

戦略マップを用いた補完的生産者とのシナジー創出 －ケース・スタディによる顧客価値提案の視点からの分析－

梅田充*

shu1991umeda@gmail.com

田坂公**

tasakako@fukuoka-u.ac.jp

＜目次＞

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1. はじめに | 3.2 B社のリサーチサイトの概要 |
| 2. 先行研究 | 3.3 ケース研究のまとめ |
| 2.1 ビジネスシステムに関する研究 | 4. ディスカッション |
| 2.2 シナジー創出に関わる研究 | 4.1 顧客関係性重視の補完的生産者の役割 |
| 3. ケース・スタディ：補完的生産者2社の事例 | 4.2 ビジネス・エコシステムの戦略マップ |
| 3.1 A社のリサーチサイトの概要 | 5. まとめ |

主題語: 管理会計(management accounting)、補完的生産者(complementors)、ビジネス・エコシステム(business ecosystem)、顧客価値提案(customer value proposition)、バランスト・スコアカード(balanced score card).

1. はじめに

昨今、製品・サービスのコモディティ化によって、企業はビジネス・モデルの変革に迫られている。従来のビジネスにどれだけ付加価値をつけることができるかが、企業の今日的課題の1つである。このような変革期においては、次の2点が肝要となる。

第1に、「ビジネスにサービスの概念を組み込むことが重要」(Chesbrough, H., 2011)という点である。サービスの概念をどう組み込むかについては、「顧客価値提案」ないし「戦略テーマ」を考慮することが肝要である。戦略テーマとは、戦略を類型したものである。戦略テーマには、「卓越した業務」、「顧客関係性重視」、「製品リーダーシップ」、「規制と社会」の4タイプであり、バランスのとれた戦略テーマを設定する必要がある (Kaplan and Norton, 2004)。

* 金沢星稜大学経済学部 講師

** 福岡大学商学部 教授

卓越した業務は、業務管理プロセスを改善し、原価低減、納期短縮や品質向上に焦点を当てる。顧客関係性重視は、顧客の獲得・維持といった顧客との関係性に焦点を当てる。製品リーダーシップは、新製品開発や技術連携によって、最先端企業を目指すことに焦点を当てる。規制と社会は、訴訟を避けたり、地域社会からのイメージを高めることに焦点を当てる。

第2に、「補完的生産者の協力が重要」(Brandenburger and Nalebuff, 1997)という点である。成功企業には、自社製品が相手製品により多くの価値を付加したり、相手の製品が自社製品により多くの価値を付加したりする関係にある他社、いわゆる補完的生産者の活躍がその背後にある。

そこで、本研究の目的は、既存のビジネス・モデルにサービスを付加する新事業(子会社)をいかに管理するかという点を検討するために、補完的生産者の協力がどのように関係するかを、管理会計の観点から明らかにすることにある。そこで、第2節では、先行研究について述べる。第3節では、本研究に適したケース研究を2社(A社およびB社)取り上げる。第4節では、A社およびB社の事例をもとに、親会社を顧客関係性重視という戦略テーマ(顧客価値提案)から補完する企業のビジネス・エコシステムでの役割について述べる。また、戦略マップを用いて、補完的生産者とのシナジー創出の可視化について検討する。最後に本研究をまとめる。

2. 先行研究

競争優位の獲得のためには、ビジネスの基礎となるビジネスシステムの設計が必要不可欠である。これまで、企業間の競争は個別企業を対象として議論されてきた。個別企業間の競争において、個々の製品やサービスの差別化が競争優位の源泉であると考えられてきた。依然として、製品やサービスそのものの開発は企業にとって重要なテーマである。しかし、製品やサービスがコモディティ化すると開発に加えて、従来のビジネスにいかにか新たな価値を付加するかが重要となる(Chesbrough, 2011)。そして、個別企業間の競争から顧客に価値を提供する事業システム間の競争へと移行している(井上, 2010)。このような背景から、ビジネスシステムに関する研究も変化している。本節では、価値創造に参加するプレイヤーに着目して、先行研究を整理する。

さらに、異なる企業、事業部間の協働においては、いかにシナジーを創出できるが鍵となる。異なる企業、事業部間のマネジメント・システムを提唱したKaplan and Nortonの研究についても紹介する。

2.1 ビジネスシステムに関する研究

ビジネスシステム研究は、価値連鎖の登場によって萌芽した。価値連鎖の代表的研究としてPorter(1985)を取りあげる。価値連鎖の特徴は、価値連鎖を通じて諸活動にさかのぼることで、どこでコスト低減を行い、その余剰資金を使ってどこで差別化するかを戦略的に分析・検討できる点である。あくまでも、ここの活動のコストに焦点が当てられている。また、他社との価値の共創については説明されていない。

次に、Christensen and Rosenbloom (1995)の価値ネットワークを紹介する。バリューネットワークは、顧客ニーズと技術的パラダイムを取り入れた入れ子構造型の価値連鎖である。例えば、最終製品が車のケースを考えてみよう。車は、エンジン、電子部品、フレームなどのアーキテクチャからなる。さらに、電子部品でいえば、デバイス、回路部品、接続部品からなる。このように、サプライヤーがアセンブリメーカーに部品を納入するという価値連鎖を描くことができる。

バリューネットワークの特徴は、入れ子構造の価値連鎖に顧客ニーズ、技術的パラダイムをいう考えを取り込んだ点である。つまり、自社の成功を決めるのは、業界ではなく、自社が存在するネットワークの価値観であるという。¹⁾

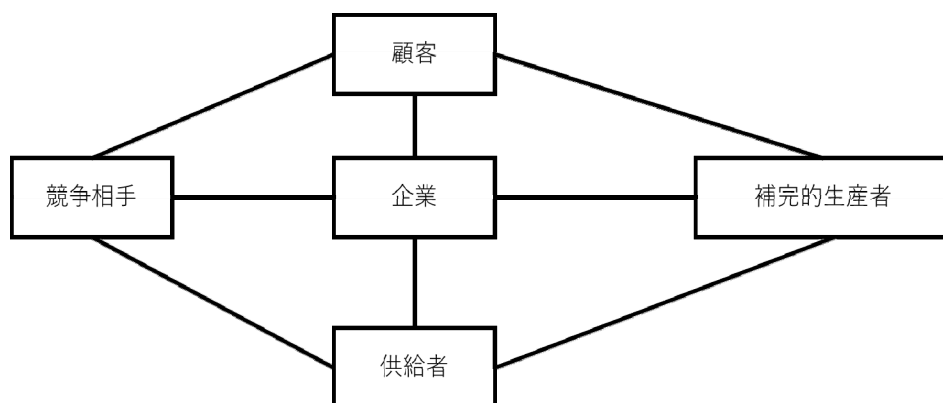
個別企業間の競争から事業システム間の競争へ移ると、自社だけの企業価値追及だけでなく、他のプレイヤーとの協力的な価値共創が必要となる。補完的生産者は、その代表であり、ビジネスシステムに組みこまれるようになった。

まず、Brandenburger and Stuart(1996)を紹介する。彼らは、供給業者から自社を経由して顧客までの垂直的な関係において生み出される価値に着目した。彼らのモデルは、企業の

1) Christensen and Rosenbloom (1995)は、次のようなHDDを例にバリューネットワークの効果を強調した。1980年代後半、5.25インチHDDのリーダー企業は、デスクトップ型パソコン・メーカーのバリューネットワークに存在していた。そこでは、大容量化という顧客ニーズを捉え、大容量化のためのイノベーションに注力した。しかし、同時期にポータル型パソコン・メーカーは5.25インチHDDに比べて割高な3.5インチHDDを採用した。5.25インチHDDのリーダー企業は、3.5インチHDDを製造できたにもかかわらず発売できなかったのは、デスクトップ型パソコン・メーカーの顧客からは、小型省スペースというポータル型パソコン・メーカーの顧客ニーズはきくことができなかったからである。

仕入コスト(C)から供給業者が得たい最低限の金額である機会原価(OC)を差し引いた金額が売り手つまり供給業者の分け前である。次に製品の価格(P)と仕入コスト(C)の差額が企業の取り分となる。最後に、顧客が支払ってもよいと思う価格(Willingness to Pay: WTP)から製品の価格(P)を差し引いた額が買い手、すなわち顧客の分け前となる。つまり、一連の価値連鎖の中で創造された価値をどのプレイヤーで分け合っているかを示す。このモデルの特徴は、プレイヤー同士が協力しあって付加価値を高め全体の価値を創造している点にある。²⁾

Brandenburger and Nalebuff (1997)は補完的生産者をビジネスシステムに取り入れることを提唱した。価値相関図は、顧客、競争相手、供給者、補完的生産者という価値創造に関わる全てのプレイヤーの相互関係を示したものである(<図1>参照)。



出典：Brandenburger and Stuart (1997).

<図1> 価値相関図

価値相関図は、自社を中心として、垂直方向に顧客、供給者が置かれ、水平方向に競争相手と補完的生産者が置かれる。個別のプレイヤーの関係性だけでなく各プレイヤーが相互関係するシステムである。これにより、企業は多様な収入モデルを検討できるように

2) Brandenburger and Stuart(1996)によれば、付加価値を高める方法には4つの方法がある。1つめは、差別化によって製品そのものの価値を高め、顧客が支払ってもよい価格を上げることである。2つめは、長期契約等によって、供給業者との関係を深めることで機会原価を引き下げることである。3つめは、スイッチングコストを高めることで、競争相手に対して顧客が支払ってもよい価格を引き下げることである。4つめは、供給業者のスイッチングコストを引き下げること、競争相手に対して供給業者が最低限確保したい金額を引き下げることである。

なった(井上,2010)。言い換えれば、補完的生産者や供給者と協力することで市場を拡大できるようになった。

このような、企業間の協調関係に着目して、Moore(1993)は、生態学で提唱されたエコシステムという概念を経営戦略に導入し、ビジネス・エコシステムを提唱した。Moore(1996)は、ビジネス・エコシステムを「相互に関連しあった組織や個人を基礎とした組織によってサポートされる経済的コミュニティ、ビジネス世界における有機的組織体」と定義した。さらに、その特徴として、時間経過によるビジネス・エコシステムのプレイヤーの能力の向上、リーダー企業の変化、リーダー企業によるビジョンの共有を挙げている。つまり、ビジョンを共有することでビジネス・エコシステムが一体となって、顧客に価値を共創することができ、結果としてそれぞれのプレイヤーの能力が向上する。

ビジネス・エコシステムの組織間の関係に着目したIansiti and Levien(2004)は、価値創出と価値獲得の側面から、ビジネス・エコシステム内の企業をキーストーン、ドミネーター、ハブの領主、ニッチ・プレイヤーの4タイプに分類した(表1参照)。

キーストーン、ドミネーター、ハブの領主は、ビジネス・エコシステム自体へ多大な影響を及ぼす。一方で、ニッチ・プレイヤーは、ビジネス・エコシステム自体への影響力は少ないもののイノベーションをもたらす。

さらに、ビジネス・エコシステムが持続する健全性について、4つのタイプの中でもキーストーンが存在が、ビジネス・エコシステムのプレイヤー間のバランスをとり、ビジネス・エコシステム全体を健全な方向へと導く重要な役割がある。一方で、ドミネーターは価値を独占する傾向にあり、結果として、長期的にはビジネス・エコシステムが破綻する可能性がある。

Iansiti and Levien(2004)は、ビジネス・エコシステムの健全性を生産性、堅牢性、ニッチの創出という3の評価指標を提案している。生産性は、要素生産性、時系列での生産性の変化、イノベーションの伝達の3つに分解される。生産性はイノベーションの効率性を測定するものであり、具体例として、投下資本利益率(ROIC: return on investment capital)があげられている。堅牢性とは、プレイヤーが生き残っているか、ビジネス・エコシステムが持続的かどうかを測定するものである。具体的な指標として、プレイヤーの生存率や外部環境の変化の影響度などで測定される。ニッチの創出は、イノベーションの大半をになうニッチ・プレイヤーにチャンスを与えられているかどうかである。これは、新規のニッチ企業参加数などで測定される。

以上のように、ビジネスシステムは、競争環境の変化にともなって、個別企業間の競争

から事業システム間の競争へと変化している。特に、補完的生産者を含むプレイヤー全体での価値の共創が新事業には必要不可欠となる。

<表1> ビジネス・エコシステム内のプレイヤーの役割

役割	内容
キーストーン	<p>定義：エコシステム前提の健全性を積極的に改善し、その結果自社の持続的なパフォーマンスによって便益を享受する。</p> <p>存在：影響力は大きい、物理的な存在感は一般的に小さい。比較的少数のノードのみを占有する。</p> <p>価値創造：価値創出の結果の大半をネットワークに残す。自社内で創造した価値も広く共有する。</p> <p>価値獲得：ネットワーク全体で価値を共有する。特定の領域では、価値の獲得と共有のバランスをとる。</p> <p>主な焦点と課題：プラットフォームを生み、ネットワークにの問題の解決策を共有する。重要な課題は価値の獲得と共有のバランスを取りながらも、価値創造を維持させること。どこの領域を選択して占有するかについても重要な課題である。</p>
ドミネーター	<p>定義：垂直的あるいは水平的に統合し、ネットワークの大部分をコントロールする。</p> <p>存在：物理的な存在感が大きい。大半のノードを占有する。</p> <p>価値創造：大半の価値創造の活動を単独で行う。</p> <p>価値獲得：価値の大半を占有する。</p> <p>主な焦点と課題：コントロール権と価値の支配権を追及する。ネットワーク全体でなにを行うかを決定し、指示する。</p>
ハブの領主	<p>定義：ネットワークを直接コントロールはしないが、できるだけ多くの価値を得る。</p> <p>存在：物理的な存在感は小さい。ごく少数のノードを占有する。</p> <p>価値創造：価値創造はネットワークの他のメンバーに依存する。</p> <p>価値獲得：価値の大半を独占する。</p> <p>主な焦点と課題：根本的に整合性のない戦略である。価値厳選としてのネットワークに依存しているが、ネットワーク自体をコントロールすることを拒否する。また、価値の大半を横奪しており、リスクにさらしている。</p>
ニッチ・プレイヤー	<p>定義：ネットワークの他企業と差別化するための特殊な能力を開発する。</p> <p>存在：個々には極めて小規模な物理的存在。しかし、ニッチの固まりとしてはエコシステムの多くの拠点を占める。</p> <p>価値創造：健全なエコシステムの価値の大半を集合的に創造する。</p> <p>価値獲得：自ら創造した価値を得る。</p> <p>主な焦点と課題：キーストーンによって提供されるサービスを利用しながら、自社で能力を有する、あるいは開発できる領域に特化する。</p>

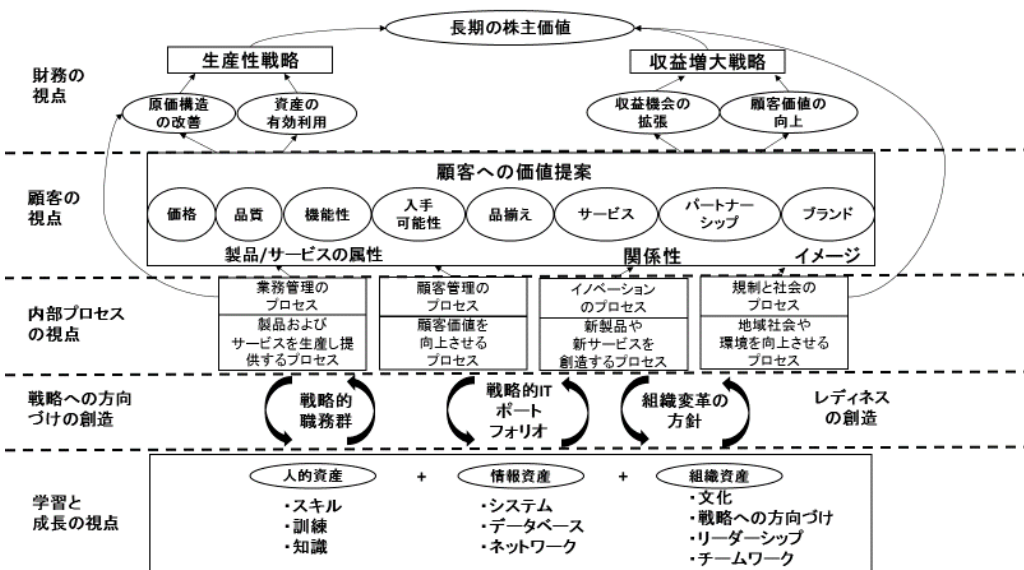
出典：Iansiti and Levien(2004)。

2.2 シナジー創出に関わる研究

BSCは、戦略の策定と実行のマネジメント・システムである(櫻井, 2008)。BSCとは、戦略を可視化する戦略マップと戦略の進捗度を測定し管理するスコアカードからなる。まず、

戦略マップの概念図を示し、戦略マップを俯瞰的に説明する。次に、サウスウエスト航空のBSCを用いて、戦略マップとスコアカードの関係性について説明する。

<図2>は、戦略マップのテンプレートである。戦略マップは、戦略を可視化しインタナジブルズがどのように企業価値を創造するのかを明示するためのフレームワークである (Kaplan and Norton, 2004, p.60)。



出典：Kaplan and Norton(2004, p.51).

<図表2> 戦略マップ

戦略マップは、財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点という4つの視点で戦略目標を記述する。そして、戦略を達成するための戦略目標が各視点に記述され矢印の因果関係で結ばれる。戦略マップを構築するにあたっては、重要な戦略目標を4つの視点にバランスよく設定する必要がある。

戦略マップを用いることで、複数の企業、事業間のアライメントを図ることができる。アライメントを図るためには、全社的な戦略テーマを複数の部門で共有する必要がある (Kaplan and Norton, 2006, p.102)。さらに、アライメントを図ることで、戦略修正や企業、事業間のリンゲージが生まれる(梅田, 2020)。

3. ケース・スタディ：補完的生産者2社の事例

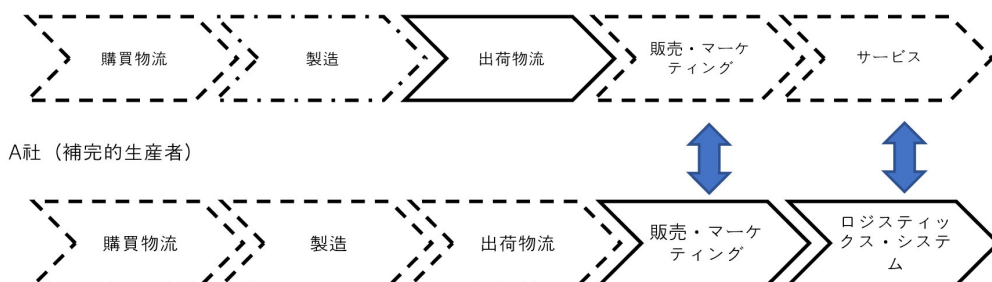
本節では、先行研究に基づいて、補完的生産者の戦略管理を明らかにするために、A社とB社のケースを取り上げる。A社およびB社は、本社のビジネスの一部を補完するビジネスを展開している。また、両企業ともに、本社とは異なる戦略テーマ(顧客価値提案)でビジネスを展開している。これらのことから、本研究の目的に適したリサーチサイトである。

まず、リサーチサイトである両社の概要についてまとめる。次に、インタビュー調査の結果に基づいて、両社の戦略と構築した補完的生産者としての概要について述べる。なお、調査は事前に質問票を送付した上で、訪問インタビューを行った。インタビューは、A社取締役財務企画部長である。インタビュー調査は、2018年2月20日10時00分から12時00分の120分間行った。一方、B社のインタビューは、B社経営企画部企画チーム担当部長である。インタビュー調査は、2018年2月19日10時00分から12時00分の120分間行った。

3.1 A社のリサーチサイトの概要

A社は、親会社(運送業)の子会社であり、非上場企業である。創業当初(2006年)は、親会社の金融会社であった。その後、顧客の在庫管理、親会社グループの資金調達・管理決済ソリューション事業などを行うようになり、物流と金融を融合した新しいサービスを提供している。2018年度の売上高は232億円、経常利益は6億円、である。なお、A社自体には海外事業部はない。親会社とA社(補完的生産者)の関係は<図3>にまとめられる。

親会社（運送業）



出典：筆者作成

<図3> A社(補完的生産者)と親会社との関係

このように、親会社は物流を担当しており、トラックを所有しているので、貨物を運んでいるのは親会社である。子会社であるA社はトラックを持っていないし、販売・マーケティングおよびロジスティックス・システムだけを担当している。そもそも、A社は、ファイナンスだけを業務としていた。その後、A社の親会社グループは、物流とIT、金融・決済機能を融合し、物流の管理機能を商流まで拡大することになった。その結果、A社の機能は、創発戦略の下で、形成されていった会社といえる。A社には、ファイナンスだけでなく、在庫管理も行うことで、シナジー効果が生まれるといえる。

「顧客にとっては、直接的なコストは、A社に利益が残る分だけ当然コストアップになって、これをメリットとを感じる顧客さんというのが、この真ん中のプラン1の在庫バランス型。例えばB/Sをスリムにしたとか、そういった顧客さんには、ニーズがあります。全部の顧客でも間にA社(実際は子会社名)が入ることがメリットとを感じるばかりではないです。自分でやる会社も多いですね。新規顧客開拓に若干苦労しているというのはあります。」

A社の戦略テーマ(顧客価値提案)は、「顧客関係重視」といえる。A社の顧客にしてみれば、A社に任せておけば、仕入管理、納期管理、在庫管理、決算管理のすべてを管理してもらええるわけである。ただし、顧客はすべてをA社に任せるとは限らないため、新規顧客開拓は決して楽ではない。

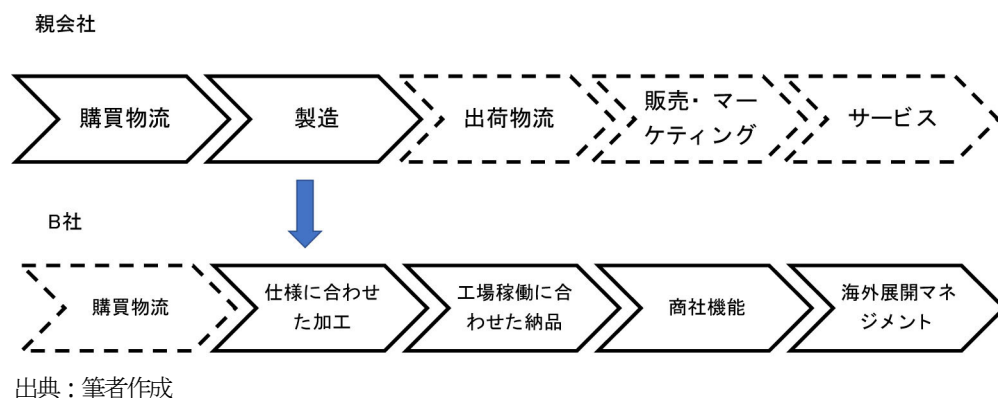
A社の親会社に対しては、親会社の物流が本業だとすると、本業を補完するための事業を遂行することである。経済社会の変化、ICT、AIといった技術革新の進歩によって、グループ全体に求められるサービスは常に見直しが必要となる。グループ全体の事業としての新サービスの開発は、A社の視点からは、親会社の物流サービスを補完するための新事業の開発という関係性を持つことになる。

「何を仕入れて何を販売するかも、販売先からの指定に応じて当社が動いている状況で、そこで、当社が仕入れについて、独自の仕入れ先を探したりしなければいけないコストというのは特に発生していないということです。そこそこ、物品販売部分でたくさん儲けるというよりもあくまで、A社の親会社グループとして運送事業を拡大する形です。」

A社の利益管理は、グループ全体の利益をキープする価格決定ということになる。その結果として、親会社もA社も双方で利益が生まれるということである。

3.2 B社のリサーチサイトの概要

B社は、親会社(鉄鋼・非鉄金属製造業)の子会社であり、東証一部上場企業であったが、2013年に上場を廃止した。創業当初(1946年)は、親会社の専門商社会社であった。その後、本社を置く鉄鋼商社である親会社製鋼所直系のメーカー商社で、同グループ製品の取り扱いが大半である。現在は、情報分野を重点的に育成している。2018年度の売上高は7800億円、経常利益は50億円、従業員数469人である。なお、アメリカ、中国、韓国、インド、東南アジア諸国など海外事業部を多数有している。親会社とB社(補完的生産者)の関係は<図4>にまとめられる。



<図4> B社(補完的生産者)と親会社との関係図

このように、親会社は鉄鋼・非鉄金属製造業である。子会社であるB社は顧客からの注文を取り、親会社に発注する。完成品を親会社がB社に納入する。B社は「在庫管理」をしながらも顧客に製本を納品(物流)する。これが、B社の専門商社元来の機能である。

しかし、その後、B社は、顧客のニーズに合わせて、親会社から納入されてきた製品を、顧客のために「加工」および「物流」を行うようになった。つまり「在庫管理」だけでなく、「加工」も行い、「物流」も行う企業になったところが特徴的である。具体的には、加工設備を持ち、鋼の板を顧客仕様に併せてカットしたり、少し成分を変更して納品(物流)したりするようになった。すなわち、B社は、「在庫管理」だけでなく、「加工」も行い、「物流」も行う企業になったことで、シナジー創出の機能が向上した。

「アルミ系の製品に多くてですね。鉄系はあまりそういう新しい話はないですね。それは、アルミはこれまでなかったんですがどういう用途に使いたいと、その場合にはこういう型や特性、こういうのが求められますと。それを私どもの場合は、第1は親会社と話をして、かれらがそれに取り組めるのであれば、開発をしてもらってやると、親会社では難しいよということになると提供できる他のアルミメーカーに話を持って行ってとかそういう形でやるケースが多いです。基準ということでは、何か基準を決めているというのは、なかなか正直なくてですね。お客様のニーズに応じた動きが軸足あります。」

以上のコメントから、B社の戦略テーマ(顧客価値提案)は、「顧客関係重視」といえる。B社の顧客にしてみれば、A社に任せておけば、納品される製品を、加工してもらえたり、成分の調整までしてもらええるというのは、とても便益が高い。これは海外の顧客がいる場合にはとりわけ便益が高い。

「関わり方によっても違うんですが、物流とか在庫くらいまでの新しい取引の立ち上げということですと、だいたいそんなに時間はかからないですね。かかっても1年未満かしくは、大きくても1年半2年くらいで立ち上がります。一方で、加工するということになりますと用意して建屋設備等の準備をやりますので、最低でも3年くらいは掛かりますね。3年くらいで、一応稼働できるようにはなるんですけど、本格稼働までにはさらには1年2年というのはさらにかかるというのが、それくらいのスパンは掛かりますね。」

たとえば、アメリカの顧客は、現地のB社に注文を依頼し、アメリカの親会社で製造された製品を、現地のB社から顧客に納品する。B社には工場を持っているので、それが可能となる。加工がなければ1年くらいのサイクルでの取引となるが、加工が入ると約3年間のサイクルでの取引となる。

「特に海外ですと、色んな法制度とところの囲みをしながら会社をどういう風に形につくって、どういう風に土地が用意できて、設備は日本メーカーを持ってくことが多いんですけど。やはり、会社をどういう風につくって運営するかを調べてそれにとりもった設立計画を立てるのにも時間がかかりますね。」

以上の点から、B社の戦略テーマ(顧客価値提案)は、「顧客関係重視」であり、顧客とのバランスをとりながら、短期計画から中長期計画まで幅広く顧客ニーズに対応したなかで、

利益管理を行っているといえる。

3.3 ケース研究のまとめ

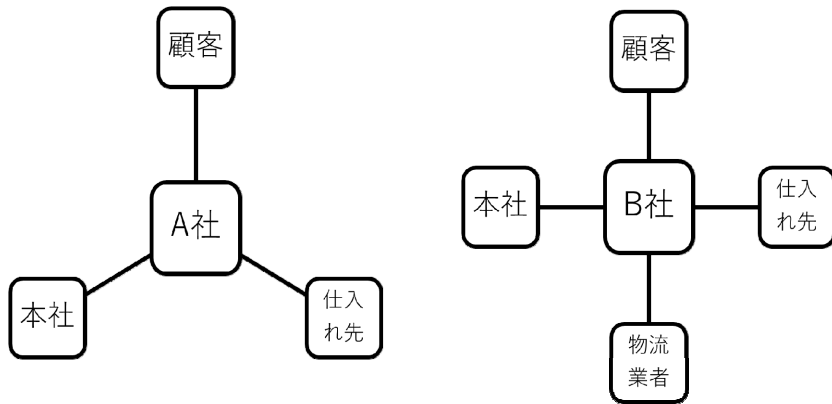
A社およびB社は、本社のビジネスの一部を補完するビジネスを展開している。次に、両企業に共通していることは、本社とは異なる戦略テーマでビジネスを展開していることである。さらに、従来行っていた事業内容とは、異なる事業で本社の事業と密接に関わり、グループ全体で顧客に対して価値を提案している。A社は、社内のファイナンスを一手に引き受けるために分社化された企業であったが、在庫管理や決算管理も行うようになった。また、B社は、本社の製品を降ろす専門商社として設立されたが、現在は顧客ニーズに応じて加工まで行うようになっていった。つまり、両企業の、卓越した業務という戦略テーマでビジネスを展開しており、両企業は、顧客の要求に応えるために、顧客関係性重視という戦略テーマから親会社を補完している。

4. ディスカッション

本節では、A社およびB社の事例をもとに、両者が顧客関係性重視という戦略テーマ(顧客価値提案)から親会社を補完することで、企業のビジネス・エコシステムでの役割について、どのような役割をもつかについて述べる。また、戦略マップを用いたシナジー創出についても検討する。

4.1 顧客関係性重視の補完的生産者の役割

A社およびB社をIansiti and Levien(2004)のビジネス・エコシステム内の役割から分類する。両企業は、ハブ企業(キーストーン、ドミネーター、ハブの領主)とニッチ・プレイヤーの側面を有する。まず、ハブ企業としての側面について述べる。<図5>は、A社およびB社のネットワークを示したものである。



出典：筆者作成

＜図5＞ A社およびB社の物理的ネットワーク

A社は、顧客の注文を受けて、仕入先との交渉、受注・発注・決済、在庫管理や納期管理といったサプライチェーン・マネジメント、親会社への配送・納品の注文を一手に行う。顧客が同社を選ぶメリットの1つに、仕入に関わる業務をワンストップで行えることがあげられる。具体的には、仕入先に対してはあらかじめ顧客から提示された金額で発注できるか、安定期な供給ができるかなどの交渉を行う。また、運送を行う親会社に対しては、顧客の納期日までに安定的な配送を行えるようにする。つまり、A社は、顧客、仕入先、本社をつなぐハブの役割を有する。

B社は、顧客の受注を受け、親会社が扱う材料は親会社から、扱わないものは仕入先から仕入顧客の仕様に合うように加工を行う。加工に必要な建物・設備は、顧客の工場稼働までに準備する。また、顧客の海外工場設立後も、顧客ごとにソリューションを提案する。顧客が同社を選ぶメリットに、海外展開における一連のサプライチェーンを管理してもらえる点があげられる。海外工場で安定的な生産のためには、質の高い原材料の安定供給が必要不可欠となる。そこで、同社が、親会社または仕入先と交渉、仕様に合った加工、安定供給を一手に担っている。つまり、A社と同様、B社は顧客、仕入先、本社、物流業者をつなぐハブ企業となっている。

このように、両企業は仕入先や物流業者といった他のプレイヤーをつなぐ物理的なハブ企業の側面を有している。ネットワーク全体の利益を考慮して価格を設定している点でハブ企業としての役割を果たしている。しかし、Iansiti and Levien(2004)のいうハブ企業(キーストーン、ドミネーター、ハブの領主)に完全に分類することは難しい。なぜならば、A社

およびB社は、ビジネス・エコシステム内に親会社が存在しているからである。両企業は、物理的にハブ企業であっても、その活動は実質的には親会社にコントロールされている。A社の場合、マネージャークラスの役員は、全員親会社からの出向であり、A社の判断だけで戦略を変更することができない。また、B社の場合、親会社との取引がある大型案件については親会社の承認が必要となる。

また、両企業は、グループ内のシナジーの創出が最大の目標となっている。例えば、A社の場合、ある案件に対してA社自身の利幅少なくとも、運送を親会社に任せることでグループ全体の利益が創出されるならば、その案件は採択される。逆に、同社が顧客の代わりに製品を在庫として持つことで、顧客の資産圧縮を行うサービスにおいては、グループ全体としてB/Sが肥大化するが、事業全体で儲かるならば、その案件は採択される。B社の場合、同社が行う加工や海外展開のマネジメント自体の利幅少なくとも、1つの案件がとれれば、親会社の製品を扱うため、顧客の工場が稼働する限りグループ全体では安定的な収益が見込まれる。つまり、お互いの資源を活用し、補完することでシナジーが創出される。

A社およびB社は、物理的なハブ企業として機能する一方で、他社との差別化のための特殊な能力を持つニッチ・プレイヤーとしての側面を持つ。A社は、顧客に対して、物流管理、商流管理や決済代行をワンストップで請け負うサービスを提供している。物流管理や商流管理を請け負う企業や決済代行を請け負う企業は存在するものの、物流管理、商流管理や決済代行をワンストップで請け負い、かつ親会社が運送業の企業は同社のみである。すでに、述べたように同社は、社内のファイナンスを一手に引き受けるために分社化された企業である。社内のファイナンス管理のためにシステムに投資を行い、自社開発を進めてきた。さらに、ロジスティクス全般に関わるシステムも自社開発を行ってきた。現行のシステムは、これらのシステムを統合して成り立っている。このシステム内にある要因は、顧客は自身に関係がある情報はいつでもアクセスすることができ、他社にはない差別化要因となっている。つまり、情報資産が蓄積されており、それを活用することで顧客関係性重視という戦略テーマで親会社を補完した企業といえる。

B社は、工場の海外展開を行う顧客に対して、加工から海外展開のマネジメントを請け負っている。すでに、述べたように同社は鉄鋼メーカーの親会社の専門商社であった。これまで、商社機能を果たしてきたが、競争の激化から新事業として加工や海外展開のマネジメントを行うようになった。新事業にあたっては、従来の顧客との関係性、幅広い地域にわたる海外拠点からの顧客がいつ新しい製品に着手するのかといった情報の収集力や地

域特有の規制対応へのノウハウがカギとなっている。つまり、従来から持つ関係性資産や組織全体の情報収集力やノウハウといった組織資産を活用することで、顧客に対して価値を提案している。

同じビジネス・エコシステム内に親会社が存在する場合の差別化要因は、自社の持つ情報資産や組織資産などのインタンジブルズの蓄積である。同グループ内の企業を補完する場合、従来企業が持つインタンジブルズを活用することで、資源を最大限に活用(裏を返せば、投資を最小限にすることで)でき、シナジーの増加に貢献すると考えられる。

要するに、親会社を顧客関係性重視という戦略テーマで補完する企業は、ハブ企業としての側面とニッチ・プレイヤーとしての側面を持つ。そして、その目的はグループ全体のシナジーの創出であり、従来蓄積されているインタンジブルズを用いることが差別化要因となる。

4.2 ビジネス・エコシステムの戦略マップ

ビジネス・エコシステムを構築した後、課題となるのはいかにそれを維持するかである。Iansiti and Levien(2004)はビジネス・エコシステムの健全性を生産性、堅牢性、ニッチの創出という3つの指標で測定することを提案している。生産性はイノベーションや事業そのものの成果としてROIC、堅牢性は持続性を測るために外部環境の対応力、ニッチの創出はイノベーションのためにビジネス・エコシステム内の新規事業数などで測定される。3つの指標を明らかにした点は、Iansiti and Levien(2004)の優れた貢献である。しかし、これには2つの課題がある。第1に、指標といっても指標と目標とが混在している。第2にこれらの指標間のつながりに関しては明らかにされていない。そこで、これらの課題を解決するために、ここではKaplan and Norton(2004)の戦略マップを用いて指標間のつながりを「戦略目標」に置き換えて検討する。

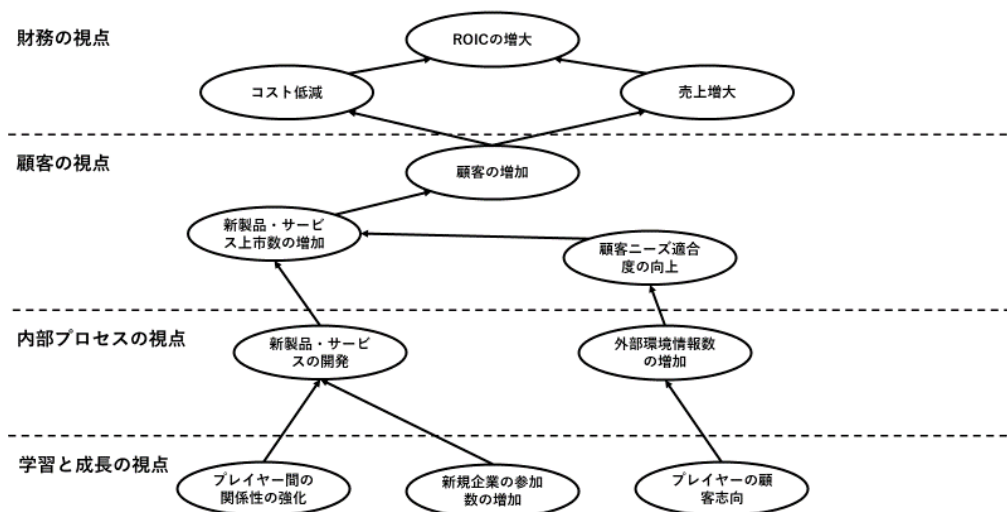
まず、第1の課題について検討する。指標は特定の目標の達成度合いを測定するものである。したがって、指標の設定の前に目標設定が必要不可欠である。生産性はイノベーション低コスト化、新製品の創出という、コストとベネフィットの2つの側面で捉えることができる。ここでの戦略目標は、「コスト低減」、「新製品上市数の増加」および「売上高の増大」である。

堅牢性は、ビジネス・エコシステムを持続させるために、外部環境への適応、プレイヤー間の関係性に大別できる。外部環境への適応は、市場動向や新たな法規制を含めた市場

ニーズをつかむ「外部環境情報数の増加」、「従業員の顧客志向」、また、外部環境の変化、特に顧客ニーズにいかに対応したかという「顧客ニーズ適合度の向上」が目標と考えられる。また、プレイヤー間の関係性は、「プレイヤー間の関係性の強化」が目標となる。

ニッチ企業の創出は、ビジネス・エコシステム内に能力のある企業を取り込めるかが課題となる。つまり、新規企業参加の障壁を下げることが重要となる。Iansiti and Levien(2004)が述べているように、企業の多様性と製品・技術の多様性が鍵となる。企業の多様性はこれまで参加しないであろう企業をいかに取り込めるか、そのためにはハブ企業の提供するサービス製品・技術の多様性を高める必要がある。つまり、「新規企業の参加数の増加」が目標となる。

次に、第2の課題である因果関係について検討する。〈図6〉は、上記で示した目標を戦略目標として戦略マップを描いたものである。



出典：筆者作成

〈図6〉 ビジネス・エコシステムの戦略マップ

学習と成長の視点の「プレイヤー間の関係性の強化」と「新規企業の参加数の増加」によって、プレイヤー間の連携が密になり、また、そこに新規企業が参加することで「新製品・サービスの開発」が促される。また、「プレイヤーの顧客志向」になることで、常に顧客ニーズや外部環境の変化に敏感になり、結果として「外部環境情報数の増加」につながる。その

結果として、「顧客ニーズ適合度の増加」そして、「新製品・新サービスの上市数が増加」影響を及ぼす。

これらが「顧客の増加」へとつながり、最終的に「コスト低減」、「売上増大」および「ROICの増大」という財務業績が生まれる。

ビジネス・エコシステムは、複数のプレイヤーが参加するため、これらのプレイヤーをビジネス・エコシステム全体の戦略へと方向付けが課題となる。そこで、戦略マップを用いて、全プレイヤーにビジネス・エコシステム全体で何を目指していくのかを共有することで、戦略へと方向づけられ、結果としてシナジーが創出されると考えられる。

5. まとめ

本研究は、ビジネス・エコシステム内で親会社を補完する2企業のケースから、ビジネス・エコシステム内の役割とビジネス・エコシステムの健全性指標をもとに戦略マップを構築した。本研究の貢献は、次の3点である。

第1に、親会社を顧客関係性重視という戦略テーマ(顧客価値提案)からとらえて、いわゆる補完的生産者としての企業のビジネス・エコシステム内の役割を明らかにしたことである。リサーチサイトは、顧客関係性重視を戦略テーマとするため、顧客と密接な関係にあった。そして、自社が中心となり、自社の強み、親会社のビジネス、その他のプレイヤーの協力によって顧客の要求を満たしていた。つまり、ハブ企業としての役割を担っていた。その一方で、従来持っていた特殊な能力を生かすことで、ビジネス・エコシステム全体の差別化に寄与するニッチ・プレイヤーとしての側面もあった。

第2に、リサーチサイトのように、創発的戦略として親会社の補完的生産者になった企業(本研究のA社とB社)には、従来行ってきたビジネスで蓄積されたインタンジブルズが存在することが明らかになった。インタンジブルズの構築には、時間と資金を要する。親会社を補完する新事業では、すでに構築されているインタンジブルズを活用することで、新事業展開の時間と資金が減少し、グループのシナジーが高まる。

第3に、ビジネス・エコシステムの健全性について、戦略マップを構築することでシナジー創出のプロセスを可視化できることを提案した点である。Iansiti and Levien(2004)のビジネス・エコシステムの健全性指標をもとに戦略マップを構築した。健全性指標を戦略目標

に置き換えて、戦略目標間の因果関係を示した。ハブ企業が主導となり、プレイヤーと連携して戦略マップを構築することで、価値観の共有や戦略への方向付けを促す。結果として、シナジー創出に貢献する。

最後に、本研究の今後の展望を述べる。本研究では、親会社および本研究で取り上げたプレイヤー(A社とB社)以外のプレイヤーへのインタビュー調査を実施していない。そこで、今後は、親会社が子会社をどのように管理しているのか、その他のプレイヤーとはどの程度の結びつきがあるのかについては、今後の研究課題としたい。また、今回構築した戦略マップは、Iansiti and Levien(2004)を基に作成したものである。ただし、実際に、ハブ企業はどのようにしてビジネス・エコシステムをマネジメントしているのかを明らかにし、戦略マップの有用性を検討する必要がある。

【謝辞】

本研究におきましては、インタビュー調査に応じていただいた匿名企業A社およびB社の担当様たち、および査読をしていただいた3人のレフリーの先生方に、記して心より感謝いたします。

【参考文献】

- Brandenburger, A. M. and H. W. Stuart (1996) Value-based Business Strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 5(1): 5-24
- Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1997) *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*. Doubleday Business. 嶋津祐一・東田啓作訳(1997)『コーペティション経営：ゲーム論がビジネスを変える』日本経済新聞社
- Chesbrough, H.(2011) *Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*. Jossey-Bass. 阪急コミュニケーションズ監訳(2012)『オープン・サービス・イノベーション：生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』博報堂大学ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ
- Christensen, C. M. and R. S. Rosenbloom (1995) Explaining the Attacker's Advantage: Technological Paradigms, Organizational Dynamics, and the Value Network. *Research Policy* 24(2): 233-257.
- Iansiti, M. and R. Levien (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press. 杉本幸太郎訳(2007)『キーストーン戦略：イノベーションを持續させるビジネス・エコシステム』翔泳社
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004) *Strategy Maps*. Harvard Business School Press. 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳(2005)『戦略マップーバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社, p.80
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2006) *Alignment, Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*.

- Harvard Business School Press. 櫻井通晴・伊藤和憲監訳(2007)『BSCによるシナジー戦略』ランダムハウス講談社
- Moore, J. F (1993) Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review* 7(3): 75-86
- Moore, J, F (1996) *The Death of Competition-Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. HarperCollins Publishers
- Porter, M. E (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. 土岐坤訳(1985)『競争優位の戦略 いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社
- 井上達彦 (2010)「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜--価値創造システム研究の推移と分類」『早稲田商学』(423)、pp.193-233
- 梅田 充 (2020)「インタンジブルズ・マネジメントの統合化 コミュニケーション、戦略管理、価値創造」専修大学出版
- 櫻井通晴(2008)『バランスト・スコアカード理論とケース・スタディ(改訂版)』同文館出版

논문투고일 : 2021년 04월 01일
심사개시일 : 2021년 04월 15일
1차 수정일 : 2021년 05월 12일
2차 수정일 : 2021년 05월 15일
게재확정일 : 2021년 05월 17일

<要旨>

戦略マップを用いた補完的生産者とのシナジー創出

- ケース・スタディによる顧客価値提案の視点からの分析 -

梅田充・田坂公

本研究の目的は、既存のビジネス・モデルにサービスを付加する新事業(子会社)をいかに管理するかという点を検討することにある。その上で、補完的生産者の協力がどのように関係するかについて事例と戦略マップを用いて、シナジー創出までのプロセスを提案できることを明らかにした。その考察から得られた知見は3点ある。第1に、A社およびB社の事例をもとに、両者が顧客関係性重視という戦略テーマ(顧客価値提案)から親会社を補完することで、企業のビジネス・エコシステムでの役割について、どのような役割をもつかについて明らかにした。第2に、創発的戦略として親会社の補完的生産者になった企業(本研究のA社とB社)には、従来行ってきたビジネスで蓄積されたインタンジブルズが存在することが明らかになった。第3に、ビジネス・エコシステムの健全性を、戦略マップを構築することで、補完的生産者とのシナジー創出を可視化できることを提案した。

The role of management accounting on complementary producers

- Analysis from the perspective of customer value proposition by case studies -

Umeda, Shu・Tasaka, Ko

The purpose of this research is to discuss how to manage new businesses (subsidiaries) that add services to existing business models. In addition, this study proposed a process up to synergy creation using case studies and strategic maps on how the cooperation of complementary producers is related to the management of new businesses.

There are three findings obtained from that consideration. First, in this research, based on the cases of companies A and B, both companies complement the parent company from the strategic theme (customer value proposal) of emphasizing customer relationships, and the study clarified what kind of business ecosystem both companies have.

Secondly, in this research, it was revealed that companies A and B implemented emergent strategies and became complementary producers of the parent company, and they have intangibles accumulated in the conventional business. Third, this research proposed that the soundness of the business ecosystem can be visualized by constructing a strategic map to create synergies with complementary producers.