

# 外資系IT企業の生き残り作戦

(株) テラメディア 宍戸 周夫 shishido@dance.plala.or.jp

## Column 現代・コンピュータ市場

銀行、損保などの金融をはじめ、通信、自動車、さらには食品、小売りなども含め、あらゆる業界において外資系企業の攻勢が目立ってきた。コンピュータのハード、ソフトなどIT業界においては、国産ベンダは永年外資系企業と攻防を繰り返してきた長い歴史を持つ。特に最近では、グローバル・ネットワークであるインターネットの普及などによって、外資の勢いがさらに目立つようになってきた。しかしこうした中で、日本企業としての経営を守るユニークな取組みも行われている。

### ■日本を売り込む

最近、日本IBM中興の祖といわれる椎名武雄氏(同社最高顧問)が「外資と生きる」という本を出版された。ここには、100%外資系企業の中で生きた、氏の壮絶な戦いが記されている。

この本にも出てくるが、氏の有名な言葉に「Sell IBM in Japan, Sell Japan in IBM」というのがある。日本IBMの経営者として、日本市場においてIBM製品を売りさばくことはもちろんだが、その一方で、全IBMの中で日本法人を売る、つまり日本式経営を認めさせることも同じように重要だというものだ。

名言である。外資系企業の日本法人は、それだけ日本の経営基盤とその体制というものをアピールしていかなければ、生き延びて行けない。

椎名氏はこの言葉どおり、18年間の長きにわたり日本IBMの社長の座にあって、見事に日本式経営というものを本社に認めさせた。それによってIBMは日本の企業としてその地位を確立。その後は、社長を初めとする経営陣も、すべて日本法人の手によって決められてきて

いる。

しかし、これは特殊な例といわざるを得ない。今、多くの日本の外資系企業は、本社の思惑で右往左往しているのが現状だ。売上げが伸び悩めば、すぐにリストラ(事業の再編)が行われる。

ゲートウェイの例のように、本社によるアジア市場からの突然の撤退命令で、翌日には日本法人のオフィス自体が閉鎖されるという事態も現実のものとなってきた。製品開発計画の変更、見直しは日常茶飯事。せっかく営業マンが商談を勝ち取っても、日本は後回しにされて製品そのものが入ってこないというケースもよくある。

業務命令そのものも日本法人の経営者の頭を越えて、直接本社の各部門から日本のスタッフに降りてくることが多い。スタッフの人事権も本社が握っていて、「これは使える」と認められると、日本法人の事情など構いなしに、本社に“召し上げられる”ということもある。

これでは日本法人はたまったものではない。企業だから業績がすべてを左右するといってしまうと通

りかもしれないが、あまりにも本社の意向優先で、日本の立場など一顧だにされていない気がする。

日本IBM中興の祖、椎名氏はこうした本社の強権力と戦ってきたのである。しかし、グローバリゼーションの進展とともに、「Sell Japan in ○○」のような強い意志を持った経営者は少なくなったことも確かだ。

### ■子会社になったのか、それとも

こうした中で、さきごろちょっと変わった出来事が外資系日本法人であった。日本SGIのケースだ。

SGI(旧シリコングラフィックス)といえば、プロ好みのグラフィックス・コンピュータやHPTC分野をターゲットにしたスーパーコンピュータで多くの信奉者を抱えるコンピュータ・ベンダ。この会社がNECおよびNECソフトの資本参加を得て、日本企業となった。日本企業に外資が入り、突然外人の経営者がやってくるというのはよく聞く話だが、それとはまったく逆の展開だ。

このいきさつを新聞は、「日本

SGI, NECの子会社に」と書いた。その通りかもしれない。10月26日、米SGIが発表したところによると、NECサイドは115億円の資金をもって、NECが米SGI株の40%、NECソフトが米SGI株の20%を取得した。NECと米SGIは40%ずつで並ぶが、NECグループということでは、NECとNECソフトは合計60%の株式を握り、米SGIを上回る。つまり、日本SGIはNECグループの子会社ということになる。

このような、「日本SGIがNECの子会社になる」といういわばネガティブな見方の背景には、SGIの長引く業績低迷があった。

米SGIは1982年にシリコンバレーで創業以来、コンピュータ・グラフィックス分野で急成長を遂げてきた。1990年代に入っても、今日のブロードバンド時代を見越して、ビデオ・オン・デマンドで先進的な実験を始めるなど、その勢いは増す一方だった。

しかし1996年、当時、スーパーコンピュータ市場に君臨していたクレイを買収したあたりから様子がおかしくなってくる。クレイが開発途中だったスーパーコンピュータのチップの設計が不完全だったため、これを買収したSGIはその後始末に追われ、業績がストップ。その後遺症から脱せない日々が続いていた。

そこで、NECが日本法人である日本SGIを子会社にする代わりに、米SGIに資金を投入したというのがマスコミの見方だ。

しかし、よくよく話を聞いてみると、単なる“子会社化”というのは真相とは異なる。この裏には外資系日本法人の新たな戦いという図式が見えてくる。

椎名氏が世界のIBMの中で日本を売り込んだように、日本SGIは業績低迷を続けるSGIの中で日本法人を守るため、今回のNECとの提携

を仕組んだのである。日本法人を守り、社員を守り、顧客を守り、そして日本SGIのパートナーを守るため、という大きな計画があった。資本の論理に負けて、NECの軍門に下ったという単純なものではないらしい。

## ■ Sell Japan in SGI

日本SGIは、本社である米SGIとは反対に順調な業績を繰り返していた。1998年10月に就任した和泉法夫社長のもとで次々と改革を実行、それまでのワークステーション・ビジネスからサーバ・ビジネスへのシフトを進め、日本法人はその後対前年度比2桁の成長を遂げている。世界のSGIの中でも、きわめて優良な法人となっていた。

その優秀な日本法人が考えたのは、米本社の業績に左右されない日本法人としての確固たる体制であった。業績低迷にあえぐ米SGIは、突然大転換を打ち出すかもしれない。大幅な事業縮小はいうに及ばず、ゲートウェイのように、突然日本法人が事業所を閉鎖せざるを得ない状況が訪れるかもしれない。

実は、こうした状況をにらんで日本SGIが考えたのがNECグループによる資本参加と、それによる日本SGI自身の“日本化”であった。資本も含めて日本法人としての地位を確立すれば、米本社に何があろうとも生き延びることができる。

これは、日本IBMの椎名氏の取組みとはまた別の、きわめて大胆な日本法人のアピールといわざるを得ない。そのシナリオを描いたのは、日本SGIの和泉社長だといわれている。氏が、旧知の仲であるNECソリューション社長(NEC専務)の金杉明信氏に働きかけ、NECサイドから多額の資金導入を取り付けた。これによって米SGIは経営基盤を安

定化させた。

その一方で新生・日本SGIはSiliconGraphicsというロゴやOriginなどの商標を入手している。つまり、米SGIにいかなる危機が訪れようとも、日本法人がSGIの名を継承することができるのである。

実は、NECが今回SGIの株式60%を取得するために支払った115億円(SGIの株式60%に相当)という額は、米SGIの時価総額を大きく上回っている。当時の株価と発行済み株式を掛け合わせれば、米SGIの価値は100億円程度に過ぎない。日本SGIはその約倍の200億円程度の値をつける企業に育っていたのである。だからこそ実現できた“日本化”ということができる。その意味で、今回の資本提携は外資系IT企業としての1つのサクセス・ストーリーということができる。

外資100%の企業が日本化を進めるというケースは、IT業界では初めての出来事である。日本SGIが今後、どのように進んでいくかはまだ見守るしかないが、椎名氏の掲げたスローガンのように、“Sell Japan in SGI”を果たしたことだけは事実であろう。

(平成13年11月21日受付)