



Title	企業のネットワーク戦略と関係性マーケティング : eビジネスの戦略的視点
Author(s)	内田, 純一
Citation	大学院国際広報メディア研究科言語文化部紀要, 43, 35-47
Issue Date	2002-12-20
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/53751">http://hdl.handle.net/2115/53751</a>
Type	article
File Information	imcilcs43uchida.pdf



[Instructions for use](#)

# 企業のネットワーク戦略と関係性マーケティング

— eビジネスの戦略的視点 —

内 田 純 一

# 企業のネットワーク戦略と関係性マーケティング

## —— e ビジネスの戦略的視点 ——

内 田 純 一

### 1. はじめに

日本企業は長引く不況の中で、いわゆる選択と集中を進めている。1980年代、バブル経済に突入していく中で、多くの大企業が事業の多角化に取り組んだ時代とは対照的に、大部分の企業は本業重視の姿勢を明確にし、本業に貢献しない分野をそぎ落とそうとしている。これらは企業の規模の大小を問わず、一貫した傾向であるようである。

そして、近年になって注目されているトピックの一つに、企業間提携がある。提携は、かつての自動車産業に見られるような系列取引とは違って、「柔軟な連結」を指向しているという。今、なぜ柔軟な連結が求められているのだろうか。理想を言えば、それぞれの分野に強みを持った企業同士が協力すれば、より価値の高いものを顧客に提供できるということに理由があるだろう。

選択と集中の狙いは、まさに上述した「強み」を創造することにある。強みを持っていないければ、顧客から見放され、企業は生き残ることが出来ないし、新たなビジネスを企業間提携によって立ち上げようとする場合にも、他の企業を惹きつける魅力を持たないことになる。

従来、企業の強みは独自の技術力にあるとされてきた。企業は独自技術の製品化のために、自前の生産工場を整え、そして流通網を構築し、サポートまでを含めて事業に必要な全ての仕組みを整えてきた。しかし、今やネットワーク経営の時代となり、外部資源の活用により、それぞれに優れた強みを持つ複数の資源を組み合わせることが可能となっている。工場を持たないメーカー、流通網を持たない通信販売業者が、従来型の企業よりも顧客に受け入れられるということも珍しくはない。

そうであるとすれば、企業は現在の自社の強みが、果たしてネットワーク経営の時代においても、差別化された強みを発揮しているかを再検討する必要があるだろう。差別化された強みとは、一般的に言って、模倣可能性が低いものでなければならないとされている。専門的技術力や経営ノウハウは、確かに模倣することは困難であろう。しかし、ネットワークによって、他社がこれらの資源に簡単にアクセスすることが出来るなら、継続的な強みとはなりにくい。ならば、企業が持つべきは、競合他社が「簡単に手に入れることのできない資源」なのである。

本稿は、ネットワーク経営時代に強みを発揮する資源を「コア資源」ととらえ、事例を通じて、企業がコア資源を獲得してゆくプロセスを探っていく。その上で、eビジネスの戦略的な意義を再検討していく。

## 2. 経営資源に関する先行研究

### 資源ベースの戦略論

Barney (2001) は、持続的競争優位を確保するには、稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティを装備し、それを通じて顧客ニーズに応える戦略を採ることが必要だとし、ケイパビリティは、その企業独自の歴史や、サプライヤー・顧客・従業員との間に築かれた関係性を反映しているとした。このようなアプローチは Resource-Based View of the Firm (資源に基づく企業観) と呼ばれる。

企業の独自資源から出発して、戦略との適合を図る「戦略の資源適合」について、伊丹(1984) は、第一に戦略の実行に必要な資源の裏づけがあるか、第二に戦略が持てる資源を有効利用しているか、第三に戦略が資源を効率的に蓄積しているか、の三つの観点から論じた。三番目に言う「資源の蓄積」は、Barney がケイパビリティと呼ぶものと同じであろう。将来的には、企業は蓄積された独自能力を用いて競争優位を発揮することになるのである。

独自能力による強みという視点からは、コア・コンピタンスの議論が同様のトピックを提供する。Hamel&Prahalad (1994) は、コア・コンピタンスとは企業力であり、企業力とは個別のスキルや技術を指すのではなく、それらを束ねたものであるとした。例えばフェデラル・エクスプレスの持つ宅配便のパッケージ経路や集配というコア・コンピタンスは、バーコード技術、無線技術、ネットワーク管理、線形計画などを統合したものだという。こうしたスキル統合こそが、模倣困難な独自能力を生み出すのだという。

### デル・コンピュータのコア・コンピタンス

デル・コンピュータのダイレクト販売モデルは、なぜ同業他社に比べて優位に立てるのであろうか。パソコンという製品は、ハイテク部品の集合体ではあるが、部品がモジュラー化しているために、組み立てそのものは難しいわけではない。デルは今や日本市場においても、オフィス向けだけでなく、家庭用にも進出が著しい。この謎を解くカギは、サプライヤーとの信頼関係にあると考えられる。一例をあげれば、デルに技術部品を供給するサプライヤーは、デルが要求する技術水準を追求することに疑いがないという。その理由は、デルが築いてきた顧客に関する情報の蓄積を背景にして、デルの商品設計が、世間に求められている技術である、と固く信じているからである。つまりデルの場合は、サプライヤーとの良好な関係(パートナーシップ) は、同社が保有する顧客に関する情報蓄積に裏づけられている。よって、デルの情報蓄積からネットワーク全体への技術フィードバックと、そのコーディネート能力こそが、

デル自身のコア・コンピタンスを形成するものなのである。換言すれば、ネットワークを含めたスキル統合こそがデルの強みなのだ。

コア・コンピタンスの議論は、インターネットのおかげで企業が経営資源を容易に獲得できる時代にあつて、「企業が、何を持ち、何を持たなくてもよいのか」に関して考えるきっかけを与える。資源を獲得し、顧客へと価値を供給する連結を設計できたとしても、それだけでは企業は収益を上げることはできないし、収益が上がらなければ事業から撤退するしかない。また、収益構造には競争関係や顧客・サプライヤーの交渉力が影響するから、より差別化された資源の組み合わせが必要となってくる。デルによる資源の組み合わせは、確かに他社がおいそれと真似できるものではないかもしれない。しかし、デルの中に顧客情報を蓄積するという考え方がなければ、それは差別化のなされてない、単なるダイレクトセールス実現のための組み合わせであり、いつかは他社に追いつかれるかもしれない。顧客からのフィードバックを生かせるからこそ、デルは競合他社を寄せ付けないような力を持っているのである。

これからの競争環境においては、企業独自の能力と外部資源とをうまく組み合わせ、模倣困難な地位（差別化）を手に入れることができるか否かで、その企業の未来の発展性が左右されることになるだろう。コア・コンピタンスとは、そういった未来への構想を展望する際の重要な考え方である。

### ネットワークによるビジネス・システムの構築

戦略は資源との適合を図りながら、顧客に価値を提供するための一連の流れを創り上げる。その流れを設計するには、組織化された仕組みが必要であり、これはビジネス・システムという概念を使って整理することができる。つまり資源ベースの戦略観に立ちながら、ビジネス・システムの考え方を使えば、具体的な組み合わせを整理することが出来るのである。

伊丹・加護野（1993）は、ビジネス・システムとは、「構成要素としての経営資源」と「経営資源を利用し、蓄積するための仕組み」とから成り立つとした。例えば、トヨタ自動車のカンバン方式は、これまでも多くの企業が導入しようとしてきたが、カンバン方式を導入しただけでトヨタのようになれる企業など出てこなかった。トヨタにはカンバン方式というオペレーション上の工夫だけでなく、その他にトヨタが独自に蓄積してきた経営資源が組み合わせされているのである。その経営資源とは、顧客の信用であったり、サプライヤーとの関係の強さであったり、いろいろな要素を含んでいるものである。トヨタは現時点での「構成要素としての経営資源」を利用するだけでなく、その「経営資源を利用し、蓄積する仕組み」を築いてきたからこそ、未来に向けて強みを発揮しているのだ。

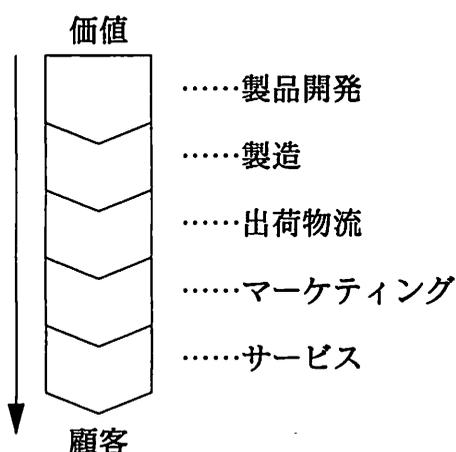
企業がビジネス・システムのレベルでの差別化を構築出来れば、その優位性は比較的長く維持されることになるだろう。とはいえ、その状態が将来にわたって安定することはありえない。企業家たちは、様々な方法を駆使して、自らのビジネス・システムに革新的な要素を取り入れ

ようとし、競争逆転を狙っているのである。

図1はPorter(1985)によるバリュー・チェーン(価値連鎖)の概念を参考にしながら、筆者が考えるビジネス・システムのイメージを示したものだ。これらの機能のうち、いくつかは外部の企業によって担われていても、なんら問題はない。むしろ、自社が集中している機能面で圧倒的な強みを持つほうが差別化の実現には役立つのである。

企業のビジネス・システムは、このように外部企業の力を借りながら成り立っているケースが多い。このようなビジネス・システムを、「ネットワーク型ビジネス・システム」と呼ぼう。企業がフルセットで全ての機能を担う時代は終わった。ならば、ネットワークによるビジネス・システムの展開を、出来る限り効果的に構築した企業が、未来の競争を勝ち残っていくことになるだろう。

図1 ビジネス・システムの概念図



### 3. ネットワーク集約能力

#### ネットワーク型ビジネス・システムを集約する

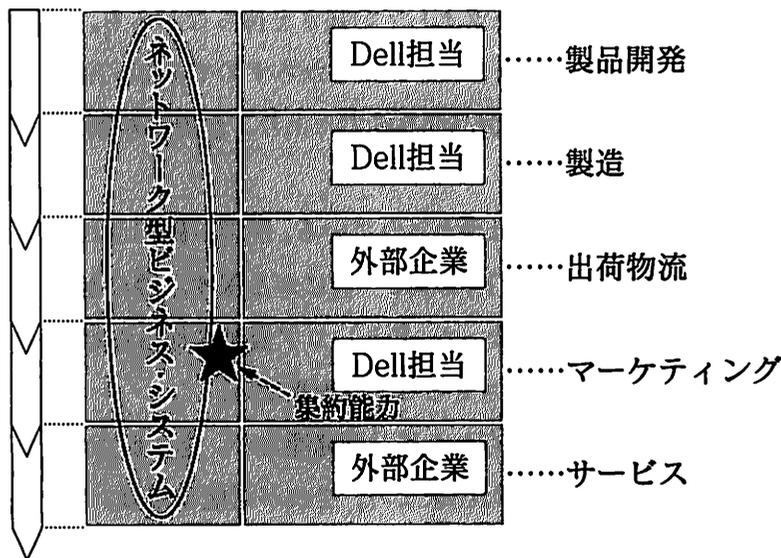
ネットワークによるビジネス・システムが、永続的に競争優位性を発揮するにはどうすればよいかを、再びデルの例で説明しよう。既に説明したように、デルがこれまでに蓄積してきた顧客に関する情報資源によって、デルのビジネス・システムに参加するサプライヤー達は、その恩恵を受けることができた。結果として、サプライヤー達はデルから離れないし、デルに対して惜しみなく、それも継続的に協力する状況を生んでいた。このことはすなわち、デルが継続的に安定した経営資源を得ることが出来る、ということを示す。

多くのパソコン販売業者は、短期的な視点に立って、世界で最も安い部品をその時々に応じて購入すればよいと考えていたかもしれない。しかし、デルのモデルは違う。ある程度の緊密さを保ちつつ、自らのコーディネート能力も発揮している。そして、そのコーディネートの根

拠は、明確に顧客の理想に立脚したものなのである。すなわち、全てを内製するメリットが、生産プロセスを完全にコントロールできることであるとするなら、デルのビジネス・システムは、自社の境界を超えて、プロセス・コントロールが可能のように、ネットワーク全体を集約する機能を築いているということだ。

注目すべきは、本来柔軟であるはずのネットワークが、その特性は生かされながらも、一定のパワーでまとめあげられることによって、緊密になっていることである。ここでいうパワーの所在は、デルが持つ情報資源にある。デルのように、コア資源がネットワーク全体を集約している様子は、図2のようになる。この図では「マーケティング」の機能、つまり顧客とのつながりによって獲得した情報資源の部分をコアとし、集約能力を発揮する所在としている。もちろん、どの部分をコア資源とするかは企業によって違ってくることは言うまでもない。

図2 デル・モデルのビジネス・システム型ネットワーク



### 集約能力の変遷

従来型の企業のように、商品に関する技術的なノウハウがコア資源となる場合もあるだろう。しかし、筆者は顧客とのつながりこそ、これからのネットワーク時代を生きる企業にとっての真の強みとなると考えている。なぜなら、商品による差別化はどんな業種であっても、永続的な差別化をもたらすものではないからだ。例えば、外資系の保険会社であるアメリカンファミリー生命 (AFLAC) は、「がん保険」という商品を携え、1970年代に日本に進出した。そのときには、自前で販売網を構築せず、一部上場企業などの大企業を代理店にして、自らは営業社員を持たず、営業部分を外部に委ねたネットワークによるビジネス・システムを作っていく。初期の AFLAC には、とにかく資源がなかったので、大企業が持つ人的資源や、豊富な資金力、そして顧客に関する情報力を利用できることのメリットは大きかったのである。

ではなぜ、一介の新規参入企業による「がん保険事業」のネットワークに、日本の大企業が参加したのだろうか。それは、AFLACが開発した商品と、その手数料体系に魅力があったからである。当時の大企業は、石油ショックの影響によって生じた余剰人員の配置に頭を抱えており、がん保険の販売を社内や取引先に行う仕事を増やすことで、それに振り分けられると考えていた。AFLACからもたらされる手数料収入は、彼らの給料分を稼がせるのに十分だったのである。

これは、AFLACが開発した商品に、ネットワークを「集約」する能力があったということである。代理店制度は保険会社が固定的なコストを抱えない構造となっているため、安価な保険料で大量販売を行うという仕組みが成り立つ。これは既存の生保ビジネス・システムから見れば、まさに革新的なものであった。

ネットワークによって、ビジネス・システムを構築する場合、顧客へ価値を提供しようとする企業は、コア資源を持たなければならない。そのコア資源がすなわち、ビジネス・システムを束ねる集約能力を発揮し、ネットワークとしての強さを持ちながらも、柔軟な組織形態をとっているがゆえのメリットを、ビジネス・システムにもたらすのである。AFLACの場合、最初のコア資源は、その手数料体系を含めた商品開発能力にあり、政府の規制も手伝って、比較的長い間、集約能力を発揮してきた。

ところが近年、AFLACのコア資源は脅かされている。規制が緩和され、競争時代が到来したからである。日本の大手保険会社が2001年以降、一斉にがん保険市場に進出し、AFLACの商品開発能力は、もはやコア資源ではなくなった。新しいコア資源を作らなければ、代理店とのネットワークの求心力は薄れ、成長を持続させることは出来ない。

このように、技術力やアイデアに依存した商品開発能力が、ある時点では強力であったとしても、それを永久的に継続させることは出来ない。それが可能なのは、特許や規制によって保護する場合のみである。しかし、そうであったとしても、特許を使用しない代替的な技術が誕生したときや、自由化によって国際的な競争に巻き込まれたときなど、保護しきれぬ保証は絶対にならない。

それでは、ネットワーク時代においての新しいコア資源とは何なのだろうか。それはやはり、「顧客との関係性を蓄積する」というデルが保有するような資源であろう。

#### 4. 関係性マーケティングによるコア資源の蓄積

##### 関係性とは何か

関係性は新しい概念ではない。例えば、優秀な生命保険の営業外務員は、顧客一人一人の家族構成や年齢、友好関係を把握しており、長い人生の節目節目において、適切な保険を提案しようと努力している。また、契約獲得後も絶えずフォローを続け、情報収集に熱心である。顧客の友人が結婚したり、あるいは子供達が独立したりといったような話を聞き漏らさず、営業

機会につなげようとする。トップクラスの外務員になると、そうした情報を提供してくれる人間を何人も抱えている。給料の半分近くを情報獲得のための費用に配分している外務員すら存在するのである。

こうした個人レベルの取り組みは関係性の原始的な形である。しかし、個人レベルの関係性は、残念ながら企業にとっての情報資源とはならない。たいてい、その担当者が退職すれば、顧客との関係が途切れてしまうからである。

近年、情報技術を活用するなどして、システムとしての関係性に取り組む企業が増加してきている。また、インターネットが家庭に広く普及したことにより、システム化を実現する環境も整ってきた。こうした取り組みは、特に、CRM (Customer Relationship Management) と呼ばれ、情報技術を活用した新しいマーケティング戦略の合言葉として、急速に注目されてきているのである。

### 情報技術活用によるパワー形成

かつて、消費財メーカーは小売業に比べて圧倒的に有利な立場にあった。広告販促政策として、大量の広告によってマスマーケティングを実践できる企業の商品が、売れるであろうものとして販売店の売り場を占有してきた。かつて、パワーはメーカーが握っていたのである。ところが、徐々に流通業者の方にパワーが移動して行くこととなる。その理由は二通りある。第一に、GMS に代表される流通業者が巨大化し、メーカーに対する価格交渉力を身につけてきたという点。第二に、GMS やコンビニエンス・ストアに POS (販売時点管理システム) レジが導入されるようになって、流通業者が販売情報を分析できるようになった点である。情報の非対称性は逆転した。流通側に大量に情報が集まることになり、優れた流通業者は情報資源を自社に蓄積していったのである。

メーカーから流通にパワーが移っていった結果、両者は対立の時代を一時的に迎えた。例えば、ダイエーに対して、松下電器が値下げを阻止しようとして取引停止の圧力をかけるようなことが頻繁に発生した。実は、流通業者とメーカーを取り巻くネットワーク経営の動きは、こうした対立を乗り越えて生まれている。アメリカにおけるトップの流通企業であるウォルマートと、家庭用品トップの P & G による EDI (Electric Data Interchange) に関する提携は、ウォルマートが販売情報を蓄積できる立場にいることを P & G が信頼し、P & G はそのデータ蓄積のための情報システムを無償で提供して、店頭在庫管理を請け負うというものである。ウォルマートにとっては、在庫を圧縮することができるし、欠品による販売機会の損失も防ぐことができる。P & G にとっては、顧客に関する情報資源が、販売傾向をつかむという限定的な条件があるにせよ、フィードバックされてくるというメリットがあるわけである。

ただし、ウォルマートと P & G のようなネットワークでは、流通業者が顧客との関係性の中から獲得した販売情報という情報資源が、明らかにネットワークを集約する役割を担っており、

メーカーは主体的な関係性を顧客との間に築いているわけではない。確かにウォルマートは、情報システムをP&Gに依存してしまったため、簡単に取引先を変更できなくなった。しかし、このパワーは顧客にまで及ぶものではない。何らかの理由により、P&G製品離れが顧客の間で起こっても、それを避けることは出来ないのである。

### 情報技術による顧客情報の蓄積

日本の代表的な日用製品・科学製品メーカーである花王も、実はP&Gと同じような製販に渡るEDI提携をジャスコとの間で行っている。やはりこの場合も、流通業者とのパワーゲームであり、顧客には関係のないところで起こっているものである。そこで、ここでは花王が、顧客との間で情報システムを生かしている事例について説明しよう。

花王は、顧客との相互作用的な発展を目指して、「花王エコシステム」を構築している。このシステムは、花王製品に関する顧客からの質問や苦情を処理したり、それらの内容を分析して商品開発に役立てたりするものである。花王エコシステムは、「相談窓口支援機能」により、顧客から消費者相談センターに「洗剤を誤って目に入れてしまった」といった問い合わせ電話が入った際に、オペレーターが適切な応急処置を案内することを可能としており、「相談情報解析機能」により、それらの情報が全社データベースによって共有され、商品開発担当者や技術者たちが、質問や苦情の検索・解析が出来るように整備されている。こうして、同社は顧客に関する情報を蓄積しているわけである。

### eビジネスによる関係性実現

日用製品では、顧客の商品へのアクセスは、やはり圧倒的に既存の流通網を用いることが多い。しかし価格が高額になったり、あるいは購買頻度が下がったりするにしたがって、顧客側には、通販などのダイレクト販売を利用することについての抵抗が少なくなってくる。

AFLACの事例に再び戻ろう。同社は、営業面を代理店に依存し、これまでは全く顧客との関係を蓄積する作業を行ってこなかった。むしろ、代理店が築いていた取引先情報といった顧客との関係性資源にただ乗りしていたとさえ言える。そのような状態で、競争時代を迎えた同社は、保険のダイレクト販売に活路を見出そうとしたのである。2000年になって、NTTコムウェアからも出資を受け、アフラックダイレクトドットコムという保険直販の会社を設立したのは、大競争時代に対抗する一つの方策であった。もともとAFLACに、ネットビジネスのノウハウがあるはずもない。また、ネットビジネスの生命線ともいえる顧客との関係性を築くマーケティング能力もない。したがって、このようなビジネス構築の経験を持つ企業との提携は、絶対に必要なことであった。これによりAFLACは、ネットビジネスで得られたマーケティング能力を内部化し、新たな集約能力を従来のビジネス・システムにおいても、発揮しようとしているのである。

このような動きは、メーカーにも見られる。例えばソニーは、ソニースタイルドットコムというインターネットからダイレクト販売を行う仕組みを作った。顧客は専用のホームページから、ソニー製品を購入し、その後はソニースタイルから発信されるメールマガジンによって、継続的に情報が提供されるようになっていくほか、アンケートに答えることで、特典を優先的に受けられる機会も多くなる。

メーカーは、これまでは製品に返信はがきを同封して、ユーザ登録をしてもらうことで、顧客からの意見をフィードバックしようとしていた。しかし、ユーザ登録をするには及ばないようなサプライ製品や周辺アクセサリなどをフォローできず、現実には関係性構築にまでは、それを生かしきれていなかった。しかし、ダイレクトに販売し、相互に情報を提供することは、企業が顧客を活用して、新しい価値を創造することにつながる。こうした相互関係を、国領(1999)は、「顧客間インタラクション」と呼んでいる。

ソニースタイルでパソコンを購入する場合、実際には量販店の店頭で購入したほうが安いにもかかわらず、好んでソニースタイルで購入する顧客が存在するのは、ソニーのブランド力に惹きつけられ、ソニーとの間に主体的な関係構築を望む層が存在するからである。ソニースタイルは、ダイレクト販売に限定して、英語キーボードモデルのパソコンを販売するなど、プレミアムを付加しようとしている。こうした仕組みづくりが、関係性を実現する早道なのである。

## 5. ネットワーク戦略と関係性マーケティングを統合する視点

### eビジネスがリアル・ビジネスに与える影響

ソニーのようなメーカー、あるいはAFLACのように代理店制度を採用する保険会社は、通常のビジネスからは、関係性を構築することは難しい。花王のように顧客からの情報を吸い上げ、それを全部門で共有することを考えることも一つの方法であるが、eビジネスを活用したダイレクト販売によって、もっと効率よく関係性を構築することが可能なのである。ところが、こうした企業にとっては、ダイレクト販売の比率が、リアルな販売形態を上回ることは絶対がないし、むしろ主力である既存の販売網からの反発を受けないように、ダイレクト販売を行うことも重要な課題となっていると言えよう。

本稿では、顧客との関係性をこそ、コア資源とすべきことを訴えてきた。しかし、だからと言って、リアルな販売網を既に築いている企業にとっては、ダイレクト販売に大幅にシフトすることは出来ない事情がある。ソニーの戦略は、技術開発能力に代わるコア資源として、顧客との関係性から得られる情報資源を少しずつ蓄積しようとしたものであり、またAFLACの場合は、商品開発面での差別化に代えて、顧客とのパイプを作ろうとしたものだ。双方の企業とも、eビジネスによって得られる情報資源を、リアルなビジネスでの将来のコアとして、そしてネットワークを集約する所在として発展させる狙いがあるのである。eビジネスで築いたコア資源が、リアルなビジネスにおいてもコア資源として利用され、ネットワークを集約する能

力を発揮することを目指している。筆者は、これこそ企業のネットワーク戦略と関係性マーケティングを統合する視点だと考えている。この視点をネットワーク時代のなかで捉えると、かつて商品開発に強みを持っていた企業は、決して現状に満足することはできなくなる。今までは、代理店などの取引業者の反発を恐れて、eビジネスに参入できなかった企業が、その考えを改め、自信を持って未来への戦略を構想できるようになるだろう。

### eビジネス専門企業へのインプリケーション

本稿の視点は、eビジネス専門企業にも、戦略的な指針を与えるものだ。例えば、アマゾンドットコムは、なかなか赤字から脱することが出来なかったが、2001年第4四半期と2002年第1四半期に、見積もりベースでの黒字化を達成した。アマゾン設立以来の赤字からの脱却は、いかにして成し遂げられたのだろうか。

そもそも、顧客がアマゾンで購入することのメリットは、自分の購買履歴・検索履歴にもとづく「おすすめ書籍」のピックアップと、他者の購入履歴にもとづく「関連書籍」の情報を参照できることにある。つまり、顧客が利用を続けるほど、便利になっていく仕組みを構築しているのであり、まさに関係性資産をコアとしているのである。

赤字を脱する道は決して容易ではない。アマゾンは、提携によって書籍に続く収益性の高い商品を販売する道を模索する。表1は、2000年と2001年に同社が打ち出した提携策の主なものである。

表1 アマゾンドットコムの主な提携策

提携先企業	業 種	提携の方針
トイザラス	玩具販売チェーン大手	トイザラスは仕入れおよび在庫管理を行う。アマゾンはウェブサイトの構築、新サイトの受注サービス業務、カスタマーサービスを受け持つ
ボーダーズ	大手書店チェーン	ボーダーズのECサイトの開発・運営をアマゾンが受け持つ
AOL タイムワナー	複合メディア最大手	AOL 構築サイトのショッピングエリアに、アマゾンのプラットフォームを採用
サーキットシティ	大手家電専門店チェーン	サーキットシティの商品をアマゾンのサイト上で販売し、顧客は配達か最寄り店舗での引き取りのいずれか好きなほうを選択できる
ターゲット	百貨店、ディスカウントストア	ターゲットの商品を、アマゾンのサイト上で販売する
マーシャル・フィールドズ	百貨店	マーシャル・フィールドズの商品を、アマゾンのサイト上で販売する

このように、アマゾンはいくつかのリアルなビジネスとのネットワークを構築して、商品の幅を広げている。このような提携を発表した際、株価の動きは概ね好調であった。市場は、こうした提携が、アマゾンにさらなる利益をもたらすものと判断したし、現実にはアマゾンの黒字化は達成されたわけである。

アマゾンの事例は、eビジネスがリアルなビジネスを巻き込む集約能力として、顧客との関係性を構築する能力が活用可能であることを示している。ネットワーク戦略と関係性マーケティングとの統合的視点は、eビジネス専門の企業にも有効なのである。

## 6. おわりに

マーケティングの世界では、長らくマネジリアル・マーケティング（4Pマーケティング）が主役であった。企業は、価格政策(price)、製品政策(product)、広告販促政策(promotion)、チャネル政策(place)という4つのPを、市場に合うように組み合わせて展開するというマーケティング・ミックスの考え方を当然のように採用してきた。しかしながら市場の成熟は、それら4Pの成立をも困難にしてしまう。具体的には、従来は製品政策の世界で使われてきたプロダクト・ライフ・サイクルの考え方が通用しなくなってきた。すなわち、定番商品と呼ばれるものは、プロダクト・ライフ・サイクルによる商品寿命を超えて、その後もずっと定番であり続ける傾向にある。むしろ、そのための努力こそが、ブランド戦略と結びついて、企業にとっての重要な戦略的課題とされるようになった。

そして、ネットワーク時代の到来によって、企業のマーケティングは、さらなる課題を抱えることになったのである。それは、「ネットワークをいかに集約するか」という課題である。本稿では、企業の資源展開をビジネス・システムという考え方で分解しながら、コア資源の所在を明らかにすることで、企業が継続的な競争優位を得ることが可能か否かを探ろうとしてきた。ネットワーク時代においては、外部から提供される経営資源をもビジネス・システムに含めることになるが、そうやって構築されたネットワークが、コア資源によって集約されているかどうか、未来の競争の勝敗を左右することになるだろう。

近年、ベンチャーブームの高まりとインターネットの普及によって、大量のネットベンチャーが群生したが、ネットバブルの崩壊とともに、その多くが泡と消えていった。そして報道は、eビジネス単体では利益を上げ続けることは困難である、とさえ断じる傾向にあった。しかし、情報技術によって、企業が関係性資産を効率よく蓄積できるようになったことは間違いのないことであり、それを効果的に実現するeビジネスは、依然として強力なパワーを持っている。

したがって、本稿で提供した新たな視点によって、eビジネスを自社の事業の中の的確に位置づけることが、リアルなビジネスを主とする企業にとっても、そしてまた、eビジネス専門の企業にとっても、有用な戦略的指針となるはずなのである。

【参考文献】

- 荒川進, 1994, 『日本市場への挑戦』講談社
- Barney, J. B., 2001, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed.*, Prentice Hall.
- Dell, M., 1999, *Direct from Dell*, HarperCollins Publishers. (国領二郎監訳, 2000, 『デルの革命』日本経済新聞社)
- Hamel, G., & Prahalad, C. K., 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳, 2001, 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)
- Hamel, G., & Doz, Y. E., 1998, *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press. (志太勤一・柳孝一監訳, 2001, 『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社)
- 伊丹敬之, 1984, 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社
- 伊丹敬之・加護野忠男, 1993, 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 加護野忠男, 1999, 『競争優位のシステム』PHP 研究所
- 国領二郎, 1995, 『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社
- 国領二郎, 1999, 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社
- 根来龍之・木村誠, 1999, 『ネットビジネスの経営戦略』日科技連出版社
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press. (梅本勝博訳, 1996, 『知識創造企業』東洋経済新報社)
- 小川孔輔, 1999, 『マーケティング情報革命』有斐閣
- Porter, M. E., 1985, *Competitive Advantage*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳, 1985, 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- 嶋口充輝, 1994, 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣
- 寺本義也, 1990, 『ネットワーク・パワー』NTT 出版
- 山倉健嗣, 1993, 『組織間関係』有斐閣
- 和田充夫, 1998, 『関係性マーケティングの構図』有斐閣

【参考 URL】

アマゾン <http://www.amazon.com>

花王 <http://www.kao.co.jp>

## 《SUMMARY》

# Network Strategy and Relationship Marketing of Enterprise Strategic Viewpoint of eBusiness

Junichi UCHIDA

The resource that the enterprise should have is a resource, which cannot be easily obtained. It is the core resource for the enterprise. To do the business, the enterprise constructs the business system. Using outside power at the present period composes the business system. In a word, the network composes the business system.

The entire networks will be integrated by the core resource. And, the enterprise can achieve position in the competitive advantage.

It has been said that the core resources of the enterprise are in technology and the management know-how before. However, it is necessary to recognize the resource obtained from the relation to the customer as the core resource, in the age of the network management.

As for this thesis, the enterprise analyzes the process of acquiring the core resource with the case. And, it is confirmed that it is the one with a meaning strategic eBusiness for the modern enterprise.