



Title	eビジネスにおける価値創造プロセス
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, 44, 33-64
Issue Date	2003-03-14
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/53759">http://hdl.handle.net/2115/53759</a>
Type	article
File Information	imcilcs44uchida.pdf



[Instructions for use](#)

# e ビジネスにおける価値創造プロセス

内 田 純 一

# e ビジネスにおける価値創造プロセス

内 田 純 一

## はじめに

本稿は、e ビジネスを企業戦略の中に位置づけるための実証研究論文である。e ビジネスとは、インターネットを利用した電子商取引による事業全般を示す言葉である。よって、そこには一般消費者向けの電子商取引（Business to Customer, 以下B 2 Cと表記）も、企業向け電子商取引（Business to Business, 以下B 2 Bと表記）も含まれることになる。しかし、B 2 Bのほとんどが、最終的には一般顧客への価値提供に利用されるという点では、B 2 B 2 Cであると言える。よって、本稿では顧客に価値をもたらす一貫した流れ全てを、e ビジネスと呼んでいる。

インターネットが普及し始めた1995年以降、大手企業からネットベンチャーに至るまで、様々な企業がe ビジネスに参入したにも関わらず、多くの企業にとって成果が芳しくないということが問題視されている。日経 BP 社が2001年5月に大手・中堅企業の情報システム部門を対象に行なった「第二回インターネット・ビジネス実態調査」<sup>1</sup>によれば、B 2 Cの実施企業は、前年比5.8%減の29.6%であったが、一億円以上のシステム投資を行なった企業は、前年比4.0%増の11.5%であった。e ビジネスを実施している企業には、今までの投資に見切りをつけて撤退するか、さらなる成長を目指して強化するか、という二極化が起こっているが、それは一体なぜなのであろうか。成功したe ビジネスは、どんな戦略を実行してきたのであろうか。これらの疑問を解きほぐしたいというのが本研究の出発点である。

多くの企業家は、e ビジネスを特別なものであるかのように錯覚していたように筆者には思える。様々な業種の企業が、インターネット販売のチャネルを持つべくe ビジネスに手を出し、その戦略性をあいまいなまに参入する例が後を絶たなかった。そして、投資家サイドもまた、e ビジネスの収益性を予測するだけの知識と経験とが不足していた。やがてネットバブルが崩壊すると、収益を上げられなかったe ビジネスは、あっという間に撤退した。輝かしい成功を収めているe ビジネスが存在するだけに、非常に残念なことである。

---

1 2001年7月10日付 日経産業新聞記事より

本研究の目的は、e ビジネスの成功事例を経営戦略の枠組みから説明し、e ビジネスを新たに展開する際に有用な戦略プランを導き出すことにある。そのために、本研究では、e ビジネスと価値創造との関係に注目している。これは、成功している e ビジネスは、なんらかの価値創造に貢献しているはずだという仮説に基づいている。この仮説を検証するために、それぞれ事業の発展段階が異なる二つの企業のケースについて、ビジネス・システムの枠組みに基づく分析を行なうことにした。これらのケースによる考察をもとに、e ビジネスにおける価値創造プロセスを理解し、企業戦略に沿った e ビジネスの展開方向を整理していくこととする。

本稿の構成は次のようになる。

第 1 章では、先行研究の考察を行なう。ここでは、e ビジネスに関する経営戦略論に立脚した論点を紹介するとともに、分析の際に枠組みとして利用する「ビジネス・システム」に関する理論を解説する。

第 2 章では、先行研究を踏まえながら、本研究の分析フレームワークである「ビジネス・システムの階層モデル」<sup>2</sup> について説明し、そのフレームを利用して分析する際の方法論的な立場についても議論する。

第 3 章では、具体的な事例として、アマゾンとデル・コンピュータの e ビジネスへの取り組みをケースとして扱う。それぞれの企業は、事業の発展段階も違えば、e ビジネスが企業全体に貢献する度合も異なっている。これらの企業を同一のフレームによって分析することで、企業戦略と e ビジネスとの関係や、価値創造のプロセスを明らかにする。

第 4 章では、ケーススタディより得られた結果をもとに、議論の一般化・普遍化を目指し、e ビジネスにおける「戦略プラン・ポートフォリオ」をプロトタイプとして作成する。最後に本研究の成果と研究課題を整理し、本稿を締めくくる。

## 第 1 章 先行研究に関する考察

e ビジネスに関する論考<sup>3</sup> は、歴史が浅いこともあり、理論的な研究よりは、実践的と言えば聞こえはいいが、ともすれば成功例の羅列に終わっているものが少なくなかった。しかしながら、日本においてインターネットが爆発的に普及を開始した1995年以降、e ビジネスは様々な企業によって華々しく急展開されていったが、注目されていたはずの企業がいつのまにか姿を消していることも珍しいことではない。この章では、e ビジネスに関して、理論的な考察を行なっている研究にスポットを当てるとともに、そこで述べられた問題点を明らかにし、その解決に向けて、ビジネス・システムの枠組みが活用可能なことを解説していく。

---

2 内田 [2002] では、企業のネットワーク戦略を分析するフレームとして活用されている

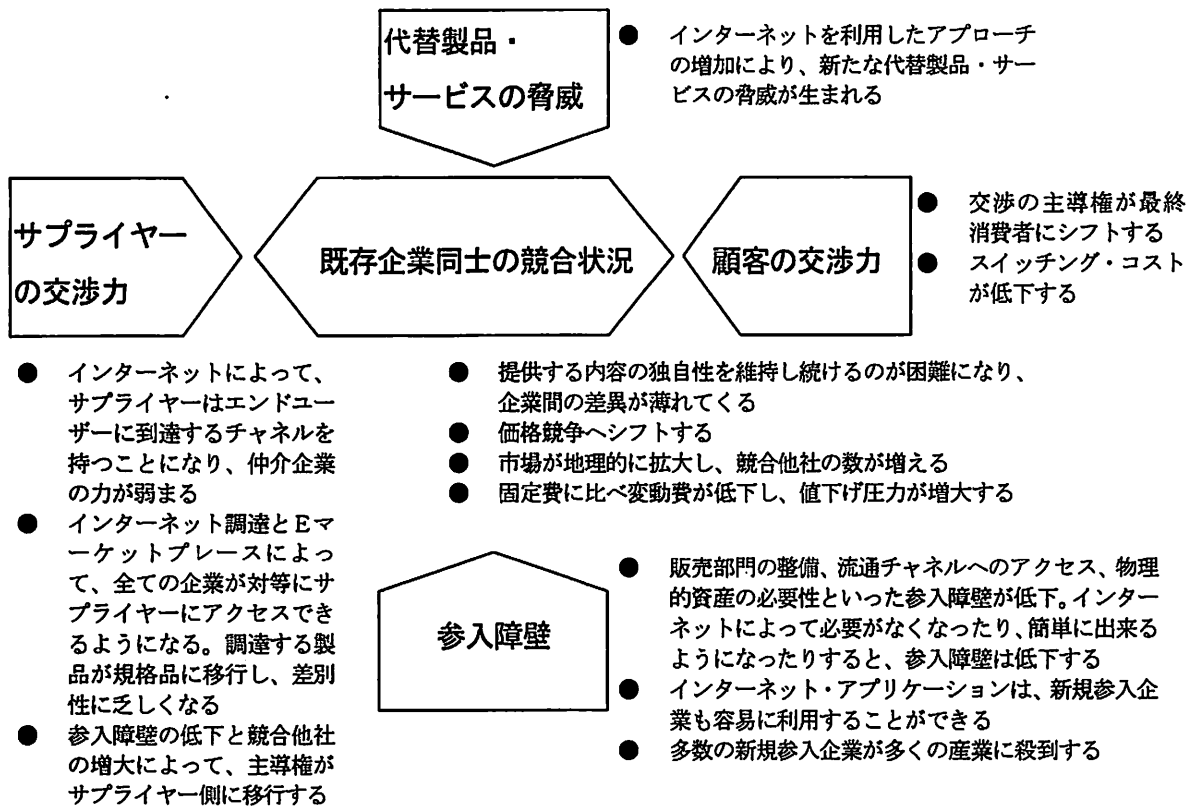
3 例えば、Seybold [1998] など

1-1 e ビジネスに関する先行研究

(1) 戦略的ポジショニングの視点

競争戦略論の先駆的論者であるポーター<sup>4</sup>は、インターネットの影響を受けた産業においては、情報の非対象性が解消されたことで、顧客の交渉力が上昇し、さらにビジネス手法が均一化するせいで、オペレーションの点でも持続的な優位性を実現することが困難になるだろうと述べている。業界に属する企業の収益性が、等しく圧迫されるという理由から、当該産業にとってはマイナス作用が大きいと述べている。ポーターの競争戦略は、「5つの競争要因」として、買い手、供給業者、新規参入業者、代替品、競争業者といった要因から、自社の最適なポジションを見つけ出すことを基本としている。そのポジション獲得のための三つの基本戦略<sup>5</sup>が、コストのリーダーシップ、差別化、集中である。図表1は、5つの競争要因を使って、インターネットが産業構造に与える影響のうち、そのマイナス要因部分をまとめたものである。

図表1 インターネットが産業構造に与える影響（マイナス要因）



出所：Porter [2001] を一部改変

4 Porter [2001]

5 Porter [1980] pp56-71

ポーターは、インターネットが重要な役割を演じている産業を検討し、このようなトレンドを明らかにしたが、そのほとんどがマイナスの影響である。これは、インターネットのメリットを利益に転化できない企業が多いことが原因だという。そのため、企業は常に収益性に焦点を絞って、その企業が独自に提供できる価値の提案が可能な「戦略的ポジショニング」の地位を得よう集中せねばならない、とポーターは主張しているのである。さらに、従来型の企業は、インターネットと従来手法を組み合わせることが出来る点で有利であり、いわゆるドットコム企業は既存企業にない独自性の高いセグメントに集中するか、あるいはなんらかの物理的な活動を独自に組み合わせた戦略を作り出す必要があるとも述べている。

## (2) 内部資源基盤による観点

資源基盤観点 (Resource-Based View of the Firm, 以下 RBV と表記) の代表的論者であるバーニー<sup>6</sup> は、ニュー・エコノミー時代において持続的競争優位を実現するには、企業は「稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティ」の開発に努めるべきだとし、そのためには、提携などを通じて企業独自の経験価値を高め、サプライヤー・顧客・従業員との関係性を築くことにより、顧客ニーズに応えるような価値を生み出すべきだと論じている。しかしながら、これらの論点は、RBV がかねてから主張していたことであり、e ビジネスについて、新しい戦略視点を付け加えているのは、オールド・エコノミーでの経験をニュー・エコノミーでも生かし、持続的競争優位を確保すべきだ、というアイデアを提案している部分が存在するだけである。すなわち、持続的競争優位の鍵はインターネット時代においても変わらないということであり、ポーターの議論と同様の見解を述べているわけである。

もともと RBV は、岡田<sup>7</sup> が指摘するように、経営資源が「価値」を備えているかどうかの判断を、ポーター流のポジショニングの視点から導き出さなければならないという限界がある。よって、持続的競争優位を「持続させる」という点で、RBV から得られる示唆は多いものの、外部環境を分析する視点はポーター理論に頼らざるを得ない。

本稿では、戦略と e ビジネスとの整合性の議論を、内部資源の分析によって行なう。そのため、RBV の立場から議論を進めていくが、企業の持つ価値について論じる際は、「価値創造」という別の物差しも用意した。

## (3) クリック & モルタル戦略

ポジショニングの視点からも、資源基盤の観点からも共通の見解であったのは、リアルとバー

---

6 Barney [2001]

7 岡田 [2001]

チャルの融合という点である。こうした戦略は「クリック&モルタル戦略」<sup>8</sup>と呼ばれている。eビジネス事業と既存事業とを併存、あるいは連携を行なうというのが、この戦略の主眼である。インターネットの黎明期には、eビジネスを立ち上げようとした既存企業の多くが、別会社を設立した。既存事業と分離するほうがメリットは大きいと考えられていたのである。クリック&モルタルを提唱したグラチとガリーノも、分離することにより、選択と集中が促され、組織に柔軟性が増し、さらにベンチャー向けの資金が獲得しやすくなることは認めている。しかし、統合するメリットのほうが、ブランドを確立でき、情報共有が容易になったり、交渉力が強まったり、さらには流通の効率化が高まったりするという点で無視できないことも指摘している。また、これらを二律背反的に捉えるのではなく、クリック&モルタルの統合の度合いは、ケースバイケースであるとしている。その決め手は、次の四点について、どの程度の統合度が望ましいかを判断することにあるという。すなわち、第一にブランド、第二にマネジメント、第三に業務オペレーション、第四に資本関係である。例えば、ブランドについては、既存のブランドがオンライン取引との親和性が高いならば統合に向いている。マネジメントについては、ネット事業が既存事業にとって大きな競合相手となるならば、分離するほうがよい。業務オペレーションについては、流通や情報システムのインフラの活用を考えた場合、基本的には統合が望ましい。資本関係については、特定のパートナー企業がネット事業の成否の鍵を握っている場合、分離したほうがよい、といった具合である。

#### (4) プラットフォーム・ビジネス

クリック&モルタルの統合度に関する議論は、まさに前述したようにケースバイケースとしか言えず、意思決定の参考にはなるかもしれないが、eビジネスをどのような内容で、いかなる方法で始めればいいのかという疑問に答えるものではない。これまでの議論では、企業がeビジネスを開始する場合に、その企業に果たして、eビジネスをスムーズに開始するスキルがあるかどうかという点が問われてはいない。しかしながら、eビジネスには、CRMや高度なウェブ設計能力が必要なはずである。こうした技術を持たない企業はどうすればいいのだろうか。また、リアルなビジネスを行なう企業といっても、そこには自社で流通網を整備している企業もあれば、代理店に販売を委ねる企業まで様々である。保有する経営資源が異なる以上、こうした企業が、eビジネスの開始にあたって、同質的な戦略をとることが妥当とは言えないということは、既にRBVによって議論されてきたものである。戦略プランは複数あるはずなのである。

プラットフォーム・ビジネスとは、今井・国領<sup>9</sup>らによって問題提起された取引を仲介する場

8 本稿の「クリック&モルタル戦略」は、Gulati & Garino [2000] の議論をもとにしている。クリック&モルタルを解説したものには、他に Pottruck & Pearce [2000] がある

9 今井・国領 [1994]

を提供するビジネスを指す言葉である。代表的なプラットフォームは、宅配便やカード決済などだが、ひろくビジネスをサポートするインフラを含むと考えてよい。eビジネスにおいては、プラットフォームを提供する側は、B2Bの事業を展開していることになり、提供される側の企業はそのおかげで、B2Cの事業を展開していることが多い。しかし、プラットフォーム提供事業者が、独自の強みを持っていないと、プラットフォームとしての魅力を発揮できず、参画企業が離れていってしまい、事業を継続的に成長させることは難しい。

このように、eビジネスを志す企業は、RBVの立場から自らの経営資源を分析することにより、B2Cを独自に展開する道を選ぶか、あるいはプラットフォームに参加する道を選ぶか、という選択を行なう必要がある。リアルなビジネスを別に行なっている企業なら、さらに、クリック&モルタルの統合度をもデザインしなければならない。

## 1-2 ビジネス・システムの理論

### (1) 内部組織と中間組織

アウトソーシングのニーズが高まり、選択と集中に取り組む企業が増えた現代において、企業が様々な組織能力を内部化し、事業展開に必要な資源をワンセットで揃えるような組織構造を持つ時代は終焉した。

しかしながら、企業がこれまでワンセットを志向してきたのにも理由がある。それは経済学で言う「取引コスト」を、節約もしくは安定させることに目的があったためである。企業が内部組織を徐々に広げていけば、取引は内部組織の中での問題になる。調達先を市場に頼ると、部品価格をコントロールできないので、場合によっては膨大な取引コストを抱え込む恐れもある。自動車産業の例で説明すれば、アメリカの自動車メーカーは、細かな部品まで全て自社で生産してきたが、日本の自動車メーカーは、開発設計と最終製品の組み立て以外は系列会社で調達するようにしてきた。アメリカの場合は企業内でのワンセット構造を持ち、日本の場合は系列のヒエラルキーの中でのワンセット構造を実現している。系列というヒエラルキーは純粹な市場取引よりは頂点となる企業のパワーが伝播しやすいので、中間組織<sup>10</sup>と呼ばれる。つまり、アメリカの自動車メーカーは、ほとんどの製造を内部組織によって行い、日本の自動車メーカーは、内部組織と中間組織の合わせ技で製造を行い、市場に対峙してきたのである。

日本における自動車産業は、まさに基幹産業であり、メーカーと呼ばれる最終製品を供給する企業を頂点にして、メーカーに部品を供給するサプライヤーと呼ばれる企業群を構成してきた。日本の自動車企業の外製率は平均70%以上で、米国自動車企業と比べて顕著に高い。サプライヤーとの関係において、製品供給までの取引関係を設計することをサプライヤー・システ

---

10 中間組織については、今井・伊丹・小池 [1982] を参照した



ムと呼ぶ。日本のサプライヤー・システムに関して、藤本<sup>11</sup>はその優位性のポイントを三つの点から説明した。第一に、日本のサプライヤー・システムは、「継続的取引関係」に立脚していること。第二に、継続的取引関係とともに、「少数者間の有効競争」によって部品企業に価格交渉力をつけないようにしてきたこと。第三に、「まとめてまかせる」という境界設定（分業）の効用により、メーカーとサプライヤーそれぞれの開発工数を節約したことである。ある境界を設定して、サプライヤーの技術に依存するという方法は、サプライヤーそのものの競争力も高める結果となった。メーカーにとっては、外注することによって、自社で内製するよりも安くてよい物を調達できたことになる。日本の自動車産業は、サプライヤー・システムの優位性に関する三つのポイントを押さえることによって、大きなメリットを享受してきたのである。

## (2) オープン型の経営

中間組織は、経営資源を求めて形作られるものである。日本の自動車産業における中間組織は、メーカー別の下請けピラミッドを構築した点から見ても、囲い込むことに力を注いできたと言えよう。しかしながら、既にこうした従来型の中間組織よりも、国領<sup>12</sup>がオープン型と呼ぶような経営スタイルが増えつつある。

例えば、日本のパソコン市場では、1982年に発売した「PC-9801」により、NEC<sup>13</sup>はトップシェアを維持し続けてきた。これは海外メーカーが日本語の壁に阻まれていたからである。NEC パソコンは日本語ソフトを ROM の形でハードウェアに組み込んでいたが、海外メーカーにはこれがハードルとなっていた。ところが、1990年に IBM から DOS/V という OS が発表されると、事情は一変した。DOS/V はソフト的に日本語処理を可能にし、IBM パソコンやその互換パソコンでも日本語を扱うことが出来るようになったからである。IBM が日本市場に参入したのはもちろん、富士通もこれまで販売してきた独自仕様の FM-R シリーズの製造を取りやめて、IBM 互換である FM-V の販売に注力した。結果的には NEC のシェアは年を追うごとに下がり、1997年になると NEC は IBM 互換パソコンの製造販売に乗り出し、その後、独自仕様パソコンの製造を中止している。

NEC は典型的な囲い込み型の経営を行ってきたので、比較的少数の外部業者との間に取引関係を持っていた。これに対して IBM 互換機陣営はオープンな部品調達市場を世界的に形成し、安くて良質な台湾製の部品を用いたコストの安いパソコンを作ることが出来た。パソコン市場は、既にオープン型の優位性が発揮できる時代に移り変わっていたのである。

11 藤本 [1998]

12 国領 [1995] pp107-119

13 NEC の事例は、山田・遠藤 [1998] pp129-133を参照した

### (3) 経営資源とコア・コンピタンス

オープン型の経営が、中間組織に比べて常に有利かという点、実際はそうではない。オープン型の経営は、業界全体の収益性を低くしてしまう面もある。例えば、パソコン販売の利益率は非常に低くなってしまった。さらに、安価で質の高いサービスが外部から導入しやすいということは、それだけ個々の企業は、より性能の高い製品を供給しなければ勝負にならないということでもある。すなわち、いわゆる選択と集中を行なって、自らの中核能力に特化しなければならないのである。この中核部分をもたず、オープンな経営資源を組み立てただけの事業は、なんの強みもなく、追従する企業にあつという間に追い越されてしまう。

ハメルとプラハラッドは、企業に独自の中核能力のことをコア・コンピタンスと呼び、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定義した。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<sup>14</sup>。

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。

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、RBVが言う模倣困難な地位、あるいはポジショニングの視点で言う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。

### (4) ビジネス・システム

顧客へ価値を供給するためのプロセスを、自社独自の経営資源と外部の経営資源との有効活用によって構築する際に、必要な企業間の協力関係をマネジメントすることをネットワーク・マネジメント<sup>15</sup>と言う。現代はネットワーク化が急速に進展した時代であり、eビジネスを展開する場合も、その恩恵を最大限に生かすことが当たり前になっている。しかし、自社の事業の何が中核部分であるのかということを理解しなければ、他社に比べて、何を差別化すればいい

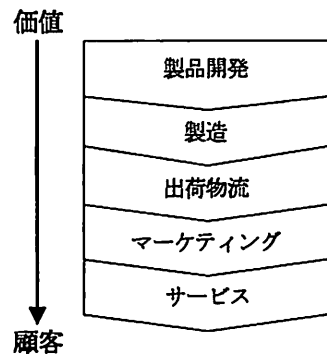
---

14 Hamel & Prahalad [1994] pp321-322

15 寺本 [1990] pp262-277

のか、あるいは模倣困難な地位をどう築けばいいのかが導き出せない。このような場合に利用されるフレームワークとして、ビジネス・システム<sup>16</sup>というものがある。これは事業の運営に必要な機能を取り出し、それらの機能の流れをシステムとしてつなげて理解するものである。なお、各機能は業種によって変わってくるが、一例を挙げると図表2のようになる。

図表2 ビジネス・システムの概念図



出所：内田 [2002]

ビジネス・システムの機能ごとに、他社との比較をすることで、自らの強みを明らかにすることが出来る。例えばビール業界は、横並びで同じようなビジネス・システムを構築してきた。あえて違いがあるとすれば、販売量に応じた規模の経済性が生かせるかどうかである。よって、長年にわたって、麒麟ビールのラガーがトップブランドとして君臨し、麒麟は実質的にプライスリーダーとなっていた。それでは、いわゆる「ドライ戦争」が起こり、激戦の末にアサヒビールのスーパードライが圧勝したのはなぜだったのだろうか。新発売の商品が、一躍ビールのトップブランドまで上りつめたスーパードライの事例は、一見するとプロダクトの持つ革新の力を説明しているように見える。いわゆる製品開発にコアがあったという考え方である。しかし、アサヒのスーパードライを模倣したドライビール商品が、続々と各社から発売されたということを忘れてはならない。その他のビールメーカーにとって、製品開発の機能はキャッチアップが容易であったのである。

アサヒは、スーパードライの発売と同時期に、同社が「フレッシュ・ローテーション」と呼ぶ出荷物流体制を整えていたのである。配送回数を細分化し、店頭での商品回転率を高めることにより、商品鮮度を高いレベルに維持し、生ビール本来のうまさを消費者に味わってもらえるようにしたのである。つまり、製品開発の革新と同時に、出荷物流機能の革新も並行して行っ

16 ビジネス・システム(Business System)を、「事業システム」としている文献も多い(たとえば、加護野[1999])が、両者は同一の概念である

ていたのである。フレッシュ・ローテーションを模倣するのは簡単ではなかった。他社も生ビールの鮮度を重視するべく、物流体制の整備に力を注いだが、アサヒ並みの水準を実現した頃には、既にアサヒの勝利は決定的なものになっていたのである。

このように、ビジネス・システムの機能に着目することで、何が他社に比べて強みであるのかを認識することが出来るのである。そして、この分析方法は、外部資源を組み合わせたビジネス・システムにも活用することが出来る。むしろ、ネットワーク時代では、外部の資源にアクセスすることが容易であるからこそ、他社との差別化のために、自らの強みを認識し、育成することが求められてきていると言えよう。

#### (5) ビジネス・コンセプト主導のビジネス・システム革新

ビジネス・システムの機能を差別化する際、その発想の源となるものは何であろうか。もともと、ビジネス・システムは顧客へ価値を提供するシステムを指すものである。よって、価値を明確にすることで、初めてビジネス・システムの各機能に、どのような革新を施せばよいのかを構想することができるのだと言えよう。本稿は、価値についての企業側の思いを、ビジネス・コンセプト<sup>17</sup>と呼ぶことにする。

前述したドライの例で言えば、アサヒが販売にあたって考えたビジネス・コンセプトは、「爽やかなキレ味の実現と、生ビール本来の旨さの追求」にあった。このビジネス・コンセプトがあったからこそ、アサヒビールの革新は、単なる「炭酸の充填率を高めた辛口の生ビール」を造るという、製品開発面での差別化にとどまらなかったのである。開発者と経営陣は、「ビールを飲んだときに感じる爽快感は、ビールが新鮮であるほど大きい」ということを突き止め、消費者に新鮮なビールを飲んでもらえるように、ビジネス・システムの物流機能の差別化に取り組んだのだ。つまり、ビジネス・コンセプトの設定があったからこそ、革新すべきビジネス・システムの機能が明確になったのである。

ビジネス・コンセプトに基づけば、企業家は、新たな顧客価値の実現にあたって、いったいどの機能を革新すべきなのか、ということについて構想することが出来る。ビジネス・コンセプトに込められた「こういう価値を提供したい」という思いに突き動かされた企業家は、従来のビジネス・システムを革新することによって、ビジネス・コンセプトの具体化を図ろうとする。まさに、ビジネス・コンセプトが主導する革新なのである。

ハメル<sup>18</sup>は、現代の経営においては、革新を考える基準は製品や技術ではなく、ビジネス・コンセプトにあると述べている。ビジネス・コンセプトを他社とは異なったものに設定すること

---

17 ビジネス・システムに対する事業システム同様、ビジネス・コンセプト (Business Concept) も「事業コンセプト」と同義 (たとえば、加護野 [1999]) である

18 Hamel [2000] p94

で、企業は競争のレベルを変えようとする。アサヒの例がそうであったように、ビジネス・コンセプトに特徴があれば、それを実現するビジネス・システムにも独自の強みが反映されているはずである。そして強みを獲得することで、自社の優位性も確立されていくのである。

## 第2章 分析フレームワーク

ビジネス・システムという考え方をを用いることで、RBVによるeビジネス分析が可能になる。本章では、ビジネス・システムに着目した分析フレームワークを明らかにしていくが、その前に、本稿が行なう分析の方法論上の立場も明確にしておく必要がある。本研究は、事例によるケーススタディによって、最終的な知見を導き出そうとするものである。よって、ケーススタディの方法論的位置づけと本研究の目指す貢献を記し、フレームワークに関する説明につなげていくことにしたい。

### 2-1 研究の方法

#### (1) ケース分析とその他のリサーチ手段

研究に対する仮説は、論理的に完成されたものであっても、あくまでもモデルである以上、リサーチを通じて検証する余地がある。では本研究のようなeビジネスを対象を置く場合、どのようなリサーチ方法を採用することが望ましいのだろうか。リサーチの手段の代表的なものには、実験・サーベイ（定量分析）・資料分析・歴史・ケースなどがある。イン<sup>19</sup>は、これらのリサーチ手段を、(a)リサーチ問題のタイプ、(b)研究者が実際の行動事象を制御する必要性、(c)歴史事象ではなく現在の事象に焦点をあてる程度、といった三つの条件によって分類し、異なったりリサーチ手段から最適なものを選別する目安を、図表3のように整理した<sup>20</sup>。

図表3 異なったりリサーチ手段を採用する目安

リサーチ手段	リサーチ問題の形態	行動事象に対する制御の必要性	現在事象への焦点
実験	どのように、なぜ	あり	あり
サーベイ	誰が、何が、どこで、どれほど	なし	あり
資料分析	誰が、何が、どこで、どれほど	なし	あり/なし
歴史	どのように、なぜ	なし	なし
ケース	どのように、なぜ	なし	あり

出所：Yin [1994] p7を一部改変

19 Yin [1994]

20 Yin [1994] pp6-12

まず、(a)の「リサーチ問題のタイプ」とは、問題のタイプのカテゴリーが、「誰が」(who)、「何が」(what)、「どこで」(where)、「なぜ」(why)、「どのように」(how)のなかの、どれに該当するかということにある。本研究が明らかにしたいのは、eビジネスによる価値創造プロセスが、「どのように」起こったのかということである。すると、サーベイや資料分析は通常、「誰が」「何が」「どこで」という問題をリサーチするには適しているが、経済統計がそうであるように、「どのように」「なぜ」という個別具体的な事情を考慮していないのが普通であるので、選択肢から外される。したがって、リサーチ手段として候補に残されるのは、実験と歴史、そしてケースになる。

さらに(b)の「研究者が実際の行動事象を制御する必要性」では、研究対象に対して様々な変数を与えることが出来るかどうか問われる。実験室や被験者を用意できるような調査対象なら、研究者による制御が可能であろう。しかし、経営学のように、実際の企業体を分析の対象とする以上、それは難しい<sup>21</sup>。よって、実験は選択肢から外れる。

残ったのは歴史とケースによるリサーチ手段である。実際にはこの二つの手段は似通った点が多い。唯一考慮されるとすれば、(c)にあるように「歴史事象ではなく現在の事象に焦点をあてる程度」の違いによって、選別するぐらいだろう。本研究は、eビジネスという比較的新しいトピックを探ろうとしているので、歴史分析ではなく、ケース分析を採用することになる。

## (2) 比較ケース分析の方法

ケースを用いてリサーチを行う場合に、ケースを複数用いるか、それとも単一のケースでよいかという問題が問われることがある。単一ケースでは理論への一般化をする基礎に乏しいのではないかと、という批判もある。しかし、こうした批判は、暗黙のうちに、ケース分析とサーベイ・リサーチとを対比しており、サーベイ・リサーチが統計的一般化に依拠し、ケース分析が分析的一般化に依拠しているということを考慮していない<sup>22</sup>。よって、豊富なケースに共通する要素だから他のケースにも一般化できる、と考えるのは間違っている。そもそも一般化の方法が違うのである。とはいえ、単一のケース設計に関しては、その前提そのものについての批判もある。インによれば、単一ケースが向いている条件は、ケースが稀かユニークな事象である場合<sup>23</sup>だと言っている。この点に関して、金井<sup>24</sup>は、果たして真にユニークなのかどうかは事後的な研究の蓄積を待たなければわからないと指摘している。

一方で金井は、比較ケース分析の強みは、単一ケース分析では見過ごされがちな調査対象の

---

21 アクション・リサーチは、研究者自身が状況の変数を操作する手法であるが、効果を観察するのに必要な時間が長く、短期的な研究には向いていない (Remenyi *et al.* [1998] pp28-29) とされる

22 Yin [1994] p50

23 Yin [1994] p60

24 金井 [1990] pp50

理論的属性が浮き彫りになる<sup>25</sup> ことだという。インは複数ケースによる分析を、追試という言葉で説明しようとしている。ここでインは、追試が意味するものは、あたかもサーベイによるサンプリングの論理とは区別する必要がある、理論の追試を行なうべきだとしている<sup>26</sup>。金井もまた、このようなケースの選択方法、すなわち比較対象の選択を理論的に行なうことが重要<sup>27</sup> だとしているのだ。

なお、本研究が扱う二つのケースは、理論的仮説を裏付けるために選定されており、複数のケースによって、段階的に一つの理論を裏付けるという構成をとっている。

## 2-2 研究のフレームワーク

### (1) ビジネス・コンセプトから見た企業の全体像

既に先行研究で述べたように、ビジネス・システムとは、事業の運営に必要な機能の流れを示すものである。さらに、ビジネス・システムを構築する際、その発想のスタート地点は、顧客へなんらかの価値を提供するためのビジネス・コンセプトを造ることにある。

e ビジネスの多くは、ネットワークによって外部からの経営資源を調達し、顧客へ価値を提供するための一連の流れ、すなわちビジネス・システムを構築する。よって、ビジネス・コンセプトの担い手となる企業は、ビジネス・システムの全機能を保有せず、一部あるいは大部分を外部の企業に委ねる。しかしながら、外部資源を組み合わせただけのビジネス・システムは、差別化がされていないため、簡単に模倣されてしまう。それを避けるためには、企業は自らのビジネス・システムを統合するようなコア・コンピタンスを持つことが必要となるのである。そして、どの部分をコア・コンピタンスとするかは企業によって違ってくる。そして、その違いこそが価値創造の源泉なのだということを先行研究では整理したわけである。

本研究の分析フレームワークは、RBV の立場から e ビジネスを説明することを目指すものであるため、コア・コンピタンスもまた経営資源の一つと捉えている。よって、経営資源であることを示すため、コア資源<sup>28</sup> と呼ぶことにする。コア資源については、当然ながら、いかなる条件を満たせば、それをコアとみなすことができるのかという点が注目される。本稿では、コア資源はその活用・蓄積度の高さによって、コア資源としての強さの度合いが定まると仮定した。このような考え方の狙いは、RBV に時間軸を盛り込むことにある。ある時点では確かにコア資源として強みを誇っていたものが、時間の経過とともにその輝きを失っていくということ

25 金井による企業者コミュニティのネットワーキングに関する比較研究では、その研究のパイロット段階において、単一の組織を調査しながらも、その理論的正当化のために、最も理論的に対照的だと思える組織を探し出し、比較対照に選んだという（金井 [1990] pp51-53）

26 Yin [1994] pp64-68

27 金井 [1990] pp52

28 内田 [2002] では、このようなコア資源のうち、特に、組織文化やブランドや関係性といった情報資源が近年になって重要になりつつあることに着目し、これを中核的情報資源と呼んだ

は珍しいことではない。ところが、異なるビジネス・コンセプトや、あるいは既存のビジネス・コンセプトを変革したものに対して活用できるような資源は、新たなビジネスにおいても、その強みのさらなる蓄積をはかっていく。むしろ、こうしてビジネス・コンセプトを連続的に創造できる企業こそ、発展可能性を秘めていると言えるのである。

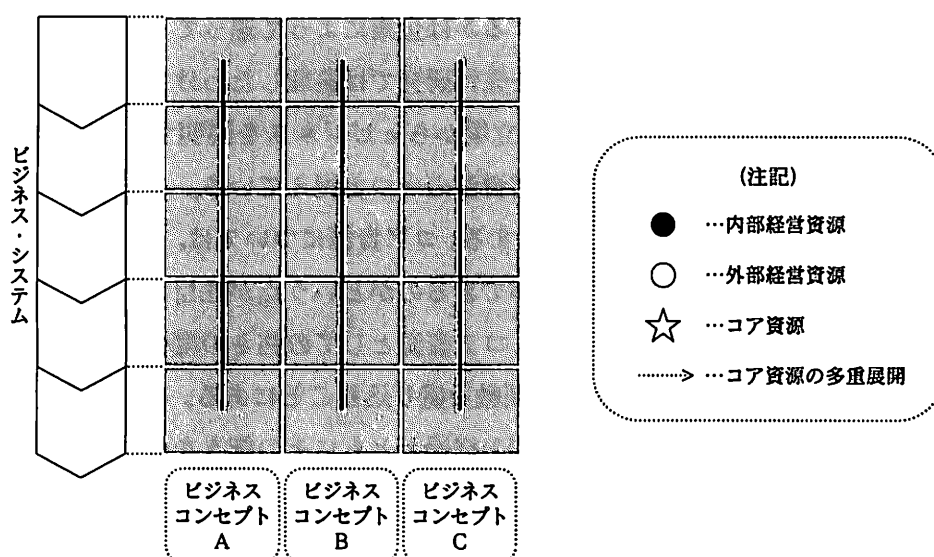
## (2) ビジネス・システムの階層モデル

通常のビジネス・システムは、単一のビジネス・コンセプトしか想定していない。ところが、本研究は、価値創造の重要な要素としてのコア資源を、異なるビジネス・コンセプトの実現に活用できるものであり、それによってコア資源は、さらにその強みを蓄積させていくものと位置づけているのである。ということは、複数のビジネス・コンセプトと、企業のビジネス・システムの全体像を捉えられるようなフレームワークが新たに求められるということになる。

そのニーズに応えるべく、ビジネス・システムの機能を階層として見立て、複数の事業との相関関係を分析できるように設計したのが、本研究の分析フレームワークである「ビジネス・システムの階層モデル」である。

図表4は、具体的な経営資源をプロットしていない状態である。まずはビジネス・システムの機能を整理し、内部経営資源と外部経営資源、コア資源をあてはめてゆく。そして、コア資源が他の事業にも活用されているかを判断するのである。

図表4 ビジネス・システムの階層モデル



出所：筆者作成

このフレームワークは、ビジネス・コンセプトごとに並列に整理することで、コア資源の所在と、その活用・蓄積の幅をモデル化するものである。ビジネス・コンセプトAというのは、



企業の主力事業を主に想定している。企業は、ビジネス・コンセプトAを実現するためのビジネス・システムの機能を最初に構想し、コア資源と考えられる階層を明確にしていく。次に、新たな事業を立ち上げるべく、ビジネス・コンセプトB、さらにビジネス・コンセプトCを構想する際に、コア資源の多重展開が図れるように工夫をするわけである。

このように、ビジネス・システムの階層モデルは、実践的な戦略プランニングの場で活用されることを意図している。しかし、本研究のように、ケーススタディを通じて、企業の発展方向を複数の個別事業との関係によって整理する際にも有用である。例えば、共通のコア資源を用いながらも、ビジネス・システムの網羅度に違いが生じるということは大いに予想できる。その違いによって、先行研究でみたようなプラットフォーム・ビジネスへの参入方策や、クリック&モルタルのデザインに影響が出てくるとすれば、実際のケースを分析する価値は高いはずである。このような研究上の見当をつけながら、以降は具体的なケースを眺めていくことにする。

### 第3章 ケーススタディ

本章では、eビジネスを展開する企業として、日本においてもビジネスを展開している米国系企業二社について、第2章で提示したフレームワークに沿ったケース分析を行なっていく。対象としたのは、書籍インターネット販売のアマゾン、そしてパソコンのダイレクト販売のデル・コンピュータである。アマゾンの事例では、インターネット専門の企業として、eビジネスの多角的展開を次々に成功させていく過程に注目していく。デルの事例では、既存事業にeビジネスを取り入れながら、コア資源の活用と展開を深めていく過程を観察していく。これらの事例分析をもとにして、第4章では理論化の作業が行われることになる。

#### 3-1 アマゾンのケース

##### (1) 日本のインターネット書籍販売を巡る事業環境

日本において、インターネットそのものが爆発的に普及したのは、1995年末にWindows95が発売されて以降である。その後、インターネットによるB2Cは瞬く間に普及し、2000年には8,240億円、2001年には1兆4,840億円の市場規模と前年比80%増という驚くべき伸びを見せた<sup>29</sup>。

そのような状況のなか、2001年のインターネット書籍販売市場は、約140億円であり、書籍市場全体から見れば、1.4%の構成比であるに過ぎない。このように、なかなかオンラインでの書籍販売の比率が高まらない背景については、書籍の定価販売を義務付ける再販制度によって、

29 ECOM Journal No. 4 『ECに関する市場規模・実態調査報告書』による。出所は、電子商取引推進協議会ウェブサイト (<http://www.ecom.or.jp>)

書籍の値引きができないからだという見方がされることもある。しかし、同じく政府規制によって書籍の定価販売が義務付けられている韓国では、2001年のオンライン比率は7%にもなる<sup>30</sup>。既に専門書の購入ではオンライン購入が定着しつつあり、工夫次第で市場がさらに拡張する余地は十分にあると思われる。

ただし、日本のインターネット書籍販売分野では、既に参入企業の淘汰が進んでいる。アマゾンに先駆けて日本に上陸していたドイツ企業ベルテルスマン系のビー・オー・エル・ジャパンが、事業をブックワンに全面移管して撤退したほか、三省堂書店もオンライン部門をブックワンへ業務移管しており、三省堂ホームページから書籍検索を行なうと、ブックワンのサイトにリンクされ、ブックワンの購入手続きに従うことになっており、実質的にインターネット販売から撤退している。一方で、2000年11月に日本市場に参入したアマゾンは、一年間で60万人の会員を獲得している。

## (2) アマゾンの成長の軌跡<sup>31</sup>

1994年11月、アマゾンの創業者ジェフ・ベゾスは、ワシントン州シアトル近郊のベルビューのガレージをオフィスに改装して、事業立ち上げ準備の中で最も重要なウェブサイトデザインを開始した。最大の作業は書籍データベースの構築である。アメリカ国内のISBNコードを発行するパウカー社のリファレンス情報をデータベースに吸い上げた後、新刊本や絶版本の情報を順次登録していくプログラムの開発、さらにアマゾンのバックオフィスとの連携を図らなければならなかった。これらによって、顧客から注文があったときに、自社に在庫があれば、24時間以内に発送するのかを判断し、近郊のオレゴン州にある取次店から取り寄せが可能な場合は、三日以内に発送するのかが、あるいは出版社から取り寄せる場合には、在庫があるかどうかで発送時間を自動的に変えて知らせなければならない。市販のリレーショナルデータベースソフトの不足機能を補うため、ベゾスらはオープンソースのソフトなどを使って、必要な機能を保管していかなければならなかった。しかし、それによって、他社にはない素晴らしい使い勝手のサイトが出来上がったのである。なお、この時期、インターネットのWWWブラウザは、モザイクや、リンクスなどのフリーウェアが登場していた。やがてネットスケープが発売され、マイクロソフトもインターネットエクスプローラの配布を開始するなど、ブラウザは普及期に入っていた。アマゾンのサイトはこれらのどれでも閲覧が可能ないように工夫されていた。

半年後、アマゾンはシアトルの工業地区に移転し、いよいよ1995年7月16日にサービスをスタートすることになった。時期的には絶妙なタイミングであった。米国においても一般家庭の

---

30 2002年5月14日付 日経産業新聞記事より

31 本節のアマゾンの事例のうち、1999年までの事実に関する記述は、その多くがSpector [2000] によっている

PCがインターネットにつながり始めたのは、Windows95が発売されたこの時期である。ヤフーはアマゾンのサイトが魅力的であったため、みずからのWhat's Coolリストにアマゾンに登録した。ネットスケープもWhat's Newのページにアマゾンを書き載せた。インターネットの黎明期において、これらのサイトは生活者たちが、ネット接続後、最初に訪れるポータルサイトの代表的なものであったのである。インターネットで物を買うという行動に抵抗があった生活者たちも、価格帯が安価で身近な書籍ということならばハードルは低くなる。アマゾンは生活者の好奇心を一躍集める存在となったのである。

1996年春、アマゾンは倉庫用の広いスペースを持ったオフィスへと、二度目の移転をした。この時期、アマゾンはベンチャーキャピタルからの資金を数百万ドルの規模で複数受け入れた。同時に人材集めも加速させた。「速く大きく」が社内の合言葉となっていた。シアトル近郊に本社のあるマイクロソフトの出身者も経営幹部に登用された。中間管理職も優秀な人材が採用され、1996年末には、アマゾンは社員150人、売上1600万ドルの会社に成長していた。

### (3) マーケティングの強み

アマゾンが巨大な在庫をもつことを決定したのは、1996年の末になってからである。それまでの倉庫は、配送用のもので、在庫をストックしておくものではなかった。当初の計画ではアマゾンは、在庫をもたないビジネスプランを描いていたのだ。しかし、これでは大量に販売される売れ筋の書物の需要に追いついていかない。売れ筋の書物がバーنز&ノーブルなどの店頭で山積みになっているのに、アマゾンだと配送に3日かかるというのでは、顧客は納得しない。ついにアマゾンは、新たに確保したシアトルの倉庫には20万冊のベストセラーの在庫を置き、その後デラウェア州にも倉庫を持った。そのおかげで配送スピードはさらに向上した。

ワンクリックとカスタマイズもアマゾンのサイトの強みの一つである。アマゾンは、顧客のアクセスを記憶し、購入履歴を次回の購入に役立てるようにしている。例えば、一度サイトで名前や住所、クレジット番号などを入力したことがある人間が、アマゾンのサイトに訪れた場合、「こんにちは、〇〇様」といった形で表示され、本を選んだ後は、購入ボタンを押すだけで取引が完了するという具合である。またサイトのカスタマイズ技術も進化し、既に検索したり、購入を行なった本は、トップ画面に表示され、関連する書籍をピックアップして表示がされるようになっている。いわば店員によるおすすめを仮想空間で行なっているのである。これがアマゾンの高度なカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）である。

アマゾンは、アソシエイツ・プログラムと呼ばれる提携サイトによるアマゾンとのハイパーリンクの仕組みを作り、開始から3ヶ月で3千ものサイトと契約した。特定のテーマに強みを持つサイトで、紹介されている書籍にある購入ボタンを押すとアマゾンのサイトにジャンプし、以降は受注処理から配送までをアマゾンが行なう。提携サイトには売上に応じて手数料が5～15%支払われる。これは顧客をアマゾンのサイトに誘導する格好の手段である。

#### (4) 書籍以外への事業展開

1998年からアマゾンには、音楽とビデオの販売を開始した。このような動きを受けて、アマゾンの株価は急上昇し、その調達資金を利用して、ウェブベースでの連絡管理サービス会社であるプラネットオールや、ユーザーが商品の価格を比較できる検索サービスを提供していたジャングリーなどを買収した。これによりアマゾンは、インターネット小売に活用できる技術に優れたツールを手に入れたことになる。

1999年以降のアマゾンは、高株価<sup>32</sup>に支えられた資金調達力を武器に、つぎつぎと大手サイトを買収していった。最初の動きは、同じシアトルに本社を置き、オンラインで薬を販売していたドラッグストアドットコムを46%取得したことに始まる。そして、ペット用のアクセサリなどを販売していたペットドットコム株も50%取得、さらに、ウェブサイト運営のエクステンジドットコムを買収、ソフトウェア開発の企業も二社買収した。これらの動きは、自社にない技術や機能は買収するというマイクロソフトの哲学をまねたものだといわれている。1999年以降のアマゾンは、単なる書籍インターネット販売業者ではなく、インターネット総合小売業に進化していったのである。

このような買収の目的は、アマゾンが持つマーケティング力の活用・蓄積にある。薬やペット用品の分野は、価格帯や購入頻度から見ると書籍販売とは類似の商品群である。サイトを統合するメリットは、集客効果の点で無視できないとアマゾンは考えたのである。また、サイト運営のノウハウや、サイトの使い勝手を良くするための技術を持つソフトウェア開発企業の買収も、こうしたマーケティング力の蓄積に貢献する。

買収だけではない。2000年以降のアマゾンは、積極的な提携<sup>33</sup>によって商品の幅を広げていく。例えば、玩具販売チェーン大手であるトイザラスとの提携では、アマゾンはウェブサイトの構築、受注サービス業務やカスタマーサービスまでを受け持ち、トイザラス側は仕入れの企画および調達と在庫管理のみを行なう。また、百貨店・ディスカウントストアであるターゲットとの提携では、ターゲットの商品をアマゾンのサイト上で販売する他、ターゲット傘下の企業のサイト開発をアマゾンが請け負うといった具合である。これによりアマゾンは、大きな手数料収入を得ることになる。また、蓄積したマーケティング力が結実したサイト運営能力も、他社に提供されている。ボーダーズは大手書店チェーンであるが、同社のサイトの開発及び運営をアマゾンが受け持っているのである。ボーダーズは当初、自社でオンライン販売サイトを構築していたが、オンライン書籍販売のノウハウではアマゾンにかなわないことを悟り、提携し

32 同年のアマゾンの時価総額は280億ドルに達していたという (Spector [2000] p319)

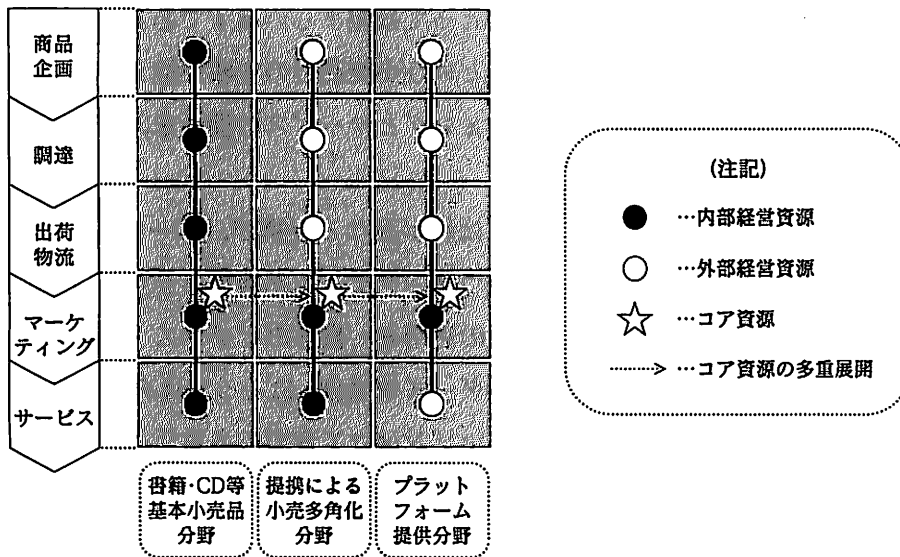
33 2000年以降の提携策の主なものは、トイザラスやターゲット、ボーダーズのほか、AOLタイムワナーのショッピングサイトへのプラットフォーム提供、大手家電チェーンであるサーキットシティの商品や、マーシャル・フィールドズという衣料を中心とした百貨店の商品をアマゾンのサイト内で提供するなどの提携が開始された

てサイトの提供を受け、在庫活用などで既存の店舗との連携を図ることで、クリック&モルタルを実現したのである。アマゾンには日本のほか、欧州でも事業を展開している。買収や提携、海外進出などによって、事業規模の拡大を続け、サービス開始以来の赤字が、2001年10月-12月期には、初めての四半期黒字という形で解消されたのである<sup>34</sup>。

(5) アマゾンのビジネス・システム分析

アマゾンの事業展開は図表5のように、大きく分けて三つのビジネス・システムに分けることが出来る。まず、書籍にビデオやCDを加えた小売分野を第一のビジネス・システムとして基本に置き、買収などで獲得したスキルをもとに、ウェブサイトの魅力を技術力の裏づけのもとで高めていった。そして、提携先の経営資源を活用したことで、玩具などの特性の異なる商品を扱うことが可能となり、ワンストップ型の魅力的なサイトとしてきたのが、第二のビジネス・システムであり、さらに、継続的にそのコア資源としての魅力を高めてきたマーケティング能力をプラットフォームとして提供するのが、第三のビジネス・システムである。

図表5 ビジネス・システムの階層モデル (アマゾン)



出所：筆者作成

第一のビジネス・システムはB2Cであり、コア資源を蓄積する部分である。第二のビジネス・システムでは、コア資源の活用が図られ、小売事業の多角化がネットワークによって実現されている。さらに第三のビジネス・システムでは、コア資源の活用がプラットフォーム提供

34 アマゾンにとっては、一般会計基準での初の四半期最終黒字である(2002年1月24日付 日経産業新聞記事より)

という方向に図られているが、アマゾン自体が網羅する経営資源はほとんどないことが注目される。

#### (6) コア資源活用の二つのタイプ

アマゾンは、基本となる書籍やCD、その他の小売品目については、極力アマゾン本体で展開している。このことは日本においても同じであり、米国内に二箇所ある物流拠点と同じ役割を持つ物流センターを千葉県市川市に設けたほか、札幌市には、アジア全域をカバーする顧客センターを整備した。これらの投資額は、各国において同業他社を大きく引き離している。このビジネス・システムではマーケティングの機能が、コア資源と呼べる域にまで高められ、アマゾンの強みを形成するのである。

既に、分析フレームワークについて解説した第2章で述べたように、コア資源は通常さらなる事業展開に活用されると考えられる。アマゾンにおいては、トイザラスに代表される企業との提携によって、事業の幅を広げていく。トイザラスにとっては、自前でオンライン販売のサイトを構築するよりも、アマゾンのサイトを活用するほうが優れたビジネス・システムになる可能性が高いし、サービス面でもインターネットの黎明期から経験を積んできたアマゾンに頼ったほうが、オンラインを活用する顧客にとっては望ましいはずである。一方で、アマゾンは経験もなく、書籍との価格帯も異なる玩具という小売品目の在庫を抱える必要がない。アマゾンは多くの提携プランにおいて、マーケティングとサービスの機能を、ビジネス・システムの構築の際に担うことになる。

トイザラスやサーキットシティとの提携とは趣が異なる提携が、ボーダーズやAOLとの提携である。これらの提携では、アマゾンの持つマーケティング機能のうち、特にサイト構築能力という技術的な面に重みがある。コア資源の活用を、自らのビジネス・システムをほとんど提供しない形で行なっているのである。ボーダーズやAOLにとっては高い技術を活用したサイトが構築できる点でメリットがあるし、アマゾンはコア資源の多重活用ができる。このような提携のあり方は、従来事業の経営資源が、新事業には転用が利きにくい場合にも、プラットフォーム・ビジネスを展開するという戦略プランを用意する意味では、本研究に対して非常に重要な示唆を与えている。

### 3-2 デル・コンピュータのケース

#### (1) 世界最大のパソコンメーカーに成長

アメリカの調査会社ガートナー・データクエスト社によれば、2001年の1-3月期に、デルはコンパックを抜き、とうとう世界トップに躍り出た<sup>35</sup>。1984年の創業から、わずか16年でデル

---

35 2001年5月18日付 日経産業新聞記事より

は世界最大のパソコンメーカーに成長したことになる。一方、日本市場に同社が参入したのは1993年である。1997年には日本におけるインターネット通信販売を開始し、その後法人顧客を中心にシェアが急拡大し、マルチメディア総合研究所の調べによる2001年通算販売シェアでは、日立やシャープ、松下などを押し、デルは国内6位となっている<sup>36</sup>。

日本の個人向けパソコン市場は、量販店が発達しており、通信販売などのダイレクト販売にはなじみが薄かった。そのため、デルと同じように通信販売によってパソコンを販売していた米ゲートウェイの日本法人は、全国主要都市に店舗を設けるなどして、日本市場への浸透を図ろうとしてきたが、販売高が伸びず、さらにソリューションビジネスへの参入が不発だったため、遂に2001年には撤退を余儀なくされている。その中で、デルだけが順調にシェアを拡大していく秘訣は、中間業者を排した低価格はもちろんだが、むしろ重要なのはデル独自の顧客サービスにあるという見方が広がっている<sup>37</sup>。例えば、デルの顧客サービスは購入の段階から既に始まっている。デルのウェブサイトでは、顧客が自由にパソコンのスペック（部品性能や付加機能、オプションなど）を組み替えながら、満足のいくパソコンの基本構成を決定していく。同時に見積もり額が表示されるから、予算に応じた構成に手直しをかけるのも簡単である。パソコンの構成が決定し、購入を申し込むと、デルはすぐさま、注文生産を開始する。その間、顧客は電話やネットを通じて、納期の情報を調べることが出来るようになっているのだ。デルの先進的な顧客サービスは、ほとんどが日本市場においても顧客が初めて目にするものであった。例えば、30日間返金保証制度は直販にとまなう顧客の不安を取り除くのに大いに役立った。電話でのテクニカルサポートを24時間行なうことも、デルの顧客中心主義を示す好例であろう。デルのダイレクトモデルは、単なる直販形態を示すだけにとどまらない。顧客を中心に据えるという姿勢が一貫しているのである。

## (2) 注文生産システムの確立<sup>38</sup>

デルの創業者であるマイケル・デルが、デルコンピュータ・コーポレーションとしてパソコン関連の事業を立ち上げたとき、彼はテキサス大学オースチン校の学生、それも大学一年生だった。始めはIBM製パソコンを改造して高機能化させるビジネスから行っていたが、数ヵ月後にはパソコンを一から作るほうが、より付加価値が大きいことに気が付き、その当時チップセットが登場したことによって、パソコンの設計がシンプルになったのを機に、パソコン製造ビジネスを開始した。

デルのパソコン製造販売は、当初は既存顧客による口コミによって、また地元紙の三行広告

36 2002年11月5日付 日本経済新聞朝刊記事より

37 宇井 [2002]

38 本節のデルの事例は、Dell [1999] をもとにしている

に載せた宣伝によって、顧客からの電話が直接入ってくるようになり、急速に規模を拡大させていった。アメリカ国内においても、カスタマイズされたパソコンを直接顧客の手元に届ける事業スタイルはかつて存在しなかった。しかし、直販でありながら、顧客の要望をもとにカスタマイズするというプロセスを通じて、結果的にはデルは多くの顧客の声に接することとなった。顧客が欲しがっているものに対応するという作業は、過剰な在庫を抱えずに済み、見込み購入してしまった部品をプッシュ型の営業によって捌く必要がない。デルのダイレクトモデルは、こうした姿勢から作り上げられていったのである。

1986年末には、デルの売上高は約6000万ドルに達した。デルはこの時期に、ベンチャーキャピタルを経営しながら数社の企業幹部を兼任していた経営専門家を、社長として迎えている。個人を主体とした営業と、企業向けの営業とは違いがあることを早くから悟り、第企業向けの直接営業に経験のある社員も採用している。中間業者を排すると、販売のターゲット別に組織された営業担当者たちは、ユーザー層別に顧客ニーズを把握し始める。これによって常に最も機能の高い部品を、顧客に対して提供できるようにしていたのである。

こうした顧客重視の姿勢は、規模が大きくなるにつれて、サプライヤーとの連携によって支える必要性が出てくる。もともと初期のデルは、140社以上ものサプライヤーとの取引を行っていた。顧客のあらゆる要望に応えるには、多くのサプライヤーとの取引を行なうことが必然的に求められたからである。しかし、この方法では調整のコストが膨大になる。デルは徐々にサプライヤーの数を絞っていき、40社程度のサプライヤーとより緊密な連携関係を持つようになった。そうすれば、完全に100%の市場をカバーできなくとも、ほとんどの市場をカバーするという事は可能である。また、サプライヤーたちもまた、デルという大口の顧客があることによって、より積極的にデルの要望に応えようとするスタンスを持つようになった。なによりもデルは顧客のニーズを押さえているのである。サプライヤーたちがデルの要望する生産ラインを揃えるのも、こうした背景を知ってのことである。デルとサプライヤーとの緊密な関係は、デルが持つ顧客に関する情報が支えているのだ。

こうした関係は、まさにトヨタ自動車と共通する。デルは、パートナーに選んだ企業に対して、品質や効率に関する水準を明確に定め、それを徹底させている。こうしたプロセスコントロールをサプライヤーに対しても行なうことで、受注生産のスピードが速まり、品質が向上していく。在庫は顧客ニーズに裏打ちされた分を持つ必要があるため、過剰な在庫はサプライヤー企業にとっても命取りになる。そのぶん、デルは必要と思われる情報は全てサプライヤーに提供した。プッシュ型の営業を必要としなかった初期の販売スタイルは、サプライヤーとの連携にも持ち込まれた。サプライヤーも自社の一部と変わりなく生産プロセスをコントロールするという発想は、本質的にはトヨタ生産方式（ジャスト・イン・タイム方式）と同じである。



### (3) インターネットの活用によるサプライチェーン

1996年、インターネット経由でのカスタムメイドパソコンの販売サイトをオープンし、インターネット技術によって、デルはその直販スタイルをさらに進化させる。例えば、法人向けに「プレミア・ページ」と呼ばれる自社サイト上のウェブページを作り、法人顧客の企業別にカスタマイズされたページを表示する仕組みを導入した。これにより企業顧客は自社用に用意されたサポートメニューに直接アクセスできるようになった。

しかし、インターネットの効果は、顧客向けばかりではない。インターネット経由で、サプライヤーとの情報を交換し、デルが持つ販売データはもちろん、品質に関するデータ、技術的な情報などをサプライヤーの現場レベルでも参照出来るようにした。配送やロジスティックスも進化した。物流の無駄を極限まで排除したサプライチェーン・マネジメント（SCM）の誕生である。

2001年5月、デルは日本と中国向けのパソコンを生産する工場を中国のアモイに設立し、稼働を開始させた<sup>39</sup>。アモイは、パソコン部品に強い台湾に近いので、関連するサプライヤーも近接させることが容易であった。物流会社も向上の周辺に集め、部品のやり取りは二時間おきに行なうことが出来るようにした。これに独自のSCMを取り入れたことで、例えば日本の顧客がデルに対してパソコンを注文した場合、アモイで生産して顧客に商品が届けられるまでには、最短で5日間あればよいという。驚異的なロジスティックス力と、中国の格安の人的費用による低コストとを、デルは同時に獲得したことになる。

### (4) IT サービス市場への参入効果

デルは企業向けパソコン市場を大きなターゲットとしており、1990年代に入って企業のLAN化が急速に進むと、サーバ分野への参入を無視できなくなった。パソコンに比べて価格帯の高いサーバにも、当然ながらSCMの活用は可能であった。デルは他社に比べて圧倒的に低価格のサーバを市場に送り込み、1996年に発売した「パワーエッジ」シリーズによって、その翌年には、デルは世界シェア第四位<sup>40</sup>のサーバ・ベンダーとなった。

日本市場においては、メインフレームの時代から、企業の情報システム部門と密接な関係を保ってきたNECやIBM、富士通、日立といった企業が、社内情報システムの構築と不可分なサーバ市場においても強力な存在であった。しかしながら、マルチメディア総合研究所の調べによると、2001年の4-9月期に、デルは日本のサーバ市場において、コンパックと日立を抜き、ついに第四位に躍り出た<sup>41</sup>。デルの国内シェアは前年比で7.4ポイントも伸び、13.2%となっ

39 2001年8月24日付 日経産業新聞記事より

40 Dell [1999] pp145

41 2001年12月6日付 日経産業新聞記事より

た。各社がシェアを軒並み落とす中で、デルだけが伸びているのである。

この秘密は、2000年11月に同社がITサービスの分野に進出したことにある。ITサービスにおける従来型のビジネスでは、顧客企業がサービス実施企業に支払う費用は、システム構築のためにかかった月数と、投入したエンジニアの人数とから算定されていた。したがって、構築期間が延びれば、顧客企業の負担額はそれだけ大きくなる。そのため、エンジニアにコスト意識がなく、構築期間が長引くことは当たり前だった。構築コストは見積もり額を大きく上回る事が、最初から織り込み済みの世界だったのである。このような仕組みは、業界の慣例として、なかば当たり前のように温存されてきたわけである。ところが、デルはこのITサービス市場に「定額制」で参入してきた。システム構築期間が延びても、顧客企業に対して追加の出費は求めない。IT投資の効率化を目指す多くの企業顧客に瞬く間に受け入れられたのも無理はない。さらに、ITサービスを受注すれば、デルはパソコンとサーバの大量販売を見込める。また、企業顧客にとっても二重のコスト削減になるのである。

ITサービスへの参入は、デルにさらなるチャンスをもたらしている。システム構築を請負うことで、ストレージ(外部記憶装置)などの情報通信機器の販売にも貢献するからである。1998年にストレージに参入したデルは、その製造にも自社SCMを活用し、価格帯では他社の半額を実現している。こうした強みを武器にして、デルはさらにITサービス分野を拡大させることを狙っている。

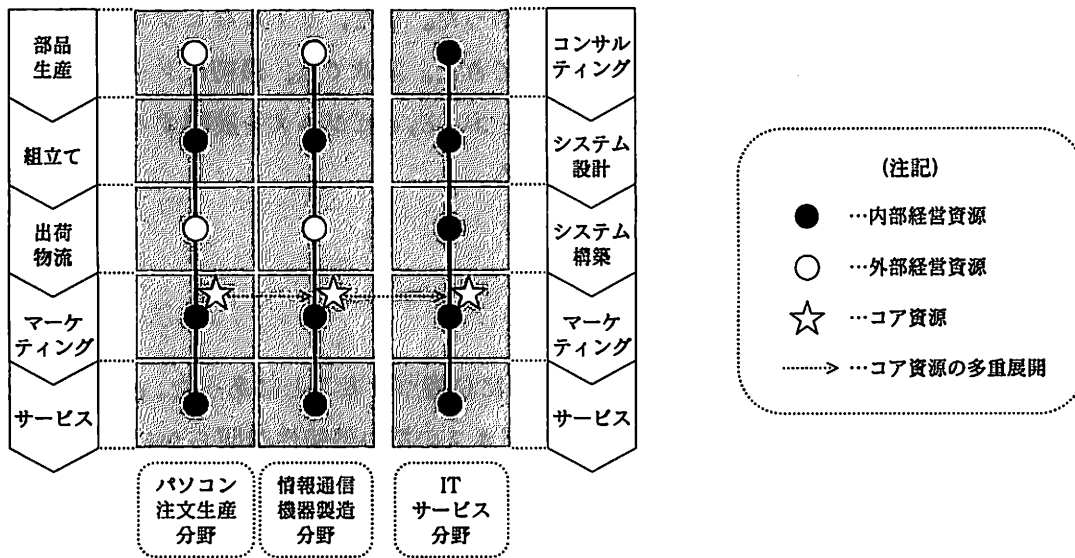
#### (5) デルのビジネス・システム分析

デルのビジネス・システムは大きく三つに分けられる。事業開始から進化させてきたパソコンにおける注文生産の分野は、第一のビジネス・システムである。このビジネス・システムはインターネットを取り込んだことにより、SCMを活用しながらより強固に進化し、さらに顧客側から見れば、インターネットが利用できるようになったことで、従来の通信販売の姿を残しながらも、B2Cによるeビジネスへと進化しているのである。こうしたビジネス・システムは全て顧客重視という哲学に貫かれ、デルのサプライヤーとのネットワーク連結を強固にしている。その顧客に関するマーケティング上の強みが、情報通信機器製造分野という第二のビジネス・システム、ITサービス分野といった第三のビジネス・システムに対しても伝播していくのである。その構造は、図表6のように整理することができる。

情報通信機器製造分野は、サーバやストレージなどといった企業のLAN構築に必要な機器に関するビジネス・システムである。特にサーバの場合はパソコンと組立工程が共通であるので、今までのSCMがそのまま生かせる。ストレージ製造の場合も新たなサプライヤーが増えた時と同じように、SCMをビジネス・システム全体に広めていけば良い。もちろん、ストレージもインターネットによって直販されるため、このビジネス・システムもeビジネスを含むと考えてよい。

これらに対して、IT サービス分野は、従来のビジネス・システムとはかなり異なり、完全なリアル・ビジネスである。しかし、ここでもデルが一貫して集めてきた顧客に関する情報が活用できることは変わらない。そればかりか、実際に顧客企業でコンサルティングを行なうため、顧客情報がより洗練される可能性が高いのである。すなわち、コア資源が蓄積するタイプの多角化なのである。

図表6 ビジネス・システムの階層モデル (デル)



出所：筆者作成

(6) コア資源の役割

デルが、あまたのパソコン製造販売業者と違ったのは、顧客との関係を一貫して強みとし、コア資源として蓄積してきたことであろう。デルのサプライヤーは、デルが持つ顧客情報があるからこそ、デルのプロセス・コントロールに安心して身をゆだねることができる。つまり、サプライヤーとの緊密な関係のネットワークを束ねているのは、コア資源なのである。

デルは価格面でも非常に優位性を持っている。しかし、低価格こそがデルの強みであると結論付けてしまうのは、その背景にあるデルの努力を見失わせてしまうだろう。安さはどこから来ているのかを考えてみればよい。それはデルの在庫を極小化する SCM の成果でもある。そして、SCM はサプライヤーとのネットワークで実現されており、そして、サプライヤーはデルに顧客情報があるからこそ協力する。直販だからこそその注文販売であり、注文販売であっても納期は非常に早い。こうした特性もまた、SCM の賜物なのである。

デルにとって、顧客との関係性は紛れもないコア資源であり、近年になって加速する事業展開も、それを蓄積する方向に動いている。IT サービスへの参入では、今までの事業で築き上げた価格優位性を武器にすることはもちろん、顧客の要望に応える提案として定額制を掲げてい

る。実に一貫した姿勢を全事業にわたって守っているのである。

## 第4章 結論

eビジネスを展開する企業の事例は、それぞれコア資源を蓄積することの重要性を示している。アマゾンの事例では、意図的に蓄積したマーケティング力を他の事業展開に役立てており、その際には、いくつかの戦略プランがあることも明らかになった。また、コア資源とビジネス・システムとの関係は、デルの事例によって、時間軸を考慮しながら説明され、コア資源の蓄積と活用がスパイラル的に展開されていることがわかった。また、リアルなビジネス・システムとの間にシナジー効果を発生させていることも見てきた。本章では、最初にケースを比較しながら理論的仮説の検証を行い、さらに実証結果に基づいて、eビジネスを展開する上での戦略プランをポートフォリオに整理し、本稿の結論とする。

### 4-1 二つのケースの比較分析

#### (1) 理論的仮説の整理

本研究の問題意識は、eビジネスを企業戦略の中に位置づけることにあった。eビジネスを価値創造というコンテキストから説明すれば、eビジネスの持つ戦略性が明らかになるはずだという着想のもとに、全体的ケーススタディによる実証研究を設計した。これにより、事業戦略としてeビジネスを捉えるだけでなく、全体的な企業戦略とeビジネスとの関係を考察できると考えたのである。

そして、具体的な価値創造のプロセスを分析するために、先行研究に何が不足しているのかをレビューした。その作業によって、企業の内部資源分析を行なうことが、eビジネスのデザインにも役立つことがわかったものの、先行研究の中にはeビジネスの展開方策を、戦略プランとしてまとめているものがないということが明らかになった。また、ポーターが述べていたように、eビジネスの競争は同質化しやすい。それを防ぐには、差別化された価値を提供しなければならず、それには企業が持つコア資源が重要な役割を演ずることが期待されていた。

そこで、本研究では、コア資源を明確化するため、フレームワークとしてビジネス・システムの階層モデルを用意し、コア資源が複数の事業に多重展開される場合、それは価値が創造されているのだとみなすことにした。ビジネス・コンセプトは、まさに顧客へ価値を提供するために構想されるものであるが、そのビジネス・コンセプトを具体化させるためのビジネス・システムが、他の企業のビジネス・システムに比べて、強力であり続けるためには、コア資源もまた強みを維持していかなければならない。

すなわち、第一に、コア資源は多重展開されることで企業の価値創造に貢献するのであり、第二に、コア資源はその強みが蓄積されるような仕組みになっていなければならない。このような役割をeビジネスが担っている企業であれば、それはeビジネスを戦略的に行なっている

企業だと言えるだろう。これが本研究の理論的仮説であった。

## (2) ケーススタディの整理

アマゾンとデルのケースを比較項目ごとに整理し、その共通点と相違点について、図表7のようにまとめた。

図表7 アマゾンとデルの比較

比較項目	共通点	相違点	
		アマゾン	デル
創業年	—	1994年	1984年 (eビジネスは1996年開始)
日本進出年	—	2000年	1993年 (eビジネスは1997年開始)
ビジネス・コンセプト	直接販売方式 中間業者排除	①書籍・CD等基本小売品分野 ②提携による小売多角化分野 ③プラットフォーム提供分野	①パソコン注文生産分野 ②情報通信機器製造分野 ③ITサービス分野
ビジネス・システム	—	①は完全網羅型 ②③はネットワーク活用 (③はコア資源の機能のみを提供)	①②はネットワーク型 ③は完全網羅型 (③のみは異なる機能で構成)
コア資源の活用・蓄積	複数事業に活用 マーケティング機能に蓄積 顧客重視の原則を重視	技術的にはCRMに重点 (強力なプラットフォームを提供)	技術的にはSCMに重点 (リアル事業ともスパイラルな関係)
外部経営資源の利用方法	—	ワンストップ型のサイト構築 自社資源も外部に対して提供 企業買収などによるスキル吸収志向	サプライヤー・システムの構築 ジャスト・イン・タイム方式の導入 緊密な関係によるプロセス管理志向

出所：筆者作成

まず、ビジネスの構造を確認しておきたい。アマゾンが完全なeビジネスの専門企業であるのに対して、デルは直販というカテゴリーにあるとはいえeビジネスだけを展開するわけではない。アマゾンはインターネット時代が生んだ新しい会社であるが、eビジネスに関しては、デルよりも早く開始させていることは興味深い。

次に、ビジネス・コンセプトとビジネス・システムに関する比較を行なう。双方の企業とも大きく分けて、三つの事業分野を持っている。アマゾンの主力事業である書籍やCDの販売に関しては、ビジネス・システムを完全に網羅している。eビジネスを運営する企業でありながら、ビジネス・システムを網羅するということは、ポーターによるインターネットのマイナス要因を抑制する効果がある。例えば在庫を抱えることを決定したことで、書籍の配送スピードが向上している。そして、小売の多角化分野に関しては、転用できる経営資源と、外部に委ねたほうがよい経営資源を分け、マーケティングとサービスに徹している。小売というカテゴリーであれば、アマゾンのサービス部門は対応する能力があるし、マーケティングと連動したセンター運営のノウハウもある。その一方で、プラットフォーム提供分野の場合は、サイト構築ノウハ

ウというマーケティング機能のみを提供する。e ビジネスを始めたいが、その能力がない企業にとっては、アマゾンからスキル提供を受けることでe ビジネス展開が容易となり、しかもそれは高い技術的な裏づけを持っている。アマゾンにとっては蓄積したマーケティング技術を直接的に役立てることができるわけである。デルの場合、ビジネス・システムは網羅型ではなく、サプライヤー・システムを構成するネットワーク型である。しかし、デルはあたかもトヨタ自動車のように振る舞い、サプライヤー全体のプロセス管理に成功しているのである。

なぜ、デルはネットワーク型のビジネス・システムを束ねることができるのだろうか。そのカギはコア資源が握っている。デルはe ビジネスを開始する前から一貫して顧客との関係を重視してきた。それが新しい技術を見る目を養い、顧客向きの製品をデザインする能力を構築していつている。この顧客情報を軸足にしたSCMを構築することで、効率の高いプロセス管理に役立てているのである。なお、同じ顧客重視の姿勢を示しているものの、アマゾンの場合は顧客情報をどちらかというとCRMに生かしている。

外部経営資源の利用方向に関しては、アマゾンがプラットフォームを外部に提供していることが興味深い。しかし、これはe ビジネスにおける戦略プランに関して、重要な示唆を与えている。つまり経営資源に応じたe ビジネス戦略の選択肢が存在するということである。e ビジネスの戦略プランの選択方策を明らかにすることは、先行研究にない本研究の独自の課題であった。

### (3) 仮説の検証

第一に、コア資源が多重展開されているかについては、二つの事例はともにその傾向を持っているが、特にアマゾンのコア資源は、短期間のうちに、提携や買収を行ないながら、数え切れないほどの展開を見せている。e ビジネスにおいては、コア資源がなければ、競争に対して優位性を保てない。アマゾンは転用が可能なコア資源を活用することによって、多面的な価値創造を行ったと言えるわけである。

第二にコア資源の強みが蓄積できるような仕組みになっているかであるが、双方ともに、それを目指してきたことは、事例にもはっきりと表れている。アマゾンのコア資源について言えば、それはCRMとして蓄積の度合いを高めているであろう。とはいえ、アマゾンのケースからは、その蓄積の成果を明確に測ることができない。確かにアマゾンは書籍販売において圧倒的に強い。しかし、残念ながらケースからは、コア資源の蓄積によってアマゾンの成長が達成されているということが推測は出来ても断定することは出来ないだろう。ところが、デルのケースを見ると、パソコンと情報通信機器という異なる事業分野について、SCMの効果としての低コスト、低リードタイムが現れているのがわかる。そして、この強みはインターネット時代が到来する前から、少しずつ積み重ねられてきたものである。よって、ある程度のスパンをもった時間軸で見ても、コア資源を蓄積してきたと断言していいはずである。

結果として、本研究が行なった比較ケース分析によって、二つの事例が補い合いながら、理論的仮説が実証出来るという目論見は、成功したわけである。

#### 4-2 eビジネスにおける戦略プラン・ポートフォリオ

##### (1) 新たなeビジネスに参入する際の戦略プラン

eビジネスに参入しようとする企業が、何らかのビジネス・コンセプトを構想したとしても、どのような戦略プランによって実現するかという問題が残る。それに少なからず貢献することが本研究の課題であった。そこで、アマゾンのケースによって示された複数の戦略プランからの着想に基づき、eビジネスにおける戦略プランの選択方策を整理したポートフォリオが図表8である。

まず、縦軸には、ビジネス・システムの網羅度として、その事業において自らが担うことが可能なビジネス・システム機能の幅を設定した。そして、横軸には、コア資源の活用・蓄積度として、その事業に参加することで自らのコア資源が活用・蓄積される可能性を設定した。

展開しようとするeビジネスの方向が、象限Iならば、ビジネス・システムの網羅度も高く、コア資源の活用度も高くなければならない。アマゾンとトイザラスの提携は、まさにこの戦略プランに基づいた多角化である。そして、象限IIならば、ビジネス・システムの網羅度は低くても、コア資源の活用・蓄積度は高くなければならない。アマゾンが、マーケティング技術を活用して、様々な企業にプラットフォームを提供したような例がそれだ。また、象限IIIならば、魅力あるコア資源を有する他社のプラットフォームに参加して、自社のビジネス・システムの活用を図るのが望ましい。もしも、象限IVならば、新しい事業に参入するメリットはないであろう。

図表8 eビジネスの戦略プラン・ポートフォリオ

高 ビジネス・システムの網羅度	プラットフォーム・ビジネスへの参加	III I	eビジネスの多角化 プラットフォーム・ビジネスへの参加
	非参入	IV II	プラットフォーム・ビジネスの展開
	低	コア資源の活用・蓄積度	高

出所：筆者作成

## (2) 本研究の成果と課題

本稿が提起した戦略プランは全く単純なものである。保有するコア資源とビジネス・システムの機能との関係から、4つの選択肢がポートフォリオの中に見えてくるに過ぎない。しかし、このような簡単な方策ですら考慮されず、闇雲なeビジネス分野への参入がなされてきたのであり、本研究はこの点を補うべく、eビジネスにおける戦略的な見取り図を作成することを目指して行なわれてきた。

現在、eビジネスは決して特別なものではなくなった。投資家の目は厳しくなり、eビジネスの選別も進んでいる。しかし、新たにeビジネス参入を目指す企業にとって、経営戦略の知見を応用したガイドラインは存在してこなかった。戦略論の立場に立脚した本研究は、こうしたニーズに応える新しい成果を創出したと言えるだろう。

本稿の成果を、理論的成果と実践的成果に分けるならば、次のように整理できるだろう。

理論的成果に関しては、RBVへの貢献があげられる。先行研究で見たように、RBVにおいて、経営資源が価値を生み出しているかどうかを判断する際は、外部環境から判断せねばならなかった。本研究では、コア資源の「活用」と「蓄積」という視点により、定性研究を行なった。結果として外部環境の状況がはっきりとしない状態、例えば事業に参入したばかりの頃であっても、コア資源の多重展開が見込める場合は、価値が高いと考えることが出来ることがわかった。本稿に「価値創造プロセス」というタイトルをつけた所以である。

実践的成果に関しては、本稿が提起した戦略プラン・ポートフォリオによって、これからeビジネスに参入する企業が、自社のビジネス・システムとコア資源との関係から、選択すべき戦略プランを見出すことができることである。

なお、本研究に残された課題も最後に明記しておく必要があるだろう。本研究に関連するものとして研究の幅を広げ、さらなる深化を図るべき対象としては、B2Bに焦点をあてた研究の必要性があげられるだろう。本稿では議論をB2Cに絞って展開し、プラットフォームやサプライヤー・システムなどの、どちらかというともB2Bに属すると思われる概念については、B2B2Cという全体像の中に包括することで分析を行なっている。しかし、ビジネス・システム上には、B2Bの世界だけで生きている企業が存在しており、こうした企業に軸足を置いたB2B研究の必要性も大きい。また、そのような研究によって、デルの事例に見られたSCMの構造を深く分析することが出来るという効果もある。とはいえ、B2Bは、複雑な組織間関係に及ぶものであり、その分析は簡単ではないはずである。よって、適切なりサーチの設計から考えていくことになるだろう。

最後に、これらの成果をもとに、今後もeビジネス領域の研究課題に取り組み続けることを誓い、本稿の結びとしたい。



## 【参考文献】

- Barney, J. B. (2001), "Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.," (岡田正大監訳, 久保恵美子訳 (2001) 「リソース・ベースト・ビュー」) 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 May 78~87ページ
- Dell, M. (1999), *Direct from Dell*, HarperCollins Publishers. (国領二郎監訳, 吉川明希訳 (2000) 『デルの革命』 日本経済新聞社)
- Gulati, R. & J. Garino (2000), "Get the Right Mix of Bricks and Clicks," *Harvard Business Review*, May-June. (有賀裕子訳 (2000) 「クリック&モルタル戦略」) 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 November 104~114ページ
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (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. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press. (鈴木主税・福嶋俊造訳 (2001) 『リーディング・ザ・レボリューション』 日本経済新聞社)
- 藤本隆宏 (1998) 「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編 『サプライヤー・システム』 41~70ページ
- 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
- 今井賢一・国領二郎編 (1994) 『プラットフォーム・ビジネス』 情報通信総合研究所
- 加護野忠男 (1999) 『競争優位のシステム』 PHP 研究所
- 金井壽宏 (1990) 「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析」 『組織科学』 Vol.24 No.1 46~59ページ
- 国領二郎 (1995) 『オープン・ネットワーク経営』 日本経済新聞社
- 岡田正大 (2001) 「ポーターvs.バーニー論争の構図」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 May 88~92ページ
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1985) 『競争の戦略』 ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. (2001), "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, March. (藤川佳則監訳, 沢崎冬日訳 (2001) 「戦略の本質は変わらない」) 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 May 52~77ページ
- Pottruck, D. S. (2000), *Clicks and Mortar*, John Wiley & Sons. (株式会社ビジネス・アーキテクツ監訳, 坂和敏訳 (2000) 『クリック&モルタル』 翔泳社)
- Remenyi, D. et al. (1998) *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*, Sage Publications. (小樽商科大学ビジネス創造センター訳 (2002) 『研究の進め方』 同文館出版)
- 寺本義也 (1990) 『ネットワーク・パワー』 NTT 出版
- Seybold, P. & R. T. Marshak (1998), *Customers. com*, Random House. (鈴木純一監訳 (1999) 『ネットビジネス戦略入門』 翔泳社)
- Spector, R. (2000), *Amazon. com*, Harper Collins Publishers. (長谷川真実訳 (2000) 『アマゾン・ドット・コム』 日経 BP 社)
- 内田純一 (2002) 「ネットワーク経営における中核的情報資源—組織文化, ブランド, 関係性—」 『情報文化学会誌』 Vol.9 No.1 53~60ページ
- 宇井洋 (2002) 『なぜデルコンピュータはお客様の心をつかむのか』 ダイヤモンド社
- 山田英夫・遠藤真 (1998) 『先発優位・後発優位の競争戦略』 生産性出版
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research 2/e*, Sage Publications. (近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法』 千倉書房)

## 《SUMMARY》

# An Empirical Study of Value Creation Process in eBusiness

Junichi UCHIDA

The purpose of this study is to analyze the role that the corporate strategy plays in the eBusiness. Finally, it is tried to propose a strategic course when the business domain is enhanced to eBusiness area.

In a typical research on current eBusiness, The question of the method of the new entry to eBusiness is still open. Moreover, it has been said that the core resource is important when entering about eBusiness by a current early research. However, the method of clarifying the core resource at a start-up stage of the business is unsettled.

In this text, the aspect of value creation was introduced as an index which clarified the core resource. The aim is in giving the concept of value to a past theory about Resource-based View of the firm.

This research provides the value creation process in eBusiness by an empirical study. The comparison case study of the theory verification type was chosen as a research method for the solution of the research topic. Two companies were picked up as a material of the case study. The first case is "AMAZON.COM". This case concerns the Internet distributor of the retail goods including the book. The second case is "DELL.COM". This case concerns a direct distributor of the personal computer and the network equipment.

These cases were analyzed by using "Layer model of the business system" which was the research framework of this research. It is possible to pay attention to the core resource of the enterprise by using this framework.

As a result of this research, the mechanism of the value creation process by the use of the core resource became clear. In conclusion, I proposed the portfolio to select the strategic course in eBusiness.