山田　英夫
「デファクト・スタンダードをめぐる競争戦略
～規格競争の戦略定石の探求～」

Ⅰ　本論文の構成

本論文は、規格競争の激しいエレクトロニクス業界のＡＶ・ＩＴ分野に研究対象を絞り、デファクト・スタンダードをめぐる競争戦略の戦略定石を提示することを目的としている。第１章で、研究の背景と目的を明確にし、次ぎの３編構成、すなわち理論研究編（２～４章)、事例研究編（５章)、戦略提言編（6～１３章）になってる。

理論研究編（２～４章）
　第２章　デファクト・スタンダードとは
　第３章　競争戦略の理論と戦略定石　　第４章　標準と競争戦略
事例研究編（5章）
戦略提言編（6～１３章）
　第６章　どのような製品がデファクトを形成するのか
　第７章　デファクト・スタンダードはいつ決まる
　第８～１１章　開発期・導入期・成長期・成熟期の戦略
　第１２章　規格競争の戦略定石のまとめ　第１３章　デファクトと利益構造

Ⅱ　本論文の概要

以下、本論文の内容を概観する。

第１章　研究の背景と目的

「標準化機関の認証の有無にかかわらず、市場競争の結果、事実上市場の大勢を占めるようになった規格」をデファクト・スタンダード(事実上の標準)とよぶが、この領域であるエレクトロニクス分野には研究蓄積が少なかった。研究データが整備された頃には、既に市場の衰退期に入ってしまう。こうした変化の激しい規格競争の戦略定石を明らかにすることは、競争戦略の研究において今日的意義があると判断したのが、研究の背景である。この分野では、いまだ確立された方法論がないので、事例研究の積み上げによる帰納的方法を採用している。

第２章　デファクト・スタンダードとは

近年、標準化機関の認証がなくても市場で大勢を占める「事実上の標準」が多く現れるようになった。これを「デファクト・スタンダード（以下デファク

ト)」と呼ぶ、「ほぼ同一の機能を有する製品に関して、基本的規格が異なる製品が存在する場合に行われる企業間競争」を「規格競争」と定義する。

第３章　競争戦略の理論と戦略定石

先行研究として、**市場対応の戦略定石**と**競争対応の戦略定石**があるが、これらは、安定的な業界構造を前提として組み立てられており、変化の激しいエレクトロニクス業界の規格競争には、そのまま適用が困難であると考えている。

第４章　標準と競争戦略

規格競争の特徴として、「世代間、規格間、規格ない競争の併存」「製品ライフサイクル論とのギャップ」「競争地位別の戦略定石とのギャップ」「コア・コンピタンスの外販の必要性」などがあげられるが、多くの課題を内包している。

規格競争の戦略定石では、規格の標準化程度により「規格のライフサイクル段階」、「競争地位の違い」、「世代間競争か同一世代間競争か」の３つを組み合わせで、フレームワークを考えた。

第５章　事例研究

事例研究の対象として、日本のＡＶ・ＩＴ業界の過去３０年以内の事例を母集団とし、その中から一定の基準でデファクト事例１４を選択し、規格戦略の戦略定石を考察した。

第６章　どのような製品がデファクトを形成するのか

デファクトを形成する可能性が高いのは、顧客に蓄積された習熟やソフトなどからなる「ソフトのストック価値」が高く、「他社とのやり取りの可能性」が高い製品であることがわかった。

第７章　デファクト・スタンダードはいつ決まる

ネットワーク外部性が「１人勝ち」を生む。２つ規格で、現実の実数値シェアとシュミレーションによる理論値とを比較検討し、普及率２～３％に優勢であった規格が、最終的なデファクトを獲得していることを証明している。

第８～１１章　開発期・導入期・成長期・成熟期の戦略

規格のライフサイクル段階別に検討し、開発期の戦略定石を３つ提示している。導入期には、「世代間規格競争」と「世代内規格競争」という２つの規格競争が起こる。成長期には、リーダーとチャレンジャーとの分化が見られる。成熟期のリーダーの戦略は、規格の延命に注力し、新規格普及を遅らせ、チャレンジャーの戦略は、新代替技術で、顧客ニーズを全く異なる方法で提供する。

第１２章　規格競争の戦略定石のまとめ

第８章から第１１章まで述べてきた規格競争の戦略定石を整理している。

第１３章　デファクトと利益構造

デファクト・スタンダードをとる戦略定石を解明しても、デファクトを獲得することが企業目的ではない。シェア拡大のみならず、利益をあげなければな

	世代間規格競争	世代内規格競争
開発期	① 術の流れに沿う　②競争／協調の選択 ③ ンドル／アンバンドルの選択	
導入期	① 桁違いの優位性 ② 含みの多い技術 ③キラー・アプリケーションの発見	① ファミリー企業をつくる ② ソフトウエアを早く普及させる
成長期		<リーダー> ①互換性の堅持　②安定的「良い競争業者」を育てる ③ドミナント・デザインの確立 <チャレンジャー> ①「1つ先」か「1つ上」の標準化　②オープン政策 ②リーダーと異なる市場開拓　④バンドリング政策 ⑤新たな公的標準化　⑥ニッチ市場の深耕
成熟期	<リーダー>　①規格の延命　②互換性／革新性の選択 <チャレンジャー>①求める機能を全く違う方法で提供	

らない。オープン環境下で利益を上げていく方法として、３つの方法を指摘し、さらに、フルセットで資源を持つ「タテ型」の事業構造の大企業が、ある分野だけ世界規模で事業を行なう「ヨコ型」が主流の規格競争に対応する方法を提案している。

課題として、デファクト・スタンダードの性格自体が変質したために、デファクトを測定する「空間軸の消失」「時間軸の消失」が生じ、「デファクトが１つに収斂しない可能性」がある。規格競争のフレームワーク自体を再構築し、デジタル時代の規格競争を説明できる理論をさらに研究したいと結んでいる。

Ⅲ　評価

山田英夫氏は、１９８９年、研究・技術計画学会に「技術規格と競争戦略」という題名の論文を投稿して以来、多くの著書と論文を著してきた。研究当初は、日本ではデファクト・スタンダード（事実上の標準）分野に関する研究者はほとんどおらず、先駆的研究者である。

日本の産業界の牽引車であったＩＴ業界がグローバル化時代にその競争力を失ってきた。この原因を明快に分析し、さらに２１世紀に向けてに勝ち残れるＩＴ企業に対する「競争戦略の定石」を提言した。次の６つのポイントを、特に高く評価することができる。

① **研究の目的の妥当性**：日本の成長領域であったエレクトロニクスが急激に輝きを無くした。デファクト・スタンダード（事実上の標準）を基点に競争戦略を見直し、規格競争の戦略定石を探求した。

② **膨大な資料をベースにした研究方法**：３０年間にわたり、規格競争を繰り広げてきた製品等を、スタート時から規格内競争を勝ち残るまで、丁寧に、正確かつしつこく事例を収集している。この事例だけでも、貴重な資料となる。

③ **多様な標準の定義**：標準には、3種類あることを明らかにし、「ほぼ同一の機能を有する製品に関して、基本的規格が異なる製品が存在する場合に行われる企業間競争」を「規格競争」と定義している。

④先行研究から解明できない研究のフレームワークの独創性：従来の競争戦略論では、ＩＴ業界を説明しきず、規格競争を取り入れる必要性に着目した。山田氏は、規格競争の戦略定石は規格の標準化程度によって異なることに着目し、規格競争の戦略定石を考える「規格のライフサイクル段階」「競争地位の違い」「規格競争のタイプ」３つのフレームワークを構築した。

⑤14事例を中心に、3つのフレームワークへの適合性の検証：選択した１４事例を、３つのフレームワークへの適合可能性を検証し、規格競争に対する考え方の妥当性を、個別に検証し、戦略提言に結び付けている。

⑥ **デファクトと利益は結びつかないことへの理論付けとその克服の提案**：

デファクトをとってシェアが拡大しても、忙しいが利益が出ない。技術開発のスピードが速く、シェアをとり、通常であれば投資回収に入る時期に、次なる世代間競争が始まり、販売価格が急落し、収益モデルの構築が間に合わないことが多いからである。この克服のために、開発から生産・販売まで一貫してすべて１社で行なうタテ型経営に、より専門性の高い企業とアライアンスを結びスピードを高めるヨコ型経営を挿入することを提案している。

ＩＴ業界の競争戦略定石を解明することが、本研究の中心課題であったが、日本企業の事業構造イノベーションの提言にまで至る、含みのある研究であることも高く評価したい。

本研究は、ＩＴ業界特有な競争戦略の定石を明快に構築しているが、次のような課題が指摘された。

・規格競争の裏にある特許取得競争の観点からの研究が不足してないか
・ますます短サイクル化するＩＴ製品で、デファクトの研究の継続が可能か
・日本国内中心のデファクト製品を扱ったことに限界はないか
・規格競争戦略の定石を他の産業にも適用できないか。

この課題として指摘した４つポイントは、さらにその理論を拡大・進化して、日本の産業構造のイノベーションに、さらに寄与して欲しいと、審査員全員が期待している証である。

Ⅳ　結論

以上の審査の結果、下記の審査員は、日本の企業や産業が、いかにして戦うかの示唆を与えてくれる新たな競争戦略に関する理論構築であり、「論理性・独創性・実践性」という観点から、「博士学位申請論文」に相応しいものと判断した。本論文の提出者が、博士（早稲田大学）の学位を受けるに価するものと認める。

２００３年1月２９日

審査員

主査	早稲田大学教授	商学博士（早稲田大学）	松田修一
	早稲田大学教授		寺本義也
	一橋大学大学教授	Ph.D(ｶﾘﾌｫﾙﾆｱ大学ﾊﾞｰｸﾚｰ校)	野中郁次郎