

業界の立ち上げにおける模倣効果

高 井 文 子

1. はじめに

イノベーションを実現するには、様々な価値観を統合させたり (e.g., Leonard-Barton, 1995), 現状に甘んじないでリスクを取るなど (Christensen, Gregersen & Dyer, 2011), 様々な困難が伴う。顧客に新たな価値をもたらすイノベーションによって、製品やサービスを事業として市場で成立したとしても、その立ち上げた「一事業」を盛り上げていくには、さらなる困難が待ち受けている。

利益を拡大するには、ある企業の「一事業」から、複数企業が参入する「業界」へと顧客に認知されていくことが重要である。なぜなら、立ち上がった市場が拡大していくことによってパイが広がっていき、その結果、自社の利益も増えるからである。これまでに市場として全く確立されていない、すなわち顧客に認知されていないビジネスが、製品の購入やサービスの利用によって業界として立ち上がるまでに時間がかかったイノベーションも多い。特に、インターネットビジネスをはじめ、それまでに顧客の概念になかった新ビジネスではなおさらであろう。たとえば、アマゾンでは、1995年7月にインターネット書店を全米50州ならびに世界45カ国で開いたが、最初の2か月におけるAmazonの週間売上は、最高でわずか2万米ドル（約200万円）だったという。

一方で、「業界が立ち上がる」ということは、その業界の市場性に着目して参入してきた他社と競争するということでもある。そのプロセスでは、自社が起こしたイノベーションが模倣されてしまうことも当然に起きてしまう。その模倣を阻むにはいかによいのだろうか。あるいは、逆に、模倣されるということを業界の立ち上げに役立てるということもありえるのだろうか。以下では、顧客の概念にないような新ビジネスを業界として立ち上げ、持続的な競争優位を獲得するという点について、模倣という観点を加えて検討していくこととする。

2. 製品ライフサイクル理論と業界の立ち上がり

人間も含む生物は、誕生したのち成長して、やがては死を迎える。製品ライフサイクルの概念は、「生き物と同じように製品にも一生があり、やはり似たようなライフサイクルをたどる運命にある」という考え方を出発点にしている (近能・高井, 2010)。

製品によって成長の遅速はあるものの、製品が誕生したのちどのような一生を歩み、それぞれの段階でどのような競争があるかといった共通の特徴が見られる。ライフサイクルの形状は、一般に、製品の売上高を縦軸に、経過時間を横軸にとってS字型の曲線で表される。

この製品ライフサイクルの理論では、製品のたどる段階を、「導入期 (introductory stage)」・「成長期 (growth stage)」・「成熟期 (maturity stage)」・「衰退期 (decline stage)」という4つに分けられる (Kotler, 2000; 和田ほか, 2006; 沼上, 2008)。本稿では、業界の立ち上がり期にあたる導入期と、成長期について詳しくみていくこととする。

まず、導入期とは、新製品が市場に登場しはじめた段階のことで、通常は、新製品が市場で発売された直後から、売上高が成長し始めるまでが該当する。この段階では、企業は、新製品の市場を創造し、より拡大することが必要になる一方、多くの消費者は、その新製品のベネフィット (便益) や使用方法はもとより、その存在にすら気づいていない。そのため、大々的な広告・宣伝活動を行って新製品の知名度を高め、流通業者に取り扱ってもらうよう働きかけなければならない。

また、製品を構成する基本技術がまだ確立されていない場合が多く、さらには製品に対する顧客ニーズも明確になっていないことが多いので、企業としては、製品のさまざまな使用可能性を求めて次々と新機軸を提案し、それに対応した技術も次々と開発していく必要があるため、どうしても研究開発投資の額が大きくなりがちである。

この導入期には市場規模はまだ小さく、市場の成長率も低く、競争相手の数も少ないので、競争はそれほど激しくない。その競争相手にしても、市場シェアを奪い合う「ライバル」というよりも、むしろ、協力し合って市場全体を大きくしていく「仲間」という側面のほうが強い。その一方で、売上高が小さく、研究開発や広告・宣伝などに大きな出費が必要となるので、通常は利益のマイナス状態が続く。

続く成長期は、製品に対する需要が急成長する段階で、通常は、新製品の売上高が本格的に伸びはじめた直後から、それが鈍化し始めるまでが該当する。この段階では、市場が急成長する一方で、競合企業もこのチャンスを捉えようと続々と参入してきて、導入期には市場立ち上げの「仲間」だった他社が、この成長期になると新規顧客を奪い合う「ライバル」になる。そのため、自社製品に顧客の関心をひきつけ、急成長する市場でのシェアを拡大していくことが最重要課題となる。

また成長期には、市場規模が拡大して各社の生産・販売規模が伸びるとともに、規模の経済性や経験効果によって製品の総コストが低下する。それは競争の激化とともに、価格下落の傾向を生み出すことになる。

この成長期には、市場シェアの維持・拡大が最重要課題となるため、研究開発や広告・宣伝などで引き続き大きな出費が必要となる。しかし、それでも通常は売上高の伸びが製品の総コストの伸びを上回るため、多くの場合に利益は黒字に転じることになる。

3. 市場が成長するなかで起きる「模倣」

このように業界の成長期に入ると激しい競争を繰り広げることとなるが、その際に、各企業の独自の製品間での競争だけではなく、ある製品やサービスの「成功」を他企業が「模倣する」ことで起きる競争もある。

たとえば、1979年にソニーが「ウォークマン」を出すと、翌年にサンヨー、アイワ、東芝らは、ほぼ同じ形状のヘッドホンステレオを発売し、1987年にアサヒビールが「スーパードライ」を出すと、翌年までに麒麟、サッポロ、サントリーの全ての企業が、ドライビールという名称だけでなく、スーパードライが特徴として考案した瓶ビールの首の部分につけた小さなラベルまで「きっちり」模倣した。

また、米アマゾンが、1995年にオンライン書店のサービスを開始すると、米国最大の書店チェーンのバーンズ&ノープルも1997年にオンライン・ストアを立ち上げ、日本でも1990年代後半以降、次々とインターネット書店が開店した。日本のオンライン証券は、大手証券の大和証券が1996年にサービスを開始したところ、わずか3年の間に60社以上の企業が参入して激しい競争を繰り広げるようになった。

このような企業間の競争では、先行者の優位性が働くなどして、最初に成功した企業がそのまま逃げ切る場合もあるが、模倣した企業が、先行企業から顧客を奪い取ってしまう場合もある。つまり、時間が経てば成功企業と模倣企業との差は減少していく (Williams, 1994)。特に、世界的な規模で激しい競争が繰り広げられる現代においては、企業の中核的な資源や能力は、たとえ模倣困難なものであっても他社に流出していく恐れがあるのだ (Teece, Pisano & Shuen, 1997)。

4. 模倣を阻むにはどうすればいいのか¹

価値があり、かつ希少な資源や能力は、競争優位の源泉となり得る (e.g., Barney, 2003)。実際に、そうした資源や能力を保有する企業の多くは、業界におけるイノベーターとなる。なぜなら、それらの革新的企業は、その業界の他企業が、必要な資源や能力の欠如からそもそも認識できなかったり、認識していても実行できないような戦略をいち早く察知してそれに組み込むことができるからだ。こうした企業は、いわゆる「先行者優位」を獲得することになる (Lieberman & Montgomery, 1998)。

ただし、そうした資源や能力が競合相手に簡単に真似されてしまうのであれば、競争優位は長続きしない。たとえば、消費者に受け入れられそうな技術を開発して、製品化したとしよう。消費者からは喜ばれ、その製品は売れるだろう。しかし、それを見ていた競合相手が簡単に技術を模倣して、同じコストで同じものをすぐ作れるのであれば、競合相手との差は生まれない。

どのようにすれば競合企業が、競争優位にある企業の資源や能力を模倣することが困難になりうるのだろうか。さまざまな研究者が、こうした模倣困難性を生み出す理由について、さまざまなものを提示しているが、なかでも重要な3つの理由を説明したい。

4.1 特許 (Patents)

一見すると、特許によって、競合企業がある企業の製品を模倣する際のコストが非常に大きくなるように思える。もちろんいくつかの業界では特許はこのような効果がある。たとえば、

¹ 本節は、青島・加藤 (2003)、浅羽 (2001)、楠木 (1999)、Barney (1997) をもとに、再構成して記述している。

製薬業界における特許は、それが有効である期間中は、他社が同じ医薬品を販売するのを阻止できる。また、この分野では、特許を回避して代替的な物質を作り出すことも難しい。そのため、特許は模倣コストを著しく上昇させる。

しかし、企業が保有する特許は、模倣コストを上昇させるのではなく、むしろ逆に低くさせることもあり得る。このケースは、製品特許の場合特に顕著である。特許による保護を申請する際、企業はその製品に関する大量の情報を開示しなければならない。つまり、特許を得ることと引き換えに、企業はその技術を模倣する方法に関し、重要な情報を競合企業に公開することになる。さらに、ある業界において発展した技術は、たとえその技術が特許化されていても、低コストでの模倣に対する免疫はなく、比較的短期間に業界内に伝播する。特許化によってしばらくの間は直接的模倣を抑制することはできるかもしれないが、かえってそのことが同等機能の技術による代替の可能性を増やす結果となる場合もありうる。

4.2 独自の歴史的条件 (unique historical conditions)

企業が、競争優位をもたらすようなある特定の資源や能力を形成していく上で、独自の歴史的要因—すなわち、その企業が「いつどこにいたか」—が決定的な影響を与えることがある。この場合、いったんその時点や歴史が過ぎ去ってしまうと、他の企業は、そうした資源や能力を形成することが著しく困難となる。なぜならば、その資源を獲得するには過ぎ去った歴史をもう一度再生しなければならないからである。

こうした独自の歴史が企業に持続的競争優位を与える経路には、二通りあることが知られている。まず第一が、「先行者優位」である。ある企業がその業界で最初に特定の機会に気がつき、それを活用したとすると、「最初である」ことによって、その企業は先行者優位を獲得することが可能になる。この場合、他の企業もその同じ機会を活用できたのかもしれないが、ともかくもその1社が先んじてその機会をとらえたことで、その後他の企業がこの先行企業の行動を模倣することがよりコスト高になり、模倣困難に陥ってしまう。

歴史が企業の競争優位に与えるインパクトの第二は、「経路依存性 (path dependence)」に基づくものである。あるプロセスが展開するその初期段階におけるイベントが、その後のイベントに大きな影響を与える場合、そのプロセスには経路依存性があるという。企業がプロセスの初期段階にある時には、ある特定の資源の将来における最大の価値がどの程度のものか、判然としない場合が多い。この不確実性ゆえに、企業はその資源が将来実現するかもしれない最大価値よりも低いコストでそれを獲得したり開発したりすることができる。しかし、ひとたびその資源の将来価値が市場で明らかになると、後から入手しようとする他の企業は、その資源の将来価値をフルに反映した価格を支払わねばならなくなる。この価格は、多くの場合、最初の企業が競争優位獲得プロセスの初期段階でその資源に支払ったコストよりも大きい。すなわち、模倣に必要なとされるコストが、いったんその本来の価値が明らかになった時点で、その価値に等しいレベルにまで上昇するのである。

4.3 因果関係の不明性 (causal ambiguity)

企業の資源や能力が模倣困難となるケースの三つ目は、模倣しようとする企業にとって、模倣対象の企業が保有する資源や能力と、その企業の競争優位との関係がよく理解できない場合である。すなわち、その企業の競争優位との因果関係が不明なため、他企業は模倣しようにも

何を模倣してよいのか、曖昧でわからない場合である。これは、少なくとも次の二つの理由で生じる可能性がある。

まず第一は、競争優位を生じさせている資源や能力が、企業の内部者にとっても外部者にとっても、「目に見えない」存在だというケースである。トップ経営陣のチームワーク、組織文化、従業員間の人間関係、顧客やサプライヤーとの関係など、組織属性としての資源や能力は、企業の内部者にとってはあまりにも当然で、日々の業務に染み込んだ空気のようなものであるため、まさに「目に見えない」存在であろう。こうした「目に見えない」存在が競争優位を生み出している時、他社のマネジャーたちは、いったい何を模倣すればよいのか、非常に困難な判断に直面するだろう。

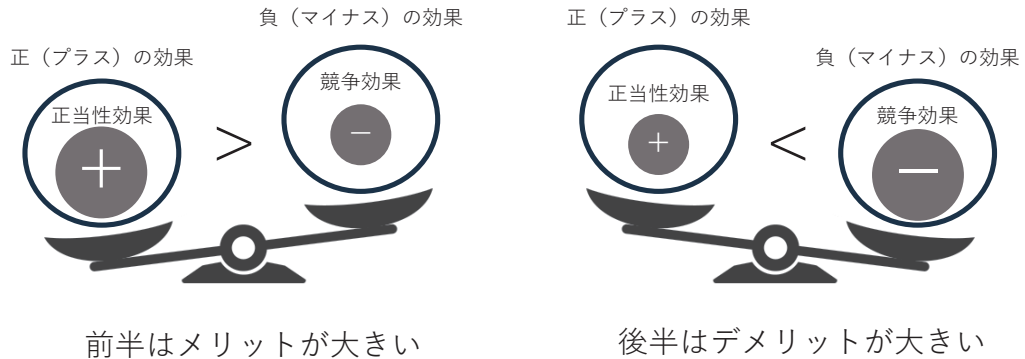
第二に、どの資源や能力が競争優位をもたらしたかについて複数の仮説を立てることはできるものの、実際には、特定の何かが単独で競争優位をもたらしたのか、あるいはいくつかを組み合わさって競争優位につながったのか、そのあたりを正確に評価できないケースである。企業の資源や能力が、社会的に複雑な現象のもとで生み出されるものであり、したがって企業がシステムチックに管理したりコントロールしたりすることができない場合には、因果関係の不明性はさらに高まる。これを、「社会的複雑性（social complexity）」の条件とも言う。競争優位が、このように社会的に複雑な現象に依拠している場合、他企業がこうした資源や能力を模倣しようとしても、厳しい制約を受けることになる。こうした現象が時の経過とともに自然発生的に醸成されていった場合と比較して、それを人為的にコントロールしようすると、そのコストは法外に高くなる可能性があるのである。

5. 模倣のメリットとしての正当性効果

前節で議論した条件によって模倣を阻むことができれば良いが、いったん他社に模倣されてしまうと、良い製品、良いサービスを生み出したとしても、顧客が奪われ、自社の利益は失われてしまう。

ある業界に参入すれば利益を得られるような状況があれば、そこに目をつけるのは当然である。何らかの参入障壁、たとえば極めて大規模な設備投資が必要であるとか、政府による規制によって参入が出来ない、といった事情がなければ、経済学的には最も効果的な資源配分が実現すると考えられるような「完全競争」状態になるまで、企業は参入を続ける。そして、顧客が求める製品・サービスが特定されれば模倣を行い、熾烈な企業間競争で、利益がなくなるまで競争が行われる。完全競争状態ではなくとも、似たような見た目、ネーミングのハンバーガーや牛丼の値引き合戦や、同じようなスペックの薄型テレビやデジタルカメラが極めて安い値段で家電量販店のチラシの目玉となっているのを、見たことがあるだろう。そのような商品も、業界が立ち上がった当初は、美味しくておしゃれな食べ物として、あるいは、今までにない高付加価値で最先端な製品として注目され、イノベーションを生み出した企業が、その価値に見合った価格で販売し、利益を得ていたはずである。

このように、他社の模倣による業界の拡大と激しい競争というのは、どちらかという避けたい、避けるべき「マイナスの経営現象」として議論されることが多い。しかしながら、「模倣されること」には、企業経営にとってプラスの側面もある。それは、ある業界が立ち上がるときの、いわゆる知名度や信用力を増すといった効果、すなわち「正当性効果」である。



出所) 高井 (2018)

図1 模倣から受ける影響の二面性とトータルの効果

今まで聞いたこともない企業やサービスを初めて利用するとき、「これ買って大丈夫かな」「このサービス利用して安全かな」と、不安になることがあるだろう。特に、ビジネスの現場にあっては、「この企業と取引して大丈夫か」「この企業に融資して返済されるのか」という判断はさらに慎重に行われる。ここで、多くの企業が参入し、その製品やサービスが顧客から知名度があり評価されているのであれば、信用力も増すだろう。

この、模倣のプラスとマイナスという二つの側面は、組織生態学の「密度依存理論」(Density dependence theory) の考え方によって説明される (e.g., Carroll & Hannan, 1989)。一つは、競争効果と呼ばれる、競争が増えることによって競争が増し、資源獲得や生き残りが難しくなるというマイナスの効果である。もう一つは、「正当性効果」という、競争が増えることによって戦略グループが正当性を獲得し、社会的認知度や信用が増していくことを通じて、資源獲得や生き残りが容易になるというプラスの効果である。

競争による淘汰のプロセスが進むなかで、やがて特定の戦略グループとそれを構成する企業が、顧客の支持を集めながら成長していく。また、それとともに、その戦略グループには、他企業の模倣によって参入が増加していく。

このように他企業の模倣によって多数の企業が参入した戦略グループでは、競争の激化によって先行企業の取り分が他の競争企業に奪われてしまう割合が増えていく。しかし他方で、企業数の増加によって当該戦略グループの社会的認知・信用が高まり、戦略グループ全体としての成長はむしろ加速していく。

この二つの効果の大小関係は市場のライフサイクルを通じて変化するが、先行企業が他企業の模倣から受ける影響は、市場の確立前後を境にして、前半は競争効果<正当性効果、後半は競争効果>正当性効果と、大きく二つの局面に分けることができると考えられる (高井, 2018) (図1)。

プラスとマイナスの2つの模倣の効果のうち、プラス面の効果については、あまり言及されないことないが、実は、黎明期の新市場ではとても重要な役割を持っている。なぜなら、ある戦略グループが、立ち上がった初期段階から順調に成長できることは稀だからである。だいたい、

戦略グループが立ち上がった際には、社会的認知度も信用も低く、そのため資金や人材など必要な資源を十分得るために苦勞する。しかし、模倣によって企業数が増えてくると、この戦略グループは社会的認知度も信用も高くなっていく。たとえば、模倣によって参入する企業数が増えて、いくつかの商品やサービスから購買するものを比較・検討・選択できるようになると、顧客は納得して購入の意思決定を行うことができるようになる（Moore, 1991）。

また、ニッチ市場や戦略グループ内での競争が激しさを増せば、各社は商品やサービスの魅力や知名度を高めるためにより一層努力を重ねるので、露出が増える効果と合わせて、他のニッチ市場や、あるいは既存の市場からの需要シフトが増える可能性も高い（浅羽, 2002）。さらには、そうした結果として、当該戦略グループや彼らが属するニッチ市場に新たなラベルが付与され、各種メディアで言及される頻度が増えることも多い（Navis & Glynn, 2010）。このようにして、次第に企業数が増えていくにつれて、当該戦略グループは社会的な認知度や信用が高まり、たとえば顧客の支持や、金融機関からの資金調達、労働市場からの優秀な人材の確保など、さまざまなステークホルダーからの諸資源の獲得が容易になり、ひいては成長が加速する可能性が高くなるのである。

6. 模倣の正当性効果：オンライン証券業界の例

それでは、実際に模倣の正当性効果というのは、どのようなものなのだろうか。ここでは、オンライン証券業界が立ち上がった際に行われた競争をもとに見てみよう²。

6.1 日本のオンライン証券の3つの戦略グループ

立ち上がった当初の日本のオンライン証券業界では、主として3つの戦略グループが形成された。

一つ目が、松井証券が主導して形成された戦略グループである。松井証券は1918年創業の老舗地場証券であったが、1996年にコールセンターのみの証券会社へと転換し、1998年にオンライン専門証券に転換した。そのため、オンライン専門証券へ転換する以前から、株式投資の経験が豊富なセミプロ投資家が主要顧客であると捕らえ、信用取引や定額手数料制といった上級者向けの高度な金融取引のメニューを導入する戦略に打って出た。

二つ目は、松井証券以外のオンライン専門証券5社によって形成された戦略グループである。彼らはいずれも証券業界の規制緩和の動きを受けて設立された新規企業であったが、米国の事例などを参考に、「これまで株式投資の経験に乏しい新しい顧客層が爆発的に増え、それがメインの顧客になる」と考え、投資初心者を含めた幅広い顧客層を対象に、株式取引だけでなく、さまざまな金融商品を提供する戦略を展開した。

最後の三つ目は、オンライン証券部門を別会社化せずに参入した、大手・準大手・中堅を含めた大半の既存証券会社によって形成された戦略グループである。しかしこの戦略グループは、消滅こそしなかったものの、早々に競争から脱落していった。

以下では、オンライン証券業界の競争の中核を担った第一と第二のグループを採り上げて、それら企業間の「競争と模倣」について見ていくこととする。

² 本節は、高井（2018）の分析をもとに記述している。

6.2 戦略の模倣

既に述べたとおり、第一のグループを主導した松井証券は、株式投資の経験者である中高年の富裕層をターゲットとした戦略をとり、好調な業績で競争をスタートすることができた。一方の松井証券以外のオンライン専門証券5社を中心とする第二グループは、採算ラインを割る価格水準に設定された手数料で「若年層などの新しい顧客」を引きつける戦略に出た。また、そうした新たな顧客層を他社より先に大量に獲得し、いち早く顧客基盤を築くことが重要だと考え、激しい口座数獲得競争を繰り広げ、手数料を急速に引下げていった。しかし実際には、投資初心者の流入量は予想を遙かに下回ったため、その僅かな新規顧客を他社よりも先に囲い込むべく、泥沼の価格競争が繰り広げられ、どの企業も体力を消耗していったのだ。

価格競争が始まってから2年以上が経過した2001年後半になって、第二グループの各社は松井の戦略、すなわち「定額手数料」「信用取引」といった「アクティブユーザー」を対象としたサービスを模倣しはじめ、模倣を行った企業から順に急速に業績を改善することが出来た。つまりこの戦略グループは、メンバーの企業が、松井が主導し開拓した第一の戦略グループに順次移行していくことによって、最終的には消滅したのである。

6.3 模倣のプラスとマイナスの天秤：株券の移管データの分析

このように模倣されたことによって、松井証券の顧客は、第二グループだった企業に徐々に奪われていくことになった。というのも、模倣した企業は、松井証券よりも少し「定額手数料」を安く、「信用取引」の条件も良くしていたからだ。

では、松井証券は模倣されて業績は悪化したのだろうか。ここでは、オンライン専門証券各社が次第に松井証券の戦略を模倣していくにつれて何が起こったのかを、限られたデータではあるものの、「株券の移管による入庫・出庫の移動金額」のデータを用いて見てみよう。

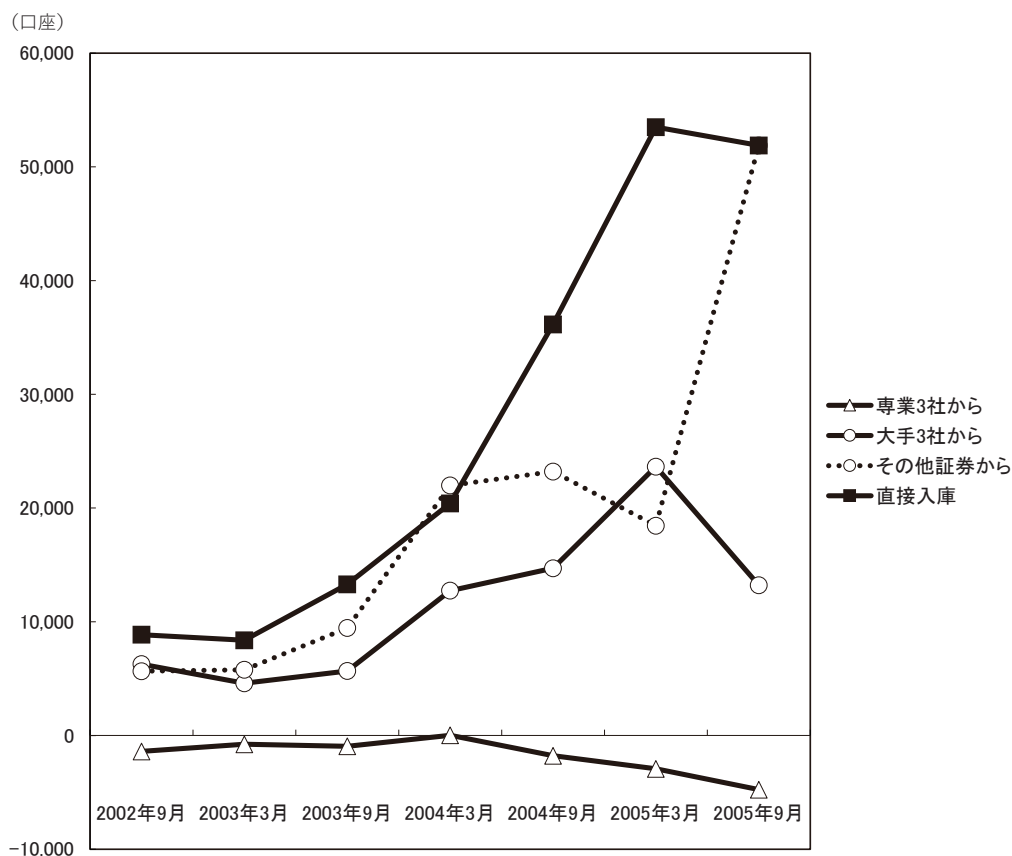
「株券の移管」とは、すでに他社の口座で取引を行っている株券を他社へ移すことを意味しており、このうち株券の「入庫」とは株券が移管されて他社から自社に入ってくることを、「出庫」とは逆に株券が移管されて自社から他社に出て行くことをいう。このデータで模倣・追従による競合企業数の増加がもたらすプラスの効果とマイナスの効果を計測してみよう。

まず、松井証券を中心として他社との間でどこにどれだけ株券が移動したかの推移を示した図2を見ると、2002年から専門証券3社(DLJ、カブドットコム、マネックス)に対しては一貫してマイナス(流出)となり、その幅が徐々に拡大する傾向にあることが見てとれる。これは、全体として、顧客が松井証券からそれらの企業へと株券を移しているということ、すなわち競争効果による顧客の流出がこれだけの規模で生じていたことを意味する。

しかし、松井証券には、専門証券3社への流出分を完全に打ち消して余りあるほどの株券が、他の証券会社(大手三社+他の証券)から流入していることが見てとれる。つまり、松井証券にとっても、松井証券を模倣した他の有力オンライン専門証券各社にとっても、正当性効果は、競争効果を遙かに上回る規模で生じたのである。

6.4 模倣による業界の認知と拡大としての正当性効果

それでは、松井証券の戦略に他のオンライン専門証券5社が追従することで、本当に正当性、すなわち「社会的認知度や信用」が高まったのだろうか。高井(2018)の分析によると、ちょうどこの時期日本のオンライン専門証券6社を指す、「ネット証券大手」という用語が使われる



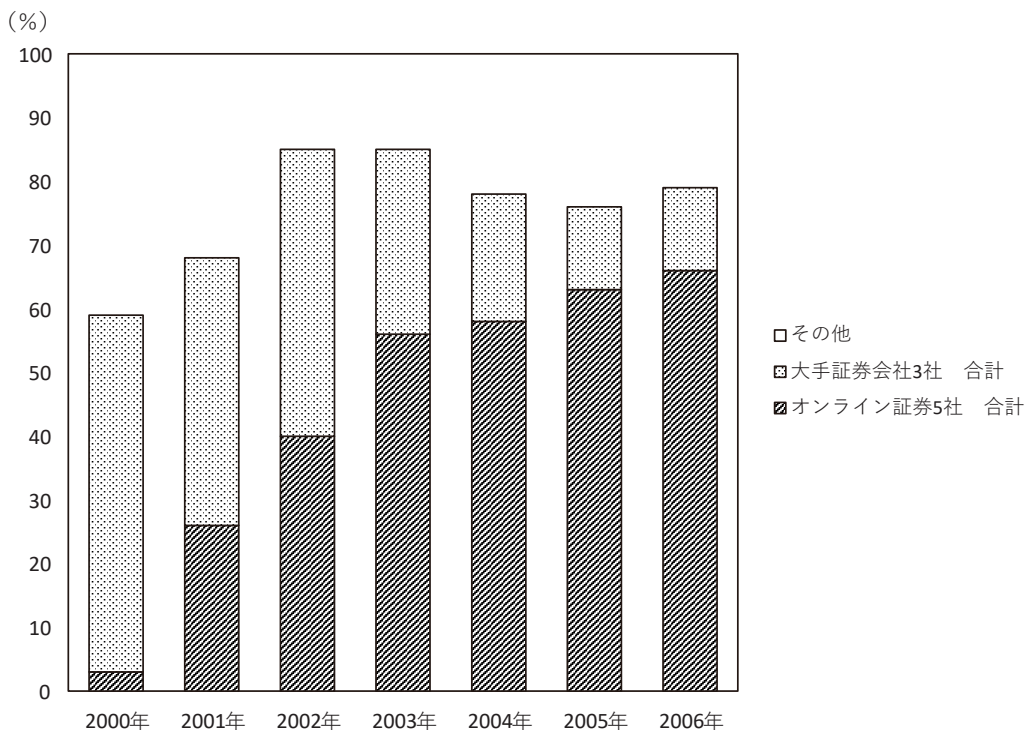
注) 専業3社とは、DLJディレクトSFG証券、マネックス証券、カブドットコム証券を指す

図2 松井証券への株券の移管

頻度が急上昇し、彼らの戦略や業績が、証券業界だけでなく金融業界全体にとって大きな意味をもつことが示されている。

つまり、松井証券がとった、「アクティブユーザーたちに対して上級者向けの高度な金融取引のメニューを提供する戦略」を模倣する企業が増え、社会的な認知度や信用度が増すにつれて、そうした戦略グループに属する企業や、彼らが提供する商品やサービスを取り上げる必要性が増した。こうした事情を背景に、彼らに対して新たに「ネット証券大手」という新たなラベルが付き、その登場頻度が増し、その一方、今までオンラインで証券絡みの商品・サービスを提供する企業、なかでもアメリカの証券会社を指すことが多かった「オンライン証券」という用語の登場頻度は減少していったのではないかと考えられる。

ここで、図3の個人取引におけるシェアを見ると、2002年4月には、松井証券、および当時松井証券に追随していたイー・トレード、DLJを合わせたシェアがちょうど三大証券のシェアと同じくらいに並び、市場において「一大企業群」として影響力をもつようになっていたこと



出所) 松井証券IR資料, イー・トレード証券IR資料, ストックリサーチ社資料より, 筆者作成.

図3 個人株式委託売買代金のシェアの推移

もわかる。そしてこの頃から、松井証券を含めたオンライン専門証券6社の成長スピードがさらに加速していることもわかる。

以上から、因果関係の方向性は不明であるものの、2002年上期頃を境に、松井証券および同社を模倣・追随したオンライン専門証券によって構成される戦略グループへの「社会的認知や信用」が著しく向上し、成長にさらに加速がかかり始めたと考えられるのである。

7. インターネットビジネス業界の立ち上げにおける1つの視点としての「模倣」

近年も、アパレルのインターネット通販や、動画の配信事業、フリーマーケットのアプリ、スマートフォンのゲームなど多くのインターネットビジネスで、激しい企業間競争が繰り返されている。

そもそも、インターネットビジネスは、競合企業の商品やサービス体系を容易に見ることができ、実店舗や工場設備など初期投資が大きい固定資産などを使わないことが多く、比較的参入や模倣が容易であることが多い。したがって、インターネットビジネスを行うにあたっては、いかにすれば、模倣を阻むことができるか、模倣を阻むことができないならば、いかにすれば、模倣によるデメリットを最小化し、競争優位に立つことが出来るのかという、「模倣のマイナスの効果」に通常のビジネス以上に敏感になると考えられる。

前節で挙げた、日本のオンライン証券業界も通常のインターネットビジネスと同様に、商品やサービス、ならびにその成果であるパフォーマンスがリアルタイムに公表されるなど、模倣が容易な環境にあった。しかし、そのリーダー企業であった松井証券の松井社長は、自社の経験に基づいた戦略やその有効性についてマスコミや著書などで積極的にアピールするなど、ある意味、「より模倣を促す」行動をとっていたのだ。

前項のオンライン証券の事例によって、「模倣による戦略の同質化が、競争の激化で自らのパイが減るマイナスの効果だけではなく、戦略グループが正当性を獲得してパイの総量が増大するというプラスの効果の大きさをも考慮すべきである」ということが示されたが、松井証券の松井社長は、自社が命運をかけた「オンライン証券」という事業を継続するにあたって、他社に顧客を取られてしまうマイナスの効果よりも、監督官庁に対して規制緩和を求めるためにオンライン専業証券会社で協議会を作るなども含めて、模倣によって「業界として立ち上がる」というプラスの効果の効果を極めて強く意識していた。

今まで聞いたこともないインターネットビジネスでは、「これ買って大丈夫かな」「このサービス利用して安全かな」と、不安になる。また、「この企業と取引して大丈夫か」「この企業に融資して返済されるのか」という判断はさらに慎重に行われる。バーチャルの世界で行われるビジネスであるが故に、多くの企業が参入して信用力も増すということがより重要で、インパクトを持つことに注目していたのである。

市場の立ち上がりにおいては、どの企業が手がけたものであれ製品やサービスが顧客に支持され、市場自体がスムーズに立ち上がることが最も重要である。市場の立ち上がりが遅いと、その限られたパイの中でいくらシェアが高くても、しょせんは「極小ニッチの一企業」に留まってしまうことになってしまったり、海外市場で成功した外資企業などに入り込む隙を与えてしまうことにもなりかねない。仮に他社との競合が激しくなり、差別化が難しくなるとしても、顧客に評価される製品やサービスに良い意味で集中することによって、市場の成長が促され、最終的には自らの取り分が増えていく可能性が十分高くなることもあるのだ。

様々な技術やサービスが拡散したり、認知や信用が十分ではないということも一因となって、業界の立ち上がりが進まないインターネットビジネスもある。インターネットビジネスにおいてイノベーションを起こし、新しい市場で戦う経営者は、「模倣を促すことによって業界を立ち上げる」方が良いという選択肢も、常に頭の片隅に置くべきであろう。

参 考 文 献

- 青島矢一・加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済新報社。
浅羽茂（2001）「競争戦略論の展開」新宅純二郎、浅羽茂 編『競争戦略のダイナミズム』（pp. 1-25）日本経済新聞社。
浅羽茂（2002）『日本企業の競争原理—同質的行動の実証分析—』東洋経済新報社。
Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York: Addison-Wesley Publishing Company. 邦訳、ジェイ・B・バーニー（2003）『企業戦略論：競争優位の構築と持続（上）（中）（下）』岡田正大訳、ダイヤモンド社。
Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 54(4), 524-541.
Christensen, C. M., Gregersen, H. & Dyer, J. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Mass. Harvard University Press. 邦訳、クレイトン・M・クリステンセン、ジェフリー・ダイアー、ハル・グレガーセン（2012）『イノベーションのDNA—破壊的イノベータの5つ

- のスキル』櫻井裕子訳. 翔泳社.
- Kotler, P. (2000) *Marketing management (10th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall. 邦訳, フィリップ・コトラー (2001) 『コトラーのマーケティング・マネジメント: ミレニアム版』恩蔵直人監修, 月谷真紀訳. ビアソン・エデュケーション.
- 楠木建 (1999) 「組織能力と持続的な競争優位」一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』第10章, 税務経理協会.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellspring of knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 邦訳, D. レオナルド (2001) 『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』阿部孝太郎, 田畑暁生訳. ダイアモンド社.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Moore, A. (1991). *Crossing the chasm: Marketing & selling technology products to main stream customers*. New York: Harper Business.
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, & entrepreneurship in Satellite Radio, 1990-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55, 439-471.
- 沼上幹 (2008) 『わかりやすいマーケティング戦略 [新版]』有斐閣.
- 高井文子 (2018) 『インターネットビジネスの競争戦略—オンライン証券の独自性の構築メカニズムと模倣の二面性—』有斐閣.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2006) 『マーケティング戦略 [第3版]』有斐閣.
- Williams J. R. (1994). Strategy and the search for rents: The evolution of diversity among firms. In R. P. Rumelt, D. E. Schendel & D. J. Teece (Eds.), *Fundamental issues in strategy* (pp. 229-246). Boston, MA: Harvard Business School Press.

〔たかい あやこ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授〕
〔2021年1月14日受理〕