

ソリューション&プラットフォームビジネスの台頭

岸本 隆正

顧客のビジネス上の問題を解決し、ニーズに応じて変更が自由にできる環境、プラットフォーム（基盤）を提供するのがソリューション&プラットフォームビジネスである。ソリューション&プラットフォームビジネスは、既存の競争モデルを変革し、従来の競争力（高品質、高信頼性など）が強みとして活かせない、新たな競争状況を作り出している。半導体製造装置ビジネスでも、ソリューション&プラットフォームビジネスが立ち上がり、従来型のビジネス構造を持つ企業にとって脅威となっている。

ビジネスモデルの変革

あらゆる産業分野で、ソリューションビジネスとプラットフォームビジネスの重要性が語られるようになってきた。まさにこれは、ビジネスモデルの変革による新しい企業価値創造のスキーム（枠組み）であり、欧米企業躍進の契機となっている。このスキームは、製品を中心においた日本の従来型ビジネスの構造を覆す脅威となっている。

1980年代のビジネスはハードを中心としていたが、今や顧客はソリューションとしての一貫したサービスの提供を求めており、個々の要素であるハードに価値を見出さなくなっている。

ここで起こった変化は、従来と同じビジネスであっても、もはや

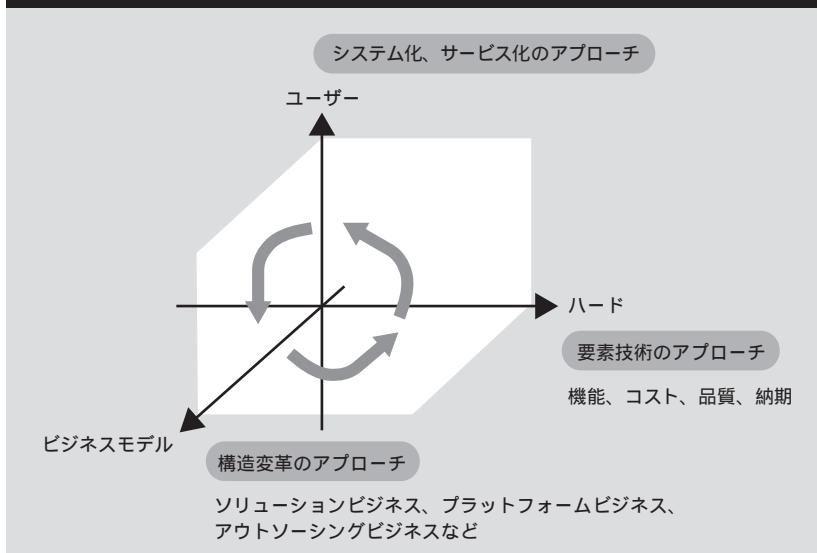
過去の競争優位が成立しない競争モデルに変質したことを意味している。

高品質、高信頼性、高生産能力、高性能、充実した販売チャネルといった強みが、全く違った次元に

変質したことにより、市場は強みが強みとして活かされない構造に変質した。まさに、競争軸の変革である（図1）。

現在のような景気低迷期にも業績を伸ばし高成長を実現している

図1 競争軸の変革



企業の多くが、このような競争軸の変革に自ら取り組み実行している。こうした企業は米国のマイクロソフト社や、シスコ・システムズ社のようなベンチャー企業から発展した企業だけではない。

重電大手企業のGE（ゼネラル・エレクトリック）社は、発電タービンの世界最大のサプライヤーから、電力供給・サービスを手がける電力トータルソリューション・サプライヤーに変貌した。IBM社は世界最大のコンピュータメーカーからシステムサプライヤーに生まれ変わり、見事に再生を果たした。

こうした先進企業の成功を学んできた企業のなかで、今なおパソ

コンビジネスでトップを走るインテル社が、興味深い言葉を残している。「ビジネスは必ずどこかで陳腐化する。そのとき、新たな変革を自社が行うのか、競合他社が行うか、きわめて大きな問題である」

答えは自明であり、社会や自社の市場で起こりつつある動き、将来起こりうるビジネスの構造変化に対して、自社の構造変革を怠れば、企業は衰退の道をたどるより他はない。インテル社は、すでに脱パソコンビジネスへと大きく戦略の転換を図りつつある。

こうしたビジネスの変革のキーワードとなっているのが、ソリューション&プラットフォームビジ

ネスである。顧客に一貫したサービス、ソリューションを提供すると同時に、顧客のニーズに応じた変更が自由にできる環境、プラットフォームを提供することにより、ハードの強みに裏づけられた従来型の事業の構造を大きく変えることができる。

ソリューション&プラットフォームビジネスの実際

ここでは、半導体製造装置ビジネスを例にとり、ソリューション&プラットフォームビジネスについて述べる。半導体でのソリューション&プラットフォームビジネスとは、個々に完成されたシステムツールを顧客ニーズに応じて統合化できる、プロセス装置ビジネスである。

1980年代後半に大きく躍進し、世界最大の半導体製造装置メーカーになった米国アプライド・マテリアルズ（AMAT）社は、半導体プロセス工程の成膜プロセス（CVD < 化学的気相成長法 > 装置、エッティング装置）において世界最大のシェアを握るようになった。

その後、同社は、自社の強みとする装置を核に周辺プロセスに進出し、すべての半導体製造装置を一貫プロセスとして提供するソリ

図2 ソリューションアプローチと日系企業の脅威

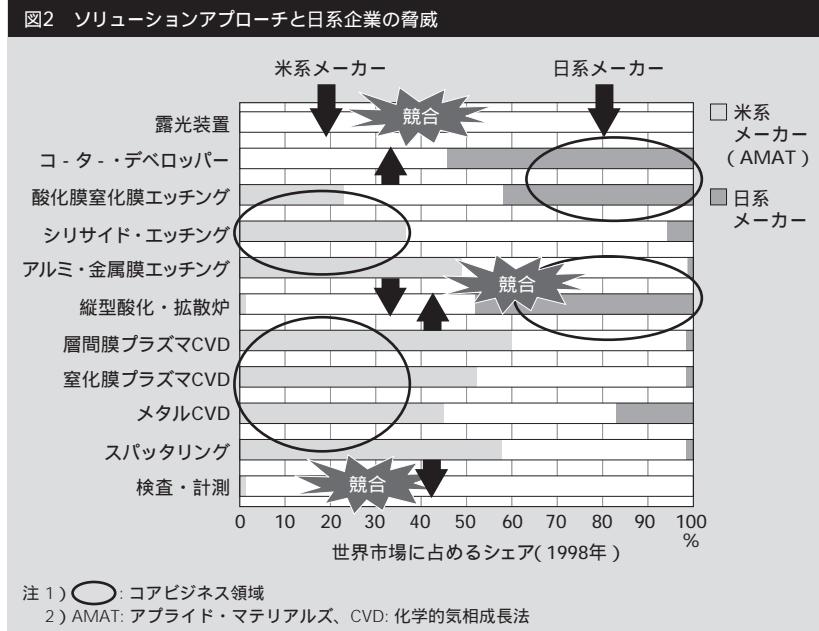
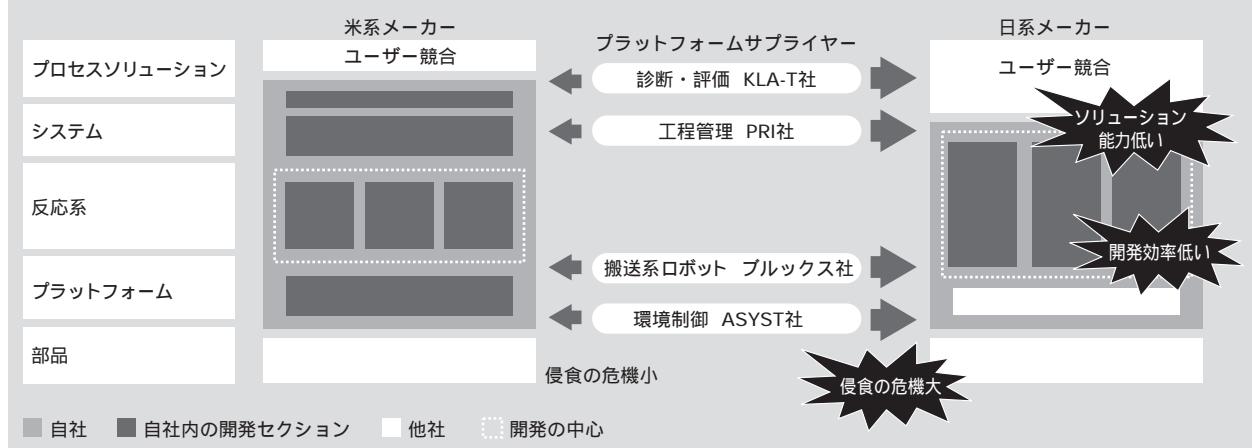


図3 プラットフォームに対する日米企業の対応



ユーションビジネスを展開している(図2)。単に、すべてのプロセスの装置を手がけようというのではなく、顧客が握っていたプロセスノウハウをも自社内に取り込み、半導体製造プロセスのアウトソーシング(業務の外部委託)の受託まで念頭においたサービスへと展開している。

そこでは、プラットフォームアプローチをとり、ソリューションとして用意したメニューごとに作り込むのではなく、階層的プラットフォームを構築し、共通のプラットフォーム上で、ブロックごとに開発を支援している。

市場では、各階層ごとにプラットフォームを提供しようという独立プレイヤーがいる。しかしアプ

ライド社は、必要に応じてプラットフォームの組み替えも自由に行い、自社に有効と見なした場合には、プラットフォームメーカーの買収も行って事業の拡大を図っている。

一方、日系企業は、装置ごとに縦割り組織で開発を行っているために、横の連携が十分には図れないうえに、開発重点分野が分散し、十分な開発ができていない。そのため、独立系のプラットフォームメーカーにも付加価値を奪われるという脅威にさらされている。

このように、ソリューション&プラットフォームビジネスは、従来型のビジネス構造を持つ企業にとって脅威となっており、企業の将来に大きな課題を提示している

(図3)

企業は、社会環境の変化を真摯に見つめ、競争力の変化軸としてソリューション&プラットフォームビジネスを再考し、ビジネスモデルの変革に積極的取り組むべきではないだろうか。

むしろ、こういった変化を前向きにとらえ、オリジナルのソリューションとプラットフォームを構築し、躍進する契機ととらえるべきではないだろうか。

『NRI Research NEWS』

2000年1月号より転載

岸本隆正(きしもとたかまさ)
産業コンサルティング部上級コンサルタント