

産業構造分析における「Value Chain モデル」批判

－ コンピュータシステム産業を事例とした研究 －

山本勝也

<論文の概要>

Value Chain モデルは、産業構造や産業構造変化を分析する枠組みとしてよく使われる。Value Chain モデルの枠組みは理解しやすく、かつ一定の有効性を持つが、その枠組みだけでは、あらゆる産業の構造を捉えることができないのではないかと考える。

本研究の目的は、産業構造の新しい分析フレームワークを提案することである。従来の Value Chain モデルの特長を活かしつつ、産業構造を分析する枠組みとしての問題点を示し、より汎用的な分析フレームワークを提案したい。さらに、それをコンピュータシステム産業の分析に適用することで、産業の構造変化とその理由を具体的に分析し、新しい分析フレームワークの有効性を確認する。なお、本研究が論じる Value Chain モデルは、産業構造の構成を記述するモデルのことであり、企業内の価値生成プロセスを記述するモデルのことではない。

従来の Value Chain モデルによる分析が最も適しているのは、連続的な工程から定型的な財・サービスを産出するプロセスを持つ産業を扱う場合である。このような産業における自社の事業範囲や将来取るべき戦略の検討、あるいは上流企業や下流企業との事業範囲の切り分けと連携のあり方の検討について、分析の基礎を提供することができる。しかし、他の種類のプロセスによって、あるいは他の種類のプロセスが混在して付加価値を生み出す産業の構造を分析することはできない。また、産業内の分業がどのように行われるか、なぜそのように行われるかを十分に論じていない。

本研究では、従来の Value Chain モデル分析の発展と批判、資源ベース戦略論に基づく産業構造分析、Christensen のイノベーション論、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチを融合させた「内外融合型」の戦略モデルに関する先行研究をレビューし、それぞれの成果を踏まえた新しい分析フレームワークを提案する。

本研究が提案する新しい分析フレームワークは、次のような構造を持つ。

Value System（産業全体）が持つ価値生成プロセスの組み合わせにより産業構造が表現され、モジュール化または統合化によって事業領域の潜在的境界が設定される。モジュール化は顧客の満足度過剰によって、統合化は満足度不足によって起こり、その原因は技術と顧客ニーズの変化であると想定する。

業態グループは、顧客ニーズと自らの業態資源に基づいて事業領域を決めるが、その潜在的な境界線はモジュール化と統合化によってできあがる境界である。業態グループによる「切り分け」の合理性は「価値」「隔離」「巻込」によって説明され、「切り分け」変化の合理性は、「個別化」と「低コスト化」によって説明されると考える。

価値生成プロセスは4種類存在する。定型の財・サービスを生産する「Value Chain」型、問題解決を提供する「Value Shop」型、財・サービスの交換する場を提供する「Value Intermediation」型、コミュニティを形成する場を提供する「Value Community」型である。1つのプロセスで Value System（産業全体）を構成する場合もあれば、2つ以上のプロセスで構成する場合もある。また、様々なプロセスが相互に関連して Value System としての価値を生み出すこともある。

本研究では、「付加価値生成のための事業活動の相互作用や製品の機能と構造（部品）の関係がある境界内に閉じている」ことを、その境界で区切られた事業活動群や部品群がモジュール化されている状態と定義する。Value System はモジュールによって構成され、モジュールは業態グループの事業領域の構成要素となる。そして、業態グループの切り分けは、モジュール間の境界線のどれかを選択したものとなる。

Value System のモジュール化は満足度過剰の顧客によって促進される。満足度過剰の顧客とは、既存の製品やサービスが、自分の満足する水準をはるかに超えていると考えている顧客層を意味する。また、通常は技術進歩により産業は満足度過剰の方向へ進んでいくが、技術進歩や環境変化が顧客ニーズに非連続的な変化をもたらすことがある。この場合、顧客は満足度不足の状況に陥り、モジュールが再統合されることによって解決が試みられる。

各業態グループによる Value System（産業全体）の「切り分け」の成立根拠は、「価値」、「隔離」、「巻込」の観点から分析可能である。ここで「価値」とは顧客にとって意味あるものを提供できているかを意味する。「隔離」とは、ある業態グループが他の業態グループから見て模倣困難性を持ち得ていることを意味する。また、完全垂直統合ではない業態グループが存在する場合、Value System 内で「巻込」（他の業態グループのプレイヤーとの連携）が成立している。

潜在的境界を前提に、この業態グループの「切り分け」が変化することがある。その変化の合理性は「個別化」と「低コスト化」の観点によって説明される。個別化とは、「顧客の個別要望に適合した財・サービスを提供すること」を意味し、低コスト化とは、「競合する他の業態グループよりも低価格で顧客ニーズを満たす財・サービスを提供すること」を意味する。「個別化」と「低コスト化」は、一般にトレードオフの関係にある。業態グループがターゲットする顧客ニーズ（セグメント）を決めるということは、両者のバランスを決めることを意味する。なお、価値生成プロセスによって顧客ニーズへの「個別化」の対応が異なる。Value Shop 型プロセスは、その定義から元々個別化されている。また、Value Intermediation 型プロセスや Value Community 型プロセスは、ネットワーク外部性を働かせることを目指すため、個別化を想定しない。一方、Value Chain 型プロセスでは定型的に産出される財・サービスを顧客の個別要望に適合させる手段が求められたため、「製品設計のカスタマイズ」、「カスタマイズ機能の実装」、「モジュールの組み合わせ」、「Value Shop による問題解決」のいずれかによって解決が試みられる。

上記の分析フレームワークを使い、コンピュータシステム産業におけるメインフレームの時代と ERP パッケージの普及期の 2 つの時代について、時系列の産業構造変化を実際に分析した。現時点では、価値生成プロセスとして Value Chain 型と Value Shop 型の両方が産業内で重要な意味を持っている。一方、登場から日の浅い Value Intermediation 型と Value Community 型のプロセスは、プロダクトやサービスの存在は認知されて活用が始まっているものの、コンピュータシステム産業に与える影響は明確になっていない。

コンピュータシステム産業では、技術の進歩によって顧客の満足度が過剰となり、モジュール化の進展によって産業構造が変化してきた。さらに、Value System におけ

るモジュールの境界設定が業態グループの「切り分け」の前提となり、その成立根拠（合理性）は、価値と隔離と巻込の観点から分析可能であることが確認できた。そして、新たな業態グループの出現や既存の業態グループの事業領域の変化など、業態グループの「切り分け」変化の合理性は、「個別化」と「低コスト化」の観点から説明されることも示すことができた。

本研究では、従来の Value Chain モデルに新しい視点を加えることで、より汎用性が高く、産業の構造とその変化の分析が可能なフレームワークを提案した。そして、コンピュータシステム産業に新しいフレームワークを適用することで、その有効性を確認することができた。

しかし、Value Chain 型ではない価値生成プロセスを持つ産業は他にも存在している。このような業界についても、提案した分析フレームワークの有効性を検証する必要がある。また、この分析フレームワークを土台に、個別の企業の戦略立案につなげる方法を示すことも今後の課題である。