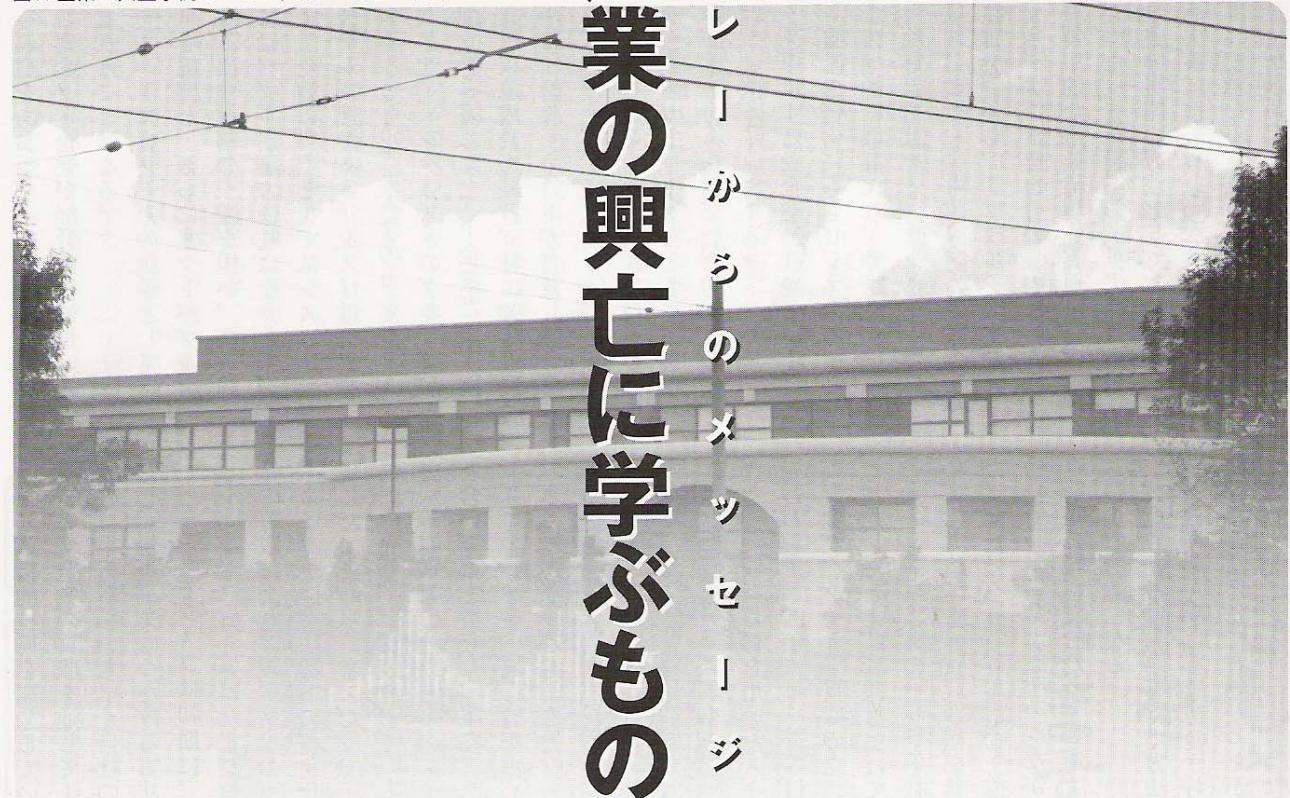


SCHEMES
Revival Japan

ITバブルにまみれ、総倒れになった米国シリコンバレー。その興亡と可能性を、元マッキンゼーで、現在、同地でITビジネスを手掛ける筆者が記す。

AZCA代表取締役 石井正純

買収で事業展開を続けたシスコ・システムズは、米国IT企業の典型事例といえる(写真は同社の本社)



PANA

シリコンバレーから学ぶもの

90年代の半ば、インターネットが普及し始めると、さまざまなビジネス・チャンスの可能性が大きく広がり、IT技術が生産性に及ぼす影響が多い分野はニュー・エコノミーとして脚光を浴びた。これらネット関連の新しいソフトウエア、インターネット・インフラを支える新しいハード機器が多く開発されるようになった。新興ベンチャー企業に資金を注ぐベンチャーキャピタルも増え、投資金額も急激に増加する。

このバブルに向けての順スパイクルはベンチャー企業、ベンチャーキャピタル、投資銀行の三者が富を求めて相乗効果を大いに發揮した時期だった。ポータルサイトとして一位のヤフーは96年、オーディション・サイトのイーベイは97年、書籍等のオンラインショッピングのアマゾンは98年と創業から二~三年足らずのうちにIPO(株式公開)を果たし、IPOから一~二年後、バブルの99年第3四半期には、IPO時の株価

「シリコンバレー」はその名が示すおり、1960年代から70年代にかけて多くの半導体企業が生まれ、70年代後半から80年代前半はワークステーションなど主にハードウエアとハードをサポートするソフトウェア、80年代後半から90年代前半はソフトウェアおよび通信、90年代後半から現在に至るまで通信からインターネットへと移り変わってきた。これらの技術はほとんどベンチャー企

業から生まれ、さらに多くのベンチャー企業がスピナウトし、驚くほどのスピードで技術の拡散が進んだ。まさにテクノロジー・エクスプロージョンだった。

に比してそれぞれ一七倍、五倍、二倍近く株価を上げた。

この時期には新しいビジネスモデルが盛んに試みられるようになつた。代表的なものが、ターゲット・ユーナーには使用ソフトなりハードを無料あるいは格安の値段で提供し、競合先よりいち早く顧客を取り込もうというものであつた。ベンチャーキャピタルの提供する豊富な資金があればこそ、これも可能だつた。ドット・コムを名乗るだけで、ベンチャーキャピタルからの資金を十二分に手に入れることができた。バブル最高期の99年には実際に三〇社ものネット企業がIPOしている。

ネットバブルの崩壊 シスコ・システムズの蹉跌

だが、バブルはいつか破綻する。調達資金が枯渇する前に、売上高を拡大させ近い将来に大きな利益を生むはずだった多くのドット・コム企業は、予想した需要を喚起できなかつた。実際のキャッシュフローに基づき事業計画を立てたというより、バブルの勢いに乗り、高い株価で資金を容易に集め、ベンチャーキャピタルもカネのなるはずだった木に惜しげなく資金を注いだ。投資銀行、証券会社も莫大な手数料を稼ぐため

IPOをおおつた。結果的に多くの新興ソフト企業が経営破綻に追い込まれることになる。

ニューエコノミーの旗手として一世を風靡し、さらにネットバブルを生み出す役割の一端を担い、結果的にはバブル崩壊の犠牲になつた米国IT企業の典型としてはシスコ・システムズ社がある。シスコは84年にスタンフォード大学のコンピュータ・サイエンティストのグループが創立したベンチャーキャピタルだが、創立以来急成長を続け、特に90年代後半にインターネットが普及し始めたと、ブロードバンド、ストレージ・ネットワーキング、音声ネットワーク、光ネットワークなどさまざまなネットワーク機器に製品分野を広げ、幅広くインターネットのインフラを提供する大企業に育っていく。

自社の経営にもビジネスの手法を積極的に取り入れ、サプライヤーと顧客と自社をインターネットで接続することにより、リアルタイムで在庫を管理し、サプライチェーン・マネジメントを自分のものにし、最も効率的な事業環境を実現したはずだった。また事業領域拡大へ、新規事業の展開の方針として、R&D(リサーチ・アンド・デベロップメント)ではなくA&D(アライジメント・アンド・デベロップメント)ではなくA&D(アライジメント・アンド・デベロップメント)、

つまり革新的技術を開発しているべンチャーキャピタルの買収を通してIT分野の技術革新をいち早く自社のものにし、新規事業につなげる方法を取りました。実際、シスコは初期に、クレジット・カード・コミュニケーションズ社の買収により、ルーターの事業からスイッチング機器への多角化を実現した。このビジネスだけで一〇〇億ドルの売り上げ貢献をしている。過去八年間に七〇社以上のベンチャーキャピタルが含む企業を買収し、現在、これがシスコの全事業の五〇%を占める。

ネットバブルが始まるときシスコ社の時価総額も五八四〇億ドルに達し、PER(株価収益率)も九〇倍以上になった。株価は八一倍以上に高騰。この高株価をテコに多くの買収はキヤッショでなく株を用いたスキームで行われた。99年には一五〇億ドルの資金がベンチャーブイーフォー買収のために使われた。たとえば利益も上げていなければ、法外な出費を強いられた。シスコ社は売上高も一〇〇〇億ドルの規模に達したが、予想どおりにはIT投資は伸びず、現在では時価総額は一五四〇億ドルと最高時の三分の一以下に、株価も一九ドルと最高値の五分の一近くまで下がつてている。これは実際のキャッシュフローより、バブル化した時価総額のゲームを行つた結果である。

米国のネットバブルは2000年秋口には順スパイナルにカゲリが見え始め、翌年3月にはバブル崩壊がはつきりしてきた。ナスダック指数はピーク時に比べ六〇%以上下落し、2000年一年間でなんと四兆六〇〇〇億ドルが消え去った。これは実に米国GDPの半分近く、87年のプラックマンデー時における富の消失の四倍に達する。ベンチャーキャピタルの目安がIPOとすれば、バブル崩壊の影響で2000年後半から急速に冷え込み、2001年のVC支援のIPO数は前年の二三六件から三七件へ、調達資金総額も二一〇億七七〇〇万ドルから三二一億三〇〇〇万ドルへ大幅に落ち込んだ。

米国IT産業の今後 日本は何を学ぶか

技術力で常に先端を行く方法として取られたA&Dも最初のうちは画期的な方法として有効だったが、バブルの状況にシスコ自身も巻き込まれた。

れ、法外な出費を強いられた。シスコ社は売上高も一〇〇〇億ドルの規模に達したが、予想どおりにはIT投資は伸びず、現在では時価総額は一五四〇億ドルと最高時の三分の一以下に、株価も一九ドルと最高値の五分の一近くまで下がつてている。これは実際のキャッシュフローより、バブル化した時価総額のゲームを行つた結果である。

米国のネットバブルは2000年秋口には順スパイナルにカゲリが見え始め、翌年3月にはバブル崩壊がはつきりしてきた。ナスダック指数はピーク時に比べ六〇%以上下落し、2000年一年間でなんと四兆六〇〇〇億ドルが消え去った。これは実に米国GDPの半分近く、87年のプラックマンデー時における富の消失の四倍に達する。ベンチャーキャピタルの目安がIPOとすれば、バブル崩壊の影響で2000年後半から急速に冷え込み、2001年のVC支援のIPO数は前年の二三六件から三七件へ、調達資金総額も二一〇億七七〇〇万ドルから三二一億三〇〇〇万ドルへ大幅に落ち込んだ。

は今年のIT投資を昨年に比べ、3%近く削減、経営体質の改善により業績を回復させる企業も出てきている。ネットビジネスでは、イーベイ、アマゾン、マイポインツなどで知られる小売りサイトの訪問者数は2001年クリスマス商戦では週平均五一三〇万人と前年に比べ五〇%増加している。また、IPOの数が001年第4四半期では一四件、調達総資金額は一四億四七〇〇万ドルと前の四半期と比べると大幅に增加了。

米国企業は外的環境の変化に対する対応が早い。シリコンバレー企業各社はIT不況に対応して経営をスリム化し、技術革新もこれまで以上

のスピードで進んでいる。

米国での今後のITのキーワードは、ブロードバンドとワイヤレス技術だ。両技術により今後はインターネット・インフラの活用がより本格化する。そしてブロードバンドのインフラをベースにさまざまなベンチャーが生まれよう。今後の本格的「定着段階」では、持続性、成長性のあるビジネスモデルを上手に定着させ、キヤッショを生み出すことのできるベンチャーのみが生き残る。そして、中期的に一般企業はベンチ

ヤーが生み出す新しい情報技術を積み出し、定着させることだ。

◆

は今年のIT投資を昨年に比べ、3%近く削減、経営体質の改善により業績を回復させる企業も出てきている。ネットビジネスでは、イーベイ、アマゾン、マイポインツなどで知られる小売りサイトの訪問者数は2001年クリスマス商戦では週平均五一三〇万人と前年に比べ五〇%増加している。また、IPOの数が001年第4四半期では一四件、調達総資金額は一四億四七〇〇万ドルと前の四半期と比べると大幅に增加了。

しかし、日本で情報技術を経営に本当に役立てている企業は少ない。情報技術により生産性が向上しているとも言いくらい。日本企業が、グローバル競争に勝つためには、少なくとも、ブロードバンド、ワイヤレス等の情報通信技術を経営に積極的に取り入れ、真に生産性の向上をする必要がある。

また、ITベンチャーを生み出していくことをさらに強化する必要がある。そのための文化的、社会的キーワードは「インテレクチャル・リバティ」だ。今後の日本に重要なことは、しがらみにとらわれず、ロジックが優先する風土、また、自由に発想し、その発想を実行に移し、周囲もそれをサポートする「インテレクチャル・リバティ」のカルチャーや

極的に取り入れ、生産性を向上させ、真の意味でのニューエコノミーが育つだろう。米国にはこのシナリオを可能にする「インテレクチャル・リバティ（知的自由度）」という文化的、社会的インフラがある。

日本での今後のITのキーワードも、やはりブロードバンドとワイヤレス技術だ。日本は米国の後追いだけではなく、独自の展開をしており、これらをテコに大きく発展する可能性がある。

やさしさで 未来を 描きます。

大日本塗料は環境や資源を護り、住みよい社会の実現に向けて、企業活動を展開してきました。

そして、「健康でより快適な暮らし」をテーマに、人と地球に優しい技術、感性豊かな色彩の提供に努め、これからもあゆみ続けてまいります。



彩りに優しさをそえて

DNT
大日本塗料

〒554-0012 大阪市此花区西九条6-1-124

☎06-6466-6661

塗料相談室 0088-22-1641 いろよい

フリーコール

http://www.dnt.co.jp/