

競合企業のバリューチェーンに入り込む企業提携

山田 英夫 *
寺部 優 **

Corporate alliances aiming for replacement or complement of competitors' value chain function

Hideo Yamada
Masaru Terabe

Abstract

Corporate alliances aiming for replacement or complement of the value chain function of the other companies, which could possibly become competitors, have been increasing, while a lot of other companies withdraw from such functions. This article is to clarify such type of alliances, analyze background of their success, and specify their categories.

要 旨

競合相手となりうる企業の、バリューチェーンの一部に入り込む提携が増えてきた。その一方で相手企業は、その機能から撤退する例も少なくない。本稿では、このような提携の位置づけを明確にし、こうした提携が増えてきた背景を分析し、これらの提携を類型化することを試みる。

はじめに

企業間の提携 (Alliance) の組み方が変わってきた。かつては、お互いフルセットのバリューチェーン (VC: Value Chain) を持つ企業同士が、相互補完的に一部分で手を組む提携が多かった。例えば以前軽自動車業界において、スズキとマツダ、スズキと日産等の間で、相互 OEM という形で供給し合った事例がある。

しかし近年では、競合となりうる相手企業のバリューチェーンの中に入り込む提携が増えており、これは後述する X 提携 (Porter & Fuller 1986) と呼ばれるタイプの提携である。その結果として、相手企業が当該バリューチェーンから撤退する提携も増えてきた。本稿ではこの X 提携について、その位置づけを明確にすると共に、日本企業の事例研究から、その類型化を試みる。

* 早稲田大学大学院経営管理研究科 教授
** 早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程

1. 企業提携の内容の変化

企業提携の組み方が変化してきた。1983年の三菱総合研究所の調査によれば、当時の提携は、表1のように、比較的規模に近い企業同士のものが多く、フルセットのバリューチェーンを持つ企業同士の提携と言えた。当時は、伝統ある大企業が提携する場合、相手企業の格を重視する風土や、相手企業の信用調査の壁が現在よりも高く、新興・ベンチャー企業とは提携しにくかった可能性も考えられる⁽¹⁾。

また同調査では、1982年の日経産業新聞に掲載された提携の記事⁽²⁾の中から、一部上場企業同士の提携を分類しているが、かつては技術提携が圧倒的に多く、以下、生産提携、販売提携が続いていた。

しかし最近では、大企業とベンチャー企業との提携も増え、フルセットのバリューチェーンを持たな

表1 代表的な提携の例（1982年）

事業の段階	企業名
導入期	山崎鉄工所—大日機工
	三菱化成—ジェネンティック
成長期	日本IBM—兼松江商 他
	日本警備保障—パロース
	日本通運—セブシーイレブン
	IBM—松下電器
	インテック—テレネット
成熟期	安田火災—ジャックス
	日産自動車—三越
	鐘紡—オリエントファンナンス 他
	東芝—トリオ
	住友化学—三井東圧
	自動車各社の提携
	横浜ゴム—グッドイヤー

注：企業名は旧社名

出所：三菱総合研究所（1983）

表2 提携内容の分類（1982年）

順位	提携内容	件数
1	技術	80
2	生産	31
3	販売	30
4	技術+販売	19
5	生産+販売	6
6	その他	6
7	技術	3
8	デザイン	1
9	内容不明	19

出所：前掲書

い企業と、フルセットのバリューチェーンを持つ企業との提携が増えてきた。1982年当時から多かった技術提携で言えば、巨額な設備投資を必要としないインターネット関連事業やバイオ関連事業では、優れた技術を持つベンチャー企業が大企業と提携する例が増えている。例えば、2015年に設立され、IoTのプラットフォーム技術を提供する従業員30名の株式会社ソラコムは KDDI と提携し、1990年に設立されバイオ医薬品の開発に特化した株式会社そーせいは、設立当初は売上高の10倍を超える純損失を計上し続けたが⁽³⁾、今日ではノバルティス、アラガン、アストラゼネカ、ファイザー、テバ、武田薬品という、世界の錚々たる企業と提携している。

2. 企業提携の研究レビュー

2-1 企業提携に関する研究

ここではまず、企業提携に関する先行研究のレビューを行なう。

提携に関して組織論の分野では、Preffer and Salancik (1978)、Astley and Fombrun (1983)、山倉 (1993) などの研究があるが、これらは組織間の関係性に焦点をあてた研究であり、提携はその形態の一部と捉えられている。しかしこれらの研究は、提携する相手企業を特定はしていない。

提携相手のタイプを分類した研究として、Yoshino and Rangan (1995) は提携を、①バリューチェーンの垂直的企業同士による提携、②同一産業に属するが競合関係にない水平的企業同士による提携、③同一産業に属し競合関係にある水平的企業同士による提携、④異なる産業に属する企業同士による提携、の4つに分類した。本稿では以下、この③の提携に焦点を当てて議論を展開していく。

競合企業との提携の研究は、主に戦略論の分野で行われてきた。例えば、Porter & Fuller (1986)、Ghemawat, Porter and Rawilinson (1986)、Hamel, Doz and Prahalad (1989)、Brandenburger and Nalebuff (1995)、Brandenburger and Nalebuff (1996)⁽⁴⁾、Doz and Hamel (1998)、Dyer and Sigh (1998)、Barney (2003)、Luo (2007) などが競合企業との提携の問題を扱ってきた。

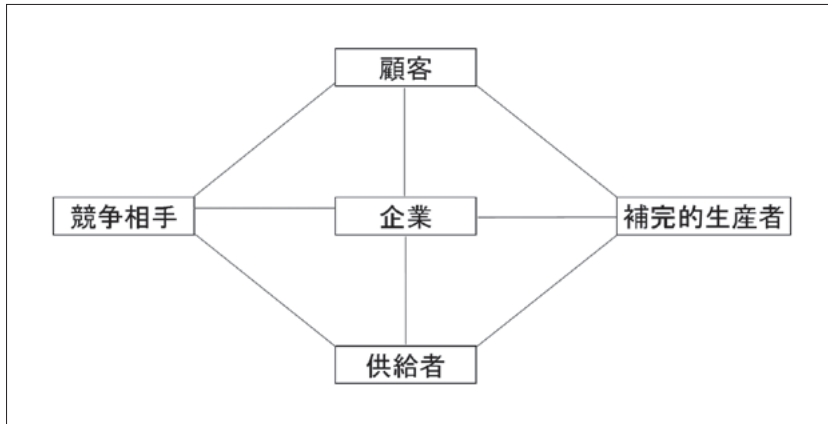
これらの提携の研究は、市場要因を重視した Positioning View に位置づけられる研究、資源要因を重視した Resource Based View に位置づけられる研究、そしてその両者を考慮した研究に大別される。

2-2 市場要因を重視した研究

第1の市場要因を重視した研究として、Brandenburger and Nalebuff (1995) は、自己に焦点を置くのではなく他者に焦点を置くことで、自分が他者に何を与える事ができるかを考えるゲームを「Right Games」と呼び、双方が勝つゲームの利点を示した。その利点は第1に、Right Games は過去それ程探究されてきていないので、新しい戦略を見つける可能性が高い。第2は他者を排除しようとするものではないので、他者の抵抗が少ない。そして第3に、相手の復讐が少ないため、持続可能であることを示した。

また彼らは、企業を取り巻く他者には、垂直方向すなわち企業の川上・川下に位置する供給者 (Suppliers) と顧客 (Customers)、水平方向に位置する競争相手 (Competitors)⁽⁵⁾ と補完的生産者 (Complimentors) が存在することを示した。この関係は「価値相関図」(Value Net) に表され、自社

図1 価値相関図



出所 Brandenburger and Nalebuff (1996) の邦訳より

がどの相手と競争・協調するかを考える際のフレームワークとなった。

Brandenburger and Nalebuff (1996) は、補完的生産者と競争相手を、次のように定義した。

顧客から見た場合、自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有した時に、それを所有していない時よりも自分の製品の顧客価値が増加する場合、そのプレイヤーを補完的生産者と定義した。供給者から見た場合、供給者が自分以外のプレイヤーにも供給している時、そうでない場合より自分への供給が魅力的となる場合、そのプレイヤーを自分の補完的生産者と定義した。

また「競争相手」は、顧客から見た時、自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有した時に、それを所有していない時よりも自分の製品の顧客にとって価値が下がる場合、自分以外のプレイヤーを競争相手と定義した。供給者から見た場合、あるプレイヤーが製品を他社にも供給する事で、自社への供給がより魅力的でなくなる場合、そのプレイヤーは競争相手である。

Brandenburger and Nalebuff (1995, 1996) は、協調的な方法と競争的な方法の両方を考慮するべきとして、「コーペティション (Co-opetition)」の概念を提示した。Co-opetition は勝つか負けるかの競争ではなく、双方が勝つ状況も模索すること意味している。

2-3 資源要因を重視した研究

第2の資源要因を重視した研究としては、Hamel, Doz and Prahalad (1989) が挙げられる。彼らは、5年以上にわたって世界の15の戦略的提携⁽⁶⁾を調査し、相手企業から学習する知識に着目した。競合企業との合併、アウトソーシング、ライセンス契約、共同研究などを「競争的コラボレーション (Competitive Collaboration)」と称した。競争的コラボレーションの中でも、二者間の戦略的提携は共通の競合企業に対しては両者の立場を等しく強化できるが、提携を結ぶ相手企業に自社のコア・スキルをもれなく移転すると、自社を弱体化させることに繋がると、戦略的提携の危険性を指摘した。これは、本稿の問題意識であるバリューチェーンの一部を他社に委ねると、自らその機能を再度持つことが難し

くなる事を示唆している。

また欧米企業と日本企業を比較すると、欧米企業は、提携の目的を新規事業・市場に参入するリスクやコストを軽減することに重点を置く。一方日本企業は、提携の目的をパートナーのスキルを学習し身に着けることに重点を置く。彼らは、戦略的提携による日本企業の成功要因として、「相手企業からの学習が最も重要」と結論づけた。

また Doz and Hamel (1998) は、戦略的提携には3つの目的があると言う。

1つ目は、「Co-option」であり、これは「潜在的なライバルや補完的製品・サービスの提供者との提携によって、新しいビジネスを生み出すこと」と定義され、その目的は、潜在的なライバルを提携に取り込み、その脅威を効果的に中和することにある。また自社にとって意味のある製品・サービスを持つ企業を連合に組み込み、ネットワーク効果を生み出すこともある。これは、本稿の問題意識であるバリューチェーンの一部に特化した企業が、その後も別の企業からその機能を受託していく現象を説明している。

2つ目は、「Cospecialization」であり、これは、経営資源や業界での地位、スキル、知識などを結び付けることによってシナジー効果を実現し、新たな価値を生み出すことである。

3つ目は「学習と内部化」であり、市場でオープンにされる事がない新しいスキルを相手企業から学習し、組織に内部化することである。

さらに Barney (2003) は、潜在的パートナー企業の経営資源を統合した場合に得られる価値が、各社が個別に運営する場合の合計より大きい時、提携を通じた協調が起きると指摘した。そして協調によって実現する範囲の経済性は、①規模の経済性の追求、②競合からの学習、③リスク管理とコスト分担、④暗黙的談合の促進、⑤低コストでの新規参入、⑥新たな業界もしくは業界内の新セグメントへの低コスト参入、⑦業界もしくは業界内セグメントからの低コストでの撤退、⑧不確実性の対処の8つであると指摘した。

2-4 市場・資源要因の両方を考慮した研究

第3の市場・資源の両者を考慮した研究としては、Dyer & Singh (1998)、Luo (2007) などが挙げられる。前者は、企業間関係から創出されるレント (rent) に焦点をあてた研究であり、後者は、競合企業との競争と協調の程度に焦点をあてた研究と言える。この意味で Luo の研究は、本稿の問題意識に直接関連すると考えられるため、次に項を改めて詳述する。

2-5 Luo (2007) の研究

Luo は、Brandenburger and Nalebuff (前掲書) が提唱した Co-opetition を、競争関係と協調関係の強弱により、競争状況 (Contending Situation)、隔離状況 (Isolating Situation)、共同状況 (Partnering Situation)、適応状況 (Adapting Situation) の4つに分類した。

第1の適応状況とは、各社の目標を達成するために互いに依存し、ある領域で競合企業と協調し、一方で自社独自の成果を獲得する独立した行動をとることで、相手企業と他の領域で競争する状況である。

図2 競合企業とのコーペティションの強度

		協調	
		弱	強
競争	強	競争状況	適応状況
	弱	隔離状況	共同状況

出所：Luo（2007）p.136より筆者作成

ここでの戦術は、境界の分析（Boundary Analysis）、弱い結びつき（Loose Coupling）、戦略的均衡（Strategic Balance）の3つである。境界の分析とは、パートナーとどこで協調し、どこで競争するか
の適切な領域（製品、市場、バリューチェーン上の機能）を認識する事である。これは本稿の問題意識
で言うと、バリューチェーンのどの部分で提携するかに当たる。弱い結びつきとは、競合企業とのライ
センス契約、研究コンソーシアム、共同生産、販売協力、OEM、下請け契約等の連携である。戦略的
均衡とは、企業の目標を満足いくように合致させる協調と競争の適切な均衡である。競合企業には過度
に依存しても、また過度に競争しても、リスクが高くなるからである

第2の競争状況とは、市場競争力、競争上の地位、市場占有率について、競合している状況である。
ここでの戦術は、知識の集積（Intelligence Gathering）、ニッチの充足（Niche Filling）、有利な地位の
獲得（Position Jockeying）である。知識の集積とは、競合企業の目的・戦略・ケイパビリティ・計画を
把握するために、情報を収集・分析することである。ニッチの充足とは、地理的な領域・製品・先進技
術に関連した有望市場を発見し、進出・維持することである。有利な地位の獲得とは、競合企業に対し、
自社の市場における地位を、防御・維持・強化することである。その1つの方法として、「競争の形態
を変えることのできるバリューチェーン上の重要な機能を支配する」事を挙げている。

第3の隔離状況とは、競合企業と交流しない状況である。ここでの戦術は、ドメイン特化（Domain
Specialization）、規模拡大（Scale Expansion）、垂直統合（Vertical Integration）である。ドメイン特
化とは、独自の知識、特殊ノウハウにより支えられた強固な優位性を持つことであり、特定の製品・市
場セグメントの強化である。規模拡大とは、生産性を高め売上を増大させることで、既存の強固な地位
から更なる利益を獲得することを狙う。垂直統合とは、特定の製品・市場で川上・川下に事業統合する
ことである。

最後の共同状況とは、双方の持つ補完的な資源により生まれるシナジーを追求し、高い経営資源の補
完性と低い市場の類似性が、競合企業と提携する必要な要素となる。ここでの戦術は、シナジー拡大
（Synergy Extension）、価値共有（Value Sharing）、結合の強化（Attachment Enhancement）である。
シナジー拡大とは、協調関係から生まれた技術的または運用上の利益を探索する戦術である。価値共有
とは、各社の文化、価値観、両社が生み出す価値を適合させる組織的な試みである。結合の強化とは、
個人レベル（双方の経営者間）と組織レベル（双方の企業間）において、より強固な結びつきを探す試
みである。

Luoの研究の意義は、競争と協調の共存する状況を、各々の程度によって分類し、それぞれの状況における有効な戦術を提示したことにある。

2-6 Porter & Fuller (1986)、Ghemawat, Porter and Rawlinson (1986)の研究

これまで述べてきた研究は、企業全体としての提携について述べており、企業のバリューチェーンに関しては、Luoが第2の競争状況の中で若干触れている以外、言及されていない。そうした視点から考えると、先行研究の中では、Porter & Fuller (1986)、Ghemawat, Porter and Rawlinson (1986)が、バリューチェーンに着目した競合企業同士の企業提携について述べている。

Porter & Fuller (1986)は、提携には内部開発や合併等では得られない4つの利点があると言う。

第1は、2社の活動を1社に集中することによる、規模または習熟の経済効果である。例えば、他社の物流事業を受託して、規模の経済を享受する例がこれにあたる。

第2は、企業の持つ優位な経営資源に接近できることである。例えば、営業マンを持たないライフネット生命はKDDIと提携し、その強固な顧客基盤を活用できるようになった。

第3は、リスクの減少である。石油会社が共同で油田探索を行なう例が、これにあたる。

第4は、自社に有利な競争関係を形成する。Porterの言う「良い競争業者」(1985)の考え方が、これに相当する。

彼らは、相手企業とのバリューチェーンの一部と提携を行なうにあたって、X提携(X Coalitions)、Y提携(Y Coalitions)という分類をした。

Y提携とは、製薬会社の共同販促(Co-promotion)のように、バリューチェーン上での活動を、各社が共同で行なうものを指す。これは、従来の大企業同士の提携に多く見られ、当事者企業同士の強みと弱みが似ている場合に行われる。

一方X提携とは、一方が生産し他方が販売するなど、バリューチェーン上で必要な活動を分別する提携である。X提携は、各社のバリューチェーンがお互い補完するような非類似性を有する場合に成立する。すなわち、一方が強く他方が弱いような、非対称性を持つ場合である。そして各社は、自社が最も強いバリューチェーン上の機能に集中できる。X提携をより強固にしていくためには、従来の相手と同じ役割を演じてくれる新しい企業を増やす事である。本稿の問題意識は、まさにこのX提携の考え方である。

またGhemawat, Porter and Rawlinson (1986)は、企業の提携が、産業・国・組織形態・目的別に違いがあるかについて調査した。結果は、先進国の提携は新興国の提携と比較して製造業に特化し、バリューチェーン上の川下機能へ移行する傾向にあり、似たような資源を持つY提携の方が、違う資源をもつX提携より数が多く、Y提携は企業規模などが不均衡な場合には、合併企業を設立する傾向がある事を示した。

3. バリューチェーンのアンバンドリング

X提携は、企業の持つバリューチェーンが閉じている状態では起きにくい。バリューチェーンの諸機

能がバラバラにされる現象をアンバンドリング (Hagel and Singer 1999、山田 2000) と言うが、これが起こる必要がある。企業の持つバリューチェーンは、近年以下の3つの理由でアンバンドリングが進みつつある。

第1に規制緩和である。規制が厳しい業種では、バリューチェーンの全ての機能を自前で持っていないと、企業として認可されないこともあった。かつての銀行業が、その典型例であった。

また医薬品業界では、大手の新薬開発企業であれば、研究開発から生産、販売、アフターサービスまでを自前で抱えているのが普通であった。しかし2005年に規制が緩和され、医薬品が「製造承認」から「製造販売承認」に移行した。これによって、製造機能のアウトソーシングが容易になった。さらにバリューチェーンのある部分だけを担当する企業、例えば臨床試験専門のCRO、MRの人材派遣、市販後調査の専門会社などが成長してきた。

バリューチェーンのアンバンドリングの第2の契機は、グローバルなコスト競争の激化である。日本企業の歴史を見ると、まず国内で事業を始め、国内市場の成熟化に伴い、グローバル化を試みるケースが多かった。しかし欧米の企業の多くは、最初からグローバル展開を前提に、事業を構築している。例えば、携帯電話事業におけるフィンランドのノキア、スウェーデンのエリクソンなどは、自国内の市場規模が小さいことから、最初からグローバル市場をターゲットとして事業を行ってきた (山田 2004)。

その結果、コスト競争はグローバル・ベースの経験曲線を前提に考えざるをえなくなり、国内で少量しか生産しない企業が、バリューチェーンのすべてを内製しても、競争上コスト劣位となってきた。そうした背景の中、顧客価値の向上に直接関係しないバリューチェーンの一部を、コスト削減のためにアウトソーシングする事例が増えてきた。航空会社で言えば、整備事業の多くはアウトソーシングされ、クレジットカードの請求を行なうプロセッシング業務は、国内では数社に収斂されてきた。

第3は技術革新である。特にアナログからデジタルの時代に入り、バリューチェーンの中の開発や生産工程がモジュールされてきた。モジュール化によって、あるモジュールだけをグローバル規模で提供する企業が生まれやすくなった。例えば音源モジュールは、自前で少量作るよりも、そこに資源を集中投下したヤマハから購入する方が安く、かつ品質も優れているのである。

4. 事例研究

前項まで、競合企業との提携に関する先行研究を考察してきたが、実際に日本企業の現場では、どのようなX提携が行われているのであろうか。以下事例研究を通じて、それらを類型化してみよう。

4-1 事例の抽出

競合企業とのバリューチェーンの一部に入り込む提携の事例は、新聞・雑誌データベースのキーワード検索では抽出しにくい。記事にはバリューチェーンの内部までは記載されておらず、日産自動車と三菱自動車の全面提携に代表されるようなニュースバリューもないため、そもそも記事になりにくいという理由もある。

そこで本研究では、筆者が過去にビジネスモデルに関するインデプスな事例研究を行った企業を、再

度バリューチェーンの視点から分析し直すことにした。事例の情報源として母集団としたのは、山田（2014b）と山田（2015）であり、この中から企業インタビューが実施できた事例を抽出し、今回の対象とした。こうして抽出された事例は、以下の通りである。

表3 抽出された企業事例

<p>星野リゾート、キュービタス、ホギメディカル、レコフ、セブン銀行、ラクスル、エイジス、楽天バスサービス、コスモスベリーズ、イオンライフ、テイクアンドギブニーズ、パーク24、ノーベルファーマ、スターマイカ、アスクル</p>
--

4-2 事例の分類

表3の事例を分析すると、以下の2つの軸で分類できる。

(1) バリューチェーンの持ち方による分類

1つは、当該企業がフルセットのバリューチェーンを持っているか、一部のバリューチェーンしか持っていないかという分類である。冒頭に述べたように、過去の伝統的企業同士の提携においては、双方がフルセットのバリューチェーンを持っている例が多かったが、最近では、ベンチャー企業が伝統的企業と提携する事例も増え、一部のバリューチェーンしか持たない企業の事例が増えてきた。（ここでは親会社が持つ資源も、当該企業が利用できる資源と見なした。）この軸から表3の事例进行分类すると、以下のようになる。

表4 バリューチェーンの持ち方による分類

■フルセットを持つ事例：	星野リゾート、キュービタス、ホギメディカル、レコフ、アスクル
■一部しか持たない事例：	セブン銀行、ラクスル、エイジス、楽天バスサービス、コスモスベリーズ、イオンライフ、ノーベルファーマ、スターマイカ、テイクアンドギブ・ニーズ、パーク24

この表からは、概して新興・ベンチャー企業が、一部のバリューチェーンしか持っていない事が分かる。

(2) バリューチェーンの代替／追加による分類

もう1つは、相手企業のバリューチェーンのある機能を「代替」しているのか、それとも、従来のバリューチェーンにはなかった機能を「追加」しているかという軸である。過去は同業に属する企業は似たようなバリューチェーンを持つことが多かったが、最近では新規参入や異業種からの参入が増え、同じようなバリューチェーンを持たない企業の事例が増えている。

例えば銀行で言えば、かつての護送船団方式の時代には、すべての銀行が同じようなバリューチェーンを有していたが、最近では、ATMに特化した銀行、店舗を持たないネット専門銀行など、従来とは

バリューチェーンの異なる銀行も出てきた。

そのため、同一の機能を置き換えるだけでなく、相手企業が持っていなかった機能を追加して入り込む事例も出てきている。こうした軸から表3の事例を分類すると、以下のようになる。

表5 バリューチェーンの代替／追加による分類

■バリューチェーンの代替:	星野リゾート、キュービタス、エイジス、レコフ、パーク24、ノーベルファーマ
■バリューチェーンの追加:	セブン銀行、ラクスル、テイクアンドギヴ・ニーズ、ホギメディカル、コスモスベリーズ、スターマイカ、楽天バスサービス、イオンライフ

以上述べた2つの軸を組み合わせると、抽出した事例は図3のような4つの類型に分けられる。

図3 競合企業のバリューチェーンに入り込む提携の類型

		機能の代替	
フルセットのVCを持たない	セブン銀行	キュービタス	フルセットのVCを持つ
	エイジス	星野リゾート	
	ノーベルファーマ	レコフ	
	パーク24		
	ラクスル	ホギメディカル	
	スターマイカ	アスクル	
	コスモスベリーズ		
	イオンライフ		
	楽天バスサービス		
	テイクアンドギヴ・ニーズ		
		機能の追加	

注：VCはバリューチェーンを指す

以下では、この4つの類型に属する代表的な事例を分析し、それらの特徴を抽出してみる。

5. 4つの類型の事例研究

前項で述べた4つの類型から各々の代表的な事例として、キュービタス、セブン銀行、ラクスル、ホギメディカルの4つを分析してみよう。

5-1 フルセットのバリューチェーンを持ち機能を代替した例：キュービタス

株式会社キュービタスは、クレディセゾン、UCカードから継承したプロセッシング業務に特化したク

レディセゾンの子会社であり、「専業プロセッサー」を標榜している。

かつての大手クレジットカード会社は、イシューア業務（カードの募集、発行、販促）、アクワイアラー業務（加盟店開拓、管理）、そしてプロセシング業務の3業務を自社で抱えていた。

プロセシング業務とは、カードの入退会手続き、監査、カードの決済、顧客対応などを行なう、いわばカード事業の“黒子”にあたる。プロセシング業務は、規模の経済がはたらき、低コストで運営することが重要である。近年登場してきた小さなクレジットカード会社は、自前でプロセシング業務をやってもペイしないため、業務を委託してきた。

キュービタスは親会社のセゾン、UCカード以外に、高島屋クレジット、りそな銀行、東武カード、オリコカード、ビューカード、楽天銀行など、プロセシング業務の受託を増やしてきた。これらのカード会社は、委託を期にプロセシング業務を止めたり、最初からその業務を自社で持っていなかった。

こうした結果、今日、日本のクレジットカード業界では、プロセシング業務は数社に収斂されてきた。

5-2 バリューチェーンの一部を持ち機能を代替した例：セブン銀行

コンビニ内にATMを置いて欲しいというニーズが強いことから、セブン-イレブンでは、銀行各社と共同でATM共同運営会社を作ることを計画していた。しかし共同運営会社では設置や手数料の自由度が少ないことから、自ら銀行業の免許を申請した。セブン銀行（当時の呼称はアイワイバンク銀行）は2001年に認可され、消費者がATMから現金を引出す時の手数料で収益を上げるビジネスモデルであった。

一方、金融機関側にとっては、消費者への利便性向上のために設置したATM店舗の運営に高いコストがかかっており、できれば撤退したい意向を持っていた。しかし単に撤退するだけでは顧客の利便性が低下してしまうため、セブン銀行のATMと提携するに至った。

セブン銀行の成功の1つのポイントは、提携する金融機関側の手数を各社自由に決めてもらうようにした事である。これによって、セブン銀行と提携する金融機関は、自社の提供するサービスとコストを勘案しながら、料金を決めることができた。

セブン銀行はIYグループ店舗内だけでなく、公共スペースへのATM設置も積極的に進め、新生銀行などは、自行店舗内のATMを撤去し、すべてをセブン銀行のATMに置き換えた。

セブン銀行は、通常の銀行がやっている個人向け住宅ローンなどはやっていないが、バリューチェーンの一部に特化し、数多くの金融機関のATMを代替する事により、事業を拡大している。一方で他行は、セブン銀行を攻撃するよりも、セブンと提携して自行のATM業務から撤退する方が得な状況にある。

5-3 バリューチェーンの一部を持ち機能を追加した事例：ラクスル⁽⁷⁾

株式会社ラクスルは、「ネット受注」という新しい機能を付加して、印刷業界に2009年に参入した企業である。印刷業の生産性は低く、特にリーマンショック後の印刷設備の稼働率は、平均4割程度であると言われてきた。

手余りの印刷会社は、変動費をカバーできれば受注した方が収益に貢献する⁽⁸⁾。そこでラクスルはインターネットを使って、印刷業界のバリューチェーンの受注機能に特化し、手余りの印刷会社に仕事を発注するファブレス企業として誕生した。

ラクスルは全国1700を超える印刷会社を会員組織化し、発注者からの依頼を、印刷の種類や納期などに応じて、印刷会社に割り振る。印刷依頼側にとっては、低価格、短納期で印刷が可能になり、印刷会社も稼働率が高まり、ラクスルも手数料をもらうという三方一両得のビジネスモデルを作り上げた。

ラクスルは印刷の発注だけではなく、自ら印刷インキや用紙を一括購入し、それを全国の印刷会社に供給することによって、印刷会社のコストダウンにも貢献している。

ラクスルは印刷業の会社であるが、一般の印刷会社とは競争しておらず、むしろ協調している。しかしラクスルの仕事だけに依存すると、競争原理がはたらかなくなるため、1つの印刷会社への発注は、その会社の年商の3割以下にとどめている。これは、金型部品の通販会社としてスタートしたミスミのビジネスモデルを真似たやり方である。

ラクスルと同じようなネット印刷の会社は500以上あるが、印刷事業が極めて低利益率なことから、この分野への大手企業の参入はない。

ラクスルはその後同じ仕組みを、同様に競争過多で低稼働率に悩むトラック業界に適用し、「ハコベル」という仕組みを作った。ハコベルは、手余りのトラック・運転手と、荷主をマッチングし、荷主、トラック業者、ハコベルの三社すべてが得をする仕組みである。

このようにラクスルは、従来はなかったインターネットによる受注プラットフォームという機能を付加し、相手企業（印刷、物流）のバリューチェーンの中に入り込んだ企業と言える。

5-4 フルセットのバリューチェーンを持ち機能を追加した例：ホギメディカル

株式会社ホギメディカルは、もともとは医療用記録紙や不織布を病院に納めていた会社であった。しかし1994年から、手術で使うディスプレイな医療材料をセットにしたキットを提供することによって、事業は大きく変わった。

キットの中には、ホギメディカルの製品だけでなく、ファイザーのメス、ジョンソン・エンド・ジョンソンの縫合糸なども含まれていた。キット化におけるKFSは、滅菌技術であった。医療材料をただキット化するだけでなく、そのすべてを滅菌し、納品後に手術室で開封することによって、感染リスクが減った。ホギメディカルが採用した滅菌方式は電子線滅菌と呼ばれ、巨額な設備資金が必要であった。しかし従来の酸化エチレンガス滅菌方式に比べ、短期間に大量の滅菌ができ、残存毒性もないという優位性があった。

キット化は病院の生産性にも寄与した。手術に必要な材料は、従来は看護師がリストを見ながら1品ずつ集め、数時間かかっていた。それをホギメディカルでは、執刀する医師の好みも踏まえた上で、キットの中身を選定し、手術室に届けるようにした。

さらに今日では、手術室の原価管理のサポートまでできるようになった。キット化、滅菌という付加価値から原価管理まで、ホギメディカルの提供する機能は拡大してきたのである。

以上のようにホギメディカルは、従来の不織布の販売というバリューチェーンは残しながらも、そこに滅菌されたキット提供という価値を付加し、手術室の生産性向上に寄与してきたのである。

6 事例研究からの示唆

以上述べた4つの事例研究からは、以下のような事が言える。

第1に、相手企業のバリューチェーンに入り込む提携においては、効率を考えた相手企業が当該バリューチェーンから撤退する事も多く、その関係は長期に継続する。逆に言えば相手企業にとっては、バリューチェーンの一部からの撤退を伴うため、短期的に提携したり提携を解消したりを繰り返すような組み方はできない。

経営資源は、一旦自社で保有しなくなると、その機能を取り戻すことは難しくなる。かつて日本の製造業では、設計は日本で行うが、生産は新興国で行う企業が多く見られた。しかし時間の経過とともに、製造機能を持たない設計は難しくなり、また設計に関われない製造も限界を生じてきた結果、設計も海外に委ねるケースが増えてきた。EMSからスタートした台湾の鴻海精密工業は、こうしてバリューチェーンの機能を前後に拡大してきた。

近年、競争戦略における協調の重要性が強調されてきているが⁽⁹⁾、競合企業のバリューチェーンに入り込む提携戦略は、典型的な協調戦略の形の1つと言えよう。

第2に、バリューチェーンに入り込む戦略をより強固にしていくためには、バリューチェーンに入り込む企業数を増やす事が必要である。セブン銀行は、まさにこの戦略で業界における地位を強固にし、キュービタスも規模の経済性を高めている。それを行わないと、同じようなビジネスモデルを持つ企業が後発で参入した場合、逆転されてしまう可能性もあるからである。

バリューチェーンに特化した企業が事業拡大していく場合、かつてはそのバリューチェーンの前後に広げていくパターンが見られた。前述した鴻海精密工業の例や、当初はファブレスであったが、後に生産機能を持つようになったミスミがその典型例であった。

しかし協調戦略をベースとして事業拡大を図る場合には、バリューチェーンを前後に広げていくと、相手企業と競合してしまう可能性があるため、一部のバリューチェーンの機能をより強化する、すなわちバリューチェーンに入り込む企業数を多くしていく方が、リスクが少なく、その地位を安定させていくと言えよう。

おわりに

本稿では、相手企業のバリューチェーンに入り込んでX提携を形成する戦略に関し、提携理論の中での位置づけを明確にした。さらに事例研究からは、相手企業のバリューチェーンの機能を代替する方法と、新たなバリューチェーンの機能を付加する方法の2つがあることが明らかになった。

この種の提携は母集団の確定が難しいことから、本研究では著者が行った過去の事例研究を再検討する方法を採ったが、今後はX提携を網羅的に抽出できる方法を探し出し、より多くの事例研究を重ねていくことが、この種の提携の成功要因の抽出のためには必要だと思われる。

謝辞：本研究は、科学研究費基盤研究（C）15K03689「企業の非競争ビジネスモデルに関する研究」（研究代表者：山田英夫。平成27年度～29年度）の助成を受けたものである。

注

- 1：検索ワードは、「販売提携＋資本提携＋生産提携＋技術提携＋共同事業」
 - 2：伝統的企業が提携相手を選定する場合、技術や生産という相手企業の機能を調査だけでなく、帝国データバンクなどの企業プロフィールを調べる事が多く、新興・ベンチャー企業の場合、後者の理由から提携に至らない例も少なくなかった。
 - 3：山田・山根（2006）を参照。
 - 4：この本の原著オリジナルは、1996年に Doubleday から出版された。しかし、日本語訳に記された著作権はペーパーバックが発売された1997年になっている。ここでは原著に忠実に、出版年を1996年とした。
 - 5：Brandenburger and Nalebuff（1995）では図1の左側の枠内の表記は Substitutions であったが、Brandenburger and Nalebuff（1996）では Competitors に変更されている。ここでは1996年の図から転載した。
 - 6：競合企業との提携を「戦略的提携」と定義する研究は多いが、その定義は統一されていない。かつての提携の定義は、競合企業に限定されるものではなかったが、1980年代後半から競合企業との提携が増加し、従来の「提携」と区別するために、「戦略的提携」という言葉が使われ始めた。
 - 7：ラクスルのケースは、山田（2015）及び（社）日本マーケティング協会 嶋口・内田研究会でのラクスル松本恭攝社長の講演（2016年12月21日）による。
 - 8：千住（1972）を参照。
 - 9：ちなみに経営学の分野で影響力の大きい組織学会の2017年度年次大会の統一テーマは、「競争と協調」であった（2016年10月8日～9日）。
- なお協調とは「各社の強みの差が、結果に直接影響を及ぼすような無駄な争いを排除するもの」（Greenwald and Kahn 2012）と定義される。

参考文献：

- ・青島久一・加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済新報社
- ・浅羽 茂（1995）『競争と協力の戦略』有斐閣
- ・Astley, W. G. and C. J. Fombrun（1983）, Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 576-587
- ・Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education（岡田正大訳（2003）『企業戦略論（上）・（中）・（下）』ダイヤモンド社）
- ・Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff（1995）, The Right Game : Use Game Theory to Shape Strategy, *Harvard Business Review*, July-Aug., pp. 57-71（嶋津祐一・東田啓作訳（1996）「ゲーム理論を活用した成功への戦略形成」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Dec.-Jan., pp. 92-106
- ・Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff（1996）, *Co-opetition*, Doubleday（嶋津祐一・東田啓作訳（1997）『コーペティション経営』日本経済新聞社）
- ・Doz, Y. L. and G. Hamel（1998）, *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press,（志太勤一・柳孝一監訳、和田正春訳（2001）『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社）
- ・Dyer, J. and H. Singh（1998）, The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679
- ・Ghemawat, P., M. E. Porter and R. A. Rawlinson(1986), Patterns of International Coalition Activity. in Porter M. E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, pp. 315-343
- ・Greenwald, B. C. and J. Kahn（2005）, *Competition Demystified*, Portfolio（辻谷一美訳（2012）『競争戦略の謎を解く』ダイヤモンド社）
- ・Hagel, III J. and M. Singer（1999）, Unbundling the Corporation, *Harvard Business Review*, Mar. -Apr. pp. 133-141（中島由利訳（2000）「アンバンドリング：大企業が解体される時」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Apr. -May, pp. 11-24）
- ・Hamel, G., Y. L. Doz and C. K. Prahalad（1989）, Collaborate with Your Competitors -and Win., *Harvard Business*

- Review, Jan. -Feb., pp. 133-139 (小林 薫訳 (1989) 「ライバルとの戦略的提携で勝つ法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Apr. -May, pp. 11-29)
- ・加藤俊彦 (2014) 『競争戦略』 日本経済新聞出版社
 - ・企業研究会 (2004) 『アンバンドリングからリ・バンドリングへ』 BRI 創立55周年記念研究プロジェクト、企業研究会
 - ・Lewis, J. D. (1990), *Partnerships for Profit*, Free Press (中村元一・山下達哉訳 (1993) 『アライアンス戦略』ダイヤモンド社)
 - ・Luo, Y. (2007), A cooperation perspective of global competition, *Journal of World Business*, No. 42, pp. 129-144
 - ・松崎和久編著 (2006) 『戦略提携 (アライアンス)』 学文社
 - ・三菱総合研究所 (1983) 『産業変革下における企業競争力強化の新潮流』 三菱総合研究所
 - ・沼上 幹 (2009) 『経営戦略の思考法』 日本経済新聞出版社
 - ・Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社)
 - ・Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
 - ・Porter, M. E. and M. B. Fuller (1986), Coalition and Global Strategy. in Porter M. E. (ed.) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, pp. 315-343 (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1989) 「提携とグローバル戦略」『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、pp. 289-325)
 - ・Pfeffer, J and G. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, Harper and Row
 - ・千住鎮雄編 (1972) 『経済性分析』 日本規格協会
 - ・富田健司 (2003) 「水平企業間の戦略的提携」『経済研究』 静岡大学、第7巻、34号、pp. 169-181
 - ・山田英夫 (2000) 「事業構造の変革：アンバンドリングからリ・バンドリングへ」『国際経営・システム科学研究』 第31号、pp. 19-28
 - ・山田英夫 (2004) 『デファクト・スタンダードの競争戦略：第2版』 白桃書房
 - ・山田英夫・山根 節 (2006) 『なぜ、あの会社は儲かるのか?』 日本経済新聞出版社
 - ・山田英夫 (2014a) 『逆転の競争戦略：第4版』 生産性出版 (初版は1990)
 - ・山田英夫 (2014b) 『異業種に学ぶビジネスモデル』 日本経済新聞出版社
 - ・山田英夫 (2015) 『競争しない競争戦略』 日本経済新聞出版社
 - ・山倉健嗣 (1993) 『組織間関係：企業間ネットワークの変革に向けて』 有斐閣
 - ・Yoshino, M. Y. and U. S. Rangan (1995), *Strategic Alliance: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press
 - ・Yoffie, D. B. and M. Kwak (2006), With Friends Like These: The Art of Managing Complementors, *Harvard Business Review*, Sep., pp. 88-98 (松本直子訳 (2007) 「補完企業との戦略的パートナーリング」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 June, pp. 52-66)
 - ・張 淑梅 (2004) 『企業間パートナーシップの経営』 中央経済社

