

論文題目

(要旨)

氏名 澤田 直宏

本研究の問いは、「ビジネスモデルの発展の結果として派生した創発的セグメントに対して、関連多角化により同セグメントに上手く適応できた企業とできなかった企業の成否の差は何だったのか」である。この問いに対して経営戦略論・経営組織論の観点から分析を行う。本研究の構成は以下のとおりである。

- 第1章 問題提起と先行研究
- 第2章 方法論
- 第3章 事例研究1：宅配便業界
- 第4章 事例研究2：国内インターネット証券業界
- 第5章 事例研究から導出される仮説
- 第6章 本研究の限界と将来の研究課題

まず1章にて本研究で取り上げる現象について例示する。その上で先行研究をレビューすることにより本研究で取り上げる現象と先行研究との関係を明確にし、問題提起を行う。第2章では本研究における事例調査にあたり用いた方法論について説明する。第3～4章では宅配便業界および国内インターネット証券業界の事例を説明する。第5章では事例研究から仮説を導き出す。第6章では全体を振り返り本研究の限界と将来の研究課題を述べる。以下、より詳しく説明を行う。

第1章

本章では本研究において着目した現象を説明し、これらに関連した先行研究のレビューを行った。

第1節では、本研究が着目する現象について簡単な事例を提示し、問題点の整理を行った。この際、本研究のキーワードとなる「ビジネスモデル」の定義について「ターゲット・セグメント

(Who)および顧客への価値提案(What)とアクティビティ・システム(How)という変数を戦略に則って一貫して編成・結合したものと定めた。また、「創発的セグメント」については「当初のターゲット・セグメントとは異なり、時間の経過と共に出現するセグメント、あるいはある戦略が実行に移された結果として出現したセグメント」と定義を行った。

第2節では創発的セグメントでの競争優位に関する議論を整理するため「多角化戦略」について先行研究をレビューした。多角化戦略における経済性について最も言及されるのが **Resource-Based View** に基づく範囲の経済性である。同範囲の経済性には経営資源・能力の共有によるものとアクティビティの共有によるものの2つがある。経営資源・能力の共有については特にブランドやコア・コンピタンスといった無形資産の共有が着目されている。なお、無形資産においても粘着性があることから社内であったとしてもその移転は容易でない。また、無形資産の活用において複数事業間での調整コストも発生する。このため多角化戦略の実行においては領域を限定した関連多角化が好ましいといえる。問題点としては無形資産であるが故に操作可能性・測定可能性が低いため、無形資産の特定が難しいことや過大評価/過小評価が行われる可能性があることである。

アクティビティについては操作性・測定可能性が高いため、これらを共有することによる範囲の経済性の獲得を容易に行うことができる。しかしながら、操作性・測定可能性の高さは競合による模倣可能性を高めるため、持続的競争優位の源泉にはなりにくい。また、アクティビティの共有を行うことで多角化事業間の調整コストが上昇する場合、却ってデメリットの方が大きくなる可能性がある。

多角化とパフォーマンスに関する大量の実証研究では様々な結果が示されている。今のところ、中核となる資源ベースを生かした関連多角化とパフォーマンスには相関関係があると概ね言える。但し、「関連多角化」の内容についての研究は依然として検討の余地がある。具体的には、製品レベルや経営資源・能力レベル(含む技術)、主要アクティビティや支援アクティビティ・レベル、戦略レベル、経営者の認知/スキーマ・レベル(またはドミナント・ロジック)、制度的レベル(e.g. 国や金融制度の発展水準)といった様々な「関連性」とパフォーマンスの関係について明確な理論枠組みと実証研究は依然として乏しい。また、経営資源・能力の組み合わせ方、および各レベル間の補完性についての検討も乏しい。さらに、急速に変化する外部環境下において多角化事業を運営していく動的能力(dynamic capability)の研究はほとんど手が着けられていない。加えて、既存研究は静学的な理論構築や相関関係を統計的に求める研究に終始しており、多角化に至るプロセスとその成否に関する研究は乏しいといえる(e.g. Burgelman, 1983; Galunic & Eisenhardt, 2001; Martin & Eisenhardt, 2010; Penrose, 1959).

本研究では以上のような先行研究を踏まえたうえで経営資源・能力やアクティビティのレベルからさらにその上位概念であるビジネスモデルの問題を視野に入れた上で、本研究の問題提起である創発的セグメントに対して関連多角化によって企業が適応できるケース、および関連多角化であったとしても企業が適応できないケースを具体的に検討する。

第2章

本章では本研究の事例分析における方法論の説明を行った。事例研究ではデータ収集やインタビューを行い、複数の要素間の結合であるビジネスモデルの形成過程と創発的セグメントの発生過程について時系列的な分析を試みた。データ分析の過程を通じて、産業発展のパターンについて把握するとともに、これらのパターンと過去の研究調査の内容との相違性についても検討することが可能となった。

第3章

本章では宅配便業界に焦点を当て、主にヤマト運輸と佐川急便の取組みを中心に分析を行った。第1節では運輸業界の産業政策や規制、産業構造について概観した。また、業界の主要企業、特にヤマト運輸の概要について説明した。第2節ではヤマト運輸の宅配便参入における意思決定、および同社のビジネスモデルの構築過程について物流システムや情報システムを中心に検討した。第3節ではヤマト運輸がターゲットとしたC2Cセグメントの成熟化に伴い、同社の戦略がどのように変化していったのかを検討した。第4節では佐川急便が宅配便市場へ参入するまでの経緯、および参入に向けた経営戦略とビジネスモデルの形成過程について概観した。第5節ではヤマト運輸がビジネスモデルの不適合への認知が遅れた理由、および認知後においても改革が進まなかった理由について検討を行った。第6節ではヤマト運輸の競争優位劣化と佐川急便が競争優位を獲得していく過程を概観した。第7節では以上の議論についてのまとめを行った。

以下、ヤマト運輸と佐川急便を中心に宅配便業界で生じた現象を要約する。宅配便業界は1976年のヤマト運輸の参入により始まった。同社の基本戦略は宅配便事業を採算に乗せるため「密度」の向上、すなわち一定地域内での宅配便需要の拡大をめざすことであった。そのためには先行投資をして質の高いサービスを提供することが求められた。同社ではC2Cセグメント向けに特化するためハブ&スポーク型物流システムやNEKOシステム、エリア別管理体制など様々なアクティビティを整備するとともに、アクティビティ間を緊密に連携させることで効率的なビジネスモデルを獲得した。こうして同社は1980年代を通じて圧倒的な競争優位を獲得した。

しかしながら、1990年代に入るとC2Cセグメントの成熟化をむかえ、先行投資をしてもそれに見合った需要が拡大しなくなった。それに対して宅配便の利便性向上に伴い「創発的セグメント」である法人発セグメントの需要が急拡大していった。ヤマト運輸は過去の経験から急増している法人発セグメントに既存のビジネスモデルでも対応可能と考え、同システムをそのまま流用した。

後発の佐川急便は法人発セグメントに特化してビジネスモデルを構築した。ヤマト運輸とは異なり、佐川急便の基本戦略は荷主となる法人の利便性を重視すること、および低コスト構造を構築することであった。同社では利便性を向上させるため、情報システムへの投資を行うとともに、コスト削減のためハブ&スポーク型物流システムの構築を避け、法人倉庫からの直接荷積みと直行方式を基に簡素かつ融通性の利いたシステムを創り上げた。

ヤマト運輸は法人発セグメントの急増にもかかわらず、そのトレンドに追随できなかった。まず同社は既存のビジネスモデルが法人発セグメントに適合的ではないことを認識するのに遅れた。さらに、不適合の認知後も強連結化したビジネスモデルを変革することの困難に直面した。最終的に同社はビジネスモデルをさらに強連結化することで効率性を改善する戦略を選択した。しかしながら、この戦略では極めて漸進的にしか改善が進まず抜本的な問題解決にはつながらなかった。結果として佐川急便に競争優位が移り、ヤマト運輸は大幅にシェアを落とすこととなったのである。

第4章

前章の宅配便業界に続き、第4章では国内インターネット証券業界について検討を行った。インターネット証券業界においても競争に伴うビジネスモデルの漸進的発展が低価格化と品質の向上を促進し、結果として創発的セグメントを生み出した。より具体的には証券大手2社(野村証券・大和証券)およびインターネット専門証券大手5社(イー・トレード証券, 楽天証券, マネックス証券, カブドットコム証券, 松井証券)の取組みに焦点を当て、おおむね時系列の順番で以下7節にわたり分析を行った。第1節では米国の事例について概観した後、国内における同業界の動向について述べた。第2節では、大手2社(野村証券・大和証券)と後のインターネット専門証券大手4社(イー・トレード証券, 楽天証券, マネックス証券, カブドットコム証券)の戦略およびそれらのビジネスモデルについて検討した。第3節では、大手2社およびインターネット専門証券大手4社を中心に導入期の戦略を検討した。第4節では、後に競争優位を獲得する松井証券における独自の戦略形成プロセスおよびビジネスモデルについて検討した。第5節では、創発的セグメントであるデイ・トレーダー取引が発生した要因および松井証券が競争優位を獲得した理由について検討した。第6節では、証券各社が創発的セグメントに対してビジネスモデルの再適合に遅れた要因について検討した。第7節では以上の議論を振り返りまとめを行った。

本章の内容を要約すれば以下のとおりである。インターネット証券取引は1996年に米イー・トレード社による新たなビジネスモデルの導入と積極的なマーケティングにより急速に普及した。米国の先進事例に大きく影響を受けて、国内においても既存証券会社や新興のネット専門証券が新規参入した。証券各社の当初の戦略はクリック&モルタル戦略と金融ポータルサイト戦略の大きく2つに分れた。

大手証券はクリック&モルタル戦略を採用し、既存顧客への補完的手段としてインターネット取引を導入した。当初、インターネット取引口座において数量を確保したのは既存の顧客基盤が厚い大手証券であった。1998年10月に株式委託手数料の自由化が行われると、大手証券に対抗してインターネット専門各社は金融ポータル戦略を採用して同市場に参入した。インターネット専門各社は委託手数料の割引を行うとともに、顧客に対してプロのディーリング・ルーム並みの投資環境を提供した。このような企業間競争は委託手数料の急落およびサービス品質の向上をもたらした。委託手数料の急落とサービス品質向上は創発的セグメントである「デイ・トレーダー」

需要を生み出した。デイ・トレーダーは取引頻度が極めて多いため、手数料体系に対して極めて敏感であった。また、証券会社に対するロイヤリティは低く、手数料次第で取引のスイッチが頻繁に行われた。

このような状況の中で競争優位を獲得したのは松井証券であった。松井証券は経営資源が限られていたため、ターゲット・セグメントを絞らざるを得なかった。同社では従来から手掛けていた電話による通信販売での経験から、インターネット取引をセミプロ投資家向けのサービスとして捉え、大手やインターネット専門各社のように幅広い顧客層にサービスを提供する意図はなかった。このため松井証券はセミプロ投資家向けにビジネスモデルを構築した。具体的にはアウトソーシングを駆使して大胆なコスト削減を行うと共に、セミプロ投資家のニーズに対して柔軟に対応するため、独自の情報システムを構築することで拡張性・柔軟性を手に入れた。同社の提供する各種商品・サービスは同社がターゲットとしたセミプロ投資家だけではなく、新たに加わったデイ・トレーダー層にも圧倒的な支持を受け、松井証券はリテール証券分野において競争優位を獲得することができた(松井, 2001)。

当初、大手証券はデイ・トレーダーに対して積極的な対応を行わなかった。何故ならば、カニバリゼーションにより強固な基盤を持つ対面営業の顧客が手数料の安いインターネット証券市場に流れてしまい、自社の収益率低下につながりかねないと考えたからであった。つまり、大手証券会社にとって、既存のビジネスモデルを大幅に転換してまでインターネット証券ビジネスを拡大するのは極めて難しい選択であった。

同様に、インターネット専門各社の対応も遅れた。インターネット専門各社は情報システムを大手証券系システム会社にアウトソーシングしていたため、独自の商品を提供することが困難であった。また、システム開発の優先順位からサーバ増設に対応するのに手一杯であり、既存のシステムを維持したまま対応を行わざるを得なかった。さらに、インターネット専門各社は金融ポータルサイト戦略を採用しており、幅広い顧客層を獲得し、金融商品のクロス・セルを狙っていた。このため各社はデイ・トレーダーに適合的なビジネスモデルを採用していなかった。こうして経営資源が乏しかった松井証券のみがデイ・トレーダー需要に適応し高いシェアを獲得したのである。

第5章

本章では、事例研究から得られた洞察を基に、ビジネスモデルの発展に伴い発生した創発的セグメントへの適応戦略について考察した。事例研究から導きだされた仮説を要約すれば以下のとおりとなる。まずは創発的セグメントが発生するメカニズムについて考察した。既存企業は業界内で共有する「先進事例」や「競合との相互作用」により大きな方向性を規定されたうえで、自らのアクティビティ・システムを漸進的に強連結化しながら効率性を高めていく。アクティビティ・システムの効率化に伴う財・サービスの低価格化および性能向上に伴って、それらの供給者側の意図とは異なり、顧客側が自主的に新しい用途で活用するようになる。こうして創発的セグメン

トが発生する。

創発的セグメントの発生に対して企業は既存の価値提案にどの程度の新機能の追加や修正を行えば同セグメントのニーズに対して十分に適応できるようになるかを検討する必要がある。新機能の追加や修正が少ないならば、既存のアクティビティ・システムの修正で対応可能である。また、仮にアクティビティ・システムが強連結化している場合でも、同システムをさらに効率化させることでニーズとのアンマッチを少なくすることができる。新機能の追加や修正が多い場合、企業はアクティビティ・システムの再設計が必要となる。

問題は新機能の追加や修正が多いにもかかわらず、アクティビティ・システムが強連結しており既存のシステムを変更するコストも高く、かつ、変更した場合には既存セグメントへの適応度が低下する可能性がある場合である。この場合は、二重投資にはなるものの創発的セグメント向けに別途アクティビティ・システムを構築する必要がある。なお、創発的セグメントにおける重要なポイントとして同セグメントの発生に深く関与した企業ほど既存セグメントと創発的セグメントとの相違を認知することが困難なため、既存のアクティビティ・システムをさらに強連結化して適応しようとする傾向がある。これが既存企業の創発的セグメントにおける競争優位劣化の要因となり、業界地位低下につながる可能性を生む。

マネジリアル・インプリケーションとしては、企業はビジネスモデルの発展に伴い当初のターゲット・セグメントとは異なる創発的セグメントが発生する可能性を認識すべきである。創発的セグメントの発生に関与した企業については同セグメントを確保するため、同セグメントの発生時点において既存の価値提案で適応可能かについての見極めが重要となる。この際、発生に深く関与した企業ほど既存セグメントと創発的セグメントとの相違を認識しにくいという事実を事前に認識した上で慎重に対応を検討すべきである。競争劣位にある競合および新規参入者にとっては創発的セグメントの発生は市場地位向上の大きなチャンスとなる。このため何時でも経営資源を同セグメントに集中できるよう同セグメントについての学習を行うべきである。

第6章

本章では本研究の問題点と今後の課題について言及した。本研究の問題点としては①事例調査における限界、②現象の普遍性の2点が挙げられる。今後の課題としては、本研究と同様に、ビジネスモデルの不一致に関連した問題の再検討が挙げられる。今後の方向性としては、製品レベルや経営資源・能力レベル(含む技術)、主要アクティビティや支援アクティビティ・レベル、戦略レベル、経営者の認知/スキーマ・レベル、制度的レベル(e.g. 国や金融制度の発展水準)といった様々な要素/階層間のコンフィギュレーションと関連セグメントへの適応に関する問題について明確な理論枠組みと実証研究が必要である。さらに、既存研究は静学的研究が中心であり、変化する外部環境下に適応していくための動的能力(dynamic capability)およびビジネスモデルの再構築に関する研究はほとんど手が着けられていない。加えて、多角化に至るプロセスとその成否に関する研究も乏しいといえる(e.g. Burgelman, 1983; Galunic & Eisenhardt, 2001; Martin &

Eisenhardt, 2010). 本邦では特に多角化研究があまり進んでいない. このため日本のデータによる実証の余地も残されていると言える.

以 上