

アメリカにおける情報システム産業の変化

—EDS のケーススタディ—

北 山 聡

1. はじめに

2008年5月13日、アメリカのHewlett-Packard（HP）は、情報サービス大手Electronic Data Systems（EDS）の買収を発表した。HPがEDS株式を1株当たり25ドルの現金で買い取る形で行われ、買収総額は約139億ドルにのぼった。この買収はHPにとっては、190億ドルを費やした2002年のコンパック（Compaq）の買収に次ぐ大型のものとなった。米当局やEUの合併承認をうけ、8月には買収を完了した。

HPは2人の創業者ウィリアム・ヒューレット（William Hewlett）とデイビッド・パッカード（David Packard）がスタンフォード大学の教授フレデリック・ターマン（Frederick Terman）の援助をうけて創業し、カリフォルニアのシリコンバレーの基礎を作り上げた企業である。また独自の企業文化をはぐくんだ創業者の経営理念であるHPウェイも、創業者の1人パッカードの著書により広く知られている。

これに対してEDSは、企業としてのEDS以上に、創業者ロス・ペロー（Ross Perot）が2度の大統領選挙に挑んだことで知られている。ペローは、民主党や共和党に属しない独立候補として立候補した2002年の大統領選挙では大統領選挙人は1人も獲得できなかったものの、一般投票では全体の18.9%もの支持を得たほか、2006年の大統領選挙にも挑戦した。

EDSはそれまで情報サービス産業ではInternational Business Machines（IBM）に次ぐ、2位でありながら、それほど目立つ企業ではなかった。HPによる買収によって、EDSが一躍注目を集めることとなったことに加え、コンピュータ産業が情報サービス産業にシフトしていくメルクマールともなった。

買収前の2007年においてHPのハードウェアを含む全体の売上高は1042億ドルに達し、そのうちサービス部門の売上は166億ドルであった。HPはコンパック買収以来、パーソナルコンピュータおよびサーバ市場を中心に売上拡大をはかり、2006年には総売上高917億ドルとなり、914億ドルのIBMを上回りIT業界において売上高最大の企業となったことが大きな話題となった。その後の2007年度においてもIBMの988億ドルを上回っていた。

しかしHPとIBMの事業ポートフォリオは大きく異なっていた。ITサービスやBPO（Business Process Outsourcing）などのサービス分野が全体の50%以上の売上高を占める

アメリカにおける情報システム産業の変化

IBM に対して、HP のサービス部門の売上は全体の 15% 強をあげるにとどまり、PC やサーバーおよびプリンタなどハードウェア販売に大きく依存し、売上高全体のうち半分を超えていた。

ガートナー（Gartner）の調べによる IT サービス市場での売上高 1 位の地位を維持し続ける IBM は、2007 年度においても 2 位である EDS の 2 倍を超える売上高を上げているのに対し、HP は EDS、Accenture、富士通に次ぐ第 5 位であった。HP は IT サービス市場で 2 位である EDS を買収することで、IBM に迫る規模を得たのだった。このため EDS の買収は、ハードウェアを含む IT 市場全体の売上高で 1 位となった HP が、IT サービス市場においても存在感を増すとして、2008 年における IT 市場で最も注目されるニュースとなった。

本稿では、この HP による買収の対象となった EDS のケーススタディを通して、アメリカにおける情報システム産業の変化を追っていくこととしたい。

2. アメリカの情報システム産業の概況

まず先に触れたガートナーのデータから情報システム市場全体を見てみることにしよう。ガートナーは毎年 IT サービス市場の規模を世界的に調査し発表している。各社における IT サービスの定義は多少異なるために、単に各社の発表する毎年の株主に対する年次報告書、アメリカにおいては Form 10-K のデータによる計算だけでは比較が難しいため、このガートナーの報告を利用した。1999 年から 2009 年までの世界市場における各社の IT サービス分野の年間売上高が表 1 である。

2009 年の世界の IT サービス市場では、IBM が 1995 年に EDS を抜き 1 位となって以来その地位を継続して維持している。次いで EDS を買収した HP、日本の富士通が 3 位、コンサルティングファームの情報サービス部門から発展してきたアクセンチュア、EDS と同様にサービス分野のパイオニアとしてコンピュータサービスに注力してきた Computer Sciences Corporation（CSC）がそれに続いている。以下に簡単に米各社の概況を整理する。

2.1. IBM

1911 年に創業した IBM は、1924 年にトーマス・ワトソン・シニア（Thomas John Watson, Sr.）が現在の社名に改め、1930 年代にはアメリカ政府の社会保障のシステムを受注するなどパンチカードを使ったシステムで成功を収めた。1950 年代にユニパック（UNIVAC）が開発されると、これに対抗しコンピュータの開発に参入した。その後 1964 年の System/360（システム 360）においてコンピュータ産業の中心的地位を確立して以来、IT 市場において主要なプレイヤーでありつづけている。

システム 360 はメインフレーム市場を確立したほか、コンピュータ開発史の中でもコンピ

表 1 各社の IT サービス分野の年間売上高 (単位 百万ドル)

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
IBM	55,000	58,892	54,148	48,247	47,357	46,213
HP	34,585	38,584	17,252	16,442	16,104	15,471
EDS			22,130	21,268	19,757	20,601
Fujitsu	23,342	23,444	18,620	17,887	17,770	16,786
Accenture	20,939	23,732	20,616	17,231	15,989	14,141
CSC	16,004	17,112	16,306	14,682	14,575	13,735

	2,003	2,002	2,001	2,000	1,999
IBM	42,635	40,139	40,664	33,148	32,163
HP	13,105	12,211	12,964	7,290	6,159
EDS	20,610	20,979	20,702	19,244	18,620
Fujitsu	15,934	14,482	14,352	13,299	12,565
Accenture	12,150	11,514	11,600	10,000	9,121
CSC	13,005	12,122	N/A	10,448	9,200

出所 Gartner 社プレスリリース

ュータ・アーキテクチャの概念を確立した歴史的コンピュータである。システム 360 は上位機種から下位機種まで同一のプログラムを利用できたことに加え、科学計算にも事務処理にも利用可能であったことから市場で大きなシェアを得た。

当初 IBM はリースを中心に販売するコンピュータの価格そのものにソフトウェアや保守サービスなども含める料金制度をとっていた。しかし 1969 年にハードウェアとソフトウェアの価格を分離するという決定、いわゆる Unbundling (アンバンドリング) が行われ、ソフトウェアがビジネスとして独立した企業によって販売されることとなった。

1960 年代には IBM があまりに強大であるため、コンピュータ産業の競争は「IBM と 7 人の小人」と言われ、1969 年には IBM はアメリカ司法省によって独占禁止法違反で提訴された。1970 年代から 1980 年代にかけてはメインフレームを中心にコンピュータ市場を成長させていった。現在でも銀行の勘定系などのミッションクリティカルな分野でメインフレームは利用されており、システム 360 の子孫である System z (2010 年にはブランド名を zEnterprise に変更) はメインフレーム市場で独占的に近いシェアを占めている。

強い市場支配力を持っていた IBM であったが、その影では小型のコンピュータで大型コンピュータの仕事を代替していくダウンサイジングが進行していった。Digital Equipment

アメリカにおける情報システム産業の変化

Corporation (DEC) が 1957 年に創業され、科学計算などに利用するためのミニコンピュータを開発し、小型のコンピュータの市場を切り開いたほか、さらにのちには Sun Microsystems が 1982 年に生まれワークステーション市場を拡大した。

さらにマイクロプロセッサの高性能化によってパーソナルコンピュータが誕生することでダウンサイジングの流れは決定的なものとなる。1976 年創業の Apple Computer が Apple II を開発し、その上で動作する表計算ソフトウェア VisiCalc と共に大きな人気を集めたことに対抗するため、IBM は 1981 年に IBM-PC の開発を決定しパーソナルコンピュータ市場に参入する。

しかし自社が開発した IBM-PC では、中心的なコンポーネントである CPU を Intel から、OS をマイクロソフトから調達したことで、各種の互換機が生まれた。PC 互換機メーカーであるコンパックが 1982 年に創業され、高性能で低価格な PC を開発していき、IBM-PC から市場を奪っていった。これが可能になったのは各コンポーネント間のインタフェイスが定義されることで、コンポーネントごとに技術革新が行われていくというモジュール化が進んでいったことが背景にある。

IBM が得意とする大型コンピュータからパーソナルコンピュータへと市場の中心が移行する中で、1991 年には 29 億ドル、1992 年には 49 億ドルという巨額の赤字に転落した。このため 1993 年 4 月にはルイス・ガースナー (Louis V. Gerstner, Jr.) による再建が開始された。ガースナーはサービス事業を中心にすえて、それ以外の不採算事業の売却をはかることで、利益を確保しようとした。ガースナーはコンピュータ産業が技術主導からサービス主導となり、水平分業の各社から購入したコンピュータ機器を統合するソリューション事業が中心になると考え、IBM をサービス企業へと変貌させたのだった。1992 年にはコンピュータなどの修理をのぞくサービス部門の売上は 74 億ドルであったが、2001 年には 300 億ドルに達した。事業売却としては、2002 年にはハードディスク製造を日立に、また 2004 年に PC 事業を中国企業 Lenovo に売却したことが代表例である。ガースナーの再建については、本人による「巨象も踊る」に詳しい。

2.2. アクセンチュア (Accenture)

5 大会計事務所のひとつアーサー・アンダーセン (Arthur Andersen) のコンサルティング部門を出自としてもち、1989 年にアンダーセンコンサルティング (Andersen Consulting) として分社化された。IT サービスを中心としつつも、システム開発設計だけにとどまらず、企業戦略部門をもつことが特徴である。

1954 年に General Electric (GE) にコンピュータを導入するかどうかを検討するプロジェクトをアーサーアンダーセンが担当し、UNIVAC を導入することを決め、1954 年に GE が民間企業として初めてコンピュータを所有する企業となることにつながったことが、情報サ

ービス産業への参入の契機となった。アーサー・アンダーセンの顧客に対して、システム開発を売り込むことで成長を遂げていた。

アーサー・アンダーセンとの間では商標などをめぐるトラブルがあったが、1997年には国際商工会議所の調停を申請し、2000年にはアンダーセンコンサルティングは完全に独立した。2001年には現社名に変更し、ニューヨーク株式市場に株式を上場した。これはコンサルティング会社としては異例ともいえ、アクセンチュアの情報サービス企業としての側面を強く反映している。コンサルティング会社は、マッキンゼーをはじめとして、法律事務所や会計事務所に近いパートナー制をとることが多いためである。

2001年10月にはアーサー・アンダーセンがエンロンの不正会計事件に関わったとしてスキャンダルの渦中に巻き込まれて、ブランドイメージが低下したため2002年解散することとなった。アクセンチュアは直前の社名変更によってその影響を受けることを避けられたとも言える。その後、タイガー・ウッズを広告のキャラクターとしてきた。またウィリアムズ F1 チームのスポンサーとしても知られている。

2.3. Computer Sciences Corporation (CSC)

日本で知られていないグローバルプレイヤーであり、政府機関・研究機関のシステムを多く手がけ、EDSの最大のライバルとして知られていた。CSCはカリフォルニアにおいて航空宇宙産業のエンジニアであったフレッチャー・ジョーンズ (Fletcher Jones) とロイ・ナッツ (Roy Nutt) によって、アセンブラやコンパイラなどのプログラミングツールを開発する会社として1959年に創業された。

最初の仕事はハネウェルとの契約でCOBOLに近い事務処理用の言語であるFACTのコンパイラを開発することであった。創業者が航空宇宙産業に関わっていたことから、1960年代にはNASAのジェット推進研究所との契約を獲得し、無人の宇宙探査機からデータを受け取るシステムを開発する。これを皮切りにNASAなどの政府機関に科学計算やエンジニアリングのコンピュータシステムを開発することで成長を遂げる。

1963年には株式をアメリカン証券取引所に上場し、独立系ソフトウェア企業として最初の上場企業となった。その後1968年にニューヨーク証券取引所に上場している。1981年にはハッブル宇宙望遠鏡の打ち上げシステムを開発するとともに、ハッブル宇宙望遠鏡の運用のサポートをおこなった。

1996年には化学会社デュボンの情報システムの運用のアウトソーシング契約を獲得した。このデュボンのアウトソーシングプロジェクトは総額40億ドルにもおよぶもので、社内コミュニケーション促進のためIBMがLotus Notesの導入およびコンサルティングサービス、アンダーセンコンサルティングがアプリケーション開発、CSCが社内で利用する5万5千台のPCおよびデータセンターとコンピュータネットワーク運用および独SAP社の業務ソ

アメリカにおける情報システム産業の変化

フトウェア R/3 の導入までを行うという、複雑で巨大なものであった。

1998年には米ソフトウェア大手のコンピュータ・アソシエーツ（Computer Associates）が CSC 買収を表明したが、失敗に終わる。現在では情報サービスのメジャープレイヤーの中では唯一の独立系企業ともいえる。

日本法人の設立は遅く 1998 年であるが、同時期にヨーロッパでコンサルティング企業の買収を複数行うことで規模拡大をはかった。またヨーロッパ市場での知名度向上のため 2003 年からは自転車の国際ツアーである UCI プロツアーの「リース・サイクリング」のスポンサーとなり、チーム CSC を設立した。デンマークの投資銀行サクソバンクをスポンサーに加えたチーム CSC サクソバンクは、2008 年のツール・ド・フランスにおいて、エースのカルロス・サストレが個人優勝、またチームとしてもチーム総合優勝を飾った。これを花道に CSC は長期投資計画の見直しを理由にチームスポンサーから撤退した。

2004 年には保険会社のチューリッヒと 7 年間のアプリケーションアウトソーシング契約をかわし、2008 年にはそれを延長した総計 4 億ドルの 6 年契約を結んだ。政府を顧客としたビジネスに加えて、金融保険などの分野のアウトソーシングにビジネスを拡大している。

2.4. HP

HP は創業後しばらくは計測機器や計算機などを中心としていたが、1966 年にミニコンピュータ市場へと参入した。また 1989 年にワークステーションメーカーであるアポロ（Apollo）を買収し、ワークステーション事業にも本格的に進出した。アポロ社の OS である Domain のほか、UNIX の一種である HP-UX も動作するシリーズ 400 をリリースするなどして市場の開拓につとめたが、UNIX 市場では Sun Microsystems の牙城を壊すには至らなかった。現在、HP-UX は NTT ドコモの i モードのサーバである CiRCUS に使われていることで知られている。

1984 年にインクジェットおよびレーザープリンタを発売し、その分野で大きなシェアを構築した。2009 年でも HP のプリンティング事業は売上高全体の 20% を占めている。HP は創業事業でもある計測機器をアジレント（Agilent）として 1999 年にスピニアウトさせた。

1999 年 7 月にカーリー・フィオリーナ（Carly Fiorina）がルーセントテクノロジーから引き抜かれ CEO に就任し、翌 2000 年より会長を兼務したが、これは AT & T からルーセントを分離することに成功した経験を買われたものであった。彼女はすでに決定していたアジレントのスピノフに尽力したほか、過度に分散化が進んだ HP の組織改革をおこなった。

フィオリーナは 2000 年には早速大型買収に乗り出し、プライスウォーターハウスクーパーズ（Pricewaterhouse Coopers）のコンサルティング部門（PwCC）を約 170 億ドルで買収しようとしたが、HP の業績悪化で断念した。フィオリーナは自らの著書の中ではその原因

をニュースがメディアに漏れたことで交渉が複雑化したことにあると述べている。この PwCC はその後、IBM に 39 億ドルにて買収された。

サービスに注力するためのコンサルティング会社の買収から戦略を変更し、2002 年には Compaq を 250 億ドルにて買収した。Compaq は 3 年前の 1999 年には DEC を買収していたが、さらに HP が Compaq を買収することで PC 市場における規模拡大と、ビジネス市場および情報サービスへの進出をはかったのであった。

2001 年 9 月の Compaq 買収発表後に、創業者ウィリアム・ヒューレットの息子であるウォルターが合併に反対し、議決権行使書の争奪戦となった。創業者一族との対立を経て 2002 年 5 月には株主の承認を取り付けたが、激しい対立は大きなニュースとなって様々なメディアで伝えられた。

ウォルター・ヒューレットが「この合併は失敗する」と反対した合併は、当初はアメリカで .com bubble と呼ばれたインターネットバブルの崩壊による売上げ減少に HP も苦しみ、効果を見せないかとも思われた。事実合併前には Compaq が世界の PC 市場における台数シェアで 1 位であったが、合併提案の 2001 年には Dell に抜かれ、2002 年では HP と Compaq の合計では勝っていたが、2003 年にはふたたび Dell にトップの座を奪われていた。しかしその後 HP は PC 市場での規模拡大に成功し、2007 年には台数シェアトップとなり、ガートナー調べでは HP のシェアは 2009 年には 19.3% に達している。

2005 年 2 月にフィオリーナは解任され、2000 万ドルのゴールデンパラシュートとともに HP を去った。彼女は 2010 年にはカリフォルニア州上院議員選挙に共和党から出馬し、落選している。

3. EDS の歴史

3.1. ロス・ペロー：EDS の魂

ロス・ペローは立志伝中の人物であり、EDS の創業以上に 2 度の大統領選挙への挑戦で知られた人物である。テキサス出身の彼は海軍士官学校を経て、4 年間の兵役義務年限を満たしたのち退役し、IBM に入社した。1957 年に入社した彼はすぐにトップセールスマンの 1 人となったが、そこで顧客が高額なコンピュータを導入してもそれを十分に活かすことができず、コンピュータの専門家を雇い、ビジネスプロセスにコンピュータを導入することに多額の費用を費やしていることを発見した。これが情報システムサービスを行うというアイデアとなる。

IBM がコンピュータを販売することに加えて、コンピュータサービス部門を設立し、ソフトウェアやコンピュータを操作する人材を含めた、ビジネスにコンピュータを活かす方法を提供するべきだという彼のアイデアは、巨大組織となっていた IBM では顧みられるこ

アメリカにおける情報システム産業の変化

とはなかった。IBM ではコンピュータを販売することで十分な利益を上げており、旺盛なコンピュータへの需要は供給を上回っていたことも、サービスを独立したビジネスとしなかった理由である。

もう一つ IBM がサービスを独立したビジネスとしなかった理由は、IBM のレンタルやリースという販売手法にもある。IBM はコンピュータをビジネスの中心とする前のパンチカード式計算機を主力としていた時代から、顧客に対して高額な本体そのものを販売するのではなく、レンタルやリース契約によって毎月定額の料金を受け取る販売手法をとっていた。コンピュータが高額な商品であるため、利用者側にもリースによる販売は、当初必要となるコストを低減できる大きなメリットがあるが、それ以上に IBM にメリットが多い販売方法であった。リースによる販売では、多額の初期投資が販売者側に必要であるため、コンピュータハードウェアへの新規参入者に対して大きな参入障壁を作り出すことができる。またハードに加えてソフトウェアサービスまでもリース価格に含めることで、顧客を一貫したサービスに誘引でき、独立系のソフトウェアのみを販売する業者に対しても有利な地位を構築できるからである。

1969 年に、ハードウェアとソフトウェアを一体で販売する伝統的なビジネス手法を変更して、ハードウェアとソフトウェアを分離して販売することにした。IBM は司法省に独占禁止法で訴えられるとの予測に対応したものであった。この「アンバンドリング」によって、情報サービス市場は急速に拡大することとなる。

1962 年ペロー 32 歳の誕生日に EDS は設立される。これがコンピュータサービス産業の船出といえよう。最初の大きな契約はポテトチップ会社のレイであった。現在はペプシコ傘下のフリトレイ (Frito-Lay) となっている。1965 年にメディケア法が設立され、65 歳以上の高齢者に対する医療保障をアメリカ政府が開始したことが EDS の大きな成長のきっかけとなった。同時に低所得者向けの医療扶助であるメディケイドも開始され、各州においてメディケア・メディケイドの事務処理が、ブルークロスやブルーシールドなどの非営利型組織や民間医療保険会社に委託されることとなった。メディケアでも 4000 万人以上が資格者となり、その膨大な事務処理のために、大型コンピュータやプログラマーなどのニーズが急激に高まったのである。

また IBM が 1964 年にシステム 360 を発売したことも追い風となった。システム 360 シリーズは同一シリーズの中の小型機から大型機までどのコンピュータでも同じソフトウェアを利用できることが特徴である。顧客はリース契約によって、まず小型の機種から利用を開始し、さらに処理能力が必要な場合には上位機種に容易に乗り替えることが可能となったのであった。

EDS はメディケアの処理業務を各州において請負うことにつとめたが、同一のソフトウェアを各州の事情にあわせて改変することで十分対応可能であったことも EDS の利益を向

上させた。それに対してメディケイドは州による制度の差が大きくそれほど利益が上がらなかったといわれている。このメディケアとメディケイドの業務が1978年にはEDSの売上げの25%を占めるほどに成長した。また銀行のデータ処理業務に参入して、主要な銀行600行と契約し、この分野でも最大手となったほか、信用組合のデータ処理事業においても最大手となった。

EDSの株式上場は1968年9月に行われ、1株当たり当期純利益14セントの118倍である16ドル50セントにて公募され、株式公開日の終値は22ドルという成功をおさめ、EDSは新しい資本金として500万ドルを得た。ロス・ペローは売却した株の500万ドルの現金を得たほかに、持株932万7千株は1億5400万ドルの価値を持つこととなった。1970年3月に1株160ドルの最高値を記録したのち、4月22日に1日のうちに3分の1にまで急落した。

1970年にEDSは証券会社デュボン・グロア・フォーガン (DuPont Glore Forgan) のコンピュータサービス子会社であるウォールストリート・リーシング社 (Wall Street Leasing) を買収した。これは証券会社向けデータ処理を請け負う経験を積み、同様なサービスを証券各社に販売しようというアイデアから出たものであった。このデュボンの子会社買収直後に証券会社デュボンの破産に近い財務状況が明らかになったのちは、EDSではなくロス・ペロー個人として、1972年にデュボンを合名会社から株式会社化し、そのオーナーとなった。ペローは1973年には個人向け証券会社であるウォルストン・アンド・カンパニー (Walston and Company) の経営権を買収し、デュボンと合併させた。しかし新会社は株式売買で3200万ドルの損失を出し、1974年には清算されることとなる。これらの問題などもあり1974年にはEDS株は11ドルを切るまで低下した。

1970年代にはEDSは各地に特定業種のためのデータ処理センターを構築し、そこで業務を請け負った会社のデータを処理するという遠隔データ処理のビジネスモデルを構築していた。EDSと同種のサービスを提供する企業も増加し価格競争となったため、EDSのマージンも低下し、1975年には創業以来はじめて利益が減少していた。加えて幹部社員だけでなく従業員に対してもストックオプションを提供することによって、長期的なモチベーションとしていた。そのため株価の急激な低下によって、オプションを行使し時価で株を購入した社員が含み損を抱える状況となっていた。そのような中でEDSが見いだした市場は国際市場であった。

1976年にはサウジアラビアのキング・アブドラジス大学との契約を結び、さらにイラン政府と社会保障のコンピュータシステムサービスを3年間にわたり4100万ドルで行う契約を結んだ。しかしイランの社会情勢は急激に変化し、革命が進行する中でEDSはサービスに対する料金を受け取ることができないのみならず、1978年には2人の幹部社員が贈賄の名目で逮捕される事態に至った。1971年にイラン革命の中でアメリカ大使館占拠事件が発生し、政府による救出は不可能と考えたペローは元グリーンベレー隊員を雇い救出作戦を行

アメリカにおける情報システム産業の変化

った。この経緯がケン・フォレットによって「鷲の翼に乗って」として出版され、ペローは一躍時の人となった。

カーター大統領が1980年4月24日にイーグルクロー作戦を行い、ヘリコプターの故障によって大使館職員の救出に失敗しただけではなく、ヘリコプターが輸送機に接触する事故によって8人の死者を出す結果となったのに対して、民間企業が自らの力で社員を救出したため、ペローは愛国者として名を馳せ、これがのちに大統領候補として立候補する素地となった。このイーグルクロー作戦の失敗によってカーターの支持率は急落し、同年の選挙で共和党ロナルド・レーガンにその座を譲る大きなきっかけともなったと言われる。

そんな中1979年にはペローはモート・メイヤーソン (Morton Meyerson) に社長の座を譲った。メイヤーソンはこれまでのターゲットとしていなかった小規模な銀行、病院、中小企業にもサービスを提供し多角化をはかった。特にアメリカでは州を超えての銀行業務が認められていなかったことから小規模な銀行が多く、その情報システム部門を買収し、これまで銀行が情報システムに費やしていた費用以下で同様なサービスを提供するEDSが広く受け入れられていった。加えて1980年代に入ってから政府とくに軍事機関との大型契約に成功した。特に知られているのが、米陸軍のコンピュータシステム開発を10年にわたって6億ドルで開発する契約を獲得したことで、このArmy Standard Information Management Systems (ASIMS) によって、EDSは超大型システムをも開発・運用する能力を示したのであった。

3.2. GMによる買収

ふたたび成長過程に乗ったEDSに注目したのが、General Motors (GM) であった。GMはロジャー・スミス (Roger Smith) 会長が多角化の方針を掲げて、1984年にEDSを25億5千万ドルで買収した。この買収交渉においてロス・ペローはGMの中においてもEDSが独立した地位を得ることを条件とし、さらにこれまでのストックオプションによって役員のみならず社員のモチベーションを高める文化をも保つことを望んでいた。

ロジャー・スミスはGMが官僚主義的で硬直した文化を持つと考え、その文化を一掃したいと考えていた。委員会組織による集団的な合意形成から個人が責任を持つ意思決定へという企業文化の変革である。このためにサターンプロジェクトのほか、トヨタとの合弁などの手を打っていた。このもう一つの手段として、EDSを買収し起業家精神に満ちた文化を取り入れることが有効と考えたのであった。

またロジャー・スミスがコンピュータ技術の自動車製造への利用に関心を持っていたことも買収の動機となった。CAD (Computer Aided Design) やCAM (Computer Aided manufacturing) が進展する自動車産業においてGMもEDSの力を利用して、製造工程のコンピュータ化をはかろうと考えたのである。

新規の技術に対するスミスの関心は、EDS買収の翌年に行われたヒューズエアクラフト (Hughes Aircraft) の買収にも現れている。映画アビエーターでも描かれたハワード・ヒューズ (Howard Hughes) によって創業された飛行機と軍事技術開発企業である。買収後、既存子会社であるデルコ (Delco Electronics) と合併させ、ヒューズエレクトロニクス (Hughes Electronics Corporation) とした。これもまた最先端の航空機技術や軍事技術を自動車産業に活かそうというものといえよう。

ペローとしては、GM という民間最大ともいべき顧客を得て、EDS の規模拡大をはかる大きなチャンスと考えた。交渉開始当初は実際に買収されることがなくても、顧客として GM を獲得することが目的であった。GM は各部門でコンピュータの導入を進めているが、分権化された事業部制の企業らしく、コンピュータシステムも分断された状況にあった。GM の部品供給業者と各工場をコンピュータで結びつけて、棚卸しコストを軽減し部品不足を防ぐシステム、多種多様な GM ディーラーのためのオンライン発注システム、GM 従業員のための健康保険の事務システムなどが買収前のロス・ペローとロジャー・スミスとの間で交わされたメモで提案されている。

お互いの動機は異なるものの相思相愛というべき買収の障害は、ペローが望む EDS の独立運営の維持と、EDS の文化の基礎とも言うべきストックオプションによる報酬制度であった。まず独立的運営に関しては、GM はこれまでの慣習をペローには適用せず、EDS の支配権を保証した上、GM 本社の取締役の地位を提供したのだった。これまで GM は企業を買収し、その経営者を社内にとどめたい場合には買収した会社の経営をまかせずに、本社の首脳陣に加えてきた。GM を世界最大の自動車会社に成長させたアルフレッド・スローンも、自社が買収された際に GM に入り首脳陣に加わった。この慣例を破り、買収した EDS をその創業者であるペローにゆだねたのだった。

ストックオプションによる報酬制度は、EDS の役員は自社株を多く所有し、株価を上昇されることで得る利益によっても EDS に帰属意識を持つというロス・ペローの考えに基づいていた。しかし GM が EDS 株式を買収し GM 株となると、その業績は GM の業績によるものとなり、EDS の業績に対するコミットメントを得ることが難しくなるとペローは考えたのだった。

この難問を解決するために、買収の仲介を行った投資銀行ソロモンブラザーズが考案したのが、EDS の業績による独立した株式であるタイプ E 株を発行するというアイデアである。現在はトラッキングストック (tracking stock) と呼ばれている。1984 年の時点ではニューヨーク証券取引所は 1 社から多種の普通株を発行することは認めていなかったが、すでに上場している GM 株式に加えて、GM-E 株式を発行することが認められて以降、EDS と同様な企業買収や反対に企業分割を行う際にも利用されている。さらに複数種類の株式の発行というアイデアでは、Google も一般株のタイプ A と、その 10 倍の議決権を持つ公開前の株

アメリカにおける情報システム産業の変化

主用のタイプ B という 2 つの株式を発行している。また日本における子会社の上場、いわゆる親子上場はトラッキングストックの日本型変種ともいえよう。

これまでの EDS 株は 1 株 44 ドルとなるほか、新しい EDS 株が 7 年間 1 株 125 ドルを保証し、株価が向上しなかった場合には GM が差額を保証するという契約であった。これによりペローは、45% を所有していた EDS 株から、9 億ドルの現金に加え 7 年間にわたり 7 億ドルの価値を保証された GM クラス E 株を 550 万株所有することとなった。同様に EDS 役員たちは持ち株を有利に現金化できることとなった。この全体の費用が 25 億 5 千万ドルであった。同時に GM はクラス E 株式の 75% を所有し、EDS の持つソフトウェア資産を 20 億ドルと評価することを認められたことから 10 億ドルの租税上の利益を上げられ、財務的には GM の負担はそれほど大きなものではなかった。加えて 1995 年に GM が EDS を売却した際には、EDS の価値は 10 倍の 250 億ドルとなっていたのであった。

3.3. ペロー EDS を去る

このどちらにもメリットがあると考えた夢の破綻はすぐにやってきた。EDS は GM をこれまでの顧客と同じように扱った。つまり EDS を雇った会社のコンピュータ部門を EDS の一部として EDS の文化で運営する方針を親会社である GM にも適用したのである。EDS 側は GM の非効率な官僚主義文化を打破するために自分たちは雇われたと考え、これまでの顧客と同様にコンピュータシステムを提供するとともに、業務改善の方法を提案することが自分たちの仕事と考えていた。

対して GM 側、その中でも GM の各事業部に存在するコンピュータ部門では、自分たちは GM から切り離され EDS に送られたという意識が強かった。GM のコンピュータ部門は EDS の一部として運営する方針がとられ、1 万人の GM のコンピュータ要員が EDS に配置転換されたためである。EDS は GM と比べ給与が低くおさえられており、医療保険や退職金も少ないかわりに、ストックオプションが与えられることがインセンティブであった。しかし GM の社員は全米有数の医療保険や退職金に守られていたため、この配置転換で失われるものは大きかった。EDS への転籍を拒否する社員や、退社する社員も千人を超えていた。また GM に対して失った年金を求める訴えがあいついだため、配置転換者に対して 1 万 4500 ドル相当の GM クラス E 株を付与することで、その不満を解消しようとした。

EDS と GM の企業文化の衝突だけではなく、EDS の技術に対する GM 側の思い込みも大きかった。EDS がすでに熟知していたコンピュータシステムの統合や、給与計算などという分野では EDS はすぐに成果を上げられたが、GM が期待する CAD/CAM や製造管理という GM の専門分野では、EDS は経験が少なかったため、すぐに貢献することはできなかった。加えて EDS は GM という巨大な新規顧客を抱えることになったが、その仕事を EDS の本社のあるダラスからデトロイトへ向かった数百人の EDS 社員と、7000 人の GM からの転入

者、新規採用者 5000 人という人材構成で達成することには無理があったのである。

EDS の運営の独立は、ストックオプションを中心とする報酬制度への態度を GM が変更することであっけなく失われた。合併協定では報償株制度については EDS が独立して行うこととされていた。しかし GM クラス E 株も GM 株である以上、あくまでも発行は GM の取締役会の権限であった。GM 側の視点からすれば EDS の上級マネージャーに与えられる 700 万株もの GM クラス E 株は膨大にすぎると感じ、また現金による報酬でも子会社である EDS の社長のメイヤーソンの給与が GM 会長のスミスの給与を上回っていることも問題としたのだ。しかしペローが報償株こそが EDS の文化の大きな要素と考えていた。この株によって優秀な取締役やマネージャーを会社にとどめ、彼らが EDS を強い会社とするからこそ、株価も上昇し株主の期待に応えられる、また株を少数しか割り当てられていない社員もいつかは昇進し、多くの株を割り当てられるトップグループに入れるという希望が意欲を生む、というのがペローの考えであった。GM の伝統的な雇用保証による企業文化と、EDS のベンチャーらしいストックオプションによる企業文化がぶつかったと言えるだろう。当初の計画よりも半減した報償株が与えられることで落ち着いたが、ロス・ペローは当初の協定を破られたことで GM に対する不信感を強めたという。

そもそも GM クラス E 株の発行によって EDS 社員のインセンティブは、EDS をより収益の上がる企業とすることに向けられた。また EDS の経営陣も EDS が収益性の高い独立企業であることに関心を向け、GM 株主ではなく GM クラス E 株の株主に対しての責任を負うこととなった。つまり EDS に割り当てられたクラス E 株によって、EDS 側は、GM がコストを削減しながら高性能な自動車を作ることに對してではなく、自社の業績に関心を向けるようになっていたのだ。

合併協定によって GM は EDS と長期固定価格契約を結ぶこととなっていた。EDS 側は当初はコストに利益を 10% 程度上乗せし GM に請求することとされていた。EDS は他社からは 14% から 19% の利益を上げていたことから、時期をみてこれを 12.5% とした長期契約を結ぶこととされた。しかし GM の財務部門ではコスト削減のために長期契約を結ぶことを避け、合併から 2 年後に EDS が固定価格契約を結ぶことができたものは全体の契約数の 12% 程度に過ぎなかった。これには GM が売上高は伸びていたものの利益が減少していたことが背景にあった。1983 年には売上高利益率で同業他社を 2% も上回っていたのに対し、1985 年には逆に 3% もの差をつけられるほど、GM の利益率は低下していたためである。

当初の合併協定が守られず、2 社のあいだでの小競り合いが続く中で、1985 年のヒューズエアクラフト社の買収に際しペローは GM に利益をもたらす契約ではないという理由から、GM 取締役の中でただ 1 人だけ反対した。ロジャー・スミスとロス・ペローの関係はこじれ、スミスはペローを GM マネジメントに適したチーム・プレイヤーではないと見なし、ペローはスミスを経営者として信頼しなくなった。このため EDS 側では GM の持つ GM クラス

アメリカにおける情報システム産業の変化

E株のうち25%をAT&Tに売却させることで、AT&TをGMに次ぐ大規模な顧客として得て、さらに独立を保つというアイデアをもち交渉を開始した。AT&Tは自社開発技術であるUNIXを利用して、コンピュータ事業への多角化を図りつつあった。このためEDSはAT&Tにとっても格好の相手であった。しかしAT&TはGMがEDSに対して長期固定価格契約を結ぶことを求め、GM側がこれを拒否することによって決裂した。

最終的には1976年12月にロス・ペローのもつGMクラスE株1130万株を7億ドルで買収し、GMがEDSを1部門として完全に支配下におくことで解決した。EDSの独立心旺盛な企業文化とGMの官僚的で手続きを重視する文化の衝突は、ロス・ペローとロジャー・スミスの両文化の代表的人物を中心にドロン・レヴィン著「ロス・ペロー GM帝国に立ち向かった男」に描かれ、GM側の事情および自動車産業の変化についてはアルバート・リー著「GMの決断 ロジャー・スミス会長、夢に賭ける」に詳述されている。

その後、ペローはAppleを退社したスティーブ・ジョブズ(Steve Jobs)が設立した教育用コンピュータ会社NeXT社へ出資をおこなった。1988年にはペローシステムズ(Perot Systems)を創業して、コンピュータサービス事業にふたたび参入した。ペローシステムズは、ヘルスケアと政府関係のソフトウェアサービスを中心とするが、1996年には大手金融機関UBSとの間に10年に渡るアウトソーシング契約を結び、金融機関の情報システムをアウトソースする先駆的モデルとなった。このペローシステムズは2009年9月にパソコンおよびサーバメーカーのDellに買収されている。

GM傘下となったEDSは、情報システム産業の成長にあわせ急速に成長し、国際展開を加速していった。日本においても86年に日本法人EDSジャパンを設立し、92年には中堅ソフト会社ジャパンシステムを傘下においている。1989年にはアメリカにおいて日立のコンピュータを販売するとともにサービスを行う日立データシステムズ(Hitachi Data Systems)を日立とジョイントベンチャーで設立している。1989年にはEDSのもつネットワークであるEDSNETを利用して、GMに対して世界最大規模の通信サービスを提供した。3年間にわたり2000人の社員を投入し、10億ドルをかけ国際的なコミュニケーション網を確立した。またGMに必要なCAD/CAM分野を強化するために、EDSは1991年にマクドネルダグラス(McDonnell Douglas)からUnigraphics社を買収した。

3.4. GMからのスピンアウト

1995年8月にGMはEDSをスピンアウトさせる計画を発表した。その中で翌月には経営コンサルティング企業ATカーニー(A.T. Kearney)を買収した。1986年にペローとともにEDSを去ったメイヤーソンを引き継ぎ、EDSをGMの中で成長させてきたのは、レスター・アルバーサル(Lester Alberthal)であった。アルバーサルはEDSにおけるGM依存の売り上げ体質を改善しようとしてきた。EDSの売上げに占めるGMの割合は1985年には78%

に達していたが、これを分割時の1985年には38%にまで下げてきていた。

GM以外の売上げをあげるために長期固定価格でのアウトソーシング契約の獲得が重要であった。1991年から1995年までの間にEDSが獲得した10億ドル以上の大型アウトソーシング契約は7つであり、同時期にCSCは4つ、IBMは1つと大きな差をつけていた。大型契約ではIBMのサービス子会社であるIBM Solution & Services Company (ISSC) やCSCというライバル企業との競争となるが、EDSは価格を下げることで競争に打ち勝つ方針をとっていた。

1994年にEDSがXeroxとの間で結んだ10年で32億ドルにわたる長期アウトソーシング契約は、1992年にIBMがマクドネルダグラス社と結んだ10年で30億ドルという契約を上回り、当時史上最大のアウトソーシングとして有名となったが、これが5年後の1999年にはEDSにとって大きな問題となった。

当時1992年、1993年と連続して赤字に陥っていたXeroxはリストラを急いでいたため、その情報部門をEDSが買収し、EDSが10年にわたり情報サービスを提供するアウトソーシング契約は非常に魅力的なものであった。この契約でゼロックスが所有するすべての大型コンピュータ、8万台のワークステーションなどの設備も推計1億5000万ドルでEDSに売却された。また財務管理、給与計算、営業管理、受発注など社内システムソフトウェアもEDSに移され、企画担当の400人をのぞく2000人のゼロックス情報部門担当者がEDSへ転籍となった。10年間の契約のうち、当初5年はEDSへのマージンの一部を先送りすることで低価格化することとなっていたが、5年後にはゼロックスはPCサポート業務を内部で行う方針に転換し、EDSに手数料を支払うことを拒否して、両者の間で訴訟となった。この結果EDSは2億ドルの値引きを強いられたのだった。

このような低価格化を求められたのは、1990年代には事務処理分野においてもメインフレームを中心としたモデルから、クライアントサーバシステムへと移行が進んでいたことが背景にある。EDSが得意とする高価なメインフレームにデータを集中させ処理を行うモデルではなく、急速に性能向上するパーソナルコンピュータやワークステーションをネットワークを介して結びつけるモデルが普及していった。しかし古典的なメインフレームを利用したサービスを得意とするEDSはクライアントサーバ型モデルの普及に乗り遅れ、またサービスの価格付けにおいてもパーソナルコンピュータやワークステーションの低価格化に追従できなかったことから、雑誌を発行するMeredith Corpやイギリスの自動車ユーザー団体であるRoyal Automobile Clubなどの既存顧客を失っていった。

また1990年代後半にはインターネットの普及が進んだことにより、eコマースと呼ばれるオンライン販売やWebサーバの市場が急速に拡大した。1995年頃、RazorfishやViant、Scientなどのスタートアップ企業がインターネット上のWebサイトの構築という市場に参入し、2000年にかけてのドットコムバブルを牽引していた。しかしEDSにおけるWeb関

アメリカにおける情報システム産業の変化

系の売上は1997年でも全体の3%にすぎず、インターネットのブームに乗ることができなかったのだ。

さらにもうひとつのブームが1995年から2000年にかけて存在した。それが2000年問題である。メインフレームなどで利用されている業務ソフトウェアはCOBOLなどを利用して開発されており、過去に作られたものも多く利用されていた。プログラムによっては当時高価であった記憶容量を節約するために、年を2ケタの数字で表すことで開発されていたものも多く、2000年になった場合に00年という表記を、1900年と解釈しプログラムが誤作動したり、動作を停止する危険があるとされた。この対策として多くのメインフレーム利用企業がプログラムの改善を行うこととなった。

この2000年問題への対応のために、COBOLプログラマーの不足が叫ばれるほど、プログラム改善の需要が高まっていた。しかしEDSは1998年になるまで、2000年問題のテストを行うサービスを提供しなかったためにそのブームに乗ることができなかったのだ。IDCの推計によれば1995年から2001年までの間にこの問題への対応のために世界中で使われたのは3000億ドルに上ったが、EDSでは合計10億ドル程度の売上げにとどまった。

これらの3つの要因に加えて、1990年代後半のEDSの苦境は、ライバルであるIBMの復活によるところも大きい。IBMは91年にはISSCというアウトソーシング子会社を設立していたが、ルイス・ガースナーがCEOとなったIBMは、この子会社を通じてサービスに力を入れ、EDSの直接的ライバルとなった。さらに体制を強化するために1996年にはISSCを社内に取り込み、IBM Global Service (IGS) 事業部とした。このIGSはEDSの得意であった大型アウトソーシング市場で1996年から1998年の間に5つの10億ドル以上の契約を獲得するなど、同時期に同規模の契約を4つ獲得したEDSを上回っていた。またペローシステムズも1995年にはSwiss Bankと25年の長期にわたる契約を総額62億ドルで獲得するなど、EDSへの競争圧力も強まっていた。その結果、EDSの税引き前当期利益(EBIT)は、1995年から1999年までの間に50%も低下した。93年以降上昇していたEDS株価も1997年には下落に転じていた。投資銀行ソロモン・スミス・バーニー (Salomon Smith Barney) が、1998年11月にEDSの投資判断をOutperformからNeutralに引き下げたことから、CEOであるアルバーサルは引退し、リチャード・ブラウン (Richard Brown) にその座を譲ることとなった。

3.5. ブラウン体制での契約拡大とその破綻

ブラウンはEDSの36年の歴史の中で初の外部出身者のCEOであった。その外部の視点を持って、ロス・ペロー流の海兵隊的文化である官僚的で分権的という社風を変革しようとした。まず組織改革を行って48にも分かれていた部門を4つに整理した。ビジネスプロセス、情報システム、eビジネス、経営コンサルティングの4つである。組織改革によって社員の

20%しか常時直接顧客に接しないという体制から、80%の社員が顧客と常に接触を持つようにするとともに、EDSの異なった部門から同じ顧客に営業が行われることのないように整理していった。

IBMを中心とした競争の中でEDSはこれまで経験のある分野での業務拡大を図った。まず伝統的に得意としてきた通信業界でのアウトソーシング契約を獲得していった。1997年にはBellSouthとの10年30億ドルの契約を結んでいる。ブラウン体制になってからは、1999年にはMCI WorldCom (MCIワールドコム)との10年124億ドルにもものぼるアウトソーシング契約を結んだ。

また得意とする政府との契約では、2000年に米海軍および海兵隊のイントラネットを構築するアウトソーシング契約を8年総額69億ドルで獲得した。これはNavy/Marine Corps Intranetの頭文字NMCIで知られるプロジェクトで、40万台のワークステーションと50万台のノートパソコン、1000にも分かれたネットワークを、軍事レベルのセキュリティで結びつけるものであった。

またEDSはGM時代に経験を積んだCAD/CAM分野においてソフトウェア事業の拡大を図るために、フォード社でも利用されていたI-DEASの開発元であるStructural Dynamics Research Corporationを2001年に買収し、すでに買収していたUnigraphicsの社名を改めたUGSと合併させ、EDS PLM Solutionsを設立した。さらにUnigraphicsとI-DEASを統合し、NXという単一の製品とした。UnigraphicsはGMのほか日本ではいはず、I-DEASはフォードのほか、日産やマツダでも使われていたため、自動車業界での存在は非常に大きなCADソフトウェアとなった。自動車業界のほか、船舶、航空機開発などに使われるハイエンドCADソフトウェアでは、フランス最大のソフトウェア会社であるダッソー・システムズ(Dassault Systemes)が開発するCATIAと激しい競争を繰り広げている。2004年にEDS PLM Solutionsはプライベート・エクイティに買収された後、2007年にドイツの総合電機メーカー、シーメンス(Siemens AG)に買収されSiemens PLM Softwareとなっている。

さらにEDSは2001年にセイバー(Sabre)社の10年間で総額22億ドルのアウトソーシング契約を結んだ。セイバー社はアメリカン航空(American Airlines)から1996年にスパインアウトした企業で、1960年代にIBMと協力して飛行機の座席予約システムを開発した。1980年代には各便の損益計算や乗務員管理ソフトウェアなど航空事業そのものの支援を行うシステムを、さらに1990年代にはそれまで旅行会社に提供していた予約システムを、個人や法人もオンラインで予約可能とする事業にも参入している。1996年にはインターネット上で飛行機検索および予約サービスであるトラベロシティ(Travelocity)を開始している。セイバー社は2000年にはアメリカン航空から完全に独立した企業となった。Sabreは最初期のコンピュータ開発であるミサイル防衛のためのオンラインシステムであるSAGEの成果を生かしてIBMによって作られたもので、コンピュータ技術の実用化に大きな足跡を残

アメリカにおける情報システム産業の変化

したシステムと言える。このセイバー社のアウトソーシング契約を EDS が獲得したのだった。

この契約でも、EDS はセイバー社の情報システム部門を買収し、行っている航空会社向け IT インフラアウトソーシングビジネスも EDS が買収した。さらに 4200 人の情報部門の社員は EDS に転籍し、大手航空会社向けのソフトウェアをベースとして、中小規模の航空会社向けソフトウェアを開発し、ASP モデルで提供するビジネスを開発することとなっていた。EDS は、これまでもっていたコンチネンタル航空やブリティッシュエアウエイズなどへのアウトソーシング契約で持つ航空業界への経験を生かして、航空会社向けソリューションビジネスの拡大を図ったのだった。セイバー社は 2007 年にプライベートエクイティ・グループである TPG と Silver Lake Partners に買収されている。

これらの大型契約の中でも NMCI とワールドコムとの 2 つの契約が EDS を苦しめることになる。まず NMCI では、IBM や CSC というライバルとの入札競争のために当初から EDS のマージンが非常に少ないものであった。プロジェクトが開始してすぐに旧型の大型システムが、計画しているマイクロソフト Windows を利用したシステムと通信できないことが見つかるなど、米海軍のソフトウェアがあまりに古いことが判明し、プロジェクトが遅れる大きな要因となった。EDS はプロジェクトの困難さを見誤ったと非難され、プロジェクトの遅れを米議会にて攻撃されることになったのだった。

また契約において、エンドユーザーにシステムが配布されて動くことが確認されてから EDS に支払いが行われることになっており、不利だったことも財務的に大きな負担となった。バックエンド側のサービス提供インフラの構築は 2003 年まで EDS 側の費用負担にて行われた。またユーザーに配布する計画のノート PC も、EDS が負担してデルから購入したが、実際に使用可能となり、それが政府によって確認されるまで支払いを受けることができなかったのだった。

もう一つの MCI ワールドコムは、2000 年にふたたび社名をワールドコムとしていたが、インターネットバブルがはじけた 1999 年頃から粉飾決算を行っていたことが 2002 年に判明し、7 月には負債総額は 410 億ドルで破産を申請した。当時、アメリカ史上最大の経営破綻によって、ワールドコムとの契約は EDS に大きな重荷と変わった。その混乱の中、2003 年には CEO がマイケル・ジョーダン (Michael Jordan) に交代した。のちの話になるが、ワールドコムは再建途中の 2003 年に社名を MCI として、2006 年末には通信大手ベライゾン (Verizon) に買収された。ベライゾンは IT サービスを自社でおこなうこととしたため、EDS は 2250 万ドルの支払いをうけてアウトソーシング契約を解除したのだった。

GM は EDS のスピンアウト後、アウトソーシング契約を競争にかけ、当初は EDS が独占する状態が続いたが、徐々に複数のアウトソーサーからの調達に変わっていった。また IT 業務の効率化を進め、7000 以上存在した IT システムは 2500 程度まで集約されていった。

GMはITコストを1997年の40億ドルから2004年には30億ドルにまで減少させることに成功した。

3.6. ジョーダンによる方針転換とHPによる買収

新CEOとなったジョーダンはペプシコでCFOをつとめた経験から、まず財務状況の改善、特にキャッシュフローの確保につとめた。NMCIにはEDSの優れたエンジニアを集中的に投入し混乱を收拾することに成功した。またコストをカットするために事業所を整理するほか、調達方法を改め、利益の上がらない契約については再交渉を行い、合意できないものについては契約を破棄した。

またコア事業の以外の事業売却も進めた。2004年にはCADソフトウェアのEDS PLM Solutionsを20億ドルで売却したことが最も金額的には大きかった。このほかに銀行のATMを提供するConsumer Network Services事業を、3億ドルで金融機関向けITサービス大手のファイサーブ(Fiserv)に売却するなどして、財務状況を改善した。

また2006年にATカーニー(A.T. Kearney)はMBO(Management Buyout)で独立した。戦略系コンサルティングファームとして第4位の地位を築いていた。1996年にEDSはATカーニーを6億ドルで買収したが、売却時には5200万ドルしか受け取ることができずに終わった。当初はATカーニーの戦略系顧客に対してEDSのアウトソーシングを販売することを狙っていたが機能せず、ATカーニーは戦略系コンサルティングのもつパートナーシップ文化を変えることを望まなかったため事業シナジーを生み出すこともできなかったための売却であった。

また業界全体が進んでいたインドへのオフショア(Offshore)にも注力を始めた。1997年にはインドに拠点を設けていたが、実際の動きではIBMやアクセンチュアなどに大きく遅れを取っていたからである。まず自社のヘルプデスク業務をインドにオフショア化することからはじめ、さらにソフトウェア開発などもオフショア化することでコストを削減し、財務状況に大きく貢献していく。このために顧客の要望にどこまでも応えるのではなく、標準化したソフトウェアや手続きを構築して、顧客がカスタマイズを望む場合には追加料金をとるという方針を打ち出した。

2006年にはインドの情報サービス企業エムファシス(Mphasis)を買収した。買収時インドIT市場において8位にあったエムファシスは、日本の新生銀行の基幹システムを構築した企業として知られている。買収でEDSでのインドの社員数は2万人を超えて、低価格を望む顧客に対してオフショアを強化していった。またITアウトソーシングだけではなく、ある業務全体をアウトソース化するBPOにも対応を強化した。

2007年にEDSのCEOは、それまでジョーダンのもとでCOOをつとめたロン・リッテンマイヤー(Ron Rittenmeyer)にかわり、2008年のHPによる買収を迎えることとなる。HP

アメリカにおける情報システム産業の変化

は139億ドルを投じてEDSを買収した。2005年からHPのCEOをつとめるマーク・ハード（Mark Hurd）は、2010年にHPを退任するまでの5年間で200億ドルを費やして約70社もの買収を行ったが、その中でも最大のものがEDSである。

当初はEDSを独立した部門として運営したのち、EDSを合併した新サービス部門「HPエンタープライズサービス」を設立した。この新部門はHP全体の売上高の30%を占めるHP内での最大の事業となった。

4. 考察

HPによるEDS買収の背景として2つの要因を検討したい。まず一つはPC市場でのDellとのシェア争いにおいて、ほぼ安定的に勝利を取めたことがあると考えられる。先に述べたようにCompaq買収後奪われた首位の地位を確実なものとしてきた。これによりこれまでHPが戦略的に強いられてきた、PC市場でのDellとの競争と、サービスを含めた市場でのIBMへの挑戦者としての地位の競争という2正面の争いから、後者に集中できる体制が整ってきたことがあるだろう。ガートナーによる世界市場におけるPCの台数シェアについて表2に記した。

2つめの背景は2002年にIBMが行ったプライスウォーターハウスクーパース（PwC）コンサルティング部門の買収である。PwCCは2002年5月に社名をMondayとしてニューヨーク証券取引所に株式上場の計画であったが、その前日にIBMによる買収が発表され、上場計画は中止された。

表2 各社のPCの台数シェアの変遷 (単位 %)

2009		2008		2007		2006		2005	
HP	19.8	HP	18.4	HP	18.2	Dell	15.9	Dell	16.8
Acer	18.5	Dell	14.3	Dell	14.3	HP	15.9	HP	14.5
Dell	11.5	Acer	11.1	Acer	8.9	Lenovo	7.0	Lenovo	6.9
Lenovo	8.7	Lenovo	7.2	Lenovo	7.4	Acer	5.8	Acer	4.6
Toshiba	5.3	Toshiba	4.5	Toshiba	4.0	Toshiba	3.8	Fujitsu	3.8

2004		2003		2002		2001		2000	
Dell	16.4	Dell	15.0	HP-Compaq	16.2	Dell	13.3	Compaq	12.8
HP	14.6	HP	14.3	Dell	15.2	Compaq	11.1	Dell	10.8
IBM	5.5	IBM	5.1	IBM	6.0	HP	7.2	HP	7.6
Fujitsu	3.8	Fujitsu	3.8	NEC	3.4	IBM	6.4	IBM	6.8
Acer	3.4	Toshiba	2.9	Toshiba	3.2	NEC	3.8	NEC	4.3

Gartner 調べ

1990年代に会計監査業務の市場は大手会計事務所の合併による規模拡大で寡占が進み、市場成長の見込みがないことから、大手会計事務所が経営コンサルティング業務に注力する動きが進んだ。この動きの背景には、大手会計事務所が顧客とする多国籍企業においてERPソフトウェアの導入が進んだことがある。顧客が独SAP社のR/3などを導入するにあたり、会計事務所が情報システムを含んだコンサルティングサービスを提供することによって手数料を得るビジネスを大きな収益源としたのである。

この大手会計事務所によるコンサルティングサービスでは、経営を監視する会計監査業務とのあいだで利益相反が起こる可能性を指摘する声が、米証券取引委員会や企業株主などの投資家から上がり始めた。これに対応してアーンストアンドヤングが2000年5月にコンサルティング部門を分割して、フランスのITサービス企業Cap Geminiに売却した。同年にKPMGもアメリカのコンサルティング部門をKPMGコンサルティングとして分離し、翌年にはNASDAQに上場した。KPMGコンサルティングは2002年にアーサー・アンダーセンがエンロン社の粉飾に関わっていた事件で解散に追い込まれた際には、そのコンサルティング部門を吸収したのち、ベリングポイントに社名を変更した。

各会計事務所がコンサルティング部門の分離を行う中で、PwCもコンサルティング部門の売却を検討し、2000年に売却先としてあげられたのが先に述べたようにHPであった。HPによるPwCコンサルティング部門の買収は合意に至らなかったが、最終的には2002年にIBMが買収することとなった。

このIBMによるPwC買収は、IBMのハードウェア事業売却と対比するとわかりやすい。Kushida and ZysmanはThe Services Transformation and IT Network Regulationの中で、ITハードウェアはコモディティ化が進展し、その価格競争から逃れる方法は、サービス化と述べている。さらにIBMはサーバを売るのではなく、サーバが組み込まれたビジネスプロセスそのものを販売するモデルにシフトしていると指摘している。IBMと同じく、HPも単にハードウェアを売るのではなく、ハードウェアが埋め込まれたビジネスプロセスを販売するための大きな力として、EDSを買収したのだと考えられる。

6. おわりに

EDS (Electronic Data Systems) は1962年にロス・ペローにより創業された情報サービス会社である。IBMにおいてセールスを行っていたペローが、コンピュータを販売するのではなく、データ処理を請け負う企業を作るというコンセプトでテキサス州ダラスにて創業した。今日我々がITサービス産業と呼ぶ、コンピュータによるサービスを提供する企業はここに誕生したといえる。

IBMがコンピュータ産業の創出以来、キープレーヤーでありつづけているため、多くの

アメリカにおける情報システム産業の変化

研究は IBM を中心としたものであった。しかしサービス分野において長く IBM のライバルともいべき存在であった EDS は、情報サービス産業の中での存在の大きさの割に注目されることが少ない企業であった。特に日本においては EDS 日本法人のシェアが少なかったことも背景にあると思われる。2007 年の時点でも EDS の 221 億ドルの総売上げのうち、日本を含むアジア太平洋地域の売上げは、8% の 18 億ドルにすぎなかった。また創業者であるロス・ペローの個性が際立っているが故に、企業としての EDS への注目は少なかったともいえよう。

その EDS が注目を浴びることとなった、HP による EDS の買収は、インターネット化が進む中で生き残りをかけた長い歴史を持つ企業同士の合併というだけではなく、情報システム産業の構造変化を表していると考えられる。単なる買収劇ではなく、今後進展する SaaS などクラウド化するサービスを見据えた合併ともいえよう。

EDS の強みはアウトソーシングのパイオニアとしての歴史と、政府や GM に代表されるような大企業の顧客ベースにある。HP は PC 市場で好調を保っている時期にこそ、SaaS への移行などの IT サービス化を見据えて EDS 買収をはかったと考えるのが自然だ。PC 市場での HP のライバルである Dell が、2009 年にペローシステムズの買収を行ったのはその流れへの対応といえよう

本稿では EDS の歴史を追うことで、アンバンドリングによる情報サービス産業の誕生から、さまざまな産業へのコンピュータ技術の導入、メインフレームからパーソナルコンピュータへというダウンサイジングとオープン化、コンピュータ技術のモジュール化によるインテグレーション市場の拡大、コンピュータ産業のサービス産業化、IT アウトソーシングの普及と BPO への発展、国境を越えたオフショア開発という、情報サービス産業の歴史を振り返ってきた。

日本の情報サービス産業でも、近年アウトソーシング化が進み、受託開発が中心であった産業構造にも変化が見られる。さらにオフショア開発が普及しつつあるが、欧米がインドにオフショアを求めているのに対して、日本では中国が中心であるという違いがあるなど、独自の市場構造を持っている。

今後は情報サービス産業の中心であるアメリカ市場全体についてさらに深く検討するとともに、日本の情報サービス産業についても研究し、情報サービス産業の国際比較分析を行っていききたい。

付記 本稿は東京経済大学国外長期研究員の成果の一部である。ここに記して感謝したい。

参考文献

- George Anders (2003). Perfect Enough: Carly Fiorina and the Reinvention of Hewlett Packard, Portfolio Hardcover. (後藤由季子, 宮内もと子訳 『私はあきらめない—世界の女性 CEO, キャリー・フィオリーナの挑戦』 アーティストハウス, 2003 年)
- Carliss Y. Baldwin and Kim B. Clark (2000). Design Rules: The Power of Modularity, The MIT Press. (安藤晴彦訳 『デザイン・ルール—モジュール化パワー』 東洋経済新報社, 2004 年)
- Martin Campbell-Kelly and William Aspray (1996). Computer: A History of the Information Machine, Basic Books/HarperCollins. (山本菊男訳 『コンピューター 200 年史: 情報マシーン開発物語』 海文堂, 1999 年)
- Martin Campbell-Kelly (2003). From Airline Reservations to Sonic the Hedgehog: A History of the Software Industry, MIT Press.
- Paul E. Ceruzzi (2003). A History of Modern Computing, The MIT Press. (宇田理, 高橋清美監訳 『モダン・コンピューティングの歴史』 未来社, 2008 年)
- James Chposky and Ted Leonsis (1988). Blue Magic: The People, Power and Politics Behind the IBM Personal Computer, Facts on File. (近藤純夫訳 『ブルーマジック IBM ニューマシンの開発チームの奇跡』 経済界, 1989 年)
- Michael A. Cusumano (2004). The Business of Software, Free Press.
- CSC. [various issues], Annual Report
- DEC. [various issues], Annual Report
- Richard T. Delamarter (1986). Big Blue: IBM's Use and Abuse of Power, Dodd Mead. (青木栄一訳 『ビッグブルー IBM はいかに市場を制したか』 日本経済新聞社, 1987 年)
- Ken Follet (1983). On Wings of Eagles, William Morrow & Co. (矢野浩三郎訳 『鷲の翼に乗って 上下巻』 集英社, 1986 年)
- EDS Corp. [various issues], Annual Report
- Carly Fiorina (2006). Tough Choices: A Memoir, Portfolio Trade. (村井章子訳 『私はこうして受付から CEO になった』 ダイアモンド社, 2007 年)
- Louis V. Gerstner Jr. (2002) Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround, HarperCollins. (山岡洋一, 高遠裕子訳 『巨象も踊る』 日本経済新聞社, 2002 年)
- Gartner Inc. [various issues], Press Release
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1363713>
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1011512>
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=668907>
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=506001>
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=492904>
<http://www.gartner.co.uk/it/page.jsp?id=492103>
http://www.gartner.com/press_releases/asset_90047_11.html
http://www.gartner.com/press_releases/pr13may2003a.html
http://www.gartner.com/5_about/press_releases/2001/pr20010820a.html
- HP. [various issues], Annual Report
- IBM Corp. [various issues], Annual Report

アメリカにおける情報システム産業の変化

- 磯辺剛彦 (2000). シリコンバレー創世記—地域産業と大学の共進化, 白桃書房
- Kenji Erik Kushida and John Zysman (2008). The Services Transformation and IT Network Regulation, BRIE Working Paper 183
- Albert Lee (1988). Call Me Roger: Story of How Roger Smith, Chairman of General Motors, Transformed the Industry Leader into a Fallen Giant, McGraw-Hill Contemporary. (風間禎三郎訳 『GMの決断—ロジャー・スミス会長, 夢に賭ける』ダイヤモンド社 (1989)
- Doron Levin (1989). Irreconcilable Differences: Ross Perot Versus General Motors, Little Brown & Co. (鈴木主税訳 『ロス・ペロー—GM帝国に立ち向かった男』ダイヤモンド社, 1991年)
- David Mack and James Campbell Quick (2002). EDS: An Inside View of a Corporate Life Cycle Transition, Organizational Dynamics, Vo 130, No. 3
- Severo M. Ornstein (2002). Computing in the Middle Ages: A View from the Trenches 1955–1983, Authorhouse.
- AnnaLee Saxenian (1996). Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128, Harvard University Press. (山形浩生, 柏木亮二訳 『現代の二都物語 なぜシリコンバレーは復活し, ポストン・ルート 128 は沈んだか』日経BP社, 2009年)
- James B. Shein (2010). A Tale of Two Turnarounds at EDS: The Jordan Rules, Kellogg School of Management KEL 425
- Jeffrey R. Yost (2005). The Computer Industry, Greenwood Press.