

大手日系パソコンメーカーの企業間競争

丁菲

1、はじめに

前回の ODP では、日系企業の中国進出にめぐる問題を検討した。それによれば、日系企業の中国進出には中国国民感情に関する軋轢があり、進出企業が現地化するためには「4つの不足」もあることを明らかにした。現実には日系企業の間では激しい競争があり、この競争に対して日系企業の海外進出にも何か影響あるかどうかを検討してみたい。今回の ODP では、パソコン業界の大手日系メーカーの企業間の競争を高松（2000）を用いて要約する。

2、日系メーカーの企業間競争

日本パソコン産業における競争を、大きく「市場創始期」（1976～84年）、「クローズド標準期」（1985～92年）、「オープン期」（1993～）の3期に分けてとらえた。第1期の「市場創始期」では各企業の参入が行われ、また基本的な技術が固まっていなかったこともあって、他製品を模倣しようとするよりも、どのような製品が市場に受け入れられるかを試行錯誤する時期である。その際、技術的な優位性を追求した企業が多い中で、ソフトウェアやサービスの充実が大きな価値を持つことを意識し、製品の継続性を重視した NEC が、他企業との差別化に成功し、圧倒的な競争優位を手に入れた。

第2期には IBM 社の互換機メーカーが台頭し、オープンな環境の下で、入れ替わりの激しい競争が行われた。しかし日本では、エプソン以外に目立った互換機メーカーは現れなかった。そのためこの時期を、NEC が生み出した「クローズド標準期」と呼ぶ。この時期には、NEC の市場創始期の差別化に対して、模倣に限界のあった各企業が、別の面の差別化で対抗する道を模索した。

第3期は OS（オペレーティング・システム）「DOS/V」と「Windows」の普及がもたらした「オープン競争期」である。最終的に NEC は PC-98 シリーズとの互換性を捨て、すべての企業が「IBM-PC/AT」という1つの標準の下で競争することになった。（高松 2000 P. 131～132）

以下、高松（2000）の時期区分に従って日系企業間の競争をまとめてみよう。（P.132～149）

市場創始期

1970年代半ば、多くの日本企業が半導体製造に取り組み、設計技術や量産技術を蓄積していた。MPU¹に関して、NEC、富士通、三洋電機がインテル社の、富士通、日立製作所がモトローラ社の、シャープ、東芝がザイログ社のライセンスを受けて生産に携わることになるが、それに伴い各社は MPU の販売市場を開拓する必要に迫られた。創始期の競争の特徴は試行錯誤的な製品投入が行われたことである。

¹ MPU マイクロプロセッサ・ユニット 超小型演算処理装置

NECは最初から飛び出した。人気を集める機種を発売した。富士通は一部の機能を切り捨てる代わりに価格を下げたことで、NECと人気を二分した。しかし、後継機種が出るのが遅かった。日本のパソコンメーカーは国内外で独自機種を発売したが、国内ではNEC以外の人気は長続きせず、海外では最終的には互換機を発売するか、OEM²供給するようになっていった。

NECの成功理由は8ビット機で得た知名度と、パソコン専門販売店などの販売網があった。より重要なのは、組織面、製品面、そして補完財供給面で他企業より先行したことである。組織面では効率化するためにパソコン部門を一本化した。製品面では上位互換性を維持した。補完財供給面ではソフトウェア・メーカーを支援したことである。

クローズド標準期

NECの戦略はソフト資産を生かすために互換性を守らなければならず、技術の縛りを乗り越えつつ、第一期の成功要因を継承することであった。既存の差別化源泉を強化することで、他企業を寄せ付けなかったのである。このような状況の下で行われた競争は、NECという明確な競争目標が存在し、その他の企業がそれに対抗する形で行われた。その際のキーワードは差別化である。

87年2月富士通はビジネスを企業向けシステム受注に集中した。汎用機メーカーであることを生かしてビジネス向けの台数を確保し、その後家庭用市場へ進むことを目指した。この時期には、機能を生かせる教育市場の開拓へと目標が移って行った。その結果、教育市場には食い込んだが、家庭向けのパソコンとしてはNECのPC-98シリーズに対抗しえなかった。

83年に東芝はパソコン販売不振のため、アメリカ市場では撤退した。東芝ブランドを凍結し、IBM互換機のOEM供給で生き残ることにした。OEM供給の話自体は84年に破談し、独自販売することになる。東芝は1990年まで、差別化が成功してシェアが上昇していくが、それ以降独自性は薄まって、シェアは停滞している。LSI³などを高密度で実装する基盤実装技術、各モジュールを効率よく納める構造設計など、軽薄短小化は要素技術の積み重ねであり、差別化の源泉としては長続きしたが、やはり最終的にはNECに追いつかれた。

オープン競争期

1993年マイクロソフト社がOS「Windows3.1」を発売し、この新しいOSが普及し始めることによって、NECの差別化源泉であったソフトウェア資産の価値は大きく減少した。同年の各企業が本格的にDOS/Vパソコンを投入し始めた結果、NECのデファクト・スタンダードは加速度的に崩れることになる。NECのシェアは92年をピークに、93年からは下がり続けている。

富士通はこの時期の初期段階で大きな役割を果たした。93年にDOS/V陣営に参加し、低価格攻勢を開始した。以後NECが価格を下げて、富士通が同等製品よりわずかに安い価格設定を行う状態が続く。特にデスクトップ・パソコンに関しては、NECと富士通の主戦場と化し、価格低下は著しかった。低価格をもたらした富士通は、一定のシェアを

² OEM 相手先ブランドによる生産。注文側の商標で販売される商品を受託生産すること。

³ LSI 大規模集積回路

得た後は、目立った低価格戦略は取っていない。しかし、自ら推し進めた低価格戦略下でも利益を得るために、95年にサービスを含めたソフトで利益を生む体制づくりを進めている。

東芝は95年にアメリカ市場を切り開いて活躍したスタッフを日本に移し、日本市場の開拓を狙った。96年小型携帯パソコンの分野を築くことに成功した。一方、同年にデスクトップの販売は不振に終わった。その結果、98年に家庭向けデスクトップ・パソコンから撤退し、ノートパソコンに集中している。

3、おわりに

高松氏の「パソコン・国内市場における差別化競争とその限界」から、日系パソコンメーカーの日本国内の発展と競争をまとめた。日本パソコン大手メーカーの間の競争はパソコン産業の最初の時期から激しかった。NECはパソコン産業で台頭するための差別化に成功した。また効率よくパソコンを開発し続けるために組織改革急行し、日本国内ではトップの地位を保った。富士通は最初から大きなシェアをとったNECと競争するために低価格戦略をとった。しかし、低価格戦略で地位を得た後はその戦略を放棄した。東芝はデスクトップ市場から撤退し、ノートパソコンに集中し、成功した以来、国内では大きなシェアを維持してきた。これからの課題として2000年以後の企業競争状況を調べる必要がある。

<参考文献リスト>

高松明史 (2000) 「パソコン・国内市場における差別化競争とその限界」 宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎 編 (2000) 『日本の企業間競争』 有斐閣