

IT経営ゼミナール

早稲田大学IT戦略研究所の研究内容をリレー講座方式で紹介 第12回

「ポストIT革命」時代の経営戦略
—高収益型ビジネスイノベーションの追求—業界標準と
競争戦略

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営するエグゼクティブ・リーダーズ・フォーラムのインタラクティブ・ミーティング。前回紹介した第3回の内容に続き、今回は『業界標準と競争戦略』をテーマにした第4回（2月5日開催）の内容を取り上げる。

『デジタル時代の規格競争』

講師 山田英夫

これまで「標準」と言えば、JIS（日本工業規格）やISO（国際標準化機構）のような公的な標準化機関が決定したものを指してきた。ところが、マーケットで圧倒的なシェアを取ることにより「事実上の標準」となることが戦略上、重視されるようになった。標準化機関の承認の有無にかかわらず、競争によって事実上、市場の大勢を占めるようになった規格を、デファクト（de facto）・スタンダードと呼ぶ。

これに対し、従来の公的な標準は、デジュリ（de jure）・スタンダードと呼ばれるようになった。

しかしデファクト・スタンダードとデジュリ・スタンダードは、反意語ではない。

その理由として第一に、デファクトはラテン語で「状態」を指す言葉で「実際にどうであるか」という意味を持つのに対し、デジュリはプロセスに正統性があるかどうかという「過程」を示す言葉である。つまり、二つを規定する軸は異なっているのである。

例えば、VTRではVHSがベータを破り、デファクトになった。その上、IEC（国際電気標準会議）という公的機関の承認も受けた。つまり、VHSはデファクトでもありデジュリでもある。

またOSI（オープン・システムズ・インターコネクション…開放型システム間相互接続）はデジュリになっ

たが、実際にはほとんど使われず、デファクトにはならなかった。雑音低減システムのドルビーは、世界中で広く使われデファクトだが、その技術を一切公開していない。3インチのフロッピーディスクは、デファクトにもデジタルにもならず、消えてしまった。

第二に、国内標準か国際標準か、視点をどこに置くかによって、デファクトかどうかは変わってくる。NTTドコモの携帯電話の方式は国内ではデファクトであるが、国際的に見るとデファクトではない。

第三に、最近デファクトでもデジユリでもない、市場に出す前に企業が話し合っただけのコンソーシアム型あるいはフォーラム型の標準が増えている。代表的なものが再生用DVDで、どちらのカテゴリにも入らないものである。

このように、デファクトとデジユリは対峙する概念ではないのである。

近年、こうした規格競争の主戦場となっているのはAV業界とIT業界である。例えばDVDレコーダーやメモリーカードなどでは、デファクト・スタンダードを目指した激しい攻防が繰り広げられている。

「他者とのやり取り」の必要性がカギ

それでは、どのような製品がデファクト・スタンダードを形成するのだろうか。

一つの規格が圧倒的に高いシェアを取ることになりやすいのは、他人とやり取りする頻度が高い製品である。例えばワープロは、日本では上位5社

がシェアを分け合っていたが、全社互換性はなかった。しかし、他社の機器にデータを移す頻度は少なく、不都合はあまり顕在化しなかった。一方、パソコンでは、会社の仕事を自宅でするために、フロッピーディスクなどを介しデータを持ち帰る必要があった。そのため、会社のパソコンと互換性がないと不便だった。これが、パソコンがワープロよりもデファクトを形成しやすかった理由である。こうしたことから、他者とのやり取りの必要性ということが、デファクト・スタンダードを形成するキーワードになる。これは、学術的に「ネットワーク外部性」がはたらくと言う。

外販できるのがコア・コンピタンス

規格競争には世代間、規格間、規格内の三つの競争が共存している。しかも、三つの競争すべてに勝たないとトップになれないという、複雑な構造になっている。

それぞれの代表的な事例は、世代間がLP対CD、規格間がマッキントッシュ対ウィンドウズ、規格内がウィンドウズ陣営におけるNEC対富士通である。

複雑である理由は、規格間競争では仲間を増やさないと勝てないのに対し、規格内競争では、その仲間をたたかかないとトップになれないからである。

また製品ライフサイクル論では、成長期に市場競争が激しくなり、利益が出るのは成熟期からとされているが、規格競争ではそのようにならない。競争が最も激しいのは、製品を市場に出す前(開発期)か出した直後(導入期)であり、成

熟期以降は世代間競争が起るため、利益を回収できないのである。

さらに、コア・コンピタンスを外販することが武器となる。コア・コンピタンスは企業の中核的な能力で、かつては企業の中に留めておき、差別化の武器にするのが普通だった。ホンダのCVCCエンジンやマツダのロータリーエンジンが良い例である。ところが規格競争では、コア・コンピタンスを外販することが、デファクトを取る武器になるのである。

例えばシャープが、液晶を一切外販しないで自社商品だけに使っていたとすれば、コストがここまで下げられない。結果的に製品価格が高くなり、次世代の研究開発に回せる資金は少なくなる。外販により仲間を増やせば、ライバルを圧倒して、より高いレベルの液晶の開発を進めることが可能となる。このように考えると、外販できない程度の技術では、コア・コンピタンスとは呼べないのである。

アーリーアダプターをつかむこと

デファクトになった規格は、必ずしも先発とは限らない。このなぞを解くカギは、ユーザーの特性にある。

新商品が出たらすぐに購入するイノベーター(革新的採用者、購買者全体の2・5%)は、新しい技術に関心を寄せる。だが、ほかの人に購買を促す影響力は弱い。その次に購入するアーリーアダプター(初期少数採用者、同13・5%)の方が、大きな影響力を持っている。彼らは俗にいうオピニオンリーダーで、製品に盛り込まれた技術



よりも、その使い勝手に反応する。例えば、ノートパソコンなどでは技術スベックよりも、「これを持つと出張が楽になるか」と考えるのである。

顧客の主体がアーリーアダプター、さらに後の採用者に移ったときには、顧客への訴求の仕方や製品そのものを変えていく必要がある。

ライフサイクルで異なる戦略定石

では、どうすればデファクトを取れるのだろうか。その戦略定石は、製品のライフサイクルによって異なる。

まず開発期では、技術の流れに沿うことが大切である。アナログとデジタルならば、後者の技術を採用した方が長期的には勝つ可能性が高い。

導入期には、ユーザーの立場から見て、けた違いの優位性がなければならぬ。前の世代の規格を置き換えるためには、はるかに良くなければ代替は進まない。例えばCDは、LPレコードに比べてはるかに優位性をもっていたため、普及した。

ここでは、最低でも一つ「〇〇が使える」というキラーアプリケーションを用

意する必要がある。最近では、ユーザーがキラーアプリケーションを作ることもあり、メーカーが全部のアプリケーションを用意することは不可能になっている。一度市場に出して、ユーザーの反応を見ながら改良していくという対話型の商品開発をしていかないと、デファクトが取れなくなっている。

成長期になると、勝ち組と負け組とで採るべき戦略が違ってくる。勝ち組企業の場合、「良い競争業者」を周りに持つことが必要である。規格を自分だけのものにするのでなく、同じ規格に乗ってくれる企業数を増やす。OEM（相手先ブランドによる生産）で同業他社に供給したり、ライセンス料を安くすることも重要である。ライバルに少しシェアを与えてあげることが、市場を安定させるコツである。

最後に成熟期では、規格の延命を図ったり、次世代規格との互換性を持った製品を投入することが必要になる。

規格内競争で勝つジレット・モデル

ただ、デファクトをとつても利益があがらないということもある。その理由として、高い価格や特許料を設定できなくなったことがあげられる。またユーザーが賢くなったため、オープンな規格が求められるようになったことも一因である。

そこで、規格をめぐる競争で利益をあげるには、一般の商品とは違う仕組みを持たなければならない。

第一に、収益源の多様化である。ハードウェアだけではなく、ソフトウェア

や製品本体のバージョンアップ時に利益をあげられる方法を見つける必要がある。例えば、プレイステーションというゲーム本体でなく、ゲームソフトやソフトウェアのバージョンアップなどを収益源とすることである。さらに、時間が経過してから消耗品で利益をあげる方法もある。代表的なのは、ジレット・モデルと呼ばれるものである。

ジレットのカミソリの柄は無料で配ってもよい。なぜなら、替え刃が収益源だからである。しかも、ジレットの柄にはシッカの替え刃が付けられないようになっていく。つまり、どこかをクローズにするといった、標準化させない努力をしないと、利益は上がらないのである。

補完製品が利益源になっている現象は、米国の自動車やパソコン産業にも見られる。自動車では利益を上げているのは、リースや保険、ローン、修理、レンタカーなど。パソコンではもっと極端で、もうかっているのはマイクロプロセッサとソフトウェアである。パソコン本体を作っている会社の利益率は一番低い。

また、見えるビジネスと見えないビジネスをすみ分け、見えないビジネスでもうける方法もある。

例えば、携帯電話に使われている雑音を低減する部品は、富士通製が寡占状態で、利益も享受している。また、ソニーのCCDも外販されており、大きな収益源になっている。もしソニーがCCDの供給をストップすると、カメラ付き携帯電話の半分以上が市場から消えると言われるほどである。

課題は日本企業の組織構造

従来、日本の大企業は、経営資源を垂直統合的に持っていた。つまり、川上から川下の工程までを同じ会社かグループで占め、付加価値を「中」に閉じ込めていた。バリエーションを一つに統合して持てれば、利益が享受できていたのである。

だが最近、この「タテ型」の構造を維持できる業界は減ってきた。ユーザーにとってコストが高く、選択の自由もないタテ型の事業が、バラバラに（アンバンドリング）されるような状況が起きてきた。

具体的には、規制緩和により電力などでは異業種が参入し始めた。また、ユーザーが賢くなったため「丸投げ」で受注することもなくなった。さらにアウトソーシングが進んで、インターフェイスが標準化されるようになった。こうして、「ヨコ型」の事業構造が生まれてきた。

ヨコ型のビジネスはユーザーに選択肢を与えることになったが、ビジネスとしては非常にハイリスク・ハイリターンなものである。そこで、日本の大企業は、タテもヨコもやるうとしていく。いわゆるソリューション・ビジネスがタテ型で、コア・コンピタンスの外販がヨコ型の事業である。

そして、さらに「リバンドリング」も始めつつある。バラバラになった選択肢の選別を手助けしようとしているのである。これにより、ユーザーのオペレーションコストやセットアップコ

ストなどを削減することが可能になる。

デファクトは今後、複数に？

デジタル時代になると、すべての情報が「1」と「0」で処理される。また複製による劣化がなくなり、メディアとコンテンツが分離されるようになる。圧縮も効率化され、モジュール化もしやすくなり、量産効果が大きく見込めるようになる。

こうなると、製品、業種、国境といった空間軸がなくなってくる。とりわけ、IT分野などは参入障壁が低くなったため、企業と企業だけではなく、企業と個人の戦いが増えてくる。こうして、「有料対無料」の競争が出現してくる。ウインドウズとリナックスの例が代表的である。

一方、デジタル化によってユーザーの便益は向上しただろうか。デジタル化された直後の製品を見ると、必ずしもそうとは言えない。だが、もし電話がデジタル化されなければ、iモードは生まれなかった。またカメラがデジタル化されてなければ、報道カメラマンはいまだに不自由していたと思われる。

ユーザーの便益という面から、デジタルでなければできないことを探していくことが重要である。「デジタルだから」ユーザーは購入するのではなく、「デジタルでできること」をユーザーは購入するのである。

さらに、時間軸もなくなってきた。規格のライフサイクルもほとんど短く

なってきた。従って、常に次世代規格をにらみながら競争戦略を考えなければならなくなる。

デファクト・スタンダードとは、ある規格が圧倒的に強くなるということである。ところが、DVDレコーダーのように、ほかの人と交換する規格と自分だけで楽しむ規格を使い分けることができるようになった。また、後から互換性を取ることができるようにもなった。そうになると、複数の規格が併存しても問題がなくなることになる。つまり、デジタル時代は規格が一つに収れんするのではなく、複数の併存する可能性が出てきたのである。

やまだ・ひでお
早稲田大学大学院国際経営学専攻（ビジネススクール）教授、学術博士（81年、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了（MBA）、三菱総合研究所を経て、89年、早稲田大学に転籍、旧通産省の「デファクト・スタンダードに関する事例調査委員会」委員長を歴任、主な著書に「デファクト・スタンダードの経営戦略」（中公新書）がある。

早稲田大学IT戦略研究所とは

情報技術（IT）が経営戦略・組織などに与える影響について研究・提言することを目的とし、2003年3月に設立された早稲田大学プロジェクト研究所。経営学的な視点からITを考え、その研究成果を発表している。

URL : <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営する、企業戦略の意思決定者のためのコミュニティ。年2回のコロキウム（シンポジウム）と年4回のインタラクティブ・ミーティング（定例会）を実施している。2003年12月現在の会員数は約900名。

URL : <http://www.elforum.org/>