

Tsai
蔡

Hsi
錫

Hsun
勳

学位の種類 博士(経済学)

学位記番号 経博第40号

学位授与年月日 平成11年3月25日

学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当

研究科・専攻 東北大学大学院経済学研究科(博士課程後期3年の課程)
経営学専攻

学位論文題目 垂直的戦略提携の構築
—小売業とメーカーの新しい協力関係—

論文審査委員 (主査)
教授 大滝 精一 助教授 権 奇哲

論文内容要旨

本論文は、これまでいくつかの企業で見られた事例を素材に、垂直的戦略提携をめぐる企業間の協力関係を分析した研究である。垂直的戦略提携をもとにした企業間の協力関係は、二つの意味で、非常に重要な研究テーマであると思われる。

一つには、今日市場志向に対する関心がますます高まっているということである。市場志向は決して新しい概念ではなく、1954年、Drucker がすでに市場志向の源泉ともいえる考え方を示している。Drucker は、次のように述べている。事業とは何かを決定するのは、あくまで顧客であり、「販売部は、なんでも工場が作っているものを売っておればよろしい」というのが50年前の経営者の典型的な考え方であったが、今日では「市場が要求するものを作るのがわれわれの任務である」というふうに改められてきている。

市場志向を重視する現在の売れ筋商品はタイミング良く供給しないと、在庫が急速に膨らむ。売れる商品だけを生産・販売しようという市場志向は、大量生産システムから脱却し切れない企業にとって重要な打開策として幅広く浸透する可能性がある。寿命が尽きた商品・市場からいち早く撤退し、店頭情報をヒット商品の開発に生かせれば、在庫の最小化と売上の最大化を両立できる。

垂直的戦略提携による企業間の協力関係に焦点をあてることの重要性をもたらしたもう一つの要因は、「関係性」の概念が1980年代頃からアメリカにおいて注目されるようになったということである。

ある。

垂直的戦略提携において、そもそも独立するだけの理由があって独立している事業群が、あらためて連結されるというのは、奇妙なことである。その根拠は、戦略的ポジションの視点から見ればまったく別の事業になっていても、顧客の視点から見ると、一つの統一したシステムになるという可能性にある。

本論文の研究範囲は、まずこうした垂直的戦略提携とは何であり、またそれがいかなる原因から現在世界的に展開されてきているのかを述べたうえで、その本質がウィン・ウィン関係、補完的経営資源、相互依存関係、幅広い大局観、システムの視点、情報技術の革新、情報共有化、受注生産、インタラクショなどにあるということを明らかにする。

述べた目的にそって論証するために、本論文では次のような構成で議論を進めることにする。本論文は次の8章より構成される。

まず、第1章「垂直的戦略提携の現状と課題」では、垂直的戦略提携の観察に基づきながら、垂直的戦略提携の問題点を探して、垂直的戦略提携を構築するための協力関係パラダイムを求める。本章は、垂直的戦略提携というニュー・フロンティアが何だろうか、どうやって生まれてきたのか、どのように発展していくのか、どんな部分とプロセスを含むのかを説明する。

具体的には、大企業が垂直分割されたり再統合されたりして、協力関係を軸に、長期継続的な企業や顧客双方の満足を追求しつつ発展していくことが論じられる。垂直的戦略提携の構築は、メーカー主導の時代から顧客主導の時代への変化をもたらし、これにより言葉だけではない市場志向に基づく協力関係の時代が始まろうとしているのである。

また、垂直的戦略提携という理論の展開と応用は現代企業における複雑な相互依存関係を明らかにする。この相互依存関係は顧客に価値のあるものを提供することに重点を置き、価値連鎖型から価値協創型企業への変革を促進する。価値協創型企業とは垂直的戦略提携に基づくより強化された競争力をもつ企業である。これは、協力関係を堅固なものにすることを大前提として、その真の競争力を高い顧客価値の創造に求めるものである。

重要なことは、垂直的戦略提携において、情報、知識、情報技術の演ずる新しい役割がどのようなものであるかを理解することである。それは、情報化時代の革命的な価値協創型企業を定義するものである。このような関係性ゲームは戦争型競争を支えるパワーゲームの構造を侵食する。

第2章「垂直的戦略提携の発展プロセス」では、垂直的戦略提携の形成、垂直的戦略提携の管理、垂直的戦略提携の進化の3段階にまとめられる。

かつて、小売業とメーカーの間には、直接的協力をともしないゼロサム的なパワー関係があり、個々の側でのコストの削減が重要視された。いわゆる大量生産システムや量販システムが行なわれ、メーカーが何かを獲得すれば、小売業が何かを失い、逆に、小売業が有利な立場に立てば、メーカーが不利益をこうむるというウィン・ロスの構図があった。今日、小売業とメーカーの新しい協力関係はパイの取り分を争うパワー関係ではなく、むしろ共に市場のパイを作り出すという点において協働的なものとなりつつある。つまり、両者は、協働によって産業全体の発展とそれぞれ

受け取るパイの量の拡大という果実を追求する方向にむかっており、これによってウィン・ウィン関係を築き上げる発展プロセスが確立されようとしている。

第3章「垂直的戦略提携：資源依存的視点からのアプローチ」では、小売業とメーカーの間における非対称的な資源依存の課題を取り上げ、パワーバランス逆転の四つの要因、メーカーの四つのトレード・オフ、と両者の今後の優先的戦略を明らかにしていくことにする。

既存のパワーバランスの崩壊という背景のもとで、小売業とメーカーの間で必要とする補完的経営資源がお互いに異なっており、他に有効な代替品もないので、両者の間には相互依存関係が生じている。それは市場のパイを拡大しよう仕組みづくりである。小売業とメーカーはそれぞれの内部資源と能力に応じて、それぞれの領域の中での役割分担や相互依存関係を再構築しつつある。

しかし、両者は相互依存関係を迎えたいま、両方とも相手に依存しすぎて、逆に、自らの自律性を完全に失ってしまうことを避けたい。自律性の喪失というコストを考慮すると、コンフリクトが出てくる。この問題は、両者間の相対的依存度が異なるときに、つまりどちらかが一方的に相手に依存しているというようにときに特に大きな脅威となる。小売業とメーカーは、ビジネスや企業間の交流を通して、垂直的戦略提携が網の目のように築かれており、もはやお互いになくってはならない存在となっている。したがって、両者は協力、競争、コンフリクトの同時存在という新たな関係を構築しなければならないジレンマに陥っている。

さらに第4章「ECRと垂直的戦略提携」では、垂直的戦略提携とは何かという問いに答えるべく、垂直的戦略提携の内実としての全体最適の追求について検討するとともに、協力関係というパラダイムの切り口として、ECRが提唱されている。ECRの議論では、市場志向の原点にもどって、本当に顧客が求めているものを提供するプロセスを基本から考え直す。

目指すところは調達に始まり、生産、物流、販売を経て顧客に商品を届けるまでの一連の仕事の流れを、インタラクティブに一体化した理論的説明をすることである。モノ作りの現場と顧客との距離を可能な限り縮め、一連の作業にかかわるコストや時間を圧縮し、余計な在庫を一切持たないようにするのが企業の目的である。最終的には、このような企業の目的がECRによって、高品質でカスタム化した商品をより廉価で提供できるプロセスをつくり上げることによって達成されるということを説明する。

第5章以降は、いくつかの事例に関する議論からはじめて、企業がどのようにこういった企業の内部資源と能力の限界に対処してきたのか、またそういった対処の仕方がいかにして垂直的戦略提携に集約されていくのかを研究・分析する。具体的には、第5章「ウォルマートの事例研究」、第6章「ジャスコと花王の事例研究」、第7章「ダイエーの事例研究」である。

最後に、第8章「結論」では、第5、6、7章の事例研究をもとに垂直的戦略提携をめぐる企業間の協力関係に関する若干の考察を行なうことにする。また、垂直的戦略提携の限界について述べて、それが実施された場合どのような危険が存在するかを示す。そして、もっと多くの企業が垂直的戦略提携に参入するにつれて、企業競争の様相が将来どのような状況になっていくのかを予想してみる。

なお、付論1「台湾における百貨店と量販店の事例研究」と付論2「台湾 CVS の現状と課題」では、台湾における百貨店および量販店と CVS の成り行きを明らかにしていくことにする。

論文審査結果の要旨

本論文は、小売業とメーカーとの間の垂直的戦略提携の構築に関して分析したものである。近年、小売業とメーカーの間では、新たな顧客にたいする価値の創造を目的として、「製販同盟」とか「製販統合」などと呼ばれる、新しい形態の垂直的戦略提携が活発化している。しかし、このような垂直的戦略提携の構築の動機、形成のプロセス、発展の推進要因などに関しては、まだ十分な学問的検討が加えられてはいない状況にある。

全体は8章より構成されている。まず第1章では、垂直的戦略提携が活発化している背景とそれをめぐる課題が分析される。次いで第2章においては、垂直的戦略提携の発展プロセスについて、形成、管理、進化の三段階より成るモデルが提示される。ここでは、プロセスの各段階を支配する諸変数が考察されている。

第3章では、資源依存アプローチから、垂直的戦略提携を小売業とメーカーの間における非対称的な資源依存の問題として取り上げ、両者のパワーバランスやトレード・オフについて分析している。さらに第4章においては、垂直的戦略提携の重要な柱のひとつである ECR（効率的顧客対応）の内容について、検討が加えられている。

これらの理論的検討に基づいて、第5章以降では、ウォルマート（第5章）、ジャスコと花王（第6章）、ダイエー（第7章）に関する事例研究が展開される。これらの事例研究を通じて、各企業がいかに内部資源や能力の限界に対処し、垂直的戦略提携に至ったのか、またその発展プロセスのマネジメントの鍵は何であったのかが検討される。

最後に第8章では、前半の理論的検討と後半の事例研究を総括しながら、全体の結論と垂直的戦略提携の将来展望が示される。

以上のように、本論文は、近年活発化している垂直的戦略提携に関して、一定の分析枠組を構想し、またその枠組に基づいて詳細な事例研究を展開し、妥当な結論を導き出している点で、十分に評価に値するものといえる。もっとも、垂直的戦略提携の発展プロセスについては、小売業とメーカーの間に生じるコンフリクトとその解決方法の分析など、残された課題も少なくない。しかし、本論文の垂直的戦略提携に関する先駆的な研究の意義は大きく、また今後の研究の展開にも大いに期待させるものがある。

よって、本論文は、博士（経済学）論文として合格と判定する。