョン・ボンドは大量注文するのでホテル代が安くなる、と言っていますが、他にどんなことが考えられるでしょう。銀行は情報を生産していると言われることがありますが、このことは関係しているのでしょうか。

5)道銀や北洋と信金でも同じことが言えるのでしょうか。そうだとすると、信金はどうしたらよいのでしょうか。もっと大規模に合併すればよいのでしょうか、規模の経済性が発揮されるような提携関係を築けばよいのでしょうか。合併とアライアンスではどのような違いがあるのでしょうか。

#### 4. 差別化

1)28-29頁では差別化が取り上げられています。ポーターが最も重視している基本戦略であり、できるだけ多くの具体例で訓練したほうがよさそうです。たとえばマ

ックスバリューとコープ札幌の最も大きな違いは協同購入ですが、それぞれどんな強みがあるのでしょうか。店舗はどうでしょう、違っているのでしょうか。

2)コープ札幌の店舗ではルーシーの業績がよいようですが、なぜでしょう。実際に行ってみて何が違うか考えてみてください。

アークスは1物3価、マックスバリューはエブリデイ・ローコストを掲げていますが、効果はどう違うのでしょうか。

3)製品の差別化についてはどんなものを思いつきますか。資材調達、立地、プロセスなど様々なレベルでも差別化が考えられます。具体例を挙げてみてください。

4)コアコンピタンスや「強み」という言葉を聞いたことがあるのでしょうか。これが差別化に関係しているので調べて具体例を挙げて説明してみてください。旭川にはメガバンクが法人営業所を設置しましたが、旭川信金のコアコンピタンスは何なのかも説明してください。

5) コアコンピタンスや「強み」の持続性とはどういうことでしょうか。かつては「山親父」が北海道士産でしたが、「白い恋人」が主流になり、「生チョコ」が台頭してきました。千秋庵に勤めていた学生がゼミにいたことがあります。その学生によると年に100種類もの新製品を作るとのことでした。真偽のほどは分かりませんが、かなりの新製品を作っているのでしょうか。あきられるからです。飲食店もそうで、いつも工夫していないとあきられるようです。こうした例を考えれば、持続の期間は業種によって違っているということになるかもしれませんし、形は違っても持続しているものがあるともいえるかもしれません。あなたはどうか考えるでしょう。地域金融機関の商品やサービスの場合はどうでしょう。変えたほうがよいのでしょうか、変えないほうがよいのでしょうか。商品によって違うということもあるかもしれません。

6)銀行ではほくほくFGと札幌北洋HDの違いが気になるところです。現在はそれぞれ

れどんな強みを持っているのでしょうか。競争相手に勝つにはどんな強みを作っていけばよいのでしょうか。信金がこれらの銀行に対抗するには何をしたらよいのでしょうか。3では規模を問題にしました。その他の戦略要因はないのでしょうか。銀行の預金と貸付は差別化されているのでしょうか。要求払預金と定期預金は違っているでしょうが、どの銀行も同じ商品をそろえています。差別化するにはどうしたらよいのでしょうか。貸付はどうでしょう。たとえば住宅ローンの金利は違うことがありますが、その他に差別化する戦略要因はないのでしょうか。それをみつければ金利が高くても競争できることになります。

最近の地方銀行は農業金融にも参入するようになりましたが、旭川信金と帯広信金とでは競争の仕方の違いを意識したほうがよいのでしょうか。農協の場合はどうでしょうか。北洋銀行は帯広に個人向けの支店を開設しましたが、この場合はどうなのでしょう。

7)ポーターは投資銀行では差別化が重要だと言っていますが、具体的にはどういうことでしょうか。商業銀行（日本の銀行や信金が典型）では差別化は重要ではないのでしょうか。これまでの議論を思い出してください。

## 5. 投資規模による障壁を越える (M&A)

1)30-31頁では、投資が巨額になる場合、新規参入が難しくなる、と指摘されています。この制約を乗り越えるひとつの方法は株式の交換による買収です。小さなイギリスの植民地銀行だった香港上海銀行は本国の4大銀行のひとつ、ミッドランド銀行を株式の交換で買収してシティグループに次ぐグローバル金融サービス企業になりましたし、スコットランドのRBOS（ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド）も4大銀行のひとつ、ナットウェストを買収して大きくなりました。なぜそんなことが必要なのでしょう、どうすればそんなことができるのでしょうか。他の方法はあるのでしょうか。

日本でもメガバンクが統合によって形成されましたが、なぜでしょう。今は地方銀行も統合しています。ほくほくFGや札幌北洋HDはなぜ必要だったのでしょうか。福

岡銀行，西日本シティ銀行，山口銀行の場合はどうでしょう。北海信金も精力的に合併を推進していますが，なぜでしょう。旭川信金も合併しましたが，北海信金と同じ理由だったのでしょうか。伊達信金は信組と合併することにしましたが，このケースはなぜ起こったのでしょうか。支店を出して拡張するケースも有りますが，合併が選択されるのはどのような場合なのでしょう。

2)資金調達ができれば買収できるのでしょうか。ライブドアは苦労しました。どんな条件をクリアしなければいけないのでしょうか。具体例を挙げてください。金融機関の統合でも失敗した例はいくつもあります。北海道では拓銀と道銀が統合しようとして失敗しました。どうして失敗したのでしょうか。

3)買収に成功しても経営に失敗することがあります。ライブドアの買収では「焦土作戦」が取り沙汰されました。みずほFGの統合では「たすきがけ人事」が批判されました。一般に規模が大きくなると，規模の経済性のようなメリットも発生しますが，デメリットも発生します。買収で大規模化する場合にはこの点にも注意しなければなりません。統合のマイナス要因について指摘してください。信金とメガバンクでは違うかどうかとも検討してください。信金の統合の場合，焼け石に水，ということはないのでしょうか。競争条件がどう変化するかを具体的に考えてください。

大規模化するとどんな問題が起こるかも考えておいたほうがよさそうです。日本のメガバンクは，従業員レベルで比較するとすぐにわかるように，もっと大きくならなければグローバル競争に勝てないので，従業員数の大規模化を実現することにも取り組まなければなりません。大規模化した組織をどうするかも大きな問題です。以前は大規模化よりも専門化が強調されましたが，今は大規模化しないと競争できない環境になっています。地域金融機関もそうです。しかし，良いことばかりではありません。マイナスがあれば競争相手はそこをついてくるでしょう。

## 6. 新規参入業者からの購入

1)32-33頁では，新規参入業者から仕入れる際のコストが高くなるために新規参

入が困難になる場合について指摘されています。銀行から借り入れていた中小企業が生保から資金調達する場合にも同じようなことが起こるでしょうか。

メガバンクが新規参入するときには低金利が武器のひとつになります。コストが引くために低金利の貸出を実現することができるのです。ということは、信金や地方銀行は他の参入阻止障壁を考えなければなりません。何があるでしょう。

2)証券会社を介して証券市場から資金を調達する場合はどうでしょう。証券化の場合はどうでしょう。あなたが住宅ローンを借りるときにはどこから資金調達するのが安くつくと思いますか。

3)業界が変わるために新規参入業者の仕入れコストが高くなって新規参入が難しくなる場合も指摘されていますが、金融業界でもこうしたことが起こるでしょうか。長期信用銀行がそうでしたが、他にもあるでしょうか。

## 7. チャネルの制約

1)34-35頁では、チャネルの制約が指摘されています。食品スーパーやコンビニでどんなことが起こるか指摘してください。

2)松井証券のような株式のネット売買は成功しています。何がリアルな取引よりよいのでしょうか。しかし、銀行や信金のネット取引はもうひとつのようです。なぜでしょう。

3)証券会社は銀行や信金をチャネルとして証券を販売するようになりました。銀行の場合、信金の場合、農協の場合、保険会社の場合、住宅金融公庫の場合、それぞれ違ったチャネルがあります。どんなチャネルがあるのか、具体的に指摘してください。そして、比較してみてください。

## 8. 規模とは無関係なコストの削減

1) 36 - 37 頁では、新規参入業者が規模とは無関係にコスト面で不利になる点を取り上げられています。金融業者のケースについて具体例を挙げて説明してみてください。指摘されているのは次の点です。

- ・独占的な製品テクノロジーを持っている。  
(持っているケースと持っていないケースの両方を指摘せよ)
- ・原材料が有利に手にはいる。(これも両方)
- ・立地に恵まれている。(これも両方)
- ・政府から助成金を得ている。(これも両方)
- ・習熟または経験曲線。(これも両方)

#### 9. 参入障壁としての政府規制

1) 38 - 39 頁では、政府の規制が参入障壁になることが指摘されています。日本の金融業界にも強い政府規制がありました。金融の自由化というのは実際には規制の変更のことですが、全体として緩やかになってきたのもたしかで、規制緩和という言葉も間違いとは言えないでしょう。高度成長期にはどんな規制があったか、金融について指摘してください。

2) 政府の規制で高度成長期の金融機関はどんな優位を確保できましたか。

3) どんな経緯で高度成長期の規制が生まれましたか。アメリカはもっと違った規制を押しつけようとしたが、うまくいきませんでした。なぜでしょう。また、アメリカ流の規制のほうがよかったといえるでしょうか。アメリカの規制とはどんなものかを調べ、日本の規制と比較してみてください。

4) 金融の自由化というのは規制の変更のこと。金融改革プログラムではどのような方向に規制を切り替えようとしたか。

#### 10. 金融機関の過剰

1) 46 - 47頁では、同業者が多いと競争が激化する、と指摘されていますが、日本の金融機関も過剰だと言われていました。過剰という状態は何を基準にしているのでしょうか。貸付資金が多いことでしょうか、金利が低いことでしょうか、利潤が低いことでしょうか、それとも他のことでしょうか。なぜ銀行は過剰になったのでしょうか。また、どうしたら過剰は解消されるのでしょうか。

2) 同規模の会社が多く存在すると競争が激しくなる、とも指摘されていますが、日本の金融機関の場合はどうなのでしょう。メガバンクよりも地方銀行のほうが多いし、地方銀行よりも信金のほうが多いが、この順序で競争が激しくなっているのでしょうか。

3) 最後に、基本的な質問。個々の企業にとって、したがってまた信金や銀行にとって、競争は良いことなのでしょうか悪いことなのでしょうか。単純ではないはずです。プラスとマイナスを具体的に指摘してください。環境が変われば変わるかもしれませんが、信金や銀行の顧客にとってはどうでしょうか。

#### 1.1. 業界の成長が遅いと業界内競争が激しくなる

1) 48 - 49頁では、業界の成長が遅いと競争が激化すると言われてしていますが、本当でしょうか。逆に成長が速いと競争は緩和されるのでしょうか。たとえばIT業界の成長は速いが、競争も激しいようです。これは例外なのでしょう。IT業界でも妥当するとしたら、どう考えたらよいのでしょうか。別の要因に打ち消されていたらそういうことが起こる可能性があるかもしれませんが、どんなことが考えられるでしょう。

2) 業界の成長が遅い市場に新規参入すると競争が激化して利益が小さくなる可能性が大きくなることが分かっているにもかかわらず新規参入が起こる場合があります。現在の大学市場はこの状態であり、業界はマイナス成長なのに、新規参入が起こっています。こういうことが起こるのはなぜでしょう？

3)金融業界はどんな経験をしたのでしょうか。この市場でも大学市場と同様に需要が減少しました。

## 1 2. コストが業界内競争に及ぼす影響

1)50-51頁では、設備費のような固定費や在庫コストの高い企業は生産能力いっぱいには生産しようとするので、こういう企業が存在すると競争が激しくなる、と指摘されていますが、変動費と違ってそういうことになるのはなぜでしょうか。

2)銀行や信金でも同じ現象が起こるのでしょうか。設備や在庫を持つ意味が製造業の場合と同じかどうか、について考えてみてください。投資銀行（証券会社）と商業銀行（銀行、信金）では作用の程度は同じかどうかも考えてみてください。信金と地方銀行とメガバンクも比較してみてください。

## 1 3. コモディティと価格競争

1)52-53頁では、製品の差別化がなく、どの企業も同じような商品（コモディティ）を市場に供給している場合には、価格競争が起こりやすいと指摘されています。なぜでしょうか？

2)ポーターは価格競争を嫌い、コストを削減しても価格の引き下げではなく差別化に使うべきだと考えています。ポーターはなぜ価格競争を避けたがっているのでしょうか。

銀行の商品にもコモディティがあります。どんな商品でしょうか。その場合、銀行は価格（金利）競争に訴えているのでしょうか。そうした場合にはどんな結果になると思いますか。それを避けようとしたらどうしたらよいのでしょうか。価格協定が結ばれたことがありますし、プライス・リーダーシップは今でもみられようですが、その場合にはどういう競争をしていると考えられますか。価格競争以外の競争形態をできるだけ指摘してみてください。品質競争の他にも様々なものがあります。

高度成長期には政府が金利を規制してきましたが、全く競争がなかったわけではありません。過剰競争とさえ言われました。銀行はどのような競争をしてきたのでしょうか。

14. 56-57頁では、異質な戦略（差別化戦略）を採ることができるような業界は競争を緩和できると指摘されています。需要を掘り起こすことができるからです。競争企業が日本酒しか売らない状態よりもビールも売ったほうが日本酒を飲みたくない人にもアルコール飲料に対する需要が広がります。店舗だけでなく自動販売機で売られるようになって需要は拡大するでしょう。銀行や信金の場合はどうでしょうか。以前にも検討しましたが、もう一度考えてアイデアを出してください。こういうちょっとしたアイデアがサービス業では重要なのです。町を歩いているとき、電車に乗っているとき、連想ゲームをやってみてください。

#### 15. 撤退障壁の高さと業界内競争

1) 60-61頁では、撤退障壁が大きいと競争が激しくなる、と指摘されています。撤退というのはどういう場合でも難しいようです。様々な理由があります。コープさっぽろは最近まで子会社を潰さず、幽霊会社にしておきましたが、なぜでしょう。

2) 撤退しない理由として他にどんなことが考えられますか。

3) 銀行は不良債権の処理を遅らせ、企業金融からの撤退を遅らせましたが、なぜでしょうか。

#### 16. 代替品の脅威

66-67頁では、代替品の脅威が指摘されています。

1) サッカーがわかりやすいかもしれません。Jリーグの参入によって日本のプロ野球はあっという間に衰退しました。プロ野球は何が問題だったのでしょうか。テレビ視聴率が低くなり、放映も少なくなりました。

a)こんなに大きな問題になるとときには原因は複合的なことがほとんどです。様々な原因を指摘してみてください。

b) Jリーグの強みは何でしょうか。

c) コンサドーレはなぜ失敗したのでしょうか。

2) それにもかかわらずライブドアや楽天やソフトバンクがプロ野球に新規参入しようとした。

a) いずれもIT関連ですが、なぜ参入をめざしたのでしょうか。儲かりそうにもないにもかかわらず、熱心でした。

b) ホリエモンはプロ野球への参入でも失敗しました。なぜでしょうか。

3) 日本ハムの優勝に貢献したのは何だったのでしょうか。新庄でしょうか、もっと別の要因だったのでしょうか。

4) 過去において私が非常に驚いたのはCDによるレコードの駆逐でした。

a) なぜレコードは負けたのでしょうか。勝つ方法はなかったのでしょうか。

b) CDやMDはインターネットがもっと普及すると、ネット配信によって駆逐されることになるのでしょうか、共存することになるのでしょうか。

5) 自分の周りを見てください。こうした例はいくつもあるはずです。ショッピングするときには消費者の潜在的ニーズを引き出すために企業が何をしかけているかについて考えるとよいでしょう。企業で商品の企画担当になるには時間が必要ですが、自分でなるのは簡単だし、考える材料は至る所にあります。

a) 日用品について代替品を思いついたら指摘してみてください。たとえばキャベツの

千切りのようなもの。シネコンも代替品と言ってよいでしょう。ビデオも映画の代替品です。外食産業の成功はみんなこれです。たとえば回転寿司、これに直撃されたのは何でしょう。ファッション関係でもいっぱい思いつくはずです。

b) どうやったら本当に取って代われるようになるか、その条件も考えてみてください。取って代われそうでもやり方しだいでは失敗することになります。

6) 銀行や信金の場合はどうでしょう。

a) 預金の代替品はないのでしょうか。いっぱいあるはずですよ。

b) 貸付はどうでしょうか。

c) あなたはどんなアイデアを提案できますか。顧客をセグメント化したり、商品・サービスの要素（属性）を分解して組み替えたり、分野が違う商品からよさそうなものを盗んできてつけたしたり、いろんなことが考えられるはずですよ。組み合わせられそうにないと思われるようなものを組み合わせるとサプライズが大きくなりますが、慣行を守ろうとする顧客の壁を壊すのも難しいのでどれが当たるかはやってみないとわからないという面もあります。

## 17. 買い手の脅威1

1) 70-71頁では、「ちょっと負けてよ」といった主婦の行動を例に挙げて、買い手が企業にとって脅威であることを説明しています。買い手も脅威を与えるのです。

a) 他にどんな脅威があるか指摘してみてください。

b) 顕在的な脅威だけでなく潜在的な脅威も乗り越えることができれば商品やサービスの販売を促進することができます。潜在的な脅威の例を挙げてみてください。脅威を乗り越える戦略も考えてみてください。

2) 銀行や信金にも脅威があります。

a)貸し付けるときにどんな脅威を受けているのでしょうか。

b)乗り越えるにはどうしたらよいのでしょうか。

## 18. 買い手の脅威2

1) 72-73頁では、買い手が集中していて数が少ないために、売り手にとって大きな割合を占めている場合には、売り手企業には大きな脅威になる、ということが指摘されています。

a)具体的にはどんなケースが考えられるのでしょうか。

b)その脅威はどうしたら乗り越えることができるのでしょうか。

2) 戦前の日本には機関銀行と呼ばれる銀行があり、特定の銀行に貸付資金を大量に供給していました。そのせいで大量需要企業に問題が発生したときには銀行のほうにただちに問題が波及することになりました。資金分散という基本原則に反する行動を取っていたわけですが、そのせいで戦前の金融システムは脆弱なものになりました。

a)他にどんなケースが考えられるのでしょうか。

b)脅威を乗り越えるどんな戦略がありますか。

## 19. 買い手の脅威3

1) 74-75頁では、買い手の購入する製品が買い手のコスト全体のなかで大きな割合を占めると、買い手は厳しく交渉するようになる、と指摘されています。

a)本当でしょうか、いつでも、誰でも、そうなのでしょう。そうだとしたらなぜなのでしょう。

b) 借り入れる金額が違う場合はどうなのでしょう。1万円ではなく、100万円借りるときや1000万円借りるときは、覚悟が違ってくるということはないのでしょうか。

(c) 金持ちと貧乏人ではどうなのでしょう。所得が400万円の人と2000万円の人では住宅ローンを借りるときの態度は同じでしょうか。

(d) 将来、収入が増加すると予想される場合と減少すると予想される場合と変化しないと予想される場合ではどうでしょう。

## 20. 買い手の脅威4

1) 76-77頁では、製品が差別化されていない標準品(コモディティ)の場合には、買い手が他の売り手を容易に見つけることができるので、買い手の交渉力が強くなる、と指摘されています。

a) 具体例を挙げてみてください。

b) なぜか、その理由を考えてみてください。

2) 銀行や信金の貸付の場合はどうなのでしょう。

a) みんな標準品でしょうか、色分けできるのでしょうか。

b) 商品やサービスが標準品でも距離が違っていたらどうなのでしょう。この場合は差別化されていると言えるのでしょうか。

c) ネット取引は距離を近づけることによってリアル取引と差別化されていると言えるのでしょうか。証券取引以外でなかなか普及しないのは差別化されていないからでしょうか、それとも違った障害があって、それがネット取引の普及を妨げていると考えたほうがよいのでしょうか。たとえば預金について考えてみてください。

## 21. 買い手の脅威5

1) 78－79頁では、買い手の取引先を変えるコストが大きいと、変えたときの損失が大きくなるので、買い手の交渉力が弱まる、と指摘されています。どんなケースが考えられるのでしょうか。

2) 顧客が借り手の場合、取引先を変えるコストは、住宅ローン、消費者ローン、運転資金の借入れ、設備資金の借入れの場合、どれも同じでしょうか。簡単に貸し手を取り替えられる場合と取り替えたらまずい場合があるのでしょうか。

## 2.2. 買い手の脅威6

86－87頁では、買い手が製品の需要動向、市場価格、コストなどの情報を十分に持つようになると、買い手の交渉力は強化される、と指摘されています。

1) 具体例を挙げて説明してみてください。

2) 銀行や信金の商品・サービスの場合はどうでしょうか。どの情報も同じ程度に重要な意味を持つのでしょうか。