

# 多国籍企業の規格戦略について\*

伊藤千央、佐藤大介、西廣恭太

## 1. 研究概要

### 1-1. 要旨

我々の日常に普及している製品、例えば CD や Microsoft、SD メモリカードなどの規格は、デファクト・スタンダード (de facto standard: 事実上の標準) と呼ばれる。ここで言うデファクト・スタンダードとは、山田 (2004) によれば「標準化機関の承認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」のことであり、また規格とは「標準のうち、品物又はサービスに直接・間接に関係する技術的事項について定めた取り決め」を言う。

企業はデファクト・スタンダードを構築することで莫大な利益を獲得できる。そのため、規格戦略についても、その構築方法を中心に研究がなされてきた。しかし、先行研究は市場をネットワーク外部性が等しく働く単一なものとして捉えてきた。そこで、我々はグローバル市場が複数市場に分断された状況を前提として、既存理論の見直し及び事例の分析を行った。

その結果、グローバル市場におけるデファクト・スタンダード、すなわちグローバル・スタンダード構築のメカニズムは先行研究と異なる点が存在した。グローバル市場では、ネットワーク外部性が単一の市場とは異なる働きをする。その場合、クローズド戦略でデファクト・スタンダードを構築することができなくなった多国籍企業は、オープン戦略と上市前・上市後コンソーシアム戦略のいずれかを取ると考えた。しかしながら、オープン戦略では、グローバル・スタンダードを構築できるが利益を獲得できない、他方、上市前・上市後コンソーシアム戦略では、利益を獲得できるがグローバル・スタンダードを獲得することができない、というジレンマが生じた。我々は、企業は利益を優先するとし、

---

\* 社会科学総合学術院長谷川信次教授の指導の下に作成された。

そのためにオープン戦略ではなく上市前・上市后コンソーシアム戦略を選択すると考えた。その結果、グローバル・スタンダードは構築されないとした。しかし、IT産業において、オープン戦略によるグローバル・スタンダード構築と、利益獲得を両立している事例が散見された。それを踏まえ、限定公開戦略と領域別規格戦略という新たな戦略により、グローバル・スタンダードの構築と利益獲得のジレンマを多国籍企業は解消している、と我々は結論づけた。

### 1-2. 本研究の背景

デファクト・スタンダードは、ネットワーク外部性の働きによって異なる規格が一つに収斂し、一度構築されると奪われにくく、構築した企業は莫大な利益を得ると言われている<sup>1)</sup>。また、先行研究では構築のメカニズムだけでなく、規格戦略の定石まで提言されている。

しかし、先行研究は単一の市場を前提としており、グローバル市場のように複数市場が存在する場合については言及されていなかった。そこで、主体を多国籍企業とした国際経営的な視点で捉えることで、既存理論で説明出来ない規格競争戦略のメカニズムを見出すことができると考えた。これが本研究の背景であり、国際経営学の視点から既存研究の再検討を行いたい。

### 1-3. 本研究の意義

本研究は先行研究の見直し及び事例の分析によって、その妥当性を検討し、既存の戦略定石には無かった規格競争戦略を示した。また、新たな戦略を見出すことができた本研究において、これまで前提とされていた理論の限界を明らかにした。このようにして、先行研究の合理性を再検討した。さらに、新たな規格競争戦略を見出し、新規性を持って研究を発展させたことが本研究の意義である。これは、既存のネットワーク外部性の効果に偏重し、画一的であった既存の分析に対して、新たな方法を示唆している。

## 2. デファクト・スタンダードを巡る規格競争について

### 2-1. 規格競争の先行研究について

企業はデファクト・スタンダードを構築することによって、競争優位を獲得することができる。なぜならば、デファクト・スタンダードにはネットワーク外部性という機能があり、これが競合企業への参入障壁となるからである。ネットワーク外部性 (network externalities) とは、ある製品やサービスの消費者が増加するにつれて、消費者便益が増大してゆくという性質を指す<sup>2)</sup>。例えば、ある電話会社に消費者が参加すると、他の参加

者は通話可能なネットワークが大きくなるという便益を得る。つまり、消費者が新規にネットワークを選ぶ際には、より大きなネットワークを選択する傾向がある。一度、市場でデファクト・スタンダードを獲得すると、次世代規格まで消費者はその規格を選び続けることになる。これが企業の利益に結びつく。

市場規模の拡大とともに、ネットワーク外部性は増大し、規格競争は収斂してゆく。その結果として、市場にはデファクト・スタンダードが構築される。したがって、利用者に規格が選択される場合には、ネットワーク外部性の効果の大きさが利便性に影響し、規格の決定において重要となる。その結果、ベータマックスのように技術力で勝りながらも淘汰されてしまう規格も生じてしまう。

以上のようにネットワーク外部性は定義され、この効果をいかに享受できるかが競争の鍵とされてきた。

## 2-2. 既存の戦略分類について

本章では浅羽の戦略分類を取り上げたい。浅羽は自社規格を標準化しようとする企業を、スポンサーと呼んでいる。「スポンサー企業の行動は2つに大別される。1つは、自社単独で、なるべく早期に自社製品のマーケットシェアを大きくしようという戦略であり、もう1つは、自社製品のフォーマットを公開して、他社に同じ（ような）製品の供給を呼びかけ、自社製品と他社製品とのマーケットシェアの合計を大きくしようとする戦略である。」（浅羽, 1995）としている。このうち、自社単独の戦略をクローズド戦略、他社との協調をオープン戦略と定義する。

前節で述べたように、デファクト・スタンダードにおけるネットワーク外部性の効果は、競争上の大きな優位性となる。そのため、構築可能ならば、クローズド戦略による一人勝ちが最も利益を高める。しかし、山田（2004）は「圧倒的に強いガリバー企業がなくなり、1社では標準を決められず、企業間の連携が必須となってきた」と指摘している。そのような環境下で、企業は上市前・上市後のコンソーシアムを形成し、企業グループを作るという戦略をとってきた。このコンソーシアム戦略の事例として、記録型DVD規格が挙げられる。この事例では、記録型DVD規格において、松下・東芝のDVD-RAM、パイオニアのDVD-RW、フィリップス・ソニーの+RWという三つの規格に対して、企業グループが形成された。その後、日立によるマルチドライブ開発により各規格は互換性を持ち、共存することとなった<sup>3)</sup>。一方で、フィリップスのコンパクトカセット（家庭用録音テープ）の事例のように、オープン戦略をとる企業もあった。しかし、オープン戦略によりデファクト・スタンダードを構築した後、企業グループ内で規格内競争が起こり、結果的に利益を上げることができなかった。

### 2-3. 本章の結論

規格競争における既存の分析は、単一規格・単一ネットワークにおいて、ネットワーク外部性の効果が強く作用し、規格が一つに収斂することを示している。単一ネットワークという点では、国ごとにデファクト・スタンダードが構築される可能性を無視している。

本論では、国ごとのデファクト・スタンダードをナショナル・スタンダードと呼び、グローバル市場におけるシェアのほとんどを保持している規格を、グローバル・スタンダードと呼ぶ。

次章以降では、国際的な市場という観点から、グローバル・スタンダードという視点を通じて、既存研究を再考したい。

## 3. 市場における規格統一について

### 3-1. ネットワーク外部性への偏重

2章で参照した先行研究においては、ネットワーク外部性により規格は一つに収斂するということが示されている。既存研究は、この前提に強く依拠した形で行われてきた。それに対し、本章ではネットワーク外部性の分析に国際的な視点を導入し、ネットワーク外部性の限定性を明らかにしたい。

### 3-2. ネットワーク外部性の限界

我々は、グローバルに規格が一つに収斂しない要因として、ネットワーク外部性が働く範囲が異なるという仮説を立てる。それには次の要因が挙げられる。

#### (1) ネットワークの分断

グローバルに規格が統一されない要因の一つとして、ネットワークが分断されることが挙げられる。ネットワーク外部性の分析は、単一製品市場に単一のネットワークが存在することを前提としてきた。しかし、現実には、政府規制や地理的、用途別、所得など様々なネットワークが形成される。これは市場のセグメンテーションをどの軸で行うかという問題でもある。このような分断されたネットワーク間では同一のネットワーク外部性が働かず、市場ごとに異なるデファクト・スタンダードが生まれる。グローバル・スタンダードとナショナル・スタンダードが構築されている事例を、それぞれ取りあげて考察する。

まず、前者の事例としてOSについて取り上げたい。2010年時のパーソナル・コンピュータ市場におけるOSは、Microsoft Windowsが全世界で90%のシェアを獲得している<sup>4)</sup>。このグローバル・スタンダードの特徴の一つとして、ネットワークが分断されないという点が挙げられる。国境を越えてもネットワークが分断される製品ではないため、ユ

ーザーは外部性による便益を享受できる。次に、後者の事例として、電気自動車の充電方式について取り上げたい。電気自動車の充電方式の規格は国内において統一されているが、グローバルには統一されていない。日本では、チャデモ方式と呼ばれる急速充電のみを行う規格を採用しており、プラグの形状は丸くなっている。一方、コンボ方式と呼ばれるアメリカや欧州では急速 / 通常充電を一体化した規格であり、プラグの形状は日本とは異なる。電気自動車を利用できる範囲は地理的に分断されているため、全世界で充電方式が統一されることの便益は生まれない。つまり、この事例におけるネットワークは、地理的に分断されている。一方、前述した OS の事例では、地理的制限を受けない製品であるため、ネットワーク外部性は分断されることなく働き、複数の市場においても規格が統一される。

以上から、ネットワークの分断により、ネットワーク外部性が同質的に働かず、規格が併存する可能性があるといえる。

## (2) ネットワーク外部性の通減

先行研究において、ネットワーク外部性は直線的に増加すると捉えられていたが、製品が国境を越えて展開される際には、ネットワーク外部性の効力が低下する。

例えば、国産のゲーム機が国内で普及する場合、消費者はゲームソフトの増加やユーザー間で通信機能を利用できるが、このゲーム機が全世界的に普及する場合には、同様の便益が得られるとは限らない。つまり、国内で普及する際のネットワーク外部性と、全世界で普及する際のネットワーク外部性の働きは異なるということである。例えば、海外で普及することで海外のゲームソフトの種類が増えるという便益が生まれるが、国内ユーザーにとってそのメリットは小さい。また、通信機能を利用できるユーザーは増えるという便益が生まれるが、それは需要がある利便性ではないかもしれない。つまり、国境を越えることでネットワークの質が変化しているといえる。

このことは、ネットワークの分断と共に起きることで、ネットワーク外部性による規格統一が困難になることを示唆する。

### 3-3. ネットワーク外部性の効力低下

ネットワーク外部性による分析には、ネットワークが独立していることを前提としている。ここでの独立とは、ある規格のネットワーク間に互換性が無いことを意味する。しかし、この前提は現実において満たされることは少ない。特に、ネットワークや OS、アプリケーション等のレイヤー構造を持っている IT 業界では、他のレイヤーの互換性により、ある規格間の非互換が解消される場合が多い。このように、別規格との相互依存性の向上は互換性を高め、ネットワーク外部性の効力を弱める。

### 3-4. 競争環境の変化

グローバルに規格が収斂しない要因として、ネットワーク外部性について注目してきたが、それ以外の要因についても考察したい。

#### (1) 技術的差異の減少

すでに触れたように、圧倒的なリーダー企業の不在は、相対的な技術格差の減少を意味する。これは規格や製品の平均化から規格競争の長期化を招き、デファクト・スタンダード構築を遅らせる。

#### (2) PLC の短命化

PLC の短命化は、規格の世代間競争の間隔が狭まってくることを意味する。それにより、デファクト・スタンダード構築前に上位互換規格が上市されるなど、規格統一を妨げる働きがある。

#### (3) 技術革新

技術革新により、互換性の保持が容易になってきた。規格はそれぞれ固有のネットワークを持つが、相互に互換性を持つ製品を開発することで、ネットワークをつなげることができる。それは規格の共存という現象を生む。これは規格間ブリッジと呼ばれ、競争による淘汰ではなく、協調による共存を可能にする。

### 3-5. 本章の結論と命題 I

以上の分析から、ネットワーク外部性は直線的に増え、均一に働くものではないことが言える。さらに、ネットワーク論における、ネットワークの独立性という前提も現実には満たされておらず、対象のネットワークが同質的であるとも言えない。これらの理由から、命題 I を設定する。

#### 命題 I

ネットワーク外部性の限界、ネットワーク外部性の効力低下、競争環境の変化という要因からネットワーク外部性が構築されにくくなっている。

## 4. グローバル市場における規格競争戦略のジレンマ

### 4-1. グローバル・スタンダード構築の重要性

多国籍企業はグローバル・スタンダードを構築することによって、参入障壁による市場

へのアクセス制限が撤廃されるというメリットを享受できる。グローバル・スタンダードが構築されない場合、個々の市場においてナショナル・スタンダードが複数存在することになる。その状況では、ナショナル・スタンダードを持つ市場に参入する場合に、ネットワーク外部性という参入障壁に直面する。したがって、ナショナル・スタンダードが構築されている市場に多国籍企業が参入する場合、規格による参入障壁によってアクセスできない市場が発生する。しかし、グローバル・スタンダードが構築された場合には、ネットワークの分断が発生しないため、ネットワーク外部性による参入障壁も発生せず、アクセス制限が回避される。したがって、一つの同質的な市場での競争となり、ナショナル・スタンダードを構築する際に得られるネットワークの拡大や市場の拡大といった効果はより高まり、グローバルにビジネスを行う多国籍企業にとっては大きなメリットとなる。

さらに、3章で述べたように、グローバル市場では、市場全体で同質的なネットワーク外部性が発生しない。したがって、ナショナル・スタンダードが複数存在する中で、市場ごとに互換性を担保した規格マネジメントは困難であり、多大なコストを強いる。

このようなメリットが存在するため、多国籍企業にはグローバル・スタンダードを構築する高いインセンティブがある。しかし、3章ではグローバルな市場においては規格が一つに収斂するケースは稀であると述べた。それでは、この状況で企業はどのような戦略をとるのか、またグローバル・スタンダードは構築されるのかを論じたい。

#### 4-2. 規格競争戦略の変遷

IBM-PC や Windows-Office などの規格は、グローバル市場において圧倒的なシェアを獲得し、グローバル・スタンダードの地位を獲得した。これらの規格の多くは、その仕様を他企業には一切公開しないクローズド戦略をとり、特許料などで莫大な利益を獲得した。しかし、寡占市場の崩壊や3章で論じた状況下では、クローズド戦略によるグローバル・スタンダード構築は困難になり、企業はその戦略を柔軟に変えた。本章では、その時代の変化とともに見られた2つの戦略について述べたい。

##### (1) オープン戦略

オープン戦略とは、2章で述べたフィリップスのカセットテープの事例のように、規格の仕様を全社に無償開放することで規格の普及を図り、デファクト・スタンダード構築を目指す戦略である。この戦略は、4章で述べた外部性による規格統一が困難な状況でも、グローバル・スタンダード構築を可能にする。なぜなら、規格の仕様を他社に無償開放することは、参入障壁を大幅に下げることになるからである。つまり、参入障壁が下がることが規格利用企業を格段に増大させ、ネットワーク外部性に頼らずともグローバル・スタンダードの構築を可能にする。しかしながら、この戦略はフィリップスの事例のようにグ

ローバル・スタンダード獲得の可能性は高いが、ほとんど規格による利益を獲得できないデメリットを伴っている。

#### (2) (上市前・上市后) コンソーシアム戦略

コンソーシアム戦略は、規格の仕様を複数社に限定して公開する戦略である。そのため、このコンソーシアム戦略は、(1) のオープン戦略とは違い利益獲得を可能にする。ただし、ここで得られる利益はクローズド戦略で得られる利益よりも少ない。また、グローバル・スタンダードの構築は難しいと言える。なぜなら、3章でも述べた通り、複数の企業グループはそれぞれの地域でネットワークを構築し、ネットワークの分断は規格統一を阻害してしまうからである。2章での DVD 規格、3章での電気自動車の規格がその最たる例であろう。

#### 4-3. 規格競争戦略のジレンマと命題Ⅱ

前節で見てきたように、(1) のオープン戦略は、グローバル・スタンダードの構築を可能にする一方で、利益獲得は難しい。また、(2) の(上市前・上市后) コンソーシアム戦略は、利益獲得を可能にする一方で、グローバル・スタンダード構築は難しい。このように、(1)、(2) はグローバル・スタンダード構築と利益獲得のトレードオフに直面しており、企業は規格競争においてどちらの戦略をとるべきかというジレンマに陥っている。

確かに、4章で述べたようにグローバル・スタンダードは多国籍企業の競争優位となる。しかし、過去の事例や企業の存続を考えると、規格への投資回収を優先して、企業は収益を実現する。したがって、そのとるべき戦略は(上市前・上市后) コンソーシアム戦略であると言える。そこで、以上のことを踏まえ命題Ⅱを設定したい。

#### 命題Ⅱ

命題Ⅱの状況において、グローバル・スタンダード構築と利益獲得のトレードオフに直面したとき、多国籍企業は(上市前・上市后) コンソーシアム戦略を選択するため、グローバル・スタンダードは構築されない。

#### 4-4. 本章の結論

ネットワーク外部性に頼った規格統一がなされなくなった状況下において、企業は従来のクローズド戦略から、(1) のオープン戦略、もしくは、(2) の(上市前・上市后) コンソーシアム戦略のどちらかを選択するというジレンマに陥っている。しかしながら、過去の事例と企業存続の観点から、上市前・上市后コンソーシアム戦略をとるのが最適である。その結果、グローバル・スタンダードは構築されないと言える。



## 5. 新たな規格競争戦略

### 5-1. グローバル・スタンダードの存在について

前章で、「命題Ⅱの状況において、グローバル・スタンダード構築と利益獲得のジレンマに直面したとき、多国籍企業は（上市前・上市后）コンソーシアム戦略を選択するため、グローバル・スタンダードは構築されない。」とした。しかし、実際の事例に目を向けると、PDFやAndroidのようにグローバル・スタンダードを獲得している規格がいくつか散見される。

よって、なぜそのようなケースが起こりうるのかを本章ではケースを元に分析・考察し、新たな規格競争戦略を示したい。

### 5-2. Adobe Systems のケースに見る“限定公開戦略”とは

Portable Document Format（以下PDF）は、Adobe Systemsが開発・提唱した電子上の文書に関するファイルフォーマット規格である。1993年に販売のAdobe Acrobatで採用されて以降シェアを拡大し、現在世界でトップシェアを誇る。2008年7月には国際標準化機構によって標準化されたようにグローバル・スタンダードの座を手に入れ、なおかつ莫大な利益獲得を成し遂げた<sup>5)</sup>。

では、Adobe Systemsはいかにグローバル・スタンダード構築と莫大な利益獲得のジレンマを乗り越えたのか。それは、規格の大部分についてはオープン、一部分をクローズドにするという戦略が最大の要因であろう。具体的には、PDF関連技術の内、PDFリーダー（読み取り規格）とPDF作成技術のみに限定して特許を開放し、編集サービス・ソフト（編集規格）については有償で提供した。これは、フィリップスの事例のように規格の全てを無償開放するのではなく、PDF規格の一部を残し無償開放することで、オープン戦略ではほぼ不可能とされたジレンマの克服を可能にした。このような、規格の大部分をオープンにして、一部分をクローズドにする戦略を限定公開（Limited Release）戦略と呼ぶことにする。

次節では、この限定公開戦略とは違った戦略によってグローバル・スタンダード構築と利益獲得のジレンマを解消した、Googleの事例について考察したい。

### 5-3. Google のケースに見る“領域別規格戦略”とは

GoogleのAndroidは携帯電話のOSにおいて、全世界の8割以上のシェアを獲得しており、市場におけるグローバル・スタンダードを構築している<sup>6)</sup>。GoogleはOHAと呼ばれる拘束力の低い組織を立ち上げることで規格採用企業を集め、Androidをオープン・ソースとして公開し、市場に普及させた。オープンであるために規格自体で利益を得ること

はできないが、Android に搭載される検索エンジン等の自社サービスも同時に普及させることができ、それに伴う広告収入によって Google は莫大な利益を得たのである。従来のように規格それ自体によって利益を得るモデルではなく、かといって補完財による収益を目指していない。従来型とは異なる収益源を確保し、Google はグローバル・スタンダードの獲得と利益を両立させたのである。このようにして、ある領域でグローバル・スタンダードを構築し、その優位性を別の領域で活かして利益を獲得する戦略を、領域別規格戦略と定義する。このケースにおけるグローバル・スタンダードの優位性は、スマートフォン市場の顧客の囲い込みである。Google プラットフォームと互換性を持つインターフェイス、すなわち、自社サービスとの動線としての役割を Android が果たしていることで、これは実現される。この囲い込みが別領域である広告における優位性となり、利益の確保に成功したのである。

#### 5-4. 本章の結論と命題Ⅲ

以上の Adobe Systems、Google の事例のように、企業は独自の利益源を確保することによって4章で述べたグローバル・スタンダード構築と利益獲得のジレンマを解消している。それは、これまでの規格競争戦略とは異なるものであり、新たな規格競争戦略を暗示している。

そこで、4章で設定した命題Ⅱを改め、新たに命題Ⅲを設定する。

#### 命題Ⅲ

命題Ⅰの状況において、デファクト・スタンダード構築と利益獲得のトレードオフに直面するが、限定公開戦略、領域別規格戦略により、多国籍企業はグローバル・スタンダードを構築する。

## 6. 終章

### 6-1. IBM の事例に関する考察

これまでの考察から、多国籍企業はグローバル・スタンダードの構築と利益確保という課題を、2つの戦略から乗り越えていることを明らかにした。かつての規格競争はネットワーク外部性を利用したものであったが、その失効により、供給側の努力が必要になってきた。本論をまとめるにあたり、この流れを体現している IBM の規格競争について取り上げたい。

本節では、メインフレームのシステム / 360 規格、パーソナルコンピュータ (PC) の IBM-PC 規格、特許の無償開放について述べる。1960 年代の IBM は市場において圧倒的

なリーダー企業であった。当時は寡占状態であったため、IBMはクローズドにグローバル・スタンダードを構築し、市場に君臨してきた。しかし、1970年代から、PC規格との世代間競争が発生し、収益が悪化した。それを受け、IBMはPCの新規格を開発し、リーダーであったAppleに対し規格間競争を仕掛けた。この競争では勝利を収めたが、オープン戦略をとったため、IBMは規格に対する支配力を失ってしまった。特に、IntelとMicrosoftにPCアーキテクチャのモジュール部品を独占されたことが、大きな戦略上の失敗として指摘されている<sup>7)</sup>。更なる業績悪化の中で、1990年代、CEO ガースナーが改革を行う<sup>8)</sup>。

これを機に、IBMは領域別規格戦略を取り始める。まずは、主にLinux関連技術でオープン戦略をとり、500以上の特許を無償開放している<sup>9)</sup>。さらに、サーバー関連ソフトであるミドルウェアやコンサルティングの分野で収益を上げ、サービス分野で収益の約58%を上げている<sup>10)</sup>。IBMはコンピュータ産業におけるリーダーから、市場地位を下げてきた。その中で、クローズド戦略をとった好調期、オープン戦略による失敗、そして領域別規格戦略という流れをたどっている。これは、本研究において指摘してきたネットワークと環境変化に対して、規格供給側の多国籍企業が、いかに戦略的なグローバル・スタンダード構築をしてきたのかを示唆している。換言すれば、ネットワークの相互依存性が高まり、規格のネットワークが広がったことで、領域別規格戦略が可能になったともいえる。

## 6-2. 本研究の結論

先行研究においては、ネットワーク外部性による規格統一を中心に、デファクト・スタンダードを考察してきた。しかし、環境の変化や市場の変化により、その考察は有効性を失っている。グローバル市場ではネットワーク外部性の効果の限界、効力の低下、質の変化など、単一の市場とは異なる働きをする。その中で、多国籍企業はオープン戦略と上市前・上市后コンソーシアム戦略を選択する。だが、グローバル・スタンダード構築と利益獲得のトレードオフに直面しており、どちらの戦略をとるべきかというジレンマが発生している。しかしながら、企業は利益を優先すると考えられることから、コンソーシアム戦略をとるため、グローバル・スタンダードは構築されにくいと結論づけることができる。しかし、実際にはIT業界においてグローバル・スタンダードが構築されている事例が散見された。

これについて、命題Ⅲとして「命題Ⅰの状況において、デファクト・スタンダード構築と利益獲得のトレードオフに直面するが、限定公開戦略、領域別規格戦略により、多国籍企業はグローバル・スタンダードを構築する。」と設定した。多国籍企業はグローバル・スタンダードを構築し、競争優位を獲得することで、規格マネジメントを有利に進めてい

るといえる。

### 6-3. 本研究の限界と課題

今回、我々はグローバル・スタンダードが構築される事例として IT 業界を中心に引き上げた。したがって、他業界について分析できておらず、これらの規格競争は IT 業界の特殊性によるのか、について考察することができなかった。他業界においても、ジレンマを解消する戦略が見られるのかどうか調査する必要がある。また、5章の領域別規格戦略の事例として Google の Android を取り上げたが、グローバル・スタンダードが別の領域で、どれほど優位性を発揮するのかについて言及できなかった。また、領域別規格戦略が実現できる条件、実行すべき状況などという、具体的な戦略の示唆まで至らなかった。

さらには、オープン戦略によってグローバル・スタンダード構築するまでの詳細なマネジメント、及びナショナルな市場における国ごとのマネジメントについて研究することができなかった。複数の市場を前提とする国際経営学の視点が、規格戦略の領域において不十分であったことは課題である。

最後に、規格フレームワークの意義について述べたい。本研究ではネットワーク効果の限界を明らかにした。現実にも、Apple はグローバル・スタンダードを構築していないが、他の規格に淘汰されることなく業界の中で大きな存在感を放っている。ネットワーク外部性による規格統一が困難となり、互換性による相互依存のネットワークが構築される中で、規格のみの視点から企業行動を分析することは難しい。その意味で、「規格」という概念フレームワークによる分析には再考の余地が残るが、本研究はここで筆をおくこととする。

#### 注

- 1) 山田英夫 (2004, 1 版) 『デファクト・スタンダードの競争戦略』
- 2) 山田英夫 (2004, 1 版) 『デファクト・スタンダードの競争戦略』
- 3) 長内・伊吹・中本 (2011) 「規格間ブリッジ標準化におけるネットワーク外部性のコントロール」『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. 37
- 4) NETMARKETSHARE 『Desktop Operating System Market Share』 <http://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=10&qpcustomd=0> (アクセス 2015/02/01)
- 5) ITmedia ニュース 『Adobe の PDF が ISO 標準に』 <http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0807/03/news048.html> (アクセス 2015/02/01)
- 6) IDC 『Smartphone OS Market Share, Q3 2014』 <http://www.idc.com/prodserv/smartphone-os-market-share.js> (アクセス 2015/02/01)
- 7) マイケル・A. クスマノ (2004) 『ソフトウェア企業の競争戦略』
- 8) マイケル・A. クスマノ (2004) 『ソフトウェア企業の競争戦略』 p. 156
- 9) IBM ホームページ 『イノベーションとオープン・スタンダードを支援するために、IBM がオープン・ソースに対して 500 件の特許提供を公約』 <http://www-06.ibm.com/jp/press/2005/01121.html> (アクセス 2015/02/02)

- 10) IBM ホームページ『IBM Annual Report』[http://www.ibm.com/annualreport/2013/bin/assets/2013ibm\\_statements.pdf](http://www.ibm.com/annualreport/2013/bin/assets/2013ibm_statements.pdf) (アクセス 2015/02/02)

#### 引用文献

- [1] 浅羽茂 (1995) 『競争と協力の戦略』 pp. 36-37
- [2] 山田英夫 (2004, 1 版) 『デファクト・スタンダードの競争戦略』 p. 21
- [3] 山田英夫 (2004, 1 版) 『デファクト・スタンダードの競争戦略』 p. 15
- [4] 山田英夫 (2004, 1 版) 『デファクト・スタンダードの競争戦略』 p. 9
- [5] 山田英夫 (2004, 1 版) 『デファクト・スタンダードの競争戦略』 p. 67

#### 参考文献

- ・長内・伊吹・中本 (2011) 「規格間ブリッジ標準化におけるネットワーク外部性のコントロール」『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. 37
- ・長谷川信次 (1991) 「国際的戦略アライアンスの分析アライアンスの分析枠組み」『早稲田大学社会科学研究所』 43
- ・長谷川信次 (1992) 「戦略提携へのアプローチ—内部化理論を超えて—」『早稲田大学社会科学研究所』 45
- ・キム・クラーク／カーリス・ボールドウィン (2004) 『デザイン・ルールモジュール化パワー』
- ・ゲアリ・ハメル／イブ・L. ドズ (2001) 『競争優位のアライアンス戦略—スピードと価値創造のパートナーシップ』
- ・ジョン・バツェル (2005) 『ザ・サーチ ゲーグルが世界を変えた』
- ・長谷川信次 (2002, 3 版) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』
- ・マイケル・A. クスマノ (2004) 『ソフトウェア企業の競争戦略』
- ・山田英夫 (1997) 『デファクト・スタンダード』
- ・山田英夫 (2008, 2 版) 『デファクト・スタンダードの競争戦略』
- ・日系コンピュータ『米 IBM の特許公開の真意は何か』<http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/NC/NEWS/20050307/157090/> (アクセス 2015/02/01)
- ・三菱総合研究所『ICT 産業のグローバル戦略に係る成功要因及び今後の方向性に関する調査研究』[http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h26\\_04\\_houkoku.pdf](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h26_04_houkoku.pdf) (アクセス 2015/02/01)
- ・Google Japan ホームページ『会社情報』<https://www.google.co.jp/about/company/history/> (アクセス 2015/02/01)
- ・NETMARKETSHARE『Desktop Operating System Market Share』<http://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=10&qpcustomd=0> (アクセス 2015/02/01)
- ・Nikkei BP net『プラットフォームビジネスを巡る攻防 (8) MBA 講座：新たな産業競争力のカギ握る「レイヤー戦略論」とは何か?』<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20140715/407647/?ST=manabi&P=1> (アクセス 2015/02/01)
- ・IDC『Smartphone OS Market Share, Q3 2014』<http://www.idc.com/prodserv/smartphone-os-market-share.js> (アクセス 2015/02/01)
- ・ITmedia ニュース『Adobe の PDF が ISO 標準に』<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0807/03/news048.html> (アクセス 2015/02/01)