

差異化の源泉の研究

- ドコモと au の時系列対比分析 -

浅 古 亮 一

【概要】

競争は多元的であるうえ、目的、意味合いが変化している。すなわち「競争し勝つ」から「競争を避けて勝つ」が近年の傾向である。製品やサービスなどの表層部分だけで競争を捉えても真の競争力は確立できないのである。

このような競争環境の中、自社に開発能力を有しない企業が活躍している。そこで、本研究の目的としては、技術力を有する企業（内部開発）と有しない企業（外部調達）は、どのように製品やサービスレベルでの差別化を図るか、あるいは事業の仕組みレベルで差異化を図るのかという点を解明することとした。

本目的につながる意義は、ある条件下での仮説となるが、製品・サービスレベルと事業の仕組みレベルでの差異化のあり方をダイナミックな視点から理解できる点である。また、内製型か、調達型かの企業の経営戦略からアプローチすることにより、それぞれのタイプにおける差異化の源泉も理解できよう。

研究の進め方としては、差異化の多元性とその差異化をもたらすダイナミズムを示す枠組みを先行研究から作り上げた。

競争は、製品やサービスレベルの表層的な競争と仕組みレベルでの競争の二つのレベルに分けられる（加護野,1999）。延岡（2002）はこのようなレベルの違いを製品による差異化、製品開発能力の差異化に分類した。製品の差異化レベルが三段階、製品開発能力の差異化では三つの並列要素に分け、差異化のレベルと収益のタイムスパンを支える仕組みがスタティックに示されている。本研究での関心は、差異化が行われるプロセスの解明にもあるため、井上（2005）の枠組みを援用してダイナミックな視点を盛り込んだ。

ケースの選定については、資源を内部開発し差異化している企業である株式会社エヌ・ティ・ティドコモ（以下「ドコモと示す。」）と資源を外部から調達している企業である au（KDDI 株式会社）を選定し、第2章、第3章ではケースを記述した。そ

の後第4章においてはドコモについて分析し、第5章においてはauについて分析する。そして第6章では両社の比較分析を行った。具体的には、当該製品・サービスの差異化のレベルと収益のタイムスパンとの関わりから分類した。そしてさらに両社の差異化のプロセスを井上（2005）の枠組みを用いて描き出し、活動の一貫性を分析した。

ドコモの分析の結果、製品・サービスの差異化のレベルは収益のタイムスパンは長い、ユーザーに受け入れられれば収益が大きい「深い機能軸」というレベルで差異化を図っていた。

そして、それを支える仕組みであるが、開発軸は内製である。卓越した技術力を持つ故に、専門外の技術を要する場合でも出資などにより外部資源を内部化し、コントロールする意思が働いているようであった。ヘゲモニーを握って新しいサービスドメインを切り開くという、内製に力点を置いた差異化の仕組みが作られていたのである。

続いて差異化のプロセスであるが、様々な収益口が時代を経る度に創造され、重層的に積み重なって結合していくようであった。これと同時に事業の範囲が拡大し、絶好のポジションを得て、プラットフォームリーダーとしての地位を維持していると考えられた。

auの分析の結果は、製品・サービスの差異化のレベルは収益のタイムスパンは短期間であるが、収益は大きくはない「浅い機能軸」での差異化を図っていた。

そして、それを支える仕組みであるが、開発軸は調達であるため、外部資源を有効に使いこなすノウハウと外部資源の適・不適を判断する目利きに長けており、これらの拠り所となったのがマーケティングに関する優れた組織の能力であった。

続いて差異化のプロセスであるが、経営資源である通信インフラを連続的な形で進化させていた。収益の上げ方は、基本的には、加入者を増やして規模の経済を追求するというもので一貫していた。ドコモの規模に迫るために様々なサービス（機能軸レベル）を展開していて一見派手に立ち回っているようだが、基本的なスタンスはシンプルだと言える。

そして第6章では、両社の分析結果から、一定の条件下で有用な仮説が得られた。

競争優位を築いている企業は少なくとも、主として深い機能軸レベルで差異化を実現するパターンと、浅い機能軸のレベルで差異化を行う二つのパターンが見受けられた。

深い機能軸で差異化する企業に必要な能力は、卓越した技術力で事業のヘゲモニー

を握りつつ事業を開拓する事業設計・実践能力と組織編制やそのプロセスを含めた仕組革新能力であり、一方、浅い機能軸で差異化する企業に必要な能力は、マーケティング能力と柔軟に外部資源を調達する目利きの能力であることが認められた。

ドコモと au の差異化の源泉の比較

	ドコモ			au		
製品サービスの差異化	機能 基本料金プラン、iチャンネル、トルカ			機能 基本料金プラン、最小最軽量携帯端末、GPS		
	浅い機能軸 携帯メール（ショートメール）、iアプリ、ブックマーク			浅い機能軸 学割 デザイナータイ 着うたフル パケット定額		
	深い機能軸（プラットフォーム軸） iモード おサイフケータイ			深い機能軸 特になし		
	製品分野 特になし			製品分野 特になし		
開発能力の差異化	技術力 ・内部開発 ・NTTから受け継いだ資産やノウハウ	組織プロセス能力 ・組織編成 ・研究所と事業開発チームとの扶み込み	価値創造能力 ・仕組革新能力 ・単なるマーケティングにとどまらない事業設計と実践能力	技術力 ・外部調達	組織プロセス能力 ・組織編成 ・マーケティング専門部署と外部提案の積極的活用	価値創造能力 ・マーケティング力 ・ブロードバンドインフラを生かしたサービス提案

プロセスでは、ドコモは利益重視（価値の質重視）のエンジンの回し方で、auは売上重視（規模の経済重視）という特徴が見られた。よって次々と投入されるサービスも加入者を集めることが大きな目的の一つとなる可能性がある。

ドコモと au の P-VAR 要素の傾向

P-VAR 要素	エンジン	ドコモ	au
価値		少	多
成長エンジン	サービス	独自設計のサービス	外部提案の積極的活用

	インフラ	新幹線方式（開拓）	在来線方式（効率）
資産	サービス	プラットフォーム	イメージ
	インフラ	新幹線インフラ	在来線インフラ
収益エンジン		複数口	単一口

研究の成果としては、加護野（1999）の製品やサービスレベル、事業の仕組みレベルのどちらかで差異化を図る二分論という理解ではなく、上層と下層それぞれが関連付けられて差異化を果たすという結果が認められた点である。