

○長谷川信次（早大社会科学）

標準とは、製品・サービス・技術・工程・インタフェース・材料・ビジネスプロセスなどの特性で、生産者や需要者が支配的・標準的と認知する特性をさす。当初は互換性のない複数の特性が並存していても、やがては1つの特性に収斂していくという現象がしばしばみられる。このように、1つの特性が支配的な地位を獲得していく過程が標準化である。

標準化は企業間の競争関係に大きな影響を与えるため、そのプロセスに企業がどのように関わっていくかは競争戦略にとって重要なテーマとなる。すなわち企業が競争優位を確立し維持していく上で、標準にいかに対応し、標準の確立にどのように関与していくか、が密接に関係してくる。

このような現実の企業の経営戦略における重要度にもかかわらず、標準化は、伝統的な経営戦略論ではうまく記述できないでいる。周知の M.ポーターの業界の構造分析にしたがえば、特定の市場に固有の構造を規定する属性には、既存の競争関係、潜在的競争、供給者・買い手との交渉力があげられる（Porter 1980）。ここで重要なのは、これら属性のいずれも、企業にとってはみずからの利益を収奪する可能性としてとらえられ、そうした収奪の危険にさらされない地位に身を置く（ポジショニング）ことこそが、競争優位の構築につながるとされている点にある。そうしたポジションの手法は大きく低コストか、差別化か、（さらには戦略ターゲットを絞り込むのか：フォーカス）に分けられ、これら基本戦略はそれぞれに固有のロジックから成り立つため、いずれかに軸足を置かねばならないとされた。

ところで、かくして確立した競争優位も、企業をとりまく業界構造の属性が収奪の源泉としてとらえられている限り、事後に模倣や反撃によって中和化される危険が常につきまとう。それゆえ競争優位の持続可能性を模索すべく、先発者の優位性（経験効果、評判効果、ネットワーク外部性、スイッチングコスト、略奪的価格設定・・・）や模倣困難性（参入規制、投入物・顧客への特権的アクセス、移動障壁、preemption・・・）の議論、さらには、競争優位の源泉を企業をとりまく競争構造に求めるのではなく、企業に固有の内部資源（コア・コンピテンス、戦略意図、知識経営・・・）に注目する新しい企業観（resource based view）などが派生してきた。しかしこれら一連の議論は、いわば、模倣されないための仕組みづくりである。そこに標準化戦略が描かれたとしても、それは、他社の追随を防ぎながら単独で自社製品を業界標準にしようとする、クローズド戦略以外の何者でもない。今日の企業の標準化戦略において中心的役割を果たしているオープン戦略やデジュール標準の戦略は、そこでは考慮の外に置かれてしまう。クローズド戦略への固執が、ネットワークの規模がクリティカルマスを超えて拡大することの妨げとなり、標準化の形成に失敗した事例が少なくないことは、多くが知るところであろう。

このような従来の戦略論に代わって、近年、注目を集めるゲーム論的見方は（Brandenburger & Nalebuff 1997）、オープンな標準化戦略をも分析視野に入れることができ、戦略論の代替案として評価できよう。そこでの企業は、ビジネスのすべてのプレイヤーが相互依存しあうゲーム的状况の中でとらえられ、戦略とは、どのようにゲームをプレイするかだけでなく、どのようなゲームをプレイするかを

も含んでいる。従来の戦略論が、ゲームの構造と規則を与件として、自社の利益が収奪されにくいポジションを見つけようとしたのに対して、企業がゲームの構造や規則を作り変える可能性を認めれば、プレイヤー間の関係は必ずしも収奪しあうそれではなく、相互補完的な関係ともなりうる。

こうしたあらたな視点は、戦略論を大きく発展させる可能性をもたらすであろう。伝統的戦略論では、きわめて局所的な競争関係に注目した上で、最適戦略は自社の専有利潤を最大化するものに他ならなかった。これに対して、ゲーム論的な見方に立てば、専有利潤は[創造された価値(パイの大きさ)×価値の専有可能性(パイの取り分)]に分解され、より大局的な視点からゲームを作り変えることでそれぞれの構成要素がどう変化するかを注意深く考察することで、専有利潤を最大化する企業の戦略オプションの幅は格段に広がることとなるからである。

標準化の問題に即してより具体的に言えば、自社規格の公開やライセンス供与、自社規格製品のOEM供給、仕様公開による補完財の供給促進といった、オープン戦略は、不確実性の低下を通じて買い手の期待形成に影響を及ぼし、パイの増大に貢献する可能性が高い。そうしたパイを他に先駆けて増大させることが、標準の地位を手に入れる上で鍵を握ることは、多くの先行研究が指摘するところである。ところが専有利潤を構成するもう一つの要素である専有可能性については、一義的には、こうしたオープン戦略の減少関数といえよう。パイの拡大に協力したプレイヤー間であっても、標準獲得後には競合関係におかれやすいからである。したがって専有可能性を維持するためには、そうした長期の競合関係を見据えた上で、標準化プロセスの初期の段階から、補完財の供給での利潤確保やコア技術・部品の独占、補完財供給者間での競争促進などの仕掛けを組み立てておく、あるいは標準をベースとしていち早く自社製品を市場に投入していくことが重要となる。そのためには、標準設定作業に積極的に関わって、自社の影響力を高めていく努力も要求されるであろう。

今日、企業活動が国境の枠を超えて広がり、多国籍化を通じて国際的に経営戦略を展開することが当たり前になってきている。その際、すでにみた局所的な業界構造の分析から大局的なゲームの全体分析への移行により、クローズドからよりオープンな戦略に力点を移すことの有用性は、国際経営戦略を論じるうえでも同様に当てはまる。

これまで多国籍企業の有力な理論として、異なる国に立地する活動間の取引が企業内に内部化されることで国際取引の効率化が図れる点に、多国籍企業の存在意義を求める考えがあった。取引の内部化は、取引費用経済学を応用して、異なる工程間での中間生産物取引において特殊的資産の形成とロックイン効果が引き起こす機会主義を回避することで効率性が高まる垂直統合と、同種の企業活動間での経営資源の取引にともなう情報の非対称性を克服するための水平統合とに区別される。取引費用経済学では、取引相手は自社の利益を収奪する機会主義的なプレイヤーに他ならないから、中間生産物や経営資源の取引でそうしたリスクが高まると、取引を内部化して機械主義のリスクを押さえ込むほうが合理的となり、多国籍企業が出現する。

しかしこの、いわばクローズド戦略としての多国籍企業論ではもはや国際経営の現実をとらえられないことは、国際ライセンスや国際合弁、あるいは国際戦略提携の活発化をかんがみれば、ただちに理解されよう。また内部化を通じた自前主義による国際経営戦略の展開がすぐれたとする見方は、企業が既得の強みを外国市場で活用することで、独占利潤を手にするとした、従来の企業特殊優位

活用型の海外進出にはフィットしていたかもしれない。しかし海外での事業展開を通じてあらたな強みを手に入れようとする、今日の企業特長的優位強化型の企業グローバル化については、伝統的な多国籍企業論は説明能力を完全に失いつつある。海外市場への参入時に、現地の有力企業（潜在的ライバル）をパートナーにすることでその脅威を中和化する。海外の補完財・サービスの供給者をパートナーにすることで、いっきにネットワーク経済性を手に入れる。外国の異質な企業の経営資源・業界地位・スキル・知識などから学習したり、自社のものと組み合わせることでシナジー効果を実現する。これらはすべて、グローバルなビジネスのゲームの全体像をまず把握し、そのゲームの中での各プレイヤーの行動を予測した上で、どのような行動がみずからの専有利潤の最大化につながるかを考える。その上で、そうした行動を引き出すためには、どのような出方をするのがもっとも相応しいか、という戦略的な観点から、オープン戦略がクローズド戦略に組み込まれていくのである。

標準化の問題を考慮することは、また、国際経営戦略の議論にもあらたな視点を追加するであろう。世界市場が国・地域ごとにセグメントされていることを前提とすれば、それぞれのセグメント市場ごとに異なる標準が並存し続ける可能性がありうる。その場合、企業は、自国市場の標準のみを準拠として、研究開発・設計・製造面でのグローバルなスケールメリットを追求するのか、あるいは進出先の標準への対応を通じて市場参入を図るのか、の選択に直面する。そこには、グローバルな効率性（integration）か現地適応（responsiveness）か、という国際経営論の古典的なI-Rの図式がある。

しかしグローバルな企業間関係をよりゲームの状況としてみると、国際経営戦略はIRフレームワークにおける単純な選択問題にとどまらず、グローバルな市場で国際標準を策定していくという、さらに踏み込んだ戦略を描くことが可能となる。例えば、世界最大の携帯端末メーカーであるノキア社の軌跡はその好例といえよう。フィンランド南部のパルプ工場としてスタートしたノキアは、第2次世界大戦後の買収による事業多角化を経て、1970年代には通信機事業へと進出した。今日、ノキアは世界最大メーカーとしての地位を確立しているが、80年代のアナログ式携帯電話の世代までは、自国の通信規格（NMT）をベースに欧米各国の標準に対応したシステムの開発・生産を行う北欧の小国企業にすぎなかった。しかし90年代半ば以降のデジタル世代では（GSM、UMTS）、国境を超えた通信規格の標準化がより大きな潜在市場の育成につながることに気づいたノキアは、オープンな仕様書作りと標準化作業への積極的参画などの戦略提携が奏効し、短期間でシェア拡大に成功した。さらには、世界の主要規格のハーモナイゼーションを通じたグローバル標準の形成においても、ノキアは主導的役割を演じている。