

富士通ユビキタスプロダクト事業の戦略課題抽出

明治大学 経営学部経営学科

4年17組8番

上原了亮

目次

序章 研究の課題と方法

第一節 問題の所在

第二節 本論文の課題

第三節 研究の対象

第四節 研究の方法

第五節 論分の構成

第一章 富士通の事業概要

第一節 企業レベルの概要

第二章 ユビキタスプロダクト事業概要

第二章 ユビキタスプロダクト事業分析

第一節 外部環境分析

第二節 内部資源分析

第三章 SWOT分析と戦略課題の抽出

第四章 結論

序章 研究の課題と方法

第一節 問題の所在

情報化社会が進展し、ITの果たす役割は大幅に広がってきた。近年では、医療現場で電子カルテが使われるようになったこと、小売店ではPOSシステムによってどんな商品がどんなときにどれだけ売れたのかを把握し、的確な受発注ができるようになったこと、インターネットバンキングシステムなど様々なところでITが利用され生活者の利便性向上や業務の効率化など大きな役割を担っている。近年大きな問題となっている環境問題において、新エネルギーが注目されているが、その利用に必要な不可欠とされるスマートグリッドなどもITによる技術である。

より身近なところに目を移すと、私たちの生活では、携帯電話やPCであらゆる情報をいつでもどこでも調べることができるようになってきている。また、現在では携帯電話やPCだけでなく様々な家電製品などあらゆるものがネットワークでつながり、「いつでも、どこでも、なんでも、誰でもネットワークにつながる」ユビキタス社会が到来しつつある。

一方で、企業の一つの事業としてユビキタス社会を実現するための製品を扱うことを考えると様々な問題がある。例えば携帯電話の販売奨励金削減といった問題が挙げられる。ユビキタス社会のキープロダクトとなる携帯電話であるが、販売奨励金の削減によって買い替えサイクルが長期化し、また市場も飽和状態であることから、現在のままの経営では成長が見込みにくく、このことに対する問題意識から本稿を書くに至った。

第二節 本論文の課題

富士通のユビキタスプロダクト事業に焦点を当て、内部資源分析、外部環境分析を行うことでどのような強みや弱み、機会や脅威があるのかを整理する。そして、SWOT分析によって戦略課題を明らかにする。

戦略課題とはSWOT分析によって抽出される、いわば戦略の案であり、実行するための具体的な戦略を考える場合はこの戦略課題を体系化し、優先順位をつけ、戦略を実行する期間を決め、達成度を測るための指標や目標値などを決めなくてはならない。さらにそれを各機能別の部署、個人といった下部組織に展開していくことも必要となる。

上記のような、まさに実行される段階の戦略を考える場合、富士通内部の経営資源や、市場のターゲットとなる層などに対して詳しく知る必要があり、現実的に不可能であるためこの論文では戦略課題を明らかにすることを課題としている。

第三節 研究の対象

本稿ではユビキタス社会の実現に向け貢献している富士通のユビキタスプロダクト事業を取り上げる。富士通の事業概要によれば、ユビキタスプロダクト事業とは「ユビキタス社会の実現に不可欠なパソコンや携帯電話、オーディオ、ナビゲーション機器などを提供」する事業である。富士通を取り上げようと考えたのはユビキタス社会でもその中心と

なるパソコンで国内シェア一位であることが大きな要因である。

第四節 研究の方法

文献と企業のIRデータをもとに分析を進める。内部資源の分析では実際に富士通のユビキタスプロダクト事業で働く社員の方にお話を伺った内容を参考にしている。

第五節 論文の構成

第一章ではまず、そもそも富士通がどのような企業なのか見ていく。富士通全体の概要とユビキタスプロダクト事業について、グラフを用いながら事業の規模などの確認をする。第二節ではユビキタスプロダクト事業についてさらに詳しく見ていくが、ここではプロダクトポートフォリオマネジメントというフレームワークを使い、さらに詳しく事業の位置づけを確認する。第二章ではユビキタスプロダクト事業の内部資源分析、外部環境分析を行う。内部環境分析ではマッキンゼーの7つのSやポーターの価値連鎖分析をもとに富士通に適した評価項目を設定し、強みと弱みを考えていく。外部環境分析では、PEST分析や顧客・市場分析、5つの競争要因分析といったフレームワークを使い、機会や脅威を明らかにしていく。第三章では、二章の結果をもとにSWOT分析を行い、戦略課題を策定する。そして第四章が結論となる。

第一章 富士通の事業概要

第一節 企業レベルの概要

この章では大手IT企業として実際に富士通を取り上げるが、まずはそもそも富士通とはどのような企業なのかを見ていくことにする。富士通は1935年、富士電機製造（現富士電機）の電話部所管業務を分離して富士通信機製造として設立されたことが始まりで、1967年に富士通株式会社に社名変更された。現在ではコンピューターメーカーとして知られているが、コンピューター事業を始めたのは、日本初のリレー式自動計算機FACOM100を完成させてからである。さらに1993年にはWindowsに対応する国際標準機パソコンFMVシリーズを発表。現在でも売上高、営業利益で国内トップを走るなど常に国内IT業界を牽引してきた。この売上高、営業利益について推移を見ると、次の図1、図2のようになる。

図1 富士通の売上高の推移（出典 富士通株式会社 I R 資料をもとに筆者が作成）

図2 富士通の営業利益の推移（出典 富士通株式会 I R 資料をもとに筆者が作成）

これを見ると売上高、営業利益ともに 2000 年をピークにしており、そこから I T バブルの崩壊とともに 2001 年に大幅な売上減、営業赤字を出している。2002 年からは堅調に業績を上げているが、2008 年のリーマンショックで大幅に減益し、その後 2009 年にやや回復の傾向が見られるといった状態である。売上高が 2002 年を底にしているのに対して利益が 2001 年から 2002 年にかけて V 字回復をしているのは、不採算事業の廃止やリストラなどで利益体質を高めたことなどが原因と考えられる。国内 I T 投資が 2003 年まで低下し続

けていること、2005年にも再び低下しているにもかかわらず富士通が堅調に利益を増加させることができたのは、この利益体質の強化が大きな要因だったのではないかと考えられる。

次にこの売上高と利益をソリューション事業、ユビキタスプロダクト事業、デバイスソリューション事業というセグメントに分けて見ていきたい。テクノロジーソリューション事業をT. S、ユビキタスプロダクト事業をY. P、デバイスソリューション事業をD. Sで表し、それぞれ国内、国外でわけてある。(図3参照)

図3 富士通の事業別売上高 (参照 富士通株式会社IR資料をもとに筆者が作成)

テクノロジーソリューション事業は、システムインテグレーション¹、アウトソーシングなどのサービスと、それを支えるIT基盤であるシステムプラットフォームにより構成される、富士通の売上高の約7割をもつ事業である。サービスでは製造業、流通業、医療、官公庁、教育といった様々な業界を相手にシステムインテグレーションを行なう。そのため、企業の投資意欲の低下など景気低迷の影響を大きく受ける。国内と海外の売上高比率を見ると、国内が19,716億円、海外が11,494億円となっている。

ユビキタスプロダクト事業は、ユビキタス社会に不可欠なパソコン、携帯電話、オーディオ、ナビゲーション機器などのモバイルプロダクトによって構成される。国内と海外の売上高比率を見ると、国内が6,184億円に対して海外が2,997億円と、テクノロジーソリューション事業に比べて海外の比率が低いことがわかる。

デバイスソリューション事業は、デジタル家電、自動車、携帯電話、サーバなどに搭載されるLSIや電子部品などにより構成される。2008年の大幅な営業赤字から200

¹ 顧客の業務内容を分析し、問題に合わせた情報システムの企画、構築、運用などを一括して行うこと。システムの企画・立案からプログラムの開発、必要なハードウェア・ソフトウェアの選定・導入、完成したシステムの保守・管理までを総合的に行う。

9年に持ち直しの動きが見られるのは、構造改革による減価償却費や人件費等の固定費の圧縮が大きい。2009年の下期にはデジタル家電や自動車向けを中心に回復の傾向が見られる。デバイスソリューション事業は国内売上高3144億円に対し、海外売上高2328億円となっている。

第二節 ユビキタスプロダクト事業概要

第二節ではユビキタスプロダクト事業の概要についてみていく。PC、携帯電話、ナビゲーション機器を扱う事業部だということは前節で述べた。2009年の売上高、海外比率についても第一節でみてきたが、ここではまず、ユビキタスプロダクト事業の売上高について国内と海外にわけ、その推移をみることにする。

図4 富士通ユビキタスプロダクト事業売上高の推移
(出典 富士通株式会社IR資料をもとに筆者が作成)

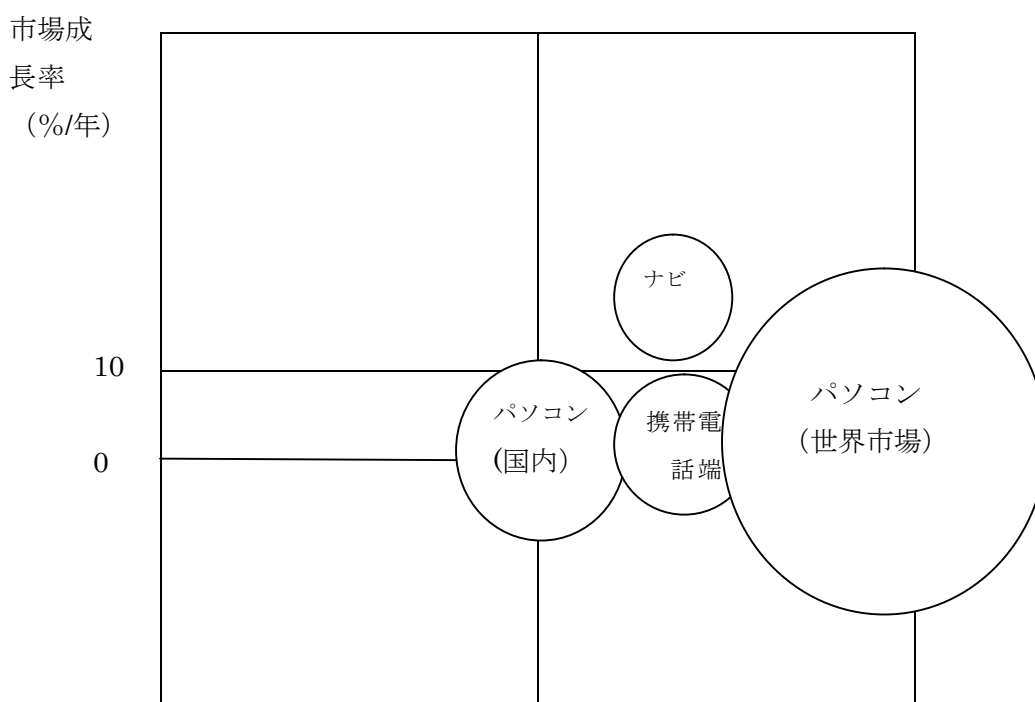
図4を見ると、売上高は2007年をピークにしており、2008年には世界的な不況とともに、とくに営業利益が急落し、2009年にはやや持ち直しの動きがみられる。しかし実際は、コストの削減やHDD事業を東芝に譲渡した影響が大きい。実際、個人向けのPCの販売台数は新OS搭載機器の影響などで増加しているが、価格競争激化やネットブックの好調による低価格化によって減収している。携帯電話、PCともに買い替えサイクルの長期化も見られ、これも減収に大きな影響を与えている。このようなことから、今後も右肩上がりの売り上げ、営業利益増は見込みづらいと考えられる。統合がすすむ携帯電話事業では東芝と統合してスマートフォンの強化をするなど厳しさが見える。近年では、景気低迷で消費が落ち込む中、個人向けのネットブック製品のラインナップ強化や企業向けに対してはセキュリティーの強化といった商品力強化に取り組んでいる。

また、2008年の世界的な不況とともに海外の売上高が急落していることにも注目したい。現在富士通の事業は様々な国にグローバル展開されているが、中国やインドをはじめとした新興国の割合が低いのではないかと考えられる。というのも、このような国は世界不況の中でも比較的高いGDP成長率をもっておりこの割合が高ければ2008年の海外売上高もここまで低下しなかったのではないかと考えられるからである。

次にユビキタスプロダクト事業を構成するこのPC、携帯電話、ナビゲーション機器といった事業の市場の有望性や富士通の競争力を見るため、ボストンコンサルティンググループのプロダクトポートフォリオマネジメント（以下PPM）を使い、考察していく。PPMとは縦軸に市場成長率を、横軸に相対シェアをとり、各事業がどの位置にあるかによってその事業のそれぞれ投資必要性と収益性を見ていくものである。

市場成長率が投資必要性を表すのは、プロダクトライフサイクルの観点からである。すなわち、一般的に商品は導入期、成長期、成熟期、衰退期というライフサイクルを持っており、導入期には商品を認知させるためのプロモーションなど多額の投資を必要とする。成長期には認知度は上がり、需要が急増する代わりに競合他社との差別化のための投資が必要になる。そして成熟期、衰退期と投資必要性はなくなるということである。

相対シェアとは自社のシェア/自社を除く最大シェアで求められるものであり、これがその事業の収益性を表すのは規模の経済の観点からである。規模の経済とは一定期間内の生産量が多いほど単位コストが低くなる経済特性である。発生要因としては設備の管理費といった固定費の負担の分散、生産効率の向上、リスク対応や予備的資源の共有化といったものが挙げられる。



4 2 1 0.4 0.2
 相対シェア（倍）

図5 富士通ユビキタスプロダクト事業のPPM（参照 日経市場占有率2011）
 市場成長率の10%と相対シェアの1倍でわけた四つの象限の右上（市場成長率10%以上、相対シェア1倍以下）を問題児、左上（市場成長率10%以上、相対シェア1倍以上）を花形、左下（市場成長率10%以下、相対シェア1倍以上）を金のなる木、右下（市場成長率10%以下、相対シェア1倍以下）を負け犬という。一般的には負け犬や問題児の中でも相市場成長率の低いものは撤退すること、問題児の中で市場成長率の高いものは相対シェアを高めることによって花形にすること、花形に位置するものは相対シェアを維持することによって、投資必要性の低下とともに金のなる木に位置づけられるようになっていき高収益を上げるというのが定石である。

これをもとに表1を見ていくと、ナビゲーション機器を除く全事業において市場成長率はほぼ前年並みということがわかる。とはいえ、近年の世界的な不況を考えれば市場成長率10%以上という事業はほとんど無いのではないかと考えられる。そこで相対シェアと円の大きさ（事業規模）を中心に考えていくと、まず国内パソコン事業は相対シェア1倍と国内トップクラスのシェアを持っていることがわかる。詳しく見てみると、トップはNECが1.1ポイント落として18.2%、富士通は文部科学省の小中学校のIT整備策による特需を取り込むなどしてシェアを0.1ポイント増やし17.8%となっている。今後はより他社からシェアを奪い、市場占有率をあげ、収益性を高めていくことが求められる。

世界でのパソコン市場では相対シェアが圧倒的に低いことがわかる。富士通のパソコン事業は出荷台数でみると2008年で国内238万台、海外490万台となっており、海外比率は増加傾向となっているが、それでも世界のパソコントップ企業との差は大きい。トップはヒューレット・パカードが6010万台で20.3%のシェアを持っている。中国やアジア地域での需要の拡大など不況下でも世界のパソコン市場は成長を見せており、出荷台数の規模からも撤退を考えるよりはどのようにシェアをあげていくかが重要になると思われる。

携帯電話国内市場は飽和感が強く買い替え需要に依存している状態な上、通信各社が総務省の指針により販売奨励金を削減し、買い替えサイクルが長期化するといった状態になっている。相対シェアは低く見えるが中高年向け端末や防水機能をもつ高機能端末の好調で2.2ポイント伸ばしている。また、東芝との事業統合などでシェアは高まると考えられる。

最後にナビゲーション機器は高い市場成長率を持つ。そのためこの事業は、今後どのように市場占有率をたかめ、収益性を上げていくかが重要となる。PPMでは市場成長率と相対シェアでしか事業の方向性を見られないため、以下第二章、第三章の内部資源分析、外部環境分析でより詳しく分析し、それぞれの事業をどのように成長させるか、または撤

退すべきなのかを考えていく。

第二章 ユビキタスプロダクト事業分析

第一節 外部環境分析

第二章ではそれぞれの事業がどのように競争優位を獲得すべきか、または撤退すべきかといったことの源泉を明らかにするために外部環境分析と内部資源分析を行う。第一節では外部環境分析を行うが、この目的は自社を取り巻く経営環境を把握し、戦略にかかわる要因を分析すること、そして戦略策定の起点となる機会と脅威を明らかにすることである。本稿ではマクロ外部環境の分析手法として PEST 分析を、ミクロ外部環境の分析として5つの競争要因フレームワークを使う。

PEST 分析とは戦略を策定する上で、コントロールできない外部環境変化を読み、潜在的な機会と脅威を把握するためのものである。方法としては、外部環境を P(政治的環境要因)、E(経済的外部環境要因)、S(社会的環境要因)、T(技術的環境要因)の4つの視点から、事象に関連する動向や起こりうる事象を洗い出し、各動向・事象が自社にどのような機会や脅威になるかを分析するというものである。これをまとめると、以下表2のようになる。

	変化要因	当社・事業の機会	当社・事業の脅威
P(政治)	中国との関係悪化		有望市場の喪失(世界シェア、収益性の低下)
	総務省の指針により、携帯電話端末の販売奨励金削減		買い替えサイクルの長期化
	中国人に対するビザ発行条件の緩和	観光目的の中国人を基点にした現地での認知度向上	
	国内法人税減税の検討		海外企業の国内市場参入による競争激化
E(経済)	円高	原材料調達コストの低下	有望市場への参入障壁(世界シェア、収益性の低下)
	国内の経済的健全性の悪化		需要の低下
	国内企業のIT投資の低下		需要の低下
	雇用率の低下		需要の低下
S(社会)	安全志向の高まり	セキュリティー技術を活かした新機能や製品開発、災害や気候変動の予測技術のニーズの高まり	
	健康志向の高まり	歩数計のデータから活動レベルを判断する技術のニーズの	

を判断する技術のニーズの

		高まり	
	高齢化	高齢者向け携帯電話端末、 PC のニーズ増加	
	IT リテラシーの強化	新たな顧客の創造	
	不況に伴う低価格志向		価格競争の激化に伴う企業 体力の低下
	アナログ放送の終了	個人向け PC でのテレビ視聴 ニーズの増加	
	グローバル人材の増加	優秀な人材の採用が容易にな る	
T(技術)	スマートフォンの出現に伴う携帯 端末の高機能化	新しいニーズの創出	PCの必要性の低下
	3D 技術の開発	新技術搭載端末の発売に伴う 新しいニーズ	
	クラウドコンピューティング基盤 の拡充	米国マイクロソフトとの協業	
	温度、湿度、振動、位置などの 情報をとらえるセンサー技術の 進展	新機能搭載機器により新顧客 創造の可能性	
	ネットワークの高速化・大容量化	IT技術の利用の一般化	

表1 ユビキタスプロダクト事業 PEST 分析 (参照 日経市場占有率、富士通 IR 資料)

表1について見ていくと、まず政治的な要因としては、尖閣諸島問題に伴う「中国との関係悪化」、そして、総務省の指針による「携帯電話端末会社の販売奨励金削減」が挙げた。近年のアジアの成長が目覚ましいのは言うまでもないが、中でも中国は世界的な不況の中でも GDP 成長率で8%を維持するように成長著しい国である。まだ個人の消費額でみれば先進国に劣るが、一部の高所得者や中間所得者層の増加は日本企業にとっても大きな魅力となっている。中国との関係悪化やそれに伴う日本全体のイメージダウンは大きな損失となりうるのではないか。販売奨励金の削減は携帯電話端末の買い替えサイクルの長期化に大きな影響を与えた。この官製不況により、国内携帯電話端末市場は今後も大きな成長は見られないと考えられる。また、「中国人に対するビザ発行条件の緩和」によって、対象となる中国人の数がこれまでの約10倍の1600万人になることは富士通にとって大きな機会となりうる。国内での販売増に貢献するのはもちろんだが、日本に来た中国人を起点に認知度やブランドイメージを向上させ、それを現地に根付かせることも可能ではないかと考えられる。最後にあげたのは「国内法人税の減税」である。これによって海外企業の

参入にともなう競争激化の可能性を考えた。

次に経済的要因としては「円高」「国内の経済的健全性の悪化」「国内企業の IT 投資の低下」「雇用率の低下」をあげた。円高は上記述べたような有望市場への成長を難しくする。特に成長著しい発展途上国ではまだまだ低価格製品が主流であるため、より困難になるのではないかと。国内の経済的健全性の悪化は消費者に将来への不安を与え、消費を停滞させ、貯蓄に回る額を増やしてしまう。雇用率の低下も同じ理由で機会の損失となる。

社会的要素としては「安全志向の高まり」「健康志向の高まり」「高齢化」「IT リテラシーの強化」「不況に伴う低価格志向」「アナログ放送の終了」をあげた。安全志向の高まりは富士通が持つセキュリティー技術をつかった新製品の開発など機会を生む可能性があると考えられる。健康志向の高まりも、機会を生む可能性があると考えられる。これまで健康とは関係なかった分野で使われていたような技術を活かせる可能性もあるのではないかと。富士通はもともとらくらくフォンやらくらくパソコンに見られるように高齢者向けの独自技術に強みを持っており、高齢化は大きな機会となりうる。IT リテラシーの強化は新しい顧客を生むのではないかと。現在では小学校の授業でもパソコンを扱うなど小さいころから情報通信機器の扱いに慣れている。高齢者向けと同じように簡単に操作でき、フィルター機能の強化された情報通信機器などで新しい顧客を生み出せる可能性があると考えられる。不況に伴う低価格志向だが、ネットブックの好調から分かるようにこの傾向は強い。しかし、強い価格競争はいわゆるカット・スロート・ストラテジーとなりかねない。アナログ放送の終了は個人向け PC でのテレビ視聴を進める可能性から、新たな需要となりうる。

技術要素としては、「スマートフォンの出現に伴う携帯電話端末の高機能化」「3D 技術の開発」「クラウドコンピューティング基盤の拡充」「センサー技術の進展」「ネットワークの高速化・大容量化」「携帯電話技術の国内ガラパゴス化」をあげた。スマートフォンの出現は新しい市場を創出する可能性があるが、多額の投資を必要とする。その上、iPhone がファーストムーバーとして大きなシェアを持っており、投資に見合う成功を収められるかは疑問である。3D 技術の開発は新しいニーズをうむ可能性がある。映画アバターが興行収入で史上最高額を出したように消費者の関心も高い分野である。一方、ソフト面の拡充が不足している印象や、低価格志向が広まる中で、3D 商品は比較的高いなど課題もある。クラウドコンピューティング基盤の拡充はマイクロソフトとの協業など他社を技術面でリードしていけるものではないかと考えられる。センサー技術の進展は、携帯端末に新しい機能を付けられるなどの可能性があるのではないかと考えられる。ネットワークの高速化・大容量化にともなう IT 技術の利用の一般化も大きな機会である。高速通信ができるからこそ実現できるサービスや、第 4 世代携帯の発売に伴う新たな需要も機会となる。携帯電話端末の国内ガラパゴス化は世界の市場に進出する上で、また新しい製品を開発する必要があるという意味で機会の損失になりかねないのではないかと考えた。

次にミクロ外部環境分析として 5 つの競争要因分析というフレームワークを使い考察する。5 つの競争要因分析とは、該当企業の事業に直接かかわる 5 つの相手との力関係から、

業界の魅力度を評価するためのものであり、5つの競争要因の変化から、該当企業の機会と脅威を明らかにするものである。5つの競争要因とは基本的に新規参入業者による新規参入の脅威、買い手による交渉力、供給業者による売り手の交渉力、代替品の脅威、業者間の敵対関係である。これらをまとめると、以下表3のようになる。

	特徴・変化要因	当社・事業の機会	当社・事業の脅威
業界内競争	PCの国内市場は上位5社で約7割のシェアを持つ寡占業界	高い収益性を武器にしたM&Aとそれに伴う技術の向上	
	国内の市場は飽和状態		買い替えに依存した需要
	海外市場は中国やアジアを中心に成長	2005年から中国でのビジネスを積極展開	
新規参入	差別化の程度は低い		既存のものとは違う特徴的な新製品が発売された場合にシェアを大きく減らす可能性
	独自技術の高度化により参入障壁は大きい	顧客の囲い込み	
	買い手のスイッチングコストは低い		魅力ある商品を他社が開発すれば顧客を奪われる
代替品	低価格を武器にしたアジア企業の進出		
	インターネットテレビの出現		顧客喪失の可能性
	スマートフォンの出現	新しい顧客獲得の可能性	顧客喪失の可能性
顧客(買い手)	買い手のスイッチングコストは低い		魅力ある商品を他社が開発すれば顧客を奪われる
	高齢化	独自技術を活かした高齢者向け製品	
供給業者(売り手)	OSやCPUは特定の企業に依存		価格交渉力は弱い

表2 ユビキタスプロダクト事業の5つの競争要因分析

表2について順に説明していく。まず業界内競争には「PCの国内市場は上位5社で約7割をもつ寡占市場であること」「国内市場は飽和状態」「海外市場は中国やアジアを中心に成長」の3つを挙げた。国内市場は寡占市場であるうえ、その中でも富士通はトップシェアを持ち、二位のNECと合わせて3割以上のシェアを持つ。この高い収益性を生かしたM&Aやそれに伴う技術力の向上は機会としてあげられる。国内市場が飽和状態であること

は今後需要の急増が見込めないことを意味している。海外市場の成長はグローバル化を進める富士通にとって大きな機会となる。しかしそれはもちろん富士通に限ったことではない。現地企業や、いち早く発展著しい地域に進出した企業からシェアを奪うことや、新しい顧客を獲得することが急がれる。

新規参入に関しては「差別化の程度が低いこと」「独自技術の高度化で参入障壁は大きいこと」「買い手のスイッチングコストは低いこと」を挙げた。差別化の程度が低く、買い手のスイッチングコストが低いことは、他社製品への乗り換えがたやすいことを意味している。そのため、他社がより魅力ある商品を出した場合には一気にシェアを落とす可能性もある。実際携帯電話市場にスマートフォンという高機能商品と iTunes というソフトで差別化した iPhone は大きなシェアを獲得している。一方、高齢者向けの製品に使われる独自技術は模倣困難性が高く、特許も保持しているため、参入障壁は高い。

代替品に関しては「低価格を武器にしたアジア企業の進出」「インターネットテレビの出現」「スマートフォンの出現」を挙げた。アジア企業は低い人件費を武器にした低価格商品で日本に進出しているが、品質の面からみても日本のそれと見劣りしなくなっており、消費者にも受け入れられている。実際、2009年には低価格のネットブックを武器に台湾のエイサーやアスースなどの躍進が目立っている。一方、ネットブックの需要は一巡したとも考えられ、今後は勢いは落ちるという見方もある。インターネットテレビの出現はパソコンの代替品となる可能性を秘めており、顧客喪失の脅威が考えられる。iPhoneをはじめとしたスマートフォンの出現は新しい顧客獲得の可能性を与えたのではないかと。まだ成熟していないスマートフォン市場で、より魅力的な新商品が打ち出せば大きな顧客を獲得できる機会となる。一方でこれまでの携帯電話市場の顧客を喪失する可能性もある。

顧客の点からみると「スイッチングコストが低いこと」「高齢化」があげられる。スイッチングコストが低いことは新規参入のところで述べたとおりである。高齢化についても新規参入に関しての項目で独自技術について述べた。

供給業者に関しての項目では、OS や CPU を特定企業に依存していることを挙げた。これは価格交渉力の弱さを意味している。

第二節 内部資源分析

第二節では内部資源分析を行う。これは自社内部の経営・業務の現状、経営資源の状況を把握し、戦略の方向・テーマを定めるための拠り所を洗い出すためのものである。ここでは実際に富士通のユビキタスプロダクト事業の社員の方からお話を伺い、マッキンゼーの7つのSやポーターの価値連鎖分析といった既存のフレームワークをもとに評価項目を設定し、まとめた。それが以下表3である。

評価領域	評価項目	強み	弱み
経営管理力	経営の健全性	無借金経営	
	経営管理制度		成果主義賃金失敗に見

			られる人事労務管理の弱さ
顧客資産	顧客ベース	他社にはない高齢者向けの顧客(国内) 様々な業界に広く顧客を持つ	グローバルな市場での市場占有率は低い
ブランド	企業ブランド	国内シェア一位のブランド	
	商品の認知度	PCメーカーとして高い認知度を持つ	世界での認知度はまだ低い
従業員力	従業員・スタッフの量	国内最大規模の従業員数	連携が難しくなる
	従業員・スタッフの質	グローバルな人材の増加	
	教育・訓練制度	基礎知識から選抜型の教育まで充実	
技術力	独自技術	高齢者向け端末独自技術	
	新製品開発力	様々な特許技術を持つ	
基幹業務プロセス	マーケティング	国内生産により、いち早く市場の声を取り入れる	
	調達・購買	全社一括での調達によるコストダウン	
	生産	国内工場での生産により高品質を維持	国内生産のため人件費は上がる
	販売	ネットショップの利便性	
	サービス	ネットサポートの利便性	
			故障時の各種サービスの充実

表3 富士通の内部資源分析

表3を見ていくと、まず「経営管理力」において経営の健全性から無借金経営の強みを、経営管理制度から人事労務管理の弱さを挙げた。ITproによると、「有利子負債は2009年度に過去最低の5774億円と、ピーク時の3分の1以上の削減に成功。フリーキャッシュフローも毎年1500億円を確保できる財務体質になり、それを加味すると事実上の無借金経営になった」とある。これもとにM&Aなどもふくめた攻めの経営に転換するとあり、財務面の健全性は大きな強みとなる。富士通はかつて他企業に先駆けて成果主義賃金を導入したが、目標管理制度がうまく機能せず、従業員の労働意欲も低下するなど人事労務管理に弱みがあったように思われる。

「顧客資産」では、あらゆる業界をクライアントとしていること、他社にはない高齢者層

の顧客を持つことが強みとなる。特に今後も高齢者の人口は増えていくため、この層の囲い込みは大きな収益源となるのではないか。一方、弱みとしてグローバル市場でのシェアの低さも挙げられるが、その市場においても高齢者をターゲットとすること、そのさいに技術で先行していることは大きな強みとなる。なぜなら今後は、新興国でも高齢化が進むのは想像に難くないからである。特に、もっとも重要な市場となる中国では日本以上に急速に高齢化が進むため、この強みをいかすことが重要となる。

「ブランド」では、企業ブランドとして国内シェア一位というブランド力、商品の認知度として国内では高い認知度を持つことが強みだが、グローバル市場では認知度があまり高くないことが弱みとなっていると考えられる。認知度が低いことはシェアを拡大していく上で大きなデメリットとなる。今後はグローバル市場で競争に勝つことが重要であり、その中で認知度を高めることは一番に取り組むべき課題となる。

「従業員力」に関しては、国内最大規模の従業員数を誇ることで、グローバル人材が増えていること、そして教育訓練が充実していることが強みとなりうる。グローバル人材が増えていることは、上記のようにグローバル市場にさらに進出する上での基盤として不可欠である。さらに、例えば新興市場とひとくくりに捉えるのではなく、その国ごと、地域ごとのニーズを捉えることは非常に重要であり、従業員数の強みも活かすことができるのではないか。一方従業員数の増加は連携の難しさにもつながりかねず、注意が必要である。例えば組織が多角化し規模が大きくなった時、事業部制の組織は事業部ごとの利益管理が容易などといったメリットがあるが、事業間のシナジーが生み出しにくいといった連携不足によるデメリットは組織全体からすれば非常に残念なことになりうる。

「技術力」においては、高齢者向け独自技術や、様々な特許技術を持つなど強みとなっている。例えば高齢者向け携帯電話「らくらくフォン」には、「はっきりボイス」「ゆっくりボイス」といった技術が搭載されている。はっきりボイスとは、音声と騒音の周波数の違いを利用して、騒音の激しい場所であっても相手の音声を聞き取りやすくする音声処理技術である。ゆっくりボイスとは、通話相手の声をゆっくり聞えるように出力させることにより聞き取りやすさを向上させる技術である。

「基幹業務プロセス」においては、まずマーケティングで国内生産によりいち早く市場の声を取り入れられることをあげた。これは生産のプロセスにおける強みともいえる。一方で国内生産のため人件費が高くなってしまふことは弱みとなる。また、ここで考えなくてはいけないのは、国内市場の重要性は今後相対的に低下するという点、そして中国をはじめとする新興国に受け入れられるためにはコスト削減によってより低価格の最終製品を提供することが求められるのではないかとということである。

「調達・購買」においては、全社一括での調達によるコスト減を強みとしてあげた。これは組織管理として非常に優れた点であると考えられる。コスト減も企業体力を削るものではなく、今後も継続していくことが重要である。

「販売」「サービス」においてはネットによる利便性が強みとなっている。しかしこれは

他社もしていることであり、Barney の V R I O フレームワーク²に照らして考えれば、競争有利をもたらす強みとは考えづらい。

第三章 SWOT 分析と戦略課題の抽出

第三章では二章で見てきた機会と脅威、強みと弱みを統合して SWOT 分析としてまとめ、戦略課題を抽出していく。表 1, 2, 3 で抽出した機会、脅威、強み、弱みをもとに SWOT 分析を作成するが、原因となる事象はことなるものの、抽出される項目は重複しているものなどはまとめて記してある。

まず SWOT 分析の構成から考えられる戦略の方向性について説明する。SWOT 分析では機会と脅威、強みと弱みで分けた四つの象限ができるが、強みと機会から考えられる戦略は積極的攻勢をかけることである。強みと脅威から考えられる戦略は、リスク対策をかけることである。これは強みを活かして脅威のリスクを緩和させようというものである。弱みと機会から考えられる戦略は乗り遅れ防止や、逆転の発想をすることである。これは、機会に対して弱みを補強し、乗り遅れないようにしたり、弱みを消すポジショニングをとるということである。最後に弱みと脅威から考えられる戦略であるが、ここではリスク対策や、撤退が考えられる。弱みに関する脅威のリスクに備えることが必要だが、適時に撤退することも考えなくてはならない。以上をもとに SWOT 分析をまとめた表 4 を見ていく。

内部資源分析	
強み (Strength)	弱み (Weakness)
S1 無借金経営	W1 成果主義賃金の見切り導入など人事労務管理の弱さ
S2 他社にはない高齢者向けの顧客	W2 連携が難しくなる
S3 国内シェア一位のブランド	W3 世界規模でみた商品認知度の弱さ
S4 PC メーカーとして高い認知度を持つ	W4 グローバル市場での市場占有率は低い
S5 国内最大規模の従業員数	W5 国内生産のため人件費は上がる
S6 基礎知識から選抜型の教育まで充実	
S7 高齢者向け端末独自技術	
S8 国内生産により、いち早く市場の声を取り入れる	
S9 全社一括での調達によるコストダウン	
S10 国内工場での生産により高品質を維持	

² Barney が提唱した自社の強みのある資源を評価するためのフレームワーク。①経済的価値に関する問い②希少性に関する問い③模倣可能性に関する問い④組織に関する問いからなる。

		<p>S11 ネットショップの利便性</p> <p>S12 ネットサポートの利便性</p> <p>S13 故障時の各種サービスの充実</p> <p>S14 グローバルな人材の増加</p> <p>S15 様々な特許技術を持つ</p>	
外 部 環 境 分 析	<p>機会(Opportunity)</p> <p>O1 セキュリティー技術を活かした新機能や製品、災害や気候変動の予測技術</p> <p>O2 歩数計のデータから活動レベルを判断する技術など</p> <p>O3 高齢者向け携帯電話端末、PCのニーズ増加</p> <p>O4 個人向けPCでのテレビ視聴ニーズの増加</p> <p>O5 米国マイクロソフトとの協業</p> <p>O6 新機能搭載機器により新顧客創造の可能性</p> <p>O7 IT技術の利用の一般化</p> <p>O8 高い収益性を武器にした M&A とそれに伴う技術の向上</p> <p>O9 新興市場の成長</p> <p>O10 観光目的の中国人を起点にした現地での認知度向上</p> <p>O11 原材料調達コストの低下</p> <p>O12 グローバル人材の増加に伴い優秀な人材の採用が容易になる</p> <p>O13 スマートフォンの出現に伴う新しい顧客獲得</p> <p>O14 独自技術を活かした高齢者向け製品、高齢者顧客の囲い込み</p>	<p>・一人暮らしの高齢者の顧客に対する家庭のセキュリティー商品の開発</p> <p>・高齢者顧客の囲い込み</p> <p>・高齢者向け独自技術を活かした、低年齢層向け商品の開発</p> <p>・国内有数のブランド力を活かした新興市場でのイメージ戦略、顧客の獲得</p> <p>・世界規模で小中学校へ PC 導入</p> <p>・規模の経済性を活かした新興市場での低価格戦略</p> <p>・高齢者向けの新商品開発</p>	<p>・高齢者向けの機能を利用した簡単に操作できる端末により顧客を獲得</p> <p>・上記の顧客基盤をもとにした新顧客開拓戦略</p>
	<p>脅威(Threat)</p> <p>T1 中国をはじめとした有望市場の</p>	<p>・規模の経済性を生かした他社以上のコストパフォーマンス戦略</p> <p>・従業員の質の高さと独自技術を生かした他</p>	<p>・有望市場で早急に認知度を向上することが必要</p>

喪失	社以上の魅力ある商品開発で逆にシェアを奪う
T2 買い替えサイクルの長期化	・従業員数を活かし、より現地のニーズを取り入れた商品開発
T3 有望市場への参入障壁	
T4 嗜好品への購入意欲の低下	
T5 製品の売り上げ低下	
T6 価格競争の激化に伴う企業体力の低下	
T7 既存のものとは違う特徴的、魅力的な新製品が発売された場合にシェアを大きく減らす可能性	
T8 価格交渉力は弱い	
T9 海外企業の国内市場参入による競争激化	
T10 PCの必要性の低下	
T11 需要の低下	
T12 買い替えに依存した需要	

表4 富士通ユビキタスプロダクト事業 SWOT 分析

ここから表4について順に説明していく。まずは、内部資源分析の結果強みとして抽出されたものと外部環境分析から機会として抽出されたものを組み合わせて考えられる戦略からである。まず、強み2（以下強みはSと記載）と機会1（以下機会はOと記載）をいかした「一人暮らしの高齢者の顧客に対する家庭用セキュリティー商品の開発」を考えた。らくらくパソコンやらくらくフォンの利用者は富士通にとって同業他社にはない顧客である。近年では一人暮らしの高齢者の割合が増え、孤独死なども大きな問題となっていることから、既存のセキュリティー技術をこのような分野に取り入れれば消費者に受け入れられやすいのではないかと考えた。また、ITの技術を使い、一人暮らしの高齢者の活動の様子がわかったり、外出や帰宅を知らせる機能を合わせれば孤独死も減少する。もちろんすでにこのようなサービスはあると考えられるので、さらに競合となる他社の分析が必要である。S7と高齢化からくるO3では高齢者顧客の囲い込みが重要になる。高齢化は海外でも進んでいる。特に中国は一人っ子政策の影響で今後日本以上に急速に高齢化が進むといわれている。高齢者向けの同時技術で先行する富士通が海外でもこの分野で先行できれば大きな市場となる。S7とO7からは高齢者向けの技術を活かした低年齢層向け商品の開発を考えた。近年では小学校でもパソコンの授業が行われているなどメディアリテラシーの強化が積極的に進んでいる。これを活かし、操作が簡単なデバイスや、フィルター機能の強化で低年

年齢層向けの商品を開発すれば新しい顧客を獲得できるのではないかと考えた。S3 と O9、O14 からは新興市場でのイメージ戦略による顧客の獲得が急がれる。日本メーカーの中でも高いブランド力を活かして、新興市場を開拓することが求められる。新興市場を開拓するにあたって、高齢者向けの独自技術を活かすことはできないだろうか。というのも、高齢化は日本をはじめとした先進諸国のみの問題ではなく、新興国でも経済発展とともに今後必ず見られるであろう現象だからである。とくに有望市場である中国は、今後日本以上のスピードで高齢化が進展する。この際、高齢者向けの技術で先行していることはおおきなアドバンテージとなる。一方でこのときデメリットとなるのはW5の高い人件費である。現在ではこれが国内の市場ニーズをいち早く商品に反映するという意味での強みとなっているが、今後この強みの重要性は相対的に低下していくと考えられる。生産を新興国に移すことで人件費や運送コストを削減し、最終製品の価格を抑えることは、今後重要な課題となりうる。S7 と O9 からは世界規模で小中学校に対するデバイス導入を軸にすることが考えられる。新興国の急速な経済成長は今後のメディアリテラシーの強化につながると考えられる。とはいえ、まだPCなどのデバイスに慣れていない子供たちがほとんどであると考えられるため、前述したような簡単に操作できる端末が求められるのではないかと。

次に弱み（以下弱みはWで記載）機会から考えられる戦略を考える。W3 と O9 は、市場の成長を活かして認知度を上げるチャンスと考えることが必要なのではないかと。乗り遅れを防止することが重要で、このタイミングで認知度を上げることができれば、今後の大きな成長につながると考えられる。

次に強みと脅威（以下脅威はTで記載）から考えられる戦略を考える。S3,S9 と T6 からは規模の経済性を活かした他社以上のコストパフォーマンスの実現が考えられる。規模の経済性で実現される低価格は企業の能力を超えたものではないため、企業体力の低下にはつながらない。そこで、高品質低価格の実現を目指し生き延びることが考えられる。S6 と T7 からは逆にシェアを奪うことができるのではないかとということを目指し、「従業員の質の高さと独自技術を活かした他社以上の魅力ある商品開発でシェアを奪う」とした。S5 と T1 からはより現地の人にとって魅力ある商品を作り脅威のリスクを緩和させようと考えた。富士通では「Think Global Act Local」と言われているが、より現地の声を取り入れた商品開発はグローバル展開するうえで何よりも必要になってくると思う。その中で豊富な人材力は活かされると考えた。

最後に弱みと脅威から考えたのは早急に有望市場での認知度向上が必要であるということである。国内での右肩上がりの成長が見込みにくい中、今後はよりグローバルに展開していくことが必要になってくる。しかしそれは国内の競合他社からしても同じであり、また国外のグローバルトップの企業はすでに新興市場でも高い認知度を持っている。これは有望市場を失うことにつながりかねず、早急な認知度向上と顧客獲得が必要である。

第四章 結論

ここまで第一章で富士通の現在の事業の位置づけと今後目指していくべき方向性を、第二章で外部環境分析から業界の機会と脅威、内部資源分析から富士通の強みと弱みを、第三章ではそれをSWOT分析でまとめ、考えられる戦略をあげてきた。その中で感じたのは富士通を国内トップシェアたらしめる強さである。もちろん課題も感じた。やはり今後国内で市場規模が右肩上がりの成長をすることは見込みにくい中で、海外での認知度向上と顧客の獲得は急がれる。PPMで見てきたように、国内市場ではシェアの拡大が重要であるが、顧客のスイッチングコストが低いとはいえ、技術が成熟化している国内で他社からシェアを奪うことはなかなか難しいと考えられるからである。

そこで国内市場、海外市場において今後重要となってくるのではないかと感じたことをまとめると、まず国内においては今後高齢者の割合がますます増加していく中で顧客の囲い込みを徹底し、利益率を上げていくこと。そして高齢者顧客向けの利便性の高い商品を活かし、低年齢層を新たな顧客として開拓することも考えられるのではないかと。

海外市場においても高齢者顧客は重要となる。ほとんどの先進国でも高齢化は進んでいるし、発展途上国、新興国でも長期的に見れば経済の発展とともに高齢化は避けられないもののように思えるからである。つまり、高齢者向けの独自技術は長期的にも競争優位をもたらすものであると考えられる。らくらくフォンに搭載されるはっきりボイス、ゆっくりボイス、ダブルマイクといった技術は模倣困難性は高いと思われるが、今後この分野に他社が参入してきたときに顧客を失うことが無いよう、顧客ニーズに基づいた更なる革新的な技術や、高齢者にとって携帯電話やパソコンは富士通の製品といったイメージを持たせるプロモーションが必要になってくると思う。

一方で課題となるのが国内生産に起因するコストの高さであった。PPMで見たように、今後はいかにグローバルシェアを高めていくかが鍵となる。中国をはじめとした新興国は国内総生産という観点から見れば非常に大きなものとなっているものの、国民一人当たりの消費額は先進国と比べかなり小さいものである。この現状において最終製品の価格に直結するコストの高さは競争不利を生み出してしまふ。国内生産によるメリットも今後は相対的に低下すると考えられ、今後は新興市場に生産を移すべきではないかと考えられる。それによって生産量が増せば、規模の経済性に伴う単位あたりのコスト低下も見込めるのではないかとかんがえられる。このような方法で、企業体力を低下させることなく、グローバル市場の業界におけるコストリーダーシップを発揮することができれば理想的なのではないか。

また、海外市場においても低年齢層向けのPCを提供するというのも重要な戦略課題としてあげた。これは経済的な発展に伴いより低年齢層からのメディアリテラシーの高まりが見られるであろうと考えられるからである。ここでは国内市場以上に操作が簡単であるなどの利便性の高さは重要となる。このような国ごと、地域ごとに差異のある問題は現地に根付いたマーケティングが重要であり、豊富で優秀な社員を持つことは大きな強みと

して活かすことができると考えた。

以上のように戦略課題として考えてきたが、はじめに述べたように実行に移すレベルではないことは承知している。特に本稿で取り扱ったものは考える戦略案を可能な限り網羅するためのフレームワークであるため、一貫していない（むしろ一貫させる必要が無い）。しかし、本稿で抽出された戦略課題が戦略の方向やテーマを決める選択肢としての役割を果たしうるのではないかと思う。

<参照・引用>

日経市場占有率 2011

野村総合研究所技術調査室 2010年のITロードマップ 東洋経済新報社 2009年

坂村健 21世紀の日本の情報戦略 岩波書店 2002年

田中克己 IT産業崩壊の危機—模索する再生への道のり 日経BP社 2007年

城繁幸 内側から見た富士通 「成果主義」の崩壊 光文社 2004年

ITニュースがわかる本 ノマド・ワークス 技術評論社 2006年

宮川雅明 事業戦略立案のための実践プロセス 産業能率大学出版部 2008年

橋本浩 だれでもわかるユビキタス 河出書房新社 2004年

坂村健 ユビキタスとはなにか—情報・技術・人間 岩波新書 2007年

富士通ホームページ <http://jp.fujitsu.com/about/business/> (2010年12月1日アクセス)

富士通のパソコン開発への取り組み (2010年12月3日アクセス)

<http://img.jp.fujitsu.com/downloads/jp/jmag/vol61-2/paper08.pdf>

ITpro(2011年1月20日アクセス)

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Watcher/20100730/350878/>