

Title	規格競争における『良い競争業者』
Author(s)	山田, 英夫
Citation	年次学術大会講演要旨集, 7: 54-59
Issue Date	1992-10-22
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/5344">http://hdl.handle.net/10119/5344</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般論文

## 規格競争における『良い競争業者』

○山田 英夫（早稲田大学）

はじめに

競争戦略の構築・実行にあたって、「良い競争業者」と「悪い競争業者」との識別は重要である。本報告では、規格競争の場面において、同規格の競争業者が必ずしも「良い競争業者」となるとは限らず、場合によっては「悪い競争業者」となりうることを事例研究から検証した。

## 1 「良い競争業者」の概念

競争業者を「良い競争業者」と「悪い競争業者」に区分してとらえる考え方が、近年注目されてきている。「良い競争業者」とはM・ポーターによって提唱された概念であり、会社の競争地位を強める競争業者のことを言う。競争業者はすべて敵であり、排除すべき相手であるという考え方は適切ではなく、数社の「良い競争業者」をもつことの方が望ましい場合があるとされており、「良い競争業者」をもつことの利点として、表1に示す4つがあげられている。

表1 「良い競争業者」をもつことの利点

- ①自社の競争優位の向上：需要変動の吸収、差別化能力の強化、魅力のないセグメントを任せる、高コストに基づく市場価格の形成、独禁法違反の危険性の低下、モチベーション向上等
- ②業界構造の現状改善：業界需要の拡大、供給源の複数化、業界構造の好ましい要因を助長等
- ③市場開発の促進：市場開発コストの分担、買い手のリスク低減、技術の標準化の促進、業界のイメージ向上等
- ④参入阻止：報復の可能性の向上、参入の難しさを思い知らせる、論理的参入路を閉鎖、チャンネルの混雑化等

出所：M・ポーター『競争優位の戦略』より作成

また「良い競争業者」を参入させる選択術として、ポーターは技術供与、選択的報復、選択的参入阻止、新規参入を誘う提携をあげている。ハイテク分野においては、このうち特に、技術供与や戦略提携が多用されている。とりわけ技術規格がからむ競争に関して言えば、自社と同じ技術を使う競争業者がたくさんあると、技術が正統化あるいは標準化される過程が早まると言われている。

## 2 「良い競争業者」の「良い」とは何か

ポーターは「良い競争業者」という概念を提起したが、それは「良い競争業者」と「悪い競争業者」の概念上の識別にとどまっており、具体的な戦略遂行上のインプリメンテーションには弱い。また何をもって「良い」と判定するかに関しても、ポーターの理論は産業組織論をベースとしているため、業界の平均収益率の向上にウエイトがあり、企業戦略のレベルでは、「競争地位を強める」という曖昧な表現にとどまっている。

競争戦略の観点からは、「良い」「悪い」の判定は業界の収益率ではなく、その競争業者が存在することにより、その競争業者が存在しない状態よりも当該企業にとって結果として「良い」状態になる場合に、その競争業者は当該企業にとって「良い競争業者」ととらえるべきであろう。この場合「良い」の評価基準としては、表1をベースに分析すると、売上高、マーケット・シェア、利益などの量的向上の側面と、差別化、イメージ、モチベーション向上などの質的向上の側面の2つが考えられる。本報告では、量・質少なくともどちらかの面で当該企業にプラスの影響を及ぼす企業を、「良い」競争業者と定義した。

## 3 規格競争における「良い競争業者」

「良い競争業者」の存在や役割は、規格競争の場面で最も顕著になる。規格競争とは、「ほぼ同一の機能をもつ製品に関して、基本的規格の異なる複数の製品が存在する場合に行われる企業間競争」と定義されるが、ある規格を業界の事実上の標準（De facto Standard）とするためには、競争業者間の連携が必須となってきた。なぜならば、競争が激しく技術革新の速くて多い業界においては、自社内ですべての戦略手段を自己完結させることが難しくなっており、他社との連携が戦略上重要な課題となってきたからである。最近のパーソナル・コンピュータをめぐるIBMとアップルの提携や、UNIXの標準化をめぐる2つの企業グループの並立などは、それを象徴する事例と言えよう。

これまでの研究においては、自社と同一の規格に乗る競争業者を「良い競争業者」の必要条件ととらえてきたものが多かった。しかし、同じ規格に乗ることが「良い競争業者」の必要十分条件であるかの検証は行われておらず、さらに同規格の「悪い競争業者」の存在は検証されていない。また異規格の場合にも、「良い競争業者」と「悪い競争業者」を考えることができる。（図1参照）

図1 規格の同・異と競争業者のタイプ

	良い競争業者	悪い競争業者
同規格	①	②
異規格	③	④

本報告では、図1のうち①と②に焦点をあて、②は存在しうるのか、そして存在するとしたらどのような状況において存在するのかについて、事例研究を通じて明らかにしようとして試みた。事例研究の対象としては、パソコンの互換機市場の形成過程に関して、日米の3つのケースをとりあげ分析を行った。

#### 4 NECのケース

##### 4-1 NECのエプソン訴訟

1987年2月セイコーエプソンは、NECのPC9800シリーズとの初の互換パソコン「PC286」を発表した。PC9800シリーズは当時累積出荷台数100万台を突破し、16ビット・パソコン市場で9割のシェアを確保し、4,000本のソフトが市場に出回っていた。エプソンは、新製品を事前にNECに提供し、BIOSなどを分析させた。しかしNECは調査の結果、著作権に抵触することが判明したとし、「PC286」の製造・販売の差し止めを求める仮処分を、東京地裁に申請した。

これに対しエプソンは、「PC286」の販売を中止すると共に、BIOSなどの基本ソフトの一部を差し替えた「PC286モデル0」（BASIC抜き）を発売した。しかし旧BIOSに関する法廷闘争は続き、また新BIOSに関しても、NECは著作権を侵害していないかの調査に入った。

その後エプソンは9月、新たな互換機2機種を発表した。これは従来欠けていたBASICも搭載し、互換機能を大幅に向上させると共に、価格をNEC製に比べて30%程度安くした。ここに完全「互換機」としてのエプソンの歴史が始まった。

なお著作権に関する法廷闘争は、1987年11月に両社は和解し、互換機は法律的にも一応解決された。

##### 4-2 良い互換機メーカーと悪い互換機メーカー

NECの企業行動を競争戦略の視点から見直してみると、当時のNECにとっては、「あまりに強力なライバルが互換機を出してくることは避けたい。しかしNEC1社で孤立していると、別の勢力

が大きくなる恐れもあるし、PC 9800の市場がこれ以上大きくならない。」という事情があった。従って、「良い競争業者」を必要としていた時期なのであった。

日本のパソコン・メーカーの中には、NEC互換機の商品化を検討していた企業もあったが、NECのエプソンへの厳しい対応を見て、商品化を見合わせる企業が出てきた。実際に互換機の開発を商品化直前まで進めていながら、発売を断念した三洋電機は「著作権に対するNECの警戒は想像以上のものだった。事業としてのメリットよりも、企業イメージの損失が大きいと判断し、9800互換機ビジネスを中止した」と語っている。

当時NEC互換機を開発しようとしていたメーカーとしては、他にシャープ、精工舎、ASTリサーチなどがあげられるが、シャープや三洋などは、その優れた製品開発力や生産技術力、マーケティング力から見て、NECにとって「悪い競争業者」となりうる資質を十分もっていた。すなわち、彼らが互換機を出せば互換機市場は広がるものの、それがNECのシェアを喰う可能性は高かったのである。

そのような状況においては、NECにとっては、強すぎることもなく、そこそこの企業力をもったエプソンのような企業に「良い競争業者」となってもらい、「悪い競争業者」への「参入の阻止」の役割を演じてもらう必要があった。従って、エプソンに互換機を出してもらうのが、NECにとって最も良いシナリオであったのである。事実、エプソンが互換機を出したことによって、NECの売上は喰われるどころか、逆に伸びてきたのである。

以上を総合的に判断すると、NECの訴訟の狙いは「エプソンをイメージダウンさせることや時間稼ぎ」とも報じられているが、エプソンに互換機を出させないためではなく、「PC 9800互換機への参入障壁は高い」ということをエプソン以外の他社に訴えることに訴訟の実質的效果があった。すなわちNECの訴訟は、「良い競争業者」だけを互換機市場に参入させる高等戦術と見ることもできるのである。

## 5 IBMのケース

米国IBMは、1981年にIBM PCを発表、1982年にPC/XT、そして1984年にPC/ATを発表した。IBMのパソコン事業は、開発当初から従来の汎用機に見られたクローズドな戦略をとらず、オープン・ポリシーをとったことが特徴であった。すなわち、CPUをインテルから、OSをマイクロソフトからというように、パソコンの主要部分に関しても外部企業から調達し、そのハードウェアの仕様を公開したのである。また自社陣営育成のために、周辺機器メーカーやソフトウェアハウスに対しても、BIOS周りのインターフェイス仕様を公開した。

このようなIBMのオープン・ポリシーは、パソコンの急成長期というタイミングとも合致し、発売直後に法人市場で75%<sup>(1)</sup>ものシェアを獲得し、またたく間に世界最大のパソコン・メーカーに成長したのである。またオープン・ポリシーの結果、コンパック、フェニックス・テクノロジー等の多数の互換機(クローン・マシン)メーカーが輩出し、市場においてIBMの規格は事実上の標準になっ

ていったのである。また、今日7万本とも言われるアプリケーション・ソフトも生み出されたのであった。

しかし時間の経過と共に、オープン・ポリシーの逆側面として、安価な互換機を販売するメーカーが多数誕生し、IBMはシェアを18%<sup>(1)</sup>にまで落とし、かつ収益も低迷してきた。

こうした反省から、1987年に発表された新機種PS/2に関しては、IBMはクローズド・ポリシーへ戦略を転換した。具体的には、拡張スロットとバスの規格を、それまでのATバスからMCAに改め、これを公開の情報ではなく、各メーカーが個別にIBMと契約する仕組みとした。これは明らかに互換機つぶしの戦略と言え、互換機メーカーは大きな打撃を受けた。しかし後に互換機メーカーは、ATバスを拡張したEISAバスで対抗したり、MCA対応の互換機も発売されるようになった。

以上のように、クローン・メーカーは初期には「IBMスタンダード」を確立するための「良い競争業者」となったが、後にIBMのシェアを奪う「悪い競争業者」へと転化していったのであった。

## 6 日本IBMのケース

### 6-1 日本IBMのDOS/V公開

日本IBMは1990年12月、同社のパソコンのOSの製品・技術情報を、希望する企業に公開すると発表した。これまで著作権に厳しい姿勢をとっていたIBMが、自ら互換機を製造するように呼びかけたのは、世界のIBM史上でも初めてのことであった。公開されたのは、①IBMのPC/ATの製品情報とテスト環境、②OS「DOS J4.0/V」、③画面制御規格「VGA」のLSIおよび技術情報の3点であった。これによって、世界の標準となっているIBMのパソコンと日本のパソコンが、事実上統合されることになった。

IBMは大型コンピュータの雄として世界を制覇してきたが、ダウンサイジングの流れの中で、パソコンの比重が次第に高まってきた。しかし日本においては、NECの牙城を崩せないでいた。そこで自ら互換機を奨励するような路線に転向したのである。

こうした日本IBMの発表に対して、東芝、キヤノン、三菱電機、日立などは参加に前向きな姿勢を示し、1991年3月にはOADG（オープン・アーキテクチャー推進協議会）が結成された。これには、NEC、セイコーエプソン、富士通を除く主要パソコン・メーカーのほとんどが参加した。（1992年7月には、セイコーエプソンも加盟した。）

### 6-2 予想されるシナリオ

今回のOS公開に伴うシナリオには、日本IBM、OADG加盟企業双方の思惑を抜きに考える訳にはいかない。もちろんOADG加盟企業も多数に渡り各社の思惑は異なるが、ここでは全企業をトータルした総合的パワーで考えることとする。

双方の立場から見たシナリオを考えると、日本IBMにとって「DOS/Vを事実上の標準とすること」と、そこで「日本IBMが高い売上高、マーケット・シェアを確保すること」との間には、戦

略的なジレンマが存在する。

すなわち、O A D G加盟企業が本格的に開発・マーケティングに取り組むことになれば、D O S / V市場は拡大するものの、コスト・パフォーマンスに優れる日本企業がシェアを奪い、日本 I B Mのシェアは期待された程には大きくならない可能性が高い。

O A D G企業は当初はD O S / V市場を拡大する「良い競争業者の」役割を果たすが、彼らが本気になってくると、今度は日本 I B Mのシェアを喰う「悪い競争業者」になりえる。さらに、台湾等からのD O S / V搭載の低価格機の国内市場流入も日本 I B Mにとっての「悪い競争業者」となりうる。

一方、日本 I B Mが当初から自社の高い売上、シェアを狙って技術情報の公開を中途半端に進めた場合や、O A D G加盟企業が「加盟企業が皆互換機を出しD O S / Vという新たな標準が確立した後、日本 I B Mがオープン・ポリシーからクローズドに戦略転換し、開発機能が空洞化した日本企業を一挙に振り落とすのでは・・・」というような半信半疑でいる場合には、O A D G企業は自社のアーキテクチャーを捨ててまでD O S / V機に賭ける訳にはいかず、日本 I B MはD O S / V市場においてはトップシェアを確保しながらも、D O S / V市場は大きくならない。この場合には、同じ規格ののってくれないという意味で、O A D G企業は日本 I B Mにとって「悪い競争業者」であり続けることになる。

おわりに

今回の事例研究からは、N E C ( P C 9800互換機) にとってのエプソン、I B M ( P C / A T互換機) にとっての初期のクローン・メーカーなどは、自社規格を市場の事実上の標準とし、市場を拡大させるための「良い競争業者」であったことがわかる。

しかし一方で、N E C にとってのシャープや三洋電機 ( これらは具現化しなかったが) 、 I B M にとっての後期のクローン・メーカー、日本 I B M ( D O S / V規格) にとって本気となってD O S / Vに賭けてきたO A D G企業などは、自社規格の市場は拡大するが、かえって自社はシェアを落とすという意味で、「同規格の悪い競争業者」となりえることが示された。

すなわち規格競争を考える上では、「自社規格市場の拡大」と「自社シェアの向上」は必ずしも同時達成されるものでないことがわかった。そして「同規格の良い競争業者」が存在する反面、「同規格の悪い競争業者」も存在することが明らかになった。

今後の研究としては、自社規格市場の拡大と自社のシェアの拡大が必ずしもリンクしないということであれば、「異規格の良い競争業者」というものは存在しうるか、存在するとしたらその存立要件は何かということも分析していく必要があるだろう。

注(1): BusinessWeek 1991.6.17