

## 7. オープンシステム時代の競争優位戦略

### (1) ソフトウェアによる真似られない製品戦略

我が国には有史以来、外国のモノをいち早く取り入れ、それを真似た優れたモノによって武力・権力を維持しようという考えが引き継がれて来た。これが後発者にとって、最も手っとり早いキャッチアップの方法であり、最も安易な権力維持の方策であったからである。コンピュータ産業の国産メーカーも、海外の有力企業と提携して技術導入を図って来た。NECがハネウエル、日立がRCA、東芝がGE、沖電気がユニバックと技術提携した。唯一、提携相手が見つからず純国産で通したのが富士通であった。その後の富士通の道は平坦ではなかったが、その時の努力による技術の蓄積が今日に結実している。

しかし、現在でも、そのモノマネ意識は抜けていない。企業も効率よく自社の競争力をつけるために、やはりモノマネによって他社の技術・市場・経営管理の方法を、すぐ導入しようとする。導入によって導入したモノより「ちょっと安いモノ」を作り上げて来た。これと同様の行動で、我が国を追いかけて来たのがNIES、ASEANの後発企業である。コスト競争力で勝負出来なくなった我が国で競争優位を保つには、この「真似られない強み」が特に重要である。これを持つことが企業の個性化の中心的課題である。

競争者に真似られない特性は、物的なモノより人的なものの方が強い。いわゆる、ハードウェアよりソフトウェアの方が強い。人間が絡み合ったソフトウェアは真似られない。例えば、任天堂の「ファミコン」がある。真似られないノウハウの入った強みを多品種・少量生産に生かして、現在の個性化・多様化時代を生き抜き、NIESからの追い上げをかわそうとする企業が増えて来た。コンピュータ産業がメインフレームからオープンシステムに移行する時代では、Windowsなどに標準化されたパソコン中心のハードウェアになると製造基地はNIESに集中しつつある。IBMを始めとする欧米や我が国のコンピュータメーカーはハードウェア中心のビジネスからソフトウェア中心のビジネスへと戦略転換を始めた。

### (2) トータルソリューションによる差別化製品戦略

競争優位のポジションを得るために、コストリーダーシップ・差別化・集中の三つの基本戦略をあげるが、これらの底にあるものは他社との差別化であり、更に、もっと突っ込んで考えれば他社に真似られない特性である。集中によって他社に真似られない市場を作る。コスト削減によって他社に出来ないような低価格で販売する。差別化した機能によって他社に真似られない製品を作るのである。ただ、この真似られない強みは、単独ではな

く、絡み合わせたり、それに人的要素を組み込ませたりして強化することが重要である。これが他社に真似られない強みであり、個性化である。

コンピュータ業界が一斉にオープンシステム化の戦略をとったことにより各企業の差別化戦略というものが問題となってきた。これまでのコンピュータメーカーは独自のオペレーティングシステム・アーキテクチャを中心に製品開発を進め、販売してきた。ここへ来て、IBM・富士通・NEC・ユニシス・DECなどのメインフレームを中心とした大手コンピュータメーカーは、相次いでオープン化を推進しつつある。これらのメインフレームは、オープンシステムを前提としてトータルソリューションビジネスというものを打ち出している。これは競争相手の製品でもユーザーが希望すればシステムの中に組み込んでいくことで、自社製品だけでシステム構築が出来た時代の終焉を意味する。

富士通では、今回の不況を契機に、ユーザーはオープンシステムの世界に真剣な眼差しを向け始めた。本格的なオープンシステムの時代がやって来るとすれば、これまで富士通が築き上げてきたプロプライエタリ（独自仕様）世界のビジネスが先細りになることは必須である。この環境変化に富士通が目指す解は「オープン時代のソリューションプロバイダ」への脱皮である。自社製品にこだわらず、必要があれば他社製品も活用して、ユーザーの求める情報システムを提供する。そこで強みとなるのは、多くのユーザー先で蓄積してきたシステムエンジニアの業務知識とシステム構築ノウハウである。ソフトウェアサービスビジネスをハードウェアビジネスから一本立ちさせるなど、富士通は将来を見据えて着実に布石を打ち始めた。そのひとつが1994年3月23日、オープンシステム企画立案サービス「SCOP/OPENframework」の提供である。自社製のハードウェアとソフトウェアにこだわらないことを全面に打ち出している。メーカー独自製品の場合、メーカー自身が最適な製品の組み合わせを提案するのに対し、オープンシステムになるとユーザーが選択の主導権を握る。しかし、富士通は「ユーザーは自社のシステム要件に最適な組み合わせが何かという意思決定を出来ずに困っている」と認識しており、そこに目を付けたのが、今回のサービスである。

### (3) ユーザーニーズの変化に対応した製品戦略

強みは固定しているものではない。絶えず競争者・技術革新・政治・経済・国際関係の変化・ユーザーニーズの変化によって変わって来る。その中で最も重要なのはユーザーニーズの変化である。製品がユーザーに売れなければ、全ての強みは意味をなくしてしまうからである。絶えず自社のユーザーニーズの視点からチェックして行く必要がある。職能

別組織を持つ企業では、営業部門の発言が強く、それに合わせて製造・研究部門が続けば比較的問題は少ない。ユーザーニーズが重視されているからである。ところが現在の企業は事業部制組織が多い。このような場合、事業部間の調整が非常に難しい。ユーザーニーズ、営業重視という考えで調整出来ないからである。ある特定の事業部の主張が競争ポジション・産業魅力度からみて望ましいならば優先させる。全社戦略と事業部の主張とが相衝突するときに、事業部の主張が長期的にみて明らかに有効ならば全社の経営目標を修正する。その主張が、その事業部の効率性から来るものであれば、その主張は通さないといい全社的なポートフォリオチャートで客観的にチェックする必要がある。

これまでの情報システム開発は、ユーザー企業のなかの情報システム部門を中心に、どちらかと言えば密室的に行われてきた。特に、そうした閉鎖性が意識的に作られた訳ではないが、周囲がコンピュータに対するアレルギーがあり、煙たい存在として遠ざけてきたことにも原因がある。しかし、今後、コンピュータに関する知識をもった経営者が多くなり、コンピュータの経営戦略的な利用から情報システム部門の位置付けが変わって来るにつれて、情報システム開発の方法や利用についても、もっと開かれた世界に変身して行くものと予想される。

情報システム開発については、我が国の情報サービス産業が遅れているのではなく、市場が未発達なのである。市場をつくるのは、言うまでもなくユーザーである。我が国のユーザーは依然としてソフトウェアに対する認識が低く、それが市場の成長を阻害する要因になっている。欧米のユーザーはソフトウェアの利用に関してリスクとリターンをきちんと、取ろうという姿勢がある。リスクを負う代わりにソフトウェアに対する要求も厳しい。新しい良いソフトウェアを積極的に導入すれば自分の評価がプラスになるからである。ところが、我が国のユーザーは何処かで使われた実績がないと相手にしない。

ユーザーが製品を育てた例の代表にCADシステムがある。富士通の2次元CADシステム「ICAD/MX」は海外で販売を始めた1993年末からの半年ほどで、既に、欧米の大手製造業3社に120本を出荷した。リコーの3次元リソッドモデラー「DESIGNBASE」も海外で広く受け入れられている製品である。1991年から海外への販売を始め、アメリカのエイドラやキャダムシステムなどの有力CADベンダー10社以上とライセンス契約を結んでいる。我が国の製造業が徹底的に使い込んだことがCAD製品の水準を引き上げたことは確かである。金融・証券などの大規模オンラインシステムのユーザーが育てた製品の例に日本ユニシスが開発した運用管理システム「IOF」がある。現在では海外で約600本が稼働

している。運用管理の技術は我が国のメインフレームユーザーが最も進んでいたからである。今後メインフレームがデータベースサーバーの役割を担っていくにつれ、分散する複数のプラットフォームを統合して管理する必要性は更に高まる。我が国の技術が貢献できる有望分野の一つである。

#### (4) 自社の強みを生かした製品戦略

競争優位の経営戦略を経営者が策定する場合、今までの自らの強みをなるべく活用しようとする。いわゆる従来の技術・設備などの強みを活用しようとする生産関連多角化、従来の販売促進力・販売チャネルを活用しようとする販売関連多角化などはその例である。

我が国の経営者は、技術的要因を重視する企業が多くなってきた。これは我が国の経営者が企業優位の事業地位を取り続けるには短期的な財務的・経営的なものより競争優位の根元となる科学技術力に注目するようになってきたからである。事実、環境変化要因として技術的要因を重視する企業は明らかに業績がよくなっている。メーカーの多くは製品領域をそのままにして、その技術力の更なる強化によって環境変化に対応しようとする。NECでは非価格競争力をもった製品をできるだけ省力化した工場でつくること、3次産業で武装された2次産業、即ち、2.5次産業のエレクトロニクスカンパニーになることである。即ち、コンピュータ技術の強みの更なる強化・拡大による環境適応を主張する。

我が国が世界に誇る最大の技術が2バイト化のノウハウである。これは欧米で開発されたコンピュータ技術を国内で利用出来るようにするために散々苦勞してきた漢字化の問題である。ところがアジア市場には、その経験は強みとして生かされる。アジア市場は我が国のすぐ隣にあり、アメリカ市場よりも広大になる可能性を秘めている。既に、日本DECや日本ユニシスは2バイト化のノウハウを世界に発進している。今後は国内で開発した製品がアジアで使われて世界に広がることも十分に考えられる。アジア市場で利用できるソフトウェアも登場し始めた。その一つにNECが1993年から中国市場で営業展開を始めた地理情報システム「Mapview II」がある。1993年夏に現地の科理工技術企業集団とVAR契約を締結、同年12月に初年度の販売分として65本を出荷した。2年目は120本、3年目は170本を販売する計画である。

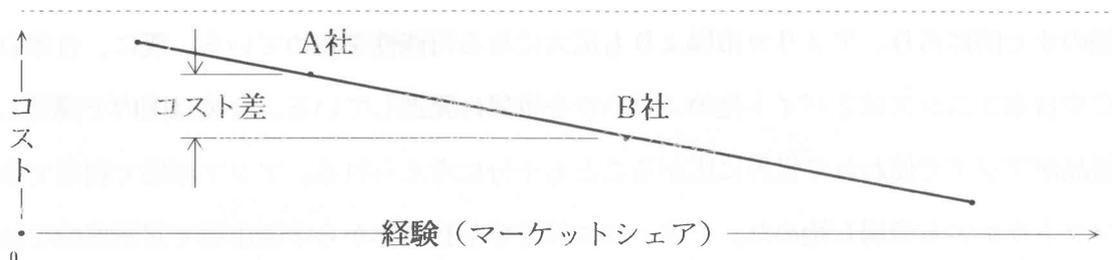
販売面では、松下電産の家電の販売チャネルの強さは有名である。今、松下電産はそのチャネルを活用して一時撤退したコンピュータに復活をかけている。時代も製品の中心がメインフレームからコモディティ化したパソコンが中心になって松下電産に追い風が吹い

ている。富士通は、18,000人のシステムエンジニア（SE）集団を販売戦力に活用しようとしている。そのために全国都道府県に設立したSE会社に富士通本体の営業部門や既存ディーラーと競合する営業権を与えた。システムエンジニアの力でソフトウェア中心の差別化戦略で拡販しようとするものである。

#### （5）経験効果を活かしたコスト競争による発想転換戦略

発想転換戦略の典型的な例としてソニーの戦略転換があげられる。ソニーは数年前から戦略を根本的に変えた。それまでは何か新しい技術の部品ができると、それをキーコンポーネントにして、それを中心にいろいろな製品をつくり、その製品を売っていた。その部品技術については特許をとり、他社に真似られないように製品の中に内蔵していた。しかし、現在、競争大企業は殆ど同じ技術水準をもっているから製品が発売されれば、それを購入し、分解し、特許に触れないような同じような部品をつくってしまうようになった。そこで技術開発した部品を単体で、そのまま競争企業に積極的に売る。すると競争企業は自ら開発するより安くつくから、どんどん買う。ソニーはスケールメリットで原価が下がり、価格を下げられ、益々、競争企業は価格で真似られなくなる。このようにソニーの強みの中核を技術力からコスト競争力へ完全に転換した。スケールメリットは経験効果によってトータルコストが大きく左右されるからである。とすれば、取るべき戦略は競争企業より早く経験を累積する戦略を採用すべきであるということである。このような戦略は究極的には競争企業に対し最大のマーケットシェアを獲得することを至上命令となる。

#### □マーケットシェアを拡大することの優位性

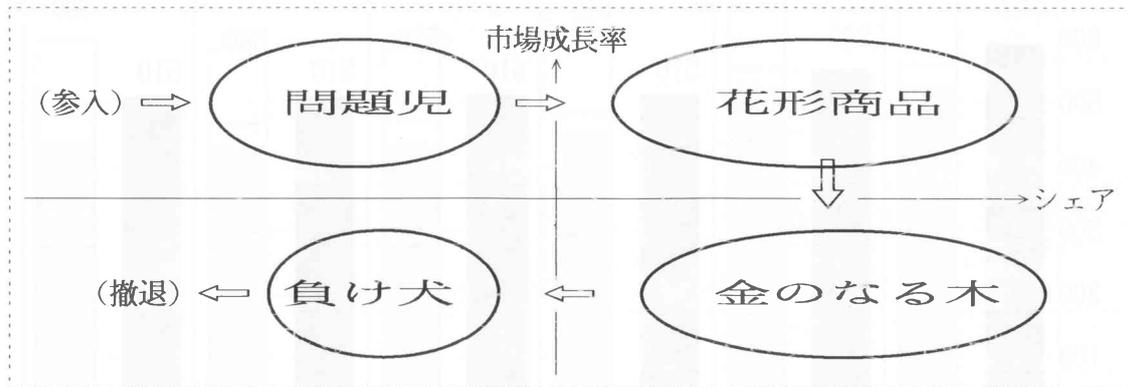


この傾向は、企業間の技術力が均衡している現在の一般的な戦略となりつつある。コンピュータメーカーでは、特に、ハードウェアのキーコンポーネントが半導体であり、その半導体のコスト競争力がスケールメリットに左右されることから先発競争企業の半導体部品を使用する企業さえ現れてきている。そして今後の製品開発は半導体部品の標準化による共同開発でハードウェアをつくることとなり、企業間競争における製品の差別化のポイントとしてのソフトウェア技術の重要性はいよいよ増すばかりである。

## (6) ポートフォリオによる製品戦略

マーケットシェアを拡大することは膨大な資金を必要とする。与えられた資金の範囲で如何にして最適な資源配分をするかということは企業戦略の根本である。このための戦略計画の基本的な手法としてポートフォリオ（PPM）がある。

### □ PPM手法による製品戦略



高成長率・高シェアの「花形商品」はシェアが高いため、利益率が高く、資金流入を多くもたらすが、成長のための先行投資も必要とするので、短期的には必ずしも資金創出源とはならない。長期的な成長率の鈍化につれて「花形商品」は「金のなる木」となり、次の「花形商品」を育成する資金源となる可能性を秘めている。

低成長率・高シェアの「金のなる木」はシェアの維持に必要な再投資を上回る多くの資金流入をもたらす、資金を支出する他の戦略事業単位（SBU）の重要な資金源となる。

高成長率・低シェアの「問題児」は資金流入より多くの投資を必要とする部門で、企業は、これを積極的な投資によって「花形商品」に育成するか、それとも放置して「負け犬」のままでポートフォリオから削除するか、どちらかの戦略をとる。それは企業が、どれだけ投資をすればシェアが拡大でき、競争優位を改善できるかによっている。

低成長率・低シェアの「負け犬」は、収益性は長期的に低水準に置かれるが、市場成長率は低いため資金流出は少ない。従って好況期にトップ企業が高価格政策を採るような場合には資金源となり得ても、不況期には資金源足り得ない。

SBUはライフサイクルをもち、マトリックス上を経時的に移動する。多くは「問題児」で出発し、功成り遂げれば「花形商品」となり、成長率の鈍化につれて「金のなる木」となり、最後には「負け犬」となる。従って企業戦略の要諦は「金のなる木」から十分な資金を得て、「問題児」を「花形商品」に育てることである。