

グローバル・バリューチェーンを 見る新たな視点 ：ビジネスモデル，競争戦略，雁行形態論

常磐大学総合政策学部教授 村中 均

むらなか・ひとし 1976年鳥取県生まれ。博士（学術）国際基督教大学。専門はマーケティング，国際ビジネス。著書に『グローバル教育財移動理論』（文眞堂，2014年），『すっきりわかるマーケティング戦略』（文眞堂，2023年）など。

21世紀に入り，我々は，AppleのiPhoneのような国際的な生産・流通ネットワークすなわちグローバル・バリューチェーンを基にした製品を手にする経験が多くなっている。グローバル・バリューチェーンは，様々な国そして企業による部品等を1つの製品としてパッケージ化し，様々な国に提供することを意味している。本稿は，ビジネスモデルの観点からグローバル・バリューチェーンについて説明を行う。グローバル・バリューチェーンは，企業内外の国際分業の体制のことであり，片やビジネスモデルは利益を生み出す仕組みであるが企業内外の国内外活動のモデルすなわちデザイン化のことであり，この2つは同床異夢なのである。

本稿では，まずビジネスモデルとは競争戦略を具体化したものであることを踏まえ，競争戦略とビジネスモデルとの関係を説明し，次にビジネスモデルを稼働させる経済原理がどういったものであるのか，成長著しいアジア企業の事例を基に説明し，それまでの議論を踏まえて，最後にビジネスモデルの視点からアジアの経済発展を説明する雁行形態論を捉え直し，グローバル・バリューチェーンについて説明を行う。

I 競争戦略とビジネスモデル

今日の成熟化した社会や市場では，経済や企業の成長のためのイノベーションが期待されており，デジタル化・ICT（情報通信技術）の進展によって，多くの産業でその構造が組み合わせ（モジュール）型に変化し，さらにその境界が曖昧になり融合的なものに変化してきている¹⁾。そういった動向と軌を一にして注目されてきたのが「ビジネスモデル」である。ビジネスモデルとは，企業の価値の創造と獲得の論理，具体的にいえば競争戦略（事業戦略）を

具現化した利益を生み出す仕組みであり（井上 2019），顧客との関係さらに企業間関係を捉える，現代の企業活動を俯瞰的に分析するフレームワークとなっている。それでは，競争戦略とビジネスモデルの関係について説明を行ってみよう。

競争戦略とは，企業が完全競争から利益が生じる独占の方向を目指すものである。競争戦略すなわち競争の優位性の源泉あるいは獲得については，企業の外部環境と内部環境に着目したものがあ。外部環境では，産業（業界）における位置付けである「ポジショニング」に着目し，内部環境では，技術や人材といった異質で

固有な「経営資源」、そして状況に柔軟に対応しそれらを組み合わせる「ダイナミック・ケイパビリティ」に着目する。

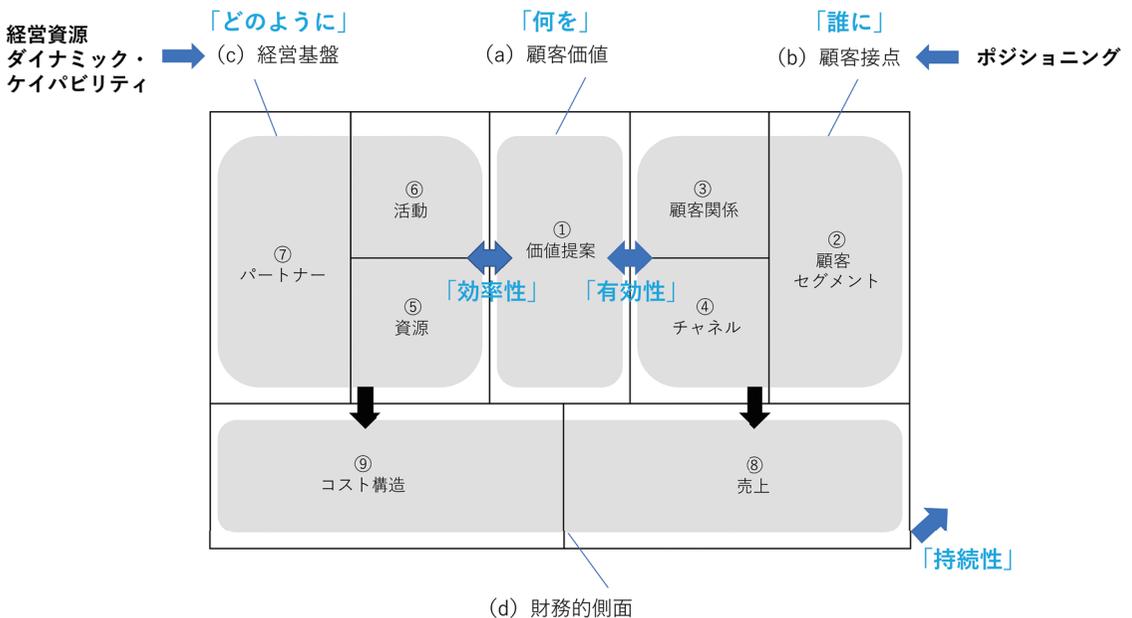
すなわち、競争をめぐるのは、ポジショニング、経営資源、ダイナミック・ケイパビリティの視座が存在している。そして、これらは、それぞれフィットする競争状況が異なり、ポジショニングは参入・移動障壁といった産業構造が影響している状況、経営資源は製品・サービスの差別化が競争の焦点となっている状況、そしてダイナミック・ケイパビリティは不確実性が高い環境下でイノベーションが競争の焦点となっている状況で重視される（入山 2019）。

ポジショニング、経営資源、ダイナミック・ケイパビリティは、それぞれ5フォース（顧客・競合企業・新規参入企業・供給業者・代替品）、VRIO（価値・希少性・模倣困難性・組織）、センシング・シー징ング・トランスフォーミング（感知・捕捉・変容）といった分析フ

レームワークが存在する²⁾。3つの分析フレームワークの統合は困難と考えるが、それらの視座をビジネスモデルに統合できると考える。そこで、先ほどの議論を踏まえ、その一試案を提示してみたい³⁾。

ビジネスモデルとは、競争戦略を具現化したものであり、具体的には、企業の外部環境と内部環境を分析し、「誰に」「何を」「どのように」提供し利益を上げるのかについて示したものである。外部環境分析ではポジショニングを分析し、内部環境分析では経営資源さらにダイナミック・ケイパビリティを分析する。これらを前提に、ビジネスモデルを考える際に一般的に用いられているビジネスモデル・キャンバス（オスターワルダー&ピニユール 2012）で競争戦略との関係を考えてみると、外部環境であり、具体的には②顧客セグメント③顧客関係④チャンネルといった項目からなり、主に「誰に」を意味する（b）顧客接点は主にポジショニ

図1 競争戦略とビジネスモデル・キャンバス



(出所) オスターワルダー&ピニユール (2012) より作成。

グを踏まえて考察し、内部環境であり、具体的には⑤資源⑥活動⑦パートナーといった項目からなり、主に「どのように」を意味する (c) 経営基盤は主に経営資源とダイナミック・ケイパビリティを踏まえて考察し、具体的には①価値提案のことで、主に「何を」を意味する (a) 顧客価値がそれらを統合する。そして (b) 顧客接点が⑧売上 (収益), (c) 経営基盤が⑨コスト構造を反映し、それらは売上−コスト=利益を示す (d) 財務的側面 (⑧売上⑨コスト構造の項目からなる) を表している。(a) 顧客価値と (b) 顧客接点の間には「有効性」が求められ、(a) 顧客価値と (c) 経営基盤の間には「効率性」が求められ、さらにそれらが「持続性」あること (加護野・井上 2004) すなわち外部環境と内部環境の変化・適合で、長期的な利益につながるのである。

これらのことを図示してみると図1のようになる⁴⁾。

以上のことから、競争戦略に係るポジショニング、経営資源、ダイナミック・ケイパビリティは、競争状況によって重視されるものは異なるが、視座そのものはビジネスモデルに統合可能であり、さらにいえば、ビジネスモデルを考える際には、この3つの視座が必要なのである。

II ビジネスモデルの経済原理 ：アジア企業の事例

企業の競争の優位性の源泉は、大きくはポジショニング、経営資源、ダイナミック・ケイパビリティによるものであるが、競争状況により重視されるものは異なり、参入・移動障壁といった産業構造が影響している状況ではポジ

ショニングが重視され、製品・サービスの差別化が競争の焦点となっている状況では経営資源が重視され、そして不確実性が高い環境下でイノベーションが競争の焦点となっている状況ではダイナミック・ケイパビリティが重視される (入山 2019)。

それらの競争戦略の視座は、利益を生み出す仕組みを意味するビジネスモデルに統合されることをI章で説明した。ここでは議論をさらに進め、ビジネスモデルを稼働させる経済原理はどういったものがあり、どのようにそれを反映させているのか、成長著しいアジア企業の事例を基に説明を行ってみよう。

ビジネスモデルを稼働させる、すなわち利益を生み出す基本的な経済原理は、「規模の経済」、「範囲の経済」、「ネットワークの経済」である。規模の経済は、単位当たりコストが、操業規模 (生産量) が拡大するにつれて低下していくことである。範囲の経済は、共通性のあるところで製品・サービスを組み合わせ、より高い価値が生み出されたり、それらを独立させた場合よりコストが低下することである。ネットワークの経済は、大きなネットワークであればあるほど価値が大きくなることであり、例として、ユーザーが増加すればするほど便益は高まることが挙げられる。

ポジショニングと経営資源が重視される競争状況では、規模の経済と範囲の経済の同時追求が主たる経済原理となるが (例として重厚長大企業)、現在のように特に不確実性が高く⁵⁾、イノベーションが求められる競争状況下では、企業内外の資源を状況に合わせて組み合わせるダイナミック・ケイパビリティが重視され、まず規模の経済を追求し、その後に範囲の経済を追求し、場合によってはネットワーク経済によ

りユーザーの囲い込みを行うことになる⁶⁾。

電子機器産業では、21世紀に入って、日本企業の凋落とは対照的にアジア企業は、アジア地域での機能特化（多くの場合は部品や組立て）を背景に分業体制を構築していったといわれており、先ほど説明したような経済原理を背景としたビジネスモデルを採用し、成長してきている⁷⁾。例えば、半導体のファウンドリ（受託生産）企業のTSMCは、製造機能に特化し生産規模を拡大させ、設計情報のIPコア（既に開発された回路ブロック）のライブラリを設け、顧客企業がそれを利用し短時間で設計できる開発支援サービスの提供を行い、スマホや医療機器さらに人工衛星等、幅広い範囲の電子機器に採用されてきている。EMS（電子機器受託生産）企業のホンハイ（Foxconn：鴻海精密工業）はデスクトップPCの半完成品受託生産（金型と部品の内製化を伴う）で成長し、その後、スマホ、ゲーム機、テレビ、プリンター等の受託生産を展開した。ファブレス（工場を持たない）企業のXiaomi（シャオミ）は、スマホのインターネット販売の特化から始まった。Xiaomiは開発者を含むユーザー（顧客）の意見交換の場のインターネット上のフォーラムでの意見を製品に反映させ、さらにユーザーに気に入った機能をSNS上に投稿してもらう、口コミを利用した販売促進を行ってきている。Xiaomiはユーザーコミュニティの成長を活用し、成長してきており、現在はスマホ以外にもテレビや空気清浄機といった家電や電気自動車を実店舗でも販売しており、さらにスマホの組立ての自動化工場を開設するに至っている。またネット企業でSNSを提供するテンセントは、メッセージングアプリのWeChatから始まり⁸⁾、その後WeChatのアプリ上で動くミニ

プログラムと呼ばれる金融、ネット通販、ゲーム、ホテル・交通予約、スポーツ・音楽・映画等のサービスを提供し、ユーザーの囲い込みを行っている。WeChatは統合的なスマホのアプリであり、スーパーアプリと呼ばれている。

以上の事例から、アジア企業は、ある機能に特化し規模の経済を追求し、その後範囲の経済を追求しており、さらにXiaomiやテンセントのようにネットワーク経済を背景に成長を遂げており（TSMCのIPコアのライブラリやホンハイが2021年から開始した電気自動車開発のコンソーシアムも利用・参加企業にとってネットワーク経済の効果が働いている）、結果として経営資源が蓄積され、ポジショニングの確立につながっているのが分かる。

III ビジネスモデルと雁行形態論

最後に、これまで説明した内容を踏まえ、ビジネスモデルの視点からアジアの経済発展を説明する雁行形態論を捉え直し、21世紀に入って電子機器産業を中心に、アジア地域に構築された国際的な生産・流通ネットワークすなわちグローバル・バリューチェーン⁹⁾ともいわれる国際分業（工程間分業）体制について説明し、さらに日本企業の課題の説明も行ってみた。ここでは、バリューチェーンは開発（設計）、生産（部品、組立て）、販売（流通）という機能から構成されると考える。

雁行形態論とは、日本がアジアの経済発展を主導する役割を果たし、日本の産業構造の変化が、貿易と投資によってアジア諸国に伝播するダイナミズムを捉えたものである¹⁰⁾（小島2003）。産業（あるいは製品）単位で国際的な伝播が起き、国際分業体制（産業間国際分

業)を構築していたのが、21世紀に入り、機能単位での国際分業体制(産業内国際分業)が構築されることになり、雁行形態論の枠組みの中で十分に説明できない状況が生まれた(池間2009)。グローバル・バリューチェーンのことで、アジア経済を主導した先頭の雁であった日本が必ずしもそうではないことを意味するようになった。

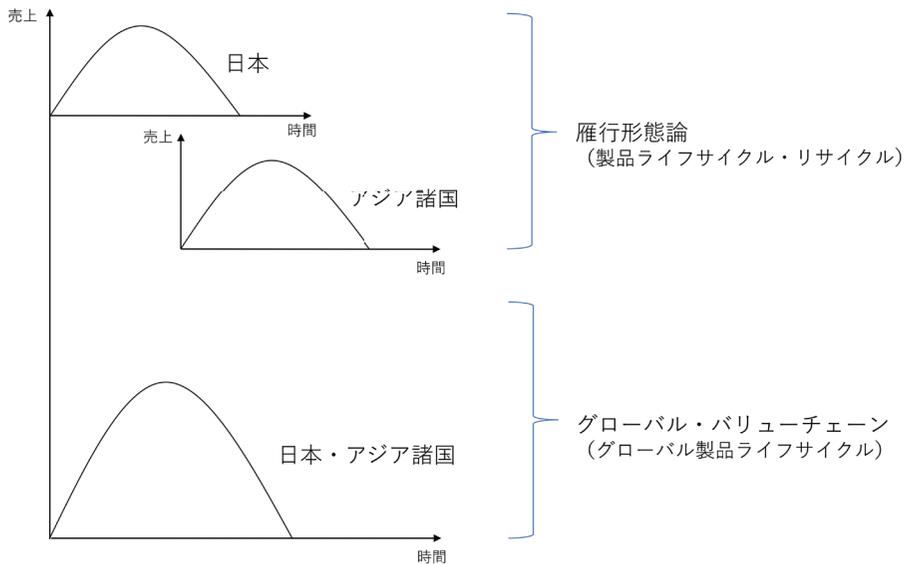
さて、これらのことを、製品を市場に投入する導入期から退場する衰退期までの売上の変化を意味する製品ライフサイクルの視点から捉えてみると、図2のように雁行形態論は日本で生産・販売された製品が日本での寿命を終える前にアジア諸国で生産・販売を開始する、製品ライフサイクルの延命(リサイクル)を意味しており、グローバル・バリューチェーンは世界同時の1回限りの生産・販売を行う、グローバル製品ライフサイクルを描くことになる(鈴木・村中2014)。

1990年代後半以降のデジタル化・ICTの進

展によって、多くの産業が、組み合わせ(モジュール)型の構造に変化し、日本企業や欧米企業が労働集約的な機能、具体的には生産(部品や組立て)機能をアジア諸国に移転したり、アジア企業に生産機能を外部化し、技術移転を行うことにつながった。このことは、日本企業からするとビジネスモデルの同時並行的なアジア地域への拡大、アジア企業からするとその受容を意味していた。

そして21世紀に入って、アジアを中心に複数の国に立地し、多様な企業が機能単位で分業を行うグローバル・バリューチェーンが構築され、アジア企業が成長し、アジア経済が躍進した。不確実性が高い環境下でイノベーションが競争の焦点となり、企業内外の経営資源を組み合わせるダイナミック・ケイパビリティが重視されるようになった。アジア企業は、特にダイナミック・ケイパビリティによって競争の優位性を獲得していったのだ。アジア企業の成長を、ビジネスモデルを稼働させる経済原理で考

図2 製品ライフサイクル視点の雁行形態論とグローバル・バリューチェーン



(出所) 鈴木・村中 (2014) より作成。

えると、II章で説明したようにアジア企業は、低付加価値な場合が多いがまずはある機能に特化し規模の経済性を高め、そこから範囲を拡げ範囲の経済性を高め、場合によってはさらにネットワーク経済性を高めている。このプロセスで、アジア企業は高付加価値な機能をも担うようになってきている。

雁行形態論は、日本企業のビジネスモデルそのものがアジア諸国に伝播する、タイムマシン経営（普及のタイムラグと経済発展差を利用し、後発国が近未来の成功した先発国のビジネスモデルを踏襲する）であったといえよう¹¹⁾。現在の企業は、グローバル・バリューチェーンが意味するように、アジアそして世界を視野に入れたビジネスモデルの構築が前提となっている。そういった中で日本企業は、近過去であるアジア企業の成長の逆方向タイムマシン経営として、ある機能に特化し、その後範囲を拡げていく（さらにネットワーク経済性を高める）というプロセス実施等を見做うことができるかが課題の一つである。それは結果として経営資源の蓄積、ポジショニングの確立につながっている。また、集合ニッチ戦略（シェーデ 2022）として、21世紀に入って日本企業が様々な産業の世界市場において強力かつ必要で高付加価値な部品等のサプライヤーとなっている状況を現時点の日本企業の生き残る道と論じられていることと関連している。

アジア諸国は日本の良さを活かしたり取り込んだり、そして日本はアジア諸国の良さを活かしたり取り込んでいくという相互作用性こそが日本そしてアジア経済の発展のダイナミズムとなり、あたかもV字編隊で飛行する雁群の先頭が飛行中に入れ替わっているように協調していくことが、21世紀の雁行形態論といえよ

う¹²⁾。

*本稿は、村中（2024a, 2024b, 2024c）を加筆・修正したものである。

【注】

- 1) モバイル端末（スマホ等）やセンサー（GPS等）、インターネットのブロードバンド化等のICTが発展し、現在では、IoT (Internet of Things) や第4次産業革命（インダストリー4.0）そしてSociety 5.0と呼ばれる、インターネットを媒介し、マイクロプロセッサとセンサーによってソフトウェアとハードウェアを連動させ、収集した様々なデータ（ビッグデータ）をAI（人工知能）で分析・活用することで、価値を創出し、さらに生産性を向上させることに社会的な注目が集まっている。
- 2) 3つの分析フレームワークについては、入山（2019）が詳しい解説を行っている。
- 3) 本稿の説明とは異なるが、競争戦略の視座をビジネスモデルに統合できるとする同様の見解として、小山（2020）が挙げられる。
- 4) 本稿では、基本的なビジネスモデルの考え方を説明するに留め、個別具体的な企業のビジネスモデル・キャンパスの各項目については、議論を行わない。
- 5) 外部環境の特徴は、より詳細には、現在はVolatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の英語の頭文字からVUCAと呼ばれている。
- 6) 同様の見解として、高木（2019）が挙げられる。
- 7) ここで取り上げるアジア企業の事例は、村山（2021）を参考にしていく。
- 8) 沿革の視点でいえば、PC用のメッセンジャーサービスのOICQ（後にQQに改名）が始まりで、WeChatはその発展型といわれる。
- 9) 本稿では議論単純化のため、詳細な説明を行わないが、現在、具体的にはメタナショナル戦略といわれる企業の国際化戦略を考える場合、バリューチェーン（直接財）だけでなく、さらに広くレイヤー構造（補完財）のことも加味したグローバルなビジネス・エコシステムの視点が重要である。これについての説明は、村中（2023a, 2023b）を参照されたい。
- 10) 1国1産業の輸入から生産そして輸出への変遷を能率化といい、これを雁行形態の「基本型」と呼び、1国の比較優位産業の変遷を多様化といい、これを雁行形態の「変型」と呼び、1産業の比較優位国の変遷を雁行形態の「国際伝播」と呼ぶ（小島 2003）。雁行形態論では、資本の蓄積の進展によって、産業の能率化と産業の多様化、さらに比較劣位化した産業の海外移転（直接投資含む）を繰り返していき、1国の経済発展のダイナミズムさらに国際分業のダイナミズムにつながると考える。
- 11) 同様の見解として、村山（2021）が挙げられる。
- 12) 本稿は理論的な分析を行っているが、精緻さについては今後の課題である。新しい視点を与えることを目的としており、理論が示す現実的な含意を重視する立場をとっている。

【参考文献】

- 池間誠編（2009）『国際経済の新構図』文眞堂。
井上達彦（2019）『ゼロからつくるビジネスモデル』東洋経済

- 新報社。
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- オスターワルダー, A. & ビニュール, Y. (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション』(小山龍介訳) 翔泳社。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣。
- 小島清 (2003) 『雁行型経済発展論 第1巻』文眞堂。
- 小山龍介 (2020) 『ビジネスモデル』ディスカヴァー・トゥエンティワン。
- シェーデ, U. (2022) 『再興 THE KAISHA』(渡部典子訳) 日本経済新聞出版。
- 鈴木典比古・村中均 (2014) 『グローバル教育財移動理論』文眞堂。
- 高木聡一郎 (2019) 『デフレミニング戦略』翔泳社。
- 村中均 (2023a) 「企業国際化戦略の課題」『世界経済評論 IMPACT』(2023.06.19: No.3001)。
- 村中均 (2023b) 「企業国際化戦略の方法論」『世界経済評論 IMPACT』(2023.09.11: No.3108)。
- 村中均 (2024a) 「競争戦略とビジネスモデル」『世界経済評論 IMPACT』(2024.03.18: No.3343)。
- 村中均 (2024b) 「ビジネスモデルの経済原理：アジア企業の事例」『世界経済評論 IMPACT』(2024.04.01: No.3354)。
- 村中均 (2024c) 「ビジネスモデルと雁行形態論」『世界経済評論 IMPACT』(2024.04.22: No.3382)。
- 村山宏 (2021) 『アジアのビジネスモデル』日経文庫。