

# NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

## 大競争時代に勝つための「提携」：三つのタイプ

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経営学部教授） 杉田 俊明

グローバル大競争時代において、企業はより迅速に、より柔軟に市場での対応行動を取ることが求められる。相対的に少ない経営資源の投入にも関わらず、より迅速に、より柔軟に行動を取るための重要なビジネスツールの一つに、「提携」がある。

ところで、提携の定義や概念は簡単そうに見えるが難しい。当研究所では目下、「提携」に関する研究に取り組み、それぞれの担当者がそれぞれの専門分野から多面的な解析を進めているが、議論は百出している状況である。

もっとも、提携自体は多種多様であるために、結論を一つにまとめる必要性もない。本稿では、グローバルビジネスを中心に行われている提携についての従来の学説を簡潔に紹介しながら、筆者の考え方を述べてみたい。

国際的に「提携」を語る時は主としてAllianceが使用されているが、他にも同意語としてPartnership、Cooperation、Collaboration、Tie upなどが使用されている。

グローバルビジネスにおいていままでに提携は主に四つのタイプに分類されていた（M.Y.Yoshino & U.S.Rangan, 1995）。それはそれぞれ、Procompetitive Alliance（補完的提携）、Noncompetitive Alliance（非競争的提携）、Competitive Alliance（競争的提携）とPrecompetitive Alliance（競争前段階としての提携）である。

補完的提携は競争に至らない補完的なものであり、川上と川中または川下企業など工程間、あるいは異業種企業間における異種の融合であるケースをいう。

非競争的提携は、同業種間だが異地域での展開などのように、ライバル関係が強くない企業間における提携を指す。

競争的提携は同業種間におけるライバル企業同士の提携を指す。互いに同様の価値連鎖をもつために提携による相互作用が強く、学習効果も大きい。技術流出など課題も多い。

競争前段階としての提携は異業種間における異種技術の提携など、事業化前段階での提携を指すが、最終製品が事業化するまでライバル関係に発展することが多い。

これら従来の分類に対して筆者は以下の三つのタイプに分類している。従来型水平・垂直補完的提携（Alliance）、異業種間非競争的提携（Collaboration）、そして、戦略的提携・競争的提携（Strategic Alliance, Competitive Alliance）である。

従来型水平・垂直補完的提携の主な特徴は相互業務協力である。製造・調達提携、販売提携、技術提携などがその通例である。日本企業においてはこのタイプの提携は従来、アウトソーシングとしてよく知られ、広く利用されている。

異業種間非競争的提携は日本では一般に「コラボレーション」として理解されている。昨今では、多店舗展開から衣料品の拡販を狙うSPA企業と土地開発や建築を得意とする建設会社間における相互補完、あるいは経費を分担し同一の商業スペースで異業種の商品をさりげなく演出するスポンサー間の相互協力がその典型である。

戦略的提携は、ライバル企業同士がグローバル大競争時代において、もっとも迅速、かつ、柔軟に市場参入するために使用する、もっとも大胆なビジネスツールの一つである。同時に、このタイプの提携は、もっとも効果的である場合と、もっともリスクである場合がある。

つまり、従来型水平・垂直補完的提携や異業種間非競争的提携はあくまでも相互補完を意図する業務提携であり、アウトソーシング、あるいは業務協力であるに対して、戦略的提携の本質はあくまでも競争であり、特定な戦略を意図した提携である。ライバルの経営資源を利用し、部分的に協調しながらも、自社競争力の向上を図り、最終的には自社の戦略的目標の達成を図るものである。

この場合、提携の双方にとってWinとWinの関係が本来、望ましい。だが、最終的に一方が他の一方に勝ち、相手を吸収・合併することも希ではない。弱小の中国企業が本来強い日本企業を含む外資企業と戦略的提携を行い、最終的に提携先を上回る成長を成し遂げ、提携先本体や子会社の一部を実質買収する事例がその典型的な例である。

戦略的提携についてある英単語で見れば、その意味はより分かりやすい。協調はCooperationで、競争はCompetitionだが、戦略的提携はちょうどその双方の要素を織り込んだCoopetitionである。中国語でも、「競争」と「合作」（協力・協調）の双方を取り、「競合」と表現されている。

ちなみに、ハーバードビジネススクールの教科書を執筆したGary Hamel, Yves L. Doz and C. K. Prahalad (1995) は彼らの論文のタイトルに「ライバルと提携し、そして勝てよ」とし、そして「（提携すると同時に）自社コアコンピタンスの強化を図ろう」と提携の本質を強調している。

注：本稿に関わる詳細内容は筆者による本研究所の報告書（2006年度）を参照されたい。

2006  
vol. 06



## ビジネス・イノベーション研究所 第3回研究会

テーマ：**ビジネス戦略革新－分析手法のビジネスデータへの適用－**

日時：2006年10月27日(金) 会場：甲南大学第6会議室(9号館4階)

内容：開会の挨拶 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長 中田 善啓 氏

**(1)「企業データの活用技術とその応用－事例研究を中心に－」**

●大阪府立大学経済学部教授、甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 客員特別研究員 石垣 智徳 氏

**(2)「POSデータを活用した事例研究」**

●大阪府立大学大学院 小澤 佳奈 氏

**(3)「POSデータを活用したバイズ統計分析－多店舗データの有効利用－」**

●大阪府立大学経済学部助教授 中山 雄司 氏

**(4)「テキストデータを活用した統計分析－地域ブランド創りの事例紹介－」**

●大阪府立大学経済学部教授、株式会社 ギャガ・デジタルブレイン取締役 荒木 長照 氏

司会・コーディネーター

石垣 智徳 氏

### 1.研究会の概要

情報機器の発展に伴い、小売店の現場やコールセンターにおいても、それぞれ販売履歴やクレーム情報がデータとして容易に蓄積される時代となった。しかし、容易かつ大量に蓄積されるようになったデータの活用の方法については、競争企業との兼ね合いより具体的な手法を知ることが少なかった。本研究会では、実際の企業で蓄積されているデータによる事例研究を紹介することにより、今後の企業戦略策定のためのデータ活用の方向性を学術的側面と企業の実利的側面から模索する。

### 2.各テーマの概要と質疑応答

**(1)「企業データの活用技術とその応用－事例研究を中心に－」**

小売店舗におけるナショナルブランド同士の競争ならびにナショナルブランドとプライベートブランドの競争は激しくなっている。加工食品を販売する複数店舗のPOSデータを利用し、メーカーの立場に立った店舗毎の複数のブランド並売の状況下で競合を考慮しながらブランド評価を考える。事例研究では、10店舗における3種類のブランドPOSデータを利用し、各メーカーのブランドを店舗ごとに評価した。この評価方法と店舗比較より、価格戦略、ブランド間競争の影響が数値としてどのように変化するかを確認した。

(質疑応答)

Q：事例に使用した10店舗の同一都道府県の6店舗の位置関係は情報として存在しているのか？

A：残念ながらデータには位置関係までは明記されていない。

Q：どうして日別ではなく、1週間毎の平均的な価格を指標として利用しているのか？

A：曜日別の入場客の変動や曜日別の特売等の影響をさけるためにあえて週別の集計をおこなっている。

**(2)「POSデータを活用した事例研究」**

コンビニエンスストアにおける無糖茶飲料の新商品の品揃えの変化が、定番商品に与える影響を明らかにし、新製品導入のルールを模索する事例研究である。コンビニエンスストアの当該カテゴリーのPOSデータを使用している。取扱商品は8種類、ブランド数は6ブランド、すべてナショナルブランドである。複数の分析モデルを提示し、その中から最も説明力のあるモデルを提案している。

(質疑応答)

Q：本質的効用と陳列効果というのは、どのようにみるのですか。

A：本質的効用は、各定番商品が持っている力です。これは売上げでみます。





- Q：売上げデータですか。そして、陳列効果はどのように。  
 A：陳列効果は、定番商品が置いてありまして、そこに新商品がある日から参入して来たりします。その新商品の売上げデータももちろんあるので、それが入ってきたときに定番商品がどうなるのかということです。  
 Q：陳列の場所は、売上に関係はないのでしょうか。  
 A：陳列情報はデータとして入っておりません。

### (3) 「POSデータを活用したベイズ統計分析—多店舗データの有効利用—」

本報告の目的は、多店舗におけるPOSデータを有効に活用して、売上予測を改善することである。使用したデータは、フリーの統計ソフトウェアRのパッケージbayesmlに含まれるバーデンのスライスチーズのデータである。この事例データは、Webより自由にダウンロードして使えるデータあり、店舗数は88店舗で、期間は約60週である。個別店舗の短期間データで需要関数を推定すると、係数が不安定になる場合があるが、多店舗におけるPOSデータが入手できる場合、それを同時にベイズ推定することにより、係数が安定して、売上予測の精度が改善することを示した。

参考URL

The R Project for Statistical Computing

<http://www.r-project.org/>

RjpWiki（日本語による情報交換サイト）

<http://www.okada.jp.org/RWiki/index.php?RjpWiki>



(質疑応答)

- Q：こういったモデルに事例を適用した場合に、実際の実践性と言うか、いいところはどこですか。例えば、多数の商品のそういう予測というのがうまくいくかどうかというか、実践してみないとわからないけれども、こういう係数を推定することが簡単にできるということですか。  
 A：日本では、ベイズ推定を実際にビジネスに適用するというのはまだあまり聞きませんが、アメリカではDemandTecという会社がありまして、小売店のさまざまな商品の販売量と価格・店内展示といったマーケティング変数の関係を同時に推定して、最適な価格を導出するソフトウェアを開発しているとのこと。

参考URL

<http://www.demandtec.com/>

### (4) 「テキストデータを活用した統計分析—地域ブランド創りの事例紹介—」

本報告は、観光地のブランド化に関する事例研究である。消費者がインターネットを使って、自分で旅行情報を収集する能力が増大してきたために、もう消費者が窓口で相談を受けずに、勝手に旅行先を決めるというような状況になってきた。顧客から選ばれる地域になるための仕組み、いわゆる地域ブランディングが必要になってきた。分析の進め方として、ブランドイメージの抽出、ブランド知識の収集、地域の思い等を含めたブランドアイデンティティの決定、コミュニケーションという流れが示された。その後、具体的な温泉地の事例が紹介された。

(質疑応答)

- Q：観光地なんかを被験者に表現してもらった場合は、ほとんど表現される形容詞が同じになるのではないかと危惧しますが、いかがですか。  
 A：確かに、凡庸な結果がテキストマイニングでは多いです。観光地に対する形容詞を被験者に書いてもらおうと、よく似たものが出てくるというのも確かにそのとおりだと思います。しかし、イメージを客観的に調査して、余り他地域と劇的に違う必要はないと思っています。といいますのは、そのほかのブランド知識の調査とか、現地に入っただけで、地域の人の思いの調査とか、そういう他の調査も複合的に行っておりますので、全体としては、そのほかの地域とはかなり差別化されたブランドアイデンティティが構成できるからです。今日はそのお話しはできませんでしたが、このような調査の回数を増すにつれ、聞き方がかなり洗練されてきてまして、最近では、単にブランドのイメージだけを聞くのではなくて、様々な聞き方が考案されています。



## 2006年度ビジネス・イノベーション研究所 シンポジウム・研究会のお知らせ

### 第4回研究会

**テーマ：各種予測**

**日時** 2007年2月16日(金) 13:30~17:00

**場所** 甲南大学

**プログラム**

13:30~13:35 開会のご挨拶 中田 善啓氏 (甲南大学ビジネス・イノベーション研究所所長)

13:35~14:40 「時系列解析と予測」

竹安 数博氏 (甲南大学ビジネス・イノベーション研究所客員特別研究員、大阪府立大学 経営情報システム研究所長、経済学部教授)

14:40~15:45 「各種予測手法と予測の実際」

山下 裕丈氏 (中部大学 経営情報学部 専任講師)

15:45~16:00 休憩

16:00~17:00 「指数平滑、ARモデル等による予測事例」

樋口 友紀氏 (日本学術振興会 特別研究員)

**司会・コーディネーター** 竹安 数博氏 (甲南大学ビジネス・イノベーション研究所客員特別研究員、大阪府立大学 経営情報システム研究所長、経済学部教授)

SCM等において販売予測は不可欠ですが、一般に出されている時系列解析手法であるARモデル、ARMAモデル、ARIMAモデルなどをそのまま適用しても予測精度はあまりよくないことが多々見られます。

トレンドの除去、季節変動の除去、各種予測手法の組み合わせ等で予測精度を高めることができます。

また、そういった改良された手法は株価予測、景気予測等幅広く活用することができます。

本研究会では、手法の改善、産業界データへの適用等について幅広く検討し、議論を深めてゆきます。

ビジネス・イノベーション研究所では、2007年度も引き続きシンポジウムや研究会を開催していく予定です。詳細はニュースレターやホームページでご案内いたします。ご興味のある方は下記ビジネス・イノベーション研究所までお問い合わせください。

 **甲南大学**  
**ビジネス・イノベーション研究所**

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1  
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324  
E-mail: bi@center.konan-u.ac.jp  
<http://bi.bus.konan-u.ac.jp>

発行日/2006年(H.18)12月20日発行