

プラットフォーム・リーダーシップ・モデルの研究^{1,2)}

—ICT³⁾時代のテクノロジー・マネジメントについての一考察—

伊佐田文彦・栗本博行

1 はじめに

本稿は、国内製造業が情報通信技術をどのように競争優位性に結び付けていくかに関する理念モデルの構築を目的とする。今日、開発された情報通信技術によって、単に安く良い製品を作るだけでは競争優位性を実現することができず、いわゆる“死の谷”あるいは“ダーウィンの海”⁴⁾を越えるビジネスモデル作りが不可欠である。こうしたモデルづくりの基盤となる、いわゆるテクノロジー・マネジメントと呼ばれる領域の理論としては、90年代末頃までに、デファクト・スタンダード、ネットワーク外部性、およびスイッチング・コストなどが提案され、研究が進められている。一方、国内でも藤本他（2001）による自動車産業の研究にもとづいたモジュール化、国領他による流通業の研究にもとづいたオープン・アーキテクチャなどの研究成果がある。本稿では、こうした研究成果を踏まえつつ、ICT時代において競争優位性を確保しうる理念モデルとして、プラットフォーム・リーダーシップ型のビジネスモデルを提案し、いくつかの事例研究への適用を試みる。なぜなら、企業がこうした理念モデルを念頭においたテクノロジー・マネジメントを行うことが、競争優位性を確保する上で必要であると考えられるためである。

今日の情報通信技術の発展、競争のグローバル化などを背景に、製品レベル、産業レベルでのモジュ-

ル化が進展しており、競争戦略を考える枠組みとして、従来の3Cモデル（Customer、Competitor、Company）では不十分であり、補完関係にある製品やサービス企業（Complementor）を加えた4Cモデル⁵⁾で観察することが重要になっている。したがって本研究では、上記の4つのプレイヤーについて、先行研究では必ずしも充分に取り扱われていない、特に動的な視点での研究に焦点を当て、プラットフォーム・リーダーシップ型のモデルの意義と応用の可能性について考察する。

2 理念モデルの検討

1) 情報通信技術のインパクト

今日の情報通信技術の進展が企業の競争環境に与えている影響については、さまざまな指摘がなされており、それらは次のように整理されよう。第1に、競争環境の変化の速さであり、それは情報通信技術の進展の速さからくるものである。特にIT業界そのものや、ITを利用する多くの業界においては、次々にイノベーションがなされるとともに、さまざまなプレイヤーが参入し、多種多様な商品やサービスが提供されるようになっている。こうした動きに伴い、商品やサービスのライフサイクルは短期化する動きをみせるなど⁶⁾、企業が既存の技術やサービスにとどまることが困難となった。第2に、情報通信技術の進歩は競争環境のグローバル化をもたらし、商品

1) 本稿は、天野工業技術研究所の研究助成を受けて取り組んだ、一連の研究成果によるものである。

2) 本稿の多くの部分は、大阪大学大学院経済学研究科 小林敏男研究室において筆者らが参加した研究による成果によるところが大きい。

3) Information & Communication Technology（情報通信技術）。

4) 2001年12月 OECD ワークショップにおける、全米科学アカデミー（NAS）の資料による。

5) 4Cモデルについて詳しくは、Gawer & Cusumano（2002）を参照されたい。

6) 製品ライフサイクルの短期化について詳しくは、Kurimoto & Kobayashi（2002）を参照されたい。

やサービスの価格がグローバル価格に向かうことで、従来では予想もしなかった競争相手が登場し、競争ルールが変化することになる。第3に、今日の情報通信技術の進歩に関するキーワードの1つである情報のデジタル化が進むにつれ、情報の移転やコピーが容易となり、情報の普及や共有が進むと同時に、技術情報などの模倣による競争優位性の喪失や、ユーザー側の情報蓄積など、企業にとっての情報の非対称性ゆえの優位性が失われるといった現象が生じることになる。

こうした、競争環境のスピード化、グローバル化、およびデジタル化のインパクトとして、市場や技術の変化が早く、高度化、複雑化し、また競争関係など、企業が考慮すべき情報は拡大し、自社およびグループ企業だけで商品やサービスの提供を完結させることが困難となる傾向にある。したがって、自社ドメインについて選択と集中を行う一方で、多様な外部企業との戦略的提携を図ることが望まれるようになるのである。すなわち、製品やサービスについて、そのアーキテクチャを完全にクローズにするのではなく、部分的にオープン化を進め、多様な外部企業との連携をしやすくする方が望ましい戦略となってきた。自社の製品・サービスをバリューチェーン上の特定の領域に絞り込みつつ、その商品・サービスを他社に利用してもらうように、また多くの他社の商品やサービスを利用できるように、インターフェイスの標準化を図ることが望まれるのである。

すなわち、自社の商品やサービスを、他社の商品やサービスとのインターフェイスが標準化されたモジュールにしようという動きが進むのである。こうしたモジュール化により、自社が優位性を有する部分を内部化し、利益の源泉としつつ、他社に優位性のある部分との連携をすることが容易になるのである。また、そうした製品やサービスのモジュール化によって、組織のモジュール化、言い換えれば、ビジネス・アーキテクチャのモジュール化が進みやすくなるのである（藤本他（2001））。インターフェイスを標準化してモジュール化することで、他社の商

品やサービスとの間での仕様のすり合わせを不要とすると同時に、自社モジュールの性能を向上させることができるので、情報の交換や交渉といったコミュニケーションが自社内で完結し、企業間での調整が少なくすむことになる。したがって、アーキテクチャそのものを見直すようなことがない限り、組織の範囲として製品やサービスのモジュール化の範囲を超えて内部化していても、コミュニケーション上のメリットは基本的に得られないため、製品やサービスのアーキテクチャに符合するように、組織の分化が進むものと考えられる。

2) 4Cモデルの意義

モジュール化の進む状況下においては、競争戦略を考える枠組みとして、従来一般に用いられている3Cモデル（Customer、Competitor、Company）では不十分であり、補完関係にある製品やサービス企業を加えた4Cモデル（図1）で見えていく必要性が高まる。すなわち、自社の製品やサービスのモジュール化が進み、バリューチェーン全体の分化が進めば、それだけ、どのような企業と連携をし、自社製品と補完的な関係にある製品やサービスを提供してもらうのか、といったことが競争戦略上の重要度を増すことになるためである。

こうした産業構造上の分化と統合の問題について、過去の先行研究では、以下のようなものがあげられる。

①産業構造の垂直方向に関するもの

産業構造の垂直方向とは、バリューチェーン上の

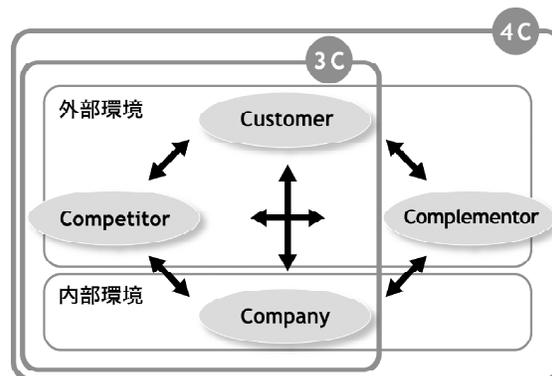


図1 競争のフレームワークの変化

原材料供給業者から最終消費者までのバリューチェーンの垂直方向における分化と統合の問題であり、言換すれば企業の事業ドメインの設定に関する問題である。これについては、Williamson (1975) の取引コストと調整コストの問題をはじめとした戦略的コスト・マネジメントの研究、今井他 (1982) による特に日本の系列企業の存在を対象にした中間組織の研究、および藤本他 (1999) などによる、組織の相互依存性やすり合わせの研究などを挙げることができる。

②産業構造の水平方向に関するもの

一方、産業構造の水平方向の問題、すなわち、バリューチェーン上の特定の領域における企業や業界を横断する方向での分化と統合の問題についても、これまでにさまざまな先行研究を挙げることができる。たとえば、デファクト・スタンダード競争の枠組みや、これに関連した先発優位性、ネットワーク効果 (外部性)、スイッチング・コスト、ロック・インといった理論を挙げることができる。

水平方向の問題に関する上述の議論の多くは、端的には自社の商品やサービスを利用するユーザーの数が多ければ多いほど競争優位性が高まる、といった議論である。しかしながら初期状態、すなわち自社の商品やサービスをそもそもどのように設計し、普及させ始めるのか、といった点については直接的に触れられていないことが多い。また、垂直方向に関する先行研究は、質的な側面に踏み込んでいるが、静的な分析が中心であり、企業が現在の商品やサービスをどのようにして普及させていくのか、またそのために、4C の各プレイヤーとの関係、特に Complementor との補完関係をどのように築いていくのか、さらに進化させていくのか、といったダイナミックな視点に焦点が当てられていないことが多い。

3) 理念モデルとしてのプラットフォーム・リーダーシップ・モデル

そこで、ICT の進展に伴うモジュール化を背景に、

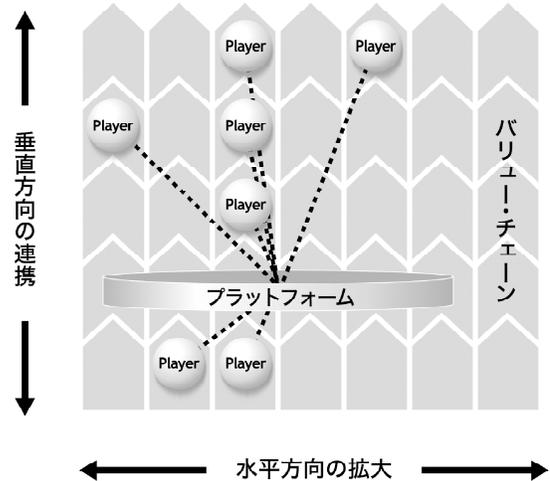


図2 PLM

新規あるいは既存の事業を再構築し、4C の各プレイヤーとの関係を築き上げ、進化させていくための理念モデルを検討したい。特に前述のように、ICT の進展は企業に既存の事業ドメインにとどまることを許さず、次々とイノベーションを起こしていく必要があり、そうしたイノベーションによる進化を、いかに他の補完事業との間で連携しながら実行し続けるのか、そしてどのように他の競合企業と競争し、顧客を取り込み続けるのか、といったダイナミックな方法論がここでの課題である。

こうした課題に対する理念モデルについて、企業が競争優位性を確保する方向性として、個々のモジュールとしての競争優位性により、水平方向の拡大を図る (プラットフォーム化) か、モジュールの連携のさせ方の競争優位性により、垂直方向の統合を図る (インテグレート化) ことが考えられるが、いずれもバリューチェーン上のさまざまなプレイヤーと補完関係を築くことになる。本稿では、こうした垂直方向でのさまざまな企業との補完関係を築きつつ、バリューチェーン全体としての進化を推進し、自社の属する業界全体としての顧客に対する価値を拡大し続けるような理念モデルを、プラットフォーム・リーダーシップ・モデル (以下、「PLM」) と呼ぶ (図2)⁷⁾。

7) 本稿のプラットフォーム・リーダーシップ・モデルは、Gawer & Cusumano (2002) をもとに発展させたものである。

PLM がうまく機能することで、プラットフォームが拡大し、それによってプラットフォーム上のプレイヤーの便益が拡大する。そのためには、しかし、資本関係もない、場合によって利害が対立しうる、しかも次々と新規参入や退出を繰り返す多様なプレイヤーと連携し、プラットフォーム・リーダーの望む方向で、望ましい速度でイノベーションを次々に進めていくという課題が持ち上がってくる。以下、そうした課題について、理念モデルの水平方向の拡大と、垂直方向の連携という2つの視点で検討する。

3-1) プラットフォーム化（水平方向の拡大）

PLM の理念型の構成要素である、プラットフォームを、ここでは、バリューチェーン上の多様なプレイヤーによる、バーチャルな連携の“場”と定義づける⁸⁾。ここで、モジュール化が進む企業環境下では、プラットフォーム化が進み易く、企業にとって有利な戦略オプションとなり易い。なぜなら、モジュール化が進むことによって、企業間の事業領域のすみわけが容易になり、企業の成長戦略として垂直方向への成長よりも、水平方向の成長の方が進みやすくなると考えられるためである。また、モジュール化の進展は、製品アーキテクチャにおける仕様の規格化、あるいはビジネス・アーキテクチャにおける標準化を促進し易いため、各プレイヤーは、個別の顧客企業ごとにカスタマイズを行う戦略よりも、規格化、標準化を進め、それをより多くのプレイヤーに利用してもらうような、水平方向のプラットフォーム化を進めるものと考えられる。

そもそも、オープン・アーキテクチャが進展すると、各企業にとっては、自社の事業領域に模倣、参入してくる他の企業との競争にさらされ、利益の源泉が失われることになる。したがって、バリューチェーン上の特定のレイヤーにおいて、オープンな環境の中に、クローズドな領域を作り出すことで、プラットフォームとしての競争優位の源泉を内部化しつつ、模倣の困難なクローズドな領域を作り出すこ

とによって、プラットフォーム・リーダーにとっての利益の源泉になるのである。そのため、企業は自社のプラットフォームを水平方向に拡大するべく、同じレイヤーの他のプラットフォームと競争することになる。このプラットフォーム拡大における競争とは、他のレイヤーのプレイヤーを取り込んでいく競争であり、自らのインターフェイスによる標準化を進める競争である。プラットフォームが拡大すればするほど、そのネットワーク効果が強く働き、他のレイヤーのプレイヤーを囲い込むことが可能となる。

こうした競争は、「標準の経済」という表現がふさわしいと考えられる。すなわち、垂直統合型の企業間競争が、規模の経済や範囲の経済で説明されるのと異なり、プラットフォーム型の企業間競争は、標準の経済という異なる原理が強く働くのである。この標準の経済の特徴は、競争の事前化であり、そのための手段が戦略的提携である。競争の事前化とは、かつてのデファクト・スタンダード競争のように、最終の消費者の段階で競争が行われて雌雄が決するということではなく、それ以前の企業間関係へと競争のステージが前倒しされていくことを指している。こうした標準の経済において、プラットフォーム・リーダーとなるためには、他社（他のレイヤーのプレイヤー）を利することによって、結果として自己が拡大するという、いわば先行投資型の競争が求められ、一時的な自己犠牲にもとづく業界のパートナー作り、そしてそのための他の企業に対するインセンティブの設計が求められることになる。

また、ここでいう戦略的提携とは、知財などの情報的資源に関する戦略的提携である。この含意は、アーキテクチャおよびインターフェイスに関する諸規格が、広く普及するとともに、知財として防御することの両方が戦略上の目標となる。その方法論として、既述のオープン・アーキテクチャ化による提携の他、OEM、クロス・ライセンス、パテントプール（コンソーシアムの形成）、オープン・ソーシ

8) プラットフォームの定義には、取引仲介型（国領（1999））などがあるが本稿ではより広義に捉えている。

ングなどを挙げることができ、本稿の後半における事例研究でその一部を示している。

一方で、プラットフォーム・リーダーは、水平方向への拡大とともに、競争優位の源泉の内部化、利益の内部化という動機付けから、垂直方向へも拡大するべく競争しようという誘因が働くことになる。すなわちプラットフォームが、垂直方向に拡大し、バリューチェーン上の相互依存性の高い領域を内部化することで、その付加価値が高められ、水平方向の競争において有利になりうるのである。そのため、近接するレイヤーのプレイヤーは、状況に応じて協調関係あるいは競争関係になりうるため、その相対立する利害の調整の巧拙が、プラットフォーム・リーダーとしての成否を決めることになる。

3-2) インテグレート化（垂直方向の拡大）【垂直方向の連携、統合】

モジュール化、バリューチェーンのレイヤー別のプラットフォーム化が進めば進むほど、最終の消費者に応じて、バリューチェーンを垂直方向に統合することの価値が高まる。プラットフォームといっても、消費者に近いレイヤーから、製品やサービスの提供者に近いレイヤーまで、多様性、独自性が強い。したがって、多様なプラットフォームやプレイヤーを連携、統合させていく PLM の競争優位性が高いほど、PLM が成長、拡大し、それを構成するプラットフォームやプレイヤーが拡大することになる。

こうした垂直方向のプレイヤーの組み合わせ方が、プラットフォーム・リーダーにとっての競争優位の源泉になると考えられる。であれば、ポジショニング論の観点 (Porter (1998)) からは、独自性の強い、プラットフォームとプレイヤーとの組み合わせ方、PLM としての戦略とのフィットが、競争優位の源泉となるといえる。また、Resource Based View の視点 (Wernerfelt (1984) など) からは、バリューチェーン上のレイヤーにおける、支配的なプラットフォーム、強いプレイヤーが、競争優位の源泉となると考えられる。そして、ビジネス・アーキテクチャ論の

視点 (Christensen, et al. (2001)) からは、各プラットフォームおよび各プレイヤーとの間で相互依存性を高めることが PLM の競争優位性となる。さらに、知識創造理論の観点 (Nonaka & Takeuchi (1995)) からは、デジタル化しにくい、模倣されにくい、個性の強い、アナログ的な知識、知恵、知性にもとづく統合あるいは連携が、競争優位の源泉となるとされている。

以上から、プラットフォームであるか、プラットフォーム上のプレイヤーであるかは、相対的な関係であり、どちらもがプラットフォームであり、プレイヤーでありうる。なぜなら、消費者の変化あるいはテクノロジーの進化に伴って、それぞれのプラットフォーム、プレイヤーもまた変化するので、プラットフォームおよびプレイヤー間の連携あるいは統合は、仮想的あるいはプロジェクト的なものになるためである。したがって、こうした仮想的、プロジェクト的連携では、中核となるプロデューサーの役割、そしてその能力が成長の鍵となると考えられよう。以下では、こうした視点から、PLM についてエンドユーザーからの距離別に3つのケースを考察し、それぞれの PLM における競争優位性の源泉を明らかにする。はじめに、最もエンドユーザーに近いレイヤーにプラットフォームを形成している事例として、オフィス用品通販業者のアスクルを取り上げる。次

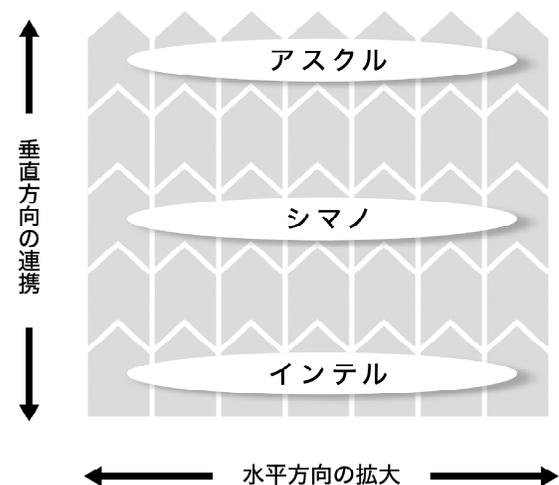


図3 各事例の関係

に、最終の完成品と部材との中間のレイヤーでプラットフォームを形成している事例として、自転車部品メーカーのシマノを取り上げる。そして最後に、エンドユーザーから最も遠い部品のレイヤーにありながら、プラットフォーム・リーダーシップを発揮する事例として、コンピュータ部品メーカーのインテルを取り上げる（図3）。

3 事例研究

3-1 アスクル

プラットフォーム・リーダーシップ・モデルの事例研究の1つとして、オフィス通販業における新たな事業領域を開拓し、プラットフォーム・リーダーとして急成長したアスクルを取り上げる。

アスクルは、“明日来る”という言葉をもじったユニークな名称で、1993年に、文房具メーカーであるプラス社の1部門として、社長を含め4～5人の小さな事業としてスタートし、わずか10年で売上高が1千億円を超える事業に成長した。アスクルの平成14年度（第40期：平成14年5月21日から平成15年5月20日まで）の売上高は、1,085億50百万円で、営業利益は51億53百万円、経常利益は51億60百万円、当期純利益は24億99百万円である⁹⁾。2003年時点で、取り扱っている商品およびサービスは、当初からの文房具の他、事務用品、オフィス家具、什器備品、インテリア用品、パソコン周辺機器、ソフトウェア、書籍、食料品、日用雑貨品、清涼飲料水、衣料品、家庭用電化製品、名刺および封筒の印刷作成、伝票等の名入れサービス、オフセットプリントと多岐にわたっており、カタログの取扱商品数は約13,700アイテムにまで拡大している¹⁰⁾。

1) 戦略上の特徴

a) ターゲット・セグメント

はじめに、アスクルの外部環境として、オフィス用品の流通に関する業界環境を見ていきたい。オフィ

ス用品の中でも、文房具については、業界大手のコクヨが、メーカー系の流通、小売網を全国に展開しており、特にまとまった需要のある大企業、中堅企業は、直接配達を行うなどで、顧客として確保していた。一方、中堅の文房具メーカーであるプラスでは、当時ライオンから移ってきていた、アスクルの創業者である岩田氏がリーダーとなり、1990年にはじめた、「ブルースカイ委員会」と呼ばれる21世紀の文具流通を考える研究会をきっかけにして、1992年に現在のアスクルの原型となる、アスクル事業推進室が発足された。アスクルがターゲットとしたのは、従業員30人以下の中小企業であった。こうした中小企業の1つ1つでは、文具の需要量は少なく、大手の販売ルートにのっていないため、文房具は社員が買い出しに行かざるをえなかった。アスクルは、こうした中小企業であっても、集約すれば効率性を確保できると考え、あえて中小企業に対する文房具の宅配事業を開始し、大手が対象としていなかった新たな事業領域の生成に成功した。

b) 商品・価格政策

プラスの1事業部門として出発したアスクルにとって、当初の事業内容は、プラス製品を顧客に提供することであった。しかし、アスクルは事業を進めていく中で、顧客の要望を受ける形で、2つの大きな意思決定を行っている。1つには、価格を従来のプラスの流通ルートと独立に設定し、低価格で提供できるようにしたことである。そして、もう1つの大きな意思決定は、プラス社以外の商品の提供である。これは、たとえば、顧客によって、ある文具ではプラス社以外のものを使いたいといった要望を受けたものであり、また、飲料など重量のあるものも含め、多くの事務用品を社員自ら買い出しに行かなくてはならない中小企業からの要望を受けたものである。

こうした経緯を経て、アスクルは、1997年には親会社のプラスから独立し、アスクル株式会社として営業開始することになるが、商品および価格政策の

9) http://www.askul.co.jp/kaisya/company/g_uriage.html

10) http://www.askul.co.jp/kaisya/company/g_profile.html

転換をしたことによって、その後の大きな事業の成長を実現できた。顧客から見て、オフィスで必要な商品ならどんな商品でもアスクルがワンストップで提供してくれ、買い出しや支払いなどにかかる手間が削減されるという利便性を得ることができた。現在、文具・事務用品の売上比率は約26%であり、アスクルはオフィス向けの総合流通業者が変わっている。

アスクルによる流通業の質的な変化について、従来のメーカー主導による、メーカーの製品をいかに効率よく市場に浸透させるかと目的とした、いわゆる販売代理型の流通業ではなく、最終の顧客との双方向のコミュニケーションにもとづいて、流通業者が顧客に成り代わって、サプライヤーを探索し、必要な商品を調達するといった、いわば購買代理型の流通業を実現したといえることができる。こうした取り組みはすべて、「お客様のために進化する」、「Happy Office Network」という経営理念の実現であると表現している。岩田 CEO のリーダーシップにもとづく、こうした経営理念の具現化が、これまでの成長の原動力になっているといっても過言ではないであろう。

2) ビジネスモデル

次に、前述のようなアスクルの戦略が、どのように実現されているのかについて、バリューチェーンの再編によるプラットフォームの形成、という観点から考察してみたい。

a) 顧客との関係

まず、アスクルの初期からのバリューチェーンにおける特徴は、文房具メーカーから消費者までの流通システムを再編したことである。それまでの文房具の流通では、メーカーから消費者へ商品が届くまでに、一般的に多段階の卸売や小売を経ていたが、アスクルはメーカーからアスクルを通して、直接、消費者に届くように再編した。この際、従来の顧客接点である小売店を、エージェントと称して、アスクルとの間で役割分担をした。すなわち、顧客開拓、代金回収、与信管理といった営業機能をエージェン

トに任せる一方、受発注、物流、およびカスタマー・サポートといった機能は、アスクルが一括して集中的に行った。特に、未だブランドが確立していないころのアスクルにとって、エージェントは、その地の利を活かして、顧客の開拓や、与信の情報の収集などで貢献した。一方で、メーカーと消費者との受発注や物流を、アスクルに集中化することで、リードタイムを短縮し、社名にもある翌日配送を可能としたのである。

b) 外部のパートナーとの関係

また、アスクルのバリューチェーンのもう1つの特徴として、メーカーや物流業者などとの関係性に触れておきたい。すなわち、アスクルは受発注や関連する顧客とのインターフェース部分と、物流倉庫の管理以外の、多くの機能を社外のパートナー企業に依存している。商品を提供するメーカーや商社はもちろん、物流業者、システム開発業者などと連携しており、こうしたバリューチェーンについて、アスクルでは小アスクルと大アスクルと呼んでいる¹¹⁾。

特に、初期のアスクルは、小さな事業体であり、経営資源が乏しく、明日までに商品を届けるという事業コンセプトの斬新さ、言い換えれば、企業ビジョンを求心力にして、外部のパートナーに積極的に依存することによって、はじめて成長をしていくことが可能であった。まとめれば、餅は餅屋というように、それぞれパートナーが持つ強みを活かしつつ、それらをうまく組み合わせることで、新たな価値を創造した、そうしたプラットフォーム・リーダーシップ・モデルの1モデルであるといえる。

3) 競争優位の源泉

アスクルの競争優位性は、1つには、このビジネスモデルが、顧客にとっての価値を生み出す、言い換えれば、他のモデルとの差別化の源泉となる機能である、受発注から庫出までの部分について、内部で徹底して強める工夫をしている点にある。とくに、倉庫オペレーションについては、情報システムを駆使したピッキングや検品のライン、在庫の配置など

11) http://www.askul.co.jp/kaisya/press/business/b_society.html

の管理面など、多くのイノベティブな取り組みにより、あらゆる顧客からの注文に対し、受注から数十分以内に梱包が完了し、物流業者に手渡せる状態にすることができる。これは、物流に関するアワードを受賞するなど¹²⁾、他社に無い独自の能力、コアコンピタンスになっている。外部の資源を活用するといっても、それだけでは他社に容易に模倣されてしまい、模倣困難なコア能力を内部化することによって、持続的な競争優位性を築くことができるし、優れた外部企業と対等にパートナーリングできるのである。

アスクルは現在、さらにITを活用し、需要予測の精度向上を中心にした、デマンドチェーンマネジメントと呼ぶ取り組みを進めており、流通拠点の再編と強化といったロジスティクスの更なる改革と、在庫コストの削減により、リードタイムの短縮、価格の低減、財務体質の強化に取り組んでいる。

また、一方で、外部のプレイヤーとの連携の多様性もまた、競争優位の源泉といえる。すなわち、顧客のニーズは多様で、かつ移ろいやすく、オフィスで用いられる商品やサービスも次々に新しいものが登場してくる。こうした多様な顧客の要求を集めて、対応し続けることで、顧客の要求に沿った商品ラインアップや、それを提供するパートナーとの連携といった形で、時間とともに蓄積されていくものが、競争優位の源泉となる。これは、早く参入すればするほど有利になる、先発優位性といわれるものである。アスクル自体は、自身のビジネスモデルを、プラットフォームと呼んでおり、これは、アスクル自体は、顧客が望むものを、どんなものでも用意をし、それをアスクルというプラットフォームに乗せて提供する、という意図を表している。プラットフォームに乗せるものは顧客の求めによって変わってくるので、アスクルの成長戦略は、顧客が決めるということである。また、パートナーからみても、顧客が集まれば集まるほど、そのプラットフォームに参入

する価値が増え、ネットワーク効果が働くといえる。

アスクルの成功に刺激されて、国内外から、いくつかの強力な競争業者が参入してきており、このような先発優位性を、どのように活用できるかが、アスクルが今後も成長し続けていくための課題であろう。たとえば、アスクルが、顧客の声の蓄積に基づいて開発してきたオリジナル商品(ローションキューブティッシュ、お掃除用シートなど)¹³⁾や、Webコミュニティの運営による、利用者自身の知識の集積、活用などは、その好例であろう。

4) 最後に

最後に、アスクルのモデルに見られるような、外部資源の強みを活用することによって、競争優位性を生み出すモデルについて、次の点が指摘できる。すなわち、バリューチェーン全体を考慮して、より性能を追求すべき部分は内部化し、より多様性を追求すべき部分については外部資源を活用していくことが望ましく、その見極め、使い分けが、モデルとしての競争優位性を決定付ける重要な要因といえる。

3-2 シマノ

次に、自転車部品などを製造しているシマノの事例を取り上げる。シマノのケースは、統合モジュール型と呼べるような、プラットフォーム・リーダーシップ・モデルを築いている。このケースの狙いとして、製品アーキテクチャのモジュール化が進んでいる業界で、どのような戦略上の選択肢があり、どのような競争優位性の作り方が考えられるのか、という点に焦点を当てる。

シマノの事業は、大きく、自転車部品部門、釣具部門、その他(アクションスポーツ事業部、ゴルフ事業部)に分かれ、平成14年度の売上高はそれぞれ連結ベースで、約945億円、約372億円、約29億円である。創業は1921年にさかのぼり、フリーホイールと呼ばれる、ペダルを踏むのを止めても後輪が回

12) 2000年に、(株)日本ロジスティクスシステム協会のロジスティクス大賞を受賞した。<http://www.askul.co.jp/kaisya/press/press/001004.html>

13) http://www.askul.co.jp/kaisya/press/business/b_lineup.html

り続ける機構の自転車部品の製造を始めた。以来、おもに冷間鍛造と呼ばれる技術を活かして事業を展開している。中でも、自転車部品については、「自転車業界のインテル」と呼ばれるように、完成品ではなく部品としての、高いシェアとブランドとを確保している。以下では、このシマノの自転車部品について、いかにしてそうしたことに成功したのかを取り上げる。

1) 自転車製造業界の環境

まず、自転車製造業界の競争環境について触れたい。現在、自転車の市場は、大きく4つのセグメントに分類することができる。すなわち、ツール・ド・フランスに代表されるような“ロードレース”、オフロードを走る“マウンテンバイク”（以下、「MTB」と略す）、欧州を中心にしたサイクリング仕様の“コンフォート”、そして、いわゆる通勤・通学、日常の買い物などの用いられる“シティサイクル”である。2001年度における自転車の世界市場の規模は推計9500万台であり、このうち、“ロード”は推計100万台、“MTB”は本格的なレース用が推計100万台、一般に普及している擬似“MTB”まで含めると、推計2000万台となり、市場が最も大きいのは“シティ”である。一方、自転車の平均単価ではその逆順となる。

自転車の製造は、19世紀から約2世紀にわたる歴史を持っており、20世紀の自動車の登場に伴い、自転車産業の伸びは頭打ちになるとともに、欧米、そしてアジアをまたがって国際的な貿易、および分業化が進んできた。現在、日本の自転車産業は、中国などからの安価な輸入品に押され、97年の国内生産台数は、約600万台だったのに、2001年には約400万台に減少した。一方、97年には、300万台以下だった輸入台数は、2001年には700万台を突破している¹⁴⁾。

こうした自転車の低価格化の大きな要因となっているのが、自転車を構成するさまざまな部品間のインターフェースの標準化であり、これにより、新規

参入が比較的容易になった。このような製品アーキテクチャの特徴から、一般的に自転車製造業界では、セットメーカーであっても、部品メーカーであっても、高い利益率を確保することが困難になっている。こうした自転車業界全体の状況に対して、シマノは高い利益率を確保し続けている¹⁵⁾。以下では、シマノがこのような高い利益率を確保できている源泉についてみていく。

2) 統合モジュール化

シマノの高い利益率の最も重要な源泉となっているのが、さまざまな自転車部品、たとえばフリーホイール、変速機、クランクなどを組み合わせてコンポーネント化、システム化している点であり、このケースのテーマである統合モジュール化である。すなわち、個々の標準化された部品の単体だけでは達成が困難な性能を、いくつかのコンポーネントにまとめることで実現し、そのことで差別化を図っているのである。この点について、簡単に事例を時系列で見ていきたい。

シマノのこうしたシステム・コンポーネント化の理念は、早くから海外に進出したこと、特に1970年代に欧州に進出し、そこで圧倒的な地位を占めていたイタリアの部品メーカー、カンパニョールとの競争を通じて学びとった。当時、カンパニョールは、ロードレース用の高性能のコンポーネント部品で、競争力を持っていた。

a) シフトレバーと変速機の統合

そしてこうした理念を最初の実現させたのが、1984年に発売した「シマノ・インデックス・システム」（以下、「SIS」と略す）であった。SISは、シフトレバー、変速機、ギア、ケーブルからなるコンポーネントである。それ以前のシフト変換という、操作する側は、手動のレバーを加減しながら少しずつ引張る、いわば無段階のものであった。一方変速機の方は、複数段のギアが、パンタグラフ構造になっており、平行移動しながら脱線機構が移動して、順次

14) 島野 (2002.10)

15) 『第96期事業報告書』<http://corporate.shimano.com/uploadeddocuments/jihou03.pdf>

シフトが切り替わっていく。いわばアナログ的な調整で、デジタル的な機構を操作するようになっており、変速は自転車の乗り手の微妙な操作にゆだねられていた。一方、SISでは操作側のシフトの一目盛が、ちょうどギアの一段分に相当するように、巧みに調整されていた。

こうした現在では当たり前のシステムであるが、シマノのSIS以前は、各部品メーカーは、それぞれの部品をばらばらに設計していて、それぞれの機能、たとえばケーブルであれば引っ張り強度の改善といったことには注意は向いても、それが他の部品と関連しながら、どのように変速という動作に関連していくのか、という点には、個別の部品メーカーという単位では注意が向けられることは無かったのである。

b) ブレーキレバーとシフトレバーの統合

SISの後、さらに統合度を高めたのが「シマノ・トータル・インテグレーション」(以下、「STI」と略す)であり、このポイントはブレーキレバーとシフトレバーとを統合したものである。このシステムは簡単に言えば、レバーを前後に動かすとブレーキ、左右に動かすと変速機として機能するもので、特に競技用のロードレーサータイプや、オフロードを走るMTBでは、できるだけハンドルから手を離さずに操作することが望ましく、こうしたSTIが高い評価を受けて、普及し、シマノのブランドを高める上でも大いに貢献した。

3) 技術の進化と外部との関係性

a) 独自技術

前述の統合モジュール化は、前述の冷間鍛造のほか、たゆまぬ技術開発の蓄積の末に実現している。たとえば、SISにおいては、フレームに固定された変速機のゆがみを押さえるなどの、関係部品の精度レベルの向上であるとか、ギアの振れを解消するシステム、変速性能を高めるシステムなどといった、複数の技術進化が無ければ、実現し得なかった。従来は、こうした技術が無いと、人間による微妙な調整に依存せざるをえなかった。さらに、MTBでは、振動の影響を受けやすい上に、ギアの数が多く、

ギアの直径差も大きいため、チェーンのたるみを素早く取る必要があった。

こうした課題に対し、シマノは、フリーハブ、UGギア、UGチェーンと呼ばれるような、さまざまな複合技術を集結させることで実現させてきた。こうしたMTBに関する独自技術の集積は、前述のカンパニョール社や、国内の競合である前田工業に無いもので、同業に対する大きな競争優位の源泉になった。また、生産技術面でも、たとえば、冷間鍛造技術について、その応用製品を、より品質精度とコストの要求の厳しい自動車メーカーに納入し続けることで磨き続けている。

シマノがロード・タイプでも、MTBタイプでも、どちらにも強いことは、完成品メーカーの技術者や購買担当者に対する交渉において、他の部品メーカーに対する販売上の大きなアドバンテージになり、シマノの今日の高いシェアの原動力となった。

b) 外部の技術の理解と、自社の事業領域の設定

また、コンポーネント製品が高い性能を発揮するためには、自転車全体に関する技術の知識が必要になる。シマノは、セットメーカーとだけでなく、ディーラーでの組み立て精度という点まで踏み込んで、連携しながら取り組んでいる。

一方で、シマノは完成品の製造も可能な技術を持っているにもかかわらず、事業領域を部品にとどめている。すなわち、自社の製品を、自社の独自技術を活かせる領域に限定し、完成品メーカーでは必要となってくる流通やサービスなどにはあえて手を出さずに、高い利益率を確保している。また、自社の部品を、完成品メーカーから見て模倣困難な、いわばブラックボックス化してしまい、メーカーとの交渉力を強めることでも、収益性、利益率の向上を実現しているのである。シマノのコンポーネントは、他のメーカーとの間で互換性が無く、いわば、自転車のアーキテクチャについて、一般の標準化されたオープンなアーキテクチャから、シマノの部品でなくては動かない、クローズなアーキテクチャに変えてしまったことが成功の要因となっている。

4) 市場の創造とブランドの確立

こうした独自のアーキテクチャによる、高性能の製品で成功するためには、それを受け入れる市場が必要になる。シマノは、この点について、最も技術に対する要求の高いセグメントである、プロのレーサー向けに技術開発を進め、そこで高い実績を上げ、ブランド力を高めつつ、そこで培った技術を、徐々に、より市場規模の大きな、一般の利用者のセグメント向けに、高付加価値の製品として落としていくことで、収益の拡大を図っている。そのため、たとえば、早い段階で欧州のレーシング・チームに対するスポンサーシップも含めた緊密な関係作りに投資を続け、共同での研究開発を進めている。こうした取り組みは、完成品メーカーに対するアドバンテージとなっており、まさにシマノが新たな市場のニーズに向けて部品を作り、完成品メーカーがそれに追随する、という関係が出来上がっている。

また、シマノは、部品メーカーであるにもかかわらず、全社的な取り組みとして、完成品の新たな市場の開拓、新たな自転車による楽しみの発見に取り組んでおり、さまざまな制度上の取り組みや、風土作りを行っている。中でも、ディーラーキャラバンと称する取り組みでは、世界中の販売店を、日本人のスタッフと現地スタッフとで組んで回っており、ディーラーキャラバンがカリフォルニアで、自転車で山登りを楽しむ人々に関する情報を入手したのが、MTBの発祥となった。今日までのシマノの成長を支えてきたのは、MTBの市場の拡大に負うところが大きいのだが、このMTB市場は、まさにシマノが発見し、育て上げた市場といっても過言ではない。

5) まとめ

これまでの論点を補足しつつまとめれば、自転車製造業界では、部品のモジュール化、標準化が進み、これにより、個々の部品の独立性が高まり、部品間の調整コストが低減され、生産の立地などの制約条件が除かれ、新規参入が容易になり、低コスト化が進んでいった。それに対して、シマノの競争優位性は、統合された高性能のコンポーネントを製作することで、クローズな製品アーキテクチャによる、高

い性能の製品を実現させたことである。また、それを実現する独自の競争優位性の高い研究開発および生産技術、完成車メーカーなどとの連携による他の関連技術の理解と統合能力、そしてリサーチ活動などを通じた市場を把握する能力とが、統合されていることが、シマノのコアコンピタンスであるといえる。

3-3 インテル

プラットフォーム・リーダーシップ・モデルの最後のケースとして、インテルを取り上げる。インテルを取り上げるのは、コンピュータ産業内において、その性能の善し悪しが、最もエンドユーザに体感されにくい1部品（マイクロプロセッサ）を作っていたメーカーが、PCIバスやUSBの開発・導入（プラットフォームづくり）を通じて、産業全体の進化と成長に貢献し、そのことによって、産業内における揺るぎない地位を確保するに至ったエッセンスを紹介するためである。

マイクロプロセッサは、ムーアの法則に従い、18カ月から24カ月の間に同コストで性能は2倍に跳ね上げる、極めて技術革新の速い商品である。にもかかわらず、PC本体のアーキテクチャおよびインターフェース仕様が古ければ、その影響をまともに受け、エンドユーザには、性能向上が認識されにくい。こうした逆境を乗り越え、1部品メーカーであったインテルが、PCプラットフォームのリーダーになるべくとった経営戦略は、特筆に値する。

1) インテルの歩みとコンピュータ業界の競争環境

インテルは、1968年にロバート・ノイスとゴードン・ムーアが起業し、社名をINTEgrated ELEctronicsを語源とするIntel（インテル）とした。まもなくアンディ・グロブが入社し、半導体メモリ製品（DRAM）を主要製品として開発していた。1985年には、日本企業の攻勢を受け、インテルは創業以来、初めての戦略転換点（Strategic Inflection Point）として、DRAM事業からの撤退を決断し、経営資源をMPU事業に集中した。この戦略転換が、今日の成功の基礎となった。

コンピュータ業界は、オープン・アーキテクチャ化、モジュール化が進み、大小さまざまな企業が、それぞれ独立性の強いモジュールごとに、事業活動を行っている業界である。この業界構造について、インテルは、冒頭に述べたように、自身が最も消費者の認識から遠いレイヤーにあると認識していた(図4参照)。

こうした状況で、単なるセットメーカーの下請け的な存在から脱皮し、成長をしていくために、単に自社製品だけの性能向上や販売促進を考えるのではなく、業界全体に働きかけて、業界の他のプレイヤーとうまく連携を図っていくことで、自社製品の必要性を高めようと考えた。すなわち、業界の各レイヤーのプレイヤーが、インテルのMPUの性能を活かしながら、業界全体としての顧客に対する価値を高め、発展していくことで、インテル自体の成長を図ろうとしたのである。言い換えれば、パソコンの購入者が、インテルのMPUが入っているから、という理由でパソコンを買いたいと思わせようと考えたのである。

そのためには、各レイヤーのそれぞれ独立した、場合によって利害が対立するさまざまな企業に、インテルのMPUの性能を活かすような製品作りをさせる必要がある。しかも、技術の進歩が速いパソコン業界では、次々に製品を進化させていかなければ、生き残ることは難しいため、インテルにとって、自社のMPUが、常に業界での優位なポジションを確

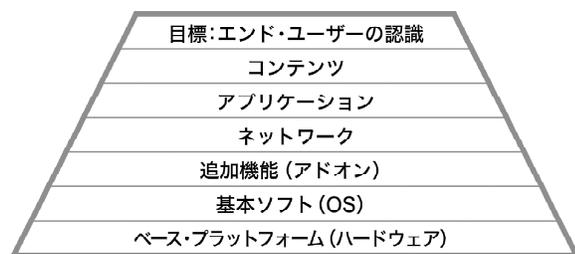


図4 インテルによるPC産業のプラットフォーム階層モデル

(出典) インテルの内部資料 (Gawer & Cusumano (2002))
を筆者が翻訳

保し続けられるようにするには、インテルと補完関係にある他のレイヤーの各企業が、単に現在のインテルのMPUを使おうとするだけでなく、インテルと歩調をあわせて、将来に向けた研究開発を進めるようにしむけなければならない。

これは大変難しい課題であった。なぜなら、自社内あるいはグループ企業であればまだしも、資本関係も無い、次々に参入や退出をする、大小さまざまな企業との間で、インテルにとって都合の良い企業間関係をつくりあげていかななくてはならないからである。たとえば、大企業を相手に、自社の提案する仕様を受け入れさせることは、特にインテルが今のような巨大企業になる前では、ハードルは高いであろうし、逆に小企業にとっては、インテルの存在は脅威であり、下手に連携して、事業そのものを取られてしまうのではないか、という懸念がつきまとうことになる。

そうした企業環境下で、インテルが実現してきたのが、プラットフォーム・リーダーシップ・モデルといえる。インテルは、自身のおかれているレイヤーでのシェアを拡大していくことと、そのために、垂直方向では連携を進めていくという、プラットフォーム型のビジネスモデルを進めていくことになる。すなわち、さまざまなプレイヤーが、インテルのMPUに基づいて研究開発を進めていくような環境を、後述するPCIバスなどのインターフェイスの確立などといった活動を通じて実現してきたのである。それによって、インテルのMPUは、業界での主導的な地位を築くことができた。

前述のシマノのケースと異なるのは、シマノが垂直方向の内部化を進め、統合度を高めていったのに対し、インテルは水平方向の拡大を優先している点である。すなわちMPUの販売数量を増やすことを最も主要な戦略目標としつつ、そのために垂直方向のプレイヤーと、業界全体としてのイノベーションの共進化を進めていった。インテルは、ムーアの法則¹⁶⁾に従って、自社のMPUの能力を進化させるべ

16) 「トランジスタの集積度は、約2年で倍増する」という半導体技術の進歩に関する予測で、インテルコーポレーション名誉会長のゴードン・ムーアが1965年に初めて学会で公表した。http://www.intel.co.jp/intel/history.pdf

く、常に多大な先行投資を続け、そのパワーが活かさせる方向で、業改全体のイノベーションが進んでいき、結果としてインテルのMPUへの需要が増大していくというシナリオを追及しているのである。

2) プラットフォーム・リーダーへの道程

それでは、こうしたインテルのモデルが、どのようにして形成されてきたかを考えてみたい。すなわち、インテルがこのモデルを築き上げ、成功するまでには、多くの課題に直面したであろうと考えられ、それは、自社の製品・市場をどのような範囲に設定するのか、他社とどのようにして良好な関係を築いていくのか、などである。ここで、この課題について、以下のように整理してみたい¹⁷⁾。

(i) 第1に、自社の事業領域をどのように設定するかである。言い換えれば、企業が内部で何を行い、外部企業に何を行わせるかである。自社が他の企業に対して競争優位性を持ちうるかどうか、事業領域を拡張するだけの経営資源があるか、あるいは、事業領域を選択し、経営資源を集中投入すべきか、などが意思決定の材料となる。

(ii) 第2に、自社の製品と他社の製品との間のインターフェースを、どのように設計するか、という、製品のアーキテクチャに関する問題である。インターフェースを標準化することによって、より、自社製品の利用者を増やし易くでき、スケールメリットなり、ネットワーク効果が働きうる。一方で、インターフェースが標準化されれば、他の企業が参入し易くなり、競争が激化する恐れがある。この点に関し、仕様をオープンにするのか、クローズにするのかという知財の問題が関係してくる。クローズにして課金する、あるいは交渉の材料とする、オープンにしつつ利用料を取る、などといった選択肢の中から、戦略的な意思決定が求められる。

(iii) 第3に、自社製品の補完製品を作る企業をいかにして確保していくか、という問題である。言い換えれば、プラットフォーム・リーダーあるいはそ

の予備軍と、補完業者の関係が、どの程度協調的、あるいは競争的であるべきか、という点である。補完製品とは、ビデオテープとビデオデッキのように、それぞれは別々の製品であるが、相互に依存関係にあり、どちらが欠けても用をなさなくなるような関係の製品を指す。自社製品が市場で普及するためには、自社製品を活かした補完製品を、他社が製造していてくれることが不可欠である。そのためには、他社に補完製品を作らせるインセンティブを提供していく必要があり、それは、ある種の先行投資を伴うものであったり、補完業者が負うはずの市場リスクを代替するようなものであったりする。また、補完業者にとって、安心して研究開発し、製品を製作できるような、信頼関係を醸成していけるかどうか課題となる。

(iv) 第4に、自社の成長戦略として、自社製品の現在のレイヤーで、シェアを拡大していくというミッションと、自社製品の関連事業領域に多角化し、収益を拡大していくミッションとの整合性を、どのように図っていくか、という問題がある。言い換えれば、プラットフォーム・リーダーおよびその予備軍が、外的小および内的小な利益の対立をより効果的に管理するために、どのようにその内部組織の構造を活用するか、という点である。これは、自社の現行の製品における補完業者の事業領域に進出しようとする場合に、特に問題になる。短期的な利益と長期的な成長、自社の有利なポジションの活用と、他社との信頼関係の維持発展といった、対立し易い事項が論点になる。

ここでは、上記の、プラットフォーム・リーダーになるための、4つの課題について、それぞれ、インテルの取り組みをまとめてみたい。

a) 自社の事業領域

インテルは既述のように、水平方向で競争し、垂直方向で協調する成長戦略を取った。これは、インテルにとって、IBMやDECといった、垂直統合型で成功してきた企業から、自社のような部品メーカー

17) この議論は、Gawer & Cusumano (2002) の提唱する“4レバー”に大きく依存している。

に主導権をとっていくためには、モジュラー化、すなわち垂直分業化を進める必要があり、一方で、マイクロソフトのような、レイヤーごとの強力なプレイヤーとは連携することで、業界におけるパワー関係の問題を回避しつつ、拡大しやすい競争環境にあったといえる。

特定のレイヤーで事実上の標準となり、最終の消費者を含む他のレイヤーのプレイヤーにとってのスitchング・コスト、すなわち他の製品へ切り替えるために払わなくてはならない手間や時間などのコストを大きくし、ロックイン、すなわち囲い込んでしてしまう、というのは、いわば、インテルやマイクロソフトが、IT業界で確立してきた伝統的な戦略である。インテルとウィンドウズの組み合わせでなければ動かないようなハードウェアやソフトウェアが増加することで、アップルコンピュータへ切り替えることを困難にしているのである。

b) 製品のアーキテクチャ

インテルにとって、前述のように、オープン・アーキテクチャ化を進めることが、同社がリーダーシップを発揮しうる方策であった。すなわち、個々の完成品メーカー別に部品をカスタマイズするようなやり方は望ましくなかったのである。インテルがこうした戦略を進める上で、自社のMPUの性能を、パソコン全体として発揮しやすくするための、PCIやUSBといったインターフェースの業界標準づくりに成功したことが、インテルの今日の成功を裏打ちしている。たとえば、PCIバス以前には、ISAバスと呼ばれる16ビット単位の処理を前提としたバスが普及していたが、このISAバスがネックとなり、インテルは、これ以上MPUを高性能化しても、パソコン・ユーザーにはその必要性が感じられないという事態に陥っていた。インテルは、32ビットを前提としたPCIバスを開発し、なおかつそれが業界の誰でも利用可能とし、PCIバスを事実上の標準にしていくことで、結果的にインテルの新世代のMPU（ペンティアム）に対する需要を喚起することに成功した。PCIバスの仕様に従う限り、インテルのMPUのパワーを活用する製品作りが、誰でも可能になったのである。

ちなみに、こうしたオープン・アーキテクチャ化の流れを作り出したのはIBMであり、それによってパソコンの開発の早期化に成功した。ただ、IBMの誤算は、一部分、BIOSに関する仕様はクローズとし、アーキテクチャをコントロールできるようにしようとしたが、コンパックが合法的に互換機（いわゆる、IBMクローン）を作り上げ、現在のパソコン市場の趨勢が決まることになった。

c) 外部の補完業者との関係

インテルとしては、自社のMPU事業を伸ばしていこうとするなら、自社のMPUを開発のプラットフォームとして、外部の企業に、補完製品の開発に取り組んでもらわなくてはならない。このようなことから、インテルは、垂直方向へ自社のドメインを拡張し、ビジネス機会を広げていこうという取り組みは、補完業者の事業領域を侵食する恐れがある場合には、ほとんど行っていない。かつて、数少ない例の1つとして、ビデオ会議システムにおいて、ピクチャーテル社を買収して進出したことがあるが、これは結果として成功したとはいえなかった。この経験は、その後のインテルの戦略に影響を及ぼしている。

インテルにとっての補完業者、すなわちインテルのMPUの応用製品やサービスの開発を行っている企業にとって、インテルが自社の事業領域を侵さない、と確信できなければ、多額の投資をしようとはしない。現在では、インテルは豊富なキャッシュを活用して、ポテンシャルのある技術を持つ補完業者に対して資金供給を行い、こうした企業の研究開発を後押しするといった活動を積極的に展開している。インテルが投資をすることは、補完業者にとっても、信用力を確保する上で有利に働き、研究開発への投資が進むことになる。

もともと、マイクロソフトやシスコなどといった、他のレイヤーにおけるリーダー企業は、この点に関して、必ずしもインテルと同じ考えではない。たとえば、マイクロソフトはOSと隣接する領域にあるアプリケーションを、次々にOSに取り込んでいくことで、自社のOSの付加価値を高める戦略を取っている。また、シスコは、技術進歩の激しい通信業界

において、著名な A & D (Acquisition & Development) とよばれる戦略を取り、積極的に他社を買収することで、自社のルーターを中心にした、インターオペラビリティ (相互接続性) を高めることで競争優位性を高めている。

d) 内部組織

インテルの場合、この問題は、前述のように、自社の MPU 自体の売上を伸ばすことをミッションとする組織と、MPU の周辺領域に自ら進出し、売上を上げることをミッションとする組織の間での利害対立として表れる。すなわち、前者のミッションでの補完業者が、後者のミッションでの競合となってしまうということである。インテルの場合は、社内に、両方のミッションと中立的な組織が存在し、双方の利害を調整している。その中立的な組織が、公平で、中立的であるという評価を、社内外に浸透させるように努めていることで、こうした微妙な問題の解決がうまく図られている。

この中立的な組織は、インテル・アーキテクチャ・ラボ (IAL) と呼ばれる組織で、インテルの社内にあるながら、インテル製品自体ではなく、バスの問題をはじめとする、インテルを含むパソコン業界全体の共通する課題に対する研究開発に取り組むことをミッションとしている。この IAL が、その取り組みを通じて、業界全体での信頼を醸成することに成功したことが、インテルのプラットフォーム・リーダーとしての成功の大きな原動力になっているのである。

参考文献

- Christensen, C. M., *et al.* (2001), "Skate to Where the Money Will Be", *Harvard Business Review*, 2001 Nov-Dec.
- Gawer A. & M. A. Cusumano (2002), *Platform Leadership*, Harvard Business School Press.
- Grove, A. S. (1996), *Only the Paranoid Survive*, Bantam Dell Pub Group. [佐々木かをり訳 (1997), 『インテル戦略転換』七賢出版].
- Kurimoto, H. & T. Kobayashi (2002), Strategic Aspects of Introducing a Virtual Product Development System: Focusing on CAD Systems in the Japanese Auto Industry, *Asia Pacific Management Review*, Vol. 7 No. 3, pp. 329-348.

- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford Univ Pr.
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press.
- Shapiro, C. & H. R. Varian (1998), *Information Rules*, Harvard Business School Press. [宮本喜一訳 (1999), 『「ネットワーク経済」の法則』IDG ジャパン].
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press. [浅沼萬里, 岩崎晃訳 (1980), 『市場と企業組織』日本評論社].
- 藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一編 (2001), 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣.
- 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001), 『知識とイノベーション』東洋経済新報社.
- 今井賢一, 伊丹敬之, 小池和男 (1982), 『内部組織の経済学』東洋経済新報社.
- 石倉洋子 (2001), 「アスクル」『一橋ビジネスレビュー』49 巻 3 号, 東洋経済新報社.
- 小林敏男 (1999), 「エレクトリック・コマースの展望と経営課題」『国際経済労働研究』通巻 890 号, 1999 年 5・6 月, pp. 7-16.
- 小林敏男 (2002), 『戦略的提携のロジック』(講演資料).
- 国領二郎 (1999), 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド.
- 島野喜三 (2002・2003), 「社長大学」『日経ベンチャー』2002.10 ~ 2003.1, 日経 BP 社.
- 武石彰, 青島矢一 (2002), 「シマノ」『一橋ビジネスレビュー』50 巻 1 号, 東洋経済新報社.
- 伊佐田文彦, 小林敏男 (2001), 「サプライ・チェーン・マネジメントに関する一考察」『大阪大学経済学』第 51 巻第 2 号, 2001 年 11 月, pp. 206-232.
- 伊佐田文彦, 小林敏男 (2002), 「流通業のビジネスモデルとしての C2C4B」『大阪大学経済学』第 52 巻第 2 号, pp. 278-293.
- 伊佐田文彦 (2003), 「Web-Community のビジネスモデルに関する一考察」『名古屋商科大学 総合経営・経営情報論集』第 47 巻 2 号, pp. 51-63.
- 伊佐田文彦, 日本総合研究所共編著 (2003), 『“日本発” MBA 戦略&マネジメント [下] 実践編』中央経済社.
- 伊佐田文彦 (2003), 「バーチャル・プロジェクト・カンパニーのビジネスモデル」(日本経営学会第 77 回全国大会予稿集).

ホームページ

- アスクル <https://www.askul.co.jp/>
- インテル <http://www.intel.co.jp/>
- シマノ <http://www.shimano.com/>