

富士通はIBMの道をたどることができるか

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

Column 現代・コンピュータ市場

米国のネットバブル崩壊に端を発した景気後退の波は、米国の好況を支えたIT企業を直撃している。そしてそれが、そのまま日本のコンピュータ市場にやってきた。富士通、NEC、日立、ソニー、松下電器、東芝など、日本を代表するITカンパニーがいずれも大幅なリストラを発表、業績を下方修正している。こうした中、ひとりを吐いているのが米IBMだ。IT企業が軒並み売上げを下げ、株価の低迷を招いているのに対し、IBMだけは売上げ、利益とも対前年比増を果たし、株価も安定している。そこで、国内最大手のコンピュータ・ベンダ富士通も、再度IBMのビジネスモデルを追いかけ始めた。

■コンピュータ事業に立ち戻る

富士通はIBM互換機メーカーとしてその地位を確立し、成長してきた。その意味では、常にIBMの背中を見ながら、同じ道をたどってきた会社といえることができる。しかし、その富士通が2000年12月に、米アマダールの事業構造改善という形でIBM互換機路線を止めた。そして、UNIXサーバなどでオープンシステム・カンパニーとして独自の地位を築こうとした矢先に、今回の日米同時大不況がやってきた。

富士通は去る7月、2002年3月期通期の連結最終損益が2,200億円の赤字に転落するとの見通しを発表している。創業以来の最大の赤字幅だ。さらに、1万6,400人にも上る人員削減や生産開発拠点の統廃合を柱とする大胆なリストラ策も打ち出した。

実は、ここで富士通が打ち出したのは、同社のいわば構造改革である。小泉首相が「構造改革なくして景気回復なし」と繰り返すように、富士通・秋草直之社長も新たな成長戦略

をうち立てるためには、まず構造改革に取り組む必要があると考えた。構造改革には痛みが伴うが、企業として厳しい状況の中で生き残り、新たな成長路線を模索するためにはこれを断固推進するというのが秋草社長の決意だ。

富士通は、この厳しい景況感がしばらく続くともみている。しかし、その厳しさをもたらした最大の要因は、半導体市況の急激な冷え込みである。富士通の、さらにいえば、他の日立、NECなどのコンピュータ・ベンダ、さらに松下、東芝など総合家電メーカーの業績悪化の原因はすべて半導体不況にあるといえることができる。

コンピュータ・ベンダといっても、富士通も日立もNECも、その事業内容をみると半導体が大きな役割を担っている。各社とも、決算期の数字は、大きくはコンピュータ、通信、半導体という3分野に分けて発表している。コンピュータ・ベンダといえながら、企業体としては通信と半導体といった別の組織を持って

いるのだ。

そこで、富士通が起死回生の路線として打ち出そうとしているは、コンピュータ事業に立ち戻るということ。半導体に頼らず、基本路線であるコンピュータで事業を立て直そうと考えたわけだ。

■サービス・カンパニーとなったIBM

IBM追従路線を取りやめ、独自の道を歩もうとしていた富士通は、どのようにしてコンピュータ事業を再生させるのだろうか。富士通がその構造改革案「構造改革と新たな成長路線について」の中で示しているのは、ソフト・サービス事業へのシフトである。

いまさらいうまでもないことだが、富士通は、旧通産省主導の国策政策の中で、日立とともにIBM互換機メーカーとしてメインフレーム分野で実績を残してきたメーカーである。その後のオープンシステムの時代には、ベンチャー的な企業との競争を

余儀なくさせられたこともあったが、今でもメインフレーム時代に培った顧客との良好な関係がある。これをベースに、これまでのハードウェアからソフト、サービス分野に活路を見いだそうというのが同社の新戦略の柱だ。

しかし実は、IBMはすでにその先回りをしてきた。IBMは、1994年に崩壊寸前だった同社に一人乗り込んだ現会長のルイス・ガースナーがそのビジネスモデルを一気に変更、それまでのハードウェア・メーカーとしての殻をうち破り、サービス・カンパニーとして蘇生した。

ネットバブルの崩壊以降、ドットコム企業は壊滅状態に陥った。しかし、コンピュータの巨人・IBMは断然の強さをみせている。株価は依然として高値を維持。売上げも着実に増加させている。他社が軒並み業績を下方修正する中で、同社は2000年度も総収益では対前年比1.0%増の883億9,600万ドルを達成し、純利益では4.9%増加させた。IBMのガースナー会長兼CEOは、2000年度の決算報告の中で次のように語っている。

「我々のこの成長力は、戦略の正しさを証明するものだ。その戦略は3つの前提のもとにスタートした。すなわち、市場は次第に製品志向ではなくサービス、ソリューション志向へと切り替わっていくこと、現在の市場はパソコンではなく、強力で拡張性のあるサーバによって牽引されていること、そして成功するためにはオープンで、異種共存のプラットフォームが必要になる、ということである。これらの戦略の成果は実績を見れば一目瞭然だ」

IBMはガースナーの元で、着々とサービス・カンパニーへの変身に取り組んでいた。直近の2001年第2四半期の連結決算数字を見れば、全収益215億6,800万ドルのうち、ハードウェア部門からの収益は約40%の

86億5,200万ドルにすぎず、それを上回る87億4,200万ドルをグローバル・サービスが上げている。

さらに、ソフトウェアも30億3,600万ドルとなっており、富士通式にソフト・サービスのビジネスユニットというカウントをすれば、全体の約55%がここからの収益となっている。しかも対前年度同期比の増加率を見れば、ハードウェアがマイナス5.5%となっているのに対し、グローバル・サービスは6.8%の伸びを示している。つまり、IBMはますますサービス・カンパニー色を強めており、これによってこのIT不況が叫ばれる中でも“一人勝ち”の様相を示しているのである。

富士通が今日目指しているのは、まさにこのIBMのサービス・カンパニーとしてのビジネスモデルだ。

■求められる不退転の決意

しかし、IBMはそう簡単にハードウェア・メーカーからソフトウェア・カンパニーへとビジネスモデルを変えてきたわけではない。これはいわば起死回生の一手だった。

IBMは1980年代のオープンシステム台頭の前で、長期低落路線を余儀なくされていた。自らが作り出したビジネスPC市場では、IBMアーキテクチャの互換機メーカーにシェアを奪われ、OSの主導権争いでもマイクロソフトに負けた。ドル箱だったプロプライエタリメインフレームは、UNIXなどの安価なオープンシステムの前で、市場を縮小させていた。

売上げは低迷し、相次ぐリストラでピーク時は40万人を超えた社員も20万人と半減した。明らかに、IBMの時代は終焉を迎えようとしていた。1980後半年代から1990年代初めにかけて、コンピュータ市場では「ハードウェアからソフトウェアへ」、「プロプライエタリからオープ

ンシステムへ」というキーワードがどこでもささやかれていた。つまり、だれもがIBMの時代が終わりに近づいていることを感じていたのだ。だれもが、この崩壊寸前の帝国のCEOにはなりたくなかったそのタイミングで、食品メーカーであるナビスコという畑違いの業界から突然IBMの舵取りに就任したのがルイス・ガースナーだった。そして、明らかに、IBMの起死回生のリストラクチャリング（事業の再構築）が求められていたとき、ガースナーはサービス・カンパニーへの路線変更を打ち出したのだ。

たぶん、今「ソフト・サービス事業へのシフト」を打ち出した富士通に問われるのは、その当時のIBMおよびルイス・ガースナーが抱いていた不退転の決意であろう。確かに、富士通にはIBMに似たところがある。富士通は、IBMと同じように長い年月を掛けて顧客を固めてきた。同時に、優れたサービスを提供できる人材も備えている。「コンピュータ市場で功なり名を遂げた会社だけがサービス会社に転身できる」という条件も備えている。国内でソフト・サービスの事業を展開するためには、各地域にソフト会社を持つ富士通の体制も有利に働くはずだ。

しかし、「IT不況の中で、一人成功しているIBMのビジネスモデルを取り込む」という程度では、富士通の目論見は失敗に終わる。IBMのプラグ・コンパチブル・メーカーとしてその地位を確立してきた富士通は、その“コンパチブル”路線へ向かったときはまったく異なる決意で、再度IBMを追いかける必要がある。

(平成13年9月25日受付)

