

# 戦略のコンテキスト依存性についての試論

土 谷 幸 久

(平成19年9月27日受理 最終原稿平成19年11月29日受理)

本稿は、戦略のコンテキスト依存性について考察する。それは、経営行動の発端には何等かの意志や意図があり、またそれに基づく戦略は、資源や環境といったコンテキストに制約または梃子として展開せざるを得ないからである。外的コンテキスト以外に、企業や組織の意志や意図も、主観的かつ局面的に内的コンテキストを構成する。このような長期または短期の間主観的コンテキストは、時に不合理な場合もあるが、戦略に先立ってその基礎をなしている。これを無視しては、戦略論は部分的な妥当性しか持ち得ないであろう。すなわち、戦略のコンテキスト依存という性質により、静的な戦略論は規範の提示に留まらざるを得ない場合もあるのである。動的戦略論も個々のコンテキストから精査しなければならないであろう。よって、その依存性を明らかにしなければならない。

キーワード：コンテキスト 状況の転移 戦略 ケイバビリティ

## §0 はじめに

本稿は、戦略展開における経営の意志と内外のコンテキストの認識を中心に、戦略のコンテキスト依存性について考察する。企業や組織は、自身の内的コンテキストを梃子として戦略展開を行うと同時に、社会情勢・競合他社等により間主観的に解釈されるコンテキストによる制約を受けている。すなわち、企業環境とは複雑であり、固定的ではなく、流動的かつ転移可能なものである。それ故、戦略の策定・展開においては、その基礎をなしている因果連関の多次元性と相互作用を認識し、戦略の絶えざる修正が必要とされる。以上の理由により、戦略のコンテキスト依存性を明らかにしなければならない。これを、我国VTR産業勃興期の動向を例に考察する。

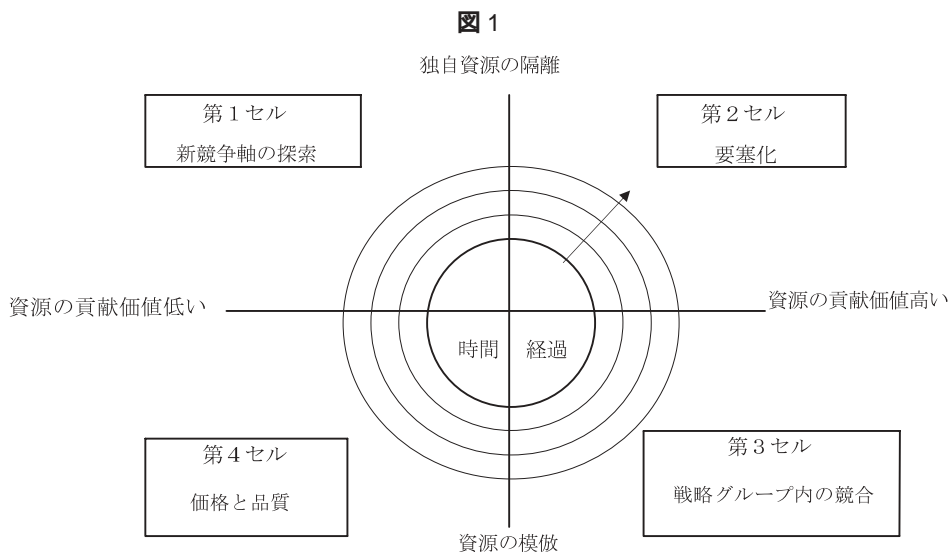
## §1 不適合

(1) ここでは、従来の戦略論の枠組設定は、そのコンテキスト依存性によって、現実を描写し得ない場面があることを例示する。

若林・根来(2005)は、D'Aveni(1994)が超競争と呼ぶところの、競争の加速化現象の中での優位性の確保の必要性という論点を、資源ベース論(RBV)を援用して内部コンテキストとの関係から図解している。すなわち、従来の持続的競争優位性の議論から、競争優位性の更新を連続的に遂行するためには、優位性の自己棄却と創造が必要である。そのために、競争

優位性を資源の隔離と資源の貢献価値による優位性に分解し、それ等を軸に、D'Aveniの競争優位の根拠を4つのセルに位置付け、時間経過によるセル間の優位性の移動を見るものである。

下図の第1セルは新たな競争軸の構築を巡る競争、第2セルは参入障壁による要塞化についての競争を指している<sup>1)</sup>。第3セルは資金力による競争状態、第4セルは価格と品質の差異化による競争である。D'Aveniの論点は、ポジショニングスクールやRBVの静的な戦略論に対して、各セル内における加速化とセル間の移動の加速を問題とするものである。若林・根来(2005)の論点は、時間経過によって原点から乖離する方向にセル内・セル間を移動する速度で、動的な優位性の確保を示すことにある。



(2) 家庭用VTR開発の初期の事情を図1に則して考察してみよう。ソニー、東芝、松下等、家電・音響各社は、1951年前後から始まる助走期では、各社とも第1セルにあり、ジッタ、帯域幅、SN比、ドロップアウト、互換性等の技術的問題の解決が急務であった。その後、互換性問題が生じる懸念があったため、日本電子機械工業会が中心になり69年10月には統一規格の統一型VTRが発表された<sup>2)</sup>。その翌年にはソニーの呼び掛けに呼応し、カセット方式の統一規格に松下、日本ビクターが同意した<sup>3)</sup>。各社とも、高密度記録によるテープ消費量の節約、

1) 若林・根来(2005)、図表2のダイナミック経路分析基本フレームワーク。

2) 澤崎(1971)、pp.198-207。

3) ソニーはUマチックを71年に、72年には松下がUビジョン、日本ビクターがU-VCRの商標で発売した。これ等はUマチックと総称された。

機構と回路の簡素化、精密加工技術、互換性の問題の解消に努力を注いだ。なおソニーと松下の一部では、73年頃からバッチ生産からアセンブリ・ラインに移行し製造量は増大した。表1は、この間の概略である<sup>4)</sup>。

表 1

	51年 助走期	69年 導入期	75年 成長期	79年 拡大期
製品技術	基本技術の向上	多様な方式の実験 (統一 型・U規格)	ベータ・VHS基本 デザインの成立	機能拡大 製品差別化
製造技術 生産方式	小規模	バッチ生産	アセンブリ・ライン	自動化の進展 サプライヤー
生産規模	少量生産	量産化	大量生産	大量生産
優位性	基幹技術の確立	基本機能の優劣	録画時間・多機能化・価格	価格・小型化
企業数	少数	少数	追加参入	追加参入・海外生産
中心的セル	第1セル	第1セル(第2セル)	第3・4セル	第3・4セル

開発当初すなわち図1第1セルにおいて、我国のメーカーは磁気テープ方式に集中しており、米国のように個別の媒体に分散することはなかった。これは、一部別形式の開発を試みたメーカーもあったが、助走期から拡大期に掛け一貫していた。また、当初から各社とも録画・再生を意識しており、目指すべき製品の性能には基本的に差異はなかったといえる。

さて、開発・販売が先行していたU規格はカセットの大きさや価格面で家庭用としては普及せず、各社共1/2インチテープを使用しそれぞれの規格を提示することになった。しかしVコードを開発した東芝や三洋がベータ方式に参入、子会社である松下寿電子がVX方式を開発していた松下電器は日本ビクターが開発したVHSの併売を決め、最終的にはベータ方式とVHS方式に収斂されていった。75年以降は、規格統一を目指し、次図のようなVHS・ベータ両陣営の囲い込みが始まる。図2は、両規格への参加年次を示している<sup>5)</sup>。2規格に絞られた後は、各社第3・第4セルを中心に、競争は苛烈を極めた。VHSに統一されたのは、ソニーが参加する88年である。

我国VTR産業は、以下の理由により、戦略論特に(1)の枠組の観点からは不合理な展開を辿ったといえるであろう。研究開発当初、第1セルにおいて磁気テープ方式に集中したこと。

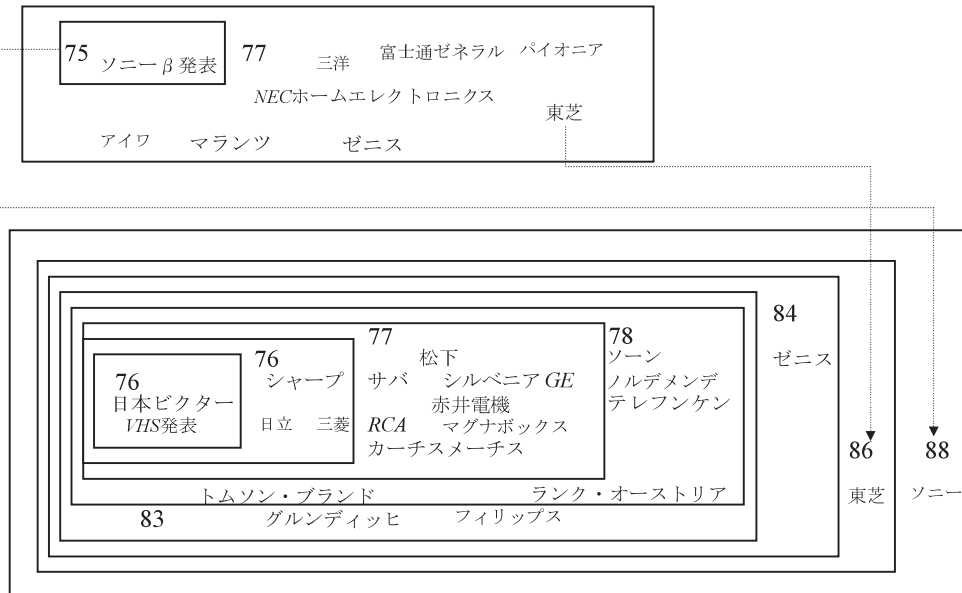
VHS・ベータの2規格成立後、要塞化を目指さずに提携戦略を採り<sup>6)</sup>、OEMを通じて、結果

4) 西田(1987)、pp.173-174を参照し加筆した。但し、年度は、前後、以降等である。

5) OEM、合併会社を含む主なもの。伊丹(1989)参照。両規格の他にフィリップス版のVHSもあった。因みに83年当時では、日本ビクター方式のVHS陣営は40社、シェア72%、ベータ陣営は12社、25%であった。フィリップスフォーマットのVHSは、僅かに3%であった。しかも、同年同社は日本ビクターのVHSに参加する(Cusumano, Mylonadis and Rosenbloom(1992))。

6) 大貝(1998)。

図 2



的に(1)の枠組においては第3・第4セルを中心としたことである。 に関しては、米国においてはキネスコープレコーディングに替わる方式として、EVRやビデオディスクなどの開発が進められる中で<sup>7)</sup>、VTR方式が比較的 success を収めていたことに勝機を見出したものと考えられる。さて、方式の集中( )は、技術の模倣とともに特許のクロス契約の必要性という制約を産み、第2セルに留まることを不可能にした( )。提携戦略に関して、市場の混乱を防ぐために互換性が優先されたと説明されるが、 とそれによる特許の関係を前提に、シェア拡大というコンテキストの上に戦略が展開されていたといえる。そのことが、世界のメーカーをOEM等で陣営内に組み込むことで2つの規格化が海外に波及し、日本VTR産業全体をして対外的に要塞化せしめた、ということも事実である。それによって、OEM契約を取った日本企業はその2社関係においては要塞化し、同時に他社関係においては棲み分けしていたといえる。すなわち、視点とコンテキストによって、図1の何れのセルに位置するのかは、多面的に捉えなければならないのである。

さて上述 の理由により、VTR規格争い当時の事情は、(1)の枠組に一致しているとはいえない。唯一一致するのは、日本VTR産業総体の戦略次元においてである。しかし、戦略論は個別企業もしくは組織に供するものであり、メタ次元は本来の対象ではない。しかし、VTR産業の繁栄が続いたという事実と個別企業における戦略論的非最適性から、戦略論の枠組自体を再考する必要があるであろう。本稿では、再考の論点は枠組自体のコンテキストと現実のコ

7) 稲津、秦、横川(1978) p.2.

ンテキスト、そして予想を含む、経営の意志を斟酌することであると考える。

## §2 コンテキスト

(1) 一般にイノベーションにおいても、市場動向を意識して、技術・知識ストック、ニーズ、資金・技術基盤等の経営資源の配置に関して、コンテキスト化を行うことから始められる。各企業は、固有の歴史と技術力、外部関係を持っており、社風、制度、体力も異なっている。故に、遠山(2007)が「コンテキストに埋め込まれてコンテキストの組織化を行う」と述べているように<sup>8)</sup>、内外の多重なコンテキストの中で諸事情のコンテキスト化が不可避なのである。

ここで、コンテキストとは、コンテンツ間の関係性解釈の着眼点であり<sup>9)</sup>、人々の認知や決定・行動を支える構造的前提または解釈枠のことである<sup>10)</sup>。すなわち、それは企業も顧客も個々固有に持ち得る、局所的・一過性の場合を含む、意図のことである<sup>11)</sup>。但し、時として時代状況や生残り戦略上、外部から方向付けされる場合もある。

例えば、VTR市場が成立する以前には、テレビ産業の勃興があった。その前提となっていたのは、高度成長、社会資本整備という社会的コンテキストの上に、情報伝達手段・娯楽としてのテレビの役割という時代のコンテキストの方向付けがあったからである。VTRも同様である。家電市場の拡大とともに、端境期が見え始めたテレビ市場の補完、娯楽の多様化などの社会的コンテキストがあった。セットメーカーなどの勃興という外部条件や、内部的コンテキストとしてテレビ・テープレコーダー製造から得られたストック・フローの資源の利用も可能であった。このように広義の社会的コンテキストは、技術・知識ストックの利用とともに、経営上看過することはできず、企業の研究テーマにも影響するものである。

コンテキストという角度が用いられる理由は、限定的経営資源という条件の下、§1で前提としたような動的環境に対する組織の多様性均衡のためのケイパビリティの増進を図るためである<sup>12)</sup>。ケイパビリティとは、現状の能力・不足資源の充足を含み、現行の組織プロセスにおける職務遂行能力から動的環境への対応としての製品開発力に至るまでのイノベティブな組織改革・対応の核のことである。

(2) 不可避の状況のコンテキスト：企業にとって考えなければならない不可避的コンテキストがある。 来歴と経営慣行、そして 競争関係である。各企業は歴史における個性性と発展の感覚を持つものであり、歴史主義的意味でのコンテキストとは無縁ではない。特に、時々戦略ポジションに関わるコンテキストは無視し得ない。しかし、固有の歴史を持ちながらも、また固有の慣習を維持しながら、我国企業の行動様式は、多くの場合広義の日本的経営慣行とい

8) 遠山(2007) p.16。

9) 涌田(2007) p.123。

10) 古賀(2007) p.98。

11) 森、根来(2007) p.192。

12) 上田(2007) pp.71-74。

うコンテキストに位置付けられることが多い。故に、慣行的コンテキストも無視することはできない。例えば、日本ビクターがVTR開発を行ったのは、(1)に触れたようにテープレコーダー、テレビ開発という経験があったからである。またVHS陣営構築のために松下に働きかけたことも、系列という枠組において自身を捉えていたからである。これ等は、企業は歴史的存在であるということを示しているとともに、日本的経営慣行から、当然の行動であった。因みに日本的経営慣行には、棲み分けを図りながらもシェアを取るということがある。採算を度外視してもシェアを取るという行動様式は、不合理であるが、我国においては不可避的でさえある。

に関して、製品開発の場面で考察する。クラインが述べているように<sup>13)</sup>、イノベーションは市場発見から始まり、利便性の観点から市場で評価される故に、市場を無視することはできない。利便性や性能の追及は、時に社会進歩と捉えられることもあり、一方そのような評価を下す市場は低価格での提供を望んでいる。ここに擦れがある。つまり、進化圧に転じる社会的コンテキストは、部分的には消費者や顧客の意思・流行として生じ、それに対してはイノベーションによって段階的に応えることができる。しかし、顧客の費用対効果を高めるとい消費行動にに応えることは、技術問題とともに、経営戦略の問題として捉えなければならない。しかもこの擦れは、競争によって、経済とともに社会進歩にも接続しているのである。すなわち、利便性と経済性の両立が求められているのであり、それが競争によって促進され、社会進歩に繋がるという構図の中にあるのである。故に、各企業は、生存のために必然的に競争に勝たなければならないのである。実際、各企業とも一般に、同業他社と競合し連携する社会的存在であり、孤高の企業という存在はあり得ない。故に、競争戦略が支配的なのであり、イノベーションも生き残るために市場発見的イノベーションに基本的に方向付けされざるを得ないのである。

競争に関して、各企業は、イノベーションにおいて環境を外部資源として利用可能な部分をコンテキスト化するところから開始すると同様に、その形成に影響を与えると同時にイナクトした環境から影響を受けることになる<sup>14)</sup>。例えば、1959年の皇太子御成婚に向けた白黒テレビの投入と東京オリンピックに向けたカラーテレビの開発は、企業側から社会に影響を与えたものであり、放送という社会進歩の観点から競争が生まれ、家電メーカーはその先導と競争の渦中に身を置くことになったのである。フォーランは産業革命期を分析し、イノベーションの不均衡が次のイノベーションを誘発し社会発展が持続されたと述べたが<sup>15)</sup>、今日の企業社会では個々のラディカルイノベーションを積み上げるということ以上に、既存製品を駆逐するために、アプリケーション・インクリメンタルイノベーションを伴いながら、製造・販売戦略に転換されることで競争が起きている。従って、デファクト・スタンダードに選ばれる製品は、必

13) Kline (1985)、クライン(1992) p.24。

14) 遠山(2007) p.5。

15) フォーラン(1979)。

ずしも高性能・多機能という訳ではないのである。それは、競争に勝ち抜いた企業の提示する製品ということになる。

競争の内実、生残りや業績拡大等の自我である。一方では競争は社会進歩の動因でもあり、各企業は競争によってケイバリティの開発を迫られ、次なる競争に突き動かされているともいえる。それ故、イノベーションとは単なる製品開発に留まらず、製造・販売・経営の革新という広範で一連の活動からなるといえるのである。同時に、この一連の活動自体も、内外の影響により絶えず改訂されなければならない。このように、現在の企業社会の状況は、アダム・スミスの世界というよりも、ゲーム論の世界が基調となっているのである。

市場のニーズも競争の主體的要素と考えることは可能であろうか。先のテレビ製造の場合で考えてみよう<sup>16)</sup>。早川電機工業（現シャープ）が量産化の先鞭を付けたのは1953年であった。翌年には、松下、東芝、三洋等が量産を開始し、日立が陣列に加わったのはその翌年56年である。その後各社とも量産体制を強化したが、1959年時点の全世帯に対するテレビ普及率は約20%であった。これは、需要は高かったのだが供給量が限定されていたための数値である。その後、生産量と価格低下によって普及率は上がり、オリンピック開催前年の63年には80%に達している。テレビ関連の基礎研究に対して最初の工業化試験補助金が出されたのが51年であり、その後の各社の製品化、量産体制の確立、価格・販売戦略、普及率の進捗においても、供給サイドの役割が決定的であった。この内価格低下は、受信管がST管からmT管に変更され、それにより量産が可能になった結果である。この技術上の変更は、真空管製造を装置産業化し、トランジスタの発明とともに多くの部品産業を生む要因にもなったが、組立においては結果的には大手メーカーに生産を集中化させる効果をもたらした。また、販売網の確立等も作用して、テレビ生産開始時点では35社に特許権が与えられたのだが、53年には23社、58年には10社までメーカーは減少し<sup>17)</sup>、競争の激しさを物語る結果となった。

以上より、顧客の費用対効果を勘案するという企業側の販売戦略において、市場のニーズはそのコンテキストの一要素ではあるといえるが、競争自体の主體的要素になることは、少なくとも製造業に関しては、基本的にはないといえる。近年、プラットフォームにおける共創等のアイデアが提示されているが、製造業においてはインクリメンタルな改良に関する意見を聴くことができるという意味においてそれが成り立っているのである。

一般に消費者とは、製品に対して、初期においては標準機能、後期においては高・多機能などと二分することはあっても、費用対効果を無視することはなく、そして純粋な意味での技術に関しては受動的立場にいたのである。テレビ産業の初期においても、イノベーションの内実ではなく、その結果もたらされた低価格・標準装備という事実のみに関心が向き、あるいは所有の満足に関心が向いていたということに表れていた。さらに、企業が進化圧と感じられるような社会的コンテキストが形成されるのは、受動的立場にいる消費者においても、将来の技術

16) 電子機械工業会（1968）p.67、259。

17) 平本（1994）pp.54-55。

的展望が持てるときである。すなわち、消費者にとって、未知の製品を未知の生産方法で提示したという意味で、テレビ産業における開発の第一歩は、シュムペーター的イノベーションであったといえる。このように、消費者が将来の技術的展望すなわち進歩の方向性を認識することが可能であるが故に、企業は競争を免れることはできないのである。

(3) 上述(2)の系： 競争の解釈学的循環；企業間競争は、参入障壁を設けても、イノベーションの変形・連鎖を以って新規参入が可能なオープンフィールドである。競争のストップングルールは、市場の限定か技術・知識ストックの枯渇である。しかし後者は、人類社会では想定し得ない。前者に対しては、ライフサイクルの観点からコンテンツが変更されるだけであり、この点でも前述(2)の市場ニーズの追随傾向を裏付けることができる。

(2)で競争は抜れに位置すると述べたが、競争は低価格競争を含み、イノベーションが進歩の基盤であるならばその必要物として、社会進歩に関するコンテキストのサブコンテキストとして市場では見做されている。それ故、参加者個々のコンテキストが描かれ戦略が実行されたとしても、競争が開始されると上位の観点からのコンテキストが優先され、価格低下や多機能性の追求等の各企業の行動は制限されざるを得ない状況になる。ここに競争の解釈学的循環があるのである。すなわち、任意の製品・技術によって競争に参入しコンテキストを形成する主体は企業であるが、競争が開始されると、真のプレーヤーは、進歩に裏打ちされながら抜れに位置していたはずの競争それ自体ということになるからである。そのとき、企業はイノベーションを伴って立場を代えて何度でもフィールドに立つコンテンツである。故に、生存のためには参加を継続せざるを得ず、あるいは転進の戦略を立てなければならないのである。言い換えれば、競争がコンテキストの多重性を整理する基準なのである。

協調の場；経営資源と市場の限定という足枷が科せられているが故に、競争下では、各企業とも結託すなわち協調の場を求めざるを得ない。テレビ製造の例では、大手メーカーは不当廉売を防止するため、1956年、市場安定協議会等の協調の場を持った。後年VTR開発においても、統一規格が提唱され基本技術が公開されたことは、§1で触れたように我国VTR産業全体を対外的に要塞化することになった。競争によって組織ケイパビリティが増進する場合、競争は継続されるが、閾値を超える場合は協議の場が必要となる。

準拠枠；歴史的事実は、各企業にとって不可避的であるが故に、特に個々の局面における内外の戦略ポジションの分析は、1つの準拠枠を提示する。重要なことは、前例主義の踏襲ではなく、ゲームを支配するためのリーダーシップの発揮、経営におけるイノベーションである。

イノベーションの依存性；イノベーションの一段階で派生した技術は、当該イノベーション活動が過去の科学・技術・知識ストックから新技術を創出したのと同様に、それぞれが大域の技術動向・知識の一要素となって、別のコンテキストにおいて解釈され、技術資源として新たなイノベーションに結晶する可能性を秘めている。

分析の依存性；戦略分析の枠組がコンテキストから設定される場合、の意味で、それ自体に依存性・因果性が含まれていることがある。

暗黙知；暗黙知の明証知への表出とは、製造加工においては表現の困難な過程という意味で



暗黙という形容が成り立つ場面もある。しかし、の意味で、完全に暗黙であるということではなくて、技術・知識ストック、熟練の工程などの特定のコンテキストにおいては明証なる事実・現象を、他者のコンテキスト中に移植・構築することであるといえる<sup>18)</sup>。

### §3 コンテキスト依存性

家庭用の録画・再生技術の発端は、テレビ番組のパッケージ販売に関心が集まったことによる。当初、CBSのEVR、RCAのセレクトビジョン、Telefunken、Decca、Teldec、RCAによるビデオディスク、AmpexのVTRなど幾つかの方式が研究されていた。この内、Ampexの業務用VTRが実用化された。しかし、同社は家庭用VTRであるインスタビジョンを生産ラインに乗せることはできなかった。この事例が我国における開発を方向付けることとなった。すなわち、大量生産が可能な機構で、かつ小型のVTRの開発に傾斜したのである<sup>19)</sup>。さらに§1(2)で触れたように統一U規格が破綻した後、各社は2つの陣営に分かれ争った。

(1) ここでは、当時の代表的企業の内外のコンテキストを概観する<sup>20)</sup>。

コンテキスト：VTR開発の一翼を担ったソニーは、1950年日本で初めてテープレコーダーを製作している。53年に開始したトランジスタ研究も55年にはトランジスタラジオに結実させ、60年には世界初のトランジスタテレビを完成させた。68年にはトリニオン方式のブラウン管を完成した。これは、放送・家庭用モニターとして汎用性の高いものであった。62年小型VTRを発表し、前述のように75年には家庭用VTRであるベータマックスを発売した。

このようにソニーは、音響・映像部門を主軸とした企業として発達した。その後も79年のウォークマンや85年の8ミリビデオの開発、84年のCDプレーヤー、近年の薄型テレビの開発など、その路線は踏襲されている。会社設立趣意書に、自由豁达ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設と謳っているように、創造性と技術力で革新的な製品を自社開発しブランドを築いていた。

18) 例えば液晶や磁気記録を考えてみればよい。前者は、1888年にReinizerがコレステロールの安息酸の一性質として発見した。それを液晶と命名したのはLehmannである。1960年RCAのWilliamsが動的散乱効果に関する特許を取得するまでは、科学的コンテキストにおける現象・研究対象であった。しかし68年に、同社のHeilmeyerが表示装置へ応用を模索したことで開発のコンテキストに乗り、73年シャープによりCMOS型電卓EL-805の表示装置に活用された。一方後者は、1898年Poulsenが発明した鋼線磁気録音機Telegraphoneに遡る。しかし記録方式として当初普及したのはレコードであり、画像に関しては光学像録画方式であった。しかしまた、情報の伝達、保存、編集、複製の観点で磁気記録方式は優れており、自然現象の解明・利用ということではなく、技術・開発のコンテキストの中に継続された。トランジスタも同様である。1833年のFaradayの硫化銀に負の温度係数があることの発見に始まるトランジスタ研究は、RCA、Texas Instrumentsがトランジスタラジオのプロトタイプを作ったことによりイノベーションの一分野に編入された。54年にはIDEA、55年には僅か2年の研究期間でソニーが製品化（TR-55）に成功した。その後トランジスタは、科学上のコントクスの中で継続される一方で製品開発のコンテキストとして並行的に継続された。

19) 岩本（2007）。

20) 西田（1987） pp.178-181。

表1にアセンブリ・ラインに移行と記したが、それは幸田工場など一部に限られ、製造技術は総合家電メーカーに比するものではなかった。また、自社ブランドに拘ったため、垂直統合も限定的であった。但し、テープの開発・製造は家電・電機各社の中で唯一行っていた。

一方、米国The Victor Talking Machine Companyの日本法人として1927年に設立させた日本ビクター蓄音機は、29年米ビクターがRCA社に吸収合併されるに及びRCA傘下となった<sup>21)</sup>。その後紆余曲折を経て、将来の家電産業にとって必要との判断から、53年松下による再建策により、その系列となった<sup>22)</sup>。因みに、当時我国でレコードを生産できる企業は、ビクターとコロムビアのみであった。

音響機器・レコード製造を中心にしていたが、高柳健次郎以下海軍技術者を迎え、RCA時代に手掛けたテレビ開発を再開する。それ等が後にVTR開発に繋がり、ソニー同様、音響・映像機器を主軸とするようになる。

VTR開発の中心的役割を演じた2社とは、松下、三洋、シャープなどの総合家電メーカーは立場を異にしている。シャープは、発足時から徳尾錠や金属製繰出鉛筆などの独創的製品で知られているが、62年に我国初の電子レンジを発表するなど、先進的な部品を開発しそれを元に特徴的な製品開発を行ってきた。特徴的な製品開発とともに、製品に使われることによって部品の目標が明確になり性能が向上するという循環型の成長をして来ており、これをスパイラル戦略と呼んでいる。松下も同様、三洋も開発力は強く、家電製品の範疇を中心として、これ等総合家電企業は垂直統合が進んでいることを示している。また、§2(2)で触れたようにラジオ・テレビ製造時代を通して販売網が拡張されたのだが、松下が我国最初の系列ネットワーク店会を組織したのは57年であった。三洋もアフターマーケットを重視しており、製造と販売は一体で捉えられている。すなわち、総合家電メーカーは販売網が確立していることと家電標準製品の量産技術に特徴がある<sup>23)</sup>。

一方、三菱、東芝、日立などの総合電機メーカーは、重電、産業用が主力であり、VTR開発時は民生用製品の開発・販売においては総じて総合家電の後塵を拝する形であった。

端緒：VTRは、テレビとテープレコーダー技術を基礎にしたメカトロニクスである。以上のように、家電企業や電機メーカーよりも、ソニーや日本ビクターのような音響・映像、就中磁気記録技術に秀でていた企業が先鞭を付け、また分があったといえる。尤も、充足しなければならぬ技術はテープレコーダーの比ではなく、故に、ソニーはAmpexとの間で特許の無償許諾契約を含む技術提携を結び、積極的な開発を進めた。提携自体はAmpexの経営上の問題で解消されてしまったが、萌芽期に本体、ヘッド、テープの全ての研究開発を行っていたのはソニーだけであった。すなわち、開発時においては、ソニーが一步先んじていたのである。

21) 日本ビクター(1987)。

22) 2007年7月24日、ケンウッドとの資本・業務提携発表により、松下の傘下から離脱。

23) 下谷(1998) pp.181-205。

そのソニーが中心となって、統一U規格を提唱したことは意味が大きかった<sup>24)</sup>。互換性問題解消のためであるが、同時に特許をクロス契約とし、各社の優位性を共有することとなった。ソニーの英断は、例え技術を公開しても、松下のアジマス記録方式や日本ビクターの低域変換技術を採用することで、統一規格の品質の向上を目指したからである。実際、統一型・統一U規格の呼び掛けが、§2(3) イノベーションにおける協調の場を作り、我国家電産業のレベルアップに繋がった。同時に、ソニーとしては、需要喚起を意識していたことはいうまでもない。また、基幹技術によって、図1における要塞化も不可能ではないと感じていたであろう。

しかし、U規格に統一されることはなく、74~76年に各社の規格が発表され、収斂して図2のような競争状態となった。やはり、競争というコンテキストは不可避なのである。

規格統一：ソニーのベータ方式はU規格と同等の性能維持を意識し、基本録画時間を1時間として画質を維持し、U規格と同じ形態によるフルローディングとして機能性を維持していた。すなわち、以下の5つの特徴を持っていた。U規格やVHSに対してカセットが小さい。テープとヘッドの相対速度が大きく画質が良い。初期の機械でも特殊再生が可能であった。フルローディングが基本であり、動作が俊敏でリアタイムカウンターが搭載できた。さらに、解像感を高めるチューニング機能もあった。

一方VHS方式では、家庭内用途を意識して画質・機能を過度に高めず、基本録画時間を2時間とした。また、Mローディングを採用することで、部品数を減らすことに成功した。

録画時間で劣るベータ陣営のソニーは、2倍モードにすることでVHS方式に対抗した。しかし2倍モードの構造的な問題から再生処理を本来規格から変更せざるを得ず、改めて規格の再構築をせざるを得なかった。以後、ソニーは、技術力を活かして、画質維持と高機能化を意図した新機種を投入し、対するVHS陣営は家庭用であることを強く意識した商品開発を各社が進め、相乗的に画質改善や新機能の搭載が進んだ。

しかしながら、ベータ方式は機構的には優れたものであったが、VHSより部品点数が多く、調整箇所も精度を要求されたため量産や低価格化には不利で、家庭用ビデオの普及期に廉価機の投入が難しいものであった。さらに、規格主幹のソニーが性能重視・ブランド重視であったため、廉価機の開発が出遅れシェアを伸ばすことはできなかった。終に、ソニー自身も88年VHSの併売に踏み切り、ベータ方式は事実上の市場撤退となった。その後2002年8月27日、ベータデッキの生産終了を発表、市場からの完全撤退となった。

VHS方式に軍配が上がった理由は、結果的に以下のように総括できるであろう。日本ビクターは、陣営作りを意図した公開主義であったこと。協賛メーカーへの技術公開や、三菱・日立を初め、OEM供給を行ったこと。ベータ方式に比べ部品数が少なく、調整箇所も少なかったため各メーカーの参入が容易で、量産や廉価機の製造が可能であったこと。当初から長時間録画を想定していたこと。ベータ陣営がVHS陣営に先駆けて投入した技術が、決定的な差別

24) 伊丹(1989) pp.62-64。

化とならなかったこと。メーカー系列店での購入が主だった当時、結果として松下などVHS陣営のメーカーの系列店の方が多く、購入し易かったこと。VHS陣営の優勢を受けて、ビデオソフトメーカーが販売・レンタルともにVHSに一本化したことなどが勝因に挙げられる。

(2) §2(3) に触れた戦略分析の枠組の依存性について考察する。本節(1) の規格統一の成功の鍵は、販売網の差異とOEM供給など提携戦略を重視したこと、そして技術に優位性がなかったことが主要因と見ることができる。

技術の平準化には、2度の統一規格作りが作用していた。これは(1) で触れたようにソニーの自己犠牲的功績であるが、§1(2) で指摘したように、この点で若林・根来(2005)のRBV準拠の分析枠組は、その効力を幾分減じられざるを得ない。また、提携戦略を可能としたのは、我国の製造技術の高さである。それを可能としたのは、VHS方式がベータに比べて機構が簡素であったからである。これも§1の枠組では考慮し得ないことである。製造技術とともに、当時の我国産業界が得意としたものは応用研究であり、基礎技術研究ではなかった。応用研究については、新競争軸の探索というセルに収まる。しかし、基礎技術研究から応用研究への移行、すなわち新競争軸の探索を跡付ける因果関係も考慮されるべきであろう。これ等より、§1(2)で指摘したコンテキストの多面的設定の可能性は、§2で触れたように競争という角度から整理が可能となるが、そのための戦略自体も独自のコンテキストに依存しているのである。故に、分析の枠組自体の因果関係も考慮されなければならないであろう。但し、この試論では、その一端として市場競争の観点からの説明を試みる。

図3

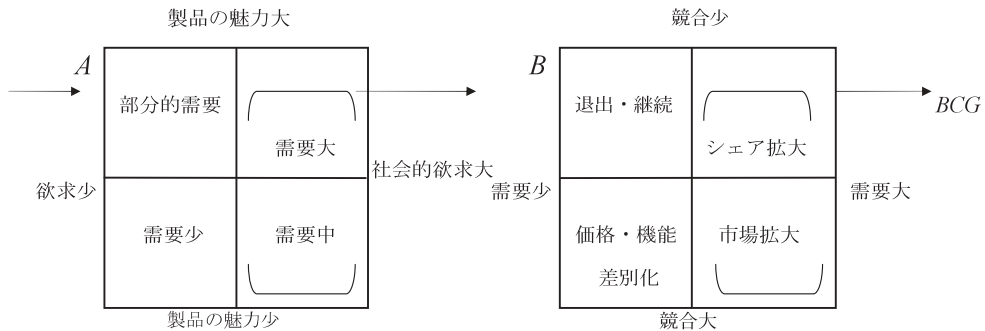


図3は、製品の市場での受容に関する因果連鎖を単純化して示したものである<sup>25)</sup>。図の横軸は、特定製品ではなく一般的な購買意欲の増減を意味するものである。BCGは製品一般の市場での受容を基準にして戦略を示している故、このようなA B BCGの因果関係を仮定した。家電製品のような場合は、さらに図の左端に、製品を受入れに関するインフラの充実にに関する行列がなければならない。左端の矢印の意味するところはそれである。

25) AからBの設定に関して、Aの( )は、製品によっては(部分的需要、需要大)の場合もある。

VTRの提携戦略を診る場合には、競争の度合と当該製品の市場規模を軸とする行列を想定する必要がある。図4は、VTRという同一カテゴリー製品による市場規模の拡大と競争による、シェアの拡大、または提携に進まざるを得ない状況、あるいは差別化を図るなどの選択状況を意味している。これ等は、§2(2)で触れたシェア拡大と棲み分けすなわち提携という行動が市場拡大をもたらし、同時に市場拡大が提携を呼び、提携によってもなおシェア拡大が可能であったという循環因果的な関係にあった<sup>26)</sup>。また、図4はポジションのみを意味するものではない。図1と同様経時的移動を考えることも可能である。

図4

競争少

	競争少	
	退出・継続	シェア拡大
市場縮小	機能の差別化 価格差別化	提携
	競争大	市場拡大

このように戦略分析の枠組には、それ自体の依存性と個々の観察者のコンテキストに依存した視点の相違が存在する。VTRの統一型が誕生する以前の萌芽期においては、ソニーその他の戦略的ポジションは§1図1の第1セルから第2セルに移るところであったであろう。ソニーはそのまま要塞化することも可能であった。しかし不足の技術もあり、自らの優位性を棄てる決断をせざるを得なかった。ベータに対抗してVHSが作られた後は、図1の競争状況から図4に舞台が移行してしまったのである。ブランドを守ってシェア拡大を図るソニーに対して、VHS陣営は提携セルに位置して対抗した。VTRの場合、シェア拡大は提携にも従属していた故、また機構が簡素で量産に向いていたために、個々の企業は機能の差別化や価格の差別化を図りつつ、シェアの拡大が可能であった。デファクト・スタンダードが形成されつつある中、必然的にソニーも独自の提携戦略で対抗せざるを得なくなり、提携セルに位置することになった。しかし最終的にソニーは退出か継続かの岐路に追い遣られ、VHSに折れざるを得なかった。

このように、観察者の視点と現実の相違とは、この事例では図1から図4への転移で表される。分析枠組の転移は、個々の企業の意志・戦略によるという訳ではなく、競争相手から設定される場合や、近年のように製品のライフサイクルが早くなるという場合には環境から設定される場面が増えている。これ等は局面毎のコンテキストに依存した内外の選択によるものであ

26) このような規格・方式間競争という構図は、その後も8ミリビデオ対VHS-C、DVD規格などでも見られ、市場開拓が行われている。

り、それ故、枠組内の移動とともに、そのコンテキストを捉えて分析せざるを得ないのである。

VHS陣営が競争の解釈学的循環に一定の終止符を打つことができた理由は、本稿の立場からは、提携戦略の必然性とそこに至るコンテキスト、さらに協調の場を持つことによって技術のペイピングとコンテキストの共同化を図り、その上で個々の差別化やOEMなどの多元的戦術を組合せたことが功を奏したからであるといえる。

図1の技術の隔離・模倣と図4の競合の大小という基準は、何れも同一カテゴリー製品を用いた他社との比較において意味を持つものである。しかし、一般に大企業は多事業複合体である。すなわち、メタ戦略も考えなければならない。さらに、製造品の場合、§2(3)で触れたように、そのイノベーションのレベルを考慮して、基礎技術とそれを利用した応用技術の革新と連結・応用可能性に関する技術的な資源価値の各レベルの比較も考えなければならない。また、参入の時期、利益、他社との関係、経時的評価、ケイパビリティへの寄与など様々な視点から考察しなければならないであろう。時期や利益、他社との関係とは、局面毎の評価も然ることながら、それ等を総合して何れが真の勝者であったのかという視点が残るからである。

VTRの事例では、グループ内にVX方式を抱え、ソニーに対してはベータ方式への参加を猶予してVHSの完成を待ち、後には販売網を活用し、OEM契約を取った松下の役割は大きかった。一方主幹であった日本ビクターは、90年代に入るとVHSの関連特許が満期を迎え、これまでの特許収入に頼った収益構造が崩壊した。その後、S-VHS、ビデオCD規格、またそこで確立したMPEG技術、デジタルビデオカメラ市場の開拓、家庭用ハイビジョンカメラなどの技術革新もあったが、ノンブランドの台頭、デジタル製品特有の商品サイクルの短命化や開発工程の膨張により、本社移転、大量の人員削減を行わざるを得なくなった。シャープも、カラーテレビ以後のドメインとしてコンピュータ、半導体、マイクロウェーブ、超音波の4つを設定してそれぞれ製品化を達成したが、VTRは後発でVHSの誕生を見ての参加であった。参加企業の多くは、ビデオカメラの開発など系統的開発に繋げ、ケイパビリティへの寄与があったことが知れる。これ等の製品開発、企業としての栄枯盛衰も、それぞれ一連のコンテキストを形成しているのである。

以上のように、戦略はコンテキストに依存し、それにより分析視点自体も変更せざるを得ないのである。よって、多面的・多次的分析が必要とされるのである。

#### 参考文献

- [ 1 ] Cusmano, M., Y. Mylonadis and R. Rosenbloom, " Strategic maneuvering and Mass-market dynamics: The triumph of VHS over Beta, " *Business History Review*, Vol.66, ( Spring ) pp.51-94, 1992.
- [ 2 ] 電子機械工業会 『電子工業20年史』、1968。
- [ 3 ] フォーラン, C. 『産業革命とは何か』神戸大学西洋経済史研究室訳、晃洋書房、1979。
- [ 4 ] 平本 厚 『日本のテレビ産業』ミネルヴァ書房、1994。

- [ 5 ] 稲津 稔、秦 正次、横川幸太郎編 『画像の記録と再生』 コロナ社、1978。
- [ 6 ] 伊丹敬之、伊丹研究室 『日本のVTR産業 なぜ世界を制覇できたのか』 NTT出版、1989。
- [ 7 ] 岩本敏裕 「VTR産業の生成」 『立命館経営学』 第45巻第5号、pp.125-151、2007。
- [ 8 ] Kline, S.J., “ Research is Not a Linear Process, ” *Research Management*, XX , Jun-Aug. 1985。
- [ 9 ] クライン、S.J. 『イノベーション・スタイル』 嶋原文七訳、アグネ承風社、1992。
- [ 10 ] 古賀広志 「情報戦略におけるコンテクスチャルデザインの射程」、小松陽一・遠山 暁・原田保編著 『組織コンテクストの再構成』 中央経済社、2007。
- [ 11 ] 森 一恵、根来龍之 「CRMにおけるコンテクスチャルデザイン」、小松陽一・遠山 暁・原田保編著 『組織コンテクストの再構成』 中央経済社、2007。
- [ 12 ] 日本ビクター株式会社60年史編集委員会 『日本ビクターの60年』 1987。
- [ 13 ] 西田 稔 『日本の技術進歩と産業組織』 名古屋大学出版会、1987。
- [ 14 ] Nonaka, I. and Takeuchi, H. *The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford Univ. Press, 1985。
- [ 15 ] 大貝威芳 「競争戦略におけるアライアンス形成」 『経営学論集』 龍谷大学経営学部、Vol.38, No.3、pp.1-16、1998。
- [ 16 ] 澤崎憲一他 『VTR』 コロナ社、1971。
- [ 17 ] 下谷政弘 『松下グループの歴史と構造』 有斐閣、1998。
- [ 18 ] 遠山 暁 「コンテクスチャルデザインとイノベーション」、小松陽一・遠山 暁・原田保編著 『組織コンテクストの再構成』 中央経済社、2007。
- [ 19 ] 遠山 暁編 『組織能力形成のダイナミクス』 中央経済社、2007。
- [ 20 ] 若林眞己子・根来龍之 「資源ベースアプローチによるダイナミック戦略論の発展」 ( [http://www.d-keiei.org/wakabayasi\\_2005\\_Jasmin-b.pdf](http://www.d-keiei.org/wakabayasi_2005_Jasmin-b.pdf) )
- [ 21 ] 涌田幸宏 「境界連結を通じた情報技術とコンテクストの構造化プロセス」、小松陽一・遠山 暁・原田保編著、前掲書、中央経済社、2007。

## An essay on the context-dependency of strategy

Yukihisa TSUCHIYA

**Abstract:** In this paper, I consider the context-dependency of strategy, by centering on the recognition of the inside and outside context and the management's will. The reason is that the strategy is restricted by the context such as the resource and the environment, and by intentions in the beginning of the management behaviors. The will of a enterprise composes the subjective and inner contexts, besides an external given context. This kind of long term-short term inter-subjective context makes the base of strategy before doing strategy. Although sometimes it might be thought irrational, if we disregard subjective contexts, the strategy theory will be sure to have only partial validity. Static strategy theories cannot help but merely be a presentation of standard because of the context-dependency through strategies. It is necessary to examine the dynamic strategies theory closely from individual contexts. I consider the context-dependency of the strategy using the trend of the early-stage in the VTR industries as an example.