

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケーススタディ： I T 業界

第 1 章 I B M の パ ウ ー マ ー ケ テ ィ ン グ

I B M 360 の 登 場

1964 年に IBM が出した「システム 360」がコンピュータ製品の礎といえる。360 というのは「360 度」という意味で「何でもできる」ということで、当時は汎用コンピュータとよばれた。

システム 360 には次のような特徴があった。

・ IC の 採 用

IC を使うことによって、小型化、高性能化、高信頼性が得られるとともに部品点数が大幅に減少し、量産化が可能となった。こうしてコストダウンが図られたので、コンピュータは本格的な商品となっていく。

・ オペレーティングシステム (OS : Operating System) の採用

それまでは、プログラムはハードウェアに合わせて個別に開発するのが普通であった。つまり専用コンピュータである。360 はオペレーティングシステムという「皆が使うプログラム」「皆が使いやすくなるプログラム」をハードウェアに付加して、商品として販売する。

・ コンピュータのシリーズ化

コンピュータの小型モデルから大型モデルまで、いわゆるラインナップが整えられ、企業規模に応じたタイプが選べるようになった。しかも同一シリーズ内の商品は、同一の設計思想 (アーキテクチャ) に基づいて作られているので、プログラムの共通化が図られるようになった。これによって、適切なタイプを選べるだけでなく、上位のモデルへの切り替えもスムーズにできるようになった。

システム 360 は画期的な製品であった。一般にこういった製品は画期的であればあるほどその導入には説明を必要とし、時間がかかり、この時間の間にライバルに追いつかれてしまうという弱点を抱えることになる。しかし、IBM はこの弱点を次のようなマーケティング戦略で克服していく。

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

そして全米を一気に制覇してしまう。

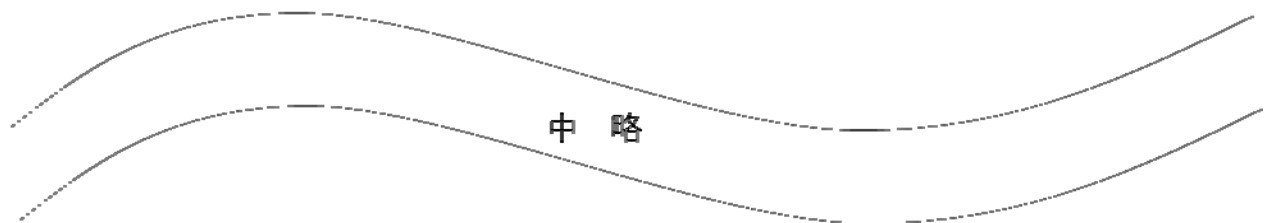
バラマク

ライバルに追いつかれないためには一気にバラマクことである。このバラマクという手法の強烈さはマーケティングに衝撃を与え、この後さまざまな企業によって何度もこれがくり返される。しかし多くの場合バラマキはダンピング、さらには無料という形でなされる。任天堂のファミコンが8ビット MPU 搭載のコンピュータを20万円ラインから一気に14800円に、富士通のFMVというパソコンが40万円ラインを一気に13万円台に、そしてネット・スケープがブラウザを無料で…というものである。

しかしIBMはこの時ディスカウントではなくむしろ高価格でバラマイていく。これによりIBMは信じられないほどの富を得、コンピュータはビジネスとして成長していく。

IBMはこの時セグメンテーション・マーケティング、リスク・マーケティング、レンタルという3つの手法を組み合わせている。

まずバラマクための対象業界（セグメント）を絞る。自動車業界と決めたらその業界に対しキャンペーンを打つ。キャンペーン内容はリスク・マーケティングとよばれるものである。コンピュータを購入するメリットではなく、購入しない場合のリスクを説明する。これからはコンピュータの時代であり、第3の波（第1の波は産業革命、第2の波は第2次世界大戦）が押しよせる。そしてコンピュータをうまく活用したものが生き残り、活用しきれなかった企業は淘汰される。以降データベース、IT、インターネットと名を変えてこのキャンペーンは何度も打たれる。



・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

第 2 章 IBM 対日本メーカー

日本へ上陸

IBM は全米を制覇し、戦う相手は反トラスト法(日本の独禁法。過度なシェアをとった企業に分割を要求する)だけとなり、アメリカ合衆国との間に多くの裁判を抱えることになる。そして収益拡大のため、その目はヨーロッパ、日本へと向かう。

1960 年代後半には IBM は日本へ上陸し、やはりシステム 360 で日本をあっという間に制覇する。当時 IBM とともに戦うつもり企業は、日本には(というより世界中に)なく、ただそのバラマキを見ているだけであった。日本での IBM のシェアは 70% を大きく超えてしまった。

この時 IBM に対抗すべく 2 つのグループがあった。1 つは通産省(今の経産省)を軸とする大手家電メーカーである。しかし松下の撤退を機に日に日に数は減り、遂に日立、東芝、三菱の 3 社だけとなった。この 3 社は当時打ち出したばかりの総合家電メーカー戦略(あらゆる電気製品を持つことで、ポートフォリオを保つ)により撤退することができずにいた。

もう 1 つが郵政省(今の総務省)の配下にあった電々公社(今の NTT)グループである。当時電々公社は電話を内線でつなぐ交換機の開発が完了した所であった。しかし電々公社は法的に製造機能つまり工場を持つことができず、すべてアウトソーシングしていた。

電々公社は交換機のスイッチング機能をベースとして、世界的にも技術レベルの高い DIPS(電々公社・インフォメーション・プロセッシング・システム)というコンピュータを開発する。そしてこのコンピュータの製造を電々ファミリーとよばれた日本電気、沖電気工業、富士通信機製造(後の富士通)および日立に委託した。こうして日本にはコンピュータメーカーが日立、東芝、三菱、日本電気、沖、富士通の 6 社が存在することになった。

カップリング

1970 年代に政治がコンピュータ業界を変える。いわゆるボリティカル・マー

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケティングである。

佐藤栄作首相はその最後の任期に沖縄返還を実現する。この第3次内閣で3回目の通産大臣になったのが田中角栄である。田中角栄は家電、自動車の後の「次期リーディングカンパニー」としてコンピュータ業界を考えていた。しかし日本のコンピュータ市場はIBMの手の中にあった。そこで田中通産大臣はカップリングという手法（2社ずつ提携させて3チームにする）でコンピュータ業界を1年で再編成していく。現代の銀行再編成とよく似ている。

第1グループの筆頭に挙げられたのは富士通であった。当時富士通は池田という日本一のコンピュータ技師を抱え、アメリカのアムダール社（IBM360の主任設計者アムダール博士の作った会社）との提携をしており、IBM追撃の一番手とみられていた。そして提携の相手は大方の見方ではNECと考えられていた。しかし池田は日立の製造能力を買い、富士通・日立の電撃提携がなされる。そのうえでIBM追撃のためにファコム・ハイタック・リミテッド（FHL）という合弁会社を作った。

第2グループはNEC・東芝であり、第3グループは三菱・沖であった。

クローンと J A P A N E S E

第1グループの日立・富士通連合は、政治をバックにつけていく中で、IBMがもっともきらい、恐れる「クローン」という手法を用いることにした。IBM360のOSであるMVSをクローン化し、Mシリーズという後に伝説となる完全クローンマシンを完成させる。そしてこれをM-200として富士通が、M-200Hとして日立が売るという形で、同じ機械を2社で製造し、FHLを窓口として販売するというマーケティングスタイルをとった。価格はIBMの20%オフである。

中 略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

第3章 Windows takes all

IBMPC の登場

パソコンの先駆者はアップル社のマッキントッシュ (Mac) である。Mac はシリコンバレーの天才スティーブ・ジョブズが開発したもので、マウス、アイコンという現代のパソコンの基本型を築き上げた。

これを追いかける形で IBM が IBMPC を発表する。特徴は以下の通りである。

- ・ OS にはマイクロソフト社の MS-DOS、CPU にはインテル社のものを購入し、IBM はアSEMBルのみを行う。
- ・ ロータス 1、2、3 などソフトハウスが開発したソフトウェアも搭載できる。

つまり 1 つの完成された製品である Mac に対抗すべく、IBM は IBMPC ブランドを提供し、アップル以外のベンチャーが結集していくという構造を作る。そしてそれがマイクロソフト、インテル、ロータスというエクセレントカンパニーを生む。さらに彼らからこれらを仕入れて IBMPC と全く同じもの、つまりクローン PC を作る会社を次々と生んでいく。コンパック、パカートベル、AST、デル、ヒューレットパカード…などである。こうして IBMPC はさまざまなメーカーが製造する標準パソコンとなっていく。

Windows の登場

IBMPC の次世代パソコンでは、マイクロソフトと IBM はたもとを分かつことになる。IBM はパソコンだけでなくサーバーにも活用できる OS として OS/2 を発表する。一方、マイクロソフトは MS-DOS をよりビジュアルにした Windows というパソコン向け OS を発表する。結果としては 1995 年の Window95 でマイクロソフトの圧勝となり、IBM は自社パソコンに Windows を載せるという屈辱を味わうこととなる。

Windows はその後 98、XP と上位互換を繰り返していく。さらにサーバー向け OS として windows/NT を発表する。サーバー OS は UNIX(1969年に AT&T のベル研究所で開発された OS。C 言語を OS および通常のプログラム作成にも

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

用いる)がその天下であったが、これも Windows/NT で圧勝する。

日本への上陸

日本ではパソコンには「漢字」という特殊機能が必要であり、NECのPC-9800が過半数のシェアを取り続けていた。ここへマイクロソフトとIBMが共同で日本語バージョンとしてDOS-Vを上陸させる。DOS-VはIBMだけでなく、今までNECに苦汁を飲まされていた富士通、東芝といった日本メーカーさらにはコンパック、デルなどがこの舟に乗り、アメリカと同時発表した日本語版Windows95で一気に制覇してしまう。

NECもひっそりとPC9800を撤退し、Windowsパソコンを販売していく。

マイクロソフトのバンドルビジネス

マイクロソフトはWindows95発表の際に、もう1つバンドルというマーケティング戦略をとる。Windowsパソコンを販売する際、パソコンメーカーに最初からマイクロソフト製ソフトウェアをセット販売してもらうものである。ワープロソフトの「ワード」、表計算ソフトの「エクセル」といった製品がパソコンとセット販売された。

中略

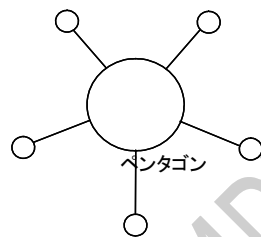
・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

第4章 インターネット

スプートニクショック

1957年ソ連は世界最初の人工衛星スプートニクの打上げに成功した。当時ソ連と冷戦下にあったアメリカはロケット戦争に完全に出遅れ、このニュースに衝撃を受けた。

当時すでにアメリカではコンピュータを軍事に駆使し、国防総省において巨大ネットワークを構築しつつあった。そしてそのネットワークのトポロジーはペンタゴン（国防総省の総司令部）を核としてスター型であった。



ソ連の衛星から、ペンタゴンのコンピュータが攻撃を受ければ、すべての軍事ネットワークが停止してしまう。

そこで核攻撃にも耐えられる軍事ネットワーク作りを目指すこととなり、国防総省内に ARPA(高度研究計画局)という組織が作られた。

中略

課題

- 課題1. 日本企業の情報システムはこれからどうなっていくだろうか。
- 課題2. パソコン、携帯電話、インターネットなどのITはどのように進化していくだろうか。
- 課題3. ITベンダーはどんな企業が勝ち残っていくだろうか。
- 課題4. 当社はその中でどう変革していけばよいか。