

パートナーの関係構造は競争優位にどう貢献するか？
- E R P パッケージビジネスの事例研究 -

How Does a Firm's Partnership Contribute to the Competitive Advantage?
- A Case Study of ERP Software Package Business -

嘉戸 淳成 早稲田大学 I T 戦略研究所
根来 龍之 早稲田大学商学研究科

[要旨]

本稿は、企業のパートナー関係構造が競争優位にどう貢献するかを研究する上で、取引ネットワークへの構造的埋め込みの視点を導入することの有効性を主張する。研究は事例分析で行い、対象にはパートナーとの関係がビジネス上重要な意味をもつ E R P パッケージベンダーを選択した。分析は資源ベース戦略論による分析を構造的埋め込み理論によって補完するという手順をとった。その結果、オープンな関係構造をもつ E R P ベンダーのパートナー関係は、クローズな関係構造を持つ E R P ベンダーのパートナー関係に比較して、保有資源の観点からは差別化優位性の点で比較優位性をもたないが、取引ネットワークの観点からは機会優位性の点で比較優位性をもつという分析結果を得た。すなわち、伝統的な資源ベース戦略論では明らかにされてこなかった、パートナー関係にもとづくビジネス機会をより多くとらえる能力である機会優位性についての E R P ベンダー間の違いが、取引ネットワークへの構造的埋め込み理論に立脚した分析を行うことにより明らかにした。本論は、個別企業内の資源のみに着目する伝統的資源ベース戦略論への批判である。

キーワード：資源ベース戦略論、構造的埋め込み、E R P パッケージビジネス

This paper argues that the effectiveness of introducing the theory of structural embeddedness adopted to transactional networks for examining how a firm's partner relationships contribute to competitive advantage. For case study, we choose ERP package vendors, which have significant partner relationships. And We analyze this case using the Resource Based View strategy theory, and consequently we also used structural embeddedness theory to complement the RBV's shortfalls.

As a result, we had a result that the ERP package vendor that has open relationship structure with its partners doesn't have the differentiation advantage compared to the one that has close relationships structure with its partners, but the the ERP package vendor that has open relationship structure with its partners do have the 'Opportunity Advantage' compared to the ERP Package Vendor that has close relationships structure with its partners.

So far, 'Opportunity Advantage', a capability to get more business opportunity, is not clearly determined in Resource Based View. We take ERP package businesses as a case, analyze them based on the the theory of structural embeddedness adopted to transactional networks, and make the difference of capability of 'Opportunity Advantage' clear.

This paper also criticize the traditional RVB theory that turn it's attention only to firm's internal resources.

Key words : Resource Based View, Structural Embeddedness Theory, ERP Package Business

1. はじめに

本稿では E R P パッケージビジネスを事例とし、その業界における個別企業の競争優位性を検討する。個別企業の競争優位の説明のために、まず伝統的な資源ベース戦略論に立脚した検討を行う。しかし、資源ベース戦略論は、ある企業が構成するパートナー関係にまでふみこんで検討するには、未だ不十分な点が多い。特に、資源ベース戦略論に限ったことではないが、「差別化優位」「コスト優位」については多く検討されているが、それ以外の競争優位をもたらす要因が見落とされている。例えば、市場やパートナーへのアクセスに関する「機会優位」について十分に理論化されていない。(Burt(1992)には、その方法論の萌芽がみられる。)

ここで、「機会優位」とは、企業間取引ネットワークにおいて、ビジネス機会をより多く

とらえることができている状態を意味する。より多くのビジネス機会をもたらすパートナーネットワークは成果（シェア）に関する競争優位をもたらす可能性がある。また、機会優位は、差別化につながる資源蓄積のきっかけになる可能性がある。そして、パートナー構造とパートナー相手の選択によってこの優位性は変化する可能性がある。

機会の探索は、主体企業自身の営業活動によってだけでなく、ビジネスパートナーによってももたらされる。その要因を探るための手立てとして、取引ネットワークの特性分析へ「構造的埋め込み」の視点を補完的に導入する。

2 取引ネットワークへの着眼

取引ネットワークについての研究の代表的な理論的枠組みに、「構造的埋め込み理論」がある。その論者の一人である Gulati(2000)は、従来の戦略論の枠組みを補完する概念として、「ネットワーク資源」の概念を提出している。「ネットワーク資源」とは、個別企業個々の資源に対比して、企業のネットワークの関係性に存在する資源を差す。「ネットワーク資源」の概念は、ネットワーク構造(network structure)、メンバーシップ(membership)、結びつきの様相(tie modalities)の3つの関係特性から構成される。ネットワークの構造は、「企業関係の構造的パターンがユニーク」であるかどうかにより焦点を当てる。たとえば、重複の多いネットワーク構造であるか重複の少ないネットワーク構造であるか、などといった点に着目するのである。一般に、「重複の多いネットワーク(=構造的空隙のほとんどないネットワーク)は競争優位につながるケイパビリティの獲得にほとんど貢献しない」といわれる。ネットワークのメンバーシップは、取引ネットワークがどんなプレーヤーから構成されているかに焦点を当てる。最後に、結びつき方の様相とは、企業間の結びつき方にどのような特性があるかに着目するものである。

3 パートナー資源のもたらす競争優位の分析

3.1 分析の枠組み

本稿では、パートナーシップの競争優位への貢献を分析するために、まず、資源ベース戦略論に立脚して、パートナー個々の資源の分析を行う。ここでは、序章のフレームワークに従って、資源の隔離メカニズム、戦略的価値、レントの専有可能性3つの要素に着目した分析を行う。次に、Gulati(2000)他による取引ネットワークの3つの関係特性に着目し、上記の各パートナーについて取引ネットワークの分析を行う。分析対象として、SAPジャパンと富士通GLOVIA事業を取り上げる。

3.2 パートナー資源の分析

3.2.1 隔離メカニズム

SAPジャパンのパートナー資源はSAPジャパンという単独企業の外部にあり、SAPジャパンとは、パートナー制度と、ビジネス上の収益機会への期待という比較的ゆるやかな関係で結びついている。パートナー側がその資源を他パッケージベンダーのために転用することも、あるいはパートナー独自に新たなERPパッケージを開発し、販売していくためにその資源を活用することも起こり得る。つまり、SAPジャパンのパートナー資源は他社に転用可能であり、また移動も比較的たやすい。その点で模倣困難とはいいがたい。逆に、富士通GLOVIA事業のパートナー資源は緊密な関係にあるため、転用や移動は起こりにくい。したがって、富士通GLOVIA事業のパートナー資源のほうが、SAPジャパンに比較して有効な隔離メカニズムを有していると考えられる。

3.2.2 戦略的価値

ERPパッケージの導入は、通常、大規模で期間も長くなるため、失敗したときの損失は膨大なものになる。したがって、その導入の不確実性を低減することが顧客からみた価値の上で大きなウエイトを占めることが予想される。このことに着目してSAPジャパン、富士通GLOVIA事業のパートナー資源について比較すると、SAPジャパンの場合、パートナー資源が導入の不確実性に寄与するかどうかはパートナー相手次第である。つまり、パートナーのスキルは現実にはばらつきがあり、どのパートナーと組むかで導入の不確実性についての寄与度は変化する。したがって、自社グループとして資源の多くを安定的に保有する富士通GLOVIA事業の方が不確実性低減の能力のバラツキに関しては勝る可能性が高い。このような意味で、パートナー資源の戦略的価値については富士通GLOVIA事業が比較優位と考えられる。

3.2.3 レントの専有可能性

SAPジャパンのパートナーは、コンサルティング、システム構築、アドオン開発などで大きな収入を得る可能性が高い。だが、ライセンス契約によって製品カスタマイズ内容の知的所有権はSAPジャパンにあるため、そこからもたらされる将来の潜在利益はパートナーから剥奪される。それに対して、富士通GLOVIA事業の場合、自社およびグループで、ライセンス収入のみならず、プラットフォーム機器、基本ソフトウェア、ミドルウェア、システム構築、アドオン開発のほとんどすべての収入を獲得することができる。

上記の比較から、レントの専有可能性ということではSAPジャパンのパートナーは不利だと考えられる。つまり、富士通GLOVIA事業は、グループとしてERPビジネスのもたらすすべてのレントを享受できるのに対して、SAPジャパンのパートナーはレントの専有可能性について相対的に不利だといえる。

3.3 取引継続性の分析

パートナーシップの継続性の検討にあたっては、両者の全パートナーの公表資料、主にホームページの記載内容を調査した。

パートナーとの継続性は、調査できた範囲においては、SAPジャパン、富士通GLOVIA事業とも継続性は高く、大きな差がないと判断できる。

3.4 取引ネットワークの特性分析

3.4.1 ネットワークのメンバーシップ

SAPジャパンの場合、ネットワークを構成するメンバーとして特徴的であるのはユーザー系SIer（例：商社のグループ企業としてのSIer）との提携である。さらに、大手コンピュータベンダー、大手SIerとの提携も数多く行われている。これらのパートナーは、単にSAPジャパンとのビジネスに受動的に参加しているだけでなく、能動的な活動も行っている。一方、富士通GLOVIA事業の場合は、ネットワークのメンバーはほとんどが自社グループのディストリビューターやSIer企業である。さらに、富士通GLOVIA事業パートナー制度の中では直接には現れないが、富士通自身の支店・営業所や、富士通GLOVIAパッケージ事業以外での富士通のパートナー企業も協力関係にあると考えられる。以上から、ネットワークメンバーシップについては、参加メンバーの多様性と、それらの行動の多様性の点で、SAPジャパンのネットワークメンバーシップが比較優位であるといえる。

3.4.2 ネットワークの構造

SAPジャパンの取引ネットワークでは、多様なプレーヤーが存在しており、そのことがネットワーク構造に大きな特徴をもたらしていると考えられる。すでに個別の取引ネットワークを保有しているパートナーが多く存在し、そのことによりパッケージベンダー自身の見込顧客獲得の機会は格段に上昇すると考えられるのである。つまり、SAPジャパンの取引ネットワーク構造は、相対的に機会優位をもたらしていると考えられる。

富士通GLOVIA事業の場合、パートナーは系列グループ会社がほとんどである。したがって、パートナーと顧客のつながりは、富士通と顧客とのつながりと同義であり、パートナー自身が富士通から独立した取引ネットワークを保有することはほとんどない。したがってその場合、アクセスは富士通とそのグループ企業が到達できる範囲、つまり既存の顧客に限られてしまう。

以上から、ネットワーク構造については、より多くの顧客へのアクセスの可能性（機会優位）の点で、SAPジャパンのネットワーク構造が比較優位にあるといえる。

3.4.3 結びつきの様相

SAPジャパンと富士通GLOVIA事業の両者とも、パートナー側は関係特殊的投資を要求される。両者が開催する教育コースの受講があげられる。調査によると、教育コースの受講には一人につき数百万の投資が必要となる。複数の技術者の育成ともなるとその投資額はさらに膨らむ。そのコストの回収のために、パートナーは、教育の対象としたベンダー企業とのビジネスを継続することを好む。したがって、教育への投資によるパートナーとの結びつきは比較的強く、パートナー関係維持にもある程度寄与していると考えられる。

以上から、SAP ジャパンと富士通 G L O V I A 事業の取引ネットワークにおける結びつきの様相については大きな優劣はないと判断する。

4. まとめ

4.1 取引ネットワークがもたらす機会優位

ERP パッケージベンダーのパートナー関係の分析からは、資源の隔離メカニズム、戦略的価値、レントの専有可能性の3項目については富士通 G L O V I A 事業が比較優位だと考えられる。したがって、従来の資源ベース戦略論フレームワークに基づけば、富士通 G L O V I A 事業のほうが市場で成果を収めているだろうという予想がなされる。ところが、この予想に反し、現実にはSAP ジャパンのほうが市場シェアが高い。一方、取引ネットワークに着目した分析では逆にSAP ジャパンの方が比較優位であるという結果を得た。つまり、パートナー構造がもたらす機会優位が、SAP ジャパンにより大きな成果(シェア)をもたらしている大きな要因と考えられる。

4.2 機会優位が果たす役割

伝統的な資源ベース戦略論の説明方法によれば、SAP ジャパンと富士通 G L O V I A 事業の資源の違いは歴史的経緯の違いである。つまり、SAP ジャパンは独立系企業として新規にパートナーネットワークを構築する必要があったが、富士通 G L O V I A 事業は、パッケージの販売開始時にはすでにコンピュータ機器販売のパートナーネットワークをもっていたために、そのことが資源の保有と蓄積の違いにつながったという見方である。この歴史的経緯の「ユニーク性」から見れば、富士通 G L O V I A 事業の方が資源蓄積の点で優位にも思える。つまり、従来の資源ベース戦略論では、オープンなパートナー関係での優位性が見えてこないのである。ところが、構造的埋め込みの視点を導入することによって、取引ネットワークを形成することは、パッケージ販売・導入のための単なるオペレーション資源を得ることにつながるだけではなく、そのネットワークによって機会優位という新たな優位性につながる事が明示的に推論できる。

以上から、既存の資源ベース戦略論に立脚するパートナー資源についての検討だけでは、パートナーがもたらす機会優位性について明らかにすることはできず、本章で試みたように構造的埋め込みの考え方を補完的に導入することではじめてビジネス・パートナーがもたらす競争優位のメカニズムの解明が可能になると考えられる。

< 参考文献 >

- Burt, Ronald S. "Structural Holes: The Social Structure of Competition", Harvard University Press, 1992
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery. "Corporate Strategy: A Resource-Based Approach", Irwin/Mcgraw-Hill, 1998 (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004, pp41-61, pp151-161, pp176-183)
- ERP 研究推進フォーラム・情報サービスグループ「2004 ERP ユーザー白書」ERP 研究推進フォーラム, 2004
- Gulati, Ranjay "Alliances and Networks", Strategic Management Journal, 1998
- 近能善範「「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造的埋め込み理論」戦略論、企業間関係論、構造的埋め込み理論」『赤門マネジメントレビュー』第1巻第5号-6号、2002, pp2-13
- 根来龍之「ビジネスモデル研究の新地平」早稲田大学IT戦略研究所編『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト, 2005a
- 根来龍之『< 模倣困難性 > 概念の再吟味』早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパー No. 15, 2005b
- 安田 雪『実践ネットワーク分析』新曜社, 2001
- 安田 雪『人脈づくりの科学』日本経済新聞社, 2004