

# 電子図書館サービスにおける国際戦略提携

中村裕哲（愛知学院大学大学院）

## I 本研究の目的と問題意識

戦略提携は、一般的に、企業の持つ競争上の優位性の強化と拡大、他方では自社の弱点を補完しようとするパートナー間での力を経営資源の相互利用を動機として成立する<sup>1</sup>。あえて戦略と冠するのも、多国籍企業が選択する提携には、企業存亡に関わる重要な事業戦略だからであるという意味付けがあるからだ<sup>2</sup>。戦略提携は国際化戦略の一手段であり、この国際化について、フリードマン（Friedman）や大前は、グローバリゼーションが積極的に進んでいるという説をとる。他方、諸上は、ゲマワット（Ghemawat）の所説から、セミ・グローバリゼーション<sup>3</sup>の段階であるとする<sup>4</sup>。筆者もこの立場に立つ。なぜならゲマワット（2001）のいうCAGE（文化的距離・政治的な距離・地理的な距離・経済的な距離）の概念が、グローバル化のスピードに影響するという説は、ボーン・グローバル企業が注目される今日、同時性にバラつきのある国際化でもあることから、重要な視点だと考えられる（見做せる）からだからである。

本稿は、戦略提携こそ、その特徴付けがなされた1980年代と、セミ・グローバリゼーションの進む現在において、同質性と併せて変化も生じているのではないかという問題意識に基づく論考である。その変化をもたらすものは、非製造業の国際化の増加に由来し、その背景には、政治・社会・技術という外部環境の変化が大きく関わるようだ。

本稿では、事例研究をふまえて、非製造業の戦略提携の一事例として電子図書館の戦略提携を取り上げる。

ここで「電子図書館サービス」を取り上げるのは、アメリカにおいて、公共図書館の95パーセントで、電子書籍（書籍の内容としての文字、記号、画像、音声、動画等を磁性体などの素材に電磁的、またはレーザー光等で記録した情報（コンテンツ）から成り、多くの場合、そのデータは、ネットワークで流通する）<sup>5</sup>が、提供されているためである。<sup>6</sup>

近年、電子図書館サービスの日本への進出に際して、戦略提携が行われていることが報道され始めている。この現象を分析したうえで、何らかの戦略的示唆を導くとしよう。対象企業は、その米国でデファクト標準となった電子図書館サービスで、日本市場への参入は、サービスライフサイクルの導入期にあたる。

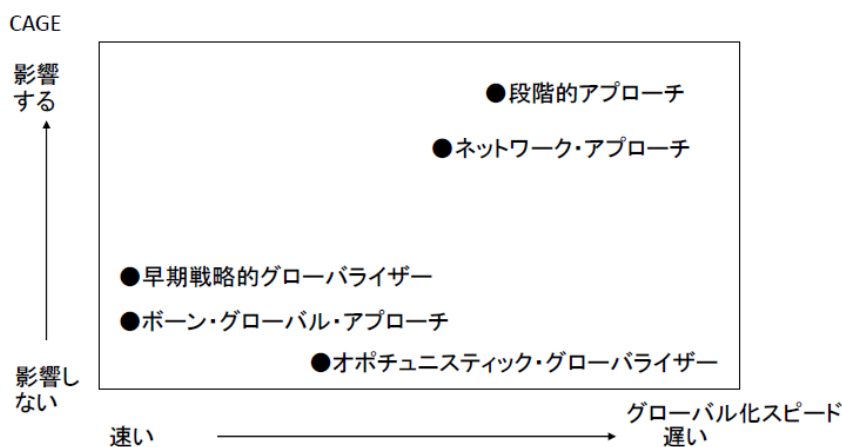
## II 先行研究

### 1 国際化理論に関する先行研究

企業が競争優位をいち早く築く方法に、国際的な戦略提携がある。戦略提携は、グリーンフィールド投資、合併や買収による参入と並ぶ海外市場への参入方式である。

国際化理論について、ハバード（Hubbard(2013)）は、「段階的アプローチ」「ネットワーク・アプローチ」「ボーン・グローバル・アプローチ」「早期戦略的グローバリゼーション」「オポチュニスティック・グローバリゼーション」の存在をあげている。

図表1 国際化理論のCAGEの影響



出所：ハバード(2013)をもとに著者作成。

ジョンソン（ヨハンソン） and バールネ（バールン）（Johanson and Vahlne(1977)）は、この内、「段階的アプローチ」、すなわち「企業が最初に国境を越えて展開しようとする時に、言語などの文化的特徴が類似している地域を好む傾向がある」ことを発見し、そ

の関係を「文化的距離」と呼んだ。この「距離」を考える時、ゲマワット(2001, 2007)のCAGE距離のフレームワークが有効である。このフレームワークは、「国ごとの差異を、文化的(Cultural)、制度的／政治的(Administrative/ Political)、地理的(Geographical)、経済的(Economic)という4つの側面(これらを総称してCAGEと呼ぶ)における隔たりからモデル化」している。

またゲマワット(2012)<sup>7</sup>は、CAGEフレームワークを継承しながらも、「世界は自立的国家の集まり(ワールド1.0)でもなければ、完全にフラットな場所(ワールド2.0)でもない。きわめて本国よりの国もあれば、それほどではない国もある。ややグローバルな場所である」とし、いわゆるセミ・グローバルな環境であることを示している。また、その中で、業種として「ITサービスの場合、地理的な隔たりよりも言語的な隔たりのほうが重要である。」と述べ、文化的距離の中の言語が鍵になることを提示している。

この段階的アプローチは、類似した言語や文化の国への進出の後、異なる言語・文化を有する国への進出において国際的な戦略提携が有効であると考えられる。この理論を「ウプサラ理論」という。ウプサラ理論について「文化的距離」が基軸になっているが、より広い概念のCAGE距離のフレームワークに置き換え、これら国際化理論を、CAGEとグローバル化スピードの2軸にまとめたのが図表1であり、その特徴を整理したのが、図表2である。

図表2 国際化理論の整理

国際化の理論	理論の概要	時間軸	研究	事例
段階的アプローチ(ウプサラ理論)	企業は、海外における事業を段階的に増やす形で展開する。	ゆっくり	Johanson and Vahlne (1977) Zaheer (2002)	
ネットワーク・アプローチ	国際企業同士の公式、非公式の様々な関係、バリューチェーンの各段階における他企業との連携、専門組織などへの参加が含まれる。	ゆっくり	Hynes (2010) Oviatt and Mcdougall (2005)	デンソー 銀行
ボーン・グローバル・アプローチ	インターネットなどの新しいテクノロジーに依存している。商品提供が標準化されている。	ウプサラ理論に比べ比較的短時間	Knight and Cavusgil (1996) Autio, Sapienza, and Almedia (2000) Callaway (2008) MacDougall and Oviatt (2000)	シャオミ 米テスラ・モーターズ

早期戦略的グローバルライザー	戦略的に国際化した企業。ビジネスの本質が国際的だということではなく、経営陣の決断により国際化が決定される。	アップサラ理論に比べ比較的短時間	Wood et al., (2011)	日本電産 ソフトバンク ファスト・リテ ーリング
オポチュニスティック・グローバルライザー	できるだけ多くの市場において「規模の経済を利用すべきだと理解している。」	無関係規模の経済の追求		アルセロール・ミッタル(鉄鋼) BP(石油) ラファージェ(セメント)

出所：ハバード(2013)をもとに著者作成。

また、ハバード(2013)<sup>8</sup>は、このアップサラ理論と外的要因の質的变化から生まれたその他のアプローチによる国際化の増加は、昨今の特徴であるとする。この質的な変化の基となった外的要因とは、①政治的要因として、「旧ソビエト連邦の崩壊」(1991年)、「中国のWTO(世界貿易機関)加盟」(2001年)、「EU経済圏の誕生」(2007年)、②技術的要因として、「インターネットの登場」など技術革新、③経済的要因として、「生産拠点の発展途上国へのシフト」をあげている。

## 2 電子図書館・電子メディアに関する先行研究

長塚(2002)<sup>9</sup>は、「世界で最も歴史があり、産業規模も大きい米国のデータベース産業と比較することで、わが国データベース産業の現状と課題を明らかにした」。特に、米国と日本のデータベース産業の格差要因について、歴史的な差異、言語、政府の支援、インターネットの普及状況などから分析する。

奥村(2010)<sup>10</sup>は、メガメディア(テレコム・メディア・インターネット)の買収・合併・提携について分析し、時期的には、2007年の金融情報グローバルメディアである米(加)トムソン社と英ロイター社の合併を含めて分析している。このトムソンロイター社は、電子ジャーナル「Web of Science」を有している。また、奥村は、国際テレコムメディアを目指す提携についてもグローバル競争の重要な戦略として捉えている。

ハーフェズ&スキナー(Hafez, K., & Skinner, A. (2007))<sup>11</sup>は、メディアのグローバル化の程度を分析している。これらにより、メディアや電子書籍のグローバル化の提携、

M&Aの事例を俯瞰することができる。

図書館の提携に関する研究では、宮原（2008）<sup>12</sup>、中元（2010）<sup>13</sup>が知られる。宮原は、シンガポールにおける公共図書館についてまとめている。また、中元は、電子ジャーナル・データベースにかかわる国際的な図書館連携の展開について論じている。

電子図書館の誕生については、ジョイント&ロー（Joint, N., & Law, D. (2000)）<sup>14</sup>が、アメリカの公共図書館における電子書籍および利用するデバイスの調査ではマックナイトとダーネリー（McKnight, C., & Dearnley, J. (2003)）<sup>15</sup>による研究がある。

曾根・三瓶（2012）<sup>16</sup>は、グローバルな電子書籍流通の動向と市場分析、学術電子書籍流通市場の分析について述べている。伊藤（2015）は、アメリカの公共図書館の事例を基に、電子図書館に関わる問題点や、図書館、出版社、ベンダーの対立をまとめ、電子書籍貸出しサービスについての現状把握と課題の抽出を行っている。電子図書館の提携を正面から論じてはいないが、電子書籍の流通、電子図書館としての機能と連携は、提携を探る参考になる。

### Ⅲ 戦略提携の変遷

竹田（1998ab）による1990年から1996年にかけての調査によれば、提携（合弁および契約）の数が「半導体・コンピュータ」、「通信機器・電気一般」、「自動車」、「化学」の4業種だけで全体の半数に達しているという。「いかに国際提携がこの4つの業種に集中しているかが明らかである」とする。竹田の研究は、「国際提携の全体的な動向把握はこの種の新聞記事によらねばならない現状」として、新聞データからの集計分析に依っている。この竹田の研究手法を手掛かりに、2004年の提携の数を調査した（図表3）。2004年においては、この4業種の割合が25パーセントであり、コンテンツサービスなどを含む非製造業の割合が25パーセントである。4業種が重要であることに変わりはないが、非製造業の提携事例が増加した。

進出地域の構成割合を調査すると、図表5のようにアジアへの進出が19.7パーセント

から 73.8 パーセントに増加した。また、合弁と契約のバランスでは、全体的に合弁の割合が増えた。それは、アジアの合弁割合の増加に起因する。

図表 3 4 業種の進出地域形態別内訳 (1990~96)

年次	米州			欧州			アジア			合計 (件)		
	合弁	契約	計	合弁	契約	計	合弁	契約	計	合弁	契約	計
1990	13	78	91	13	41	54	3	12	15	29	131	160
1991	25	111	136	14	57	71	3	11	14	42	179	221
1992	24	171	195	13	52	65	5	28	33	42	251	393
1993	21	143	164	9	37	46	25	39	64	55	219	274
1994	26	156	182	12	53	65	30	49	9	68	258	326
1995	24	154	178	16	50	66	37	69	106	77	273	350
1996	9	147	156	13	49	62	21	43	64	43	239	282

出所：竹田(1998b)130 ページ (合計と%の項目を除いた)。

図表 4 日本企業の提携進出地域・形態別内訳 (2004)

年次	米州			欧州			アジア			合計 (件)		
	合弁	契約	計	合弁	契約	計	合弁	契約	計	合弁	契約	計
2004	4	15	19	9	53	62	175	120	295	204	295	499

出所：日経テレコン (検索対象紙『日本経済新聞』『日経産業新聞』『日経MJ』、検索対象年 2004 年) より作成。

図表 5 日本企業の進出地域別内訳 (1990~1996, 2004)

	米州	欧州	アジア
1990-96 年	57.8	22.5	19.7
2004 年	3.7	12.2	73.8

出所：竹田(1998) 130 ページより 1990 年-1996 年の項目を作成。日経テレコンから 2004 年分を著者作成。

一方、インターネットという社会基盤の充実につれて、サービス業の海外進出も増え始め、UNCTAD(2006)によれば、「世界のサービス産業の業種別対外直接投資残高の推移では、すべての業種で残高が増加しており、とりわけ金融、事業所向けサービス業および運輸・倉庫・通信の伸びが著しい」とされる<sup>17</sup>。また、南米、アジア、あるいは東欧においても、市場参入の半数以上が戦略提携による<sup>18</sup>。つまり、新興市場においては、契約における提携や協力による提携など、提携が中心である<sup>19</sup>。そして、世界のグローバル企業トップ 500 社は、平均して 1 社あたり 60 件の大規模な戦略提携に関わっているとされる<sup>20</sup>。以上を纏

めると、外部環境の変化が戦略提携業種にも影響を与えたのは明白である。

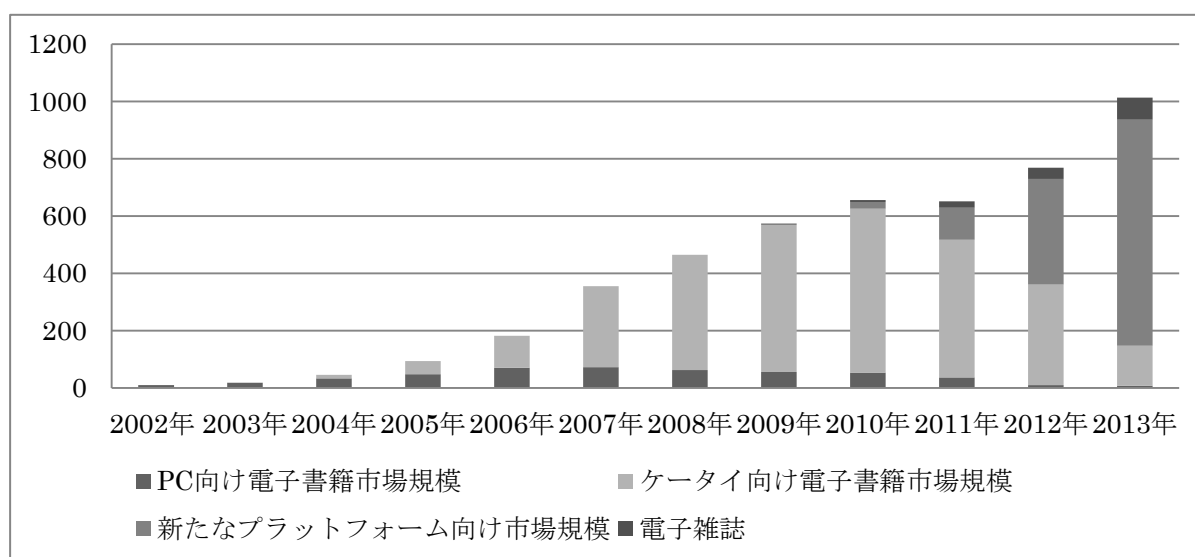
## IV 事例研究

### 1 電子書籍市場の概観

日本の電子書籍市場は、2013年において、電子雑誌を除くと936億円、前年対比28.3%増となった。2005年から市場を牽引した携帯電話向けコンテンツが縮小し、2011年から専用の読書端末やそのアプリケーションをiPADなど新たなプラットフォームで利用する形式の電子書籍のタイトルが増加した<sup>21</sup>。紙の書籍の市場は、2013年時点で書籍7851億円、雑誌市場は8972億円である。

この日本の電子書籍市場のほとんどはコミックで構成されている。米国の市場統計でいわれる一般書分野での電子書籍構成比率が約20%存在するのとは大きな差がある<sup>22</sup>。

図表6 日本の電子書籍の普及



出所:インプレス総合研究所(編)『電子書籍ビジネス調査報告書2014』。植村・野口『電子図書館・電子書籍貸出サービス』ポット出版,2014年,21ページより引用。

### 2 電子図書館

電子図書館は、「電子的情報資料を収集・作成・整理・保存し、ネットワークを介して提供するとともに、外部の情報源へのアクセスの可能性を持つもの」と定義<sup>23</sup>される。そし

て、電子図書館を構成する 3 要件は、「①電子書籍の貸出提供サービス、②全文データベースサービス、③ネットワーク情報資源の蓄積・保存」とされている<sup>24</sup>。

電子図書館の導入のメリットは、「①所蔵スペースの節約、②資料組織化・維持管理に関する手間・コストの軽減、③非来館による 24 時間利用（貸出・返却も可能）、④資料の保存」<sup>25</sup>の 4 点が挙げられている。特に書籍を格納するスペースとユーザーニーズに応えるための電子書籍による配架は重要な施策ということができる。

他方電子図書館にも利用上の制約があり、「デジタルデータは単にデータが存在するだけでは十分な閲覧サービスが提供できない。つまり再生環境と一体となって読者は「読む」ことが可能になる」<sup>26</sup>とされる。

図書館としての「閲覧」、「貸出」、「返却」という機能を考えると、書籍の電子化と併せて、紙の図書館の持つ機能を電子的に再現する必要がある。

図表 7 電子図書館サービスの区分

	不特定の利用者	特定の利用者
来館	①図書館に来館することで、誰でも閲覧できるケース	②図書館に来館することで、特定の利用者が閲覧できるケース
非来館	③図書館に来館せずに、誰でも閲覧できるケース	④図書館に来館せずに特定の利用者が閲覧できるケース

出所：植村八潮・野口武悟『電子図書館・電子書籍貸出サービス 調査報告 2014』, 2014 年, ポット出版 27 ページより転載。

また、図書館は、管理運用のために基幹システムで運用されている。したがって、「図書館が既に紙の書籍の管理に採用している基幹システムとの連携を実現する必要がある。これは、①利用者の認証機能、②資料の管理機能（書誌）、③利用実績の管理機能」<sup>27</sup>と 3 つの機能要件から成っている。ここに電子書籍のシステムもシームレスに接続されなければならない。図書館の運営主体にとっては、2 つのシステムの併存は非効率で受け入れにくい。電子図書館をサービスに取り入れる際のハードルを低くすることが導入の要件となる。



### 3 米国の電子図書館の現状

米国における電子図書館は、ダウンロード形式の電子書籍の提供が主流である。著作権管理機能を実装した電子図書館事業者のプラットフォーム上で管理される。この電子図書館システムは、①ダウンロードした書籍コンテンツは、貸出期間中、オフラインでも閲覧することができる、②紙の書籍と同様に貸し出しは一回に一人に限定することができる、③貸出期間を過ぎるとその利用者のデバイスからは消失し、予約待ちの別の利用者が貸し出し手続きを行うことができる、という特徴がある。

「このダウンロード型の貸し出しサービスは、2003年にオーバードライブ社が始めたモデルで、当初は、PDFファイルをパソコンにダウンロードしていたが、普及するさまざまなモバイル機器に対応するアプリを開発し、現在ではEPUBフォーマットのデータを利用者の書籍リーダーやスマートフォン、タブレット等にダウンロードして閲覧できるようになっている。同社のモデルは後に市場に参入した3M社やBaker & Talor社など複数のベンダーでも採用されているが、オーバードライブ社は、現在でも9割以上の図書館が利用している最大手であり、そのサービスに対する図書館の評価も抜きん出て高い」<sup>28</sup>とされている。

### 4 日本の電子図書館の現状

日本の電子図書館は、米国のビル・クリントン政権におけるアルバート・ゴア副大統領の『情報スーパーハイウェイ』構想の影響を受け、「パイロット電子図書館プロジェクト」「次世代電子図書館システム研究開発事業」などが実施された<sup>29</sup>が、1990年代に公共図書館において電子図書館の取り組みが行われることはなかった<sup>30</sup>。

現状、2014年9月時点で公共図書館において電子書籍貸出システムを導入・実施している図書館は、30館となっているが、公共図書館の中央館が1,352館<sup>31</sup>全体で3千数百館であることから、決して多くの図書館でサービスされているわけではない。

また、日本で一般的な書籍を配信している電子図書館サービスは、公共図書館などを対

象にしている株式会社図書館流通センターの「TRC-DL」や、京セラ丸善システムインテグレーション株式会社の大学図書館向けサービス「BookLooper」などがある<sup>32</sup>。

KADOKAWA、講談社、紀伊國屋書店の3社による「株式会社日本電子図書館サービス」は、2015年4月にLibrariEの販売を開始した。

大学図書館においては、欧米のオンラインジャーナルが導入され、既存の紙媒体からの置き換えが進んでいる。この意味で、日本では、公共図書館に比べると専門ジャーナルの電子化の普及速度は速い。日本においても大学から公共図書館に電子の書籍・雑誌の普及が始まる可能性が高く、未開拓市場が広がっている。

## 5 オーバードライブ社（米国）の事業展開

オーバードライブ社は、1986年に設立された。当初は、アナログメディアをインタラクティブなフロッピーディスクやCD-ROMなどのデジタルフォーマットに変換することから事業を始めた。

1995年のマイクロソフト社によるWindows95の発売と普及は、同時にインターネットの普及も加速した。すなわち、1998年米国家計調査によれば、「米国の家庭におけるパソコンの普及率は約50%、その半分がインターネットに接続されているとされている<sup>33</sup>。

インターネットの普及で、インフラが充実し、デジタルメディアのコンテンツ配信も可能になったため、オーバードライブ社は、オンラインのサービスに態様を変更した。2000年に、同社は流通事業を開始し、そこからオンラインの電子書籍およびダウンロード型のオーディオブックのリポジトリを開設した。

米国内では、90%以上の図書館がオーバードライブ社の電子図書館システムを導入し、世界的には36カ国28,000館に広がっている。オーバードライブ社の拠点は、オーストラリア、カナダ、メキシコ、シンガポールにも置かれている<sup>34</sup>。

同社の仕組みは、オーストラリア・ニュージーランドで85%、英国では80%の公共図書館に導入され、それらの国ではデファクトスタンダードとなった。

## 6 メディアドゥ社（日本）の事業展開

メディアドゥ社は、1999年4月に設立された。同社は、当初携帯電話向けのサービスを開始し、携帯電話の加速度的な普及という外部環境と相まって業績を伸ばした。

その後、いったん売り上げが縮小した後、メディアドゥ社は、携帯事業から電子出版事業に標的市場を変える戦略を採用した。

2006年「電子書籍」配信サービスを開始した。携帯各社への電子書籍ポータルサイト提供も始まり、電子読書用ビューワー提供と併せ業績を伸ばした。同社は、さらにバリューチェーンの上流へ向かい、電子書籍コンテンツの「取次」を開始した。

同社は大手出版社をはじめ、数百社におよぶ出版社の作品を「取次」し、自ら「電子書籍ディストリビュータ」と標榜するに至った。また、電子書籍ビジネスに関するコンサルティングやシステム提供まで提供する「ソリューション・ビジネス」としての展開も開始した。

メディアドゥ社が提案する電子図書館のメリットも、概ねオーバードライブ社と一致する。メディアドゥ社は、電子図書館のメリットとして次の6点を挙げている<sup>35</sup>。

- ①24時間365日、インターネットにつながる環境があれば、どこからでも利用が可能。
- ②貸出書籍は、期限を過ぎると自動的に仮想書棚から消え、次の読者に貸し出しできる。
- ③図書館のスペースの問題が解消される。
- ④文字の拡大など障害者のアクセス向上にも役立つ
- ⑤電子書籍を管理するシステムで、選書に役立ち、また、試し読みも即座に行える。
- ⑥書籍の破損や落書きが電子書籍ではないため、修繕や再購入の必要がない。

## 7 両社の戦略提携

オーバードライブ社は、日本市場への進出と自社プラットフォームにおける日本のデジタルコンテンツの提供に際して、戦略提携を実施することにした。

戦略提携の内容は、①日本国内における電子図書館サービス事業の推進、②オーバードライブ社の英語・多国語言語コンテンツの国内配信、③国内コンテンツのオーバードライブ社を通じた海外配信である。

### (1) 戦略提携の目的

日本での戦略提携の目的は、米国市場におけるオーバードライブ社の成功要因を再現することである。それは、①様々なデバイスあるいはプラットフォームへのコンテンツ提供、②図書館、出版社、読者という利害関係者間で、価値を創出するための多様な提供形態にあると考えられる。さらには、2011年にアマゾン社との合意で、市場シェアの大きい電子書籍端末「キンドル」の利用が可能となったことで顧客価値は向上した。

また、この電子図書館システムから借り出した書籍は、複数の端末を用いた場合でも読み進んでいる状態を同期できるという利便性に特徴がある。

さらに同社のビジネスモデルとして、複数の提供方法が準備されている。

- ①Subscription モデル：多くの学生が同時に同じ書籍を借り出すのが可能で、一定期間後に期限が切れる。
- ②One copy モデル：紙の書籍と同じように図書館に所蔵される書籍のコレクションの数量だけ図書カードの持ち主が借り出しできる。
- ③Metered access：一人ずつしか借りられない、しかも特定の時間内、あるいは特定の回数しか借り出しができない
- ④Cost Per Loan：図書館側で特定の範囲のタイトルを提供することができ、貸し出し1件ごとに図書館が利用料金を支払うという形態が提供されている<sup>36</sup>。

アメリカの電子図書館の現状からして、顧客である図書館、最終顧客である図書館利用者、コンテンツ提供者である出版社に対して受け入れられやすいシステムやサービスの提供が、オーバードライブ社のデファクト標準化を支えている。

図表8 オーバードライブ社のビジネスモデルとステークホルダー

ステークホルダー	
図書館	<ul style="list-style-type: none"> <li>・図書館のデジタルメディア用の Web サイトの制作協力をする</li> <li>・図書館はシステム開発の必要がなく、予算も大幅に抑えることができる</li> <li>・地域図書館は、リセラーからデジタルメディアを購入する</li> </ul>
図書館向けサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オーバードライブ社は、全米をキャラバンして地域の図書館に説明を展開する</li> <li>・図書館司書が貸し出しのシステムを学びに来るオフィスが存在する</li> <li>・図書館からの問い合わせに回答する電話によるカスタマーサポートがある</li> </ul>
図書館利用者 (最終顧客)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者は、ワンストップで貸し出しを受けられる</li> </ul>
出版社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価格決定権は出版社</li> </ul>
自社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1000以上の出版社、権利者から50万タイトルを保管、オーディオブックも映像もストレージ</li> <li>・ファイルはすべてオーバードライブ社の管理下にあり、図書館、学校、小売店へ送られることはない</li> <li>・対応デバイス：PC, MAC, iOS, アンドロイド, ブラックベリー, Windows phone, パーンズ&amp;ノーブル Nook, ソニーリーダー, キンドル</li> </ul>

出所：「アメリカの公共図書館95%が導入するオーバードライブの電子図書館も出るとは？」『ず・ぼん』18号, 110-119ページを基に著者作成。

## (2) 戦略提携の要因

日本市場における戦略提携の要因は、次の共通点にある<sup>37</sup>。

- ① 電子書籍配信に関わるすべての配信システム・データベースを自社で開発・保有している。
- ① 両社ともCMS (Content Management System) を所有。
- ② 海外コンテンツは、オーバードライブ社のデータベースから、日本のコンテンツは、メディアドゥ社のデータベースから配信することができる。
- ③ 日本の状況を踏まえ、システムと米国で実績のある複数の提供形態というビジネスモデルにより、洋書と日本書の同時配信を実現する。

日本における電子図書館普及に際しては、和書の充実が必須である。その意味で、コンテンツのディストリビュータとして日本の出版社と信頼関係を構築していたメディアドゥ社の配信する日本語コンテンツは、なくてはならない。

また、メディアドゥ社は、これまで漫画コンテンツにも強みを持っていた。これを日本のカルチャーとして海外展開するには、オーバードライブ社との提携は、大きな力となる。

すでにアメリカを中心にデファクトスタンダードを獲得しており、十分な配信先を持つからである。この漫画コンテンツは、いわゆる「クール・ジャパン」として、桑名（2015）<sup>38</sup>が言う「ナイ（Nye 2004）の主張するところの「ソフトパワー（softpower）」ともなり、国家に多くの副次的メリット」をもたらすことにも繋がる。

さらに、オーバードライブ社が新たに開発したWebブラウザ方式の読書ビューワーは、メディアドゥ社にとっても魅力的である。デバイスの多様化をWebブラウザで吸収することで、対応プラットフォームを絞り開発効率を向上することのできるイノベーティブな開発である。

図表9 システムの強み

主な機能	配信エンジン・データベース	CMS
目的	・出版社から預かったファイルは、すべて自社で保管する	・サイトを管理する
効果	・ファイルの安全性 ・内容変更の場合に一気に変更できる ・売上報告をリアルタイムで実施できる	
強み	・出版社、著者、書店、図書館に大きな手間をかけない ・デジタル書籍をローコストで流通させる ・図書館の物理的スペースの制約からの解放	

出所：著者作成。

また、オーバードライブ社のシステムには、①地域資料を図書館側からアップロードできる仕組み、②公共図書館のウェブサイトで貸し出し中が続いている書籍や、2週間の貸出期間を過ぎて読み切れなかった書籍を書店のサイトから購入できる連携システムは、出版社、書店というステークホルダーを巻き込んでいる。

ICT技術があるからこそ実現が容易となった、立ち読み機能と選書機能、また、例えば、貸し出しの利用統計をはじめとするビッグデータの収集や提供、図書館システムとアプリ連携プログラムの連動は、バリューチェーンの上流から下流までの利便性を高めることとなる。つまり、出版社の企画、読者の図書館か購入かの選択、書店・出版社の購入による売り上げからの新しいコンテンツの生産、そしてハブとなる図書館の省力化などの価値提案をしている。

図表 1 0 日本の市場開拓の PEST 分析

P 政治	2016 年 4 月施行の障害者差別の解消の推進に関する法律 著作権
E 経済	電子書籍に普及開始
S 社会	可処分時間のスマートフォンなどでの消費向上
T 技術	ブロードバンドインフラの普及。スマートフォンやタブレット端末の普及

出所：著者作成。

図表 1 1 オーバードライブ社とメディアドゥ社の SWOT 分析

	オーバードライブ社	メディアドゥ社
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 米国をはじめ電子図書館市場でデファクト標準を握っている</li> <li>・ 各端末への対応や Web バージョンの開発などイノベーション能力が高い</li> <li>・ 経営トップは、EPUB のデジユリ標準を作成した人物</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本の電子出版市場を熟知している。</li> <li>・ CMS や各端末への配信技術など、技術開発力が高い</li> <li>・ 日本のコンテンツ元である出版社との交渉力が強い</li> </ul>
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本市場での経験がない</li> <li>・ 和書コンテンツがない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電子図書館システムについては、自社で開発していない</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PEST 分析に基づく電子書籍やそのインフラの普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電子図書館市場の立ち上がり期</li> <li>・ 2016 年 4 月施行の障害者差別の解消の推進に関する法律</li> </ul>
脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本の競合他社の参入</li> <li>・ 日本における電子書籍の普及程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本の競合他社の参入</li> <li>・ 日本における電子書籍の普及程度</li> </ul>

出所：著者作成。

## V 結びに代えて

### 1 事例からのファイディングス

本研究で得られたファイディングスは、外部環境が戦略提携業種にも影響を与えたことである。インターネットの普及により、事例研究とした電子図書館サービスも国際化をはじめ、それは、段階的アプローチにより展開した。すなわちメディアドゥ社との戦略提携以前にオーストラリア、ニュージーランド、カナダ、英語を母国語とする国々への進出を行い、また、メキシコという地政学的に近い国への進出を終えていた。また、日本市場における戦略提携は、日本語コンテンツの書籍ラインナップが揃えられるかという、現地コンテキストの獲得が、競争優位の源泉となると考えられる。さらに、オーバードライブ社の、①複数の提供形態を併せ持つビジネスモデル、②複数のプラットフォームへ対応する技術力、③イノベーティブな開発力は、その競争優位を支えるものである。

他方、メディアドゥ社は、国産の電子図書館導入期に、提携により、国内でのシェア獲

得を目指し、同時に海外へは提携先の販路を利用して日本のコンテンツの流通を目的としている。戦略提携が、双方の資源を有効活用する国際化の戦略を実行する。

図書館という仕組みが、インターネットやPCの普及で、電子図書館として国際化するに至ったことは、戦略提携の変化ということができる。

## 2 今後の研究課題

戦略提携が、①サービス業はじめとする非製造業のグローバル化割合も増加するという傾向を持ったこと、②その背景としての外部環境、特にインターネット技術の発展による生活及びビジネスの転換により、新たな段階に入ったことを、定量的な調査と定性的な調査の両面から明らかにしたい。

この戦略提携の変化を明らかにするため、製造業と非製造業の戦略提携の比較、非製造業間のその比較、ビジネスモデルの差異比較を実施することで、M&Aなど他の国際化方式との差異並びに効果を明確にしたいと考えている。

図表12 オーバードライブ社およびメディアドゥ社の年表

1986年	オーバードライブ社設立。 アナログメディアをフロッピーディスクやCD-ROMなどのデジタルフォーマットに変換する業務を開始	名古屋市中村区に有限会社フジテクノを設立	
1999年	SoftBookプレス社とオーバードライブ社・システムズ・インクが提携発表	名古屋市中村区名駅に株式会社メディアドゥ社を設立	
2000年	インターネット、デジタルメディア配信の信頼性の高まりに併せ、オーバードライブ社は、オンラインのサービスに移動  5000以上の出版社から200万タイトルが含まれているオーバードライブ社マーケットプレースを開始	パケット通信量削減システム「パケ割！」を開発。2001年に開始	
2001年		株式会社フジテクノを吸収合併	紀伊國屋が「NetLibrary」販売代理を開始
2003年	電子図書館数百万人のユーザーに電子ブック、オーディオブック、およびその他のデジタルコンテンツを提供するライブラリのためのサービスを開始	「パケ割！」特許取得	



2006年		コンテンツ配信システム「md-dc」を開発 「電子書籍」配信サービス開始	アイネオによる電子図書館による電子書籍の提供 「LibPro」開始
2007年		コンテンツ配信プラットフォームサービス「Contents Agency System (CAS)」提供開始 「待ちうた」提供サービス開始	
2008年		「映像」配信サービス開始	
2010年		ドコモの電子書籍ポータル「iMenuブック」のシステムとして「CAS」を提供  ドコモおよびソフトバンクモバイルの 안드로이드 端末向け書籍ビューアを開発し提供開始	著作権法改正。第37条3項。公共図書館でも書籍や雑誌の音訳が可能になった
2011年	オーバードライブ社は、ライブラリに機能追加し、出版社、図書館、および読者のためのデジタル・ライブラリを拡張	ドコモ (2Dfacto) の 안드로이드 端末向けデジタル取次を開始  TSUTAYA.comへCASを提供開始  ブックリスタへの電子書籍コンテンツの取次を開始  紀伊國屋書店に電子書籍コンテンツの取次を開始	
2012年	ブラウザベースのeリーディング発表	スマートフォン向け音楽配信サービスとして国内初 DRM フリーMP3 配信を開始  スマートフォン向け電子書籍配信ストアソリューション「CAS」の提供開始  ソフトバンクモバイルとの協業展開開始（「スマートブックストア」共同運営）	NTTデータがクラウド型デジタルアーカイブシステム「AMLAD」販売開始
2013年	オーバードライブ社の電子図書館システムは、北米で90%、オーストラリア/ニュージーランドで85%、英国では80%の公共図書館へ導入済み。大学、企業、政府などにも採用される。貸出実績は2013年実績で1億件、直近では月間1200万件、ウェブサイトは年間43億ページビュー、新規ユーザーは3340万人に到達	LINE株式会社「LINEマンガ」へコンテンツ取次を開始  東京証券取引所マザーズに上場  メディアドゥ社の取引先出版社は現在約200社	株式会社日本電子図書館サービス設立
2014年	メディアドゥ社と戦略的業務提携。	米国 OverDrive 社と戦略的業務提携	

出所：各社ホームページに社史を基に著者作成。

<注>

- 1 竹田志郎『多国籍企業と戦略提携』文眞堂, 1998年.
- 2 梶浦雅己『IT業界標準』文眞堂, 2005年.
- 3 ①世界的な競争圧力の増大、②市場機会の拡大、③国や地域ごとの制度的多様性からの影響の増大といった3つの点を考慮する。
- 4 諸上茂登・藤澤武史・嶋正『国際ビジネスの新機軸』同文館出版,2015年,はしがき.
- 5 北克一「電子書籍とはなにか」『電子書籍と電子ジャーナル』勉誠出版,11ページ.
- 6 伊藤倫子「電子書籍貸出サービスの現状と課題 米国公共図書館の経験から」『情報管理』58巻1号36ページ.
- 7 Ghemawat, P., “The cosmopolitan corporation.” *Harvard Business Review*, 89(5), (2011), p.92.  
邦訳「コスモポリタン企業への道 ワールド 3.0 の時代」ダイヤモンド *Harvard business review*, 37巻5号, 78-90ページ.
- 8 Hubbard, N. A., *Conquering Global Markets: Secrets from the World’s Most Successful Multinationals*. Palgrave Macmillan, 2013, (KPMG監訳、高由紀子訳『欧米・新興国・日本16か国50社のグローバル市場参入戦略』東洋経済新報社, 2013年, 20-23ページ, 64-69ページ.)
- 9 長塚隆, 「日米データベース産業の比較」『情報管理』45巻3号, 166-179ページ.
- 10 奥村皓一『国際メガメディア資本[第3版]』文眞堂, 2010年.
- 11 Hafez, K., & Skinner, A., *The myth of media globalization*. Polity, 2007.
- 12 宮原志津子, 「図書館サービスの新たなる可能性に向けて: シンガポール国立図書館の取り組み (<特集> シンガポールのいま)」『情報の科学と技術』, 58巻1号, 2008年, 13-18ページ.
- 13 中元誠, 「電子ジャーナル・データベースにかかわる国際的な図書館連携の展開と大学図書館コンソーシアムの取り組み (特集 大学図書館と国際化)」『図書館雑誌』104巻10号, 2010年, 663-665ページ.
- 14 Joint, N., & Law, D., “The electronic library: a review.” *Library Review*, 49(9), (2000), pp.428-435.
- 15 McKnight, C., & Dearnley, J., “Electronic book use in a public library.” *Journal of librarianship and information science*, 35(4), (2003), pp.235-242.
- 16 曾根原登, & 三瓶徹 「電子書籍流通と ICT 社会の知の循環基盤」『電子情報通信学会 通信ソサイエティマガジン』, 6巻1号, 2012年, 6-15ページ.
- 17 江夏健一・大東和武司・藤澤武史編『サービス産業の国際展開』中央経済社, 2008年, 6ページ.  
『通商産業白書』2007年版, 160ページ.
- 18 Adarkar, A., Adil, A., Ernst, D., & Vaish, P., “Emerging Market Alliances: Must They Be Win-Lose?”, *Mckinsey Quarterly*, (1997), pp.120-137.
- 19 Hubbard, 邦訳, 前掲書, 94ページ.
- 20 Hubbard, 邦訳, 同上書, 94ページ.
- 21 新たなプラットフォーム向け電子書籍向けの作品は、45万点となっている。『電子書籍ビジネス調査報告書』インプレス。(植村八潮・野口武悟『電子図書館・電子書籍貸出サービス 調査報告2014』ポット出版, 2014年, 21ページ.)
- 22 中島由弘, 『On Deck 2014年7月15日』, インプレス R&D <http://on-deck.jp/archives/1247>.
- 23 図書館情報学ハンドブック編集委員会『図書館情報学ハンドブック第二版』丸善, 1999年.
- 24 植村八潮・野口武悟『電子図書館・電子書籍貸出サービス 調査報告2014』ポット出版, 2014年, 12ページ.
- 25 植村・野口, 同上書, 22ページ.
- 26 植村・野口, 同上書, 27ページ.
- 27 植村・野口, 同上書, 30ページ.
- 28 伊藤, 前掲書, (注6) 28ページ.
- 29 植村・野口, 前掲書, (注24) 16ページ.
- 30 植村・野口, 同上書, 16ページ.

- <sup>31</sup> 植村・野口, 同上書, 85 ページ. 日本図書館情報学研究委員会編『電子書籍と電子ジャーナル』, 33 ページ.
- <sup>32</sup> [http://internet.watch.impress.co.jp/docs/event/20140708\\_656827.html](http://internet.watch.impress.co.jp/docs/event/20140708_656827.html)
- <sup>33</sup> IDv/LINK 1998 年米国家計調査 pp. 1-29. (Evans, P. and Wurster, S.T., *Blown to Bits: How the new economics of information transforms strategy.*, Harvard Business School Press, 2000. ポストン・コンサルティング・グループ訳『ネット資本主義の基本戦略』ダイヤモンド社, 1999 年, 19 ページ.)
- <sup>34</sup> 植村・野口, 前掲書, (注 24) 162 ページ.
- <sup>35</sup> 「図書館を、もっと身近に」メディアトラブローチャー.
- <sup>36</sup> <http://company.overdrive.com/files/CR-User-Reference-Guide.pdf>
- <sup>37</sup> 溝口敦「アメリカの公共図書館の 95%が導入するオーバードライブの電子図書館モデルとは？」『ザ・ぼん』, 2013 年 2 月号, ポット出版.
- <sup>38</sup> 桑名義晴「クール・ジャパン戦略とコンテンツ・ビジネスの国際展開の課題」『桜美林大学産業研究所年報』33 号, 2015 年, 3-23 ページ.

## <参考文献>

### 邦文献

#### (単行本)

- 植村八潮・野口武悟・電子出版制作流通協議会『電子図書館・電子書籍貸出サービス: 調査報告 2014』ポット出版, 2014 年.
- 江夏健一・大東和武司・藤澤武史編『サービス産業の国際展開』(シリーズ国際ビジネス 4) 中央経済社, 2008 年.
- 奥村皓一『国際メガメディア資本 [第 3 版]』文真堂, 2010 年.
- 梶浦雅己『IT 業界標準』文真堂, 2005 年.
- 国立大学図書館協会学術情報委員会「大学図書館における電子書籍のサービスに向けて」『電子図書館・電子書籍貸し出しサービス 調査報告 2014』, 国立大学図書館協会学術情報委員会, 2013 年.
- 竹田志郎『多国籍企業と戦略提携』文真堂, 1998 年 (b).
- 日本図書館情報学研究委員会編『電子書籍と電子ジャーナル』勉誠出版, 2014 年.
- 松行彬子『国際戦略的提携: 組織間関係と企業変革を中心として』中央経済社, 2000 年.
- 丸善, et al. 『図書館 情報学ハンドブック 図書館 情報学ハンドブック』丸善, 1999 年.
- 諸上茂登・藤澤武史・嶋正『国際ビジネスの新機軸—セミ・グローバリゼーションの現実の下で』同文館出版, 2015 年.

#### (論文)

- 伊藤倫子「電子書籍貸出サービスの現状と課題 米国公共図書館の経験から」『情報管理』58 卷 1 号, 28-39 ページ.
- 桑名義晴「グローバル・アライアンス戦略のダイナミズム: 競争優位の構築の視点から」『桜美林経営研究』2012 年 2 号, 15-32 ページ.
- 桑名義晴「クール・ジャパン戦略とコンテンツ・ビジネスの国際展開の課題」『桜美林大学産業研究所年報』, 33 号, 2015 年, 3-23 ページ.
- 竹田志郎「日本企業の 4 業種 (情報機器・電気機器・自動車・化学品) にみる国際提携一覽 (1990~1996)」, 『横浜経営研究』横浜国立大学 19 卷 1 号, 1998 年 (a), 124-145 ページ.
- 竹田志郎「多国籍企業の拡大化・集中化にみる国際戦略提携の役割—日本企業の現状分析を中心に」『経済論集』2010 年, 94 号, 131-148 ページ.
- 竹田志郎「グローバル化の進展とマーケティング・パラダイムの新機軸 (本多光雄教授定年退職記念号)」『経済集志』82 卷 3 号, 2012 年, 203-210 ページ.
- 中島由弘『On Deck』2014 年 7 月 15 日 インプレス R&D <http://on-deck.jp/archives/1247>.

- 永島暢太郎「オープンイノベーションとコラボレーション」『東海大学紀要』政治経済学部, 44号, 2012年, 199-222ページ.
- 中村裕哲「法律情報サービス企業における国際戦略提携の成功要因」『日本貿易学会リサーチペーパー』3号, 2014年(a), 20-40ページ.
- 中村裕哲「戦略的提携による海外市場参入」愛知学院大学論叢『商学研究』55巻1号, 2014年(b), 20-40ページ.
- 西尾純子「米国の公立図書館における電子書籍貸出サービスについて」『情報学』9巻2号, 2012年, 35-42ページ.
- 野中郁次郎「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』138巻4号, 1991年, 1-13ページ.
- 藤沢武史「多国籍企業の国際戦略提携における内部化型 VS. ネットワーク型」『商学論究』59巻, 4号, 2012年, 33-53ページ.
- InternetWatch 「世界ナンバーワン電子図書館システム「OverDrive」の実力」  
[http://internet.watch.impress.co.jp/docs/event/20140708\\_656827.html](http://internet.watch.impress.co.jp/docs/event/20140708_656827.html)
- 溝口敦「アメリカの公共図書館の95%が導入するオーバードライブ社の電子図書館モデルとは?」『ず・ぼん』2013年2月号, ポット出版, 110-119ページ.

## 外国語文献

### (単行本)

- Culpan, R., *Global business alliances: Theory and practice*. Greenwood Publishing Group.
- Friedman, T. L., *The world is flat [updated and expanded]: A brief history of the twenty-first century*. Macmillan, 2006. 伏見威藩訳『フラット化する世界』(上)(下)日本経済新聞社, 2006年.
- Ghemawat, P., *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where distance still matters*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2007. (望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか』, 文藝春秋, 2009年.
- Hubbard, N. A. *Conquering Global Markets: Secrets from the World's Most Successful Multinationals*. Palgrave Macmillan, 2013. (KPMG監訳、高由紀子訳『欧米・新興国・日本16か国50社のグローバル市場参入戦略』東洋経済新報社, 2013.
- Ohmae, K. *The Invisible Continent: Global Strategy in the New Economy*. HarperInformation, 2000. 吉良直人訳「新・資本論」東洋経済新報社, 2000年.
- Ohmae, K. *The next global stage*. Wharton School Publishing, 2005. 吉良直人訳「新・経済原論」東洋経済新報社, 2006年.

### (論文)

- Adarkar, A., Adil, A., Ernst, D., & Vaish, P., "Emerging Market Alliances: Must They Be Win-Lose?", *Mckinsey Quarterly*, (1997), pp.120-137.
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. "When to ally and when to acquire," *Harvard business review*, 82(7-8), (2004), pp.109-115.
- Ghemawat, P., "Distance still matters", *Harvard business review*, 79(8), (2001), pp.137-147.  
邦訳4つの「距離」を反映させた海外市場のポートフォリオ分析, 2002, 143-154ページ.
- Ghemawat, P., "The cosmopolitan corporation", *Harvard Business Review*, 89(5), (2011), 92.  
邦訳 HBR Articles コスモポリタン企業への道 ワールド 3.0 の時代. ダイヤモンド *Harvard business review*, 37(5), (2012), 78-90ページ.
- Levitt, T., "The globalization of markets", *Harvard Business Review* 61 (3): (1983), pp.92-102.