

学生レポート ①

【実践課題】

1. 北越コーポレーションのファイブ・フォース（業界内の競争の激しさ／新規参入の脅威／代替品の脅威／売り手の交渉力／買い手の交渉力）を分析してみよう。

北越コーポレーションのファイブ・フォース分析は次のように示されると考えます。

新規参入の脅威：低い

設備投資が巨額

紙需要の低下（ペーパーレス化）

技術力が必要とされる

売り手の交渉力：強い

寡占業界

原材料の高騰化 Ex) 米中貿易摩擦

買い手の交渉力：強い

紙にこだわらない Ex) 電子書籍

人口減少

スイッチングコストゼロ

代替品の脅威：高い

ペーパーレス化

業界内の競争の激しさ：激しい

差別化がしにくい

段ボールや家庭紙を取り扱う企業が売り上げを伸ばす

新規参入の脅威は、製造の段階で必要な設備に多くの資金を必要とすることに加え、高い技術力や業界で培ったノウハウが求められます。また近年、デジタル化が進み紙そのものの需要が低くなっているため、新規参入の脅威は低いと考えました。

売り手の交渉力は、原材料を輸入に依存しており、米中貿易摩擦の影響で業界各社が売上の下方修正を行ったことから、強いと考えました。

買い手の交渉力は、紙にこだわらない、多種多様なユーザーが増加していることから、高いと考えました。近年はパソコンやスマートフォンなど、手元でデータを見られるようになり、デジタル化、ペーパーレス化が進んでいるので、このような消費者が増加していると思います。

代替品の脅威は、買い手の交渉力でも述べましたが、パソコンなどの電子機器が影響し

ていると思います。電子機器の普及により、新聞用紙をはじめ印刷用紙など紙媒体の需要が減っており¹⁾、今後も減少していくと考えられます。

最後に業界内の競争は激しいと考えます。理由としては、紙製品は他との差別化が図りにくいことや、e コマースで売り上げを伸ばす段ボール、世界での需要が広がる家庭紙を扱う企業・扱わない企業で、業界内でも明暗が分かれているように見受けられました。

【実践課題】

2. 1の分析結果から、北越コーポレーションが置かれている状況や関連する企業とのパワーバランスなどについて考えてみよう。

北越コーポレーションと関連する企業とのパワーバランスについては、次のように考えます。

➡ 現状としてはかなり厳しい

- ・家庭紙、段ボールは海外での需要増加やネットショッピングの増加などで堅調であるが、他の紙製品はペーパーレス化などの影響で軟調
- ・専門にこだわりすぎると外部からの影響を受けやすい

➡ 差別化・多角化がキー

《差別化》紙を生かした新しいもの（製造手順や、ノウハウなど）

《多角化》原料や販路などの拡張

以上の分析の結果、業界全体としては現状かなり厳しい状況にあると考えます。売り上げが堅調な段ボールや家庭紙を扱う企業であれば、この勢いに乗じて売り上げを伸ばすように尽力することができますが、それらを扱っていない企業やほかの製品に注力している企業にとっては、かなり厳しいと思います。また、これはどの業界にも言えますが、専門はメリット・デメリットが大きく出ることが多々あり、今回の製紙業界においては、専門の企業はデメリットの面が多く見受けられます。専門は専門性を高めることはできますが、頼りすぎると雲行きが怪しくなった場合に消える危険性をはらんでいるので、考え物です。

これらの現状を打破するために、差別化・多角化が重要になると考えます。差別化に関しては、製造過程で得られるノウハウなどを他に生かすということを考え、専門を生かしていくという考え方を提示します。多角化に関しては、販路や原料調達の拡張を挙げまし

1) 業界動向サーチ 製紙業界 <https://gyokai-search.com/3-kami.htm>

た。国内市場は減少傾向にあるため、海外進出が求められています。海外での販路を得ることでさらなる売り上げ増加を見込むことができるでしょう。また、原料調達に関しては、輸入に頼っていることから原料を自社でまかなうことを考えました。そうすることで、交渉力などにおいても優位性を発揮できると思います。

参考資料

業界動向サーチ 製紙業界 <https://gyokai-search.com/3-kami.htm>

日本製紙連合会 <https://www.jpap.gr.jp/states/paper/index.html>

STEP 1 ファイブ・フォース分析についてのコメント

みなさんに取り組んでいただいたファイブ・フォース分析についてですが、北越コーポレーションの属する製紙業界の状況をしっかり把握したうえで、SWOT 分析につながるような方向性が示されており、全体としてまとまった分析ができていると思います。

その中で、いくつか気になった点がありますので、以下でそれらについてコメントいたします。まず、【現状の問題点について】では、今回のファイブ・フォース分析で気になった点についてコメントします。また、【今後の分析へ向けて】では、今後ファイブ・フォース分析をより深めていくための考え方についてコメントします。

【現状の問題点について】

- 課題 1 のファイブ・フォース分析ですが、全体として説明が不十分に感じます。たとえば「売り手の交渉力」については、米中摩擦の影響で業界各社が売上の下方修正を行った¹⁾ことが指摘されていますが、正確には米中摩擦により中国が原材料の古紙を日本から輸入するようになったため、古紙の需要増加により原材料費が値上がった¹⁾ことを説明しなければ読者はわからないと思います。また、まとめたものでは記述のある売り手の交渉力についてはじめに項目を列挙しているところでは「寡占業界」の記述がありますが、後半の詳細を述べているところでは「寡占業界」と記述したことについての補足的な説明がありませんので、説明を加えた方がいいのではないのでしょうか。また、最後のところで原料の調達を自社でまかなうことが指摘されていますが、簡単にできることはありませんので、現時点ではこの提案が現実的ではないように感じます。クリアすべき課題などもあわせて示すといいかもしれません。
- 製紙業界の範囲ですが、たとえば「買い手の交渉力」では、内容から書籍用の紙などを含む印刷・情報用紙を取り上げているのではないかと判断しました。しかし、紙には印刷・情報用紙以外にも新聞用紙や包装用紙、衛生用紙など、紙だけでも様々な種類があります。北越コーポレーションが印刷・情報用紙に対するウエイトがかなり大きい、あるいは印刷・情報用紙だけが特に大きな影響を与えているのであればこの書き方でもいいかと思いますが、実際には印刷・情報用紙や新聞用紙、包装用紙を含む洋紙事業が主軸であり、印刷・情報用紙以外にも多く取り扱っていること²⁾、また印刷・情報用紙だけではなく新聞用紙や包装用紙を含む洋紙事業そのものが需要低下の状態となっていること³⁾を考えると、具体的な種類に限定するのではなくもう少し広い範囲でくくって書いてもいいように感じます。

1) 日本経済新聞「中国、貿易戦争で調達先を日本に」2018 年 10 月 31 日付朝刊。

2) 北越コーポレーション HP「製品情報」参照。

3) 日本製紙連合会 HP「製紙産業の現状」の需要推移のグラフを参照。

- 全体を通してですが、ファイブ・フォース分析を行う際のポイントとして3つの点が挙げられていたかと思います。1つ目は立ち位置の明確化、2つ目は業界のとらえ方、3つ目は対象企業の交渉力です。これらのポイントに照らしてみなさんに検討していただいたファイブ・フォース分析の結果を確認しますと、分析の中で立ち位置がそろっていないような気がします。ファイブ・フォースは対象の企業が属する業界を分析し、対象の企業が置かれている状況を把握するとともに、今後の戦略を考える上で必要な情報を整理することが目的となります。今回の中心とすべき対象企業は北越コーポレーションであり、北越コーポレーションの立ち位置から業界を見たときにどのように考えられるのか、という視点からファイブ・フォース分析を行ってみるとまたちがったみかたができるのではないのでしょうか。

【今後の分析へ向けて】

- 北越コーポレーションの現状（過去の結果）だけではなく、将来的にどのような方向性に向いて事業を展開しているかを考えながら枠組みを捉えてみてはいかがでしょうか。現在の環境に配慮した製品作りの波や紙と別のものを組み合わせた新たな素材の提案など、北越コーポレーションがどのような方向に向いて事業を進めているのかも考慮しながら、広い視点でファイブ・フォース分析や今後の在り方を捉えるとさらに深い見方ができるかもしれません。
- ファイブ・フォース分析は5つの外的な力を別々に分析して捉えるものではありませんので、俯瞰的に北越コーポレーションを見ながら、その中でそれぞれの外的な力との関係を考察すると、いま以上にそれぞれの関連性が深いファイブ・フォース分析ができるかもしれません。

参考文献

日本経済新聞「中国、貿易戦争で調達先を日本に」2018年10月31日付朝刊。

日本製紙連合会 HP「製紙産業の現状」 <https://www.jpa.gr.jp/states/paper/index.html>

北越コーポレーション HP「製品情報」 <http://www.hokuetsucorp.com/products/index.html>