

2010年度（3月修了）

早稲田大学大学院商学研究科

修 士 論 文

題 目

B2Bイー・マーケットプレイス企業の競争優位の探求

～アリババ・グループと慧聡国際社の事例を通して～

研究指導 経営組織

指導教員 大月博司 教授

学籍番号 35091004

氏 名 王 艶

概要書

本研究は、仮説構築型のケース・スタディーである。なぜアリババ・グループが **B2B** イー・マーケットプレイス業界でトップであり続けるかという研究問題に基づき、現トップのアリババ・グループと曾ての優良企業、現在マーケット・シェア三位を占めている慧聪国際社の二社の資料とデータを整理したうえで、理論的考察を入れながら、**B2B** イー・マーケットプレイス企業が競争優位を獲得するための仮説構築を試みた。

企業間 (**B2B**) イー・マーケットプレイスとは、付加サービスとともに、ダイナミック且つ中核的な場を通じて、多数のバイヤー、サプライヤー及びその他のステークホルダーが情報交換・取引できる組織間情報システムである。

インターネットの出現と普及につれ、それを通じて企業の情報や製品の情報を掲載し、取引を促成するウェブサイトとして、**B2B** イー・マーケットプレイスが誕生した。1990年代より研究の対象となったのであるが、商品取引所 (exchange) やハブ (hub)、カタログの集合体 (catalogue aggregator) 等、様々な名称で呼ばれてきた。しかし、現在では、**B2B** イー・マーケットプレイスは、単にインターネットを通じて企業に情報を掲載する場のみでなく、製品カタログの制作、マーケティング、金融、物流及びセキュリティといったサービスを提供するプラットフォームとなっている。**B2B** イー・マーケットプレイスを通じて、企業はより広範囲の市場への進出や情報交換の柔軟性を実現することで、取引コストの削減や顧客サービスの改善につながるといった利点がある。

中国では、1990年代以来、**B2B** イー・マーケットプレイス市場は著しい成長を遂げており、2009年、中国において、**B2B** イー・マーケットプレイス市場全体の営業収入は460億ドルに達し、1702万社の中小企業ユーザーを有している。

本論文で取り上げたアリババ・ドット・コムは、アリババ・グループによって運営されている **B2B** イー・マーケットプレイスである。マーケット・シェアから見て、2004年より中国の **B2B** イー・マーケットプレイス業界トップの座を長年占めている。営業収入の面から見ると、2004年から2009年にかけて、年間2.7倍もの成長を遂げている。

一方、慧聪网は、慧聪国際社によって運営されている **B2B** イー・マーケットプレイスであり、2004年から中国市場では三位、外資系の **B2B** イー・マーケットプレイスを除けば二位のマーケット・シェアを占めている。とはいえ、営業収入の面からみると、2004年から2009年にかけては、ほとんど伸びていない。

両サイトとも 2000 年前後スタートしたのだが、1999 年創立したアリババ・グループとは異なり、慧聪国際社は 1992 年に始業した優良企業であった。慧聪国際社はインターネット関連ビジネスを始める前、企業や製品情報を掲載する情報誌の出版を主な事業としており、紙質の「情報マーケットプレイス」を運営するノウハウを長年蓄積していた。それにもかかわらず、わずか二、三年間でアリババ・グループに超越された。2009 年のデータでは、アリババ・ドット・コム社は慧聪国際社より十倍以上の営業収入を獲得しており、サイトの登録ユーザー数も、アリババ・ドット・コムは慧聪网の約 5 倍に達している。

なぜアリババ・ドット・コムと慧聪网にこのような大きな差異が生じたのかという疑問を持ち、アリババ・グループが勝ち続けられる源泉、すなわち競争優位が何であるかにも興味を感じていた。しかし、従来の B2B イー・マーケットプレイスに関する文献では、その誕生と発展のフェーズ、電子商取引市場で果たす役割、サプライヤーやバイヤーのイー・マーケットプレイスへの参入決定に影響を与える要素等が議論の焦点となっている。イー・マーケットプレイスを独立したプラットフォームと見て、そのインフォメーション・システムの属性に注目する研究が多い。しかし、B2B イー・マーケットプレイスを一つの製品、あるいはサービスとみなし、それを研究開発・提供する企業に焦点を当てる学術的な研究はまだない。

したがって、本研究では上述した問題意識及び背景に基づき、アリババ・ドット・コムを運営しているアリババ・グループが如何に業界トップの座を据え続けているのかを明らかにする。バイアスのかからない分析を行うために、本研究では業界トップのアリババ・グループと業界三位である慧聪国際社の二社を取り上げて、比較しながら事例研究を行った。

本文の流れとしては、まず B2B イー・マーケットプレイスと競争優位に関する先行研究をレビューし、B2B イー・マーケットプレイス企業の競争優位に対する探求の可能性について論ずる。そして先行研究のレビューに基づき、アリババ・グループと慧聪国際社のケース・スタディーを行う。最後に、二社の比較分析に基づき、理論的考察を重ね、アリババ・グループが如何に競争優位を獲得したかについて、仮説を構築する。

結論として、アリババ・グループは B2B イー・マーケットプレイス事業の活用及び C2C イー・マーケットプレイス事業やオンライン支払事業等の探求にあたって、強力的な戦略的意図の設定、全社範囲に浸透させるビジョンの構築、及び独立した且つ連結している組織構造の統合に成功したため、ダイナミック・ケイパビリティとしての両面性を創出し、

よって、自社のコア・コンピタンスを更新することができ、競争優位を獲得できたのである。

以上のことから、本研究では、**B2B** イー・マーケットプレイスが競争優位を獲得するための仮説を提示する。

事実発見：アリババ・グループはダイナミック・ケイパビリティとしての両面性を創出しているため、競争優位を獲得した。

仮説：ダイナミック・ケイパビリティとしての両面性は、**B2B** イー・マーケットプレイス企業の競争優位の獲得に必要である。

目次

序章.....	1
第1節 研究問題設定.....	1
第2節 研究目的と研究方法.....	3
第一章 先行研究	5
第1節 B2B イー・マーケットプレイスに関するレビュー.....	5
第1項 B2B イー・マーケットプレイスの定義.....	5
第2項 B2B イー・マーケットプレイスに関する先行研究.....	7
第2節 競争優位に関する先行研究レビュー	10
第1項 ポジショニング・ビューと競争優位	10
第2項 リソース・ベースド・ビューと競争優位	11
第3項 コア・コンピタンスと競争優位	11
第4項 ダイナミック・ケイパビリティと競争優位	15
第5項 PVによるB2B イー・マーケットプレイス企業の競争優位の探求.....	16
第6項 RBVによるB2B イー・マーケットプレイス企業の競争優位探求の可能性	20
第二章 ケース・スタディー.....	22
第1節 アリババ・グループのケース・スタディー	22
第1項 アリババ・グループの沿革.....	22
第2項 アリババ・グループの事業分野.....	26
第3項 アリババ・ドット・コムの商品とサービス.....	28
第4項 アリババ・グループのコア・コンピタンス	31
第2節 慧聪国際社のケース・スタディー	36
第1項 慧聪国際社の沿革.....	36
第2項 慧聪国際社の事業分野	40
第3項 慧聪网の商品とサービス.....	42
第4項 慧聪国際社のコア・コンピタンス	44
第3節 二社の比較分析.....	47

第三章 仮説構築	51
第1節 活用と探求の両面性.....	51
第1項 両面性に関するレビュー.....	51
第2項 両面性としてのダイナミック・ケイパビリティ	53
第3項 アリババ・グループの両面性.....	54
第2節 B2B イー・マーケットプレイス企業が競争優位を獲得するための仮説提示	57
終章.....	58
第1節 本研究の示唆及び貢献	58
第2節 本研究の限界と今後の課題.....	58

序章

第1節 研究問題設定

企業間（B2B）イー・マーケットプレイスとは、付加サービスとともに、ダイナミック且つ中核的な場を通じて、多数のバイヤー、サプライヤー及びその他のステークホルダーが情報交換・取引できる組織間情報システムである。

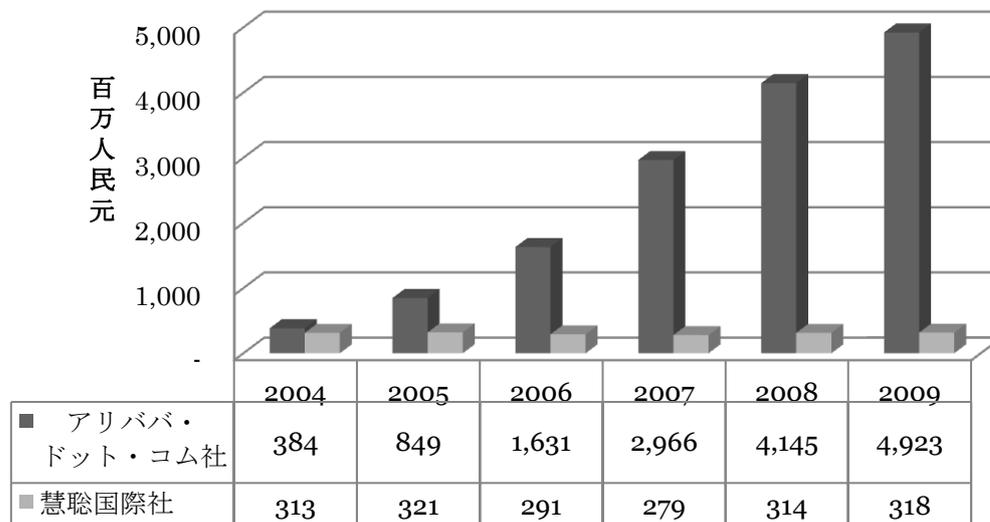
インターネットの出現と普及につれ、それを通じて企業の情報や製品の情報を掲載し、取引を促成するウェブサイトとして、B2B イー・マーケットプレイスが誕生した。1990年代より研究の対象となったのであるが、商品取引所（exchange）やハブ（hub）、カタログの集合体（catalogue aggregator）等、様々な名称で呼ばれてきた。しかし、現在では、B2B イー・マーケットプレイスは、単にインターネットを通じて企業に情報を掲載する場のみでなく、製品カタログの制作、マーケティング、金融、物流及びセキュリティといったサービスを提供するプラットフォームとなっている。B2B イー・マーケットプレイスを通じて、企業はより広範囲の市場への進出や情報交換の柔軟性を実現することで、取引コストの削減や顧客サービスの改善につながるといった利点がある。

中国では、1990年代以来、B2B イー・マーケットプレイス市場は著しい成長を遂げており、2009年、中国において、B2B イー・マーケットプレイス市場全体の営業収入は460億ドルに達し、1702万社の中小企業ユーザーを有している。

本論文で取り上げたアリババ・ドット・コムは、アリババ・グループによって運営されているB2B イー・マーケットプレイスである。マーケット・シェアから見て、2004年より中国のB2B イー・マーケットプレイス業界トップの座を長年占めている。営業収入の面から見ると、2004年から2009年にかけて、年間2.7倍もの成長を遂げている。

一方、慧聪网は、慧聪国際社によって運営されているB2B イー・マーケットプレイスであり、2004年から中国市場では三位、外資系のB2B イー・マーケットプレイスを除けば二位のマーケット・シェアを占めている。とはいえ、営業収入の面からみると、2004年から2009年にかけては、横ばいとなっている。両社の営業収入及び会員数の推移は図1と図2で表されている。

2004年～2009年アリババ・ドット・コム社 と慧聡国際社営業収入の推移

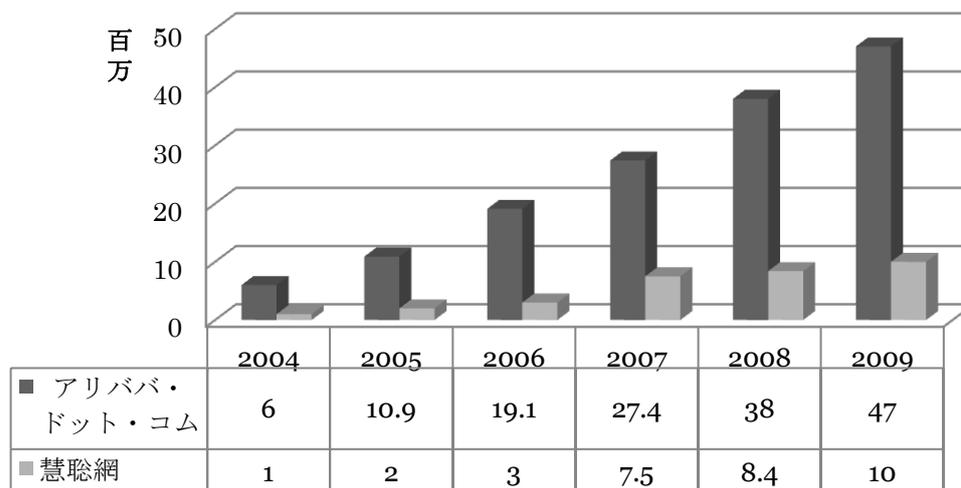


出所：両社アニュアルレポートより筆者作成

図1 アリババ・ドット・コム社と慧聡国際社の営業収入の推移

出所：アニュアル・レポートより筆者作成

2004年～2009年アリババ・ドット・コムと 慧聡網登録ユーザー数の推移



出所：両社アニュアルレポートより筆者作成

図2 アリババ・ドット・コムと慧聡網登録ユーザー数の推移

出所：アニュアル・レポートより筆者作成

両サイトとも 2000 年前後スタートしたのだが、1999 年創立したアリババ・グループとは異なり、慧聪国際社は 1992 年に始業した優良企業であった。慧聪国際社はインターネット関連ビジネスを始める前、企業や製品情報を掲載する情報誌の出版を主な事業としており、紙質の「情報マーケットプレイス」を運営するノウハウを長年蓄積していた。それにもかかわらず、わずか二、三年間でアリババ・ドット・コム社に超越された。2009 年のデータでは、アリババ・ドット・コム社は慧聪国際社より十倍以上の営業収入を獲得しており、サイトの登録ユーザー数も、アリババ・ドット・コムは慧聪网の約 5 倍に達している。

なぜアリババ・ドット・コムと慧聪网にこのような大きな差異が生じたのかという疑問を持ち、アリババ・ドット・コム社が勝ち続けられる源泉、すなわち競争優位が何であるかにも興味を感じていた。しかし、従来の B2B イー・マーケットプレイスに関する文献では、その誕生と発展のフェーズ、電子商取引市場で果たす役割、サプライヤーやバイヤーのイー・マーケットプレイスへの参入決定に影響を与える要素等が議論の焦点となっている。イー・マーケットプレイスを独立したプラットフォームと見て、そのインフォメーション・システムの属性に注目する研究が多い。しかし、B2B イー・マーケットプレイスを一つの製品、あるいはサービスと看做し、それを研究開発・提供する企業に焦点を当てる学術的な研究はまだない。

したがって、本研究では上述した問題意識及び背景に基づき、アリババ・ドット・コムを運営しているアリババ・グループが如何に業界トップの座を据え続けているのかを明らかにする。バイアスのかからない分析を行うために、本研究では業界トップのアリババ・グループと業界三位である慧聪国際社の二社を取り上げて、比較しながら事例研究を行う。

第 2 節 研究目的と研究方法

本研究は、なぜアリババ・グループが B2B イー・マーケットプレイス業界でトップであり続けるかという研究問題に基づき、二社の資料とデータを整理し、統合コンセプトを取り入れながら、仮説構築を試みる。すなわち、B2B イー・マーケットプレイス業界で競争優位を獲得するための成功要因が何かを提示することが研究目的である。

本研究は、仮説構築型のケース・スタディーとなる。資料とデータについては、主として二社のアニュアル・レポート及び中国・日本で出版されている雑誌記事、書籍、文献から集めている。それらの資料とデータと整合するコンセプトを用いて、B2B イー・マーケ

ットプレイス業界での競争優位を獲得するための仮説構築を試みる。

アリババ・グループ及び慧聡国際社の資料としては、表 1 にまとめられている。

アリ ババ・ グル ープ	アニュアル・レ ポート	香港証券取引所のデータベースよりダウンロード
	書籍	荆林波、陈佳贵（2009）『阿里巴巴集团考察：阿里巴巴业务 模式分析』（经济管理出版社） 張剛（2010）『アリババ帝国～ネットで世界を制するジャック・ マーの挑戦～』（東洋経済新報社）
	データベース	iResearch Consulting Group (iresearch.com.cn) CNNIC (China Internet Network Information Center, cnnic.net.cn) 日経 BP 記事索引サービス OSIRIS
慧聡 国際 社	アニュアル・レ ポート	香港証券取引所のデータベースよりダウンロード
	書籍	郭凡生（2009）『中国模式：家族企业成长纲要』（北京大学 出版社）
	データベース	iResearch Consulting Group (iresearch.com.cn) CNNIC (China Internet Network Information Center, cnnic.net.cn) 日経 BP 記事索引サービス

表 1 アリババ・グループと慧聡国際社の資料及びデータの出所

出所：筆者作成

第一章 先行研究

本章では、B2B イー・マーケットプレイス企業の競争優位の探求のため、先行研究のレビューを行う。第1節では、研究対象である B2B イー・マーケットプレイスの定義、分類、特徴及び先行研究について論述する。第2節では、競争優位に関する学説をレビューする。最後に、B2B イー・マーケットプレイス企業の競争優位を検討する可能性を提示する。

第1節 B2B イー・マーケットプレイスに関するレビュー

本節では、B2B イー・マーケットプレイスについて説明を行い、それに対する認識を深める。まず第1項では定義及び分類を述べ、第2項では B2B イー・マーケットプレイスの特徴及び先行研究のレビューを行う。

第1項 B2B イー・マーケットプレイスの定義

B2B イー・マーケットプレイスは 1990 年代より研究の対象となったのであるが、商品取引所 (exchange) やハブ (hub)、カタログの集合体 (catalogue aggregator) 等、様々な名称で呼ばれてきた (Grewal *et al*, 2001)。Bakos (1997) によると、B2B イー・マーケットプレイスは、商品の品質や価格に関する情報を、サプライヤーやバイヤー等の参加者が交換できるようにする組織間情報システムとして定義されている。

しかし、インターネットの普及や IT 技術の発展に伴い、単に情報交換の場としての B2B イー・マーケットプレイスはもはや少なくなってきた。上述した定義は、狭義の B2B イー・マーケットプレイスと言えよう。今日となって、サプライヤーやバイヤー等の参加者が B2B イー・マーケットプレイスを利用する場合、以下のようなプロセスに沿って取引を行うことが一般的である。

図 1-1 が示しているように、一連のプロセスの中で、キャッシュ・フロー、情報フロー及び物のフローすなわち物流といった三種類の流れが見られる。サプライヤー、バイヤーと B2B イー・マーケットプレイスのほかに、支払プラットフォームや物流、時には信用評価機構、出版業者等の第三者機関までが、取引のプロセスに参加することとなる。言い換えると、情報交換の仲介というメインサービス以外に、B2B イー・マーケットプレイスは、金融サービス、セキュリティ・サービス、物流、さらにマーケティングや製品カタログの制作といった付加サービスを提供することが可能且つ必要となっている。

上述した現状を踏まえて、本研究では、Stockdale & Standing (2004) の定義を援用することにする。すなわち、B2B イー・マーケットプレイスとは、付加サービスとともに、ダイナミック且つ中核的な市場スペースを通じて、多数のバイヤー、サプライヤー及びその他のステークホルダーが情報交換・取引できる組織間情報システムである。

B2B イー・マーケットプレイスの分類について、基準によって様々な説が存在する。例えば、Kaplan & Sawhney (2000) は参加者の利用の仕方によって、MRO ハブ（消耗品・補修用品等を取り扱っているハブ）、カタログ・ハブ、仲介マネージャーと取引所の四種類に分けている。また、取り扱っている産業の範囲によって、垂直型と水平型に区別することができる。さらに、B2B イー・マーケットプレイスの所有権によって、非公開型、仲介型、共同体型、コミュニティ型に分けることも可能である (Standing, C., Love, E. D., Stockdale, R. and Gengatharen, D., 2006)。

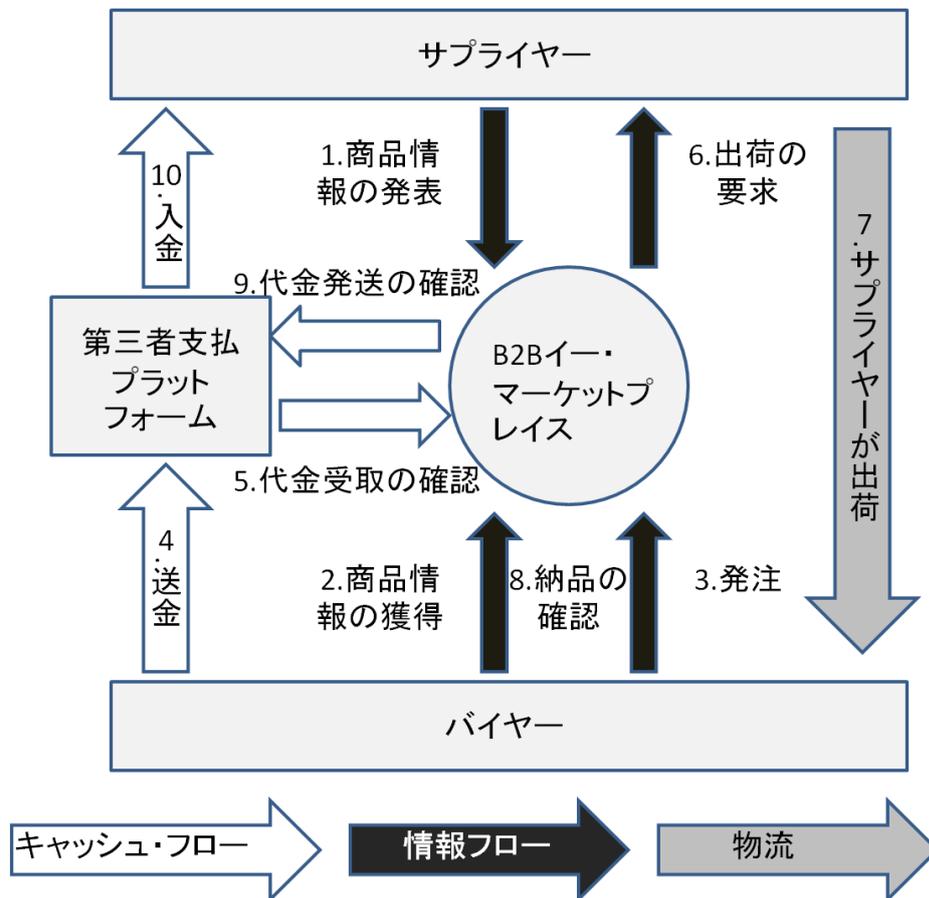


図 1-1 一般的な B2B イー・マーケットプレイスを介した取引の流れ（番号が行動の順序を示している）

出所：筆者作成

第2項 B2B イー・マーケットプレイスに関する先行研究

前項では B2B イー・マーケットプレイスの定義と分類について述べていたが、従来の B2B イー・マーケットプレイスに関する研究では、その誕生と発展のフェーズ、電子商取引市場で果たす役割、サプライヤーやバイヤーのイー・マーケットプレイスへの参入決定に影響を与える要素等が議論の焦点となっており、イー・マーケットプレイスを独立したプラットフォームと見て、そのインフォメーション・システムの属性に注目する研究が多い。

B2B イー・マーケットプレイスの誕生は、それに参与するサプライヤーとバイヤー、主として中小企業のインフォメーション・テクノロジー (IT) 技術の欠如と情報開示に対する需要に関わっているとされる。B2B イー・マーケットプレイスを通じて、より広範囲の市場への進出や情報交換の柔軟性を実現することで、取引コストの削減や顧客サービスの改善につながるといった利点が、従来の研究では広く論じられていた (Bakos, 1998; Brunn *et al.*, 2004; Clemons *et al.*, 1993; Essig and Arnold, 2001)。

Ordanini and Pol (2001) は B2B イー・マーケットプレイスの情報仲介機能がサプライヤーとバイヤーなどの参与者のロジスティック資源、取引資源及びナレッジ資源といった戦略的資源に変化をもたらし、競争優位に影響を与えると主張している。

B2B イー・マーケットプレイスによる著しい成長は主に、参与者のサプライ・チェーンの大量なアウト・ソーシングによるコスト削減によるものである。オンラインとオフラインのプロセスを企業の内部と外部で適切に統合することによって、コストのみならず、ロジスティック・サービスの質も向上できる。

また、B2B イー・マーケットプレイスの利用は、価格と製品情報の透明性を増加させることで、参与者の競争を大きく左右する。参与者にとって、それは新たな取引先を探すマージン・コストの削減、及び潜在的な取引先を広範囲で且つ能率的に見出すことを意味している。さらに、B2B イー・マーケットプレイスにおける情報の透明性や信用制度は、情報の非対称性や機会主義の可能性を低減するため、参与する企業間の信頼性を創出できる。

さらに、B2B イー・マーケットプレイスは、参与する企業に競争相手や補完業者等のプレーヤーに関する知識や経験を学習、吸収する機会を提供している。(Ordanini and Pol, 2001)

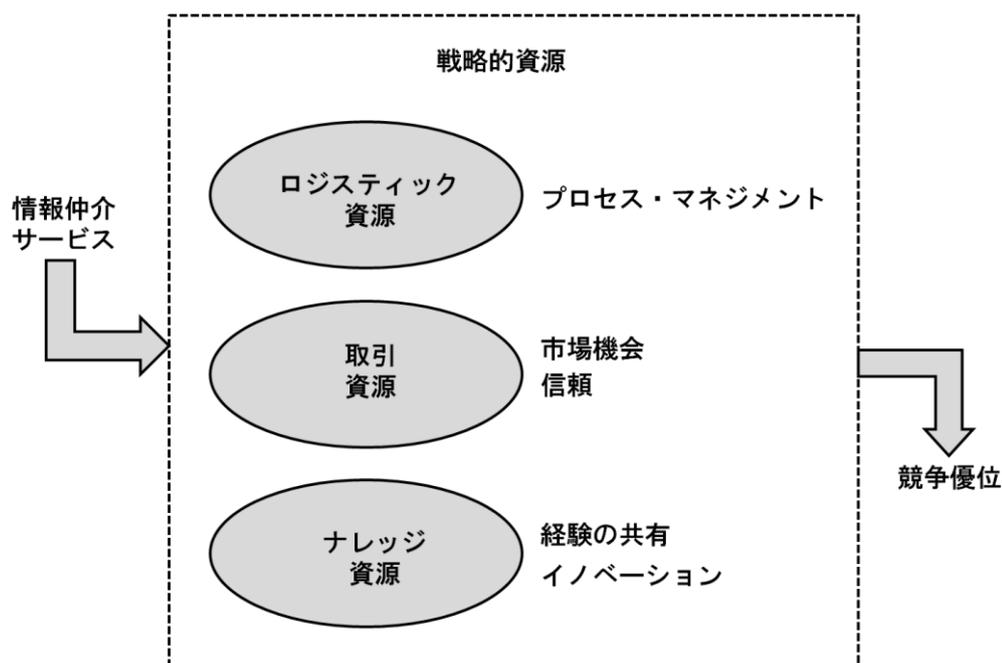


図 1-2 情報仲介（InfomEDIATION）が企業の戦略的資源に与える影響

出所：Ordanini, A. and Pol, A., InfomEDIATION and Competitive Advantage in B2B Digital Marketplaces, European Management Journal, Vol.19, No.3, pp.280, 2001 より筆者作成

後に、B2B イー・マーケットプレイスの発展と進化に伴い、研究の焦点も IT 技術に基づいた情報交換及び仲介機能と参加者にもたらす影響から、次第にサイトの成長モデルと競争力に移行していった。

B2B イー・マーケットプレイスの成長と進化のモデルに関して、Yu *et al.* (2002) は発展段階とそれに応じて提供しているサービスの視点で、その成長モデルを三つのステージに分けて論じていた。

Yu らによって、ファースト・ステージにおいては、イー・マーケットプレイス企業は市場、特にサプライヤーとバイヤーの認識と容認を獲得するため、主に能率のある情報交換の確保、精確な検索能力及びユーザー向けのコミュニティ構築に、資源を集中させている。セカンド・ステージに移行すると、企業は主に付加価値のあるサービスの提供によって差別化を実現している。サード・ステージでは、イー・マーケットプレイス企業は参加するサプライヤーとバイヤー内部に注目し、IT システムの構築やサプライチェーン・マネジメント等のサービスを提供する。

B2B イー・マーケットプレイスが価値を創出し、競争力を獲得する手段について、Lenz,

Zimmerhann and Heitmann (2002) は以下の四つの点を論述していた。

第一に、参加者を必要な量まで集積するという手段である。すなわち、ネットワークの外部性を利用し、潜在的な取引の範囲を拡大することによって、イー・マーケットプレイスが提供できるベネフィットを増やし、従ってイー・マーケットプレイス自体の競争力も高まるということである。例えば、関連産業のキー・プレイヤーとの提携や、イー・マーケットプレイス間の提携、または競争相手の買収が考えられる。

第二に、イー・マーケットプレイスが提供するサービスの範囲を広げるという手段であり、一般的には情報交換という仲介機能のほか、製品カタログの制作、マーケティング、金融、物流及びセキュリティ・サービスまでサービスの範囲を広げるということである。それを実現する方法として、専門業者との提携、コンテンツプロバイダーや協会、組合との提携、または物流、金融、信託サービス等のサードパーティとの提携が考えられる。

第三に、取り扱っている産業の範囲を垂直的に、あるいは水平的に広げることである。

最後に、情報のバリュー・チェーンを拡大するという手段である。すなわち、情報交換の仲介役を担っているイー・マーケットプレイスは提供できる情報の範囲を垂直的に拡大し、製造業と小売業者との間に、情報交換とコミュニケーションの場を創出するということである。

ヨーロッパの **B2B** イー・マーケットプレイス企業を対象に定量分析を行った研究で、Lenz らは、イー・マーケットプレイス企業の競争力を付加価値、取引サービス、情報サービスの三大項目¹に分けて、各企業に自己評価をしてもらい、競争力と提携行動との関係性を測定しようとした。その結果、すべての項目において、提携を行った企業の自社認知競争力は、提携を行っていない企業の認知競争力より強いということが分かった。

Lenz らの研究は **B2B** イー・マーケットプレイス企業が如何に競争力を持つかについて命題を提示しているが、それ以外に **B2B** イー・マーケットプレイスの競争優位に関する研究はまだ少ないのである。したがって、次の項では競争優位に関する学説をレビューすることで、**B2B** イー・マーケットプレイス企業の競争優位についての理論ベースを探索する。

¹ それぞれの項目はまた細分化されていた。付加価値という尺度は、コラボレーション・サービス、金融サービス、信頼サービス、物流サービス及びバックエンド統合に分けられており、取引サービスには、ジョブ・ロボット、共同ショッピング、交渉、固定的あるいはダイナミックな価格設定に関する評価が含まれている。情報サービスは、ビジネス・インテリジェンス、コミュニティ・サービス及び情報サービスに分けられて、合わせて **13** 項目が含まれている。

第2節 競争優位に関する先行研究レビュー

第1項 ポジショニング・ビューと競争優位

企業が提供する製品やサービスが対象とする顧客に受け入れられ、さらにその製品やサービスによって実現される成果の多くをその企業が獲得することが、企業の高い利益率につながると、青島、加藤（2003）は述べている。

その二つの条件をどのように達成するかについて、様々なアプローチが存在する。1980年代に盛んに議論されていたのは、Porter（1980）らに代表されるポジショニング・ビュー・アプローチ（PVアプローチ）である。PVはそもそも産業組織論のS-C-Pモデルの考え方を継承し、誕生したアプローチだと言われている。S-C-Pモデルでは、産業の構造が企業の行動に影響をもたらし、次いで企業行動が当該産業の収益性を影響し、ひいては各企業の利益率がおおよそ予測できると主張されている。すなわち、企業の外部環境は各企業の利益率を決める最大な要因だという考え方である。

そのような発想に基づき、Porter（1980）は競争戦略という言葉を用いて、産業の競争状態を五つの要因に分けて論述し、ファイブ・フォース（Five Forces）のモデルを提示していた。つまり、同産業内の競争、新規参入の脅威、代替的製品・サービスの脅威、供給業者の交渉力及び買い手の交渉力といった五つの要因である。

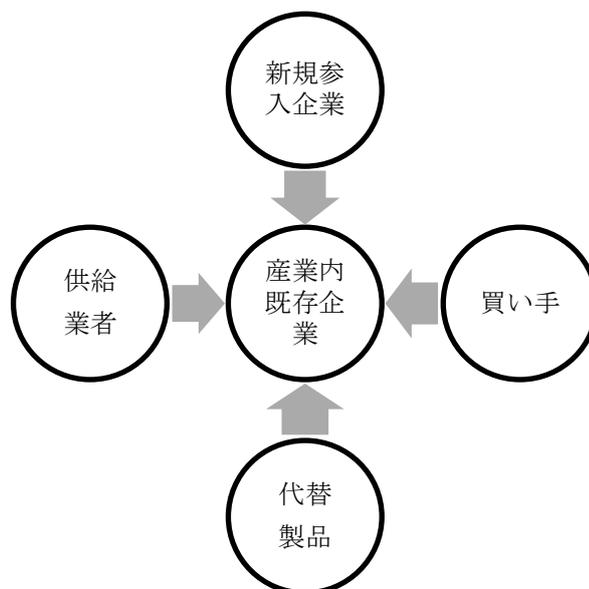


図 1-3 五つの競争要因（Five Force）

出所：ポーター（1985）

第2項 リソース・ベースド・ビューと競争優位

産業構造等の外部環境に注目している PV に対して、企業の内部における経営資源及び能力に焦点を当てたのは1990年代より提唱され始めたリソース・ベースド・ビュー(RBV)である。

RBVの一人者であるBarney(2002)によると、競争優位とは、企業の行動が業界や市場で経済価値を創出し、且つ同様の行動を取っている企業がほとんど存在しない場合に、その企業が置かれるポジションである。競争他社が同時に実行できないような価値創造戦略を実行する際、その企業は競争優位を持っている。そのような競争優位を獲得するには、模倣不能な経営資源、また、事業領域や提供すべき顧客の価値と一貫性のある経営資源が必要である(青島・加藤, 2003)。

模倣不能とは、真似するのにコストと時間がかかり、あるいは資源の性質上真似し難い、競合企業が自らの事情で真似できないことを意味している。模倣するのにコストと時間がかかるのなら、そのコスト差や時間差自体が競争優位の源泉となる。従って、先行して経営資源を入手し、蓄積した企業には、新規参入者に対する優位が生じることとなり、資源を獲得した時点での価値とその後の価値とのギャップが先行者利益につながる。

また、様々な経営資源の複雑な組み合わせ、すなわち模倣困難な事業システムの構築によって、模倣不能な経営資源を創出することとなる。さらに、既存の競争優位の源泉を無効にするような競合企業の出現によって引き起こされた経営資源保有のパラドクスが存在している。すなわち、従来の強みの源泉であった経営資源が、競合他社に対する弱みの源泉となる状況である。そのように、技術革新等、従来の戦略と事業システムに矛盾が生じた場合、競合企業に模倣不能な経営資源が生じる。(青島・加藤, 2003)

RBVの視点では、経営資源の戦略的な蓄積が重視されており、見える産業構造や製品ではなく、その背後に存在する本質的なもの——見えざる資産(伊丹, 2003)及びコア・コンピタンス(Prahalad and Hamel, 1990)が競争優位を創出することとなる。

第3項 コア・コンピタンスと競争優位

Prahalad and Hamel(2007)はコア・コンピタンス、すなわち他社には模倣するのが難しい自社固有の中核的な組織能力を提示している。企業が提供している目に見える製品ではなく、その背後に存在する知識、行動の体系の重要性を主張している。

Prahaladらは企業を樹木として捉え、企業は根から成長すると述べている。コア・コン

ピタンスによって、コア製品が生まれ、さらに事業単位が設立され、最終製品へとつながっている。コア・コンピタンスの獲得と育成は組織的集団学習であり、それを技術の流れへ融合させることが必要とされている。製造業のみではなく、サービス分野においても、コア・コンピタンスが利用され、企業内において共有されるたびに強化されることが可能である。特に事業の多角化を展開する企業にとって、既存事業間の「接着剤」及び新規事業を創出する原動力となるのは、まさにコア・コンピタンスである。

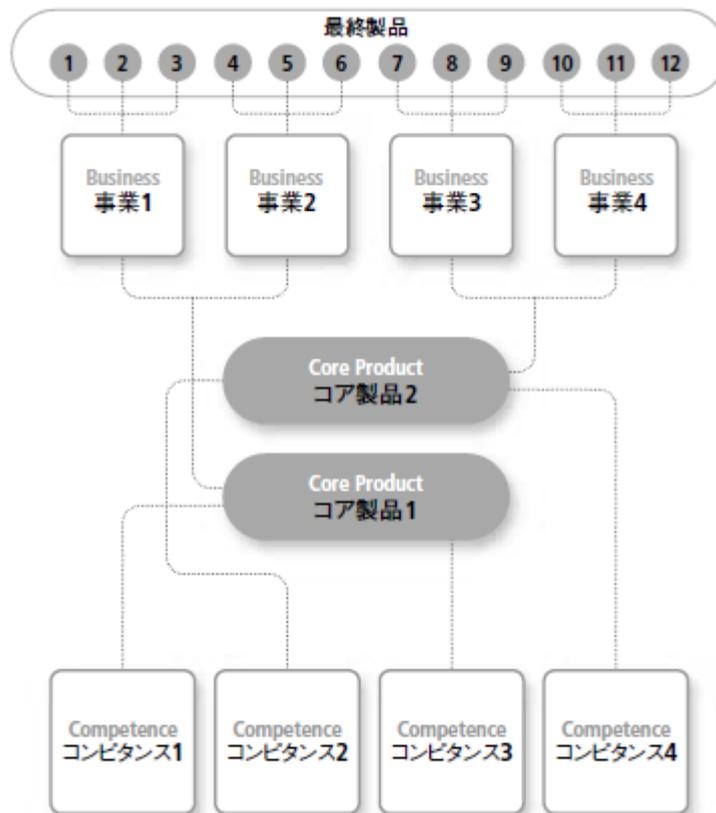


図 1-4 コンピタンス：競争優位のルーツ

出所：Prahalad and Hamel, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 1990 (邦訳：パラハラッド・メハル「コア・コンピタンス経営」『ハーバード・ビジネス・レビュー』二月号 (2007) p.140)

コア・コンピタンスを蓄積する条件について、Prahalad らは三つの点を挙げている。第一に、コア・コンピタンスが広範且つ多様な市場へ参入する可能性をもたらすこと。第二

に、最終製品が顧客にもたらす価値に貢献すること。第三に、競合企業に模倣され難いことである。

Leonard-Barton (1992) はコア・ケイパビリティという用語を使い、「競争優位を差別付け、生成する一連の知識」を定義しているが、それはコア・コンピタンスと同様な意味を持っているとも言える²。彼女はコア・ケイパビリティ（すなわちコア・コンピタンス）がテクニカル・システム、スキルと知識の基礎、マネジメント・システム、価値と規範の四つの側面（dimension）に存在していると主張している。

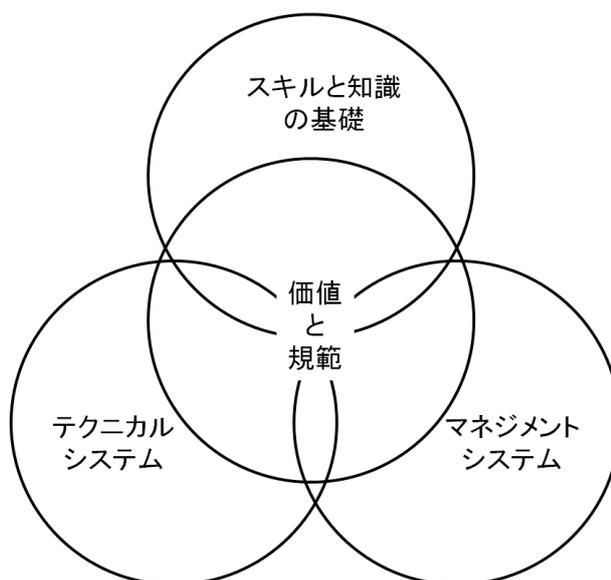


図 1-5 コア・コンピタンス（コア・ケイパビリティ）の四つの側面

出所：Leonard-Barton, Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p.114, 1992 により筆者編成

その中で、価値と規範が他の三つの側面を包含しており、それぞれの側面が相互に関連する関係となっている。すべての側面は知識構築活動を必要しており、且つ1つシステムとして機能するため、他社が部分的に真似てもあまり意味がない。

企業のコア・コンピタンスを探求するに当たって、まず顧客が購入するサービスと製品が何によって市場で勝っているのかという問いから考え、次第にサブシステム、それを構

² Leonard-Barton (1992) では、コア・ケイパビリティの歴史について、「コア・コンピタンス (Prahalad and Hamel, 1990) と呼ばれたこともある」と書いてある。

成する資源や組織能力を考察し、深層にあるコア・コンピタンスにたどり着く必要がある（沼上, 2009）。

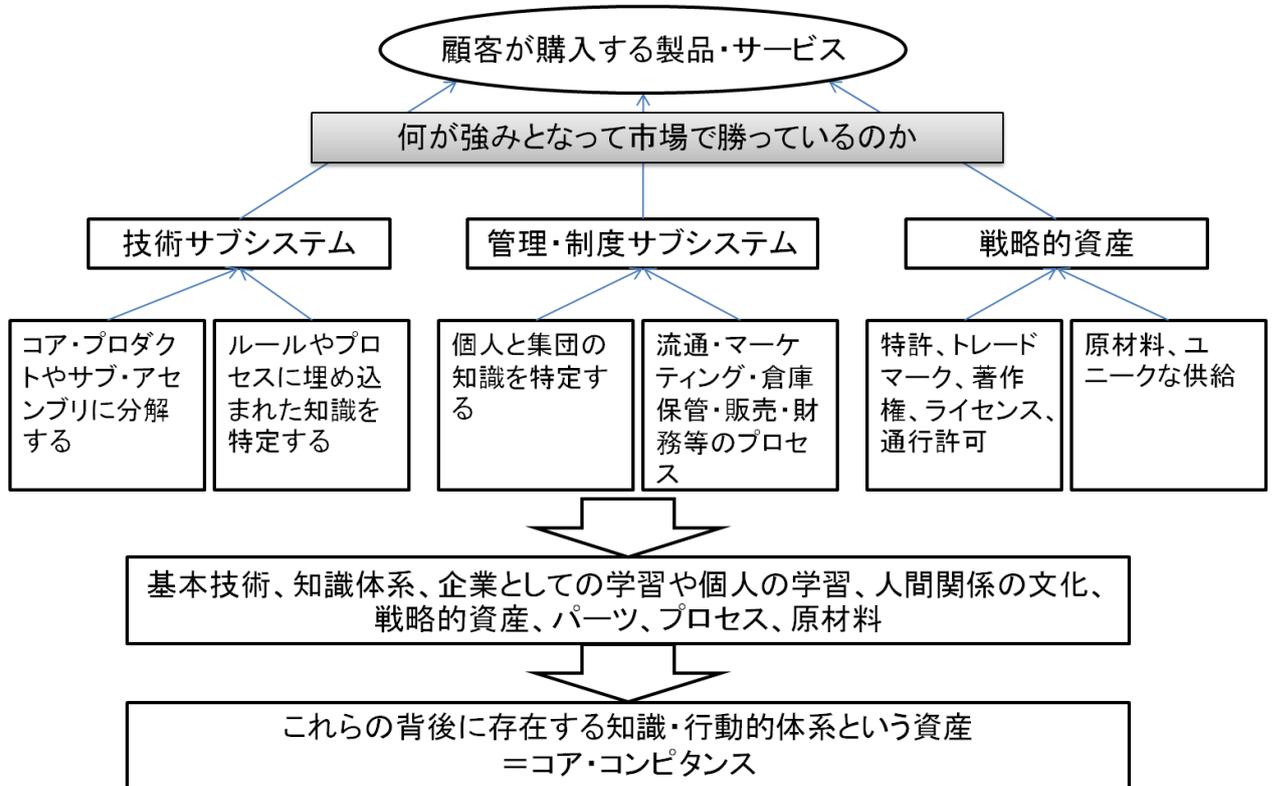


図 1-6 コア・コンピタンスの探求

出所：沼上（2009）,p84 より筆者編成

企業にとって、深層にある見えざる能力を構築するには、コア・コンピタンスの探求と特定のほか、その育成と発展の重要性を意識し、それぞれのコンピタンスを単独で、あるいは、組み合わせて事業の展開を実現することが重要である（沼上, 2009）。

しかし、企業を成功へと導いたコア・コンピタンスは、往々にして企業の硬直化を招くこととなる。そこで、コア・コンピタンスは却って硬直性に化して、「在位者惰性 (incumbent inertia, Lieberman and Montgomery, 1988)」または「コア・リジディティ (core rigidity, Leonard-Barton, 1992)」へ変質する恐れがある。特に企業が新規事業の展開に踏み込んだ場合、コア・リジディティは新たなケイパビリティあるいはコンピタンスの創出を妨害することとなる。

コア・リジディティへ変質する現象について、Leonard-Barton (2001) は三つの要因を

挙げている。第一は経済学的な原因であり、新規事業を展開するにはリスクを負う必要があるからである。第二は、政治学的な原因で、新規事業の展開は組織のパワー関係の変化をもたらし、組織内部の抵抗を受けているからである。

第三は行動学の原因であり、コア・コンピタンス自体に起因する。つまり、過去の影響より、組織内部の問題解決の能力が限定されたものとなり、新しいツールを活用する能力にかけ、実験を妨げ、外部知識を取りこぼしてしまうことで、知識の流れは淀んだものになる。その理由から、コア・リジディティもコア・コンピタンスと同様に、テクニカル・システム、スキルと知識の基礎、マネジメント・システム、価値と規範といった四つの側面に分けて考えることができる (Leonard-Barton, 1992)。

このような中核な経営資源ないし組織能力の陳腐化に対して提示された解決策は、ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability) である (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Teece, 2010)。

第4項 ダイナミック・ケイパビリティと競争優位

前項で述べてきたように、RBVの視点では、希少で価値のある模倣困難な経営資源、またはそのような組織能力を獲得・所有することで、競争優位が生じることとなる。しかし、速いスピードで変化しつつある環境の中で、企業は独自の複製困難な知識・資産を持ちながらも、その資産の価値が次第に低下してしまい、さらに企業の更なる発展を妨害する硬直性まで生まれてくる可能性がある。従って、Teece (2007) は企業独自の資産ベースを継続的に創造・拡張・改良・保護し、価値ある状態に維持するために、独自の複製困難なダイナミック・ケイパビリティが必要であると論述している。

Teece (2010) は、「外部ビジネス環境が企業の財産をどう評価するかによって、企業の長期的なパフォーマンスがある程度決定されるものの、内部のダイナミック・ケイパビリティの開発と行使こそが企業の成功の核となる」と述べ、企業の長期的な競争優位の源泉はダイナミック・ケイパビリティにあると主張している。特に、以下のような特徴を持った企業にとって、ダイナミック・ケイパビリティの有無は、企業の業績と大きく関わることとなる。

第一は、その環境が国際的であり、急速な技術変化やそれに関する機会・脅威に完全に晒されていること。

第二に、顧客のニーズに対応する製品やサービスを創造するために、様々

なインベンションが多角的に結合されなければならないという意味で、技術的变化自体が連鎖的であること。

第三に、発達したグローバルな財やサービスの交換市場が存在すること。

第四に、ビジネス環境が、技術・経営のノウハウを交換するための市場の未発達によって特徴づけられていること。

ダイナミック・ケイパビリティはまた、機会と脅威の感知と形成する能力——センシング (sensing)、機会を活かす能力——シージング (seizing)、企業の資産を向上、再構築する能力——リコンフィギュレーション・再構成 (reconfiguration) という三つの能力に分解することが可能である。

市場や技術的機会の「センシング」のための生態系フレームワークの要素として、社内 R&D を推進し、新しい技術を選択するプロセス、外部の科学や技術の発展を活用するプロセス、サプライヤーや協業者のイノベーションを活用するプロセス及びターゲットとする市場セグメント、変化する顧客ニーズ、カスタマーイノベーションを特定するプロセスが挙げられる。それらのプロセスを通じて、企業が学習して、新たな機会を感知、形成、測定する分析のシステムを構築することが可能となる。

戦略的意思決定の「シージング」、すなわち遂行のために、カスタマーソリューションやビジネス・モデルの記述、保管物のマネジメントとプラットフォームのコントロールのための企業境界の選択、意思決定プロトコルの選択及びロイヤルティとコミットメントの構築といった行動をとる必要がある。

資源の「リコンフィギュレーション」、すなわち結合、再構成、資産保護のスキルとしてあげられるのは、分権化と準分解可能性、共特化、ガバナンス及びナレッジ・マネジメントである。そうすることで、特殊な有形・無形の資産の継続的なアライメント・再アライメントを実現できる (Teece, 2010)。

本研究では、ダイナミック・ケイパビリティとは、既存の環境に対応するのみでなく、いずれ変わっていくだろうという必然的な環境変化を前提として、戦略的に組織能力を蓄積し、変革させる能力だと定義する。

第 5 項 PV による B2B イー・マーケットプレイス企業の競争優位の探求

第 1 項では、産業の構造が企業の行動に影響をもたらし、次いで企業行動が当該産業の収益性を影響し、ひいては各企業の利益率がおおよそ予測できると主張している PV につ

いて述べていた。要するに、企業の外部環境は各企業の利益率を決める最大な要因だという考え方である。ポーターの競争戦略に関する五つの要因というフレームワークを用いて、アリババ・ドット・コムと慧聪网が設立された当時、中国 B2B イー・マーケットプレイス業界の競合状態を分析してみる。

中国でインターネットが普及し始めた 2000 年ごろ、ネット・ブームに乗って B2B イー・マーケットプレイスを設立した企業が数千社もあり³、乱立した状態だったとは言える。1998 年から 2010 年まで中国インターネット業界の発展状況について、インターネット・ユーザー数の推移と B2B 電子商取引額の推移を以下の図で表している。

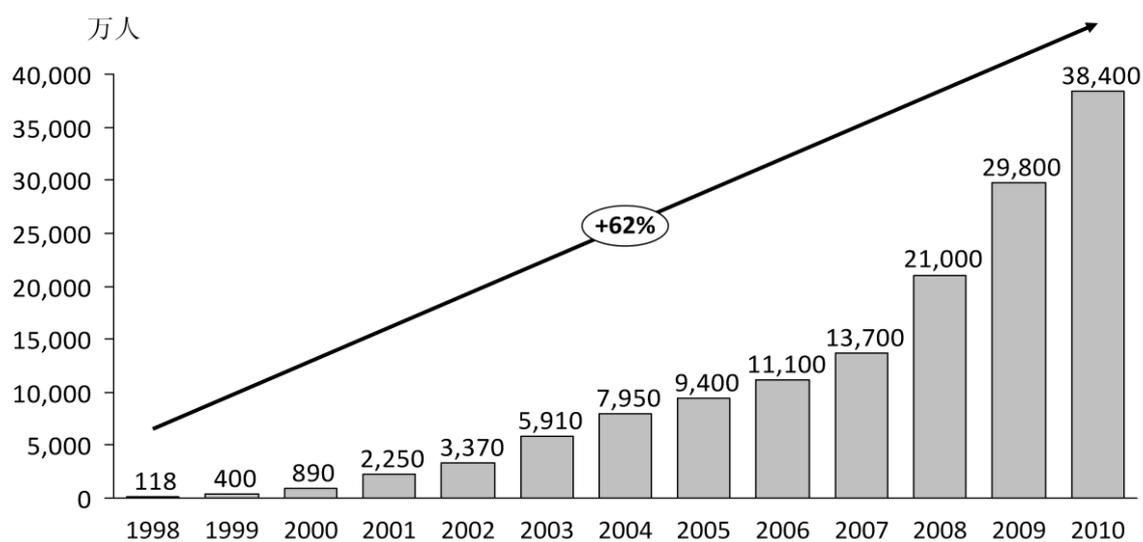


図 1-7 1998 年-2010 年中国インターネット・ユーザー数の推移

出所：CNNIC（China Internet Network Information Center）1998 年-2010 年中国インターネット発展状況統計報告』より筆者作成

³ アリババ・ドット・コム社社長馬雲氏のインタビューによる。

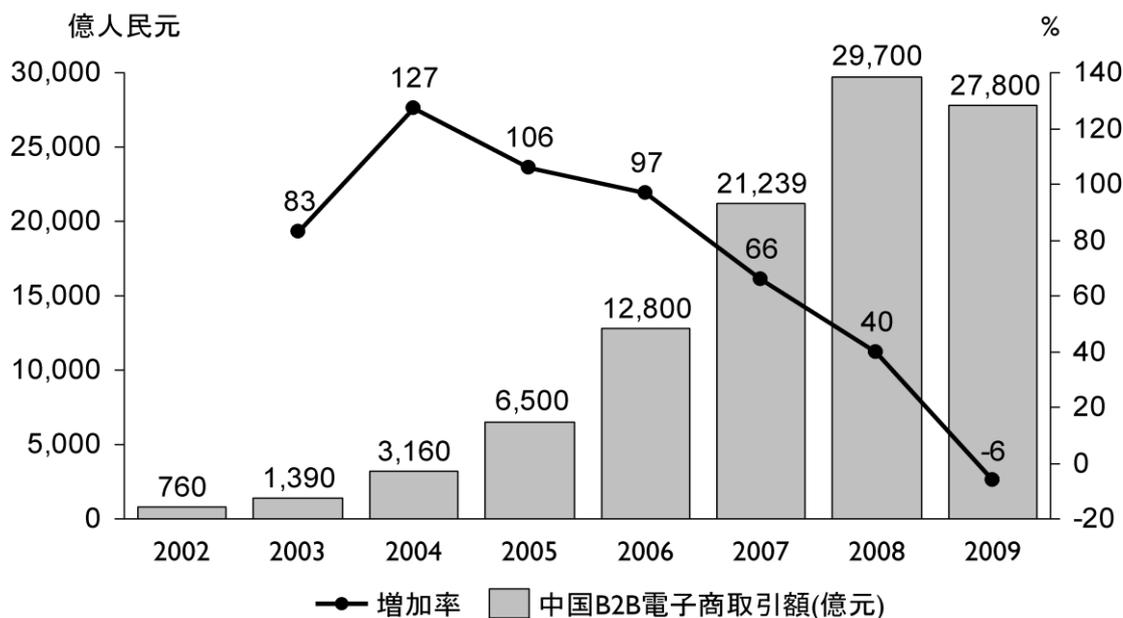


図 1-8 2002 年-2009 年中国 B2B 電子商取引額及び増加率の推移

出所：iResearch 『B2B 中小企業電子商取引発展報告』より筆者作成

中国のインターネット・ユーザー数及び B2B 電子商取引額の発展をみると、両方とも著しい成長ぶりを見せている。当時、B2B イー・マーケットプレイス産業自体の成長性が高いと予想されていたが、参入した企業数が大変多く、マーケット・リーダーとなれる企業もなかった。また、インターネットの利用が中国で流行し始めた時期だったため、国全体のインフラ整備が整っておらず、各企業の技術においてもさほどの差はなく、製品やサービスの差別化は実現し難かった。故に、同産業内の競争という面から見て、競合が激しかったと言える。

新規参入の脅威に関して考えると、当時、サイト作りには初期投資が低く⁴、技術が発達していなかったため、製品の差別化が難しかった。また、B2B イー・マーケットプレイス産業は新興産業であったため、政府からの規制もさほどなかったのである。従って、新規参入者が比較的参入しやすい産業であり、競合圧力がかなり存在していた。

2000 年代初期、B2B イー・マーケットプレイスの代替製品やサービスについて考えられるのは、情報の掲載や交換を可能にする紙質のイエロー・ペーパーや広告誌、及びオフラインの製品展示会である。当時、インターネットにおける情報と取引に対する知識がま

⁴ アリババ・ドット・コム設立には、創業メンバーの自費で出した 50 万人民元が初期投資だった。

た普及していなかったため、出版された広告誌や実物の見える展示会のほうが、個人や企業の信頼を得られていた。さらに、広告誌や展示会を通じなくとも、既に他社と取引関係を持った企業は、スイッチング・コストや新たな取引コストを負わずに、従来の取引相手と取引を続ける可能性がある。あるいは、企業にとってより信頼性のある情報源から、比較的安い取引コストで、新たな取引相手と取引を始めるという代替的な行動も考えられよう。要するに、当時、代替的な製品やサービス、あるいは代替的な情報源が存在し、競争圧力が強かった。

B2B イー・マーケットプレイス企業の供給業者として、コンピューターやサーバー等の設備を提供する業者が考えられる。サイトを立ち上げたのは、すべて自社の技術力によるものでない場合、ソフトウェアを提供する業者やアウト・ソーシングの相手も供給業者となるであろう。**B2B** イー・マーケットプレイス企業が自社による研究開発でサイトを立ち上げた場合より、アウト・ソーシングの形式でサイトを立ち上げた企業のほうが競争圧力は強かった。

また、製造業とは異なり、**B2B** イー・マーケットプレイス産業の場合、サプライヤーやバイヤー等の参与企業に提供している情報も、製品あるいはサービスの範囲に入っている。それらの情報を供給している業者は、買い手でもあるサプライヤーとバイヤー自身である。ネットワークの経済を実現し、より多くの買い手を引き寄せるために、如何に大量且つ有効な情報を獲得するかは、**B2B** イー・マーケットプレイス企業の存続に係る問題となる。特に、サイトの設立初期において、供給側より **B2B** イー・マーケットプレイスの運営側のほうにとって、情報の獲得が重要であり、競争圧力が強かったであろう。

売上から見た買い手として、どのタイプの収益モデルを採用した **B2B** イー・マーケットプレイスにとっても、情報の掲載を求めている企業、とりわけサプライヤーが考えられる。また、直接に売上に関わらないが、情報を利用する側としてのバイヤーも、サプライヤーの参入決定に影響を与えるため、買い手だとしても考えられよう。2000年当時、サプライヤーもバイヤーも **B2B** イー・マーケットプレイスを利用した経験が少なく、認知された需要も低かったため、**B2B** イー・マーケットプレイス企業より、強い立場を持っていた。

上述した状況から、アリババ・ドット・コムと慧聪网が設立された 2000 年当時、**B2B** イー・マーケットプレイス産業は、いずれの要因においても、激しい競争圧力が存在しており、PV アプローチが提示している「魅力的」な産業とは言えなからう。

しかし、アリババ・ドット・コムと慧聪网は後にこの激しい競争のなかで競争に勝ち抜

き、それぞれマーケットシェアトップと三位の座を据えるようになった⁵。また、図で 2004 年から 2009 年までの両社の利益率を見てみると、アリババ・ドット・コム社は 2004 年の 7%から 2009 年の 28%まで、徐々に伸びてきており、慧聪网を運営している慧聪国際社は 2004 年の 18%から 2%まで下がってきたことが分かった。

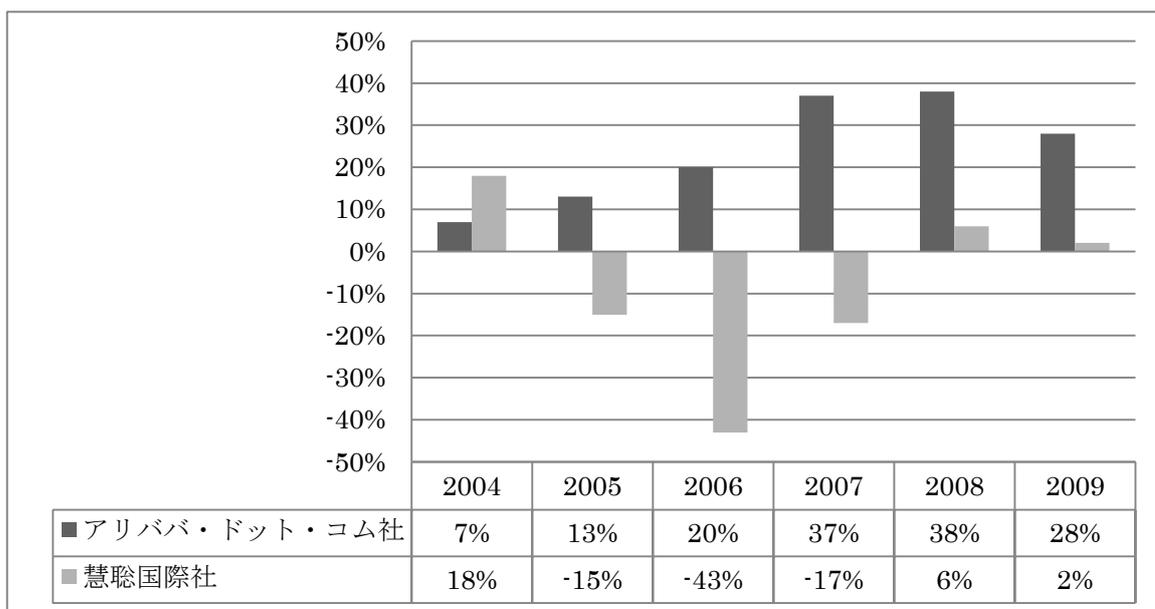


図 1-9 2004 年-2009 年アリババ・ドット・コム社と慧聪国際社利益率の推移

出所：アニュアル・レポートより筆者作成

PV アプローチによれば、B2B イー・マーケットプレイス産業は競争の激しいため、その中での企業の収益率も低いはずである。しかし、アリババ・ドット・コムと慧聪网が他の B2B イー・マーケットプレイスを勝ち残った原因や、両社の間にも著しい利益率の差が生じた原因について、PV アプローチを用いて説明することが難しい。

第 6 項 RBV による B2B イー・マーケットプレイス企業の競争優位探求の可能性

前項では、PV の視点より B2B イー・マーケットプレイスの産業について分析を行った。中国では B2B イー・マーケットプレイス企業が受ける競争圧力がかなり強いため、どうも PV が言う魅力的な産業とは言えない。それにしても、アリババ・グループと慧聪国際社

⁵ iResearch 『2009 年中国中小企業電子商取引現状報告』による。

は競争に勝ち抜き、さらにアリババ・グループがかなり高い収益率を保っていることから、競争優位の源泉は、恐らく産業等の外部要因に決定されるのではなく、企業自身が所有している経営資源及び組織能力に起因するのではないかと考えられる。すなわち、**B2B** イー・マーケットプレイス企業が競争に勝った源泉——競争優位を獲得するのは、企業が如何に**B2B** イー・マーケットプレイスという製品あるいはサービスを提供するようになったのか、その製品の背後に存在する深層のコンピタンス、さらにコア・コンピタンスに関連することとなる。

したがって、次の章では、**B2B** イー・マーケットプレイス企業の製品及びその背後に存在する独自の経営資源、コア・コンピタンスに焦点を当てながら、ケース・スタディーを行う。

第二章 ケース・スタディー

本章では、第一章の先行研究のレビューに基づき、アリババ・ドット・コム及びそれを運営しているアリババ・グループと慧聪网とそれを運営している慧聪国際社のケース・スタディーを行う。B2B イー・マーケットプレイスに関する先行研究では、B2B イー・マーケットプレイスがどのようなサービスを提供し、顧客にどのような価値を創出しているかについては論じられていたが、B2B イー・マーケットプレイス企業はサイト構築の際、どのように競争優位を獲得するかについては、ほとんど言及されていない。

前章では PV の視点で中国の B2B イー・マーケットプレイス産業について分析を行ったが、恐らく競争優位の獲得は外部環境に起因するのではないとの判断を下した。産業等の外部環境より、むしろ企業内部の経営資源や組織能力に、競争優位の源泉が存在する。ゆえに、本章では、企業の発展沿革、事業分野、提供するサービスを論述しながら、その背後に存在するコア・コンピタンスについて探究を行う。最後に二社の比較分析を行い、競争優位の獲得に影響をあり得る相違点について論ずる。

第1節 アリババ・グループのケース・スタディー

本節では、現在業界トップのアリババ・グループのケース・スタディーを行う。第1項はアリババ・グループの沿革を述べ、第2項では主要な事業分野について説明する。第3項ではアリババ・ドット・コムという B2B イー・マーケットプレイスの主要製品とサービスについて説明し、最後に第4項では上述した内容を踏まえて、アリババ・グループが有しているコア・コンピタンスを提示する。

第1項 アリババ・グループの沿革

本研究では、アリババ・ドット・コムという B2B イー・マーケットプレイスの急速な成長と著しい業績に着目して展開しているが、それを設立・運営しているアリババ・ドット・コム社及びアリババ・ドット・コム社が所属するアリババ・グループが如何に B2B イー・マーケットプレイスを構築し、成長・進化させたかについての議論は必要となる。

アリババ・グループ・ホールディング有限公司 (Alibaba Group Holding Limited、以下はアリババ・グループと省略) は 1999 年に創立されたアリババ・ドット・コム社

(Alibaba.com Limited) を前身とした企業グループである。中小企業にインターネットで情報を掲示、交換できる場を提供するという発想に基づき、アリババ・ドット・コム社がアリババ・ドット・コムというサイトをスタートしたのである。当時は中国杭州のとある借家にて、創業メンバーが自費で出した起業の資本金 50 万人民币と、創業者である馬雲氏（以下は、馬氏と称す）と 17 名のメンバーしかなかった。

2000 年では、登録ユーザー数はわずか 2 万人で、収益は赤字のままであったが、2002 年には初めての黒字を創出した。2007 年には香港証券取引決済所にて上場し、著しい成長を遂げていた。2009 年になると、登録ユーザーは 4,700 万人となり、営業収入は 49 億人民币元（約 661 億円⁶）を超え、営業利益は 10 億人民币元（約 135 億円）に達している。中国 B2B イー・マーケットプレイス市場では、58.9%のマーケット・シェアを占めており、5 年以上トップの座を据えている。

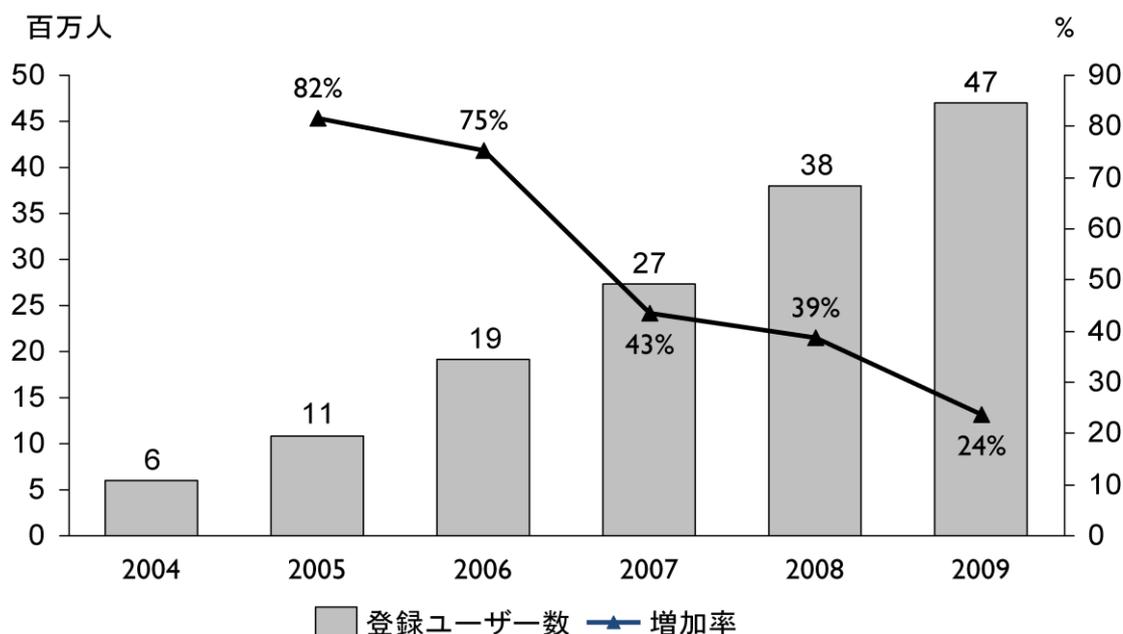


図 2-1 2004 年-2009 年アリババ・ドット・コム登録ユーザー数及び増加率の推移
出所：アニュアル・レポートより筆者作成

⁶本研究では、為替レートを 1 人民币元=13.5 日本円とする。

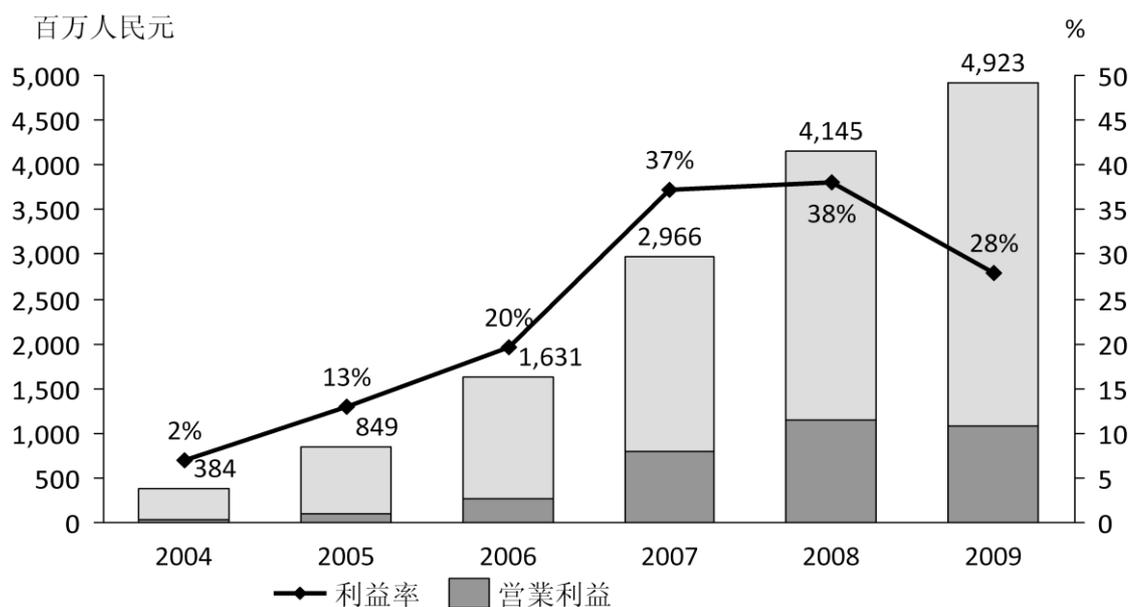


図 2-2 2004 年-2009 年アリババ・ドット・コム社営業収入、営業利益及び利益率の推移
出所：アニュアル・レポートより筆者作成

アリババ・グループの下には、**B2B** イー・マーケットプレイスを運営しているアリババ・ドット・コム社、**C2C** イー・マーケットプレイスを運営しているタオバオ網、オンライン・ペイメント・サービスを提供しているアリペイ・ドット・コム社、イー・コマースに関するデータの分析とリサーチを行っているアリババ・クラウド・コンピューティング社、ポータルサイトを運営している中国ヤフー等が所属している。また、広告メディアを扱うアリママ・ドット・コムとソフトウェアを研究・開発するアリソフトもアリババ・グループの一部を構成している⁷。

⁷ 2010 年 12 月まで。

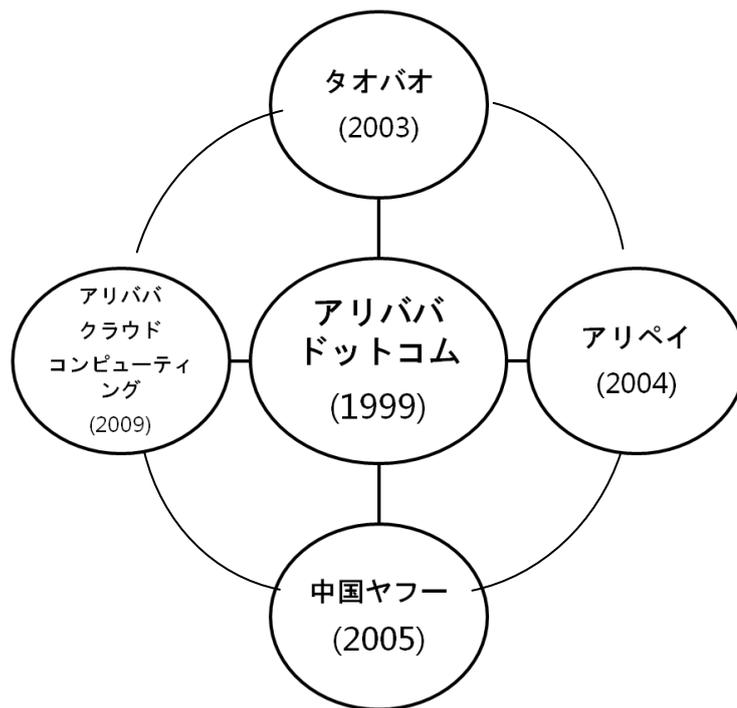


図 2-3 アリババ・グループを構成する企業

出所：アリババ・グループのホーム・ページより筆者作成

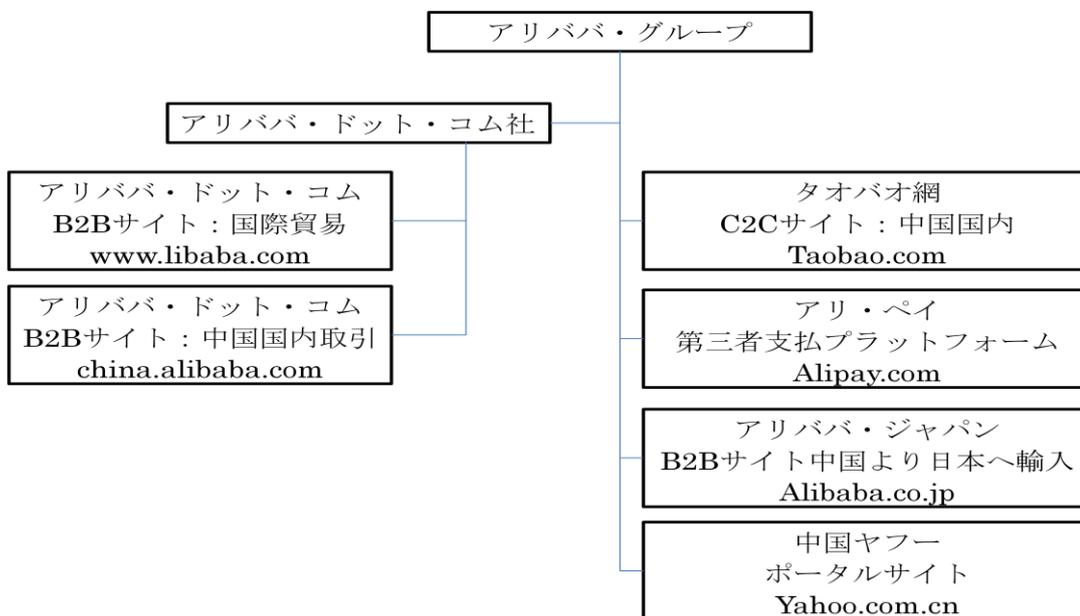


図 2-4 アリババ・グループ、アリババ・ドット・コム社及び各サイトとの関係

出所：アリババ・グループのホーム・ページより筆者作成

アリババ・グループの沿革については、以下の表にまとめている。

年	沿革事項
1999	アリババ・グループの前身アリババ・ドット・コム社が設立。
2000	海外貿易のための「ゴールド・サプライヤー」会員制サービスをスタート。
2001	「顧客第一、社員第二、株主第三」の価値観を確立。
2002	国内取引のための「中国誠信通」会員制サービスをスタート。
2003	「貿易通」というインスタント・メッセージャーを提供し始めた。 タオバオ網 (taobao.com) という C2C イー・マーケットプレイスを発表。
2004	アリペイ (alipay.com) というオンライン決済システムを発表。
2005	ヤフー・チャイナを買収し、ヤフー本社と資本提携を行った。
2007	ソフトウェアの研究開発を事業とするアリソフト社を設立。 香港証券取引所にて上場した。
2008	アリババ・グループ研究開発センターを設立。
2009	アリババ・ドット・コム社がアリソフト社を買収し、社内のソフトウェア事業部として設置した。 アリババ・クラウド・コンピューティング社を設立し、イー・ビジネス・データの収集と分析を事業とする。

表 2-1 アリババ・グループの沿革

出所：アニュアル・レポート及び張剛（2010）により筆者作成

第2項 アリババ・グループの事業分野

(1) B2B イー・マーケットプレイス事業

1999年、アリババ・ドット・コム社が中国江蘇省杭州市で創立され、主に中小企業及びそれらの商品の情報をインターネットにて掲載するサイト「アリババ・ドット・コム」を開発・運営していた。当時は対外貿易を行う企業にとって、展示会等に参加することは唯一の方法であった。しかし、1999年ごろ、中国が世界貿易機関に加入することとなり、中国における対外貿易の成長が予想されていた。それに加えてインターネットの普及が始まった時期でもあった。そのような背景をもって、アリババ社は最初、対外貿易を行う中小

企業を顧客層として、情報交換のプラットフォームとして **B2B** イー・マーケットプレイスを構築した。翌年、国内取引市場の成長を狙って、国内取引を扱う企業まで顧客層を拡大していた。

最初の段階はただ情報を掲載するプラットフォームを提供していたが、後に自社の **IT** 技術力に基づき、金融、物流、オンライン支払やセキュリティ等、サービスの多様化を実現したのである。

(2) C2C イー・マーケットプレイス事業

2003 年、アリババ・グループは「タオバオ網」という消費者間取引 (**C2C**) イー・マーケットプレイスを作り上げた。2009 年になると、タオバオ網の登録ユーザーは 3 億人を超え、タオバオ網での年間取引額が合計 2,000 億人民元 (27,000 億日本円) を超えている。

タオバオ網を設立した背景として考えられる理由は二つあった。一つはリソース・ベースド・ビューの視点より、自社の持っている **IT** 技術で研究開発したイー・マーケットプレイス・システムを転用するによって、情報や知識レベルのシナジー効果を発揮できることである。二つ目はゲーム論の視点による理由である。すなわち、米国の大手 **C2C** イー・マーケットプレイス企業「イー・ベー (eBay)」が中国市場での展開が次第に **B2B** イー・マーケットプレイス市場へ参入することをもたらす可能性を予測し、アリババ・グループは戦略的ポジションを採用したことが考えられる。

(3) オンライン支払事業

2006 年アリババ・グループはアリペイ・ドット・コムを設立し、オンライン支払プラットフォームを構築した。アリババ・グループが持っている **IT** 技術の研究開発能力のほか、イー・ビジネスに関するノウハウ及び各金融機関との提携関係も、アリペイの実現をサポートしている。2010 年になって、アリペイの登録ユーザーは既に 4.7 億人を超えている。

アリペイはアリババ・ドット・コムやタオバオ網のユーザーに第三者支払サービス、すなわちバイヤーがサプライヤー、あるいは買い手が売り手の商品・サービスを受け取り、確認をした場合にのみ、支払がなされて取引が成立するようなサービスを提供している。第三者オンライン支払プラットフォームの利用は、迅速且つ安全な取引を保障し、サプライヤーとバイヤーの両方に取引コストの削減等の価値を創出することとなる。

(4) ポータルサイト・インターネット検索事業

2006年、アリババ・グループはポータルサイトのヤフー・チャイナ (yahoo.com.cn) を買収し、ポータルサイト及びインターネット検索事業を展開し始めた。

(5) ソフトウェア事業

アリババ・グループは、設立当時から自社開発研究のIT技術によってB2BあるいはC2Cイー・マーケットプレイス、及びオンライン支払プラットフォームのサイト作りやシステム構築を実現している。

2007年には、ソフトウェアの研究開発を主要事業とするアリソフト社を設立し、後にアリババ・ドット・コム社と合併し、ソフトウェア事業部に編入することとなった。2009年には、イー・ビジネスに関するデータの収集と分析を事業とするアリババ・クラウド・コンピューティング社を設立し、IT技術とイー・ビジネスに関するノウハウに基づいたソフトウェアを提供し始めている。

第3項 アリババ・ドット・コムの製品とサービス

アリババ・ドット・コムの会員は無料会員と有料会員の二種に分けられている。企業または個人がアリババ・ドット・コムのサイトに登録し、ユーザーになるには無料であるが、企業の基本的な情報または身分を確認するための個人情報が必要とされている。登録したユーザーは、自社の製品情報をサイトに掲載することが可能で、それらの情報がサイトの検索エンジンの検索対象になる。このような無料ユーザーは、アリババ・ドット・コム登録ユーザーの約98%を占めている⁸。

上述したような無料ユーザーに対して、アリババ・ドット・コムは「中国ゴールド・サプライヤー」、「国際ゴールド・サプライヤー」及び「中国誠信通」といった三つの有料サービスを設けている。アリババ・ドット・コム社は取引の有無に関わらず、有料会員に年会費を請求するようになっている。

2006年から2009年の営業収入をみると、アリババ・ドット・コム社営業収入の約96%以上は、国際及び国内取引における有料会員の会費及び有料会員向けの付加サービスの収入によるものだと分かる。

⁸ 2009年12月31日。

(,000CNY)	2006	2007	2008	2009
国際取引セッション				
中国ゴールドサプライヤー	967,858	1,503,331	1,842,884	2,344,475
国際ゴールドサプライヤー	24,011	32,825	41,082	62,329
国内取引セッション				
中国誠信通	369,653	594,098	1,026,883	1,344,029
広告収入	2,340	20,964	67,176	70,868
ソフトウェア	-	11,539	26,102	53,027
営業収入	1,363,862	2,162,757	3,004,127	3,874,728

表 2-2 2006年-2009年 アリババ・ドット・コム社営業収入の内訳

出所：アニュアル・レポートより筆者作成

そのなかで、中国ゴールド・サプライヤーは中国国内取引を行う中国企業向けで、国際ゴールド・サプライヤーは国際貿易を行う中国以外の企業向けで、中国誠信通は国内取引を行う中国企業向けのサービスである。無料ユーザーに比べて、それらのサービスに加入した企業及び個人は、単に情報を掲載できるのみでなく、独自のホーム・ページの設立やアリババ・ドット・コムの信用システムへの加入といったサービスを楽しむこととなる。詳細は以下の表に示されている。

サービス種類	詳細
情報の公開	独自のホーム・ページの作成 バイヤー情報を獲得できること 同様な条件で検索された場合、表示された順位が無料ユーザーより上位であること
信用記録の構築	第三者信用機関の調査を受け、企業の経営状態に関する認定を得ること。 アリババ・ドット・コムにおける信用記録をバイヤーに公開すること。
物流	アリババ・ドット・コムに指定された物流業者を利用すると費用が低くなること。

表 2-3 アリババ・ドット・コム有料会員に提供するサービス一覧

出所：アニュアル・レポート及びアリババ・ドット・コムのホーム・ページより筆者作成

情報の公開というサービスを実現するには、イー・マーケットプレイスというプラットフォームを構築する IT 技術と、情報を迅速且つ精確に提供するための検索エンジン及びソフトウェアによってなされている。また、信用記録サービスの提供は、第三者信用機関との提携関係、信用状況を記録、公開できるような IT システムによってサポートされている。物流サービスとは、アリババ・グループと物流業者と業務提携をした上で提供するサービスであり、会員のロジスティック・コストの削減につながる。

上述したサービス以外、アリババ・ドット・コムはまた別料金で有料会員向けに以下のような付加サービスを提供している。

付加サービス	詳細
黄金展位	アリババ・ドット・コムのサイトにおける有料広告サービス
キーワード・ランキング	企業や製品に関する情報のキーワードが検索された場合、製品及び企業の表示順位を競売の形式で提供する有料サービス
アリ学院	イー・ビジネス人材の育成をサポートするサービス
アリ・ローン	金融機関と提携し、会員の融資をサポートするサービス
アリババ・タオバオ網商品展示会	タオバオ網に登録している売り手をアリババ・ドット・コムの登録サプライヤーに紹介するイベントであり、販路の拡大と情報の更なる公開を実現するサービス
アリ・ワンワン	ユーザーがインターネットでより容易且つ安全にコミュニケーションを取るためのインスタント・メッセージャー・ソフトウェア

表 2-4 アリババ・ドット・コム付加サービス一覧

出所：アニュアル・レポート及びアリババ・ドット・コムのホーム・ページより筆者作成

黄金展位とキーワード・ランキングとは、サイト内の有料広告サービスであり、サイトの指定された位置に広告が掲載されることと、キーワードが検索されるたびに、表示された結果の順位が事前に確保されることを意味している。それを実現できたのは、サイト作り及び検索エンジンとソフトウェアに関する技術が重要である。

アリ学院とは、会員企業にイー・コマースに対応できる人材の育成をサポートするサービスである。その他、アリババ・グループは中国各地の大学 48 校と業務提携をし、アリ学院の課程と講座を開設している。また、中国の各都市にて定時的に、アリババ・ドット・

コムに登録したユーザー向けに無料のトレーニング講座を開催し、インターネットの使い方やアリババ・ドット・コムの利用の仕方、また如何にイー・ビジネスを展開するかについて教授している。その他、企業ユーザー向けのマネジメント・コースも開設しており、アリババ・ドット・コム社内のマネジメント層を招き、講演してもらうようになっている。

アリ・ローンとは、中小企業に対する融資サービス及び金融コンサルティング・サービスである。中小企業は、企業の資産が限られており、信用記録にも欠けているため、金融機関よりローン等の融資を申請する際にしばしば不利な状況に陥りがちである。それは中小企業にとって、設備投資で事業の拡大及び新事業の展開に必要な資金が獲得できないことを意味しており、企業の成長を制限していることになる。アリババ・ドット・コム社が銀行といった金融機関と契約を締結することによって、アリババ・ドット・コムにおける取引履歴や信用記録は、企業ユーザーの承諾の下で金融機関に提供され、融資等に際して評価や判断の基準に相当するようになっている。

アリババ・タオバオ網商品展示会とは、アリババ・ドット・コムの会員とタオバオ網に登録している売り手の間で情報交換を実現するイベントであり、サプライヤーの販路の拡大と情報の更なる公開を実現するサービスである。

アリ・ワンワンとは、アリソフト社が開発したインスタント・メッセージング・ソフトウェアであり、ユーザーがインターネットでより容易且つ安全にコミュニケーション取引コストの削減につながる。

以上はアリババ・ドット・コムで提供している製品とサービスに関する分析である。次項では、前述した製品とサービスに基づき、アリババ・グループのコア・コンピタンスを探求する。

第4項 アリババ・グループのコア・コンピタンス

第1章では既に述べてきたように、コア・コンピタンスは企業が提供している製品及びサービスの背後に存在する知識及び行動の体系である。コア・コンピタンスを所有することで、コア製品や事業単位が生まれ、最終製品やサービスが誕生することとなっている。また、コア・コンピタンスが企業の競争優位の源泉であるため、コア・コンピタンスの認識及び構築が重要である。第2項及び第3項では、アリババ・グループの事業分野及びアリババ・ドット・コムが提供する最終製品及びサービスについて詳しく分析を行い、本項では、前述した2項の内容を連結し、アリババ・ドット・コムの成功の背後に存在するア

リババ・グループのコア・コンピタンスについて分析を行う。

第3項ではすでに述べてきたように、アリババ・ドット・コムは顧客に多様性のある製品及びサービスを提供している。B2B イー・マーケットプレイスの主要サービスとして、情報の公開、交換と検索サービス、信用記録サービス、サイトにおける広告サービス等があげられる。また付加サービス・製品として、教育訓練サービス、オンライン支払サービス、物流サービス、金融サービス、展示会サービス及びインスタント・メッセージ・ソフトウェアが提供されている。

年	アリババ・ドット・コムサービスの提供	内部成長による事業展開	外部提携
1999	情報掲載・公開・検索 サイト上の広告	B2B イー・マーケット プレイス	
2000	信用記録	ソフトウェア	第三者信用機関と業 務提携
2003	IM	C2C イー・マーケット プレイス	
2004	教育訓練サポート	オンライン支払	金融機関と業務提携
2005	オンライン支払		ポータルサイト インターネット検索
2007	融資		
2009	物流 タオバオと連結した展示会		物流業者と業務提携

表 2-5 アリババ・ドット・コムとアリババ・グループ成長沿革の推移

出所：筆者作成

Prahalad ら (1990) がコア・コンピタンスに関する論述によれば、それらの最終製品とサービスの提供を支持しているのは、アリババ・グループのコア製品とコア・サービスと

なり、また、コア製品とコア・サービスはすべての事業分野の製品・サービスの提供をサポートすることとなる。したがって、上述したすべての最終製品やサービスの創出につながるコア製品とコア・サービスとして考えられるのは、検索ソフトウェア、イー・マーケットプレイス・システム、金融ソリューション及びイー・コマース・ソリューションとの4つである。図が示しているように、それらのコア製品とサービスはそれぞれアリババ・グループの6つの事業分野に運用されている。

例えば、検索ソフトウェアというコア製品を持っているため、アリババ・グループは1999年にB2Bイー・マーケットプレイス事業で情報の公開、交換及び検索という最終製品を提供することができたのである。また、それを所有することで、アリババ・グループは2003年にタオバオ網を運営するC2Cイー・マーケットプレイス事業に進出することが可能となり、さらに、2005年と2007年においてポータルサイト・インターネット検索事業及びソフトウェア事業への展開が可能となったのである。

イー・マーケットプレイス・システム、金融ソリューション及びイー・コマース・ソリューションも検索ソフトウェアのように、ともにアリババ・グループのコア製品やサービスを構成すると考えられる。しかし、それぞれのコア製品やサービスを形成するのは、Pralhadらの言う「木の根」のようなコア・コンピタンスであり、企業に広範且つ多様な市場へ参入できる可能性をもたらし、顧客に価値を貢献し、競合企業に模倣され難い特徴を持っている。

創立して以来、絶えずに自社研究開発でサイト構築やITサービスを提供し続けてアリババ・グループにとって、蓄積されたIT研究開発技術はまさにコア・コンピタンスの1つだと言える。IT研究開発技術があるからこそ、検索ソフトウェアやイー・マーケットプレイス・システム、イー・コマース・ソリューションといったコア製品やサービスを創出することが可能となる。しかし、一言でIT技術といえども、その内容はアリババ・グループの成長及び多角化にともなって進化しつつある。情報検索技術とサイト・システム構築技術から、情報保存技術、サイト間情報伝達技術やオンライン支払、オンライン・セキュリティ技術まで、次第に創発的なイノベーションが引き起こされている。

そのようなIT技術を創出する背景として、アリババ・グループが研究開発に対する投資及び知的財産管理への重視が考えられる。

2006年から2009年までのアニュアル・レポートを見ると、アリババ・ドット・コム社は毎年6~10%の営業収入を研究開発に投資していることが分かる。また、2009年までに、

アリババ・ドット・コム社が所有している子会社 12 社のなかで、8 社がインターネット関連技術研究開発をメイン事業としている。アリババ・グループの中でも、2007 年に設立されたアリソフト社や 2009 年に設立されたアリ・クラウド・コンピューティング社が、ソフトウェア等の開発を担当している。

その結果として、アリババ・グループが中国国家知識財産局⁹に登録している特許件数は 385 件¹⁰に達しており、香港知識産権署¹¹に登録している特許件数は 352 件¹²に達しており、主としてサイト・システムの構築技術、情報検索・保存・交換の技術、広告生成・広告効果測定 of 技術及び信用評価の技術が含まれる。

年	2006	2007	2008	2009
研究開発費用 (,000 人民元)	105,486	131,495	214,028	384,333
対営業収入比率 (%)	7.7%	6.1%	7.7%	9.9%

表 2-6 アリババ・ドット・コム社の研究開発費と営業収入に対する研究開発費の比率

出所：アニュアル・レポートより筆者作成

年	2005	2006	2007	2008	2009	2010	合計
特許件数	5	100	92	101	84	3	385

表 2-7 中国国家知識財産局に登録されるアリババ・グループの特許

出所：中国国家知識財産局データより筆者作成

また、B2B や C2C イー・マーケットプレイスの運営によって獲得されたイー・コマース

⁹ State Intellectual Property Office of P.R.C

¹⁰ 2010 年 12 月までに。

¹¹ Hongkong Intellectual Property Department

¹² 2010 年 12 月までに。

に関するデータは時間の経過とともに蓄積され、イー・コマース・ソリューションや金融ソリューション等のコア・サービスの創出につながるものとなる。

要するに、アリババ・ドット・コムのもつ多様性のある製品とサービスの背後に存在する企業のコア・コンピタンスとして、IT 技術とイー・コマースに関するデータとノウハウが考えられる。またそれらのコア・コンピタンスは、アリババ・グループが事業の多角化を展開すると伴い、次第に進化されているのである。

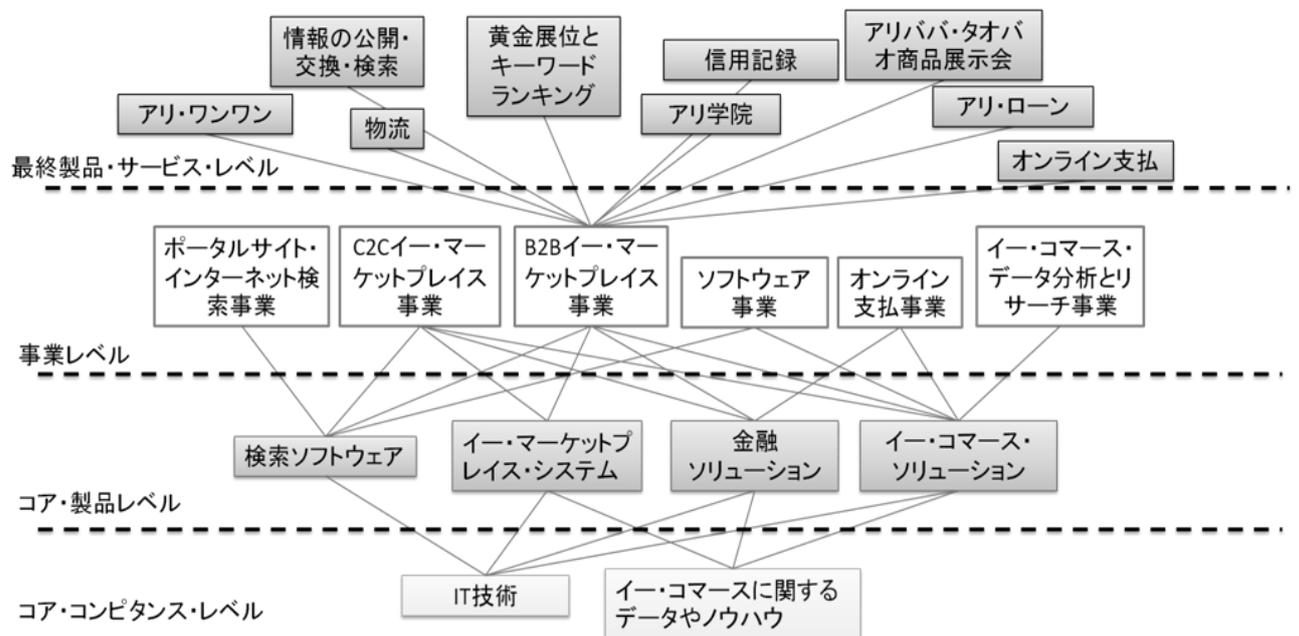


図 2-5 アリババ・グループのコア・コンピタンスとアリババ・ドット・コムの最終製品との関係

出所：筆者作成

第2節 慧聡国際社のケース・スタディー

本節では、現在業界三位で曾ての優良企業であった慧聡国際社のケース・スタディーを行う。第1項は慧聡国際社の沿革を述べ、第2項では主要な事業分野について説明する。第3項では慧聡網というB2Bイー・マーケットプレイスの主要製品とサービスについて説明し、最後に第4項では上述した内容を踏まえて、慧聡国際社が有しているコア・コンピタンスを提示する。

第1項 慧聡国際社の沿革

1992年、慧聡国際社（HC International, Inc.）の前身である慧聡公関情報諮詢有限公司が北京市にて創立された。当時、資本金は14.8万人民元しかなく、従業員は創業者である郭凡生氏（以下、郭氏と称す）を含め、十数人しかいなかった。『慧聡商情広告』という企業の製品情報を掲載する広告誌、及び『中国行業資訊大全』という企業情報を掲載するイエロー・ページを提供し、広告事業と出版事業を主要な事業としていた。

後に、マーケット・リサーチ事業や展示会事業にも進出し、2000年、インターネットの普及に伴い、中国では先行してインターネット・サービス事業を展開し始めた。慧聡網というB2Bイー・マーケットプレイスを開設するほか、中搜網といった検索エンジン・サイトをも立ち上げ、既存の出版事業や展示会事業を保ちながらも、次第に事業の重心をインターネット・サービス事業へと移転して行った。2003年より香港証券取引決済所¹³にて上場し、一時期、投資家や社会から多大な期待と注目を受けていた。

2009年のアニュアル・レポートによると、慧聡国際社の営業収入は3億1765万人民元（約42億8834万円）に達しており、従業員数は2,650人までにのぼっている。17年前の創業当時に比べ、著しい発展を遂げたといえよう。しかし2001年以降、営業収入は徐々に伸びているのにも関わらず、営業利益は2004年から減少して行ったのである。2006年より次第に好転してきているが、2009年になっても利益率がいまだに2%に留まっている。

¹³ Hong Kong Exchanges and Clearing Limited.

	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
営業収入 (000CNY)	278,029	322,511	313,498	320,519	291,291	279,262	313,944	317,655
営業利益 (000CNY)	24,330	44,600	56,928	-48,879	-124,730	-47,923	18,764	6,359
利益率	9%	14%	18%	-15%	-43%	-17%	6%	2%

表 2-8 2002年-2009年慧聡国際社の営業収入、営業利益及び利益率の推移

出所：2003年-2009年のアニュアル・レポートより筆者作成

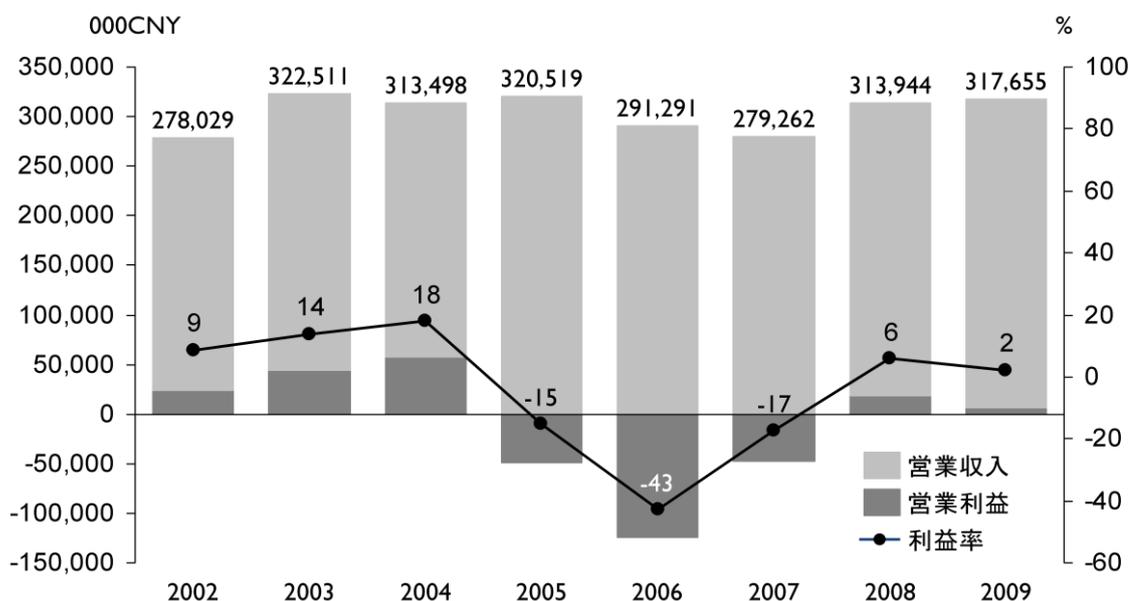


図 2-6 2002年-2009年慧聡国際社の営業収入、営業利益及び利益率の推移

出所：アニュアル・レポートより筆者作成

慧聡国際社の沿革を以下の表にまとめている。

年	沿革事項
1992	<p>慧聡国際社の前身である慧聡公関信息咨询有限公司が設立された。</p> <p>北京市電報局と提携し、電話で家電製品やコンピューター製品に関する情報を提供するサービスを始めた。</p>

1993	市場研究項目部を立ち上げ、マーケット・リサーチ・サービスを提供し始めた。
1994	新聞『北京晩報』や雑誌『個人電腦』等と契約し、広告代理業務を始めた。
1995	展示会事業部を設立し、全国にてコンピューター関連製品の展示会を主催し始めた。
1997	<p>労働配当制を遂行し始めた。すなわち毎年利益の 15%を配当金とし、その中の 70%を株の所持していない従業員全員に配当するように規定する制度である。</p> <p>マーケット・リサーチ業務に加え、広告効果測定センターを立ち上げ、後に広告メディア・リサーチ・センターに変更し、1300 種以上の新聞・雑誌広告を測定する中国最大なデータベースを作り上げた。</p>
1998	『慧聪商情広告』の出版を始めた。それによって、中国最大な広告メディアが誕生した。
1999	<p>米国ベンチャー・キャピタルの IDG キャピタル (IDG Capital) より融資を受けた。</p> <p>北京市慧聪網有限会社を設立。</p>
2000	<p>「慧聪商務網 (www.sinoBnet.com)」を発足させた。「水平と垂直が並存する」、すなわち多業種の企業情報や製品情報を取り扱いながら、各業種に適するサイト作りや専門的な情報を提供するという方針を掲げた。</p> <p>「慧聪商務網」のサブ・サイト「慧聪広告商務網」は河南省のテレビ局と提携することによって、テレビ広告業務を展開し始めた。</p>
2001	<p>「慧聪商務網」のサブ・サイト「慧聪工程機械商務網」は中国工程機械工業協会より、業界情報を掲載する公式サイトとして指定された。</p> <p>サイト内外における検索機能やニュース公布機能を持った I シリーズ・ソフトウェアの研究・開発に成功し、中国國務院新聞弁公室に所属する「中国網」に提供することとなった。</p>
2002	ポータルサイトである「新浪網」、「搜狐網」、「中華網」と提携し、自社開発の検索エンジンを提供するようになり、よって「中国検索エンジン連盟」を発足した。
2003	<p>慧聪國際資訊有限会社として香港証券取引決済所にて上場した。</p> <p>「慧聪行業検索エンジン」を発表し、自社の検索サイト「www.huicong.com」</p>

	<p>を発足させた。</p> <p>華媒盛視伝播公司を設立し、テレビ広告代理事業を独立させた。</p>
2004	<p>中国インターネット・ニュース・センター、米国 IDG キャピタル (IDG Capital) と資本提携し、北京中搜オンライン・ソフトウェア有限会社を設立し、検索ソフトウェアを開発した。</p> <p>「慧聪商務網」を「慧聪网」へと正式に変名し、「売買通」サービスをスタートした。売買通を利用することによって、企業ユーザーがより簡易にオンライン取引を管理することが可能となる。</p> <p>テンセント・テクノロジー社 (Tencent Technology (Shenzhen) Company Limited) と技術提携を行い、売買通 TM というインスタント・メッセージングを発表した。</p>
2005	<p>所持する中搜オンライン・ソフトウェア社の 42.5%の株を Fidelity 社等に売却した。</p> <p>所持する華媒盛視伝播公司の株を全部 Metaphor Corp.に売却した。</p>
2006	<p>中国語社名を慧聪国際資訊有限会社より、慧聪网有限会社へと変更。</p> <p>国際貿易の B2B イー・マーケットプレイスを運営しているグローバル・ソース社 (Global Sources Inc.) と業務提携及び資本提携を行い、ユーザーに国内取引と国外貿易のサービスを提供するようになった。しかし翌年計画中止となった。</p>
2007	<p>テンセント・テクノロジーと技術提携で開発したインスタント・メッセージングの「売買通 TM」を「慧聪発発」へと変名した。</p>
2008	<p>企業情報のデータベースを提供する米国のダンアンドブラッドストリート社 (Dunn & Bradstreet, Inc.) とともに、慧聪ダンアンドブラッドストリート・マーケット・リサーチ (Huicong DNB Market Research) というマーケット・リサーチ・サービスとコンサルティング・サービスを提供するジョイント・ベンチャーを設立した。</p>
2009	<p>品質マネジメント・システム ISO9001 の認定を取得した。</p>

表 2-9 1992 年-2009 年慧聪国際社の沿革

出所：慧聪国際社ホーム・ページより筆者作成

第2項 慧聡国際社の事業分野

本項では、慧聡国際社が1992年創立して以降、事業分野とその変化について論述することにする。

2001年から2009年までの事業別の営業収入を見てみると、出版事業とインターネット・サービスが主要な収益源となっており、とりわけ2004年以降、B2Bイー・マーケットプレイス事業が占める割合が急速に増えてきていることが分かる。

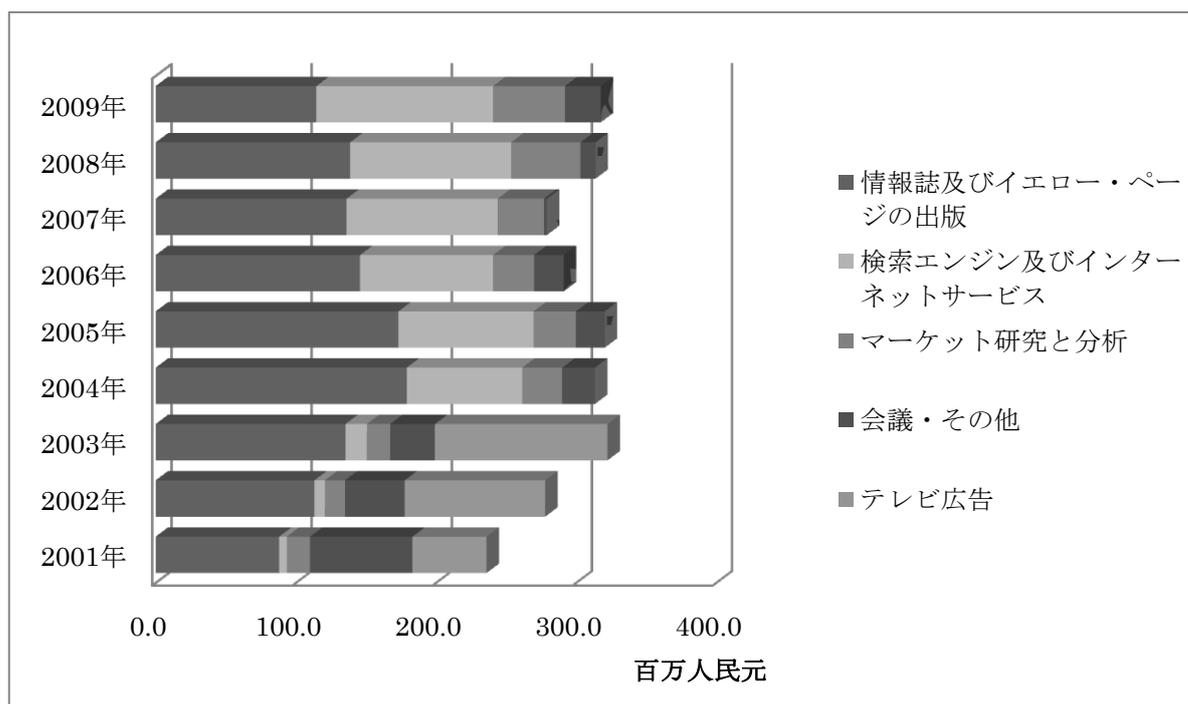


図 2-7 2001年-2009年慧聡国際社事業分野別の営業収入推移¹⁴

出所：アニュアル・レポートより筆者作成

(1) メディア・出版事業

慧聡国際社は1992年より、広告代理業務をスタートした。当時の中国では、企業や個人は情報を獲得するには、新聞雑誌、テレビ、ラジオ及び電話といった手段を利用するのは主流であった。そのため、企業や個人が商品を購入するたび、事前に製品や価格に関する情報について調査や比較を行うのに、コストと時間が非常にかかり、取引コストが膨大になる。このような情報の不透明性の現状を見極め、慧聡国際社は情報の公開・交換に着

¹⁴ 2003年以降、検索エンジン及びインターネット・サービス事業はB2Bイー・マーケットプレイス事業のみを包含している。

目し、事業をスタートした。

慧聡国際社は、企業製品と価格に関する情報の収集を行い、それをまとめた形式で新聞雑誌といったメディアに掲載するというビジネス・モデルを採用していた。それによって、情報公開を必要とする生産・販売業者と、製品情報の獲得を必要とする購買側、さらに価値のある有効な情報の掲載を必要とするメディア側のニーズに満たし、三方の取引コストの削減及び価値の創出に貢献することとなる。

1990年代、慧聡国際社は主に新聞、雑誌及びラジオ放送といったメディアに情報の提供をしていた。しかし、製品情報の公開を要請する企業が増えてくるにつれ、単に新聞や雑誌といった他社のプラットフォームを介するのみでは、成長の規模が制限されることとなる。それを意識した慧聡国際社は、情報公開の場を新聞や雑誌の広告欄から撤退し、自社のブランドで情報誌の出版事業をはじめ、1998年から『慧聡商情広告』と『行業資訊大全』を出版し、紙質の情報のプラットフォームを構築している。

一方、長年広告事業で蓄積したノウハウを活用するため、2000年より、慧聡国際社はテレビ広告業務をスタートし、一年間で各地に広告代理店を何社も設立していた。しかしテレビ広告事業が赤字を続けていたため、2003年には事業を別会社として独立させ、翌年には事業を停止し、米国のMetaphor Corp.に売却することで、広告事業を全社戦略からカットした。

(2) マーケット・リサーチ事業

1993年、慧聡国際社は前述したメディア・出版事業の展開で蓄積した情報収集に関する情報やノウハウを利用して、マーケット・リサーチ業務を始めた。最初はパソコン市場のみに集中していたが、1998年に、広告効果測定センターを立ち上げ、後に広告メディア・リサーチ・センターに変更し、1300種以上の新聞・雑誌広告を測定する中国最大なデータベースを作り上げた。2008年に、企業情報のデータベースを提供する米国のダンアンドブラッドストリート社と資本提携及び業務提携でジョイント・ベンチャーを設立し、マーケット・リサーチとコンサルティング・サービスを提供している。

(3) 展示会事業

1995年、慧聡国際社はメディア・出版事業で蓄積された企業に関する情報及び自社のブランドを活用して、パソコン関連製品を取り扱った展示会を主催していた。それが成功を収めたため、後に展示会事業部を設立し、本格的に展示会事業に進出した。それ以降、毎年中国各地で製品の産業を問わず展示会を多数主催し続けてきている。それによって、広

告や出版物以外に、企業や個人にオフラインの情報交換の場・プラットフォームを提供している。

(4) B2B イー・マーケットプレイス事業

1999年、慧聪网有限会社を設立し、インターネット・サービス及び検索サービスの研究開発をスタートした。翌年、「慧聪商務網」を発足させ、正式的に B2B イー・マーケットプレイス事業を展開し始めた。それは、「刊+網」、すなわち、情報誌という定期的な刊行物と、インターネットの B2B サイトを合わせて、情報公開・交換のプラットフォームを構築するという発想に基づいたものである。サイト開設当時は、単に情報誌に載っている情報をサイトに掲載するだけという形式を採用しており、情報誌という出版物の補完製品として位置付けられていた。

2000年に入ると、インターネットの普及に伴い、獲得できる情報の量が急速に増大し、情報を入手するコストも低下し、よって伝統的なメディアが提供できる価値も減少してくる。このような状況の中で、慧聪国際社は B2B イー・マーケットプレイスの構築と展開に重心を置き、2003年よりサイトを「慧聪网」へと変名し、顧客に情報の掲載や検索サービスのみでなく、「売買通」という取引管理システムの構築によって、顧客にサプライチェーン・マネジメントのサービスを提供することとなった。

(5) インターネット検索事業

1999年、B2B イー・マーケットプレイス事業を展開すると同時に、慧聪国際社はインターネット検索の研究開発をスタートした。その背景として、B2B サイトが顧客に価値、すなわち即時且つ有効な情報を提供するのに、検索技術の構築が重要な一環であることが考えられる。

慧聪国際社は自社で検索ソフトウェアや検索エンジンを開発し、2003年に「慧聪行業検索 (www.huicong.com)」というサイトを立ち上げ、2004年に中搜オンライン・ソフトウェア社を設立したのであるが、赤字で続けてきたため、2005年には米国の Fidelity 社に売却し、インターネット検索事業から撤退することとなった。

第3項 慧聪网の製品とサービス

2004年に、慧聪网は売買通という会員制サービスを設立し始めた。アリババ・ドット・コムと同様に、慧聪网の会員制度は無料会員と有料会員の二種に分けられている。無料会員でも、自社の製品情報をサイトに掲載することができ、それらの情報が他のユーザーに

検索されることも可能である。

一方、慧聪网は「売買通」という会員向けのサービスを提供し、取引の有無に関係せず、年会費という形式で料金を取っている。売買通の会員として、企業や個人は以下のようなサービスを楽しむことができる。

サービス種類	詳細
情報の公開	無料会員より優先的にバイヤー情報を獲得できること 同様な条件で検索された場合、表示された順位が無料ユーザーより上位であること 慧聪国際社に出版された情報誌に情報を掲載できること
信用記録の構築	第三者信用機関の調査を受け、企業の経営状態に関する認定を得ること

表 2-10 慧聪网有料会員に提供するサービス一覧

出所：アニュアル・レポート及び慧聪网のホーム・ページ情報より筆者作成

情報の公開というサービスを実現するには、イー・マーケットプレイスというプラットフォームを構築する IT 技術と、情報を迅速且つ精確に提供するための検索エンジン及びソフトウェアによってなされている。また、信用記録サービスの提供は、第三者信用機関との提携関係、信用状況を記録、公開できるような IT システムによってサポートされている。

上述したサービス以外、慧聪网はまた有料会員に以下のような付加サービスを提供している。

付加サービス	詳細
黄金展位	慧聪网のサイトにおける有料広告サービス
キーワード・ランキング	企業や製品に関する情報のキーワードが検索された場合、製品及び企業の表示順位を競売の形式で提供する有料サービス
展示会	慧聪国際社が主催するオフラインの展示会に参加できること
慧聪発発	ユーザーがインターネットでより容易且つ安全にコミュニケーション

	ンを取るためのインスタント・メッセージャー・ソフトウェア
--	------------------------------

表 2-11 慧聪网付加サービス一覧

出所：アニュアル・レポート及び慧聪网ホーム・ページ情報より筆者作成

黄金展位とキーワード・ランキングとは、アリババ・ドット・コムと似たような広告サービスで、サイト上の指定された位置における広告の掲載及びキーワードによって検索された順位の確保を可能にしている。

展示会とは、慧聪国際社が主催するオフラインの商品展示会に会員がより低い価格で参加できるサービスである。慧聪発発は、慧聪国際社がテンセント・テクノロジー社と技術提携をして、テンセント社が開発したインスタント・メッセージャーであり、ユーザーの取引コストの削減につながるサービスでもある。

以上は慧聪网で提供している製品とサービスに関する分析である。次項では、前述した製品とサービスに基づき、慧聪国際社のコア・コンピタンスを探求する。

第 4 項 慧聪国際社のコア・コンピタンス

第 2 項及び第 3 項では、慧聪国際社の事業分野及び慧聪网が提供する製品及びサービスについて詳しく分析を行った。慧聪国際社が B2B イー・マーケットプレイス事業で提供している製品やサービスは、一見して前節で分析したアリババ・ドット・コムの製品やサービスと大差はないように見える。

年	慧聪网サービス	内部成長による 事業展開	外部提携
1992		メディアと出版	
1993		マーケット・リサーチ	
1995		展示会	
年	慧聪网サービス	内部成長による 事業展開	外部提携

1999	情報掲載・公開 検索信用記録	B2B イー・マーケット プレイス； インターネット検索	
2004	信用記録；IM； サイト上の広告		ソフトウェア企業にア ウト・ソーシング
2005		メディア・検索事業 の売却	

表 2-12 慧聪网と慧聪国際社成長沿革の推移

出所：筆者作成

Leonard-Barton(1992)によると、組織のコア・コンピタンスは制度化されたものであり、企業の歴史上すべての意思決定とイベントの集合体を代表している。特に技術の面では、その企業の初めての製品に、常にコア・コンピタンスが潜んでおり、それ以降の製品に影響を与えている。価値や規範の面でも、創業者及び早期の経営者によって形づくられている。要するに、企業発展の歴史は、コア・コンピタンスの形成と獲得を決定する一因である。歴史の影響があるからこそ、コア・コンピタンスは他社に模倣困難な能力となる。したがって本項では、慧聪国際社の事業分野及び発展の沿革と合わせて、コア・コンピタンスに相違性があるかどうかについて分析を行う。

第 2 項で述べていた慧聪网の沿革を遡ってみると、慧聪国際社が **B2B** イー・マーケットプレイス事業をスタートする前に、既に長年メディア・出版事業、広告事業及び展示会事業を展開し、伝統的な情報交換媒体に関する製品やサービスを提供していた。よって、1992年創立して以来、慧聪国際社は、『慧聪商情広告』や『慧聪行業大全』といった情報誌の出版や、慧聪国際社が名乗った中国各地で行われた展示会の主催によって、自社の信頼できる情報提供者にとってのブランドを構築してきた。

また、それらの事業の展開によって企業に関する情報の収集を実現できており、さらにマーケット・リサーチ事業への進出を可能にした。したがって、企業に関する情報やマーケットに関するデータを長年蓄積することができている。

2000 年より、**B2B** イー・マーケットプレイス事業を開始して以来、慧聪网は自社の技術力で **B2B** イー・マーケットプレイス・システムの構築をなしていた。情報の公開と交換のために必要とされている検索機能についても、自社が開発していた検索エンジンとソフ

トウェアを利用していた。特にインターネット検索事業については、**2002**年ごろ中国有数のポータルサイト「新浪網」、「搜狐網」や「中華網」等はすべて慧聡国際社が研究開発した検索エンジン及びソフトウェアを利用するほど、技術力においてもブランド力においても優れていた。しかし、インターネット検索事業の収益力が低下するにつれ、慧聡国際社が事業を独立させ、ついに**2005**年に売却することにした。それに伴い、長年蓄積されていたIT技術力もかなり喪失することとなったのである。

上述した背景を踏まえて、慧聡国際社のコア・コンピタンスを探求すると、企業のブランド、企業やマーケットに関するデータの蓄積及びIT研究開発能力が考えられるが、後ほど事業の売却等によって、IT技術はもはやコア・コンピタンスより排除されるようになった。

それらのコア・コンピタンスは慧聡国際社に競争優位をもたらし、曾ての優良企業を成した。しかしインターネットの普及につれ、情報の獲得がより低コスト化してしまうことで、伝統的な情報誌出版産業は大きな衝撃を受けたと言える。なぜならば、コストの面でもサービスの質の面でも顧客に提供できる価値が低下してしまうからである。

慧聡国際社もB2Bイー・マーケットプレイス産業に参入したとはいえ、従来のメディア・出版事業で蓄積されたコア・コンピタンスを直ちに変革させることが難しい。インターネット検索事業で蓄積したIT技術の研究開発能力を売却によって放棄し、逆に価値の下がった伝統的な出版事業に集中したのは、コア・コンピタンスがコア・リジディティとなった一例となるであろう。

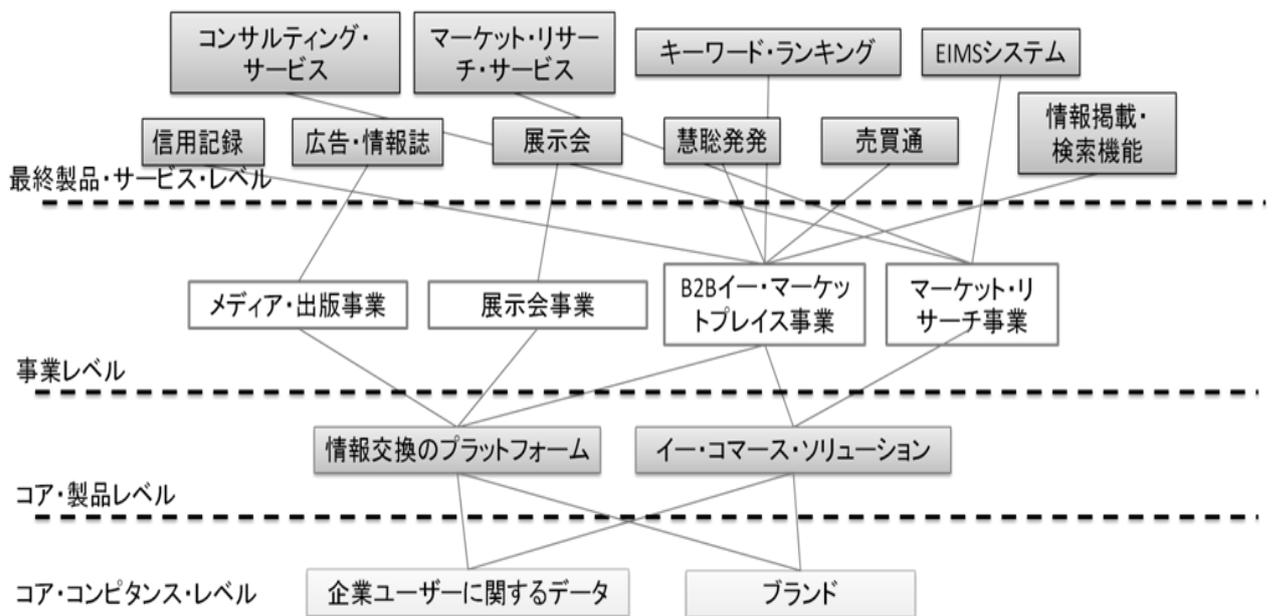


図 2-8 慧聡国際社のコア・コンピタンスと慧聡網の製品・サービスとの関係
出所：筆者作成

第 3 節 二社の比較分析

第 1 節と第 2 節では、アリババ・グループと慧聡国際社の事例について述べていた。本節では、前述した内容を成長戦略及び研究開発、知的財産管理の三つの点に分けて、二社の相違点について論述する。

アリババ・グループと慧聡国際社の成長戦略を比較してみると、両社とも事業の多角化を行っていたことが分かる。

アリババ・グループは、創立して 4 年後、イー・マーケットプレイス・システム構築の技術を軸に、B2B イー・マーケットプレイス事業より、C2C イー・マーケットプレイス事業に進出した。またこの 2 つの事業で蓄積されたイー・コマース及びイー・コマースを利用する顧客のニーズに関するデータ及びノウハウを軸にして、オンライン支払事業へと展開していた。2005 年には、ヤフー・チャイナの買収によってポータルサイト及びインターネット検索事業の展開を実現した。

一方、慧聡国際社も積極的に事業の多角化を図っていた。メディア・出版事業で蓄積されていた企業情報収集に関するノウハウと自社ブランドを軸にして、展示会事業やマーケット・リサーチ事業に進出し、新たな顧客の獲得を実現した。2000 年ごろ、インターネット・ブームに乗って、自社の企業情報に関するノウハウ及びブランドに基づき、インタ

ーネット上の情報プラットフォーム——B2B イー・マーケットプレイス事業への展開を実現した。それと同時に、情報検索技術のシナジー効果を発揮し、インターネット検索事業をスタートした。慧聪国際社の多角化は、2000 年までは、インクリメンタルなイノベーションによる展開であったが、2000 年後、伝統的なメディア・出版企業からインターネット・サービス企業への転換は、ラジカルなイノベーションによる内部成長であった。

しかし、あまりにもラジカルな技術革新による多角化が進んだため、事業間のシナジー効果を発揮できず、2005 年より事業の再編成に伴う資源の再分配を行い、インターネット検索事業とテレビ・メディア部門の売却によって、経営資源を B2B イー・マーケットプレイス事業及び出版事業に集中するという選択をなした。

両社の総資産利益率（ROA）を見て分かるように、アリババ・ドット・コム社の ROA が平均的に 10%前後を保っているのに対して、慧聪国際社は 2002 年から 2006 年まで利益率が下がる一方である。2005 年に戦略的な選択と集中を決定し、赤字事業を売却した後、ROA が徐々に回復してきているが、2009 年はまだ 3%に留まっている。

慧聪国際社の ROA が 2002 年の 18%より、2006 年の-39%まで陥って、回復したとしても 2002 年の好況にもどることが出来なかった原因として、断続的なイノベーションによる多角化を行いながらも、事業間のシナジー効果を発揮できなかったことが考えられる。

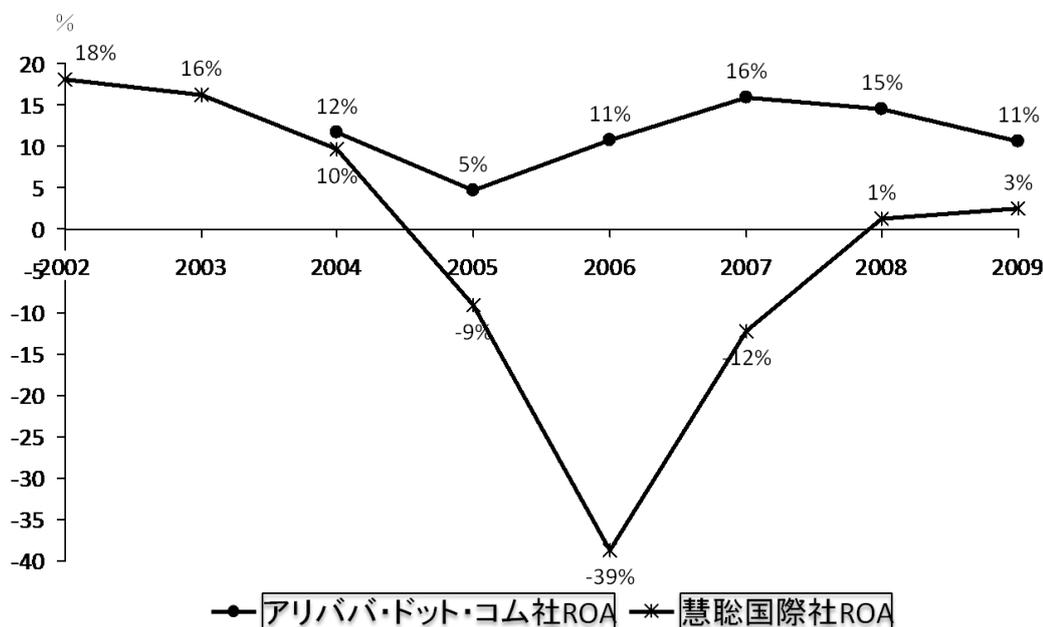


図 2-9 2002 年-2009 年アリババ・ドット・コム社と慧聪国際社 ROA の推移

出所：アニュアル・レポート及び OSIRIS データより筆者作成

その背後に存在する原因、すなわち二社のコア・コンピタンスに関して分析すると、アリババ・グループは常に自社のコア・コンピタンスを進化させているのに対して、慧聪国際社は従来の成功を導いたコア・コンピタンスを転換できず、企業の硬直性を引き起こしたことが考えられる。

研究開発及び知財管理について比較を行うと、両社の差が大きいことが分かる。

アリババ・グループは、アリソフト社、アリ・クラウド・コンピューティング社を所有しており、主にソフトウェアの研究開発とデータベースの構築を事業としている。また、アリババ・ドット・コム社に所属している子会社 12 社のなかで 8 社が研究開発事業に携わっている。2006 年から 2009 年までアリババ・ドット・コム社の研究開発費用を見てみると、アリババ・ドット・コム社は年間 54%の増加率で研究開発に投資していることが分かる。毎年、研究開発に対する投資が営業収入の 6~10%を占めている。

一方、慧聪国際社が B2B イー・マーケットプレイス事業及びインターネット検索事業を展開するにつれて、自社の技術力を蓄え、イー・マーケットプレイス・システムや検索ソフトウェアの開発をしていた。しかし 2002 年から 2009 年慧聪国際社の研究開発費用を見てみると、2005 年までは年間 37%の増加率で研究開発に投資しており、平均的に営業収入の 4%を占めている。しかし 2006 年以降は赤字事業のため、全社の営業利益が赤字となり、研究開発への投資をも停止することとなった。2009 年まで投資を再開することはなかった。

以上なことから、アリババ・グループは技術の研究開発を重視することが分かる。一方、慧聪国際社は 2005 年までに研究開発に投資をしていたが、事業の選択と集中をする際、IT 技術の研究開発を部分的に担当するインターネット事業をスピンオフし、売却することにした。それ以降、研究開発投資を停止にすることから、研究開発が全社戦略の展開に重要だと考えている姿勢はどうも見られない。

知的財産管理に関して、アリババ・ドット・コム社は中国国家知識財産局に登録している特許 385 件、香港知識産権署に登録している特許 352 件を有しており、その全てが IT 技術に関する特許である。それに対して、慧聪国際社は中国国家知識財産局においても、香港知識産権署においても、登録している特許を一件も有していない。

中国その他の B2B イー・マーケットプレイス企業と比べると、アリババ・グループが知的資産を重視することが分かる。

企業名	アリババ・グループ	慧聡国際	グローバル・ソース ¹⁵	焦点科技 ¹⁶
特許 件数	中国：385 香港：352	中国：0 香港：0	中国：0 米国：0	中国：4 香港：0

表 2-13 中国における主要な B2B イー・マーケットプレイス企業の特許件数

出所：中国国家知識財産局、香港知識産権署及びアメリカ特許局¹⁷のデータより筆者作成

以上はアリババ・グループと慧聡国際社の比較分析であり、二社の相違点としては、多角化戦略及び研究開発と知財管理があげられる。それぞれは、活用と探求を両立する両面性という組織能力と、知識管理と関係しているように思われる。次の章では、両面性

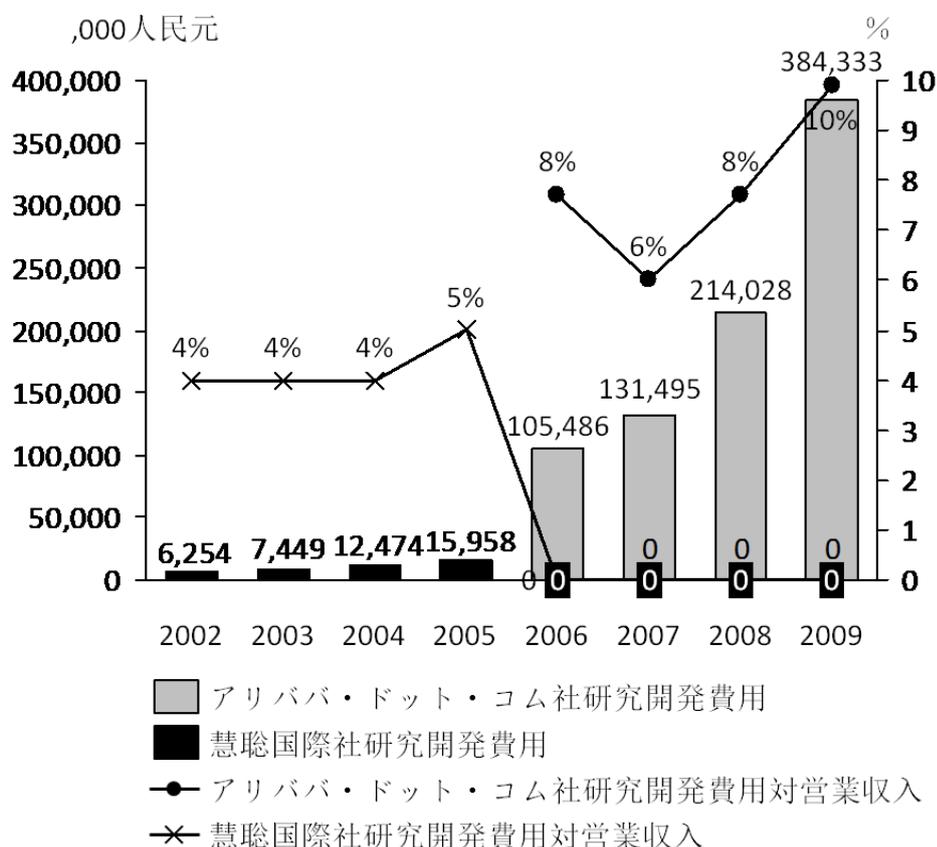


図 2-10 2002年-2009年アリババ・ドット・コム社と慧聡国際社研究開発費用の推移

出所：アニュアル・レポートより筆者作成

¹⁵ グローバル・ソース (Global Sources) は環球資源網を運営している企業である。

¹⁶ 焦点科技株式会社 (Focus Technology) は中国製造網を運営している企業である。

¹⁷ United States Patent and Trade mark Office.

第三章 仮説構築

前章では、アリババ・グループと慧聡国際社の比較分析を行い、二社の相違点としては、多角化戦略及び研究開発と知財管理への対応があげられる。それぞれは、活用と探求を両立する両面性というケイパビリティと、知識管理と関係しているように思われる。本章では、両面性に関する理論的考察を取り入れながら、アリババ・グループが如何に両面性というケイパビリティを有し、自社のコア・コンピタンスを絶えず更新し、競争優位を獲得したのかについて、分析を行う。最後に B2B イー・マーケットプレイス 企業が競争優位を獲得するための仮説を提示したい。

第1節 活用と探求の両面性

第1項 両面性に関するレビュー

企業が環境の変化に対応できるために、収益性を維持しながら既存の資産とポジションを活用すると同時に、新規テクノロジーや新規市場を探求する能力、及び既存機会と新規機会を捕まえ、経営資源の構成と再構成を実現する能力が必要である (O'Reilly and Tushman, 2008)。このような能力は探求 (exploration) と活用 (exploitation) と呼ばれたこともあり (March, 1991)、両面性 (ambidexterity) と呼ばれたこともある (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1997)。

活用は能率や生産性の向上、コントロールと確実性及び多様性の削減を意味しているのに対して、探求は探索、発見、自律性、イノベーションと多様性の創出を強調している。従来の組織論では、探求と活用がトレード・オフ関係にあり、二者択一でなければならないと論じられていたが、March (1991) は、探求と活用を同時に追求することが企業の長期的な存続に必要であると述べている。

O'Reilly and Tushman (2008) は探求と活用を両立させる必要性について、イノベーションの流れを用いて論じている。

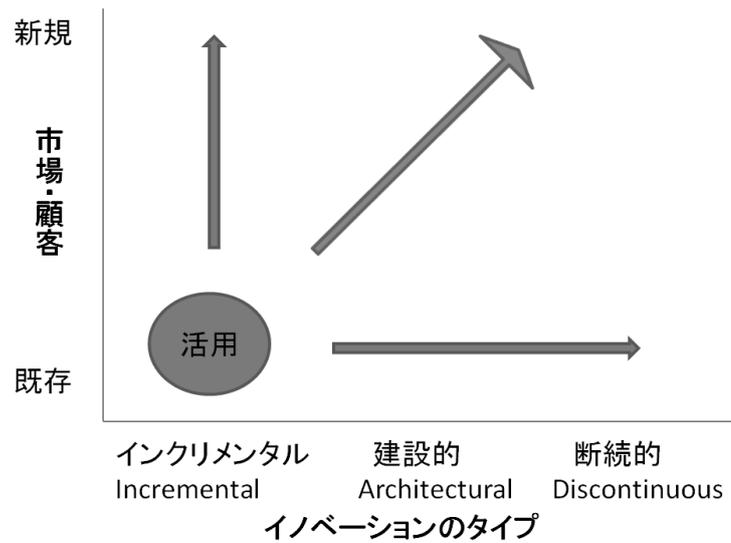


図 3-1 イノベーションの流れ

出所：O'Reilly & Tushman（2008）p.194 より筆者編成

O'Reilly によると、イノベーションには三つの異なったタイプが存在している。1つ目はインクリメンタル（incremental）なイノベーションであり、既存の製品やサービスの改善を意味している。たとえ既存製品やサービスの改善により多くの経営資源が費やされても、経路依存性や組織慣性に基づき、企業は予見できる、信頼できることに価値を見出しがちであり、その可能性を高めるために、情報システムやプロセスを構築することとなる。2つ目は断続的（discontinuous）なイノベーションであり、企業が既に所有しているものは異なったコンピタンスの創出がその特徴となる。3つ目は建設的（architectural）なイノベーションであり、既存のコンピタンスと関連のある進化を意味している。

活用は企業が既存のコンピタンスや組織能力に基づき、既存の市場や顧客に製品やサービスを提供することであり、時間の経過によって、より能率的になり、且つ顧客のニーズにより適切な製品やサービスを提供することを可能にする。一方、探求とは、建設的または断続的なイノベーションを引き起こすことで、新規市場や顧客を獲得し、より高いマージンを実現することを可能にする。それを両立できるのは、両面性のある企業である。

両面性という用語を初めて使用したのは Duncan（1976）であり、彼は両面性と組織構造との関係について論述し、企業がイノベーション、すなわち探究を行うために組織構造を変革することで、両面性が生じることとなる。つまり、従来 of 事業での活用のために必要とされる機械的構造に加えて、探求のための有機的な構造を設置することで、組織全体

の構造を変革させることである。

Duncan の構造説に対して Tushman and O'Reilly (1997) は、両面性を実現するには、単に異なるサブユニットを設置するだけでは不十分であり、重要なのは探求と活用の事業がそれぞれ異なったコア・コンピタンス、インセンティブ、ないしビジネス・モデルを所有すると主張している。それぞれ異なったサブユニットの統合を可能にするのは、共有の戦略的意図、組織全体に共有される一連の価値、及びそれぞれの資産のレバレッジを実現できる構造上のメカニズムである。

第 2 項 両面性としてのダイナミック・ケイパビリティ

第 1 章の先行研究の部分で述べてきたように、組織能力は既存の組織ルーティン、構造及びプロセスに埋め込まれたものである。既存の組織能力は、企業が現時点の環境において競争するケイパビリティを反映しているため、企業は環境の変化に対応できるような能力を育成、改善しなければならない。それを可能にするのはダイナミック・ケイパビリティと Teece *et al.* (1997) は述べている。

両面性を獲得することで、組織のコンピタンスを進化させることができるため、O'Reilly and Tushman (2008) は Teece (2010) の提示しているダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを用いて、両面性が 1 つのダイナミック・ケイパビリティであると主張している。両面性は、組織の機会に対する感知と活用をサポートし、経路依存性の影響を緩和できる。それは任意的に変革を求め、非効率性を許容するのではなく、熟考した変革、選択、維持のプロセスによって、既存の資源と能力を活用、再構成することを意味している。

彼らはまたダイナミック・ケイパビリティとしての両面性を獲得するための 5 つの要素を提示している。つまり、活用と探求を正当化する強力的な戦略的意図、共有のアイデンティティをサポートする共通のビジョンや価値、ビジネス・ユニットの戦略に関する経営層の合意・コミュニケーション及びインセンティブ・システム、独立した且つ連結している組織構造の統合、矛盾およびテンションを許容する経営層のリーダーシップを所有することで、両面性としてのダイナミック・ケイパビリティを獲得する可能性が大きいということである。

第3項 アリババ・グループの両面性

前節で述べていたように、ダイナミック・ケイパビリティとしての両面性を獲得するには、活用と探求を正当化する強力的な戦略的意図が必要であると、O'Reilly and Tushman (2008)は命題を出している。言い換えれば、短期的な利益の最大化を追求するのではなく、長期的な投資の回収を可能にする小規模の実験や努力を絶えず行うことが必要だということである。長期的な戦略的意図が存在しないことは、短期的な収益に着目する恐れをもたらす (March, 1991)。

前章で論じてきたように、アリババ・グループは、1999年に創立し、B2Bイー・マーケットプレイス事業を始めていた。4年後、C2Cイー・マーケットプレイスのタオバオ網を開発、スタートすることを決定した。その開発が決定された2003年までに、中国C2Cイー・マーケットプレイスでは既に米国の大手IT企業イーベイに占領されており、90%のシェアを占められていた。競争に勝つために、アリババ・グループは業界で流行っていた取引ごとに課金するモデルを放棄し、タオバオ網を完全無料でサービスを提供するサイトにした。それによって、大量なマーケット・シェアを獲得することができたが、赤字が続いていた。それでもアリババ・グループはタオバオ網というC2Cイー・マーケットプレイス事業をカットしなかった理由として、タオバオ網とB2Bイー・マーケットプレイス事業及びオンライン支払事業との間に、強力的なシナジー効果を発揮でき、B2Bイー・マーケットプレイス事業を中核としたグループ全体の成長戦略に有益であることが考えられる。タオバオ網の稼働は、アリババ・グループのイー・マーケットプレイス・システム構築等のIT技術の進化、イー・コマースに関するデータやノウハウの蓄積に貢献し、コア・コンピタンスを更新することとなる。さらに、タオバオ網の運営は後にオンライン支払事業等の展開を可能にし、更なるコア・コンピタンスの更新につながるものである。

それとは反対に、慧聪国際社は従来の出版、マーケット・リサーチ事業から多角化し、2000年にはインターネット検索事業に、2003年にはテレビ・メディア事業に進出した。しかし、従来のコンピタンスとは異なり、ラジカルなイノベーションによる探求であったため、展開するのにコストがかかり、二事業ともに二、三年間にわたって赤字を続けていた。インターネット検索事業が、主要事業であるB2Bイー・マーケットプレイス事業との間に、技術と情報によるシナジー効果が発揮できるのにもかかわらず、2005年になると、慧聪国際社は二つの事業を売却した。よって、自社研究開発によって蓄積されたIT技術というコア・コンピタンスを失うこととなった。

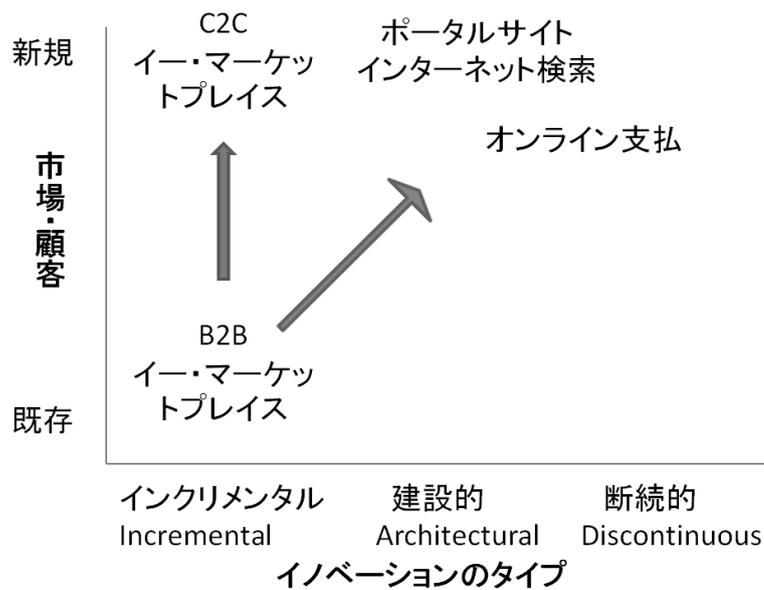


図 3-2 アリババ・グループ多角化の流れ

出所：筆者作成

また、ダイナミック・ケイパビリティとしての両面性を獲得するには、共有のアイデンティティをサポートする共通のビジョンや価値が不可欠であると O'Reilly and Tushman (2008) は述べている。戦略的意図の合理性の追求とは異なり、共通する価値と規範は組織内部における従業員に心理的な影響を及ぼす (Voss et al., 2006)。全社にわたる共通のビジョンと価値は、従業員に長期的な思考の方向を与え、活用と探求との間にコンフリクトが生じても従業員の心理的な接着剤となれる。

アリババ・グループは明確な組織文化及び価値観を持っている。2001年、早すぎた海外進出をなしたアリババ・グループは、海外支社の撤退と縮小による経営資源の集中を行うと同時に、企業内における共通のビジョンや価値観の欠如が行き過ぎた発展をもたらしたことに気づいた。後に、「顧客第一、社員第二、株主第三」を企業の価値観として決定し、「情報をシェアできる最高のプラットフォーム」というビジョンを掲げた。また「世の中に難しい商売をなくそう」というスローガンをも決定した。それらの価値観を従業員に浸透させるために、KPI（重要業績評価指標）試験の重要な部分として決定し、価値観をインセンティブと連動させている。それらの価値観とビジョンを従業員に浸透させることで、アリババ・グループは B2B から C2C、またオンライン支払並びにソフトウェアへの探求と既存事業の活用の両立を可能にした。

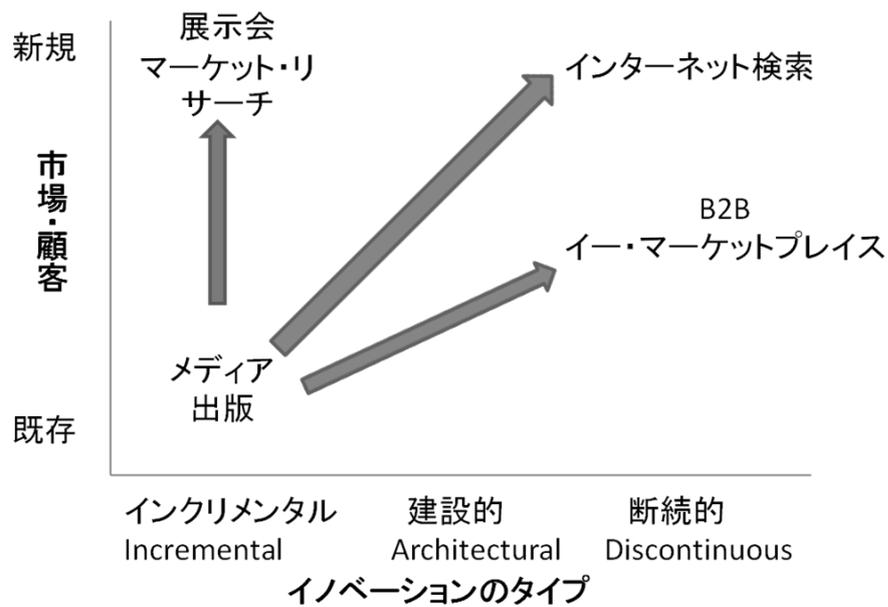


図 3-3 慧聡国際社多角化の流れ

出所：筆者作成

一方、慧聡国際社は、明確な価値観やビジョンの提示が見られない。企業全体のビジョンやスローガンよりも、家族式経営の典型例としてよく知られている。マネジメント層の大部分が創業者である郭氏及び彼の親族によって構成されていることから、慧聡国際社の組織文化は創発的であるとは言い難い。

前節では、独立した且つ連結している組織構造の統合がダイナミック・ケイパビリティとしての両面性の創出につながると述べていた。新規事業をスピノフすべきかどうかといった組織構造に関する議論はよくなされているが、その中核となる問題は、むしろ構造ではない。探求するのに十分な経営資源の獲得と同時に、既存事業の活用の影響を受けすぎないようにすることに、両面性の核心があると考えられる。

アリババ・グループは、前述したタオバオ網のみでなく、自社戦略のために、様々な探求を行っていた。オンライン支払プラットフォームのアリペイ社も、タオバオ網の開発と同様に、まずアリババ・ドット・コム社内において探求、すなわち新規事業を引き起こし、既存事業の経営資源を共用する。新規事業が一旦立ち上がったら、すぐに同じグループ内の企業として独立することとなる。そのようなプロセスで、探求に必要な資源と権限が保障されている。

一方、慧聡国際社はほとんどの新規事業を社内にて起こしている。それは新規事業に充

分な経営資源の確保を可能にするが、既存事業の評価基準に影響されやすいことも考えられる。例えばインターネット検索という新規事業を設立した後、直ちに売却した原因として、既存事業と同じような評価基準、つまり能率の追求を求められたことが考えられる。

以上な論述から、アリババ・グループは活用と探求を正当化する強力的な戦略的意図、共有のアイデンティティをサポートする共通のビジョンや価値、並びに独立した且つ連結している組織構造の統合を用いて、新規事業の探求並びに既存事業の活用を実現したことが分かった。すなわち、アリババ・グループはダイナミック・ケイパビリティとしての両面性を有している。それゆえ、自社のコア・コンピタンスを常に更新し、競争優位を獲得することが可能となる。

第2節 B2B イー・マーケットプレイス企業が競争優位を獲得するための仮説提示

本章の第1節では、アリババ・グループと慧聪国際社が既存事業の活用及び新規事業の探求における相違点に基づき、ダイナミック・ケイパビリティとしての両面性というコンセプトを取り入れながら、議論を行ってきた。

アリババ・グループは B2B イー・マーケットプレイス事業の活用及び C2C イー・マーケットプレイス事業やオンライン支払事業等の探求にあたって、強力的な戦略的意図の設定、全社範囲に浸透させるビジョンの構築、及び独立した且つ連結している組織構造の統合に成功したため、ダイナミック・ケイパビリティとしての両面性を創出し、よって、自社のコア・コンピタンスの更新ができ、競争優位を獲得できたのである。

以上の議論に基づき、本研究では、B2B イー・マーケットプレイスが競争優位を獲得するための仮説を提示する。

事実発見：アリババ・グループはダイナミック・ケイパビリティとしての両面性を創出し
ているため、競争優位を獲得した。

仮説：ダイナミック・ケイパビリティとしての両面性は、B2B イー・マーケットプレイス
企業の競争優位の獲得に必要である。

終章

第1節 本研究の示唆及び貢献

本研究は、なぜアリババ・グループが **B2B** イー・マーケットプレイス業界でトップであり続けるかという問題意識に基づき、**B2B** イー・マーケットプレイス企業が競争優位を獲得するための要因を探求するために、業界トップのアリババ・グループ及び曾て優良企業であった慧聪国際社の事例を比較分析した。そして、アリババ・グループはダイナミック・ケイパビリティとしての両面性を有しているため、コア・コンピタンスの更新ができ、競争優位を獲得できたという事実を発見し、**B2B** イー・マーケットプレイス企業の競争優位の獲得にとってダイナミック・ケイパビリティとしての両面性が必要であるとの仮説を提示した。

第1章第2節において、**B2B** イー・マーケットプレイスに関する先行研究についてレビューを行ったが、その大部分は **B2B** イー・マーケットプレイスのインフォメーション・テクノロジーの属性に関する議論であり、それを運営している企業がどのような経営資源や組織能力を用いて **B2B** イー・マーケットプレイスを創出、構築しているかに関しては、ほとんど言及されていない。本研究は **B2B** イー・マーケットプレイスを一種の製品・サービスだと看做し、それを開発・運営している企業の能力に着目することで、**B2B** イー・マーケットプレイスに関する研究に新たなパースペクティブを提供した。

また、ダイナミック・ケイパビリティとしての両面性と企業の競争優位の獲得との関連性を、**B2B** イー・マーケットプレイス企業の事例を用いて分析・解釈し、**B2B** イー・マーケットプレイス産業におけるダイナミック・ケイパビリティの有効性を裏付けることができた。

第2節 本研究の限界と今後の課題

以上な議論に基づき、本研究は以下のように、いくつ課題があると思われる。

まず、本研究は **B2B** イー・マーケットプレイス企業が競争優位を獲得するための成功要因の探究を目的とし、現トップのアリババ・グループと業界3位の慧聪国際社の事例を用いてケース・スタディーを行った。二社の資料、データを用いて、理論的考察を入れながら、仮説を構築した。しかし、これはあくまでも仮説にすぎないため、今後、理論的な検証はまだ必要である。

また、**B2B** イー・マーケットプレイス企業が競争優位を獲得するにはダイナミック・ケイパビリティとしての両面性が必要であるという仮説の構築を試みたが、両面性を創出するプロセスについては、まだ不明瞭である。その理由として、**B2B** イー・マーケットプレイス産業はまだ新興産業であるため、入手できる企業や業界に関する有効なデータや資料がまだ不足していることが考えられる。また、**B2B** イー・マーケットプレイス業界の優良企業はアリババ・グループ以外にもあるため、その他の企業の事例を取り入れて検討する必要がある。

最後に、より信頼性のある且つ有効なデータや資料を入手し、**B2B** イー・マーケットプレイス企業がダイナミック・ケイパビリティとしての両面性を創出するプロセスに関して、仮説を構築し、理論的検証を行うことを今後の課題にしたい。

参考文献

『英文文献』

- Bakos, J. Y., The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet, *Communications of the ACM*, Vol.41, No.8, 1998
- Bakos, J. Y., Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces, *Management Science*, Vol.26 No.3, 2002
- Barney, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (Second Edition)*, Pearson Education, 2002
- Brunn, P., Jensen, M. and Skovgaard, J., E-Marketplaces: Crafting a Winning Strategy, *European Management Journal*, Vol. 20, No.3, 2002
- Clemons, E. K., Reddi, S. P. and Row, M. C., The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The 'Move to the Middle' Hypothesis, *Journal of Management Information Systems*, 1993
- Duncan, R. B., The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation, *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, North Holland
- Essig, M. and Arnold, U., Electronic Procurement in Supply Chain Management: An Information Economics-based Analysis of Electronic Markets, *Journal of Supply Chain Management*, Vol.37, No.4, 2001
- Grewal, R., Corner, J. M., Mehta, R. An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-business Electronic Markets, *Journal of Marketing*, Vol. 65, No.3, 2001
- Kaplan, S. and Sawhney, M., E-Hubs: The New B2B Marketplaces, *Harvard Business Review*, Vol.78, and No.3:97-103, 2000
- Lenz, M., Zimmerhann, H. and Heitmann M., Strategic Partnerships and Competitiveness of Business-to Business E-Marketplaces: Preliminary Evidence from Europe, *Electronic Markets*, and Vol. 12(2):100-111, 2002
- Leonard-Barton, D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 111-125, 1992

- Lieberman, M. and Montgomery, D. B., First-mover Advantages. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988
- March, J. G., Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organizational Science*, Vol. 2, 1991
- O'Reilly III, C. A. and Tushman, M. L. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, 2008
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 2007, February
- Standing, C., Love, E. D., Stockdale, R. and Gengatharen, D., Examining the Relationship between Electronic Marketplace Strategy and Structure, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.53, No.2, 2006
- Stockdale, R., Standing, C. Benefits and Barriers of Electronic Marketplace Participation: an SME perspective, *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol.17, No.4, 301-311, 2004
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, 1997
- Tushman, M. L., and O'Reilly, C. A., *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard University Press
- Werbach, K., Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era, *Harvard Business Review*, May-June, 2000
- Yu, H. C., Hsu, C. S., Hsi, K. H., Setting up an E-Marketplace: A three-stage approach, *Technology in Society*, 24, 2002

『日本語文献』

- 青島矢一、加藤俊彦（2003）『競争戦略論』（東洋経済新報社）
- 伊丹敬之（2003）『経営戦略の論理（第3版）』（日本経済新聞社）
- 張剛（2010）『アリババ帝国～ネットで世界を制するジャック・マーの挑戦～』（東洋経済新報社）
- デビッド・J・ティース他著、渡部直樹編（2010）『ケイパビリティの組織論・戦略論』（中央経済社）
- ドロシー・レオナルド著、阿部孝太郎他訳（2001）『知識の源泉:イノベーションの構築と持続』（ダイヤモンド社）

沼上幹（2009）『経営戦略の思考法』（日本経済新聞出版社）

マイケル・ポーター著、土岐坤他訳（1985）『競争の戦略』（ダイヤモンド社）

『中国語文献』

郭凡生（2009）『中国模式：家族企业成长纲要』（北京大学出版社）

荆林波、陈佳贵（2009）『阿里巴巴集团考察：阿里巴巴业务模式分析』（经济管理出版社）

謝辞

本論文の作成にあたり、終始丁寧なご指導、ご鞭撻を頂いた大月博司教授に深く感謝するとともに、心からお礼を申し上げます。また、研究に対するご指導、ご助言を頂いた藤田誠教授、井上達彦教授にも感謝の意を表します。

ならびに、公私にわたり、有益なご助言、ご意見、ご協力を頂きました川崎千晶助手、金倫廷助手、黄雅雯さん、真木圭介助手、大月研究室の皆様にご心より感謝いたします。同級生の皆さんとは常に励ましあい、刺激的な議論を頂き、精神的にも支えられました。どうもありがとうございます。