

通信事業における戦略的関係と その評価

白石 規哲 (SHIRAISHI, Noriaki)

飯島 淳一 (IIJIMA, Junichi)

東京工業大学 大学院

社会理工学研究科

経営工学専攻

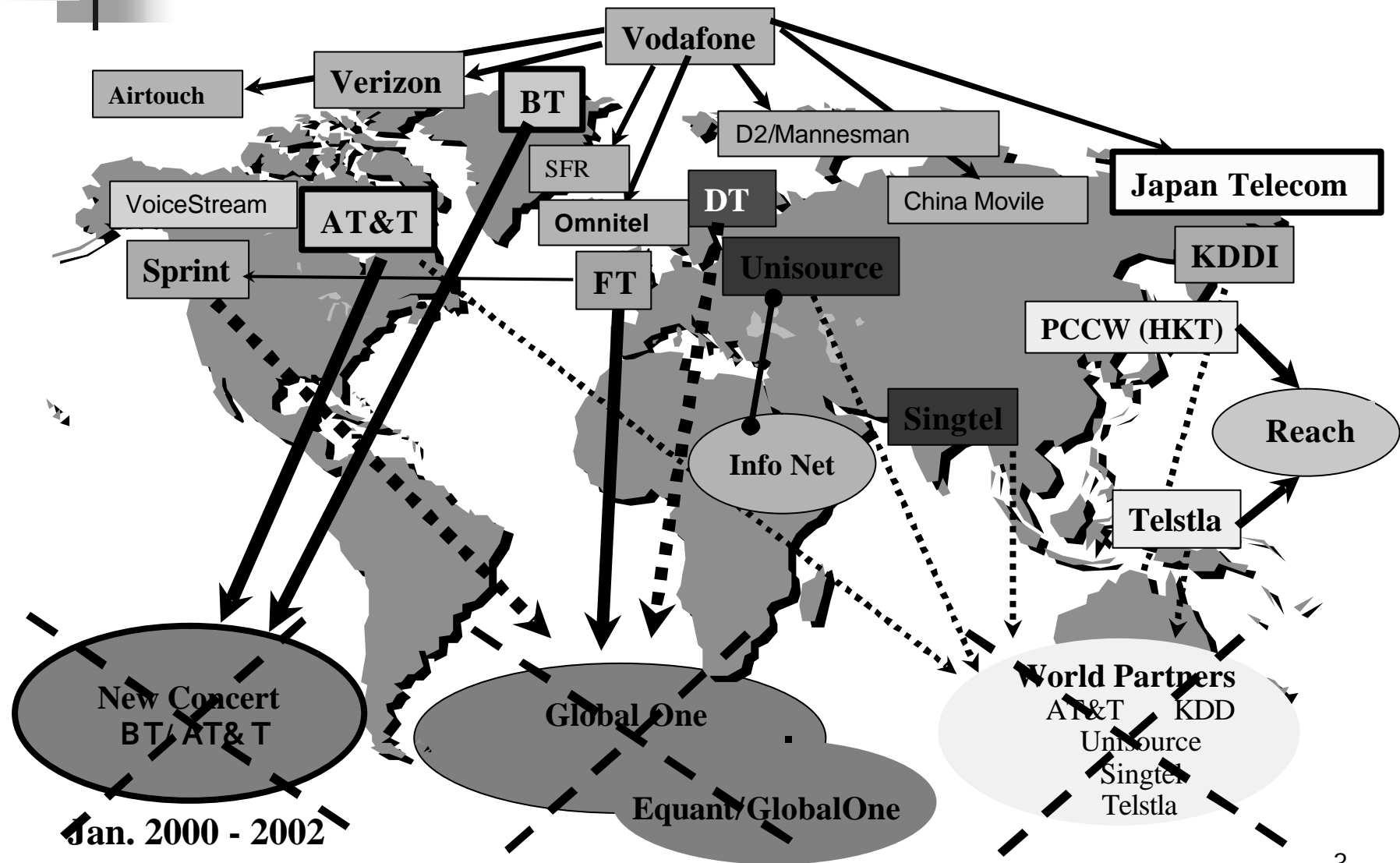
研究の背景

- 通信業界における多数の提携・M&Aの存在
 - ただし、失敗と考えられるものも多い

e.g. 1993 World Partners (AT&T, KDD, Singtel)
1994 Concert (BT/MCI)
1996 Global One (DT, FT, Sprint)
2000 AT&T/BT alliance (Concert) など

- 提携・M&A
 - 成否の評価基準
 - 成否を決定する要因 が不在

通信事業のM&A/戦略的提携



通信業界の状況

- **規制緩和とともに通信事業者による100以上の戦略的提携等**

(北米, EU、一部のアジア圏)

- **パターンの存在**

- M&A, 戦略的提携, 合併

- 国内での提携等、国際間の提携等

- 水平統合的、垂直統合的關係 etc.

- **成功と考えられるものの他、多数の失敗**

企業間の戦略的提携等と通信事業

M&A

一般的には意義、目的に相違

戦略的提携

通信事業において、戦略上の相違や使い分けを明確にすることが困難。

合 弁

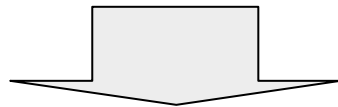
その他の提携等

規制環境、市場環境

**電気通信事業における戦略的な行動を説明・定義する
新しい概念の必要性**

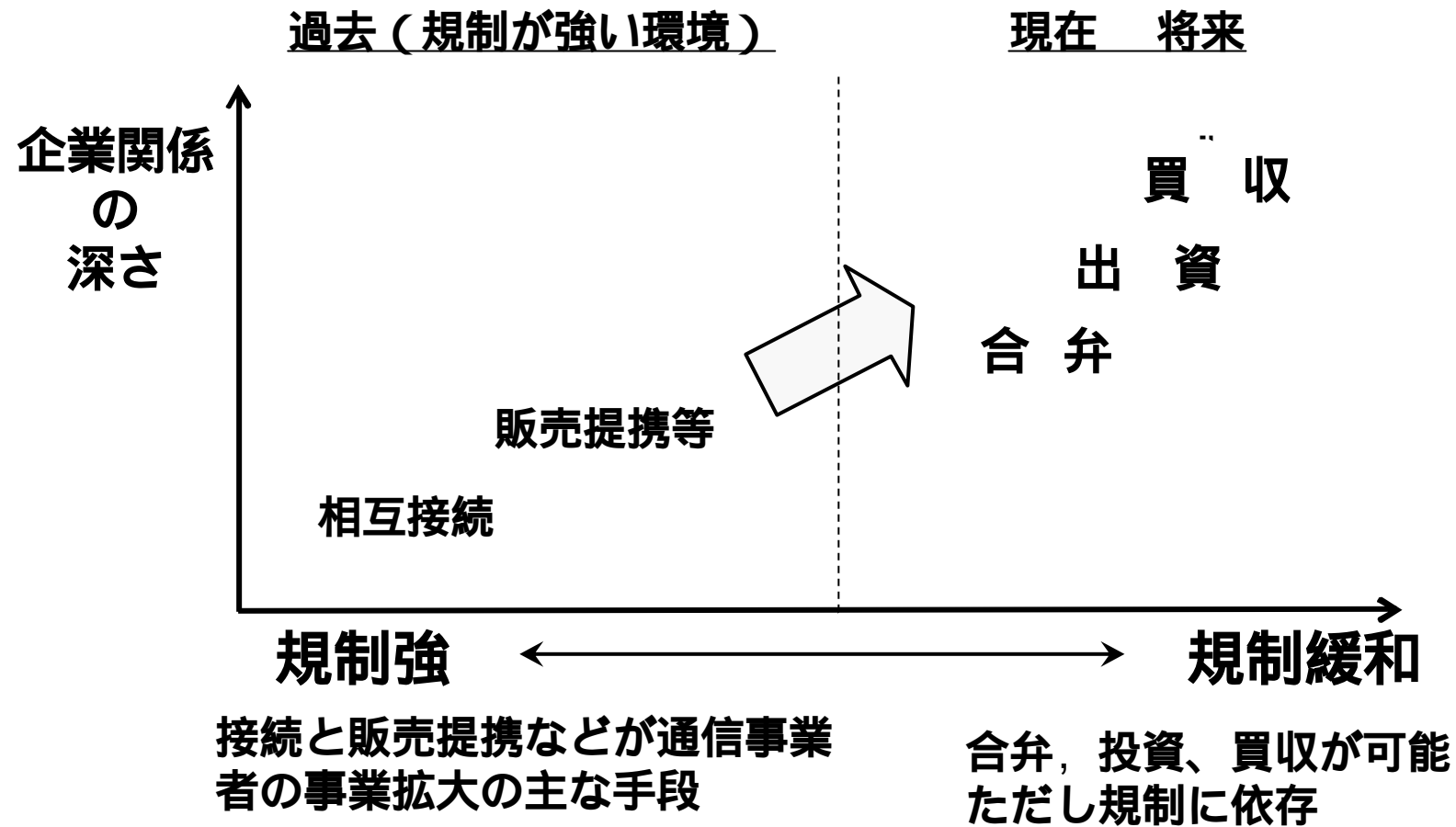
通信事業における企業間関係の特徴

- ネットワーク外部性
- 選択された企業間関係と戦略が区分しにくい
 - 1. 戦略的提携 2. 資本参加、買収
 - 3. 合併 4. その他 (販売提携など)
- 規制と提携形態の関係が強いと考えられる
 - 外資規制、参入規制, 独占的事業者への規制 等
- 企業間関係の選択は企業統合を目指すステップとも理解可能



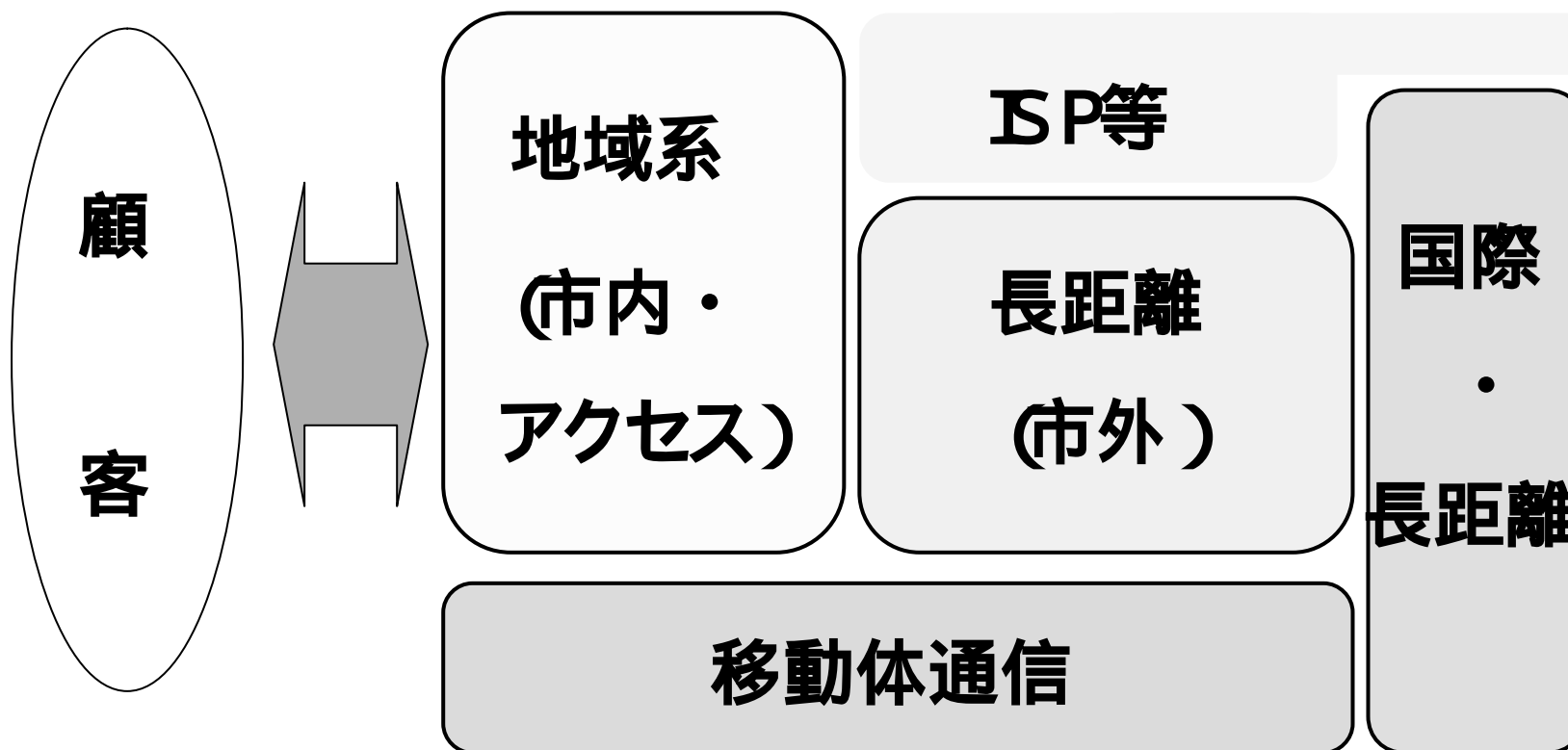
“戦略的関係” 概念の導入

通信事業者の関係構築の方向

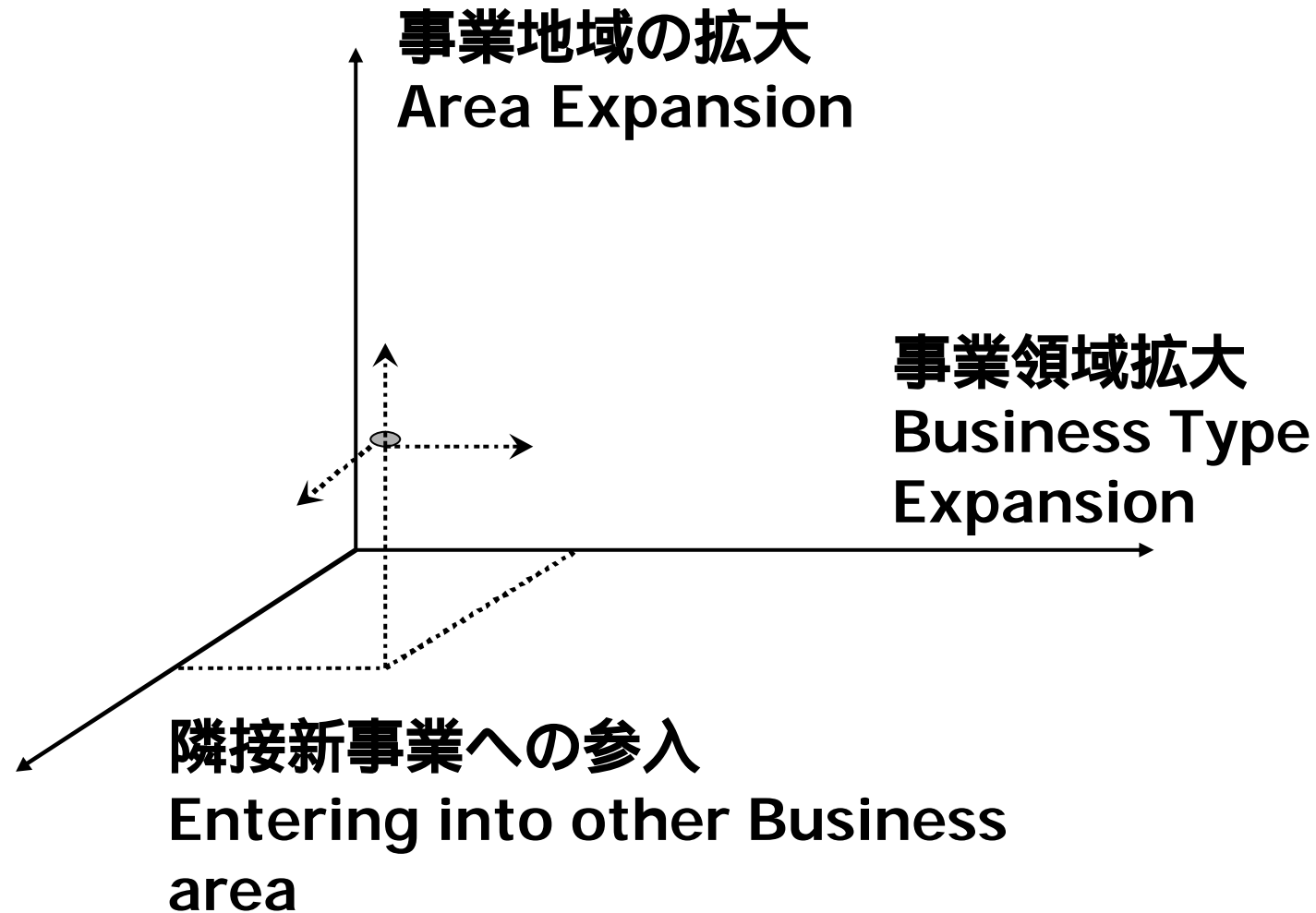


通信事業の分類構造（事業領域）

通信事業には特有の区分が存在



戦略的関係の分類例



提携等の成否評価 (分類と事例)

■ 財務的指標

- ROA/ROI/ROS (Return On Sales) - Banker et.al(1996)
- 株価・時価総額 - Anand et al. (2000)

■ 戦略評価・主観的評価

- 自己評価(Cognitive) Nayyar(1992) Very et al.(1997)
- 外部からの評価 (Reputation) Dollinger, M.J. et.al(1997)
- 関係の継続性 Shaver et.al (1997)
- 従業員の評価・満足度 (実際には内部評価)

成否の評価 - 試行

- **評価対象の戦略的関係の抽出**
 - 約100 の戦略的提携、M&As、合併を対象
 - 株価の推移データ、企業業績データを調査

- **各企業間関係の分類と分析**
 - 業界固有の状況を考慮した分類
(e.g. 地理的拡大、事業領域拡大、レイヤの拡大)
 - 各分類と企業評価の関連の分析

戦略的関係の分類と評価指標

- **株価（短期的変動）と分類の相関**
 - 短期的株価変動と通信事業における戦略的関係の分類には明確な相関は見出せない。
 - 現状では、前述の分類と株価を指標とした成否の相関は見出せていない。

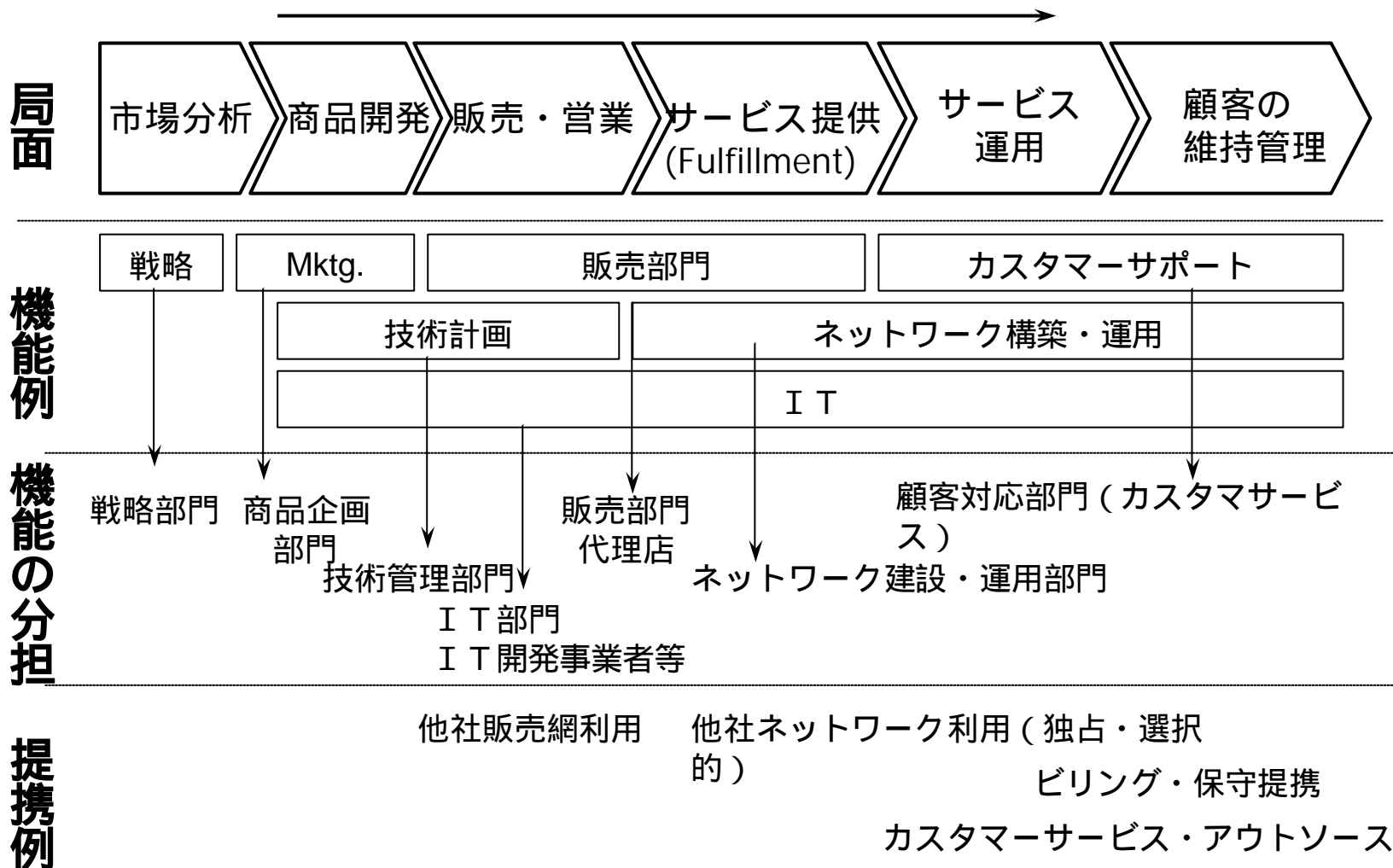
今後の課題（研究の方向）

- 財務的指標と成否の相関の限界
 - 企業買収・M & Aの多発
 - 同一企業による多数のM & A
 - 連続性の確保が困難 長期的な評価の意義
- 財務的指標以外の検討
 - 戦略の評価 など
- ビジネスプロセスに関する分析

ビジネスプロセスと企業間関係の相関と類型化

ビジネスプロセス – 通信の例

顧客に関するイベントの流れ



参考 航空業界における提携等

リソースの
コミットメント
高

Accounting CRS link IT Development	Management Contract Strategic Partnership	Equity
Block Seat/Space agreement Revenue Sharing	Cargo cooperation Joint freighter flight Joint Venture Schedule coordination	Coop on Sales Joint FFP Joint advertising
Codes share Cargo code share	Fuel purchasing Joint insurance Revenue Pooling	Slot-sharing Maintenance Catering JV Through Check-in

→ 複雑性

Rhoades, D.L. et al. (1997) *A typology of strategic alliances in the airline industry*

J.of Air Transport Mgmt. Vol.3, pp.109-114.

Gudmundsson, S.V. and Rhoades, D.L. (2001), *Airline alliance survival analysis: typology, strategy and duration*,

Transport Policy Vol.8, pp.209-218

通信事業における戦略的関係と その評価

白石 規哲 (SHIRAIISHI, Noriaki)

飯島 淳一 (IIJIMA, Junichi)

東京工業大学 大学院

社会理工学研究科

経営工学専攻