

## 戦略グループと移動障壁 - 業界内の収益率の差 -

### (1)戦略グループ

戦略グループ：特定の業界で同様の戦略をとる企業のグループ。

たとえば、アメリカの白物家電(冷蔵庫、洗濯機など)市場では、垂直的統合の程度と製品ラインの広さという2つの次元によって、4つの戦略グループを識別することができる。その4つの戦略グループは、それぞれ次のような特徴をもっていた。

アメリカ白物家電市場の戦略グループ

垂直的 統合度	高	(B)専門品メーカー	(A)全国ブランド・メーカー
	低	(C)プライベート・ラベルの生産者	(D)プライベート・ラベルの販売者
		狭い	広い
製品ライン			

(A)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)高品質、選択的流通、高価格によって特徴付けられる専門メーカーのグループ。

(C)プライベート・ブランドのための製品を生産するグループ。

(D)プライベート・ブランドで販売するグループ。

### (2)移動障壁

参入しようとする企業にとって、同じ業界でも、参入障壁は参入者が参入しようとする戦略グループごとに異なってくる。たとえば、上記の白物家電市場では、(A)への参入障壁の方が(C)への参入障壁よりも高い。

同様に、既存の競争企業にとっても、ある戦略グループから他の戦略グループへと移動しようとするれば、克服しなければならない障壁がある。この戦略グループ間の移動に伴う障壁を「移動障壁」という。

移動障壁の大きさは、戦略グループによって異なる。この違いが産業内での収益率の差を生み出す一因となっている。すなわち、移動障壁が高い戦略グループに属する企業は、業界の内部・外部からそのグループへの新規参入の脅威が低いため、相対的に高い収益率を維持することができる。

### (3)移動障壁の構成要素

#### a)経済的障壁

- ・製品ラインの広さ：製品のフルライン化には以下のような便益があるが、そのためには、巨額の投資と危険を負担しなければならない。

製品のフルライン化によって得られる便益

市場の顧客のより大きい部分を獲得できる（多様な顧客対応、グレードアップ）。

製品流通やサービス面で規模の利益を獲得できる。

顧客、とくに流通業者との取引を有利に展開することができる。

部品の共通化によってコストを低減できる。

- ・垂直統合

垂直統合のメリット

生産・販売・購入・管理その他の機能の共同化によるコスト削減

自社内の取引価格に比べて不利な価格を独立の買い手(あるいは供給者)に強制できる。

コア技術の修得

垂直統合のデメリット 移動障壁の原因になる

固定費の増大

各段階での規模の経済性の違い

b)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、戦略グループ間の移動障壁となることがある。

- ・アメリカ白物家電市場

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。

- ・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（半導体事業）。

#### c)戦略的障壁

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。

- ・資生堂にとっての自然・健康化粧品
- ・麒麟にとっての生ビール

単一の企業が高い移動障壁によって保護された戦略グループを形成するとき、その企業は高い収益率を維持すること、すなわち確固たる競争優位を獲得することが可能となる。