



## 経営課題としてのデジタルトランスフォーメーション ～ ディスラプトされたコンパック ～

### 1. はじめに

コンパックは、世界一の PC メーカーとして市場シェアを獲得していた 1996 年、ディスラプタによる新しいビジネスモデルの登場によって一気に形勢が変わった。

そのディスラプタの新しいビジネスモデルは、インターネットによる受注生産方式による PC の製造販売のモデルであった。そのディスラプタは、デルである。

コンパックは、見込み生産で PC を製造し、代理店のチャネルを使って間接販売する従来のモデルを使ったビジネスを展開していたが、デルはインターネットという新しいチャネルを使った直接販売で、効率化を図りより低価格な PC を短納期で販売することで、ビジネスを拡大した。

コンパックは、代理店による間接販売のモデルのしからみから、インターネットによる直接販売を大々的に直ぐ始めることは困難な状況であったため、瞬く間にデルが PC の市場を席卷していった。

その結末として、コンパックはヒューレット・パッカードに買収をされた。

筆者は、この時にコンパックに勤めていた。そして、これは新しいインターネットを利用したビジネスモデルを確立したデジタルディスラプタによる既存ビジネスの破壊であったことを、20年あまり経った今になって認識した。筆者はすでに、20年前にデジタルディスラプタによるディスラプションを身を以って経験していたのだ。

### 2. Amazon

コンパックとデルの話は、同じ業界の競合におけるディスラプタである。

しかし、IBM, HP, DELL などのコンピュータメーカーは、インターネットを利用した小売業である Amazon が、まさか競合となりクラウドコンピューティングの世界で、Amazon Web Service の市場シェアに惨敗を喫するとは想像もしていなかったことと思う。

このようなディスラプタは、競合として見えない敵であり、新しいデジタルサービスとビジネスモデルを使って、いつの間にかビジネスに参入し、瞬く間に市場シェアを獲得してしまうことが多い。

それは他業種からやってくることも多い。自動車業界は Google や Apple が研究開発している自動運転車と戦わなければならないかもしれないし、もしかしたら全く新しいビジネスモデルで、想像していなかったところからディスラプタがやってくるかもしれない。

### 3. ビジネスモデル変革

このようにデジタル化によって様々な業界でビジネスの競争優位性に変化が起こる可能性があり、この影響範囲がほぼ全ての業界における全ての企業に及ぶことが考えられる。

この状況では、企業はデジタルトランスフォーメーションを成功させ、デジタル化による新しいビジネスモデルを確立して、新たな競争優位性を確立しなければ

ばならない。

ここでの重要なポイントは、ビジネスモデルをデジタル化によって変えることである。既存のビジネスモデルではなく、新たなビジネスモデルによるデジタルサービスを企業の競争優位性に含める必要がある。

つまり単に AI、ドローン、ブロックチェーン、IoT などのエマージング技術を既存のビジネスモデルに組み込むのではなく、ビジネスモデルを変革しなければならない。

ビジネスモデルを変革することが含まれていることが、デジタルトランスフォーメーション（デジタル変革）である。つまり、デジタルトランスフォーメーションは、企業のトップが危機意識をもって取り組む必要がある経営課題である。

## 4. まとめ

デルによるコンパックのディスラプションといった筆者の経験から言えることは、既存ビジネスモデルが確立され、組織規模が大きいほど、変革ができないということだ。そのため、もたもたしている間に新しいビジネスモデルによってじわじわとビジネス収益が低下していく。

現在のディスラプションは、さらにインターネット、クラウド、AI などの技術によって相当のスピードと規模で、もしかしたら他業種からやってくる。

日本企業は、デジタルトランスフォーメーションを経営課題として経営トップがリードし危機意識をもって取り組まなければ、グローバル規模でのデジタルディスラプタにビジネスを破壊されてしまうであろう。

喫緊の経営課題として全社をあげてビジネスモデル変革をすることを迫られている。これは避けては通れないのである。

[ 著作権等 ]

本稿に含まれる情報は著作権で保護されており、DIG2 ネクスト株式会社の明確な許可無しに複製されたり、第三者に開示されたりすることはできません。

VeriSM™ is a registered trade mark of IFDC.

SIAM® is a registered trade mark of EXIN Holding B.V.

EXIN® is a registered trade mark

ITIL® は AXELOS Limited の登録商標であり、AXELOS Limited の許可のもとに使用されています。すべての権利は留保されています。

IT Infrastructure Library® は AXELOS Limited の登録商標であり、AXELOS Limited の許可のもとに使用されています。すべての権利は留保されています。

COBIT と COBIT のロゴは、米国及びその他の国で登録された情報システムコントロール財団（Information Systems Audit and Control Foundation, 本部：米国イリノイ州）及び IT ガバナンス協会（IT Governance Institute 本部：米国イリノイ州：www.itgi.org）の商標（trademark）です。COBIT® の内容に関する記述は、情報システムコントロール財団および IT ガバナンス協会に著作権があります。

Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2016

PMBOK® Guide is a registered mark of Project Management Institute, Inc.

Agile Alliance and the Agile Alliance logo are marks of Agile Alliance.

Agile Practice Guide was jointly by Agile Alliance® and was developed in collaboration with members of the Agile Alliance®.

[ 筆者 ]

DIG2 ネクスト株式会社

代表取締役 鈴木寿夫

ITIL®/IT サービスマネジメントの普及促進をするために、2008年に会社を設立し教育事業およびコンサルタント事業を行う。

ITIL® V2 サービスマネージャー認定資格取得のための研修立ち上げに携わり、ITIL® V3 エキスパート認定資格は日本第1号資格取得者として、多くの資格者を育てた実績をもつ。ITIL® に関しては16年以上の経験と実績をもつ。

