

IT経営ゼミナール

早稲田大学IT戦略研究所の研究内容をリレー講座方式で紹介 第11回

「ポストIT革命」時代の経営戦略
—高収益型ビジネスイノベーションの追求—

www.elforum.org



企業間 関係の戦略論

今回は、早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営するエグゼクティブ・リーダーズ・フォーラムの第3回インタラクティブ・ミーティング（昨年12月2日開催）の内容を紹介する。テーマは『企業間関係の戦略論』。

「B2Bネットワークのビジネスモデル」日本企業の競争力と企業間ネットワーク」

講師 延岡健太郎

日本を代表する企業の競争力において、現下の大きな問題は、米国の企業に比べ研究開発費に対する営業利益が非常に低いことだ。何千億円も研究開発に投資しているながら、ほとんど利益を獲得できていない。とはいえ、日本企業は技術開発（価値創造）、製造（価値実現）で劣っているわけではない。では、なぜ利益が生まれないのだろうか——それは、ビジネスモデルの作り方（価値利益化）に問題があるからである。

「選択・組み合わせ型」で優る米企業

ここでは、企業間ネットワークで差別化を図ったビジネスモデルの例を取り上げたい。

部品あるいは部品間の特性を考慮して製品を分類すると、自動車のように専用部品を使ったアナログ仕様の「擦り合わせ型（インテグラル）」の製品と、デスクトップパソコンのように標準部品を使ったデジタル仕様の「組み合わせ型（モジュール）」の製品に大別される。

前者を「統合・擦り合わせ型」、後者を「選択・組み合わせ型」と呼ぶと、技術のトレンドは全般的に、統合・擦り合わせ型から選択・組み合わせ

せ型に移行している。

選択・組み合わせ型ではデルが成功しているように、世界中から良い部品を集めるといってグローバルな戦略が必要になる。実際にデルは、常に良質の部品を獲得するために世界中に目を配っている。

一方、自動車のように、シートの金型一つをとっても車種ごとに最適設計が求められるなどモジュール化しにくい製品は、統合・擦り合わせ型の典型と言える。日本企業が強い競争力を持つ分野だが、技術トレンドからは遅れている。

また、ハードウェアとソフトウェアがオープンなプラットフォームを考えた場合、デスクトップパソコンはどちらもオープンな「プラットフォームリーダー型」となる。この点ではマイクロソフトやインテルは世界中から良いものを集める力に加え、全体のプラットフォームをリードしていく能力に長けているなど高い競争力を維持している。ところが日本企業は、このプラットフォームリーダーとしての力が弱い。

例えば自動車は、ハードウェアもソフトウェアもクローズで標準化された部分が少ない「ブラックボックス技術作り込み型」だ。さらに、日本企業が得意としているゲームソフトやデジタ

ルカメラなども、製造技術をクローズにしている面がある。

競合ともネットワークを結びトヨタ

自動車は3万点以上の部品を持つアーキテクチャが複雑な製品で、モジュール化が困難な擦り合わせ型の典型例である。製品開発組織は15以上の部門に分かれ、計100〜1500人の技術者がかかわる。そのため、最適な操作性、デザイン、品質感などを実現するのに微妙な調整が数多く必要になる。その微妙な調整で、トヨタは高い評価を受けている。

ところで、日本メーカーの自動車製品開発工数は約100万時間。これに対し米国は250万時間弱、欧州は約300万時間と、日本の2倍から3倍も時間がかかっている。日本メーカーはプロトタイプを作る段階ですでに大方の問題をクリアしているのだが、欧米メーカーはプロトタイプの作成後に修正を加えているためだ。

3D・CADの導入でかなり遅れているにもかかわらず日本が欧米にこれほどまで差をつけているのは、自動車に日本の得意とする人間の組織力を生かせる製品だからであろう。

日本の自動車製造では、部品設計の40%をサプライヤーに任せるなどメーカーとサプライヤーの信頼関係が非常に強い。欧米でも最近では部品サプライヤーに設計を任せるようになってきているが、信頼関係を構築できるほどにはまだ進展していない。

サプライヤーとの関係の点で、トヨ

タは日産やホンダ、マツダなど国内のほかのメーカーと大きく異なる。それは、子会社にデンソーという国内最大手の部品メーカーを持っていることだ。デンソーはほかの部品メーカーと連携しながら、トヨタだけでなくホンダやマツダ、さらには欧米メーカーにも部品を提供している。例えばホンダ「オデッセイ」のカーエアコンは、デンソー製だ。そのような取引を通じ、間接的とはいえ、競合他社の情報がトヨタ内に伝わっていくのである。つまり、トヨタは競合メーカーを含めたネットワークのリーダーとなり、デンソーに技術情報を集めてトヨタのネットワーク全体を底上げする仕組みを構築している。

米企業が得意とするオープンでビジネスライクな企業間ネットワークと、日本企業の特徴とも言えるクローズドで協働と相互学習を中心に据えた企業間ネットワーク。この両方を兼ね備えたネットワークリーダー型企業であれば、最強の競争力を持つ可能性がある。

強い営業力を持つ キーエンス、ローム

自動車メーカーと並んで注目される日本の高収益企業群は、キーエンスや日東電工、ローム、村田製作所などのデバイスメーカーである。

キーエンスはファクトリー・オートメーション（FA）用センサーの製造会社で過去20年の間、利益率は国内の上場企業の中でトップだろう。過去15年、営業利益率は35%を切ったことがなく、最近では40%近くまで達してい



る。また、連結ベースで売り上げが約1000億円、利益が約400億円といった業績が近年続いている。

その理由はFA用センサーという付加価値の高い製品に事業を集中させているからだ。

生産は外部に委託するファブレス・メーカー（自社で工場を持たず、生産設備を持つほかの企業に生産を100%委託しているメーカー）だが、製造技術のカギになる部分は社内に蓄積している。商品企画や技術開発は社内で行っているのだ。

会社の機能として着目したいのは、

『ダイレクトモデルを支える企業文化』

講師 吹野博志

IT業界は研究開発費に対して営業利益が比例することはなく、浮き沈みが大きい。2000年のITバブル絶頂のころは多くの会社で数千億円という膨大な利益を出していたが、それ以降はさっぱりである。サンマイクロシステムズは現在まで赤字が続き、コンパックはヒューレット・パカードに買収されてしまった。

延岡先生の指摘した、製品価値創造と価値実現に強く価値利益化が弱いという日本企業の問題は、米国のIT企業にも見られることだ。優れた技術力を持ち尊敬される企業でありながら、利益が出ていない会社は多い。

そうした中で、デルは、「価値利益化」に力を入れてきた。

デルは現在、社員数が4万人強、年

全従業員1400人中、半数以上を営業部隊に投入していることだ。直販体制の下でトヨタ、松下といった大手ユーザー各部署などを営業が駆けずり回り、ソリューション型のコンサルティングをしながら潜在ニーズを掘り起こしている。このやり方（ビジネスモデル）が、利益を生んでいるのだ。

キーエンスの営業マンは、驚くほど技術に精通している。夜は毎日のように勉強会を開き、いろいろな業種のさまざまなニーズをくみ取る力を養成しており、受注を取る際にはユーザーと徹底的に議論する。また、（相手の）

商は約4兆7000億円（2004年3月期）である。工場は世界に6か所あり、日本向けはほとんど中国で生産している。3年後にはパソコン企業を脱皮し、周辺のデジタル家電などにも進出、売り上げ規模7兆円を目指す計画を立てている。

パソコンの世界シェアではヒューレット・パカードとのし烈な競争を続けた結果、2001年よりトップに立った。国内でも、数年後には富士通、NECを抜いてトップを取るつもりだ。だが、利益（創出）はマーケットシェアや売り上げ、社員数、R&D投資額とはほぼ無関係と言っている。では、デルの強さはどこにあるのか。

デルでは、マーケットの伸び率以上の（業績の）伸び率を「プレミアム」と呼び、社員への評価としている。例えば市場がゼロ成長であれば、業績が2〜3割は伸びないと社員として仕事をしたとはみなされない。こうし

潜在ニーズに対応しつつも（受注する製品は）標準化に落とし込み、決して特注品を提供しないと、組織マネジメントを作り上げている。

トヨタやキーエンスのような会社が、これからの日本企業がビジネスモデルを再構築する上で、重要なヒントになるだろう。

のべおか・けんたろう
神戸大学経済経営研究所教授、経済産業研究所
フェカルティフェロー。81年大阪大学工学部精
密工学科卒業。自動車メーカーにて商品戦略の
企画推進を担当した後、マサチューセッツ工
科大学（MIT）で88年に経営学修士号（MBA）
取得。94年より神戸大学経済経営研究所助
教授。99年から現職。主な著書に『マルチ
プロジェクト戦略（有斐閣）』などがある。

て、社員の意識を高めている。

ビジネスモデルは、外注先の部品・ソフトサプライヤーとエンドユーザーを最短距離でつなぐことを考えている。言い換えると、インターネットで製品を最も安い価格にカスタマイズし、お客様に届ける——というビジネス全体を統合し、最適の仕組みを構築することを心がけている。

例えば、オーダーが入ると工場に仕様書を転送し、工場から生産計画が戻ってくる。こうした受注の仕組みはホームページ上に設けられ、1日に10回ほど納期情報を更新している。従って、（発注したお客は）ホームページ上で納期を簡単にチェックできる。電話でも音声応答サービスで納期を確認できる。また、在庫は3日しか持っておらず、部品・ソフトは納期に合わせて提供を受けている。

こうしたビジネスモデルのポイントの一つは、どういった商品がヒットする



現場に浸透した 顧客第一主義の姿勢

また、ハード、ソフトのテクノロジを自社で研究開発せずに、マーケットニーズに基づいて、ソニー、シャープ、三洋電機、マイクロソフト、インテル、オ

かを分析する需要予測である。マクロのマーケット情報を丁寧に拾って商品開発を進めるほか、開発後も4半期ごとに（マーケットの）動きをチェックすることが大事だ。

その情報もノートパソコンが何台売れるかといった予測ではなく、液晶スクリーンは何インチのものが、メモリーは何メガのものが売れるのかといったように細かいところまで落とし込むようにしている。

デルの強さは、この需要予測の精度が非常に高いことにある。世界のどの国でも90%を超える確率でトレンドを読み切っており、その需要予測に従ってオンラインで情報共有しながら、世界中の国々から部品・ソフトを調達しているのである。

ラクルなどさまざまなパートナー企業と共同開発する方針をとっている。デルで開発するのはパソコンやサーバの基本設計、インターフェースの部分ぐらいだ。

加えて、社内の仕組みもユーザーサポートに集中するようにし、（社員の）交通費・出張旅費精算、人事評価、ストックオプションの配分などをすべてイントラネット上で効率的にできるようにしている。

こうしてホワイトカラーの生産性向上に努めた結果、7、8年前に15%程度だった売上高に対するオペレーショナルコストが現在、9、6%にまでなった。コンピュータ業界ではオペレーショナルコストは平均25%だといわれることを考えると、かなり低い数字だろう。

部品・ソフトサプライヤーとの関係、エンドユーザーとの関係、そして社内の関係。この3つの関係を、情報の信頼性の高さを保ちながら猛スピードで回すことが、デルのビジネスモデル全体のポイントだ。

このようなビジネスモデルが出来上がった背景には、デル独自の企業文化がある。

2001年9月、米国で起きた同時多発テロのときに約5万台のデル製コンピュータが破損した。ユーザーからは1、2日以内に代わりのものを届けて欲しいといった注文が入った。

デルの顧客データベースは、いつ、だれ（社員）が、どういう仕様で、どんなプロセスやメモリーあるいはソフトウェアを搭載して、どこに納め

たかをすべて記録している。事件当時も即座に製造を24時間体制に切り替え、3日以内に5万台すべてを届け終えることができた。

マイケル・デル（米デル最高経営責任者）によると、その行動の決断はトップダウンではなかった。営業と工場の現場で話し合った結果をトップに打診した、ボトムアップによるものだった。もちろん、その打診に対しトップは即座にOKを出した。こういった動きの速さが企業文化として現場レベルまで浸透しているのが、デルの強さの源泉だ。

ふきの・ひろし
デル株式会社代表取締役会長。65年一橋大学経済学部卒業。日本電子に入社。セイコー電子工業を経て85年ハードウェアビジネススクール上級経営学コース（AMPA）修了。翌年、セイコー電子工業USA社長兼CEOに就任。94年から現職。

※本稿は、延岡、吹野氏の講演内容を、IT戦略研究所の責任で要約したものである。

早稲田大学IT戦略研究所とは

情報技術（IT）が経営戦略・組織などに与える影響についての研究・提言することを目的とし、2003年3月に設立された早稲田大学プロジェクト研究所。経営学的な視点からITを考え、その研究成果を発表している。

URL : <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営する、企業戦略の意思決定者のためのコミュニティ。年2回のコロキウム（シンポジウム）と年4回のインタラクティブ・ミーティング（定例会）を実施している。2003年12月現在の会員数は約900名。

URL : <http://www.elforum.org/>