

コーペティション経営

2017年4月11日（火）4限
担当：天井・今井田・藤田・村上

事前資料



論文「台湾自転車産業の発展とA-Teamが果たした役割
製品アーキテクチャの視点から」

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaibs/7/1/7_131/_pdf

本日のアウトライン



- ・ 本日の目的
- ・ 理論の復習
- ・ ワーク・解説 3セット
- ・ 限界点、問題点、まとめ
- ・ 講評

本日の目的



競争相手や協力パートナーの動きを読みながら、ダイナミックに戦略を策定するという方法について学びます。



理論の復習

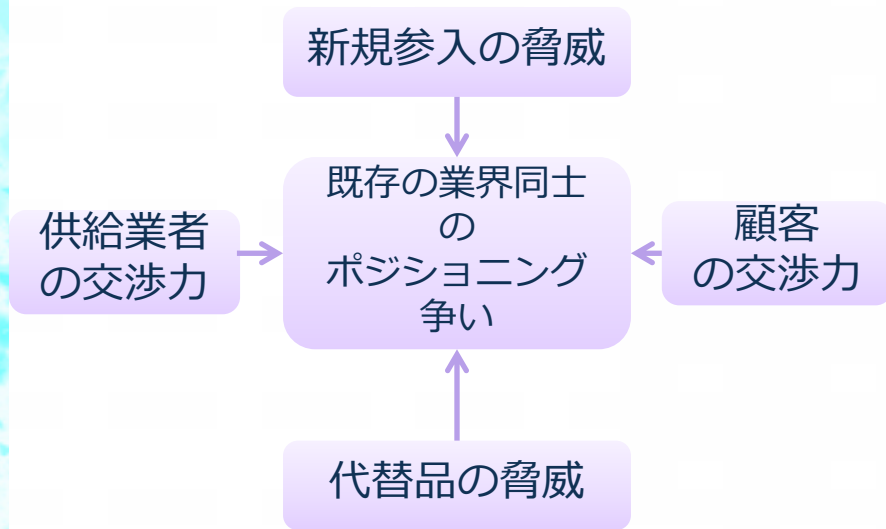
Question



競争戦略においてあなたはどのプレイヤーを重視しますか？（顧客、競争相手、供給者…e.t.c）

また、 そのプレイヤーとどのような関係を築きますか？

理論の復習-従来の競争戦略-



【ポーターのポジショニング戦略】
産業構造（5forces）を分析し、利益ポテンシャルが高い業界を探す。
そして、いくつかの限定的なポジションの中から一つを選択する。

プレイヤーというより業界全体の構造を重視

理論の復習-ゲーム理論-



B.ネイルバフ



A.ブランデンバーガー

ネイルバフ&ブランデンバーガー『ゲーム論で勝つ経営』（1～4章）日経ビジネス人文庫

ゲーム理論では、これらの意思決定が固定されていない。経済はダイナミックに変化しているという前提に立っている。個々のプレイヤーが新しい市場を創り出し、同時にいくつもの役割を演じている。常にイノベーションが起こっているのだ。

プレイヤーの動きによって市場は変化する

理論の復習-コーペティション経営-



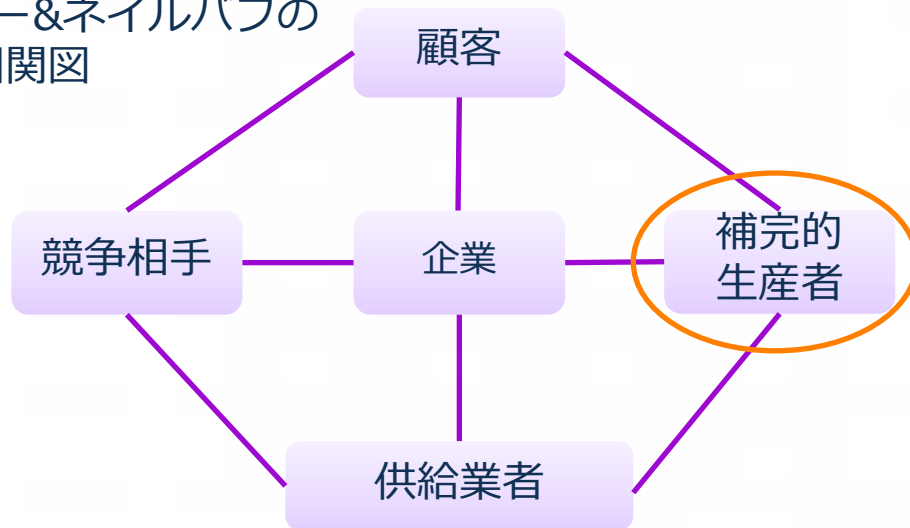
- ・ 自社が価値を創造することを念頭に、どうやったら価値を作り出せるか、またどのように価値は分配されるのかについて考えた理論
- ・ 価値を創造するには、協調することが重要であるのに対し、価値を分配する際には競争しなければならないという考え

協調と競争を使い分ける

理論の復習-価値相関図-



ブランデンバーガー&ネイルバフの
価値相関図



自社の製品の価値を高める「補完的生産者」を重視



ワーク

Work1

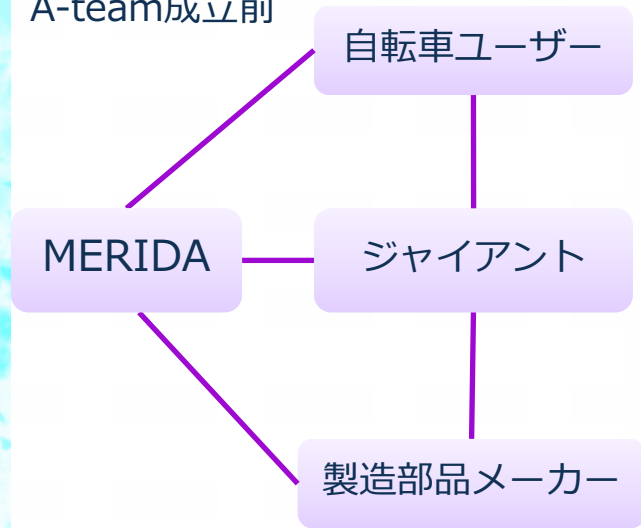


台湾の自転車産業の事例を元に、
1990年以後の、ジャイアントを中心とした価値相関図を
作ってください。（10分）

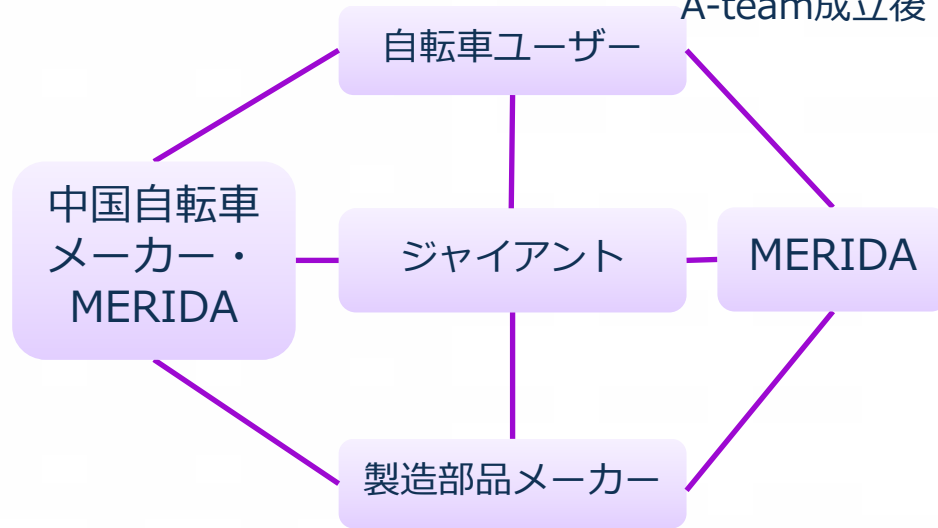
Work1 解説



A-team成立前



A-team成立後

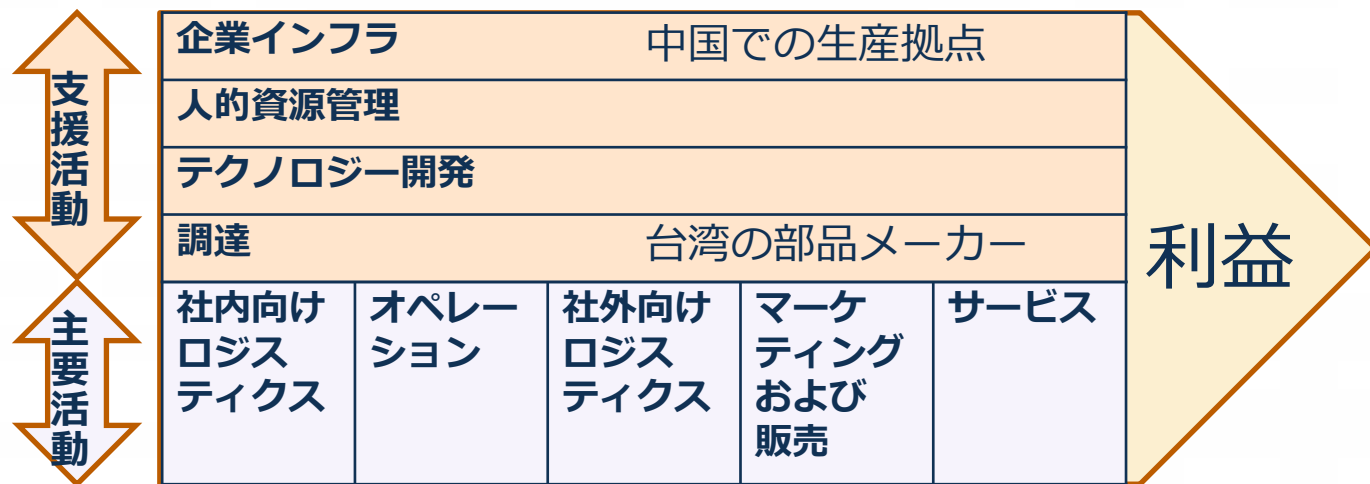


競争相手と補完的生産者は表裏の関係

Work2



ジャイアントがバリューチェーンの主要活動のどの段階で協調したのか答えよ。（10分）



Work2 解説



ジャイアント
のバリュー
チェーン

支援活動

主要活動

企業インフラ		中国での生産拠点		
人的資源管理				
テクノロジー開発				
調達		台湾の部品メーカー		
社内向け ロジス ティクス	オペレー ション	社外向け ロジス ティクス	マーケ ティング および 販売	サービス
企画・ 仕入れ	開発	製造	台湾の他 企業と合 同展覧会 を開催	アフター ケア

利益

Work2 解説



・ A-Teamは工業技術研究院と提携し、ジャイアントはもとのPDM(product data management)のプラットフォームをオープンにした(劉,2008)。そして、このオープンなプラットフォームにより、組み立てメーカーと部品メーカーは、その協同製品開発の進捗を明確に把握することができ、開発時間を短縮することもできた(周,2006)。A-Teamにおける協同開発は、過去において受動的であった部品メーカーが、主導的に開発に参加することを奨励した。

・ 協同マーケティングの段階として、継続的な国際展覧会の開催があげられる。特に毎年3月に開催される台北国際自転車ショー(TAIPEI CYCLE)では、高級自転車製品のブランドイメージを高めるのに成功してきた(劉,2008)。

楊 英賢（台湾国立嘉義大学）『台湾自転車産業の発展とA-Teamが果たした役割 製品アーキテクチャの視点から』国際ビジネス研究第7巻第1号p140

ジャイアントは開発～販売で協調する戦略をとった

Work2 解説



ジャイアント
のバリュー
チェーン

支援活動

主要活動

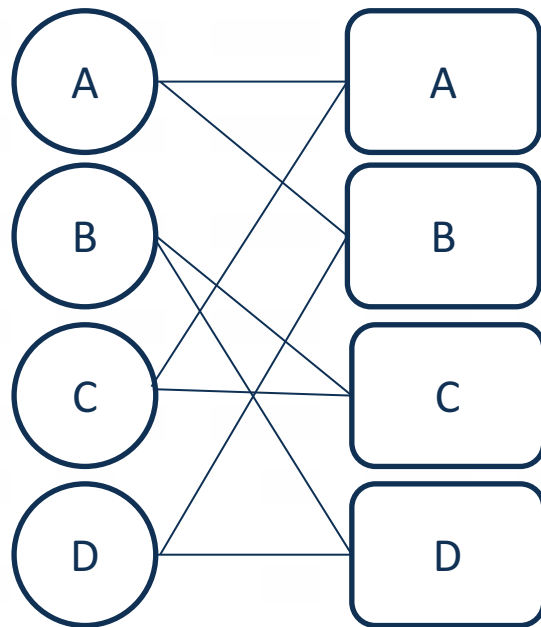
企業インフラ		中国での生産拠点		
人的資源管理				
テクノロジー開発				
調達		台湾の部品メーカー		
社内向け ロジス ティクス	オペレー ション	社外向け ロジス ティクス	マーケ ティング および 販売	サービス
企画・ 仕入れ	開発	製造	台湾の他 企業と合 同展覧会 を開催	アフター ケア

利益

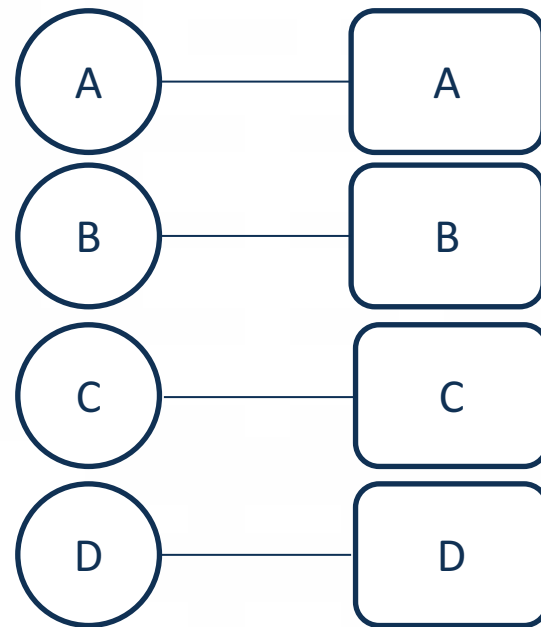
Work2 補足



インテグラル



モジュラー



Work2 補足



製品アーキテクチャ

インテグラル

モジュラー

企業間の連携関係

クローズ

自動車
オートバイ
小型家電

汎用コンピュータ
工作機械

オープン

パソコン
パッケージソフト
自転車

従来ならば自転車は組み立て部品が決まっている

Work2 補足



製品アーキテクチャ

インテグラル

モジュラー

企業間の連携関係

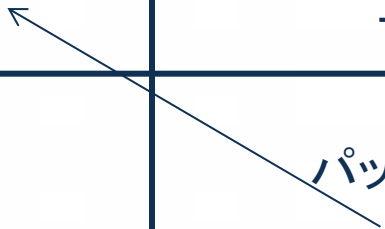
クローズ

自動車
オートバイ
小型家電

汎用コンピュータ
工作機械

オープン

パソコン
パッケージソフト
自転車



A-Teamは、インテグラル型の共同開発の可能性を広げた

Work3



なぜ台湾の自転車産業はA-Teamを作り、協調する必要があったのか。（10分）

Work3 解説



1990年初期から、ジャイアントMERIDAは中国への生産投資を拡大したが、中国の自転車業者は価格競争を仕掛けてきた。当初、ほとんどの台湾の自転車業者が、この価格競争に参戦したが、業績は低迷し将来の存続への危機感が高まった。このような、ジャイアントとMERIDA とのトップマネージャーの危機感によって、A-Teamの設立が促されたのである。

楊 英賢（台湾国立嘉義大学）『台湾自転車産業の発展とA-Teamが果たした役割 製品アーキテクチャの視点から』国際ビジネス研究第7巻第1号p138

中国の自転車業者

価格競争

ジャイアント

MERIDA

部品メーカー

中国の自転車業者の価格競争に対抗するため

Work3 解説



モジュラー型・オープン型アーキテクチャ分野は、標準的な技術がベースとなり、低価格商品が多く、中国が得意としている分野である。この分野では、どの企業も中国に勝つ余地はほとんどないと思われる。ジャイアントの中国昆山の工場の管理幹部への筆者のヒヤリング調査によると、同工場は、主に標準化されて大量生産ができる付加価値の低い製品の組み立てをしており、コスト優位を持っていることがわかった。これらの製品は、台湾の本社工場で製造している高付加価値の製品とは異なっている。こうした例のように、台湾の自転車産業は、日本型のすり合わせを特徴とする付加価値の高いアーキテクチャ分野の製品を開発しなければならない。すなわち、従来のコスト優位から、差別化優位の戦略を選択する必要がある。

楊 英賢（台湾国立嘉義大学）『台湾自転車産業の発展とA-Teamが果たした役割 製品アーキテクチャの視点から』国際ビジネス研究第7巻第1号p141

ポーターの差別化優位の考え方が先にある

Work3 解説



中国：コスト優位

中国の自転車業者

のセグメント
差別化

台湾：差別化優位

ジャイアント

MERIDA

協調

部品メーカー

顧客セグメントを差別化する戦略、そのために協調

Work3 解説



差別化優位を選択する際に、なぜコーペティションを選択したのだろうか。

- ・革新的な高付加価値製品の開発生産性を向上させるために、協力サプライヤーシステム全体の能力向上に努め、産業全体の競争力を高めることに取り組んだ(張,2008)。

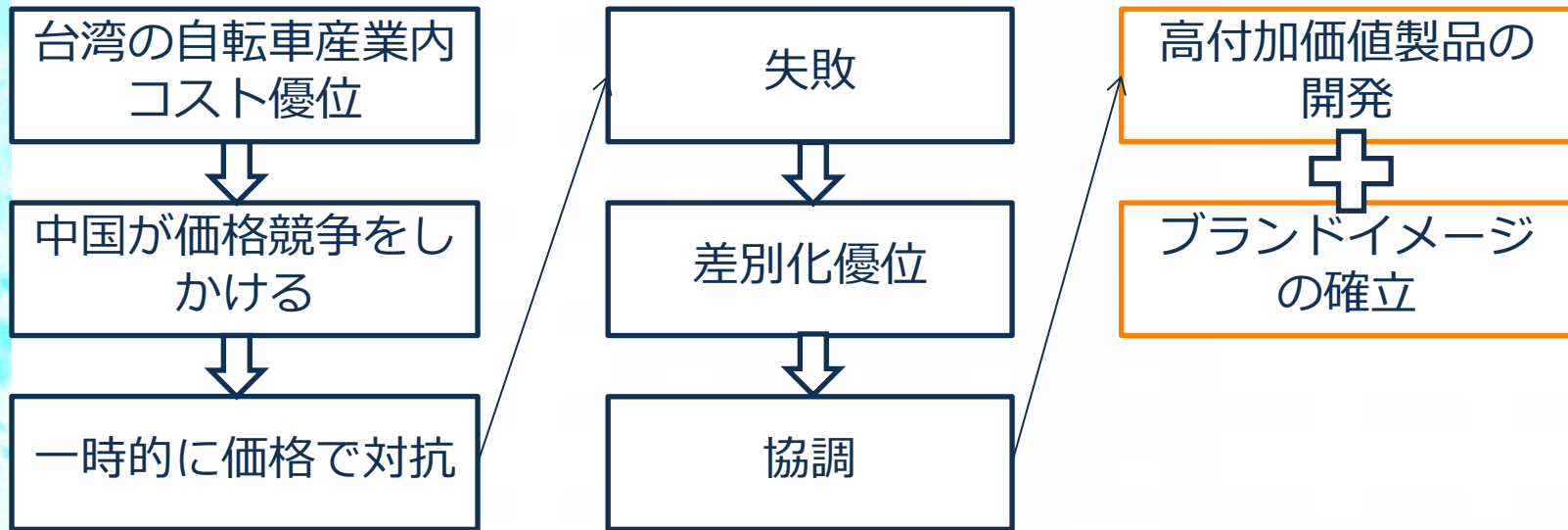
楊 英賢(台湾国立嘉義大学)『台湾自転車産業の発展とA-Teamが果たした役割 製品アーキテクチャの視点から』国際ビジネス研究第7巻第1号p139

(元来コスト優位であったが、その面では競争に勝てない。高付加価値商品を作り出すためには自社の情報を開示する代わりに、部品メーカーからも競争相手からも情報を得たかった。)

- ・ブランドイメージは、一つの企業だけで高めることはできない。そのために協同展覧会を開催するなどの取り組みが必要があった。

協調という戦略をとらざるを得なかった

Work3 解説



コーペティション経営がフィットした



限界点・問題点、まとめ

限界点・問題点、まとめ



- ・ 共通の目的が存在し、価値を高めるうえで他社の協力を得たい際には有用な手段である。
- ・ 一人勝ちが可能な場合（模倣困難性が高いなど）に選択する必要は無い
- ・ 補完的生産者との関係維持の難しさが存在する(情報開示への理解、共通の目的)
- ・ 戦略の持続性には疑問が残る

戦略策定としては最終手段である

参考文献



- ・ネイルバフ&ブランデンバーガー(2008)『ゲーム論で勝つ経営』（1～4章）日経ビジネス人文庫 2003年
- ・楊英賢(2011)「台湾自転車産業の発展とA-Teamが果たした役割 製品アーキテクチャの視点から」『国際ビジネス研究』第7巻第1号131-148
- ・井上達彦(2010)「競争戦略におけるビジネスシステム概念の系譜-価値創造システム研究の推移と分類-」『早稲田商学』第423号：539-579
- ・泉留維・中里裕美(2013)「地域通貨は地域社会にとどのような繋がりをもたらすのか-地域通貨ヒーナッツの事例をもとに-」『専修経済学論集』47(3): 1-16
- ・佐藤秀典・福澤光啓・藤本隆宏(2014)「自動車部品における製品アーキテクチャと取引方式-コンプレッサの事例-」『赤門マネジメントレビュー』13巻4号:145-166
- ・マイケル・ポーター（竹内弘高訳）『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド 1999年（1章-3章）
- ・多根清史『プレステ3はなぜ失敗したのか？』普遊社2007年

