

Beyond 5G 第11回セミナー

大企業・中小企業における経営戦略の最新トレンド: ビジネス生態系戦略

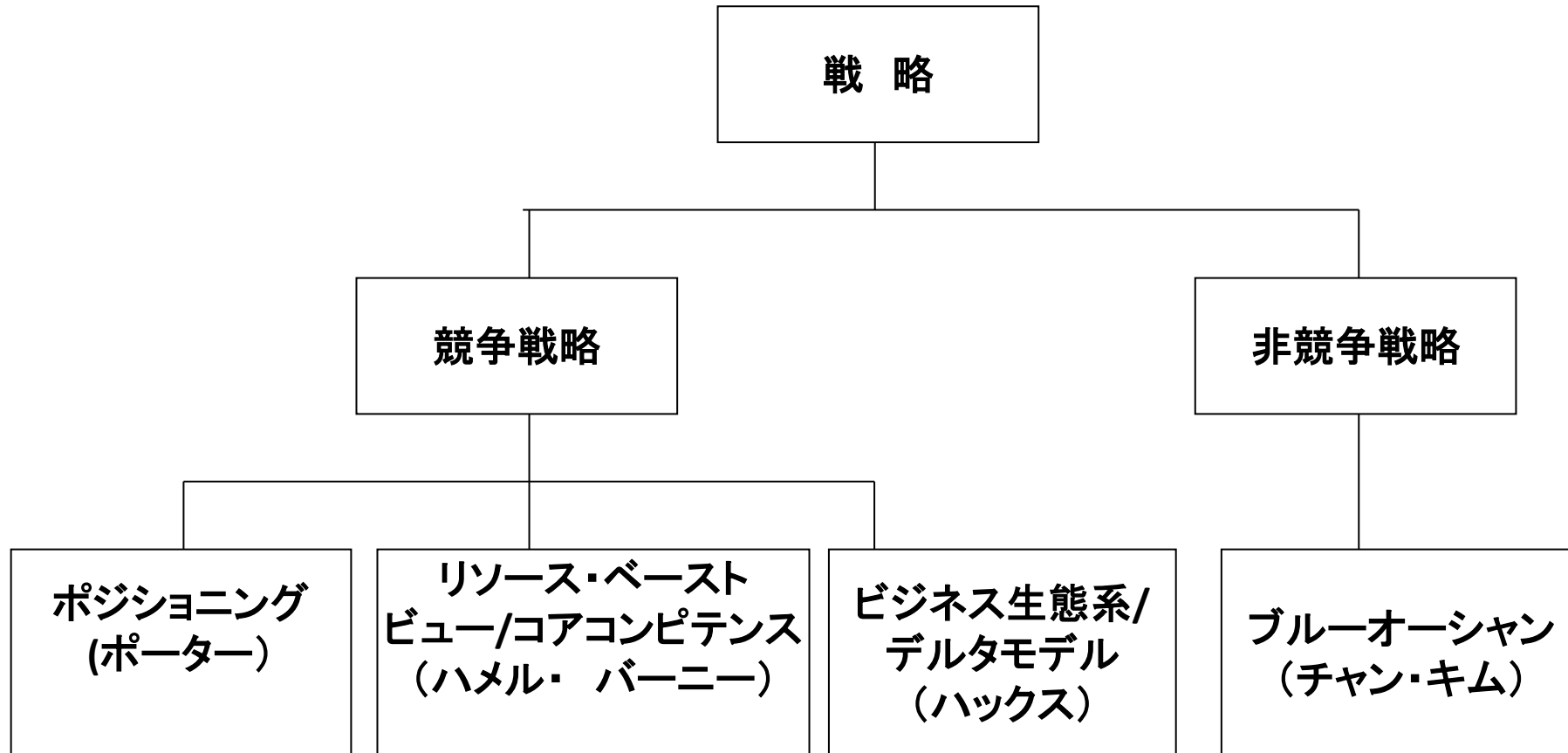
早稲田大学

池上重輔

jjikegami@waseda.jp

2022年9月27日

実践における戦略の体系



出所：シチュエーショナル・ストラテジー 池上重輔 中央経済社 (推薦図書)

規格競争の戦略定石

	世代間規格競争	世代内規格競争
開発期	①技術の流れに沿う ②競争／協調の選択 ③バンドル／アンバンドルの選択	
導入期	①桁違いの優位性 ②含みの多い技術	①ファミリー企業を作る ②ソフトウェアを早く普及させる
	③キラー・アプリケーションの発見	
成長期		<リーダー> ①継続的イノベーション ②互換性の堅持 ③安定的「よい競争業者」を育てる ④ドミナント・デザインの確立 <チャレンジャー> ①「1つ先」か「1つ上」の標準化 ②オープン政策 ③リーダーと異なる市場開拓 ④バンドリング政策 ⑤新たな公的標準化 ⑥ニッチ市場の深耕
成熟期	<リーダー> <チャレンジャー>	①規格の延命 ②互換性／革新性の選択 ①求める機能を全く違う方法で提供

競争か協調かを考察する条件

	競争が望ましい	協調が望ましい
Customer ・市場規模 ・ニーズの同質性	小 異質	大 同質
Competition ・参入企業数 ・競合との力関係	少 競争優位	多 競争優位ではない
Company resource ・事業目標 ・規格のコア技術	利益率志向 自社で充足	売上高志向 自社で未充足

中小企業も機をとらえて、やり方次第では世界のスタンダードを取り得る!もちろん大企業も

ビジネス生態系戦略

ビジネス・エコシステム(ビジネス生態系)の仕組みを自社に有利なようにコントロールすることを狙う戦略
※ビジネス・エコシステム=互いの選択や活動を相互依存する多数の組織や個人からなる経済的共同体

ビジネス生態系戦略で中核をなす概念

既存の競争戦略論で説明しきれない特徴

- ①世代間・規格間・規格内競争の併存
- ②プロダクトライフサイクル論とのギャップ
- ③競争地位別の戦略定石とのギャップ
- ④コア・コンピタンスの外販

スタンダード

デジュリ・スタンダード
(公的標準)

デファクト・スタンダード
(事実上の標準)

コンソーシアム型スタンダード
(競争を経ず事前に複数企業が調整)

プラットフォーム

※顧客や参加メンバーの抱える問題に対するソリューションのセット
※ここでは主に「マルチ・サイド・プラットフォーム」を指す
→多くの顧客と様々な事業者を結びつけるプラットフォーム

デルタモデル: DELTA MODEL

3つの戦略オプション

システム・ロックイン

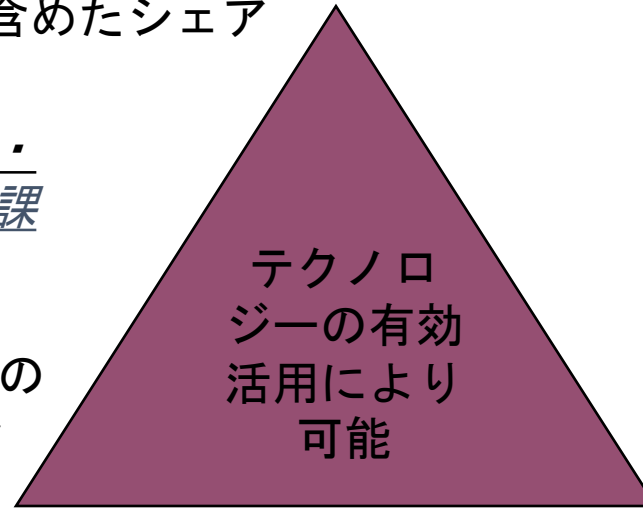
- バリューチェーン全体としての経済性
- 市場の支配力：競合企業のロックアウト
- 補完的プレーヤー（complementor）を含めたシェア

トータル・カスタマー・ソリューション（顧客の課題解決）

- 顧客のコスト削減・利益の増大 → スイッチングコスト
- 協調
- 顧客内シェア

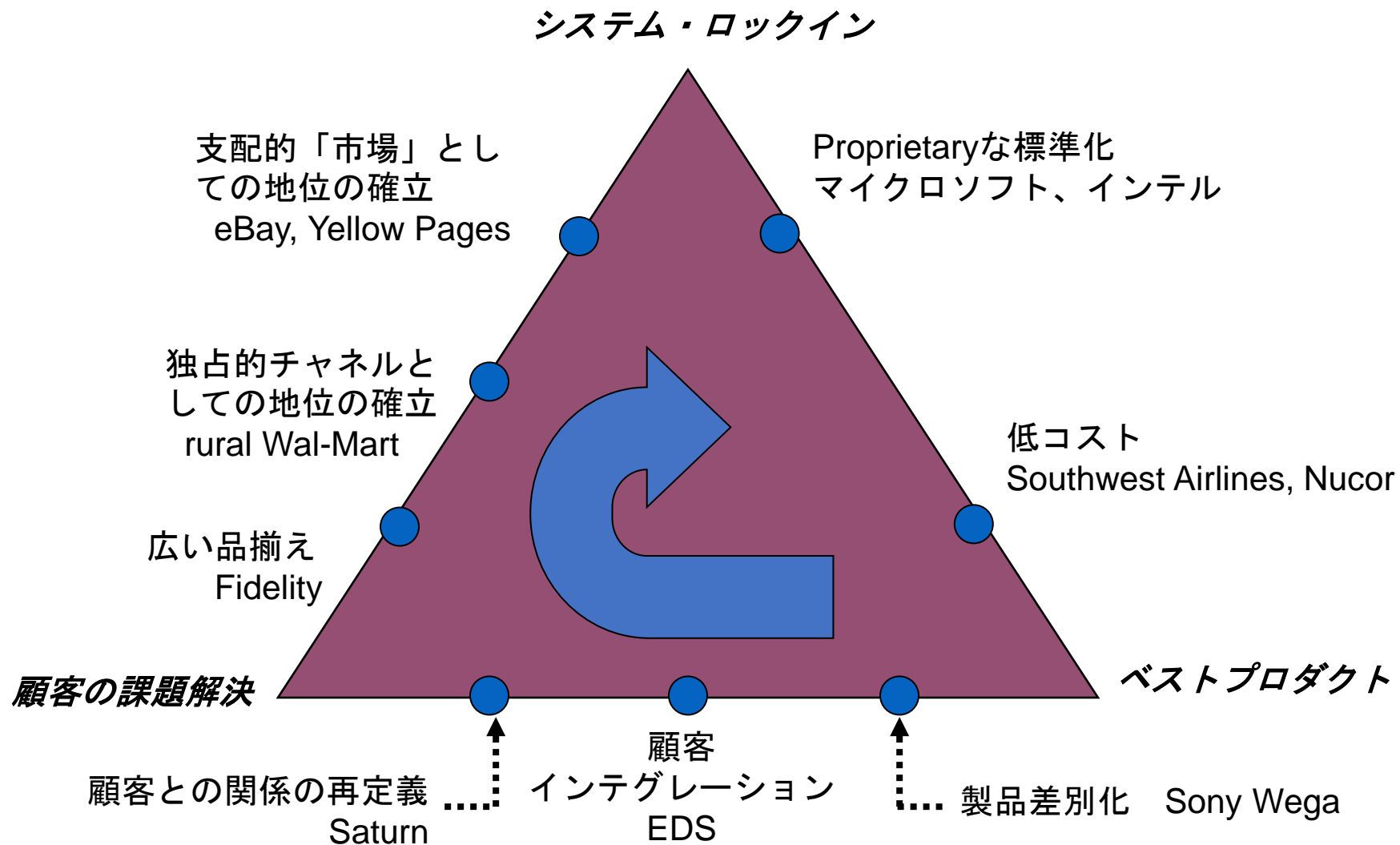
ベストプロダクト

- コスト優位性又は差別化ポジション
- 競争
- 製品のトップシェア

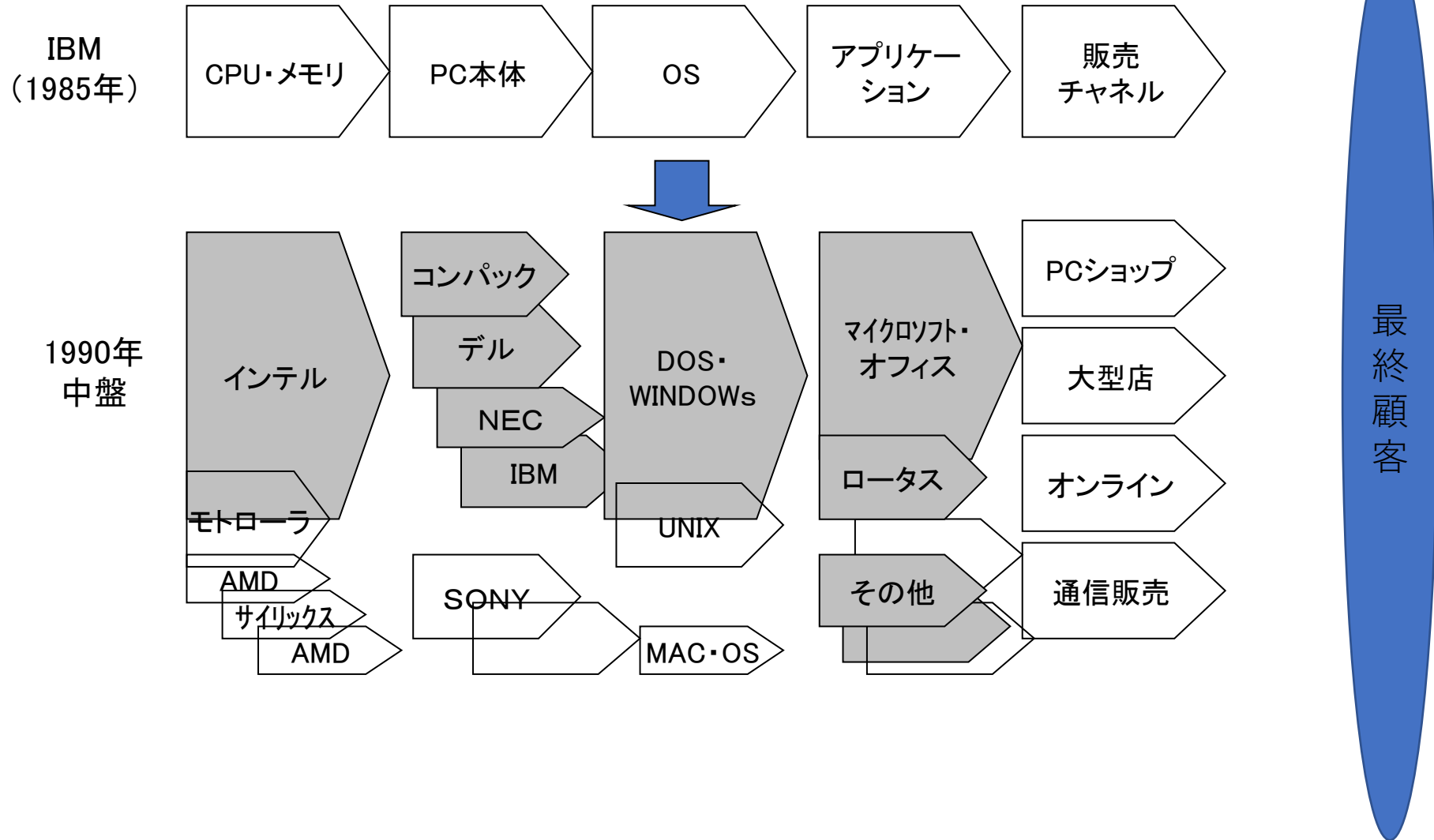


特定の戦略オプションが常にベストというわけではない

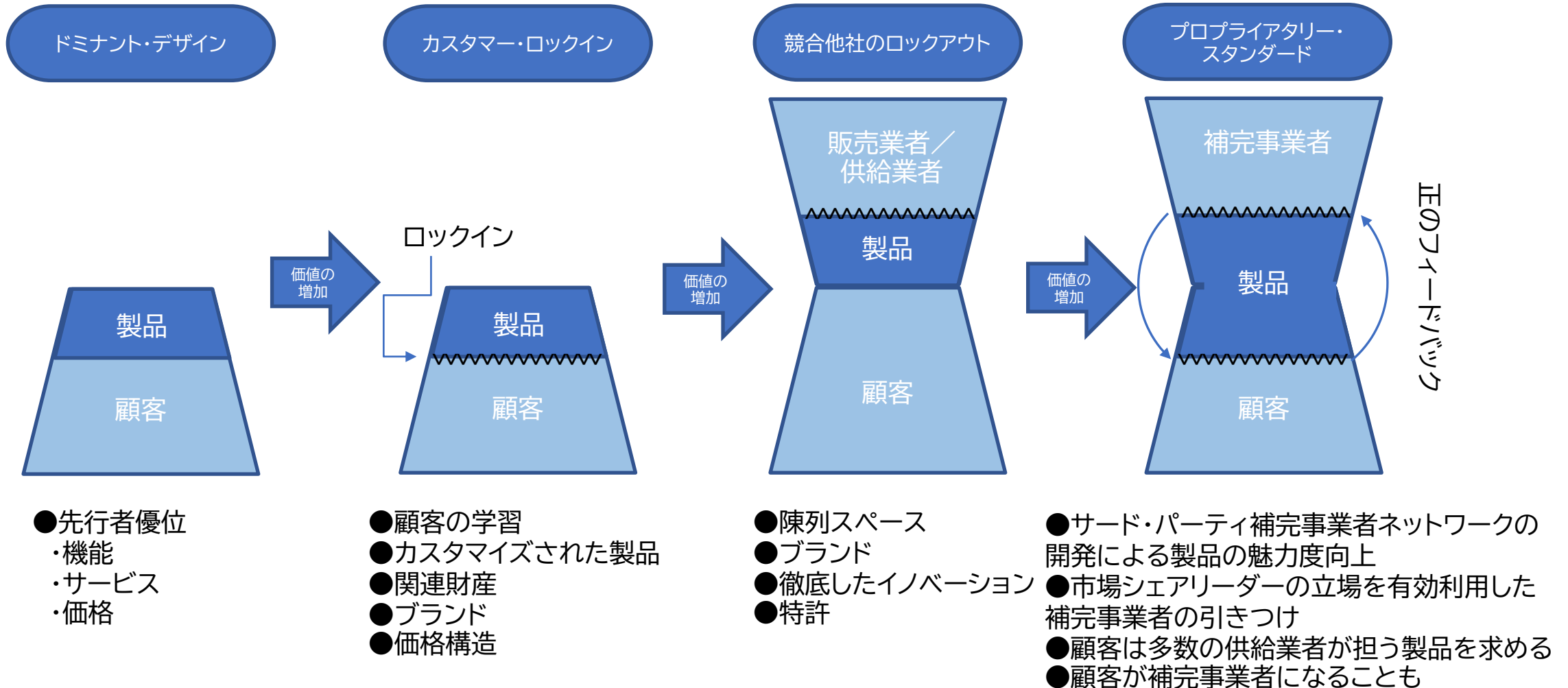
The Triangle :戦略オプションのバリエーション



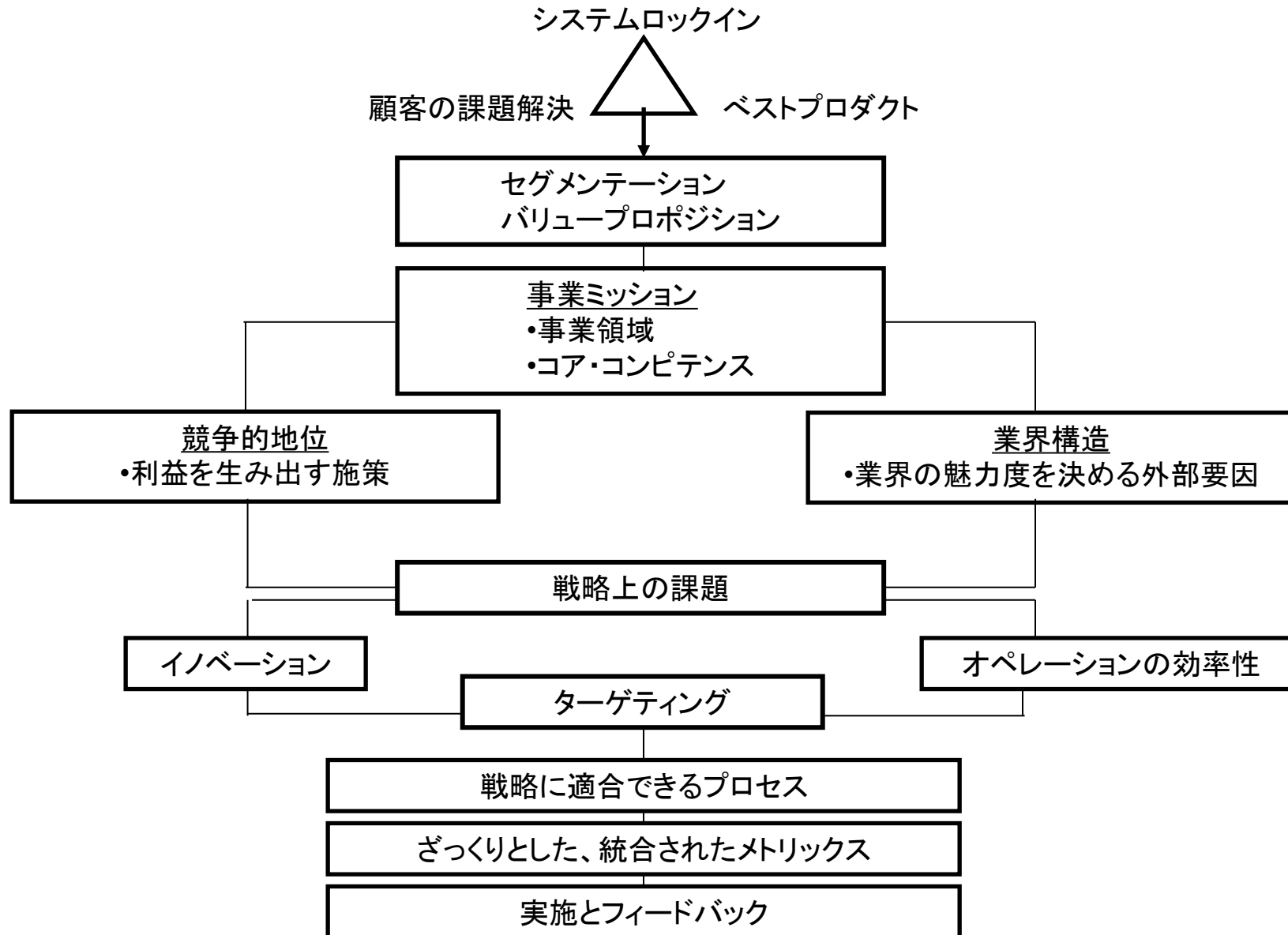
バリュー・チェーンの再編成と再配置 (PCの例)



システム・ロックインへの発展プロセス



統合戦略フレームとしてのデルタモデルの全体像



戦略強化における適応プロセスの役割

	ベストプラクティス	カスタマーソリューション	システムロックイン
効率的オペレーション	最も低い製品コスト <ul style="list-style-type: none"> ● コストドライバーの確認 ● 個々の製品コストの改善 	最も高い顧客価値 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客収益性の向上 ● トータルソリューションの構成要素の横の結びつき 	最高のシステムパフォーマンス <ul style="list-style-type: none"> ● システムパフォーマンス向上
顧客ターゲティング	流通チャネルに関して <ul style="list-style-type: none"> ● 複数チャネルによりカバレッジ最大化 ● 低コスト流通網 	顧客内シェア <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客接点の向上 ● チャネル所有の検討 ● 顧客の垂直市場の選定 	補完者含めたシェア <ul style="list-style-type: none"> ● システムで指導的な役割を果たす補完者の確認。補完者との接点向上 ● 補完者の数・タイプの拡大
イノベーション	製品イノベーション <ul style="list-style-type: none"> ● 共通のプラットフォームに基づく製品群 ● 真っ先に市場投入 Or 直ちに追随 Or 次々に新製品投入 	顧客起点イノベーション <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客のバリューチェーンに関する <ol style="list-style-type: none"> 1)顧客との共同開発 2) サービスの拡大 ● カスタマーケア機能の統合・革新 ● カスタマイゼーションと学習を通じた顧客困り込み 	システムアーキテクチャの調和 <ul style="list-style-type: none"> ● 困り込みを支援する機能の強調 ● 補完者の増加 ● オープンアーキテクチャの中で業界標準を設計: 複雑なインターフェイス・急速な進化・後方互換性

事業変動要因を見る業績評価指標

	ベストプラクティス	カスタマーソリューション	システムロックイン
効率的 オペレー ション	<ul style="list-style-type: none"> ● コストパフォーマンス (単価・ライフサイクルコスト・変動費と総費用) ● 製品コスト変動要因把握 ● 差別化の程度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客のバリューチェーン(総費用・総収入と利益) ● 顧客経済性の変動要因 ● 自社と競合の対立構造に起因する顧客利益への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● システム基盤の概要 ● システムの総費用と総収入 ● 補完事業者の投資金額と利益 ● 自社標準に従う補完事業者の負担コスト ● システムパフォーマンスの変動要因
顧客ター ゲティン グ	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品の市場シェア ● チャンネルコスト ● 製品の利益 (種類別・価格帯別・チャンネル別) ● 利益変動要因 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客内シェア ● 顧客維持率 ● 顧客(層)別収益性 ● カスタマー・ボンディング(切り替えコスト) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社事業システムのシェア ● 補完事業者内の自社シェア (独占的基準に基づく投資比率) ● 補完事業者別利益
イノベー ション	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品投入率 ● 製品化までにかかる時間 ● 新製品売上高比率 ● 製品開発費 ● 研究開発売上高比率 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客のバリューチェーンへの関与度合い ● 共同開発比率 ● カスタマイゼーションの度合い ● 製品範囲(一括販売に対する現状と可能性比較) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 補完事業者にとっての切り替えコスト ● 製品開発頻度 ● 競合他社がスタンダードを模倣するのにかかるコスト