

苦境に陥る巨人

1. パソコン戦略の失敗

1-1. 互換機撲滅を図ったPS/2

- 1987年4月 新世代マシン「PS/2ファミリ」を発表。
モデル80、70、60、50 : インテル80386CPU、MCA
モデル30 : インテル80286CPU、ISA
PC ATの製造を中止。



出典 : http://www.atmarkit.co.jp/fsys/pcencyclopedia/004pc_history02/pc_hist04.html

All rights Reserved Copyright Minoru Inoue

- ISAバスからMicro Channel Architectureへ。

PC ATとの互換性がなくなる。

いままで使用していたボードや周辺機器が使えなくなった。
インタフェースを変更することで、互換機を撲滅しようとした。
汎用機で成功した戦略

MCAのロイヤリティ（使用料金）を高く設定

互換機のコストが高くなることで、互換機の低価格攻勢を抑えようとした。

- 自社製カスタムチップの大量採用
互換機開発を難しくした。

1-2. 互換機メーカーはPC AT互換路線

- 1988年 Gang of Nine EISA発表。
Compaq、AST Research、EPSON America、HP、
NEC Information Systems、Olivetti、Tandy、Wyse、
Zenithの9社。
 - PC ATとの互換性を保った32ビット化。
いままで使用していたカードや周辺機器がそのまま使用できる。
 - 市場は互換機メーカーを支持。
- PC ATおよびPC AT互換機にロックインされていた。
 - 市場は、高性能なパソコンを求めていたではなく、高速なPC ATを求めていた。

1-3. マイクロソフトとの決別

- 1987年 OS/2リリース
マイクロソフト社とIBMとの共同開発。
- 1988年 OS/2 GUI プレゼンテーションマネージャー リリース。
- 1990年 **マイクロソフトとのOS/2共同開発体制解消。
IBMが単独開発へ。**

マイクロソフトMS-Windows3.0発売。
MS-DOS上のGUI環境。
- 1991年 マイクロソフトWindows NT発売。
マイクロソフトMS-Windows3.1発売。

1-4. パソコン戦略失敗の本質

(1) IBM勝利の方程式をパソコンに再導入しようとした失敗

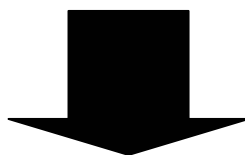
- ・ すべて自社で提供
 インタフェースを公開するが、たびたび変更することで
 周辺機器メーカーを撲滅
- ・ オープンからクローズへ戻そうとした失敗。

(2) IBM勝利の方程式を無視した失敗

- ・ ソフトウェア・ロックイン
 一度つかんだ顧客は離さない。
- ・ PC AT/MS-DOSにロックインした顧客をPS/2、OS/2へ移行させようとした。
- ・ 互換機メーカーとマイクロソフトがロックインしている顧客を獲得。

2.オープンシステム/ダウンサイジング戦略の失敗

- ・ マイクロコンピュータの性能向上
- ・ オープンシステムの普及
- ・ オープンシステム上のソフトウェアの充実



従来汎用機で処理をしていた基幹系業務処理を
より小さなより安価なハードウェアで
処理可能になった

ダウンサイジング

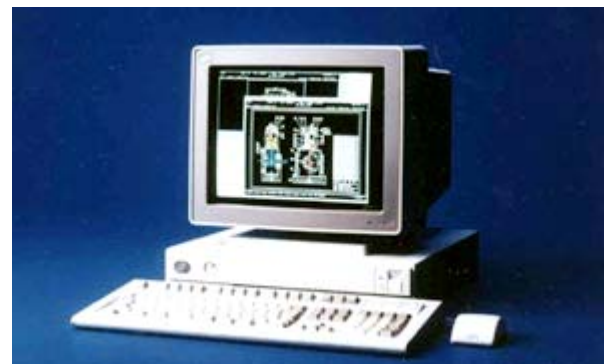
2-1.想像されるIBMの思い込み

- ・ オープンシステムは信頼性が低く、汎用機の代替にはならない。
- ・ オープンシステムはエンジニアリング用であり、ビジネス用には向かない。
- ・ オープンシステムは、IBM汎用機を中心としたネットワークの一部を担うが、すべてをリプレースすることはない。



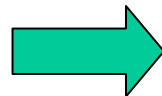
・ 1990年 RISCシステム/6000ファミリー
(POWERステーション)を販売。

出典：http://www-6.ibm.com/jp/event/museum/rekishi/90_risc.html



2-2.IBMの思い込みを破壊する現実

- ・ オープンシステムは信頼性が低く、汎用機の代替にはならない。
- ・ オープンシステムはエンジニアリング用であり、ビジネス用には向かない。
- ・ オープンシステムは、IBM汎用機を中心としたネットワークの一部を担うが、すべてをリプレースすることはない。



- ・ UNIXの信頼性向上
- ・ サーバーハードウェアの信頼性向上
- ・ ミドルウェアの発達
- ・ アプリケーションパッケージの充実
- ・ IBMネットワークの一部に入り込むことにより、IBM独占アーキテクチャを破壊。
- ・ 一部からしだいに浸透。

2-3. IBM勝利の方程式を破壊するオープンシステム

IBM勝利の方程式

レンタル販売中心

中央処理装置と周辺装置、
ソフトなどのバンドル販売

すべて自社で提供

処理量が増えればレンタル
料が増える。

ソフトウェア・ロックイン

オープンシステム

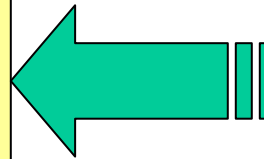
安価な売り切り販売

最適なハード・ソフト
を顧客が選択

多くの企業が自社の強み
を活かした多くの製品を
提供。

処理量が増えたら、
ネットワーク接続で
安価な処理装置を増設。

オープンなソフトウェ
アにロックイン



3. 苦悩するIBM

「UNIXがIBMの土台にひびを入れたとすれば、解体に揺さぶりをかけたのがパソコンだ。」

(出典：ルイス・ガースナー著、山岡洋一・高遠裕子訳、「巨象も踊る」、日本経済新聞社、2002年12月2日、P165)

- ・ルイス・ガースナー
1993年 IBMのCEOに就任。

マッキンゼーのコンサルタントから、アメリカン・エクスプレスの旅行関連サービスグループ責任者、RJRナビスコのCEO。

2002年 IBMのCEOを退任。会長に。

2003年 IBMを退職。

- ・ 当時、マスコミで言われていたこと

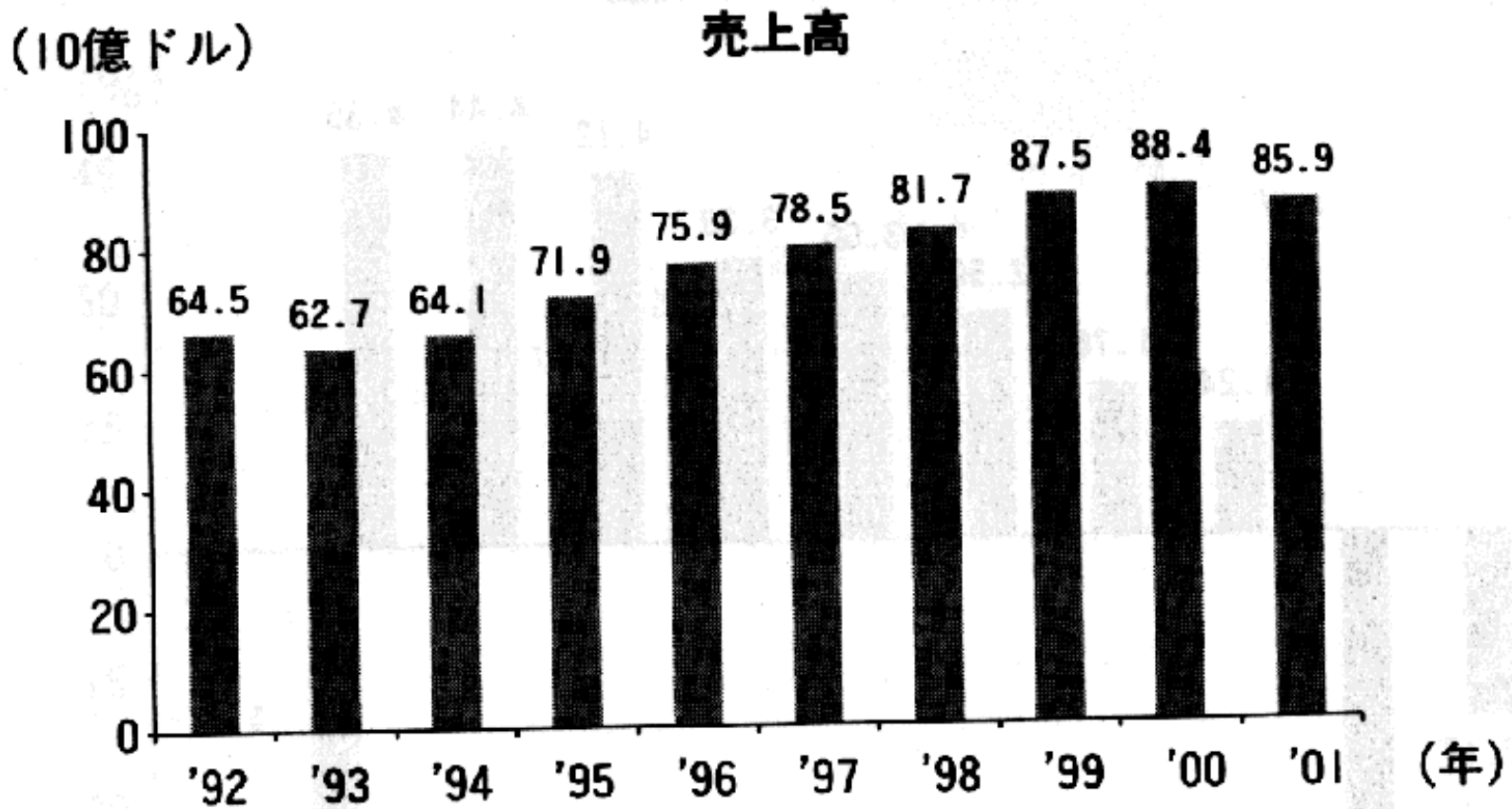
ビル・ゲイツがIBMは7年でつぶれると言った。（本人否定）

巨大な恐竜は沼地の奥深くに入り込んでいき、森林は哺乳類の天下になった。いずれ、沼地がなくなる可能性がある。

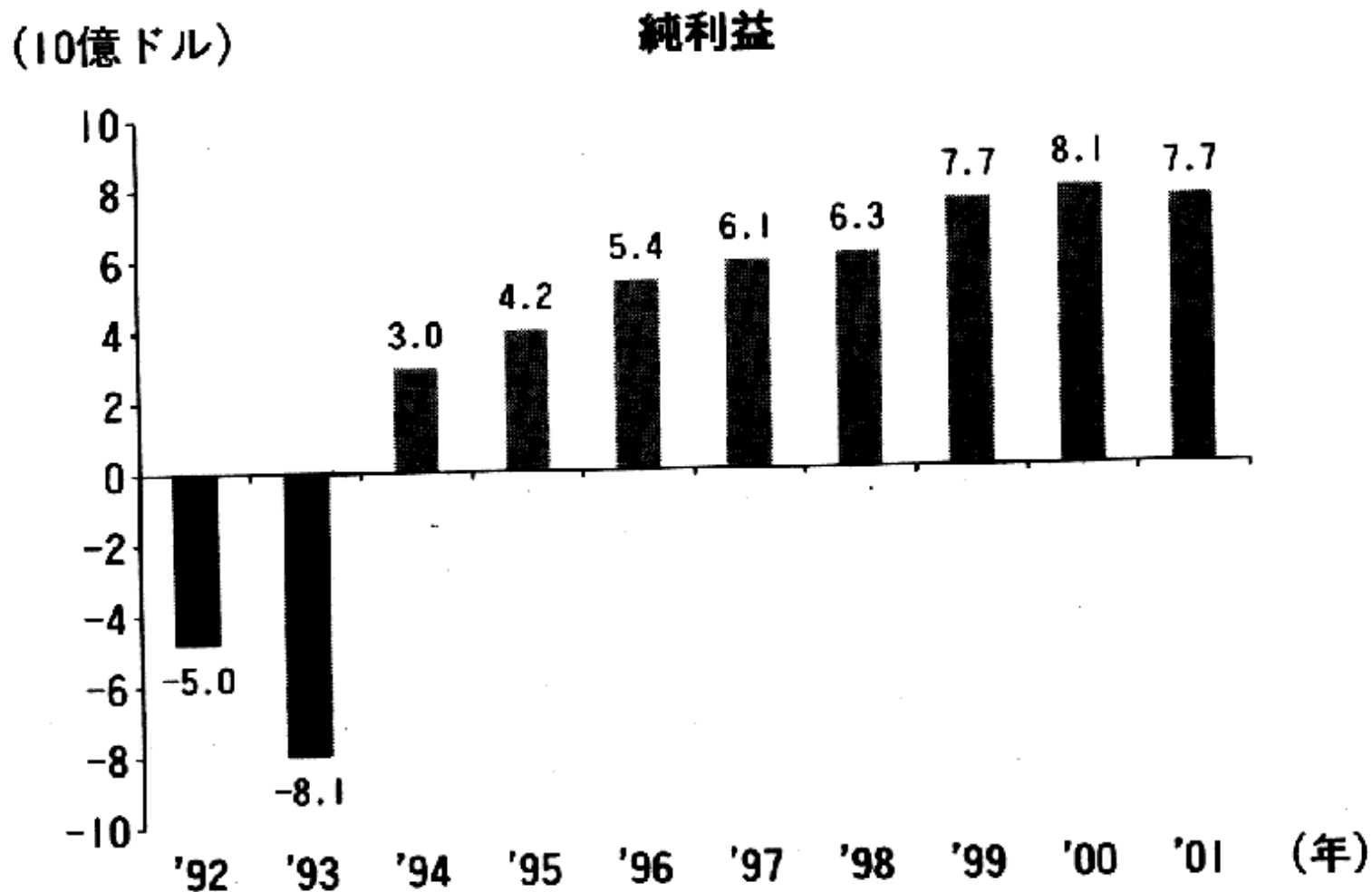
IBMが態勢を立て直したころには、世界は様変わりしているはずだ。もちろん、態勢を立て直せるとすればだが。

コンピュータサービス、ソフトウェア、コンサルティングなど、成長している市場セグメントでの売り上げ増で、利益の大部分を稼いできたメインフレームの売り上げ急減を相殺できるだろうか。答えは、ノーかもしれない。

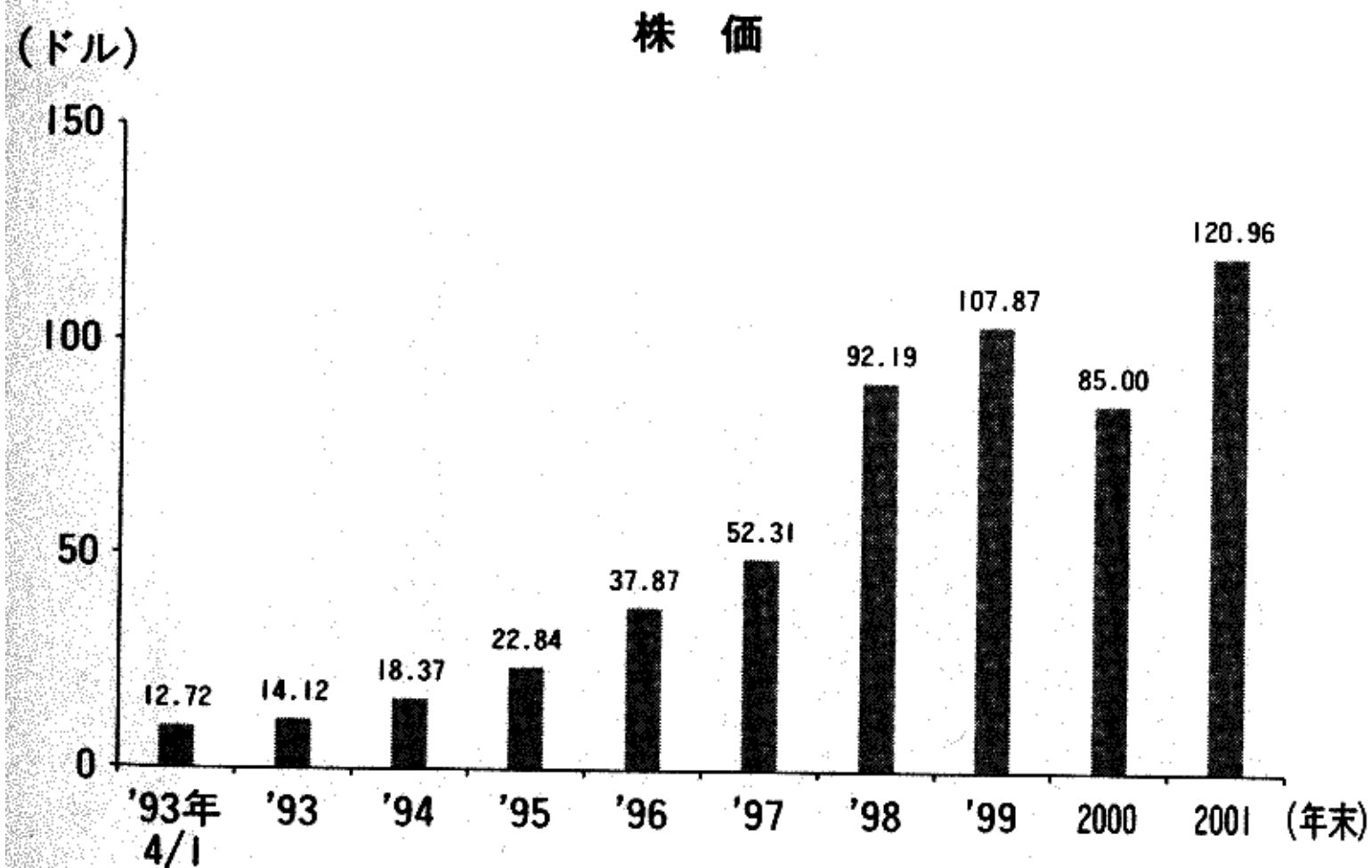
3-1.IBMの業績推移



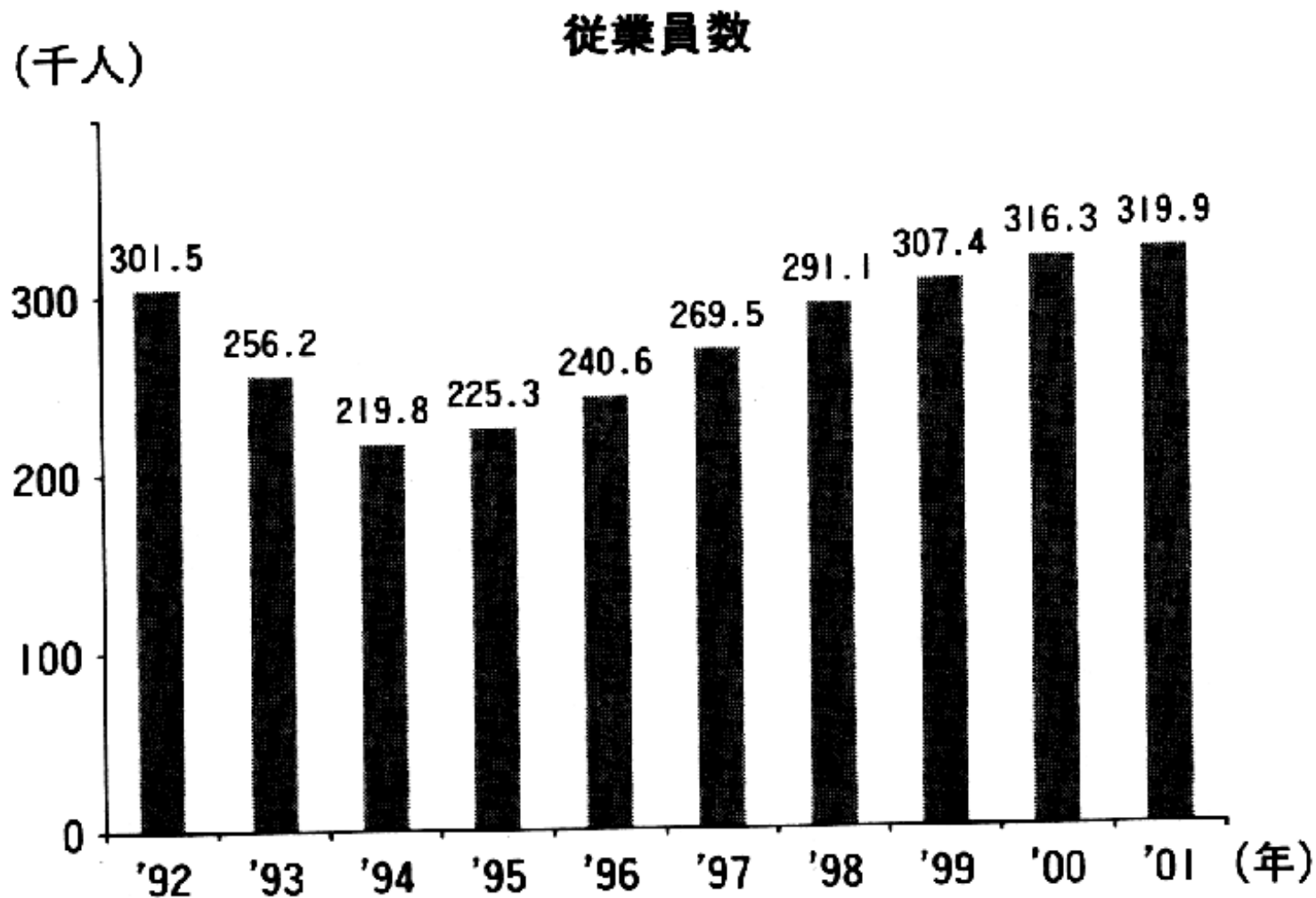
出典：ルイス・ガースナー著、山岡洋一・高遠裕子訳、「巨象も踊る」、日本経済新聞社、2002年12月2日、P459



出典：ルイス・ガースナー著、山岡洋一・高遠裕子訳、「巨象も踊る」、日本経済新聞社、2002年12月2日、P459



出典：ルイス・ガースナー著、山岡洋一・高遠裕子訳、「巨象も踊る」、日本経済新聞社、2002年12月2日、P462



出典：ルイス・ガースナー著、山岡洋一・高遠裕子訳、「巨象も踊る」、日本経済新聞社、2002年12月2日、P461

4.IBM復活のシナリオ

4-1.組織

(1) 分社化の中止

- ・ 巨大化し小回りのきかなくなった経営を迅速化するため、ハードウェア、サービス、ソフトウェアなど分野ごとに分社化を進めていた。
- ・ 分社間取引の増加
- ・ 分社化による重複業務の増加
- ・ 分社化の中止

(2) 独立王国の解体

- ・ 国別、地域別組織を解体
- ・ 顧客志向組織へ再編
- ・ 顧客産業別11グループと中小企業担当

(3) 社内プロセスの集中化・効率化

- ・ 128名のCIO
 - ・ 266システムもある経理システム
 - ・ 155箇所にあるデータセンター
 - ・ 31の社内通信ネットワーク
 - ・ 社内情報システムコスト 年間\$4,000M
-
- ・ 社内情報システムコスト 年間\$2,000M削減（半減）
 - ・ データセンターを16箇所に。
 - ・ 社内通信ネットワークを1本化

4-2.製品戦略

(1) メインフレームの値下げと技術転換

- ・ IBM利益の源泉。
- ・ 日立、富士通、アムダールなどの低価格攻勢。
IBMより30～40%低い価格。

- ・ 大幅値下げ
- ・ バイポーラからCMOSへの移行
マイコン技術の導入

(2) アプリケーションソフトからの撤退

- ・ 過去20年間でアプリケーション開発と買収に\$20,000Mを投資。収益率は - 70%。
- ・ 自社開発から、ソフトベンダーとのアライアンス戦略に切り替える。

(3) ネットワーク事業の売却

- ・ 70年代、80年代に世界中にデジタルネットワークを構築。
- ・ ネットワークサービスを提供。
- ・ AT&Tに\$5,000Mで売却。

(4) パソコン事業の絞込み

- ・ 利益のでないパソコン事業
- ・ 携帯型パソコンやパソコンのネットワーク利用への絞込み
- ・ 小売店販売の中止
- ・ インターネットや電話による直販の強化

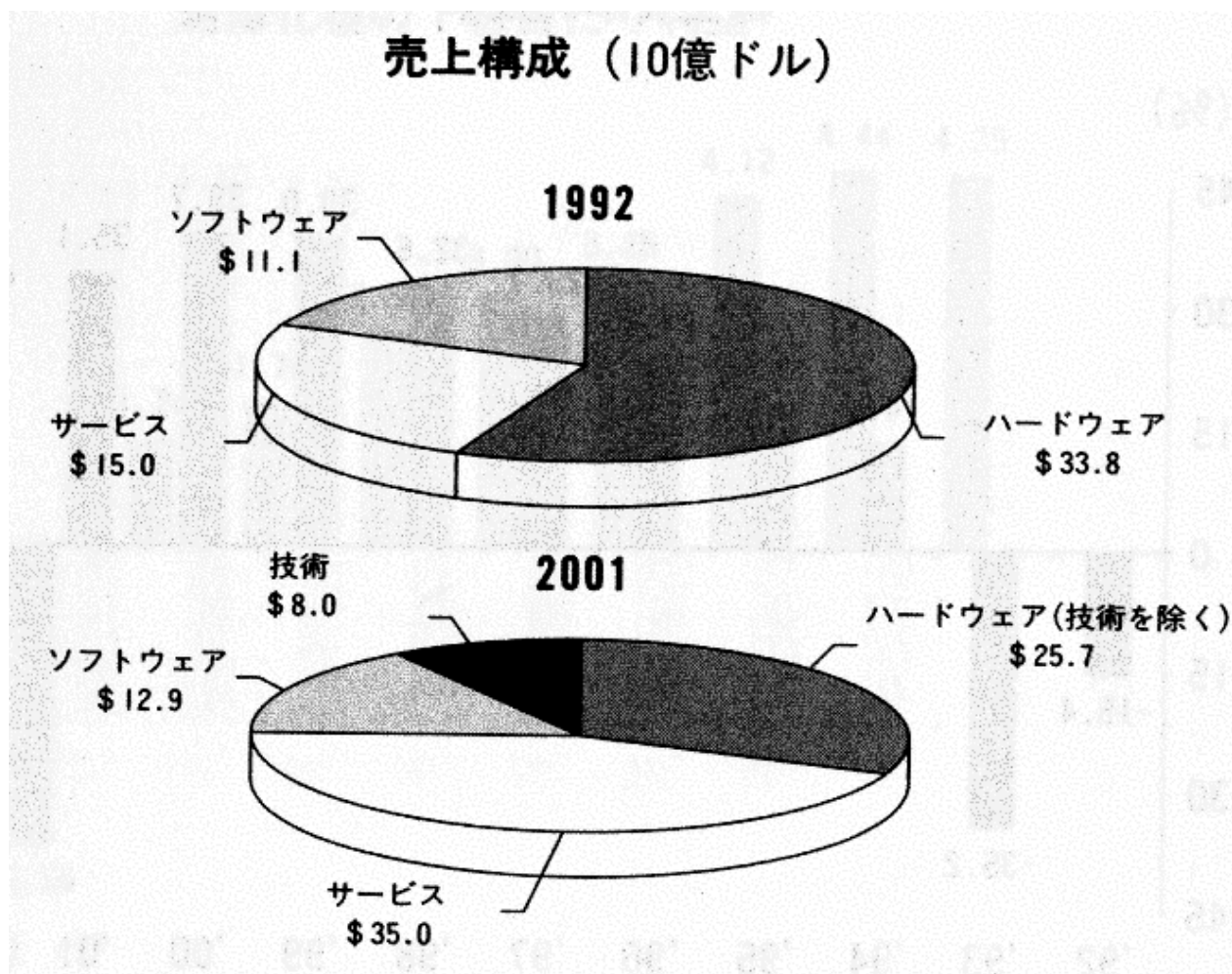
(5) 各種事業からの撤退

ネットワーク用ハードウェア

DRAM事業

ハードディスクドライブ事業を日立へ売却。

(6) ハードウェア産業からサービス産業へ



出典：ルイス・ガスナー著、山岡洋一・高遠裕子訳、「巨象も踊る」、日本経済新聞社、2002年12月2日、P462

5.復活に必要な根本的な変革は企業文化

5-1.メインフレームの高い利益率とシェアにより

作られた企業文化

(1) 顧客は二の次

- ・「顧客が何を必要としているか」よりも、「IBMに何ができるか」。
- ・顧客の情報より、社内情報に関心を示す。
- ・市場の変化に関心が低い。

(2) 「ノー」の文化

・同意拒否制度

組織の方針に同意しないときは、同意拒否を宣言できる。

合意を取るために方針決定が遅れる。

正式な宣言なしの同意拒否（指示しても実行されない仕事）

- ・個人の尊重が行動をしない自由を支える。

(3) 障害になる官僚制度

- ・ 地域、製品、顧客、ソリューションのマトリクス組織において、調整は不可欠。
- ・ 部門間の調整役から、部門の壁を高くする役に変質してしまったスタッフ部門。
- ・ あらゆるレベルにできた強力な官僚組織。

(4) IBM語

- ・ IBM社内でしか通じない言葉、略語。
- ・ 顧客が理解できない言葉を日常使用。

(5) 統括するだけの幹部

- ・ 仕事は部下にまかせ、結果をまっているだけの幹部。
- ・ 率先垂範しない幹部。

5-2.新しい企業文化の8原則

- 1.市場こそが、すべての行動の背景にある原動力である。
- 2.当社はその核心部分で、品質を何よりも重視する技術企業である。
- 3.成功度を測る基本的な指標は、顧客満足度と株主価値である。
- 4.起業家的な組織として運営し、官僚主義を最小限に抑え、つねに生産性に焦点を合わせる。
- 5.戦略的なビジョンを見失ってはならない。
- 6.緊急性の感覚をもって考え行動する。
- 7.優秀で熱心な人材がチームとして協力し合う場合にすべてが実現する。
- 8.当社はすべて社員の必要とするものと、事業を展開するすべての地域社会に敏感である。

5-3.行動様式に求められた変化

古い行動様式	新しい行動様式
製品本位(使い方を顧客に指導する)	顧客本位 (顧客の立場で考える)
自分の道を行く	顧客の方法に従う (ほんとうのサービスを提供する)
士気向上を目標に管理する	成功を目標に管理する
逸話と神話に基づいて決定する	事実とデータに基づいて決定する
人間関係主導	業績主導・業績評価
調和 (政治的公正)	アイデアと意見の多様性
個人を非難	プロセスを批判 (だれがではなく、なぜを追求)
見栄えの良い行動を良い行動と同等以上に重視	説明責任 (つねに岩を動かす)
アメリカ (アーモンク) 中心	世界的に分担
ルール主導	原則主導
個人を評価するよう求める (部署)	集団を評価するよう求める (全体)
分析に完璧を期して行動できない (100パーセント以上)	緊急感をもって決定し前進する (80パーセントと20パーセント)
他社の発明は無視する	学習する組織
すべてに予算をつける	優先順位をつける

出典：ルイス・ガースナー著、山岡洋一・高遠裕子訳、「巨象も踊る」、日本経済新聞社、2002年12月2日、P275

5-4.復活したIBMの戦略

- eビジネス
- オンデマンドビジネス

情報産業史

引用・参考文献

- ・ルイス・ガースナー著、山岡洋一・高遠裕子訳、「巨象も踊る」、日本経済新聞社、2002年12月2日
- ・ http://www.atmarkit.co.jp/fsys/pcencyclopedia/004pc_history02/pc_hist04.html
- ・ http://www-6.ibm.com/jp/event/museum/rekishi/90_risc.html