

### 3 業界構造分析(補論)

## 戦略グループと移動障壁－業界内の収益率の差－

#### 0. 戦略グループとポジショニング派

◇ポーターの業界構造分析（ポジショニング・アプローチ）に対する批判：

「産業構造がその産業の収益性を決めるとしても、

同じ産業内で、長期に渡って企業間で収益の差が存在する場合がみられる」

→これに対してポジショニング・アプローチでは

「戦略グループ（Strategic Group）」と「移動障壁（Mobility Barrier）」

の概念を用いて整合的な説明を試みた。

#### 1. 戦略グループとは

◇戦略グループ(Strategic Group)：特定の業界で同様の戦略をとる企業のグループ。

◇戦略次元（Strategic Dimension）：戦略グループを識別するための基軸。

-専門化の程度(製品ライン、顧客セグメント、販売地域)

-垂直統合度

-ブランドの重視度

-流通チャネルの選択

-品質政策、技術戦略

-コスト上の地位

-親会社との関係 など

#### 2. 戦略グループの例

◇ハント（Hunt, 1972）による米国「白物家電市場」の分析

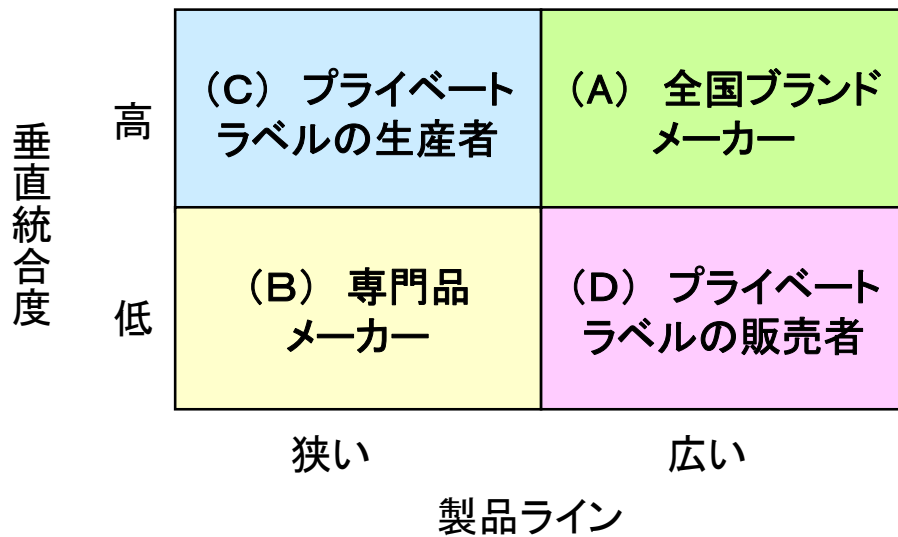
＜戦略次元＞

縦軸：垂直統合の程度      横軸：製品ラインの広さ

##### ■米国白物家電市場の戦略グループ

(A) 全国ブランドメーカー：広い製品ライン、深い垂直統合、大量の全国広告、専属的流通、広範なサービスネットワークによって特徴付けられるグループ。

- (B) 専門品メーカー：高品質、選択的流通、高価格によって特徴付けられるグループ。  
 (C) プライベートラベルの生産者：プライベートブランドの製品を生産するグループ。  
 (D) プライベートラベルの販売者：プライベートブランドで販売するグループ。

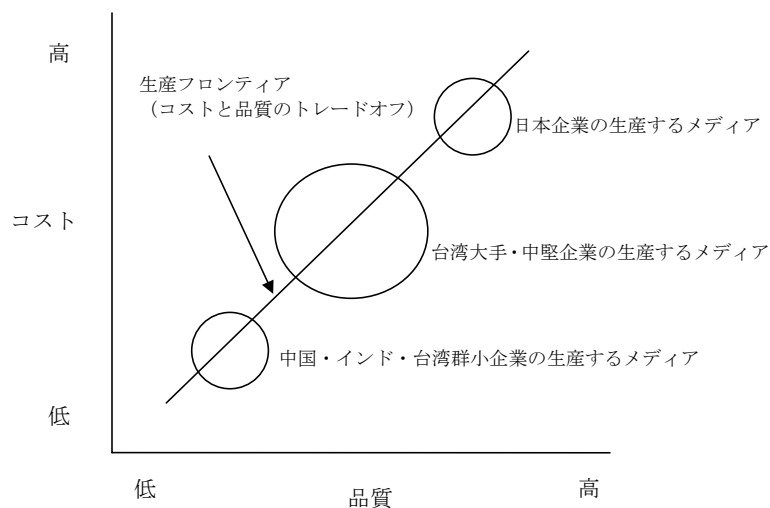


・ M. Hunt (1972), "Competition in the Home Appliance Industry, 1960-1970," Ph.D. Dissertation, Harvard University.

◇新宅他(2005)による光ディスクメディアの戦略グループ分析

<戦略次元>

縦軸：製造コスト      横軸：製品の品質



†

出所：新宅他（2005）「台湾光ディスク産業の発展過程と課題」『赤門マネジメント・レビュー』

一』 4 (3)

### 3. 移動障壁

#### 3.1 移動障壁（mobility barrier）とは

◇戦略グループ間の移動を阻害する構造的な障壁。

◇移動障壁の高い戦略グループに属する企業は、移動障壁の低い戦略グループに属する企業に比べて、より高い収益性が維持可能である（＝産業内の企業間の利益差の説明）。

◇産業レベルでの「参入障壁」に類似した概念。

#### ■参入障壁と移動障壁との相違

分析単位	競争優位の源泉	収益性の差
産業	参入障壁	産業間の差
戦略グループ	移動障壁	産業内グループ間の差

#### 3.2 移動障壁の構成要素

##### （1）経済的移動障壁

- a) 製品ラインの広さ：巨額の投資、モデルチェンジの負担
- b) 垂直統合度：必要資本量

##### （2）組織的移動障壁

◇企業組織の構造あるいは特性それ自体が、移動障壁となることがある。

#### ■アメリカ白物家電市場の例

- ・専門メーカー：高い研究費を負担して画期的な新製品を開発する戦略。  
→リスクを負担できる組織体制と業績評価制度。
- ・全国ブランド企業：安定指向の組織と短期利益による業績評価制度。  
→全国ブランド企業が専門メーカーのグループに参入するためには、自身の組織を変更する必要があった（＝組織的移動障壁）。

#### ■日本の半導体業界の例（1980 年代）

- ・通信、コンピュータを本業とするグループ（日本電気、富士通、沖電気）  
-主要製品と半導体の結びつき強い

→半導体事業に経営資源を集中

・総合電機グループ（日立、東芝、三菱）

-成長部門を含め多くの部門があり、半導体に資源集中は困難。

→当該事業の企業内での位置付け、企業内での当該事業と他事業の関連の仕方が組織的移動障壁になる。

### （３）戦略的移動障壁

◇企業がある戦略グループから別のグループに移動しようとするとき、新しいグループで必要となる戦略が従来の戦略と矛盾するときには、その移動は困難になる。

-麒麟にとっての生ビール

## 4. 戦略グループによる企業間格差の説明の限界

◇戦略グループでは、「業界構造分析」で産業レベルに想定した構造的障壁（参入障壁）を戦略グループレベルに想定（移動障壁）。

→個々の企業の独自性に帰着することなく、従来のポジショニング・アプローチの基本的な枠組みを維持しつつ、企業間格差を説明しようと試みた。

→しかし、同じ戦略グループ内で企業間の業績差が見られる場合、説明が付かない。

そこで・・・

→個々の企業が持つ独自の「能力・資源」への注目（RBV、組織能力論）。

