

新事業の戦略的スキームと競争優位：
エコナ、クッキングオイルとブルーレイの検討

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 白石, 弘幸 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/2297/17472

新事業の戦略的スキームと競争優位

——エコナ・クッキングオイルとブルーレイの検討——

白 石 弘 幸

I はじめに

かつて花王では、新しい食品のシーズが多数あったにもかかわらず、食品事業が収益の柱になかなか育たなかった。シーズが技術的に劣っていたり、商品コンセプトが悪かったからではなく、市場投入した直後の段階で新商品が競合他社製品との競争に敗れるという事態が続いたからである。ところがその後、1999年に発売した健康エコナ・クッキングオイルがヒットすることで、同社の食品事業は軌道に乗り成長していった。

また1970年代後半から80年代前半にかけて展開された家庭用ビデオの規格競争において、ソニーのベータは日本ビクター・松下電器産業(現パナソニック)が推すVHSに敗れた。性能において必ずしも前者が劣っていたというわけではなく、むしろ前者の方が優れているという見解さえあった。一方、2002年前後から2008年にかけて繰り広げられた新世代DVDの規格競争においては、ソニーのブルーレイディスク(Blu-ray Disc、以下ブルーレイ)が東芝の推進するHD DVDに勝利し、当該事業は急速に拡大しつつある。この競争においても、敗れた東芝のHD DVDが技術的に劣っていたというわけでは決してない。

このような事例を見ると、新しい事業が首尾よく立ち上がり成長するか否か、競争上優位に立てるか否かは、商品の性能や品質だけで決まるわけではないことがわかる。単純に技術的に優れ、商品コンセプトがよければ、新事業として成功するというわけではないのである。そこには別の大きな要因があると考えられる。

本稿ではそのような要因として、現行中核事業と新事業の間に大きな異質性がある場合の対応、特に戦略的スキームの改変という問題を取り上げる。これには新事業の特性と成功するための重要タスクを見極められるかというファクターと、重要タスクを実際に遂行できるかというファクターが含まれる。換言すれば、前者は技術や市場の特性から「こういう資源と能力を基盤にこう行動する」という戦略的スキームを策定できるかという問題である。後者の問題はそのスキームを実行に移し追求し続けられるかという問題である。

II 新事業立ち上げ時の異質性対応問題

(1) 問題の整理

企業ではドメインの定義、事業ポートフォリオの決定、先行投資と研究開発活動、その他からなる先行プロセスを経て、新事業の「芽」が生まれる。そしてこれを実際に新事業として立ち上げ、軌道に乗せるためには、適切な事業プロセスを策定し、それを確実に遂行する必要がある。当該事業に既に競合者がいるか、あるいは後から競合者が参入してきた場合には、これらの的確性に関してさらに厳しい要求水準をクリアしなければならない。競争で優位に立つために、事業プロセスの策定と遂行に関してより高い有効性が求められるのである¹⁾。

一方、事業で成功するための重要タスクは、その事業の技術特性や市場特性によって異なる。ディール＝ケネディ (1982) は、この規定関係を次のように説明している。「各企業が市場で直面する現実、製品、競争会社、顧客、技術、政府の影響力などによって、さまざまである。市場で成功をおさめるために、各企業は種々の活動を巧みに行わなければならない。ある市場ではそれは売り込みであり、ほかの市場では発明、また、そのほかの市場ではコストの管理である」(Deal & Kennedy, 1982, p.13: 邦訳, p.27)。したがって、「事業を行う環境によって、成功するためには何をしなければならないかが決まる」(*op cit.*, p.13: 邦訳, p.27)。

このようなことから、ある事業で有効な戦略的スキームは、当該事業の技術特性や市場特性に規定される。この戦略的スキームとは端的に言えば、資

源・能力とそれをベースにして重点的に遂行する活動の組み合わせであり、いかなる資源と能力を土台としてどのような活動に重点を置くのかという戦略行動上の枠組である²⁾。

本業の戦略的スキームは、その組織の思考枠組、考え方や世界観、ものの見方に大きな影響を与える。組織メンバーの経験が特定の資源と能力、重要(重点)タスク周辺に偏るため、知覚や思考にもある種の方向性が加えられるのである³⁾。

言い換えれば、ある戦略的スキームの実行過程、特定重点タスクの遂行プロセスで、ほかのスキーム、タスクを追求していた場合には生まれなかったかもしれない知覚や思考の様式が形作られる。ある種のパラダイム、シャイン(1985)のいう「基本的仮定」が現行の中核事業のなかで形成されていくのである⁴⁾。

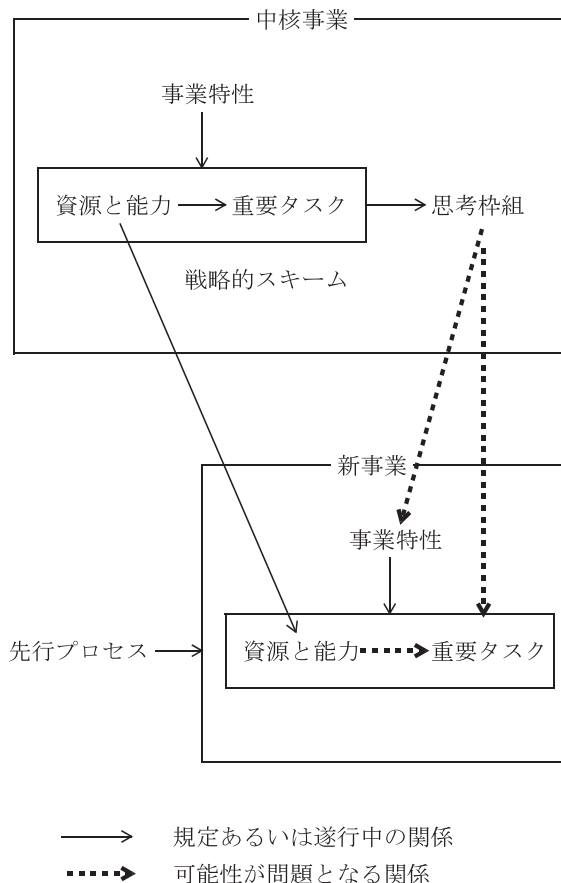
新事業の立ち上げ時には、このような一定の思考枠組を持った組織メンバー、特にトップマネジャーが当該新事業の特性を見極め、成功するために重要なタスクを合理的に判断できるかどうかが問題となる(図表1)。特に、このような事業特性と重要タスクが現行事業と新事業の間で大きく異なる場合、そのような戦略的スキームを構想することの困難さが増す。

さらに、新事業の戦略的スキームを策定できたとしても、実際に重要タスクを保有している資源と能力で遂行できるかどうか問題となる。企業の保有資源・能力は基本的には現行事業への利用を前提に取得されたものか、あるいは現行事業を経営する過程で蓄積されたものであるもので、その種類や性質は現行事業、特に中核事業によりかなりの程度規定される。したがって、現行事業の戦略的スキームと新事業のそれが大きく異なる場合、保有している資源と能力で重要タスクを推進していけるかどうか問題となるのである。

(2) 戦略的スキームの策定と思考枠組

前述したように、本業における戦略的スキームは当該組織メンバーの思考や知覚の枠組に影響を与える。事業経営に関係する世界観やものの見方、判断のパラダイム、スキーマが現行の中核事業内で形作られていくのである。「戦略的な枠組が思考や知覚の枠組」を形成すると言ってもよい。

このようなパラダイムやスキーマによって組織メンバーはすばやく環境を



図表1 新事業異質性への対応問題

知覚し、意思決定ができるようになる。すなわち組織において意思決定は環境に対する厳密で客観的な分析結果に依拠して行われるのではなく、意思決定者が知覚した環境、いわば「世界の心象」(mental representations of the world)によってなされているのである (Kiesler & Sproul, 1982, p.557)。

もともと、このような枠組が知覚や判断を常に正しく導くとは限らない。環境が正しく認識されず、誤った判断がなされることもある。しかしこのような枠組がないと、組織メンバーはあいまいで錯綜した環境を分析するのに

膨大な時間と労力を要し、変化する環境のなかで組織の機能は麻痺してしまう。組織は存続するために、時には間違ってもあるかもしれないが、迅速に環境変化を認識し、臨機応変に意思決定を行わなければならない。思考や知覚の枠組はこれに重要な機能を果たすのである。

プラハラード＝ベティス(1986)は、このような中核事業内で形成された枠組やパラダイム、特にトップマネジャーのそれをドミナント・ロジックと呼んだ。厳密に言えば、彼らによれば、ドミナント・ロジックは「事業で目標を達成し、意思決定を行うための心理構造(mind set)、世界観、事業と管理手法に関する概念で、それは経営陣(dominant coalition)の間で共有された認知マップ(あるいはスキーマのセット)として保有される」(Prahalad & Bettis, 1986, p.491, ()内の補足はプラハラード＝ベティスによる)。

複数の事業であっても、企業は同じドミナント・ロジックでそれらを経営できることもある。この場合は、戦略の策定と遂行に関する多角化企業特有の問題というのは少ない。しかし「本当の多角化」(real diversity)には、技術や市場とともにドミナント・ロジックをめぐる問題がある。すなわち多角化の可能性を規定するのは、トップマネジャーが扱えるロジックの多様性であり、これはトップマネジメントの構成や彼(彼女)らの過去に積んだ経験、学習に対する態度に依存する(*op cit.*, p.496)。

新しい事業に参入した際、企業はこのようなロジックの変更や追加に迫られることもある。むしろ彼らの言う「本当の多角化」では、そうなるのが一般的である。ロジックの「変更」(changing)にはアンラーニングが必要となるが、成功している企業では現行ロジックが強固なためこれを行うのが難しい。急転直下のような危機(precipitating crisis)とアンラーニングの開始が、新しいロジックの取得につながる組織学習の契機になる(*op cit.*, p.498)。「追加」(adding)についてはアンラーニングは不要で、むしろ異なるロジックを同時に扱う能力を発展させることが重要となる(*op cit.*, p.498)。

新事業を立ち上げる際には、その事業特性とそれに対応した重要タスクを見極め、そのタスクをどう遂行していくかを構想しなければならない。ところが現行中核事業で、何らかの思考パラダイムが形作られてしまっているために、トップがそのような戦略的スキームを有効に形成できるかどうかは

からない⁵⁾。

(3) 重要タスクと資源・能力

戦略を押し進めるのは企業の持つ一連の能力であるし(von Krogh & Cusumano, 2001, p.270; 邦訳, p.158), また戦略に従って企業が実際に事業活動を行う際には資源と能力の展開・活用を必ずともなう⁶⁾。つまり戦略的スキームを実行するためには資源と能力が展開されたり活用されねばならず, どのようなタスクも資源と能力に裏打ちされている必要がある。このため, 新事業に有効な戦略的スキームを策定できたとしても, 保有している資源と能力により, 新事業の重要タスクを推進できるかどうかということが問題となる。

仮に資源の裏づけがない戦略, あるいは保有資源との適合性を欠いたタスクの遂行を課したとしたら, それはいわば「死の行軍」を組織メンバーに強制することになる(伊丹, 1984, pp.212-213)。能力に関しても, 全く同様のことが言える。遂行に必要な能力を欠いた戦略, 保有能力と適合しないタスクの遂行を促しても, それは単なる「かけ声」となってしまう可能性が大きい。本業とは異なる事業特性を認識し, これに対応した戦略的スキームを構想できても, もし重要タスクの遂行に必要な資源と能力を欠いていれば, 企業はそのようなスキームを現実化することはできないのである。

厳密に言えば, 重要タスク遂行過程で生じるあらゆる状況に対応できるような資源と能力が, 最初からそろっていなければならないということはない。どのような事態が生じて重要タスクを確実に遂行できるということを保証するような資源と能力をスキーム策定時に企業が保有しているというのはむしろ稀であろう。企業は往々にして多少の無理を承知のうえで戦略的スキームを策定するのである。

そのような資源と能力の裏づけが十分でないタスク遂行の場合, かなり苦しい事業運営と他社との競争が強いられる。ただし, 「苦しい競争をしているうちに, 企業は競争にきたえられ, 顧客にきたえられていく」(伊丹, 前掲書, p.254) というのも事実である。そして当初十分でなかった資源と能力の蓄積が進むということもありうる。

しかしながら重点タスクの遂行に当初必要な「最低限」の資源と能力がない

と、当該タスクの遂行はうまく行かず、結局その戦略的スキームは機能せずに終わる危険性が大きい。タスクを軌道に乗せるための資源と能力を欠いているのに、無謀にもそれを実行に移して破綻した事例は枚挙にいとまがない。要するに、「無理はしてもよいが、無茶をすることはいけない」ということなのである。

そのようなタスクの起動に必要な資源と能力は、これまで保有し使ってきたものと同じとは限らない。新しい事業の戦略的スキームが現行事業の枠組の延長線上にはなく、土台となる資源と能力も異なるということも多いのである。

このように新しい事業に必要な資源と能力はこれまで使用してきたものと同じとは限らない一方、新しい戦略的スキームを構想できたとしても、最低限の資源と能力がなければ、構想したことを実行することはできない。だからといって、必要な資源と能力の蓄積を待って戦略的スキームを策定し実行に移すようでは、加速度的に変化する環境に企業は対応できない。

結局のところ、新たな資源と能力が必要な場合、戦略的スキームの策定時点でそれらがある程度蓄積されていないと、新しいスキームの必要性を認識し、その内容を構想できても、構想したことを実際に遂行することはできない。前述したように、すべてそろっている必要はないにしても、タスクを起動させるための最低限の資源と能力は確保されていなければならないのである。

資源と能力のなかには、外部からすぐに調達できたり、あるいは無意識のうち蓄積されるようなものもある。しかし新しいタスクの遂行に最低限必要な資源と能力がそのような形で確保されるとは限らない。またそういう容易に調達されたり、無意識に蓄積されるような資源と能力が新しい戦略的スキームの下で競争優位の形成に機能するとは限らない。むしろ競争優位、特に持続的競争優位の基盤となるのは、内部的かつ意識的に蓄積された、希少で代替と模倣が困難な資源・能力である。したがって、企業は常にこれらの内部蓄積を心がけなければならないのである⁷⁾。

Ⅲ 花王の健康エコナ事業

(1) 健康エコナ前史

花王の歴史は、雑貨商を志した長瀬富郎が1887年に「長瀬商店」を東京の馬

喰町で創業したことに始まる。この店で彼は、アメリカ製の化粧石けん、国産石けん、輸入文房具などの販売を始めた。

1890年、長瀬商店は石けんの自社製造を開始し、これに「花王石鹼」という商品名をつけて発売した。手や物を洗えるだけでなく、皮膚の敏感な顔まで洗えるという意味で、石けんの高級品は当時、「顔洗い」と呼ばれていた。この「顔」を連想させる商品名をとというのが、ネーミングの由来であり、またこれが社名の起源ともなった。

1923年、長瀬商店は石けんとグリセリン生産を行う吾妻町工場(現在の東京工場)を建設し、1935年、これが独立して大日本油脂株式会社となる。40年には、この大日本油脂と株式会社鉄興社が折半出資して日本有機株式会社をつくった。花王では、これを自社の「設立年」としている。また酒田工場も同年、操業を開始している。

44年に、基幹工場となる和歌山工場が稼働を始める。そして49年、日本有機は社名を主力商品である花王石鹼にちなんで「花王石鹼株式会社」に改めた。その後、63年に川崎工場、75年に栃木工場、80年に鹿島工場、翌81年に豊橋工場が操業を開始し、現在の生産体制がほぼできあがった。85年、社名が再び変更され、これが現在の「花王株式会社」となった。

花王の強みは一般に、自動化された大量生産システムと効率的な物流にあると言われる。すなわち本業である日用品事業の競争優位基盤は差別化よりも、一貫してコストリーダーシップ(低コスト)にあった。これをさらに強化するために同社は1986年から3次にわたりTCR(Total Cost Reduction)、全社のコスト削減を行ってきた。

(2) 健康エコナの開発

近年、花王では食用油や飲料を中心とする食品事業が成長し、2007年度の売上は食品合計で推定660億円となっている。そのうち264億円は、ここで取り上げる健康エコナ・クッキングオイルなど健康志向食品の売上である(富士経済調べ)。

石けんや洗剤等の日用品メーカーである花王が食用油を開発し生産・販売していることは一般的には意外と受け取られがちであるが、石けんの原料は

油脂であるため、同社では食用油を開発する研究が比較的古くから行われていた。具体的には、ココナツ油(やし油)からケーキ等の菓子に練りこむ油(ショートニング)を生産する研究が1920年代初頭より行われていた。edible(食用)、ココナツ油、創業者長瀬富郎の頭文字をとって、この研究プロジェクトや試作品には「エコナ」という名称が付けられていた⁸⁾。

花王はかつて数回、食品事業への参入を試みたが、いずれもうまく行かなかった。そのような参入チャレンジのなかには、新タイプのチョコレートの事業化を図ったというケースもある。この時には同社は、新たに開発した特殊な食用油脂をチョコレートへ応用しようとした。体温で即時に溶解する特性を持つ油脂を原料として用いることで、口のなかでさっと溶けるチョコレート、口溶けがよく後味のよいチョコレートを開発し商品化しようとしたのである。ところが当該油脂は試験的につくることはできても、大量生産することができず、また商品の品質管理が難しいことから、花王ブランドのチョコレート発売は実現せずに終わった。

数回の参入トライのうち3回は食用油「エコナ・クッキングオイル」を戦略商品としたものであったが、日清オイリオ(日清製油時代を含む)の牙城を崩せず、新事業の橋頭堡にまではならなかった。戦略的スキームは自動化された生産システムにより低コストで生産した食用油を既存商品よりもやや低価格で販売するというものであったが、対抗値引きした日清オイリオ製品との競争に敗れ、撤退を余儀なくされたのである。

食品事業の柱として育つこととなったのは、1999年に発売された4代目のエコナ・クッキングオイル、「健康エコナ・クッキングオイル」である。参入戦略は従来と大きく転換し、高付加価値製品を高価格で売るというものであった。前述したように、エコナ・クッキングオイルによる過去3回の参入トライでは、商品価格は日清オイリオ製品よりも低く設定されたが、この時には日清よりも高く定められた。その設定価格は日清製品の6倍というある意味で常識はずれと思われるものであった。

この「健康エコナ・クッキングオイル」の商品化には、次のような背景がある。同社のヘルスケア第1研究所は1985年頃、油脂成分の一つで栄養特性や機能がほとんど解明されていないジアシルグリセロール(DAG)の研究を開

始した。ところが高濃度でこれを精製できないことが研究を進める上で障害となった。すなわちDAGは植物油、動物油を問わず、ほとんどすべての天然油に1～10%存在するが、モノアシルグリセロール、トリアシルグリセロールと物性的に近い特徴を持つため、これを分離精製することは技術的に難しかった(森, 2005, p.116)。

他方で同社では、加工・プロセス開発研究所がグリセリンの脂肪酸を色々なパターンで結合することにより多様な油脂をつくる技術を高度化させていた。この技術によってDAGの高純度精製が実現し、研究上の障害がクリアされた。

ヘルスケア第1研究所のDAG研究チームは研究の過程で、消化器官の未発達な乳児の口中では特殊なりパーゼが分泌され口に入れた母乳中の乳脂がDAGに変化しているという知見を得た(安川・桂木, 2000, p.49)。この知見を得た当該チームは「乳児が口中で油をDAGに変えるのは、DAGが胃腸にやさしいからであり、これを原料にすれば胃にもたれない食品をつくれる」と考えた。実際、DAGを多量に含んだパンや菓子をつくって、自分の家族や他の社員に食べてもらったところ、「胃にやさしい」という評価を得た。しかし種々の実験を行っても、「胃にもたれない」「胃にやさしい」ことを実証する客観的データを得ることはできなかった。「胃にもたれない」「胃にやさしい」ことの科学的定義が難しく、どういう実験をしてどのようなデータを入手すればよいのかについてさえ研究者間で見解の不一致があった。

一方、前述のように多様な油脂をつくる技術を高度化させていた加工・プロセス開発研究所は1990年代半ば頃、ある種のバイオテクノロジー(固定化酵素による分離精製)を応用することにより、DAGの大量生産技術を確立した。また同じ頃、さまざまな生活習慣病の根源が内臓型脂肪蓄積肥満であり、生体に脂肪のつきにくい食品の開発が生活習慣病の一次予防につながることを認識していた生物科学研究所は、そのような食品の原料となりうる物質の発見に努めていた。そして同研究所の研究チームが、「胃にやさしい」という特性で注目されていたDAGを肥満になりやすいマウスに5か月間与えたところ、体重と内臓脂肪量が有意に低下することを発見した(小治, 2003, p.43)。当初、同研究所は脂肪がつきにくいのは、腸で吸収されないためではないかと考えた。この場合、人間が口に入れると、腹をこわすことになり、食用に

は適さない。しかし動物実験により、他の油と同様にDAGが腸内で吸収されていることが確認できた。そして、その知見を社内に広く伝えた。

ヘルスケア第1研究所のDAG研究チームには、1991年に発足した特定保健用食品制度に関する知識を持っている者がおり、この知見を生物科学研究所からもたらされたとき、DAGを活用することにより当該制度品の認定を受けられるのではないかと考えた。同研究所は、この認定を受けるために、実験の種類を動物実験から人体に対する臨床実験に切り替え、臨床データを蓄積していった。膨大な臨床データは、DAG含有率の高い食用油を摂取後、血液中の中性脂肪値が上昇せず、また体脂肪が低下することを証明した(桂木, 2001, pp.83-84; 森, 2005, pp.119-120)。98年、この油は食用油としては初めて特定保健用食品の認定を受けた。販売開始は翌年で、DAG含有率は80%に決められた⁹⁾。

このように、DAGの特性に関する知識、その大量生産技術、生活習慣病予防に関する知識、特定保健用食品制度に関する知識が結びついて、高付加価値商品「健康エコナ」が生まれ、99年発売された。これらのうちどれか一つでも同社に欠けていれば、あるいはこれらの知識があっても孤立・分散して出会わなかったとしたら、同商品は誕生しなかったであろう。すなわち「健康エコナ」のヒットは、研究開発力をベースにして知識連携と差別化を進めることでもたらされたと言える。日用品事業および過去3回の食用油発売で使われた、合理的生産・物流システムを土台に低コスト化を追求するという戦略的スキームとは明らかに異なるスキームが構築され実行されたのである。

もともと体脂肪を低下させる働きはDAGだけにあるわけではない。また特定保健用食品というポジションも独占的なものではない。つまり一つの商品が認定を受けると、同じジャンルの他の商品は認定を受けられなくなるというものではない。実際、日清オイリオは中鎖脂肪酸にDAGと類似の作用があることを発見した。そしてこれを成分にして、健康エコナと同様の効果を持つ食用油「ヘルシーリセッタ」を開発し、2002年に特定保健用食品に認定されたのである。

「健康エコナ」は、広いセグメントを訴求対象としているのではなく、肥満、体脂肪の気になる人を対象としていたので、前述したように価格は高めに設

定された。食品の新発売にあたっては、テレビCMを中心とする大規模な宣伝広告を行うのが一般的であるが、花王は「健康エコナ」の発売にあたり、これを行わなかった。訴求対象が肥満対策に関心のある人に限定されていたし、短時間の宣伝広告では「健康エコナ」の機能が伝わりにくいと考えたからである。代わりに、研究員がこの製品に関する学会発表を積極的に行い、また雑誌等に健康情報記事として紹介してもらうように働きかけた。いわば、ゆつくりと、しかし着実に、この食用油を必要としている消費者に効能が認知されるように心がけたのである。そして実際、「健康エコナ」は肥満に悩む消費者の間で知名度が高まり、売上を伸ばしていった。

花王は、「健康エコナ」の開発プロセスで、カテキンにも体脂肪を減らす効果があることを発見した。これは、いわば研究開発上の副産物であった。この知識を応用することで世に送り出されたのが、「ヘルシア緑茶」である。これにはコンパクト洗剤「アタック」を開発した際に得られた大豆プロテイン等、植物成分に関する知識も活用されている。

IV ソニーのブルーレイ事業

(1) ネットワーク外部性

後に取り上げる家庭用ビデオデッキ(据置型再生機)、DVD機器というのはネットワーク外部性の強い製品である。このネットワーク外部性とは、ある製品を利用する自己以外のユーザー数が増えることにより、その製品から得られる自己の便益が増大する効果を言う。このユーザー数とは言い換えれば累積購入者数であり、ネットワーク外部性の議論では他社製品と競争する際の土台という意味を込めてこれをインストールド・ベース(installed base)、既得顧客基盤と言う。

ネットワーク外部性は、典型的には電話などネットワークとして使用される財に見られる。たとえば電話の場合、自分以外のユーザー数が増えると通話できる相手が増え、電話という製品から受ける便益が増す。このようなユーザー数の増加が便益を直接的に増大させる効果をネットワーク外部性の直接的効果と言う。

ネットワーク外部性が一般的な外部性と異なるのは、その製品の購入により簡単に受益者となることができる点、効果が基本的に正である点である。一般的な外部性の場合には即座に受益者になることは難しいし、効果も正とは限らない。たとえば経済学で外部性の説明としてよく例に出される鉄道の駅建設の場合、第三者が駅の付近に移り住むことはなかなかできない。また地価の値上がりという正の効果以外に、交通量の増大による環境悪化というような負の効果もある。

ネットワーク外部性が強い製品の場合、市場がある段階すなわちクリティカル・ポイントまで成長すると、将来の市場ドミナント製品がインストール・ベースやシェアから予測され、これが大きい製品に加速的に購買が集まるようになる (Leibenstein, 1950, p.189)。言い換えれば、製品選択の際にインストール・ベースやシェアが将来のドミナント製品を予測するための「シグナル」として機能するのである。そしてこのような「勝ち馬に乗る」心理をバンドワゴン効果 (bandwagon effect) と言う。いわゆるデファクト・スタンダードの多くは、このようなネットワーク外部性とバンドワゴン効果の強い製品市場において成立する。

このようなネットワーク外部性の源泉とは何であろうか。別の言い方をすれば、「ユーザー数が増大することによって便益が増す」と言った場合の、その「便益」にはどのようなものがあるのだろうか。

代表的な便益には前述した直接的効果がある。これ以外に、ネットワーク外部性には次のような間接的効果があると、カツツ＝シャピロ (1985) は指摘している。すなわちビデオ機器やパソコンなどを購入する場合には、ハードの売れ行きとその補完財 (ソフトなど) の多様性に相互関係があるために、ハードの売れ行きに関心を持たざるを得ない (Katz & Shapiro, 1985, p.424)。たとえばコンピュータ・ソフトのメーカーにとっては、ユーザーの多い機種向けのソフトを開発した方が売上が大きくなるから、ある機種のコンピュータのユーザーが増大するとこの機種のソフトが増え、ユーザーの便益が増す。そして便益の増大がその機種のユーザー数を増大させ、それがさらにソフト (補完財) を増大させる。

前述したように、ユーザー数の増加が当該製品から得られる便益を直接的

に増大させる効果がネットワーク外部性の直接的効果であり、ユーザー数の増加がここで述べた補完財の充実といった媒介要因を介して便益を増大させるのが間接的効果である。

一方、クレンペラー (1987) は、ある規格の製品を使っているユーザーが互換性のない他の規格の同種製品に買い替える場合には大きなスイッチング・コストが発生すると指摘している。たとえばパソコンの場合、特定の機種を使用しているユーザーのもとには、一般的には使用のプロセスで、その機種向けのソフトや有効利用するためのノウハウ、操作に関わる知識が蓄積していく。他の規格の機種に買い替えた場合には、そのようなソフトの蓄積や学習の成果は活用できなくなり、新たに購入した機種向けのソフトやノウハウを最初からまた蓄積し直さなければならない。それまでのソフト蓄積や学習に費やしたコストが無駄になってしまうのである (Klemperer, 1987, p.375)¹⁰⁾。

したがって多数のユーザーが使っている規格の機種は、市場に残り続けることにより、スイッチング・コストを課さないという便益を消費者に提供することになる。消費者がユーザー数の多い規格を選ぶのは、このようなスイッチング・コストを意識し、なるべく長期的に使用できる規格、市場からなくなる可能性の最も低い製品を選んでいるからだとも見られる。

製品市場のなかには、需要者が製品の価格や性能・品質の的確な把握に努めた上で、これらを重視して購入製品を決めるという市場も多い。しかしネットワーク外部性の強い市場では、製品の選択においてむしろインストール・ベースの大きさや補完財の豊富さが重視される。前述したように、それが顧客の便益を大きく左右するからである。

(2) ベータ対VHS

一般にソニーの強みは独自性の高い新技術や新製品を創造する研究開発力、基本戦略はそのような組織能力を土台にした差別化であると言われている。すなわち、「元来ソニーは、開発した要素技術をコア・コンピタンスとして位置づけ、それをベースに技術差別化を狙った競争優位の戦略を展開してきた」(許斐, 2000, p.11)。同社はこの戦略的スキームによって、ブラウン管テレビを始めとするオーディオ・ビジュアル機器で競争優位を築いた。換言すれ

ば、従来ソニーがドメインとしていた製品市場ではこのスキームが十分有効だったのである。ブラウン管テレビの「トリニトロン」、携帯型音楽プレイヤーの「ウォークマン」、ビデオカメラの「ハンディカム」は、そのようなスキームのなかで生まれた代表的な市場ドミナント商品である。

ソニーはブラウン管テレビやテープレコーダーで機能したこの戦略的スキームをそのまま家庭用ビデオデッキ(据置型再生機)の事業に持ち込んだ。すなわち1975年、同社は「ベータマックス」により新世代ビデオデッキ事業を立ち上げた。翌76年、日本ビクターがVHS規格のビデオデッキ「HR-3300」を市場投入したものの、ブランド・ロイヤルティや資金力の面でソニーとの差は歴然で、後発のVHSが先行するベータに販売数でキャッチアップすることは困難と見られていた。

ところが日本ビクターは製品のアーキテクチャーや技術の詳細をオープンにし、資本関係のある松下電器産業(現パナソニック)と協力して、VHS規格を採用するメーカー、いわゆるファミリー企業を増やすことに努めた。また映画制作会社等に働きかけてVHS用ソフトの増大を図った。実際にVHS陣営のメーカー、ソフトウェアが増えたことで、消費者にとっては購買の選択肢、使用上の便益が増大した。これがVHSユーザーを増やし、それがさらにVHS規格のハードとソフトの増加をもたらした。

ソフトウェアについては、販売店における品揃えもユーザー便益の観点で重要であったが、レンタル店における扱い数、棚割り上のシェアも大きな意味を持っていた。ショップ側にとっては、同じ作品に関して両方の規格を在庫するよりも、片方だけ置いた方が有利である。このため販売においても、レンタルにおいても、ユーザー数の多いVHSを優先して扱う動きが広まった。つまり前節で取り上げたネットワーク外部性の間接的効果が働き、ソフトという補完財を媒介にしたユーザー数と便益増大の循環が起こったのである。このようなことから、78年に国内市場の単年度シェアが逆転してVHSが優位に立ち、81年には累積販売台数でもVHSがベータを上回った。

日本ビクターと松下によるベータ・メーカー陣営の切り崩し、ソフトウェア会社に対する働きかけ、結果としてのユーザー増大を受けて、当初ベータ方式を採用していた東芝、三洋電機、日本電気もベータと並行してVHSの生

産・販売を行うようになり、やがてはベータから撤退してVHSへ完全に乗換えていった。

ソニー自体もこのような状況を見過ごすわけにいかず、88年よりベータとVHSの併売を余儀なくされた。結果的に、ソニーはベータの技術的優位性をアピールする一方でVHS規格の機器も製造・販売するという複雑な状況が生じた。ベータ規格の推進者であるにも関わらずVHSも製造・販売せざるを得ないソニーの姿に一部の消費者はある種の違和感を感じたし、ソニー信者にとってそのような状況はある意味でショッキングでさえあった。

その後、ソニーはベータ規格のビデオ機器を2機種に限定して生産し続けた。しかしその2機種の生産も2002年に完全に中止した。

(3) ブルーレイ対HD DVD

映画コンテンツ等の記録媒体はその後、テープからDVD(従来型)へと移行した。この従来型DVDでは、大規模な規格競争が起こる前にメーカー間で協議が行われ、東芝のSD規格(Super Density Disc)が統一規格として採用された。このため技術開発も東芝主導で行われ、同社において従来型DVDに関する技術蓄積が最も高度に進んだ。

しかしハイビジョン放送とこれに対応した大画面薄型テレビの普及が媒体のさらなる世代交代を要請することとなった。従来型DVDでは容量的にハイビジョンに対応できなかったためである。

この要請に応えるために登場した新しいDVD規格がソニーのブルーレイ(Blu-ray Disc)と東芝のHD DVDである。両者とも後に改良が加えられることになるが、最初に発表されたのは前者が1999年7月、後者が2002年5月である¹¹⁾。前者ブルーレイをソニーは「ハイビジョン映像はもとより、その先の映像の楽しみまで見据えて開発された、新世代の光ディスク」(ソニー、2006, p.2)と紹介している。一方、後者HD DVDの開発背景について東芝の担当者は、「高精細映像の要求、大画面フラットディスプレイの急速な普及、地上デジタル放送への期待などから、DVDの大容量化への要求が高まってきている」(内藤・他、2005, p.2)と述べている。前述したように、両者とも新タイプのテレビ放送と記録容量増大の要求に応える形で登場した映像記録規格と

見ることができる。

両者には、記録媒体に直径12cm、厚さ1.2mmの円盤状ディスク、読み取りに青紫色のレーザーを用いるという共通点がある。しかし記録層の深さがブルーレイは0.1mm、HD DVDは0.6mmで全く異なるなどの違いがあるため、互換性がない。両者の長所を端的に言えば、ブルーレイは記録密度を上げるのが比較的容易なため記録容量が大きいということで、HD DVDはDVDと構造が近いことため従来型DVDの生産設備が一部流用可能で低コストで生産できるということであった。ブルーレイが従来なかった技術を多数採用した独自性の強い規格、「最先端の技術開発を集約して作られた」規格(大里・門脇, 2006, p.17)であるのに対し、HD DVDは「DVDで培われた手堅い技術を採用」しており(佐藤・永井, 2006, p.2)、従来型DVDの延長線上にあるとみなすことができる¹²⁾。実際、前述したようにHD DVDが最初に発表されたのは2002年5月のことであるが、この発表が行われたのは従来型DVDの協議機関である「DVDフォーラム」においてであった。

同じ映像記録規格の競争でありながら、ソニーの戦略的スキームは家庭用ビデオと新世代DVDの時では大きく異なっていた。すなわちブルーレイの推進において、ソニーは当初から松下電器産業(現パナソニック)と協力関係を築いた。この協力関係下で松下はブルーレイの宣伝や売込みを積極的に行い、技術開発においても同社は重要な役割を果たした。たとえばブルーレイディスクの大量生産技術とパソコン用ブルーレイディスクドライブの開発は、松下の努力によるところが大きい¹³⁾。

さらにソニーはブルーレイ規格の協議機関としてBlu-ray Disc Foundersを2002年に設立して、これへの参加企業の増大に努めた¹⁴⁾。ソニーと松下電器のほかに、設立時に同機関に参加したのはPhilips、日立製作所、シャープ、パイオニア、トムソン、LG電子、サムスン電子であった。その後、日本ビクター、三菱電機、富士通、ヤマハ等がこれに加わった。ソニーはこのBlu-ray Disc Founders (Association) では、規格の推進主体あるいはリーダーというよりも、コーディネータに徹したと言われる。つまり「多くの企業が共同開発に参加できるようにして、互いに技術を持ち寄り、開発を進めた」(朝日新聞, 2008年2月20日)。また規格に関する基礎的な知識と技術を広く保有しているソ

ニーだからこそ、このようなコーディネータ役を務めることができたと言える。新世代DVDの競争において、ソニーはこのような技術・知識を基盤に当初からファミリー企業の増大(陣営作り)と協力体制の構築に努めたのである。

一方、東芝は「競争関係にある企業の集まりに一体何ができるのか」というように、ブルーレイ陣営を冷ややかに見ていた節がある。特に激しいライバル関係にあるソニーと松下に協力関係が築けるかどうかを疑問視し、また独自開発を進める資源と能力も自社にあったので、基本的には東芝一社でHD DVDの技術開発を進めた¹⁵⁾。従来型DVD事業で蓄積した資源・能力を土台に、「基本特許を押さえ、機器販売で特許料収入を得る構想」を思い描いていたのである(日本経済新聞、2008年2月17日)。つまり一言で言えば、「自前の技術をもとに特許料収入を得る」というのが同社の戦略だった(朝日新聞、2008年2月20日)。またブルーレイ陣営との競争において重要なのは、「価格」であると考えていた。すなわち、「ソニーと松下を相手に回して市場での戦いに挑んだ東芝の読みは早期の低価格化で先に市場を制すれば流れは決まるというものだった」(日本経済新聞、2008年2月17日)¹⁶⁾。このようなことから、協議団体として「HD DVDプロモーショングループ」を組織したものの、加盟企業の増大に関してはソニーほど「必死」というわけではなかった。このこともあり、HD DVD方式で新世代DVD事業を立ち上げたメーカーは日本電気、三洋電機など比較的少数にとどまった。

ブルーレイとHD DVDの競争は、その後、ハリウッドを舞台に展開される。これはプレイヤー(再生機)、レコーダー(録画再生機)が本格的に普及する以前のことであった¹⁷⁾。

ソニーでは、CEOのハワード・ストリンガー(Howard Stringer)が映画制作会社に対するブルーレイのキャンペーン(普及活動)で陣頭指揮にあたった。しかもストリンガーはCBSテレビ在籍時に幅広い人脈をアメリカ映画界に培っていた。ソニー移籍後の役割も、同社の映画事業統括であった。アメリカ映画界でよく知られている同CEOは自らも「ハリウッド行脚」を行い、その人脈を活かして映画各社に新世代DVDのソフトをブルーレイ規格とするように働きかけた。そして2004年10月4日、Sony Pictures(12.7)とMGM(6.1)に加えFOX(11.3)が自陣営に参加することになり、ハリウッド映画ソフトに占

めるブルーレイのシェアが30.1%に達したとソニーは発表したのである(数値はDVD Exclusive, 発表当時のシェア)。

ところがHD DVDを推進する東芝は、ソニーに対抗して西室泰三会長が自ら渡米してトップセールスを展開し、ブルーレイに傾きかけている流れを取り戻そうとした。このような会長自らによる売り込み作戦が功を奏し、同社はParamount (8.2), Universal (13.3), Warner Bros (23.1, HBOとNew Lines Cinemaを含む)の支持を取り付けた。結果としてハリウッド映画ソフトに占めるHD DVDのシェアは44.6%になった。同社はこのことを2004年11月28日にプレスリリースした。

さらにこれを受けて、ブルーレイ陣営が巻き返す。ブルーレイの推進役であるソニーは、前節で述べた通り、ベータ方式を推進してVHSとのビデオ規格競争に負け、映像音楽メディアの規格競争におけるソフト数の重要性を痛いほど思い知らされた企業である。ストリンガー以外の役員、Sony Picturesの専従チーム(BD特別室)、日米から集まった技術担当者が説得や工作に加わり、組織的な普及活動を行って、映画制作各社にブルーレイを採用するよう攻勢をかけた。特に態度を保留していた最後の大手映画会社Disney (17.2)に以前にも増して積極的な売り込みを展開し、ブルーレイへの参加を同社に決断させた。ソニーは2004年12月9日、これによりハリウッド映画ソフトに占めるブルーレイの比率が47.3%に達したと発表した。

2005年の春から夏にかけて、ソニーと東芝の間で規格を統一するための協議が断続的に行われた。しかしどちらを標準規格とするかに関する話し合いが暗礁に乗り上げた¹⁸⁾。また互換性の構築や統合的な新規格の開発も技術的に困難であることから、協議は決裂した。互換性がない場合、競争に敗れると推進主体は投資を全く回収できなくなるため、規格競争は特に激化する。実際、新世代DVDにおいても、これ以降「争いは先鋭化」することとなり(日本経済新聞、2008年2月17日)、競争はカットスロートの様相を帯びていく¹⁹⁾。

同年10月、WarnerはHD DVD以外にブルーレイでもソフト販売を開始することをプレスリリースした。ただしこれ以降もしばらく同社の軸足はHDに置かれ続け、HD用映画ソフトの約50%を供給し続けた²⁰⁾。

同年同月、IT業界のMicrosoftとIntelがHD DVD支持を表明し、Hewlett

Packardがこれに追隨した。このことはHD DVDとパソコン、家庭用ゲーム機(X box 360)との連携に近い将来実現するという期待を消費者に抱かせた。ハリウッド映画ソフト中心にブルーレイへの流れができつつあったが、HD DVDが一矢報いる形となった。さらには東芝自体も翌年以降、売れ筋のパソコン「dynabook」にHD DVDドライブを搭載する予定であった。「『機器が普及すればソフトはついてくる』と年間1,000万台近くを売るパソコンにHD DVDを搭載する」ことを計画していたのである(朝日新聞, 2008年2月20日)。

ところが2006年6月、ソニーがブルーレイディスクドライブを搭載したノートパソコン「ブルーレイ対応VAIO type A」をいち早く発売した²¹⁾。さらに11月、ソニーコンピュータ・エンタテインメント(SCE)がブルーレイディスク再生機能のある家庭用ゲーム機「プレイステーション3」(PS3)を市場投入し、日本電気がHD DVD陣営でありながらブルーレイディスク搭載パソコン「VALUESTAR Wシリーズ」を発売したことで、ブルーレイ対応ハードの多様性が増した。パソコンやゲーム機との連携に関してブルーレイは遅れをとるのではないかという予想はくつつがえされ、これらへの普及においてもブルーレイは一步リードすることとなった。

尚、この2006年にはプレイヤーとレコーダーの普及型モデルが、メーカー各社から次々と発売された。具体的に述べると、東芝は3月にHD DVDプレイヤー「HD-XA1」、同レコーダー「RD-A1」を発売した。前者は実売価格11万円、後者は実売価格39万円の低価格機であった。この時点で、東芝の次年度以降に向けての戦略は、「07年度中は低価格でユーザーを囲い込み、08年度にパソコン向け再生装置を増産して損失を一気に埋め合わせる」(日本経済新聞, 2008年2月20日)というものであった。一方、松下は11月にレコーダー「DMR-BW200」「DMR-BR100」(ブルーレイDIGA)、ソニーは12月に「BDZ-V9」「BDZ-V7」の販売を開始した。これらのなかには量販店において、プレイヤーで9万円台、レコーダーで30万円前後で売られたものがあった。東芝は前述の戦略を遂行するためにさらなる低価格化を断行し、スペックはやや劣るものの、9万円台のレコーダーを発売した。しかし、価格を従来の4分の1にするというこのような大胆な値下げにより、東芝の新世代DVD事業は赤字体質となった。

2007年8月、防戦一方の東芝は巻き返しを図り、Paramountに働きかけてHD DVD支持を再表明させた²²⁾。これにより、映像ソフトをめぐるブルーレイとHD DVDの競争が再激化する、あるいは「先行きは混沌としてきた」という見方も一部でなされたが(日本経済新聞、2007年8月22日)、東芝の巻き返し作戦はあまり効果を上げなかった。というのは、これに先立つ6月に米国大手DVD・CDレンタルショップチェーンであるBlockbusterがブルーレイ支持を打ち出し、日本でも12月にカルチュア・コンビニエンス・クラブ(TSUTAYA)、ゲオ等の大手レンタル会社が新世代DVDについては品揃えをブルーレイ中心にすると発表したことで、レンタル業界でブルーレイへの流れが顕著となっていたからである²³⁾。また同年、アメリカ小売業界2位のTargetがブルーレイ支持を表明し、全米約1,500店舗でハード、ソフトともに同規格の商品を優先的に扱うと発表した。東芝はHD DVDプレイヤーのさらなる低価格化でシェアを維持しようとしたが、映画ソフト数の見劣り感からユーザー離れが加速した²⁴⁾。2007年末時点で、新世代DVDプレイヤーの国内販売台数シェアはソニー61.1%、松下電器23.7%、シャープ10.1%、東芝5.1%であった(BCN調べ)。ブルーレイ方式の合計が94.9%であるのに対し、HD DVDは東芝の5.1%のみで、国内市場において東芝は「プレーヤーやレコーダーのメーカーとしても孤軍奮闘」の状態であった(朝日新聞、2008年2月10日)。もともと北米市場とヨーロッパ市場では、低価格化によるユーザー囲い込み戦略がうまく機能し、前者において2007年のシェアは50%前後とブルーレイにほぼ拮抗し、後者では55%前後とむしろ優勢であった(北米市場はNPD、ヨーロッパ市場はGfK調べ)²⁵⁾。

同年12月中旬、HD DVD規格立ち上げ当初からこれを支持していたWarnerから突然、ソフトをブルーレイに一本化する予定であることを伝える電話が東芝に入った。Warnerが方針を転換した理由には、レンタル業界でブルーレイに支持が集まっていることを感じ取ったということもあろうが、アメリカの映画業界としては規格争いを早期に終わらせたいという思惑があったのである。大手6社の映画関連売上高に占めるDVD販売の比率は44%と経営の屋台骨を支えていたが、「高額の新世代DVDソフトの比率は07年で1%どまり。消費者が規格争いの行方を様子見し、買い控えている」(日本経済新聞、2008

年2月20日)という事情があった。さらに同社のCEOバリー・メイヤー (Barry Meyer) とソニーのストリンガー CEO (既出) は旧知の仲であった。ストリンガーが直接説得することで、「メイヤー会長からBD(ブルーレイディスク)単独支持を引き出すことに成功した」という見方もなされている(毎日新聞, 2008年2月20日, ()内の補足は白石による)。

方針転換を伝える Warner からの電話は、東芝にとって全く予期せぬ「青天の霹靂」「寝耳に水」であった(前掲毎日記事)。HD DVD事業の破綻を回避するため、東芝は何としてでも同社に思いとどまらせる必要があった。そこでHD DVD陣営の有力企業であるMicrosoftに働きかけ、両社で協力してWarnerを引き留めるべく努力したが、年末を迎えて時間切れとなった。

年が明けた2008年1月4日、自社の映画ソフトをブルーレイに統一するという発表がWarnerよりなされた²⁶⁾。HD陣営の中核的企業であったWarnerの離反で、東芝は窮地に立たされた。これに追い討ちをかけるように1月8日、Paramountもブルーレイへの乗り換えを検討中であることが一部マスコミで報道された。両社の方針転換により、映画ソフトに関して東芝は完全に孤立することとなった。HD DVDに対する購買心理は海外市場でも一気にさめ、HDの劣勢はいかんともしがたいものとなった。たとえば、Warnerがブルーレイ支持を発表する前の2008年1月第1週において、北米市場における新世代DVDプレイヤーの販売シェアはブルーレイ51.2%、HD DVD48.8%であったが、発表後の第二週にはこれが92.5%、7.5%というように(NPD調べ)、もはや挽回困難と思われるような差に広がったのである。

さらに2月12日にアメリカ小売大手のBEST BUY、オンラインDVDレンタル大手のNetflix、同15日に小売最大手のWal-Martが店頭に置くプレイヤーとソフトをブルーレイ規格のものに限定することを表明した²⁷⁾。東芝は主要販路を失うこととなり、規格競争の決着がほぼついた。

ただし、注意を要するのは東芝は多角化の進んだ総合メーカーだということである。HD DVD事業は頓挫したが、発電所やエレベーターなどの重電部門は好調で、パソコン事業も販売台数増とコスト削減で社内的には大幅な利益増が見込まれていた(日本経済新聞, 2008年3月13日)。また全社的なドメイン戦略としては「選択と集中」を推進中で、特に半導体事業に重点的に投資

していた²⁸⁾。より具体的には2007年秋、ソニーから最先端半導体の生産設備を買収することで合意。さらに攻勢を強めるためにフラッシュメモリー事業で、最大で1兆8,000億円になる投資の検討にも入っていた。岩手県北上市と三重県四日市市の2か所にフラッシュメモリー工場を同時着工で新設する計画が2月の取締役会で承認される運びとなっていたのである(日本経済新聞、2008年2月18日)²⁹⁾。半導体事業でこういう異例の大型投資を行うため、不採算事業の清算は規定路線とも言えた。

2月17日、一部の新聞で、東芝の幹部がHD DVD事業の撤退を検討中であると報じられた。幹部のコメントは「いろいろなシナリオを想定して検討している」(毎日新聞)、「これまでのように一直線にやれるものではないという認識はある」(朝日新聞)といったように、ぼかした表現ではあったものの、近日中に撤退の公式発表もありうることをうかがわせるものであった。

このようなことから、2月19日に行われた西田厚聡^{あつとし}・東芝社長による新世代DVD事業からの撤退発表は衝撃的ではあったものの、想定内あるいは当然の成り行きという受け取られ方もされた³⁰⁾。新聞各紙では、HD DVD事業からの撤退にともなう東芝の損失は数百億円(一部記事では1,000億円)になる見込み、2008年3月期の連結利益は従来予想よりも大幅に下回る公算、あるいはラインの見直しや撤去にともなって500億円の費用が発生し営業外損失としてこれを計上、といった内容の記事が報じられた。しかし一方では、「東芝は高い授業料を払ったが、そこで培った技術は次の製品に必ず生かされるはずだ」(日本経済新聞、2008年2月17日)、「急速に規格への支持が離れる状況の急変に、自社の損失拡大を食い止め消費者への影響も深刻にならずに済む」と撤退を即断した」(朝日新聞、2008年2月20日)という見解もあった。また、「東芝が収益性の低いHD DVDから撤退することはプラス」という外資系証券アナリストのコメントを紹介している記事も見られた(日本経済新聞、2008年2月18日)。勝利したブルーレイ陣営も安泰ではなく、「ネットによる高画質な動画配信サービスなどライバル」が控えていることを指摘している記事もあった(読売新聞、2008年2月20日)。

東芝の西田社長による撤退表明を必ずしも冷静に受止められなかったのは、HD DVDのユーザー、すなわちHDを既に購入して使用している消費者である。

代表的な不満の内容は、「覚悟して買ったが、こんなに早く白旗を上げるとは」「高い買い物をしてこんな目に遭うなんて。返品したい」というものであった(朝日新聞, 2008年2月20日)。

撤退発表を受けて、家電量販店の店頭ではHD DVD製品の大幅値下げが始まった。来店客の方にも投げ売りされるHD DVDのレコーダーやプレイヤーを求めて訪れる者がいたという³¹⁾。またCD・DVDレンタル会社も、ブルーレイ映画ソフトの正式レンタルに動き出した。たとえば、カルチュア・コンビニエンス・クラブ(TSUTAYA)は「ソフトメーカー各社と協力し、早期レンタル開始に積極的に取り組む」(日本経済新聞, 2008年2月20日)というコメントを出した。実際、同社は3月19日より主要都市10店舗でブルーレイ48作品のレンタルを正式に開始し、これ以降、ブルーレイ作品のレンタルを徐々に全国へ拡大していった。

ブルーレイとHD DVDでは本節の冒頭でも述べたように保護層の厚みが0.1mmと0.6mmで全く異なり、互換性もないし、規格の統一も不可能だった。したがって買い手はハードの性能や映像品質よりも、機種種の豊富さやソフトの多様性、どちらが「勝ち馬」になるかを気にして製品選択をする傾向があった³²⁾。店頭に並んでいる機種が少なく鑑賞できるコンテンツの少ない規格、いずれ生産中止に追い込まれるハードより、製品の選択肢が豊富でソフトの本数が多い規格、補修部品が長期的に得られる製品を選びたがった。そもそも両規格の性能や画質にユーザーが実感できるような差はほとんどなかった。

端的に言えば、新世代DVDはネットワーク外部性の強い製品だった。このようなことから、技術開発もさることながら、ファミリー企業を増大させハードとソフトを豊富にすることを重視したソニーの戦略的スキームが有効だったのである。

V 結 び

ハメル＝プラハラード(1994)は多角化の土台としてコアコンピタンスを重視したが、これだけで新事業を成長軌道に乗せることは難しい³³⁾。コアコンピタンスは新事業の土台とはなりえても、その競争優位を保証するものでは

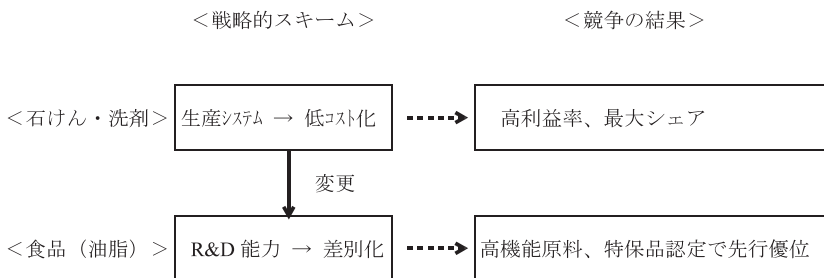
ない。現行事業と新事業の間で、技術特性や市場特性に相違がある場合その相違を見極めて、そのような事業特性に有効な戦略的スキームを構想し遂行することが大切なのである。

花王が石けん・洗剤事業で用いた戦略的スキームは、合理的な生産・物流システムによって、低コスト化を追求するというものであった。そして安全・無難な商品を低価格で販売することによって消費者からの信頼を勝ち取り、高い利益率と大きなシェアを獲得した。またそのようなスキームにより、小売流通業におけるドミナント・ポジションを維持することに成功している。それは典型的にはスーパーの棚割りに現れている。

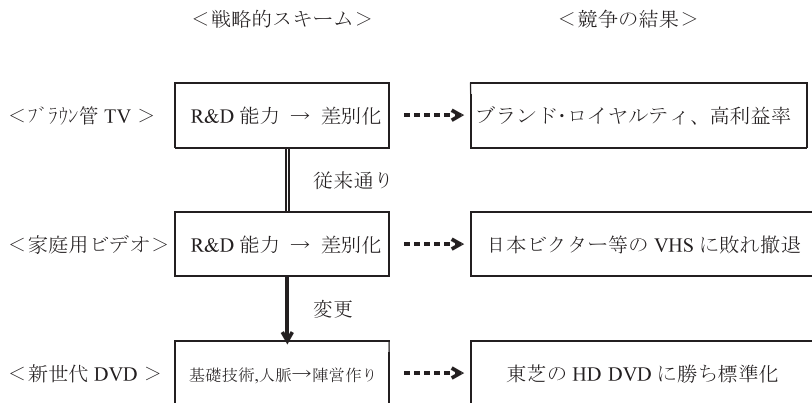
ところが食用油による食品事業参入時においては、研究開発力を土台に製品の差別化を図るという戦略的スキームを追求した。その結果、競争優位の基盤としてDAGという高機能原料、食用油で最初の特定保健用食品というポジションを得て、結果的に先行優位を獲得した(図表2)。

ソニーは家庭用ビデオデッキ事業で競争に敗れる一方、新世代DVD事業で優位に立てたのは、前者の時期に組織能力が低下していたわけでも、コアコンピタンスが不十分だったからでもない。同社のベータがVHSとの競争に敗れたのは、ブラウン管テレビで機能した戦略的スキームを事業特性の異なる家庭用ビデオデッキ事業にそのまま持ち込んだためである(図表3)。すなわち家庭用ビデオデッキでは事業特性を見極めてこれに合致した戦略的スキームを構築するというを行わず、新世代DVDではこれを行った。

つまり同じ家庭用電気製品であっても、ブラウン管テレビとビデオデッキ、



図表2 花王の戦略的スキームと競争結果



図表3 ソニーの戦略的スキームと競争結果

DVD機器では市場特性、技術特性が大きく異なっていた。前者のテレビにはネットワーク外部性がほとんど働かないのに対し、後者のビデオデッキ、DVD機器にはこれが強く働いたのである。

前者のブラウン管テレビの場合、テレビ局が発した電波をキャッチし再生するという原理は各社共通であり、どのメーカーの製品を使っても、視聴できる番組に違いはない。すなわちユーザー数の多いテレビを買うと見られる番組が多いといった便益はない。ケーブルテレビ等に加入しない限り、映る番組はどのメーカーのテレビでも同じであるから、消費者はどれだけきれいに映るかという映像品質と小売価格で製品の選択を行う。このため高い研究開発能力を土台に映像の美しいテレビを開発するという戦略的スキームが有効で、これによりソニーはブランド・ロイヤルティと高い利益率を確保した。

それに対して、後者のビデオデッキ、DVD機器は信号変換技術や情報の記録方法が多様で複数の規格が成り立ちうる。それらに互換性がない場合も多い。したがってユーザーが増えれば便益が増えるというネットワーク外部性、特に補完財を媒介にした間接効果が働きやすいのである。先にも述べたようにソニーは家庭用ビデオデッキ事業ではこの相違を軽視して新事業に有効な戦略的スキームを構築せず、新世代DVD事業ではそれを行ったと言える。すなわち新世代DVD事業では、規格に関する広い知識と技術を土台に共同開発

をコーディネートし、またストリンガー CEOの人脈等を活かしてソフト提供企業の増大に努めた。

一方、新世代DVDビジネスにおける東芝の戦略的スキームはDVDに関する圧倒的な研究開発力を武器に基本特許を自社で押さえ、低価格戦略によって大きなシェアを獲得し、機器販売で特許収入をあげるといったものだった。これはアナログ家電では機能しても、ネットワーク外部性の強いデジタル家電で有効性が低い。4章でも述べたように、一部の新聞では2008年1月におけるWarnerの離反が規格競争における勝負の分かれ目となったと見られているが、それはHD DVD敗北の要因、あるいは表面上の理由でしかない。東芝がHD DVD事業からの撤退を余儀なくされた本質的原因は、新世代DVDビジネスの事業特性を読み違えたかこれを軽視したことと、戦略的スキームの不適切さにあったのである。

戦略的スキームという概念は本研究で初めて示されたものである。その有効性は花王の食品事業参入、ソニーの家庭用ビデオデッキ事業、新世代DVD事業の立ち上げに関する事例研究で確かめられたものの、普遍的妥当性があるかいなについては今後の研究を待たなければならない。

脚 注

- 1) 買収により新事業を開始する場合には、このほかに文化的異質性への対応が問題となる。すなわち買収した事業と現行中核事業の間で組織文化が大きく異なる場合は、企業はこれへの対応に迫られる。
- 2) 有効な戦略的スキームは事業各々が持つ技術や市場等、業界としての特性によって異なるが、同じ事業であってもその特性が大きく変化すれば有効なスキームは変わる。たとえば、監督官庁による規制が強かった1970年代のアメリカ航空業界で大きな効力を持っていた戦略的スキームは、「官庁とのパイプ、交渉力を土台に新規路線と増便の認可を得る」というものであった。ところが規制緩和が行われ、また空港が増大した80年代にはこのスキームは機能しなくなり、代わって「情報システムをベースに代理店を囲い込み、座席予約を自社便有利にする」というスキームが有効になった(白石, 2005, pp.16-17)。
- 3) 戦略的スキームは事業特性に規定されるから、事業特性が戦略的スキームを媒介して思考枠組に影響を与えているという側面もある。また新事業を経営する過程で、その戦略的スキームが新たな思考枠組を生んだり、本業の思考枠組に影響を与えるというフィードバックもありうる。尚、メンバーの経歴にもよるが、会社

設立時においては、その組織の思考枠組は事業特性の影響をほとんど受けていないと考えるのが適当であろう。

- 4) シャイン(1985)によれば、組織文化は基本的假定レベル、価値レベル、人工物と創造物レベルという三層構造をなす。基本的假定とは「当然そうである」というように組織において自明の前提となっている世界観や人間観であり、「ある特定のグループが外部への適応や内部統合に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的假定のパターン—それはよく機能して有効と認められ、したがって、新しいメンバーに、そうした問題に関する知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる」(Schein, 1985, p.9: 邦訳, p.12)というように言及されている。たとえば、このような基本的假定として、環境との関係、現実・時間・空間の本質、人間の性質・人間行動・人間関係の本質に関する假定が組織では共有されていることが多い(*op cit.*, p.14: 邦訳, p.19)。
- 5) 脚注2でも述べたように、環境変化等により現行事業のスキーム変更に迫られることもある。このように現行事業に関して新しいスキームを構想する場合にも、思考枠組の規定を受けるし、場合によって企業はその枠組の修正を強いられる。
- 6) 海外の先行研究は、一般的には資源にresource、能力にcompetenceあるいはcapabilityという用語を用いているが、研究者によって定義や語法がやや異なる。そのなかには、資源を広義に捉え、能力は資源に含まれるとする立場もある。尚、組織構成要素には各々能力が備わっているが、組織の能力「組織能力」はそのような構成要素の能力を単に配列したのではなく、相互作用をとまなうそれらの体系として存在する。たとえば組織メンバーにそれぞれコミュニケーション能力がある一方、組織はオープンなコミュニケーションにより価値の高い知的アウトプットを次々と創造することもできる。組織能力は能力の単純総和ではなく、相乗効果を含むいわば能力の有機的統合体として存在するのである。本稿では、個々のメンバーが持つ能力(個人的能力)とこの総体としての組織能力を合わせた広義の概念で「能力」ということばを使っている。いわゆるコア・ケイパビリティ、コア・コンピタンスは、組織能力のうちその企業の事業活動において中核的機能を果たすものと見なせる。能力と知識の関係についても、研究者により立場の相違があるが、レナード・バートン(1992)の指摘が示唆に富む。彼女によれば能力の本質は知識であり、企業のコア・ケイパビリティとは競争優位の基盤となる知識のセットである(Leonard-Barton, 1992, p.113)。
- 7) 資源と能力を内部蓄積することの戦略的重要性を理解していない企業は、これらを放出することに鈍感で、安易に従業員の解雇や事業の清算を行ってしまう。言い換えれば、資源と能力の内部蓄積が重要であることを認識していない企業は、リストラの際に資源と能力も失っているということに気づかない。そのため、そういう企業では資源と能力が保護されず、これらの内部蓄積が進まない。一方では、繰り返して述べてきたように、資源と能力にはタスク遂行の土台という側面が

ある。そのため資源と能力の内部蓄積を意識していない企業では、将来の戦略の土台が小さくなり重点タスクとして選択可能なタスク・オプションが限定的となってしまう。企業は保有する資源と能力を展開・活用するのみならず、将来のために意識的に資源と能力を蓄積しておかなければならないのである。しかも企業は将来におけるタスク選択オプションを豊富にするために多様な資源と能力を保有するようにするか、柔軟性が高く、したがって汎用性も高いような資源と能力を蓄積しなければならない。環境変化にともなう不確実性が大きくなるにつれ、特に後者の柔軟で汎用的な資源と能力の価値が高まっていると言える。つまり環境がどのように変化するかわからない状況では、「何にでも使える」あるいは「つぶしのきく」資源と能力の有用性が高いと考えられるのである。

- 8) エコナという名称は、1928年に発売された食用油を始めとして、過去に発売された同社の業務用食用油に何度か使われたことがある。
- 9) それまで認定を受けていたのは、いずれも清涼飲料水であった。
- 10) クレンペラー (1987) はこのほかに、航空会社のマイレージ・サービスのように、利用頻度もしくは消費量の多い顧客、いわゆる常連客やヘビー・ユーザーに対し企業が何らかの特典や利益を与えている場合に、利用企業ないし購入製品を変えるとそのようなベネフィットが得られなくなるというスイッチング・コストもあると指摘している (Klemperer, 1987, p.376)。
- 11) 最初に発表された際の名称はブルーレイがDVR-Blue, HD DVDがAOD (Advanced Optical Disc) であった。また前者DVR-Blueの立ち上げにはPhilipsが協力した。
- 12) 一般的にはブルーレイとHD DVDは「次世代DVD」と総称されることが多かったが、このようなことからDVDの後継規格はHD DVDだけであり、独自色の際立つブルーレイを「次世代DVD」と呼ぶのは適当ではないという見解も一部にあった。両者の開発担当者の意識もこれに近かったと見られる。すなわち、東芝の担当者はHD DVDの特徴として「DVDとの互換性」(内藤・他, 2005, p.3), 「コンセプトを継承」(佐藤・永井, 2006, p.2) という点を強調している。それに対し、ソニーではブルーレイを説明する際に「次世代DVD」ということばはほとんど使われず、「大容量光ディスクレコーダー規格」(ソニー「プレスリリース」2002年5月20日) といった用語でこれが語られ、「これまでのエンタテインメントの姿を一新、今までにない映像体験をもたらす」というように、その開発がCD, DVDと同じようなインパクトを持つ画期的な出来事と位置づけられている (ソニー, 2006, p.2)。
- 13) 前者のブルーレイディスク大量生産技術については、2005年5月に稼働開始となったパナソニック・ディスクマニュファクチャリング・アメリカ (PDMC) のトランランス (Torrance) 工場 で採用されたものがベースになっている。後者のブルーレイディスクドライブについては、後に改めて言及する。尚、松下の動きについて次のような見方もある。「興味深いのは松下の動きだ。松下はVTRでソニーと組むそぶりを見せながら、子会社のビクターを担いだ。DVDでは東芝と組んだのに、新

世代DVDでは一転してソニー側につく。勝ち馬に乗る作戦だが、流通市場に強い松下の参画自体が米国市場と同様、規格の流れを左右した(日本経済新聞, 2008年2月17日)。

- 14) 2004年, Blu-ray Disc FoundersはBlu-ray Disc Associationに改称された。
- 15) 実際には前述したように, ソニーと松下の協力関係は比較的円滑に機能したし, 特に一部の技術開発は意識的, 無意識的だったかは別にして「二人三脚」的に行われた。尚, 本文で述べているように東芝には従来型DVDに関する高い技術力があり, これを発展させることで, ブルーレイよりも優れた製品を独自開発することは十分可能と考えていたとされる。同社のHD DVD担当役員は「BD(ブルーレイディスク)のほうがいい製品を出したら土下座する」とまで述べたと伝えられている(朝日新聞, 2008年2月20日, ()内の補足は白石による)。
- 16) ソニーは一部の技術開発に手間取ったため「東芝の『速攻』作戦の出足は順調にみえた」(日本経済新聞, 2008年2月17日)。規格競争の緒戦は東芝リードでスタートしたのである。しかし東芝の目論見は外れることになる。すなわち後に判明することであるが, 同社には事業立ち上げ段階で重大な読み違いが二つあった。競争は価格に関しても行われたが主として映画ソフトをめぐる展開されたし, 技術開発でソニーが苦戦した部分は先にも言及したように松下が補完, バックアップをしたのである。
- 17) ソニーのブルーレイ・レコーダー「BDZ-S77」を始めとして, プレイヤー, レコーダーの初期モデルは2003年より市場投入されているが, 価格が45万円前後と高いためにあまり普及しなかった。
- 18) 両社とも一歩も譲らない状況が続いたものの, 実は東芝側には実質的譲歩の用意があった。実際, 東芝が歩み寄りの姿勢を見せたため, 一時は東京・品川のソニー旧本社で両者の交渉責任者が笑顔で握手を交わしたこともあったが, 東芝社内に異論があり, 社内的に話がまとまらなかった(日本経済新聞, 2008年2月21日)。
- 19) 交渉決裂の一因は, 記録容量に関する考え方の違いにあったと一部では言われている。すなわち, 「映画業界の要望に応えるには30ギガバイトあれば十分に低コスト化も容易と踏んだ東芝に対し, ソニーの念頭にあったのは商品化が迫っていた『プレイステーション3』(PS3)」(日本経済新聞, 2008年2月21日)というスタンスの違いが両社の間にはあった。ソニー側は記録容量が大きければ大きいほどよいと考えていたため, HD DVDの30ギガではなく, ブルーレイの50ギガに固執したという。
- 20) Warnerは同一作品をディスクの片面にHD DVD, 反対の面にブルーレイで保存するTotal Hi Def(THD)ディスクの開発を模索したが, 実現しなかった。
- 21) パソコン用ブルーレイディスクドライブの開発については松下が先行し, ソニーのブルーレイ対応VAIO発売と同年同月に「LF-MB121JD」を市場投入した。尚, 東芝のHD DVD対応パソコン(dynabook)の発売は翌2007年8月においてであった

- (当初予定7月が8月に延期)。
- 22) Paramountと同系列のDream Works Animationも同様のプレスリリースを行った。しかしこの決定をめぐってはDream社内に賛否両論があったとされ、この問題をきっかけにDreamがParamountから独立するのではないかという観測も流れた。批判の主旨はParamountがDreamの制作現場に干渉しているというもので、批判派の急先鋒はDreamのコンテンツ制作を実質的に統括していたスティーブン・スピルバーグ(Steven Spielberg)だったと言われる。映像記録方式の選択は現場に任せられるべきと考えていたスピルバーグが、HD DVDによるソフト制作の徹底を要請してきたParamountに不信感を持ったというのである。実際、Dream製ソフトであるにも関わらず、例外的にスピルバーグの作品だけはこのプレスリリースの後もHD DVDとブルーレイの両規格で販売され続けた。この一件をアメリカの一部マスコミは「制作現場への介入をめぐり、両社の関係が悪化している模様」と伝えている(Business Week, 2007年7月30日)。尚、この再表明の際に、東芝からParamount側に販促キャンペーン費用として1億5,000万ドル(170億円)の資金提供があったとされている(NIKKEI NET, 2007年8月22日)。
 - 23) カルチュア・コンビニエンス・クラブ(TSUTAYA)、ゲオ等大手レンタル会社は共同でBlu-ray研究会を発足させた。また大手レンタル会社中13社が12月よりブルーレイソフトのレンタルを試験的に実施した。
 - 24) 規格競争終盤における東芝の低価格戦略について、ある新聞は次のようにコメントしている。「東芝の低価格戦略は、BD(ブルーレイディスク)陣営から『採算度外視』との声が漏れるほどだった。BD陣営も値下げを余儀なくされ、収益がほとんど出ない消耗戦に突入していた」(毎日新聞, 2008年2月17日, ()内の補足は白石による)。
 - 25) 東芝が徹底抗戦の姿勢を見せ、同社との競争があまりに激しいことから、ソニーのストリンガー CEOは2007年11月、報道機関のインタビューのなかで「規格統一のチャンスがあったころに戻りたい」と漏らしたという(日本経済新聞, 2008年2月18日)。
 - 26) 「勝負決したワーナー離反」(日本経済新聞, 2008年2月18日), 「ワーナー離反が致命傷」(朝日新聞, 2008年2月20日)というように、多くの報道機関は、「これで新世代DVD競争の勝負がついた」あるいは「後の東芝による撤退決定はこれが直接のきっかけになっている」という見方をしている。
 - 27) この時期の小売業者による相次ぐブルーレイ支持発表は、「様子見してきた米国の小売店が雪崩を打ってBDに流れた」と見ることができる(毎日新聞, 2008年2月17日)。尚、Wal-Martは6月末までに米国内の全店舗(約4,000店)からHD DVD商品を撤去すると言明した。
 - 28) 「選択と集中」の一環として、東芝は2007年にアメリカの大手原子力関連企業Westinghouseを買収する一方、CD制作国内大手である東芝EMIの株を売却した。

- 29) 三重県四日市市には当時、既に四つのフラッシュメモリー工場が稼働していた。二工場の新設により、生産能力は従来の4倍になり、同事業で東芝は世界トップになる予定であった。
- 30) 完全撤退以外に、この時点で東芝には「レコーダーの生産を中止してプレイヤーに特化」「プレイヤーの開発を中止」「劣勢が目立つ日米市場から撤退しヨーロッパ市場に集中」などの事業縮小案(選択肢)があったが、西田社長は「劣勢を立て直すのは難しいと判断、事業を抜本的に見直す」(日本経済新聞、2008年2月17日)として、「やめるならきっぱりやめる」という完全撤退のカードを選んだ(同新聞、2008年2月21日)。尚、記者会見の席上、同社長から撤退の理由として語られたのは、Warnerの離脱以外に、「当社が細々と事業を続けるのは消費者にも迷惑がかかる。事業的にもはや勝ち目がないと判断した」ということであった。
- 31) ただし量販店のなかにはHD DVD製品の販売を停止したところもあった。その代表例はヨドバシカメラである。販売停止の理由については、「規格がHDと互換性のない、ソニーなどの『ブルーレイディスク(BD)』に一本化されることを知らずに、消費者が購入する恐れがあると判断した」(日本経済新聞、2008年2月21日)という説明がなされている。
- 32) ハードとソフトの充実度はユーザーの便益を左右するばかりでなく、「勝ち馬」の判断基準にもなりえたと考えられる。つまりハードやソフトが充実しているのを見て、当該規格の方に「分がある」と考えた消費者もいたであろう。
- 33) ハメル=プラハラード(1994)はコアコンピタンスの要件として、「その企業力に基づき、新製品や新サービスの具体的なイメージが描けなければならない」ということをあげている。すなわち彼らによれば、コアコンピタンスの一つの重要な機能は、新製品の創造、新市場への参入においてその基盤となるということである(Hamel & Prahalad, 1994, p.206; 邦訳, p.264)。

引用文献

- Deal, Terrence and Allan Kennedy (1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』, 新潮社, 1983)。
- Hamel, Gary and C.K.Prahalad (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (一條和生訳『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』, 日本経済新聞社, 1995)。
- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理：見えざる資産のダイナミズム』, 日本経済新聞社。
- 桂本能久(2001)「ジアシルグリセロールの体脂肪になりにくい機能と食品への応用」, 『食品と科学』43巻7号, pp.81-85。
- Katz, Michael L. and Carl Shapiro (1985) 'Network Externalities, Competition, and Compatibility', *American Economic Review*, Vol.75, No. 3, pp.424-440。
- Kiesler, Sara and Lee Sproul (1982) 'Managerial Response to Changing Environments :

- Perspectives and Problem Sensing from Social Cognition', *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp.548-570.
- Klemperer, Paul(1987) 'Market with Consumer Switching Costs', *Quarterly Journal of Economics*, Vol.102, No. 2, pp.375-394.
- 小治健太郎(2003)「健康エコナクッキングオイル」, 『日本農芸化学会誌』77巻1号, pp.42-43.
- 許斐義信(2000)「世界規模の技術競争の本質」, 新宅純二郎・許斐義信・柴田高編『デファクト・スタンダードの本質：技術覇権競争の新展開』, 有斐閣, pp.3-24.
- Leibenstein, Harvey(1950) 'Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand', *Quarterly Journal of Economics*, Vol.64, No. 2, pp.183-207.
- Leonard-Barton, Dorothy(1992) 'Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development', *Strategic Management Journal*, Vol.13, Summer Special Issue, pp.111-125.
- 森建太(2005)「ジアシルグリセロールの研究開発」, 『FFIジャーナル』(*Foods & Food Ingredients Journal of Japan*), pp.115-122.
- 内藤勝之・田中政彦・小野村正明・芦田純生・米澤実・山影朋夫・柏原裕(2005)「HD DVD基盤技術の現状と動向」, 『東芝レビュー』60巻1号, pp.2-8.
- 大里潔・門脇慎一(2006)「各種記録方式の最新技術, 光記録, Blu-ray Disc」, 『映像情報メディア学会誌』60巻1号, pp.15-17.
- Prahalad, C.K. and Richard A. Bettis(1986) 'The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp.485-501.
- 佐藤裕治・永井宏一(2006)「HD DVDの技術動向と将来展望」, 『東芝レビュー』61巻11号, pp.2-6.
- Schein, Edgar H.(1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., San Francisco(清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1989).
- 白石弘幸(2005)『経営戦略の探究：ポジション・資源・能力の統合理論』, 創成社.
- ソニー (2006)『Fact Book 2006：HDワールド, ブルーレイディスク始動』.
- von Krogh, Georg and Michael A. Cusumano(2001) 'Three Strategies for Managing Fast Growth', Michael A.Cusumano and Constantinos C. Markides (eds.) *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass, San Francisco, pp.269-290(グロービス・マネジメント・インスティテュート訳「急成長のための3つの戦略」, 同訳『MITスローン・スクール戦略論』, 東洋経済新報社, 2003, pp.157-178).
- 安川拓次・桂木能久(2000)「ジアシルグリセロールの機能と応用」, 『食品と開発』35巻11号, pp.49-51.

