

招聘論文

ダイナミック・ケイパビリティ論におけるグローバル・マーケティングと ビジネスモデルの役割

日本大学 法学部教授

白井哲也

<要旨>

ダイナミック・ケイパビリティ論は、変化する市場に適合する資源ベースを動的に創造・拡大・修正する組織能力を競争優位の源泉とする新しい戦略理論である。しかしダイナミック・ケイパビリティ論は、資源ベースがどのような方法を通じて顧客へ価値を提案するのかについて十分に検討していない。また、異なる複数の国市場へ同時にアプローチする多国籍企業の資源マネジメント問題も十分に吟味してこなかった。そこで本稿ではダイナミック・ケイパビリティの実践においてグローバル・マーケティングとビジネスモデルが果たす役割について検討する。グローバル市場におけるダイナミック・ケイパビリティの実践では、ビジネスモデルの導入が資源ベースに基づいた顧客価値の提案と競争優位の獲得に貢献する。

<キーワード>

ダイナミック・ケイパビリティ、グローバル・マーケティング、ビジネスモデル、
多国籍企業、顧客価値

I 本稿の目的

近年、ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく戦略理論の開発が進んでいる。ダイナミック・ケイパビリティ（以下、DC）とは、変化する市場に適合する資源の束を動的に創造・拡大・修正する組織能力である。しかしDC論は、資源ベースがどのような方法を通じて顧客へ価値を提案するのかについて十分に検討していない。またDC論は、異なる複数の国市場へ同時にアプローチする多国籍企業の資源マネジメント問題も十分に吟味していない。複数の市場における個別の市場適合は多国籍企業の資源ベースの分散化を招きかねない。かかる問題に対して、各国市場の最前線に立ち顧客への価値提案を担うグローバル・マーケティングは、DCの実践においていかなる役割をはたすことが期待されるのか。顧客への価値提案と収益構造の双方を含むビジネスモデルは、DCの実践およびグローバル・マーケティングの役割とどのような関係にあるのか。本稿はこれら問題の検討を通じてグローバル市場における効果的なDC

の実践について命題を提示する。

本稿の構成は以下のとおりである。まずⅡでは DC 論における市場適合の論理について整理する。Ⅲではグローバル市場において DC を実践する際の課題とグローバル・マーケティングの役割について検討する。目まぐるしく変化する複数の国・地域市場において現地顧客へ価値を提案するために、多国籍企業が備えるべき組織能力（＝マーケティング・ケイパビリティ）について考える。Ⅳでは、Ⅲにおけるグローバル・マーケティングの役割を踏まえて、ビジネスモデルと DC の関係について検討する。ビジネスモデルはグローバル市場における DC の実践において優れたアウトプットを提供する。筆者はマーケティング・プログラム（STP と 4P）よりもビジネスモデルの枠組みを用いて DC を実践すべきであると考えている。その論理を本稿で披露したい。

本稿は招聘論文という性格上、研究のパースペクティブ（展望）の提示に努めたい。本研究の学術的検討は次回以降に譲ることにしたい。

Ⅱ 市場適合の論理：なぜダイナミック・ケイパビリティなのか

ダイナミック・ケイパビリティ（以下、DC）論はそれまでの静的な市場を想定して立論されたポジショニング・アプローチと資源ベースアプローチに対する批判を出発点としている（Bettis & Hitt 1995, Teece *et al.* 1997, 白井 2015）。市場の変化（動態性）を前提にすると外部要因のファイブ・フォースを競争優位の源泉とするポーターのポジショニング・アプローチも企業内部要因である経営資源（以下、資源）を競争優位の源泉とする資源ベース・ビューも、ともにその説明力に限界が生じる。ファイブ・フォースが動的に変化すれば、かつては高かった新規参入障壁が低くなったり、代替品の脅威が急速に高まったりすることが想定される。もちろん 5 つの要因は引き続き競争優位の源泉として機能するが、5 要因の変化を分析することが戦略上重要となる（Porter 1991）。Teece らは情報通信産業のようなハイテク産業を DC 論の典型的な対象としている。5 要因の変化が比較的緩やかな業界においてはこれからもポジショニング・アプローチの有効性は高いと仮定できるが、技術基盤が目まぐるしく変化し続けるハイテク産業では現在の外部要因を考慮すること自体が無意味となる。なぜなら競争相手も顧客ニーズも大きく変化を続けるからである。

資源ベース・ビュー（以下、RBV）は企業が独自に保有する資源の異質性に着目した立論である。異質な資源の企業間での移動が困難であると仮定すると、企業内部に保有する資源の属性が持続可能な競争優位の源泉となる。経済的価値、希少性、代替不可能性、模倣困難性が資源属性（resource attributes）である。市場に大きな変化が生じないことを前提とすると（市場が限定的である）企業が内部に保有する資源の属性こそが持続可能な競争優位の源泉となる。

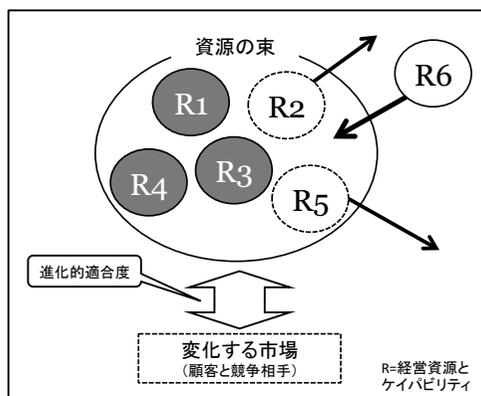
たが市場に大きな変化が生じればこの論理もまた崩れてしまう。なぜなら資源属性は市場条件によって規定されるからである。たとえば、経済的価値を生む資源は顧客が支払いを厭わないことを条件とするが、競争によって当該資源に対する顧客のニーズが変化すれば、経済的価値は過去のものになってしまう。同様に希少性は競争相手の保有する資源と相対的な関係によって決まるが、新規参入や競争相手のイノベーションによって希少性は失われてしまう。

そこで DC 論では市場適合度なる成果指標を掲げて、新しい競争優位の源泉の特定を試みる (Helfat *et al.* 2007)。つまり市場適合度を競争相手よりも優れて実行できる能力=ダイナミック・ケイパビリティこそが競争優位の源泉となる。Helfat らは市場適合度を専門的適合度と進化的適合度へ分けている。専門的適合度は内部適合とも呼ばれ、資源やケイパビリティが期待されている機能をどれぐらい有効にはたしているのかを表す (Helfat *et al.* 2007, 邦訳 12 頁)。換言すれば、生産技術やチャンネル管理に関するケイパビリティの質によって、期待されている経済効率が達成される程度を指標化したのが専門的適合度である。たとえば、ある工場において完成品単位あたりの総コストの達成目標が設定されている場合、この達成は企業が保有する生産技術全般の能力、すなわちケイパビリティの質に左右される。同様に、一定期間内に達成すべき流通カバー率は営業担当者のスキル、物流システムの質などによって決まる。これら個別のケイパビリティをオペレーショナル・ケイパビリティないしは一般的ケイパビリティと呼ぶ (Teece *et al.* 1997)。日本企業はこのオペレーショナル・ケイパビリティに強みがあると言われている。決められたマニュアルに沿って時間内に目標を達成するルーティンワークに長けている。80 年代以降、工場マネジメントで議論されてきた日本企業の強みは、5S 運動、QC サークル、TQM であった。批判を恐れずに単純化すれば、繰り返し作業を通じてスキルを磨いていくのが日本企業のお家芸である。しかし大幅な市場の変化は、これまで長期にわたって磨いてきたケイパビリティそのものの価値を消滅させてしまうかもしれない。そこで登場するのが進化的適合度という新たな成果指標である。

進化的適合度は、DC がどれほどうまく働いて、資源ベースの創造・拡大・修正によって組織（企業）に収益をもたらすかを表す (Helfat *et al.* 2007, 邦訳 12 頁)。DC ではオペレーショナル・ケイパビリティを静態的のみなし、複数のオペレーショナル・ケイパビリティの束を資源ベースと呼ぶ。企業は資源ベースを有しておりこれら資源・ケイパビリティを時間をかけて磨いている。一方 DC は、「内部・外部の企業特種的なケイパビリティの生成・発掘を実現するための感知・捕捉・適応に加え、環境変化への対応を実現する企業能力」(Teece 2009, 邦訳 89 頁) であり、静態的な資源ベースとは区別される。企業はオペレーショナル・ケイパビリティの競争に加えて（資源ベースの競争）、これら資源ベースを、変化する市場へ動的に適合させる能力、すなわち進化的適合度でも競争している。とくに市場の変化が激しい場合、オ

ペレーショナル・ケイパビリティよりもむしろ DC の優劣が競争優位の獲得へ大きな影響力を持つ。換言すれば、これまでコツコツと蓄積してきたスキルやノウハウは役に立たず、内部・外部から新しい資源・ケイパビリティを獲得して、資源の束を作り変えていく能力（＝DC）にこそ価値が生じる。企業は市場の変化を感知し、捕捉して、資源ベースを組み替えていくのである。このイメージを図表 1 に描いている。

図表 1 ダイナミック・ケイパビリティのイメージ図



出所：筆者作成

アマゾン・ドット・コム の事例を使って具体的に DC を見ていこう。アマゾンは 1994 年に米国にて創業した世界最大規模の E コマース企業である。2016 年の連結総売上高は前期比 20.7% 増の 1359 億 8700 万ドルであり、グローバル市場で成長を続けている。創業当時の事業ドメインは世界最大の品揃えを目指すオンライン書店であった。その後アマゾンは取り扱う商品カテゴリーを増やした。当初は自社の物流倉庫に在庫を保管して、注文を受けると、ピッキングして配送する方式のみを採用していたが、その後「セラー」と呼ばれるパートナー小売業のアマゾン内での出店を開始した（日本市場では家電量販店のビックカメラやエディオンも出店している）。本に関しても個人出店も含めて中古品の品揃えを充実させた。その結果、地球上で最大の品揃えをもって、サイトに訪れる顧客にワンストップでの比較購買、関連購買の便益を提供している。配送サービスのスピード化にも着手し、他のリアル小売店や E コマース店と品揃え、価格、スピード配送などの機能において競争力を高めていった。

2007 年には Kindle 端末発売により電子書籍事業への参入、会員制のアマゾンプライムサービスでは 2015 年にアマゾン・プライム・ビデオなる映画やドラマを配信するビデオ・オン・デマンドサービスを開始している。プライム・ビデオではアマゾンのオリジナルコンテンツの制作も手がける。さらにウェブ技術の蓄積をいかしてアマゾン・ウェブ・サービス (AWS) と

いう B to B ビジネスも開始している。スタートアップ企業や中小企業は AWS のクラウドサービスを使えば、少額で簡単に IT システムを構築できる。2016 年の連結総売上高の約 9% を AWS が占めるまでに成長している。日本市場の物流システムにおいてこれまで強力なパートナー関係にあったヤマト運輸との関係見直しは、資源の削減（図表 1 中の R2 と R5）に他ならない。ヤマト運輸との関係見直しに伴い、アマゾンでは自社による新たな物流システムに関するケイパビリティの開発に乗り出している。

このようにアマゾンは市場の変化に合わせてまさに資源ベースを進化させてきた。創業からたった 20 年の間にその資源ベースは様変わりしている。初期はウェブサイトと倉庫に投資をし、その後外部のパートナーの資源を活用して、品揃えを拡張している。また物販にとどまらずコンテンツ配信にも参入し、コンテンツ制作に関わるケイパビリティの開発に着手している。E コマースで書籍販売を手がけていたアマゾンの事業ドメインは創業より現在まで進化を続けている。

資源は互いに補完関係の束としてまとまったときにさらに大きな価値を生む（Teece 2009, 邦訳 42 頁）。これを共特化と呼ぶ。共特化は、顧客が求めるパフォーマンスを満たすための技術とその他の資産によるタイト・カップリング・システム（密に結合したシステム）である（Teece 2009, 邦訳 45 頁）。企業は、変化する市場を正しく感知できたとしても、それら獲得した新しい資源を既存の資源ベースへ再統合できなければ優れた DC を有しているとは言えない。図表 1 を例にとれば、R1、3、4 に加えて新たに R6 が加わるときに、資源ベース（資源の束）が効率的に再統合できなければ、変化する市場へ適合できない。アマゾンはさまざまな資源を追加し資源ベースを創造・拡大・修正してきた。しかしこれら資源は同時に互いに補完合いながら顧客へさらに高い価値を提供している。セラーの出店や中古本の取り扱いはサイトに訪れる顧客へ比較購買環境をさらに整えるための共特化であった。Kindle による読み放題サービス（アンリミテッド）とプライム・ビデオは、プラットフォームとしての魅力をさらに高めている。AWS は顧客へのシームレスなウェブサービス環境とデータベース構築そして物流との連携のために蓄積してきたケイパビリティを B to B 市場で再活用したにすぎない。このようにアマゾンの資源ベースは共特化を高次元で実現しており、補完関係にない資源はほとんどない。この点はいわゆる多角化によるリスク分散のための事業ポートフォリオマネジメントとは区別して考えなくてはならない。多角化ではリスク分散の観点より関連性のない事業への投資もオプションとして許容される。DC はあくまでも事業ではなく資源・ケイパビリティを分析単位としている。

本章では変化する市場への適切な対応として企業が備えるべき DC とその成果指標である進化的適合度の論理について整理した。資源ベースを創造・拡大・修正しつつも、同時に資源ベ

ースの共特化を追求することが市場機会の感知と捕捉に必要となる DC であることが理解できた。次章では多国籍企業が DC を実践する際の課題とグローバル・マーケティングの役割について検討する。

III グローバル・マーケティングの役割

多国籍企業が DC を実践する場合、現地市場の変化に個別対応することを通じて、ともすれば資源ベースは過度に分散化していく。そして資源ベースの過度な分散化は多国籍企業の資源マネジメントに非効率を生じさせる。本章では多国籍企業による DC の実践における固有の課題を浮き彫りにしたうえで、かかる課題への対処方法としてのグローバル・マーケティング機能について検討する。

III-1 多国籍企業によるダイナミック・ケイパビリティの実践と課題

Teece (2009) は多国籍企業論に対する DC 論の貢献を示すために内部化理論を批判的に検討している。内部化理論は企業による海外直接投資を通じた海外進出の論理を企業内部における資源移転の効率性に求めた。つまり本国資源（所有優位ないしは企業特殊優位）の国境を越えた移転の媒体として多国籍企業内部の移転が市場を介した移転よりも効率的なのである。Teece はこの立論を痛烈に批判する。グローバル経済はより「オープン」であり、柔軟性・企業家精神・学習・賢明な投資選択等を通じて企業外部から資源・ケイパビリティを取り込むことが、競争優位の源泉となると Teece は考えている。この意味において既存の多国籍企業論は内部コーディネーションを重視するがあまり、新技術の創造と顧客ニーズの変化、新しい競争への対応に関する知見を導出できない。

しかし、現地市場や外部パートナーからの資源の獲得や活用について国際経営論が全く無視してきたわけではない。国際経営組織を議論した Ghoshal (1987) は「グローバル戦略」の競争優位の源泉を、国の相違・規模の経済性・範囲の経済性とし、多国籍企業は国ごとに異なる組織プロセスとシステムから学習し、イノベーションへつなげると述べている。また Cantwell、Dunning と Ludan (2010) は国ごとの「制度 (institutions)」の相違より子会社が学習し、多国籍企業はこれを企業内部で統合しつつ、国境を越えて価値創造しながら進化していくと述べている (Cantwell *et al.* 2010)。彼らは外部からの資源の獲得による価値創造を明示している。実はこのダイナミックな資源ベースの開発については Porter (1991) が早い段階で検討していることはあまり知られていない。Porter は、ポジショニング・アプローチをダイナミック戦略へ進化させるには、ゲーム理論の応用、不確実な市場状況での投資（関与）、そして市場構造との関係において資源ベースを動的に開発していくことが必要であると述べている

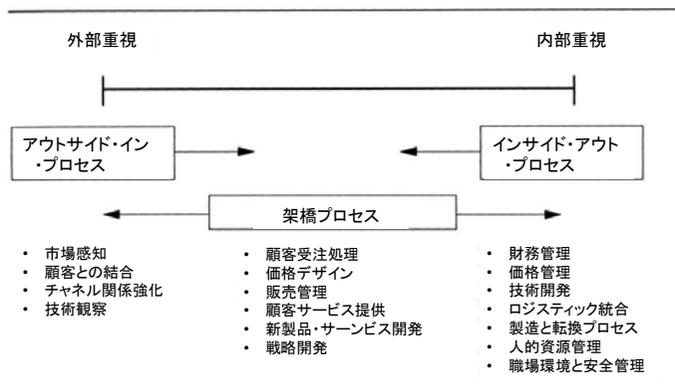
(Porter 1991, p.108)。そして競争優位の源泉として改めて外部環境の重要性を強調している。すなわち、資源の価値、希少性、代替不可能性、模倣困難性はすべて市場環境や産業構造との関係において相対的にそのポジションが決まる。外部環境の変化こそが企業内部の資源ベースの再開発の動因となる。そして彼は国の競争優位で示したダイヤモンドモデルを持ち出し、現地市場の動態性を説明している。たとえば産業クラスターはそこに立地する企業へ新たな資源へのアクセス機会を与える。そしてこの現地市場（環境）の動態的な変化が企業の競争優位の源泉となる（Porter 1991）。

このように多国籍企業は現地市場から学習し、資源ベースを創造・拡大・修正していく DC を備えなくてはならない。なぜなら現地市場は変化を続けており、また現地市場は本国市場にはない学習機会を提供するからである。多国籍ネットワーク内でこれら資源を統合してグローバルな規模と範囲で活用し競争優位を獲得することこそが多国籍企業の競争優位の源泉となる（Teecce 2009）。そしてここに来て問題となるのが多国籍企業全体としての資源ベースのマネジメントである。Ghoshal（1987）が指摘しているように、グローバル戦略のリスクは資源ベースの過度な分散によるマネジメント・コストの上昇にある。興味深いことにこの問題は資源の内部移転とマネジメントの効率性を重視する内部化理論への回帰でもある。グローバル戦略のマネジメントには常に規模の拡大と範囲の限定が付きまとう。

III-2 グローバル・マーケティングの役割

かかる資源ベースのマネジメント問題を目の前にして、我々はグローバル・マーケティングにどのような役割を期待できるのか。現地市場の最前線にあり、市場と企業内部の資源ベースを結びつける媒介こそがマーケティング機能である。ここでは先行研究に基づき2つの役割を示す。「架橋プロセス」と「グローバル・マーケティング調整」である。順に見ていこう。

図表2 Dayの市場駆動型組織におけるケイパビリティの分類



出所：Day（1994）p.41 より

グローバル・マーケティングはそれぞれの国や地域市場において、顧客への明確な価値提案を行うためにマーケティング・プログラムを計画し実行する。戦略的マーケティング研究の大家であるペンシルバニア大学ウォートンスクールの George S. Day 教授は、優れたマーケティング組織には図表 2 のようなマーケティング・ケイパビリティが備わっていると主張する (Day 1994)。彼は企業の外部環境 (顧客、競争相手など) と企業内部の活動 (価値連鎖の諸活動) をつなぐ結節点においてマーケティングを計画し実行する組織こそが優れていると言う。図表 2 中のアウトサイドインは DC における市場感知そのものである。顧客ニーズの変化、競争相手の変化、技術の変化をいち早く正確にキャッチして変化に備えるのが DC の第一段階である。そしてインサイドアウトは価値連鎖における諸活動に内在する現在の資源ベースである。技術、ノウハウ、スキルが含まれる。Day のフレームの特徴は架橋プロセス (spanning process) にある。架橋プロセスとはいわゆる STP (segmentation, targeting, positioning) とマーケティング・プログラム (製品、価格、流通、プロモーション) の計画と実行である。マーケティングは、市場感知に基づき (インサイドアウト)、現在の資源ベースの創造・拡大・修正 (アウトサイドイン) を通じて、顧客へ提供する価値を製品・サービスレベルへ具現化する役割を担う。プロパーなマーケティング研究は、企業の保有する資源ベースを考慮したマーケティング計画と実行にまで範囲を広げてこなかった。しかし Day は企業が保有する技術、ロジスティクス (物流)、人的資源、財務管理に関するケイパビリティを考慮した上で (インサイドアウト)、顧客へ価値提供を実現可能なマーケティング計画を立案し、実行する架橋プロセスを提案している。DC の成果指標は進化的適合度であるが、マーケティングでは成果指標を顧客への価値提案を反映する市場成果 (顧客満足度、顧客関係性、市場シェア、売上高成長率など) に設定している。Day は、競争相手と比較して顧客とより緊密な関係性を構築する状態を「関係優位」と呼んでいる。関係優位ポジションを獲得した企業は顧客のニーズをより深く理解する機会に恵まれ、顧客との協働も容易となり、顧客への個別対応が実現しやすいと Day は言う。このようにマーケティングは資源ベースを活用して、顧客への価値提案を製品・サービスのマーケティング計画へ落とし込み、実行する役割を担う。逆に言えば、顧客へ価値を提案するマーケティング計画・実行と市場からのフィードバックを通じて、企業は資源ベースの創造・拡大・修正を行うのである。これこそが架橋プロセスである。

アマゾンの事例で今一度考えてみよう。アマゾンの資源ベースの創造・拡大・修正はすべてウェブサイトを訪れる顧客との関係性の強化に資する。Kindle ばかり、プライム・ビデオ・サービスばかりである。資源ベースが顧客へ価値を提案するサービスの創造に直結している。顧客ニーズと競争相手の動きに基づき、あるべきサービスを開発する際に必要となる資源・ケイパビリティをアマゾンは調達している。その結果アマゾンは、顧客にオンラインショッピング

の最良のパートナーとして認識され、関係優位なポジションを獲得している。

DC の実践における第二の役割はグローバル・マーケティング調整である。国際マーケティング研究を長らく牽引してきたニューヨーク大学の Craig 教授と Douglas 教授は、多国籍企業の競争優位の源泉はグローバル市場の「配置優位 (configural advantage)」にあると述べている (Craig & Douglas 2000)。配置優位とは、マーケティング部門がグローバルに分散する子会社の活動を調整して、資源とケイパビリティを相互に活用し、現地市場とグローバル市場の双方で競争優位を獲得することである。具体的には、国境を越えて価値連鎖を連結すること、本社と子会社間・子会社同士で情報、経験、ノウハウなどのケイパビリティ (広告や流通サービスに関するスキル) を相互に活用することである。

Craig と Douglas は、配置優位の開発のために製品開発と生産においてマス・カスタマイゼーションを導入し、製品 (サービス) レベルでグローバルな標準化と現地適応化の同時達成を目指すことが有効であると述べている。現地市場の変化をとらえた資源ベースの創造・拡大・修正は、製品 (サービス) レベルにおいてはコア技術を標準化し、周辺部品や購入後のオプション、支払い方法のデザイン、プロモーションを現地適応化するマーケティング・プログラムへ具現化しなくてはならない。その際の焦点はマーケティング・プログラムの標準化と適応化の同時達成である。グローバル市場で DC を実践するプロセスにおいてグローバル・マーケティングは、技術、スキル、ノウハウなどの資源ベースを創造・拡大、修正しつつも、過度な現地適応化に常に目を光らせ、グローバルな規模を發揮できるコアとなる資源・ケイパビリティを競争優位の源泉として特定する能力を必要とする。そのためには、現地市場ごとに DC を実践するのではなく、本社と子会社のマーケティング部門をゲートキーパーとしてグローバルに資源ベースを調整・統合する組織的なしくみが必要となる。そのうえで各国市場において顧客への価値提案を具現化したマーケティング・プログラムを計画し実行する。

アマゾンの事例に戻ろう。アマゾンは複数の国や地域に進出をしており、現地市場で求められる資源ベースはさまざまである。米国と日本市場そして欧州市場においては、圧倒的な品揃え (コンテンツ含む) と効率的な物流・流通システムによって顧客との関係性を強化することに資する資源ベースへ継続的に投資している。顧客にとってアマゾンが最良のパートナーとして認識されることがアマゾンにとって最も重要な成果である。しかし一方で米国と双璧をなす E コマース巨大市場の中国では強力な競争相手 (アリババの運営する T モール) と異なる顧客ニーズの前で競争優位が獲得できない。2016 年の統計によればアマゾンの中国市場でのシェアは 1% に満たない (Business Insider, Feb. 24, 2017)。そこでアマゾンは中国市場において必要となる新たな資源ベースの構築への投資は中断し、インドへの巨額投資へシフトしている (The Wall Street Journal, Nov.18, 2016)。アマゾンはインドにおいて、小規模小売業者の配

達プラットフォームのパートナーとして物流システム（倉庫、ITシステム、配送車）へ投資している(Govindarajan & Warren 2016)。インドでの挑戦はまだ始まったばかりではあるが、アマゾンはいままで培ってきたウェブサイトの技術と物流システムのノウハウを駆使し、これに一部新たな資源を追加する方法でインド市場に参入している。アマゾンは資源ベースの過度な分散を回避するために、中国ではなく、インドへその投資先をシフトしたと考えられる。アマゾンはグローバルな規模で資源ベースを調整し、資源ベースの統合化を推進している。

以上検討してきたように、グローバル・マーケティングはDCの実践において2つの役割を担う。資源ベースのマーケティング・プログラムへの具現化とグローバル市場における資源ベースの調整である。DC論では市場の変化を感知し、これを捕捉するように資源ベースを創造・拡大・修正する能力に着目する。しかしそれでは企業はどのようにして顧客との関係性を強化するのか、どのようにして市場シェアを高めるのか、このプロセスがブラックボックスになってしまう。これに対してグローバル・マーケティングは現地市場ごとに資源ベースに基づき顧客へ明確な価値を提供するマーケティング・プログラムを計画し、実行する。より具体的には、差異化された価値ある製品・サービス、顧客にとって最良の支払い方法、配送方法、顧客とのコミュニケーション方法を立案し、価値連鎖活動全体で実行する。マーケティング・プログラムを提案し現地顧客の反応を見つつ同時に資源ベースがグローバル市場で過度に分散しないように調整・統合化するのもグローバル・マーケティングの役割である。以上より2つの命題(P)が導出される。

P1：多国籍企業でのDCの実践において「架橋プロセス」の導入は、現地市場成果（顧客満足度、顧客関係性、市場シェア、売上高成長率など）を高める

P2：多国籍企業でのDCの実践において「グローバル・マーケティング調整」の導入は、多国籍企業全体での資源ベースの過度な分散化を低減する

IV グローバル・ビジネスモデリング

DCは進化的適合度なる成果指標を設けているが、DCがどのように顧客への価値提案と結びつき、市場成果を上げているのかに関しては十分に検討していない。本稿ではこのDCの実践におけるこのミッシングリンクを繋ぐ役割としてグローバル・マーケティング機能を位置づけている。一方、このミッシングリンクを認識した当のTeeceは、マーケティング・プログラムではなく、ビジネスモデルをDCのアウトプットとして位置付けようとしている。ここでは今後の研究の方向性としてビジネスモデルの可能性を検討しておこう。TeeceはビジネスモデルとDCの関係について以下のように述べている。

「製品のデザイン・性能についてのスペック（仕様）、ビジネスモデルの採用は、いずれも顧客の価値提供、その価値に対する顧客の支払意思の誘引、顧客による支払の利潤への変換、といった流れを企業が進めていくうえで有用である。これらは、顧客が何を求めているかに加え、企業がどのようにして顧客ニーズを適切に満たせるか、さらにその対価をどのように受け取るのかに関して、経営者が構築した仮説を反映していよう（中略）適切なビジネスモデルは有利な費用構造を実現し、顧客にとって望ましい価値提案を生み出す。企業がビジネスモデルの創造・調整・改善を実行し、さらに必要があればその刷新を図る能力は、DCの基礎をなす」（Teece 2007, 邦訳 25～28 頁）。

ビジネスモデルとは何か。Teece はビジネスモデルを5つの要素へ分割し理解している（Teece 2009, 邦訳 25～26 頁）。①製品・サービスに埋め込む技術と特性、②事業の収入・費用構造の「デザイン」の仕方、および顧客ニーズを満たすための必要に応じた「リデザイン」の仕方、③さまざまな技術の結合の仕方、④ターゲットとすべき市場セグメントの識別、⑤価値獲得のメカニズムと方法である。一方、学界においてビジネスモデル研究をリードしてきた Zott & Amit (2010) は、ビジネスモデルを「価値創造のためにデザインされた取引群の（活動）内容・構造（活動間のリンク）・統治（活動の主体の機能化）の総体である」と定義し、その特質を4つの要素へ整理している。

- ① 「何（what）」・「いつ（when）」・「どこ（where）」ではなく、「どのように（how）」に事業（ビジネス）を遂行するのかに焦点がある
- ② 製品市場戦略、マーケティングなどの特定の機能部門に焦点をあてるよりもむしろ、価値連鎖全体でどのように事業（ビジネス）を遂行するのかを考えるホリスティック（全体的）な視点をもつ
- ③ ビジネスモデルに参画するすべてのパートナーで価値を創造し利益を分配する
- ④ ビジネスモデルの主体企業をパートナーが支援可能であることを認識する

DC が外部・内部の資源とケイパビリティを創造・拡大・修正して資源ベースを進化させていくのであれば、その顧客への価値提案と価値獲得のアウトプットはビジネスモデルが適している。ビジネスモデルは当該企業のみならず、外部パートナーの保有する資源とケイパビリティとのリンクの方法を含み、また収益化と費用構造のしくみも備える。マーケティングではその具現化の対象（アウトプット）はマーケティング・プログラムの計画と実行にあった。マーケティングでは製品・サービス中心の価値提案になるが、ビジネスモデルでは、顧客に価値を提供する事業をどのように（how）遂行するのかをデザインすることに焦点があり、資源ベー

スに基づく価値創造の活動範囲をよりホリスティック（全体的）に捉えることができる。ビジネスモデルは企業の内部・外部の資源ベースと顧客への価値提案、収益構造のすべてを考慮に入れた戦略計画の開発に適している。

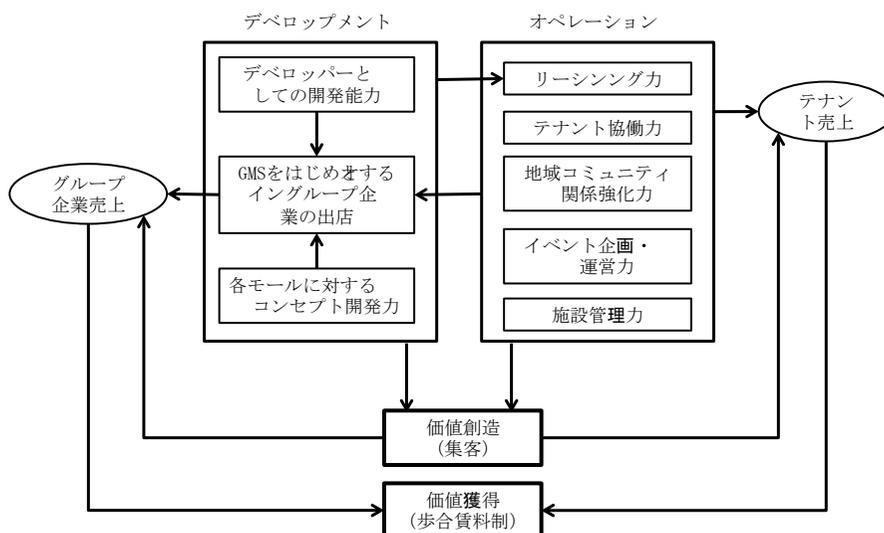
このように DC の実践においてビジネスモデルはマーケティング・プログラムよりも優れたアウトプットであると推察できる。Teece（2009）は、ビジネスモデルの構築の際に市場を感知する方法としてマーケティング調査の有効性に改めて注目している。マーケティング機能は、変化する市場と資源ベースそしてビジネスモデルをつなげるプロセスにおいて、資源ベースを構成するひとつの資源ないしはケイパビリティとして位置づけ直す必要がある。たとえば、マーケティング調査に関するケイパビリティや流通・物流パートナーとの強固な関係性、顧客とのコミュニケーションに関するケイパビリティは、ビジネスモデル構築に資する資源ベースの構成要素（オペレーショナル・ケイパビリティ）として活用すべきである。従って、Day の架橋プロセスでは、マーケティング・プログラムではなく、ビジネスモデルの構築と更新をアウトプットとして設定すべきであろう。近年、我が国においてもビジネスモデルを中核に据えた戦略に注目があつまっている（安室 2007、川上 2011）。DC 論におけるビジネスモデルへのアプローチは、プロパーなビジネスモデル論（Zott & Amit 2010, Zott *et al.* 2011）とは異なり、顧客への価値提案、収益構造の開発のみならず、持続可能な競争優位開発のための資源ベースの創造・拡大・修正までを分析の範囲に含んでいる。

ビジネスモデルはグローバル市場における資源ベースの調整と統合にも適している。ビジネスモデルは、多国籍企業自身が保有すべき資源ベースと外部パートナーから柔軟に調達すべき資源を識別し、グローバルな規模と範囲の経済を追求する。ビジネスモデルにおいて価値創造と価値獲得を実現させるエンジンは「活動システム（activity system）」である（Zott *et al.* 2011）。活動システムは、主体企業、パートナー企業、顧客などすべてのプレーヤーによる活動の束である。そしてそのデザインは、①活動システムの内容（content）、②構造（structure）、③統治（governance）の3つの要素で構成されている。まず「内容」とは必要となる活動の取捨選択であり、主体企業がいかなる活動を専業とするのか、そして当該活動の質を高めるためにどのような組織的な取り組みを行うのかを決定することである。活動はケイパビリティと同義であると考えてよい。グローバル・マーケティングの文脈では、当該多国籍企業が構築し磨きをかけるべき資源とケイパビリティが「内容」にあたる。RBV ではこの企業内部の資源・ケイパビリティの属性だけに着目するが、ビジネスモデルではそれら活動間のリンクにも競争優位の源泉を求める。Zott らはこれを「構造」と呼ぶ。「構造」とは主体企業、パートナー企業によって選択された活動（＝ケイパビリティ）をお互いにどのようにリンクするのかをデザインすることである。複数の活動が適切にリンクすることによりさらに大きな価値が創造できる。こ

の「構造」は DC における資源ベースの共特化と極めて親和性の高い概念である。DC では市場の変化を感知して、適宜これら活動を入れ替え、資源ベースを再創造する。活動間のリンクは共特化の関係によって再デザインされる。そして「統治」とは誰がどの活動に責任を持って実行するのかに関するしくみである。活動をリンクするだけでは活動システムは機能しない。機能させるためのインセンティブを同時にセットし、活動を実行ベースでコントロールしなくてはならない（臼井・星田 2016）。

ビジネスモデルの動的な国際展開については、臼井と星田がイオンモールのベトナムと中国におけるビジネスモデルを考察しているので見ていこう（臼井・星田 2016, 2017）。臼井と星田はイオンモールのビジネスモデルを以下のように整理している（図表 3 参照）。イオンモールのケイパビリティは、モール開発業務である「デベロップメント」と日々の運営業務である「オペレーション」の 2 要素によりなりたっている。「デベロップメント」では、これまで蓄積してきた小売業としての豊富な経験、綿密な市場調査に基づく物件探索力、さまざまな土地活用の知識を駆使し、どんなエリアであってもモールを出店できるノウハウをもつ。このケイパビリティで特に重要な活動は立地選定とモールのコンセプト策定である。マクロ環境、詳細なエリア情報、行政による再開発の情報を多面的に収集・分析し、最適な立地を選定するノウハウである。その後、エリア特性、客層、地域の文化、将来の開発・発展計画などを踏まえたモールのコンセプトを明確に打ち出し、商圈ごとに個性あるモールづくりに取り組んでいる。

図表 3 イオンモールのビジネスモデル



出所：臼井・星田（2016, 2017）

「オペレーション」では、リーシングから日々の管理・運営、テナントの再配置・入替、集客のためのイベント、リニューアルまで、長期的で安定的な集客と収益化のノウハウをもつ。

「欧米のデベロッパーとは異なり、モールの管理・運営による収益で成長をめざす独自のビジネスモデル」（代表取締役吉田昭夫氏談）というように、営業収益の約半分は歩合賃料収入により構成されている。歩合賃料制ではテナントの売上とイオンモールの売上と収益が連動している。イオンモールは小売業視点でのテナントへのアドバイス、テナントスタッフの教育、運営協議会を通じた各種共同販促などを用いて協業による価値創造を実行している。パートナー企業であるテナントと共に価値創造を追求している。また地域コミュニティと協働でイベントや展示会を開催するなど、地域密着の仕掛けに関するノウハウも蓄積している。

イオンモールは上述のビジネスモデルを基本型（コアな活動システム）として展開しつつ、中国、ベトナムの各モール店舗において現地市場（商圈）の特性と変化を感知し、適宜、テナントミックス、テナントの配置・入替、売り場の品揃え構成、内外装などを柔軟に適合させている。現地パートナー企業（デベロッパーなど）の選定、地元政府との関係性などの新たな資源も開発し、このビジネスモデルの基本型に追加して共特化を保持しつつ、商圈ごとの顧客への価値提案を実現している。たとえばベトナム・ホーチミンの1号店では、出店前に綿密な市場調査を実現し、「遊び・子供・飲食」なるコンセプトを決定した。このモールコンセプトのもとで、リーズナブルな価格で楽しめる飲食エリア（フードコートやイートイン）を増やし、母親と子供向けのテナントを拡充させている。またバイクでの来店が大多数を占めるこのエリアにおいて、バイク駐車場の快適性と安全性の確保（屋根をつけて、店内へのアクセスを容易にする）に努めている。3号店を出店したハノイや中国・武漢エリアでは地元政府との強固な協力関係を構築し、都市の再開発（新規開発）に合わせた最適な出店エリアの選定に役立っている。これらの活動はすべて現地において新たに獲得した資源・ケイパビリティである。

イオンモールの国際展開が示す重要な教訓は、グローバル市場での DC の実践においては、価値を創造するビジネスモデルの基本型を標準化して移転しつつ、現地市場で新たな資源・ケイパビリティをビジネスモデルに追加する方法の有効性である。DC のグローバルな実践においては、多国籍企業が長期的に投資し蓄積するコアな資源・ケイパビリティないしは活動システムと、現地パートナーから獲得するあるいは協働して開発する資源・ケイパビリティに境界線を引くことにより、より効率的な資源ベースのマネジメントが実践できる可能性がある。これをひとまず本稿ではグローバル・ビジネスモデリングと呼んでおく。以上の議論は以下の命題（P）を導出する。

P3：多国籍企業での DC の実践において「ビジネスモデル」の導入は、現地市場成果（顧

客満足度、顧客関係性、市場シェア、売上高成長率など) を高める

むすびにかえて

本稿は、グローバル市場での DC の実践において、現地顧客への価値提案と資源ベースのマネジメントにおいてグローバル・マーケティングが果たすべき役割を素描した。そのうえで DC の実践におけるビジネスモデルの有効性について検討した。グローバル・ビジネスモデリングは多国籍企業がグローバルな市場範囲を対象として DC を実践し、市場成果を獲得する論理を説明する枠組みとして有効であろう。さらなる学術的検討は次回以降に期したい。

<参考文献>

- Bettis, R. A. & Hitt, M. A. (1995) "The New Competitive Landscape." *Strategic Management Journal*, 16, 7-19.
- Business Insider (2017) "Amazon is still getting dominated in China," www.businessinsider.com (February 22).
- Cantwell, J., Dunning, J. H., & Ludan, S. M. (2010) "An evolutionary approach to understanding international business activities: The co-evolution of MNEs and the institutional environment." *Journal of International Business Studies*, 41, 567-586.
- Craig, S., & Douglas, S. (2000) "Configural advantage in global markets," *Journal of International Marketing*, 8(1), 6-26.
- Day, G. S. (1994) "The capabilities of market-driven organizations," *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Ghoshal, S. (1987) "Global Strategy: An Organizing Framework." *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
- Govindarajan & Warren (2016) "How Amazon Adapted Its Business Model to India," *HBR online*, www.hbr.org (July 20).
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization*, Wiley-Blackwell (谷口和弘他訳『ダイナミック・ケイパビリティ：組織の戦略変化』勁草書房, 2010年)。
- 川上昌直 (2011) 『ビジネスモデルのグランドデザイン』中央経済社。
- Porter, M. E. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy." *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic capabilities and strategic management*. London: Oxford University Press (谷口和弘他訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社, 2013年)。
- The Wall Street Journal (2016) "Jeff Bezos Invests Billions to Make Amazon a Top E-Commerce Player in India," (November 18).
- 白井哲也 (2015) 「リソース・リポジショニング・フレームを用いた新興国市場戦略の分析視角」『国際ビジネス研究』7(2)、2-25頁。

- 白井哲也・星田剛 (2016) 「ビジネスモデルの国際化における「リソース・リポジショニングの効果分析—日系ショッピングモールのベトナム進出のケース—」『多国籍企業研究』9号、19-36頁。
- 白井哲也・星田剛 (2017) 「ビジネスモデル思考で捉える国際マーケティング:日系ショッピングモールの中国市場進出」『日経広告研究所報』293号、54-61頁。
- 安室憲一・ビジネスモデル研究会 (2007) 『ケースブック ビジネスモデル・シンキング』文眞堂。
- Zott, C. & Amit, R. (2010) “Business Model Design: An Activity System Perspective,” *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011) “The Business Model: Recent Developments and Future Research,” *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.