

設問番号	(1)
解答又は 解答例	M.E. ポーターが提唱した業界の構造分析とは、企業の収益性や競争優位を、その企業が属する業界の競争構造から説明する枠組みである。代表的には、既存企業間の競争、新規参入の脅威、代替品の脅威、買い手の交渉力、売り手の交渉力という五つの競争要因によって業界の競争状態を分析する。 この理論の背景には、経済学の産業組織論(Industrial Organization: IO)がある。特に SCP 理論は、産業の市場構造(Structure)が企業の行動(Conduct)を規定し、それが市場成果(Performance)に影響するという考え方である。ポーターはこの産業組織論の知見を企業の戦略分析へ応用し、業界構造と企業の競争戦略を結びつけた。 他方、同理論に対し向けられた批判として、業界構造に焦点を当てたとしても、同一業界内の企業群の収益性の違いを説明できないという点がある。このような業界内部の異質性を捉えるため、重要となるのが戦略グループという概念である。 戦略グループとは、同一業界の中で類似した戦略を採用する企業グループを意味する。例えば、製品の品質や価格帯、垂直統合の程度などについて似た戦略を採る企業群が、一つの戦略グループを形成する。そのため、同じ業界でも複数の戦略グループが存在しうる。 また、特定の戦略グループから異なる戦略グループに容易に移動できない要因のことを、移動障壁(mobility barriers)という。移動障壁の源泉として、技術、蓄積されたノウハウ、生産設備、ブランド価値などが移動障壁となりうる。移動障壁が存在するため、収益性の高い戦略グループが存在しても、他の企業が容易にその戦略を模倣して参入できず、同一業界内部でも企業群の間に持続的な収益性の差が生じるというのが、戦略グループ概念による説明である。 そのため、戦略グループ概念は、業界全体の構造分析を、業界内部に存在する企業間の戦略的な異質性まで捉えられるようにした枠組みと位置づけられる。
出題の意図	ポーターの業界の構造分析について、産業組織論および SCP フレームワークを背景としている点、および業界内の企業間の収益差を説明する戦略グループ概念になぜ議論が展開したかという点について、理解度を問うている。また、業界構造分析への批判、戦略グループ、移動障壁を相互に関連づけて説明できることを重視している。

設問番号	(2)
解答又は 解答例	先行者優位とは、ある市場や製品分野に競合企業より早く参入することによって、後発企業に対して獲得できる競争上の優位をいう。ただし、先行者優位は、単に一番初めに市場へ参入しただけでは成立しない。

	先行者優位は、先行企業が早期に参入し、その市場において重要な経営資源を他社に先駆けて獲得・蓄積することで形成される。 例えば、技術蓄積や特許取得、顧客との関係性、ブランド認知、優良な販売チャネルの構築などが考えられる。また、開発・生産や販売を他社より早く経験することで、学習効果や経験効果を蓄積し、それをコスト低下に反映させることもできる。 また、顧客が先行企業の製品を使用することで、先行企業製品への習熟、補完財の購入、関連データの蓄積などが起こると、他社製品へのスイッチング・コストが高まる場合がある。 このような状況においては、後発企業が、仮に同等あるいはより優れた製品を投入しても、それらの顧客に後発企業の製品の購入を促すことが難しくなる。 したがって、企業が初めに市場参入したという事実自体が重要なのではなく、市場参入に先行した時間を、いかにして後発企業が容易に獲得できない経営資源を獲得したり、模倣できない組織能力を構築したりできるかが重要といえる。 つまり、先行している状況下で、技術・ノウハウの蓄積、顧客基盤やブランド構築を実施し、参入の時間的な差を持続的な競争優位へ結びつけるかが肝要である。
出題の意図	先行者優位について、単に市場参入が早ければ良いと理解するのではなく、先行時間を利用した組織能力の蓄積の重要性を問いとしている。また、その能力蓄積が、後発企業に対する模倣困難性へと転換するメカニズムの理解が重要である。さらに、技術・特許、学習効果、顧客基盤、スイッチング・コストなどを、能力構築や後続企業への優位性のメカニズムと関連づけて説明できるかを問うている。

設問番号	(3)
解答又は 解答例	デファクト・スタンダードとは、異なる規格同士が市場競争した結果、一方の規格が広く普及することで、事実上の標準となった規格や仕様をいう。 これに対してデジュリ・スタンダードとは、ISO などの公的な標準化機関による手続きを通じて正式に制定された標準をいう。そのため、両者の基本的な違いは、市場での普及によって標準が成立するのか、制度的な手続きを通じて標準が成立するかという点にある。 デファクト・スタンダードの形成を理解するうえで重要なのがネットワーク外部性である。ネットワーク外部性とは、ある製品やサービスの利用が増えること自体が、

	その製品やサービスを使う利用者の便益を増大させる現象をいう。 例えば、電話などの通信サービスでは利用者が多いほど通信可能な相手が増え、通信サービスの便益が高まるネットワーク外部性の直接効果が存在する。 また、例えばビデオレコーダで再生可能なビデオのレンタル店が増えるように、ある規格の利用者が増えることによって、その規格に対応した補完財が増え、さらに利用価値が高まるネットワーク外部性の間接効果がある。 このような市場では、ある規格の利用者が増えるとその規格の便益が高まり、それによってさらに利用者が増えるという正のフィードバックが生じる。その結果、競合する規格が、仮に、技術的には同水準であっても、利用者や補完財の少なさによって相対的な魅力を失い、競争上、劣位に立たされ易くなる。そのため、市場競争を通じて、特定の規格に収斂する可能性が高まる。 このような規格間競争は、自社規格が敗北した場合の損失や、その規格の製品を得た顧客の損失が大きいと、近年では、自社規格のみでの普及を狙うケースは少なくなっている。例えば、競合企業と提携して共通規格を形成したり、他社にも自社規格の採用を促して、共通規格を採用する陣営を拡大させたりする企業行動がみられる。 このように、企業はデファクト・スタンダードのように、自社単独で規格を支配する状況のみを志向せず、規格競争で敗北するリスクを回避するため、共通規格の企業群を市場競争前に形成する場合がある。これを、コンソーシアム・スタンダードという。
出題の意図	標準の形成について、公的に制定される標準と、市場競争を通じた標準との違いを理解したうえで、ネットワーク外部性が規格間競争にどのように影響を与えるかを問うている。特に、ネットワーク外部性、正のフィードバック、特定規格の収斂、コンソーシアム的な標準の形成、という関係について理解できているかを重視している。