

エレクトロニクス・ハイテク業界の 「スーパースタック(Superstack)」戦略とは

新たな「統合エコシステム」によるハイパフォーマンスの実現
～半導体チップからエンドユーザー・サービスまで



ハイパフォーマンスの実現へ

エグゼクティブ・サマリー

グローバルなエレクトロニクス・ハイテク業界は今、次なる競争段階に突入し、テクノロジーとビジネスが密接に統合された、新たな「エコシステム」を形成する動きがみられます。アクセンチュアは、この新たな競争戦略を「スーパースタック(Superstack)」と呼び、今後のエレクトロニクス・ハイテク業界の成長とイノベーションにおいて重要な役割を担うと考えています。

業界動向におけるこの変化は、モバイル・プラットフォームを中心とした市場では既に顕著に表れています。競争の激化に伴い、オペレーティング・システム(OS)が主な差別化要因となり、2011年にはNokia社がMicrosoft社と提携し、自社の端末にWindowsを採用するといった画期的な動きにつながりました。近い将来、OS市場での激しい競争で生き残る企業は、最終的にはほんの数社となるでしょう。



新たなる競争過程

前述のモバイル・プラットフォームは初期の段階の市場競争に過ぎず、さらに広範囲で、且つ激しい競争が予想されるエレクトロニクス・ハイテク市場は、大別すると2つ存在します。まずは、PCやサーバー、ストレージ、ネットワーク、アプリケーション、サービスを提供するエンタープライズ市場で、もう一方は、PCやテレビ、メディア・プレーヤー、その他デジタル・コンテンツなどを含むコンシューマー（一般消費者向け）市場です。競争の激化に伴い、クラウド化や仮想化、セキュリティ強化などへの関心が一層高まっており、業界の変革が予想されています。たとえば、HP社の元CEOがコンシューマー市場やタブレット向けOS市場からの撤退を検討する一方で、エンタープライズ市場の強化を図ろうとした動きが挙げられます¹。この他にも、アップル社はApple TVで、ホームエンターテインメント（家庭用娯楽機器）市場でのシェア拡大を目指しています²。

これら一連の動きは、「スーパースタック」と呼ぶ、新たなる競争過程に入ったことを意味しています。アクセンチュアが行った調査によると、エレクトロニクス・ハイテク業界の経営者は、どの企業と競争および協業を行うかを、新たなアプローチで検討していることが判明しました。Intel社はMcAfee社を吸収して、セキュリティ・ソリューションを統合しました³。また、HP社は3Par社を買収して、ストレージ・ソリューションを統合しました⁴。更に、Baidu社とDell社はタブレット端末の共同開発を発表しています⁵。このような潮流における真の勝者は市場競争を変化させ、戦略的提携や買収によって半導体チップやデバイス/機器、OS、アプリケーション、サービスを統合した「スーパースタック」戦略をより効果的なビジネス・モデルとして形成することが可能となるでしょう。

戦略的なポジショニング

この種の変化は、エレクトロニクス・ハイテク企業の戦略的なポジショニングをも大きく変化させることでしょう。エレクトロニクス・ハイテク業界における真の勝者となるには、明確な戦略査定と実行、そして多額の投資が必要となります。そのため、企業は独自のエコシステムの確立や既存のエコシステムへの参加、あるいは自社の専門性の強化といった各種の戦略の採用を加速しています。このような広範囲にわたる変化によって、重要な知的財産と人的資源を確保する目的で、M&Aも増加傾向にあります。

企業は以下の3つの主要分野における能力の欠如/不足を解消することで、真の勝者たる準備にとりかかる必要があるとアクセンチュアは考えています。

- イノベーション/製品ポートフォリオ管理
- 人材育成
- マーケティングおよび営業

常に一歩先を視野に入れたエレクトロニクス・ハイテク企業は、これら3つの分野に取り組むと同時に、「スーパースタック」戦略を実現するための戦略的提携やM&Aの可能性を模索しています。「スーパースタック」環境下でのハイパフォーマンスの実現に向けて、ビジネス・チャンスを迅速に獲得できる企業が、今後、勝者となる可能性が高いでしょう。

アクセンチュアによる「スーパースタック」の研究調査：調査対象および調査方法

調査は以下5つの業界における、グローバルな大手エレクトロニクス・ハイテク企業のCEO、Corporate Strategy VP、Business Segment VPを含む、30名の経営者を対象に実施した、詳細なインタビュー結果に基づいています。

- 半導体
- 通信
- エンタープライズ・テクノロジー
- コンシューマー・テクノロジー
- ソフトウェア

調査対象者のうち、80%が年商20億ドル以上の大企業、そして80%が先進国市場に本拠地を持つ企業の経営者です。（回答者へのインタビューは、Kadence Ltd.社が2011年5月から7月の間に実施したものです。）

アクセンチュアは、エレクトロニクス・ハイテク業界における「スーパースタック」戦略の形成という新しい概念の妥当性を検証する目的でこの調査を開始しました。調査は、業界分析、既存の財務/業界データの新たな解釈を含む補足調査、そしてアクセンチュアの各部門の担当アドバイザーとのディスカッションをもとに作成されたものです。

また、調査ではエレクトロニクス・ハイテク業界の最新動向に対応するため、企業がどのような戦略を実践した、もしくは現在実践しているのか、そして戦略を成功させるために必要な能力について把握することも目的としています。

1 "HP plans to go forward with PC spinoff", VentureBeat, 29 August 2011, via Factiva, (c) VentureBeat

2 "Tech Giants Battle to Control Your Living Room", Computerworld, 9 November 2011, via Factiva, © IDG News Service

3 Intel press release, 10 August 2010: http://newsroom.intel.com/community/intel_newsroom/blog/2010/08/19/intel-to-acquire-mcafee

4 HP press release, 2 September, 2010; <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2010/100902b.html>

5 "Dell Baidu Partner on Mobiles Tablet Devices", eWEEK, 6 September 2011, via Factiva, © Ziff Davis Enterprise Holdings Inc

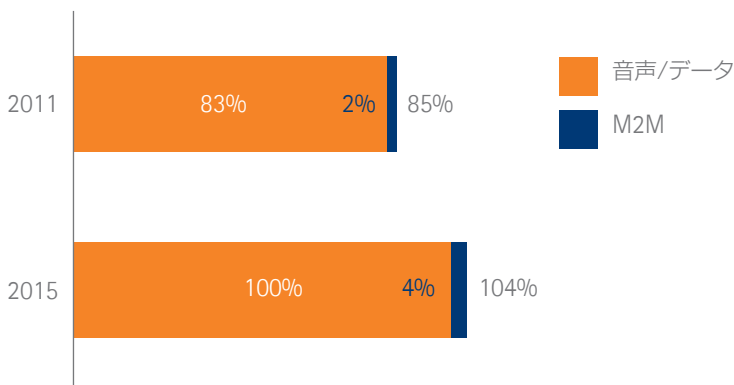
エレクトロニクス・ハイテク業界の「スーパースタック」～その背景にある業界/市場環境

モバイル技術の普及

全世界で急激に普及しているモバイル機器/サービスは、コンシューマーおよびエンタープライズ市場で、特に重要なビジネス投資、イノベーションの対象分野となっています。図1が示すように、モバイル革命とそれがもたらす売上の勢いはとどまるところを知りません。スマートフォンを導入し、金融取引を含むモバイル・アプリケーションとして使用する消費者もますます増えています。

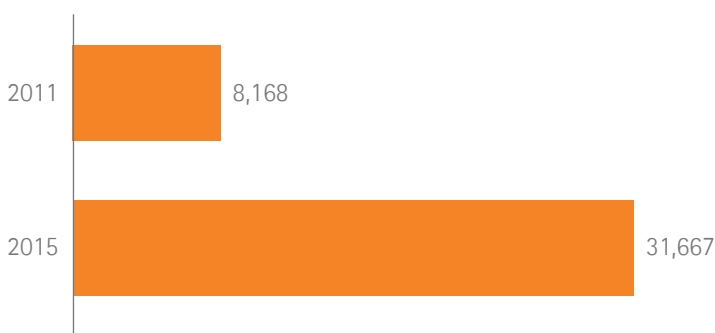
図1: モバイル端末/サービスの普及率

全世界のモバイルの普及率(人口に対する加入者の割合%)



出典: Pyramid research⁶

全世界のモバイル・アプリケーションの売上(単位:百万ドル)



出典: IDC⁷

中心的な役割を担うモバイルOS

モバイル技術が競争の中心的な役割を担うようになり、今後はモバイル・アプリケーションが売上の多くを占めるようになると予想されるため、モバイルとPC、そしてWebとの相互間競争によって市場を奪い合う深刻な摩擦状況が生じています。また、OSがモバイル市場における競争の「核」となっています。

スマートフォンやタブレット端末の急激な普及によって、Nokia社のSymbian、アップル社のiOS、Google社のAndroid、Microsoft社のWindowsなど、各種のオペレーティング・システム(OS)がますます熾烈な競争を繰り広げています。このような競争の激化は、OSとそれを取り巻くエコシステムがモバイル市場の今後を形成することになるでしょう。更に、ユーザーとソフトウェア開発者の両方を取り込みながら、データ・サービスにおける新たなビジネス・チャンスを推進するという動きにも反映しています。

現在、アップル社とGoogle社は世界的なエコシステムのリーダーとして一歩先んじていますが、Microsoft社とNokia社のような業務提携によって、他社も追い上げを進めています。最終的にはごくわずかな数の企業に絞られるモバイルOSの例に見られるように、中国、韓国、日本といった一部主要国での例外を除き、限られた数の勝者がモバイル市場を占有することになるでしょう。

ただし、モバイル分野での競争をさらに激化させるであろうといわれているHTML5の登場により、今後も変革が続く可能性が大いにあります。(既にモバイル・ブラウザの75%がHTML5との互換性を備えています⁸。)HTML5は、モバイル・ブラウザの機能とユーザー・エクスペリエンスを大幅に向上させる利点を有しています⁹。

スーパースタック競争の分析

「スーパースタック」戦略の実行に向けた業界/市場での競争環境の背景には、急激な変化への反発もあります。次頁ではアクセシブルな調査結果から得た内容を検討、分析し、「スーパースタック」の台頭に関する業界内の考え方や対応について説明します。

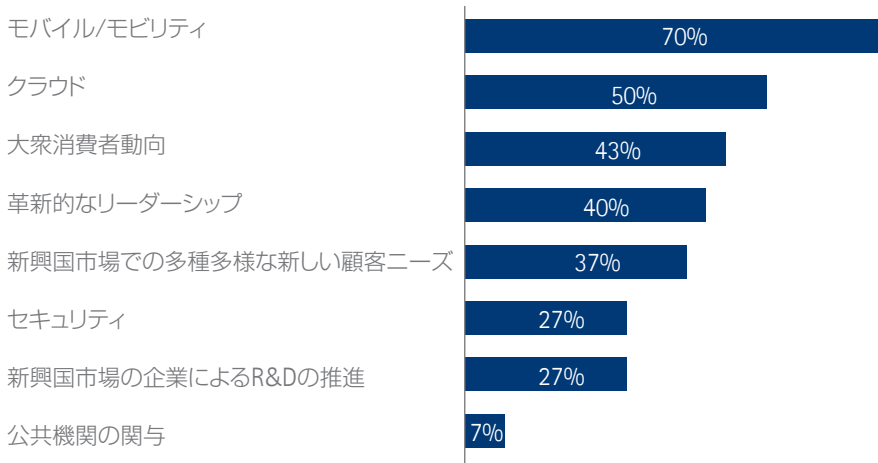
⁶ ©Copyright Pyramid Research, LLC. Source: Pyramid Research Forecasts Q2 2011

⁷ IDC, Worldwide and U.S. Mobile Applications, Storefronts, and Developer 2010-2014 Forecast and Year-End 2010 Vendor Shares: The "Appification" of Everything, Scott Ellison, December 2010

⁸ Source: © Copyright StatCounter, HTML5 Compatibility Database.

⁹ See Accenture point-of-view paper - *What Enterprises Need to Know: Four Key Questions to Ask about HTML5* - <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-enterprises-four-key-questions-about-html5.aspx>

図2:エレクトロニクス・ハイテク業界に影響を及ぼす可能性のある要因



出典: 30名のハイテク・エグゼクティブに対する「スーパースタック」調査 (2011年6月)

調査結果と分析内容

エレクトロニクス・ハイテク業界のエグゼクティブに対して今後3年の間で業界に最も大きな影響を及ぼすであろう要因を挙げてもらったところ、トップがモバイル/モビリティ、続いてクラウド、大衆消費者動向という予想通りの結果になりました(図2参照)。

この結果を受けて、**モバイル/モビリティ**の傾向も追加調査しました。**クラウド**については、ソフトウェアやプラットフォーム、インフラストラクチャといったあらゆる形態のクラウドベースによるサービスの登場により、リモートでのデータとコンテンツの体系化が進んでいます。また、**大衆消費者動向**は、個人が企業内で使用するデバイス/機器やアプリケーションへの影響や制御度合いを反映しています。たとえば、個人所有の機器を業務で使用、企業内ネットワークからコンシューマー・アプリケーションへのアクセス、既存のエンタープライズ・アプリケーションに使い慣れたインターフェイス仕様を持たせることでレガシー・アプリケーションの柔軟性不足を解消する、といった動きが見られます。

クラウドの役割

実際に、クラウドを活用したソリューションは、技術面でもビジネス面でも、モバイル・ソリューションには欠かせないものになっています。技術的には、現在のモバイルOSは

端末上に大量のアプリケーションを搭載する設計にはされておらず、スピード感や柔軟性はリモートでの機能提供能力に依存しています。

ビジネス面では、コンテンツがデバイス/機器とは異なる場所に保存されていれば、同じエコシステムを維持しながらデバイス/機器の変更やアップグレードができるため、特定のエコシステムに「顧客をつなぎとめる」ことが容易になっています。

- 革新的なリーダーシップ:差別化を模索する中で、業界/市場内でまだ対応しきれていないニーズに応えることのできる企業は、革新的なリーダーシップを獲得しています。
- 新興国市場での多種多様な新しいニーズ:従来とは異なる新たなニーズを持った新興国市場の消費者が、新しいテクノロジーの迅速な創出を促し、世界の中心に躍り出てきました。
- セキュリティ:データ量の増加は、統合セキュリティ・ソリューションのニーズが拡大している事を意味しています。
- 新興国市場の企業によるR&Dの推進:新興国市場では、R&Dセンター増加の次の段階として、国内企業によるR&Dの開始を促進しています。
- 公共機関の関与:国内のハイテク普及促進と国家資産保護のために、公共機関による関与が増えています。

回答者が財務上最も影響が大きいと考える要因

モバイル/モビリティ

ソフトウェア企業の役員:

「モバイル/モビリティは大衆化に大きな影響を及ぼし、エンタープライズ市場の新たなアプリケーション戦略を推進します。スマートフォンアプリケーションの台頭によって、市場環境が激変しています。」

通信企業の役員:

「モバイル化によって、ITプロバイダに求められる能力や、ITインフラストラクチャに求められるサポート機能が大きく変わりつつあります。」

クラウド

コンシューマー・テクノロジー企業の役員:

「基本的に、販売会社からサービス・プロバイダに利益が移行するでしょう。これは社内から社外アウトソーシングへの移行です。IT業界の構造と勢力図も変化するでしょう。」

大衆消費者動向

エンタープライズ・テクノロジー企業の役員:

「最終的には大量のデバイス/機器と、ITリソースを必要とする数多くの各種機器が揃うことになるでしょう。このような大量のエントリ・ポイントでは、人やテクノロジーの再編とリソースの提供を、再度ビジネスに強く結合する必要が生じます。このような変化から迅速で且つ俊敏、そして競争力の高い企業がリーダーとして誕生するでしょう。」



各レベルの「スタック」を網羅した統合エコシステム

モバイル/モビリティ、クラウド、大衆消費者動向が主流となったビジネス環境での成功の鍵は、半導体チップやデバイス/機器、OS、アプリケーション、サービスという5つのハイテク業界のバリューチェーンの全レベル、すなわち各レベルの「スタック」を緊密に連携、調整することにあります。

こうした条件を最初に実践したのがアップル社でした。モバイル業界での爆発的な潜在力を認識した同社は、モバイル機器に焦

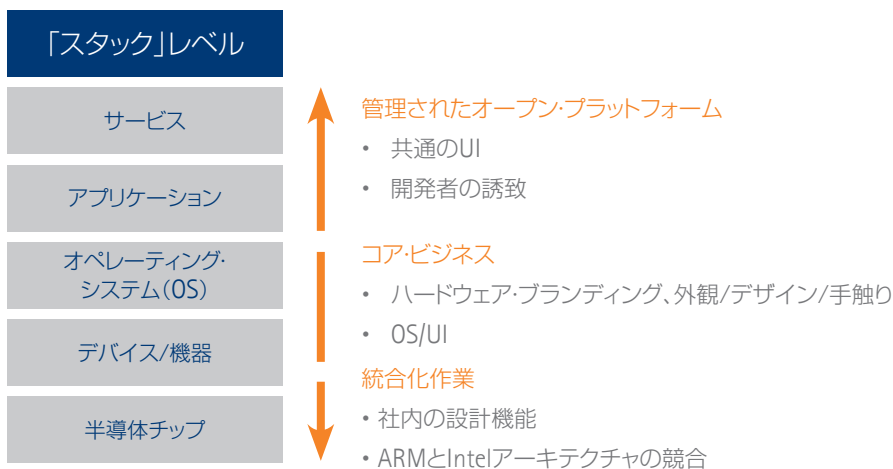
点を当て、独自のOSを開発し、そして垂直に統合/連携してクラウドベースのサービスを組み込んでいったのです。

こうして誕生したアップル社の統合エコシステムを表したのが図3です。同社のコアビジネスの「核」であるOSとデバイス/機器のレイヤーが、アプリケーションおよびサービス・レイヤーのオープン・プラットフォーム化と、チップセット・レイヤーとの統合によって相互補完されています。このように入念に構築された各レベルの「スタック」化により、アップル社はプラットフォームを厳重に管理しながら

ら、ユーザーを取り込み、更にはアプリケーション開発者を巻き込むという、おそらくどの競合他社もなしえなかった強力なポジションを確立することができたのです。

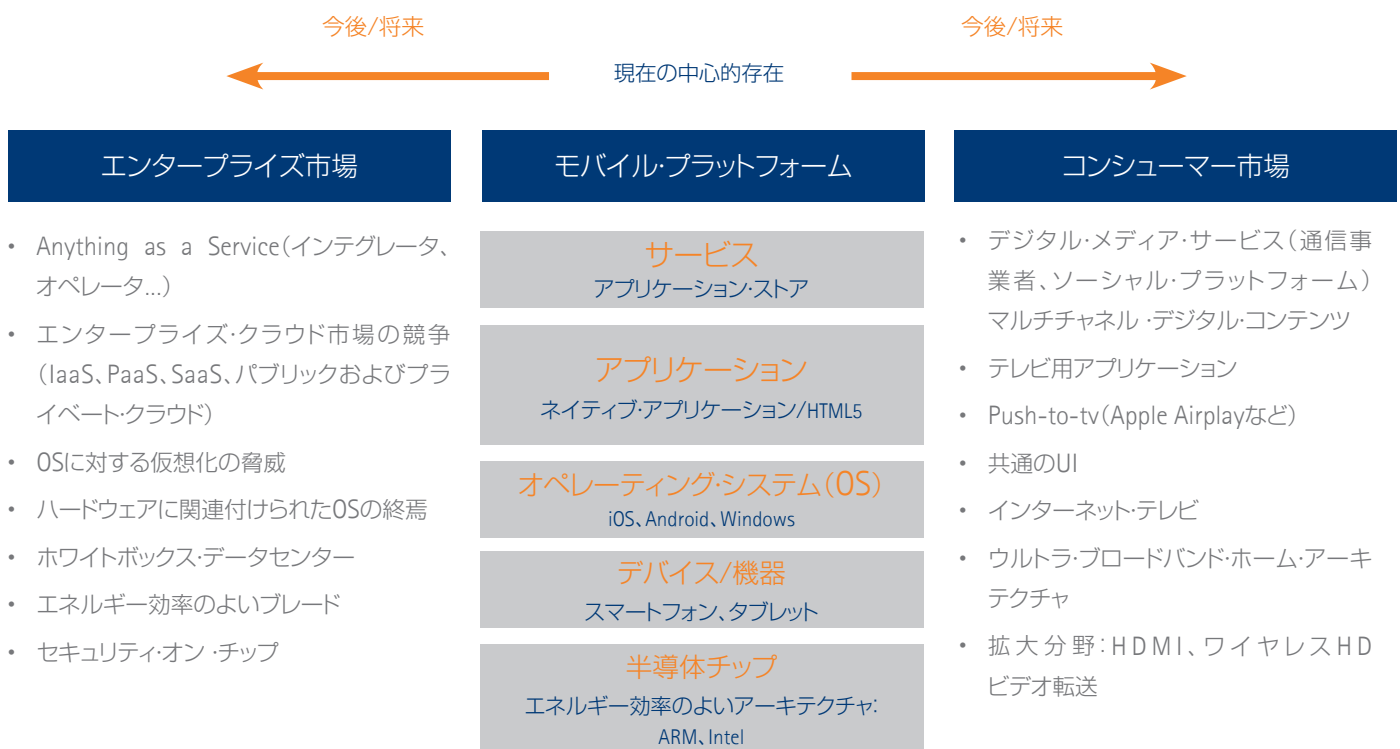
モバイル/モビリティ化の潮流は、現在エレクトロニクス・ハイテク業界市場の最前線にあって、その中心的な存在でもあります。また、クラウド化と大衆化との組み合わせにより、モバイル・プラットフォームだけではなく、コンシューマーおよびエンタープライズ市場への拡大が、既に発生しています(図4参照)。

図3:アップル社の統合エコシステムは、5つの「スタック」レイヤー全てのレベルを網羅



出典: Accenture Analysis

図4:エレクトロニクス・ハイテク業界に及ぼす影響が最も大きい要因



出典: Accenture Analysis

「スーパースタック」の形成

エレクトロニクス・ハイテク業界全体で、いち早く半導体チップメーカーからエンドユーザーに至るまでのエコシステムを統合したアップル社の功績を見てきました。

アクセンチュアの調査と分析によると、モバイル/モビリティ、エンタープライズ、およびコンシューマーというそれぞれの市場において、既に「スーパースタック」戦略の台頭が見られることが分かりました。その結果、各企業が新しいアプローチで競争/協し、従来にない業界全体のエコシステムが形成されようとしています。この動きはやや複雑なエンタープライズ環境に比べ、コンシューマー市場のほうが進行が速いようです。

「スーパースタック」の簡単な定義を、次で解説しますが、「スーパースタック」の核にあるのがOSです。アプリケーション、サービス、デバイス/機器に対するユーザー・アクセスの構築、作成、および推進のための基盤としてOSが存在しています。

現在、業界で最も競争が激化している「スーパースタック」の領域は、モバイル向けの

OSです。しかし、他の領域でも、当初は独自のスタックレベルを中心にビジネスを展開していた大手ベンダーも、M&Aや協業、または組織的な取り組みにより、新しい「スーパースタック」への軌道修正を迅速に、そして積極的に実行しています。この傾向は、IBM社、Microsoft社、Cisco社、およびEMC社などの企業でも見られます。

新しいビジネス・チャンスを創出

アクセンチュアの調査によると、エレクトロニクス・ハイテク企業の大半が、既に業界で起きている「スーパースタック」による影響を受けていることが明確になっています(図5参照)。そして96%の回答者は、このような傾向が自社にとって脅威よりも、むしろビジネス・チャンスに繋がると答えています。

この結果から、4分の3近くの企業が「スーパースタック」環境下での新たな競争に向けた戦略立案と、具体的な優先順位の設定を実行しているのも当然といえます。図6に示すように、「スーパースタック」環境下の市場競争に参入する際の主な優先事項は、重要な知的財産を所有し、各スタック・レイヤー/レベルで適切なコラボレーション環境を促進し、そして戦略の実現を管理することです。

「スーパースタック」戦略で得られるビジネス・チャンス

コンシューマー・テクノロジー企業の役員:

「競争や業務提携にはまだ多少の余地があり、業界再編が進む中、市場におけるポジショニングを再構築できる可能性があると考えます。」

通信企業の役員:

「“スーパースタック”は弊社にとって、新しい市場の拡大を意味しています。更に重要なことは、21世紀の先進テクノロジー企業として競争力を維持できるかという点です。これにはIT分野での生き残りをかけた運命がかかっていると思います。」

エンタープライズ・テクノロジー企業の役員:

「現在も、競争力のない製品が幾つかあるという点が大きな問題です。自社の素晴らしいOSに製品をいち早く組み込もうと考えています。」

コンシューマー・テクノロジー企業の役員:

「1つのスタックレイヤー/レベルに卓越したプラットフォームが存在し、競合相手のコンシューマー製品やサービスに対抗する強力な武器となっています。」

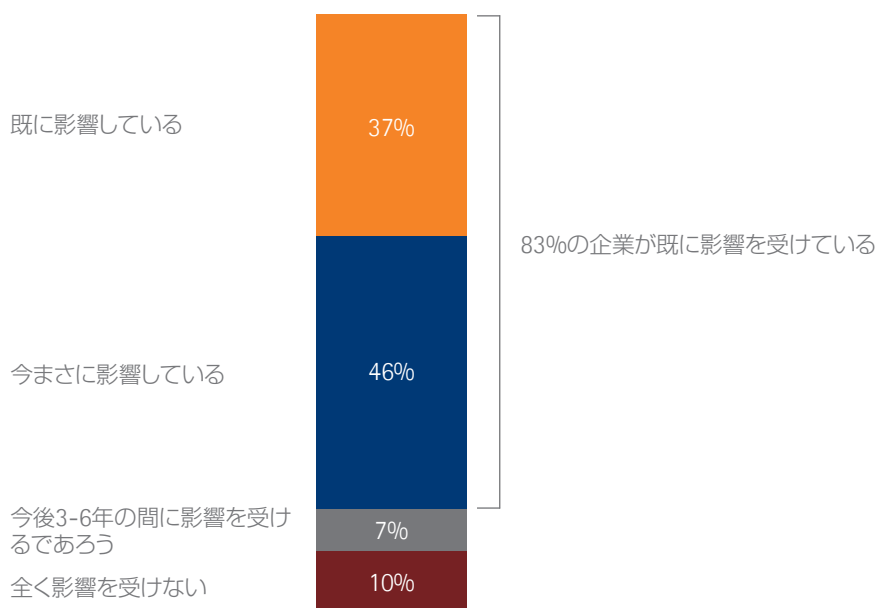
「スーパースタック」の定義

「スーパースタック」とは、ICT(情報通信技術)業界の全レイヤー/レベルの競争および協業領域を新たな角度でとらえた概念で、半導体チップ、デバイス/機器、OS、アプリケーション、エンドユーザー・サービスを包含します。

これまでICT企業は製品ロードマップに関する意思決定を着実に遂行して、各レイヤー/レベルの競争下にある企業への影響力を行使してきました。企業は将来的に全てのレイヤー/レベルで更に戦略的な開発を行うべく、「スーパースタック」の以下の3つの分野のうち、1つ以上にリソースを重点的に投じて、差別化を図ろうとしています。

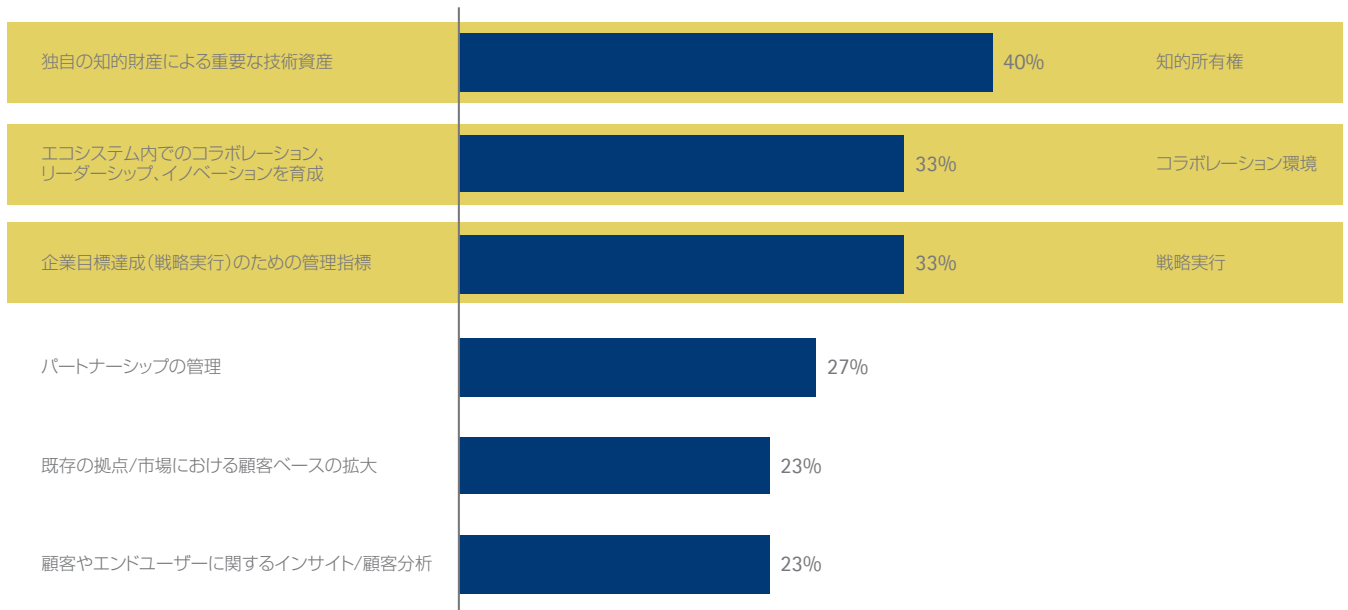
- モバイル・コンピューティング
- スマートフォンやタブレット
- エンタープライズ・コンピューティング
- データセンターとクラウドによる稼働
- コンシューマー・エレクトロニクス
- デジタル・ホーム環境

図5:「スーパースタック」が企業に影響を及ぼすタイミング/時間軸



出典: 30名のハイテク・エグゼクティブに対する「スーパースタック」調査 (2011年6月)

図6:エレクトロニクス・ハイテク企業が「スーパースタック」に対処するための3つの優先事項



出典: 30名のハイテク・エグゼクティブに対する「スーパースタック」調査 (2011年6月)

戦略

主要な戦略の優先順位についてはある程度の共感が得られていますが、達成方法については未だ意見が分かれるところ。企業は独自のエコシステムの確立、既存のエコシステムへの参加、或いは自社の専門性の強化といった各種戦略のどれを採用するかを検討しています。理由は各企業が理想としている「コントロール・ポイント」が異なるためです。コントロール・ポイントとは、各企業にとって、また選択した「スーパースタック」全体にとって最大の価値とアウトプットを生み出すポジショニングと役割を指します。このポイントの識別が、適切な「スーパースタック」戦略の選択の鍵を握っています。

一般的に、企業の「スーパースタック」戦略は、次の2つのグループに大別することができます(図7参照)。

垂直化戦略:

- 特殊目的のアプリケーションを業界内で垂直にポジショニングし、完成したスタック力を「service in a box(そのまますぐに使えるサービス)」として提供。

- コンシューマー・エクスペリエンス・プロビジョニング: 現行のアプリケーションとデバイス/機器に差別化した独自のサービスを追加することで優れたコンシューマー・エクスペリエンスを提供し、ハードウェアとソフトウェアの売上を増加。

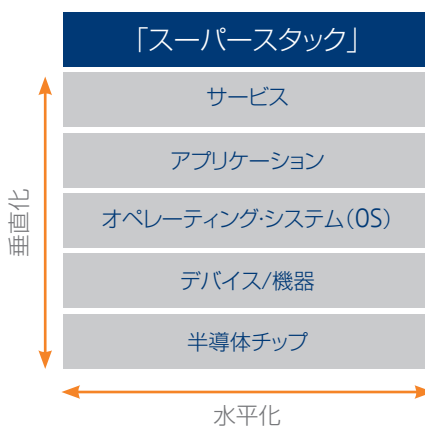
水平化戦略:

- 水平展開: アプリケーション環境に基づく、安全なインフラストラクチャ・サービスのプロビジョニング。
- レイヤー中心の戦略: コスト、ブランド、知的財産面でのリーダーシップを活用して、スーパースタックの1つ以上のレイヤーで優位な立場を確立。

調査によると、企業の約60%が垂直化戦略を採用し、残りの40%が水平化戦略を採用していることが判明しました。

水平化戦略を選択している企業は、自社の強みを生かすために、既存のエコシステムに参加し活用する傾向が強いことも分かりました。この戦略はCisco社、EMC社、Dell社、そして多数の仮想化ソリューション・ベンダーと協力関係にあるVMware社など、非排他的な協力関係に適しているようです。仮想化を選択する多くの企業の間では、単一エコシステムの選択を促すような熾烈な競争が予想されます。その結果、各「スタック」レイヤー/レベルのリーダーにとっては、競合相手が増えることになるでしょう。

図7. 垂直化と水平化戦略



出典: Accenture Analysis

垂直化戦略によるM&Aの激増

垂直化戦略を選択したエレクトロニクス・ハイテク企業は、様々な方法で戦略を実現していますが、最も一般的な方法は企業買収です。この一例がIntel社によるMcAfee社の買収です。その結果、McAfee社はハードウェアのサプライチェーンで1つ高いレイヤー/レベルに参画することが可能となり、HP社、Dell社、Lenovo社などによって組み込まれる前に、プラットフォーム上に自社のセキュリティソフトウェアを組み込めるようになりました。

また、SAP社はSybase社の買収によって、エンタープライズ・モバイルとデータベース管理ソフトウェアの両方におけるポジショニングを強化することに成功しています⁹。そしてHP社と同様に、Dell社も「グローバル・サービス」戦略路線に大きく舵を切り、ハードウェア中心のイメージを払拭して、更に収益性の高いプロフェッショナル・サービスやクラウド・ベースのインフラストラクチャとソフトウェア領域に移行しようとしています。Dell社は過去12か月の間に11社を買収し、今年はクラウドとモバイル分野で優位性をもつ企業に、さらに10億ドル規模の投資を行うことを発表しています¹⁰。

このような戦略が明らかになる中で、「スーパースタック」関連のM&Aが今後も増えることは間違いありません。アクセンチュアの調査では、回答企業の約77%が「スーパースタック」戦略による競争激化の結果、業界内でのM&A活動が更に活発化すると予想しています。各社の財務報告書を見ると、企業買収のための現金化による資金増強が進んでいるため、先行き不透明な経済情勢下でも大手エレクトロニクス・ハイテク企業は買収のための手元資金を確保しています。世界のトップ15社のエレクトロニクス・ハイテク企業の貸借対照表によると、合計3千億ドルの現金を保有しています。過去3年間の売上は4%の伸びにとどまっているものの、その金額は17%も伸びています。

モバイル/モビリティはM&Aが最も盛んな分野ですが、M&Aの増加が主にエンタープライズ・テクノロジー分野以外で発生すると考えている企業が多く見られました。おそらく、エンタープライズ市場での「スーパースタック」戦略の実行が、コンシューマー市場分野よりも遅れるという予想に基づいているのでしょう。

「スーパースタック」環境でのM&Aの最大の目的は知的財産の獲得で、続いて人材確保(図8参照)となっています。知的財産の獲得に向けた最近の動きとしては、アップル社、EMC社、Ericsson社、Microsoft社、RIM社、Sony社を含むコンソーシアムが、Google社との競争に勝利してNortel社のIPポートフォリオを獲得した例が挙げられます¹¹。一方Google社は17,000以上の特許を含むMotorola社のMobility事業を購入しました¹²。また、アップル社はiPadの設計権利侵害を訴えて、いくつかの国でAndroidを搭載したSamsung社製「Galaxy Tab」シリーズの販売差し止めを行っています¹³。

「スーパースタック」環境におけるパフォーマンス・ギャップの解消

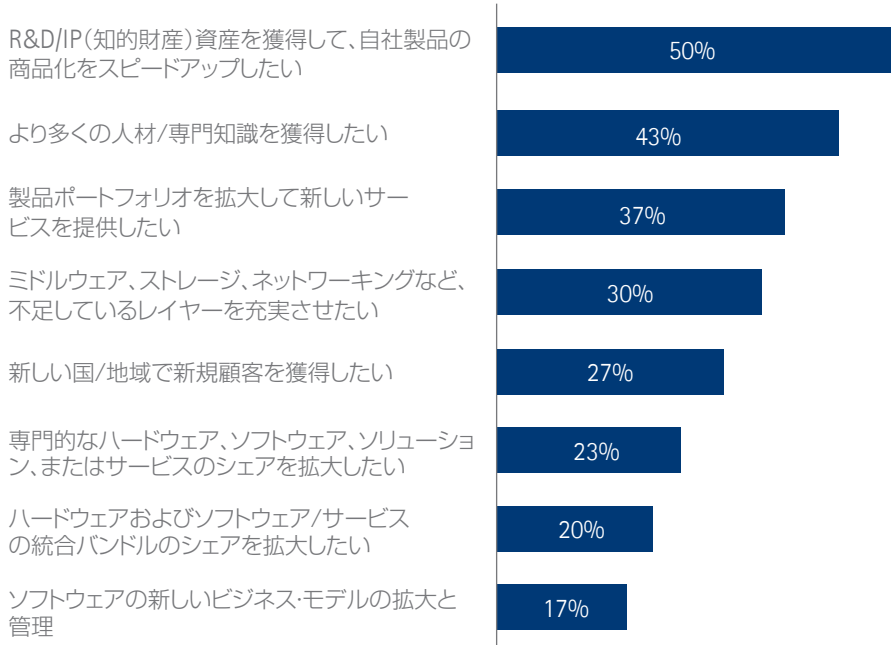
M&A重視の姿勢に加え、エレクトロニクス・ハイテク業界の経営者は「スーパースタック」戦略の社内での影響/効果についても注視しています。多くの部門で効果が見られ、特に影響が大きいのがイノベーション/R&D/製品ポートフォリオ管理の分野で、次に人材育成とマーケティング&営業への影響が大きくなると考えています。その結果、「スーパースタック」環境下の競争市

場への参入の準備態勢を強化するためには、この3つの部門が特に重要になります。

「スーパースタック」戦略では知的財産が主要な差別化要因になるため、調査で回答した経営者は、実行能力を装備してイノベーションを実現するために解消しなければならぬギャップとその程度について強く認識しています。「スーパースタック」戦略に最も影響を受ける分野と考えられているイノベーション/R&D/製品、ポートフォリオ管理は、企業が最も実行能力が不足していると感じている分野の1つです。

人材育成については、インタビューを受けた経営者はパフォーマンス・ギャップがイノベーションほどは大きくないと考えていました。ただし、現行の人材育成プログラムを使用して戦略実行ができると考えていますが、同時に、新しい人材育成機能の追加は優先したいと考えているようです。一方、マーケティング&営業(チャンネル管理を含む)は、3つの分野の中で企業が最も実行能力とのギャップが大きいと感じている分野で、機能追加を最優先項目と考えています。

図8:エレクトロニクス・ハイテク企業のM&A活動の検討理由



出典: 30名のハイテク・エグゼクティブに対する「スーパースタック」調査 (2011年6月)

9 IDC Insight: SAP and Sybase: A Marriage Made in Database Heaven, Carl W. Olofson, June 2011
 10 "It's quality not quantity for Dell", CCTV.com, 31 October, 2011, via Factiva, © China Daily
 11 Nortel press release, July 29, 2011: http://www2.nortel.com/go/news_detail.jsp?cat_id=-8055&oid=100272468&locale=en-US
 12 "Samsung Galaxy Tab blocked in Europe by Apple", Digital Trends, 9 August, 2011, via Factiva, © Digital Trends
 13 "Google to buy Motorola Mobility for 12.5 Billion to gain wireless patents", Bloomberg, 15 August 2011, via Factiva, © Bloomberg

結論:「スーパースタック」環境に向けた準備

モバイル/モビリティ分野での「スーパースタック」競争がエンタープライズやコンシューマー市場にも拡大している今、エレクトロニクス・ハイテク業界のあらゆる企業にとって大きな影響もたらされようとしています。

統合エコシステムにおける適切なポジショニングを戦略として推進するために、企業はいくつかの段階を経る必要があります。これには外部のM&Aおよび協業活動の重視、加速と同時に、3つの主要な機能分野におけるパフォーマンス・ギャップを解消するという作業が含まれます。

こうした分野では、今後予想される「スーパースタック」型の環境下におけるハイパフォーマンスの達成のために、以下のような重要課題を克服する必要があります。

- イノベーション/R&D/製品ポートフォリオ管理では、知的財産の重視と強化のために、企業は1つ以上の「スーパースタック」レイヤー/レベルに存在している企業に対して、自社のR&D機能を継続的に提供し続ける必要があります。
- 人材育成では、企業ごとに課題は異なりますが、どの企業も更に体系化した人材育成が必要である点は共通しています。
- マーケティング&営業では、外部のパートナーの効率的な管理が重要なパフォーマンス指標となり、「スーパースタック」環境下での成功要因にもなります。

従って、適切な統合「スーパースタック」戦略を識別および実行しながら、この3つの機能分野における課題にも対処できる企業こそが、エレクトロニクス・ハイテク業界の新たな勝者、そして真のリーダーとなることができるでしょう。

著者について

Mitch Cline

Global Managing Director
Electronics and High Tech (E&HT)
+1 469 665 6205

Philippe Roussiere

CMT Research Director
philippe.roussiere@accenture.com

Agneta Björnsjö

E&HT Research Director
agneta.bjornsj@accenture.com

アクセントチュアについて

アクセントチュアは、経営コンサルティング、テクノロジー・サービス、アウトソーシング・サービスを提供するグローバル企業です。24万9千人以上の社員を擁し、世界120カ国以上のお客様にサービスを提供しています。豊富な経験、あらゆる業界や業務に対応できる能力、世界で最も成功を収めている企業に関する広範囲に及ぶリサーチなどの強みを活かし、民間企業や官公庁のお客様がより高いビジネス・パフォーマンスを達成できるよう、その実現に向けてお客様とともに取り組んでいます。2011年8月31日を期末とする2011年会計年度の売上高は、約255億USDドルでした（2001年7月19日NYSE上場、略号:ACN）。

アクセントチュアの詳細はwww.accenture.comを、アクセントチュア株式会社の詳細はwww.accenture.com/jpをご覧ください。

Copyright © 2012 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.