

コグニティブな戦略グループの相互関係と  
経時的変化の研究  
－国内 ISP 業界の事例を通じた命題の提示－

早稲田大学  
博士学位論文

2015 年 10 月 30 日  
宮元 万菜美

# 目次

|  |    |
|--|----|
| 序章                                     | 7  |
| 1. 本研究の主旨                              | 7  |
| 2. 研究の背景                               | 11 |
| 3. 研究の目的                               | 13 |
| 4. 研究の方法と解題のステップ                       | 16 |
| 5. 本研究の構成                              | 19 |
| 第1章 戦略グループ論の今日的意義の検討                   | 21 |
| 1. はじめに                                | 22 |
| 2. 戦略グループ論の黎明                          | 24 |
| (1) 戦略グループ概念とスコープ                      | 24 |
| (2) 戦略グループ論と産業組織論の S-C-P モデルとの視点の違い    | 25 |
| 3. 伝統的な戦略グループ論の論点                      | 26 |
| (1) 戦略グループは存在するか                       | 26 |
| (2) 戦略グループとパフォーマンスの関係                  | 27 |
| 4. 日本の戦略グループ研究                         | 28 |
| 5. 戦略グループ論に残されている課題                    | 30 |
| 6. 小括：戦略グループ論の発展に向けての着眼                | 31 |
| 第2章 先行研究と戦略グループ論をめぐる論点整理               | 34 |
| 1. はじめに                                | 34 |
| 2. 異なる視座の戦略グループ論と説明概念 -客観主義型と主観主義型-    | 34 |
| (1) 客観主義型の戦略グループ論                      | 35 |
| (2) 客観主義型の戦略グループ論への批判                  | 36 |
| (3) 主観主義型のコグニティブな戦略グループ論               | 37 |
| (4) 客観主義型の戦略グループ論との対比                  | 39 |
| 3. 2軸による戦略グループ論の研究類型の検討                | 41 |
| (1) 静的な戦略グループ論                         | 41 |
| (1)-1. 代表的研究                           | 41 |
| (1)-2. 静的な戦略グループ論の貢献性と課題               | 42 |
| (2) 動的な戦略グループ論：戦略グループ論の動学化             | 44 |
| (2)-1. 代表的研究                           | 44 |
| (2)-2. Mascarenhas(1989)による戦略グループ論の動学化 | 46 |
| (2)-3. 動的な戦略グループ論の貢献性と課題               | 47 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 4.  | 3 軸による戦略グループ論分類とその意義 .....                      | 48 |
| 5.  | 小括およびディスカッション .....                             | 49 |
| 第 3 章.コグニティブな戦略グループ論の深耕と論点整理 .....                            |   | 52 |
| 1.  | はじめに .....                                      | 52 |
| 2.  | コグニティブな戦略グループ論が準拠する理論 .....                     | 53 |
| (1)   | 経営者のコグニションおよび理論としての戦略グループの解釈学的な関係性<br>53        |    |
| (2)   | コグニティブな戦略グループの共同主観性 .....                       | 57 |
| 3.  | コグニティブな戦略グループをめぐる論点 .....                       | 58 |
| (1)   | グループを分ける基準の問題 .....                             | 58 |
| (2)   | J. F. Porac らの研究にみるコグニティブな戦略グループ論と説明対象の問題<br>59 |    |
| (3)   | 他社戦略の参照点としてのコグニティブな戦略グループ .....                 | 61 |
| 4.  | 戦略次元における資源と行動 .....                             | 62 |
| (1)   | コグニティブな戦略グループ論における「戦略」のスコープ .....               | 62 |
| (2)   | 資源グループと行動グループの分離 .....                          | 63 |
| (3)   | コグニティブな資源グループとコグニティブな行動グループ .....               | 66 |
| 5.  | 参照行動に関する基本的想定および構成要素の検討 .....                   | 67 |
| (1)   | 参照行動に関する基本的な想定 .....                            | 67 |
| (2)   | 参照行動の構成要素の検討 .....                              | 69 |
| 6.  | 小括 70   |    |
| 第 4 章. 事例の選定および予備調査 – 経営者インタビューを通じたプレーヤーマップ<br>に関する考察 – ..... |   | 72 |
| 1.  | はじめに .....                                      | 72 |
| 2.  | 事例の選定 .....                                     | 73 |
| 3.  | 予備調査としてのインタビュー .....                            | 75 |
| (1)   | 国内の ISP 2 社への経営者インタビュー .....                    | 75 |
| (2)   | 両社のインタビュー記述 .....                               | 77 |
| 4.  | 予備調査の findings .....                            | 87 |
| (1)   | インタビューでの発言要旨と描かれたプレーヤーマップ .....                 | 87 |
| (2)   | Findings .....                                  | 90 |
| 5.  | 戦略グループ概念との比較によるプレーヤーマップの考察 .....                | 91 |
| 6.  | 本調査に向けての示唆 .....                                | 94 |

|             |    |
|-------------|----|
| 7. 小括 ..... | 95 |
|-------------|----|

|  |     |
|--|-----|
| 第5章 国内のコンシューマー向けISP事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動の記述 ..... | 97  |
| 1. はじめに .....  | 97  |
| 2. インタビューの実施概要 .....                                 | 98  |
| (1) 概要 .....   | 98  |
| (2) 業界内におけるISPの一般的分類呼称 .....                         | 99  |
| 3. 国内の商用インターネット接続サービスの創成 .....                       | 100 |
| 4. キャリア系ISP参入と最初の敗退者 .....                           | 101 |
| 5. 「メーカー系」のケース .....                                 | 103 |
| (1) 先行事業者は「メーカー系」をどう見たか .....                        | 103 |
| (2) 「メーカー系」自身の認識 .....                               | 105 |
| 6. DTIのケース .....                                     | 108 |
| 7. ASAHIネットのケース .....                                | 110 |
| (1) 設立時の背景 .....                                     | 110 |
| (2) 顧客満足度 .....                                      | 111 |
| 8. @niftyの先行戦略 .....                                 | 112 |
| (1) サービスブランド@nifty .....                             | 112 |
| (2) InfoWebの統合 .....                                 | 112 |
| (3) 定額制ダイヤルアクセスの価格破壊 .....                           | 114 |
| 9. ASAHIネット .....                                    | 115 |
| 10. IIJ .....  | 117 |
| 11. 常時接続ブロードバンドの時代 .....                             | 118 |
| (1) ブロードバンド時代の幕開け .....                              | 118 |
| (2) ADSLはつなぎのサービスか? .....                            | 119 |
| (3) ソフトバンクのADSL参入 .....                              | 120 |
| (4) Yahoo! BBに対する他社の当初の反応 .....                      | 120 |
| (5) So-net .....                                     | 121 |
| (6) 収益構造の変化 .....                                    | 122 |
| 12. 電話会社の代理戦争IP電話セット .....                           | 125 |
| 13. 資本政策とISP統合 .....                                 | 127 |
| (1) So-net .....                                     | 127 |
| (2) @nifty .....                                     | 128 |
| (3) BIGLOBE .....                                    | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| (4) ソフトバンクと ODN .....                                 | 132 |
| (5) OCN.....  | 134 |
| (6) DION .....  | 135 |
| 14. 光アクセスの時代 .....                                    | 137 |
| (1) 基本的構造は ADSL と変わらない .....                          | 137 |
| (2) with フレッツの提供 .....                                | 138 |
| (3) with フレッツのもたらした認識の変化.....                         | 143 |
| (4) 光フレッツマンションタイプの値上げ .....                           | 143 |
| (5) ISP の収益構造の変化に対する方向性の模索 .....                      | 146 |
| 15. 誰をどのように認識していたのか.....                              | 147 |
| 16. 小括 151  |     |
| (1) 資源とパフォーマンスの間に .....                               | 151 |
| (2) @nifty .....                                      | 153 |
| (3) So-net .....                                      | 154 |
| (4) BIGLOBE.....                                      | 154 |
| (5) OCN.....  | 155 |
| (6) ASAHI ネット .....                                   | 155 |
| (7) ソフトバンク .....                                      | 156 |
| (8) その他　－業界の観察者の目－ .....                              | 157 |
| <br>  |     |
| 第 6 章. 他社戦略の参照行動とコグニティブな　戦略グループ　－データ分析と分析<br>結果－..... | 158 |
| 1. はじめに.....  | 158 |
| 2. インタビューの実施 .....                                    | 159 |
| 3. インタビューの分析 .....                                    | 160 |
| 4. 観察される事実.....                                       | 162 |
| (1) 本業界の 3 つの慣習的グルーピング .....                          | 162 |
| (2) 観察事実による戦略グループについての示唆 .....                        | 163 |
| 5. 参照行動および新たなグループの形成 .....                            | 165 |
| (1) 他社戦略の参照行動.....                                    | 165 |
| (2) 「with フレッツ」による行動グループの形成 .....                     | 167 |
| (3) 行動の資源化.....                                       | 169 |
| 6. コグニティブな戦略グループの存在についての結論 .....                      | 170 |
| (1) コグニティブな資源グループについて .....                           | 170 |
| (2) コグニティブな行動グループについて .....                           | 170 |

|                       |  |     |
|-----------------------|--|-----|
| 7.                    | コグニティブな資源グループと参照行動に関するデータ分析 .....      | 171 |
| (1)                   | 発言の分類方法と分析手順 .....                     | 171 |
| (2)                   | データの集計結果 .....                         | 174 |
| (3)                   | 「位置づけ認識」の変化 .....                      | 176 |
| 8.                    | 参照行動に関する考察 .....                       | 177 |
| (1)                   | キャリア系の参照行動 .....                       | 177 |
| (2)                   | メーカー系の参照行動 .....                       | 178 |
| (3)                   | 独立系の参照行動 .....                         | 179 |
| 9.                    | コグニティブな戦略グループの変化と参照行動の変化の時間的な関係性 ..... | 181 |
| 10.                   | 小括 .....                               | 182 |
| 第7章. 結論 .....         |  | 185 |
| 1.                    | はじめに .....                             | 185 |
| 2.                    | 一般化された命題の提示 .....                      | 185 |
| 3.                    | 本研究の貢献 .....                           | 188 |
| 4.                    | 実務上のインプリケーション .....                    | 189 |
| 5.                    | 本研究の総括および本研究の限界 .....                  | 191 |
| 6.                    | むすびにかえて ー今後の課題ー .....                  | 193 |
| 【付表】 インタビュー質問票 .....  |  | 196 |
| 【参考文献】 .....          |  | 197 |
| 【Appendix】 発言対応付き業界年表 |  |     |



# コグニティブな戦略グループの相互関係と 経時的变化の研究

— 国内 ISP 業界の事例を通じた命題の提示 —

## 序章

### 1. 本研究の主旨

本研究は競争環境が変化している業界で、競争優位性を作り出すために各企業が着目する資源が企業によって大きく異なるときの、経営者の主観的な業界のグルーピングである「コグニティブ<sup>1</sup>な戦略グループ」の相互作用と変化を、資源と戦略的な競争行動の観点から論じる。本研究ではある業界で、共通的な資源に基づく経営者の主観的（コグニティブ）なグルーピングと、行動の共通性によるコグニティブなグルーピングとが、半独立的な関係性を持ちつつ経時的に変化することを、「資源と行動の相互作用による戦略グループの変化」と呼ぶ。本研究はコグニティブな戦略グループの存在には一定の根拠があることを示しつつ、資源と行動の相互作用によりコグニティブな戦略グループが変化していくメカニズムに関して、一つのモデルを示す。

本研究の理論的位置づけは、戦略グループ論に関する資源ベースの主観的实在論であり、コグニティブな戦略グループの変化をケース・スタディによって論じる「主観主義的・動的・記述型」の戦略グループ論である。具体的には資源ベースのコグニティブな戦略グループ（資源グループ）から、他社戦略の参照を通じて、資源をまたがる行動ベースのコグニティブな戦略グループ（行動グループ）が生み出され、新たな資源ベースの戦略グループが業界内で共同主観化されていく過程、すなわちコグニティブな戦略グループが経時的に変化するプロセスに焦点を当てる。

ある業界でこの変化のプロセスが駆動し、グループ性を持つ競争的な行動がアドホックなアクションではなく、繰り返し性や持続性を持つことで競争優位性につながる能力や特徴的な資源となり蓄積されていくことを、本研究では「行動

---

<sup>1</sup> Cognition: the mental action or process of acquireig knowledge through thought, experience, and the sences. (Concise Oxford English Doctionary)日本語では「認識」という訳語を当てられることが多いが、本研究では語義を損なわないために訳語をあてず、「コグニション」「コグニティブ」という語を使用する。



が資源化する」という概念でとらえる。本研究を資源ベース戦略論の観点から説明すれば、競争的資源の獲得にかかる動学化研究と位置づけることもできる。すなわち、ある業界に保有資源の相対的な競争力が異なるグループが存在し、環境の変化によって資源の競争力が変化していくときに、行動の共通性を有する戦略グループが、新たな競争資源を集団的に獲得していくプロセスと見ることができる。なお本研究は、コグニティブな戦略グループを研究対象とするため、この時の保有資源の違いとは、競争の当事者である経営者が競争に有効であるとする資源の違いを指す。

これまでのほとんどの戦略グループ研究は、戦略の概念を単一事業のスコープで扱っている。本研究においてもこの姿勢は踏襲され、戦略とは単一の事業について実務者が実際に実行することが前提となっている具体的なレベルのものである。対象は個別の事業単位であり、複数の異なる事業を並行させるような多角化事業は対象としない。また、本稿における「行動」とは「組織としての意思決定に基づく現実への介入」を意味する。

戦略論には業界内で展開される競争を、さまざまな軸によって分類するフレームワークがあるが、戦略グループとは業界のプレーヤーを戦略の類似性によってグルーピングすることを一般に意味する。戦略グループ概念は 1972 年に M, Hunt が 1960 年代の米国の大手家電製品業界のパフォーマンスに関する論文で導入した概念で、「各戦略次元上で同じか、あるいは類似の戦略をとっている企業グループのこと(Porter, 2002, 邦訳 p.183)」という定義や、「それぞれのグループの企業間で、ある戦略的に重要な違いを作るもの<sup>2</sup>」(Reger and Huff, 1993)という定義が知られている。

伝統的な戦略グループ概念は業界参入を論じる際に用いられることが多いが、企業が **going concern** であるためには、どのような経営資源を保有する企業がどの業界やどの戦略グループに参入するかだけでなく、参入後も競争環境をよく認識し具体的な戦略行動に結び付けていくことが重要である。ただし環境の変化が早いと、競争優位に資する要因が何であるかも変化しやすい。このとき、ある1時点の業界構造をとらえようとするタイプの戦略論では、環境変化に適応しながら生き残っていく企業の営みを論じることができない。移動障壁をグループの境界とし、安定的な業界における静的なフレームワークであると捉えられがちな戦略グループ論も、競争環境の変化という今日的な課題に対応する理論としての補強や発展が必要であると考えられる。

一方、競争環境をよく理解するという意味では、競争の当事者は顧客を取り合う関係

---

<sup>2</sup> Strategic groups can be defined in a way that allows some strategically important variance among firms within each group. (p.104)

にある他社の戦略行動を常に観察している。この「他社戦略の参照行動」を通じて得られた経営者の認識が、自社の意思決定や競争行動に影響を与え、結果的に業界の勢力図も塗り替えていくという変化のメカニズムが、本研究における「コグニティブな戦略グループと戦略的行動の相互作用」という基本的な想定となっている。資源はある経営行動を可能にしたり、時に制約したりする。しかし、経営者がどのような行動を取るかの決定は経営者の主体性に依存し、現在保有している資源が何であるかだけで企業の行動を完全に説明することはできない。企業の行動というものは、完全には資源に還元できないのである。競争環境に変化がある業界を論じるのに、本研究が経営者のコグニションや、資源と行動によるグルーピングの間の相互関係に着目する理由はここにある。

本研究ではコグニティブな戦略グループを、「競争の当事者がある共通性に着目して業界内部をグループ分けしたもの」と捉え、「競争上の主要な意思決定や行動に違いをもたらす、資源や行動などの共通性に着目した、経営者の主観に存在するグルーピング」と定義する。本研究はこの定義に立脚することにより、戦略グループ論を参入後の競争戦略にも適用できる理論として磨きをかけようとしている。

戦略グループ論には理論の視座に関して一つの分岐点がある。それは、競争に従事する経営者の主観を分析の対象として取り扱うか否かという問題である。コグニティブな戦略グループ論は、戦略グループは経営者の主観に基づき存在するとする視座を有し、産業組織論を直接の起源とする客観主義的な戦略グループ論より少し遅れて登場してきた。本研究がベース理論とするコグニティブな戦略グループ論は、Porter等の経営者の認識を考察対象としない研究とは視座が異なるタイプの研究である。

競争環境の分析者は時として競争の当事者である経営者でもあるにも関わらず、ある種の戦略グループ研究が経営者の主観問題を全く取り扱わず、戦略グループを経営者の意識とは無関係に設定していることへの違和感が、本研究をコグニティブな戦略グループ論に向かわせるモチベーションの一つとなっている。競争行動に係る意思決定が、経営者の認識するところにしたがって行われるのだとすれば、そしてまた、その認識の一部は他社の戦略行動の観察を通じて形成されるのだとすれば、業界内の構造を示す戦略グループの「実在性」と経営者の認識はどのように関わりあうのだろうかという議論を避けて通ることはできないと考えている。

本研究におけるリサーチクエスションは、経営者の認識の中にあると言われているコグニティブな戦略グループはどのような形で存在し、資源の共通性に着目されたグルーピングは競争環境の変化の中で競争的行動を通じ、どのようなプロセスで変化するのかということである。コグニティブな戦略グループの存在およびグループ変化の例証を、経営者インタビューに基づくケース・スタディによって行い、一般化された命題を提示することを目指している。

競争戦略論としての戦略グループ論には、概念を通じて企業の戦略行動に関する理論的な説明がなされることが期待されるにもかかわらず、実際にはどの研究にも検討不十分な部分があり、戦略グループは研究者による分類のための便宜的ツールに過ぎないのではないか(Barney,2002 他)という批判を受ける状態が続いている。戦略グループにはそれが本当に存在するかどうかという実在論の外側に、2つの大きな概念の混乱があり、このことが戦略グループ論の説明概念や議論をわかりにくくしているのではないかと思われるふしがある。一つは前述の、経営者の認識を考察の対象にするか否かという視座の問題、もう一つは保有資源や競争行動、競争の成果としてのパフォーマンスなどをめぐる説明対象の混乱である。これについて本研究は、先行研究のレビューや事例分析を通じて、混乱する戦略グループ論に関して一つの解明の道筋を示す。具体的には、経営者の心中に競争に役立つと想定する資源をキーにしたグルーピング(資源グループ)がある時、参照行動はグループにより異なること、そして「資源の共通性に着目したコグニティブな戦略グループ」(資源グループ)と「行動の共通性に着目したコグニティブな戦略グループ」(行動グループ)が相互に影響し合いながら変化することを論じる。キー概念は「経営者による他社戦略の参照行動」である。本研究ではまず戦略グループ論をめぐる視座の混乱について、これまでの戦略グループ研究を研究の型によって一旦整理する。これを通し本研究は、コグニティブな戦略グループの変化を論じる記述型の研究はいまだ手薄であり、これを補強していくことが戦略グループ理論の発展に有効であるという理解に立ち、自らを「主観主義的・動的・記述型」の戦略グループ論と位置づける。

本研究で提案する、参照行動を通じたコグニティブな資源と競争行動に関する戦略グループについての一般化された命題は以下の5つである。

■コグニティブな戦略グループの存在に関する命題

命題 1: 経営者の心中には、資源の共通性で競合を識別したグルーピング(コグニティブな資源グループ)が存在する

■コグニティブな戦略グループが与える影響に関する命題

命題 2: グループ間の保有資源が大きく異なる時、各グループへの参照は互いに不均等に行われ、コグニティブな資源グループは、他社戦略の参照行動の違いに影響する

命題 3: 経営者は参照行動を通じて、競合しながらも仲間性を見出す企業とそうで

ない企業とを識別する(参照点としての戦略グループ)

#### ■コグニティブな戦略グループの変化に関する命題

命題 4: 仲間性の認識は保有資源に関わらず獲得され、協調的に戦略的行動を起こす行動ベースのコグニティブなグルーピングを形成し、その他の強く競合すると考える企業との差異を作り出す行動を起こす(行動ベースのコグニティブ戦略グループの創造と移動)

命題 5: 行動グループのパフォーマンスが市場で顕在化し、ある程度の期間持続的な競争力を発揮した時、そのグループは新たな資源を有する戦略グループとして業界内で認知され、共同主観として安定化する。

事例からは、ある企業のコグニティブな戦略グループが他社の戦略参照行動を通じて経時的に変化し、やがて新たな戦略グループが生成されることが読み取れる。企業がある安定期( $t=0$ )に競争資源に着目しながらプレイヤーを分類するとき、そのグループとは移動障壁となる資源による「資源ベースのコグニティブな戦略グループ(資源グループ)」を指している。このグルーピングは業界内で競合に関する情報が流通することで、ある程度の共同主観化が進む( $t=1$ )。

競争力を生み出す環境が変化する業界ではやがて、当初の資源グループの境界を越えて仲間性を認め合い、協調的に競争行動を起こすことを企図する「行動ベースのコグニティブな戦略グループ(行動グループ)」が新たに生まれる( $t=2$ )。

コグニティブな戦略グループは、ある程度の時間をかけてメンバー間でのパーセプションの共有とグループ認識の形成が進むと考えられる。上記の行動グループがその他の競合への差異化行動を共通的・協調的に繰り返すうちに、実行された行動が市場で存在感やパフォーマンスを顕在的に発揮すれば、グループは仲間内だけでなくグループ外のプレイヤーからも、ある一定の競争力を有したグループとして認知されることになる( $t=n$ )。この競争力が一過性でなくある程度の期間持続すれば、それは新たな持続的競争力となる資源を有する資源グループとして、業界内で安定化していくと考えられる( $t=n+1$ )。

## 2. 研究の背景

競争戦略論では一般に競争優位の根拠は業界内でのポジショニングあるいは保有資源がベースになることが多いが、このとき経営者のコグニションがそれにどのように関わっているかは考察のスコープから捨象されがちである。実際のビジネスの世界では似た

ような経営資源を有している企業同士が異なる戦略行動をとる場合もあれば、異なるバックグラウンドと経営資源を有する企業が同じ土俵で顧客を取り合っている場合もある。

Miles and Snow(1978)が主張したように、経営者は「自社の戦略を裁量的に選択できる」のだとすれば、経営者はどのように競合を理解し、その理解を戦略に役立てるのだろうか。経営とは人の知識や考えを抜きには語れない活動であるにも関わらず、経営者の競争環境に対する関心や認識の中身に興味を示す戦略論研究は、意外なほど少なく思われる。これまで競争戦略論の領域では業界の競争分析をするためのツールが様々に提案されてきた。しかし、企業の外部者視点のツールによる分析だけでは、競争の当事者が競合する他社をどのようにして捉えているのかは読み解けないし、彼(彼女)らによって駆動される戦略行動との間でそれがどういう働きをするのかは、なおさらわからない。伝統的な戦略グループ論においては、業界内に保有資源による移動障壁が存在すれば、その業界には戦略グループが存在すると通念的に考えられている。しかしもし、その資源の競争力が通用しなくなるほどに市場の環境が変化するとしたら、その戦略グループはどうなってしまうのかということや、戦略の主体である経営者たちはどのように振る舞うのかというようなことも、ほとんど研究の俎上には上ってこなかったように思われる。

戦略グループ研究は経営者の主観を考察の対象とするかしないかで大きく研究の型が分かれる。経営者の主観を考察対象としない客観主義型の研究では、各戦略次元上で同じか類似の戦略をとっている企業グループの<sup>3</sup>ことを「戦略グループ」と呼び、主に同一業界内の企業の収益性の違いを参入障壁という概念を使って説明を試みようとしている。一般的に参入障壁は保有資源の違いによって形作られ、保有資源の違いは戦略の違いを作り出すと言われているが、実際には企業は似たような資源を保有していても同様の戦略行動をとるとは限らないし、同じ戦略グループに属していると考えられる企業でもパフォーマンスが異なる場合があることの説明は十分にはされていない。また、ある業界の特定の時期はそう分けられるだけだといういわゆる「静的スナップショット批判」や、「戦略グループは単なる分析上の都合」(Hatten and Hatten, 1987)、「単なる計算の結果得られた人為的カテゴリーに過ぎない」(Barney, 2002)といった「便宜的ツール論」に対して、いまだ十分な反論を用意できていないという課題もある。戦略グループについての結論や評価が研究によってばらついており、完全に説明しきれたといえる状態には至っていないのは、産業組織論による決定論的アプローチに依存しすぎて、実際に戦略行動を決定し実行する意思決定権者の分別、環境解釈、影響力といった内発的な要因(Mascarenhas,1989)への踏み込み方が不足していることがあると思われる。

---

<sup>3</sup> Porter(1980)による。

一方で 1980 年代後半に、人の主観的側面に焦点を当てる戦略グループ研究が登場した。戦略グループは各々の経営者のマインドの中に心理的に存在するものだとするコグニティブな視座を持つ研究である。当事者が、自己の置かれた環境をモデル化することで分析や解釈をしようとしたとき、業界にはグループ性が発生する。戦略担当者の競争環境や競争相手についての認識は、個々の企業の戦略がユニークであるかとか、全ての企業の戦略が似ているかどうか(似ていない)を知覚するというのではなく、むしろグループ構造によって企業の特徴づけをすることで認識が形成される(Reger & Huff, 1993)というわけである。

競争する組織や環境に対する企業の認識と、競争への対応をグループ概念で実証的に説明しようとした初期の研究には Porac, Thomas and Baden-Fuller(1989)がある。この研究では、戦略行動には企業が個別に生み出す企業レベルの戦略行動と、似たような条件を持ついくつかの企業に競争圧力がかかることで引き出されてくる構造的なグループレベル戦略行動の 2 種類があり、これらの構造を両方理解して初めて競争というものが理解できると考えている。このとき、個々の経営者のメンタルモデルとグループレベルの認識の繋ぎとなるのが、業界内の共同主観である。Reger & Huff (1993)は、業界内での情報流通が、現在および将来への期待の解釈の共通化を促進すると考えた。また、同業他社を継続的に観察・参照することで、参照グループを同じグループであるとの符号化 (encode) が起こり、業界内で相対的に静的なコグニティブグループ化が進むと考えたのは Peteraf and Shanley(1997)である。

戦略グループ論全体に対する批判や課題の他に、経営者のコグニションをベースにした主観主義的な戦略グループ論に特有の課題もある。コグニティブな戦略グループ論では、ある業界における企業のパフォーマンスを最もよく説明するグルーピングが、客観的に一つだけ存在するという考え方をとらない。このため、コグニティブな戦略グループ概念が経営戦略に対してどのような意味を持つ概念なのかがわかりにくい。また、グループの識別方法に所定の手続きはなく、経営者が戦略グループを分ける基準となる戦略次元には、資源の共通性以外に、行動の共通性にあたるものが使用されることもある。このような、概念そのものや戦略次元の使用に曖昧さゆえに、コグニティブな戦略グループ論には企業の競争戦略に対する示唆に、今一つはっきりと確立されたものがないようにも見える。さらに言えば、ある業界にコグニティブな戦略グループが存在したとして、それが、誰にとってどのような意味があるのかということの検討や、時につれてグループが変化することについての議論は十分とは言えない。

### 3. 研究の目的

本研究は、混乱する戦略グループ論の「実在」に関する課題の一端を解決し、他社

戦略の参照行動を行う経営者の主観的（コグニティブ）なグルーピングが、資源と競争行動の相互関係を通じて変化していくメカニズムの解明をすることによって、戦略グループ理論の動学化に貢献することをめざすものである。

そのために、本研究は大きくは2つの目的を持つ。1つ目は競争の現場には各社の保有資源や戦略行動といった、企業のある共通性への着目による経営者のコグニティブなグルーピングが存在することを例証すること、2つ目は他社戦略の参照行動とその変化を通じて、経営者の主観によるグルーピングが新たな戦略グループを生み出し、変化していくメカニズムに関する一つのモデルを示すことである。

第一の目的は、言い換えれば、分析者がツールを用いて人為的に業界を分類した便宜的なグルーピングとは異なる戦略グループが存在することに一定の根拠を示し、戦略グループの存在論を支持する根拠を示すことである。理論的には、まず客観主義的戦略グループ論と主観主義的戦略グループ論を分離する。その上で、経営者による心理的なグルーピングには、資源の共通性に着目したコグニティブな戦略グループと行動の共通性に着目したコグニティブな戦略グループが両方存在し得ることを示す。本研究はコグニティブなグルーピングは同時に複数存在し得ることを支持しつつも、経営者がある時点で何の共通性に着目してグルーピングをしているのか、そしてそれが何に変化していくのかを明らかにする。

第二の目的のために、具体的には以下の二つのことを行う。

2-① コグニティブな戦略グループの変化のメカニズムの前提には、他社戦略の参照行動があるということの実証的な確認を行う。競争変化が比較的早いタームで起こる業界では、動きの少ない安定的な業界以上に、それぞれの企業がどのような資源を活用し、生き残りのポジションを確立していくための行動を素早く決定する必要に強く迫られる。当事者の代表である経営者は競争環境を特によく理解し、タイミングよく具体的な戦略に落とし込んでいくことが求められるため、同じ顧客を取り合う関係にある他社の戦略行動を常に観察していると思われる。しかし競争環境の変化が早い業界では、何が競争優位性をもたらす資源なのかをあらかじめ特定することは難しい。仮に特定できたとしても、安定的な業界のように時間をかけて調達蓄積することは状況が許しにくく、陳腐化もしやすい。そのためこのような業界では、競争優位性の確立のために何に着目するかがプレイヤーによって大きく異なる可能性が高く、競合する他社の戦略的な行動を参照し、経営者がどのような考えのもとで戦略行動をとろうとするかを考察することが意味を持つだろう。

企業経営の中核である経営者のコグニションは、当該企業の競争行動に少なからぬ影響を与える要素の一つと考えられるが、コグニションは実体験および競争環境の観察によって形成されると考えられる。だが現実には経営者は自らの知識に制約されつつ、

自らと意思決定に関与する人々の認識するものごとに依存しながら意思決定を行うしかない(加護野,1988)という限界もある。経営者の競争環境の認識努力は必然的に真剣味を帯びざるを得なくなるだろう。経営者は複雑で変化の激しい環境で事業展開しているときほど視界の隅々にまで目配りする(「戦略の視力検査」ジョージ・デイ、ポール・シューメーカー、DHBR2009.06)とされるのも、肯首すべき成り行きである。本研究は、経営者のコグニションと競争行動との関係性を論じる初手として、経営者による他社の戦略の参照行動に接近する。

2-② コグニティブな戦略グループが資源と競争行動の相互関係を通じて変化していくことを実例で示す。本研究では、競争環境が変化するとき、競争の当事者である経営者の主観的なグルーピングが、他社戦略の参照行動を通じて競争行動に影響を与え、新たな戦略グループが作り出される要因となることを例証し、そのメカニズムをモデル化する。すなわち、資源ベースのコグニティブな戦略グループ(後述)が他社戦略の参照を通じて、資源をまたがる行動ベースの戦略グループに変化し、新たな資源ベースの戦略グループが生成され、それが業界内で共同主観化されていくプロセスをモデル化する。本研究は、資源と行動とは関係しつつも資源が行動を規定するパターンは必ずしも一致しないことおよび、行動から資源への影響の経路が存在し得ることを主張する。(このことは、保有資源が行動とパフォーマンスを規定するとする、一方向に固定的なパラダイムに一石を投じるという意味もある。)

以上の作業は以下のように、「戦略グループ理論の動学化」に貢献する。

まず、本研究を戦略グループの成立過程の考察に役立つことである。これまでのコグニティブな戦略グループ論は理念的な提示がほとんどで、グループの形成と変化を連続的かつ実証的に論じた研究が極めて少ない。戦略グループ論の分類は2章で詳しく行うが、本研究は主観主義的で動的な戦略グループ論に属し、記述的な方法により戦略グループの変化のメカニズムを説明する型の研究である。

コグニティブな戦略グループの変化は、他社戦略の参照行動によって環境や、保有資源の競争力の変化を経営者が認識し、それを戦略構想の意識の中に取り込むことが前提となると考えられる。業界内で企業が同じ顧客を取り合う状況下では、コグニティブな資源グループの内にも外にも参照対象は存在し、新たな脅威が現れれば参照の範囲や対象はさらに広がるだろう。そのような対象の中から、ある新たな優位性をもった企業のグループの認識が確立されれば、それもまたある特徴的な資源や能力を持った新たなコグニティブな戦略グループとして成立することが示唆できると考える。

次に、戦略グループ論の資源ベース戦略論からの接近である。戦略グループ論には、グループの境界は保有資源の違いであり、グループは移動障壁に基づき識別されるべ

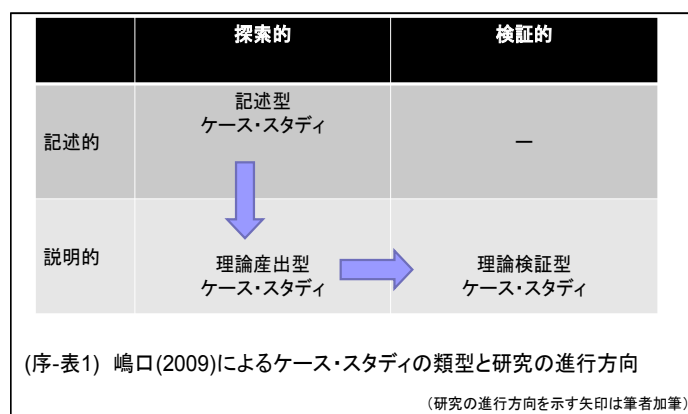


きだ(Mascarenhas and Aaker,1989)という見かたがある。資源障壁の概念を間にはさんで、一般的にはポジショニングアプローチに属すると言われる戦略グループ論にも資源ベース戦略論との接合点がある。競争環境が変化すれば、時につれて競争優位性に資する資源が何であるかもまた変化するだろうという着想は、比較的容易である。本研究では、基本的には資源が戦略行動に影響するという文脈を保ちながら議論の深耕を試みる。本研究の縦の軸が主観主義的な戦略グループ論とすれば、横の軸にあるのは資源ベース戦略論的なアプローチである。戦略グループが変化する過程で、新たな資源蓄積のモーメントが示されることは、「初めに資源ありき」型の資源ベース戦略論にも動学化の光を投げかけるものとなるだろう。資源と行動の戦略グループの存在と相互の関係性を明らかにすることは、Priem & Butler(2001)による「何が競争に有効な資源であるかは、後から理由づけられたものに過ぎないのではないか」という、資源ベース戦略論の後付け批判に対抗する理論的な補強となる。

#### 4. 研究の方法と解題のステップ

本研究の理論的なバックボーンが主観主義に立脚したコグニティブな戦略グループ論であることは前述のとおりで、経営者の心理の中に存在すると言われているコグニティブな戦略グループはどのように存在しているのか、さらに経営者のコグニションと戦略グループの変化の説明を、モデル化し一般的な命題の形で示すことに取り組む。本研究はコグニションという、外部からの観察だけでは伺い知ることができない内面的な問題を取り扱うため、経営者の認識している事実や事柄に対して接近する必要がある。よって経営者へのインタビュー調査を伴うケース・スタディによる質的な分析を行う研究方法を採用する。

研究の方法の選択について、Yin(1996)は「どのように」という問題形態を有し、現在の事象に対する研究者側からの制御の必要性がない課題で、さらに命題を開発することを目的とするような課題に取り組む研究は、ケース・スタディによるのがよいとしている<sup>4</sup>。コグニティブな戦略グループ論は、概念的な提示は既になされてきたが、実証的な基盤は



<sup>4</sup> Yin(1984)、邦訳新装版(2014, p.7,図表 1.1)

未だ脆弱であると言わざるを得ない。したがって、「コグニティブな戦略グループはどのように存在し、どのように変化するのか」という問いには、現実の世界で実際にどのようなことが起こっているのかを示すことができる、ケース・スタディを以て応えるべきであろう。また嶋口他(2009)は、Yin(1996)に依拠しつつ、さらに方法を3つに分けるという類型の精緻化を行っている。これによれば、「何が起きているのか」という問いかけから開始され、現象における「どのように」という説明の開発へと進められる研究は、現象を記述することを目的とする「探索的・記述的ケース・スタディ」から出発し、現実のデータと対話しながら浮上してくる現実的な理論(グラウンデッド・セオリー)の構築を目指す、「探索的ケース・スタディ」から「探索的・説明的ケース・スタディ」の順に進められていくことが望ましいと考えられている<sup>5</sup>(序・表1)。このことから、戦略グループは「どのように」存在しているのかから出発し、経時的な変化は「どのようであるか」ということを一般命題化するには、

①ある業界を例に取り、何が起こったのかという事象を記述する

②記述された内容から、グラウンデッド・セオリー・アプローチに依拠した質的データ分析を行う

という、2段構えの方法を用いることが適当と考えられる。

今日的な競争環境では、複数の企業が異なる資源を有しながら顧客獲得競争を展開している状況は珍しくない。むしろ競合企業の保有資源が常にほぼ同等であることを前提とした競争戦略論は、あまり実践的な示唆をもたらさないのではないかという懸念がある。このため、本研究は競争環境の変化が起こる業界で、各企業(経営者)が競争優位性を作り出すために着目する資源が大きく異なる状況を前提とする。本研究は「戦略グループとは保有資源の違いが主要な差別化要因を何にするのかの意思決定や行動の違いをもたらすグルーピングである」という定義のもとで、競争環境に比較的早い変化があり、競争に有効とされる資源の分布が極端に大きく、また外部観察によってもある程度グループ性が認められるという文脈を持つ代表事例を求め、そのケース・スタディを行う。すなわち、国内のコンシューマー向けISP(Internet Service Provider)事業の、業界創成期から約20年間の顧客獲得競争の軌跡を事例として採用し<sup>6</sup>、コグニティブな戦略グループ論の前進を目指す。

以下は本研究全体のおおまかな流れである。

はじめに先行研究の分類および主要な構成概念についてレビューを行い、戦略グループ論をめぐる論点の整理を行う。そこでは経営者の認識や参照行動に関する概念設定を行うほか、現在の戦略グループ論には主観主義的か客観主義的という視座の違い

<sup>5</sup> 嶋口他(2009, p.119)図表2

<sup>6</sup> 嶋口他(2009, p.133)、田村(2006, p.81)

や、グループ識別の基準となる資源や行動のとらえ方に混乱があることに触れる。そのうえで、本研究がこれまでに十分な研究が進んでいるとは言いにくい、主観主義的でグループの変化を論じる動的なタイプの戦略グループ論を深めていくことを宣言する。

次に、競争当事者を代表する経営者の主観的なグルーピング(コグニティブな戦略グループ)が存在すること、その主観的なグルーピングが経時的に変化すること、その変化の前段には経営者の他社戦略の参照行動にも変化があることを、ケース・スタディによって確認する。ケース・スタディで取り扱う方法は、本業界における競争の史的記述および、複数の経営者のインタビュー調査の質的分析の2段階構成となる。具体的にはコグニティブな戦略グループの存在と継時的変化は、インタビューで得た情報および、各社のプレスリリースや記事等の公開資料に基づく事例の記述によって確認され、参照行動の確認はグラウンデッド・セオリー・アプローチによるインタビューデータの質的分析によって確認される。

インタビューは国内大手 ISP の役員または経営意思決定に直接関与できる立場にあった人に対する、対面の半構造化質問による聞き取り調査である。インタビュー調査は予備調査と本調査の2段階で行われる。予備調査で2社のプレインタビューを実施し、経営者の意識の内には何らかの形で業界内の企業についてのグループ認識(本研究ではプレーヤーマップと呼ぶ)があることを確認し、次に12社に対する本調査に臨む。以上の手続きを踏みながら、コグニティブな戦略グループが他社戦略の参照を通じて変化し、新たな戦略グループが生成されていく過程についての結論を導き出す。

解題のステップを箇条書きにして示せば以下のようなになる。嶋口他(2009)による分類を用いて言うならば、おおよそ①から⑤までが「探索的・記述的ケース・スタディ」、⑥以降がグラウンデッド・セオリー・アプローチに依拠した「探索的・説明的ケース・スタディ」にあたる。

- ① 先行研究レビューによる異なるパースペクティブの戦略グループ論の分類をする
- ② 戦略グループ論の論点整理をし、本研究における概念設定をする
- ③ コグニティブな戦略グループについて、資源を基準に識別されたグルーピングと実行された戦略行動を基準に識別されたグルーピングに分けて考えることを提案する
- ④ 国内のコンシューマー向け ISP 事業の史的記述をする
- ⑤ 経営者へのプレインタビューに基づき、コグニティブな戦略グループと経営者が任意に描くプレーヤーマップとの概念的な違いを明確にする
- ⑥ 本調査のデータ分析を実施する
- ⑦ コグニティブな戦略グループの経時的変化に関する検討および、一般化された

命題の提示をする

## 5. 本研究の構成

本研究の構成は以下の通りである。

### 序章

1. 本研究の主旨
2. 研究の背景
3. 研究の目的
4. 研究の方法と解題のステップ
5. 本研究の構成

### 第1章. 戦略グループ論の今日的意義の検討

1. はじめに
2. 戦略グループ論の黎明
3. 伝統的な戦略グループ論の論点
4. 日本の戦略グループ研究
5. 戦略グループ論に残されている課題
6. 小括:戦略グループ論の発展に向けての着眼

### 第2章 先行研究と戦略グループ論をめぐる論点整理

1. はじめに
2. 異なる視座の戦略グループ論と説明概念 -客観主義型と主観主義型-
3. 2軸による戦略グループ論の研究類型の検討
4. 3軸による戦略グループ論分類とその意義
5. 小括およびディスカッション

### 第3章.コグニティブな戦略グループ論の深耕と論点整理

1. はじめに
2. コグニティブな戦略グループ論が準拠する理論
3. コグニティブな戦略グループをめぐる論点
4. 戦略次元における資源と行動
5. 参照行動に関する基本的想定および構成要素の検討
6. 小括

#### 第 4 章. 事例の選定および予備調査 – 経営者インタビューを通じたプレーヤーマップに関する考察 –

1. はじめに
2. 事例の選定
3. 予備調査としてのインタビュー
4. 予備調査の findings
5. 戦略グループ概念との比較によるプレーヤーマップの考察
6. 本調査に向けての示唆
7. 小括

#### 第 5 章 国内のコンシューマー向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動の記述

1. はじめに
2. インタビューの実施概要
3. 国内の商用インターネット接続サービスの創成
4. キャリア系 ISP 参入と最初の敗退者
5. 「メーカー系」のケース
6. DTI のケース
7. ASAHI ネットのケース
8. @nifty の先行戦略
9. ASAHI ネット
10. IIJ
11. 常時接続ブロードバンドの時代
12. 電話会社の代理戦争 IP 電話セット
13. 資本政策と ISP 統合
14. 光アクセスの時代
15. 誰をどのように認識していたのか
16. 小括

#### 第 6 章. 他社戦略の参照行動とコグニティブな戦略グループ – データ分析と分析結果 –

1. はじめに
2. インタビューの実施
3. インタビューの分析

4. 観察される事実
5. 参照行動および新たなグループの形成
6. コグニティブな戦略グループの存在についての結論
7. コグニティブな資源グループと参照行動に関するデータ分析
8. 参照行動に関する考察
9. コグニティブな戦略グループの変化と参照行動の変化の時間的な関係性
10. 小括

## 第7章. 結論

1. はじめに
2. 一般化された命題の提示
3. 本研究の貢献
4. 実務上のインプリケーション
5. 本研究の総括および本研究の限界
6. むすびにかえて—今後の課題—

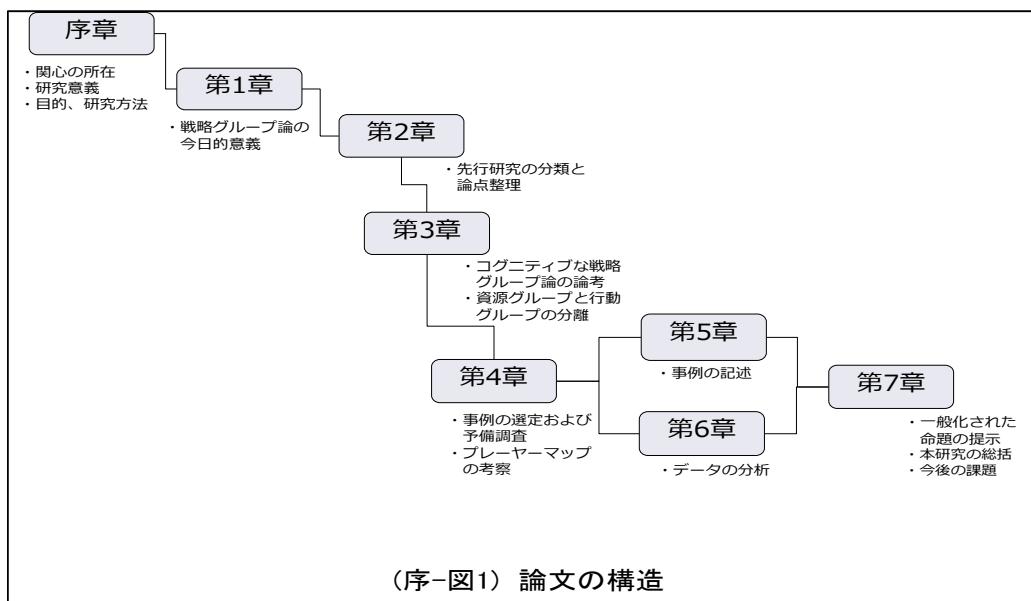
## 【付表】

- ・インタビュー質問票

## 【参考文献】

## 【Appendix】

- ・図表
- ・発言対応付き業界年表



# 第1章. 戦略グループ論の今日的意義の検討

## 1. はじめに

戦略グループ概念は1972年のM.Huntによる提唱以来、多くの研究者に論じられ、企業では戦略策定実務者の参考にもされてきた。本章の目的は、戦略グループ論の伝統的な論点から出発して、戦略グループ論の今日的意義と発展の可能性を見出すことである。

初期の戦略グループ論の中心的論題は、業界は比較的安定した状況であるという暗黙の前提のもとで、戦略グループによってグループ間の収益性の差が説明できるかどうか、そもそも戦略グループというものが存在するかどうか、存在するとすればそれはどのようにして形成されるのかといった内容が主であった。これまで多くの実証研究によって、さまざまな業界における戦略グループの存在は支持の表明がされてはきたが、論者によって根拠は様々である。その一方で、クラスター分析などの統計的な方法で定義された戦略グループは単なる人工物であり分析ツールとしての便宜に過ぎず、実在するとは考えられない(Barney and Hoskisson, 1990、Barney, 2000)<sup>7</sup>とする研究者もおり、戦略グループ論研究は未だ結論的な解明に至ってはいない(Leask, 2004)。また、「現状分析偏重」「戦略形成の議論が手薄」(Mintzberg et al,1998、Fleisher & Bensoussan,2003)といった批判もあり、理論的な主張が実際にはどのように戦略立案に活かされるかという側面からの研究はあまり進んではいないと思われる。

一方、今日の企業のおかれた環境に目を転じれば、インターネット社会すなわち、デジタル化と高速大容量通信技術の発展を背景に、多くの業界や企業がかつてない環境変化に直面すると言われている。そこには、産業構造のモジュール化<sup>8</sup>の進展(根来・堤, 2004)による業界の変化、参入・退出の頻度の高まり、差別化が困難とされる競争の激化、異なる業種の企業が同じ事業で競争する(内田,2009)など、いくつかの特徴がある。これらのことは、経営にとって環境が変化することは所与であり、安定的な構造での経営は企業にとって必ずしも約束されたことではないことを意味している。それゆえに今日では戦略策定の側面に 관심이集まるのだと考えても差し支えはないであろう。加護野(1988)は、戦略には「ひとびとの観念の中にある将来志向的な構想」としての戦略と、「実際の行動の結果としてとらえられる戦略」とがあるといっている。この見かたに基づけば、Porter(1980)の戦略グループマップのようにグループの境界を静的

<sup>7</sup> Barneyは2011年6月の来日時、慶応大学における研究会でも同様の見解を示している。

<sup>8</sup> 根来・堤(2004)では、産業構造のモジュール化を「ある産業でビジネスを行う際に必ず必要になる要素活動の標準化が進み外部購入が可能になる現象」と定義している。

で変化のない線で描こうとする戦略グループ論は、外部の分析者によってとらえられた事後的な戦略グループであり、「実際の行動の結果としてとらえられる戦略」であり、「決定論的なアプローチによる戦略グループ論(Mascarenhas,1989)」である。変化が起りやすい業界においては、将来志向の戦略を追求しようとする目的に向かって有効であるとは言いにくい戦略グループ論だとの批判は避けがたい。もし戦略グループ論が、これからの戦略形成に役立つ示唆を与える理論であろうとするならば、理論は競争環境が変化することを正面から見据える動学的側面を備えるべきであろうと考える。近年徐々に、ある1時点のスナップショットを示すだけの分析ツールとして小さくまとまろうとしているように見える戦略グループ論は、動学化によって将来志向に対する示唆を与える理論として活性化することができるだろう。

戦略グループが人工的な分析ツールでない理論としての発展を目指すとき、「構想はひとびとの観念の中にある」加護野(1988)という着想は重要なポイントとなる。企業の戦略行動の背後には経営に関与する当事者の意思決定があり、それを代表するのが経営者である。戦略グループ研究には当事者のコグニションを考察の対象に含める主観主義型の研究と、人の主観は考察の対象としない客観主義型の研究があるが、特に環境が変化することが前提となっているような業界では、経営者がその環境をどう認識し、その認識にしたがって何を目指し、どのような行動を取ろうとするかは軽視できない。戦略グループ論が「将来志向的な構想としての戦略」に迫る理論であろうとするならば、理論は経営者のコグニションを考察の対象に含めるべきである。伝統的な戦略グループ論では業界内のプレーヤーを論じる際に、「意思決定権者の環境の解釈や分別、彼らの環境に対する影響力といったものを無視(Mascarenhas,1989)」しているという意味で、当事者の主観の取り扱いの検討が十分でない。もし主観主義的な戦略グループ論が、資源と戦略的行動の間にある相互関係やグループの変化を論じ、動学化に一定の成果を挙げることができれば、業界の競争環境が頻繁に変化する今日的な状況でも、単なる分析ツールではなく理論としての戦略グループ論の有用性を見いだすことができるだろう。「ひとびとの観念の中にある将来志向的な構想」としての戦略グループは、外部の分析者の現状理解のためにあるのではなく、今と将来を生きて戦略を構想する当事者のためにある。

Reger & Huff (1993)が考えたように、本研究もそれぞれの経営者の心中には業界内のプレーヤーの全てを個別に認識しようとする以外に、経営者には何らかの形でプレーヤーをグループ化してとらえる認識が存在すると想定している。本研究ではコグニティブな戦略グループを「競争上の主要な意思決定や行動に違いをもたらす、資源や行動などの共通性に着目した経営者の主観に存在するグルーピング」と定義する。この立場から資源および行動を戦略次元とし、企業の他社戦略の参照行動を通じたコグニティ



ブな戦略グループの相互関係と経時的変化に関する命題の提示を行う。

## 2. 戦略グループ論の黎明

### (1) 戦略グループ概念とスコープ

Hunt (1972)による 米国の 1960 年代の大手家電製品業界の収益性の問題を取り扱った論文<sup>9</sup>は、業界を垂直統合、製品の多様化の程度、製品の多様化の違いによって業界を 4 つの戦略グループに分け、それぞれの戦略グループに存在する参入障壁を識別し、参入障壁が競争に作用したりすることによって、戦略グループは業界内の利益配分に影響を与えていると論じた。ちなみに業界構造および移動障壁と業界の利益配分についてもっとも初期の研究とされるものは、業界構造は規模だけに制約されるのではなく移動障壁<sup>10</sup>によっても決定されるとする Bain(1956)がある。Bain は、業界の平均利益は移動障壁を通じて誘導され、移動障壁が新規参入を防ぎ、これゆえに不完全競争のもとでは移動障壁が業界内の企業の利益を守るとの主張している。ただし、彼が「マーケットパワーの共有資産」と呼んだ業界内の利益は、企業の規模に比例して均質な比率で分配されるという点で、個別の企業の違いを捨象したものであった。しかし、業界内の企業は規模以外全て類似しているという均質性を前提とした、近代経済学の均衡理論がベースにある伝統的な産業組織論とは一線を画す点に、戦略論としての出発点を見出すことができるだろう。

ところで経営学における戦略とは何かということについては、さまざまな研究者によって様々な定義が置かれている<sup>11</sup>。戦略という言葉が経営学の世界に軍事用語から転用され盛んに研究されるようになったのはそれほど古い話ではない。そのせいか、戦略という言葉が指し示す内容や範囲は研究者の興味によって区々であるが、ほとんどの戦略グループ概念を用いた研究は戦略の概念を単一事業のスコープで扱っており、戦略とは業界内のある事業の競争状況の中で企業が競争優位を獲得するための打ち手あるいは、打ち手の指針となるようなものであることを前提としている。本研究でいう戦略も、ある SBU(Strategic Business Unit)<sup>12</sup>における事業運営に関する基本的な考え方や、

<sup>9</sup> Hunt, M. S.(1972) "Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970, Unpublished doctoral dissertation"については McGee, J., and H Thomas(1986)、Barney, and Hoskisson(1990)、Flesher and Bensoussan(2003)も参照。

<sup>10</sup> 初期の著作物においては「参入障壁(entry barrier)」および「移動障壁(mobility barrier)」の用法についてそれほど厳密でない場合がある。基本的に本研究では、ある業界に対する参入を困難たらしめる要因を「参入障壁」と呼び、業界内における戦略グループ間の移動を困難にする要因となるものを「移動障壁」としている。

<sup>11</sup> Barney(2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Pearson International Education,(岡田正大訳 『企業戦略論』 ダイヤモンド社, 2004 年) 第 1 章 1 項参照。

<sup>12</sup> Ansoff, H. I.,(1965) *Corporate Strategy*, (広田寿亮訳 『企業戦略論』産能大学出版社,1969 年)

運営原則として採用されることで、企業の収益、資源、市場への訴求などに対する意思決定や行動に重要な影響を与える基本的な指針のことを意味し、対象は単一の事業について実務者によって実行されることが前提となっているレベルのものを指すこととする。

## (2) 戦略グループ論と産業組織論の S-C-P モデルとの視点の違い

競争戦略の研究者による、産業組織論の S-C-P モデルに対する最も典型的な批判は、企業の行動とパフォーマンスは業界構造に大きく影響されるという文脈の中で、競合する企業間の違いがほとんど考慮されていないという点である(Porter,1981、Porter,1983、Barney,2002 他)。しかしこれは S-C-P モデルの不備に対する批判というよりはむしろ、均衡理論をベースにした近代経済学の流れのもとにある産業組織論と、個々の企業にとっての成果の最大化を研究上の興味や対象とする経営学の立ち位置の違いと考えたほうがいい<sup>13</sup>。産業組織論は近代経済学の価格理論を応用する。このため、社会全体にとってどのような産業組織が望ましいかという規範的な関心で市場の構造と市場の効率的運営を論じ、均衡点で市場全体の利潤が最大化する状態を望ましい状態だと考える。この均衡点では価格と平均費用と限界費用が等しくなり、業界内の個々の企業の利潤はゼロになる。個々の企業のパフォーマンスの最大化や競争優位性に関心を持つ戦略論の研究者や経営者にとって、この「利潤ゼロが望ましい」というのはいささか違和感のある話になってしまう。パフォーマンスの最大化を目指す個々の企業にとっては経済学的な均衡状態すなわち、それぞれの行動が他者に影響を与えず、しかも市場に提供される材やサービスや情報に差異がなく、何事も代替可能な完全競争の状態というのは、必ずしも目標とする状態ではないからである。Barney(2002)が指摘するように、S-C-P モデルはその出自からして決して個別の企業の戦略選択のための、一般的なモデルとして開発されたわけではない。相対的な規模の違い以外は業界内の企業はほとんど同質とする S-C-P モデルは、立脚点の違いゆえに個々の企業が自社にとってふさわしい戦略を導出するときの基本パラダイムにはなりにくい。

戦略ポジションの変化のほとんどは、業界が変化するとき起こると考える産業組織論を戦略選択の議論に適用しようとするとき、さらに問題になるのは、個別の競争局面における環境変化および、個々の競争に対する意識に欠けるという固定性である。これに対して戦略論者はむしろ、個々の企業の戦略が市場に影響を与え、企業のパフォーマンス(収益性)に影響を与えると、いわば C-P-S とでも言うべき逆の順番性で物事を考える。戦略策定のための新たな概念が S-C-P モデルとは別に希求されるのは戦略論者にとっては自然な流れだと言えるだろう。Bain、Hunt、Porter など初期の戦略論の研

<sup>13</sup> 三品和広『戦略不全の論理』(2004)(東洋経済新報社,pp.108-109.)では、経済学の視点から戦略論への含意として理論と実務の間にあるギャップについて述べられている。

研究者たちの功績は、産業組織論の枠組みを持ち込みつつ、「戦略がパフォーマンスや業界構造に影響を与える」というS-C-Pモデルを逆回しにするかのような考え方によって、業界や競合についての分析視点を補い発展させてきた点にある。このような流れの中で戦略グループ概念は、企業のパフォーマンスや最適戦略の選択をミッションとする実務家および、研究者の関心と支持を得てきたと言える。

### 3. 伝統的な戦略グループ論の論点

1980年代後半に入り、戦略グループ論研究は主に2方向のテーマに向かっていった。一つは「戦略グループは現実に存在するのか、それとも単なる分析上の人工的なツールに過ぎないのか」「存在するとすればグループはどのように存在するのか」という実在に関する問題を取り扱う研究、もうひとつは戦略グループが何を説明するのかについてである。1980年代から90年代初期の研究は主に戦略グループとパフォーマンス(収益性)との関係の説明が中心的な関心事であった。

#### (1) 戦略グループは存在するか

Porterは著書“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries”(1980)の中で、戦略グループによる業界分析を記述しているが、ここでは戦略グループが実在することの根拠には言及していない。だがこれに先立つCaves and Porter(1977)で、「企業は異なる移動障壁を立てるための投資をしようとし、業界への参入障壁<sup>14</sup>に対する業界メンバー企業の集団的行動を通じて(結果的に)異なる戦略グループを形成する」と言っていることから、同書の戦略グループ論は「戦略グループは存在する」ということを暗黙の前提としていられる。しかしこの「戦略グループは存在する」という前提には批判がある。Barney(2002)等<sup>15</sup>はクラスター分析に代表される、統計的な手法により戦略グループの存在を支持しているいくつかの実証研究<sup>16</sup>に対して、統計上のデータセットの代表性や変数の取り方、またクラスター分析の手法を疑うことによって戦略グループの存在を疑っている。もとより「ない」ことを科学的に検証することは困難であり、戦略グループについても存在しないことを確認した論文は今のところない。業界にはある業界のある時点の戦略グループが客観的に一つだけ存在すると暗黙に前提し、その存在を実証したとする研究と、Barneyらとは戦略グループの存在をめぐる異なる結論を主張しあっているというわけである。例えば戦略グループが仮に存在したとしても、

<sup>14</sup>最も初期の議論では参入障壁と移動障壁の概念が同じ意味で使われていることが業界やグループの境界に関する議論をあいまいにしている面がある

<sup>15</sup> Hatten and Hatten (1987)、Howard and Venkatrman (1988)、Barney and Hoskisson, (1990)、Barney(2002)など。

<sup>16</sup> Mascarenhas and Aaker(1989)、Cool and Dierikx(1993)などがある。

採用する変数が異なると同じ米国の薬業界の事例では結論が非常に異なるということが起こっている<sup>17</sup>。Barney(2002)は、戦略グループを統計的手法で取り扱う研究で同じ戦略次元を扱っているにも関わらずこのようなことが起こることを総じて、「クラスター分析によって定義された戦略グループが事実本当に存在するかどうかを、統計的に意味のある方法で判断することはほぼできない。もし、それが実在しないとすれば、この分析によって得られた戦略グループの定義は単に計算の結果得られた人為的カテゴリーに過ぎない。」(岡田訳,2004)とし、戦略グループは単なる手法のための人工物でしかないと言い切っている(Barney and Hoskisson, 1990)。批判の根拠となっているのは、戦略変数の選択の妥当性やクラスター分析のために採用されたデータセットに含まれる多重共線性などの相関性チェックおよび、分析者の主観排除の不完全さへの批判である。ただし統計の手法の妥当性にのみこだわる戦略グループ論批判は、戦略グループ概念をめぐる理論の総体を、単なる「ツールの論議」に矮小化してしまう恐れがあることに注意を要したい。

一方、戦略グループは存在するというのを、統計的手法やツールの論議によらず説明しようとする研究もある。一つには本研究のベース理論となる、コグニティブな戦略グループ論である。これは戦略の意思決定者のコグニションに焦点をあて認知的に説明しようとするものであるが、コグニティブな戦略グループ論については、章を改めて概念と課題を掘り下げていく。その他には、「戦略グループはプロダクトの差別化が可能な市場で、再配置コストが相対的に小さい時に存在する理論的な構築物である」とする、空間的競争モデルを用いたもの(Tang and Thomas,1992)がある。これらは業界をツールによって客観的に分類しようとする議論とは異なる視点や主張を持つものである。戦略グループに興味を持つ研究者にとっては議論百出の感があるが、戦略グループが存在するとしてそれはどこにどのような形で存在するのかという議論は、それぞれの研究の視座と論点を整理していくことによって一定の収束を図ることができると考えている。

## (2) 戦略グループとパフォーマンスの関係

前節でも見た通り、戦略グループと企業のパフォーマンス(業績)の関係、特に収益性との関係については、結果から言えば統一的な解明にはいまだ至っていないとされている。戦略グループは存在すると考えた研究者の間でさえ、グループ間の収益性の違いについての結論はばらついている。同じ業界を取り扱っているながらある研究ではグループ間の収益性の違いを認め(Cool and Scendel 1987, Voyer 1993)、ある研究ではグループ間の収益性の違いはない(Bogner 1991、Guedri 1998)と結論している。また、業界構造(戦略グループ)は企業のパフォーマンスに対して関係性があつたとしても、ある程度の影響力しかないという研究もある (Rumelt 1991、Roquebert and Duran,

---

<sup>17</sup> Leask (2004)参照

1995)。彼らの研究によれば、業界構造は企業業績に対してよくても8%~15%程度の割合しか占めない。Carr (1993)は自動車部品業界の分析で、資源ベースの戦略を採用した企業の方がさまざまなパフォーマンス指標において成果が高いという結論を出している<sup>18</sup>。要するに統計的な手法による戦略グループ論ではどの戦略グループに属するかを収益性の保障のもとで決定したり、将来の事業の収益見込みを確実に予測したりすることはできないようである。もっとも、パフォーマンスをどのような指標で評価するかについては議論の余地がある。例えば収益率の他にも、成長率や市場でのシェア、顧客の人気ランキングなどを説明変数に取ることができるため、上述の論文の結論によってのみ戦略グループとパフォーマンスの関係性を直ちに否定することはできない。とはいえ、もし事業の収益性の評価をするのであれば、企業がどの戦略グループに属したかという以外の要素による因果関係をどう切り分けて考えるのかという問題は無視できないし、パフォーマンスの違いを論じるのであれば、グループ間のパフォーマンス<sup>19</sup>の差異とグループ内における個別企業間のパフォーマンスの差異を論じる必要があると思われるが、これを別して論じている研究は意外に少ない<sup>20</sup>。

#### 4. 日本の戦略グループ研究

日本の戦略グループ研究を(1-表 1)<sup>21</sup>に示す。表のとおり 1980年代後半より現在まで、国内においても概念の紹介だけでなく、様々な業界を対象に概念を用いた業界分析が行われている。対象業界は、損害保険、半導体、納豆、造船、ポイントプログラムなど広範であり、業界が取り扱う財は有形無形を問わない。個別の業界に特化する専門研究誌に掲載される論文が目につき、研究者の興味を引いていることから、戦略グループ論が人々から経営の現場に近いところで実践的に活用できる可能性が高いと考えられていることがわかる。しかし一方では、日本における戦略グループ論は、理論発展への貢献性が低いまま今日に至っていることへの批判を免れない。それは、過去の研究は比較的安定した業界を対象にし、変化を論じることへの要請がほとんどないと考えられるところで、「ある業界にはいくつの戦略グループがあると認められる」という、結果の提示に留まるものがほとんどであるためである。情報通信による競争環境の変化圧力がそれほどでもなく、大胆な規制緩和が行われる前の、業界保護圧力が今日よりも大きかった時代には、競争軸変化への戦略的対応や、資源をベー

<sup>18</sup> レビューについては Fleisher and Bemsoussan(2003)なども参照のこと。

<sup>19</sup> 通常は業界の平均収益をとっている。

<sup>20</sup> 根来・稲葉(2007)はグループ内の企業の収益性の違いを説明するのに、移動障壁と独自障壁という概念セットによる説明を試みている。

<sup>21</sup> 表 1にある、研究の分類については第 2 章で取り扱う。

スとした戦略変化のメカニズム、経営者の業界認識といったものにはあまり関心が向かなかつたのかも知れない。残念なことにそのことは結果的に、日本における戦略グループ概念の理解を、ツールレベルの小さな領域に押し込めてしまったように思われる。本来は、企業の戦略行動と資源蓄積プロセスを通じた資源ベース戦略論との接合的発展や、加護野(1988, p.237)や Porac, et al.(2011)が予測するような、組織認識論、社会心理学等、他の研究領域との連携可能性があるにもかかわらず、収益性の直接的な違いを示す手段の態におさめて風化させてしまったうらみはあると思われる。

ほとんどの研究は「ある時点のある業界は、いくつかのグループに分けることができる」という報告を主旨としていると述べたが、山田(1994)だけは認知論的アプローチによる分析の枠組みを規範的に論じた「コグニティブな戦略グループ論」である。海外の研究の勃興に比して遅れることなく発表された山田論文は、当事者の主観を取り扱おうとする本研究や、日本におけるコグニティブ戦略論の先駆けであることは間違いない。さりながら、山田(1994)の「将来の競争に関する組織体の考え方(戦略志向)は、戦略グループの存在と企業経営に影響するはずだ」という着眼には後続する実証的な研究が現れず、今日までこの問題に正面から答えようとするものはなかった。世界的にも極めて早い時期に発表された日本発のコグニティブな戦略グループ論が、問題提起に留まってしまったのは、この20年間の研究の歴史的空白を思うにつけても残念なことである。

このような状況から、いささか野心的な表現をするならば、本研究はツール論からの脱却を目指すコグニティブな戦略グループ論である。「競争環境が変化する業界で」、「ある共通の資源によるグルーピング認識を有する経営者たちの」、過去に済んでしまったことではなく「これからの競争優位性に資するためのための戦略的行動が」、「どのようなプロセスでコグニティブな戦略グループを変化させていくか」という観点で、戦略グループの理論発展を試みる。ここには競争に資することができる資源は、グルーピング認識を通じた競争的行動を通じてどのように獲得されていくのかという問題意識をも含む。そのような視点を以て戦略グループを論じていくことが、戦略グループ論を今日的な変化を前提とした競争を論じられる理論として再活性化させると考える。

| 題名  | 著者              | 発行   | 分類              | 要旨・キーワード  | 掲載誌   |
|---|-----------------|------|-----------------|---|---|
| 「戦略グループと産業組織（経済学のための経営学入門〈特集2〉）」              | 佐久間昭光           | 1981 | 客観・規範・静         | 理論レビューの一部として紹介  | 経済セミナー（通号317）p60～67                           |
| 「戦後造船企業経営史-1-造船業の多角化戦略と戦略グループの形成過程」           | 清田誠吾            | 1989 | 客観・記述・静         | <b>日本の造船業</b> には総合、重機、専業の3グループがある   | 専修大学社会科学研究所月報（通号316）p1～38                     |
| 「戦略グループの変化についての実証研究」                          | 尾上伊知郎           | 1990 | 客観・記述・動         | 戦略グループの安定性（戦略が変われば変化する）、日本の145社にアンケート。 <b>戦略因子の変化（因子分析）</b>   | 武蔵大学論集 37(2～3),p467～491                       |
| 「損害保険産業の戦略グループ分析」                             | 山田幸三            | 1992 | 客観・記述・静         | <b>日本の損害保険業</b> は総合型・中間型・特化志向型・中間型の4つに分けられる   | 損害保険研究 53(4),p49～75                           |
| 戦略グループ論と組織エコロジー                               | 村上伸一            | 1992 | 客観・規範・静         | 組織エコロジー（組織の構造概念）の有用性＞戦略グループ概念 <b>米国のビール業界</b>   | 北星学園大学経済学部北星論集 29,35-67,19920300              |
| 「戦略グループの概念と認知的アプローチ」                          | 山田幸三            | 1994 | 主観・規範・静         | <b>新理論の導入を提唱</b>  | 岡山大学経済学会誌 25(4),281-294,19940310（橋本博之教授退官記念号） |
| 「イノベーションと市場構造」                                | 佐久間昭光           | 1998 | 客観・記述・静         | <b>日本の半導体産業</b> ～82年は1グループだけ、80年代は3グループある   | -   |
| 「製品数と市場シェア—納豆産業における戦略グループ間の競合分析」              | 田口克弘            | 2004 | 客観・記述・静         | <b>納豆業界</b> 16社を4つのクラスターに分けられる  | 日本農業経済学会論文集 2004年度,238～243,2004               |
| 「産業構造のモジュール化が進んだ競争優位の分析」                      | 根来龍之・堤満         | 2004 | 客観・記述・動         | <b>ISP業界</b> をモジュールで分けた経時変化、収益性を説明  | 経営情報学会誌,Vol.13 No.2,September, pp.1-35.       |
| 「日本企業研究のフロンティア」                               | 伊丹敬之・上小坂伸幸（該当章） | 2005 | 客観・記述・静         | <b>日本の造船業</b> を大手・中手に分けられる  | -   |
| 「インテグレーションをめぐる重層的主体間関係と経営戦略—鶏肉産業を中心として—」      | 張秋柳・斎藤修         | 2006 | 客観・記述・静         | <b>日本の鶏肉産業</b> には大規模インテグレーター、中規模インテグレーター、小規模インテグレーターの3つの戦略グループがある   | フードシステム研究第12巻3号 2006. 2 pp.2-11               |
| 「企業戦略と持続的競争優位」                                | 井本亨             | 2006 | 客観・記述・静         | 例えば <b>日本の銀行業界</b> では、長らく都市銀行がひとつの戦略グループを形成してきたし、現在でもメガバンクとよばれるいくつかの銀行集団がその戦略グループの枠組みを継続している。地方銀行も本拠とする地域は異なるものの、ひとつの大きな戦略グループに属しているとも見ることが出来る。また、近年登場したインターネット専業銀行はインターネット上での金融商品販売や決済業務に特化している。                           | 『立命館経営学』第44巻 第5号 2006年1月 pp.121-148           |
| 「事業形態と収益率—データによる事業形態の影響力の検証—」                 | 根来龍之・稲葉由貴子      | 2007 | 客観・記述・静         | 日本の産業を対象とする収益力分析。   | 早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.23               |
| 「事業形態・独自資源と収益率格差との関係—財務データ分析をふまえた資源ベース戦略論の発展」 | 根来龍之・稲葉由貴子      | 2009 | 客観・記述・静         | 2007WP114による学会誌掲載 <b>日本の産業</b> を対象とする収益力分析。戦略グループの違いは「戦略グループとは経営資源の種類と水準の違いによる事業形態の違い」、平均的収益性の違いを説明できる。グループ内の収益性の違いは「独自障壁」によって説明される   | 『経営情報学会誌』,vol18, No.2, pp113-137.             |
| 「ポイントプログラムにおけるデータ分析手法の検討」                     | 高木啓輔            | 2009 | 客観・記述・静（ソール）    | <b>日本のポイントプログラム</b> を対象。第一主成分・基本戦略グループ・独自戦略グループ、第二主成分・提携志向(高)グループ/提携志向(低)グループの2つの成分分析。<br>-基本戦略グループかつ提携志向(高)グループに属する場合（データ分析）が重視される<br>-基本戦略グループかつ提携志向(低)グループに属する場合（新規顧客の獲得）が重視される。<br>-独自戦略グループかつ提携志向(低)に属する場合（値引き）が重視される。 | 日本福祉大学経済論集第39号 2009年9月 pp.81-97               |
| 「企業＝資源観の発展過程：知識の社会的構築プロセスとしての考察」              | 網倉久永            | 2013 | 客観・規範・静（理論レビュー） | 「戦略グループの議論では、移動障壁の存在によって戦略グループ間での業績差異を説明することが可能になるが、グループ内部での業績差異を説明することは難しい、戦略グループ内部にも「サブグループ」が存在するといった想定も不可能ではないものの、企業個別の要因をまったく無視して企業間の業績差異を説明するのは困難である。」   | 上智経済論集 第58巻 第1・2号、2013 pp.187-208             |

(1-表1) 日本の戦略グループ論

## 5. 戦略グループ論に残されている課題

ここで、戦略グループが存在するかどうかという実存議論以外に戦略グループ論について現在までに与えられた批判と課題をまとめていきたい。まず、産業組織論からの直接的な発展経緯を持つ伝統的な戦略グループ論は、基本的には対象となった業界が安定局面にあるときには有効であるが、頻繁に状況が変化する局面には適さないという批判がある。Porter(1983)は産業組織論を指して「きわめて静的」と言い戦略論へのパラダイム変換を図ったが、そのPorterの提案する戦略グループマップでさえ、ある1時点における業界のスナップショットを表現することはできても、業界内のプレーヤーの競争上の相対関係や競争軸が変化するような環境を表すことには向いていない。今日的には、変化が起こることがある種の前提になっているような業界や競争環境では、属すべき戦略グループがアприオリに、また静的に存在するかどうかを解明するよりも、現在の環境を短いスパンで理解し、競争や先端的課題に対する戦略的行動をすばやく起こしていくことをサポートする理論の方がより必要とされると思われる。しかし、議論が前述のようなところに留まりその後画期的な発展はほとんどないとすると、未だ研究上の不足があると言わざるを得ない。

次に、Mintzberg et al,(1998)や Fleisher & Bensoussan(2003)らに代表される

「現状分析偏重」「戦略形成の議論が手薄」という批判に対する課題がある。参入障壁や移動障壁に焦点を当てたこれまでの戦略グループ論は、現時点の業界の分析については相当熱心だが、障壁を越えて参入した後の行動、いわば業界の中でどのように生き残り、成長を賭していくのかといった、事業を継続していくうえでの戦略形成や変化のメカニズムについての議論が手薄であるとされている。例えば今日のインターネットビジネスの世界は、参入や模倣が容易で、ICTの新技术や革新的なアプリケーションなどを武器にして、ある日彗星のように現れる競争者がいても不思議ではないと言われている。インターネット業界でなくとも、「異業種格闘技の時代」(内田, 2009)という表現があるほどに、既存の企業が担当する事業の範囲も比較的容易に変化し得るのが今日のビジネスの姿である。このような状況下では、いかに業界に高い参入障壁を築き参入抑止するか、つまり既存企業が参入障壁によって業界のコントロールをすることが可能と前提するよりも、競争環境の変化は所与と考えたときのプレーヤーの関係性の変化や、戦略形成による競争対処の側面に関心の軸足は移していくべきであるように思われる。

三番目には主観の取り扱いに関する問題である。ツールを用いて業界分析をする型の研究に比べ、経営者の主観に踏み込む型の研究はあまり進んでいないと言ってもよいように思われる。業界内のプレーヤーのグルーピングに統計手法を用いようが用いまいが、本来どの種の戦略グループ論にも分析者の主観の影響は働くはずである。分析プロセスにおける変数や戦略次元の選択も、分析結果の解釈を通じた状況認識も、それが人間の所為である以上は分析者の主観から完全に解放されることはない。また、戦略策定や実行の局面においても戦略策定者のコグニションがその後の戦略グループの存在に影響を与える可能性があるということも考えられる。分析者の主観排除の不完全性さについての疑問と批判は、戦略グループは存在しないと論者が向ける矛先の一つである。しかしこの、主観は排除すべきものであるとされる点については論じきれていない盲点がある。外部の研究者の主観と当事者の主観が混在すべきではないのは当然であるが、この際明らかにして論じるべきは、行為者であり分析者でもある競争の当事者の主観をどのように扱うか、彼らによるグルーピングは競争とどう関係しているのかという問題である。その問いの解明のために本研究はコグニティブな戦略グループ論に立脚し、経営者の主観によって存在するとされる戦略グループを研究の対象とする。

## 6. 小括：戦略グループ論の発展に向けての着眼

経営者は、競争が絶対的に膠着した状態でない業界のライバル企業を観察するだけでなく、業界内に多数存在している企業を、ある戦略上の共通性を基準にしたままとまりと見て競争動向の認識をし、自社の戦略的な行動に活かしている可能性がある。しかし、これを客観的に実在するものとして外部の分析者視点だけで論じることができると



は考えにくい。実務家の主観的な視点を戦略グループ論に取り入れることは、当事者の認識に基づく意思が競争状況に対する対処を促すことや、その結果がグループ構造に影響を与えるということについての実践的な説明力を持つ可能性がある。さらに今日のように環境変化が起こることがある程度想定され、競争が顕在化しているときには、ある1時点での環境を静的に切り取って見せることよりも、継時的な視点をもって企業の戦略行動を論じることができる戦略グループ論の発展が望まれる。伝統的な戦略グループ論に残された課題を解決しながら検討していく必要があるとはいえ、ヒントは戦略グループ論を補強するには、使用する概念のスコープおよび構成要素をもう少し精緻に検討することが必要だということである。そして、ある業界でのケースを用いて例証をすることで戦略グループ論は単なる業界内の企業を分類するためのツール議論から脱却することができるだろう。戦略グループ論には未だ残された論点があることを見てきたが、

- ・業界にはどのような戦略次元によって分かれたグループが存在するのか
- ・戦略グループは企業の活動にどう影響するのか
- ・戦略グループは変化するのか

という複数の論点は、いっぺんに解決しようとするのではなく、議論を分けて検討し段階的に解題を進めていくべきである。

取り組むべき課題としては以下のようなことがある。

まず、様々に異なる立脚点に立っていると思われる先行研究を、客観主義と主観主義という視座の違いのほか2つの軸で分類する。これまでの戦略グループ研究は視座の違い以外に、分析のツールとしての規範や正当性を主張しようとするようなもの(規範型)と、ある業界が実際にどうなっているかを説明しようとするもの(記述型)があるように見える。さらに、ある1時点でのグルーピングを静的に取り扱う型の研究と、グループの変化やメンバーのグループ移動を動的に論じようとする型の研究に分類する。このようにして先行研究を整理し、本研究がどの領域に焦点を当てていくかを明確にする。結論を多少先取りして言うならば、本研究はツール型ではなく、ある業界で時間を追って競争がどう展開されているかを説明するのに使える、動的な見方を持つ型の戦略グループ論を指向している。

次に取り組むことは、分析者や戦略策定者の主観の取り扱いの検討である。その理由は戦略策定者や経営者という立場にある人は、競争の当事者という面もあれば直面する競争状況の分析者という面も持ち合わせている。環境変化という外的な要因が変われば経営者の主観も変化し、これに伴い競争行動も変化し得るだろう。戦略形成や実行の側面により強く焦点をあてるということになれば、こうした人々の主観の問題は無視できない。ある時点( $t=0$ )で形成された経営者のコグニションや、コグニションの影響を受けて実行された戦略的行動の成果は、その次の時点( $t+1$  時点)の競争環境や競争

する企業間の相対関係に影響を与えるとも考えられる。また、業界地図と呼ばれる本が毎年のように出版され、よく売れているように見える状況からは、業界を外から眺めて分析的に説明しようとする視点と競争の当事者の内部の視点が交差する点もあるように思われる。戦略グループの再定義の試みも含め、コグニティブな戦略グループ論をベースとした議論を深めるためには、最終的には当事者の主観に接近するケース・スタディによる例証が有効であると思われる。時につれて企業の相対関係は変化すると考える戦略グループ論は、固定的で入れ替わりのない閉じたグループをツールによって特定することとは異なる。ケース・スタディでは、変化する業界内の競争を時系列で記述することが必要である。また、戦略次元や企業が行う他社戦略の参照行動について、構成要素の検討をしておくことが必要である。

非独占業界で他社との競争に常にさらされながら戦略の決定や戦略実行をするためには、おかれた状況を他社との比較によって推し量ることがこれまでも必要ではあったと思われる。しかし以前にも増して競争や変化が激しくなると考えられるような業界や、既存の競合とは異なる資源や特徴を持つ競合が次々と参入してくることが容易に想定されるような業界では、Fiegenbaum and Thomas(1995)が論じたように、経営者による他社の戦略的行動のベンチマークや参照といった意味合いで競合をグループ化し、競合の行動に着目しながら戦略的行動に方向付けをしていくコグニティブな戦略グループ理論の重要性が高まるだろう。本研究ではこの後、先行研究の分類レビューを経てコグニティブな戦略グループ論の深耕へと論を進めていくが、大まかにいえば本章であげた諸課題の検討と事例分析を通じて、戦略グループ論を不確実性の高い変化が起こるといわれる今日的な業界にも適用できる理論に発展させることをめざしている。

## 第2章 先行研究と戦略グループ論をめぐる論点整理

### 1. はじめに

業界内の利益配分を主軸とした産業組織論の流れを直接受けた最も初期の戦略グループ論は、当初はグループが収益性を説明するという点についての研究が主体であった。しかし1990年代以降、現在にいたるまでには、戦略グループの変化や企業の移動(自社が属するグループを変えること)に着目する研究や、競争の当事者のメンタルモデルに着目する研究など、研究にもバリエーションが見られるようになった。本章では、代表的な戦略グループ論の先行研究を研究の型によって整理する。本研究がベース理論とするコグニティブな戦略グループ論は、先行研究には数が少ない「主観主義的・記述型・動的」の研究に位置づけられる。

本章では、まず視座(客観・主観)の異なる2つの戦略グループ論を紐解く。続いて論述の型(記述・規範)と、戦略グループ論が扱う時間性(通時・共時)による2軸整理を行い、最終的に冒頭の視座の違いを加えた合計で3軸による分類を提案する。本章では、統計や数学的手続きなどに依拠した客観分析をベースに戦略グループ考察をし、競争の当事者である経営者の主観を議論から捨象する研究を「客観主義的な研究」と呼び、経営者の戦略グループに対する主観を考察対象に含めて論じる研究を「主観主義的；コグニティブな研究」と呼ぶ。また論述の型について、戦略グループ分析はいかにあるべきか、望ましい戦略グループとはいかなるものであるべきかなどを論じるものを「規範型研究」と呼び、具体的な業界や企業の事例をもとに戦略グループを論じるものを「記述型研究」と呼ぶ。さらに、ある固定時点における事象や状況を共時的に論じるものを「静的な戦略グループ論」と呼び、企業のグループ間移動やある時点からある時点における、戦略グループの通時的な変化やグループの移動を論じるものを「動的な戦略グループ論」と呼ぶ。先行研究をこのように分類しながらそれぞれの研究の型を見ていくことによって、類型ごとに有する研究上の貢献と課題を明確にすることができる。

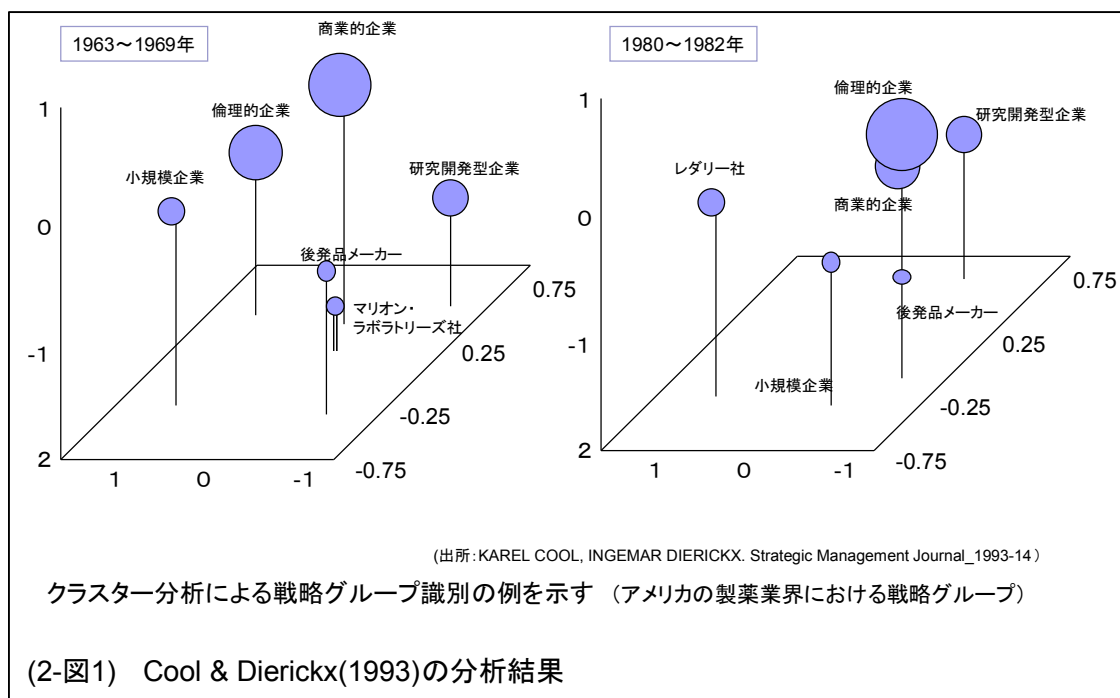
### 2. 異なる視座の戦略グループ論と説明概念 -客観主義型と主観主義型-

戦略グループ論は経営者の主観を考察の対象に含めるか含めないかという視座の違いにより、大きく2つの型に分けることができる。ひとつめの型は、統計や数学的な方法を用いた客観分析をベースに戦略グループを論じ、競争の当事者である経営者の主観問題は一切議論しない研究で、本研究ではこれを「客観主義型の戦略グループ論」と呼ぶ。もうひとつの型はコグニティブ戦略論の

概念を導入した主観主義的な研究で、経営者の主観を考察対象に含めて論じるもので、これを「主観主義型；コグニティブな戦略グループ論」と呼ぶ。この2つは視座だけでなく、戦略グループ概念によって説明しようとする物事も異なると思われる。

### (1) 客観主義型の戦略グループ論

Hunt(1972)や Porter(1980)など産業組織論を直接の源流とする研究のほとんどは経営者の主観を考察の対象としていない。客観主義的な戦略グループ論者は、当事者の主観がグループの存在に関与するとは考えず、当事者の認識に関わりなく、業界にはある物事（説明対象物）の違いを客観的に最もよく説明するグループが存在するというのが基本的な考え方と思われる。M.E.Porterをはじめとする初期の戦略グループ論は、いわば外部者の目線による無人称の競争環境分析である。戦略グループは業界にアプリアリに存在するものとしてとらえられ、理念的には分析者が戦略変数を固定しさえすればグルーピングの結果は一意に決まると考えられている。したがって、この型をとる研究は統計などの数学的手続きを通じて、個々の企業の属するグループを識別することができる。例えばアメリカの製薬業界の戦略グループ識別を示す研究Cool & Dierickx(1993)はその代表的な例である。ここでの戦略グループマップは、当事者の認識を含まずに業界の構造を鳥瞰図的に示すものである(2-図1)。



多くの研究者が保有資源の違いは戦略グループの重要なファクターであると考え、主たる説明変数は移動障壁、被説明変数は収益性とされる。先行研究では Mascarenhas and Arker(1989)、山田(1992)、Cool and Dierikx(1993)、根来・堤(2004)、根来・稲葉(2009)などがクラスター分析やその他の統計的手法を用い、ある業界には収益性の異なる企業のグループが存在していることを示している。戦略グループを分かつ移動障壁について、Porter(1980)は戦略が異なる理由は経営資源や能力の違いだと言い、資源ベース戦略論に依拠した根来・稲葉(2009)は戦略グループとは経営資源の種類と水準の違いによる事業形態の違いであるとしている。ここで言うグループの違いとは、パフォーマンスに格差をもたらす移動障壁であり、それは障壁を形成する保有資源の違いのことである。すなわちここで展開される命題は、「業界には当事者の認識に関わりなく移動障壁となる保有資源で分かれた、収益性の違いを最もよく説明するグループが客観的に存在する」ということである。ある業界への参入をもくろむ企業は分析結果をもとに、参入するかしないか、参入するとすればどのグループに参入すべきかを決定する。また既にある業界への参入を果たし、あるグループに属している企業は、新規参入を防ぐためにグループの境目すなわち移動障壁をグループメンバーと共同して高くするべきだとされる。客観主義型の戦略グループ論の実践的な目的は、過去から現在にかけての業界のパフォーマンス構造を移動障壁で示すことおよび、この観測に基づく誤りなき参入先の決定あるいは参入防止である。

上記以外の客観主義型の研究には、空間的競争の理論に基づく競争モデルの提示によって戦略グループの存在を説明しようとした Tang and Thomas(1992)や、経済学の理論を持ち込んだ Kumar, et al., (1990)、Fiegenbaum, Thomas and Tang(2001)といった研究もあるが、いずれもほぼ単発の概念提示に留まり、理論の体系性や成熟性としてはあまり見るものがない。

## (2) 客観主義型の戦略グループ論への批判

多くの客観主義型の戦略グループ論は、ある業界のある時点でのグルーピング（業界構造）を示すもののため、競争環境が変化する状況をトレースしながら業界の内側で展開される競争を論じるにはあまり向いてない。客観主義型の戦略グループ論に対する最大の批判は、「己の役割を戦略形成から戦略分析へと減じてしまった。(Mintzberg,1999)」、「現在の競争優位を過去に遡って解明し記述するのには有効でも、いかに競争優位を構築するかという将来についての規範的視点はない(河合, 2004)」というものである。戦略グループが客観的に存在する、つまり戦略変数が固定されれば誰が分析してもグルーピング結果が

一意だということは、分析結果は参入後の企業個別の戦略行動に対して示唆を与えるという性格を持ち得ない。客観主義型の研究がこのような批判をはね返せないのはある意味で当然である。もともとそのような役割や説明を目的としていないのである。例えば、石油掘削業界を事例として移動障壁によるグループ識別をし、収益性の違いを説明したのは Mascarenhas and Aaker(1989)であるが、このような研究は既にそこにある違い(この場合は収益性)を説明しようとしているだけで、もとより将来に結びつくような戦略を論じようとしているとは考えにくい。多少の皮肉を込めて言うならば、企業の戦略立案担当者が移動障壁の内側で(つまり障壁を構成する資源を持ち替えることなく)独自の競争優位性を考えだすために、この型の研究が提示する手法を使って業界分析をしても、それだけでは何の答えも得られないということである。客観主義型の戦略グループ論が示すのは、あくまでも移動障壁の内側の企業の平均的なパフォーマンスである。もし、戦略グループ内の各社のパフォーマンスや戦略行動が結果的にばらつくのだとしたら、それは分析を解釈する経営者の別の動機や別の要因によるものであると考えざるを得ない。2番目の問題として、業界の中に客観的に存在するとされる移動障壁を論じる研究は、グループ間の相互関係が固定的であるかのように扱ってしまうために、ある業界の特定の時期はそう分けられるだけだという「静的スナップショット批判」が避けられない面がある<sup>22</sup>。この問題は、企業のグループ間の移動が論じにくくなることや、グループそのものの変化を論じることができなくなることである。競合企業の相対関係が変化しやすい業界ではこの問題は致命的となる。実際には、企業がグループ間を移動することも考えられるため、Porter(1980)のように戦略次元候補<sup>23</sup>の中に移動障壁としての性質が低い「何をするか」「どの程度のことをするか」というようなものも入れざるを得なくなっており、ロジックに混乱が見られる。このような状態が結果的に J.B.Barney らによる、戦略グループは人為的な便宜に過ぎないというような批判を喚起するひとつの要因となっていると考えられる。

### (3) 主観主義型のコグニティブな戦略グループ論

経営学のコグニティブ戦略論は、人の主観に焦点を当てる解釈主義的な哲学や社会学に影響を受け 1980 年代後半から 90 年代にかけて登場した。解釈主義とは学問

<sup>22</sup>客観主義型の研究でも、戦略グループの移動を動的に論じること自体を目的としている場合はこの批判はあたらないが、そのような研究は非常に数が少なく体系だったものがあるとは言えない。

<sup>23</sup> Porter(1980)はコスト競争力や価格政策など全部で 13 の戦略次元を挙げており、これには企業の保有資源以外に、必ずしも「その戦略グループに固有の移動障壁」ではない、企業が実行する戦略的行動も含まれている。

の方法論において実証主義の対極にあるアプローチで、両者は物事や事実の理解についての視座が異なる。実証主義では人が何をどう認識するかに関わらず、事実や現象は世界にただ一つだけ客観的に存在するものとの立場をとるのに対し、解釈主義では事実や現象は、人が設定した理論や概念などの枠組みを通じて認識され構成されるものだとする。戦略論を10の学派(スクール)に分類した Mintzberg (2003)によればコグニティブ戦略論(スクール)とは、「起業家の心の中を分析することによって戦略形成のプロセスを解明しようとし、人間の認知領域においてビジョンや戦略が一体どのようなプロセスで形成されるのかを探求する」ものであり、経営者は「戦略的認知における、知識を系統づける心的構造としての認知マップの使い手」である。このような、経営者の認知に焦点をあてる研究の流れを受けて新たに提唱されてきたのが、主観主義的と言われるコグニティブな戦略グループ論である。コグニティブな戦略グループ論は、業界内の競争企業のグルーピングについて、競争の当事者である経営者の主観を考察の対象に含めるタイプの戦略グループ論で、戦略グループは経営者の心中に心理的に存在すると考える。1980年代の最初期の戦略グループ研究が経営者の主観問題をまったく取り扱わずにいたことを考えると、このことは戦略グループ研究の発展経緯の上ではひとつの大きな転換である。研究の代表例としては、概念の提唱を行う Porac and Thomas(1990)、Reger and Huff(1993)、山田(1994)、競争相手のベンチマークや相互作用を通じて企業行動や製品・サービスが類似したものになっていく過程に焦点をあてた Fiegenbaum & Thomas(1995)、当事者の認知を実際に調査した Porac, Thomas and Barden-Fuller(1989)、Peteraf and Shanley(1997)、Panagiotou(2007)などがある。

コグニティブな戦略グループ論の先行研究には普遍的に確立された定義というものがなく、それぞれの研究者により異なる定義が用いられるが、比較的よく知られているのは「それぞれのグループの企業間で、ある戦略的に重要な違いを作るもの」(Reger and Huff, 1993)<sup>24</sup>という定義や、「戦略グループとは戦略や特徴の類似性に関してその重要性が相互に認識されている、業界内のサブ構造」(Peteraf & Shanley, 1997)といった定義である<sup>25</sup>。客観主義型の戦略グループ論が、戦略の違いにより企業間の業績格差をもっともよく説明するグループ分けがひとつだけ存在するという考え方をとり、グループ間のパフォーマンスの差を説明しようとする一方で、主観主義型の戦略グループ論は、企業間の業績格差をもっともよく説明するグループ分けがひとつだけ存在するという考え方はとらない。経営者が戦略の類似性(違い)によって企業を

---

<sup>24</sup> Strategic groups can be defined in a way that allows some strategically important variance among firms within each group. (p.104)

<sup>25</sup> 企業の戦略的な行動に注目し、変化を論じていくため、「競争上の主要な意思決定や行動に違いをもたらす、資源や行動などの共通性に着目した経営者の主観に存在するグルーピング」という定義を用いる(詳細は3章)。

グルーピングしたものをコグニティブな戦略グループと呼んでいるが、このとき戦略の違いとは、保有資源の違いだけではなく、目に見える戦略的行動の違いを含んでいる。このことが、コグニティブな戦略グループが何を説明しようとしているのかを曖昧にしているという大きな問題点を引き起こしていると思われるが、この問題を含めコグニティブな戦略グループの論点の深掘りは、章を改めて別に行う。

#### (4) 客観主義型の戦略グループ論との対比

高い移動障壁による戦略グループが「中世の城塞都市のように彼ら(障壁内にある企業)を守る」(Cool and Dierickx, 1993)と考え、戦略グループを業界内に唯一客観的に存在する固定的な構造物のように扱った客観主義的な戦略グループ論に対し、コグニティブな戦略グループ論は、戦略グループは経営者や戦略担当者のマインドの中に存在していると考えするために当事者の認識によってグルーピングが異なる場合があることを否定しない(Reger and Huff, 1993)。これを客観主義的な戦略グループ論と対照させるなら、想定命題は「**業界の競争の当事者のマインドにはある物事の違いをよく説明するグループ分けがある。ただしその存在は一つだけとは限らない**」となるだろう。ただし、主観主義的な戦略グループ論が、客観主義型の戦略グループ論を無視したり否定したりしているわけではないことはここで注記しておきたい。

客観主義型の研究に比べて、コグニティブな型の研究の数が少ないことは問題点の一つであるが、コグニティブな研究が示す重要な点は、グループの実在のしかたに対する基本的な考え方である。客観主義型の戦略グループ論は、業界には客観的に識別できるグルーピングが何らかの形で存在し、方法さえ正しければ任意の一つの戦略次元におけるグルーピング(グループの数や属する企業の分け方)は一種類であると想定する。これに対しコグニティブな戦略グループ論では、企業の戦略の類似性はグループ化することができ、かつそれが結果的に相当程度競争の当事者の間で見解が一致する(Reger and Huff, 1993)としても、グルーピングは誰が分析するかにより多様に異なりうると考える。このことは、グルーピングの結果から得られる示唆も必ずしも一様ではないということの意味しており、両者は明らかに次項で示す「静的・動的」「規範型・記述型」という2次元の違い以上に視座が異なっている。個々の企業の視点で他社と戦略が類似しているかどうかに対する認識が必ずしも同等とは限らないということは、類似の戦略を採用している企業とどの程度同質的な状態で競争に留まるか(あるいは留まらざるべきか)という指針もまた、企業毎に異なり得るということになるだろう。実際、同じような経営資源を有していながら異なる戦略行動を取る企業があるのは、ひとつにはこうしたことが作用している可能性がある。しかし現状ではそこまで踏み込んだテーマを有する研究はないようである。



コグニティブ戦略論に立脚する論者たちは、戦略グループとは競争環境や競合に関する、経営者の認知マップの一種だと考えている。したがって客観主義的な戦略グループ論と異なり、コグニティブな戦略グループ論ではそれぞれの経営者の競争環境に対する主観の違いによって、異なるグルーピング結果がいくつ存在していてもそのこと自体は問題にならない。現象的にはグルーピングの結果が多数の当事者の間で共通することが Reger & Huff (1993)や Porac, Thomas and Baden-Fuller(1989)といった先行研究で確認されている。その共通認識化を進める背後にある認知メカニズムについて、Reger & Huff (1993)は業界内における情報流通が媒介になると示唆している。この場合の情報の流通とは、同じ業界で働いている戦略担当者が同じ情報源や同じ雇用プール、同じコンサルタントを何度も使うといったことを指しており、これらを通じて業界内の認識の共通化(共同主観化)が促進されるとしている。Porac and Thomas (1990)は、経営者や戦略担当者のメンタルモデルが業界のグループ構造を決定するとし、Peteraf and Shanley(1997)は同業他社が互いを継続的に観察・参照することによって参照グループは同じグループと encode(符号化)され、相対的に静的なコグニティブグループ化が進むとしている。そしてこのプロセスを繰り返しながら、企業行動や製品・サービスは時間の経過とともに類似したものになっていくと考えている。

客観主義の戦略グループ論が当事者意識の成分を含まない分析者の視点で、誰が分析するにしても唯一業界に存在するグループを識別するツール議論のようであることに比べ、主観主義型のコグニティブな戦略グループ論には経営を行う内部者の対象選択的な視線が入ってくる。戦略グループは必ずしも網羅性を持たない、経営者の認知限界に制約された選択的局地図となる。グループは、経営者が着目した資源や行動の違いによって、経営者の心理上の業界構造を表している一方で、個々の企業の戦略の識別の方法が問題であり、標準的な識別手順が固定しにくい。理論的な手続きのあいまいさが規範論の発展を阻害しがちであるという欠点を抱えている。その一方で、主観主義型のコグニティブな戦略グループ論は客観主義型に比べて実務的な有用性は大きくなると考えられる。なぜなら経営者はそれがあつ程度、自社の持論;日常の理論(加護野,1988)に沿つたものがあると思えば、それを見て自社と類似の(あるいは異なる)戦略をとるプレイヤーの存在を確認し、それらの戦略を参照することで、自社が採用し得る戦略行動の中からどの選択肢を追いかけようとするかを考えることができるからである。つまりコグニティブな戦略グループは、経営者それぞれの戦略行動に影響を与える、一定の過程を経た心理的な構造物あるいは基本認識なのだとと言える。この基本認識は、実行に移される戦略行動を通じて、n+1 時点の現実に影響を与える。n+1 時点の現実とは、すなわち企業にとっては選択した戦略を実行した後のパフォーマンス(業績)や他のプレイヤーとの関係性である。だとすれば、コグニティブな戦略グループ論は「間接的にパフォーマンス影響を与える理論」だと言い換えられよう。

ところで、ときにある業界において戦略グループが存在するのかがはっきりしないことがある。このことが戦略グループの実在についての懐疑を呼んだことは前述したが、コグニティブな戦略グループ論ではこの問題についてひとつの見方を示している。Reger and Huff(1993)によれば、戦略グループの構造やグループメンバーシップは「(認識の)程度の問題(matter of degree)」であり、変化の途中のようなある種の状況下では明確な境界によるグルーピングが必ずしも示せなかつたり、企業の戦略的態度によっては外部から分析をただけではどの戦略グループに属しているのかが明白でない企業が存在したりする可能性があることを予測している。また Peteraf and Shanley(1997)が提唱した再定義、「戦略グループとは戦略や特徴の類似性に関してその重要性が相互に認識されている、業界内のサブ構造である」とはつまり当事者たちに認識されない限り、戦略グループは存在しないと言っているのと同じである。コグニティブな戦略グループ論は、企業の戦略の類似性はグループ化することができるとしても、それは相対的かつ主観的にとらえ得るものだと明確に意識し、戦略グループそのものが変化する可能性や分析者によってグルーピングの結果に違いが出る可能性を許容しているのである。

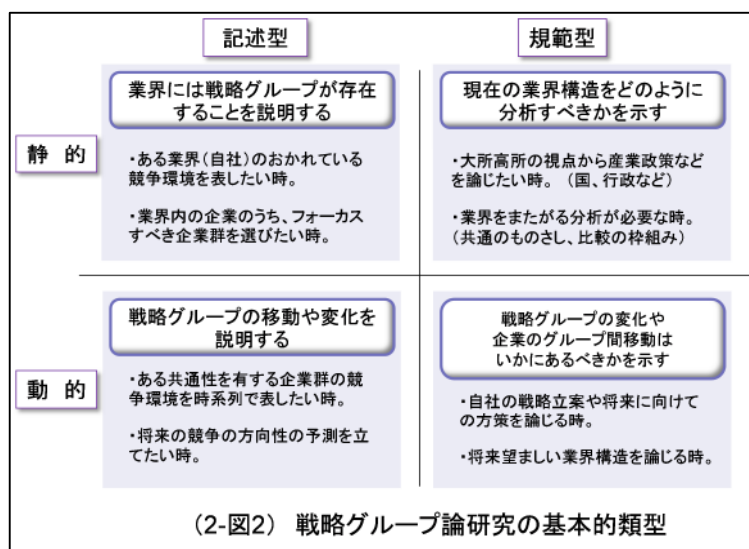
### 3. 2軸による戦略グループ論の研究類型の検討

以下に戦略グループ論研究について「静的研究か動的的研究か」、「規範型か記述型か」の2軸による類型を示す(2-図2)。

#### (1) 静的な戦略グループ論

##### (1)-1. 代表的研究

1990年代初めごろまでの戦略グループ論は、ほとんどが産業組織論を直接の源流とし、ある時点でのグループの実在性や収益性との関係を示す静的な研究である。前項で客観主義型と呼んだ研究にこのタイプが多い。歴史的にはまず、Hunt(1972)による戦略



グループ概念の発見があり Caves and Porter(1977)、Porter(1980,1981,1983)に代表される「静的・規範型」(2-図 2:第一象限)に属する研究が理論を強化した。彼らは、業界は比較的安定的であるという暗黙の前提のもとに、移動障壁と戦略グループという概念に、業界構造と収益性を説明する変数を追加して業界の潜在的魅力の特定をし、当該の業界への参入を決定すべきとした。一方、コグニティブな戦略グループ論に分類されるものの中では、意思決定権者が競争グループに関するメンタルモデルを使ってどのように競争環境を単純化して見るかを論じた Porac and Thomas(1990)は「静的・規範型」であると考えてよいだろう。

規範型研究を受けた記述的な研究には、客観主義的なものに Cool and Schendel(1987)、Bogner (1991)、Cool and Dierickx(1993)、Carr (1993)、Guedri (1998)、Leask(2006)、Short et al.,(2007) などの実証研究がある。すなわち、ある時点のある業界について戦略グループが存在することを示したり、企業の収益性との関係性を示したりする「静的・記述型研究」(2-図 2 第二象限)である。これらの研究の多くは、戦略グループは業界の中の利益率の違いを決定するという見方を直接支持したものである。戦略グループを事業形態の差と考え、グループが各業種でどの程度収益率格差を説明しうるかという障壁論の改良を提案した根来・稲葉(2007)は、日本の戦略グループ論の「静的・記述型」の例である。コグニティブな戦略グループ論では、スコットランドのニットウェア業界におけるコグニティブな戦略グループの存在を論じた Porac and Thomas(1987)や Porac, Thomas and Baden-Fuller(1989)、シカゴの銀行業界におけるコグニティブな戦略グループの存在を論じた Reger and Huff(1993)、英国のネット旅行業界を論じた Panagioutou(2007)などが「静的・記述型」の例である。

「静的・記述型」の多くの研究者は「戦略グループは実在する」という前提のもとで<sup>26</sup>研究を展開したが一方で、静的な戦略グループについては手法を疑うことで存在を否定する議論もあり、1章で触れた Barney (2002)同様の批判を行うものには他にも、Hatten and Hatten(1987)、Barney and Hoskisson(1990)等がある。

#### (1)-2. 静的な戦略グループ論の貢献性と課題

前章で述べた「現状分析偏重」「戦略形成の議論が手薄」(Mintzberg et al,1998、Fleisher and Bensoussan, 2003 など)という批判は、主にここに分類される静的な戦略グループ論に向けられていると考えられる。静的な戦略グループ論は戦略変数を固

---

<sup>26</sup> 例えば Porter にしても、業界における戦略グループの形成プロセスについて説明は試みているが(Caves and Porter, 1977)、正確には戦略グループの実在を証明しているわけではない。

定的に扱っており、静的であるがゆえに競争環境が大きく変化することをほとんど意識していない。このために「基本的に安定成長の局面にしか適さない」(河合, 2004)という指摘をされることとなり、さらに記述的な研究は、仮にある時点の説明ができたとしても普遍的に同様だと説明できるわけではないという批判を受ける。1章でみたように、戦略グループと収益性の関係も、あるものは肯定し、あるものはそれほどでもないとの結論が並行してあり、いずれにしても静的な戦略グループ論は統一かつ結論的解明に至ったとは言いがたい状況にある。またグループの識別については方法の妥当性が議論の的となる。仮に戦略グループを人工的手法による分析ツールだと見た場合でも、分析者が選択し得る線引きの変数(戦略変数)が多すぎる場合にはグループの境界の決定が困難である。このことを、コグニティブ論者である Reger and Huff (1993)は、「Porterは暗黙のうちに不明瞭に定義されるグループの可能性をわかっていて、分析者に目的によって異なるディメンジョンのマップをたくさん書けと言ったに違いない」と指摘している。つまり、ツールとしての戦略グループマップにも問題はある(根来・宮元, 2005)という指摘である。客観主義的で静的な研究には、さまざまな批判が集中していることはわかる。言うならば、この種の研究が持つ硬直性が初期に配置される戦略グループ論の決定的な限界であるが、これをもって視座が異なる戦略グループ論も含めた全体に批判に係るというのは言い過ぎであろう。Leask(2004)のような「戦略グループ論は今でも価値があるのか(もう価値がないのではないか)」といった問いは一見刺激的ではあるが、戦略グループ論を本研究のように研究の型で分類して論じることをせずに、視座の異なる全ての戦略グループ論研究を総括りにして批判することはいささか乱暴ではないかと思われる。ある特定の環境にフォーカスし、業界の競争の様相を表し理解する方法の一つとして限定して考えるならば、使いようはあるという程度のことは言ってもよいだろう。例えば、政策的立場から産業のあり方を論じるような場合には、業界全体を定点で俯瞰する要素が強い静的な戦略グループ論が適当であるし、業界をまたがって環境や構造を比較する必要がある場合にも共通の分析フレームワークとなりえる。戦略グループの捉え方が静的であることが、必ずしも常に批判の対象とされるべきでないことには注意が必要である。実際には問いを立てた Leask(2004)自身も結局は、「業界の戦略グループ研究は、分類をすることの意義および競争ダイナミクスについての意味の理解を提供し、進行中の戦略マネジメント研究に対して補完的である。また競合企業を理解し、競合の戦略的な動きを予測しようとする実務マネージャーにとっても同様に有用である。」と認めているとおり、戦略グループ論自体にすでに価値がないとするのは極論であろう。静的な戦略グループ研究はただのツール議論ではないのかという批判はあるとしても、分析フレームワークを用いた実証的な成果の提示によって、少なくとも競争環境や業界の構造分析に興味を持つ研究者や企業の戦略実務者に対し、戦略グループ概念を広く膾炙させることとなった貢献性は認めるべきである。

## (2) 動的な戦略グループ論：戦略グループ論の動学化

企業のグループ間移動や戦略グループの変化を論じる動的な戦略グループ論が現れてきたのは 1990 年代以降である。動的な戦略グループ論とは、ある時点からある時点における戦略グループの通時的な構造変化を扱い、戦略グループがどのように変化するかを予測したり、あるグループに属する企業とそのグループを抜けてどのグループに移動するかを考察したりすることに主な焦点があるものを指す。

動的な戦略グループ論には、戦略グループの構造は一旦形成された後も不変ではなく、またあるグループに参入した後の企業の戦略ポジションも比較的短期に変化し得る(企業が属する戦略グループを移動する)ということが前提にある。したがって戦略グループの実在議論には深入りせず、変化や移動はどのような時に起こる可能性があるのか、企業はどのような軌跡を経て移動するのかということを中心的論題として扱う<sup>27</sup>。企業の移動やグループの変化は相応に起こると前提した時点で、戦略グループ論は従来の障壁論から離れ始めたといつてよい。新規参入を防いだり業界構造の変化を防いで持続的競争優位を確保することを目指したりするような、高くて安定的な移動障壁の存在と構築に興味を持つ戦略グループ論とは異なる視点を持つ。

### (2)-1. 代表的研究

この項では動的戦略グループ論について、規範型、記述型それぞれの代表的研究を挙げる。

「動的・規範型」(図 2 第四象限)の研究例には、企業が戦略グループをなぜ移動し、どこまで移動し続けるのかという問いに経済学の均衡理論の視点を持ち込んだ戦略フロンティア(Kumar, et al., 1990)および、ゲーム理論を適用したベンチマーク理論によって企業が移動すべき方向を論じたもの(Fiegenbaum, Thomas and Tang., 2001)がある。また戦略グループの生成過程に着目し、戦略グループはプロダクトの差別化が可能な市場で再配置コストが相対的に小さい時に存在するという、空間的競争理論をベースにした個々の企業の戦略的態度とグループの変化のしやすさを論じた Tang and Thomas(1992)も「動的・規範型」の例である。Tang and Thomas(1992)は、戦略グループとは業界内に常在するものではなく、個々の企業が業界のプロダクトスペースの中で差別化の容易さや競争的位置づけの再配置コストをどう見積るかによって、存在を変化させると考えるところに特徴がある。Kumar, et al., (1990)は、企業は自社とベンチマーク先にしたライバル企業が属する戦略グループが採用している戦略変数の

---

<sup>27</sup>本章での分類の考え方では、例えば Cool and Dierickx(1993)は 1963 年から約 20 年間の米国薬事業界を扱ってはいるが、この 20 年間の中のある時点でそれぞれどういうグループが存在したかを説明する研究であるため、これは動的な戦略グループ論とは考えず静的な研究として分類している。

組み合わせを比較し、これを通じて「自社の戦略ポジションをリダイレクトする」べきであるとする。つまり、企業は目標とした戦略グループに向けて自らの戦略行動を変化させ、戦略グループを移動するべきであるということを示す。ここには、現在置かれた競争上のポジションに高い移動障壁を築くという動機や、同じグループ内のメンバーが共同して障壁の外からの新規参入を退けようとするという考えはなく、経営者が自社の戦略行動に資するためだけにベンチマークすべきあるいは自身が移動すべき戦略グループを新たに識別し、行動を決定するという規範が示されている。

以上は客観主義型の戦略グループ論であるが、コグニティブな戦略グループ論に属するものとしては Peteraf and Shanley(1997)のようにグループ生成を通じた認知の状態変化および構造変化の可能性に着目して戦略グループを論じている研究を「動的・規範型」の研究とみることができる。しかし、経営者の内面の問題を取り扱いながらその動きを追うコグニティブな研究はあまり数が多くない。

戦略グループを静的にとらえようとする「ある」「ない」の論争が起こる。しかし戦略グループとは動的な変化を伴うものだと考えれば、なぜ時期や業界によって戦略グループが存在しているように見えたり見えなかったりするのかわ、なぜグループの数が研究者によって異なることがあるのかということも、複数の企業のグループ移動のプロセスや業界の競争環境変化との関係性、当事者の意図といったある種のコンディションを示すことによって説明ができる可能性が生まれ、概念は従来よりも柔軟になる。しかしこれらの規範型研究は、後述の「動的・記述型」の研究に対するヒントやきっかけを与えたようには思えるが、実際には個々の規範概念を直接サポートする実証的な試みはあまりされていない。また規範論と実証研究のアンバランスは、記述型の研究が蓄積されていくことによって相互に改善が進んでいくと考えられ、動的な戦略グループ論において積極的に検討が行われるべき課題であると思われる。

「動的・記述型」(2-図 2:第三象限)の例には、米国の保険業界の戦略グループのメンバーシップの移動を論じたコグニティブ型の Fiegenbaum and Thomas(1995)、客観主義型の Fiegenbaum et al.(2001)、Negoro and Wakabayashi(2007)などがある。これらの研究のキー概念は他社戦略のベンチマークである。すなわち、戦略グループとは競争企業にとっての、参照グループまたはベンチマークすべき対象である。その他、根来・堤(2004)が産業構造のモジュール化が進んだ業界の競争優位性の分析事例として日本のインターネット接続業界の変化を、戦略グループをベースに論じている。動的な戦略グループ論は静的な戦略グループ論に比べ、グループは自社と他社との関係性はより相対的なものだという見方をしている。さらに、コグニティブ型の Fiegenbaum and Thomas(1995)は業界内の企業間には戦略グループに関する共通の認識のようなものもあるともしており、動的な戦略の相互作用および相対的なポジシ

ョンは時間と共に戦略グループメンバー間でモデル化され、当事者の主観はグループピン  
グに影響を与えると考えている。ただしコグニティブな戦略グループ論に属する研究は、  
競争の当事者の認識を含む状態変化がどのように起こったかを流れとしてとらえなければ  
ならないために、データの入手は容易ではなく研究領域としては極端に難しいものにな  
る。グループの変化を記述的に論じる動的な研究は以上以外にはほとんどない。コグ  
ニティブな戦略グループ論はどの型のものも研究は未だなお端緒段階であると考えられ  
る。

## (2)-2. Mascarenhas(1989)による戦略グループ論の動学化

「客観主義・動的・記述型」の研究の一つに Mascarenhas(1989)がある。戦  
略グループの動学化に最初の布石を打った研究であると考えられるため、ここ  
で改めて触れておきたい。

移動障壁とは基本的には変化しないものであることを根拠に、戦略グループの境界  
は移動障壁とすべきであるとしたのは前節に挙げた「客観主義・静的・記述」型の  
Mascarenhas and Aaker(1989)である。しかし、一方の筆者である B.Mascarenhas  
は、統計的な手法を用いた研究では戦略グループが経時的に変化するかどうかかわか  
らないという理由で、同年の別の単著論文で、同じ石油採掘事業における戦略グルー  
プの変化を論じている。事業を行う企業の掘削装置の数の変化と、掘削装置の稼働の  
割合を経済環境のインジケータートしながら、経済の安定期、成長期、減退期のそれぞ  
れで、観察できる戦略グループの数や、企業が戦略グループを移動する率(mobility  
rate)を算出した。しかし Mascarenhas and Aaker(1989)同様、戦略グループとは基  
本的には変化が少ないものだという主張が底辺に読み取れ、企業のグループ間移動が  
おこるのはせいぜい経済の減退期ぐらいのもので、グループの数自体も長期の間に1つ  
増えたぐらいであるとしている。戦略グループの数の変化は戦略グループの安定性を示  
す変数として扱われている。グループに変化を促すのは景気という比較的長いレンジで  
変動する外生的な要因であると考えているという点では、動学化といいながらも企業の  
主体的な戦略行動がグループ変化の原動力になりうるという想定はあまりなさそうであ  
る。

一方で、戦略グループ内のある企業が戦略を変化させると、戦略グループそのものが  
変化するか、グループに属する企業のメンバーが変化するか、戦略グループの数が変  
化するかのどれかが起こるということに言及をしていないわけではない。この時の企業の  
戦略変化とは、イノベーションや差異化および同質化を指しており、戦略グループの変  
化には移動障壁では説明できない企業の行動の影響があることを、それとなく意識して  
いるようではある。しかし研究自体は、変化はあくまでも景気という環境的な要因による  
としているために、個々の企業がどのような動機で戦略グループを移動するのかという、経

営者の主体性に依存する要因には肉迫できていない。論文の前半でいくつか枝分かれして示される<sup>28</sup>、企業による選択的な戦略変化の方向と、実証的に取得されたデータとの理論的な連結も不十分で、結局は異なる景気の時期に、外から見て戦略グループがいくつかあるかという結果のカウントに終始しており、議論には未成熟さが残っている。このようなことは、戦略グループの変化のプロセスを示すという意味での動学化に向けて、着目すべき課題と解題のヒントを与えてくれると考えている。

### (2)-3. 動的な戦略グループ論の貢献性と課題

動的な戦略グループ論は企業群の競争環境を通時的に論じ、将来の競争や構造の変化の方向を考察することで、手薄になりがちな戦略的行動選択への貢献を志向する研究だと言えるが、課題は多い。最大の問題は、静的な戦略グループ論に比べ研究数が少ないことである。今のところ提示された理論を継続して体系立てた研究を発展的に維持するものがほとんどなく、それぞれに孤立した研究にとどまっていることである。このことで動的な戦略グループ論は第一に、あるグループや企業がなぜそのように変化していくことが望ましいのか、そのように変化していくことが競争にどのような影響を与えるのかといったことについて、因果関係や論理的説明が十分検討されないという問題に直面する。言うまでもなく、研究は規範と実証の両面からバランスよくサポートされた強固な理論として成長することが望ましい。

次に、動的な戦略グループ論もグループの変化や企業のグループ間移動が直接・間接を問わずどのように競争優位性に関係するかという点を検討すべきである。これまでのほとんどの欧米の研究が、収益性との関係を収益率で直接に説明しようとしている中で、根来・堤(2004)は日本の ISP 業界を題材にこれまでとは異なる目的変数によって関係を論じた「動的・記述型」の研究を展開した。すなわち戦略グループとは「持っているモジュールと組み合わせの違い」であるとし、競争力の代理変数として ISP の人気ランキングを目的変数にとり、時系列変化を説明しながら業界構造を論じている。このような試みが積み重ねられることは、今後の動的戦略グループ論による規範論を確立していくうえでも重要である。

第三に、同じ戦略グループに属していながら企業ごとに選択する戦略行動が異なることもあるということを勘案すれば、グループ移動を伴う戦略行動の決定に関しては、前章でも触れ後にも述べるような競争当事者の主観の問題についてさらなる検討がなされるべきである。動的な戦略グループ論において、経営者が戦略グループやベンチマーク先を観察することで戦略の変更をしたり属するグループを移動したりすることが他にどのような影響を与え、競争がどのように変化するかということを論じる場合には、当事者の主観の問題を扱う必要がある。

<sup>28</sup> Mascarenhas(1989), FIGURE 1



前節でみたとおり静的な戦略グループ論にも有効な適用領域があるため、動的な戦略グループ論を支持しながら議論を深めることは決して静的な戦略グループ論を否定することではない。ただ今日のように競争環境の変化が激しく、時には既存の業界や業態の概念枠をまたがる企業間で顧客の獲得競争が起こる時代には、一時点のスナップショットを論じる静的な戦略グループ論だけでは限界があるということは強調しておきたい。企業を取り巻く競争環境が複雑さを増せばますます、固定的な障壁以外の軸でも競争企業をグループ化して論じることが必要になってくるであろうし、短期間での変化が大きく頻繁になるほど通時的な視点が必要になる。

動的な戦略グループ論は時系列を扱うものであるだけに、データ収集にも研究の蓄積にも時間と労力を要するため課題はいまだ多い。とはいえ、変化を論じる研究領域の発展に期待すべきことも多い。動的な戦略グループ論の貢献可能性とは、機を見て敏に戦略行動を取ることを求められる状況下で役に立つフレームワークを提供できる可能性だと考える。

#### 4. 3軸による戦略グループ論分類とその意義

戦略グループ論には、コグニティブな戦略グループ論のように競争の当事者である経営者の戦略グループに対する認識の問題を取り扱うものもあれば、産業組織論起源の戦略グループ論や統計分析による戦略グループ論のように、その問題は取り扱わないものもあることがわかった。以下で「客観・主観」の違いに「静的・動的」「規範型・記述型」を加えた、3軸による戦略グループ論の意義をまとめる。

3軸導入の意義はまず、主観の取扱いの違いは研究の特徴を表わすだけでなく、「なぜ似たような資源を有していながら戦略行動が異なることがあるのか」という企業行動の違いを説明できる可能性が、どの領域の研究が進むことによって高まるかを明確にできることである。第2に、戦略グループ論研究は少しずつ進化しており、その様子がわかることである。進化の様子は、戦略グループ論をレビューしている先行研究を見ればわかる。例えば McGee and Thomas(1986)は、Hunt(1972)以来の研究を分類してみせたレビュー論文であるが、取り上げられたのは全て客観型研究であり、当事者の主観の問題に関する注意はない。時が下って Bogner and Thomas (1993)は、企業のグループ概念を産業組織論起源のグループ論とコグニティブなグループ論に分けてレビューし、企業の戦略や資源配分に作用するプロセスを論じた。客観・主観についての異なる視座を統合的に論じた初期的研究である。ただし、客観分析あるいは経営者の主観によってある業界の中にグルーピングが存在したり、その戦略グループが環境やライバルの対応に影響を受けてさらに変化したりすることが業界にどういう影響を与えるのか、経営

者にどのような戦略上の示唆を与えるのかといった点の考察がいささか粗いように見える。またこれより後、ベンチマーク理論ベースの戦略グループ論は、経営者の認識を扱う研究だけでなく、戦略の方向付け(strategic maneuvering)や、資源と競争のダイナミクスに焦点を移した動的研究(Fiegenbaum, Thomas and Tang, 2001、Hitt, Hoskisson and Ireland, 2008 など)が現れてきたことを考えると、現在では戦略グループ論研究は3軸で評価検討するのが適当だと考えられる<sup>29</sup>。

第三に、3軸分類はこれまで総括りにされてきた多様な戦略グループ論に、それぞれの研究上の位置づけと関係性および発展方向の示唆を与える。例えば、静的な戦略グループ論が前述のような批判と限界の中で説明不能に陥った点について、それ以外のアプローチによる戦略グループ論は別の視座からの解釈を示す。現在のある特定の業界の戦略グループがどうであるかを知るだけなら、当事者の主観に立ち入る考察をそれほど重要視する必要はないのかもしれない。しかし戦略策定の局面では、グルーピングに関する当事者の主観が戦略行動や意思決定に影響を与える可能性があることは無視できない。もし、戦略グループ概念を現状分析から戦略策定の段階にかけて役立つものにしようと思うなら、経営者が業界をどのようにグループ化して認識しており、その結果、企業はどのようなふるまいをするのか(するべきなのか)という問題を放置しておくことはできないであろう。3軸分類で個々の研究の意義や貢献性を確認し、どの領域の検討を強化していくべきかを知れば、従来の固定的な手法では行き詰りがちだった「現状分析偏重という批判への対応」「戦略グループは競争や変化が激しい業界や時代には適用できない概念ではないのか」「なぜ同じ戦略グループに属していても行動が異なる企業があるのか」といった議論に対して、客観主義型の静的な戦略グループ論では答えを示すことが不可能であること、動的な視点を持ったコグニティブな戦略グループ論が異なる切り口から突破口を与える可能性を持つことが想起できる。

## 5. 小括およびディスカッション

レビューの結果を図示し(2-図3)、要約できることは以下のとおりである。

1. 戦略グループ論には客観的な方法で一意に業界内のグループを識別できると前提する「客観主義的な戦略グループ論」と、競争当事者の認識によるグルーピングを考察対象に含める「主観主義型の戦略グループ論」がある。
2. 戦略グループ論には、産業組織論起源の「静的な戦略グループ論」と、それより後に登場してきた、企業が戦略グループを移動したり、戦略グループ自体が変化したりすることを論じる「動的な戦略グループ論」がある。
3. 研究の型には「規範型」と「記述型」があり両者は互いの理論を補強しあう。

<sup>29</sup> レビューについては Dornier(2012)も参照。

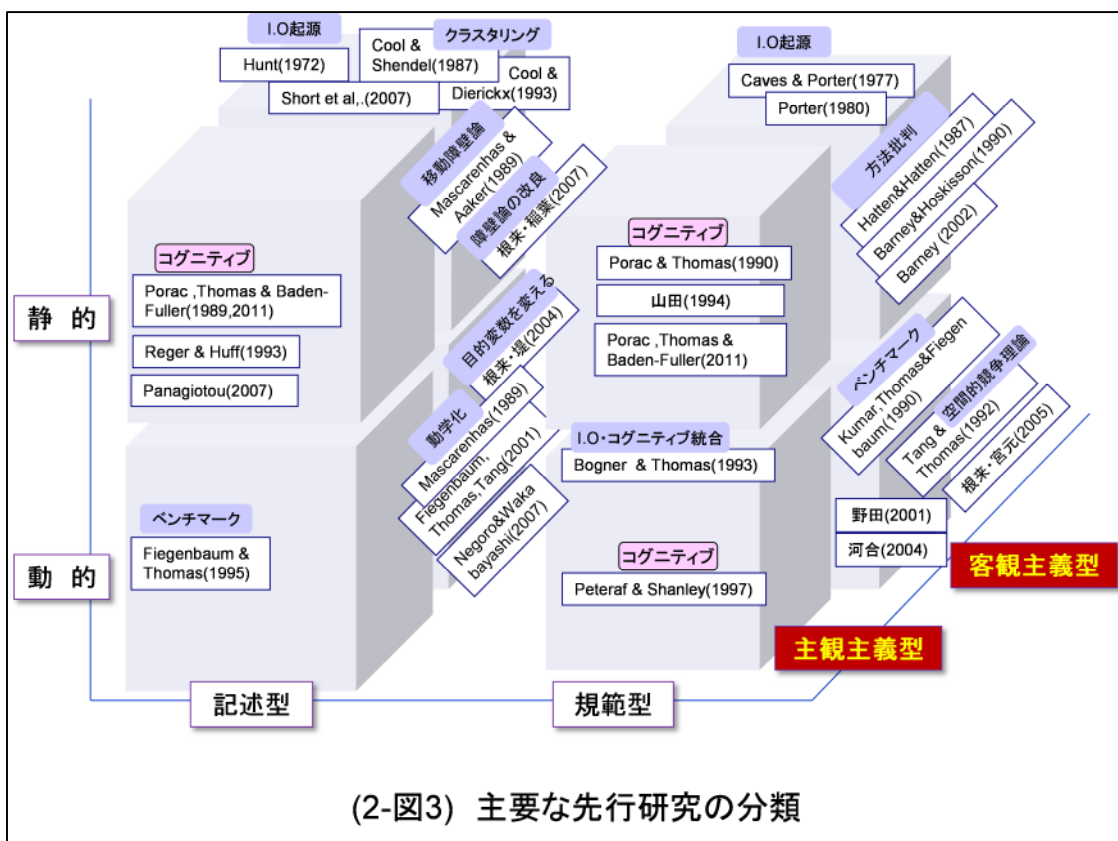
4. 「主観型・客観型」「静的・動的」「規範型・記述型」の3軸により先行研究を分類すると、各領域の研究について貢献性や充実させていくべき課題を知ることができる。
5. ある業界への参入をした後の企業の戦略行動については、動的な視点を持つコグニティブな戦略グループ論が示唆を示す可能性がある。
6. 主観主義型の研究、とりわけ動的な戦略グループ論には確立された規範論が少なく、規範を裏打ちする実証研究も少ない。現在は演繹的にも帰納的にも十分な議論が足りないため、研究の蓄積が必要である。
7. 現実社会での戦略行動は経営者の主体性に依存し、その行動の結果がパフォーマンスにつながる。また、経営者の主体性は環境変化への対応でもある。戦略グループ論に対する中心的な批判の一つである戦略策定局面への貢献強化は、パフォーマンスに対して決定論的な戦略グループ論ではなく、「主観的・動的」な戦略グループ論を発展させていくところにある。

本章の最後に、動的で主観主義型の戦略グループ論は、現在概してマチュアであるとは言にくい状況であるがゆえに、競争戦略論の一角を支えることを期待するに値し得ないか、という問題を再考して締めくくりとする。

まず、戦略グループ論は実務家の視点に近い実践的な意味を持つ。実務家にとっては業界内の他社全数を対象に個別分析をしたり、戦略や対応策を個別に準備したりすることは非効率であり現実的でない。このとき、ある代表性を持った企業を中心とするグルーピングを通して業界をとらえようとするのが助けになる。また研究者にも、多くのプレイヤーが存在する業界の競争環境をとらえるための一般化されたグルーピングのフレームワークが必要である。実務家と研究者の双方にとって、業界や企業を戦略の類似性や違いによってグループ化することの利点は、現象の中から必要な部分を取り出し、対象を単純化したり一般化したりすることで分析や戦略判断を効率的にするところにある。グループ概念の設定はむやみに分析の対象を広げすぎることを防ぎ、考慮する範囲をいったん固定することで、分析者の能力の限界によるぶれや制約を小さくする。また動的な視点は、競争が膠着した状態ではない業界を考察することを可能にする。動的な戦略グループ論は、競争が激しく業界のプレイヤーが頻繁に変化する今日的な状況をみるのに役立つはずである。次に、主観の問題を取り扱うことは、当事者の内面に肉迫すると同時に従来の客観性一辺倒の戦略グループ論にない新たな解釈と柔軟性を生み出す。どのような客観分析でも戦略次元や変数の選定は分析者の主観から完全には解放されないこと、一方で経営者のマインドはできるだけ客観的かつ合理的であろうと働くことを考えると、客観・主観を完全分離しようとするには意味がない。したがって、本章における図示も座標の値には意味を持たせていない。結論として本章では、今後一層検討を深めていくべきは動的で競争当事者の主観や認知の問題をも考察の対

象とするコグニティブな戦略グループ論であると考え。戦略グループ論を再考することは、選択可能で注力すべき戦略行動や戦略次元といったものをシンプルに示すことに役立つだろう。このときケース・スタディは、記述的に理論の有意性を示すことをバックアップする。

本研究が着目する、競争の変化が起こるために戦略の切り替えの必要性に迫られることが多く、このような環境下で競争優位性を作り出すために着目する資源が企業によって大きく異なる業界の研究は「動的・記述的」なコグニティブアプローチによって進めていくことがふさわしい。次章でコグニティブな戦略グループ概念について、論点の詳細と本研究への適用を深掘りしていくこととする。



(2-図3) 主要な先行研究の分類

## 第3章.コグニティブな戦略グループ論の深耕と論点

### 整理

#### 1. はじめに

本章ではコグニティブな戦略グループ論について前章に続き論考を重ねる。第2章でレビューしたように戦略グループ論の中でも、コグニティブ戦略論の流れから当事者のメンタルモデルに着目し、競争当事者の主観を研究対象としたのが、Huff、Porac、Fiegenbaum、Thomas、Peteraf、Shanleyらによる「コグニティブな戦略グループ論」である。彼らは、経営者は他社の行動を継続的に観察し、経験を反映しながら他社の選択する戦略や行動の違いを区別すると考え、それが抽象化される過程でグルーピングの認識が進むと考えている。本研究ではコグニティブな戦略グループの定義を、「競争上の主要な意思決定や行動の違いをもたらす、資源や行動などの共通性に着目した経営者の主観に存在するグルーピング」としている。本章の前半では、多くのコグニティブな戦略グループ論が準拠していると考えられる理論的な背景を、解釈学や認識論の側面から押さえていく。ここには業界内の関係者の間に存在する共同主観性や、アカデミックな理論の世界と経営者の現実の世界との間の、解釈学的な関係性といったテーマがある。本章では、コグニティブな戦略グループ論が準拠する認識論や解釈学的な概念について、ひとつの整理的な見かたを示す。本章では、経営者の意識に内在する入れ子構造(二重の解釈学)とその可変性や、グループ認識をめぐる共同主観性の他に、経営者が着目する戦略次元は必ずしも一つではないという理解から、コグニティブな戦略グループの存在の重層性についても言及をしていく。

本章後半では、前半で示された諸概念を押さえたうえでの、本研究におけるキー概念ともなる考え方を提示する。

第一に、グルーピングの分類キーである戦略次元を、最初から資源と行動に分けて扱うことである。「コグニティブな資源グループ」と「コグニティブな行動グループ」という、異なる戦略次元によって分離された戦略グループの概念設定を行う。

コグニティブな戦略グループ研究は関係者のコグニションを十分に集めることが必要だが、その難しさのため概念的な検討から先へなかなか進めず、何に対して説明力を発揮するのか、企業の競争行動にどう関係するかの解明は技術的にも進んでいない。解明が進まない原因の一つには、グルーピングの戦略次元に、保有資源と、他社との違いを作り出すための戦略的な行動が混在することが、戦略グループの存在の曖昧さを引き起こしている面があるのではないかと考える。このためコグニティブな戦略グループ論には、グループ認識が経営者に戦略の参照点を提供する(Fiegenbaum and

Thomas, 1995)という考えがある。

第二に、参照行動を通じて得られる認識とは何を指しているのかを明確にするために、他社戦略の参照行動の構成要素を、「位置づけの認識」と、「競争的姿勢」からなる構造で示す。本章で提示される概念は、次章以降に続く事例分析で確認をしていくことを意図しており、資源と行動により異なるグルーピングや、構造化された参照行動の構成要素は、後の事例でその対応物が提示される。

## 2. コグニティブな戦略グループ論が準拠する理論

コグニティブな戦略グループ論はよくわからないという批判的論評をうけることが経験的に多く思われる。その理由の一つには、コグニティブな戦略グループ論が準拠する、人の認識と行為に関する基本的な理解がうまく整理されていないということがあるのではないかと考える。人々の思考と行為のつながりを物理的に取り出してみることはできない以上、研究にはどこまでも想定を越えられない気持ち悪さがつきまとう。しかし本研究は、経営の実体を握る経営者の戦略的行動を取り扱う以上、このようなわかりにくさ・気持ち悪さにはどのような形でか正対せねば、理論に進歩はないとの考えに立っている。本節では、戦略グループをめぐる「二重の解釈学」と「共同主観性」という2つの認知論的概念について論考する。

### (1) 経営者のコグニションおよび理論としての戦略グループの解釈学的な関係性

コグニティブ戦略論では、経営者の認知が企業の戦略に影響すると考えるため、人の認知の成り立ちについての関心を避けて通ることはできない。戦略の立案や実行にあたり、経営者は自らのおかれた環境を認識しながら意思決定を行うと考えられるが、その際には経営者の多くは事例を検討し、戦況分析を尽し、想定される結果についての比較衡量を行うといったプロセスを経ることで、自身の意思決定や行動ができるだけ妥当で合理的であることを目指そうとすると考えられる。このような考えは、Simon(1947)の「限定合理性」や、March and Simon(1958)および Cyert and March(1963)<sup>30</sup>らの「探索(search)」概念など、認知心理学的な要素をもつ組織認識論に理論的な根拠を求めることができる。企業には、自社が市場の環境やその他の様々なプレーヤーから隔

---

<sup>30</sup> March, J.G. and Simon, H.A. (1993) *Organizations*, 2nd Edition, Wiley-Blackwell, (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ 第二版—現代組織論の原典』、ダイヤモンド社、2014年)、Cyert, R.M. and March, J.G.(1992) *Behavioral Theory of the Firm*, 2nd Edition, Wiley-Blackwell. ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2015年10月号の入山によるサマリー記事も参照。

離され孤立した存在ではなく、周囲との関係性に基づく存在であるとの自覚があることもまた自明である。ビジネスの現場においては、社外にある様々な情報や解釈と接触しあうことで、認識が変化することもあるだろう。

一方で、経営者にはそれぞれの経験に基づく原理原則や物の見方、考え方の傾向などがあり、ある種の持論によって行動が理由付けされ、ビジネスが支えられている。これを加護野(1988)は、経営の実践を支えている知識の体系、「日常の理論<sup>31)</sup>」と呼んだ。言い換えれば、経営者は戦略行動に向けた単なる情報の入出力装置ではなく、他社の戦略行動の観察や、それぞれの「日常の理論」による解釈のフィルターを通じて、自らの認識を戦略行動に反映させる活動の実行者である。経営者の内にある持論や認識は、自らと組織の構成員の経験を通して形成されると考えられるが、同時に彼らの認識は、著名な理論や経営に関する一般知識など、広く日常的に了解されているフレームを取り込むことによっても影響を受ける。加護野(1988)は「日常の理論」に対し、学者の世界における思考の前提となるメタファーのことを「パラダイム」と呼んだ。アカデミックな理論と、現実の世界で起こる事からや当事者の理解との間には、接触関係や相互の影響関係があることを、「市場は企業がそれぞれのパラダイムと日常の理論の妥当性と有効性を競い合う場であると見なすことができる<sup>32)</sup>」という表現で表している。これは経営の現場では、当事者が現実として認識する事からと、学者や組織によって一般化され理論化された認識としての事から共存し、Giddens(1993)が言う「二重の解釈学」が働いていることを指している。二重の解釈学とは Giddens(1993)による、行為と理論の間の相互作用を表す社会学的概念である。

この概念を戦略グループ論に援用すれば、二種類の想定が可能となる。

第一の想定は、理論として一般化された戦略グループ概念と、経営者が自分の業界をグルーピングして認識する行為の間には、相互作用が存在することである。つまり、(3-図 1)に示すように、経営者たちが業界内のプレーヤーをグルーピングするとき、彼らは一般化された方法をそれぞれに取り込み、客観論的な方法にサポートされた主観的な競争環境認識を持つところに、二重の解釈学が働くという想定である。グルーピング方法の取り込みの段階で、第 2 章で見たような客観主義的な戦略グループ論と、経験による主観的なグルーピングは関係性を有しており、両方の影響を受けた認識の裏付けをもって戦略が実行されたときには、結局両者が次の時点の業界の競争構造を形作るという想定である。

第二の想定は、二重の解釈学によって戦略グループが変化をする可能性である(3-図 2)。すなわち一番目の想定で説明したように、競争環境に対する経営者の認識や解釈は、一般化された外部の分析方法を取り込むことで影響を受ける。次に、この影響さ

---

<sup>31)</sup> 加護野(1988) p.3

<sup>32)</sup> 加護野(1988) p.101, p.111, p.236

れた認識にしたがって実行された戦略行動の結果が競争環境に影響を与えるために、玉突きのように元の戦略グループも変化するという、相互関係による戦略グループの可変的な性質の想定である。ここにもまた、現実の世界から理論の世界へと二重の解釈学が働いている。

加護野(1988)はこの著書の締めくくりで、「戦略グループの識別基準は必ずしも明確ではない。(中略)それぞれの企業の信奉するパラダイムに注目すれば、より有効な戦略グループの識別が可能になる。戦略グループは同一のパラダイムの枠内で競争するグループと考えることができる<sup>33)</sup>」と言っている。おそらく加護野はグループ内の競争を意識してはいても、グループをまたがる競争や関係性にまでは意識が届いていなかったのではないかと推察されるが、論自体はコグニティブな戦略グループの規範論と位置づけしてもいいのではないかと考える。この時に念頭にある戦略とは、「ひとびとの観念のなかにある将来志向的な構想あるいは構図としての戦略<sup>34)</sup>」であることに間違いはないであろう。本節の2つの想定を、加護野の概念を用いて言い換えれば、経営者による将来志向の戦略には、二重の解釈学の影響のもとで実行された戦略からのフィードバックがかかっていると考えるということである。実際に実行された戦略の結果は、戦略グループという認知的な構造物および、そのまた先の「将来志向の戦略」に影響を与えるという、ダイナミズムの想定である。

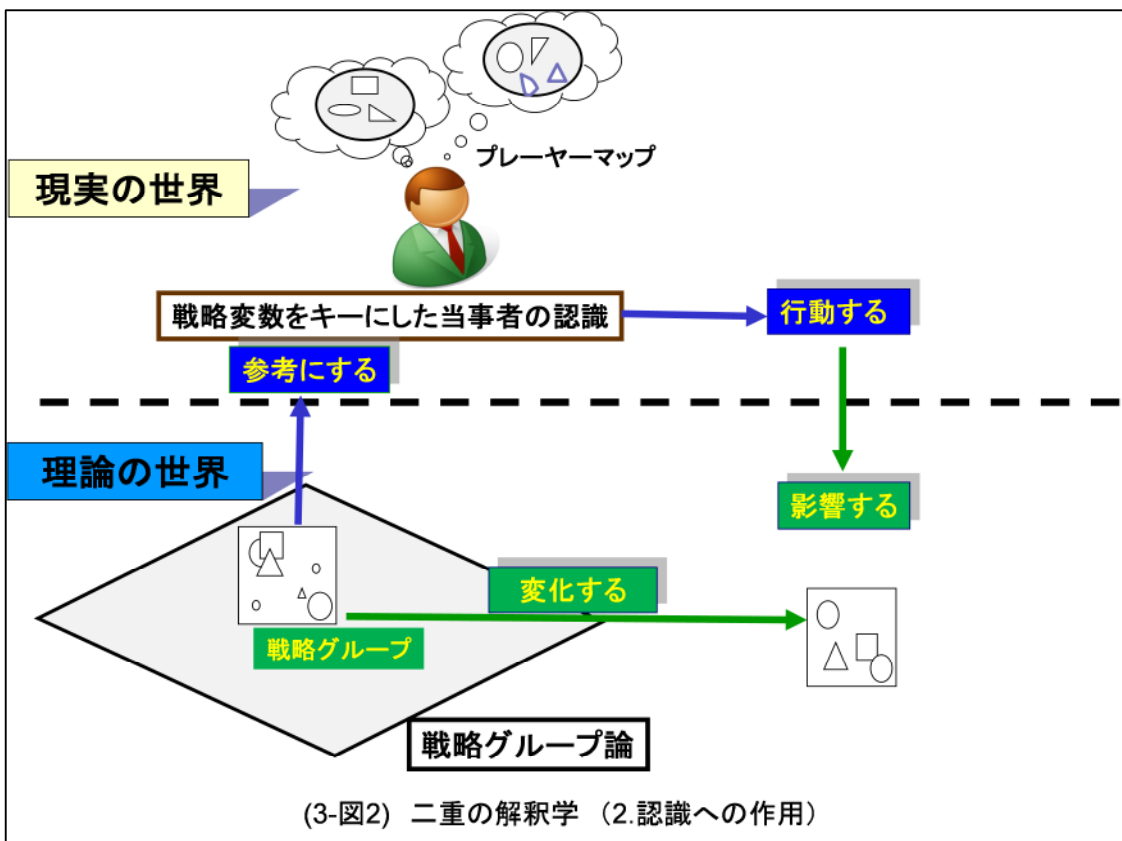
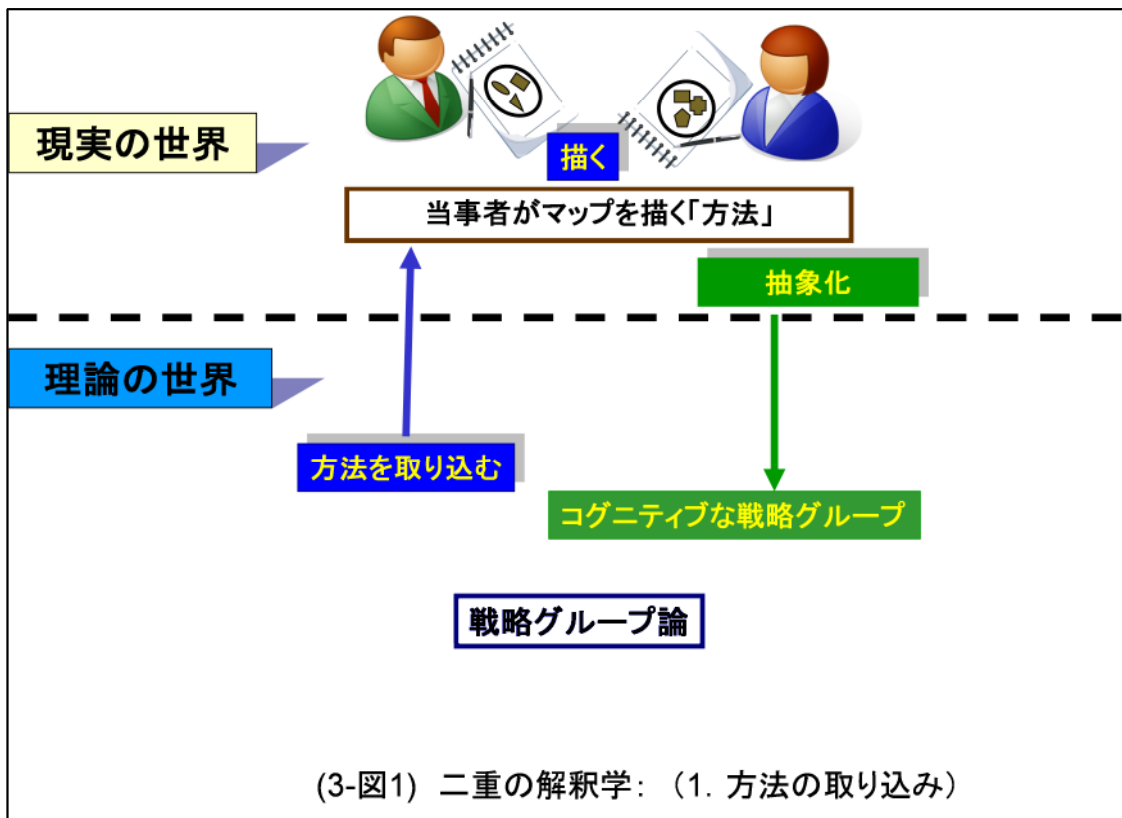
これまでのコグニティブな戦略グループ論には二重の解釈学の存在まで含めて経営者の認識問題を論じた研究はおそらくないと思われるが、二重の解釈学による相互作用を念頭に置くことは、コグニティブな戦略グループの変化を論じ、戦略策定の側面を強化・発展させるための足掛かりを与える。しかし一方で、経営者がグルーピング方法の取り込みをする場面や経営者たちの言動に、分析ツールとしての客観主義的な戦略グループが見え隠れすることが戦略グループの実体を複雑に見せ、理論として踏み込もうとするとき、研究者に混乱を与えてきたのかもしれない。

---

<sup>33)</sup> 加護野(1988), p.237

<sup>34)</sup> 加護野(1988), p.115





## (2) コグニティブな戦略グループの共同主観性

コグニティブな戦略グループにあるもう一つの認知的なベースには、共同主観性と呼ばれる概念がある。Reger and Huff (1993)や Peteraf and Shanley (1997)は、経営者たちの業界観察の結果と、その認識が相互に流通することでコグニティブな戦略グループは業界内で、ある程度共通認識化(共同主観化)すると考えている。戦略グループをめぐる共同主観には、資源の共通性以外にも、たとえば誰を強い競合と考えるか考えないか、誰を仲間だと考えるかというようなことも含まれていると思われる。

そもそもこの共同主観という概念は、20世紀初頭の哲学者である、E.G.A.Husserlの現象学にまでさかのぼる。現在の経営学では主に、Weick(1979)、Wiley(1988)、Weick(1995)という社会心理学の流れの中に位置づけられる概念で、間主観性や相互主観性という訳語があてられることもある。共同主観性(間主観性)とは、個人的な思考や感情などが、2人以上の人々のコミュニケーションによる相互作用により、個人レベルの主観(内主観性)から創発的に一定の答や意味が引き出され、メンバーによって共有された意識(高橋,2010)<sup>35</sup>にまで移行したもののことを指す。ある団体の内部で意識や主観と呼ばれるものが共有されることは、その団体に属する者間のコミュニケーションをさらに容易にするとも考えられている(加護野,1988)<sup>36</sup>。コグニティブな戦略論者たちも、業界内でこのような意識上の相互作用が働くことに着眼し、Weick(1979)らの業績を引き合いにすることで、自らの研究の拠りどころとしてきた。たとえば、Huff(1982)は、共同主観性が業界レベルと企業レベルの間で働くことを戦略形成分析の根拠とした。コグニティブな戦略グループ論では、グループ内の大勢の個人、特に経営者などの中心的なメンバーには核となる確信(core-belief)が共有されているという考えのもとで、グループの存在の実証的な確認が行われるというアプローチが取られている(Porac, Thomas and Barden-Fuller,1989など)。

一般的な企業は他社の行動を継続的に観察し、競争環境の捕捉理解に努める。これは個社単位の観察であることも多いとは思われるが、業界内に戦略的な共通性のある企業が複数存在するときには、当事者たちはその共通性で企業を括って包括的に物事を見ることがあると考えられる。つまり、業界内に多数存在する競合他社をいちいち全部個別に見て回るのではなく、ある戦略について代表性を持つ企業への観察や参照を、似たような戦略を採用している企業群全体への参照とみなす事象である。Reger and Huff (1993)はこれを simplification and elaboration (単純化と精緻化)と呼んでいる。業界の中では公式・非公式に人々が交流の接点を持ち、情報や人材の流通がある。このような流通を介してさまざまな認識の共同主観化が進むと考えられるが、ある業界でコグニティブな戦略グループが成立するには、ある戦略的行動を取ることの適切性や、

---

<sup>35</sup>高橋(2010), pp30-38

<sup>36</sup>加護野(1988), p.101

競争に有効な資源を持つグループの識別に関して、相当の数の当事者たちが共同主観を持っていることが必要だと考えられる。

グループ単位での戦略参照や、戦略の共通性によるグループの認識を持つことは、経営者にとって実務的な効率性というメリットがあると思われる。この時の括り方、グルーピングに対して当事者たちがそれぞれに妥当性や納得性を感じれば、それは Peteraf and Shanley(1997)が言うような形で共同主観化していこう。同論文ではこれを「戦略グループアイデンティティ」と呼んでいる。一連の先行研究では、戦略グループアイデンティティがあることは、主観を共有するグループのメンバーによってグループの境界としての移動障壁が守られる方向に作用すると、暗黙的に考えられているようである。しかしそれは、その業界が立脚する地盤に変化が起こらないことが前提となっている場合の想定ではないかと思われる。競争環境の地殻変動と言われるような、極端に大きい変化が比較的短期間に起こるような業界では、この共同主観性がどのように作用するのか、改めて探索の手を伸ばしていく必要がある。

### 3. コグニティブな戦略グループをめぐる論点

本節ではコグニティブな戦略グループをめぐる論点について、先行研究を元に考察をする。具体的にはグループを分ける基準、コグニティブな戦略グループの説明対象の問題、他社戦略の参照点としての戦略グループの3点である。この3点は、本研究で事例を分析し考察する際の立脚点の提示となる。

#### (1) グループを分ける基準の問題

コグニティブな戦略グループの論点の1番目はグループ分けに関する問題である。コグニティブな戦略グループを広義にとらえれば、経営者が業界を分類したものは全て戦略グループだという見方があるのかもしれない。しかしそれでは戦略グループは経営者があると思えばあり、ないと思えばないと言っているだけのようでもあり戦略グループの理論性がわかりにくくなる問題がある。コグニティブな戦略グループ論でもしばしば援用される Porter(1980)の定義や戦略次元の曖昧さに見るように、グループ分けの基準(ベース)は資源と行動どちらの類似性なのかがしばしば混同的である。このことは、第2章でも触れた。その一方で、コグニティブな戦略グループ論の先行研究からは、グルーピングに関する捉え方を読み取ることができる。Porac et al., (1989) は、外部から見て同じような製品を作っている、当事者たちが強く競合し合っていると考えるかどうかによって戦略グループと呼べるかどうかが違うと考えた。また Fiegenbaum and Thomas (1995)は、「コグニティブな戦略グループは戦略行動に影響を与える」と言っている。山田(1994)、Fiegenbaum and Thomas (1995)、Peteraf

and Shanley(1997)などの代表的なコグニティブ戦略グループ論者たちは、戦略グループが各企業の戦略の参照点となるとも考えている。つまりコグニティブな戦略グループは、グループを示す特徴が資源の類似性によるだけでなく、競合同士の行動の類似性による場合もあって、暗黙的には使い分けられているのではないかということが推測されるのである。コグニティブな戦略グループは理論上、資源をベースに認識されるものと行動をベースに認識されるものどちらも存在し得るだろう。このため、本研究ではコグニティブな戦略グループを「主要な差別化要因を何にするかの意思決定や行動に類似性や共通性をもたらす、経営者の主観に存在するグルーピング」と定義する。その上で、資源の類似性によって識別されたものを「資源グループ」とよび、行動の類似性によって識別されたものを「行動グループ」と呼んで概念的には明示的に分けて考える(詳細は本章 5 節で詳述)。本研究ではケース・スタディにおける戦略グループを論じる際には、当該のグルーピングがどちらをベースにしているものかを明確にしながらか対象を論じていく。このことにより、経営者たちのコグニティブな戦略グループは何を基準に識別されているもので、それがそれぞれ何に影響するのかが論じやすくなる。

## (2) J. F. Porac らの研究にみるコグニティブな戦略グループ論と説明対象の問題

2 番目の論点は、コグニティブな戦略グループ論は収益性の違いを直接説明するものなのか、という問題である。客観主義的なグルーピングと異なり、コグニティブなグルーピングは収益性を直接説明するものではないとの考えは、中心的論者である Fiegenbaum and Thomas(1995) や Peteraf and Shanley (1997)、Panagiotou(2007)等に見られる<sup>37</sup>が、同時にそれに代わる説明対象があまり明確ではないことが問題とされる。コグニティブな戦略グループ論が何を説明しようとしているのかに迷いがあることを象徴的に示すのが、以下に述べる Porac, Thomas and Barden-Fuller の研究の軌跡である。

Porac, Thomas and Barden-Fuller は 1995 年と 2011 年の 2 回、スコットランドのソフトウェア業界の、コグニティブな戦略グループについての論文を発表している。スコットランドのソフトウェア業界の人々が、誰が自社と競合するビジネスを行い、顧客を取り合っているかについて、コグニティブなグループ認識を持っていることを扱った論文である。コグニティブな戦略グループの存在と共同主観性について、明確に存在を実証した最も初期の論文にあたる。同論文では当事者が持つグループ認識を Competitive

---

<sup>37</sup> Peteraf and Shanley(1997)は、戦略グループの収益性への貢献はコスト効率性による間接的なものだと考えている。(以下引用)「メンバー企業にとって効率性は情報交換によって得られ、コスト削減に翻訳される。利益はコストの減少によって増加するため、収益性へのリンクは明白である。コグニティブな戦略グループは企業の行動(conduct)への効果ゆえにパフォーマンスに影響する。」

group as cognitive community と呼び、戦略グループ(Strategic Group)とは言葉を使い分けている。当論文で戦略グループというときは、統計的な手法で分析的に抽出された I.O(産業組織論)から派生してきた型の客観的なグルーピングのことを指す。これとは異なり、Competitive group as cognitive community(以下、「コグニティブな競合グループ」と呼ぶ)とは、「一番の競争相手を定義する心理的なリアリティー」であり、「他でニットウェア事業を行う者たちのグループからは、なにがしかの形で守られている」、「社会的・心理的な実在」だとして概念を使い分けている。「コグニティブな競合グループ」とは、本研究におけるコグニティブな戦略グループとほぼ同義のものを指すと考えてよいだろう。

1995 年の論文は、そのような競合し合う企業のコグニティブなグルーピングが、経営者の心中に存在しているということを確認したことまでが結論で、それが収益性との間に関係性があるかどうかの言及はない。ところが 2011 年の回顧的論文で、1995 年当時彼らが、この競合グループの認識が他のニットウェア事業を行うグループに対して、収益上の優位性をもたらしているという内心の前提を持って研究に臨んでいたことが明かされる。1995 年当時、長期にわたり好調が続いているかに見えた当該の業界は、その後海外を中心とする他のニットウェア事業のグループに強く圧され、低迷を続けることとなった。皮肉にもこのことが、2011 年論文の執筆のきっかけとなったのであるが、ビジネスに対する強いグループアイデンティティがあることが、必ずしも収益的な優位性の説明に直接はつながらないことを認めざるを得ない結果となった。

2011 年論文で Porac らは、低迷の背景には強いグループアイデンティティがあったことが近視眼的なイナクトメントやイノベーション阻害などの、負の作用を引き起こしたということがあったのではないかと考えている。そして今後は戦略論だけでこの問題を論じるのではなく、組織論、社会経済学、心理学などの学際的な見地を交えて研究を進めるべきだと結論的に提言している。このスコットランドのケースでほぼ明らかになったことは、少なくとも経営者が戦略の違いによるグループ認識を持っていることが、良くも悪くも彼らの行動や意思決定に影響を与える可能性があるということである。戦略グループが決定論的に業界のパフォーマンスを規定するのではないこと、そしてグループ認識が、経営者の戦略行動に係る主体性に関わることで、結果的にパフォーマンスに影響をおよぼすことがありそうだという予見を、後続の研究者に与えたと言ってもいい。本研究は、戦略グループの動的なメカニズムは、経営者の主観的な問題の中に潜んでいるとの考えに立って研究を進めている。資源には還元できない経営者のコグニションに着目し、後進に研究の発想を与えたという意味で、彼らの 16 年にわたる研究には福音があったと言うべきであろう。

### (3) 他社戦略の参照点としてのコグニティブな戦略グループ

なぜ業界内に同じ戦略を取るグループが生成されるのかに関する考察の中で、コグニティブ戦略グループ論には「参照」概念を積極的に導入しようとする発想が現れ、Fiegenbaum and Thomas (1995)はグルーピングには競争の当事者に参照点を提供する働きがあり、戦略行動に影響を与えるとの可能性を示した(実際にどのような影響を与えるのかはここでは明らかにはされていない)。また、コグニティブな戦略グループ研究と近接したところには、競争の当事者が誰を競合グループと認識するかについての識別研究がある。Clark & Montgomery (1999)は、経営者がコンペティターであるかないかを相手のどういう特徴(規模、製品、業績など)によって特定するか、業界の中の何社程度をコンペティターだと思うか(それほど多くはない)という研究結果を残している。この研究では、相手が自社にとってどのようなコンペティターなのかという位置づけの方法や認識の類型化にまでは考察がおよんでいないが、経営者は競合するライバルを個別に観察するほかに、ある共通性に着目したかたまりで競合する企業を観察し認識していることが示されている。

Reger and Huff (1993)や Peteraf and Shanley (1997)は、業界内のグルーピングとは業界内である程度共同主観化したものでもあり、同じグループに属する企業はグループアイデンティティを持ち、互いに準拠やベンチマークをする対象であるとしている。問題は、経営者が何のために参照点としてのグループ認識を有するかということである。山田(1994)や Fiegenbaum and Thomas (1995)は、戦略の同質性強化の文脈で参照点としての戦略グループを再解釈しようとし、社会学的所属集団論の準拠集団概念の導入を検討した。しかし準拠集団とは規範的には「そのようになりたい」と思う動機で相手を観察し、仲間性のあるグループを形成する(見田他,1988)ものである。このため、企業間に強い競合意識があつて差異化動機が働く場合には、準拠の概念をそのまま適用しようとするのは無理がある。その点 Hitt et al., (2008)は Chen(1996)の敵対的競合関係のモデルに依拠し、競合企業の間働く参照行動の作用性に注目している。Hitt et al., (2008)は、企業が競争行動と競争反応<sup>38</sup>を参照し合い、競争が相互依存的に推移することを「競争のダイナミクス」と呼び、保有資源の類似性および企業相互の観察と認識が競争行動に相互依存的な影響を与えるとしている(邦訳 p.205)。一般的に参照とは何かを「引き比べて参考にする・照らし合わせること(広辞苑)」であり、準拠とは「よりどころまたは標準としてそれに従うこと(同)」である。参照概念は準拠の概念よりも広くとらえて、競争行動の文脈の中で他社戦略の参照行動の過程と作用を検討した方が、整合的ではなかろうか。他社戦略の参照行動とは戦略の違いや類似性を他社と引き比べる行動のことである。

<sup>38</sup> 企業が競争行動を始めたことにより、競合相手がそれに反応して行動を起こすこと(邦訳 p.204)

ところで戦略グループが経営者のマインドに心理的に存在するという事は、戦略グループは同時にいくつも存在し得るという、コグニティブな戦略グループ論独特の暗黙の前提を読み取ることができる。Reger & Huff (1993)はなぜ戦略グループメンバーシップについて見解が不一致になるのかを推論し、説明しようとしているが、業界に所属する多くのひとびとの認識が完全に一致することの方がむしろまれだと考えるべきである。別の言い方をすれば、あるコグニティブな戦略グループが経営者の認識上に存在する時、仮に何かの理由で別の新たなグルーピングが経営者のコグニションに現れたとしても、それは先のコグニティブな戦略グループが完全に消滅してしまうことを直ちには意味しないという含意が読み取れる。ただそうであったとしても、新たなグルーピングが現れるような時には戦略グループを分ける分類キーの戦略的な意味や重要性が、認識する当事者にとって変化している可能性があることを無視すべきではないだろう。Panagiotou(2007)は英国のネット旅行業における 2 グループ間の参照行動を論じたが、この研究のように比較の対象が常に一つとは限らない。資源が多数想定されている場合は資源の数や各経営者の解釈によって複数のグループ分けが存在し得る。さらに言えば、もしある一人の経営者の心の中に異なる戦略次元が複数存在し、その戦略次元ごとに経営者がグループ分けをしていれば、参照点やコグニティブなグルーピングは一人の経営者の心中にさえ何種類も併存し得るだろう。また、グルーピングは最初から共同主観化されているわけでもない。経営者たちが複数の資源や行動の共通性に着目する可能性があり、重層的に併存し得る性質を持つコグニティブな戦略グループがどのようになり、変化し、単なる便宜的分類である以上の働きを持つかは、当然複数のグルーピングが認められる事例によって検討されるべきである。

#### 4. 戦略次元における資源と行動

本節では、前節で提案した戦略グループ識別における資源と行動の分離について具体的な論述を行う。

##### (1) コグニティブな戦略グループ論における「戦略」のスコープ

コグニティブな戦略グループ論がこれまで理論的な発展に苦心してきたのには、理由があると考えられる。一つ目は前述の、グループが経営者に心理的に認知されて存在すると考えるために、外からの観察だけではうかがい知ることができない内部者の視線が入ったことによる難しさである。もう一つは次に述べるように、グルーピングに用いられる戦略次元に移動障壁を形成する資源と、他社との違いを作り出すための戦略的行動の 2 つが混在することとなった結果、戦略グループの説明概念が曖昧になってしまった

ことである。

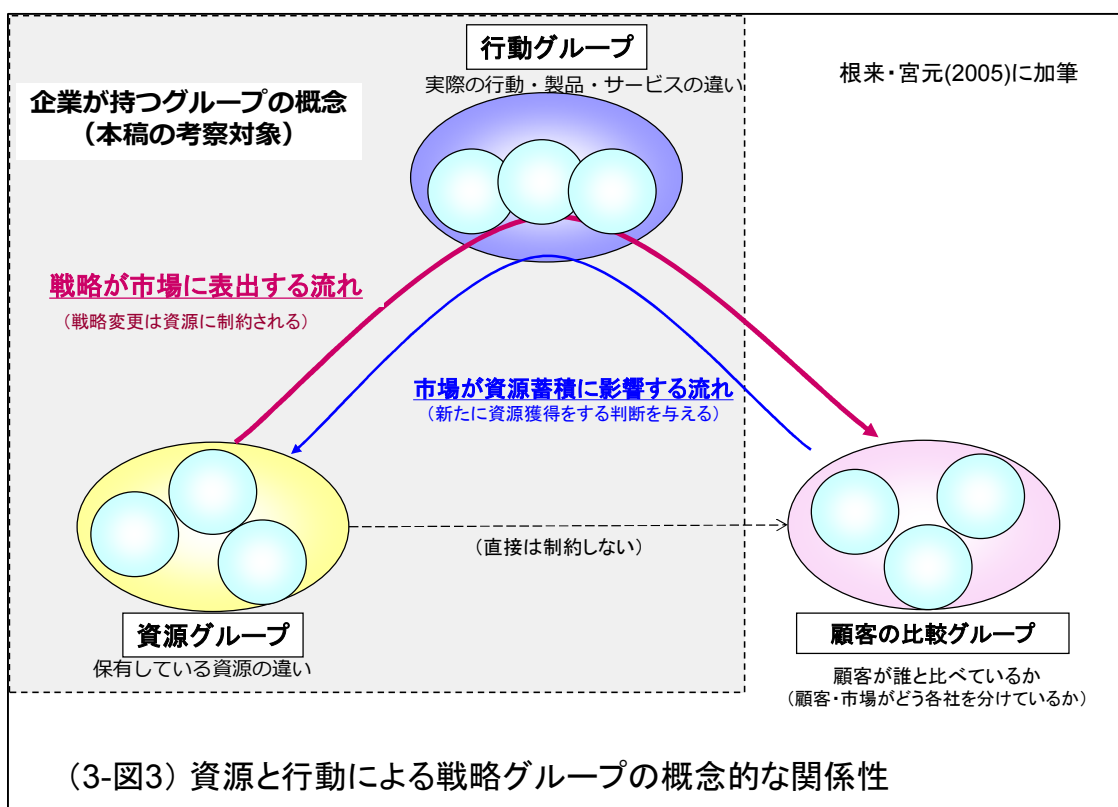
コグニティブな戦略グループにおけるグループを識別する戦略の違いとは、各々の分析者(経営者)の目に映る戦略の違いであり、そこには競争優位性を築く有用性のある資源を保有しているかどうかに加え、実際に実行された戦略的な行動が含まれる。このことが、コグニティブな戦略グループ論が理論として説明しようとしている物事をわかりにくくするという問題を惹起することとなったと思われる。つまり前章でも問題提起したように、戦略グループを分けるキーとなる「戦略の共通性」と言った時の、「戦略」という言葉の指す内容が微妙に異なっており、「戦略の違い」は必ずしも収益の違いをもたらすとされる保有資源や移動障壁の違いだけを指していないのである。経営者の主観に依存したグルーピングは心理的かつ相対的で、移動困難性を前提にしなくても分類できる。実務者にとっては、研究者の外部者視点の客観的な分析によるグルーピングよりも、自分自身の観察や理解を表現しやすい枠組みでグルーピングする方が理解や接近がしやすいのだろう。また、全ての業界に明確な移動障壁があるとは限らない中で、参入・退出が容易で障壁の存在がわかりにくい業界や、競争を促す技術進歩や顧客のニーズ変化などが早く、競争優位性をもたらすと考えられる資源自体が変化しやすい業界といった、それほど安定的とは言えない業界の中にあるグループ構造を論じようとする、なおさらにグループを分けるキーとなる戦略次元を、拡大的にとらえようとしたくなるのだとも考えられる。業界のプレーヤーを識別することで自社の戦略行動の選択に資するコグニティブなグルーピングが、実際に企業の行動にどう影響するのかを実証的に明らかにした研究はほとんど見当たらず、わずかに Bogner and Thomas (1993)がモデル上の試論を提示する程度である。

## (2) 資源グループと行動グループの分離

本項では前項の概観をもとに、戦略グループを分ける基準となる戦略次元について考察する。第2章および前項で戦略次元には保有資源と、戦略的行動の両方が混在していることを指摘した。ここでいう資源には、設備、不動産、立地、ソフトウェアなど有形のものに加え、特許、ブランド、技術など無形のもの、現場改善能力、組織能力といった複合的なものが含まれる。業界内の企業をある共通性に着目してグループ分けしようとするとき、「保有資源の類似性」で分類することもできるし、「実行する戦略的行動の類似性(実行戦略)」で分類することも論理的には可能である。他にもグルーピングの基準として俎上に乗る可能性があるのは、顧客が購入や契約の意思を決めるときに自社は誰と比較されているのかという市場からの視点を反映したものなどがあると思われる。しかし顧客が感じるブランドに対する意識や製品イメージなど、顧客側に蓄積されるある種の資源は基本的には企業側からコントロールすることが難しいため、本研究では考察対象とはしない。ただし資源と行動と市場からの視点は無関係ではなく、(3-図 3)のよう



に、資源を活用した戦略が市場に表出するまでの流れの中で直接・間接に影響を与え合う関係にある(根来・宮元,2005)ことは押さえておきたい<sup>39</sup>。言い換えるならば、戦略グループの「資源グループ」と「行動グループ」は独立しつつも、一定の影響関係を有するというのである。この相互関係を無視して Porter(1980)のように、戦略次元に「その戦略グループに固有の移動障壁」となる保有資源ではない、企業が実行する戦略的行動を一緒に含めて固定的に扱ってしまうと、グループの変化や企業のグループ移動を論じることが難しくなってしまうという問題が起こる。



本研究では競争の当事者である経営者が着目する、資源の共通性による戦略グループを「コグニティブな資源グループ」と名付け、行動の共通性によるコグニティブな戦略グループとは区別をする。ほとんどの戦略グループ研究が戦略次元について検討を加えておらず、あいまいに扱っているか、Porter(1980)の多すぎる戦略次元の例を無

<sup>39</sup>三者の相互関係には基本的な方向性があると考えられる。それは戦略が市場に表出する流れと市場が資源蓄積に影響する流れおよび、互いの制約関係である。実行戦略は保有資源に直接制約を受ける。保有資源は市場からの比較の視点を直接制約することはないが、顧客の商品やサービスへの比較や要求は、企業の行動指針や、行動を可能にする資源の活用および調達の方針に対して影響を与え、保有資源や実行戦略は結果的に市場からの制約を受ける関係性になる。これを図示すると(3-図3)のようになる。詳細は根来・宮元(2005)参照。

批判に取り入れているように見える中で、本研究では少なくとも「保有資源の類似性によるグループ」と、「行動(実行戦略)の類似性によるグループ」の2つは、「資源グループ」と「行動グループ」と呼んで明確に分離して論じたい。この2つのグループには異なる性質があると考えられる。以下にそれを列挙する。

◆ 資源グループ

- ・ 競争優位性に資することができる資源が何であるか、企業が戦略を立案する時の最初の拠りどころの類似性を表すグルーピング。
- ・ 拠りどころであると同時に、「保有していない資源は自由に使うことができない」という意味で、戦略立案に制約を与える。
- ・ ある資源を獲得蓄積し、競争に優位性をもたらす戦略として活用することには相対的に時間や労力がかかる。
- ・ 戦略に長期的あるいは構造的な制約を与えたり、違いを潜在的に作り出したりすることに影響性を持つ。
- ・ その企業が何を資源として保有しているかの総体は、競合他社や顧客などの外部者には観察しにくい。
- ・ 戦略策定時に着目される資源とは、「使えると認知された資源(認知資源)のことであり、「保有資源」と「認知資源」は必ずしも同義ではない。

◆ 行動グループ

- ・ 戦略的行動が似通った企業のグループであり、その時点での製品やサービスの類似性を表すことがある。
- ・ 戦略的行動には企業ごとに得意なあるいは選好するパターンがある。
- ・ 資源を持ち替えずとも、比較的短期に小さなレベル(戦術レベル)での行動は変えられるが、大きな方針転換は資源の制約を受ける。
- ・ その企業が実際にどんな戦略的行動を実行したか、何をやっているかは競合他社や顧客などの外部者が観察できる。
- ・ 競合他社や顧客などの外部者の認知や行動に対して、直接の影響を与える。

資源の共通性に着目した資源ベースのグルーピング(資源グループ)と行動の共通性に着目した行動ベースのグルーピング(行動グループ)を分離することには、戦略グループ論を発展させていくうえで、いくつかの意義があると考えられる。

グループを分けて考えると、グループの行動や移動概念を明確にできる。移動の概念が明確になることは、静的スナップショット批判への対応を可能にする。まず、資源グループを移動することとは競争優位に資する資源を持ち変えることであり、行動グルー

プを移動するという事は、自社が対応する市場での戦略行動を変更するという事であって、両者において変化の意味が異なることが明確になる。次に、どちらも企業側の意思によってコントロールすることが可能という意味で両者は同じだが、業界内で資源の分布が不均衡でない場合には、資源グループを論じることにあまり意味がない。逆に、業界内の資源分布が極端に不均衡なときには、資源の持ち替えは小さなレベルの行動を変えていくことの容易さとは大きな程度の違いがある。つまり何を基準にグルーピングするかによって、グループを移動することの意味は同一ではなく、経営者が指し示す戦略変化の中身の違いが想定できるようになる。3つ目に、両者の制約関係に方向性があるということは、両者の間に経時的な関係性があるということを含意し、グループの変化やグループ間の関係性のダイナミクスを論じることができるようになる。そして4つ目に、意思決定によってそれぞれのコントロールが可能であるということには、意思決定を行う経営者の主観性が内包されている。この点を掘り下げていけば、それぞれのグルーピングをめぐる当事者の主観問題が論じられるようになる。以上の論点を通じて、実務的には、企業は戦略グループにうまく属しまたはグループを移動することにより、市場の中で自社の事業目的を達することができるという示唆を得られるだろう。

### (3) コグニティブな資源グループとコグニティブな行動グループ

コグニティブな戦略グループを極めて広義にとらえれば、経営者が業界内を分類したものは全て戦略グループだという見方があるのかもしれない。しかしそれでは戦略グループは経営者があると思えばあり、ないと思えばないと言っているだけのようでもあり、当事者が単に趣味的に業界内を分類したものを戦略グループと呼んでいるだけではないのかとの批判には耐えられない。理論研究としてはコグニティブな戦略グループが経営者の主観的認知の上に存在したとして、それが企業の競争行動とどう結びついているのかを明らかにすべきである。

コグニティブな戦略グループ論で戦略と呼ばれるものが、資源を指すのか行動を指すのかがしばしば混同的になるのは、経営者が業界内のプレーヤーを経験的に分類しようとする時、外から見てわかる保有資源の共通性で分類をしているようで、実際には企業の行動の共通性がグループの識別子に含まれているということは、経営者が競合の度合いのようなものにも直観的な目を向けていることをうかがわせる。本研究では競争の当事者である経営者が着目する資源の共通性による戦略グループを「コグニティブな資源グループ」と名付け、行動の共通性に着目したグルーピングを「コグニティブな行動グループ」とし、両者を弁別する。これまでグループを識別する戦略変数は、何を選んでもいい(Porter,1980)とされ、ほとんど議論にはなっていないが、本研究は戦略次元には資源と行動が含まれ、コグニティブな戦略グループには少なくとも「コグニティブな資源グループ」と「コグニティブ

な行動グループ」があることを明示的にする。

資源ベース戦略論を中心に、一般的には競争環境が大きく変化した場合には、競争優位性を確立するのに有効な資源も変化することが想定されている。これをふまれば、資源グループと行動グループを弁別すれば、経営者の認識の上に存在するグルーピングは、それぞれ何の変化がトリガーとなってどう変化するのか、競争環境が変化するとき、経営者のグループ認識は意思決定や戦略的な行動に対してそれぞれどのような作用をするのか、着目する要素が異なる2つのグルーピングの間に相互作用はあるのかといったことを論じやすくなる。コグニティブな戦略グループとは「競争上の主要な意思決定や行動に違いをもたらす、ある共通性に着目した経営者の主観に存在するグルーピング」と定義するのが適当であるとする理由はここにある。

ある共通性とは、例えば保有資源や行動の共通性といった、一般的には戦略次元と呼ばれるものである。注意を要するのはこのときの資源とはあくまでも経営者がその時点で競争優位を作り出すのに有効だと想定している資源であり、それで競争優位が確立できる保証があるとは限らないことである。また、競争環境の変化が起こる業界や、資源の分布が不均衡な業界では経営者が着目する資源は一つとは限らないことをここで押さえておきたい。

## 5. 参照行動に関する基本的想定および構成要素の検討

本節では事例分析に向けて、他社戦略の参照行動についての検討と構成要素の提示を行う。

### (1) 参照行動に関する基本的な想定

本章2節での経営者のコグニションに関する解釈学的な論考に基づき、本研究では他社の戦略的行動を別の企業が模倣したり差別化したりする、戦略的行動の実行の前には、他社の戦略行動に対する、ある種の思考的整理の段階があるとの想定をする。経営者は自社と類似または異なる戦略をとるプレーヤーの存在を確認し、それらの戦略を参照することで自社の取るべき戦略行動<sup>40</sup>を考える。本研究は、平時から戦略グループが経営者の参照点になるというだけでなく、競争環境や競争条件が大きく変化するときには参照行動にも変化が現れ、そこで得られた認識によって戦略変更の必要性和動機が喚起されることが、コグニティブな戦略グループの変化の前提となるとの着想を持つ。

本研究では他社の戦略行動を参照し、自社との関係を整理し位置づけしながらプレ

---

<sup>40</sup>参照することと模倣することは同義ではなく、他社の戦略を参照した結果異なる戦略行動の採用を決定することもあり得る。

一ヤーの認知マップを作り上げ、環境に関する理解や認識をすることを「位置づけの認識」と呼び、これに基づきどのような方針で戦略行動を取ろうと考えるかの基本を、「競争的姿勢」と呼ぶこととする。本研究における参照行動のスコープは、事業責任者である経営者が、他社の戦略の観察から位置づけの認識を得て競争的姿勢を持つまでとする。企業が最終的に実行する様々な戦略行動の実行の可否は、競争以外の要因や個別の社内事情に左右されることがあるが、参照行動はそのような攪乱要因の影響を受けにくい行動の一つと言えよう。他社戦略の参照行動とは経営者それぞれの、戦略行動の意思決定のベースとなる基本認識を得るための行動で、この基本認識は実行される戦略行動を通じて企業の業績（パフォーマンス）や競争環境に結果的な影響を与えると想定する。この意味において、参照行動は経営者の意思決定に資するコグニションを形成する駆動要因であるとも言えるし、コグニティブな戦略グループが形成される前工程にあたるとも言える。このことは、後の章の事例によって確認が行われる。

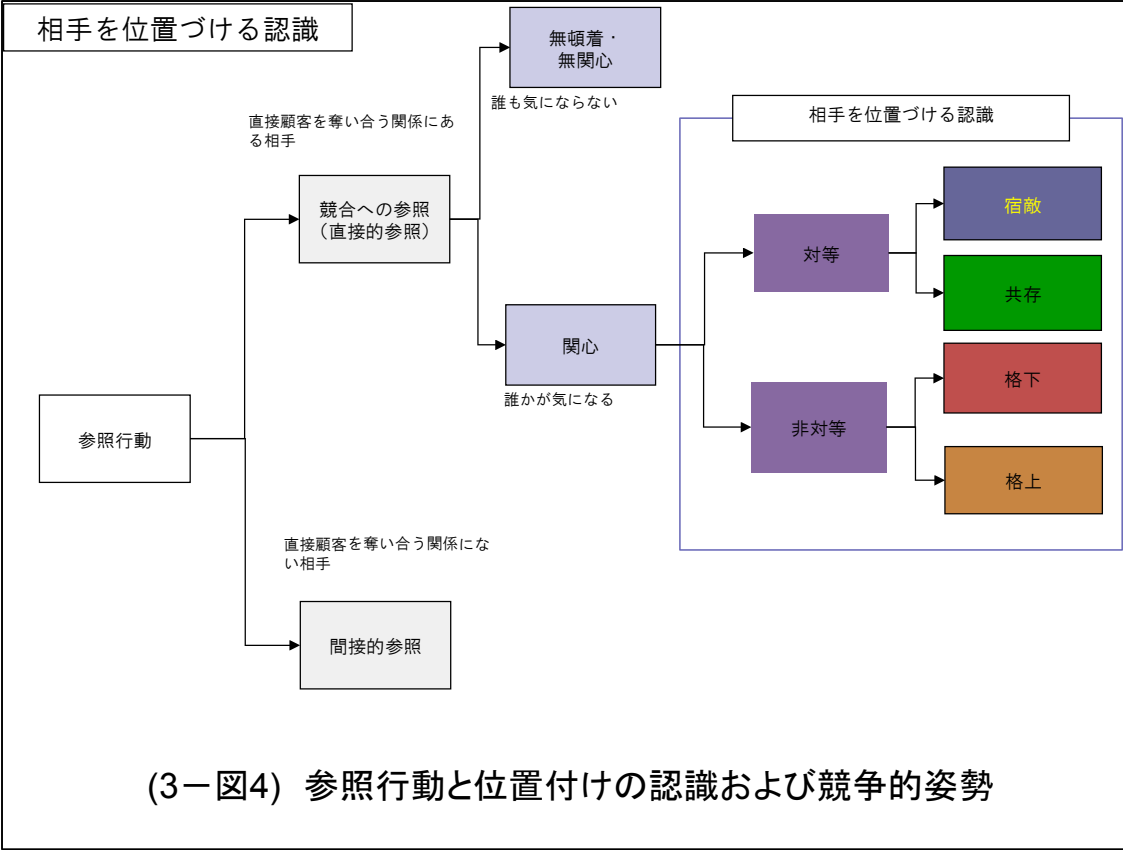
競争環境の変化が早い状況下では、自社を特徴づけ、差異を作り出すことができる資源や能力の所在を、より早く突き止める必要性に強く迫られる。各社単体の資源だけでは十分な差異化ができない時には、資源や能力を補完しあうパートナーが必要なこともあるだろう。このような業界では競争相手の敵対的な動きの察知だけでなく、さまざまな行動可能性の探索のためにも他社の行動を注意深く観察する必要性が生まれ、参照行動が意味を持ちやすい。Hitt et al., が想定する、保有資源の類似性を契機とする競争ダイナミクスが業界内で働くとするれば、資源の共通性によるコグニティブな戦略グループが経営者の心中にあるとき、参照行動はグループにより異なる可能性がある。資源の分布が極端に不均衡な業界では、業界の中で競争優位性を作り出すために各企業が着目する資源が大きく異なり、資源グループごとに他社の戦略の観察のしかた、すなわち参照行動が異なるとの予想が可能である。またそれだけでなく本研究では、競争の舞台となる環境が変化すれば、参照行動も、経営者の認識の上に存在するグルーピングも変化するのではないかと予想し、これを事例によって確認する。具体的には参照先や参照頻度、そこから導き出される競争的姿勢に現れる違い、最終的にはその先の行動を通じて変化するグループの構造を確認していく。ここまでの想定を箇条書きにしたものが以下である。

1. 経営者は競争優位性や違いを作り出すのに有効と考える、特定の資源を想定する
2. 経営者は業界内のプレーヤーを資源の共通性に着目して識別した「資源グループ」と、参照行動を通じて理解した、行動の共通性に着目してグルーピングした「行動グループ」を心中に持っている

- 3. 資源の分布が極端に不均衡な業界ではコグニティブな資源グループの違いは、他社戦略の参照行動の違いにつながる
- 4. 「資源グループ」と「行動グループ」は独立しつつも影響を与える関係性がある

(2) 参照行動の構成要素の検討

本研究のインタビューベースの質的データ分析には、参照行動を分類するタグが必要である。分析準備として、本節で位置づけの認識と競争的姿勢からなる参照行動の構成要素を示し構造化する(3-図 4)。この分類は経験的なものであるが、いわゆるMECEな分類になっており事例でその対応物が提示される。



(3-図4) 参照行動と位置付けの認識および競争的姿勢

① 競合の位置づけ認識

企業が他社の戦略を参照する際に比重が高くなるのは、直接顧客を奪い合う関係にある相手への直接的な参照である。直接的参照は大きく 2 つに分けられる。一つは特定の相手に関心を持って参照を行う場合、もう一つは他社の戦略には無頓着と自己認識し、一見競争に無関心のようにはあるが業界観察は怠りない場合である。ここでは単純化して参照相手の位置づけ方として、市場の取り合いを意識した「敵対性」の認識を

持つ場合と、相手に打倒される危惧を否定はしないが当面の共存可能性を認める「仲間性」の認識の 2 つおよび、参照対象として個別のプレイヤーが意識に入っておらず、言及にいたらない「無頓着（分類不能）」に大別することとする。後の事例分析では以上を分類タグとして使用する。

## ② 参照行動を通じた競争的姿勢

本研究ではこれを競争的姿勢と呼ぶが、実際にはその後に行動が伴うものと行動が伴わないものがあると考えられる。分析に使用するために競争的姿勢の典型を検討し、想定類型の提示をする。この分類も経験的なものだが後述の事例でその対応物が提示される。

・差異化的姿勢：競合に先駆けた先行行動や、先行行動を取った相手とは異なる行動を取ろうとする姿勢

・同質化的姿勢：先行行動を取った相手を模倣したり、誰かと同調的な行動を取ろうとしたりする姿勢

・行動停止姿勢：相手の行動に対して敢えて対応行動を起こそうとせず観察に留まるか、対応できないと諦める姿勢

## 6. 小括

本章の前半ではコグニティブな戦略グループ論の先行研究のレビューに加え、コグニティブな戦略グループ論が準拠し、研究の土台を支える「二重の解釈学」や、「共同主観性」という概念について論考をした。この論考は、理論と日常的で現実的な世界との関係性理解の理論的な根拠となると同時に、本研究で提示しようとしているコグニティブな戦略グループの変化の背景にある、人の行動や認識の形成プロセスに関するベース理論の役割を果たすことにもなる。

本章の後半ではコグニティブな戦略グループ論について、グループを分ける基準となる戦略次元にあいまいさがあることの問題を指摘し、この問題を解消するために戦略グループ論がこれまで混在的に取り扱ってきた、グループ識別の基準となる戦略次元について、資源の共通性に着目したグルーピングと、行動の共通性に着目したグルーピングとを概念的に分けることを提案した。このことによって競争環境が変化する場合に、経営者の認識の上に存在するグルーピングが、どのようなプロセスで変化するのかや、異なる基準で識別されているグループ間の相互作用を論じることができるようになる。

次に論考を行ったのは、経営者の他社戦略の参照行動についてである。ここでは、他社戦略の参照行動とは、経営者が競争環境の認識を確立するための前提的な行動であり、競争の環境や条件が変化して企業が戦略変更の必要性に迫られ、コグニティ

ブな戦略グループに変化が起こるようなときには、参照行動にも変化が起こっているだろうとの予想を示した。この想定は次章以降のケース・スタディで確認される必要があり、参照行動については後の事例分析で使用するために、位置づけの認識と競争的姿勢からなる構成要素を構造化して示した。

本研究は、戦略グループは静的で変化の少ない市場でしか説明力を持たないのではないかという従来の批判に対し、資源と行動の相互関係を示すことにより、変化が起こる市場でも、経営者のコグニションを背景にした戦略グループ論が概念的にも実践的にも機能することを示そうとするものである。本章では、これまでのコグニティブな戦略グループ研究が持つ課題の検討を通じて、

- ✓ コグニティブな戦略グループと呼ばれるものは少なくとも「資源グループ」「行動グループ」は分けて考えるべきだ
- ✓ 「資源グループ」と「行動グループ」の間には影響関係があるのではないか
- ✓ 環境が変化する業界では、他社戦略の参照行動を通じてコグニティブな戦略グループは変化する性質を持つ可能性がある

との洞察を得た。次章以降では、そのように考えることの妥当性を、実際の経営者のグループ認識や参照行動を事例で確かめ、理論の再構築へと進んでいく。まず次章では、「そもそも経営者には業界を何らかの形でグルーピングしてみることが実際にあるのか」という、ファクトの確認をしていくことから始め、環境が変化したときの参照行動や複数のコグニティブな戦略グループ間の相互作用および、それらの変化を確認する内容へと本論を続けていく。



## 第4章. 事例の選定および予備調査 — 経営者インタビューを通じたプレイヤーマップに関する考察 —

### 1. はじめに

本章の研究全体における位置づけは事例の選定および、プレインタビューによる予備調査である。本章で行うことは、実際の経営者に接し彼らの意識の上で顕在化している業界認識をできるだけ原形のまま入手し、本調査に備えた検討をすることである。本章では予備調査で得られた情報とその検討結果を通じて、理念的なコグニティブな戦略グループと経営者が自在に描く「プレイヤーマップ」の概念上の包含関係の整理および、定義の再確認を行う。続いて、本調査に臨む方針を導出する。本研究では理論上の戦略グループと経営者が自在に描く業界図を一旦は区別して後者を「プレイヤーマップ」と呼ぶ。

前章では先行研究の持つ課題の検討を通じて、コグニティブな戦略グループ構造そのものが、経営者の参照行動の変化とともに可変的である可能性を述べた。しかし、現時点ではそれは先行研究の延長線上にある想定に過ぎず、実際の経営者のグループ認識や参照行動を事例で例証し、そのうえで理論の再構築へと進む必要がある。また、本研究では経営者へのインタビューに基づく質的研究を行うことを予定しているが、大勢の経営者を対象にした調査に入る前に経営者のグルーピングに関する概要を掴む、予備的な調査が必要であるとも考えている。

本章が研究全体に係る事例調査の第一段階として行うことは、資源の共通性や行動の共通性に着目したグルーピングのようなものが、経営者の意識に顕在的にあるかどうかをまず確認することである。このとき、経営者自身がグルーピングについて理論的な意味を理解している必要はない。この最初の段階でもし、経営者が業界内のプレイヤーをグループに括って話すような状況が全く認められないのなら、コグニティブな戦略グループを論じる意義はほとんどないだろう。逆にそのようなものが現認できるのならば、本研究はそれが理論空間上でどのような意味を持つのかを考察するステップへと進むべきである。すなわち、「理念的なコグニティブな戦略グループ」の作用や変化を机上でもてあそぶ前に、予備調査で経営者の意識にあるグルーピングの原形がどのようなもの

であるか、何らかの括り（グループ）によるプレーヤーの識別意識が存在するかを、できるだけ外部者による誘導や加工が加わらない状態で捉える必要がある。このため本章では競争の当事者（経営者）が自由に業界を語り、説明し、競争環境や企業をグループの発想で描くかどうかを試し、結果の検討をする。

本研究ではコグニティブな戦略グループを「競争上の主要な差別化要因を何にするかの意思決定や行動に違いをもたらす、経営者の主観に存在するグルーピング」と定義した。この定義に立脚するとき、経営者が自由に描く業界図をコグニティブな戦略グループと同一視してよいかどうかは、それが描かれるというだけでは意思決定や行動に違いをどうもたらしているかまでは確認できないという意味で、状態不十分である。「here and now」の世界で生きている経営者は、参照行動を通じて自分の心の中に得た認知マップが、普遍的な実在性があるかどうか、理論的な説明力があるかどうかといったことについては研究者のようにこだわらないだろう。生のビジネス界に身を置く実務家の思考は、理論的であることよりは状況説明的であり、普遍的であることよりは自身について個別具体的である。「プレーヤーマップ」は経営者の理解している世界を経営者自身のある解釈で写し書きしたものであって、論理を説明しようとするものではないと思われる。言い換えれば、経営者は競争上の必要性があつて、自社を取り巻く競争環境を観察していると考えられるが、このとき経営者の描くグルーピングの像は、アカデミズムの世界が扱う戦略グループとは概念的にも適用的にも似て非なる部分がある可能性がある。そうであるならば、両者は混同すべきではない。まずはこのプレーヤーマップが表すものの実態を探るために、経営者が自社と競争相手をめぐる環境をどのようにとらえているかについて、半構造化質問によるプレインタビューを実施した。

## 2. 事例の選定

序章で研究方法について述べたように、本研究は業界の史的記述による「探索的・記述的ケース・スタディ」および、グラウンデッド・セオリー・アプローチに依拠した「探索的・説明的ケース・スタディ」を実施する。事例の対象とするのは、競争環境の変化や競合が激しいといわれている業界であることと、業界内で競争に資すると考えられている資源の分布が大きく異なる業界であることの両方を満たしている業界である。本研究では国内のコンシューマー向けインターネット接続事業（Internet Service Provider；以下 ISP 事業）を事例として選定した。

この業界を取り扱う具体的な理由は、第一に競争の軸となる主要プロダクトが技術革新と共に何度か変遷しており競争環境の変化が早いため、各社とも戦

略変化の必要性に迫られやすいことである。競争の変化に対する時間性が考察でき、時間の経過とともに企業を取り巻く環境が変化する可能性が考えられる。競争が膠着状態にある業界では、過去・現在・将来に対する経営者の観測が固定化している可能性があり、コグニティブな観点の検討がしにくくなるが、本業界ではこのような懸念が少ない。第二には、異なるバックグラウンドを有する多数の企業からなり、プレイヤーの資源の持ち方が大きく異なるということがある。第三にこの業界では頻繁な参入退出によりプレイヤーの顔ぶれが変わることである。経営者が他社を観察する必然性が高く、他社に対する位置づけの認識も変化しやすいと考えられることである。1992年に国内のISP事業が商用化されて以来、業界創成期から現在までの約20年間の歴史を追うことで競争の動きを見ることができるとも、変化に着眼する研究の材料として適当であると考えられる。

インターネットとはTCP/IPという通信プロトコル（手順）を用いて、通信ネットワーク上にある世界のコンピュータを相互に接続した巨大な網である。インターネットを利用して全世界に存在するホームページを閲覧したり、電子メールを送受信したりするには、基本的にはISPと呼ばれるインターネット接続事業者への加入契約を行い、通信回線を通じてコンピュータをインターネットに接続する。インターネットの商用利用が始まったのは1990年代前半であり、日本では1995年ぐらいから一般ユーザーへの普及が加速し始めた。総務省の「平成25年通信利用動向調査」の結果によれば、2012年（平成24年末）のインターネット利用者数は、平成23年末より42万人増加して9,652万人（前年比0.4%増）、人口普及率は79.5%（使用される端末にはパソコン、携帯電話、ゲーム機等含む）である。インターネットサービスの商用化以来ユーザー数は増加の一途を辿ってきた。現在は微増を続けながらもユーザー数や人口普及率はほぼ頂点に達したと言われているが、商用化開始から約20年でのサービス急成長の背景には、ISPによる熾烈な顧客獲得競争がある。国内でISP事業を営む企業には大小様々な規模があると同時に、事業形態についても根来・堤(2003)の研究にあるとおり、ネットワークを相互に接続しトラフィックを中継する「インターネット相互接続点」への接続形態の違い、通信回線を自社で保有するかどうか、自社では加入者契約を持たずにサービスの卸事業を行うかなど種々の運営形態があり、運営母体となっている社の性格や事業開始の経緯などが異なる。

### 3. 予備調査としてのインタビュー

#### (1) 国内の ISP 2 社への経営者インタビュー

2008年5月から同年8月にかけて、国内を代表する大手ISPの役員2名(当該事業の責任者)にプレインタビューを行い、自社の属する環境がどのように競争の構造をなしていると考えているか、また自らの認識を模式的な図で描けるか聞き取りを行った。インタビューを行った2社は、いずれも国内の商用インターネット接続サービスが始まった1995年から1996年にかけて事業を開始したいわば老舗であり、全国で数百万加入によるサービス規模を誇る大手である。最も大きな違いは会社のバックグラウンドで、かたや大手電気メーカーを親会社とするB社、もう一社は自ら通信設備を有する通信事業会社のC社である。少なくともここで取り上げるこのバックグラウンドが全く違う2社が、コンシューマー向けインターネット接続事業のフィールドで同じ顧客を取り合う競争状態にいるということが、この業界の資源の分布が大きく異なることを象徴している。両社とも接続契約顧客を有し、月額インターネット接続料金やストレージの料金、ウィルスメールチェックサービスなどの追加的なアプリケーションサービスの提供、ネットコンテンツの販売などで基本収入を得る。また、ユーザーが閲覧する自社のホームページには多くのアクセスが集まるため、そこでの広告収入もある。

両社は、ネットワークインフラのうちアクセスラインと呼ばれる部分への接続は、光ファイバー接続(FTTH)はNTTまたはKDDIグループの回線を利用し、DSLの場合NTT東西あるいはホールセール型のDSL回線事業者の設備による。NTT東西がISPとの契約を介してエンドユーザーに提供する回線は「地域IP網」または「フレッツ網」とも呼ばれ、このようなアクセスライン事業者の回線とISPとはPOI(Point of Interface)で相互接続している。ユーザーはこの網接続を通してインターネットを利用するという構造になっている。

インタビューでは(4-表1)にある内容について半構造化した質問を行い、自社の競争環境についてどのように像をとらえているか、どのように他との戦略比較を行うか、業界プレーヤーのグルーピング、戦略の比較や参照の結果どのような戦略行動をとるかということについて自由な表現での回答を求めた。(4-図1)および(4-図2)は、それぞれの経営者による。マップの描き方についての手続きがいちいち明確でないながらも彼らが話しながら描画した手書き図を、原稿上で読めるようにリタイプした。なおインタビューに際しては、既存の概念への誘導を避けるため「戦略グループ」という学術用語の使用は避け、コミュニケーション上最低限の表現が必要な場合には「戦略の類似性や違いにより

企業を識別したり分類したりすること」「自社と戦略が似ていると考えられる企業や企業群（複数回答を認める）」という表現を使用している。

インタビューにおける質問の骨子は以下の通りである（4-表 1 参照）。

- 自社の業界について、どのように競争環境の像をとらえているか（描けるなら図示による説明）。
- グループ識別：どのようなグルーピングを思い描いているか。（認識するのは「グルーピングされた企業群」か「特定個別の企業」か）
- 戦略類似性の識別：自社の競争戦略と戦略が類似している他との比較を行うか。比較を行うとすれば、どのような比較をしているか。
- 自社と戦略が似ている（異なる）と思う企業はどこかの具体名。
- 戦略参照するのはどこ（どのグループ）か。
- グループに関する共通認識のようなものがあるか。
- グルーピングや戦略参照をしたとき、どのような行動をとるか（グループ識別の結果を何に役立てているか）
- この 10 年間でグループの変化があったと思うか。あったとすればどのような変化か。
- 業界団体（JAIPA）や自分の所属するグループについて、業界全体の利益を守るために参入障壁をメンバー共同で構築するという発想があるか。

| 項目         | 質問内容                           | 質問の意図・更問等  |
|------------|--------------------------------|--|
| 環境認識       | 自社の業界について、どのように競争環境の像をとらえているか。 | とらえている像の説明。<br>認識するのは「グルーピングされた企業群」か「特定個別の企業」か。                                |
| 戦略類似性の比較識別 | 自社の競争戦略と戦略が類似している他との比較を行うか。    | 比較を行うとすれば、どのような比較をしているか。   |
| グループ識別     | どのようなグルーピングを思い描いているか。          | 自社と戦略が似ている(異なる)と思う企業はどこか(具体名で)。<br>戦略参照するのはどこ(どのグループ)か。<br>グループ共通認識のようなものがあるか。 |
| 戦略行動への反映   | グルーピングや戦略参照の結果、どのような戦略行動をとるか。  | 識別の結果を知ってどうするのか。何に役立てているか。   |
| グループの変化    | この10年間で変化があったと思うか。             | あったとすればどのような変化か。   |
| 参入障壁の共同構築  | 業界団体(JAIPA)について                | 業界全体の利益を守るために、参入障壁をメンバー共同で構築するという発想があるか。                                       |

(4-表1) 質問の骨子

## (2) 両社のインタビュー記述

本項では、予備調査での経営者の発言を中心に ISP 業界の競争について記述していく。

### (2)-1.かつてハッピーな競争時代があった

両経営者は「かつてハッピーな競争時代があった」と過去を振り返る。「定額料金制による価格破壊が起こる前、つまり従量制のダイヤルアクセスユーザーが増えていった頃は、たくさんの ISP がありつつも競争はそれなりに調和がとれていた」(K氏)。「当時はユーザー数が急増していくことに加え、ユーザーがインターネットの面白さをわかってきたことから、従量制料金でも長時間使ってくれるようになっていった。このため収入は増え、1 顧客当たりの平均単金は 3000 円ぐらいだった」(I氏)。

しかしその後、この状況には変化と試練が訪れる。定額料金制の高速ブロードバンドの時代になり、業界には熾烈な顧客獲得競争と価格破壊が起こった。そればかりではなく、利用者数と利用時間の増加、写真や動画、その他のデータ量の大きいリッチメディアの送受信、P2P（ピアツーピア）によるファイル交換などが爆発的に伸びたことにより総トラフィック量が増加し、これに対応する各社の設備負担は重くなった。2004 年から 2007 年の 3 年間でトラフィック総量は 2.5 倍、ユーザー一人当たりのトラフィック量は 2.09 倍になったと言われている。しかし、定額料金制ではトラフィック量が増えてもそれに比例して収入が増えるわけでもなければ、競争対抗上、価格競争で下がった料金を簡単に値上げすることもできなかった。ユーザーの平均単金は各社横並びで約 1500 円にまで低下し、大手といえども「ハッピーな競争時代」の終焉を自覚せざるを得なくなった。

### (2)-2. ISP 業界にせまる脅威

コンピュータ通信には通信機能を 7 つの階層構造に分けて考えるモデルがあり、これを「OSI(Open Systems Interconnection)参照モデル」と呼ぶ。物理的な接続をつかさどる第 1 層の「物理レイヤ」に始まり、第 7 層は「アプリケーションレイヤ」と呼ばれ、ファイルやメールの転送、データベース、www などユーザーが直接目にするアプリケーションはここに分類される。これに由来して、業界関係者は俗にネットワークインフラに近い部分の話題を「下位レイヤの話」、ユーザーアプリケーションやコンテンツなどのサービスに近いところの話題を「上位レイヤの話」と呼び慣わし、業界構造やプロダクト・サービスなどについてこのレイヤ構造をイメージしながら内容を語るものが少なくない。

このように比喩的に使われる場合、その定義や境目はあいまいであるが、インタビューの中でもよく現れた表現である。曰く「ISP 業界は競争の構図が変わってきており、ISP には”上から”と”下から”、2つの危機が迫っている。この先 10 年の間に生き残れるところと生き残れないところが出てくるだろう」。「もし NTT 東西会社などのアクセスライン事業者やポータル事業者が、ISP が提供しているようなサービスや顧客フロントをやりたいと言って来たりすると、ISP は”上下挟み撃ち”にあってしまう。」(K 氏) と。以下に、両社の認識する”上から”と”下から”の脅威を記述する。

### (2)-3. 下からの脅威 : IPv6

I 氏 (B 社) は「ISP の淘汰が起こるだろう」と予測する。

「基本的には ISP は設備を自分で打たざるを得ない。これに耐える力を持ってない弱小 ISP はもう会員を増やせなくなります。今までのような、一般的な IP の知識を持っているというだけではもう対応できない。技術力の限界、資金力の限界などが出てきて、そこで ISP の淘汰が起こるということもあり得るのです。」同様の懸念を C 社も指摘する。「今後 10 年の間に生き残れるところとそうでないところが出てくるでしょう。もしかしたら ISP は技術的にはいらなくなってインフラ事業者だけが残り、ISP はビジネス上の存在意義を失ってしまうかもしれない。」(K 氏)

### (2)-4. 増大するトラヒックと投資負担

「もっとも大きな課題はトラヒック対応です。膨大なトラヒックが安価な定額料金で駆け巡っていることへの設備対応の負担がますます増加し、この数年のうちに ISP の死活問題になるでしょう。この膨大なトラヒックの中にはセキュリティ上問題のあるものも相当含まれていて、我々はそれに対して設備の増設だけではなく、さらに莫大な稼働をかけざるを得なくなるのです。」(I 氏)

「地域の小さな ISP は、顧客ベースも資金も少なく大きな先行投資ができないことと、広告モデルではそもそも戦えない組 (グループ) だということがあります。一方、全国区でサービス提供をしている大手 ISP は”下の方”では生き残りが難しいとなれば、先行投資をしている”上の方”に向かって行って新しいビジネスモデルを作っていくということもできる組のわけですが、そこで ISP が対峙することになるのは”上”にいる Google や、接続事業者でない方の Yahoo! Japan といった、大手のポータルサイト事業者だったりするわけです。」(K 氏)

### (2)-5. 上からの脅威

「”上の方“からは、本来ポータル屋さんであったはずの検索サイト事業者などがずり下がってきて、検索サービスにとどまらず ISP の広告の部分をどんどん取っていき、これを原資にユーザーにはメールやストレージなどをただで提供しています。ユーザーがそちらのサービスを利用するようになることで、我々 ISP の収入源は脅かされていくのです。何でもただでやってくれるとしたら、ユーザーはそこから逃げないですよ。それで顧客情報をどんどん蓄積していった効率的な広告を出すというモデルだと彼らは割り切っている。そういう競争モデルのなかで ISP が太刀打ちできるかということ、きわめて危ない。」(K 氏)

「ポータル事業者が提供するそういったもの（筆者注：メールやストレージなど ISP がユーザーに有償提供しているサービス）がただであるという以上は、マーケットは広告モデルしかないわけなのですが、日本ではそれがいつの間にかポータル事業者の寡占状態になっちゃっている。測り方はいろいろあるわけですが、今ネット広告のシェアはトップと我々との間には、少なくともシェアで 30 倍、利益では 100 倍の開きがあると言われていています。これでは競争といったところで、まるで横綱と序の口以下ですよ。とても 1 社では太刀打ちできない。」(I 氏)

### (3). 業界の競争構造の認識 –ライバルは誰か–

学術的に戦略グループ概念を理解しているかどうかにかかわらず、自社の競争環境をどのように説明したり、あるいは自社にとっての競合の話をして将来の競争構造を予測したりするのに、両経営者はプレーヤーをグループ化しながら語ることがある。しかし、両社がグループを像としてどのようにとらえるか、分け方の軸、グルーピングを通して競争の行方や自社の戦略転換をどう考えるかといったことには、共通するところと違いとがある。

#### (3)-1. B 社の場合

「意識しているのは Y 社と”それ以外のグループ”です。しかしそれも、横綱と関脇の勝負というよりはもう横綱と序の口という感じで、業界は健全な競争になっているとはとても思えません。”それ以外”とか序の口と言っているのは C 社、B 社（自社）、N 社、S 社です。ただし、S 社には関連企業 D という別の収益源がついている、という意味では連結で見たときには利益もひとケタ違うし、少し違う面を持っているとも思っています。」

「それ（筆者注：上記グループ）以外には、ビジネスユーザー向けに戦略転



換して特化した I 社というのがあると思います。I 社は、インターネット競争は広告モデルが中心になると思ったときにそういう競争には乗らないで、技術を活かしたネットワークインテグレーションビジネスに戦略転換をした ISP だと思います。」

「戦略グループは、あえて言えばさっき言った C 社、B 社（自社）、N 社、S 社。この辺がひとつの広告を軸にしたグループを形成しています。ネット広告についてだけですけれどもね。しかし言っちゃあなんですが、悪く言えば弱者連合で序ノ口が集まっているようなもので、Y 社のおかげですよ。Y 社がいなかったら間違っても 5 社<sup>41</sup>で戦略提携なんてしないですよ。」

### (3)-2. C 社の場合

「わが社のコンシューマー向け ISP 事業を見た場合、10 年前のライバルは、、、N 社、B 社、S 社だったと思います。しかし、現在では競争の構図が変わってきており、以前のように彼らとケンカしてれば済むかというとはそれは違っており、本当のライバルはポータル事業者だったりするという状況にあります。現在は N 社や B 社、S 社等とは局地戦では戦っているがそこは本来の意味での敵ではなく、本来戦わなければいけない敵というのは、ポータル事業者の Y 社であり Z 社であると思っています。」

「戦略の類似性などにより企業のカテゴリーが分かれているということと、どう競争するかということは重なっているようで、実は違う部分もあると思います。目下現在のカテゴリー分けに終始してはだめで、10 年先を予測したような分け方をするときには競合他社、グループ企業、異なる業態の企業、業界団体、監督官庁である総務省などをどの位置に置くかによって全然発想が違います。いろいろな分け方ができてしまう。戦略が類似しているグループの中の人たちは単に業態が同じというだけなのか敵なのかどうか一口には言えない面もあり、非常に難しいと思います。」

「N 社、B 社、S 社というのは同じような戦略を持っているグループだと思います。彼らは、回線は例えば NTT 東西のフレッツ、あるいはバックボーンは NTTCom から借りていて、そこは自分でやろうと思っていない。自分たちは“その上のレイヤ”で勝負をしようとしている。彼等はずいぶん早いうちからそれを言っていて、それは検索ポータル事業者と戦うんだということの宣言ですよ。」

---

<sup>41</sup> 5 社と言っているが、実際に名前が出てくるのは 4 社であった。

### (3)-3. 両社の認識の共通性と違い

両経営者ともに技術変化、検索事業者の台頭による競争軸の変化など、現在の業界分析と脅威および将来の予測は両者ほぼ共通している。また、戦略グループという学術用語を知らないとしても、業界の競争環境を語るコンテキストの上では業界内の企業をある種の共通性によってグループ化して考察する傾向は認められる。一方で、両者が挙げる他社名は常に共通した上位 5~6 社に限られており、しかもこれらの社名は繰り返し口に上る。非常に特徴的な戦略転換を行ったとされる例外 1 社の話題を除き、これら各社は加入者数においていずれも 100 万加入を下らない。国内の ISP 数は約 9000 社とも言われているが、契約者数の累積シェアは上位 5~6 社で約 30% である。関係者が業界観察や戦略参照を行うひとつの境界線がこのあたりにあるように思われる。

またさらに、現状の環境認識は両社似通っているにも関わらず、グルーピングの基準や態度には違いがある。一言で言うならば「あっけらかんとシンプルに分類する B 社」と「悩みながらいくつもの種類に分ける C 社」である。ISP 事業は規制を受けない自由競争の世界にあるとはいえ、通信政策の影響を直接受けやすい立場にある C 社は、自社を取り巻く様々なプレイヤーの存在、環境変化や将来像、戦略の種類などについて満遍なく敏感に意識を凝らし、分類軸の選択に悩みをみせる。異なる分類軸を使った複数のグルーピングが常に意識にあり、設備の保有形態やサービス提供地域や規模によるだけでなく、想定課題ごとにグループを描き分けたり、収益モデル（会員モデル、広告モデル、グループ戦略等）の違いによって、接続事業に隣接する事業にまでまたがるグルーピングを試みたりもする。その結果、K 氏の分類を図に表そうとすると、特に未来予想図については何種類にもなり形が複雑になる。一方、B 社はグループを分類する軸の選択や、グループに属する企業、自社が戦略をリファレンスする先はどこかというような判断はいたってシンプルである。

インタビュー時の両者の発言には興味深いことがある。インタビュー時に C 社の K 氏は B 社の I 氏が何をどう答えたかを知らないにもかかわらず、K 氏は「B 社も N 社も意外と答えはこうだと簡単に言いきれちゃうんですよ。しかし、うちはそうはいかない。」と言う。この時、B 社とは必ずしも現在の役員である I 氏個人を指していない。また一方で、B 社の I 氏には「キャリア系の C 社さんは（戦略的行動の選択や決定に）悩んでいるんじゃないでしょうか？」という発言があり、互いに他社の状況をもほぼ正確に推察しながら業界を語る。「悩める C 社」と「あっけらかんとした B 社」発言の差は経営者の個人的な性格の違いではなく、両社の事業バックグラウンドの違いからくるものではないかと考えられる。

#### (4). 戦略の標榜 — 「ISP 単独ではもう稼げない」という観測のもとで—

##### (4)-1. B 社のケース

「業界が大変革期にある中で、わが社の取るべき戦略は 2 つ。」と I 氏が語る内容は以下である。「何をするか」という行動に関わることと、保有資源をいかに活かすかという両側面から語られていることがわかる。

##### ① 基本事業

「我々が光を売った収入（単金）は平均 5000 円ぐらいで、一旦われわれの懐に入るわけですが、これはほとんど右から左に NTT 東西にお渡しする感じで、懐に残る金は ADSL の時よりもずっと少ない。要するに我々の懐はダイヤルアクセス時代から ADSL 時代で半減し、光になってさらに半減しているわけです。そうすると悪循環で、ますます数を稼ぐしかない。これはなかなか厳しいものがありますが、会員は収入のベースロードなので数の競争はせざるを得ない。広告でまとまっているグループの中でも内側では競争はあるわけです。」

「ただし表立った値下げ競争はもうできないし、やりたくないと思っています。結果として、間接的にやっているのは代理店手数料競争ということになるわけですが、体力は限られている。例えば C 社は昨今比較のお金があるから ISP の中ではすごい勢い。そういう所に手を出されたら手数料はガンガン上がりますからね。あそこが手を出した代理店は絶対うちはやらないことにしろとかいうことを考えるわけです。実際には（代理店手数料は）高すぎるからうちはもうほとんど手を引いたんですけど、少なくとも接続事業については他がやっていることを見ながらの模倣競争にならざるを得ない。」

「実際にはある社を直接見ながらというよりは、代理店を見て、どこがどこの ISP とどうやっているかを、必死になって見ながら判断するという側面があるのは事実ですね。あるいは去年(2007 年)の光の値上げがいい例で、必ず人のやることを見ながら模倣競争になっていく。うちは比較的遅くに値上げしたんですよ。少しぐらい値上げしてもそんなに顧客は離れないということがわかったから。」

「広告の寡占は変えていかなくてはいけない。日本では圧倒的に Y 社のシェアがあって、あとはみんなその辺でウロウロしているという感じでね。そんなところで競っていてもしょうがないという状態です。ほんとにもうちょっと健全な競争になりたいものです。それで、これは短期的で量的な戦略というべきなのでしょうが、序の口が集まって横綱に対抗しようと考えているのです。つまり先に挙げた数社で、メディアレップ（ネット広告の販売代理店）を共通に

して広告の共同露出を行い、収入をまかないたいと考えています。広告主に対しては営業が「この広告は B 社、N 社、C 社、S 社共通の広告になります」ということを言うのです。この合意形成は別に最初に各社の社長がどこかに集まってしたわけではなく、実はなんとなく事務レベルで、なんていうのか最初は小さな端緒みたいなものが、マーケット機能みたいな大きなうねりになっていくといった感じです。非常に面白いですね。」

## ②第三の柱を立てて土俵を変える

「今のままでは競争が成り立たないということは、別の違う戦略を取らなければならないわけです。長期戦略あるいは質的な戦略という観点からは、土俵を変えて勝負する必要があると思っています。どう土俵を変えていくのかは ISP ごとにより違いがありますけどね。さっき言ったように、S 社は関連企業 D という別の収益源をうまく活用している。そういう手をとるところもありますね。」

「弊社の場合、今までの事業部は ISP 事業部とか、広告コンテンツを主にしたポータル事業部、プラットフォーム事業を主にしたビジネス事業部と分かれていたのですが、これではもう話にならない。全部それを横通しに貫くアプリケーション事業本部を立ち上げて、今後出てくるモバイルターミナルのような新しい端末をも念頭に置いた新しい事業を開拓しようと考えています。まあ端的に言えば、ものさしを変えるというか、今の寡占広告市場に対抗する新しい土俵づくりというつもりです。」

「しかし、質的な転換はそう簡単にできない。質的な転換も最後は量に変わらないと具体的にはビジネスにならないですし、これもなかなか大変なものがあります。しかしそうは言っても弊社には今までずっと培ってきた、いわゆるインターネット周りの要素基盤がいっぱいあるわけです。親会社のメーカーとしての力も多少は使えるし、経営資源としていかに有効に使うかが課題なんですよ。」

「会員収入と広告収入の他に、第三の柱であるプラットフォーム事業（企業向けソリューションビジネス）を打ち立てつつある。そういう戦略をとりつつあるのは I 社の他にはウチぐらいですね。」

## (4)-2. C 社のケース

B 社の戦略の標榜にははっきりしたものがあるのに比べ、以下の C 社の談話はある意味で曖昧で、戦略行動選択も切れが悪い。しかし、発言からは他社との違いについて行動と資源（能力）の両方に着眼していることがよくわかる。

競合に関する観察意見以上に両社の戦略的行動に対する考え方には違いがあることが見て取れる。

#### ①戦略は見えないもの

「戦略は、本当はよそと比べられないというか、見せないものだと思うんです。例えば、御社の戦略はこうですよねと言われるのは実は全然違って、そういう風に見せたいのでそう言っているだけだったりすることもあるんですよ。だから本当は見えているものを比較するのはあまり意味がないと思うんです。弊社の場合、大きい戦略という意味ではそれは見せないし、何をやりたいのか他からはわからなかったと思います。今もある問題に絡んで ISP 各社から、自分たちが本当に何をやりたいのかわかっていないと言われることがあるのですけれど、目先のことで迂闊に決めてしまうと結果的にそれが自分たちの首を絞めることになってしまいます。戦略というのは、そんなに成熟したものではなくて、「いやぁ戦略 A よりも戦略 B だ！」というふうに決めるたぐいのものではないんじゃないですか。」

#### ②他社と比較するものとされるもの

戦略とは外から見えないもので、比較することによりあまり意味がないと語る K 氏だが、それは必ずしも他社の戦略的行動について観察や比較を行わないとか他社参照に関心がないということではないようである。

「他社と戦略を比較するときには時間を意識します。中長期と短期、つまり自分が瞬間で今勝ちたいのか中長期で勝ちたいのか。それをまず考えて、競合の取っている戦略はどちらなのかということを考えます。次にむしろそれよりは、彼らのお客様にグリップしてリーチする能力と、デリバリー能力を比較します。いくら立派なプロダクトがあって、立派な志があっても、最終的にはデリバリーでエンドユーザーに届かないと全く意味がない。」

「目先の小さい話で言うと、顧客を獲得するのに無料キャンペーンをやるとか、お試しキャンペーンをやるとか、そういう戦術レベルで見られていると思うのはそれこそ N 社、B 社、Y 社から。それが証拠にちょっと新しいキャンペーンをすると瞬間的に反応がある。ほんとに小さなことでもいつも見られているんだなと思います。」

#### (5) グループ企業・親会社との関係 ー利点と制約ー

両社とも大手企業のグループ傘下にある ISP として、親会社との関係やグループ企業の一員としての役割や行動原則を無視することは難しいと考えている。

グループ傘下にあることの利点もあれば制約もあり、自社の事業にどう関わりを持たせていくかということは、現場の経営者としては重たい戦略課題のようである。

#### (5)-1. B 社の場合 ―戦略転換のバックグラウンドとしての親会社―

B 社はあくまでも ISP 事業中心のサービス会社であるが、ユーザーのふるまいをコントロールするのはハードウェアであるということから、親会社のメーカーとしての力を戦略転換に利用しようという考えがあるという。

「今後、ハード側と一緒に巻き込む戦略というのはますます重要で、単なる携帯電話ではなく、新しい無線方式のクロスプラットフォーム端末で、ますますいろいろな使い方ができるようになると、ユーザーがある日わっとなびく可能性があると思うのです。必ずそうなりますよ。ですから端末のような目に見えるものとセットで、顧客をきっちり早く取りこんでおくのが土俵を変えることにもつながると思うのです。新しいプラットフォーム領域は、親会社に端末の部隊がいますし、グループ全体でも Thin クライアントなどに大変力を入れているので、そこを強固なタイアップを図っていこうと考えています。」

しかし、問題は以下である。B 社は、どのキャリアのアクセスラインもフレキシブルに調達することができるが、端末についてはメーカーである親会社との関係を見捨てることはしにくい立場にある。また実際には、接続契約とユーザーが使用するデバイスとはアンバンドルである。このため、サービスと自社グループのデバイスを排他的にくくりつけることもできなければ、他社デバイスとの提携によってグループ内の利益相反を招くこともできず、接続顧客の囲い込みの論理と親会社のデバイス販売促進論理のはざままで問題を抱えることになる。

「メーカー系の ISP としては親会社のメーカーとしての力を経営資源としていかに有効に使うかが焦眉の急なのですが、これがまた矛盾があってなかなか難しいんです。というのは、端末部隊はひとつの ISP とだけやっていていいわけではないですからね。ある ISP とだけ組んで特有スペックを作るようなことはしませんからね。それに我々も、グループ企業の中だけでやる必要は全然ないんです。本当はグループから独立したいんですけど、しない方がいいのかなあとも思っているんです。」

#### (5)-2. C 社の場合

「ISP 事業と呼ばれる接続サービスに近接するビジネスは、他に 3 つのレイヤの異なる事業があると思います。アクセスラインを含む IP 通信回線のイン

フラ事業、携帯電話に代表されるモバイル通信事業、それから上位の検索ポータル事業。キャリア系 ISP はグループ企業を全体でひとつと考えれば、これらをほぼ全部持っているわけです。問題は、それで勝負をかけていく時の体重のかけ方なのです。」

「例えば K 社は 4 つのレイヤの事業の中の最強の 3 つをもっており、勝負をかけていく時の体重のかけ方として、とにかくケータイとセットで入ったら安いですよという売り方をしているんですよ。そのために、以前は連呼していた ISP のブランド名を捨てて別のブランドに統合した。もう今は単独の ISP 事業者としてのアドバンテージはほとんどありません。接続契約数的にはもう全く減少の一途ですし、ISP 事業を単体で考えればそれは明らかに失敗です。もうほとんど存在感がなくなっている。ただグループ全体という風に考えると、もしかしたら成功かも知れない。携帯電話を中心にして一気に負けているところを取り返すという発想で携帯事業に思いっきり力をいれている。そう考えたら、それはそれで成功。だからどっちがよかったのか、どうするのが正しいのかというのはわからない。」

「ISP はこれから先、変化をしていかなかったら絶対生き残れない。どっちに向いて変わっていくかが問題なんです。悩ましいですね。キャリア系 ISP というのは非常に特殊事情を持っていて、さまざまな要素が時間とともにからまってきているんです。通信行政が今後どうなるのか、それからグループ企業戦略。グループ全体を見ながら決めないといけないのです。体力的には事業を思いっきり”上に振る”(接続事業とは異なるビジネスに転換する)こともできるし、”下にさしあげちゃう”(インフラ事業と顧客フロントを一体事業化する)こともできる。グループ企業の中で事業再編するやり方は何通りも考えられる。で、何が一番正しいのかですよ。耐震構造みたいに自分たちだけで今の形で頑張るという選択もあれば、グループ企業内の地盤がどんどん揺れて自分も免震構造みたいに揺れてやるという選択もありなんです。それを決めるのはうーん…そうですね。すごくて、B 社さんとか N 社さんがうらやましい。あちらはあんまりそういうこと考えなくてもいいじゃないですか。」

B 社に比べ歯切れの悪い話ぶりに聞こえるのは、グループ企業内に異なるビジネスモデルの事業が複数存在しており、それらのコントロール問題がグループ内の経営にあるためである。つまりまず接続契約で利用者を囲い込み、そこからの接続料を収入源として見るコネクティビティ事業と、どの ISP を経由しようが多くのコンテンツ利用者を集めてメディアとしての価値を高め、より多くの広告収入を得ようとする事業とでは、誰を顧客とし、何を集客装置として見るかが異なる。それをどのように考えるかが問題で、前者の場合、顧客はイ

インターネットを利用するユーザー（個人）で、集客装置は質の良いポータルサイト、後者の場合は、顧客は広告主（企業）であり集客装置はネットの閲覧者すなわちユーザーである。あるいは、通信事業者としてインフラ事業の拡大を考える場合には、顧客は現在接続契約数を争っている一方で同社グループの通信インフラを借りて使っている「通信インフラを持たない ISP」である。業界内での構図の構え方はある種の両立しがたい背景の上にあるというのである。さらには、接続技術についてどの方式を支持するかについても通信キャリア傘下にある企業としての立場、収益事業部門としての立場、ISPの業界団体であるJAIPA（日本インターネットプロバイダー協会）の代表的一員としての立場は必ずしも利害が一致しない。また、法律による規制会社であるNTT東西との関係性は、国内の通信行政の制度や業界再編に関する国策問題などにも発展しかねない側面があり、一社の役員といえども軽々には論じられないというのである。戦略オプションは幾重にも想定することができ、実現体力があったとしても、最終的な戦略の方向づけや意思決定は一人の事業部門の責任経営者の意思や思いを超えたところにさまざまな思惑や困難が伴う、ほとんど外部環境にも近い大きなせめぎ合いの問題というわけである。K氏の最後の一言が印象的である。

「ただそうは言ってもつぶれるという心配はない。いかようになっても我々は形を変えて生き残っていく。でも揺れますよ…。」

#### 4. 予備調査の findings

##### (1) インタビューでの発言要旨と描かれたプレーヤーマップ

以下にインタビューでの競争環境や競合に関して語られた発言要旨および、話しながら彼らによって描かれたプレーヤーマップを記載する。

##### 【B社】

・かつてハッピーな競争時代というのがあった。ダイヤルアクセスの時代だ。しかし現在はYahoo!とそれ以外という構図になっており、横綱と序の口とでも言う格好で、ほとんどまともな競争になっていない。序の口とはBIGLOBE、Nifty, OCN, So-net。

・各社共同で利益を確保しようという動きは、あえて言えば序の口同士で共通の広告メニューを作ってYahoo!対抗をしようということだが、所詮は弱者連合にすぎない。

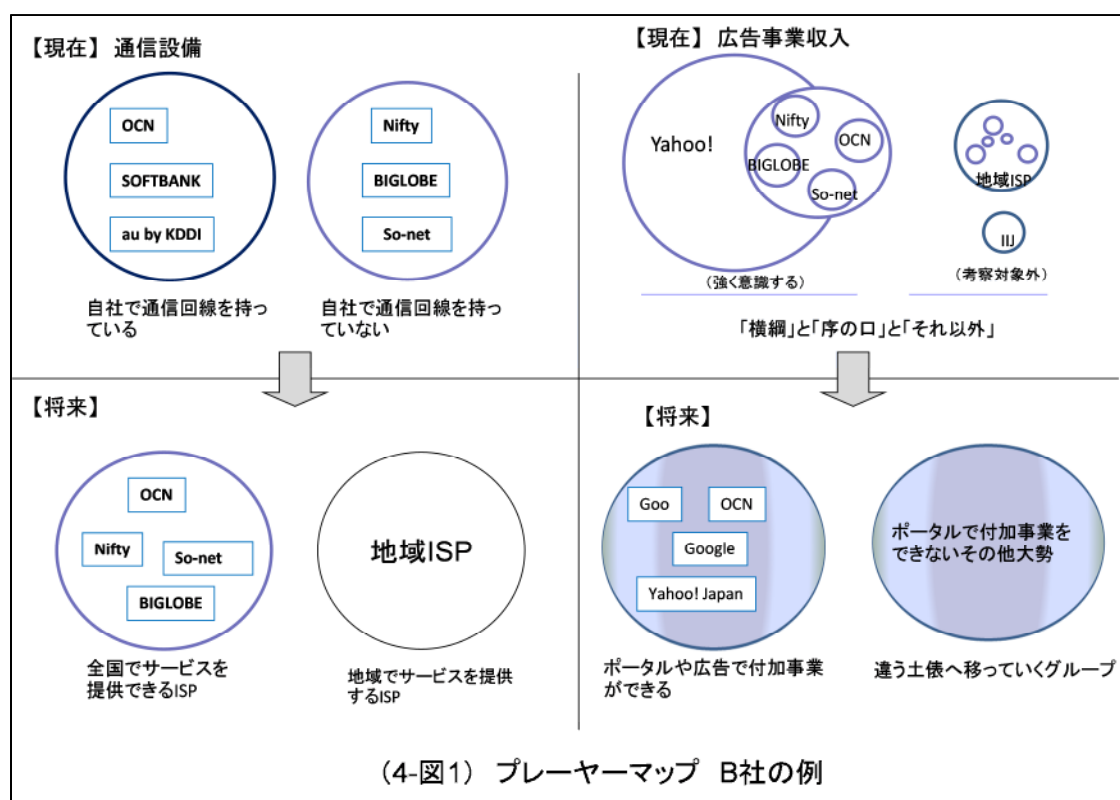
・広告と月額接続料金という収益構造以外に、自社および親会社がメーカー



系であるということを活かして、端末とのバンドルやビジネス向けのプラットフォームソリューションの提供など、事業部間や親会社とのコンフリクトを抱えながらも戦略の土俵を変えていかなければいけないと思っている。

・ここ 3, 4 年で大きな変化（淘汰）が起こり、キャリア系やメーカー系以外のもっと小さな ISP は生きながらえることは難しいだろう。なぜならば、技術変化)、大容量トラヒック問題（帯域制御)、セキュリティ問題などへの対応が必要で、技術力の限界、資金力（設備投資力）の限界があるからだ。今までの IP の知識を持っているだけでは対応できない。

・ B 社による業界プレイヤーの図示は(4-図 1)のとおりである。



### 【C 社】

・ダイヤルアクセスという接続方法で顧客獲得競争をしていた 10 年前と今とでは意識して戦う相手が変わった。10 年前はメーカー系の Nifty、BLGLOBE、So-net が敵だった。

・今後、生き残れるグループとそうでないグループが明確に出てくる。ISP 事業は、単独ではもう基本的には稼げるものではないと思う。そこでグループ分けは、バックボーンを借りている ISP と貸しているキャリア系 ISP という分

け方や、あるいはポータル系で付加事業ができる Google、Yahoo、Goo はひとつのグループだという風に分けてみることもできる。

・カテゴリーが分かれているということと、どう競争するかということは重なっているようで、実は違う部分もある。だから目下現在のカテゴリー分けに終始してはだめだと思う。

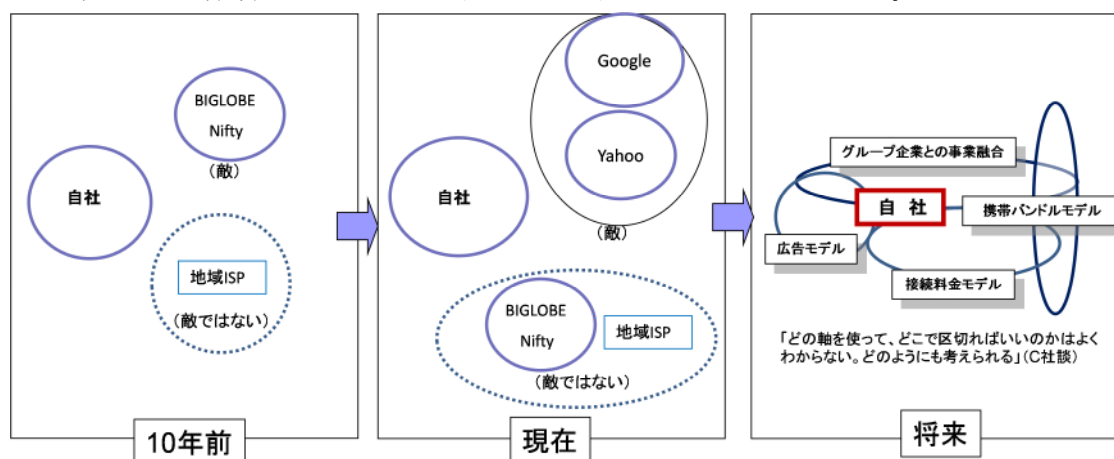
・以前のように Nifty や BIGLOBE とケンカしていれば済むかというとはそれは違って、今、本来の戦わなければいけない敵というのは Yahoo!であり Google であると思っている。

・10年先を予測したような考え方をするときには、NTT 東西会社や携帯事業者をどこの位置に置くかということによって全然発想が違って来る。ただし、それが実際どうなるかは自分では決められない。

・戦略とは本来外からは観察しても見えないものだと思う。だから、いま一口に戦略や方向性はこうだと決めてから行動を決定することは非常に難しい。ただ環境がどのように変わったとしても、対処できるように構えをしておくということだ。

・もともと参入障壁などないに等しい事業なので、企業同士で利益確保のために協調行動をするということはない。せいぜい JAIPA という業界団体名で総務省に何か物申すぐらいのものだ。

・C社による業界プレイヤーの図示は(4-図2)のとおりである。



(4-図2) プレーヤーマップ:C社の例

インタビューを行った2社の談話の要旨および業界プレイヤーの分類図は上記のとおりである。まず競争環境を語るにおいては、意識して固有名詞があがる数社とそれ以外という括りが基本の形になっており、必ずしも業界内のプレ

プレイヤーを全て網羅する話にはなっていない。また現在と将来の展望においては、技術変化をトリガーにして自社をとりまく環境とプレイヤーは変わるという予測のもとで自社の戦略が語られ、描かれる将来のプレイヤーマップは彼らが想定する競争の変化の数だけバリエーションがある。両社ともに談話のウエイトにおいては、過去や現在の分析よりも将来予想に時間が費やされていることが特徴的である。その上、談話に登場する他社は同じような事業構造で現在の顧客を取り合う相手ばかりとは限らず、近い将来異なる収益構造で自社のビジネスやサービスの提供形態に影響を与えそうな特徴を有している企業や関連企業をも含み、自社との関係性を識別しようとしていることがわかる。

## (2) Findings

プレイヤーマップとは経営者の認識そのものであり、競合する他社や自社業績に影響を与えそうなプレイヤー（ライバルとは限らない）は誰かという、自社との関係性を識別する自分中心図である。両者の説明やプレイヤーマップという彼らの手による図示（4-図 1、4-図 2）を見ると、戦略の共通性とは自社通信設備の有無といった保有資源の違いだけではなく、目に見える戦略的行動をも指していることがわかるが。彼らが戦略と呼ぶものには、それぞれのプレイヤーが顧客として想定する層の違いや、時にポリシーチェンジを伴わないような細かい戦術レベルのものをも含んでいる。また、どちらのインタビューも過去にどのグループに属したかが現在のパフォーマンスを決めたとは考えてはいない。将来の観測に際しても、パフォーマンスの良し悪しを最もよく予想しかつ説明する唯一解としてのグループ分けを探求し、そこに所属することが戦略的であるというような発言も全くない。

プレイヤーマップは経営者自身の経験・関心・観測に基づく自在なグルーピングであり、クラスタリング分析など何らかの客観的な手法やルールによる調査といった理論的な厳密性を伴うような分析プロセスを通すことも、戦略変数の選定の妥当性をチェックしようとすることも行われていない。実務的にはそのような厳密性は求められてもいないからである。プレイヤーマップは自社の視点から他社との関係性や強い関心を持つプレイヤーを識別し、抽象化して描き出したものである。単純には「敵は誰か」の図になりがちである(4-図 2)が、その反面で B 社の表現をそのまま借りるならば「序の口同士で連合して」というような、ある種の仲間性の認識がある者同士のグルーピングが存在し、戦略的な行動を共に塩魚することがあることがわかる。

予備調査で描かれたプレイヤーマップは当事者の主観による分類図であるが、

ここには通信設備の有無という資源の共通性によるものもあれば、広告やポータル提供による付加価値創出などの行動の共通性によるものもあることが確認できた。また一人でいくつものグルーピングが描けることも、彼らの描くグルーピングは時間と共に変化するものであるということも確認できた。しかし彼らの顕在化された意識の上に理論的な裏づけや意味の違いはなく、時間の感覚と分類のキーだけでプレイヤーが切り貼りされ、並べられている。あたかも仕事机の上に様々な図法の世界地図が並べ広げられているかのごとく、「あんな分け方もできる」「こんな分け方もできる」と同一の認識平面上に混在しておかれていると言ってもいい。また、グルーピング結果の一部には共通性があり、「メーカー系」「キャリア系」というような、両社に共通するグルーピングとそれを指す呼称があった。

プレイヤーマップはアカデミックな戦略グループのように、何かを理論的に説明するために説明変数と被説明変数を用意してプレイヤーの分類を行うというよりは、他社との共通性や関係性を踏まえたイメージ図であり、経営者本人にとっては競争環境の可視化や戦略オプションの理解が目的であることがわかる。ただ、これだけでは経営者のコグニションによるグルーピングが意思決定や行動にどのような力学を及ぼしているのかまでは確認できず、特に、経営者が意識しないところの作用は読み取れない。この段階で「プレイヤーマップ」と「コグニティブな戦略グループ」が同義同種のもので判断するのは早計である。プレイヤーマップを単に収集するだけではなく、発言の質的分析を通じて経営者自身が必ずしも顕在的に自覚していない部分にも踏み込み、資源や行動の共通性やある種の仲間性に着目したコグニティブなグルーピングが、どのような作用をするのかを探る必要性がある。

## 5. 戦略グループ概念との比較によるプレイヤーマップの考察

先行研究における戦略グループ論の焦点が現在の分析からなかなか離れられないのに対し、経営者は自らいくつもの将来に関する想定を起し、その思考過程をたぐりながら自社の位置づけの理解や戦略行動を方向付けしようとしている。このためプレイヤーマップでは、いくつもの変数（本ケースでは接続事業、広告、グループ企業、接続事業以外の事業モデルなど）で図が描かれる（4-図 1、4-図 2）。インタビューでは両社とも、過去および現在の競争環境やグルーピングがどうであったかについての言及は短く、自社と他社との競争関係の変化の予測、自社のビジネスの柱を将来どのフィールドで確立させていくべきか、他社との関係性の中で自社の役回りをどこに位置づけていこうとしている

かといったことに向けて関心と時間を割いている（グルーピングに関して各社が過去：現在：未来についてそれぞれ言及に割いた時間の割合は B 社 16%:36%:48%、C 社 6%:35%:59%）。このことは、経営者が現状分析を軽視しているということではなく、グループ概念を利用して未来をより強く意識し、競争環境の変化に備え、戦略策定を通じて将来の自社の成果をよくしようとしているためのものと考えられる。その意味でマップは時間性を持っており、「現在（過去）図」と「未来予想図」の二枚がある。これらのマップは、当事者としての現在のパーセプションをレビューし、さらにこの後に自社の向かうべき戦略の方向性の決定や戦略行動に対峙するための思考の原点や根拠となっている。（4-図 1）および（4-図 2）において現在を表す図は、現在の競争環境に関する、本人の定見を表し、未来予想図としてのマップが複数になるのは未来の可能性に対する経営者の思考実験がそれだけの数にわたるということである。プレイヤーマップは競争戦略策定における経営者の行動の起点を示唆しているといえるだろう。そして、グルーピングを行う際の分類キーは通信設備の有無という保有資源がベースの場合もあれば、どのような事業を行うか、どのようなサービス提供をするか、どの地域で事業を展開するかという行動ベースのものもあれば、激しく顧客を取り合うライバルかどうかという仲間性の認識をベースに持つものもある。ただし、いずれの場合もその分類が理論としてどのような意味を持つものであるかという、一般化された概念としての意味を意識しているということは現認できない。

前章から本章にかけて取り上げてきた「コグニティブ（主観主義的）な戦略グループ」「プレイヤーマップ」「客観主義的な戦略グループ」という 3 つのグループ概念の違いを（4-表 2）にまとめ、特に理念的なコグニティブな戦略グループとプレイヤーマップに関する考察を以下に記述する。

コグニティブな戦略グループ概念とプレイヤーマップは、ともに経営者のコグニションに依存するものであるが違いがある。両者の相違点は、第一に先行研究における戦略グループ論が「業界という現在の枠の内側」の議論をしてきたのに対して、プレイヤーマップは自社から見た「自分中心の分類図」でありマップに描かれる対象は必ずしも現在の業界の枠にはとらわれない点である。これは、経営者の将来変化への純粋な関心の高さからくるものと思われる。すなわち先に示した経営者の発言割合が示す通り、経営者の関心が自社に影響を与える可能性を持つ相手との相対関係の予測に向いていることを意味している。第二に、プレイヤーマップのグルーピングには意思決定や戦略行動に直ちには影響を与えないものが含まれている。描かれたマップの中には「何年先のこと

かはわからないが、こんな風にも描けるかもしれない」という思いで、思考実

|        | 客観主義的戦略グループ  | コグニティブ戦略グループ  | プレイヤーマップ   |
|--------|--|---|--|
| 特徴     | <ul style="list-style-type: none"> <li>客観的に存在する。総体として網羅性を持つ鳥瞰図。</li> <li>戦略変数は分析者が任意に決めるが、変数を固定すれば<b>結果は一貫</b></li> <li>移動障壁が変化しない限りは変化しない</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営者の認識の中に存在。必ずしも業界全体を網羅しない。<b>選択図</b>。</li> <li>資源または行動の共通性でグルーピングをする</li> <li>経営者の認識の違いにより、分析者(経営者)の間で異なる結果がいくつ存在していても問題ない</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営者の認識そのもの。<b>自分中心図</b>。常に自社と自社に影響のあるプレイヤーの関係を示す。</li> <li>自社の視点から関係性の強いプレイヤーを識別して描き出したもの。「敵は誰か」の図になりがち。</li> <li>経営者の興味のバリエーションの数だけ、分類でき、一人でいくつも描ける<b>思考実験の結果図を含む</b></li> </ul> |
| グループ識別 | <ul style="list-style-type: none"> <li>数的手続きによって個々の企業をグルーピングし、分析者から隔離・分節化できる。</li> <li>参入障壁(or 移動障壁)=資源であり、保有資源の違い=戦略の違い(<b>移動障壁なしには存在しえない</b>)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループは経営者の意識上に、相対的に存在。グルーピングを分類を行う者(経営者)から隔離したり分節化したりすることは困難</li> <li>グループの違いは目に見える戦略的行動の違いであることもあり、必ずしも保有資源の違い(移動障壁論)ではない。</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>自身の経験・関心・観測に基づく自在なグルーピング。数的手続きなどの理論的厳密性は求められない。</li> <li>グルーピングは保有資源の違いや行動の違いだけではなく、時にポリシーチェンジを伴わないような細かい戦術レベルや仲間性の認識による場合も含む。</li> </ul>   |
| 目的     | <ul style="list-style-type: none"> <li>過去から現在にかけての業界構造を、参入障壁による業績格差で示すこと。</li> <li>誤りなき参入先の決定と参入防止(既存企業) →参入後のことはノーケア</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営者の着目する資源や行動の違いでプレイヤーをグループで抽象化し、現在の業界構造を説明すること。</li> <li>参入後の競争相手やベンチマーク先など、戦略参照する相手を示すこと。</li> <li>パフォーマンスの説明は必ずしも直接的な目的ではない。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>競合する他社、自社業績に影響を与えそうなプレイヤーは誰かを識別し分類すること。(どのグループに属するかがパフォーマンスを決めるとは考えない。)</li> <li>未来の状態を視覚的にイメージしてみる。</li> </ul>   |
| 意味性    | <ul style="list-style-type: none"> <li>誰にとっても同じ事実と結論であり、人による個別の意味を持たない。</li> <li>経営者のパーセプションに関わりなく、移動障壁がパフォーマンスを決める。</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>グルーピングは意思決定や行動に影響する</li> <li>グルーピングは必ずしも将来のパフォーマンスを決定したり保障したりするものではない。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>当事者としての現在のパーセプションであり、意思決定や戦略行動の根拠や原点となる可能性がある。</li> </ul>   |

(4-表2) 二つの戦略グループ論およびプレイヤーマップの比較

験的にほぼ思いつきで描いてみただけのものが混じっている。分類の軸となる変数が多いという意味でも、分類対象が既存業界の内・外の概念を容易に超えるという意味でも、プレイヤーマップの方が認識の内容が雑多であるとも視野角が広いとも言えるだろう。

この度の調査における重要な確認事項は、プレイヤーマップにおける分類のキーにも理念的なコグニティブな戦略グループ概念と同様に、保有資源によるものと実際に実行され表出した戦略行動によるものがあることである。中にはそれが、激しく競合するライバルか競争しつつも何かの戦略的行動を共にすることもある相手かどうかという仲間性の認識を含むグルーピングの場合もあることが追加的な発見事項である。本章の冒頭に掲げた「仮に本人には理論的な意味が不明であったとしても、”資源の共通性に着目したグルーピング”や”行動の共通性に着目したグルーピング”が経営者の認識の上に実際にあるかを確認する」という所期の目的は達成された。経営者には「資源」または「行動」に着目するグルーピング意識があるということを根拠に、理念的なコグニティブ戦略グループを資源グループと行動グループとに弁別しておくことの妥当性も確認できたと言って差し支えないだろう。

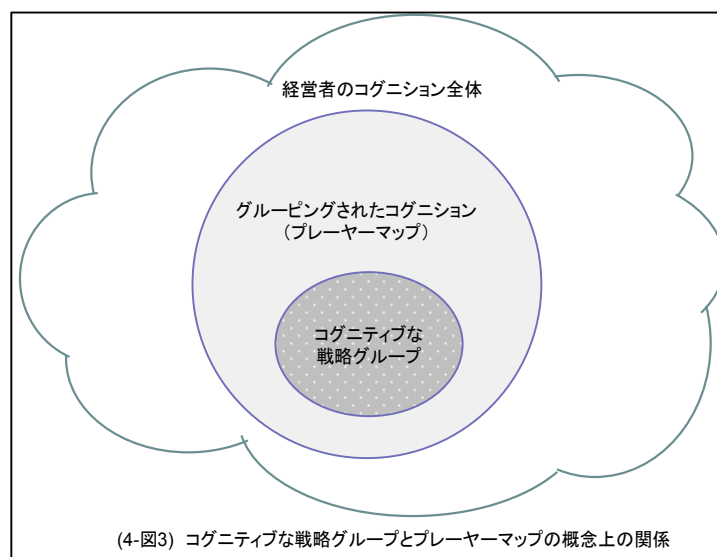
## 6. 本調査に向けての示唆

理念的なコグニティブな戦略グループについて、今回の予備調査で入手することができたプレーヤーマップの存在は、研究上の実践的な示唆を以下のように与える。

第3章でコグニティブな戦略グループの定義を「競争上の主要な意思決定や行動に違いをもたらす、経営者の主観に存在するグルーピング」とし、コグニティブな資源グループと行動グループとを弁別した。そこでも指摘したとおり、経営者がある分類キーで業界を任意に分類し認識したグルーピングは全て戦略グループなのだという広義な見方をしてしまうと、コグニティブな戦略グループ論の理論的な実体がわかりにくくなる。経営者の主観に存在する戦略グループは経時的にどう変化するのか、また競争環境が変化するときのグループ認識の作用を論じるという問題意識に向かうにあたり、プレーヤーマップが取組みの方向性を以下のように示してくれる。

これまでコグニティブな戦略グループの定義として概ね受け入れられてきた、「経営者がある分類キーで業界を認識したグルーピング」というのはかなり大雑把で、むしろこれは概念的にはプレーヤーマップを指し、コグニティブな戦略グループは経営者によって「自在に描かれるプレーヤーマップの中に含まれる、主観的なグルーピング」だと考える方が緻密な議論ができる。コグニティブな戦略グループとは、「経営者が資源や行動などのある共通性に着目して行う企業のグルーピングの中で、競争上の主要な意思決定に違いをもたらす認知的な構造物」である。(4-図3)によって、概念上の包含関係を示す。

上記の予備調査の結果より、本調査では直には戦略的意図として経営に反映されない茫漠としたグルーピングの模索ではなく、戦略的行動に対する意味と影響力を有する、コグニティブな戦略グループの探索と分析に集中する。具体的には以下の3点である。まず2社2名程度の経営者のコグニションの単純比較で



(4-図3) コグニティブな戦略グループとプレーヤーマップの概念上の関係

ではなく、さらに多数の経営者のコグニションをデータとして加えた分析が必要

である。次に、時間の経過とともに経営者によるグルーピングが変わるということが予備調査によってある程度予測できることから、コグニティブな戦略グループはどのようなタイミングでどのようなプロセスを辿りながら変化するかを、時系列で追う必要がある。経営者は必ずしもプレイヤーマップを理論的な知識や手続きを踏んで描いているわけではない。このため、彼らのマップが全て理論的に意味を持っているとは限らず、逆に経営者自身が自覚していない部分に理論としての発見が潜んでいる可能性も否定できない。したがって、3点目には、資源や行動の共通性や仲間性に着目したコグニティブなグルーピングが、他社戦略の参照という行動を間に挟みながら競争行動とどのように関係するのかは、当事者発言の質的データ分析によって探る必要がある、ということである。

## 7. 小括

小括として、予備調査で明らかになった点と本調査に向けての着眼を示す。

まず、経営者の手によるプレイヤーマップには、資源の共通性に着目したグルーピング、行動の共通性に着目したグルーピング認識が、理論的な裏打ちによらず直観的に併存していることが確認された。今回の調査で追加的に発見された点は、同じ顧客を取り合いながらも仲間性の認識を共有するグループが存在するという点である。プレイヤーは敵対するだけでなく、時に仲間性の認識を共有しつつ戦略的な行動を共にすることで生き残りを図ろうとすることがある。このグルーピングには複数の経営者間の共同主観性と戦略的な意思が認められる。この「仲間性の認識」「共同主観性」という発見事実についても分析と考察を加え、理論として的一般化された意味を引き出す必要がある。このためには2社2名程度の経営者のインタビューの単純比較では不足で、さらに複数の経営者のコグニションをデータとして加えた質的分析が必要である。

次に、経営者の認識の中には時間の経過とともにグルーピングは変わるという見方があることが確認できた。このことで、ある共通性に着目したコグニティブな戦略グループは経時的に変化するという想定の高からしさへの手ごかりは得られたと考える。しかし、競争環境が変化すればそれを認知する経営者の認識に依存するグルーピングも変化するというのはある意味自明であるから、コグニティブな戦略グループはどのようなタイミングでどのようなプロセスを辿りながら変化するかというメカニズムを、事例を時系列で追う分析によって明らかにする必要がある。

三番目に、経営者は必ずしもプレイヤーマップを理論的な裏打ちのある知識



や手続きを踏んで描いているわけではないため、彼らのマップが全て理論的な意味を持っているとは限らない。逆に経営者があるといえども、ないと言えぬという以外に、経営者自身が必ずしも自覚して発言しない部分に理論としての発見が潜んでいる可能性も否定できない。本調査ではプレイヤーマップの収集をするのではなく、資源や行動の共通性や仲間性に着目したコグニティブなグルーピングが、他社戦略の参照という行動を間に挟みながら競争行動にどう作用するのかを、発言の質的分析によって探る必要性がある、ということである。

経営者ごとのグループ認識の違いは、ある戦略が展望する時間的な幅の違い、企業が保有する資源の競争力の強さ、現在の競争上の地位などに影響を受ける可能性がある。いわば、ある戦略変数のインパクトは競争力の違いにより、各企業に均等に働くとは限らない。現在の保有資源の範囲内で短期的な事業パフォーマンスの確保を考えるか、長期的なポリシーチェンジを含む大規模な戦略転換の結果まで予測に含むかは、自社の競争力の強さをどの程度に見積もるかに依存するように思われる。経営者が他社の戦略を参照しながら、それぞれに顕在化した認識をそのまま視覚的に図示するプレイヤーマップ自体は、一見理論的な脈絡のない雑多なグルーピング図にならざるを得ない。しかしそれらの中にある、特定のコグニションが戦略的行動に反映され、戦略行動を通して  $n+1$  時点のパフォーマンスに影響を与え、業界の競争構造を変えていくのなら、アカデミックな意味性を有するコグニティブな戦略グループは、プレイヤーマップの中に内包されているのだと考えられる。競争が絶対的な膠着状態にある業界や、高い移動障壁がプレイヤーのふるまいを大きく制約するような業界では、経営者の認識に差が出にくく、コグニティブな戦略グループが競争行動に与える影響や変化のメカニズムを浮き彫りにしにくい。本章の調査では、得られた知見が ISP 業界以外の全ての業界についてあてはまるかどうかまでを一気に論じることはできないが、このことは最小限の議論を進めるうえでの致命的欠陥ではないと考える。したがって、引き続き動向がとらえやすく比較的短期に環境変化がある本業界を対象とし、業界の競争の歴史的推移の記述および、3社以上複数の経営者のコグニションの収集とその質的分析による議論へと駒を進めていくこととする。

## 第5章 国内のコンシューマー向けISP事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動の記述

### 1. はじめに

本章は、国内のコンシューマー向けにサービス提供を行う主要ISP(インターネットサービスプロバイダ)において、実際に経営に直接携わる立場にあった人々に行なったインタビューおよび公開資料に基づく、顧客獲得競争に関わる各社の認知と戦略的行動についての記述である<sup>42</sup>。2010年8月から2011年7月にかけて、役員あるいは経営の意思決定に直接関与することが可能な立場で事業に携わった12社17人に、競争環境をどのようにとらえ自社の意思決定や戦略的行動をしてきたかについてインタビューを実施した。本研究の大目的は、当事者の認識が自社の戦略的行動にどう作用したかを探ることにある。そのため、分析に先立つ本章で、経営者が競争をどのように認知し、解釈し、どのような行動を起こしてきたのかに関する当事者たちの言葉を歴史的順序に沿って記述し、これを本研究における質的分析の基礎データとする。巻末には、主だった発言と業界での主なできごとを年次ごとに対照させるために作成した「業界-発言年表」を添付する。

日本で商用ISP事業が始まってから現在にいたるまでの約20年間、各社は様々な経緯や資源をバックグラウンドに事業を開始しているが、各社から出されるプレスリリースやIR資料等の公開情報をみると、各社は互いに戦略的行動を繰り返しながら顧客獲得競争を展開してきたことが読み取れる。以下に記述する内容を多少先走って言うならば、料金の値下げ合戦のようなわかりやすい模倣・追従行動の一方で、各社はこれとは別に他社の行動とは類似性を異にする独自の行動を取ろうとしてきたことも、ある仲間性のあるグループで協調的な行動を取ろうとしたことも読み取れる。企業は環境の中で、ひとり他企業や市場から隔離して存在することはないことを鑑みれば、経営者は競合他社、市場の状態、自社の事業に対して影響力を持つ親会社の存在、新たな収益モデルによって自社の利益を収奪する可能性を持つプレーヤーなど、自社を取りま

<sup>42</sup> 本章はインタビュー調査および公開資料をもとに作成したもので、分析時点における国内のISP業界の競争を概観することを目的としており、個別の経営の巧拙を論じるものではない。またインタビュー中、被調査者の発言で敬称が省略されているものもそのまま記載した。

く環境を認知したり他社の行動を参照したりしながらこれに解釈を加え、戦略的行動を決定していると考えられる。

本章では、ISPの顧客獲得競争の歴史的事実を単に時系列で並べていくのではなく、経営者自身の認知、解釈、その帰結としての行動を、本人達の主観を交えた実際の言葉を元に記述していく<sup>43</sup>。インタビューの狙いは、競争の当事者である経営者が競争環境や他社をどのようにとらえ、自社の戦略的行動に反映してきたのかを当事者の言葉で浮彫りにしていくことにあり、必要に応じて刊行物やテレビ番組のインタビューの中で経営者自身が語った内容も補足しながら記述を進める。

## 2. インタビューの実施概要

### (1) 概要

本章執筆にあたり2010年8月から2011年7月にかけて、ISP事業に役員あるいは経営の意思決定に直接関与することが可能な立場で携わった17人に、競争環境をどのようにとらえ、自社の戦略や意思決定に結び付けてきたかについて半構造化インタビューを実施した。前章で予備調査としてヒアリングを行った2社に対しても、時間を空けてから本調査のインタビューを実施した。

調査対象となったISPは主には一般に大手と呼ばれるISPで、日経BP社が公式に契約者数の調査結果を発表した最後の年である2006年時点で契約者数上位20位以内にあり、かつインタビューを開始する2010年8月現在、退出や吸収合併等によりすでに事業の独立性を失っている所を除きインタビューに応じた各社である。また現在は競争から退出しているISPであっても、インターネットビジネスの創成期にスタートアップスとして有名であったところや、インタビュー中にインタビュー側の側から連鎖的に名前が挙がったISPには、当時の責任者にインタビューを行なった。インタビューの中には、途中で他のISPに転職をしたり所属するISPが吸収合併等で変わったりした人もいる。また、1社につき一人の人の個人的意見に偏らないよう、可能な場合は複数名に対して同様のインタビューを行なった。このため、直接話を聞くことができたISPの数は12である。また、創成期から雑誌の刊行を通じて、業界に深い関与を保ち続けてきた『インターネットマガジン』編集部（インプレス社）にも合わせて聞き取りを行ない、ISPの競争の推移について時系列の整合性のチェ

---

<sup>43</sup> 主として本章ではISP経営に携わった当事者の主観の記述を行う。公開資料に基づく、ISP事業の創成から2004年頃までのOCN(NTTコミュニケーションズ)他、各社の価格競争行動についての詳細は宮元(2004)を参照されたい。

ックと外部視点の知識を補完した。これが巻末の年表の作成に活かされている。

本インタビューは、被調査者が他者の発言に影響を受けないように個別に実施をした。インタビューは他に誰が被調査者となっているか、他者がどのようなことを話したかは知らされていない。本インタビューでは、被調査者の認識にバイアスをかけることなくできる限り自然な発話を得ることが必要であるため、質問を通して調査者の知識や解釈、あるいは外部者視点からの観察が、回答するインタビューの思考の中に入り込むことを極力避ける必要がある。このため本インタビューで質問をする際には、「ポジショニング」「戦略グループ」「資源ベースの戦略」といった、経営学上の専門用語をインタビュアーの方から使用することを極力避けた。なお研究の趣旨に基づき、本章で調査者の談話を引用する際には、そのままでは文章として意味が通らなくなる場合を除き、極力発話のままに記述をしている<sup>44</sup>。なお本章では、インタビューの実氏名を記載する代わりに、A1、P1等の英数文字による表記で発言者を示している。

## (2) 業界内における ISP の一般的分類呼称

ISP 業界には事業者が頻繁に使用する分類呼称がある。主には、各社のバックグラウンドにより「キャリア系」「メーカー系」「パソコン通信系」「独立系」と分けて呼ぶもの、事業の地理的な提供範囲の違いにより「全国系」「地域系」と呼ぶものなどがあり、これらはほとんどの ISP の間で了解されている用法である。前者は、参入当初から保有している各社の元々の資源の違いを表しているとも言えるが、この呼称による ISP の分類は MECE ではない。例えば、富士通を親会社に持つ@nifty や NEC を親会社に持つ BIGLOBE は「メーカー系」でもありパソコン通信を起源に持つ「パソコン通信系」でもある。So-net はソニーを親会社に持つ「メーカー系」ではあるが「パソコン通信系」ではない。また、ASAHI ネットのようにパソコン通信を起源に持ちながらも意図的に「あるときは、メーカー系とうちは同じですからという顔をしつつ、あるときは、いや、うちは独立ですからという顔をしながらうまく使い分けていく(A1)」と自らを言うところもある。また後述の DTI は、当初三菱電機グループの資本を受けていたが後に東京電力系企業への売却、TOB などで資本構成が変化し、事業者の間では「メーカー系」ではなく「独立系」と認識されている。本章では各インタビューの認識と発言を損なわないために、これらの呼称を文中で使用していくが、この分類が仮に保有資源を元に分けられているものだとしても、

<sup>44</sup>会話の引用に際して、各社の社名およびサービス名等については、現在、商号や名称が変更されているものもあるが、表記は可能な限り当時のものを使用した。

これが企業のパフォーマンス(業績)を直接決定するという立場をとるものではない。

### 3. 国内の商用インターネット接続サービスの創成

事業者の間では、国内の商用インターネットサービスの始まりは1994年だとほぼ了解されていると考えてよい<sup>45</sup>。以下の発言がこれを裏付ける。「日本のインターネットはいつ始まったかと聞かれることが多いので、うちは一応1994年と位置づけています。IIJとか東京インターネットが出たときです。その前のものというのは、本格的なプロバイダというよりは、IPではないパソコン通信の流れを受けていたり、アメリカから出てきたりとかいうものなので、日本独自の商用サービスというのはその辺で一応1994年ということにしています(P1)」、「94年7月に第1回目の『NetWorld+ Interop Tokyo1994』が開催されているんです。『インターネットマガジン』や、『アスキー』周辺の人脈の人たちが皆さん「商用インターネットがゴージャスだぞ」と。要はそれを使って(ビジネスを)やりましょうとか、それを安くしたいとか、自分たちで使いたいと思う人がいてスタートしている(R1)。「日本でインターネットを作るといふときの一番大きな最初はIIJができたこと。インターネットというものを本当に理解したプロバイダとして作られて、一般とか、企業向けにちゃんとサービスを始めた。技術もちゃんとしていた。そこが一番大きい。そこに東京インターネットとか、リムネットとか、そういう会社が続いていく(P1)」。

94年にはIIJの他に、InfoWeb(後に@niftyに統合)、ASAHIネット、ベッコアメ、リムネットなどがサービスを開始している。翌95年にはNEC mesh(後のBIGLOBE)がサービスを開始し、96年にかけてソニーコミュニケーションネットワーク(So-net)、DTI、AT&Tワールドネット(以下AT&T WN)等の設立とサービスの開始が続く。「我々は個人、法人をあまり意識せずにサービスをやっている、当然、個人も買えるようなサービスだった(I2)」というIIJ、「日本の個人向けインターネットはベッコアメ、リムネットそれからウインシステム。ウインシステムは1カ月で終わったんですけれど、この3社でスタートしたというのが正直な思い。(R1)」というリムネット等、歴史的にはこれらを嚆矢にISP間でのコンシューマー顧客の獲得をめぐる市場競争が始まったと言える。

---

<sup>45</sup> ISPによっては、自社のホームページ内で国内の商用インターネットの開始を1992年としている場合もある。この年には(株)インターネットイニシアチブが企画会社を設立している。

初期の商用インターネットは専用線接続から始まり、次にダイヤルアクセスでラインアップが広がるという流れでサービスが拡張していったが、サービス開発の面ではコンシューマー向けと法人向けは未分化な面もあった。「うち(IIJ)が最初にサービスを作らなくてはならなかったので、比較対象はなかった(I1)」。「IIJ とうち(AT&T WN)と DTI が突っ走っていた。一緒に最初のネットワーク構築からやっていたベンチャー。IIJ には技術的競争心はあったが、新しいものを作るのにワーキンググループがあった。それが 96 年ごろのこと(O1)」というような、会社間の交流を示す話もある。

#### 4. キャリア系 ISP 参入と最初の敗退者

NTT は 94 年 1 月に「マルチメディア基本構想」を発表し、同年 9 月にはマルチメディア共同利用実験を開始することを通じて ISP 事業開始の準備を進めていた。構想の発表内容そのものはネットワークのデジタル化、アクセス網の光化の整備、ネットワークのオープン化(NTT 網との相互接続)を謳ったものであったが、既に ISP 事業を始めていた先行事業者からは「キャリア系がやってくる」という言い方で ISP 事業への参入と受け止められていた。「キャリア系」とは、電気通信設備を保有し自社回線を使ってサービス提供を行う事業者のことであるが、それはほぼ ISP 業界内では NTT(99 年までは 1 社体制)の OCN、第二電電株式会社 (DDI; 2000 年から KDDI)の DION、日本テレコム(NTT)の ODN の 3 つを指していることが多い。OCN のサービス開始は 96 年、97 年に入り ODN、DION とサービス開始が続く。

相当の資本力と通信技術を擁して参入を図るキャリアの動きを見て、先行事業者であるリムネットや東京インターネットの社内では経営方針に関する議論があった。ところが実際には経営陣の判断は緩く、「インターネットはただのブームかも知れないと言われたので、設備投資に対してすごくネガティブだった。切羽詰まらないと設備投資しないみたいな感じ(R1)」。「96 年の頭ぐらいのところで OCN が来るからどうしようと思ったが、社内は割と極楽とんぼで戦略がないので不安になった(R1)」。「96 年の頭ぐらいのところで OCN がこういうの(月額 3 万円定額)を始めるという話があり、1 年準備期間があるんですからけんかしようよ(本気で設備投資をしよう)と言ったんですが、やらないというような判断だった(M1)」。

市場の立ち上がり期に、ダイヤルアクセスをサービスのベースとした ISP が大きく育つためには、アクセスポイント増設等の設備投資にかかる資金をいかに調達するかが要諦であった。しかし、元から資本を有して参入してくるキャ

リアや、大手メーカーやメディア会社等を親会社に持ちパソコン通信時代の顧客ベースを有している ISP は別にして、先事業者は資金調達やベースロード収入獲得の努力<sup>46</sup>を最初からかなり放棄している状況に近かった。「正直言って、コストベースの事業計画って書いたことないんですよみたいな人たちが事業をやっていた。街のおやじが始めたような ISP が山ほどあった。リムネットもそうだった。社長でもそんな感じ(R1)」。「キャリアが参入してきてやはり持っている資金力が違うなと思った(O1)」。

この当時は、日本の資本市場における資金調達の方法はそれほど柔軟ではなかったという事情もあった。ただし、全く方法がなかったわけではない。95年7月にはハイテク企業を中心とするベンチャー企業に株式公開の機会を与える目的で特則市場が創設され、大手企業の後ろ盾を持たない独立系の ISP にも資源調達の道は、多少は開けていた。しかし実際には、「リムネットにも特則市場の話は来ていたが、上場ってそんなもの何だそりゃ？ IPO って何だそりゃ？ という世界で、結局社長がバイアウトしただけだった(R1)」という話に代表されるように、結果的に特則市場は有効には機能せず、規制緩和により本則銘柄と特則銘柄を分けておく意味が薄れた 1998 年に廃止される。ベンチャー系企業の金融市場における資金調達が軌道に乗ってくるのは 1999 年のマザーズ開設を待たねばならず、キャリア系参入とインターネット市場の急激な立ち上がりに対応して資金調達が必要だった多くの独立系 ISP は、資金という経営資源の調達に失敗する。「資金力の面でキャリアとは戦えない。多少輻輳してもそれはもうあきらめてもらおうみたいな、キャリアとは違うパソコン通信の方の発想に近い感覚で、設備投資は鈍化した(R1)」。「そこへ一気にキャリアが来てとどめを刺した。一番お金が必要だった人たちは、ここでお金が本当に必要だったときに水をまけなかった。キャリアの参入とテレホーダイで、利用のリミッターをはずされるといって価格破壊によって、一気にマーケットプライスに進行してしまった。もう僕らにはかなわないなという思想になった(R1)」という流れで、多くの独立系と呼ばれた ISP は敗退していく。「資本力の差でリムネット、ベッコアメなどのコンシューマー向け ISP は凋落した(P1)」。

初期の独立系と呼ばれている ISP の中で、リムネット、ベッコアメ、東京インターネット等が資金調達の不振で設備投資ができなかったこと、あるいは当時の経営陣が戦意を持たなかったことは、さらに人材流出という形で追い打ちをかける。「業界がグダグダになっているタイミングでは人が動く(R1)」。「大手

<sup>46</sup> ベッコアメは1年分前払い方式を採用することによってキャッシュの確保をしようとした。当時これ自体は画期的ととらえる論調が多かったが、先払いは会計的リスクがあるという理由で追随するところは少なかった。

の OCN が来るぞ、ヤバいと思った人はみんな転職した(R1・M1)」「エンジニアの転職というのは実は‘転職’ではなく業界内での‘転社’。思いがあるエンジニアは有望な ISP に転社していった(M1)。「NTT がメタルアクセスラインを開放して、それを使って OCN が 64K サービスを提供するんだったら、それを使ってうちらも同じように勝負しましょうよ、やつら(OCN)ができるんだったら我々も同じモデルでやれないはずはないだろうと東京インターネットの中で言ったんですけど、やらないと言われたので「じゃあ出ていく」と言った。どこに行こうかと思っていたら OCN が拾ってくれた(M1)。「OCN が始まるぞというところで、これは戦うために頑張らなきゃという話をしていたとき、すごい温度差が社内にあって、半分ぐらいの人はピンと来ていない。投資してインフラをやる気もない。でも儲けるためにはどうしなきゃいけないという悩みや葛藤があったときに、JT(日本テレコム)と組んででかいことやろうぜと言われて誘われた(R1)」<sup>47</sup>。

凋落組の ISP は、資金調達によって設備投資資源の獲得蓄積をすることに失敗するだけでなく、更にこれをトリガーに保有していた人的資源をも失う形で、歴史の初期において一次敗退していったのである。

## 5. 「メーカー系」のケース

### (1) 先行事業者は「メーカー系」をどう見たか

メーカー系と呼ばれる ISP の代表格は@nifty、BIGLOBE、So-net である。@nifty は富士通、BIGLOBE は NEC、So-net はソニーを後ろ盾に、パソコン通信からあるいは直接 ISP 事業に参入した。メーカーの ISP 事業参入の動機は、親会社の事業内容に深く結びついている。各社ともに、コンピュータ営業、システムソリューション、システムインテグレーションなど、通信事業に近い部門の経験者を送り込んで経営を立ち上げている。「富士通や日本電気がこの事業を始めたとき、下心としてはメーカーだから、こういう事業をやることによって自分のところの機械がいっぱい売れるということがあった。ニフティとは富士通から見ると SE の子会社(N2)。「富士通もメインフレームが終わって、潮流は明らかにインターネットがすごい勢いで伸びるぞ。その潮流にうまく富士通がのっかってビジネスを拡大しろという、割と軽いタッチだった(N2)。「法人向けはほぼビジネスになりかけていたが、コンシューマー向けはこれからというときで、そもそもソニーはコンシューマー向けエンターテインメント家電。

---

<sup>47</sup> この話自体は頓挫することになるが、リムネットの創設期からの中心時人物であった R1 氏はこのタイミングでリムネットを離れている。



そういうイメージだし、そこに強みがあるよねというのがソニーなりのコンセンサス。実際は 95 年の春ぐらいから法人向けのインターネット接続サービスをやっていたが、それはソニーのシステム子会社がソニー株式会社にインターネット接続を提供するために始めて、それを外販していたもの。それはソニーから見ると、半分自分のためにやっている社内システムみたいなものなので、「本当のビジネスはコンシューマー向けでやるんだね」ということで、結論としては完全に別のエンティティを作って、そこに特化させてやらせようということからスタートした(S1)。

興味深いことに、キャリア系の参入の時と異なり、パソコン通信から参入してきた@nifty と BIGLOBE は、リムネットや東京インターネットなどの「独立系」の先行事業者からは脅威と認識されていた形跡がない。多くの独立系 ISP が必要としながらも手に入れることが困難であった資本について、「メーカー系」は親会社という大きな後ろ盾を有しているにも関わらず、外形的には過去からの自社のパソコン通信の顧客を引き継いでいくように見えた。先行事業者達は顧客の収奪は起こらないと考えたことで、彼らを脅威・ライバルとは認識しなかったものと考えられる。「ISP にはパソコン通信から流れた連中と、インターネットだけやっていた連中の 2 系統があるが、ニフティ(当時)や BIGLOBE がライバルだったイメージはない。パソコン通信から来て顧客をシフトしており、新しく(顧客を)取りに来られたイメージがない(M1)」。「当時はサポート競争や回線数やアクセスポイントの数が勝負。ニフティや BIGLOBE には先行しているぜ、と思っていた。あくまでもリムネットのライバルはベッコアメ、それから遅れて出てきた DTI という独立系の人たち(R1)」。

一方で同じ「メーカー系」であっても、パソコン通信の顧客をベースに持たない So-net はライバル視された。「So-net はパソコン通信からでない、由緒正しくインターネット屋。十分に敵(M1・R1)」。つまり、彼らは参入者のバックグラウンドにメーカーという親会社の後ろ盾があるかどうかではなく、パソコン通信からの顧客を継続的に有するのか、ゼロベースから顧客獲得を始めるのかどうかという点で識別をした。ニフティと BIGLOBE の間では顧客収奪の図式を想起せず、So-net との間では収奪関係を想起したということになる。しかし、結果的にパソコン通信から継続的に移行してきた顧客ベースは、顧客獲得のネットワーク効果を生み、既存の顧客の取り合いではなく市場のパイが広がった中で新規顧客の獲得競争が展開されることとなった。顧客からの利用料収入がベースロードとなり、さらには元からの顧客数の多さは広告という別の付加価値をもたらす「顧客資源」となっていった。リムネット等の先行事業者たちの読みとは裏はらに、ニフティや BIGLOBE がパソコン通信時代から引き

継いだ資源は、直後に展開される激しい顧客獲得競争と価格下落に苦しむ事業の収支を支え、敗退していく先行事業者を横目に退出の危機を免れる基礎となっていく。

## (2) 「メーカー系」自身の認識

先行事業者が前述のような認識をする一方で、メーカー系 ISP はキャリア系 ISP のことを参照し、競争の関係性を「設備競争とは違うところで差異を出していくべき相手」として認識し、事業の方向性を決定している。「NTT グループの OCN やぷらら(96年サービス開始)、DION というのは、キャリアがやっている事業だからちょっと別みたいな感じはあった。インフラやユニバーサルサービスみたいなものは、メーカー系は絶対キャリアにかなわない。自分達はサービス業、キャリアにはそういうことはできない。そういうプロバイダと、メーカー系とは本来は違いを出していかなきゃいけない(N2)」。「ネットワークのビジネスのビの字も経験がない経歴の会社で、ネットワークの設備競争に入っても勝てるわけないし、ビジネスになるわけがないと思った。ニフティや BIGLOBE は後になってから上位レイヤ<sup>48</sup>サービスだと言い始めたが、我々は96年当初からインターネットの接続レイヤから上をやろうと決め、はなから回線の調達はマルチキャリアをやろうと決めていた。ソニーの子会社として強みを発揮してビジネスできなきゃ意味がない。大きくいって間違った判断ではなかったと思っている(S1)」。「コンテンツへの戦力集中をすると方針を固めたのは、NTT がマルチメディアと盛んに言っていたから。当時 NEC の常務が「マルチメディア＝コンテンツ・映像」ととらえていた(B1)」。

このような認識の下で、98年から2000年頃までにメーカー系各社は、自社のホームページ上で閲覧するコンテンツや、So-net のポストペット「モモ<sup>49</sup>」に代表されるようなコンシューマー向けのアプリケーションの提供、広告事業などに力を入れ始める。これらの戦略的行動は、保有資源による戦略拡大であ

---

<sup>48</sup> コンピュータ通信には通信機能を7つの階層構造に分けて考えるモデルがあり、これを「OSI(Open Systems Interconnection)参照モデル」と呼ぶ。物理的な接続をつかさどる第1層の「物理レイヤ」に始まり、第7層は「アプリケーションレイヤ」と呼ばれ、ファイルやメールの転送、データベース、www などユーザーが直接目にするアプリケーションはここに分類される。これに由来して、業界関係者は俗にネットワークインフラに近い部分の話題を「下位レイヤの話」、ユーザーアプリケーションやコンテンツなどのサービスに近いところの話題を「上位レイヤの話」と呼び慣わし、業界構造やプロダクト・サービスなどについてこのレイヤ構造をイメージしながら内容を語ることが少なくない。このように比喩的に使われる場合、その定義や境目はあいまいであるが、インタビューの中でもよく現れた表現である。

<sup>49</sup> So-net が99年に正式サービス提供した、ピンク色のウサギがキャラクターのメールアプリケーション。キャラクターのかわいさが評判を呼び、So-net はそれまであまりインターネットになじみがなかった女性や若者層の取り込みに成功した。

り、キャリア系の事業活動を参照した結果に基づく、接続事業以外の収益をより上位のレイヤにあるサービスに求めようとする、キャリアとは異なる新たな位置取りの戦略でもある。ただし、位置取りといっても、それまでの事業が基盤となっており、既存の事業を捨てての移動ではない。この位置取り戦略実現の後押しとなったのが、パソコン通信時代から蓄積してきた顧客資源であり、So-net にとってはコンシューマー事業に対するこれまでのノウハウの蓄積というわけである。

「98年6月に、社長からは接続以外の事業を15%から30%にしたいという号令がかかった。社内では、あまりにも接続事業のウエイトが重すぎるのは問題で、それ以外の事業の売上げをどうやって増やすんだという話を2000年頃までかけてずっと議論していた。たぶんBIGLOBEも同じようなことをやっていた(N2)」。「当時気にしていたのは、一体ニフティってどれぐらいPV<sup>50</sup>を持って頑張れるかなということ。これだけ人が来ているのだから、広告事業を少しでもやったほうがいいと思った。検索サイトのYahoo!Japanほどではなくても、バナーを貼るだけだからうちみたいな会社が広告をやると、ほとんど人件費がかからずに収入が立つ。やっているうちに15億~16億の利益を出す。接続料金はいくらやっても一人当たり数百円しか利益がないから、15億入ってくればすごく大きい。そういうのはよくやった。どこに利益が出ているかをよく考えて断じて実行する。広告とかいろいろなものを増やしていくためにはPVを増やすしかない。自分が経営を任されていた頃は、そっち方向にどんどんシフトしていくちょうど境目だった(N1)」。

ところが、この考え方は法人向けのシステムソリューション事業を主業務とする親会社や、主管事業部の出身者にはなかなか理解されない。むしろニフティとBIGLOBEにとっては、親会社の存在は長く「制約的存在」となった。「富士通、日電はもともと企業向けのコンピュータや通信機器をやっていた会社だから、コンシューマーに対するいろんな意味でのノウハウなり知識なり、マーケティングのやり方は決して強くない(N2)」。さらにニフティの場合、パソコン通信の成功体験が慣性となった。「独壇場でパソコン通信時代をずっとやってきて、NIFTY-Serveは入れ食いだった。サービスはメール中心。あとはそれぞれネットワークのコミュニティをうまく運営しながらフォーラムをやっていた。これが、売上規模はそれほど大きくないが利益率がよく、儲かってしょうがない。びっくりしたのは僕が最初にニフティに行ったとき(99年)のこと。営業部がない。何で営業部がないんですかと言ったら、マーケティング部があります、

---

<sup>50</sup> ページビュー。ホームページの閲覧回数を指し、数が多いほど広告媒体としての価値が高いとみなされ、広告単価が高く設定できるとされた。

と。マーケティングと営業は違うだろう、営業を作らなきゃダメだろうといったのだけれど、せいぜいそういう認識。そういう時代に育った連中が、営業はこれ以上お客をとってくるな、などと言う(N2)。「僕が98年にニフティに行ったとき、ニフティはフォーラムで大成功していた。あれは時間課金でお金を稼げるので、その成功事例から抜け切れず、ずっとそれに縛られていた。しかし、表向きはうまくやっているようでも、実際は12か月のうちの7か月は顧客数が減っていた。社長になったときに、これは大変だということでインターネットらしいサービスに変えていこうと思った。それまではインターネットらしいサービスはほとんどなかったが、「ホームページが大事だな」と思ってその年からすぐ始めた(N1)」。それでも大半の反応は「儲かっているものだけやればいい。コマースを積極的にやろうという雰囲気はまったくなかった(N2)」。

一方、同じメーカー系でありながら、当初からコンシューマー向けのサービスに特化するとしていた So-net は、上記の2社に比べれば親会社の制約を受けず、比較的闊達にビジネスを伸張させていった。「ソニーは全くネットワークビジネスってやっていなかったから@nifty や BIGLOBE は、ソニーにはない彼らの特殊性というか、ネットワークというビジネスドメインから見ると、一日の長があった。」彼らは、インターネットを始めたのは厳密にいうと我々よりも遅いけれども、その前からパソコン通信とか、VAN(value added network)など延々とかなり大規模なネットワークビジネスとネットワークのインフラを持っていた。だからある意味スタート地点は、発射台はわれわれよりも高かった代わりに、その延長線上でしかスタートできないというしほりもあった。持っているインフラを使わないということはない。ただ、使うということは逆にそれまでのいろいろな経緯で、パソコン通信とか、企業向け VAN のためにつくったネットワーク、お付き合いがあるキャリアとの関係などの延長線上で事業をスタートするということなので、全くそういうしほりがないわれわれと比べると、発射台が高くなる代わりに、逆に制約条項もあったと思う。うちの場合はそれがなくてやりやすいところもあったし、全部一から準備という大変さもあった(S1)。

この発言は必ずしも親会社からの制約が全くなかったことを意味しないが、ニフティ、BIGLOBE の側からは So-net の戦略的行動を観察した以下のようなコメントがある。「ソニーの場合は、長い歴史の中で独特のコンシューマーに対する製品の開発をやってきているし、コンシューマーに対するマーケティングやアメリカの会社を買収したりしてコンテンツもやってきている。バックグラウンドがあとの2社と比べたときに全然違うと思う(N2)」。「当時 So-net の吉

田社長は DeNA などへの出資<sup>51</sup>も積極的にやるポリシーの人だった。親会社のソニーもイケイケだったから何も言わなかった。これのおかげで、連結で見たときに、So-net は@nifty やウチ(BIGLOBE)とは一桁違う利益をあげられるようになってきている。ウチは親会社がいろいろ足をひっぱるから、そういうことが決断できなかった(B1)。

しかし当初「イケイケだ」と他社から見られた So-net も、道のりはそれほど平坦だったわけではない。

「いろいろと心づもりはあってやったけれど、実は結果的には唯一立ち上がったのがモモちゃんぐらいだった感じ。結果的にはそれ以外はなかなかビジネスにはならなかった。これでだいぶユーザー数は増えたが、今から思うと、そもそも ISP 立ち上がりするときだったので、今から見ると大した数ではなく、接続会員の数としてはあっという間に OCN に抜かれ、ニフティにも抜かれた(S1)」。その辺りの事情は他社もよく見抜いていたことは、以下の発言が示している。

「So-net ってモモちゃんがいて人気があった。BIGLOBE は僕が先にやるとすぐに追っかけてくるという追随者だったので、あまり敵じゃなかった。怖いとすれば So-net の方で、モモちゃんとかそういうキャラクターを持っており、違う雰囲気があった。でも、あれも限度があった。モモちゃんはやっぱり女性向けだから、ビジネスマンにはそれほど受けない。あれも限度があるなと思った(N1)。「So-net は、ソニーの出井社長室長をやっていた吉田社長が出資戦略をずっとやっていた人で、たまたま DeNA と M3<sup>52</sup>は当たっただけなんじゃないの？(B1)」。

## 6. DTI のケース

NEC や富士通を親会社に持つ BIGLOBE や@nifty は、事業者の間では「メーカー系 ISP」と呼ばれることが多い。しかし、1995年に設立された DTI(株式会社ドリーム・トレイン・インターネット)は、三菱電機の通信子会社である三菱電機情報ネットワークの資本による ISP でありながら、事業運営の実質は学生ベンチャー出身の D1 氏によったため、事業者の間で「メーカー系」と呼ばれることはない。キャリア系の参入という脅威を目前に多くの独立系 ISP が資金調達できず、人材流出を引き起こしながら敗者への軌跡を歩んだ中で、DTI

<sup>51</sup> 1999年10月ソニーコミュニケーションネットワーク株式会社(現ソネット株式会社)は、DeNAの設立に際し出資を行い、2010年2月まで筆頭株主であった。

<sup>52</sup> 医療関係従事者に対してインターネットを利用した医療関連サービスの提供を行う。

は大手電機メーカーの資金という形で経営資源の調達をすることによって、独自性と事業の継続性を担保し、キャリアの参入を契機とする環境変化の中で一次敗退をしなかった独立系 ISP だったといえる。「DTI は株式会社リセットという会社をベースにスタートしていて、三菱電機のおヤジさんにうまいこと企画書を通してその資本力でガンと始めた感じ。リムネットがやりたかったことを後から来てうまくやったというイメージ。資本政策がしっかりしていてうらやましかった(R1)」。

DTI は調達した資本力を用いて「つながりやすい」「顧客満足度 No.1」といった内容を標榜し知名度を上げていった。「キャリアにはきめ細かいサービスや、顧客満足を優先するようなことはできっこない。だからそこを強調することにした(D1)」。この戦略を参照していたのはパソコン通信系と呼ばれる ASAHI ネット(後述)であった。「もともと、顧客満足度重視みたいなのをやり始めたのは DTI。『インターネットマガジン』の頭 10 ページぐらいぶち抜きの広告で、顧客満足度何年ナンバーワンというのをずっとやっていた。そういう、顧客満足度とって、この辺で、わーっとお金をかけてブランドを上げたのは DTI の D1 さん(A1)」。ただし DTI は資金を広告のみに投入したわけではない。ダイヤルアクセスが各社のサービスの中心で、接続回線の増強とアクセスポイントの数がつながりやすさを左右した当時、インターネット専門雑誌『インターネットマガジン』では ISP のサイトごとに電話をかけて、つながりやすさの比較を掲載していた。このことによって各社は顧客からも競合からも参照比較をされていたため、DTI は広告を掲載するに足るだけの設備投資をも行っていた。「96 年ぐらいの話で DTI のことをよく覚えています。悔しかったのは、サポートはいいぞと言うわけですけども、それは確かによくしたぞという以外に、例えば、ピーク時 4 人に 1 ポートとかちゃんと明言しているんです。明言したというのは偉いんです。おまえはそんなに投資できるのかと思った(R1)」。同じ「独立系」と呼ばれ、ベンチャー起源の ISP の間でも明暗が分かれた。DTI の凋落が始まるのはむしろ、立役者であった D1 氏が DTI を離れ、三菱電機による経営色が強まった 2000 年以降のことである。「DTI は三菱のほうが強くなってきて、D1 さんたちが抜けてしまって迷走した。並の ISP になってしまって、買い戻してまたそこに持って行くぞといったとき(2007 年)には、ASAHI ネットの方がずっと上を行っていた(A1)」。

## 7. ASAHI ネットのケース

### (1) 設立時の背景

ASAHI ネットは 94 年 6 月にサービスを開始した ISP である。前身事業はパソコン通信であるが、バックグラウンドはメーカーではなく朝日新聞社系のメディアである。88 年に朝日新聞社の『ASAHI パソコン』という雑誌の読者向けに ASAHI パソコンネットという名称でパソコン通信のサービスを無料提供していたものを事業化し、90 年に法人として独立したものである。

ASAHI ネットはパソコン通信時代から、TCP/IP と UNIX ベースのパソコン通信の基幹ソフトを自社開発し、そのグループウェアの企業向け販売ビジネスと並行して ISP 事業を運営していた。このため滑り出しは比較的順調であった。「ATSON-1(アトソンワン)という名前のサーバなのですが、メールや掲示板など今でいうグループウェア。ISP は会員制の商売なので、いきなり黒字というのは難しいけれども、最初にソフトウェアを売ってそのお金をいただくという商売と並列して走り始めたので、創立以来これまで割と最初から通期ずっと黒字(A1)」。

パソコン通信のサーバを TCP/IP と UNIX ベースで作っていたことは ASAHI ネットにとって有利に働いた。TCP/IP を採用したということは、パソコン通信時代に内製で作ったサーバがインターネットサービスでそのまま使えるということだからである。「ニフティが CompuServe のものをローカライズして、それもたぶん富士通のミニコンを使って作られたのに比べれば、我々は自主開発の UNIX サーバでインターネットの技術を使ってサービスを作っていた。だから世の中が PPP 接続になり、いろいろなインターネットのサービスを出すといったときにも、システム的にはパソコン通信の時と全く同じ ID でシームレスに移行することができた(A1)」。

ASAHI ネットはメディア会社がバックグラウンドでありながら、広告やコンテンツ事業に収益を求めるということをほとんどしなかった ISP である。2000 年にニフティが「定額 2000 円で利用制限時間なし」という形で価格破壊を起こすまでの、初期のダイヤルアクセスサービスは、各社とも利用時間に応じた従量料金制度を採用しており、価格競争というよりは、アクセスポイントの数が多く足回りの電話料金が安くてすむか、接続しやすいか、サーバからのレスポンスは早いかといったことが顧客の関心事であった。したがって、経営資源としては設備投資のための資金がより必要とされた時代であった。パソコン通信からインターネットへの移行期に二重投資が必要なかったことも幸いし、ASAHI ネットは上述のグループウェア販売で収益の下支えをしながら、あくまでも事業ドメインを接続事業に限定して顧客サービスに集中する戦略をとった

ISP である。「99 年ぐらいまではダイヤルアクセスの接続品質が差別化要因。その意味では設備産業。自分たちでアクセスポイントを打っていかにかに効率よくやるかということだった。この頃は、自分たちでアクセスポイントの設計や構築を全部やっていたこともあって、ASAHI ネットは有名じゃないけれども安く、というか普通の値段でつながりやすい、ということで割と顧客は着々と来ていた(A1)」。

## (2) 顧客満足度

前節で記述した DTI の、顧客満足度 No.1 を標榜する戦略に対して強く競争意識を持っていたのは ASAHI ネットである。「当時、お客様 6 人に対して 1 回線の電話を割り当てた。OCN はたぶん、その 3 倍か 4 倍ぐらいだった。うちは DTI の 2 倍ぐらい。もちろん集積度が上がる方が設備コストは安いけれども、当然、確率的にはつながらないことがある。そこをいかにうまく設備を増強しつつ、うまく何度も回転させて投資効率を上げるかというところ。うちはコンテンツなんか全然なかったが、その代わり接続後の通信速度、安定性、認証の速さ、メールの速さ、メールの容量という辺りはインターネットの生活必需品なので妥協しない。当時、メールの容量が無制限なんていうのはほとんどなかったと思う。余計なコストがないのでむしろそれがいいんじゃないかと、立ち位置として思っていた。運営コストは内製でやっていて規模も大きくなかったのも、ここまでは苦労しなかった(A1)」。

ところがこの戦略も、他社が資本力を擁して潤沢に設備拡充をしていた 2000 年頃には優位性に陰りが出てくる。「99 年ぐらいから 2000 年の頭ぐらいから差別化要因がなくなってきた、動画だとか、かなり無理があったような気がするけれども皆、いろいろコンテンツを入れ始めていた。何が差がつくんだというところでみなさん苦労していて、値下げもあり、1 円とかゼロ円とか。しかしゼロ円というのはあだ花みたいな感じで、電話代込みのサービスの応用でゼロ化していたと思う。だから品質が良くない。まだブロードバンド、常時接続ではなかったのも、品質の差が顧客にも伝わる形で厳然としてあった。一方、有料 ISP の中ではだんだん差が縮まってきた。大きなブランドを持っていない、広告宣伝も打っていない ASAHI ネットは苦戦した。満足度ランキングで 14 位ぐらいまで落ちた。ほかの電機メーカーやキャリア系が、相対的に粒がそろってきて特徴がなくなり、ASAHI ネットはじりじり下がっていった(A1)」。



## 8. @nifty の先行戦略

### (1) サービスブランド@nifty

@nifty は比較的好んで先行戦略を取った ISP であった。これは親会社の富士通が示した経営方針に対する意向というよりは、当時の経営陣である N1 氏と N2 氏の考えによるところが大きい。「富士通時代の僕のやり方を富士通の社長がたまたま見て使いたいと思ったんでしょう。それで「ここへ来てくれ」と言われてニフティへ行った。ちょうどパソコン通信で儲けていた成功体験から抜け切れない会社で、契約者数が減っている最中に行ったものだから、これを 1 年ぐらいでインターネットらしい会社に直さなくちゃと思っっているいろいろなことをやった。もちろん、メールはインターネット(PPP 接続)でもいけるし、当時のパソコン通信のプロトコルでもできるし、両方できる会社ではあったけど、でも、サービスではない。いろんなサービスがない。例えば、ポータル的なサービス。“チャンネルサイト” って言ったけど、1 年で 23 個か 24 個作った。ニフティ会員でなくても誰でも見に来られるものを作った(N1)。「それとこの時もう一つ大事なのは、99 年に名前を NIFTY-Serve からアット・ニフティ(@nifty)に変えたこと。人がどんどん減り始めていたからインターネットの形にしたいと思って@nifty という名前にした。サービス名もこれにしようと思って、電通に頼んで広告しちゃった。富士通に相談したら、「あ、君やっちゃったの」「しょうがないな」と。普通はああいうブランドというのは、本社が管理するということだったけれど、僕が先にやっちゃった。だけど、その名前が気に入られて「そのままじゃサービスネームにしよう」ということで、アット・ニフティになった(N1)。「その時の面白い広告が一気にニフティを変えた。それから人がワーッと増えていって、僕がいる間どんどん伸びて、しばらくずっと日本一を続けた。もちろん広告だけでは人は集まらないと思うけれども、もともとニフティというブランドがある。それが、ブランドは高いんだけど、インターネットサービスが少ないということで人が減り始めていたところに car@nifty とか sport@nifty とかジャンル別にポータルサイトを作った。加入者でなくてもそのページは見られる。インターネットそのものは囲い込むというものじゃない。だけど、@nifty というサイトのにぎやかさによってまた人が入るということはある。そこはやっぱり相関があって、この前まで減っていたのがそれから増え始めた。そのときは人数を何人使っても構わないからと、30 人か 40 人集めて一気にやった。そうしたら、会社はパッと変わった(N1)」。

### (2) InfoWeb の統合

ブランド名の変更というだけでなく 1999 年という年は、富士通とニフティ

にとって ISP 事業の運営に関する経営形態が大きく変わった年でもある。12月の@nifty へのブランド名変更に先立つ 99 年 4 月、ニフティは日商岩井との合弁を解消し、富士通の 100%子会社となっていた。このことは後に、ニフティにとっては親会社からの干渉を強める制約となっていくが、この時の合弁解消の理由を N1 氏は「主力サービスの競争軸はやっぱりインターネットで頑張ろうと富士通 100%にしてもらって、日商岩井の影響を外した。あそこについても、けんかばかりする。こんなんじゃ駄目だから買っちゃおうということで買った」と語っている。

@nifty への脱皮は、単にサービス名称を変えたということだけではなく、NIFTY-Serve と富士通本体の ISP 事業部門であった、InfoWeb(会員数 54 万人)との事業統合でもあった。「ブランドの刷新というところではうまくやったと思うのは、NIFTY-Serve と InfoWeb の統合。あれは大成功だったと思う。あれはもう@nifty っていうのはみんなすごくいい、ネーミングもすばらしかったって言ってもらえる。あの時は J 氏という社長が富士通にいて、富士通グループとして、”Everything on the Internet”というキーワードで、その中心に@nifty を据えるんだっていうことを、うわあーっと言った。それで、株価が一時 5000 円ぐらいまですごい勢いで上がった。それにうまいこと乗って@nifty というブランドを立てて、めざせ 1000 万都市っていうことを言った。@nifty という 1000 万人がいる仮想の都市を作ろうじゃあねえかって。けれども、その時は接続が 1000 万なのか利用者が 1000 万なのか、それをどうやって積み上げるかみたいなところまではしっかりしたストーリーがなかった。それでその後は、ただなんかアドバルーン的に終わってしまって、鳴かず飛ばずになってしまった。@nifty というブランドがあった割にはもったいなかったなっていう気がする (N2)」。

「富士通の InfoWeb。あれはだいぶ抵抗があったけれどニフティに吸収しちゃった。富士通側からいえば抵抗はある。だって、富士通としては

「NIFTY-Serve がパソコン通信に固執してインターネットをやらないからおれたちがやる」といって作ったわけだから。それを@nifty の下に入れて、僕が社長で全部やっちゃうというのはすごい抵抗があった。でも、それはやらせてくれた。それはオーストラリアやスペインで僕がやっていたことを見ていたからでしょうね。でも、それを越えるようなことになる、ちょっと問題で。ネットワークサービス本部の言うことを聞かないと、「君はどんどん離れていくな」なんて怒られて。でも離れていくことは本当は、いいこと。独立して、そこで採算性の取れる会社になればいいだけのこと。今はグローバルに生きていこうと思ったら、そういう覚悟をしないと。親会社なんか頼っては駄目ね(N1)」。

### (3) 定額制ダイヤルアクセスの価格破壊

@nifty がパソコン通信の呪縛から脱皮を図ろうとしていた頃、99年11月にNTT東日本および西日本がIP接続の試験サービスを開始する<sup>53</sup>(フレッツISDN)。足回り接続にISDNを使ってISPへのダイヤルアクセスを可能にする定額制の回線サービスである。これまではテレホーダイと呼ばれるサービス契約による深夜の定額時間帯以外はISPのアクセスポイントまでの通信料金は電話と同じ時間従量制であった。NTT東西自身はOCNのようなISP事業をしていないが<sup>54</sup>、このIP接続サービスは利用時間を気にしながらインターネットを使わざるを得なかったユーザーの利用マインドに変化をもたらすことになった。

2000年7月のことである。@nifty<sup>55</sup>がISP利用料金について安価なダイヤルアクセスの定額料金制を打ち出す。これがISP間での激しい価格競争に火をつけた。「そこそこ沢山のプロバイダがいつつも、そこそこ幸せに生活していた。競争もあったけれども調和がとれていた(C1)」。「僕に言わせればダイヤルアクセス時代が一番ハッピーで、インターネットを使うユーザーはガンガン増えていく、なおかつインターネットは面白いとわかってきたから長時間使ってくれる。そうすると文字通り従量制だから単金は平均でも3000円ぐらいいった(B1)」。と言われた時代は終焉する。

「2000円で時間制限なしというサービスは一番最初に僕が@niftyでやった。ブロードバンド時代が来たら、必ず定額制になっちゃうので時代の先取りとかいって。減収は怖かったがやっちゃった。あちこちから“ニフティ・ショック”とワアワア言われてあの時は大変だった。2000円で無制限にしたおかげで利益がグッと減ったけど、一方で顧客数は増えてきた。だから、必ずプラスに戻るという確信があった。その年度の3月末のうちにはプラスになった。毎日「今日何人入って、それはいくらに」と数えていた。計算してみれば、大体こうだなとわかっていてそれをずっと続けていた。何のコースに入ってきた、平均収入いくら、やめた人何人ってプラス・マイナスを毎日取る。だから、3月にな

<sup>53</sup>NTT東日本とNTT西日本による、ISDNを使った通信料定額のインターネット接続サービスの仮称(現フレッツISDN)。フレッツは地域IP網とも呼ばれ、ISPとはPOIで相互接続する。IP接続サービスをダイヤルアクセスの足回りに使えば、ISPに接続する際の通信料金が低額になるが、インターネットへの接続にはISPとの接続契約が別に必要。1999年11月に新宿区、渋谷区、大田区、大阪市北区、中央区、吹田市で試験サービスが開始された。2000年5月11日からは、市外局番03地域と大阪府下33誌に対象地域を拡大。当初、通信料金は月額8000円であったが、対象地域の拡大に合わせて4500円への値下げが行われた。

<sup>54</sup>99年7月のNTT再編により、OCNは長距離国際通信を担うNTTコミュニケーションズに承継された。

<sup>55</sup>1999年11月、NIFT SERVE、InfoWeb両サービスを統合し、新サービス名称「@nifty(アット・ニフティ)」を開始した。

りや大丈夫だという確信を持っていた(N1)。「値下げ競争はこっちから仕掛けていくということもあった。2000円で行っちゃおうと値下げしたのは@nifty。それまでは儲け過ぎだった。それより2000円でいいからもっとパイ広げようって。あのときは一応ISPとしてトップを走っていたし、プライスリーダーでもあったから引っ張っていくだけの影響力もあった。それで、一気に行こうという感じ。その時はもうDSLが出てくるというのがわかっていたので、ブロードバンドが来たときに先頭をとにかくぶっちぎりで走ろうという気があったからそういうことにした(N2)」。

しかし、自らそのような状況を作り出していながら@nifty 社内の反応は相変わらず鈍かった。「(値下げに踏み切る)それで営業を強化ということをしたのだが、中にいる人たちのマインドは、なんでこんな儲かっているのに価格を下げて競争をあおったり、もっとたくさん取ろうなんて言ったりするんだろうという雰囲気があった(N2)」。

@nifty の価格破壊に対抗して、この時点までにある程度の事業を確立していた各社が追随価格を次々に打ち出していくことで、コンシューマー顧客の獲得競争は一気に拍車がかかっていった。ここで各社が価格措置に踏み切ることができた背景には、ひとつにはそれまでに蓄積してきた顧客からの収入による原資があったことに加え、規模の経済が強く働いたことがある。「ユーザーが増えてきた96年、97年、98年と必然的にコスト効率も良くなるので、競争も生まれていたが、必然的に価格は下がっていった。コストが下がるので価格を下げる余地がある。うち(So-net)もキャリアほどではないが、例えばルータでもある程度の規模が集まって大型のルータを入れると、単体コストは高いがコスト効率はよくなる。最初はベッコアメ、リムネットがターゲットだったけれど、それこそ NEC、富士通、NTT がビジネスを始め、勝つためには価格も競争力があるものにしていかなきゃいけないし、下げ余力があるので皆さんどこも価格を下げていった(S1)」。

## 9. ASAHI ネット

定額制のダイヤルアクセスをめぐる価格競争は否応なく過熱する。月額使用料は各社2000円を割る水準で推移していた。ここでさらに一石を投じることになったのは、それまで「我々は広告モデルもなく会員からお金を頂いての商売なので、基本的に利益が出たら、それは顧客に還元する。やむなく価格競争にも入っているが、新規獲得にほとんど力を入れない。新規獲得にお金をかけるぐらいなら、今いていただいている顧客にちゃんと還元をしよう(A1)」とい

うリテンション型の戦略を取っていた ASAHI ネットである。2000 年 1 月の時点で、契約者数において ASAHI ネットは@nifty とは約 25 倍、BIGLOBE との間では約 20 倍、上位 2 社とはかなり水が開いた第三位だった OCN とも約 5 倍の差があった<sup>56</sup>。ASAHI ネットは正面から最大手に戦いを挑むほどの原資はないため、必然的に既存顧客の囲い込み戦略を取らざるを得ないところであった。月額収入によるベースロードがあるとはいえ、派手なマス広告や代理店手数料などにはそれほどのコストをかけることができない。ASAHI ネットとしては「あっ、なんだ、いつの間にかあっちのほうが安いじゃないか、ということが発生させなければいい。「他が下がったら、もちろんそれより下げます。だから安心してずっと使っていていただければ、そんなにきよろきよろしないでも絶対損はさせませんよ」ということで少しずつ下げていく。BIGLOBE、nifty などの大手が、お互いに相手の顔を見て下げるというやり方とは違う(A1)」という方策に集中せざるを得なかった。それがフレッツ ISDN の登場をきっかけに変化する。「各社の差異化要因がなくなって苦戦しているところで救世主になったのがフレッツ・ISDN。99 年 11 月に IP 接続サービスがスタートし半年間試験サービス。最初は 8000 円の定額だった。それが 00 年 5 月に 4500 円に下げて本格サービスになった。そのとき他社が ISP 側の料金を 1800 円ぐらいで対応していたところを 450 円の、ダイヤルアクセスの中で一番安いメニューで対応した。対応するなら、その値段で出さないとあまり面白くないなと思って。これは顧客から見て、ISP と足回りの合計が 5000 円を切らないと意味ないんじゃないのという方から発想して作った値段(A1)」。ところがこれには他社は、追従に逡巡する。「ほかもそのぐらいで来るかと思っていたら、「あれ？うちだけだったの」みたいな話だった。それでまた一挙に存在感が上がった(A1)」。それまで@nifty や BIGLOBE の価格追随者であった ASAHI ネットが、図らずもプライスリーダーになった。

「そのとき、ぷらら<sup>57</sup>がやっと 800 円。OCN なんかもっと高いのに、グループでもないうちが 450 円でいきなり出して、おかげでフレッツ ISDN が流行ったと E1 さん(NTT 東日本)が言ってくれた。当時、ぷららではなくうちのポスターが E1 さんの執務室に張ってあった。超大手と同じ値段で入ってもらうのは、理由があまりない。うちは、品質が一番いいものを作りますが、値段でもお客さんに損をさせませんというところをやって来たが、これまではプライスリーダーというより、他と比べてという感じだった。しかし、NTT がそこまで

<sup>56</sup> 基礎数値は日経 BP データボードによる

<sup>57</sup> OCN と並ぶ、NTT グループの ISP。99 年の NTT 再編時には NTT 東日本帰属のグループ会社とされ、後に 2006 年 8 月 NTT コミュニケーションへと帰属替えとなった。

思い切ったことをやるのであれば、常時接続は本来のインターネットの使い方なので、大いに乗るべきだろうと思った(A1)」。A1氏は続ける。「結果、1年で5割か6割ぐらい顧客が増え、14位ぐらいまで下がっていた満足度が半年ぐらいで2位ぐらいまで上がってきた。そこがターニングポイントだった。これまでの顧客というのはほとんどロコミ。初めて新規顧客がそれまでのストックに対してかなりのプロポーションで入った。単に安いだけで入って、品質が悪ければむしろ契約数は落ちたはずだが、何とかぎりぎりのラインを保っていたので、一番安いから入ってみようという動機の顧客がわっと来た中で、入ってみたら、安いけど割といけるじゃん、満足度とプレゼンスが上がった(A1)」。

このようにして顧客へのプレゼンス向上と並行して、ASAHI ネットはNTT 東日本との、後の接点を深めていくことになる。

## 10. IIJ

コンシューマー向けの顧客獲得競争が、差別化要因が少ない中での価格競争の様相を強めていく状況で<sup>58</sup>、コンシューマー市場での積極的な競争からは離脱し、法人向けサービスへの集中を強めていったISPがある。国内ISP事業の老舗IIJである。

「コンシューマーの顧客獲得競争が一気に過熱していく中で値下げはしたが、それはサービスに規模の経済性が働いてコストが下がるのに応じる程度。技術投資のためそんなに安くできないし、しない(I2)」。このような判断の底流には、インターネット技術の革新のスピードが早く、劇的な技術革新はこれからもまだ続くという彼らなりの「読み」と、自社の競争力の源泉は技術力だという強い認識と自負がある。実際、インタビューの中でもIIJほど「技術」という言葉が出てきたISPはない。「初めはベンチャーだったからお金も無ければ人もいないので、技術しかないという気持ちはあった。技術で勝負するんだということは外向きには明確にずっと言ってきた。特に技術優位というわけではないが、このくらいはやっていないとダメだという当たり前のレベルを当たり前前にきちんとやっていたら、そう見られるようになったということなんだろうなと思っている(I1)」。「コンシューマーへのサービス提供を全くしないというわけではないが、コンシューマーへの直接サービスよりは、ネットワークのトランジットをISP向けに売るといような、最近の言葉で言うとイネーブラーになろう、みたいな意識は明らかにあった(I1)」。「コンシューマー市場は法人向けと違い、広告宣伝費や代理店手数料などの販促費がやたら高い。軸足のピ

<sup>58</sup> 宮元(2004)参照

ビジネスモデルが違う(I2)。「一つの技術で同じようなかたちで10年サービスができるような業界ではないということがあつたら、やはり技術革新あるいは設備投資の考え方も違ってくる。次の技術開発もしないといけないし、設備投資もしないといけないし、来るべき新しいアプリケーションの状況にも応えなければならない。技術革新がまだ何段階も続く可能性があつて、しかも自分たちでサービスを開発してやっけていかななくてはならないとすると、まったく全てインフラの部分他人に委ねるとするのは危ない。それは、やはり自分たちの次のビジネス展開として問題があると思う。そうすると、そんなに安くはできない(I2)」。

このIIJの戦略転換は、他のISPも認識をしており自社の戦略との対照をしている。ただし、以下の発言からは、参照すなわち直ちに模倣・追随ということではないこともうかがえる。「人のことを言ってもしょうがないけれど、IIJというのは比較的技術の好きな連中が揃っている会社でもあるし、そういう人たちをエンカレッジしてきた会社だから、コンシューマー向けインターネットや広告が競争の方向に向かったときから、そういう競争には乗らないとって、インターネット技術を生かした全く別の手を取りだしている。ある意味では土俵を変えているという話になる。いわゆるネットワークインテグレーションをビジネスの中核に置こうと。かといってNECだの富士通だのNTTコムがやっているような大規模ソリューションをやってもしょうがない。売上の8割方はそういうインテグレーションビジネスになった(B1)」。特にコンシューマーとしてみたときにはIIJの会員というのはもう少ない。Hihoを買収した<sup>59</sup>と言っても、Hiho自体の数も大したことないし、あれでまた再びえらい力を入れてコンシューマー向けにどうこうという気はさらさらない。コンシューマー向けはもうやらないで、ビジネス向けに展開を徹底するという会社になった。「ビジネス向けOCNという意味ではIIJは敵だけれど、コンシューマー向けOCNという意味ではIIJは敵ではない(C1)」。

## 11. 常時接続ブロードバンドの時代

### (1) ブロードバンド時代の幕開け

ブロードバンド回線とは高速で大容量の通信回線のことを指すが、どれほど速くて大容量のものをブロードバンドと呼ぶかについては明確に定義されたも

---

<sup>59</sup> プレスリリース

[http://pc.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20070515/271042/?ST=pc\\_news&set=relate\\_news](http://pc.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20070515/271042/?ST=pc_news&set=relate_news)

がない。日本では一般的に、比較的低速の接続であるダイヤルアクセスや PHS などによるインターネット接続をナローバンドと呼び、ADSL を代表とする xDSL、FTTH、CATV モデムによる接続をブロードバンドインターネット接続と呼び分けている。2000 年の ADSL サービス登場が日本での本格的な常時接続ブロードバンド時代の始まりとされている。

基盤技術の変化は市場での競争にも変化を与える。ダイヤルアクセスにおける定額制をめぐり月額料金の低価格競争や、サービスメニューの細分化による「事実上の値下げ」が進行した 2000 年という年は、さらに大きな変化が訪れた年でもある。同年 10 月にイー・アクセスが ADSL のホールセール事業を開始、12 月には NTT 東西がフレッツ ADSL の正式サービスを始め、翌 1 月にアッカ・ネットワークスが ADSL のホールセール事業を開始した。本格的な定額制ブロードバンド時代の幕開けであった。

「インターネットが人々の意識上インフラだということになったのは 99 年から 2000 年頃。専用線インターネットからデータセンタにサーバが移り始め、データセンタ専門ビジネスが出始めた。楽天等のマーケットが開花し、昼間に IX(インターネットエクステンジ<sup>60</sup>)を止めると怒られるようになった(R1)」。

## (2) ADSL はつなぎのサービスか？

「ADSL はソフトバンクや Q 氏のような NTT 離脱組ががんばった。スピードより常時接続であることがステージを生み出すという話があったが、NTT はクオリティにこだわる、安くすることは嫌がる文化的葛藤があった(P1)」。「NTT は、本当は DSL なんかやりたくなかったんだろうけど、イー・アクとソフトバンクがガガンと始めちゃったから、いやいや光の前にフレッツ A<sup>(61)</sup>なんていうのをやるかという感じだった。でもあれは所詮中継ぎ。僕なんかはもともと富士通時代から NTT との付き合いが結構深かったから、光には絶対変わると、それはほぼわかった。だから、つなぎのところはそれでうまく渡って、できるだけ数を押さえればまたその人たちを光に持っていける、そういうチャンスもあるだろうということを考えていた(N2)」。

NTT 東西が発表したフレッツ ADSL のサービス仕様は、下り 1.5Mbps 上り 512kbps で月額使用料金が 4800 円(ISP 側の契約料金は含まず)であった。ユー

<sup>60</sup> ISP や学術ネットワーク同士を接続する相互接続ポイントのこと

<sup>61</sup> この会話では OCN がアッカ・ネットワークスのホールセールで提供した ADSL サービスのことを指している。アッカ ADSL とフレッツ ADSL のサービス開始に関する報道発表は同日の 2000 年 12 月 19 日であるが、ACCA プランが月額合計 5800 円、フレッツプランが 6550 円という価格差があった。

(<http://www.ntt.com/release/2000NEWS/0012/1219.html>)



ザーにとっては、NTT東西への回線使用料とISPへの支払い合計額がほぼ6000円となる。ダイヤルアクセスとの価格差を見ればNTTが何を公式に言わなくとも、NTTはISDNをはじめとする光ファイバーサービスの普及に固執しており、ADSLをやる気がないと思われても致し方ないところであった。「少なくとも00年当時のフレッツADSLプラスISP料金は遥かに限界価格を超えていて、普及するわけがないと思っていた(S1)」。

### (3)ソフトバンクのADSL参入

コンシューマー向けADSL参入に先立ち、ソフトバンクは99年に東京電力およびマイクロソフトと共同で、無線(FWA)を利用したスピードネットやIPレボリューションといった事業体を通じて、法人向けの常時接続ブロードバンドサービスに参入していた。このビジネスは合弁先との関係性や技術的問題などの理由もあり、決して順調とは言い切れないものがあつたが、業界内で流動的になっていた先行ISP等の人材の積極的吸収が行われている。この多少の前哨戦を経て2001年9月、ソフトバンクグループであるヤフー株式会社がADSL事業「Yahoo! BB」を開始した。サービス仕様は下りは最大で8Mbps、上り900Kbpsで月額2280円<sup>62</sup>であった。「常時接続のブロードバンドをやる。スピードネットの頃から常時接続ブロードバンドは1980円だとH氏は言っていた。値付けの参照相手は新聞・雑誌。新聞の半額。そこにお金を払っている感覚の同じぐらいでないと、顧客はアドオンで払ってくれない。NTTはまだADSLをやっていない頃、国内に参考はなくVDSLをやろうと韓国のDSL事業を見学に行ったりしていた(G1)」。

### (4) Yahoo! BB に対する他社の当初の反応

Yahoo! BBが発表した月額2280円という金額は、それまでの約6000円に比べて破格であったため市場では驚きを以て迎えられたが、ISP各社の反応はそれに比べればまだ冷静であった。「Yahoo! BBは値段の出来上がりは衝撃的だけでも、計算としては全然驚きはなかった。200万人のユーザーをあげますよと言われれば作れるから。ただHさんは、当時まだADSLが数十万人で、この値段で最初からいくというところはISPではないなと思った。加入顧客から月額料金をもらって、それをうまくマネージしてサービス提供して、利益が出たらそれをインフラの増強と値下げに使って穏やかに成長していくというモデルとは違う。ここまでの線に顧客が積みればペイするから、どかんとまずキャッ

---

<sup>62</sup> ADSL 接続料(月額990円)とISP接続料(月額1,290円)がセットになっており合計2280円。

シュを投入して、5年赤字でもいってというやり方は、僕らはできない。そこはすごいなと思った。しかし、コンタクトセンターやオペレーションなどの顧客周りはそんなにうまく立ち上がらないだろうから、静観しようと思っていた(A1)。「Yahoo!BBの参入、最初は様子見だった(C1)」。ところが、Yahoo!BBの動きを別の意味で驚きととらえたISPがある。ADSLの当初価格は限界価格を遥かに超えていて普及するはずがない(前出)と考えつつも、対外的には「自社は足回りの戦争には参入しない。ADSLは高みの見物で、どこか勝つところに乗る」という発言で保守的な動きを取っていると見せていたSo-netである。

### (5) So-net

「衝撃的な安値ということでソフトバンクがYahoo!BBを出したが、実は彼らが出した値段は我々にとっては別の意味の衝撃だった。我々がエンド価格をこのぐらいにしたいと、ホールセラーと交渉していた価格とほぼ同じだったから(S1)」。つまり、仮にソフトバンクがこのタイミングで2280円という価格を出さなかったとしても、水面下では遠からず価格破壊がおこる、その動きは進行していたということになる。「ソフトバンクのプレス発表がたぶん6月。そのときには、実はアッカと組んだSo-net ADSL 廉価版というのがもうできていて、1週間ぐらい遅れてアッカと共同でプレスした。価格もほぼソフトバンクと同じ。完全に同じ価格にはできず、ちょっと高かったが出した。サービスインの時期はソフトバンクとほぼ一緒(S1)」。

このSo-netの動きの背景にはISPの競争だけでなく、ADSLのホールセラーであるイー・アクセスとアッカ・ネットワークスの間でのシェア競争がある。多少先行していたイー・アクセスは、価格交渉を持ちかけたSo-netに対して「無茶言っちゃいかん。ADSLは設備産業なのだから徐々に広げていくもんだ」と、全く取り合ってもらえなかった(S1)」という反応を示す。そこへ、自社の戦況不利と見たアッカ・ネットワークスがSo-netの提案に乗った格好である。「そんなこともあってアッカが乗ってくれた。条件はイー・アクセスじゃなくて、アッカを売ってくれ、と(S1)」。

ADSLがもたらすビジネス上のメリットに気づいて早くから積極的に動いたSo-netにも、インフラより上をやると考えていた当初からのビジネスポリシーを変えるかどうかについて、社内ではSo-netなりの逡巡はあったという。

「ADSLのホールセールが出てきたとき、我々自身もやるかという話もあった。けれどもやっぱり自分たちで設備を持っちゃ駄目だ、と思った。アッカもイー・アクセスもやるということでは複数社がある。だからやはりインフラには手を出さず、マルチキャリア戦略だと思った。使えるところは使うということでア

ツカもイー・アクセスも使い、自分たちの商品としてワンストップで出すことを始めようと。しかし最初はユーザー数がないので、ホールセラーの卸料金も高い。我々もフレッツ ADSL よりは、ワンストップになる分努力はできるけれども、まだまだ劇的には下げられないということではいたが、「ある値段までに下げれば、絶対にユーザーはつく」という思いがあった。だからアッカやイー・アクセスにはそういう思いを伝えつつ交渉した。だけど、なかなかうまくいかなかった(S1)」。こうした状況の中で、先に交渉に応じたのがアッカ・ネットワークスだったのである。

ISP にとって、真の ADSL 競争の始まりは心理的には So-net のこの行動によるものであったと言える。ASAHI ネットの発言が当時の各社の心理的状况をよく表している。「実は Yahoo!BB でなくて So-net。あれが、たぶん他の ISP にとっても一番のエポックだった。Yahoo!BB が発表した価格はあまりにかけ離れていたから、あのとき Yahoo!BB は世間からは色物扱いされていた。

Yahoo!BB だけであれば「ああ、あんな安いのは何かあるよね」、「あれは ISP じゃないから」ということが言えた。あんなに爆発的にいかなかった可能性もあった。しかし、Yahoo!BB を追い掛けるようなかたちで So-net が行くと、さすがに他の ISP も相手をせざるを得ない。もうそこは値下げで対抗。うちは、イー・アクセスと組んで 100 円刻みで毎月、料金が変わっていたと思う。アッカはいろいろな ISP と組んでいた。それなのに、いきなり So-net でぼーんと安いのを出してしまったものだから、ここは混乱した。あれは何なんだと。なぜあんな値段で出せるんだと。皆、アッカから仕入れていたから、おかしいじゃないかと(A1)」。これに対する So-net 側の述懐がある。「(モデムの無償ばらまきをやった)ソフトバンクほどではなかったが、何を考えとんじやと結構周りから責められた。01 年 02 年にかけて@nifty、BIGLOBE、それに当時 NTT コム自体はアッカに出資をしていたけれど、それでも OCN にはかなり怒られた(S1)」。

## (6) 収益構造の変化

So-net の行動について、各社が激しく反応したことにはいくつかの理由がある。一つには、定額制常時接続によるコンシューマーのネット利用の態度変容に拍車がかかり、かつてない市場拡大が過熱の一途をたどったことである。この表裏には並行して、楽天やアマゾンなどのイーコマース専門ビジネスが軌道に乗り始め、ニュースや日記などの個人向けサイトが次々に開花し、インターネット市場全体が格段に飛躍していったことがある。顧客獲得競争は低価格競争と代理店手数料競争という形となって激化した。しかし ISP が震撼した最大

の理由は、ADSL サービス提供を境に ISP の収益構造が大きく変わったことにある。

ダイヤルアクセス時代は、足回りの接続インフラが NTT 東西のタリフが適用される電話回線のため、顧客がどの ISP を選択しようが電話の基本料金部分についてはイコールフットイングであった。どこで ISP をやろうが電話料金は変わらない。ところが ADSL では、足回り部分は NTT の電話回線に任せておいて ISP 自身がアクセスポイントの設備投資をするというこれまでの形態とは異なる。制度上 ISP との一体契約による提供ができない NTT 東西のフレッツ ADSL<sup>63</sup>を除けば、ISP がイー・アクセスやアッカ・ネットワークス等のホールセラーから回線の卸を受けて(実際には回線借用)顧客に販売する形になる。この場合はより多く仕入れれば卸価格が安くなるという図式が成り立つため、顧客ベースの大きい ISP には規模の経済が働き有利となる。逆に顧客ベースがそれほど大きくない ISP にとっては、ここから先の競争はこれまで以上に苦しくなることを意味していた。「So-net の呼び水で皆値下げしているけれど、ここで利益は薄くなった。毎月のように 100 円ずつ下げているので、コールセンターも値段が覚えられなくなって大変。ダイヤルアクセスは、1 万人でも黒字は出せるが、ADSL となると 5,000 人ではとてもじゃないけどペイしない。半年か 1 年か、もしかすると 1 年半ぐらい先のフォーキャストの値段を、ぐっと持ってきて出しているから、そこで各社とも疲弊したと思う。ISP の淘汰がそこで進んだかもしれない。地域でやっている地域 ISP が厳しかったと思う(A1)」。

ADSL 価格の模倣・追随は、結局底を打つまで続けられることとなった。また、テレビ CM などの広告宣伝や家電量販店店頭での派手な顧客獲得合戦が繰り広げられたのもこの頃である。利幅が薄くなり、大規模なキャンペーン原資を持たないために経営の継続が難しくなった小規模の ISP の撤退や大手との統合の流れが加速した。当時を述懐しての各社の発言は以下の通りである(順不同)。

「我々としては Yahoo!BB には完敗したが、あの廉価版 So-net と Yahoo!BB に追随せざるを得ず結局、価格がその辺に落ち着いていく。そのぐらいの ADSL が出たことで、本当の意味でコンシューマー向けインターネットが日本で普及したと思っている(S1)」。

「ソフトバンクは当時の Yahoo!BB のパラソル部隊の販促とか、品がいいのも悪いのも含めていろいろあったと思うけれども、やはりそこで大きなキャッ

---

<sup>63</sup> フレッツ ADSL の場合、ユーザーは ISP 契約とは別に NTT 東西との間でフレッツ利用契約を結び、料金もそれぞれ別に支払う必要があった。一方で、ホールセラー型の ADSL の場合はユーザーは ISP との間で一体契約が可能である。

シュを用意して設備投資をしてというやり方が、これはちょっと相手としては手強すぎるなというところがあった。しかし、我々が興味があったのは実は Yahoo!BB でなくて、ここで So-net に遅れてしまったこと。それが痛かったと思う(A1)。

「Yahoo!BB の参入が大いなる改革であったことは確かで、参入なかりせばここまで他社はやらなかった。だが結局それで、薄利構造で生き残れない ISP ができた(C1)」。

「Yahoo!BB のパラソル部隊のモデム無料配布はすごかった。あれはひどいなと思った。広告も広末涼子を使って。こんなやり方があるんだと本当に思った。既に日本テレコムに営業譲渡されていた AT&T ワールドネットは顧客層が完全に異なるので影響はなかったが、ODN の方はプーさんメール<sup>64</sup>を出したりして顧客獲得もしたが、結構な打撃を受けた (O1)」。

「初めの 5 年はある程度設備拡大もしていったが、それから後の 15 年は料金値下げにどう対応するかばかり。まともな戦略なんていうのはなかった(B1)」。

ADSL 以降、ISP にとっての市場競争にはキャリアの代理戦争のような側面がある。ADSL キャリアがそれぞれシェアを取り合っているということは、ISP の側から見ると仕入れ先の選択を迫られるようなものである。ダイヤルアクセスの時代には、ユーザーの目にさえとまれば、どの ISP も選択肢から漏れるということはなかったものが、ADSL の場合は ADSL キャリア(ホールセラー)の側がユーザーに先に選ばれてしまえば、ISP の選択肢はそれに紐づく形となる。例えばソフトバンクが選ばれれば必然的に ISP は 1 社であり、仮にある ISP がアッカとイー・アクセスのどちらか片方からしか仕入れていなければユーザーが別の ADSL キャリアを選んだ瞬間に、その ISP は選択肢から消えることになる。「ISP としての競争の前に、まずアクセスラインの事業者の競争があって、それをクリアして初めてお客さまは ISP を選んでいただけるわけ。そうすると、キャリアとはやはり組まざるを得ない。キャリアの地面の取り合い、陣地の取り合いに ISP もある程度荷担しつつ、でも、片一方だけではなくて、一応二つ、足を置いて見ているということをやりに続けてきた(A1)」。

激しい競争を生き延びながら、ISP は ADSL の登場を境に足回り回線を仕入れる立場になり、ISP の主業務は設備投資から、基本的な役回りは新規顧客の獲得と既存顧客のサポート、さらにそれらを満たした上で必要に応じた上位レイヤサービス提供へと変化していくこととなった。

---

<sup>64</sup> ODN が 2002 年 7 月に提供開始したメールアプリケーション。2007 年に提供終了。

## 12. 電話会社の代理戦争 IP 電話セット

ADSL を巡って ISP 各社が火花を激しく散らし始めた 2001 年、電話サービスを提供する通信キャリアにとっても、一般固定電話の世界に二つの大きな変化と競争が起こった。優先接続サービス、通称「マイライン」における固定電話顧客の獲得競争および IP 電話(Voice Over Internet Protocol; VoIP)の登場である。

優先接続サービスとは、固定電話の市場競争促進のために郵政省主導で行われた、NTT 東西・コミュニケーションズ、KDDI、日本テレコムなどの電話会社による、固定電話の顧客の獲得を巡っての闘いであり、各電話会社は文字通り全精力をあげての死闘を全国規模で繰り広げることとなった。この時に登場したのがマイラインとインターネット接続サービスのセット契約、いわゆる「マイラインセット」である。これには「キャリア系」ではない ISP は対抗手段を持ちようがなかった。「セットで申し込むと安くなるという電話とセットの ISP 契約。固定系のキャリアが、このときから最大のライバルというよりは脅威になった。ADSL にしろダイヤルアクセスにしろ、もとは電話そのもののインフラ。だから、彼らは電話と抱き合わせという手に打って出られた。インターネットはビジネスになると思ったのだろう。我々自身高いと思っている ISP と、そうでなくても高い固定電話を抱き合わせにされて安く見せられると、これはもう対抗手段はない。キャリアにとってのメインアジェンダはマイライン競争。キャリアは明らかに ISP など眼中になくてやっていたと思っている。プレフィックス電話を売るためにインターネットをサービスで付けているという感覚に近かった。今の電話が適正な料金で売られているとすると、「ISP 料金をただにしているよね」としか見えないようなサービスだった。電話料金とは関係のない光アクセスが出てこなかったら、我々は駄目だったかもしれない(S1)。「キャリア系は、固定電話とセットを出したり、IP 電話が出てきたり。電話セットは、キャリア系でないところからすると、基本は NTT と組むしかなかった。家電量販では DION、ODN がマイラインでチャンネルを取っていた。店頭で ODN のプーさんがいっぱい並んでいたのも、新規獲得という意味では普通の ISP は苦しかった。キャリア系でない ISP からすると、マイライン競争は早く終わってくれないかなあと。正直、打つ手がなかった。マイラインは、電話会社が疲弊して立ち消えになったので、幸いそんなにポイントにはならなくて済んだけれど、あれがそのままうまくいってしまうと、キャリア系に席卷された可能性はあった(A1)」。

一方、IP 電話とはブロードバンド網を使った VoIP 技術による音声通信で、これまでの固定電話と比較して安価であることが謳い文句であった。現在、電

気通信事業法および電気通信番号規則の条件を満たす IP 電話網には、通常の市外局番 (0AB-J) の割り当てが認められているものと 050 の識別番号が与えられているものがある。通常、ADSL を用いる IP 電話は、従来の固定電話並みの通話品質を表す「クラス A」の条件を満たさないという理由で 050 の識別番号の割り当てられているものが一般的であるが、先に立ち上がってきたのが、この 050IP 電話である。

しかし、当初より IP 電話は品質と機能および提供地域に関わる問題については、相当の混乱があった。ISP 側から見た場合には、付加価値機能として IP 電話をセット提供しようとするには条件が複雑になりすぎたのである。特に、電話会社とは等距離外交を望んでいた「キャリア系以外」の ISP にとって、これは攪乱要因となった。「IP 電話は ISP としては振り回された感じ。散々苦勞してやっと体制ができてきたと思ったら「はい、ひかり電話(NTT 東西が提供する 0AB-J の IP 電話)やります」と、本体(NTT 東西)が出てきた。当然もめた。折角 050 でいろいろなプランで差別化を考え、一生懸命作ったら最後は本命が、しかも 0AB-J で使える IP 電話が出てきた。それはもうがっかり。何だったの、みたいな。日本の IP 電話はメッセージングの仕組みというよりは LCR<sup>65</sup>に近い使われ方をした。安い電話。そういう意味ではマイラインを引きずっていた。マイラインを引きずっていたのに、ISP のサービスにしていたので、そののねじれがかなり無駄なコストを、日本のインフラとして払った。ARPU<sup>66</sup>を上げるサービスといえば聞こえはいいが、ほとんどが電話会社のインフラだから ARPU は上がるが、ビジネス上何も面白くない。回収の代行をしているようなものだった。今はひかり電話が大本命であり、ADSL 以外で光のアクセスに対してほとんどの ISP がひかり電話をメインに出しているので、その混乱も幸いなくなってきた(A1)」。

当の「キャリア系」ISP にとっても、事情は似たようなものであったかもしれない。マイラインセットは、表層的には新規契約の獲得の謳い文句として効力があつた可能性は高く、ISP 事業における顧客獲得競争の局面では顧客誘引上、有利に働くことはあれ、不利に働くことはなかった。その意味では福音であつた。しかし長期的には、本業の固定電話の方が疲弊したことで会社全体としては屋台骨が傷む結果を招来する結果となつた。また、IP 電話の提供方法が 050 方式と 0AB-J 方式を挟み楽屋裏が混乱したことは、キャリア系 ISP にとってもまた同様であつた。ただ、以下のようなエピソードはキャリア系 ISP の

---

<sup>65</sup> Least Cost Routing の略。電話のユーザーがダイヤルした電話番号に応じて、最も通話料金の安い電話会社を選択するシステムおよび装置を指す

<sup>66</sup> 月平均顧客単価(Average Revenue Per User)

OCN ならではのものである。

「あるとき、業界団体などで交流のある ISP 同志の間で、これ以上の度を越した値下げはもうやめたいものだというような話題になった。それで「ポイントーク(NTT コムの電話バンドル型のサービスポイント付与)はいい？」と聞いたら皆が「いいよ」と。なぜならそのときポイントークは全然知名度がなく、誰もポイント制に関心がなかったから(C1)」。しかし、結局それが結果的に事実上の値下げ効果になった。しまったと思っても、皆、後から「やっぱりダメ」とは言えなかったという。結局、電話とのバンドル効果が出たことが勝ちを呼んだ格好に「結果的に」なった。

### 13. 資本政策と ISP 統合

インターネットビジネスの創成期、資本市場はそれほど柔軟なものではなかったが、99年11月の東証マザーズ開設や2000年の新NASDAQ等、インターネット関連企業の資本調達の方法も徐々に道が開けていった。また大手ISPの場合は、資本市場での資金調達以外に資本政策においては、グループ企業間の関係をどのように保つかということがひとつの経営問題である。前項で記述した@niftyのように、グループ企業内の類似事業の統廃合が進む場合もあれば、親会社や通信インフラ事業を巡る資本関係の変化などダイナミックな動きもある。2000年以降はADSLから光アクセスへの流れの中で、インターネット新規顧客の獲得競争と並行して、各社の資本政策に様々な動きが現れ、新たな資源獲得の模索と制約への反発、とどまることのない市場環境変化への適応が進められた。この項では、特徴的な動きのあったISPについての記述を行う(順不同)。

#### (1) So-net

トラッキングストックとは種類株式の一種で、企業全体の業績とは独立に、特定の事業部門や子会社の業績に株価を連動させて利益配当を行う株式を指し、事業部門株などとも呼ばれる。発行企業は事業部門や子会社への支配力を維持したまま資金調達ができ、事業部門側も大きく事業形態を変える必要がない。日本では連結子会社の業績に連動して利益配当を行う種類株式として、2002年に施行された商法改正により法整備がなされた。子会社は親会社に対して1株1議決権で、議決権行使することができる。この日本版トラッキングストックを日本で初めて東証一部に上場したのがソニーであり、対象子会社がSo-netのソニーコミュニケーションネットワーク(現ソネットエンタテインメント)で



あった<sup>67</sup>。プレスリリースは 2000 年 11 月 20 日、発行は商法改正に先立つ 2001 年 6 月。公募価格は 3300 円、初値 2700 円であったと言われている。

「トラッキングストックというんですけど、日本で最初で最後という上場をソニー株式会社がした。アメリカでは結構一般的なんですけど、ソネットエンタテインメントの株式ではなくて、ソニーが株式を発行する。その株式はソニー株式会社の株式ですけど、ソニー株式会社の業績に連動する普通株じゃなくて、ソネットエンタテインメントの業績に連動する特殊株式。業績連動株式が発行されているので、公開会社になって上場会社と一緒に公開義務が発生するけれども、その株式の発行主体はソニー株式会社なので、いわゆる非公開完全子会社と同じ状況で公開会社にできるという手法だった。なおかつ集めた資金は、So-net に連動しているから、このために完全に使えるということになり、アメリカでは結構やる手法。「日本でも流行るぞ」といわれて、流行ものの好きのソニーがやったというわけ(S1)」。とはいえ、単にソニーが流行ものを面白がったというだけではなく、コア・コンピタンスに関する議論があったうえでの決定であることは言うまでもない。

「2001 年にソニーショック<sup>(68)</sup>というのがあるから、それからソニーもかなり真剣に集中と選択に取り組んだ。それでネットワーク事業そのものは非中核、コアビジネスではないと定義した。ただ、その割には中途半端に大きくなっていて、上場すれば 1 部に行けるぐらいの規模にはなっていたので、その解決策としてトラッキングストックをやったということ。その後 2005 年に株式の発行替えをやって、ソニーの特殊株を全部償還して、うちがうち発行の普通株を発行したのが 2005 年。完全独立法人になれということ(S1)」。

## (2) @nifty

@nifty が 99 年に日商岩井との合弁関係を解消して富士通の 100% 子会社化し、富士通本体の ISP 事業である InfoWeb を統合することによって、インターネット事業に集中したことは、前述のとおりである。So-net の親会社からの独立の動きとは逆に、@nifty は富士通の 100% 子会社化したことで、親会社からの干渉と制約をより強く受けることになった。

「日商岩井との合弁解消というか買おうということになって、確か 200 億ぐらい払った。そのことを親会社からは、「ずいぶん金を使ったよ」と思われていた。100% 子会社というのは親会社の一部だということ。だから親はこんな 200

---

<sup>67</sup>ソニーによるプレスリリース

[http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press\\_Archive/200011/00-056a/](http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press_Archive/200011/00-056a/)

<sup>68</sup> ソニーは 2001 年を境に営業利益が連続して下がり、2003 年にソニーショックと呼ばれる大幅な業績悪化を経験する

億も使った上に、さらに何を投資するんだと言う。それは本当に得するのかわかると言われる。だけど必ず得するなんて言い切れない。監視の目は厳しかった。だから、ああいう形だとやっぱり会社ってだめ。駄目というか、やっぱり独立する方法もあり得た。あの頃上場しちゃえばよかったのかもしれない。それで、そのお金を使って何かすればよかったのかもしれない。でも J 氏の思いが強くて、結局本体からの独立はできなかった。海外でやるのと違って、国内で親会社の足元で子会社経営をやるのは不自由なもの。@nifty はコンシューマー・サービスだから、親とはだいぶカルチャーが違う。マーケットが違う。本体側は NTT に向かって NTT からいくら回線を安く買うか、いかに信頼性が高いかが仕事で、その人たちに @nifty の中身のことが分かるわけない。でも、そういう構造になっていて結局それがまだ直ってないんだと思う。僕はシステム本部やネットワークサービス本部出身じゃないから言いやすかった。僕はよくけんかしましたね。そういうこと自体が本当はおかしくて、インターネットを知っているのは現場だから本部がグズグズごちゃごちゃ言うことじゃないんだけど、そっちが上位機関みたいになっちゃう。だから、そういう形だと僕は無理かなと思う(N1)。

2006 年 12 月、@nifty は新株発行により東証に上場する(IPO)。しかし、それでも IPO 株式の 2/3 は富士通が保有するという形であり、親会社との力関係にそれほどの変化は起こらなかった。「実は悔しい話がある。上場前は「旅の窓口」みたいなサイト一つ買うのでも、全部親会社にお伺いを立ててやらなきゃいけなかった。「旅の窓口」というのは三井造船が社内ベンチャーみたいにして立ち上げた旅行のユースサイトで、ある時それが売りに出た。ある条件までは、ほぼ合意が取れていたのに、横から楽天にバーンと破格の条件で取られてしまった。結局、資金調達ができない会社は、もうこの業界ではダメだ、やっぱりダイナミックに何かをすることが判断できて、資金調達ができる会社にならなきゃだめだ、やっぱり単独上場しなきゃだめだ。それで @nifty は上場してパブリックカンパニーになった。だから、本来経営陣は自分たちの考えで企業活動をどうやって上げていくかということをやっていけばいいのだけれど、現実には 60 数%を持っている富士通の顔色を窺いながら思い切ったことは何もできなかった。それに、親の側にもケイパビリティがないからいろいろなことができるわけでもないし、株価も上がらない。そうしているうちにある種のスキャンダルが起こったり、メンツがあったりして売るにも売れなくなって

しまった<sup>69</sup> (N2)。「@niftyの上場は非常に中途半端で、株価が全然上がらなくなってきている時にやった。今は売り出した時の、1/3ぐらいでずっときている。しかも、プロバイダって今はもう、ピークは来たでしょう。大体飽和してパソコンの数も決まっている。フリーズ状態とでもいうのか、これ以上どうにも動かせなくなってしまった(N1)」。

### (3) BIGLOBE

BIGLOBEは2006年7月に、分社型新設分割によりNEC(日本電気株式会社)のBIGLOBE事業部門が分離・独立し、NECビッグロブ株式会社となった。So-netや@niftyとは異なり非公開会社である。出資比率は78%がNECであるほか、住友商事7%、大和証券グループ本社5%、三井住友銀行5%、電通5%、博報堂5%という構成であり<sup>70</sup>、2011年8月現在もこの資本構成は変わっていない。独立会社になってNECグループ以外の企業からも出資を受けているが、いざというときにはいつでもNEC本体に戻せるポジションをとっている。つまりこのことはBIGLOBEもまた、親会社からの影響を強く受けるということの意味している。BIGLOBEのケースが@niftyと異なるのは、@niftyが親会社の存在を制約的存在として認識しているのに対して、BIGLOBEもまた前節で「ウチは親会社がいろいろ足をひっぱるから、そういうこと(他企業の出資や買収など)が決断できなかった(B1)」という一方で、別の見方も認識しており、戦略の模索が続いているという点である。

BIGLOBEは従来から接続契約顧客の獲得以外に、動画を含む閲覧コンテンツの充実を力を入れてきたISPであるが、近年はさらにデバイス連携などにも力を入れ始めている。この事業行動のベースには、前出の「コンテンツへの戦力集中をすると方針を固めたのは、NTTがマルチメディアと盛んに言っていたから。当時NECの常務が「マルチメディア＝コンテンツ・映像」ととらえた(B1)」ということもあるが、本体におけるネットワーク事業の中でも特にデバイスとネットワークインテグレーションがインターネットビジネスに関わるコア・コンピタンスであり、有用な経営資源であるという考え方があり、同時にYahoo!BBがADSLに参入した際に、低価格を謳うと同時にADSLモデムを無料で配ることによってコンシューマー顧客を掴んでいったことへの観察と発見

---

<sup>69</sup> 08年3月には@nifty株はIPO後の高値から約80%下落していた。J富士通社長の後を引き継いだZ新社長はニフティの売却先を探したが、結局@nifty売却は実現せず、ISP事業以外の経営についても社内方針は反対派との間で安定しなかった。Z体制は、やがて内紛にも近い形での辞任劇へと発展していった。2011年8月現在、@niftyは富士通傘下にとどまっている。

<sup>70</sup> プレスリリース <http://www.biglobe.co.jp/press/2006/0703.html>

がある。「接続会員からの収入と広告収入の他に、第三の収益の柱を立てていく必要がある。戦略上は我々はあくまでもソフトサービス戦略なんだけど、ユーザーのふるまいをコントロールできるのはハード。だからハードとの連携をしないとイケない。特に新しいアライアンス領域は、ある程度ハード面から入っていかうかと思っている。NEC自身にそういう携帯あるいはパソコン部隊がいるわけだけだから(B1)。「Yahoo!BBは実に戦略的。特にADSLが単なるサービスじゃなく、ADSLモデムというハードでもユーザーをくくりつけにしちやたつてというのが実に立派(B1)」。

しかし、ここにも自社製品を売りたい親会社と、基本的にはユーザーにはメーカーフリー・デバイスアンバンドルでサービス提供をするISPの事業性との間での相克がある。「親会社はやっぱり経営資源。でも矛盾があつてなかなか難しい。NECの携帯部隊にしてもパソコン部隊にしても、BIGLOBEとだけやっついていいことはない。BIGLOBEとだけ組んでBIGLOBE特有スペックなんて絶対作るわけがないし、こちら側も組む相手はNECグループの中だけである必要は全然ないんだよね(B1)」。

そうは言いながらもBIGLOBEの場合は、他のISPとのアライアンスを組むことが親会社のハードウェア部門を巻き込むことに一役買い、反面、他社ISPの中には広告事業についてはソフトバンク対抗軸に乗って、BIGLOBEと組む所が何社かはあるのではないかという「読み」が現れる。

「これはネット広告についてだけの話だけれども、ネット広告のシェアはトップのYahoo! Japanと我々との間には、少なくともシェアで30倍、利益では100倍の開きがあると言われてる。これでは競争といったところで、まるで横綱と序の口以下。とても1社では太刀打ちできない。<sup>71</sup>Yahoo! Japan対抗のネット広告について、想いを共通化しているBIGLOBE、@nifty、OCN、So-net。この辺がメディアレップ(ネット広告の販売代理店)を共通にして広告の共同露出を行い収入をまかないたいと考え、ひとつのグループを形成している。

Yahoo! Japanのおかげ。Yahoo! Japanがいなかったら間違つても戦略提携なんてしない。提携したところで、言っちゃあなんだけど悪く言えば弱者連合で、序ノ口が集まっているようなもので、意味がないとは言いたくないけれどそれに近い。だけど、やらないよりはいいと。その一方で、NECのハード側を巻き込むためには、他のISPと一緒に連れてくることのできるかという話になる。だから戦略アライアンスというのはますます重要になってくる。本当は何も、NECグループの中だけである必要は全然ないんだけど、強固なタイアップを図り、新しい土俵づくりをやっていく戦略をとりはじめつつあるというわけ(B1)。

---

<sup>71</sup> 宮元(2009)参照

親会社からの干渉問題がないとは言えないとしつつも、他社の状況観察をも通じて、親会社との関係性についての BIGLOBE の考え方には揺らぎがある。「まあ NEC のメーカーとしての力も多少は使えるし、それはやっぱり経営資源。BIGLOBE としては NEC グループから本当は独立したいんだけど独立しない方がいいなあと考えてんの。経営資源としていかに有効に使うかが今、一番焦眉の急。広告周りのこの勝負がつくするには、そう 1 年や 2 年ではなかなかいかないから。うちなんかはもう会員収入比率は 6 割切っちゃっているわけだけど、ただいずれにしてもベースロードとしては会員収入が一番大事。IIJ はもう法人ソリューションビジネスの方へ戦略転換していったから、会員収入は 2 割以下。@nifty なんかはまだ 8 割ぐらいが会員収入。だからなかなか大変 (B1)」。

#### (4) ソフトバンクと ODN

ソフトバンクグループは、非常にめまぐるしく資本関係を変化させることが特徴である。グループ企業数も多く事業内容も多岐にわたるが、本章ではそれらを全て追跡することは主旨ではないため、インタビューの中で話題になった ISP 事業に関連する主要な事項のみに絞って記述することとする。大きくは以下の 3 社、2007 年に Yahoo!BB を主業務とする BB テクノロジーと旧ソフトバンク BB が合併してできたブロードバンドインフラ事業の「BB テクノロジー(株)」、2005 年に ODN と JENZ Spinnet(前身は AT&T ワールドネット)を保有していた日本テレコムを買収し 2006 年に改称した、固定通信事業が主業務の「ソフトバンクテレコム(株)」、日本テレコム系の携帯電話事業 J-フォンとそれを 2001 年に買収したボーダフォンを母体とし、同じく 2006 年に改称した「ソフトバンクモバイル(株)」が取り上げられる。以下のインタビューに見られるように、事業の現場の意識は基本的にはそれぞれ独立しており、管理職などの多少の人的交流はあるにせよ、業務もそれぞれ別建てとなっている。「今はブロードバンドと固定と携帯、完全に分かれている状況。社員は中で兼務、兼務で入り繰りをしている。管理者というレベルではシナジーでやらせたりはしているがバックヤードも基本的には別々。もう会社はそれぞれなので、ソフトバンク BB はソフトバンク BB として Yahoo!BB サービス、テレコムはソフトバンクテレコムとして ODN サービスというかたち。会社で分かれているので、カニバリゼーションは大してない。ODN は規模もそんなにいっぱいいるわけではないので、あまり気にしたことはない。Yahoo!BB からすると、ODN なんて別に眼中にないという感じなのかもしれない。合併しても価値が見いだせないから、別に何もしないんじゃないかな (G2)」。

一般的に、ISPが他のISPを買収したり統合したりする場合には、それによって契約顧客のベースを拡大して規模の経済を働かせたいというモチベーションがあったり、同じグループ企業内でのカニバリゼーションや二重投資を避けるという意味があったりするが、ソフトバンクグループの場合は、買収は別のところに理由があったと考えるべきである。

「ODNを買ったというより、テレコムを買った。ODNはくっついてきただけということ。

もともと固定は欲しかったんでしょう。ブロードバンド回線の会社があって、固定事業をやっているテレコムがあって、モバイル。要は、この3つをやりたかったからではないですかね。ODNはおまけ。そこが欲しかったんじゃないと思う。だから、すぐに「おとくライン<sup>72</sup>」という格安の固定サービスを始めた。競争相手は固定同士だからNTT。しかもNTTコミュニケーションズではなくて東西会社。ISPの顧客獲得競争というところで、数が必要だったら買えていたのではなかったと思う(G2)。

買われた側のODNも同様に答えている。「コンシューマーとか全く関係なく、H氏は固定事業が欲しかった。テレコムの電話。全てのインフラをソフトバンクとして持つというのがまず基本方針にあり、携帯でボーダフォンを買ったように。だからODNが欲しいと言われたこともない。コンシューマーISPだけで生きていくつもりは全くなく、ADSLも単純にとっかかりなだけ。それと、当時のソフトバンクBBは法人営業がなかったから、テレコムの法人の営業力と法人ユーザーが欲しかったということ。JRの基盤があって、国の基盤があってやっぱり国なんですよね。法人の話となると、当時の言葉で言うと、信頼感とかそういうことはよく聞こえていた(O1)。

同様に、コンテンツ事業のYahoo!Japanに対しても完全な他事業者を見る意識と変わりがない。「Yahoo! Japanは全く別。100パーセント子会社でもないので本当に別。例えばBIGLOBEとか@niftyだとコンテンツもやるし、ISPの接続サービスもやるという、そこは一体で見ているようなところがあるけれども、ソフトバンクグループの中でそういう考え方というのはなかった。ポータル事業をやって、結局どうなんでしょうね。見ていて大変だろうなと思う部分はなんとなくある。IIJもDTIもそうだけれども、もともと自分がいたスピネットはコンテンツをやっておらず、本当に回線事業に特化したISP。その上のレイヤでビジネスをするというのは、売上はともかく、利益を出していくというのはすごく難しいんだろうなと。@niftyの売上などを見ていてもああ、こんなだと意味ないなと、ちょっとびっくりするぐらい(O1)。「日本テレコムを

---

<sup>72</sup> NTTの通信設備を通らずにユーザー同士を繋ぐソフトバンクテレコムの直取電話。

買収してやはり、それなりの借金を抱えることになる。借金を返すためには会社の中を健全化、スリム化して、体力をつけなくてはということで、社内のコストを下げていかないといけない。最初なんかもう真っ赤っかだもんね。人件費の塊みたいなコールセンタは、ものすごくコスト圧縮をかけた。それで2005年、2006年ぐらいからやっと業績が上に出てきた。もう言えないぐらいにものすごく真っ赤っかなんで、そこはたぶん想像だけどYahoo!Japanの広告が下支えしたんでしょうね。あの当時、本当に普通の経営っていうか、株式会社だったら、たぶん社長は首を切られてしまうだろうね。だって、2年も3年もずっと赤字なんだから(G2)。

まるでおまけのようだとわれながらソフトバンクグループ傘下に入ることとなったODNは、ここで決定的な凋落を迎えることになる。「技術革新的なことというのは、こっちに来てからできなくなってしまった部分は確かにある。設備投資も、グループとしてどっちにかけるんだというのがあるし、Hさんにとってお財布は1個。いろいろあって、そうそう設備投資をしなくなった時期もあり、ODNは他社から遅れて今一步後ろを行っている感じ。他社とは、いわゆる当時ODNがコンペティターとして見ていたOCN、ぷらら、BIGLOBE、ニフティ、So-net、いわゆるwithフレッツ(後述)をやったところやKDDI。彼らがいろんなコンテンツサービスとか、ブログサービスとか、どんどん出していった一気に変わったときがある。その頃ちょうど合併だったので、このあとに停滞した。回線まではずっと一緒にトップを走ってきたと思うけれども、別にYahoo!Japanもあったので、コンテンツはODNはやりたくでもできなかった。それはちょっと寂しかった。合併前には、2002年頃からディズニーのプーさんを使って連動したメーラーをCD-ROMで出していた。だからプーさんメール、イコールODN、ODNイコール、プーさんメールみたいな感じで、ディズニー層のユーザーをものすごく獲得した。それを合併した頃にやめたら、いろんなところで、プーさんメールをやめたイコール、ODNをやめた、みたいになって、すごく低くなった。いまユーザー数は減って80万人。その前までは100万以上、もっといっていた。プーさんメールだけでやめたとは思えないけれども、ソフトバンクに買収されたし、どうせ一緒になるんでしょう、とか。まだODNは生きていますよということを言いたいんですけども、それは言うことではないなと思って。そういうのはありますね(O1)。

## (5) OCN

OCNはNTTコミュニケーションズ(以下NTTコム)の事業部門の一つであり、NTTコム自体が持株会社傘下の事業会社であるため、自身が資本市場で資金調

達をすることもなければその必要もない。しかし他の ISP 同様に、会社間の資本関係から事業執行上の影響を受けることがある。例えば ADSL については、フレッツがグループ企業である NTT 東西が提供するものであること、また、設立当時のアッカ・ネットワークスには NTT コムは筆頭株主として出資を行い、役員派遣もしていたことから<sup>73</sup>、ADSL サービスの取り扱いはこの 2 社のものに限られ、畢竟イー・アクセスとの関係性は薄かった。しかし、これは特にビジネス上の表立った制約となることもなく、OCN は順調に顧客数を伸ばしていった。また、NTT 東西もアッカ・ネットワークスも、卸先としての OCN の扱いは、他の ISP とイコールフットイングの姿勢であったため、本件に関しては OCN は特段のアドバンテージを得ることもなかった。むしろ OCN にとっては、グループ企業経営の事業整理の観点から、2002 年に NTT PC コミュニケーションズが運営する ISP 事業の InfoSphere からコンシューマー向けの事業を譲り受けたこと、続く 2003 年には NTT データと NTT ドコモが保有していたドリームネットを統合し、顧客ベースを拡大したことの方が大きい。OCN は、NTT 東日本傘下の ISP であるぷららネットワークスとは最後まで市場を争う間柄であったため<sup>74</sup>、新規顧客の獲得チャネルとしては、大手家電量販店への業務委託に積極的な ISP であった。しかし、一方では InfoSphere を皮切りに、単独では経営が立ち行きにくくなった NTT 地域会社が運営する中小の ISP などをも統合・買収し、顧客ベースを着々と拡大していくことにも努めていた。

## (6) DION

DION は 97 年に DDI(第二電電(株))によって開始された、いわゆる「キャリア系」ISP である。2000 年に DDI を存続会社として、DDI、KDD(国際電信電話(株))および IDO(日本移動通信(株))とが合併してできた、KDDI(株)によって運営されてきたが、2007 年にはサービス名称を「au one net」に変更し、携帯電話事業との統合サービスとなった。

「DION, DION と言ったけれど、数的にはもう全く減少の一途。つまり DION と言う名前を捨てて au one net になって、力の入れ加減が以前と全然違う。au が中心になっていて、携帯とセットで入ったら安いですよという売り方をしている。だから DION がアドバンテージを持っているサービスは今はほとんど意

<sup>73</sup> アッカ・ネットワークスは 2005 年に JASDAQ に上場もしたが、2008 年末に NTT コムが筆頭株主の座をイー・アクセスに譲り、結局 2009 年 6 月にアッカ・ネットワークスはイー・アクセスに吸収合併された。

<sup>74</sup> 2006 年 6 月にぷららネットワークスおよび、検索サービス goo を運営していた NTT レジナントの 2 社は NTT コムの 100%子会社となった。



識されない。プロバイダとしての瞬間芸で見ると、もうほとんど DION は存在感がなくなっている。相手が業界退出せず、操業が続いていても、どこの会社を見てやっているのかというのは時間が経過すると変わる。昔は KDDI を見ていたが、今は全然見ていない(C1)。「au one net という KDDI の役員の方に、いろんなフィルタリングやいろいろな問題があるので、インターネットのガバナンスをきちんと業界で取り組まないといけませんと、話したけど、開口一番おっしゃられたのは、「うちは ISP やっていないんですよ」と。そういうビジネスユニットがありませんと言われた。もう DION という単位では見ないということ。やっているのに、という感じ(笑)。だから本当に、インターネットのガバナンスが崩れて、おかしくなったときに、言い返す主体がない(K1)」。

KDDI はまた、東京電力が通信事業に参入・撤退という軌跡を描いてきた際に、深い関係性を持ってきた通信会社でもある。これはひとえに、光ファイバー網を巡る KDDI・東京電力対 NTT 東日本の性格を帯びた動きであり、電力事業者の通信事業という面では「TEPCO ひかり」と「NTT 東日本フレッツ光」による、接続キャリアの顧客獲得競争と見ることができる。結果的には 2007 年の東京電力の通信事業撤退を受けて、東京電力系の子会社であるパワードコムは KDDI に合併され、東京電力の直営事業「TEPCO ひかり」も KDDI の「ひかり one」に統合された。さらに 2009 年 9 月には旧「TEPCO ひかり」サービスの提供は完全に終了し、現在は東日本地域における固定系光アクセスサービスは、ケーブルテレビによるインターネット接続を除けば、大きくは KDDI の「ひかり one」対「フレッツ光」の二極の構図となっている。ISP 各社は、光アクセスによるインターネットインフラについては、「フレッツ」「ひかり one」の一方あるいは両方をついでサービス提供を行う形となるが、現実的には東日本地域における光アクセスシェアは圧倒的に NTT 東日本に軍配が上がった形となっている<sup>75</sup> <sup>76</sup>。なお、この動きの陰で、かつて三菱電機系の ISP であった DTI が、2003 年 1 月にパワードコムに買収され、さらに 2007 年 9 月には東京電力の通信事業縮小に伴い、元の DTI 創業者である D1 氏率いるフリービットに TOB により買い戻されるという動きがあったことを付言しておく。

DION に代表される KDDI の軌跡は、ISP が ADSL ホールセラーから回線の卸を受けて顧客フロントのサービスを行う時代から進んで、光アクセスの時代にはさらにインフラ事業者である通信キャリアの影響が強くなるということ

---

<sup>75</sup> [http://www.kddi.com/corporate/news\\_release/2009/1208a/index.html](http://www.kddi.com/corporate/news_release/2009/1208a/index.html)

<sup>76</sup> 関西地域では関西電力系のケイ・オプティコムが NTT 西日本とシェア争いを展開しており東日本地域よりは競争が活発である。

象徴している。インフラ事業者としてのキャリアとの関係性のあり方、固定 PC によらないモバイル端末によるユーザーの利用形態の変化への対応、自社および親会社の保有資源やコンピタンスをいかに活用するかを踏まえながら、ISP 各社は生き残りをかけて事業運営のあり方をさらに複雑に模索する時代に入っていたと言える。

「DION が単独の会社であれば、存在感を失った ISP として明らかに失敗。ただ、KDDI 全体という風に考えると、もしかしたら成功なのかもしれない。KDDI は au と通信回線事業と ISP 事業を持っている。彼らが持っていないのはただひとつ検索ポータルだけ。4つのレイヤの事業の中の最強の3つを持っていて、それで勝負をかけてく時の体重のかけかたの問題。携帯を最終的に人にくっつく装置として考え、携帯を中心にして今負けているところを取り返す、ISP を全部中抜きにして一気にオセロゲームみたいに巻き返すために携帯に力を入れていると考えたら、それはそれで成功なのかもしれない(C1)」。

ここまで見てわかるように、業界内で「キャリア系 ISP」と並び称された OCN、ODN、DION の3つの ISP であるが、競争の軌跡は三者三様の結果となった。

## 14. 光アクセスの時代

### (1) 基本的構造は ADSL と変わらない

インタビュー実施時点は、インターネットの接続方式は ADSL から光アクセスへの本格移行期にある。また、技術的には IPv4 のアドレスの枯渇に伴う IPv6 への移行が、静かに進行している現在、ユーザーにとってダイヤルアクセスが定額常時接続に変わったときのインパクトほどのものはないと言われている。「ADSL から光というのは通信速度が速くなるという量的変化であって、光ならではのキラーアプリケーションが出てこない限り質的变化はない(P1)」。

しかし、2001年8月に NTT 東西が「B フレッツ」という名称で光アクセスサービスを始めて以来、ISP の接続顧客獲得の動きが止まっているわけではない。「ADSL の時代というのは、割とキャリアの代理戦争みたいな形になっていたけれど、光では、まあ、まだケイ・オプティコム の eo とか電力系が一方にはいるけれども、ほぼ、NTT の一人勝ちなので、そこは落ち着いてきたかなと思う(A1)」。

ADSL のスタート時と同様、フレッツ光も当初の月額使用料は高く、メールのやり取りや通常の Web ページの閲覧程度であれば ADSL で十分な体感速度が出るとユーザーに思われていたため、光アクセスへの乗り換えはさほど急激には起こらなかった。しかし、競争の原理にしたがって、ユーザーの支払う総

価格は徐々に下がっていった。乗り換えキャンペーンや、加入当初の数か月間、ISP側の月額使用料を無料にするといった、ADSL時代に過熱したプロモーション競争も繰り返し展開されていた。フレッツ ISDN で凶らずもプライスリーダー的なポジションを取るようになった ASAHI ネットも、他社に遅れじとばかりにキャンペーンを仕掛ける。「光も 16 年度(2004 年度)の終わりごろで、確か東の端子数で 89 万なので、3 年かかって 100 万契約も売れていない。最初、だいぶ高かったから。10M で最初、8000 円とか 9000 円とか。でも、その時 ASAHI ネットは、以前に常時接続をインターネットの本命だろうということで安くしたのと同じように、インターネット的な考え方として光はやはりいいんじゃないのということで、スタート時から半年ぐらいは無料で光をやっていた。B フレッツが始まって 2001 年の 12 月までは、ASAHI ネットは、もうオプションは要りませんと。基本サービスで使っていれば光を無料で使っていていいですよということでやった。B フレッツの料金はお客さんが NTT に払うけれども、ISP 部分の付加料金が全然要りませんということ。つまり、ADSL でいうと、フレッツ ADSL がみんな 1000 円とか 2000 円とかかかる、あそこの部分が必要ないということ。もちろん、それは競争としてのキャンペーンですけれどね (A1)」。

## (2) with フレッツの提供

ISDN や ADSL におけるフレッツ回線の利用時と同様、光アクセスにおいても NTT 東西のフレッツを利用しようというユーザーは、ISP との契約とは別に NTT 東西との間でフレッツの利用契約を締結する必要があった。月額利用料金もそれぞれ別の請求書で別々に支払うことになるのが基本である。これはユーザーにとっては不便でもあり、ISP サイドにしても、制度やしぐみに詳しくないユーザーには説明がしにくく、また開通処理や問い合わせの対応が煩雑になるというデメリットがある。そのようなところへ、好んで先行戦略を取る @nifty が、NTT 東日本にユーザーへのワンストップ提供方式を提案した。これが当時、光ファイバー網を巡って電力会社とのシェア争いを演じていた NTT 東西会社との利害関係が一致することとなった。

「フレッツ光を始めるのに、ユーザーは一ヶ所で申し込めば NTT やら ISP やらあっちこっちに言わなくていいというワンストップメニューは、“ワンストップ with フレッツ” と呼ばれている。あれは最初に NTT 東と @nifty との間で作った。というのは、以前に H 氏が DSL で価格破壊をやったじゃないですか、それで、もうみんなが右往左往して大騒ぎになった。そこでまた、H 氏が光をやるってあっちやこっちでしゃべった。それで、光であいつはまた何やるかわ

かんねえ、ひょっとして Yahoo!BB みたいなことを光でやられた日には、これはもう大変だと思った。それは NTT も同じ危機感を持っている。まあ、当時一応@nifty というのはまだプロバイダではトップクラスだったので、通信部分は NTT に契約する、プロバイダ部分はプロバイダに契約するというのはネットワークになるから、じゃあ機先を制してこれをまずワンストップにしましょうよ、と NTT 東日本に持ちかけた。取引の形としては、なかなかホールセール型にしてもらえないから、しょうがないから形だけでいいと。お客から見たときにワンストップ型に見えるようにすればいいからやりましょうよと言った。そうだそうだという話になって、NTT 東と@nifty との間でまず取り決めた。だけど当然 NTT は@nifty だけとやるわけにはいかないから他ともやるよと、うんそれはいいよ。だけど、半年ぐらいはアドバンテージくれない？みたいなそういうやりとりがあって、@nifty からスタートした(N2)」。インタビューからは、So-net もまた同様の考え方をしていたことがわかる。「光も同じ電話の競争。ケーブルテレビがインターネットを始めて、どこもワンストップ、ワン事業者・ワンサービスを始めたので、我々もお願いしたし、NTT 東西も対抗上そういうユーザーから一つの顔が見えるサービスが必要だろうということで提供していただけだなと思う(S1)」。

ASAHI ネットの A1 氏は ASAHI ネットから 2005 年に一旦 NTT 東日本に離れ、2008 年の 6 月に再び ASAHI ネットに戻るという経歴の持ち主である。

「with フレッツは、私が東に行ってからなんですけど、そこはちょうど with フレッツをやるために手伝えということもあったぐらい。with フレッツは 2004 年。NTT 側の担当は、相互接続担当ではなくて利用部門の方。あれは営業的な連携なので、東西も、いわゆる相互接続的なのというか、あまねく公平にということではなくて、一緒に販売連携できるところと手を組んでやろうよという話。それで、昔から一緒にフレッツを売っている ISP で、お互いにある程度ここと組むと売れるよねといったところを営業戦略という観点で選択的にやっていった結果。それが、今の 11 社」。

「当時東でいえば、相手は TEPCO だった。TEPCO ひかりがあって、NTT には B フレッツというのがあった。B フレッツはやはり高くて確か当時 5600 円。そこに 1800 円ぐらいの ISP が乗っていた。例えば@nifty が 1800 円で、5600 円だと合計で 7400 円。ASAHI ネットはもうちょっと安いんですけどね。一方、TEPCO は 6600 円ぐらいだった。しかも、ISP と分かれていないで一体。販売訴求上もフレッツは分かりにくいし、そもそも高いしと。それでお互いにフレッツのほうを下げろ、ISP を下げろと、こうなるわけ。つまり NTT としては、制度としてもプライドとしてもフレッツがこの値段ですと料金訴求をする。

でも、フレッツだけじゃ使えないんで、ISP 契約はお客さんが勝手にどこかで買っておいってくださいと。それが幾らかは知りませんよという売り方をしていたわけ。それじゃあ売れないだろうと。当たり前なんですけど。それで E1 さんは、いろいろな ISP からフレッツもホールセールのようなやり方で売れないか、何とかならないかという話を言われていた。でも、それをやるにはフレッツを卸に持っていかなければいけない。ISP はそうしてくれ、TEPCO と同じことをやってくれ、あるいはイー・アクセスと同じことをやってくれと言っていたんですけども、それは NTT としては譲れない、卸は駄目だと。あくまでも NTT のお客さんは、NTT のお客さんとして維持したいと。

そういうことで、ずっと硬直していたところに、たまたま私が会社を辞めて暇だったので、E1 さんのところに遊びに行って、まあ、手伝えという話。ISP とも話ができるだろうということ。

それで結局、@nifty なんかも協力してもらおう落としどころは、物は別でいいと。ISP は ISP、フレッツはフレッツなんだけど、もう一緒に売ればいいじゃないかと。値段も、足した値段を訴求して、だから、フレッツは幾らですから ISP はわかりませんではなくて、ちゃんと 116 とかでも ISP と込みで幾らですと言えるようにすればいいだけでしょうということ。with フレッツというのは実は売り方の問題。ただ、それで売るためには、お互いのコールセンターでもちゃんと意識を合わせておかないといけないし、受けたオーダーをちゃんと連携して、お互い齟齬がないようにしなければいけないという、データ連携の話と売り方の話。申込書がワンライティングで、請求書は NTT の請求書が払い宛て変更で ISP の方に行く。ユーザーへの請求は ISP から行くという形になったので、お客さまからすると、TEPCO ひかりと同じように、B フレッツくださいと言えば、ISP も含めて買えるという状態が作れたのが、with フレッツ。そのタイミングでフレッツも下げて、ISP も結構値段を下げたので、当時 6400 円ぐらいで、ちょっと TEPCO をくぐって安くなった。あの頃、ソフトバンクに光アクセスはない。ソフトバンクは、次はモバイルかなとか、光かなといいながらも、ADSL が割と順調で 400 万に乗って一息ついていた。確かに with フレッツをやる直前に、ソフトバンクが光をやるという噂が流れた。実際値段が出たわけじゃないけれども、影の脅威としてはそれが幾らで来るんだというのが、わっと広がった中で、とにかくフレッツもすぐ出せということになったのは確かにあった。ソフトバンクは光をやるぞというのは、確かに言っていたし、それで実際、少し出たけども、すぐやめたという感じ。イー・アクセスでも、ソフトバンクでも、それは、民間が 1 社で光のインフラを打てないことは、それは、そうですよね。無理。それで、ADSL はもっとぜんぜん安い

から対抗の相手は TEPCO」。

意外なことに、NTT 東西とはグループ会社であり関係性が近いため、with フレッツに積極的かと思われた OCN は開始が遅い。開始の日付を追ってみると @nifty→BIGLOBE→So-net→ぷらら→OCN の順で、最大手の中では OCN は最後である。「NTT 東西が、自分たちの ISP 契約を売ってくれると思った人たち(@nifty, BIGLOBE など)は with に熱心だった。けれども、うちはすでに東西に代理店手数料をガンガン払っていて、これ以上払いたくなかった。これ以上はペイしないのでやりたくなかったが、販売の現場から「顧客の、OCN から他社への乗り換え理由が“光への乗り換え”なので、やってくれないともたない」と言われて踏み切ることにした(C1)」。単純にグループ企業同士であるという理屈だけでは事業判断は決しないということの一つの証左である。

ここで、@nifty や ASAHI ネットが影の脅威として認識していたという、ソフトバンクグループ側の談話を記述しておく。「ずっと前から自前でネットワークを、電柱の上に光ファイバーを張ってでもやろうかという話はあった。僕らはもう本当にインターネット生まれのインターネット育ちで、ソフトバンクの根底にあるのはネットワークはイーサネットでいいじゃない、と。でも本筋論で言うと、やっぱり光ファイバー。やりたかったのは FTTH。ただ、NTT とは方式の考え方が違う(G1)。「1回やってやめているのは、採算性の問題。もちろん NTT の台を使ってやるということまで考えたし、本当に光を自前で張ったらいくらかという計算なんて、いままで何十回、何百回やっている。本当にもう、それこそ僕らはスピードネットの時期ぐらいからそんな話はずっとしている。それはもう、ものすごい金額(G1)。「自前の Yahoo!BB 光サービスというのを立ち上げてやったけれど、採算が合わない。我々の事業としては成り立たないねっていうので、2008 年か 2009 年で撤退していった、もうほぼゼロに近づいている。今はそういう方たちに、BB ISP と我々は言っているけれど、フレッツのインフラでいいです、Web と ISP サービスだけ使ってくださいと言ってどんどんバイブレーションをかけている。フレッツを使ってもいいけど、フレッツの OCN に行かないで Yahoo!BB サービスをそのまま使ってくださいと。いわゆる BB フォンと言われている、うちのお客さま同士はタダというものだとか、あとは当然、OCN やフレッツにもあるけれど、HD の無線を付けたら、携帯電話から BB フォンにかけるのはただだから、モバイル等の設定というのをどんどんオファーしたりしている。電話サービスとセットみたいな感じ。そういう意味では最初の頃にインフラ買収しておいてよかった。サービス業としてのライバルはやはりキャリアでしょうね。メーカー系ではない。キャリア

としてのいろんな強みはやはり生かしていかなくてはいけない。NTTはまだ携帯は携帯の会社だし、固定は固定だし、ソフトウェアサービスっていうのはソフトウェアで、ばらばら。うちはいま、これを一体でできる。この強みを生かしてクラウドサービスっていうのを展開していこうよねと言っている(G2)」。

この時すでにソフトバンクグループの傘下に入っていた ODN にとっては、創業以来の「キャリア系」ISP であったこととソフトバンクというキャリア傘下にあったことが、さらなる追い討ちとなる。かつては有効資源であった電話事業が「制約」となり、加えて自社光設備という、現在の戦いに必要な「資源」を保有していない新興通信キャリア傘下に入ったということが、ODN を土俵からはじき出した格好となった。「ODN にとっては with フレッツができず、with フレッツとしての価格競争ができなかったということが痛かった。今は取次ぎだけはできるようになったけれども、当初、NTT 側がキャリアとは駄目だと言っていた。だから、KDDI も with フレッツをやっていない。何度も交渉に行ったけれども、KDDI とうちは絶対に駄目。「キャリアだから」と言われた。もう何回も通って、いま取次ぎだけ東西両方ともやっているけれども、with ではない。Yahoo!BB は with をやっとな今年(2010年)からやり始めたけれども、でももう交渉終わり、みたいな感じで。3年か4年ぐらい交渉した。私が初めて行ったのはけっこう前ですからね。東にも西にも、やらせてもらえませんか。でも「ODN さんは横に『おとくライン』があるから駄目」と。その頃、直収電話の世界では「おとくライン」の無理やりな勧誘で、NTT さんには抗議をもらったりしていました。本当に、「電話」で裁判を起こされたこともありますし。だから、電話を一番持っている ODN は駄目だと。ユーザーを「おとくライン」に乗せ変えるとか、そういうことはよくあったので結局 with をやることは断念した。あそこで with フレッツができなかったというのは、ものすごく大きな転機。KDDI もあそこから一気に転換して、au ひかりを自社でどういうふうにするかというので走っていたけれども、KDDI もあのと看もものすごく右肩下がりでユーザー数が下がって、今もものすごく大変だと言っていた。けれども、with をやった ISP は何年かで確実に上がりましたものね。やっぱりあれが価格競争の一端だった。本当は同じ値段まで下げているのだけれども、一体型で金額を書けないからそうは見えない。そこはきつかった。いまはやっとな取次ぎができて1年たった。けれどもキャンペーンは、with フレッツの場合と一緒に値下げできるけれど、我々は単品でやるしかないの、ただの価格競争になってしまう。500円ぐらいの価格差はあったと思う。それも大きな変遷で、これはちょっとつらい事業(O1)」。

### (3) with フレッツのもたらした認識の変化

with フレッツは、それまで顧客獲得を巡って正面から競っていた ISP の間に、前述の BIGLOBE による広告販売のアライアンスの時と同様に、with フレッツ関係者の間に、競争は競争としつつも、微妙な仲間意識ともいえる関係性をもたらしことになった。

「with フレッツがスタートすることになったが、システムの仕組みだとかお互いの業務のデータのやり取りだとか、割と裏側が大変。開通の問い合わせもプロバイダが受けて答えられなきゃいけないということになると、NTT 側がいつ開通するかわからないと困るという問題が起きるので、後ろ側の仕組みは結構がちり作りこんだ。そうすると、全部のプロバイダなんかととってもやれないから、まあ大手中心で、最終的には A1 君がいる A 社ぐらいまではやった。10 社までは行ったか行かないかでしょう。それで、始まったらもう案の定不都合がいろいろ出て、システム上のトラブルとかデータの行き違いだとかボロボロ出ちゃった。そりゃある程度はしょうがないけど、そういう共通の仕組みは NTT 対 A 社 B 社 C 社 D 社って一社ずつ話をして整合性をとったり、改善点がどうのこうのって要求したりするのはおかしいから、ひとつの会議体を作ろうよって、これも@nifty が言い出した。名前は OSM(One Stop Menu)ワンストップコンソーシアム。それいいじゃねえかって、E1 さんの鶴の一声で作っていただいた。最初の頃は、いろいろなトラブルが結構あるものだから、割と頻りにミーティングが開かれて、みんなで「NTT さん何とかしてくれない?」「そうそう」なんて言って NTT をいじめる、みたいな。そこからですかね。みんながよく顔を合わせるようになった。OSM を始めたのも@nifty だし、そういう会議を作ってちょうだいよって言ったのも@nifty だし、いつも先頭を走っているっていう感じで、パイを取り合いながらもそうやって、何て言うんですかねえ、完全な敵じゃない、っていうか、完全な敵とそうでない敵というのがあって、まあそういうことで年長者だということもあるせいかどうか知らないけど長老扱い(OSM の幹事役のこと)されている(N2)」。

どこまでを「競争はしつつも仲間」と認識するかは、各社によって多少のずれがあるが、おおむね@nifty, So-net, OCN, BIGLOBE の 4 社の名前は共通している。この他にぷらら、ASAHI ネットの名前が場合によって挙がったり挙がらなかったりするが、ぷららについては、逆にある ISP からは非常に厳しい見方をされるケースもあり、明確なグループの線引きは難しい。

### (4) 光フレッツマンションタイプの値上げ

ISP 業界はサービス開始以来、絶えざる価格値下げ競争をし続けてきたと言



って過言ではない。ところが 2007 年 5 月に@nifty が光フレッツのうち、マンションなどの集合住宅用の接続サービス「光フレッツマンションタイプ」について異例の値上げを行った。これに So-net と OCN、少し間をおいて BIGLOBE が追随をする。「最初は NTT からの光回線 100 メガを一棟に入れて、それを何件かでシェアしていたのが、G-PON 方式<sup>77</sup>になってギガで入るようになった。同じ料金で G-PON になるとその分全部バックボーンを背負う格好になり、ISP 側のコストが高くなってしまう。B フレッツは NTT から仕入れてスルーでお客様に出していたから、そこでは差益は何もない。あるとき、バックボーンのコストやトラヒックの平均コストをいろいろ計算してみると、戸建のモデルはちゃんと採算がとれるが、マンションタイプ B フレッツがどう見ても逆ザヤであると気づいた。NTT グループは親方日の丸でザルだからそういうことを気にしないのかもしれないが、我々は死活問題だからダイヤルアクセスの利益はどうだ、ADSL はこうだ、ADSL もフレッツ ADSL はこうで、ホールセール型のイー・アクセスはこうだと、一個一個のサービスに対して損益がどうなっているか結構厳しく見ている。そうすると、一目瞭然でマンション型が逆ザヤ、しかもマンションタイプがどんどん売れています、という状況。そうすると、赤字を垂れ流しているということになってしまう。これはきっと、他の ISP もそうだなと思った(N2)。

先行行動を好む@nifty は、ここでも他社に先んじて動きを起こす。

「まず NTT 東日本に話をしに行ったのだけれど、なかなか状況が難しい。それじゃあもうプロバイダ側が値上げするかと思い、総務省に行って全部背景を話したら「わかったけど、でも今までずっとプロバイダは値上げなんかしたことないでしょう」と言う。けれども、マンションタイプがいずれ下向きになるというなら別だが、このままずっとマンションは増えて行くわけで、とてもじゃないけどもうこのままでは値上げしないわけにはいかない、と言った。そこから先は結構総務省も冷たくて、じゃあまあリスクとっておやりになったらみたいな感じ。そのかわりお客さんへの告知はちゃんとやりなさいよ、他へ乗り換える選択の時間も与えなさいよと、いろいろ条件が付いた。マンションタイプのお客さん一人ひとりに全部正直に手紙を出した。2 年ぐらいかかって値上げをやりましたよ。だから値段を下げる時も上げる時も、いつも@nifty が先頭というわけ。先頭切ってやるのはもう本当に辛かったけど、まあ 10 人後からついてきてくれよ～、みたいな気分だった(N2)。

---

<sup>77</sup> FTTH の方式で、基地局と 1 対多でつながる方式。passive optical network。一つのセンター側の光伝送装置に対し、複数のユーザー側の光伝送装置が対向する。ITU-T が国際標準化した規格。従来の B-PON 方式に比べて、イーサネット・フレームを効率よく収容できる。

月額使用料金の値上げは当然消費者心理に響く。@nifty が想像したとおり、どの ISP もコスト構造は同じであったため、大手のうち何社かは間をおかず @nifty に続いて値上げを行ったが、結果的には最初に値上げした ISP ほど強い風当たりを受けることとなった。「OSM の時からの幹事役の @nifty に対しては、誰も声に出して値上げをやれとは言わなかったが、結局言いだしっぺの責任上 @nifty が最初に値上げをした。その判断が結果的に @nifty 凋落の引き金になったのではないかと思う。今の @nifty に昔の勢いはない(C1)」。ただし、@nifty サイドには OCN が言うような本件が凋落の直接の引き金であるとの認識はなく、この点では認識のずれが見られる。

これまで常に @nifty の後追い戦略を取っていた BIGLOBE は、この値上げに関して半年ほどの様子見をした。「うちは比較的遅く 12 月に値上げした。値上げすると世の中って普通は必ず客が減るんだけど、まあ実質何の影響もなかった。ユーザーは選ぶときには一円でも安い方がいいって選びそうだけど、100 円値上がりして 5000 円が 5100 円になったからといってやめるかということでもなかった(B1)」。

一方で、コスト構造について同様の状況にあり各社の動きを情報としてキャッチしていながらも、値上げには追随しなかった ISP もある。ぶらら、ASAHI ネットなどである。ぶららについては、2010 年 1 月に価格改定を行っているが、他社の動きから約 3 年の開きがあるため、同調的行動をとったとは考えにくい。

一方で ASAHI ネットは価格改定を行っていない。図らずもプライスリーダー的に低価格のイメージが植えつけられてしまった ASAHI ネットとしては、これ以上の値下げもできなければ値上げもできないというところに追い込まれた格好であると考えられる。「もともと、好きな人だけ入ってくれと思っていたわけじゃないが、通な人しか知らないブランドで、サポートも「そんな、問い合わせの電話なんかかけたらコストが上がるから、そんなやつは出ていけ」と、ユーザー間で言うような感じだった。しかし、NTT のチャンネルで売っていただいたり、with フレッツということで、@nifty、BIGLOBE、So-net、と並んで出ていたりすると、大手と同じことはしてくれるだろうと思われる。コモディティーになってきたので、世の中にあるものは用意しなければいけない。昔みたいに、これはやっていませんというのが売りになるというよりは、社会インフラだから普通このぐらいあるよねという人の方が増えてきた。これまで小さい所帯で効率化しながら少数精鋭を売りでやっていた ASAHI ネットは、大所帯の人たちと背伸びしながら合わせなければいけないところが出てきてしまっている(A1)」。

## (5) ISP の収益構造の変化に対する方向性の模索

従量制の時代から定額制の時代になり、さらに価格競争が激化したことで ISP の収益構造は大きく変化した。これは単なる個々の提供サービスの値付けの問題というよりは、経営課題として構造変化にどのように適応していくかという問題である。これまでの各社の項でも触れてきたように、各社を成り立たせてきたバックグラウンドや保有資源・ケイパビリティを活かしつつ、収益をどこから得てどのようにゴーイング・コンサーンとしての形を確保していくかが今後の ISP の最大の経営課題となる。

「ダイヤルアクセス時代の、いかにうまく設備を増強しつつ、うまく何度も回転させて投資効率を上げるかというところから、定額になって顧客から頂く収入の方が減ってきて、一方で商社のように仕入れて小売りするという構造になった。自分たちが顧客から頂いている値段の 8 割とか 7 割、ISP と足して出来上がり 6,000 円のうちの 5,000 円が NTT からの卸の支出だったりする。それは、au ひかりだろうが、ADSL だろうが、あまり構造は変わらない。ASAHI ネットがなぜ値下げができなくなったかというのと、やはり仕入れの構造に縛られているからだと思う(A1)」。

「ダイヤルアクセスの従量制の時は、平均単金は 3000 円ぐらいだった。ところがこれが ADSL になってから半減。定額で 1500 円ぐらいになった。光になってからは我々が NTT 東西の代理店もやって、売りまくっている。だけど、我々が光を売った平均 5000 円ぐらいの収入は、ほとんど右から左に NTT にお渡しする感じで、我々の財布に残る懐に残る金は光になって ADSL のまた半額ぐらいになった。要するにダイヤルアクセス時代から ADSL で半減し、光になったらまた半減しているわけ。そうすると悪循環でますます光の数を稼ぐしかない。だから ISP の接続事業というのはもう大変な試練。きびしいですねえ(B1)」。

「ISP 単独というのはもう基本的には稼げるものではないと思う。回線卸値が同じ社内の OCN にはやたら高くなっていることがわかったので、文句を言いに行ったら「だって OCN は他社回線の相対価格に逃げないから」と言われて絶句した。エンドユーザーに示す価格は上限が決まってしまうなかで、それで結局足回りが高つくことになって、生産性があがるコンテンツなどの「上もの」をやりたくてもそこまで投資できなくなってしまった。BLGLOBE はその点、なりふり構わず大人向けコンテンツもやったりしたので、そこはうまくいったと思う。ソフトバンクや KDDI がやったように、ISP とポータルがくっつくとか、携帯電話とくっついて一体で売っていますっていうのをしなくていけないのかもしれない。でも、NTT コムには携帯電話事業がない。東西が今

後、経済状態がどうなるのか、ドコモがどうなるのか、OCNの場合はNTTグループ戦略全体を見ながら決めないといけないので自分ひとりでは決められない。そこが悩ましいところ(C1)。

## 15. 誰をどのように認識していたのか

一般的な市場競争の分析では、企業は業界内の他社をライバル視してしのぎを削りあっており、またそのライバル視の程度はお互い均等に働いていると暗黙のうちに前提としているものが多いと思われる。しかし今回のインタビューを通じて、実際には当事者の他社観察とライバル認識には程度の差があり、時には内と外とでは戦略やパフォーマンスに関する認識が明らかに異なっている場合もあることがわかる。また、認識の違いは保有資源の違い(類似性)によるとは限らないことや、時間や競争環境の変化にしたがって変わる場合があるということを示している。そしてそれぞれの認識が自社の事業行動に参照され、影響を与えていることが必ずしも模倣(同質化)に直結するとは限らないことなどがわかる。また観察の範囲は、自社との関係性だけではなく、他社間の関係性の観察にまでおよんで全体を見ている。以下に、インタビュー中に得られた各社の代表的な発言をあげる(順不同)。

- やっぱり BIGLOBE を意識していたかなあ。いつも彼らがちょっと後から@nifty の後をついてきた形だったのは間違いない。あいつらに抜かれるのは僕らの感覚でいうと許せねえって感じ(N2)
- うちと似たような動きをるところというのは BIGLOBE。BIGLOBE が@nifty に付いてこれるか、付いてこれないか。でも BIGLOBE はあまり敵じゃなかった。すぐうちと同じことをする。So-net にはモモちゃんがいて人気があったけれども、So-net がどうするかというのは、僕はあんまり気にしないでやっていた。しかし、So-net の社長(当時)は「ニフティ追撃」ということだった。僕が来なければニフティを抜けた、と。「N1 さんが来たおかげで、抜けなかった」と言われた。(N1)
- BIGLOBE は@nifty をむちゃくちゃ意識しているから@nifty の後なら何でもやる。So-net は別の戦略へ転換(DeNA など他事業への出資)していったので特殊。なんでも自分の思う通りにコントロールしようとする親会社(ソニー)のことが嫌い(C1)
- 少なくとも接続事業についてはもうほとんど、同質化の競争というか模倣戦術にならざるを得ない。光の値上げがいい例で、@nifty、OCN

など必ず人のやることを見ながら模倣競争になっていく。うちはもう量販店は手をほとんど引いたけれど、実際にはどこの代理店がどの ISP とやっているかとか、そういうのも鶺鴒の目鷹の目で必死になって見ながらやる。ISP の中ではもう、OCN に手を出されたら手数料がガンガン上がるから OCN が手を出した代理店は絶対ウチはやらないことにしろとか (B1)

- 顧客を獲得するのに無料キャンペーンをやるとか、あるいはお試しキャンペーンをやるとか、そういうレベルでみられていたのは@nifty、BIGLOBE あとは Yahoo!BB とか、それこそコンシューマー向けの上位 ISP の人たち。それが証拠にちょっと新しいキャンペーンを立てるともう瞬間的に BIGLOBE から電話がかかってくる、それでいやーあれはやりすぎだとかここは勘弁してくれとか。もうほんとにちょっとしたことで HP にさっと載った瞬間に電話かかってくるからね。だからもういつも見られているんだなと思った (C1)
- OCN は NTT と言っても光や ADSL のインフラを持っているわけじゃない。それはわれわれと同じように、東、西からインフラを買って使っているわけだから、本当はなんか不公平だなと思うところもあるけれども、OCN との競争だとしてしょうがない。インターネット屋としては、競争しながらも仲良くやっていく。NTT コムとはそういう関係。OCN はライバルだが NTT からインフラを借りてやっているという意味では同じ土俵で競争している。仲は悪くないと思っている (N1)
- OCN、BIGLOBE、So-net と僕(@nifty)とで 4 人。お互いにコンペティターでありながら、ウソは絶対につかない。究極の敵だとは思っていない。同じような背景で皆悩んでがんばってやっている。値下げ競争とか獲得競争とか、エスカレートすると業界が疲弊しちゃうという共通の危機感があった (N2)
- Yahoo! 対抗の、広告販売の 5 社提携話が進んだのは事務レベルで。マーケット機能が働いているとでもいうか、やっている当事者はどんなに自分一人でやったとこでこりゃどうにもならないと感じだしたからでしょう。あるいは、ばかばかしくてこりゃやっとならんと (B1)
- ぷららとフリービット (DTI) は、うち (ASAHI ネット) をだいぶ研究をしていると思う。フリービットの D1 さんとは、もともと仲良しだが、彼らは規模も大体 40 万ぐらいで同じだから、すごくうちをベンチマークしているみたい。ぷららは、今は NTT コムの子会社になり、ISP というよりはテレビ会社みたいになってしまったけれど、うちを随分、目

の上のたんこぶだと思っていた。ASAHI ネットが NTT グループでもないのにグループより安いを出すから、ぷららは親会社の NTT 東日本から文句を言われる。「おまえ、ASAHI ネットがあれだけでできているのに、何でおまえのところは安くできないんだ」と。それで ASAHI ネットと同じ値段でぷららも安くすると、@nifty とか OCN とか他の ISP からは、ぷららは東から援助してもらっているだろうと言われる。でもそのときに、ぷららは憤然としつつも「ASAHI ネットだって出しているんだから、うちだってできるんだよ」「おまえだけができないだけだ」と。つまり大手の ISP に、親から援助してもらわない限りあんな安い値段でできるわけないと言われたときの証左が ASAHI ネット。あれは独立なのにあの値段でやって儲かっているんだから文句言うなど。僕らだって、ちゃんとやっているんだというときには、味方として使ってもらっていた。(A1)。

- ぷららには、ある仲間と思っていた人がいたんだけど、その人が辞めちゃってからは何か関係性が悪くなった(N2)
- ぷららは、ある人が辞めてから暴走が始まった。いつの間に疎遠になっていったかあまり記憶がないが(C1)
- OCN から見た場合に、10 年前の敵は@nifty、BLGLOBE、So-net。本当は地域プロバイダって言いたいけど、プロバイダ's プロバイダという側面もあったので OCN としてはやっぱり大手が敵。現在は@nifty、BLGLOBE は局地戦では戦っているけれども、そこは本来の意味での敵ではなくて、以前のように@nifty と BIGLOBE とケンカしてれば済むかというそれは違う。本当の敵は Google だったり Yahoo だったりという状況にある。プロバイダには上からと下から、2 つの危機が迫っている(C1)
- H さんのところはライバル。何か距離感が違う。いったん JAIPA<sup>78</sup>をやめたりまた入ってきたり。入ってきたということは仲間になろうということでしょう。でもよくわかんない(笑)。節操がないよ。H さんって、ADSL を広めていろいろいいことをやって、すごい功績がある人だけど僕は好きじゃない。仕事のやり方が紳士じゃない(N1)
- H 氏のところだけは違う。あいつがやれと言っただけでダーってやるし、見ていてかなり乱暴なこともやれちゃうというのはうらやましい面もあるけれど、ルールが違う。こっちは一応同じルールの中でやっているというのがあるけど、一人だけルールが違うじゃネェかみたい

<sup>78</sup> 社団法人日本インターネットプロバイダー協会

なところがある(N2)

- ソフトバンクというのは見事に大きいもの叩きをやって「ただ作戦」を展開してコンシューマーを取り込んできたけれど、それで本当に健全な競争になったかというところではないと思う。かろうじて会員の多いBIGLOBEとか@niftyとかOCNとかSo-netとかいう会社はなんとかやられているが、本来健全な競争というのは安いというだけではなく、サービスそのものが利用者にとってより豊かでより便利であって本当にいいサービスを提供してくれるというようなことも競争のうちだと思っている(B1)
- 東西が非効率なことをやっているから足回りに金がかかる。だから開放しろというソフトバンクの言い分はわからなくはない。そこは賛成だが、でもSBは好きじゃない(C1)
- 販売サイドは戦っていても、しかし結局みんなつながっていて、ソフトバンクにしても、NTT コムの回線を使っているから NTT コムという会社としてはお客だったりする状態があったりする。それにインターネットというのは、セキュリティやルーティングの問題を抱えているサービスなので、エンジニアたちは元々ボーダレスでつながっている。エンジニアの人脈、テクニカルな情報や方法は線引きしないでツーカーになっている。セキュリティなどは皆でやらないとお互いに迷惑がかかるし、エンジニア同士は結構助けてやったり助けられたりして恩の売り買いがある。つながっていないと話にならない。だから、業界全体に貢献することには反発できない(C1)
- ブロードバンドという意味で言うと、NTT グループは参考にならない。なぜならば、お金をいっぱい持っている電話屋さん育ちだから。僕らはインターネット生まれのインターネット育ちで、ネットワークはイーサネットでもいいじゃない、というところを NTT の人に言わせると、「イーサネットって、そんないいかげんなネットワークがあるか」みたいなね。インターネットは、イーサネットの上でさっくり載るのなら、わざわざ電話の交換機の上に TCP/IP を載せる必要はない。それでいいのではというところで NTT は全然参考にならなかった。コミュニケーションズも東西も眼中になしという感じ(G1)
- みんなソフトバンクが嫌い。大嫌い。ソフトバンクがテレコムを買収した瞬間、その下でトランジットを CATV 会社といっぱいやっていたけれども、3分の1が消えたらしい。ソフトバンクに買収されたと聞いただけでやめた。それぐらい、インターネット業界はソフトバンクが

嫌い。なぜかと言ったら ADSL モデムのただ配りをして世の中の秩序を乱したから。それはもう皆さん、ソフトバンクが大嫌いですよ。もう 10 年近くたっているのに、接続交渉の話などに行くと今でもその話をされる、それぐらいソフトバンクは嫌われている(G1)

これらは紙幅の都合上インタビュー中の全ての発言を列記しているわけではないが、経営者が他社観察や戦略参照をする認識の種類は、インタビュー中の文脈から以下の分類ができる。

1. 敵(直接競合・ライバル)：業界の中にあって直接的に顧客の奪い合いをする相手。協調的行動をとることはなく、交流もほとんどない
2. 模倣・追随：業界の中にあって、相手の出す価格やサービス内容を積極的に模倣したり追随したりして、自社の価格やサービスを変更する参照相手
3. 所属(仲間)：業界の中にあって、顧客獲得競争はしながらも、一方では協調的行動をとることもあり、交流もある
4. 観察(ベンチマーク)：業界の中にあって、相手の行動を意識的に観察してはいるが、積極的には模倣や追随はしない
5. 影響者(グループ会社・異業種等)：自社と直接的に顧客獲得競争をする関係ではないが、自社の戦略的行動に影響を与える事実または可能性を認める。相手は同業者とは限らない
6. 脅威(競合だが勝てない相手)：業界の中にあって直接的に顧客の奪い合いをする相手だが、パフォーマンスにおいて相手を上回ることは不可能と考える。退出に追い込まれないことを目指す。
7. 意識して見た事がない：自社の戦略的行動やパフォーマンスに、他社が影響を与えるとは考えない、または意識するような相手を有さない。

## 16. 小括

### (1) 資源とパフォーマンスの間に

IIJ のインタビューの中に、「この業界は 5 年ぐらいで非連続にトレンドが変わる、5 年もつ戦略というのはそんなにあり得ないだろう(I2)」という発言があった。日本における商用インターネットが始まって約 20 年間、順調に事業を伸ばしてきたように見える業界の内側は、実際には異なる資源を有する ISP 同士の顧客獲得競争の歴史である。20 年の間には自社と他社との戦略参照と実



行を通し、資本政策や設備投資に失敗して退出していった ISP、親会社の方針に翻弄されながら頭打ちの競争を余儀なくされた ISP、売却や統合により最前線から消えていった ISP、基盤となる接続技術の変化が収益構造の変化をもたらし、その対応に悩む ISP、意図的に方針転換をしていった ISP などがあり、結果として生き残った ISP も、他社との関係性の中でさまざまな戦略的行動をたどって今日があるということがわかる。戦略的行動上に必要な資源を有さない、あるいは調達に失敗する ISP が退出を余儀なくされることは事例から言を待たないと思われるが、事例はまた、最初にある共通した資源を有してさえいれば、その後のパフォーマンスもまた共通するというほど単純なものでもないことをも示しており、その間には個々の経営者の観察と認識に基づく行動がある。観察の種類には位置の観察と行動の観察があり、競合他社に対する認識にも敵対的意識、模倣相手、ベンチマーク、競合しながらの仲間意識などの違いがある。資源とパフォーマンスの間には、これらの認識に基づいて選択され実際に実行される戦略的行動があるということがわかる。

現在、日本の固定系のインターネット契約数はほぼ飽和状態で、契約数はほぼ頭打ちに近い状態である。一方、携帯電話をはじめとするモバイルインターネットの世界では、タブレット型 PC、スマートホンと呼ばれる新たな端末の登場や、Wi-Fi や LTE など新たな高速無線技術とともに、ユーザーの利用形態が変化を始めている。一方のインターネットインフラの世界では、IPv6<sup>79</sup> と呼ばれる接続プロトコルへの移行問題、一部のヘビーユーザーによる帯域の占有、いわゆる通信の中立性問題などが起こってきた。接続品質面では ISP のサービスは均質化し、そこでは差別化ができない。既に料金競争も底を打ち、新たな通信方式への設備負担に関わるコスト負担力や技術力に対する課題も顕在化している。NGN と呼ばれる、NTT 東西が提供する IPv6 網との関係性においては、ビジネスの中抜きが起こる可能性も指摘されており、ISP は存在意義と生き残りをかけて、新たな戦略と行動転換が必要とされる時代に突入したといえる。

ISP 事業について、一部にはすでに勝負がついたという意見もあるが、事業とは順位がついて終わりというものではない。少なくとも数十万から 100 万以

---

<sup>79</sup> IPv6(Internet Protocol Version 6)。現在主流のプロトコルは IPv4 で、アドレス資源を 32 ビットで管理しているため、最大数は 2 の 32 乗=42 億 9496 万 7296。この資源はほぼ枯渇したと言われている。IPv6 は 128 ビットでアドレスを管理する次世代のプロトコルである。IPv6 では 2 の 128 乗=約 340 澗(340 兆の 1 兆倍の 1 兆倍)個のアドレスが使えるようになり事実上、無限のアドレス空間の実現が可能になると言われている。NTT 東西が提供する NGN のネイティブ方式を採用した場合、技術的観点からの接続効率は良い一方、ビジネス面では ISP が中抜きになる恐れがあるなどとして、技術的側面、設備投資などにかかるコスト負担問題、ビジネスモデルなどの複数の面で論議がある。

上の契約数を保有している ISP については収益確保の見込みもあり、事業売却や廃業などによる完全撤退をしない限りは、これまでの蓄積を活かしながらゴーイング・コンサーンとして各社それぞれの努力と模索が続けられることになる。現時点である程度の経営規模を保っている ISP は、コンシューマー向けの接続事業から離れて別の事業ドメインに移動していくのではなく、これまでに蓄積してきた事業ノウハウを原動力に、また顧客からの月額使用料収入を資金的なベースロードとして、隣接する事業分野への伸展を模索しているところがほとんどである。基本的な方向性としては、大きくは上位レイヤのサービスに舵を切っていく方向と、ネットワークインテグレーションなどのビジネスユーザー向けサービスへの展開を指向している ISP が多い。そのどちらか、あるいは両方をどう選択するのかは、各々の ISP がそれぞれを成り立たせているバックグラウンドを含め、これまでに何を事業活動のコア近くに見ていたかに依存している。その成否は今後結果を見ることになるであろう。現在の経営者たちの模索の言葉を記述して本章を締めくくるとする。

## (2) @nifty

これから v6 になって何が起こるかというのは未知数なので、ちょっと分からないけれども、競争が速さばかりになっちゃったら、NTT コムやら NTT グループに勝つわけがない。僕らはそこから回線を買ってやるのだから速さの競争とか、インフラの競争をしたって無理。フォーラムは自分の次の社長がやめたが、自分はやめないほうがよかったと思っている。今、mixi になっているようなコミュニティを手放さなければよかった。せっかく持っていたものだから、残しておいて起爆に使えたかもしれない。また一から集めるというのは大変。結局、やれない。でもそれはその時の富士通「システムを売りたい」との方針。当時はそれがどういうふうになっていくかなんて想像もしてないし、誰にも分からなかったでしょうね。マニアックでコアなユーザーは一度手放したらもう手に入らない。そういうところで勝負していかなければ勝ち残れない。現にそういう時代が来た。ニフティという会社は利益を出して、それもキャッシュフローで利益を出している。だから、それで存在し続ければいいのかもしいないが、できれば何か新しいすごいサービスを捜して、mixi みたいになればいいでしょうけど。でも、ああいう経営体質じゃない。最近では So-net や BIGLOBE の方がクラウドなどでむしろ良くなっている可能性がある(N1)。

楽天や Yahoo!Japan のようなポータルモデルを本当に突き詰めてやってきた連中に比べると富士通が@nifty の後ろにはいる、BIGLOBE には後ろに日本電

気がいる So-net にはソニーがいる、そういう親方日の丸的な体質の中でガラッとビジネスモデルを変えることができなかった。全ての ISP は利用者のテクノロジーの変化に対する、利用の形が変わっていったところでいい波に乗れなかった。@nifty だけでなく、皆そうだったし、いまだに悩んでいる。

安いところにどんどん動くお客はある層いるが、@nifty の約 200 数十万の顧客はクオリティが高く、Nifty Serve 時代からのお客が多いから、非常にロイヤリティが高い。そういうお客さんを囲い込む。手取り足取りサービスのクオリティを上げてあげよう。インターネットやパソコンって、不親切。設定とかワケのわからないことが一杯ある。そこにもっとフォーカスして、自分のお客さんだけ特別扱いするぞみたいなプレミアムなサービスを提供する。キャリアはそういうサービス業は不得意。ユニバーサルサービスはみんな平等に「冷たく」扱うことはできるけれど、本当のお客さんに対してはエコひいきしちゃうみたいなことはできない。大きくは拡大して行かないかもしれないが、ISP としての差別化路線はたぶんできる。接続のところでボリュームを追いかけるパワーゲームはしない(N2)

### (3) So-net

将来は変えるかもしれないが ISP に関していうと、インフラには手を出さず、逆に ISP より上を勝負する。だから ISP だけで勝負するというのでもない。インフラは使えるところはどこでも使う。使えるところとは、ユーザーにそれなりの商品として出せるスキームが組めるところという意味(S1)

### (4) BIGLOBE

長期戦略はもう土俵を変えてしまおうということは考え始めている。それを具体的にはどう土俵を変えてどういう戦術で何をするのか、というのがまさしくこれからの一番大きな問題。僕は、コンテンツをポートフォリオだと思ってやっている。金がお客からとれるうちはとる。2000 年ぐらいを境に、インフラは NTT でソフトバンクはただなんでもいいから安い、というような構造になっちゃった。前の経営陣が始めた以上は、1200 万ユーザーがいるし BIGLOBE ストリーム(無料動画サイト、広告あり)を続けようと思っている。それにここに来て YouTube とか新しい端末などもでてきて、映像の時代が来ているのでやっている。

IIJ とちょっと色合いが違うが、月額使用料と広告収入以外に、プラットフォーム事業収入というのを第三の柱で今、打ち立てつつある。これはどちらかというところだとコンシューマービジネスというよりビジネスユーザー向けだが、自分

で SDP(Service Delivery Platform)をやろうと。我々はインターネット周りのビジネスをやっているわけだから、今までずっと培ってきたいわゆるプラットフォームの要素基盤がいっぱいある。BIGLOBE が進めているのは、その要素を、昨今の SaaS という考え方にのっかってちゃんと整理しなおして、もっともっと効率よくお客対応にサービスしていきたい。ビジネス向けのサービスは結局 SI になりがち。SI は全部オーダーメイドで利益率は悪い。それでもその道になぜ行きがちになるかという、結構一件当たりの金額が大きくて魅力的だからついそっちへ行ってしまいがち、プラットフォームの完全モジュール化を進めると、今みたいにこんな赤字にすぐ陥るようなプラットフォーム事業にはならない(B1)

#### (5) OCN

ISP はこれからどうなっていくんでしょうという答えについては、@nifty も、BIGLOBE も意外と簡単に答えはこうだとポンと言い切っちゃう。もう足回りでは儲からないからどんどん上位レイヤに持って行って、上位レイヤの事業でお客たちをばっちりグリップして、そこでプレゼンスを高めるんだと言える。OCN には、そのあたりには特殊事情があって簡単には言い切れない。IPv6 がネイティブ方式で行っちゃうと、例えばセキュリティ系のウィルスチェックサービスとかストレージとか、そういう付加価値で食べていく部分が NTT 東西でできてしまうので、存立が危うくなってしまう。その時の考え方として、設備的なものはみんなもう東西のものを使わせていただくとして、レイヤで言うと接続系と中間のセキュリティについては全部東西にあげちゃって、顧客の前にだけ立ってプロバイダ契約して、プロバイダはレイヤのかなり高いところのコンテンツとか何だとかでしか勝負しない、みたいな発想もある。OCN 単独で頑張るという選択もあれば、どっちに行くかそれはグループ戦略とか国策とか、さまざまな要素が時間とともにからまってきている。BIGLOBE や@nifty はあまりそういうことを考えなくてもいいからうらやましい。でも、うちはつぶれる心配はない。いかようになっても形を変えて生き残っていく。でも揺れますよね(C1)

#### (6) ASAHI ネット

ASAHI ネットはキャリアやメーカーの色が付いていないので、顧客がコミュニケーションを取るときの通信インフラを我々がアグリゲーションするというのが、一つの立ち位置になってくるかと思う。キャリアや無線のテクノロジーには、スイッチングコストがある。例えばドコモの何とかをやってしまったの

で、その後 AIR-EDGE にしようと思ったらだめだとか。うちであれば、端末は捨てなければいけないが、メールやその他のところは何も変えずに、その場その場で一番いいものを用意しておきますので使ってくださいということが出来る。これまでもそのつもりだったが、もっと進んでいくかなど。これをやりたい、裏は何でもいいからつながっているという時代になってきているので、キャリアはこれまでどおりの関係性はあるとしても、デバイスメーカーと、どういう関係を構築していくかというのが、これからは大事。顧客には ISP が直には見えなくなるのかもしれない。端末に ISP は当然入っているが、それがどこかは使う人は意識していないみたい。そういう意味ではコンシューマーに対してというよりビジネス向けに近い。ここ数年で、法人の引き合いが非常に増えてきた。ほぼ 50 万の会員のうち 10 万ぐらいが、今はもう法人(A1)

#### (7) ソフトバンク

顧客層はそんなにどこかに特化したというのではない。意外とべたっという感じ。選ばれる一番の理由は、昔はとにかく安いというのがあったけれども、もう価格という意味では、競争力がなくなってきている。いまはやはり携帯と一緒に価格とか、定額で提供できるというところで選ばれている方も多いのではないか。だからやはり土管、キャリアがないと、という感じ。メーカーはクラウドのデータセンタを持って、クライアント側のパソコンも提供するが、土管を持ってない。ここを持っている強みというのはある。料金にしても何にしても、すぐつなげるぞと言うと、つなげられる。それこそセットで売れるので、ぐっとコストも安くできて安い単価で提供できる。この強みを生かしてクラウドサービスを展開していこうと。データセンタもあります、ネットワークもあります、シンクライアントのシステムもありますというかたちで、一気に通貫で全部今はできるので、これをとにかく売っていこうというのが去年ぐらいから非常に盛り上がっている。コンシューマーもやろうと思えばできるけれど、いまはどうしてもビジネス向け。やはりクラウドとか言い始めると、パラソルのころからずいぶん様変わりしている感じ(G2)

ソフトバンクがインフラをやった理由というのは、例えばインターネットにしても Yahoo!Japan にしてもそのサービスが発展する器が日本にありましたかというところ。「なぜソフトバンクはインフラをやるんだ。NTT のを使えばいいじゃん」。と、人からは言われる。でも、僕らが思っているようなブロードバンドは、NTT がずっとやってもやらなかったと思っている。そこは ADSL を Yahoo!BB が始めないとやれなかったし、だからやったと思う。ただ、決してインフラに一方通行的ではなくて、僕が中において思うのは、やっぱり

Ustream だとか、ソーシャルメディア系とか、コンテンツというか、コミュニケーションだったりアプリケーションだったり、人々のつながりを IT で実現するとか、そういうプラットフォームはどんどんやっていくと思う。では、コンテンツと言っても自分たちでドラマを作るかということ、それは IT なんですかという話。やらない。IT という一つのプラットフォームを大きくするために、それぞれの構成要素をどんどん、どんどん成長させていくと思う  
(G1)

#### (8) その他 ー業界の観察者の目ー

■ コンシューマーユーザーの中には、入ったプロバイダの中で安全に遊ぶというニーズがある。マニュアルがちゃんとしているとか、質問ができるとか。Google に電話するみたいな話は、ちょっと縁遠いが、自分が入ったプロバイダで、お金を払っているところだったらできる。自分のお願いしている ISP のところで、ある程度のことをやってもらうみたいな感じは、日本にはあると思う。BIGLOBE や So-net はそういうことに応えているということ (P1)

■ ISP の存在価値はきっとある。全国型とローカル型は役割分担というか、インターネットにつながりという仕事の中で業務というか、マーケットの中でもう既に棲み分けている。ローカル型はかなり SI に近い。同じ ISP という看板でも業態が違うという感じ。全国型 ISP とキャリアの ISP はどうだと言われたときには、たぶん全国型の ISP はここで耐えないと、ローカル型の ISP は一蹴されちゃう。ISP という団体として、キャリアと競争しているところがある。その団体全体の力がなくなると、小さいところはあつという間に消されちゃう。構図としては、ISP という全体集団があつて、全国型の中にキャリア。全国型の中にキャリア系と非キャリア系があつて、ISP というくくりの中に全国型と地方型がある。けれど、実態はキャリアとノンキャリアの間に大きな壁がある。実はキャリアは ISP じゃない。例えば OCN の人といろいろ JAIPA で一緒に仕事をするけれど、最後になったときに持株が決めることになったら、「我々(OCN)はもう出る幕はない」みたいなところがある。だから OCN の人は、なるべく物事が上に上がらないようになって(笑)。同じ ISP という看板でも、キャリアの ISP は最後は、土管業の看板くらいという感じになっちゃう。非キャリア全国型という、@nifty とか BIGLOBE とかその辺のこと (K1)

## 第6章. 他社戦略の参照行動とコグニティブな 戦略グループ — データ分析と分析結果 —

### 1. はじめに

本章では、国内のISP業界の経営者インタビューで得られた内容をもとに、経営者のコグニティブな戦略グループの存在と変化および、他社戦略の参照行動に関する質的データ分析を行う。分析は前章の史的記述の分析と、グランデッド・セオリー・アプローチに依拠した、参照行動のデータ分析の2つからなる。他社戦略の参照行動については、参照先、参照回数および競合に対する位置づけの認識に関して変化の様子を浮き彫りにし、参照行動とコグニティブな戦略グループの変化の時間的関係性を確認する。

経営者の認識を取り扱うケース・スタディは、当人の認識をできるだけ直接に取り出した情報と記述が必要である。このため、本研究は可能な限り多くの当事者にインタビューをし、経営者がどのようなコグニションを持っているかを収集することから始まっている。第5章で記述した経営者らの言葉は、業界史的な証言としての価値を持つ。それと同時に経営者自身の言葉による競争に関する発言や解説は、経営者らが何をどのように理解し、時に他社をどう見ていたのか、グルーピングの認識を持つことは彼らの行動に影響があったのかを理解する手がかりでもある。他社戦略の参照点としてのコグニティブな戦略グループやそこでの参照行動は、実際には企業の競争的行動の中でどのような働きをし、資源や行動の共通性に着目されたコグニティブなグルーピングが環境の変化によって経時的にどう変化するかを、分析によって明らかにしていく。

第4章に引き続き本業界を分析対象とした理由は、各企業が競争優位性を作り出す資源が業界内で大きく異なる業界で、複数の経営者のコグニションと競争行動が経時的にトレース可能であること、また一次情報が直接収集できるためである。

本業界は異なるバックグラウンドにより資源の持ち方が大きく異なる多数の企業からなっている。また予備調査によって、本業界には慣習的に使用されている比較可能なグルーピングが少なくとも3つあることがわかっている。本業界には「キャリア系」「メーカー系」「独立系」と呼ばれるプレイヤーの分類呼称があることで、業界内にグループ性が認められ、当事者がプレイヤーをさま

ざまに位置づけながら認識している様子が予備調査で概ね明らかになっている。

分析対象として適当と考えられるもう一つの理由は、本業界では参入退出によりプレイヤーの顔ぶれが変化するために、当事者の他社に対する位置づけの認識が変化しやすいことである。さらに本業界は競争環境の変化が早いため、各社とも戦略変化の必要性に迫られやすく、各社の戦略的行動の軌跡を追いやすい。業界の創成期から競争の軸となる主要プロダクトが技術革新と共に何度か変遷しており、創成期から現在までの約 20 年間の競争の動きについては、インタビュー以外に公開資料による客観的な記録が確保できる。インタビューでは事業責任者として競争の当事者を代表する、12 社 17 名の経営者層に直接接し、情報を得ることができた。

## 2. インタビューの実施

第 5 章の冒頭でも述べたとおり、インタビュー調査は 2010 年 8 月から 2011 年 7 月にかけて、役員または事業部長クラスで経営の意思決定に直接関与できる立場にあった人に、競争環境をどう捉え戦略や意思決定に結び付けたか、競争上誰を意識していたかあるいは意識していなかったか、これまで折々にどのような考えでどのような競争行動を取ってきたかを、半構造化質問の形で個別にヒアリングした<sup>80</sup>。聞き取れた内容のイメージは Hitt et al., (2008)で言うところの「競争のダイナミクス」に近い。日本のインターネット商用化の年とされる 1992 年から 2011 年までが聞き取りの対象期間である。

調査対象は一般に大手と呼ばれる ISP で、日経 BP 社が契約者数の調査結果を最後に公式発表した 2006 年時点で上位 20 位以内にあり、インタビュー開始時点で事業の実体を失っておらず、調査依頼に応じた各社である。また現在は競争退出していても、回答者から連鎖的に名前が挙がった ISP には、当時の責任者にインタビューをした。一人の個人的意見に偏らないよう、調査は原則 1 社につき 2 名への個別面談とした。転職や合併により途中で代表する ISP が変わった経営者もあり、その場合はそれぞれの時代に所属した ISP について聞き取りを行った。分析可能なデータが得られた ISP 数は 12 である。また業界の創成期から雑誌『インターネットマガジン』（1994 年 10 月号から 2006 年 5 月号まで全 136 号）の刊行を通じて業界を取材し関与を続けてきたインプレス社にも聞き取りをし、時系列の整合チェックを行った。インタビューは回答者の認識にバイアスをかけずに自然な発話を得ることが必要で、外部者視点の観察

---

<sup>80</sup> 被調査者の希望により、同一社内のヒアリングを 2 名同席で行われたケースが 1 社だけある (I 社)



が回答者の思考に入り込んだり回答を誘導したりすることを避ける必要がある。このため「戦略グループ」「資源ベースの戦略」といった専門用語の使用や、参照行動を直截的に問いたず質問を意図的に避けた。

### 3. インタビューの分析

#### (1) 発言の概観

インタビューでは回答者が当事者として、自社および自分が観察し理解した他社の戦略的行動や当時の競争環境について語っている。イメージを掴むためインタビュー中の代表的な発言を以下の表に示す(6・表 1)。匿名性担保の必要から、発言者および社名は英数記号で表される。

表中の表現例からは、強い競争意識をむき出しにする相手もあれば、勝てないと思う相手があったり、競争関係があることは認めながらも共存の可能性を認める相手があったりすることがわかる。また、外部からは同じ顧客を熾烈に取り合っているように見えても、当事者には相手の存在が脅威には映っていないこともある。「絶対に許さない(敵)」「究極の敵とは思っていない」「競争はありつつもそれなりに仲よく」「目じゃない」などという表現は、経営者は競争状態の認識に程度の差を持っていることを表している。

1社に対する発言は1つとは限らず、また個社ではなくある複数のプレイヤーを総称しながら発言をすることもある。また、経営者は他社との関係性を固定的な形では見ていない。例えば、競争の主戦場がダイヤルアクセスにあった時に「戦っていた」「敵」と発言した相手が、光アクセスなどによるブロードバンド時代になると「仲間意識がある」とか「もはや眼中にない」というような評価にそれぞれ変化することがある。別の場合には「ある時まで仲間意識があったが、ある頃からそう思わなくなった」ということもある。外形的には同じ顧客を取り合いながらも、片方が「かなわない相手」と思い、片方が「(社の歴史的な性格が異なるため)顧客を奪いに来たライバルとは思わない」という例もあり、互いの認識は必ずしも対称ではないこともわかる。

事実上の敗退 ISP や、時につれて直接顧客を取り合う関係になくなった相手は話題には上らなくなっていく。参照の範囲は直接競合だけでなく、直接顧客を取り合わない関係にある関連企業や親会社、隣接領域のビジネスプレイヤーなどにもおよび、それらについても多くの言及がある(発言の詳細は前章参照)。

| 使われた表現例  | 話題   |
|--|--|
| ・あそこには負けるわけにいかない(N2)   | ・接近戦になってきてからのN社のB社への認識                             |
| ・敵だと思った(C1,S1)   | ・創成期のR社やP社に対するC社、S社の認識                             |
| ・相手が値下げやキャンペーンの発表をしたら10円でも安くして彼らの開始日より早くすべきと思った(C3)                              | ・ダイヤルアクセス～ADSL競争における、各社のサービススペック模倣競争時の認識           |
| ・あそこと戦っていた／競っていた(A1,C1)  | ・定額制ダイヤルアクセスから初期ADSLごろまでのK、O、N、B、S社に対するA社やC社の認識    |
| ・常に相手の価格をくぐるようなやり方で自社の価格設定をした(A1)  | ・N社やB社に対するA社の認識                                    |
| ・お互いに競っていた(A1, D1)   | ・顧客満足競争におけるA社とD社の認識                                |
| ・あの会社のことは嫌い、受け入れられない(N1,N2,B1,C1)<br>・うちは皆さんに嫌われている(G1)                          | ・G社に対する、B社、C社、N社などの認識<br>・G社の認識                    |
| ・あり得ない、とんでもない(N1,N2)   | ・G社に対するN社の認識                                       |
| ・目の上のたんこぶ(A1)  | ・A社に対するP社の認識                                       |
| ・あそこと競うことはできないと思った(S1)<br>・あそこにはとても勝てない／かなわない(O1,R1)<br>・あそこをやるようなことはしないと決めた(B1) | ・参入時の「キャリア系(OCN、ODN、DION)」に対するS、R、J社の認識            |
| ・こちらから対抗しようがない(A1) ・打つ手がない(S1)   | ・キャリア系に電話とのパッケージ販売をされた時のS、A社の認識                    |
| ・やりたくてもできない、諦めた(J1,M1,R1)  | ・ADSLで攻勢を強める「キャリア系」に対するR社の認識                       |
| ・そういうこと(投資)ができてうらやましかった(R1, M1, O1)  | ・参入時のD社に対するR社やM社の認識<br>・withフレッツ陣営に対するO社の認識        |
| ・相手のやることは驕の目鷹の目で追いかけた(B1)<br>・いつもうちの後ろから追いかけてくる(N1)<br>・B社はいつもN社のまねをしている(C1,N1)  | ・N社、C社に対するB社の認識                                    |
| ・どこも意識したことはない(G1,I1,D1)<br>・自社の思ったことだけをやってきた(I2)                                 | ・I社やG社の認識  |
| ・いまさらどこも気にならない(M1,R1)  | ・事実上の敗退以降のR社、M社の認識                                 |
| ・あちらはあちら、うちはうちで別(G1,G2,O1)   | ・吸収以降のO社とG社の認識                                     |
| ・うちの客を奪いに来たとは思わなかった(R1,M1)   | ・S社の参入に対するR社やM社の認識                                 |
| ・あそこは違うセクターだから(M1,R1)  | ・パソコン通信系参入(@nifty、BIGLOBE、ASAHIネット)に対するR社、M社の認識    |
| ・競争はありながらも、そこそこ共存はしていた(C1,N2)  | ・ダイヤルアクセス初期のC社の認識                                  |
| ・顧客の獲得競争をしながらも技術面などでそれなりの接点があった(J1,K1,S1)  | ・創成期のO、J、S社の認識                                     |
| ・競争はしていたが仲は悪くなかった／仲間みたいな気持ちもあった(B1,C1,N1,N2)                                     | ・A社、N社の互いに対する認識<br>・ADSL後期以降のC、B、N、S社それぞれの相手に対する認識 |
| ・NTT東日本と一緒にかけあって実現した(N2)   | ・光値上げ、withフレッツにおけるN、B、S、C、A社の認識                    |
| ・あそこには負けるってことはない(N1)   | ・B社に対するN社の認識                                       |
| ・どうなのかなあと見ていた(N1)  | ・S社の若者・女性施策に対するN社の認識                               |
| ・凋落した(C1)  | ・光接続以降のN社に対するC社の認識                                 |
| ・見る影もない、眼中にない(C1)  | ・戦略変更してからのK社や資本関係変化後のO社に対するC社の認識                   |
| ・親会社からの制約がある(B1,N1,N2)   | ・B、N社の認識   |
| ・グループ企業全体の動きが関係する(C1)  | ・C社の認識   |
| ・上位レイヤと下位レイヤのプレーヤーの脅威(B1,C1)   | ・Google、Amazon等へのB、C社の認識                           |

(6-表 1) インタビューにおける主な発言内容

#### 4. 観察される事実

##### (1) 本業界の3つの慣習的グルーピング

本業界には関係者が伝統的に、ある程度共通して頻繁に使用するプレーヤーの分類呼称がいくつかある。各社のバックグラウンドによって「キャリア系」「メーカー系」「パソコン通信系」「独立系」と分けて呼ぶもの、サービス提供範囲の地理的な違いにより「全国系」「地域系」と呼ぶものなどがあり、これらは多くの関係者の間で長年にわたって了解されている。調査対象となった12のISPは、各々がいずれかのグループに属していると概ねの経営者たちは考えている。全12社のうちG社以外に、自社および競合他社をこの3つで経験的にグループ分けする認識があり、各社の被調査者のうち少なくとも1名にこのグルーピングに関する発言が出現する。

本業界の関係者が最も頻繁に使用する「キャリア系」「メーカー系」「独立系」というプレーヤーの分類は、自社通信設備の有無や事業開始の背景を根拠に、保有資源や得意とすること（能力）の違いで経験的に分けられている。「キャリア系」とは事業のバックグラウンドが電気通信事業（一般的には電話事業と呼ばれる）で、通信回線をはじめ事業に必要な設備をほぼすべて自前で保有するISPのグループを指す。「メーカー系」とは、バックグラウンドとなる親会社の事業が、家電や電気通信機器の製造販売であるISPのグループを指す。自前の通信回線は保有せず、電話会社や電力会社などの設備を利用して接続事業を行い、インターネットが商用化される以前のパソコン通信時代に起源を持つところもある。「独立系」とは、インターネット接続事業を単独で創業し事業を行っているISPのグループを指す。自前の通信回線は保有せず、電話会社や電力会社などの電気通信設備を利用して接続事業を行っている。ただしこれらのグループは、数学的手続きによる確定的なグルーピングとは違い、厳密には人によって呼称が微妙に異なることもあり、グルーピングには多少の揺らぎがある<sup>81</sup>。また意図的に「あるときは、メーカー系とうちは同じですからという顔をしつつ、あるときは、いや、うちは独立(系)ですからという顔をしながらうまく使い分けていく(A1)<sup>82</sup>」と自らを語ることもある。Reger & Huff (1993)が指摘するように、経営者の認識によるグルーピングは完全に見解が一致することはないが、前章で記述された発言の内容から観察事実として確認すべきことは、

<sup>81</sup>例えば So-net を「パソコン通信系」と呼んで BIGLOBE や @nifty と同じグループとした人がいた。しかし実際には So-net はソニーを親会社に持つ「メーカー系」ではあるが、パソコン通信事業からの参入ではない。DTI 社は、当初三菱電機グループの出資を受け、後に東京電力系企業への売却、TOB などで資本構成が度々変化しているが、当事者たちの間では一貫して「メーカー系」ではなく「独立系」と認識されている。

<sup>82</sup> 発言者名と所属組織は匿名性担保のため記号化している。

- ① 保有資源の違いによって自社および競合をグループ分けする行為が観察される
- ② 経営者はグループを、片方が存在すればもう片方は存在できないというゼロサム的な存在ではなく、併存可能な存在と暗黙的にみなしているという2点である。

## (2) 観察事実による戦略グループについての示唆

前項の経営者によるグルーピングにかかる2つの確認事項には、それが単なるプレーヤーマップではないと考えられる実証的な示唆がある。

第一に、このグルーピングが共同主観化された資源の共通性によるグループだという点である。この業界の関係者が最もよく使用する「キャリア系」「メーカー系」「独立系」という呼称は、参入当初から保有している各社の資源の違いを表しており、このグループは能力や経営資源の違いに着目して分けられた「コグニティブな資源グループ」である可能性がある（外部から研究者が分類したわけではない）。重要なのは、経営者たちは「〇〇社は〇〇系だからこういう行動を取る」（A,M,O,R社）、「××社は××系なのでこういうことができる（できない）」（B,C,N社）という発言から、経営者たちがグループの違いは、各社を特徴づける資源や能力の違いだと考えている様子が観察され、分類が経営者の状況理解や意思決定に資する判断に影響を与えていることである。例えば「キャリア系は電話とセットの料金設定ができるので強かった。他は正直打つ手がなかった／お手あげ」（S社、A社）、「キャリア系に（丁寧な）サービスを提供する能力はない」（D社、N社）、「メーカー系はコンシューマー向けの広告やブランディングが得意だからそこをやる」（N社）、「メーカー系はコンシューマー向けのマーケティングをやってきたことが活かせる」（S社）、「我々独立系は技術でやっていく」（J社、I社）、「独立系には資本がないのでそんなこと（筆者注：大きな設備投資）はできない／やらない」（A社、R社、M社）といった発言がある。

3つのグループに関して、彼らの言葉で「強み」「特徴」などと表現される資源や能力を(6-表2)に示し、12社のISPがどのグループに属すると考えられているかを示した。確認できることは、自社および競合を競争に資する資源の違いでグループ分けする経営者の存在である。この分類が関係者間でほぼ共通に使用されているということは、グルーピングが業界内で共同主観化されていることを意味する。

ところで経営者らが他社の戦略行動を、資源の違いによるグループの単位で

理解していること、そして資源が異なるグループはできることに違いがあると考えているのは発言からほぼ明らかであるが、これが本当に彼らのインタビューのための後付け説明ではなく、戦略的行動や意思決定に影響する戦略グループであったかどうかは、分析によるもう一段の確認が必要であると考えられる。もし競争環境が変化した本業界の約 20 年の間で、環境変化への対応がグループのそれぞれに認められたり、参照行動やグループの存在のしかたそのものに変化が認められたりするのであれば、それは確実に前述の 3 グループが、半ば趣味的に描かれた任意のプレーヤーマップではなく、経営者の戦略的行動や意思決定に影響を及ぼすコグニティブな戦略グループ（資源グループ）であると、ようやく結論付けられるだろう。

| グループの呼称   | 定義  | 特徴とされる保有資源や能力  | 本稿で対象となるISP   |
|-----------|---|--|---|
| キャリア系グループ | インターネット接続事業のバックグラウンドが電気通信事業、（一般的には電話事業と呼ばれる）であるグループ。通信回線をはじめ、接続事業に必要な設備はほぼすべてを自前で保有する | ・電話やインターネット接続に関する電気通信設備（通信回線）<br>・音声、データ通信に関する広範な電気通信技術                                | ・OCN（NTTコミュニケーションズ）<br>・ODN（旧：日本テレコム）<br>・DION（KDDI）          |
| メーカー系グループ | 事業のバックグラウンドが家電や電気通信機器の製造販売であるグループ。通信回線は保有せず電話会社や電力会社などの電気通信事業者の設備を利用して接続事業を行う         | ・パソコン通信時代やキャリア系ISPが参入してくる前から蓄積してきた顧客ベース<br>・親会社の家電やIT関連ビジネスにおける実績、ブランドイメージ、マーケティングノウハウ | ・@nifty（富士通）<br>・BIGLOBE（NEC）<br>・So-net（SONY）                |
| 独立系グループ   | インターネット接続事業を単独で創業し事業を行っているグループ。自前の通信回線は保有せず、電話会社や電力会社などの電気通信設備を利用して接続事業を行う            | ・ベンチャー気質にあふれる経営陣<br>・インターネットビジネスに必要なIP技術等関連技術  | ・Asahi net<br>・Yahoo!BB<br>・リムネット<br>・東京めたりっく<br>・DTI<br>・IJJ |

(6-表2) ISP業界で観察されるグループ呼称と特徴

2 番目の示唆は、行動の共通性によるコグニティブな戦略グループの存在に関する示唆である。事例には競争関係があっても、ある種の仲間意識がある場合には、複数社の協調的な行動で各々の利益の確保を図ったり、他の敵対的プレーヤーの利益収奪を防衛しようとしたりする行為が認められる。一般的には同じ顧客を取り合う程度が高いほど「競争は激しく戦争状態になる（Porter,1980）」と言われるが、事例ではこれとは異なる状況が観察できる。例えば、数社による特定の企業に対する意識的なサービス対抗や、広告事業を通じた相互送客、一部の競争環境への認識を共有するグループによる値上げ、通信インフラを提供する NTT への交渉によって、ISP 契約と光回線の利用契約事務をワンストップ化したエピソード（詳細は後述）などである。この時、オペ

レーションは各社のやり方に委ねられ、価格やサービスの仕様そのものや実施時期などは具体的に申し合わせられてはいないため、いわゆる談合や提携とは異なる<sup>83</sup>。これらの行動を取ったそれぞれの被調査者の発言によると、協調的な行動を取る企業間には、ある共通の競合相手への強い敵対意識や、「逆ザヤを起こす過度の低価格や割引の応酬は、結局誰にとってもよくない」といった、競争環境に対する共通理解が底辺に存在している。「競合だが仲間意識がある」「競合だが同じ戦略をとった仲間」という一種の仲間性の表現が観察されるときには、一対一のゼロサムな利害関係だけではない、何らかの集団的な認識の共有がベースにあると考えられる。この仲間性の認識のあるグループの形成および、彼らのとる戦略的な行動の結果起こることに関しては、「with フレッツ」という、事例中の注目すべきエピソードを詳細に追うことで、実態の確認を行う（次節で詳述）。

## 5. 参照行動および新たなグループの形成

本節では、コグニティブなグルーピングが新たに生まれるプロセスについて、メーカー系と呼ばれるグループの行動の記述分析を軸に考察を行う。このときのメーカー系の参照行動については、本章 7 節のデータ分析を多少先回りすることになるが、事例の記述からは、コグニティブなグループ形成が行われる背後にはその伏線として、積極的な他社戦略の参照行動があることがうかがわれる。これを踏まえ、グラウンデッド・セオリー・アプローチによるデータ分析に入る前に、新たなコグニティブな戦略グループ形成の背後にある他社戦略の参照行動について、一つの結論的な考え方を本節で示す。

### (1) 他社戦略の参照行動

第 3 章では戦略グループが戦略参照点として働くことや、コグニティブな戦略グループの共同主観性が進む性質についての論考を行った。しかし、ある複数の戦略グループが業界内に存在したとしても、もしそれぞれが他のグループに関心がなく、互いの認識が接触することもなければ、グループ間に新たな反応や動きが喚起されることはないだろう。また、自社の外側に積極的な関心が湧くのは無風状態のときよりは、環境変化の兆候や他社の動きにざわつきを感

---

<sup>83</sup> インタビューでは「先頭切ってやるのはもう本当に辛かったけど、まあ 10 人後からついてきてくれよ、みたいな気分でやった」(N 社)、「そんな申し合わせ全くないけど結局みんなやった」(B 社)、「業界の中で何となく長老みたいな人がいてやる感じになった」(C 社)という発言があり、会社間の約束事はない中で、結果として各社が独自の意思で共通的な行動がとられたことがわかる。

じるときであると考えられる。多少先回りしていうならば、環境に変化が起るとき参照行動は活発化し、参照行動が活発化することは新たなコグニティブなグルーピングが生まれる機会となり得る。そして、チャンスを実際のものにしていく牽引力は、動きの鈍いプレイヤーではなく、機敏なプレイヤー（あるいはプレイヤー群）にあるということである。以下の事例がそれを示す。

メーカー系と呼ばれるグループは、家電事業やパソコン通信時代からのコンシューマー向けのマーケティングを得意とするグループであり、創成期のころから他社に先駆けてユニークな料金設定やサービスメニューを市場投入し、顧客基盤を拡大してきたグループである。

事例では時間がたつにつれ、技術的にもサービスのにも差別化が困難になった市場環境で、得意とするマーケティング手法が奏功しにくくなったと見るや、率先して他に協調的で共通的な行動を働きかける方向に、持前の機敏さが働いていったことが読み取れる。他の2グループに属するISPの、「長老（メーカー系であるN社のこと）に引っ張られてやった」（C社）、「仲間に入れていただいた」（A社）というような発言からは、他の2グループはメーカー系の働きかけに乗る形で、ある共通的な行動を起こすことがあったことがわかる。

同じ顧客を取り合う関係がありながらの協調的で共通的な行動とは、相手のビジネスを徹底的にたたきような苛烈な競争行動ではなく、ある程度の共存を認め、時として自社だけでなく相手の顧客が増えることにもなる行動を取ることを指している。ネット広告営業による相互送客、過熱した値下げ競争による逆ザヤ価格水準の是正（マンション向け光アクセスサービスの値上げ）、光アクセス利用契約事務のワンストップ化の共同実現といったエピソード（後述）がこれにあたる。事例ではこれらの行動の先導者は、N社やB社など全て機敏なマーケティングを旨とする、メーカー系ISPのいずれかであったことがインタビューで証言されている。しかもこれは混沌とする競争状態の中から一足抜け出そうとする差異化を意図した行動であり、他社と同質化することが戦略的意図ではなかったという。顧客獲得競争とは取るか取られるかのゼロサムであるという二元論的な競争の図式からすれば、これらは異質な行動である。

上記の複数の協調的で共通的な行動を繰り返し経験していく中で、業界内では異なる資源グループのISPをも含み、仲間グループ的な認識が彼らの心中に顕在化した。「競合だが仲間意識がある」（N社）、「気合いが合う」（B社）、「仲間に入れていただいた」（S社）という発言と行動を伴う一群が徐々にできあがっていったことが、各社のインタビューで語られている。興味深いのは、この仲間意識のあるグループはいちどきにでき上がったのではなく、何度かの行

動の繰り返しの途中で仲間として承認する対象が絞り込まれ、確定していったことである。

「どこも（競争上の）差がなくなった」（A社、S社）と言われるADSL時代以降の各社の参照行動には、他社の戦略の観察と比較という意味のほかに、新たな生き残りの方策をともに実現する相手（仲間性）の探索という意味合いが加わっていたと考えられる。話題の折々に「最初は仲間と思ったが」「途中で裏切って行った」（N社）、「結局いなくなった」（C社）、「いつの間にか何となくそういうこと（筆者注：一緒に戦略的行動を取ることに）になった」（B社）などという表現が現れており、グループ認識はいくつかの共通的な行動の繰り返しによる試行錯誤の中で、徐々に形成されていった様子が見えてくる。共通的な行動と呼ばれるものには、市場での競争力発揮に成果を挙げたものばかりではなく、中には立ち消えのようになったものもあるという。そのような中でグループメンバーが誰であるかの認識は、しばらくの時間をかけて形成され、最終的に「ここと、ここと、ここは裏切らない」（A社）、「ある程度は信用して付き合い」（B社）といった、特定のメンバーシップに収束していったことがわかる。

このプロセスは、提携やパートナーリングという企業間関係とは異なる点がある。彼らは最初から意図して結束するのではなく、それぞれに「誰がやろうと言いだしたわけではないが」「約束をしたわけではないが」（A社、B社、C社）と言いながら、相互の接触の繰り返しの中で徐々に行動の共通性を認め合うようになっていく。発生は創発的であり、「同じ戦略を取った仲間」という事実と認識が時間性を伴って相互に定着するという点が、契約や覚書による提携やパートナーリングなどとは異なっている。彼らが言う戦略とは、目に見える実行された戦略的行動のことを指しており、事業のバックグラウンドや保有資源が類似していることではない。仲間性の認識は、ある実体的な行動プロセスを通じて醸成され、仲間とは何らかの共通的な行動事実を伴う相手を指す。彼らが例としてあげた相互送客にせよ価格是正にせよ、いずれにも「キャリア系」「メーカー系」「独立系」と呼ばれるISPが仲間として混在している。

## (2) 「with フレッツ」による行動グループの形成

協調的で共通的な行動とされるエピソードのうち、後に「with フレッツ」と呼ばれた光アクセス利用契約事務の共同ワンストップ化は、「仲間グループ」だけがユニークな利便性や優位性を市場に示すことができ、競争優位性を確立する決定打となった事例である。「仲間グループ」が、「仲間」と呼ぶ以外の他のISPとの差異化を意図して起こした行動の結果を示すエピソードである。



話は2005年ごろのことである。通常、ユーザーがNTT東日本・西日本（以下NTT）が設置する光ファイバー通信回線（フレッツ網）を利用してインターネット接続をしようとする場合、ユーザーはISPとの契約とは別に、あらかじめNTTとの間で通信回線の利用契約を締結し、回線を開通させ、改めてISPとの間で利用契約を締結しなければならない。この一連の手続きは非常に煩雑で、ユーザーから不評をかっていた。申し込みのワンストップ化とは、顧客にとって煩雑な契約行為を、ISPとの手続き一回で一連に終了させてしまうことができる新しい方法である。この手続きを行うことができるISPに申し込めば、インターネットをしようとする顧客はNTTとのやり取りのわずらわしさがなくなり、手間も時間も軽減される。ユーザーにとっては手続きの煩雑さを感じることなくインターネットの利用ができるという、他のISPとのわかりやすい違いがあった。「仲間」と呼んでいるISPの総和としての交渉力が、「お堅い」「役所的」（N社）と言われるNTTに事務処理制度の変更を認めさせ、独自のフローを実現した（実施についての申し合わせはないため、発表日や開始日は各社少しずつ異なる）。

この方式の実現にあたり、インタビューでは各社それぞれが光回線の提供元であるNTTに交渉を行ったというが、ここで「皆でワーワーとNTTに何とかしてくれよと言った」（N社）、「N社なんかとも協力した落としどころ」（A社）、「みんな（筆者注：C社、N社を指す）、そう（事務処理がワンストップになればいいと）思っていたようだし」（B社）という、複数のISP間での共通の認識と行動の存在を匂わす発言が出現する。交渉先となった通信インフラを提供する側のNTTにとっては、この方式を受け入れることは、監督官庁である総務省への届け出を伴う制度変更であると同時に、同社の通信回線を利用する新規ユーザーの呼び水となり得るものであった<sup>84</sup>。本エピソードは、「仲間グループ」のISPの合計顧客数の多さがNTTには同社の潜在顧客の多さとして映り、それがNTTへの交渉力となり、「仲間」とそうでないISPの間での競争上の違いを作ることとなったという事例である。

本来NTTは、法律によって公平に役務提供することを義務付けられた規制会社であるため、後にこの方式は他のISPにも開放されることとなるが準備には時間を要し、リードタイムの間にこの「仲間グループ」に先行者利得が強く働くことになった。静観姿勢を取ったり仲間グループから強く競合するとみなされたりするなど、何らかの理由でこの行動にうまく乗れなかったISPは、ト

---

<sup>84</sup> A社のインタビュー内容によれば、交渉先はNTTの制度設計を行う部署ではなくNTT光回線の普及促進をミッションとする部署を選定し、NTTにとってのメリットを説いて交渉を行ったとされる。

アップクラスの競争から脱落し、ある ISP は同じ資源グループの ISP からさえも「もう目（ライバル）ではない」（C 社）と言われるまで凋落することとなった。脱落した側にも「あの仲間に入れてもらえなかったことが決定的だった」（O 社）という発言があり、このグループの行動が一定の競争力を発揮したことを裏付けている。彼らの行動が市場で競争力を発揮したとき、彼らはグループの外側にいるプレーヤーからも、ある競争力を持った集まりとして認知されたと言える。

このエピソードを語る「仲間グループ」の経営者の裡では、共通の競合相手への強い敵対意識や市場の競争環境に関する問題意識が通底しており、「競合だが同じ戦略をとった仲間」という仲間性の認識を表す表現が複数確認できる（A,B,C 社）。ここでも「仲間」とは共通的な行動を実行した相手を指しており、保有資源が何であるかは仲間と考えるかどうかには全く影響していない。仲間とされる ISP には「キャリア系」「メーカー系」「独立系」がすべて含まれており、資源の違いによる線引きはされていないことも確認できる。

### (3) 行動の資源化

「with フレッツ」の事例は、当該のユニークな加入方法を継続的に提示できることが、「仲間ではない競合」との差異化を実現する新たな競争力として、「仲間グループ」の内に蓄積され、資源化されたことを意味する。行動と資源化された行動の意味的な境界は、ある行動が一回きりのアドホックなアクションではなく、繰り返し性や持続性を持っているかどうかや、その行動パターンがある程度の期間的な長さを持つ持続的な競争力につながるかどうかというところにある。事例では、一部の仲間内だけでグループ性をアドホックに認識する以上に、競合するプレーヤーの間で業界が「with フレッツ対応グループ」（A,B,C,N,S 社）と「非 with フレッツ対応グループ」（G,O,K 社）に分けられる<sup>85</sup>という、グルーピング認識の共同主観化が大多数の主要なプレーヤーの間で進んだと考えられることから、行動は持続性を持ったと解釈できる。

以上のことを時系列で並べれば以下のように整理できる

- t=0 & t=1 : ISP 業界において、プレーヤーを「キャリア系」「メーカー系」「独立系」にグルーピングするコグニションが一般化しており、プレーヤーはそれぞれ他社戦略の参照行動を行っている
- t=2 : 仲間性の認識を有し、強く競合する相手との差別化行動を取ろうとするプレーヤーが共同して数度にわたり差別化を目的とする行動を

<sup>85</sup>調査対象のうち I,R,M,J 社はこの時点では競争退出している。

繰り返し、数度目には「with フレッツ」を手段にした行動をとる

- $t=n$  : 「with フレッツ対応グループ」と「非対応グループ」の存在が業界内で認知される
- $t=n+1$  : 「with フレッツ対応グループ」であること（共通資源の保持）が顧客獲得に安定的に優位に働く

ただしこの新たなグループ認識の出現は、戦略グループが当初あったキャリア系、メーカー系、独立系というグルーピングと置き換わったことは意味しない。経営者がある時点以降は、そのグルーピングで競争関係や戦略を語らないというだけで、本調査でもダイヤルアクセス時代の戦略をキャリア系、メーカー系等というグルーピングで語る事実以外に、この分類は忘却されず記憶には残っている。3章で述べたコグニティブな戦略グループの多重的な性質が、このような所に現れていると考えられる。

## 6. コグニティブな戦略グループの存在についての結論

4節および5節での事例分析および考察から、コグニティブな戦略グループの存在について、以下のような結論を導き出すことができる。

### (1) コグニティブな資源グループについて

これまでの結果から以下のとおり、コグニティブな資源グループの存在を確認する。

1. 経営者はある特定の資源の有無に着目して、自社および競合をグルーピングしている。
2. 資源の有無に着目したグルーピング認識がベースになり、「グループによって、できることとできないこと、得意なことと不得意なことがある」という考えを持っている。すなわち経営者は、保有資源がある行為を可能にしたり制約したりするという考えを持っている。
3. ある複数の企業の共通的な行動が資源化することによって、新たな資源グループが形成されることがある。

### (2) コグニティブな行動グループについて

これまでの結果から以下のとおり、コグニティブな行動グループの存在を確認する。

1. 参照行動を積極的に行う資源グループの振る舞いがきっかけとなって、徐々に仲間性の認識（当面の共存を認め合う認識）を共有するグ

ループが形成される。

2. この認識を共有するグループが、共通性のあるやり方で、顧客獲得などの戦略的な行動を取る。
  - ✓ この時、各社の間では契約や申し合わせは行われず、意思決定や具体的なオペレーションは各社独立に行われる。(このことは、提携やアライアンスなどと呼ばれるものとは異なる。)
3. 上記の行動が数度にわたる間に「仲間である」と認識される企業が数社に収束し、資源の共通性とは異なるグループ認識の形成が進む。
4. ある共通的な行動が市場で競争優位性を発揮すると、仲間の裡だけではなく、他の「仲間ではない」プレイヤーからも、差異化された競争力を持っているグループとしてそれが認知される(行動グループの形成)。

上記より、ある業界には資源と行動という、異なる戦略次元の戦略グループが存在していること、また存在しているというだけでなく、それぞれのグループは相互に影響しつつ存在しているということがわかる。さらに、時間の推移につれて新たなグループが形成されることがあり、業界の中に存在するグルーピングには変化が起こることが確認できる。

## 7. コグニティブな資源グループと参照行動に関するデータ分析

前節では参照行動の分析を多少先回りして、コグニティブな戦略グループについての事例考察を行ったが、本節で改めて、競争の時系列に沿った参照行動のデータ分析を行う。具体的には、参照行動はコグニティブな戦略グループの変化の前提的な行為となるものであり、競争軸の経時的な変化に伴い参照行動も変化することを確認する。そして、資源グループによって参照行動には違いがあること、参照行動の変化とコグニティブなグルーピングの変化には時間的な関係性があることを、本節に続く8節および9節で示していくという流れになっている。

### (1) 発言の分類方法と分析手順

データ分析の方法は、戈木(2008)による、個々の発言を文脈によってタグ付け分類するグランデッド・セオリー・アプローチを基本にし、佐藤(2008)の「質的データ分析法」による方法をも参考にした。本研究では参照行動に係る経営

者の発言を、その時に参照行動が行われた証左とみなしている<sup>86</sup>。また、ある企業のことをグループの代表的な存在として話している場合は、それをグループに対する参照とみなしている。インタビュー記録をデータ化し分析する手順は以下のとおりである。

1. インタビュー録音を原稿化したものから、回答者が戦略参照や自社の行動について言及した部分を全て抜き出す。意味が通らなくなる場合を除き、回答者の言い回しは原形のまま使用する。
2. 発言を「その話題の時、主語（誰が）、目的語（誰を）、述語（どう思った）」という文脈に分解する。「いつ、誰の、どういう行動を、どう考えた（競合の位置づけ）、どうした（競争的姿勢）」という文節を1つのレコードにし、第3章で構造化しておいた分類タグがつけられる状態にする（総発言数 245）。
3. 報道発表や公開資料から業界年表を作成し、接続技術の変化により主力商品が変化し、競争環境が大きく異なる4時代（キャリア参入前、ダイヤルアクセス時代、ADSL時代、光アクセス時代）に区分する。
4. 発言が何年当時の何の話題かを特定するために、各社の報道発表などのヒストリカルな記録と回答者が列挙したできごととを紐付けた一覧年表を作成する。
5. キーワードと文脈から個々のレコードに、参照先と競合相手の位置づけ認識の分類と競争的姿勢のタグ（下記：第4章で構造化したもの）をつける。

#### 【位置づけ認識】

- ・敵対性：市場の取り合いをゼロサムで認識。競争力については、相手を自社よりも格上と見るか格下と見るか、同格と見るかの場合がある
- ・仲間性：競争状態を認識しつつも、当面の共存や仲間性を認める認識
- ・無頓着：参照対象として意識に入っておらず、言及にいたらない（分類不能）

---

<sup>86</sup> 本インタビュー中に発言がなくても行われた参照行動があった可能性はあるが、それは捕捉不能である。発言にのぼらない参照行動は本インタビューで言及すべき大きな話題や行動には結びついていなかったものとみなしている

### 【競争的姿勢】

- ・差異化的姿勢：競合に先駆けた先行行動や、先行行動を取った相手とは異なる行動を取ろうとする
- ・同質化的姿勢：先行行動を取った相手を模倣したり、誰かと同調的な行動を取ろうとしたりする
- ・停止姿勢：相手の行動に対して敢えて対応行動を起こそうとせず観察に留まるか、対応できないと諦める

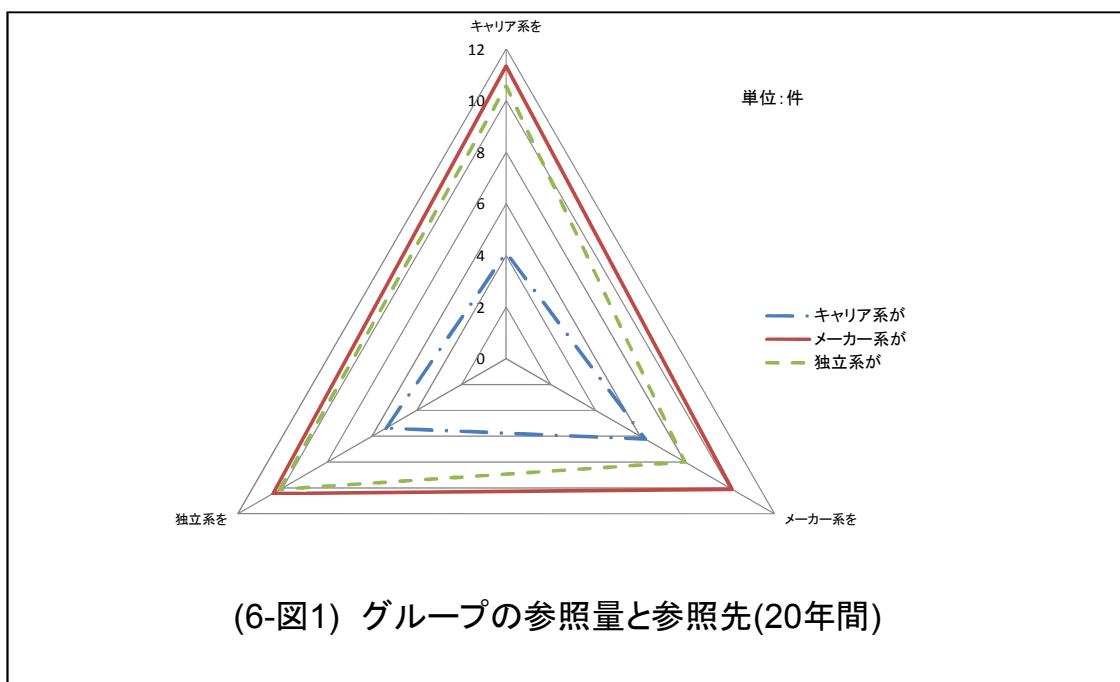
### 【発言の分類例】

- 例 1. 「\*\*（筆者注：他社名）にだけは負けるわけにいかないし、負けるっていうことはない」→敵対性－差異化
- 例 2. 「鵜の目鷹の目で相手のやることを追いかけた」→敵対性－同質化
- 例 3. 「光のワンストップには仲間にも入れていただいた」→仲間性－同質化
- 例 4. 「\*\*なんかとも協力して、物（筆者注：サービス仕様）は別でいいと」→仲間性－差異化
- 例 5. 「\*\*系（筆者注：グループ名）でない ISP からすると正直、打つ手がなかった」→敵対性－行動停止
- 例 6. 「\*\*系は顧客を奪いに来た敵だと思わない」→仲間性－行動停止

6. 大きな競争軸の変化をもたらしたと考えられる主力商品の変化によって、時代を4つ（①キャリア参入前 ②ダイヤルアクセス時代 ③ADSL時代 ④光アクセス時代）に区分する。
7. 発言と4つの時代を対照させ、どの時代にどのISPがどのISPについてどう認識したかを表組みにする。
8. 7を元に、慣習的に使用される「キャリア系」「メーカー系」「独立系」と呼ばれるグループごとに、さらに時代別にタグを単純集計する。
9. 時代により操業ISPの数が異なるため、時代間の比較が行えるよう、時代毎の発言合計を操業ISPの数で各々除し正規化を行う。
10. 上記の集計で参照相手や参照の参照回数と変化を確認する。

## (2) データの集計結果

Fact.1 20年通算ではどのグループも万遍なく自社または他社が属するグループを参照するが、グループにより量的な差がある。独立系の参照行動が最多で、独立系 $\geq$ メーカー系 $>$ キャリア系の順になっている。特にキャリア系とそれ以外のグループとの間に大きな差がある(6-図1)。



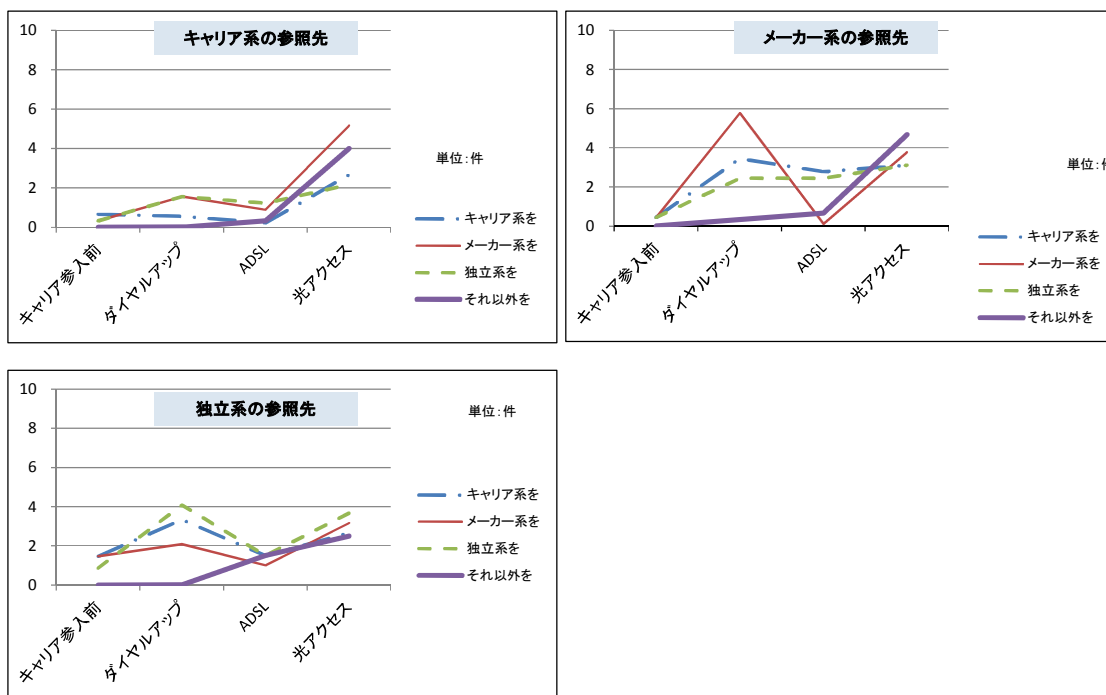
Fact.2 ある区分された一時点において、どのグループを最もよく参照するかはグループにより違いがあり、参照はグループ間で不均等である。参照先には経時的な変化がありメーカー系の変化が著しい。キャリア系は操業前から動向を注目されていたことがわかる(6-図2)。

Fact.3 光時代にはどのグループも参照活動が活発化する。初期のキャリア系は他に比べ参照回数が少ないが、光時代になるとどの参照先に対しても格段に参照回数が増えている(6-図2)。

Fact.4 光時代はどのグループも、異なる事業から参入し自社の収益性を脅かし始めた事業者への参照が急激に活発化する。コンテンツ、検索サイト、e-コマースなど、接続とは異なる事業で成長している他の事業者への参照が急激に活発化する(6-図2)。

Fact.5 参照先に対する位置づけ認識は相手をライバルとみなす程度に差が認められる。競合の位置づけ認識に係る発言レコードのうち49.1%が「敵対性」、36.3%が「仲間性」に分類できる(14.6%は特定

できず分類不能)。また、特に意識する相手を有さないとして自己認識をする場合があり、経営者は常に全てのプレイヤーの位置づけをするわけではない(6-表 3)。



(6-図2) 各グループの参照先

|         | 敵対性   | 仲間性   | 無頓着   |
|---------|-------|-------|-------|
| キャリア参入前 | 4.9%  | 5.7%  | 1.0%  |
| Dup     | 18.9% | 8.4%  | 7.9%  |
| ADSL    | 12.2% | 2.1%  | 2.8%  |
| 光       | 13.1% | 20.0% | 3.0%  |
| 合計      | 49.1% | 36.3% | 14.6% |

(6-表3) 競合に対する認識(全発言に対する比率)



### (3) 「位置づけ認識」の変化

前節の Fact.5 で示した個々の企業の位置づけ認識の経時的な変化について事象を追ってみると、個々の参照先に対する位置づけ認識は時代により変化することがわかる。(6-表 4)は、ある ISP (N 社) の他社 (A 社) に対する認識が、過去 20 年間の競争軸の変化につれてどう変化したかである。例えば N 社の A 社に対する位置づけ認識は「共存→無頓着→共存→競合→共存」、Y 社に対しては「共存→無頓着→共存→競合」という変化をしている。他の ISP についても同様の分析を行うとそれぞれに変化が認められ、ADSL 競争期にはほとんどの ISP が Z 社を「競合 (敵対性)」とみなしていたものが、光アクセスの競争時代になると一部に「共存 (仲間性)」との認識に変化する ISP が現れるといったこともある。事象を箇条書きしてまとめれば以下のとおりである。

- ① 経営者は他社の行動を参照しながら、他社を位置づけ認識している。
- ② 例えば A 社が B 社を敵対性のある相手だとみなしても、B 社が A 社を同じ位置づけにするととは限らず、互いの位置づけの認識は必ずしも対称ではない。(すなわち参照行動は、参照先も位置づけの認識も基本的には非対称的なものである。)
- ③ 敗退企業や顧客層が変化した相手に対しては関心が薄れ、参照の積極性を失い、位置づけを行う対象からも外れていく。
- ④ 位置づけの認識は、所属する資源グループによって制約されたり固定されたりしない。時代が変われば位置づけが変化することもある。
- ⑤ ある経営者が「どこも意識していない」と言う場合でも記述されたエピソードが存在することから、実際には業界のプレーヤーの動きを観察しており、業界の競争から隔離されていたわけではない。

|             |                    | A社          | Y社          | B社          | C社          | Z社          | D社          | F社          | G社          | H社           | X社           | I社           | J社           |
|-------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| キャリア<br>参入前 | キャリア<br>参入前        | —           | —           | —           | —           | —           | 敵対性<br>(格下) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存)  | 仲間性<br>(共存)  | 仲間性<br>(共存)  | 仲間性<br>(共存)  |
| ダイヤルア<br>ップ | 従量制<br>ダイヤル<br>アップ | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | —           | 敵対性<br>(格下) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存)  | 仲間性<br>(共存)  | 仲間性<br>(共存)  | 仲間性<br>(共存)  |
|             | 定額制ダ<br>イヤルア<br>ップ | 無頓着         | 無頓着         | 無頓着         | 無頓着         | —           | 無頓着         | 無頓着         | 無頓着         | 無頓着          | 無頓着          | 無頓着          | 無頓着          |
| ADSL        | ADSL<br>初期         | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 敵対性<br>(宿敵) | 敵対性<br>(宿敵) | 敵対性<br>(宿敵) | 敵対性<br>(格下) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(移動) |
|             | ADSL<br>後期         | 敵対性<br>(宿敵) | 仲間性<br>(共存) | 敵対性<br>(宿敵) | 敵対性<br>(宿敵) | 敵対性<br>(宿敵) | 敵対性<br>(格下) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(移動) |
| 光アクセス       | 光アクセ<br>ス初期        | 仲間性<br>(共存) | 敵対性<br>(宿敵) | 敵対性<br>(格下) | 敵対性<br>(格下) | 敵対性<br>(宿敵) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(移動) |
|             | withフレ<br>ット<br>ツ期 | 仲間性<br>(共存) | 敵対性<br>(宿敵) | 敵対性<br>(格下) | 敵対性<br>(格下) | 敵対性<br>(宿敵) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 仲間性<br>(共存) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(敗退) | 言及なし<br>(移動) |

(6-表4) N社からみた各社に対する認識変化

## 8. 参照行動に関する考察

3つの資源が異なるグループ間の参照行動は、非対称で不均等かつ独立である。ある時点だけを切り取ると、あたかもグループにより参照行動が異なるように見えるが、結果として長期的には参照先の偏りはないことが(6-図1)からわかる。

ある時点での参照行動の活発さや参照先の違いは、経営者が考える現在の資源障壁の高さ（競争優位に資することができると思う強さ）によると考えられる。参照するという行為そのものには競争的な意味がないため、彼らに参照行動自体を他社と差異化しようという意図的なものはないはずである。したがって、ある1時点でグループによって参照行動が異なるのは、それぞれの資源の違いが参照行動に影響を与えているからだと考えられる。自社を特徴づける資源の競争力が強いと考えているの参照行動は鈍いが、自社より競争力が強い資源を持つグループが他にあると考えるグループの参照活動は、相対的に活発である。やがて競争環境や、競争の中心となる技術やサービスに変化が起これば、経営者が保有資源の競争力が弱まってきたと感じるようになった時には、その時点での契約顧客数のシェア（業界内での相対的地位）に関わらず、参照行動は活発化する。このような時には参照活動の量や参照先だけでなく、相手の位置づけの認識のしかたも、保有資源の競争力の相対的変化の認識にしたがって変化する。まとめて言うならば、

- ・ 経営者はそれぞれのグループを特徴づける資源の競争力には違いがあると考えるため、参照行動にはグループによる違いが出る。
- ・ 相対的に劣位にあると考えられている資源のグループは参照行動が相対的に活発で、優位にあると考えられている資源のグループでは参照行動は相対的に不活発である。
- ・ 自グループを特徴づける資源の競争力が低下してきたと経営者が考える時に、参照行動は活発化する

ということである。以下にこのことを説明する、グループ別の参照行動についての分析的記述をする。

### (1) キャリア系の参照行動

キャリア系の参照行動量は20年間通じて他のグループに比べ非常に少ない。特にアクセスポイント数がものをいうダイヤルアクセス時代や、電話料金とセットでメリットを見せられた時代は、キャリア系には「格上の競合」と考える相手はなく、静観姿勢が強い。経営者らは、自社通信設備は他との違いを作る資源障壁として十分機能すると考え、競合の脅威を感じていなかったと考えら

れる。この時他のグループはキャリア系を「格上」と認識している(6-図 4)。

ADSL 時代以降になると、どのグループも電話会社の通信設備を利用するため、自社通信設備を保有することは以前ほど強力な差異化の源泉ではなくなった。ブロードバンドが接続方法の主流になってからは、携帯電話やパソコン以外の端末による多様化した接続方法が普及し、サービスの差異化のために ISP 各社が提供していたメールやブログ、ストレージなどの有料サービスを、Google のような新たなビジネスモデルを擁する事業者が無料で提供するようになった。このころから、キャリア系は俄然他社を観察し始める(6-図 2)。光アクセス時代には、キャリア系が他にとって以前ほど強者ではなくなったことを裏打ちするように、他グループに属する ISP はキャリア系を「格上」とは認識しなくなり、逆にキャリア系の側に他のグループを「格上」と位置づける認識が現れた。強い静観姿勢にも変化が現れ、メーカー系の先導する協調行動に関心を示すようになった。一方で、最も静観姿勢が強く、結果的に他社との協調行動もうまく取れなかった ISP は競争から脱落し、他から「目ではない」(C社)と言われるまで凋落することとなった。

## (2) メーカー系の参照行動

総じて最も参照行動が活発であったと言えるのはこのグループである。経営者たちはメーカー系の特徴的資源はパソコン通信時代から蓄積した顧客、親会社の家電や IT 関連事業の実績、ブランド、マーケティングノウハウだと考えている。しかしこれらはインフラ型資産と異なり多くは無形で、移り気な顧客の前ではあっという間に乗り換えられたり価値を失ってしまったりする脆弱性を併せ持った資源でもある。経営者には積極的な動きを見せる競合の脅威が常につきまといっていたと思われ、参照行動は目立つ動きのプレーヤーに対して敏感にならざるを得ない。(6-図 3)でメーカー系の参照行動を表すチャートが時代により大きく形を変えるのは、時代により参照先が著しく変化することを示している。参入時に耳目を集めた Yahoo!BB が属する独立系<sup>87</sup>、電話料金とのセットキャンペーンをしたキャリア系など、その時々で特徴的な行動をするグループに意識が盛んに集中したことは偶然ではないだろう。

機敏という意味では、このグループに属する ISP には、競争的姿勢にも他に先行して違いを作りだそうとする特徴がみられる。コンシューマー向けマーケティングを得意とし、先行的に定額制などの新料金体系やコンテンツ拡充をし、派手なブランドイメージの構築をする等、顧客の目にとまりやすい差異化の施

<sup>87</sup> 業界参入時のソフトバンクは社内外から「独立系」と見られており、通信キャリアとしてのポジションを確立した現在でもその認識傾向は残っている。

策を次々と展開した。

しかし、わかりやすい違いが作りにくく、得意パターンの有効性が失われた光アクセス時代には、メーカー系は参照行動を変化させる。3つのグループへの参照バランスにいびつさがなくなり(6-図3)、ISP以外のプレーヤーへの参照も増えた(6-図2)。

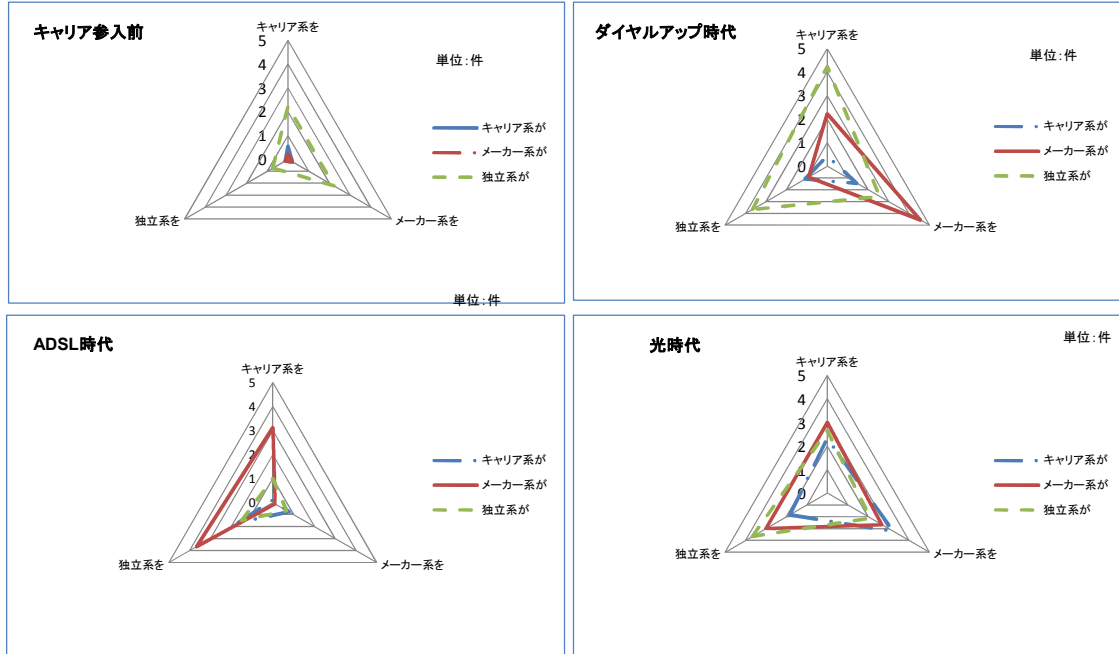
どのグループにおいても参照行動が活発化したこの時代には、これまでの差異化路線とは異なり、他社との共存意識が増し、他社との協調的な行動をとろうとする動きを様々に率先して起こしていった。この協調的な動きを具体的な行動として仕掛け、他に積極的に働きかける役割を果たしたのは常にメーカー系に属するいずれかの(ある特定の1社に限らない)ISPであった。

### (3) 独立系の参照行動

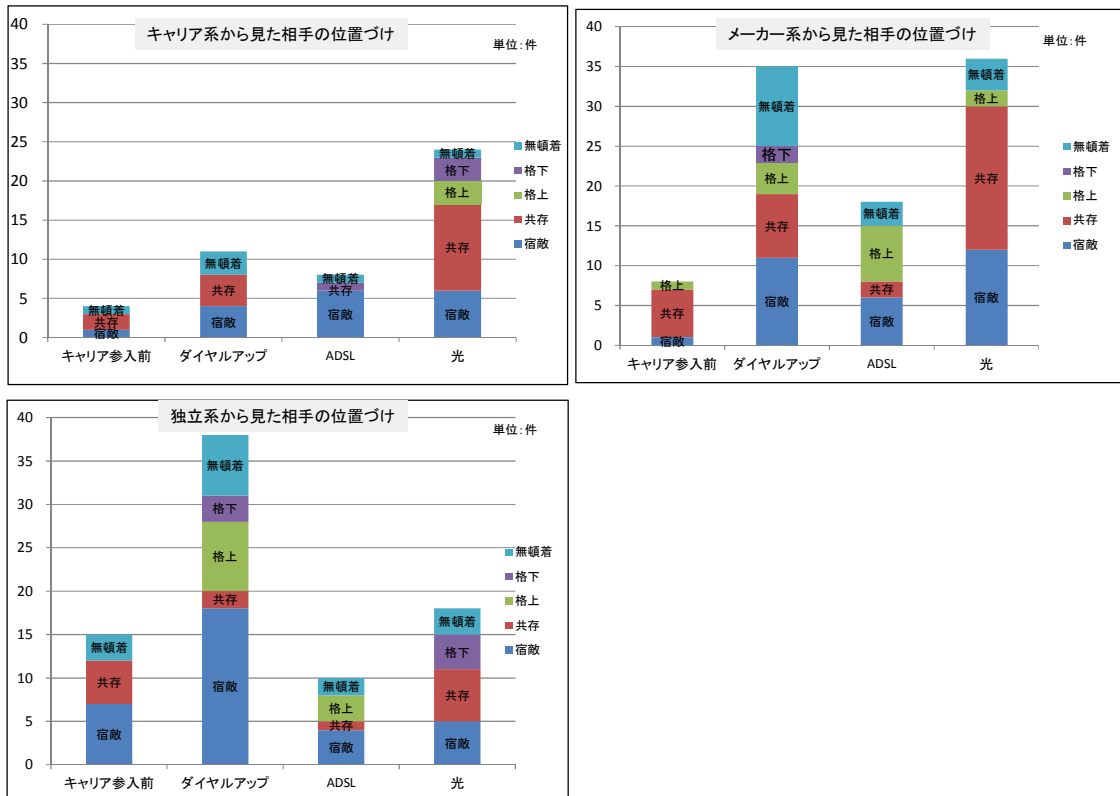
独立系の資源は技術力のある人材と、ベンチャー気質溢れる経営陣の事業推進力だと業界の関係者たちに考えられているが、これは極めて流動的で抽象度が高い無形資源である。人の移動が比較的多い本業界では、このグループの経営者は常に、業界内での自社の位置を意識し続ける必要がある。通信設備を保有しないのはメーカー系と同様だが、このグループに属するISPにはYahoo!BBを除けば、資金や事業面で濃厚な関係のある強い親会社がなく、既存の資源障壁の内側に留まりながら優位性を保つ戦略は採用しにくい。(6-図1)がこのグループの常態的な参照回数の多さと3グループへの全方位参照という特徴を示している。また他のグループと異なり、グループ外への参照も早い段階から始まっている(6-図2)。

独立系の参照活動は、回数的にはメーカー系とあまり違いがないが、競争に向かう方針は、最初に大きな資本投下をして他社に先行しようとするメーカー系と異なり、他社に追随して小さな違いを作ろうとする傾向が強い。「そういうやり方(筆者注:最初に大きな投資をすること)は僕らにはできない」(R社、A社)、「プライステーカーにはならないで、料金設定は少しずつ他社の料金をくぐるような格好で設定する」(A社)というような発言は独立系特有である。優勝劣敗の競争が最も激化したADSL時代には、真っ先にこのグループに敗色濃厚となったISPが現れた。当事者の間では資金調達失敗だけでなく、戦況不良と見た人材が他社へ流出し、技術や経営に係る能力の減衰加速が敗退を決定的にしたと考えられている。逆に生き残りに成功したこのグループのISPには、当初からの参照行動の活発さに加え、他グループ(メーカー系)に属する

ISP が先導する協調行動への積極的な参加、技術力を生かした周辺ビジネスの拡張などにより、競争力強化を目指すという行動が見られる。



(6-図3) 時代別の参照量と参照先



(6-図4) 競争の位置づけの認識および変化

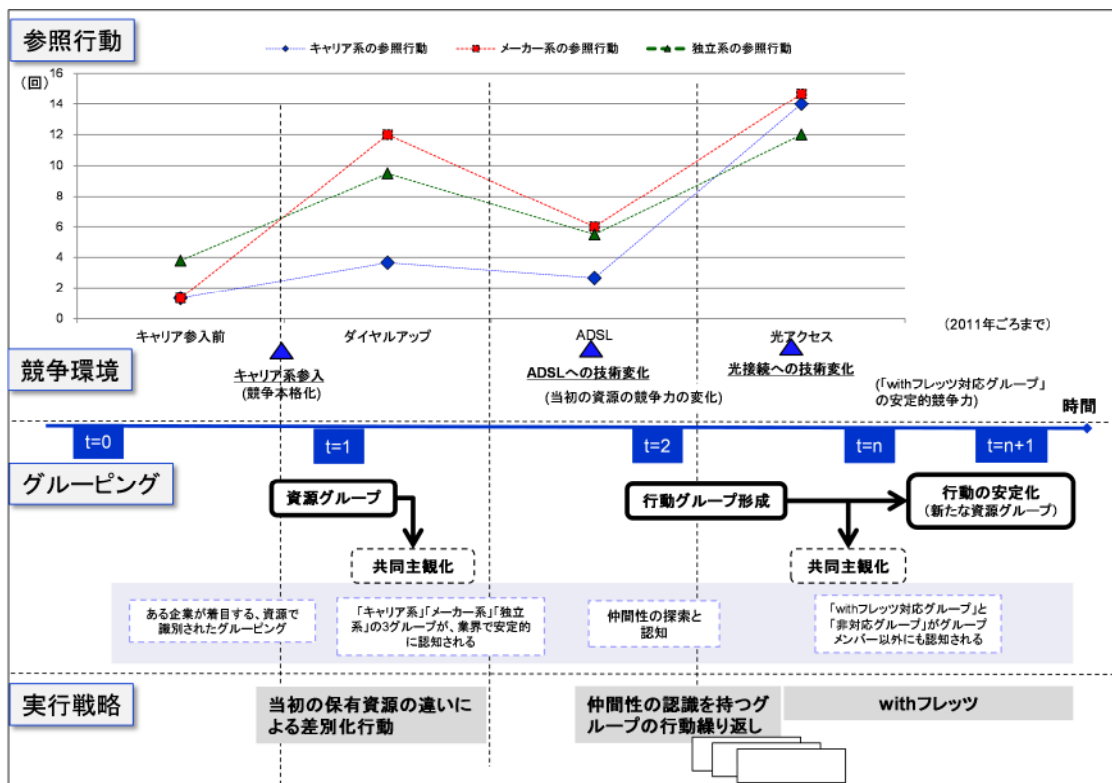
## 9. コグニティブな戦略グループの変化と参照行動の変化の時間的な関係性

本節では、事例の記述の分析から浮き彫りにされた、コグニティブな資源グループおよび行動グループの変化と、データ化して分析した参照行動とを突き合わせ、両者の継時的変化の関係性を図示によって確認する。

(6-図 5)の上段は、参照行動の回数を、4つの異なる競争環境の時代ごとにグラフ化したものである。中段から下段にかけては、時代ごとのコグニティブなグルーピングと実行された戦略的行動を、上段の時間軸に合わせてプロットした。時間軸の  $t=0$  から  $t=n+1$  は 5 節で示した「資源」・「行動」・「行動の資源化」というプロセスが進むタイミングを表している。

業界の創成期( $t=0$ )から分析対象期間終盤の 2011 年ごろ( $t=n+1$ )までの約 20 年間の間に、2 回参照行動に変動があった。最初はキャリア系 ISP が次々と参入して顧客獲得競争が本格化したとき、2 回目は市場の飽和および主力サービスの変化がいよいよ明白になり、当初の保有資源による競争差異化が急速に困難になっていったとき、すなわち ADSL から光アクセスにかかる時代である。いずれも各社にとっては、競争の優位性をもたらすものとして前提とされる資源が変わる環境変化のときであった。

(6-図 4)上段からは、上記 2 回のタイミングで参照行動が活発化したことがわかる。図の中段は、これまでの記述分析を元に、資源と行動のグループ認識の形成およびそれが共同主観化していくタイミングと流れを表している。ここでは、環境変化のターニングポイントを示す▲印に少し遅れて新たなグループ認識が形成され、それが共同主観化されていく過程が示される。逆に、当初の資源により差異化が図られていたダイヤルアクセスから ADSL に入るまで( $t=1$  から  $t=2$  の前まで)は、各グループとも参照行動が比較的落ち着く傾向にあり、特に資源の優位性が圧倒的だと考えられていたキャリア系の参照行動は、ほとんどないと言ってもよい。この時代、共同主観化された当初の資源グループは比較的安定していたと言ってもよいだろう。以上より、大きな環境の変化が起こるとき、参照行動の活発性とコグニティブなグループの変化のプロセスの間には、時間的な順番性があることが確認できる。



(6-図5) 参照行動とコグニティブな戦略グループ変化の時間的關係性

## 10. 小括

事例は本業界に、コグニティブな資源グループと行動グループが存在していることと、それが経時的に変化することを示している。経営者は当初、設備や人材、ブランドなど、企業の競争力を特徴づける特定の資源の有無によって自社や競合をグルーピングしている。しかし競争環境に変化が起るとき、資源と行動の2種類のコグニティブな戦略グループが、参照行動の変化を通して変化する。すなわち本事例によって、コグニティブな戦略グループとは固定的なものではないこと、参照行動を通じた競争力の変化の認識が、行動に共通性を持つコグニティブなグループや、行動の繰り返し性による新たな資源グループを生み出すことが例証される。

参照行動と戦略グループの関係性については以下のようなことが言える。グループによって保有する資源の競争力が異なると認識されているとき、グループ間の参照行動は非対称である。このとき、より強いと思える相手グループの資源を自社でも取得してグループを乗り換えることを、誰も戦略オプションとして考えていなかったことは、当初この資源が相当に高い障壁として認識され、グループの違いを表していたことを示す。しかしやがて資源の競争力に対する

経営者の認識が変化すると、参照行動の回数が増えるだけでなく、仲間性の探索や、共通的で協調的な行動をとるグループの認知的な根拠となるなど、参照行動を行う意味合いも変化する。分析によって、コグニティブなグルーピングの存在と競争環境の変化、参照行動および、新たなグループ認識の形成の間には、時間的な関係性があることが確認できた。

今回の調査におけるどの回答者も、他社を必ずしも「ライバルかライバルでないか」の二元だけでは分けていないことや、時につれて相手に対する位置づけの認識が変化したということは、参照行動を通じた競合企業同士の関係とは、固定的で単純な色分けや線引き作業の問題ではなく、資源と行動の相互関係と変化を伴う相対的な問題であることを示している。第3章で概念的に提示されたコグニティブな戦略グループとは、参照行動で得た認識を通して戦略的行動に変化を与える可能性がある、当事者同士のグループ認識のことであると結論づけられる。すなわちコグニティブな戦略グループは、分析ツールによる研究者のための人工物とは異なり、心理的に実在する構造物であると確認し、結論することができる。

経営者の心中にコグニティブな戦略グループがあることは、敵対したり共存したりするプレイヤーの中で、自社のとり得る態度は何か、異なるバックグラウンドを擁するプレイヤーに向き合いつつ、どのような戦略的行動を取るべきかといったことについての示唆を経営者に与える。相対的に劣位の資源グループに属する企業が積極的な参照行動をするという以外に、資源障壁が十分に機能すると考える間はその資源の競争力に依存していた企業も、変調を感知すれば参照行動に依拠しつつ次なる行動を模索するようになる。このとき、選択肢としては行動グループによる協調的な行動を取ることも、彼らの視野に入ってくる。つまりコグニティブな戦略グループは、競争環境の変化の中で存在感が増し、資源と行動という異なる戦略次元を有する戦略グループは、変化の中で相互に作用し合う性質があるのだとも言え換えられる。このときコグニティブな戦略グループの存在は一人の経営者の内心にとどまらず、他社との相互接触および時間的な経緯を経て、業界内で共同主観化される。コグニティブな戦略グループの相互関係とは、存在としては独立でありながらも、参照行動と共同主観性とを仲立ちにして、異なる戦略次元のグルーピングが影響しあう半独立的な関係性であると指摘しておきたい。

本研究の事例だけではどの業界にも必ずコグニティブな戦略グループが存在するとは言えない。また全ての戦略が参照行動の影響によって実行されるとは限らない。これらは本分析の限界ではあるが、少なくとも「戦略グループは分



析ツールによる、グループ分けが目的の便宜的あるいは人為的な分類に過ぎない・存在しない」「戦略グループは静的なスナップショットに過ぎない」という主張には対抗しうると考える。本章での分析的考察に基づき、次章ではコグニティブな戦略グループに関する一般化された命題および、変化のモデルの提示をする。

## 第7章. 結論

### 1. はじめに

コグニティブな戦略グループは、経営者が様々自由に描くプレーヤーマップとは異なり、「競争上の主要な意思決定や行動に違いをもたらす、ある共通性に着目した、経営者の主観に存在するグルーピング」である。「資源と行動の相互作用」とは、企業間で共通性がある経営資源または、共通的な戦略的行動によるコグニティブな戦略グループが生み出す、一連のグループ変化のメカニズムを意味している。本研究では国内のISP業界の事例によって、コグニティブな戦略グループの存在には一定の根拠があることと、コグニティブな戦略グループは経営者の他社戦略の参照行動の変化を伴いながら、変わっていくことを確認した。本章の前半では、コグニティブな戦略グループが存在するときの、資源と行動の相互作用による戦略グループの変化について、一般化された命題およびモデルの提示をする。命題が示すのは、競争環境に変化が起り、各企業が競争優位性のために着目する資源が大きく異なる業界で、資源ベースのコグニティブな戦略グループ（資源グループ）が、資源をまたがる行動ベースのコグニティブな戦略グループ（行動グループ）に変化し、新たな戦略グループが業界内で共同主観化されていく過程、すなわちコグニティブな戦略グループが経時的に変遷するプロセスである。

本章の後半では当初の問題意識に回帰しつつ本研究の総括を行い、今後の展望などを示すことで本研究の結びとする。

### 2. 一般化された命題の提示

これまでにコグニティブな戦略グループ論者たちはグループを、「当事者たちが強く競合し合っていると考える企業のグループ分け(Porac et al., 1989)」と考え、またそれはある程度業界内で共通認識化したものでもあると考え(Reger and Huff, 1993)てきた。しかしそれが企業の行動にどう影響するのかというところの解明が進まぬ状態であったために、コグニティブな戦略グループは経営者があると思えばあり、ないと思えばないと言っているだけのようでもあった。本研究はコグニティブな戦略グループは、経営者が業界内のプレーヤーを様々な分類基準で任意に描いたプレーヤーマップとも、「そのようになりたい」と思う動機で形成される社会学的所属集団とも異なると考えた。そして、いかなる

形で戦略グループは実在するのか、企業の戦略的な行動と経営者の戦略グループ認識はどのような関わり方をするのか、戦略グループはどのようなメカニズムで変化するのかという問題を、ケース・スタディを通じて検討してきた。事例からは、資源に着目するコグニティブな戦略グループと、行動の共通性に着目するコグニティブな戦略グループが存在することと、資源に着目されたあるコグニティブな戦略グループが、他社の戦略参照行動を通じて経時的に変化し、やがて新たな戦略グループが生成され、業界の中で共同主観化することが明らかになった。ここまでの議論を元に、参照行動を通じたコグニティブな戦略グループの変化に関する、一般化された命題を提案する。

#### ■ コグニティブな戦略グループの存在に関する命題

命題 1 (コグニティブな資源グループの存在) : 経営者の心中には、資源の共通性で競合を識別したグルーピング、すなわちコグニティブな資源グループが存在する。

- ✓ 経営者は、競争優位性や競合との違いを作り出すのに有効だと考える特定の資源を想定し、その資源の共通性で業界内の企業をグルーピングしながら現在の競争環境を理解する。経営者は、着目している資源が企業の競争力を特徴づけ、移動や模倣の障壁として機能すると考える。

#### ■ コグニティブな戦略グループが与える影響に関する命題

命題 2 (コグニティブな資源グループの参照行動) : グループ間の保有資源が大きく異なるとき、各グループへの戦略参照は互いに不均等に行われ、コグニティブな資源グループは他社戦略の参照行動の違いに影響する。

- ✓ 各経営者が認識するそれぞれの資源障壁の高さには違いがあり、その競争力に関する認識の違いから、各グループへの参照は不均等になる。

命題 3 (参照点としての戦略グループ) : 経営者は参照行動を通じて、競合しながらも仲間性を見出す企業とそうでない企業とを識別する。

- ✓ 競合に対する位置づけの認識には、敵対的に強く競合するか当面の共存を許容するかについて程度の差がある。

#### ■ コグニティブな戦略グループの変化に関する命題

命題 4 (行動ベースのコグニティブ戦略グループの創造と移動) : 仲間性の

認識は保有資源に関わらず獲得され、共通的かつ協調的な戦略的行動を起こす行動ベースのコグニティブなグルーピングを形成し、その他の強く競合すると考える企業との差異を作り出す行動を起こす。

命題 5 (新たな資源ベースのコグニティブ戦略グループの登場) : 行動グループのパフォーマンスが市場で顕在化し、ある程度の期間持続的な競争力を発揮したとき、そのグループは新たな資源を有する戦略グループとして業界内で認知され、共同主観として安定化する。

本研究の事例から導き出すことができるコグニティブな戦略グループの経時的な変化は、次のように一般化することができる。

企業がある安定期( $t=0$ )に競争資源に着目しながらプレイヤーを分類するとき、そのグループとは移動障壁となる資源による「資源ベースのコグニティブな戦略グループ(資源グループ)」を指している。このグルーピングは業界内で競合に関する情報が流通することで、ある程度の共同主観化が進む( $t=1$ )。

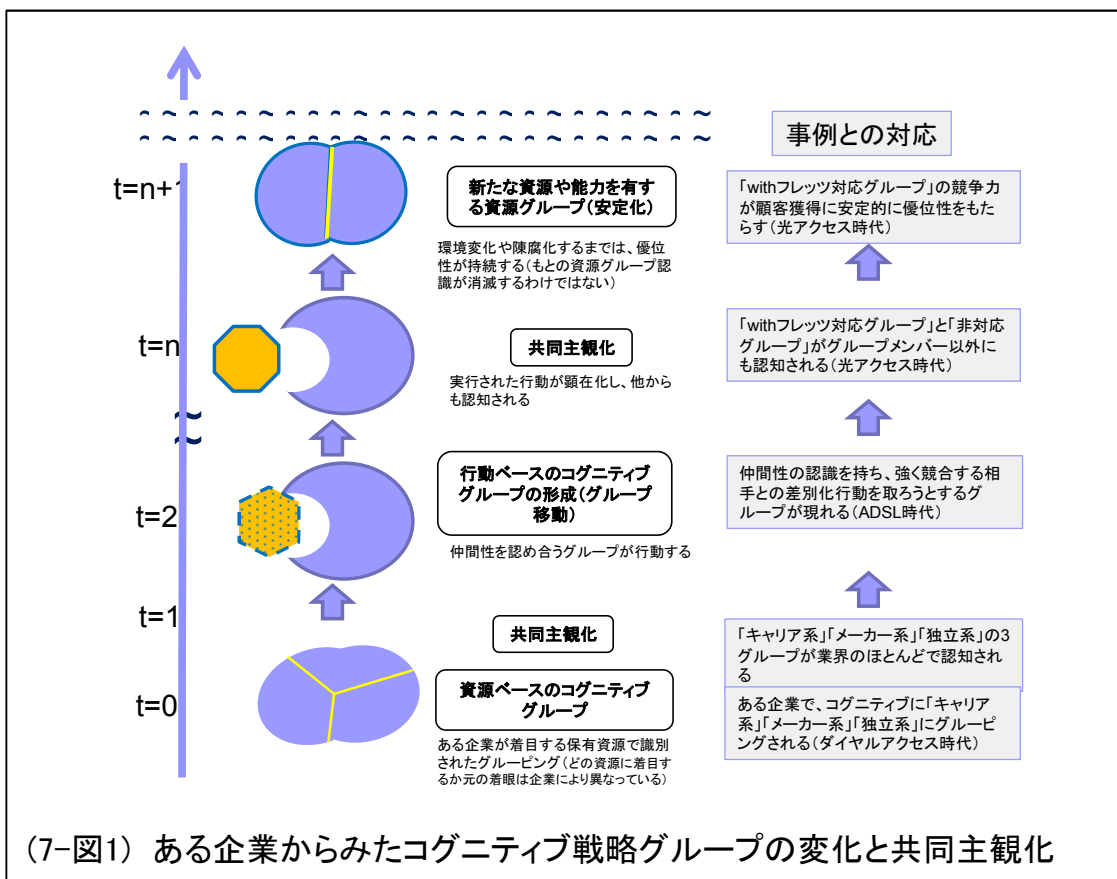
競争力を生み出すと考えられる資源や環境が変化する業界ではやがて、当初の資源グループの境界を越えて仲間性を認め合い、協調的に競争行動を起こすことを企図する「行動ベースのコグニティブな戦略グループ(行動グループ)」が新たに生まれる( $t=2$ )。

参照相手を競合と考えるかどうかには Reger & Huff (1993)の言うような、連続的段階性(程度の差: membership gradience)があり、相互の参照行動を通じて、ある程度の時間をかけてメンバー間のパーセプションの共有と、グループ認識の形成が進むものと考えられる。上記の行動グループが協調的にその他の競合への差異化行動を繰り返すうちに、実行された行動が市場で存在感やパフォーマンスを顕在的に発揮すれば、グループは仲間内だけでなくグループ外のプレイヤーからも、ある一定の競争力を有したグループとして認知されることになる( $t=n$ )。

この競争力が一過性でなくある程度の期間持続すれば、それは新たな持続的競争力となる資源を有する資源グループとして、業界内で安定化していくと考えられる( $t=n+1$ )。

(7-図 1)の一連の動きは、当初の資源グループ以外に、行動グループが現れ、さらに新たな資源グループが形成されていく過程を模式的に表し、事例との対応を示している。すなわち事例に登場する ISP がそれぞれ当初から保有していた資源の共通性による、3つの資源グループの存在とその共同主観化の進行、その資源グループをまたがり市場で競争力を発揮しようとした行動グループの

登場、行動グループによる一定の行動パターンによって獲得された、新たな競争資源(with フレッツ)を有するグループの安定化とその共同主観化、というプロセスである。競争環境が変化する業界ではこのような模式の繰り返しにより、資源と行動の相互作用が業界の競争の構図を塗り替えていくと考えられる。



### 3. 本研究の貢献

以下に本研究の理論的貢献を示す。

まず、ケース・スタディによって経営者の心中には、資源や行動の共通性によるコグニティブなグルーピングがあり、それが時につれて変化することを確認した。このことは戦略グループの成立過程の考察に役立つ。資源の分布が大きく異なる業界で企業が同じ顧客を取り合う状況下では、コグニティブな資源グループの内にも外にも参照対象は存在し、新たな脅威が現れれば参照の範囲や対象はさらに広がる。例えばそれは新興個別のプレーヤーで、初めはグループというまとまった形をしていないかもしれない。しかしやがて彼らが共通に有する新たな優位性の要因の理解が確立されたとき、彼らもまたある特徴的な

資源や能力を持った一つの戦略グループとして識別されることになるだろう。

戦略グループ論は静的で変化の少ない市場でしか説明力を持たないのではないかという従来の批判に対し、本研究は資源と行動の相互関係により、変化する市場では経営者のコグニションを背景にしたグルーピングが、戦略的行動に対して影響力を発揮することを示している。3章で述べたように、戦略次元や経営者の解釈により、コグニティブな戦略グループは複数存在し得る。このために主観主義的な戦略グループは存在がわかりにくくなるのだと思われるが、それは本研究が提示する命題を損なうものではない。論理的には(7-図 1)で表した戦略グループの模式構造も、業界内に複数存在し得ると考えられる。

2番目の貢献は、戦略グループ論の資源ベース論的発展である。経営者の資源に対するその時々々の認識が、企業の行動に影響を与えると考えることは、「経営資源が競争優位を決定するとしても、価値ある資源が何であったかを事後的に説明しているにすぎない(Priem & Butler,2001)」という、資源ベース戦略論批判に対して論を補強する意味を持つ。意思決定や戦略の実行には、保有資源以外の個別の事情や攪乱要因が働くことがあるため、どのグループに属しても個別の企業単位では生き残れない可能性はあるが、本研究は資源および、コグニティブな戦略グループとパフォーマンスとの関係性について、さらに踏み込んだ検討が可能であることを示している。

#### 4. 実務上のインプリケーション

コグニティブな戦略グループをめぐる実務的なインプリケーションとしては、次のようなことが挙げられる。

第一に、コグニティブな行動グループが、各社個別の努力では獲得しにくい競争優位性の獲得をサポートする働きについての示唆である。今日のビジネスの世界では企業がある種の境界とされるもの<sup>88</sup>を超えて、異なる事業構造を持つ企業が、異なるルールで同じ顧客ないし市場を奪い合う、いわゆる「異業種格闘技」内田(2009)が多く見られるようになると言われている。もしそうだとすれば、ある競争の土俵に乗る企業の間で、保有資源が不均衡に分布する状況は拡大する方向にあると考えられる。このとき何が競争優位性をもたらす資源なのかをあらかじめ特定することは、経営者にとってこれまで以上に難しくなるだろう。企業がパフォーマンスをあげ、それを維持していくためには、利用可能な資源や能力の所在をより早く突き止め、内部化していく必要性が従前に

---

<sup>88</sup> 本研究では違いを深く論じることはしないが、ビジネス界には業界という概念のほかにも業種、セクターなど様々な呼び名の境界を示す概念がある。

も増して高まる。さまざまなバックグラウンドを有する企業との競争が拡大していくがゆえに、自社が保有する資源だけでは十分に持続的な競争優位性を築くことが困難になることも予想される。このような時には、現在の保有資源による制約を受けることもなければ、コストをかけて現在の資源を大きく持ち替えることを必ずしも必要としないコグニティブな行動グループの存在は、経営者にとって現実的な意味を持つ。つまり、個社ごとに個別単独の差異化や競争行動を続けていくことよりも、競争の傍ら事業活動の一部で共通的な行動を並行して行うことが、結果的には自社の収益性の拡大につながるという合理的判断が十分働くときには、コグニティブな行動グループの存在が役に立つ。自社単独で戦略を実行することは、各社の戦略的行動の基本であったとしても、それと並行して業界内で行動グループのメンバーシップを持っていれば、協調的なプレイヤーの強みを自社の事業のためにも活かすことが可能となり、取りうる戦略オプションの幅が広がる<sup>89</sup>。現在の資源が共通していてもしていなくても形成されるコグニティブな行動グループには、個別の努力だけでは獲得しにくい競争優位性を、他社との関係性によって補完する働きがあると考えられる。

第二に、企業が戦略グループの転換に成功することも、競争優位性に結びつく一つの要因だということへの示唆である。その要因には、経営者のコグニションの機敏な転換も含まれると言えるだろう。業界の環境変化に取り残されないためには積極的な参照行動を行うことが必要である。参照行動といえば先行する企業の模倣や追随といった目的を想起しがちであるが、参照行動を通じて形成されるコグニティブなグルーピングには、競争環境の変化に対してプレイヤーがプロアクティブに関与し、新たな局面が切り開ける可能性の獲得という、実践的な示唆がある。

どのグループに属しても個別の企業単位では生き残れない可能性はもちろんあるが、ある時点で相対的に劣位と思われる資源グループに属していても、単純な他社の模倣や追随という以外の意図で行う参照行動が次のアクションを呼び、決定的な敗退を防ぐ可能性がある<sup>90</sup>。企業が戦略グループを移動することや、経営者のコグニションの転換力は、企業が変化を伴う戦局を乗り切る原動力の一つとなり得ると考えられる。

---

<sup>89</sup>例えば数の力で外部環境を動かすような比較的大きな営みを想定している。

<sup>90</sup> このことの証左としては、積極的な参照行動を行い、結果として行動グループの形成の契機を作り出していたメーカー系 ISP だけが全て当初の事業形態で生き残ったこと、あまり積極的な参照行動を取らなかった ISP は早期に競争から退出するか、新たに形成された行動グループへの移動に失敗していることがある。

## 5. 本研究の総括および本研究の限界

本研究の問題意識に回帰しつつ、本研究の理論的貢献と限界および、今後の課題を示す。本研究はコグニティブな戦略グループを、「経営者が資源や行動などの、ある共通性に着目して行う企業のグルーピングの中で、競争上の主要な意思決定に違いをもたらす認知的な構造物」と考え、資源と行動という2つの戦略次元を明確に分離した戦略グループ概念により、いかなる形で戦略グループは実在するのか、競争環境が変化するとき競争的な企業の行動とのかかわり合いの中で、戦略グループはどのようなプロセスで変化するのかというテーマを追いかけてきた。そのプロセスの中心には、競争環境は変化すると考える今日的な経営者の姿がある。今日、競争環境の変化のスピードが早まっていると考える経営者は少なくない。昨今の戦略グループ論は、単なるある1時点の業界を分析するツールとして矮小化されてしまったようにも見える。そのような中で、戦略グループ論にも変化の視点を持たせつつ、戦略策定の局面で役立つ概念として再興し発展させていくことには、経営学上の意義があるという思いが本研究の通奏低音である。

本研究の限界を以下にあげる。

前述のとおり、本研究の事例だけではどの業界にも必ずコグニティブな戦略グループが存在するとは言えない。また全ての戦略が、参照行動の影響によって実行されるとも限らない。そもそも比較的安定的と言われる業界では、経営者の業界に関するグルーピング認識の変化や他社戦略の参照行動を、それほど重要視する必要はないのかもしれない。コグニティブな研究の最大の限界は、人が認識していることや、頭の中で考えていることは完全には把握できないことである。本研究のインタビュー分析においても、経営者の発言をその時点での経営者のコグニションとしているが、言語化されないコグニションは、本来は研究の俎上に載せることはできず、コグニションを完全に網羅する研究を行うことは不可能である。このようなことは本研究の限界であるが、経営の主体が人間である以上は、経営に関わる人々の認識に関して研究上の関心を失うべきではない。また図らずも、Porac, Thomas and Barden-fuller(2011)が20年の時を経て結論に達したとおり、経営をめぐる当事者たちのコグニションへの接近は、戦略論や組織論という経営学研究の力だけでなく、社会心理学や経済学といった異なる学問領域との統合的なアプローチおよび、研究方法の洗練が必要であることは確かである。しかし、今後学際的な領域へと研究を進めていくにしても、例えば1章でみたとおり、経済学と経営学のように元来異なる立脚点に立ち、異なるパラダイムを擁している学問を一気に接合することは相当



に難しくもあり、解題に向けては一足飛びにいかないものがあるだろう。

上記のような限界はありつつも、本研究が今後のさらなるコグニティブな戦略論発展の足掛かりの一部にでもなることができれば、これに越したることはない。その足掛かりというのは以下のようなことである。

1 つ目に本研究では、客観主義的戦略グループ論と主観主義的戦略グループ論を分離した。その上で、分析者がツールを用いて人為的に業界を分類した便宜的なグルーピングとは異なる戦略グループが存在することに、一定の根拠を示し、コグニティブな戦略グループは経時的に変化することを説明した。経営者が何に注目してコグニションを形成しているのかは常に明確にしておくべきで、こうすることではじめて、戦略グループにおける資源と行動の相互の関係性と変化のプロセスが明らかになり、経営者のコグニションによる戦略的な行動をモデル化できることを本研究は示してきた。このようなことが、Priem & Butler(2001)による資源ベース戦略論の後付け批判に対抗する、理論的補強となることは前節でも述べたとおりである。

2 つ目に、これまでのコグニティブな戦略グループ論は理念的な提示がほとんどで、グループの変化を実証的に論じた研究が極めて少なかった。本研究ではコグニティブな戦略グループは、競争上の主要な差別化要因に影響を与えることをケース・スタディによって明らかにし、さらにコグニティブな戦略グループは時間と環境の変化にしたがって変化をするということを、プロセスのモデル化と一般的な命題の提示によって明らかにした。本研究では、戦略グループはどう変えていくことが誰にとってどのように望ましいのかという、規範的な問題には深入りはしていないが、本研究が示す記述的な研究によって変化のメカニズムが解明されることは、今後の規範論形成の基盤となると考えている。

3 つ目に、戦略グループは静的で変化の少ない市場でしか説明力を持たないのではないかという批判に対し、本研究は業界構造が変化することを前提とした一つのモデルを示した。言い換えればこれは、戦略グループの「資源⇒行動⇒行動の資源化」というダイナミズムを駆動することが、新たな競争優位性の獲得に資する実践的な機能として、一定の意味を持つことを示したということでもある。市場の変化とは技術の変化、顧客のニーズの変化などを指すが、これと連動する戦略グループの変化のメカニズムには、保有資源の競争力の揺らぎを感知する経営者による参照行動の変化が伏線的に存在しているということを、事例分析によって確認した。本研究は、資源と行動とは関係しつつも、資源が行動を規定するパターンは必ずしも決定論的ではなく、戦略的行動の変化には経営者の主体性に依存する部分があることと、行動から資源への影響のパ

ス（経路）が存在し得ることを主張している。このことは、資源が行動とパフォーマンスを規定するとする、一方向に固定的なパラダイムに一石を投じることになるであろう。ただ、通常は資源よりも行動の方が変動的であることを思えば、行動ベースの戦略グループの方がより変化しやすいものなのかも知れない。

本研究が示した「戦略グループ」の変化のモデルは、本事例となった国内のISP業界以外にも

- ・ 業界を規制する条件の緩和によって、競争行動のベストプラクティスが崩れつつある業界<sup>91</sup>

- ・ 全体として幅広い基本ニーズに応えるような、いくつもの異なる種類の製品群を連鎖的に取り込みながら、バリューチェーンや競争領域が拡大していく業界<sup>92</sup>

というような状況に適用可能ではないかと考えている。このことについて本研究では厳密な確認を行っていないが、上記のような業界では参照行動やコグニティブな戦略グループは、競争相手の敵対的な動きへの直接的な対応だけでなく、変わりつつある業界構造の中で戦略の方向性を探索するための意味を持ちやすいと考えられる。すなわちそれは、変化する新たな環境に適応していかなければならない企業の、戦略的な柔軟性や対応力を伸張させる力であり可能性である。

企業や競争を取り巻く環境が比較的早いスピードで変化していく業界では、経営者は自社をうまく位置づけられる場所を自ら機敏に作り出していかなざるを得ない。アプリオリに存在する戦略グループをツールによって識別し、参入決定をすることが戦略の要諦であるという、スナップショット的な理論が役に立つ時代は、変化の早い業界に住む彼らにとっては、もはや終焉しつつあるのかもしれない。

## 6. むすびにかえて — 今後の課題 —

今後の研究上の課題には以下のようなものがある。

---

<sup>91</sup>日本の地銀や中堅行において、資本を一としない一部の複数行によるICT基盤や店舗の相互利用、新商品の共同開発などの事例がある。（参考記事：<http://itpro.nikkeibp.co.jp/atel/watcher/14/334361/032900229/?bpnet> 日経コンピュータ 2015/4/1）

<sup>92</sup> Porter and Heppelmann(2015)が示すような、業界を超えてビジネス領域が拡大するような状況を想定している。

1 つ目には、多重的、重層的な性質を持つと考えられるコグニティブな戦略グループの存在をより正確に表現していくために、戦略グループや経営者のコグニションをトポロジカルに表現する技術や手法の開発をしていくということがあげられる。他社戦略の参照点としてのコグニティブな戦略グループは、北極星のような不動点ではなく、あたかも異なる座標系を持ちながらある場所を特定したり位置関係を推定したりするときのような相対性がある。さらに、もしある一人の経営者の心の中に異なる戦略次元が複数存在し、その戦略次元ごとに経営者がプレイヤーのグループ分けをしていれば、コグニティブな戦略グループは一人の経営者の心中にさえ何種類も存在し得るといふ、重層的なものでもある。つまり度々述べてきたように、戦略次元や経営者の解釈によりコグニティブな戦略グループは複数存在し得る。参照対象となる相手も常に一つとは限らない。業界内のプレイヤーを唯一にグルーピングすること自体が目的でない限り、このような存在の多重性は排除すべき問題ではない。しかし、存在の多重性ゆえに、コグニティブな戦略グループは存在がわかりにくくなるのだろう。もしそうであったとしても、(7-図 1)で表した戦略グループの模式構造が論理的にはパラレルに存在し得ることを概念的に理解し、さらに簡易に表現できれば、コグニティブな戦略グループの多重的・重層的な実在問題はさほど難解なものではなくなるはずである。

2 番目に挙げておきたい今後の課題は、他の業界での研究の積み重ねである。コグニティブな戦略グループについての実証的な研究の積み重ねを通じ、行動グループが新たな資源グループとして安定化していくための条件や、コグニティブな戦略グループの存在と各社の戦略行動の駆動条件などの解明が進むと考えられる。そのような研究が積み重ねられていって初めて、動的なコグニティブ戦略グループの規範論が確立されていくことになるだろう。

3 番目には、個々の経営者はどうやって選択的にある組織や環境に注意を振り向けたり無視したりするのかという、Ocasio(1997)をはじめとする、いわゆる Attention-Based View 研究や、経営者のメンタルモデルの変わる早さと競争力への貢献といった、近接領域の研究上の関心との接合も、今後の理論的な研究課題としてあげておきたい。

経営者のコグニションという内面的なものは、それを外側からしか窺い知ることができない非当事者にとっては、わかりにくく厄介な感じがするものである。そのせいか企業の戦略を論じるにあたり、経営者のコグニションの扱いは極端なものになりやすい。いわく全く捨象され、あたかも業界内の企業の戦略は人の認知的な要素が介在しないかのように扱われるか、あるいは逆に、「戦

略とはその経営者がそうだと思ったものがそれであり、戦略的行動は結局個々の経営者の力量に依存するのだ」という具合に、個人の性格や個性に全ての説明を極端に背負わせてしまうことがあるようにも感じられる。しかし実際には経営者のコグニションと戦略的行動は、この両極端の間のどこかで一般化され、理論として定着させることができるのではないかと本研究では考えている。業界と個別の企業との間にあるコグニティブな戦略グループという概念は、今後さらに研究が進むことによって、経営者個人の特殊な振る舞いと、客観指標一辺倒で構成される人間無視の議論の間の理論的な接点として、重要な役割を果たすことになるだろう。

## 【付表】 インタビュー質問票

御社における過去のいくつかの大きな戦略局面について下記のようなことをお伺いします。なお、本インタビューでお聞きする内容は、企業の戦略行動に関する研究の基礎資料として扱いますので、個々の企業の経営の是非について論じることを目的とはしておりません。

1. 最初に プロフィールをお聞かせください
  - 役職
  - 在任期間
  
2. 過去を振り返り、御社の事業運営上で大きな戦略転換点であったと思われることは何ですか。(複数回答可)
  
3. その戦略転換をもたらした当時の意思決定とは、下記のどのような内容に属するものでしたか
  1. 大規模投資
  2. 新規サービスへの参入・退出
  3. 主力サービス(競争軸)の変化
  4. 事業の合併・分離、資本関係の変化
  5. ブランドの刷新・統廃合
  6. その他 (具体的に)
  
4. 上記の意思決定をされた際、貴社では競争環境分析の一環として、他社(単独企業または企業群)をどのように観察・参照していましたか。具体的なエピソードなどを交えてお話してください。

(以上)

## 【参考文献】

- 1 Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, (広田寿亮 訳『企業戦略論』産能大学出版部、1969年)
- 2 Bain, J.S. (1956) *Barriers to new competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- 3 Barney, J.B., Hoskisson, R.E. (1990) Strategic groups: Untested Assertions and Research Proposals, *Managerial and Decision Economics*, vol.11 No3, pp.187-198.
- 4 Barney, J.B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed.*, Prentice Hall, (岡田正大 訳『企業戦略論』ダイヤモンド社、2003年)
- 5 Bogner, W.C. (1991)"Patterns of intra-industry competition: A dynamic analysis of theoretical foundations of strategic groups, *University of Illinois of Urbana Champaign*.
- 6 Bogner, W.C. and Thomas, H. (1993) The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models, *Journal of Management Studies*, 30:1 January
- 7 Carr, C. (1993) Global, national, and resource-based strategies: An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry, *Strategic Management Journal*, 14(7), pp551-568.
- 8 Caves, R.E. and Porter, M.E. (1977) From Entry barriers to Mobility barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp.241-262.
- 9 Chakrabarthy, B. (1997) A New Strategy Framework for Coping with Turbulence, *Sloan Management Review*, Vol.38, Winter, pp.69-82.
- 10 Chen, M.J. (1996) Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration, *Academy of Management Review*, 21: 100-134.
- 11 Clark, B. H. and Montgomery, D.B. (1999) Managerial Identification of Competitors. *Journal of Marketing*, Vol.63 July, pp.67-83.
- 12 Collis, D.J. and Montgomery, C. (1998) *Corporate Strategy: A Research-Based Approach*, Irwin McGraw-Hill (根来龍之、蛭田啓、久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』、東洋経済、2004年)
- 13 Cool, K.O. and Shendel, D. (1987) Strategic Group Formation and

- Performance: The Case of the US Pharmaceutical Industry, 1963-1982, *Management Science*, 33 No.9, pp.1102-1124.
- 14 Cool, K.O. and INGEMAR DIERICKX. (1993) RIVALRY, Strategic Groups and Firm Profitability, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.47-59.
- 15 Cyert, R.M. and March, J.G.(1992) *Behavioral Theory of the Firm, 2nd Edition*, Wiley-Blackwell
- 16 D'Avni, R.A. (1996) Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1 Jan, pp. 291-294.
- 17 De Kluyver, C.A., Pearce, J. A II.(2003) *STRATEGY: A View from the Top*, 1st ed. Pearson Education, Inc.,
- 18 Dornier, R. (2012) Strategic Groups Structure, Positioning of the Firm and Performance: A Review of Literature, *International Business Research*, Vol.5, No.2; February.
- 19 Dierickx, C., Ingemar, K.(1993) Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability, *Strategic Management Journal*, Vol.14., Issue 1, pp.47-59.
- 20 Eisenhardt, K.M., Sull, D.N. (2001) Strategy as simple rules, *Harvard Business Review*, Vol.79, pp.106-116.
- 21 Fiegenbaum, A, Thomas, H. (1993) Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970-84., 30.1: 69-105.
- 22 Fiegenbaum, A., Thomas, H. and Tang, M.J. (2001) Linking Hypercompetition and Strategic Group Theories: Strategic Maneuvering in the US Insurance Industry, *Managerial and Economics*, Vol.22, No.4/5, pp.265-279.
- 23 Fiegenbaum, A., and Thomas H. (1995) Strategic Groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy, *Strategic Management Journal*, Vol.16(6), pp.461-476.
- 24 Flesher, C.S. and Bensoussan, B.E. (2003) *Strategic and Analysis Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Pearson Education International
- 25 Giddens, A. (1993) *New Rules of Sociological Method: A Positive*

- Critique of Interpretative Sociologies*, Stanford University Press. (松尾精文, 小幡正敏, 藤井達也訳 『社会学の新しい方法規準—理解社会学の共感的批判 第二版』, 而立書房, 2000年)
- 26 Guedri, Z. (1998) Performance variations among strategic group members in the Pharmaceutical Industry: An examination of individual sustainable growth capabilities, 1995-1997, in Faculty of Commerce and Administration, Concordia University: Montreal,
- 27 Hatten, K.J. and Hatten, M.L. (1987) Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, *Strategic Management Journal*, 8(4), pp.329-342.
- 28 Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. and Ireland, R.D.(2008) *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization Cases*, 8th Edition, South-Western College Publishing (久原正治, 横山寛美訳 『戦略経営論—競争力とグローバリゼーション』センゲージラーニング, 2010年)
- 29 Hunt, M.S. (1972) Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970, Unpublished doctoral dissertation
- 30 Howard, T. and Venkatraman, N. (1988) Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis, *Journal of Management Studies*, 25(6), pp.537-555.
- 31 Kumar, K.R., Thomas, H. and Fiegenbaum, A.(1990) Strategic Groupings as Competitive Benchmarks for Formulating Future Competitive Strategy: a Modeling Approach, *Managerial and Decision Economics*, Vol.11, pp.99-109.
- 32 Leask, G.(2004) Is there still value in strategic group research?, *Aston Business School Reserch Papers*
- 33 Leask, G., Parker, D.(2006) Strategic Group Theory: Review, Examination and Application the UK Pharmaceutical Industry, *Journal of Management Development*, Vol.25, Iss: 4, pp386-408.
- 34 March, J.G. and Simon, H.A. (1993) *Organizations*, 2<sup>nd</sup> Edition, Wiley-Blackwell, (高橋伸夫訳 『オーガニゼーションズ 第二版—現代組織論の原典』、ダイヤモンド社、2014年)
- 35 Mascarenhas, B.(1989) Strategic group dynamics, *Academy of Management Journal*, 32.2: 333-352.
- 36 Mascarenhas, B. (1995) International industry evolution patterns, *International Business Review*, 4.2: 233-246.



- 37 Mascarenhas, B. and Aaker, D.A.(1989) Mobility Barriers and Strategic Groups, *Strategic Management Journal*, Vol.10(5), pp.475-485.
- 38 McGee, J. and Thomas, H. (1986) Strategic Groups: Theory, research and taxonomy, *Strategic Management journal*, 7, pp.141-160.
- 39 Miles, R.E. and Snow, C.C.(1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- 40 Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampe, I.J.(1998) *STRATEGY SAFARI : A GUIDED TOUR THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT*, The Free Press, (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)
- 41 Miyamoto, M.(2007) A development of the strategic group theory: A proposal on the three strategic group categories and introducing the concept of distance into the analysis, *The International Society for the Systems Sciences*, Paper presented at the 51st Annual Meeting of the ISSS in Tokyo.
- 42 Negoro, T. and Wakabayashi, M.(2007) A Time-Series Descriptive Model of Competitive Advantage Trajectory-Building Intermittent Competitive Advantage in Hypermoving Market, *The International Society for the Systems Sciences*, Paper presented at the 51st Annual Meeting of the ISSS in Tokyo.
- 43 Noel, H., Heene, A. (2002) The quest for strategic groups. Overview and suggestions for future research, *Universiteil GENT Working Paper*
- 44 Ocasio, W.(1997) Towards an Attention-Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.18 Summer Special Issue, pp187-206.
- 45 Panagiotou, G.(2007) Reference theory: Strategic Groups and Competitive Benchmarking, *Management Decision*, Vol. 45 Iss: 10: pp.1595 - pp1621.
- 46 Peteraf, M., Shanley, M.(1997) Getting to know you: A theory of Strategic Group Identity, *Strategic Management Journal*, 18 Summer Special Issue, pp.165-186.
- 47 Porac, J.F., Thomas, H.(1987) Strategic Groups and Competitive Taxonomies, *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, New Orleans. Louisiana,

- 48 Porac, J.F., Thomas, H.(1990) Taxonomic mental model in competitor definition, *Academy of Management review*, 15(2), pp.224-240.
- 49 Porac. J.F., Thomas. H. and Baden-Fuller, C.(1989) Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers, *Journal of Management Studies*, 26:4, pp397-416.
- 50 Porac. J.F., Thomas. H. and Baden-Fuller, C.(2011) Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited, *Journal of Management Studies*, 48:3, pp646-664.
- 51 Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, (土岐坤 他訳『競争優位の戦略』、ダイヤモンド社、1985年)
- 52 Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries*, The Free Press, (土岐坤 他訳『競争の戦略』、ダイヤモンド社、1982年)
- 53 Porter, M.E. (1981) The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review*, 6, pp.609-620.
- 54 Porter, M.E. (1983) Industrial Organization and the Evolution of concepts for Strategic Planning: The New Learning, *Managerial and Decision Economics*, Vol.4, No.3, pp.172-180.
- 55 Porter, M.E.(1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.95-117.
- 56 Priem, R.L., Butler, J.E. (2001) Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, *Academy of Management Review*, vol.26, No.1, pp57-66.
- 57 Reger, R.K. and Huff, A.S. (1993) Strategic Groups: A Cognitive Perspective, *Strategic Management Journal*, Vol.14(2), pp103-123.
- 58 Roquebert, J., Phillips, R., and Duran, C. (1995) How much does strategic management matter? *Presentation at the meeting of the National Academy of Management, Atlanta, GA.*
- 59 Rumelt, R.P. (1991) How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, 12(3), pp.167-185.
- 60 Short, J.C., Ketchen, D.J., Palmer, T. B. and Hult, G. T.(2007) Firm,

- Strategic Group , and Industry Influences on Performance, *Strategic Management Journal*, 28, pp147-167.
- 61 Simon, H.A.(1947)*Administrative Behavior A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 4<sup>th</sup> Edition, The Free Press, (桑田耕太郎 他訳『新版 経営行動—経営組織における意思決定過程の研究』、ダイヤモンド社、2009年)
- 62 Smith. K.G., Grimm. C. M., Wally, S.and Young. G. (1997) Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior: Towards a Reconciliation, *Strategic Management Journal*, Vol.18.2, pp 149-157.
- 63 Tang, M.J. and Thomas, H. (1992) The Concept of Strategic Groups: Theoretical Construct or Analytical Convenience, *Managerial and Decision Economics*, Vol.13, pp.323-329.
- 64 Voyer, J.J. (1993)Pharmaceutical Industry Strategic Groups Based on Cognitive Maps, in *Academy of Management Conference*, Atlanta, Academy of Management Best Papers Proceedings,pp384-388.
- 65 Weick, K.E.(1979) *The Social Psychology of Organizing 2nd ed*, Addison-Wesley, (遠田雄志訳、『組織化の社会心理学 第2版』、文眞堂、1997年)
- 66 Weick, K.E.(1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage, (遠田雄志、西本直人訳、『センスメーカー イン オーガニゼーション』、文眞堂、1997年)
- 67 Wiley, N.(1988)The Micro-Macro Problem in Social Theory, *Sociological Theory*, 6, pp254-261.
- 68 Yin, R.K.(2003) *Case Study Research: Design and Methods Third Edition*, SAGE Publications, (近藤公彦訳、『新装版 ケース・スタディの方法 第2版』、千倉書房、2014年)
- 69 青島矢一・加藤俊彦(2003)『競争戦略論』東洋経済新報社
- 70 網倉久永(2013)「企業＝資源観の発展過程：知識の社会的構築プロセスとしての考察」『上智経済論集』第58巻第1・2号, pp.187-208.
- 71 伊丹敬之・軽部大(2004)『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社
- 72 伊丹敬之監修、一橋大学日本企業研究編(2005)『日本企業研究のフロンティア 1号、一橋大学日本企業研究センター研究年報 2005』有斐閣.
- 73 井本亨(2006)「企業戦略と持続的競争優位」『立命館経営学』第44巻 第5号, 2006年1月, pp.121-148.
- 74 入山章栄(2014)「世界標準の経営理論 第3回 SCP理論②」,『ダイヤ

- モンドハーバードビジネスレビュー.11』ダイヤモンド社.
- 75 入山章栄(2015)「世界標準の経営理論 第13回 カーネギー学派と企業行動理論」,『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー.10』ダイヤモンド社.
- 76 インターネットマガジン アーカイブ 1994年10月号・2006年5月号までの全136号(<http://i.impressrd.jp/bn>), インプレス.
- 77 内田和成(2009)『異業種競争戦略』日本経済新聞出版社.
- 78 尾上伊知郎(1990)「戦略グループの変化についての実証研究」『武蔵大学論集』37(2~5), pp.467-491.
- 79 加護野忠男(1988)『組織認識論』千倉書房.
- 80 河合忠彦(2004)『ダイナミック戦略論:ポジショニング論と資源論を超えて』有斐閣.
- 81 戈木クレイグヒル滋子(2006)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 理論を生み出すまで』新曜社.
- 82 佐久間昭光(1981)「戦略グループと産業組織(経済学のための経営学入門<特集>)」『経済セミナー 通巻 317』,pp60-67, 日本評論社.
- 83 佐久間昭光(1998)『イノベーションと市場構造』有斐閣.
- 84 佐藤郁哉(2008)『質的データ分析法—原理・方法・実践』新曜社.
- 85 高木啓輔(2009)「ポイントプログラムにおけるデータ分析手法の検討」『日本福祉大学経済論集』第39号 2009年9月, pp.81-97.
- 86 田口光弘(2004)「製品数と市場シェア--納豆産業における戦略グループ間の競合分析」『日本農業経済学会論文集』2004年度, pp.238-243.
- 87 田村正紀(2006)『リサーチ・デザイン —経営知識創造の基本技術—』白桃書房.
- 88 張秋柳・斎藤修(2006)「インテグレーションをめぐる垂直的主体間関係と経営戦略 —鶏肉産業を中心として—」『フードシステム研究』第12巻3号 2006. 2, pp.2-11.
- 89 嶋口充輝監修(2009)『マーケティング科学の方法論』白桃書房.
- 90 新宅純二郎・浅羽茂(2001)『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社.
- 91 ジョージ・デイ、ポール・シューメーカー(2009)「戦略の視力検査」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー.06』ダイヤモンド社.
- 92 総務省(2014)『平成25年通信利用動向調査』.
- 93 高橋量一(2010)『組織認識論の世界I』文眞堂.
- 94 根来龍之(1988)「競争戦略論の立脚視点」『産能大学紀要』,第8巻第2号 February.

- 95 根来龍之・稲葉由貴子(2009)「事業形態・独自資源と収益率格差との関係—財務データ分析をふまえた資源ベース戦略論の発展」『経営情報学会誌』, vol18, No.2, pp.113-137.
- 96 根来龍之・稲葉由貴子(2007)「事業形態と収益率— データによる事業形態の影響力の検証 —」(早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.23.
- 97 根来龍之・堤満(2004)「産業構造のモジュール化が進んだ業界の競争優位の分析」『経営情報学会誌』 Vol.13 No2, September, pp.1-35.
- 98 根来龍之・宮元万菜美(2005)「M. E. Porter の戦略グループ論の批判的発展— 3つの「戦略グループ」カテゴリーの提案と「距離」概念の導入—」『日本経営システム学会誌』 Vol.22 No1, September, pp.69-78.
- 99 マイケル E. ポーター, ジェームズ E. ヘプルマン(2015)「接続機能を持つスマート製品」が変える IoT 時代の競争戦略」, 『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー.04』ダイヤモンド社.
- 100 三品和広(2004)『戦略不全の論理』東洋経済新報社.
- 101 三品和広 (2010)『戦略不全の因果』東洋経済新報社.
- 102 溝田誠吾 (1989)「戦後造船企業経営史-1-造船業の多角化戦略と戦略グループの形成過程」『専修大学社会科学研究所月報』通号 316, pp.1-38.
- 103 見田宗介・栗原彬・田中義久(1988)『社会学事典』弘文堂.
- 104 宮本孝二 (1998)『ギデンズの社会理論 その全体像と可能性』, 八千代出版.
- 105 宮元万菜美(2004)「OCN と ISP 各社の競争—価格競争の追随関係—」『早稲田大学 IT 戦略研究所 ワーキングペーパー』 No.3.
- 106 宮元万菜美(2005)「戦略グループ論の発展-ISP 業界における分析フレームワークと戦略定石の提言 -」早稲田大学商学研究科.
- 107 宮元万菜美(2008)「戦略グループ論の今日的意義の再検討」, 『早稲田大学商学研究科紀要』, 第 66 号, pp.93-106.
- 108 宮元万菜美(2009)「国内 ISP 事業の競争と経営者の意識 —ブロードバンド競争を通じて—」『早稲田大学商経論集』 97 号.
- 109 宮元万菜美(2009)「戦略グループ論の今日的再構築のための検討—戦略グループ論をめぐる論点整理—」『日本経営学会誌』 第 23 号,pp.14-24.
- 110 宮元万菜美(2009)「パースペクティブの違いによる戦略グループ論およびプレイヤーマップに関する考察」『早稲田商研紀要』 69 号,pp.71-84.
- 111 宮元万菜美(2009)「国内 ISP 事業の競争と経営者の意識—ブロードバンド競争を通じて—」『早稲田大学商経論集』 97 号, pp1-15.

- 112 宮元万菜美「国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動」『早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパー』No.43.
- 103 宮元万菜美(2015)「戦略グループの経時的変化の研究 – 資源グループと行動グループの相互関係 –」『日本経営学会誌』第 36 号,pp.14-25.
- 104 村上伸一(1992)「戦略グループ論と組織エコロジー」『北星学園大学経済学部北星論集』29, pp.35-67.
- 105 山田幸三(1992)「損害保険産業の戦略グループ分析」『損害保険研究』第 53 巻 4 号:49-75.
- 106 山田幸三(1994)「戦略グループの概念と認知的アプローチ」『岡山大学経済学会雑誌』25 (4), pp.281-299.
- 107 ISP 各社報道発表資料, 1992~2011.
- 108 DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー(2010)『戦略論 1957-1993』ダイヤモンド社.

## 謝辞

本研究は、著者が早稲田大学大学院商学研究科後期博士課程在学中に、同大学院商学研究科 根来龍之教授の指導のもとに行ったものです。根来教授には筆者が同大学院商学研究科前期博士課程在学時から一貫して、「ICT と経営戦略」についてご指導をいただきました。この間、経験も浅く、決して順風満帆であったとは言えなかった筆者および筆者の研究に対して、倦むことも突き放すこともなく、常々の「研究に終末（週末）なし」とのお言葉通り、時に寝食を忘れるほどの熱意でご指導くださいましたことを、衷心より感謝申し上げます。根来教授なくして研究者としての筆者の今日はありませんでした。


学位論文審査において、多くの有益かつ建設的なご助言を下さいました早稲田大学商学研究科教授 浅羽茂博士、同教授 藤田誠博士、上智大学経済学部 山田幸三博士に心より感謝申し上げます。本研究は、先生方の様々な見地からのご指摘やご助言により、すべてのご期待に応えられたとは言いきれないものの、足らざるところを補い、再考を重ねることで完成度を高めることができました。

インタビュー調査にあたっては、ISP 各社の幹部の皆様にも多くの時間を割いてご協力をいただきましたことを感謝申し上げます。特に、東日本電信電話株式会社の水越一郎氏および、NTT コミュニケーションズ株式会社の小林洋子氏のご協力なくしては、インタビュー調査の実施は不可能であったことを記すとともに、深く謝意を表します。

筆者の勤務先の先輩・同僚であった、湯原重貴氏、岩佐功氏には後期博士課程への進学前から数多くの助言をいただきました。また進学後も、研究と仕事の両立のための惜しみない助力と、時に心折れそうになる筆者に対し、心からの信頼と励ましを寄せてくださいました。筆者が最後まで投げ出すことなく、学位論文の提出にまで至ることができたのは、心優しき職場の友人たちのおかげであると記して感謝の意を表します。志を同じくする根来ゼミの学友とのディスカッションや交流も、筆者の視野を広げ、研究を前進させるための大きな力となりました。このことに感謝しつつ、今の清々しい心持ちを分かち合いたいと思います。

最後に、限りない包容力と献身と理解で筆者を支え、明るく応援し続けてくれた夫と息子、学問の尊さを筆者に教え育ててくれた両親および京都の親族、さまざまな心遣いをしてくれた妹弟に心から感謝します。

2015年10月



## 発言対応付き業界年表



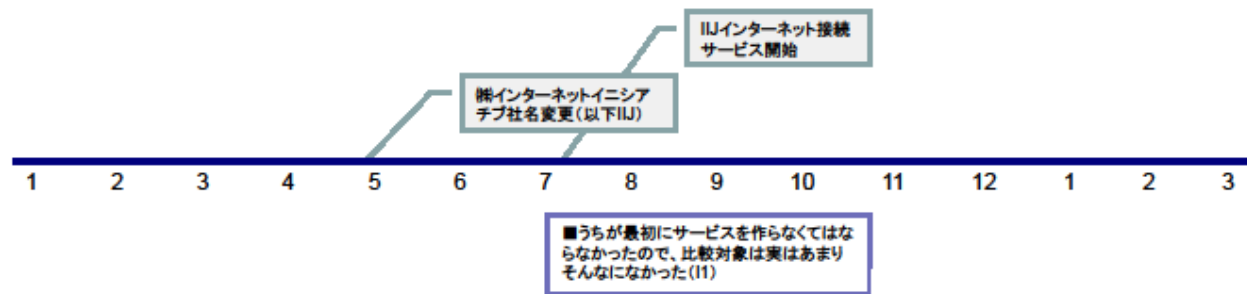
1992年

株式会社インターネットイニシアティブ 設立

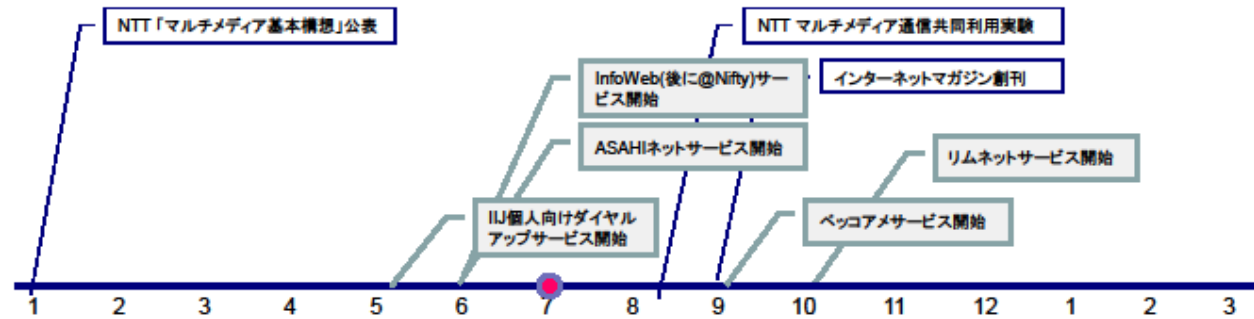
12

■初めはベンチャーだったからお金も無ければ人もいないので、技術しかないという気持ちはあった。技術で勝負するんだということは外向きには明確にずっと言ってきた。特に技術優位というわけではないが、このくらいはやっていないとダメだという当たり前のレベルを当たり前にきちんとやっていたら、そう見られるようになったということなんだろうなと思っている(11)

1993年



# 1994年



■「7月に「NetWorld+Interop Tokyo1994」が開催されているんです。第1回。「インターネットマガジン」とか、皆さん、「商用インターネットがゴースト」と。業界、アスキー人脈的な人たち、要はそれを使ってやりましょうよとか、それを安くしたいとか、自分たちで使いたいと思う人がいてスタートしている」(R1)

■我々はIJの1994年を日本の商用インターネットの始まりの年だと定義している(井芹)

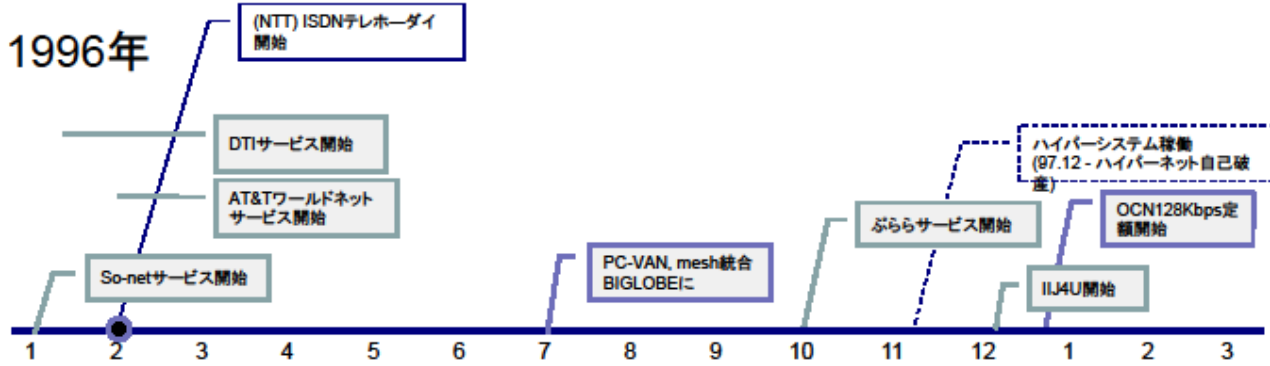
■日本の個人向けインターネットは、BK、R、ウィンシステムの3社でスタートしたというのが正直な思い(R1)  
 ■ここ(94年10月)で一度、価格破壊が起こっている

■ISPは会員性の商売なので、いきなり黒字というのは難しいが、グループウェアを企業に売る商売と並列して走り始めたので、創立以来ずっと黒字。やはりISPだけでスタートアップからというのはちょっと無理(A1)

■そのグループウェアのソフトというのが、具体的にはメールや、掲示板ソフト。それ自身もともとTCP/IPとUNIXをベースに作っていた。大規模投資というのには当たらないかもしれないが、内製で作ったサーバーがそもそもインターネットの技術をベースに作られていた。それが、そのまま適用できる。niftyが、CompuServeのをローカライズして使ったり、それもたぶん、富士通のミニコンを使って作ったのに比べれば、UNIXで自主開発の技術を使ってサーバーを作っていた。実際、世の中がPPPなり、いろいろなインターネットサービスになったときも、システム的にはシームレスにパソ通のときと同じIDでPPPができるとか、そういうところは割と早めに移行ができた(A1)



1996年



■Sはパソ通あがりでない、由緒正しくインターネット屋。十分に敷(M1、R1)

■富士通、日電はもともと企業向けのコンピューターや通信機器をやっていた会社だから、コンシューマに対するいろんな意味での、ノウハウなり知識なり、マーケティングのやり方は決して強くない(N2)

■Sの場合は長い歴史の中で独特のコンシューマに対する製品の開発をやってきているし、コンシューマに対するマーケティングやアメリカの会社を買収したりしてコンテンツもやってきている。バックグラウンドが、あとの2社と比べてときに全然違うと思う(N2)

■社内NWとC向けインターネットのNW、ISP機能とは似て非なるもので全然違う。かつ、それをビジネスにする、どういう商品として、どういう価格付けしてというのは、うちには全くないノウハウだったので、すべてが新鮮で、すべてが大変。参考にすることもあまりない。多少勉強したのはAOL。国内にはなかった。USで当時一番大きく、かつUSもダイヤルアップだった。あとはNTTIにおんぶにだっこみたいに、結局は聞きたいことが結構あった。1社時代だったから(S1)

■テレホーダイの料金設定はISP敷しだった。電話代でリソースのリミッターが外れてしまった。夜だけ常時接続みたいな(R1)

■コンテンツへの戦力集中をすると方針を固めたのは、NTTがマルチメディアとか盛んに言っていたから。当時NのY常務が「マルチメディア=コンテンツ、映像」とらえたから(B1)

■2000年ぐらいに上場ブームがスタートするが、本当にお金が必要だった人はこの本当にお金が必要だったときに水をまけなかった。資金力の面でキャリアとは戦えない。設備投資は鈍化した(R1)

■Dは電機のおヤジさんにうまいこと企画書を通してその資本力でガンと始めた感じ。リムがやりたかったことを後から来てうまくやった人というイメージ。資本政策がしっかりしていてうらやましかった(R1)

■業界がグダグダになっているタイミングでは人が動く(転職ではなく転社)。大手のOが来るぞ、ヤバイと思った人はみんな転職した(R1-M1)

■IとうちとDが突っ走っていた。一緒に最初のNW構築からやっていたベンチャー。それが96年(O1)

■Iとうちは技術的競争心はあった。新しいものを作るのにWGなどがあつた(O1)

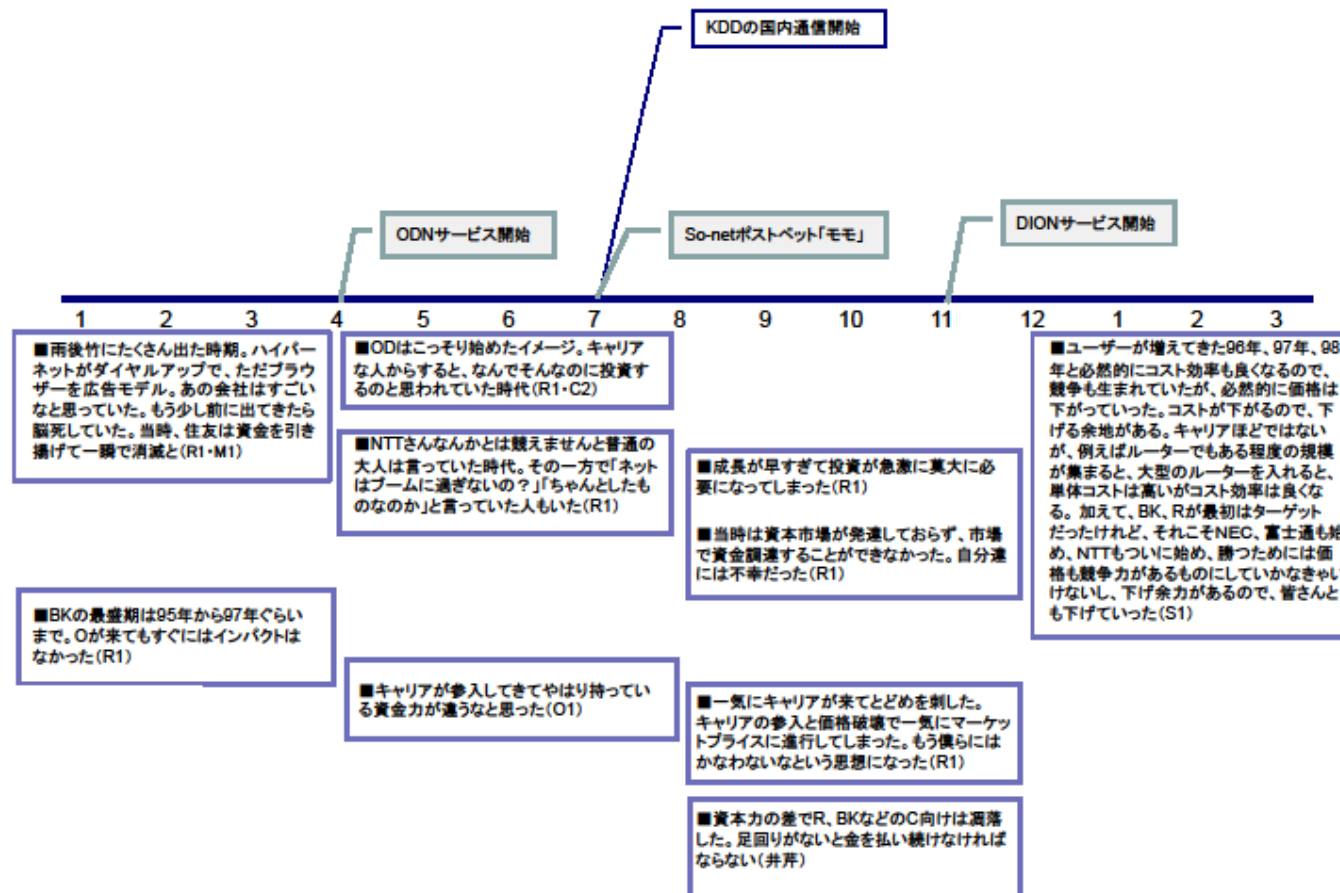
■常時接続という意味を本当に広めたエポックはOだと思う。(G1)

■99年ぐらいまでは接続の品質が差別化要因。そのときは、自分たちでアクセスポイントの設計・構築を全部やっていたこともあってASAHIネットは、有名じゃないけども、安くてというか普通の値段でつながりやすいということで、割と顧客は着々と来ていた。割とここは設備産業。自分たちでAPを打っていかにか効率よくやるか(A1)

■ZEROとか無料プロバイダーとか、いろんなのが出てきてそれから、テレホーダイ。かなり、つながりにくいかネットワークが遅いとかいう状況が出てきたので、サービスとして使えないと思われると、ちょうどまく立ち上がっている最中なのに問題だと、個人向けのサービスをつくって立ち上げるというのが97年頃の話(I1)

■SLAをやり始めたのが、そのぐらいの時期だと思う。われわれのバックボーンはきちんと管理されています、これだけちゃんと可用性は大丈夫で、信頼性もありますし、進んでいませんっていうのを出して見せていった(I1) \*実際のSLA開始は99年

# 1997年





# 1998年

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3

■88年から89年ぐらいから2000年にかけてS、O、皆さん大手の方が、もう設備を十分に打って、品質の差がなくなってきた(A1)

■会員数という意味では彼らがマスメディアを使ったところで一気に差が開いた。ただ、サービスとしては新しいサービスをどんどん出そうとしており、その時は(01年ぐらいまで)ライバルではないと思った(O1)

■97年頃、14Uが売れないのはなぜと言ったらポスベのモモちゃんまで負けているという話を聞いたことがある(O2)  
 ■ああ、モモちゃん。モモちゃんやった人は、最初はNに売り込みに来たんだよ。Nが黙ってね。だからNは感性的なんだよ(N2)

■例えば、N、Bが今頃「上位レイヤーだ」と言っているが、我々は96年から「ISPとその上のサービスをやろう」と思っていたので、唯一立ち上がったのがモモちゃんぐらいだった感じ。逆にいうと、心づもりはあったけど、結果的にはあれ以外はなかなかビジネスにはならなかった。これでだいぶユーザー数は増えたが、今から思うと、そもそもISP立ち上がりのときだったので、今から見ると大した数じゃなくて、接続会員の数としてはあつという間にOに抜かれ、Nにも抜かれた(S1)

■98.6月に接続以外の事業を15%から30%にしたいという号令が社長(N1氏)からかかった(N2)  
 ■前社長がずっと自分の仕事ぶりを見ていて、N社で「ほしい」ということだったんだと思う。ネットを知っているとか関係なしに、経営のやり方を見ていて、連れていったという感じ。それで、Nに行ったら、フォーラムで大成功していた。あそこは時間課金でお金を稼げるので、その成功事例から抜けきれず、ずっとそれに縛られていた。表の会社はインターネットをやっていたが、12カ月のうち7カ月は人が減っていた。社長になったときにこれは大変だということでインターネットに変えて、1つだけインターネットサービスでHPを作ってお出せるようにはなっていた。02年頃までの移行期はインターネットらしいサービスはほとんどなかった。いきなりネットの世界に入ったが「HPが大事だな」と思って、その年からすぐ始めた。(N1)

■当時気にしていたのは、一体Nって、どれぐらいPVを持って頑張れるかなと。広告事業がなかった。これだけ人が来ているんだから少しでもやったほうがいいと。1000億儲けているYじゃなく、30億しか収入がなくても広告をやると25億ぐらいプラス。うちみたいな会社がやるとほとんど人件費かからない。バナーを張るだけだから。人、営業から移らせて言ってもなかなか移さないから、目の前で「これとこれ、移せ」って。「気に入らない」と思うやつはいくらでもいただろうが、やっているうちに15億-16億の利益を出す。接続料金はいくらやっても、1人当たり数百円しかないから15億入ってればすごく大きい利益。そういうのはよくやった。どこに利益が出ているかよく考えて、断じて実行する。そういう意味でいうと、どこのおペレションも一緒。広告とかいろいろのものを増やして行くためにはPVを増やすしかないからそっち方向にどんどんシフトして行くように目だったが、その後全然形が違ってきたからPVなんかで比較できるような形にならなかった。(N1)

■儲かっているものだけやればいい。コマースを積極的にやろうという雰囲気は全くなかった(N2)

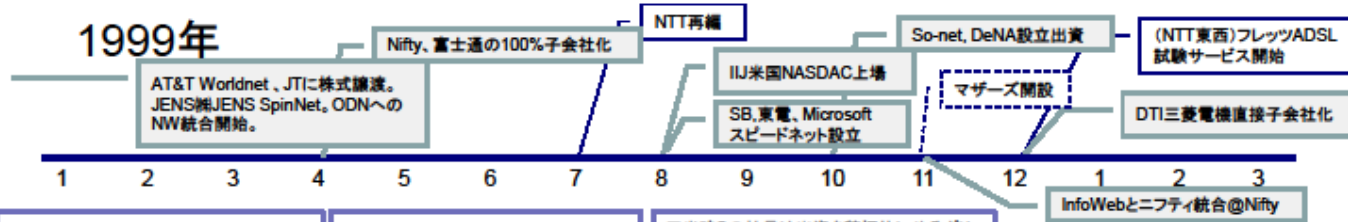
■そのほかのプロバイダも楽天やYajが伸びたコンテンツやコマースのところで主導権を取れなかった。結局パソコン通信、ダイヤルアップのパソコン通信時代がいずれこうなっていくという先が読めなかった。テクノロジーの変化に対する、利用の形が変わっていったところいい波に乗れなかった。朝方日の丸的な体質の中で、ガラッとビジネスモデルを変えることができなかった(N2)

■キャリアがやってる事業はちょっと別みたいな感じはあった。やっぱりBを意識してたかなあ。いつも彼らがちょっと後からN社の後をつけてきた形だったのは間違いない。あいつらに抜かれるのは僕らの感覚でいうと許せねえって感じ(N2)  
 ■キャリアがやっているOとかD、そういうプロバイダと、メーカー系とは本来は違いを出していかなきゃいけない自分達はサービス業、キャリアにはそういうことはできない(N2)

■インフラやユニバーサルサービスみたいなものや接続事業はメーカー系は絶対キャリアにかなわない(N2)

■我々は広告モデルもなく、会員からお金を頂いての商売なので、基本的に利益が出たら、それは顧客に還元するもの。やむなく価格競争にも入っているが、何が違うかという点、新規獲得にほとんど力を入れてない。新規獲得にお金をかけるぐらいなら、今いていただいている顧客にちゃんと還元をしよう。つまり、「あっ、なんだ、いつの間にかあっちのほうが安いじゃないか」ということを発生させなければいい。「他が下がったら、もちろんそれより下げます。だから安心してずっと使っていただければ、そんなにきよきよしなくても絶対損はさせませんよ」ということで少しづつ下げていく。大手は相手の顔を見て下げるというやり方だと思うが、我々は基本的に顧客の顔を見る(A1)

1999年



■パソコン通信は入れ食いだった。独壇場でパソコン通信時代をずっとならぶ。儲かって儲かってしょうがなく営業はこれ以上取ってくるなと言われた(N2)

■99年とか00年頃、あまりにも接続事業のウエイトが重すぎるのが問題と。それ以外の事業の売り上げを、どうやって増やすんだという話は、社内的にはずっと議論していた。たぶんBも同じようなことをやっていた(N2)

■親会社の社長がグループとして、Everything on the Internetというキーワードで、その中心に据えろんだと言った(N2)

■メインフレームが終わって、潮流は明らかにインターネットがすごい勢いで伸びるぞ。そこうまくのっかってビジネスを拡大しろという割と軽いタッチだった。後ろにしっかりと戦略があったかという、ちょっと首かしげる(N2)

■コンシューマーの顧客獲得競争が一気に過熱していく中で値下げしたが、それはサービスに規模の経済性が働いてコストが下がるのに応じる程度。技術投資のためそんなに安くできないし、しない(I1)

■法人向けと違い販促費がやたら高い。イネプラーとして軸足のビジネスモデルが違う(I1-11)

■日商岩井との合併解消というか、買おうということになったのはあそこいっても、けんかばかりするから。200億ぐらい払ったんじゃないかな。その金が、「使った」と親会社から思われているわけ。100%というのは、100%だから親の一部。こんなに使った上に、さらに何を投資するって。それはほんとに得するのかわからない。「得する」って言い切れないじゃない。監視の目は厳しかった。だから、ああいう形だとやっぱり会社って駄目。駄目というか、やっぱり独立する方法もあり得た。あのころ上場しちゃえばよかったのかもしれない。それで、そのお金を使って何かすればね。(N1)

■そもそも、顧客満足度重視みたいなのをやり始めたのはD。ダイヤルアップ時代のときにやっていた。『インターネットマガジン』の頃10ページぐらいいぶち抜きの(電車の)広告で、顧客満足度何年ナンバーワンというのをずっとならぶって。そういう、顧客満足度という、この辺で、わーっとお金かけてブランド上げたのはDのD1さん(A1)

■コンテンツなんか全然なかったが、その代わり、接続後の通信速度、安定性、認証の速さ、メールの速さ、メールの容量という辺りはインターネットの生活必需品なので妥協しない。当時、メールの容量が無制限なんていうのはほとんどなかったと思う。余計なことがないのでむしろそれがいいんじゃないかと、立ち位置として思っていた(A1)

■当時Sの社長は出資を積極的にやるポリシーの人だった。親会社もイケイケだから何も言わなかった。ウチにはそういうことが決断できなかった。親会社がいろいろ足を引っ張るから(B1)

■常時接続のブロードバンドをやる。SPの頃から常時BBは¥1980だとG社長は言っていた。値付けは対新聞、新聞の半額、雑誌。そこにお金を払っている感覚の同じぐらいでないと、顧客はアドオンで払ってくれない。NTTはまだADSLをやっていない頃、国内に参考はない。VDSLをやろうと韓国のハナロを見学した(G1)

■99年の9月からかなり強烈な早期退職リストラを始めた。合併は見えてなかったけど、赤字になって、ちょうどSPという法人向けの会社をSB東電とマイクロソフトがつくった。ここにIRがコンサルするからIRへ入社して、SPをどうするかと言われて、よく分からないから、じゃあやりましょうかと。(K1)

■半年くらいやったが、計画倒れで潰れた。東電とMSが資本を退いて、SBIに行った。元々はSB系の人たちが多かった。東電の人たちは電柱系のある建設部門。基本的に全員SBだった。社長はOOさんで、常務か副社長にOOさん。MSは社外役員という体制だった。(K1)

■運営コストは、内製でやっていて規模も大きくなかったから、ここまでは苦労しなかった。00年の頭ぐらいから差異化要因がなくなってきた。競争上は厳しかった。満足度ランキングで14位ぐらいまで落ちた。他の電器メーカー、通信キャリア系が相対的に粒がそろってきて特徴がなくなり、じりじり下がっていった(A1)

■もうこの頃はOがいて、フレッツがきてもまた来たかぐらいでビビっていない(R1)

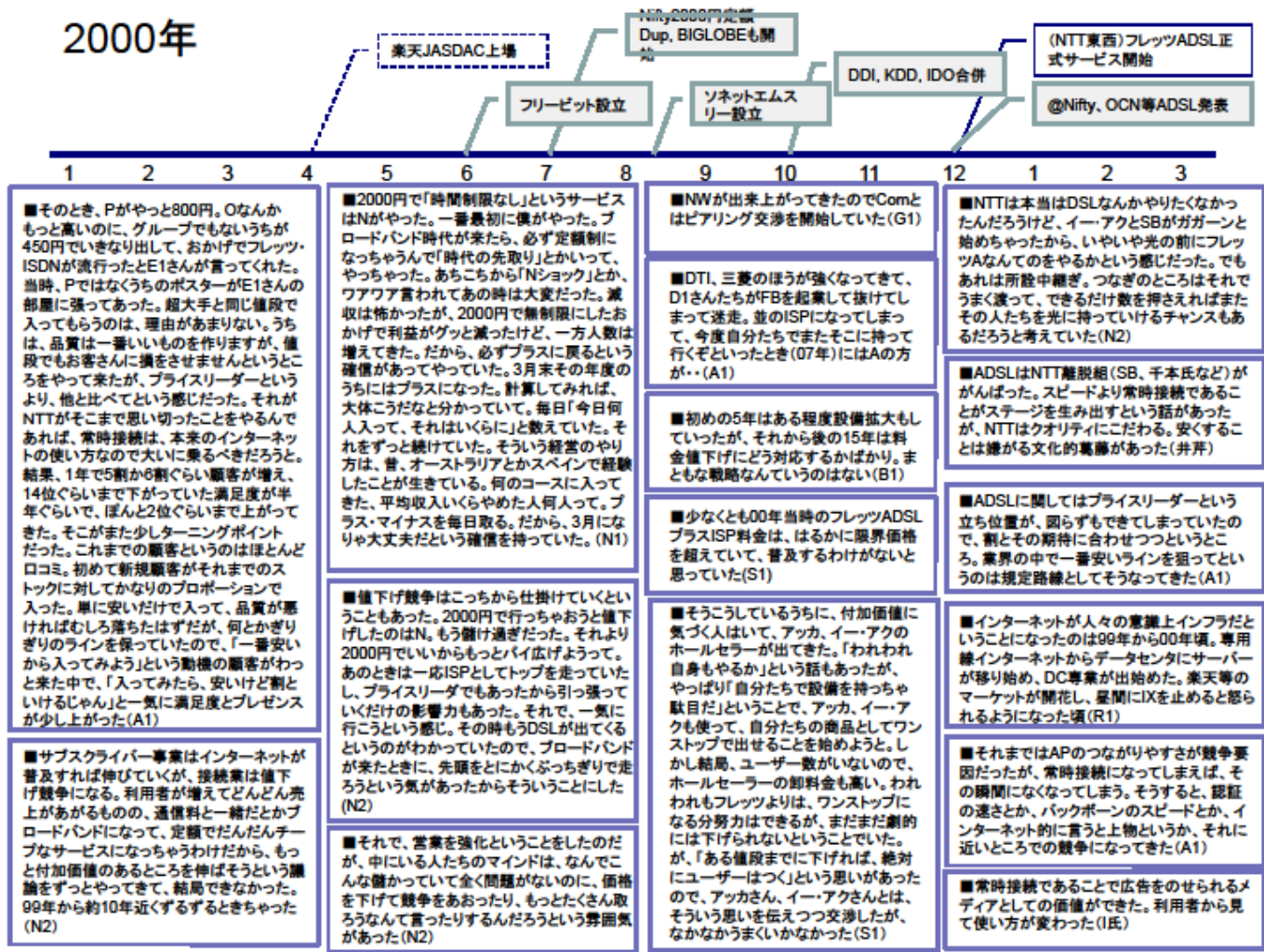
■1円とかゼロとかあれば、あだ花みたいな感じで、電話代込みのサービスの応用でゼロ化していたと思う。だから品質がよくない。まだブロードバンド、常時接続ではなかったから、品質の差が顧客にも伝わる形で厳然としてあった。一方、有料ISPの中ではだんだん差が縮まってきて、大きなブランドを持たず、広告宣伝も打っていないのでやや苦戦していた(A1)

■苦戦しているところで救世主になったのがフレッツ・ISDN。日本の時接続のスタートは、99年11月にIP接続サービスがスタートし半年間試験サービス。8,000円の定額だった。各ISPがダイヤルアップを定額制にして使い放題になったところで、NTTが使い放題のインフラをつくらうところになったのがフレッツ・ISDNだったと思う(A1)

■フレッツISDNは00年5月に4,500円に下げて本格サービスに。そのとき他社が1,800円等々で対応していたところを450円の、ダイヤルアップの中で一番安いメニューで定額制に対応した。対応するなら、その値段で出さないとあまり面白くないな。顧客から見ると、これは5,000円を切らないと意味ないんじゃないというほうから発想して作った値段。ほかもそのぐらいで来るかと思っていたら、「あれ？うちだけだったの」ぐらいの話。それでまた一挙に存在感が。それまでは、プライスリーダーみたいなことは全然やっておらず、値段はそこそこだった。NやBよりちょっと安い、プライスリーダーのような差はなく(A1)



# 2000年



■そのとき、Pがやっと800円。Oなんかもっと高いのに、グループでもないうちが450円でいきなり出して、おかげでフレッツISDNが流行ったとE1さんが言ってくれた。当時、PではなくうちのポスターがE1さんの部屋に張ってあった。超大手と同じ値段で入ってもらうのは、理由があまりない。うちは、品質が一番いいものを作りますが、値段でもお客さんに損をさせませんというところをやった。プライスリーダーというより、他と比べてという感じだった。それがNTTがそこまで思い切ったことをやるのであれば、常時接続は、本来のインターネットの使い方で大いに乗るべきだろうと。結果、1年で5割から6割くらい顧客が増え、14位ぐらいまで下がっていた満足度が半年ぐらいで、ぼんと2位ぐらいまで上がってきた。そこがまた少しターニングポイントだった。これまでの顧客というのはほとんどロコモ。初めて新規顧客がそれまでのストックに対してかなりのプロポーションで入った。単に安いだけ入って、品質が悪ければむしろ落ちたはずだが、何とかぎりぎりのラインを保っていたので、「一番安いから入ってみよう」という動機の顧客がわって来た中で、「入ってみたら、安いけど割といけるじゃん」と一気に満足度とプレゼンスが少し上がった(A1)

■サブスクライバー事業はインターネットが普及すれば伸びていくが、接続費は値下げ競争になる。利用者が増えてどんどん売上があがるものの、通債料と一緒にロードバンドになって、定額でだんだんサブなサービスになっちゃうわけだから、もっと付加価値のあるところを伸ばそうという議論をずっとやってきて、結局できなかった。99年から約10年近くずっとできなかった(N2)

■2000円で「時間制限なし」というサービスはNがやった。一番最初に僕がやった。ブロードバンド時代が来たら、必ず定額制になっちゃうんで「時代の先取り」とかいて、やっちゃった。あちこちから「Nショック」とか、ワアワア言われてあの時は大変だった。減収は怖かったが、2000円で無制限にしたおかげで利益がグッと減ったけど、一方人数は増えてきた。だから、必ずプラスに戻るという確信があった。3月末その年度のうちにプラスになった。計算してみれば、大体こうだと分かっている。毎日「今日何人入って、それはいくらに」と数えていた。それをずっと続けていた。そういう経営のやり方は、昔、オーストラリアとかスペインで経験したことが生きている。何のコースに入ってきた、平均収入いくらやめた人何人って。プラス・マイナスを毎日取る。だから、3月になり大丈夫だという確信を持っていた。(N1)

■値下げ競争はこっちから仕掛けていくということもあった。2000円で行っちゃおうと値下げしたのはN。もう儲け過ぎだった。それより2000円でいいからもっとパイ広げようって。あのときは一応ISPとしてトップを走っていたし、プライスリーダーでもあったから引っ張っていくだけの影響力もあった。それで、一気に行こうという感じ。その時もDSLが出てくるというのがわかっていたので、ブロードバンドが来たときに、先頭をどにかくぶっつぎで走ろうという気があったからそういうことになった(N2)

■それで、営業を強化ということをしたのだが、中にいる人たちのマインドは、なんでこんな儲かっているのか問題がないのに、価格を下げて競争をおおったり、もっとたくさん取ろうなんて言ったりするんだろうという雰囲気があった(N2)

■NWが出来上がったのでComとはピアリング交渉を開始していた(G1)

■DTI、三菱のほうが強くなってきて、D1さんたちがF8を起業して抜けてしまっただけで、並のISPになってしまっただけで、今度自分たちでまたそこに持って行くぞといったとき(07年)にはAの方が..(A1)

■初めの5年はある程度設備拡大もしていったが、それから後の15年は料金値下げにどう対応するかばかり。まともな戦略なんていうのはない(B1)

■少なくとも00年当時のフレッツADSLプラスISP料金は、はるかに限界価格を超えていて、普及するわけがないと思っていた(S1)

■そうこうしているうちに、付加価値に気づく人はいいて、アッカ、イー・アクのホールセラーが出てきた。「われわれ自身もやるか」という話もあったが、やっぱり「自分たちで設備を持つちゃ駄目だ」ということで、アッカ、イー・アクも使って、自分たちの商品としてフレッツで出せることを始めよう。しかし結局、ユーザー数がいらないので、ホールセラーの卸料も高い。われわれもフレッツよりは、フレッツで出せる分努力はできるが、まだまだ劇的には下げられないということだ。が、「ある値段まで下げれば、絶対にユーザーはつく」という思いがあったので、アッカさん、イー・アクさんとは、そういう思いを伝えた。交渉したが、なかなかうまくいかなかった(S1)

■NTTは本当はDSLなんかやりたくなかったんだらうけど、イー・アクとSBがガガーンと始めちゃったから、いやいや光の前にフレッツAなんてのをやるかという感じだった。でもあれは所詮中継ぎ。つなぎのところはそれでうまく渡って、できるだけ数を押さえればまたその人たちが光に持っていきけるチャンスもあるだろうと考えていた(N2)

■ADSLはNTT離脱組(SB、千本氏など)ががんばった。スピードより常時接続であることがステージを生み出すという話があったが、NTTはクオリティにこだわる。安くすることは誰が文化的葛藤があった(井井)

■ADSLに関してはプライスリーダーという立ち位置が、因らずもできてしまっていたので、割とその期待に合わせつつというところ。業界の中で一番安いラインを狙ってというのとは規定路線としてそうやってきた(A1)

■インターネットが人々の意識上インフラだということになったのは99年から00年頃。専用線インターネットからデータセンタにサーバーが移り始め、DC事業が出始めた。楽天等の市場が開花し、量産にXを止めると怒られるようになった頃(R1)

■それまではAPのつながりやすさが競争要因だったが、常時接続になってしまえば、その瞬間になくなってしまふ。そうすると、遅延の速さとか、バックボーンのスปีドとか、インターネット的に言う上物というか、それに近いところでの競争になってきた(A1)

■常時接続であることで広告をのせられるメディアとしての価値ができた。利用者から見えていた方が変わった(I氏)

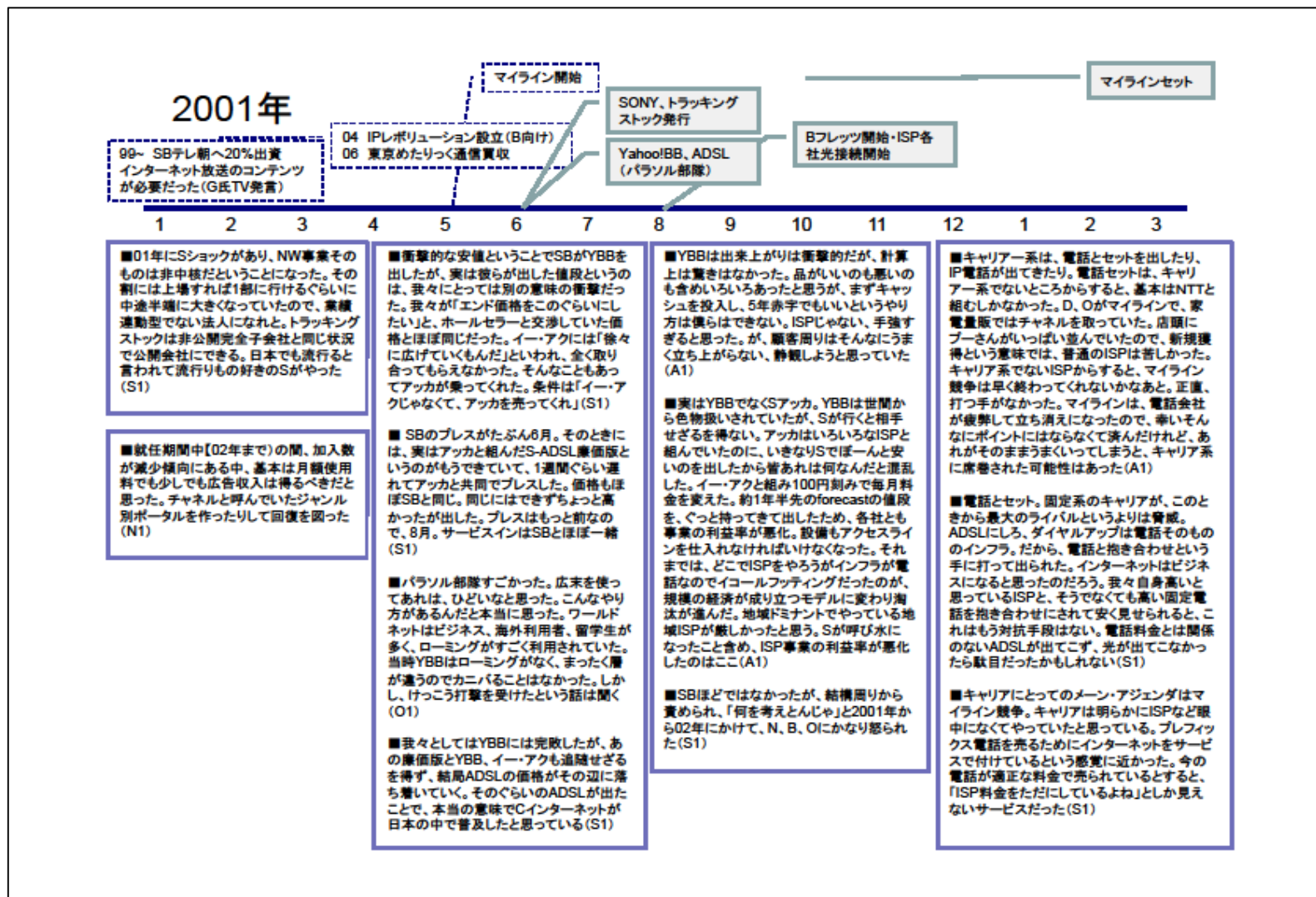
## 2000年-2

■NW、あれはだいぶ抵抗があった吸収しちゃった。親会社側からいえば抵抗はある。だって、「Nがインターネットをやらないんで、おれたちがやる」といつてつくったわけだから。それを下に入れて、僕が社長で全部やっちゃうというのはすごい抵抗があった。でも、それはやらせてくれた。それはオーストラリアとか、スペインの、僕がやっていたことを見ていたからでしょうね。でも、それを越えるようなことになると、ちょっと問題で。ネットワークサービス本部の言うことを聞かないと、「だんだん君はどんどん離れていくな」なんて怒られて、離れていくことはほんとはいいんです。それはスペインとか、オーストラリアで見せたこと。独立して、そこで採算性の取れる会社になればいいこと。今はグローバルに生きていこうと思ったら、そういう覚悟をしないと。親会社なんか頼って駄目で、その見本みたいなのが、僕はスペインだとオーストラリアで見せたと思うんですよ。(N1)

■そのころ、似たような動きをするところというのはB。Bが付いてこれるか、付いてこれないか、Sがどうするかというのは、僕はあんまり気にしないでやって、後で大変だったとか。でも、Y社長。あの方が、Sってモモちゃんがついて、人気があった。「N追撃」ということで、僕が来なければを抜けた。と、「N1さんが来たおかげで、抜けなかった」とか言われた。その1年間で、23個チャンネルを作っちゃうとか、荒療治をしたので。それから、2000円をパッとやっちゃうとか。あの2つは、あのころとしては成功したなと思っている。Bはあまり敵じゃなかった。同じことをする。僕が先にやると、すぐにおっかけてくるという。追隨者。自分は先を行っている。怖いとすれば、S。キャラクターを持ってた。違う雰囲気があった。でも、あれも限度があった。Mちゃんはやっぱり女性だから、ビジネスマンにはそれほど受けない、あれも限度があるなと思った。ただ、彼らがすごかったのは、DNね、この株主。それと、MMM。この2つは大成しているから、子会社が儲けていてそれは大したもん。当時、そういうふうな戦略、作戦を取るところの余裕は、僕の時代はなかった。この4年間じゃなかったな。ほんとはやれば良かったのかもしれないけど。だけど、Yさんだからあれはできんじゃないかな。あれも相当、幾つか失敗しなくちゃ、あんなことはできない。それができるような環境にはなかったね、多分ね。(N1)

■もう一つ大事なのは、2000年にNから名前を変えたんですよ、それは、僕が変えた。人がどんどん減り始めていたから、これは「インターネットの形にしたい」と思って、名前を、サービス名もこれにしようと思って、電通に頼んで広告しちゃった。普通は、ああいうブランドとかなんとかというのは、本社が管理するだとかんとなってことだったんですけど、僕が先にやっちゃった。「あ、君、やっちゃったの」「しょうがないな」といいながら。だけど、その名前が気に入らなくて、「そのままじゃ、サービスネームにしよう」ということになった。

その時に、面白い広告が、ジャンボの大きな飛行機がビルにぶつかるんですよ。ドドド。それで、頭を下げる。犬がワンワンほえるという。あの広告は一気にNを変えた。それから人がワッと増えていって、僕がいる間どんどん伸びた。しばらくずっと日本一を続けた。広告だけでは、人って集まらないと思うけど、もともとブランドがある。それが、ブランドは高いだけけれど、インターネットサービスが少ないということで、人が減り始めていたとこに「car@」とか、「sport@」とか23個ジャンル別にポータルサイトを作った。スポーツのことを見たかったら、そこへ行く。「realestate@」という、そこに行くと、建物とか、例えば、都内のどこに住みたいと、どんなアパートが欲しいという、値段を入れたりすると出てくるみたいな。そういうのを二十何個作った。その時は、「人数、何人使っても構わないから、会社の中の人はどんな扱いをどうしようか、あるいは人を大手から連れてきてもいいから」と、30人か40人、集めて一気にやった。そうしたら、会社はパッと変わった。加入者でなくても、そのページって、見られるがそこは囲い込むという感じではなかった。インターネットそのものは、囲い込むものじゃないか。だけどサイトのにぎやかさ。それによってまた人が入るとことはある。そこは相関がある。だって、それからこの前まで減っていたのが、増え始めてますから。僕がやっている間は、少なくとも人が増えている。それから、ADSLが出たころに、僕は社長じゃなくなった。そこから後は、SB、BBがパッと取っていったね。(N1)





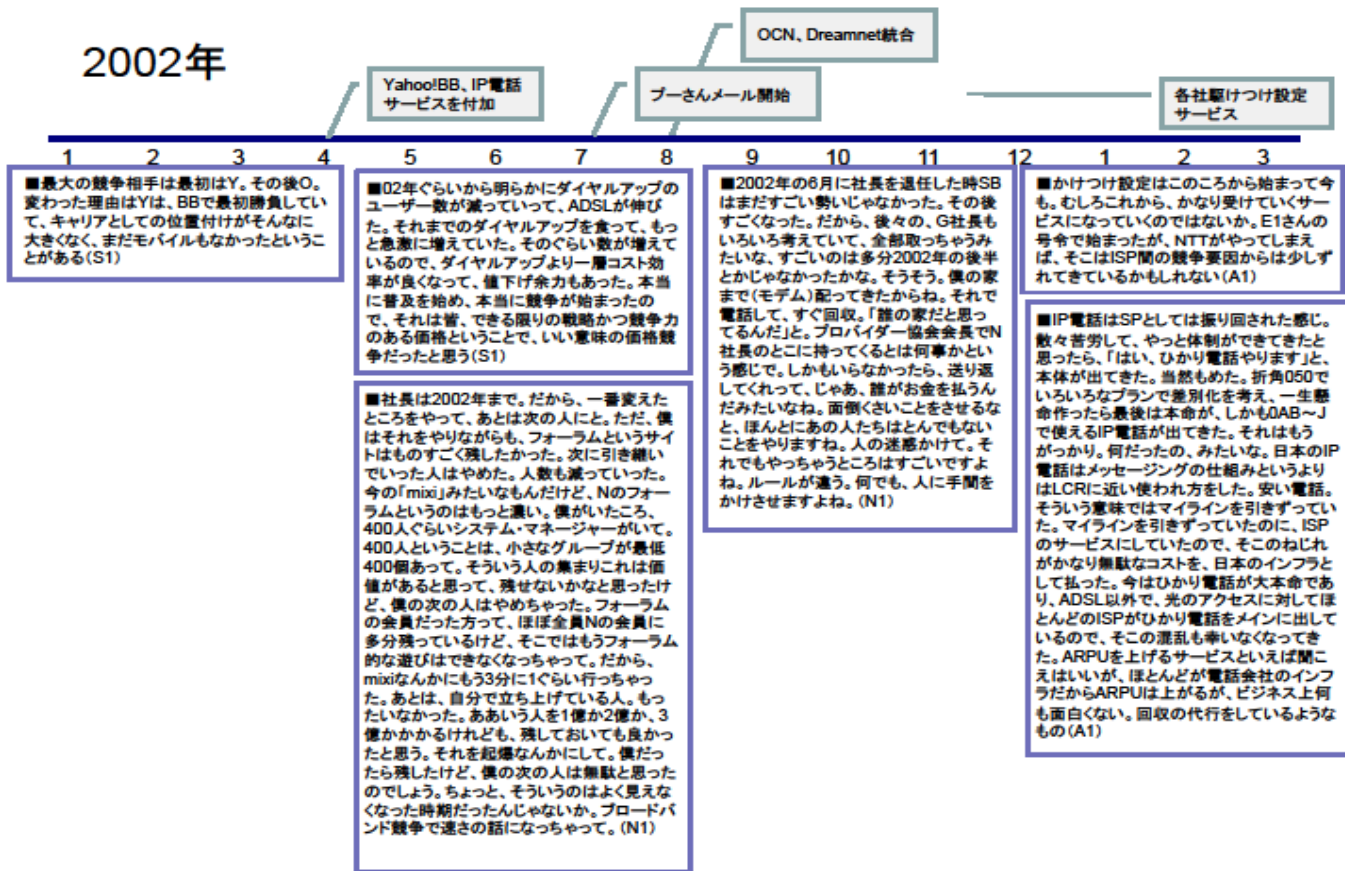
## 2001年-2

■当時、品がいいのも悪いのも含めていろいろあったと思うけども、大きなキャッシュを用意して、設備投資をしてというやり方が、相手としては手強すぎるなど。そうはいつでも、コンタクトセンターやオペレーションとかは、きっとそんなに最初ほうまく立ち上がらないだろうと。そこを静観しようと思っていた。(A1)

■イー・アックが割とN、B、A等、当時の大手のISPとは仲良くやっていたが、アックがイー・アックに比べて少し立ち遅れていた。Sは、うちは足回りの競争には参入しない。ADSLは高みの見物で、どこか勝つところに乗るからと保守的な動きを取っていた。そうこうするうちに、イー・アックが順調に上がってきて、YBBも出てきて、SがADSLに対して打ち手をどうしようかと決めかねていたところで立ち遅れていたアックとうまく利害が一致。(A1)

■ISP側からすると、初期の本当に自分でダイヤルアップの設備を売っていた頃から、電話のホールセールになったときに、大きくビジネスを切り換えた。要するに、インフラを借用するようになった。そこから、ADSLへフレッツと、実はずっと同じ。インフラは、事実上借りているという。アクセス回線は借りて、基本的には顧客獲得と、顧客サポート、あとはウェブとメールくらい。昔はウェブ貸しとか、いろいろあったけど、それがみんなGoogleですとか、mixiとかそういうクラウドみたいな感じのものに巻き取られていて、事実上今は、もう本当に顧客獲得と顧客支援がISPの主たる業務。インフラは、キャリア側が貸している。NTTのケースはインフラ別々という。インフラが直接お客さんに売って、顧客はISPを通っている家な構造。NTT東西はそもそもマーケットに参入するのが遅かった。今さらNTTが後から入ってきて、アクセス占有しているから、お前たちどけという、どっちかというそっちのほうがおかしい。DSLをNTTがぎりぎりのところで参入してあつときにフレッツモデルを入れた。あれはたぶん遅かったら、もう簡単に言うイー・アックアクセス、アックモデルは終わっていましたよね。そうすると、フレッツも入れられなかった。本当にホールセールしかできない。ぎりぎりのタイミングでフレッツADSL入れて、要するに、あのままいったらフレッツISDNという別々モデルは死んでいた。インフラはNTTで、顧客はISPという。電話からずっと持ち上げてきたモデルっていうのが、もうADSLではホールセールモデルに切り替わっていた。だけど、それが市場で伸び始めた直後くらいに、NTTも大英断を下して、光、ADMJじゃなくて、ADSLやろうと。それでフレッツISDNのモデルを引き継いで、今はそれをBフレッツが、NGNに引き継いでいる。本来だったら、たぶんそっちのほうがなくなっていた。ある意味NTTとしては、大英断を下した。ニューメディア構想からずっと続いてきた(笑)。ISDN、ブロードバンドISDNという、ISDN構想、交換機で全部やっちゃうみたいな。それがNGN、今でいうNGN。それを、だからわざわざIPルータに埋め込んだのが、今のNGNですよ。もうちょっと遅かったら、というのは、顧客数がもうちょっとホールセールモデルのほうにもっとたくさんついてしまった後だったらできなかっただろう。だって料金的にも結構高かったから。(K1)

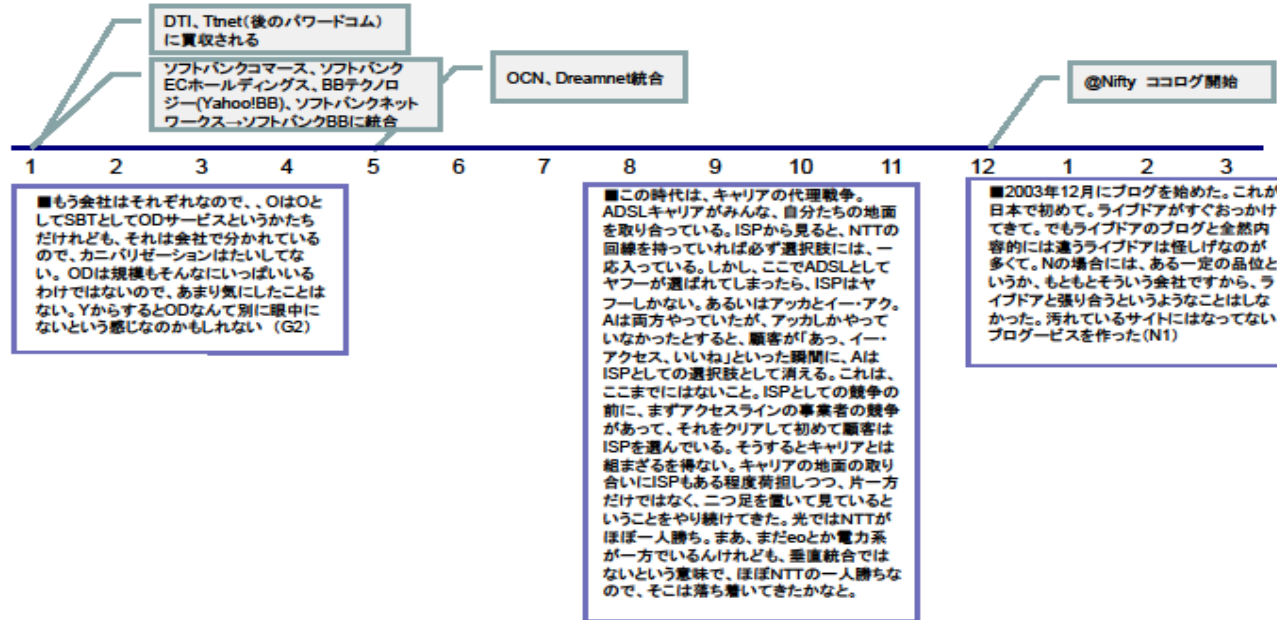
# 2002年



2002年-2

■速さばっかりになっちゃって、それはもうNTTに勝つわけない。例えば、Nコムに。僕はそこから(回線を)買ってやるんだから。速さの競争とか、インフラの競争をしたって無理。僕だったら、違う特色をやっていると思うけど、その時の富士通の方針。ネットワークサービス本部というところが我々をみていたから、そういうことより、僕は「針金屋」というんだけど、そっちに興味を持ちちゃっている。そこは、僕がやっていることにちょっと氣にくわないところがあつたのかもしれない。「システム売りたい」と、そういう感じ。だから、フォーラムがどうだとかいっても見ていない。その後のmixiみたいなものとかね。この会社のDeNAでもそう。SNSやってるわけで。それがどういふふうになっていくかなんて想像もしてない。誰にも分からなかったでしょうね。せつかく持っていたものだから、残しておいて起爆に使えたかもしれない。また一から集めるというのは大変。結局、やれない。だから、僕としてはインターネット化しつつも、そういうコミュニティは大事にしたかった。案の定、今はコミュニティが一番伸びている。僕はインターネットらしく形を変えたいというのを1年でやったということで、やっぱりその後も日本一をキープしていたと。ADSLでSBが取り込みに来なければ続いたでしょうけれども、あそこで、ADSLでSBが狙ってきたからね、100万人ぐらい失ったんじゃないか。おのおののプロバイダーが失ったってこと。だってADSLは、今1300万ぐらいあったときの六百何十万はYBB。そこは全部取られているわけ。あれがなければ、その分はこっちにいたんだから。それはしょうがないけど。インターネットも変わっていった時代だったから。(N1)

## 2003年



# 2004年

YBB顧客情報流出事件

ベッコメ個人向け接続サービス、ホスティングサービスの営業権をGMOインターネットへ譲渡

SB、光ファイバー接続サービスに参入を表明

BIGLOBE 光withBフレッツ

@Nifty 光withBフレッツ

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3

■OはライバルだがNTTからインフラを借りてやっているという意味では同じ土俵で競争している。仲は悪くないと思っている。Bは自分たちの後進しているだけ(N1)

■O、B、Sと僕とで4人。お互いにライバルでありながら、ウソは絶対につかない。究極の敵だとは思っていない。同じような背景で皆悩んでがんばってやってくる。値上げ競争とか獲得競争とか、エスカレートすると疲弊しちゃう共通の危機感があった(N2)

■G社長のところだけは違う。あいつがやれと言っただけでダークでやるし、見ててかなり乱暴なこともやれちゃうというのうらやましい面もあるけれど、ルールが違うんだ。こっちは一応同じルールの中でやってくるというのがあるけど、一人だけルールが違うじゃねえかみたいな(N2)

■(競合なのに話ができるようになったのはなぜかの問いに対し) G社長がDSLで価格破壊。あんな安売りをやられてみんな右往左往して大騒ぎになった。それから、G社長が「光をやる」ってあちこちでしゃべった。それで「あいつは何やるかわかんねえ。ひょっとしてYBBみたいなことを光でやれた日にゃあ大変だ」と(N2)

■光もこの辺までは、04年度の終わりで確か東で端子で89万、3年かかって100万も売れてない。最初だが高かった。10Mでビジネスは3万円した。8,000円、9,000円。最初、10Mで9,000円。そのときAは、常時接続をインターネットの本命だろうと安くしたのと同じような、インターネット的な考え方として、光はやはりいいんじゃないのということで、Bフレッツが始まって半年ぐらいは、基本サービスで使っていれば光を使っているですよ。Bフレッツはお客さんが払います。ISP部分の付加料金が全然要りませんと(A1)

■コールセンターの自動化。ほぼ内製。事の発端はSecurity issue。実は、そのとき同時に、違う人で2件の事件が発生。恐喝的に、情報を持っているから金よこせと。社長は絶対に性悪説に則って、徹底的にSecurity issueをなくせという話。やはり紙って危険だよな、まず紙をなくそうよと。そこから始まり、いや紙をなくすだけではしようがないよねと、パソコンとキーボードとマウスしかないセンターでコストも下げる。ドキュメント類は全部パソコンの中、サーバー上にあるので、それを見ながらオペレーターが対応する。全部フローチャート形式になっていて、入電が来たら、どんなお問い合わせてですかと聞いた途端にチャートを自分で呼び出して、そのとおりに聞いていくだけ(G2)

■新規に加入契約するのに、顧客は通信部分はNTTに契約する、プロバイダ部分はプロバイダに契約するというのはネックになる。当時一応Nはまだプロバイダではトップクラスだったので、優先を制してこれを「お客さんから見たときにワンストップになるようにしましょうよ」とNTT東に言いに行った。それでそうだという話になり、最初にNとの間でしくみを取り決めることになった。しかし、当然「NTTはNだけとやるわけにはいかないから他ともやるよ」、「うんそれはいいよ。」みたいなやりとりがあってスタートした(N2)

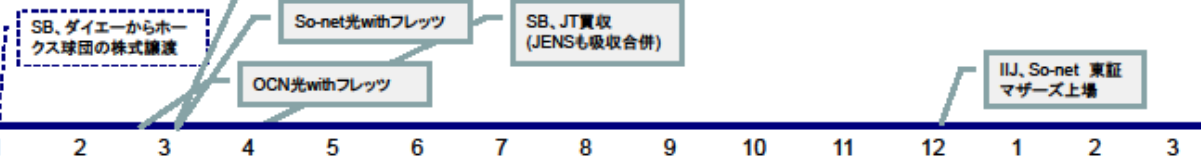
■すべてのISPとそんなのをやるのはシステムの仕組みだとか、業務のデータのやり取りだとか裏側が大変。全部のISPなんかととともやれないから大手中心で、最終的にはAぐらいまでの10社行っただろうか。そういう共通の仕組みは一社ずつ東と話をして整合性をとったり、改善点を要求したりするのはおかしから、ひとつの会議体を作ろうよとこれもNが言い出した。名前はワンストップメニューコンソーシアム。NTTは代理店営業部長が窓口になった。最初のころはラブルとか結構あるものだから、割と頻りにミーティングが開かれて、みんなでNTTをいじめる。と。「なんとかしてくんない？」とか「そうそう」みたいな(N2)

■私はそのとき東にいた。withは営業の連携。相互接続的な、あまねく公平ということではなく、一緒に販売連携できることを手を組んでやろうと。NTTにしては、相互接続部でなく利用部門側の話で選択的にやっている。昔から一緒にフレッツを売っているISPで、お互いにある程度こと組むと売れるとあったところとやっていった結果が、今の11社ぐらい。東の競合はTEPCOひかり。Bフレッツは当時7,400円ぐらい、1,800円ぐらいISPが乗っていた。一方TEPCOは6,600円ぐらい。しかもISPと分かれていないで一体。販売訴求上フレッツは分かりにくいし、そもそも高い。お互いに、フレッツを下げる。ISPを下げるとなる。ISPはフレッツを卸ししてくれ、TEPCOやイー・アックと同じことをしてくれと言ったが、NTTとしては譲れない。あくまでもNTTの顧客は、NTTの顧客として維持したいとずっと硬直していた。たまたま私が会社を辞めて暇だったので、E1さんのところに遊びに行くと、まあ手伝えISPとも話ができるだろうと。結局Nなんかとも協力して落とすところは、物は別でいい。ISPはISP、フレッツはフレッツだけど、一緒に売ればいいじゃないかと。値段も足した値段を訴求し、フレッツは幾らでもISPは分かりませんが、ちゃんと11社でもISPと込みで幾らとも言えるようにすればいいだけでしよう。with フレッツというのはそれだけ。実は売り方の問題(N2)

■光も同じ電話の競争。ケーブルテレビがインターネットを始めて、どこもワンストップ、ワン事業者・ワンサービスを始めたので、ま々もお願いしたし、NTT東西も対抗上そういうユーザーから一つの顔が見えるサービスが必要だろうということで提供していただけたと思う(S1)



## 2005年



■そのタイミングでFletsも下げて、ISPも結構値段を下げていたので6,400円ぐらいでちょっとTEPCOをくぐって安くなった。SB對抗じゃない。あのころSBは光はない。それで、ADSLはもっとぜんぜん安いから対抗の相手はTEPCO。東が先。西はケイ・オブ・ティコム。ケイ・オコも、まだそんなに元気がなかったころ。だから、ケーブルなりTEPCO (A1)

■Pはうちを随分、目の上のたんこぶだと思っていた。グループでもないのに、グループより安いのを出すから、E1さんから「Aがあんだけできているのに、何でお前のところは安くできないんだ」と文句がある。でも、うまく、いい意味で使ってくれていたこともあって、ぶららは東の子会社で、Nとかに比べれば、Aと同じ値段で安い。そうすると、ほかのISPからは、東から金をもらっているだろうと言われる。Pだけ何で値段が下げられるんだかという、皆ぶりぶり、特にOの人は言っていたと思う。でも、そのときに憤然として、「だって、ASAHIだって出しているんだから、うちだってできるんだよ」「お前だけができないだけだ」と。つまり、大手のISPが、東から金をもらわない限り、あんな安い値段でできるわけないと言われたときの証左がうち。あれは独立なのにあの値段でやって儲かっているんだから文句言うなど。僕らだって、ちゃんとやっているんだというときには、味方として使ってもらっていた (A1)

■03年頃から次は携帯と思っており、1買収の頃、携帯をやる腹は決まっていた。インターネットの中心がPCから携帯に変わると思ったので、携帯会社を持たないやりたいインターネットができないと思った。M&Aを決めた後、合意から半年後にナンバーポータビリティが始まるのがわかりCS調査をやったら1/3がドコモに行くことわかって大変だと思った。ブランドも設備も負けていた。HWKSを買ったのはブランドネームのため (カンブリア宮殿 2010.7.12放映発言)

■Dを買収してそれなりの借金を抱える。借金を返すためには、会社の中をスリム化して、体力をつけなくては、社内のコストを下げていかないといけないが、返金というところは、生まれてこない。最初なんかもう言えないぐらいにものすごく真っ赤っか。それが05年。06年ぐらいからやっと上に出てきて、たぶんYajの広告が下支えしたんでしよう。当時、普通の株式会社だったら、社長は首を切られてしまうね。先を見ていてくださいと言ったって、普通は駄目だろうな、というぐらいの赤字だから。コールセンターを地方へ持っていくだけでは下がらないので。結局、一番手っ取り早いのは0時から23時までのコールセンターを時間を短くするしかないなど、4時間ぐらい減らすと、ものすごいコストダウンになる (G2)

■SBは、ADSLが400万に突っ込んで一息ついてた。次はモバイルかなとか、光かなといながらも、光のインフラをSBは自分で打てない。少し出たけども、すぐ、やめた。イー・アクでもSBでも民間が1社では無理。ただ、いつSBがという意味では影の賢威としてはあった。SBは、光をやるぞというの、確かに言っていた。withをやる直前にSBが光をやるという噂が流れて、それが爆らで来るんだというのが、わっと広がった中で、とにかくFletsもすぐ出せということになったのは確かにあった (A1)

■with Fletsができなかった。何度も交渉に行ったけれども、Kとだけは絶対に駄目と言われた。あそこできなかったのはすごく大きな転機だった。Kもあそこから一気に転機して、aひかりを自社でどういうふうにするかというので走っていました。Kもあのときものすごく右肩下がりでユーザー数が下がり、いままもすごく大変だと言っていたが、彼らが電力を取り込むのはすごいと思った。J.COMとか、各ケーブル会社。あの戦略は本当にやりたかったと思った (O1)

■フォーラムは自分の次の社長がやめたが、自分はやめないほうがよかったと思っている。今、mixiになっているようなコミュニティーを手放さなければよかった。マニアックでコアなユーザーは一度手放したらもう手に入らない。そういうところで勝負していかなければ勝ち残れない。現にそういう時代が来た (N1)

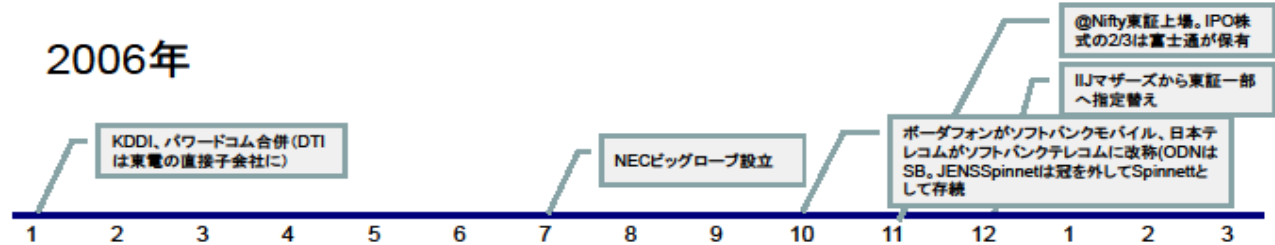
■ADSLから光というのは量的変化であって質的变化はない (I氏)

■完全独立化するため、ソニーの特殊株を償還して普通株を発行 (S1)

■2005年ぐらいからマーケットは飽和、固定とモバイルで市場は分かれ始めたという区別をしている (I1, I2)

■合併、合併でSBTIになったが、外資やベンチャー気質を持っていたところは勢いや走ることに疑問を持っていなかったが、Tのプロパーで20年目とか、JRから来た人は全く異文化で大変だったと思う。一気にICT革命を起すというスピード感がすごく一気に淘汰される。走るのついていけない人は辞める。辞めた人はほとんど合併の当初が大半だが、毎年、退職者リストがすごかった。奇跡的にODのメンバーはほとんど辞めなかった。故となるメンバーが残っていて、いまの事業が継続できているという感じ (O1)

# 2006年



■Dは、いまでもDNTはSPネットという名前に変えてサービスを提供している。サービスの立て付けとユーザー層がまったく違うので、2つのマーケットで生きていくことは可能。層によって違うサービスを出すということがあっていいのではないかとこの経営判断。合併しても何年もたつが、いまだに継続している。もちろんこんな2つをやっていけないのではないかという話もあったが、ユーザー層の大幅な違いでこれを一緒にすることはやっぱりできないという判断。いろんな相談はできるかたちにはなっているが両者に緊張関係はない。Yで取れない顧客層はこちらで拾います、フレッツがもしもならおいで、安いリセールを売ったかったらあっちへどうぞ、みたいな(O1)

■いまはブロードバンドと固定と携帯、モバイルと完全に分かれている状況なので。社員は中で兼務、兼務で入り継りをして。管理者というレベルではシナジーでやらせたりはしているがバックヤードも基本的には別々 (G2)

■Yahoo!はとにかく簡単に使える。値段も本当に初心者ターゲット。DはDで古くからいるお客さまで、すでにフレッツAIに切り替えている方が多く、かつOはアンチグループだった。SBIになる前、JZとOが一緒になる頃くらいには、まあまあそういう話。SNはオールインワンサービスと呼んで、2,100円払えばほとんどのサービスが無料で使える。例えばメールアドレスが5個無料でついて、さらにウイルスチェックも迷惑メールフィルターもついてる。逆にDは選べるDというキーワード。自分でパーツ替えをしていってカスタマイズできる。スピネットは面倒くさいからお金を払うという、ちょっと年齢層かつ収入層の高いところ。Dはファミリー層かつ収入と年齢も若干低い方をターゲット (O1)

■コンシューマーとか全く関係なくG社長は固定事業が欲しかった。電話。全てのインフラを持つというのがまず基本方針にあり、携帯をVPを買ったように。Dが欲しいと言われたこともない。コンシューマーISPだけで生きていくつもりは全くなく、ADSLも単純にとっかかりなだけ。あと、当時のSBBは法人営業がなかったからテレコムの法人の営業力と法人ユーザーが欲しかったということ。JRの基盤があって、国の基盤があってやっぱり国なんですよ。法人となると当時の言葉で言うと、信頼感とかそういうことはよく聞こえていた (O1)

■もともと固定は欲しかったんでしょ。ブロードバンド回線の会社があって、固定事業をやっているテレコムがあって、モバイル。要はこの3つをやったからではないですかね。Oはおまけみたいなもの (G2)

■上場前、資金調達が大ダイナミックにできるために単独上場しなきゃこの業界ダメだというのがあったのに、現実には親の顔色を窺いながら思い切ったことは何もできない (N2)

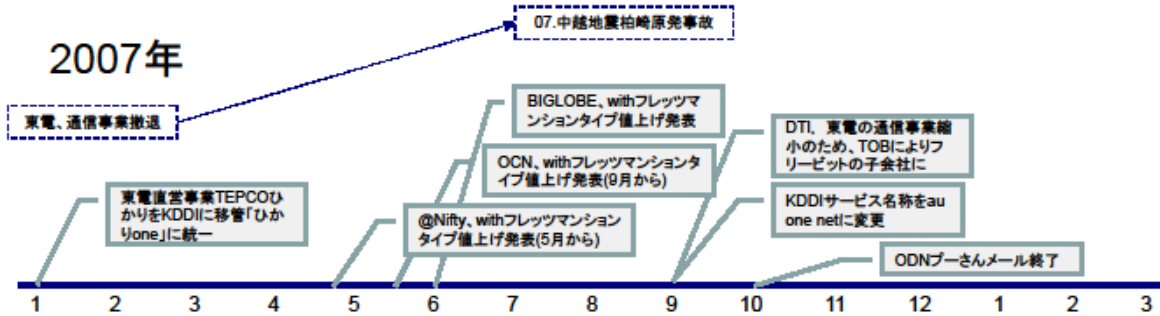
■Bは上場せずに、独立会社になって他からも出資を受けているが、いざというときにはいつでも戻せるというポジションをとっている (N2)

■OO氏の想いが強く結局本体からの独立はできなかった。国内で親会社の足元でやるのは不自由 (N1)

■Nでは法人サービスはFENIXの仕事で、あくまでもコンシューマ向けのプロダクトが法人に売れるならよし、踏み出す必要なしということ。Bは法人系の事業とスパッと切れないやり方になっている (N2)

■Bなどは持っているインフラを使わないということはないので使う。それまでの経緯でパソコン通信や、企業向けVANのためにつくったネットワーク、付き合いがあるキャリアとの関係の延長線上で事業をスタートした。そういうしがらみがない我々より、発射台が高くなる代わりに制約もあったと思う (S1)

# 2007年



■一番苦労するのは、根底にインフラをやらない代わりに、できることは使うということ。そして、ユーザーへの選択肢を増やすということだったが、光に關していうとインフラ事業者がNTTに極端に偏っている。我々からみると、ケイ・オプとも、CTCとも、丸電とも、四電とも付き合っ初めてフレツツと同じになるが、交渉しても、結局卸しているのは東電と中電だけ。開電は、ケイ・オプにしか卸さない。いろんなところ付き合っ、商品化させて、エンドユーザーに出してはいるが、全国規模で展開し、フレツツと同じカバー率を持つようなホールセーラーはいない。光に關していうと、総務省のページを読むわけじゃないけれども、ADSLで起こったようないい意味の価格競争は起こっていないのかなという気がする(S1)

■大勢のキャリアと付き合うことにメリットはそれなりにある。少なくとも、そのカバーエリアでは、東電(KDDI)のカバーエリア、中部電力のカバーエリア、イーコムのカバーエリアでは、自社ワストップ製品として出せる(S1)

■マンションタイプBフレツツがどう見ても逆ザヤだとおれが言いました。で、「おれ一らんとも逆ザヤだろ」と言った。死活問題だから言いたしっべのうちにNTT東や総務省に行っ、全部背景を話した。上げるときも下げるときも先頭っいうわけ。そう。責任取ったわけだよ。OOだけ裏切っただけ。先頭切っやるのはもう本当に辛かったけど、まあ10人後からついてきてくれよ〜、みたいな気分(N2)

■そんな申し合わせ金くないけどなんとなくもう事務レベルだっもうなんとなくわかるでしょ。(B1)

■まあTさんが長老みたいな感じでいてやる感じになった(C1)

■この件によってNは完全に脱落することになった(C1)

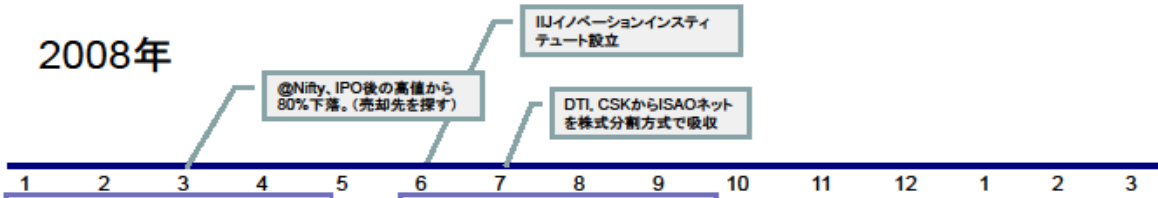
■光withフレツツを始めて08年ぐらから5年ほど値段が変わってない。これだけ値下げをしていないというのは前代未聞。他社は値上げをしているぐら。なぜ値下げができなくなったかという。やはり仕入れ。これまでのいかにうまく設備を増強しつっ、うまく何度も回転させて投資効率を上げるかというところから、定額っなって、顧客から頂くほうが減っきて、一方で仕入れも出てくる商社のような、仕入れて小売りするとなる。自分たちが顧客から頂いている値段の8割とか7割とか、ISPと足して出来上がりが8,000円の中の5,000円がNTTだったりする。それは、auひかりだろうが、ADSLだろうが、あまり構造は変わらない。それもエポックになっている(A1)

■今まで生き残っしたのは、メールがあっただからだと思う。PUメールをやめて減っ80万人。その前までは100万人以上。それだけでやめたとは思えないけれども、withフレツツとして価格競争ができなかったのがある(O1)

■Digital divideをなくして、こういっただキュメントをやるためにスピードが必要。土管をでかくしないといけないうねという話になったとき、やはりメタルより光だよねと。実験をやっコストを計算していくと、割に合わないので全部撤退した。実験というか、本当に商用化した。07年ぐら。光サービスというのを立ち上げてやっだけれど、我々の事業としては成り立たない。08年とか09年で撤退してっ、もうほぼゼロ(G2)

■我々自分で光を引くのは非常に困難。NTTが出しているダークを買っというそれも高い。まとめて8本全部借りてくれないと駄目だとか。慈善事業ではないので、ユーザーに負担をかけざるを得ない。そんな事情もあっ、インフラ投資してやっっていくのは非常に大変。会社としても大変だし、結局はお客さんに迷惑を掛っ高いものを提供せざるを得なくなっしまう。それはあの人のおえからすると違うので。さっきの日本、日本人のためにはなりません。はっきり言っ、光のインフラは手を出さない。！ここはもうどっぶりISPとして取り組もうと切り替えてしまった(G2)

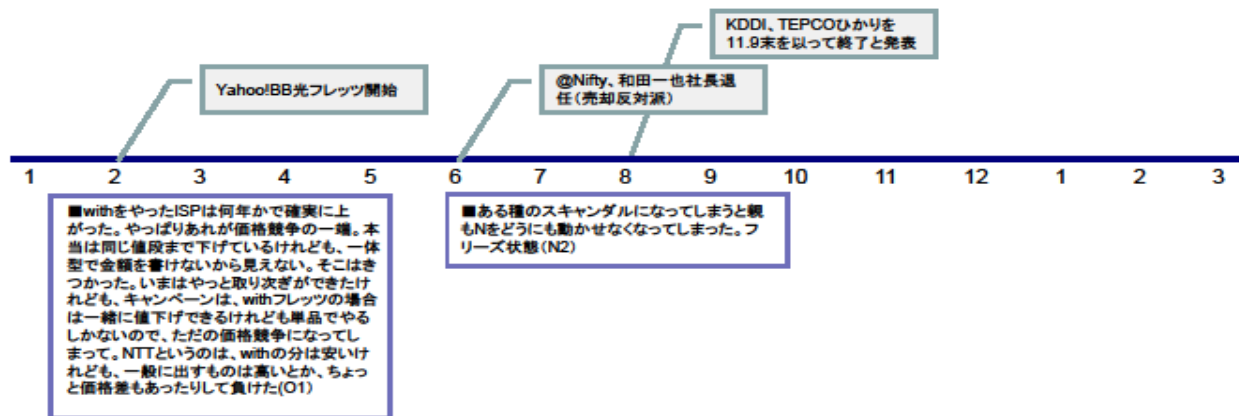
2008年



■Nが上場したときは非常に中途半端にやっているから、株価が全然上がらなくなっちゃっている時にやった。売り出した時の、今は3分の1ぐらいです。しかも、プロバイダーって、もう、当時は伸びていたけれども、人口がアップアップのときには来ていませんでしたから。それをどうやって取っていくかという、陣取りみたいな。今はもう、ピークは来たでしょう。大体飽和してパソコンの数も決まっている。むしろパソコンから、これからはスマホとか、そっちのほうに逆にいっちゃうんじゃないかという恐れがある。だから、これからプロバイダーが伸びるといことはあまりないと、僕は思うけども。ただ、プロバイダーというのは、それに所属している人の、何ていうかな、基地みたいなもん。僕はNIにしようが、ほんとはどこにしようがいいんだけど、NIにホームページとか、預けているというか、やってそれからブログもやって、そういう意味で、そこから離れられないという感じがある。それから、いろいろと昔できた友だちとか、当時のシステム・マネージャーたちとか。そういうネットワークの良さというのは、べつに関係なくなっちゃっても、人間のつながりは残っているんでね。だからNからは離れないというのですかね。僕は、そういう一定の役割は果たしていると。(NT)

■R&Dに力を入れていこうという判断がグループの中であり、社外からの公募もやった(11)

# 2009年





# 2010年

So-net, DeNA株を一部売却

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3

■日本のISPはキャリア-非キャリアの壁が大きい。非キャリアの中にも全国型とたくさんローカル型がありローカル型は安い、インフラに対するSI事業者に近い。全国型は固定的な対応しかできない。ISPの数がたくさんあるのは健全(K1)

■例えば近ごろ、いろいろセキュリティの問題とか起こっている。こういうことはインターネットであるがゆえに、メールのブロックとか1社だけでやってもできないことがある。そういうところは皆「ユーザーのためであるならば」というので、協議して動く。その辺はISP業界は競争もしているけれども、横の連携も強い業界と思う。電機業界などよりも一層強い業界だと思う。場として使うのは業界団体。テレコムサービス協会とか、日本インターネットプロバイダ協会とか、場が必要なときはその辺を使ってやる(S1)

■G社長は嫌い。人が投資したもので、自分の利益のことばかり言っている。フェムトセルもそうだ。Twitterなんかの一言で手柄を取ろうとするものではない。JAIPAを勝手にやめておいてまた入りたいと言ってくることも不可解である(N1)

■もうYのおかげですよ。Yがしなかつたら間違っても5社で戦略提携なんてしないでですよ(B1)

■日本のインターネットは大成功。価格対速度、高品質で安い。完全民活型で世界一のクオリティ。産学連携でインターネットの精神が生きている。オープンで日本のインターネットを創り出すんだという気概、ぎすぎすしていない。外国と比べて、言は調整口、みんなごちゃごちゃしながら産業を作ってきた。消費だけで出来上がっている産業(井井)

■僕は、コンテンツをポートフォリオだと思ってやってる。金がお客からとれるうちはとる。○○さんはそうやって始めたわけだけれども、2000年ぐらいを境に、インフラはNTTでSBIはただなんでもいから安い、というような構造になっちゃった。○○さんが始めた以上は、Bストリーム(無料動画サイト、広告あり)を続けようと思っている。1200万ユーザーいるし。それにここにきてYouTubeとか新しい端末などもでてきて、映像の時代が来ているのでやってる(B1)

■安いところにどんどん動くお客はある層いるが、Nの約200数十万の顧客はクオリティが高く、パソコン時代からのお客様が多いから、非常にロイヤリティが高い。そういうお客さんを囲い込む。手取り足取りサービスのクオリティを上げてあげよう。インターネットやパソコンって、不親切。設定とかワケのわからないことが一杯ある。そこにもっとフォーカスして自分のお客さんだけ特別扱いするぞみたいなプレミアムなサービスを提供する。キャリアはそういうサービス業は不得意。ユニバーサルサービスはみんな平等に「冷たく」扱うことはできるけれど、本当のお客さんに対してはエコひいきしちゃうみたいなことはできない。大きくは拡大して行かないかもしれないが、ISPとしての差別化路線はたぶんできる。接続のところでボリュームを追いかけるパワーゲームはしない(N2)

■将来は変えるかもしれないがISPに関していうと、インフラには手を出さず、逆にISPより上を勝負する。だからISPだけで勝負するとうのでもない。インフラは使えるところはどこでも使う。使えるところは、ユーザーにそれなりの商品として出せるスキームが組めるという意味(S1)

■入ったプロバイダの中で安全に遊ぶというニーズがある。BやSはそういうことに応えているということ(井井)

■ADSL以降今までは、キャリアの代理戦争みたいだったのが、モバイルが出てくるとキャリアはNTT一人ではなくなるので、また前の時代に戻っていくのかな。メタルが全部光でイコールファッティングになって、ISP間の競争や存在価値が出てくるところに戻っていくのかな。というか、1周したというか(A1)

■広告収入はない。ソフトウェアの売り上げも今はほとんどない。現在の事業は、あくまでも会員制の契約課金モデル一本(A1)

■Aはキャリアやメーカーの色が付いてないので、顧客がコミュニケーションを取るときにインフラに、例えばWi-Fiでも、NTT系のWi-Fiと独立のWi-Fiと、いろいろなWi-Fiをやらうと思ったら、キャリアではできないけれど、我々がアグリゲーションするというのが、一つの立ち位置になってくるかと思う。キャリアや無線のテクノロジーには、スイッチングコストがある。例えばドコモの何とかをやってしまったので、その後AIR-EDGEにしようと思ったら何とかとか。うちであれば、端末は捨てなければいけないが、メールやその他のところは何も変えずに、その場その場で一番いいものを用意しておきますので使ってくださいということができる。これまでもそのつもりだったが、もっと進んでいくな。これをやりたい。裏は何でもいいからつながっているという時代になってきているので、キャリアはこれまでどおり関係はあるとしても、デバイスメーカーと、どういう関係を構築していくかというのが、これからは大事。顧客にはISPが直には見えなくなるのかもしれない。端末にISPは当然入っているが、それがどこかは使う人は意識していないみたいな。そういう意味ではCに対してというよりBに近い。ここ数年で、法人の引き合いが非常に増えてきた。ほぼ50万の会員のうち10万ぐらいが、今はもう法人(A1)

## 2011年

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3

■もともと、好きな人だけ入ってくれと思っていただけじゃないが、通人しか知らないブランドで、サポートも「そんな、電話かけたらコストが上がるから、そんなやつは出ていけ」と、ユーザー間で言うような感じだった。しかし、NTTのチャネルで売っていただいたり、with フレッツということで、並んで出てたりすると、ああいう大手と同じことはしてくるだろうと思われている。コモディティーになってきたので、世の中にあるものは用意しなければいけないし、昔みたいに、これはやっていませんというのが売りになるというよりは、社会インフラだから、普通このぐらいあるよねという方が増えてきて、これまで効率化とか、小さい所帯で少数精鋭というのを売りでやっていたAとしては、ちょっと考えどころかなと思っている。小さい所帯なんだけど、大所帯の人たちと背伸びしながら合わせなければいけないところも出てきてしまっている(A1)

■キャリア系とメーカー系を除くと、独立系というのはいちぐらいいで、強いて言えばDというか、FBぐらい(A1)

■独立系なので、Bがあちらに端末を出したり、Nさんでらくらくパソコンを出したりとか、Sは、とか、SBじゃないですけど、電話のほうの、auひかりだと、まとめて請求だとか、ああいう電話の請求と一緒にしているとかいうことができないところが弱みでもあり、しなくてもいいところが強みでもあります。あるときは、メーカー系とうちは同じですからという顔をしつつ、あるときは、いや、うちは独立ですからという顔をしながら、うまく使い分けていく(A1)

■FBのD1さんと田中さんというの、もともと仲良しだが、彼らは、規模も大体40万ぐらいで同じだからさぞうちをベンチマークしているみたい。PとFBはうちをだいたい研究していると思う。

■Pは子会社になって今、テレビ会社みたいになってしまったんで、もうあまりISPとしては、OOさんもそう言っている。

■ケーブル系や電力系は◎地方豪族」。独立意識が強く、プライドも高いので話にならない(C2)

■アメリカの大騒動(08.01)よりも先に、(米Yahoo!、全従業員のうち7%(1000人)を削減すると発表)、もっと前からコストダウンをやっていたので、何が変わったのって、全然何もなかった。今は05年当時から言うところ、半分ぐらい、半端でもない数の半分。「まだ減らせ」と言われているので、もう維巾は乾き切っているけれども、まだ絞るんですかという状況(G2)

■業務委託先の契約社員に仕事を教える育成期間も、ぐっと縮まった。ベースの知識だけ付けさせて、テクニカル系情報系の人たちでは若干スキルが違うので、そこはそれなりに教え込むが、最初から立ち上がるスキルレベルが全然違う。同じところに追いつくだけでも、昔の紙ベースでトレーニングをかけていたラーニングカーブよりも、2カ月ぐらい短縮されている(G2)

■C向けはコモディティー化する。技術も何年も続かない、うちはちゃんとNWを持っていろいろやりたい。本当のISPとしては、何も持たずに運営だけでサービスをするというのは望ましい状況ではない。技術革新がまだ何段階も続く可能性があり、しかも自分たちでサービスを開発してやっていかなくてはならないとすると、すべてインフラの部分に他人に委ねるというのは危ない。自分たちの次のビジネス展開に問題があると思う(I1)

■社長は自分がやりたいことを明確に持っている人なので、路線に持っていくことはするけど、どっちかと言うと目標はユーザー目線なので、お客さんが困っているようなことをなぜお前はやるんだって責められる。早く開通しなくてはいけないというの、お客さんが待っているのに、お前は何をやっているんだという言い方。そこが競争力の源泉だと思っているんでしょう。あと、あの人はずっと「日本のため、日本人のため」と言う。もともとは自分の国籍がというのがあるんでしょう。我々が日本人のためと言われても、実は僕なんかあまりピンと来ない。確かに国民のためと考えるけれども、日本人は、日本人という言い方はしない。ブロードバンド、インフラを使って満遍なく知識だとか、そういうものを国民に浸透させたいというのは会社のビジョンだし、あの人の理念(G2)

■光を戦略的に国にはわせているのはNTT。光を日本全国の家庭に引くのはNTTがやってください、ただ、土管とそこに乗っかるものを提供するのとは分けて考えましよう。事業会社を分けませんかというのがいまの「光の道」で一生懸命に言っていること。メタルを引いたような国家事業ではないが、光回線を家庭まで引くということ、そこに乗っかる事業とは分けましよう(G2)

■会社は、今は僕は知りませんが、利益を出して、それもキャッシュフローで利益を出している。だから、それで存在し続けたいのか。できれば、何か新しいすごいサービスを探して、mixiみたいになればいいでしょうけど。でも、ああいう経営体質じゃない。ようするに親会社がガテンと押さえちゃってるからいっちゃたんですよ。独立しようという議論というのはないわけじゃないんだけど、やっぱり秋原社長の思い入れがすごく強くて。今でも多分すごいんじゃないかね。だから、今でもちょっと触りにくいところがあるんじゃないか。僕はすごくいろいろやったんだけど、やっぱりネットワークサービス本部というのがあって、そことの関係というのがね。僕はよくけんかしましたね。ことね。そういうこと自体がほんとはおかしくて、インターネットを知っているのは現場ですからね。ここは、針金役者はすごいけど、それがグズグズごちゃごちゃ言うことじゃないんだけど、そっちが上位機関みたいになっちゃう。だから、そういう形だと、僕は無理かなと思うね。コンシューマーサービスだから、だいたいカルチャーが違う。マーケットが違う。そちらはNTTに向かった仕事をされてる人でしょ。NTTからいくら回線を安く買うかというのが仕事で、いかに信頼性が高いかが仕事で、その人たちに中身のことが分かるわけない。でも、そういう構造になってたんでね。なっているというか、結局それがまだ直ってないんだと思う。僕は一番暇だった。僕らシステム本部出身じゃないから言いやすかった。だから、僕は普通にバアバアやってたわけ。そうすると、それが全部言いつけられていたみたいで。どこにでもある話だけど、でも、Sなんかは割とカルチャーも大事にするところだから。それに、ちょっと変わった上場の仕方をしたよね。だから、Sのほうむしろ今はいい。でも、SもMMMとDNAは良くなったけど、それ以外は。最近クラウドですかね。あそこで多少良くなった可能性がある。(N1)

■東と西が果敢ができるといった途端に、「インターネット、あなた方やるんですね」ということになる。それは、僕は許せない。今まで、Oは許せた。許せたというのはどういう意味かという、Oは遠距離、ディスタンス。あそこOがやっているわけだから。Oはインフラを持っているわけじゃないから。それはわれわれと同じように、東、西からインフラを買って、使っているわけでしょう。それはしょうがないな。だから、Oとの競争だと、ほんとは僕は不公平だと思うけれども、しょうがない。そういうことで、インターネット屋としては仲良くやっていく。仲良くというか、競争しながら仲良くやっていく。Oとはそういう関係です。今でもそうですから。だから、C1さんとやっていたし、それからOOさんとか、OOさんとか、B1さんとかね。かつて仲良く付き合っていたし、今はOOさんかな。OOさんとたまにどっかで会ったりしますけど。そういう関係。これからv6になって何が起るかというのはまだ未知数なんで、ちょっと分からないけど。Oはライバルだけど、東、西のインフラを使っているわけだから同じ土俵にいるという感じ。インターネット屋として、G社長のところはライバル。何か距離感が違う。いったんJAIPAやめたりしたから。それで、この間やめておいて、「じゃあ、おれたちのことを全く知らないでああいうことをやったのか」と怒鳴ったら、また入ってきたから。入ってきたということは仲間になろうということでしょう。よくわかんない(笑)。節操がないよ。怒鳴られたら、入ってくるわ。「なんでやめたんですか」と。やめたということは全く僕らのことを意識もせず、知りもせずにこういうことをやっているんですか」と。「そうじゃない。もう一回入り直します」というんで、入ってきました。出ていったときの理由もはっきりしない。で、来た人はいつやめたのかわかんないんで。「担当が勝手にやめたじゃないか」とか全部ベストエフォート。いい加減。(N1)



■今はBB ISPと言っているが、フレッツのインフラでいいです。WebとISPサービスだけ使ってくださいというのをどンドン。フレッツOにいかないで、フレッツを使ってもいいけれどYBBサービスをそのまま使ってくださいというのをオフアしている。でも、上っ面だけだともうからない。いろんなオプションサービスをしている。いわゆるBBフォンと言われている。うちのお客さま同士はもうタダ。あとは無線、電話サービスとセットみたいな感じ。今はモバイルでもやっている (G2)

■最初にインフラ買収しておいてよかった。バックボーンは、もともとADSLで作って、そこにテレコムのパックボーンが繋がって、今度、携帯電話のNWが繋がってきている。ライバルはキャリア。メーカー系ではない。NTTはまだ携帯は携帯の会社だし、固定は固定、ソフトウェアはソフトウェアで、ばらばら。うちはこれを一体でできる強みを生かして、クラウドサービスを展開していこうと。データセンターもあり、NWもあり、シンクライアントシステムもありというかたちで、一気通貫できるので、これを売っていこうと。去年ぐらいから非常に盛り上がりつつあるのはB向け。Cもやろうと思えばできるが、今はどうしてもB。O側は回線関連の業務プロセスを任されている。どことコンペというK。回線の手配は、短納期の話になる。もともとめっちゃくちゃ長かったのが単純に短くしたのがすごく評価されているみたい。SBはやはり法人系なんですね。YBBはCだし携帯は両方ある、みたいな3つの会社 (G2)

■最近思うが、パラソルをやっていた頃は、ベンチャーの会社だった。それがだんだん大きくなってきて、今は年2兆円の企業になってしまっている。昔のほうが面白かった。やりたいことは自分のペースでできたのが、今はどうしても会社のペースになってしまふ。そこがちよっと変わったかなと (G2)

■結局、今もそうですけど、やっぱりNTTさんは、ISPの存在を認めたくないんですよ。そっちが、ホールセールで、ISP込みだとするじゃないですか。それに対して、4000円のアクセス料金を組むんですよ。ISP外出してやるけれど、これがリテールだから、ホールセールモデルのリテール料金ですから、これとこれを競争しているというふうに。今回のファイバー値段下げるといったときに、NTTが5800円まで下げますよとか言ったわけだけれど、5800円って何が入っているんですか。ISPが入っていない。要するにADSL並みと言っているけど、ISPが入っていない。電話代が入っている。電話込みの電話代。電話アクセス料金が入っている。NTTのインフラ、やっぱりNTTの頭の中には、たぶんパッケージが理解できないんですよ。いまだに。こっち(図)のホールセールパターン。いや、この中に何が入っているのと言ったときに、実際にこの部分って、顧客獲得と顧客支援だけ。きっと、それはやっているんじゃないかってたぶん言いたいんですよ。確かにやっているんですよ。だから、いつもISPは要らないという議論は、ずっと続いているし、総務省の中にもたぶんかなりISP要らないと思っているんですよ。二重にやっていると思っているわけなんですよ。たぶんそれは正しい部分もかなりあるとは思いますが、でもそれを決めるのは、役所じゃないですよ。それを決めるのはユーザーなので。だから、いくらNTTさんが、ユーザーにそう説明しても、なんのこと言っているんだろうねという感じ。(K1)

■ISPの存在価値はきつとある。全国型とローカル型って、役割分担というか、インターネットにつながる仕事の中で業務というか、マーケットの中でもう既に棲み分けている。かなりSIに近い。同じISPという看板でも業態が違うという感じ。全国型ISPとキャリアのISPはどうだと言われたときに、たぶん全国型のISPをここで耐えないと、地方型のローカル型のISPは、一蹴されちゃう。ISPという団体として、やっぱりキャリアと競争しているところがある。その団体全体の力がなくなると、小さいところはあつという間に消されちゃう。構図としては、全国型の中にキャリア。全国型の中にキャリア系と非キャリア系があって、ISPというくりの中に全国型と地方型があるけれど、実態はここに大きな壁がある。キャリアとノンキャリアの間に大きな壁がある。ここここここ。ISPと全体集団があって。実はキャリアはISPじゃないので実際は壁がある。例えばOの人というJAIPAとか一緒に仕事をすれば、最後になったときに持ち株が決めることになったら、われわれはもう出る幕はないみたいなのところがある。だからOの人は、なるべく物事が上に乗らないように(笑)同じISPという看板でも。キャリアのISPは最後は、土管系の看板くらいという感じになっちゃう。非キャリア全国型というNとかBとかその辺。(K1)

■やはり土管、キャリアがないと、という感じ。メーカーはクラウドのデータセンターを持って、クライアント側のパソコンも提供するが、土管を持ってない。ここを持っている強みというのはある。料金にしても何にしても、すぐつなげるぞと言うと、つなげられる。それこそセットで売れるので、ぐつとコストも安くできて安い単価で提供できる。(G2)

■顧客層はそんなにどこかに特化したというのではない。意外とべたつという感じ。選ばれる一番の理由は昔はとにかく安いというのがあったけれども、もう価格という意味では、競争力がなくなってきたので。いまはやはり携帯とそういった一絡の価格というか、定額で提供できるというところで選ばれている方も多いのではないかな (G2)

■同じISPという看板でも。キャリアのISPは最後は、土管業の看板くらいという感じになっちゃう。そういう人にとっては、ISPって意味がなくなるかもしれない。だから、たぶん青少年有害情報なんとか法だとか、チャイルドポルノの議論とかに、DOとか意見を出せない。出す意見というのは、自分たちの設備でできるかできないかくらいの意見しか(笑)。それをやる意義があるかないかとか、将来的に機能するかしないかとか、そういう意見を出さないと。インターネットのガバナンスに対して、キャリアはうまく機能できない。今、そういう意味で、日本のインターネットのオープン性は、かなりISPが存在が維持されているところではISPの存在価値がある気がするけど。それが今後厳しいのは、Googleだとか、Facebookに勝てるのは誰かという、もうやっぱり競争できるのは誰かという、DOとかKのレベルで、NとかBは競争もできないわけだし、ましてやmixiだってたぶん競争はもうできないですね。それは開発力の違い。(K1)

■Kの人にインターネットのガバナンスをちゃんとやらないと、いろんなフィルタリングやいろいろな問題があるので、インターネットのガバナンスをきちんと業界で取り組まないといけないですと、Kの役員の方に話したけど、聞くと一番おっしゃられたのは、「うちはISPやっていないんですよ」と。そういうビジネスユニットがありませんと。もうDという単位では見ないということ。やっているのに、という感じ(笑)。だから本当に、インターネットのガバナンスが崩れて、おかしくなったときに、言い返す主体がない。SBも、YLがない。ISPとしてはない。(K1)

■この業界は全部NCに依存している。KとSBは、取れていない。だから、逆に言うと、日本に長距離インフラというのは、この6個にプラスNCとSBとKという9個しかいない。NC、PC。もう1個はなんでしたっけ。NTTでネットワーク系。あとは、旧アッカNとSとB。それ以外に、KとSB。長距離インフラはこれだけしか。でもよく見ると三つしかない。NCの長距離インフラが耐えているのは、このお客さんがいるから。これ、それぞれ似たようなサイズですから。だから、シェアで言うと7割とか、シェアを持っている。(K1)

■TwitterでG社長が何を言っているか、ずっとおっかけてたり。自分じゃ出さないですけどね。Twitterで命令出してやるなんて、とんでもない。僕は、あれは嫌い。あんなんで「やりなさい」なんてかっつけてね。で、やっちゃうでしょう。そうすると、われわれに迷惑がかかることをやっている。例えば、フェムトセルなんていうのがある。フェムトセルというのは、蘭島無線基地みたいなもので、それでやれば、自分のとこに基地局をつくんなくても、それぞれの家から入れる。そのインフラというのは誰がお金を出しているかという、Nなり、Bなりじゃないですか。僕はほんとに願って来てね。たった1行でかっつけて、誰かが「フェムトセルを使って、何とかということ、客が言ってます」といったら、「じゃあ、やりなさい」の一言でしょう。われわれの資源が使われるなんてことは全く気にしてないですよ。あのG社長というのは、もう願って来てね。担当を呼びつけて「直ちにやめてくれ」と。でも、そういうも、ヨドバシでもヤマダでも、iPadを買えば、「ただで基地局をつくってあげます」という約束で売っていますから、「もう止められません」なんてばかなことを言う。許せないですよ。ああいうのは、ああいうかっこをつけて、一言で言うなんてとんでもない。一言で言われて、被害を受ける人たちがいっぱいいるということ、彼は分かってない。僕は、G社長って、ADSLを広めてすごい功績がある人だけど、一方じゃ駄目ですね。あの人は。道徳とか、そういう意味で言うよね。僕は好きじゃない。そういう、いろいろなことをやって、ああいう点もすごいんで。ああいう人がいなくなるのも、日本としても困るのは困るんで、いいんだけど、もうちょっとやり方をね、紳士に。「光の道(構想)」だって消えちゃったのは、一人で全部やっていっちゃうところがあり過ぎ。官僚がついていけない。最初はいいなと思っていても、あの人の言う通りになって。あの人が手柄を取って、あとはみんなついていくということで、だから、官僚もついていけなくなっちゃった。だから、〇〇さんなんかも消えていったというわけ。あれもちょっとやり過ぎ。要するに、自己利益に誘導するというのが見え見えだから駄目ですね。あれじゃ、いくらいいことをやってもね問題がある。ちゃんとこうきちとやっていって、やるんならいい。(N1)

コグニティブな戦略グループの相互関係と  
経時的変化の研究

—国内 ISP 業界の事例を通じた命題の提示—

宮元 万菜美