

メルコ

江畑 徹

同志社ビジネスケース 05-05
2005年8月



メルコ

SPRING 総合研究所 代表 江畑 徹

Copyright © 2003 by Toru Ebata. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise – without permission from the Doshisha Business School.

著者及び同志社ビジネススクールの許諾なしにこの出版物の一部または全てを複製複写、情報検索システムへの保存、またいかなる形態いかなる手段（電子的、機械的、写真複写、録音録画ほか）により配信することを禁ず。

創業

メルコという社名をご存知だろうか？ 三菱電機の英語の愛称？ 確かに三菱電機はそのアルファベット表記の略から、そうもいわれる。だが、ここで扱うのは別の会社だ。系列でもない。とりあえず、一言でいうとパソコン周辺機器の会社である。現在も代表取締役社長である牧 誠が1975年、個人商店として愛知県名古屋市中区で創業、1978年に株式会社として設立した。当初はオーディオの製造・販売会社であった。牧は早稲田大学理工学部物理学科卒業後、1973年に同大学院理工学研究科応用物理学を修了し、学生時代からアルバイトをしていた小さな電気メーカーに入社。75年に退社し、同社を創立した。社名は **Maki Engineering Laboratory Company** の頭文字をとったものである。牧技術研究所という意味になる。

創業期の主力商品はオーディオ機器の糸ドライブプレーヤー（図 1.）というものであった。牧は音楽（クラシック）好きが昂じて自分でオーディオ機器の製作まで踏み込むようになった。実は学生時代のアルバイトといっても、その電気メーカーでオーディオの“開発”をやっていたのである。“ハイエンド音響と映像を高尚な趣味レベルで考える店”を標榜するある専門小売店が最近のホームページ上でなつかしんでいる。自店開店直後に、当時はオーディオメーカーだった、今をときめくあのメルコが発売した糸ドライブターンテーブルを一台販売した、と。「そのお客様はまだお持ちになられているそうです。」と記している。この高尚でマニアックそうな趣味を満足させる、不可思議な名前のオーディオ機器はいったいどんなものなのか？ 重さがなんと、全体のシステムで 100 kg に迫るといふ。その重さはターンテーブル、つまりその上でレコード盤を回す円形のテーブルを安定させるためのものなのだ。だが、テーブルを安定させるだけでは、まだだめである。モーターの振動がテーブルに伝わらないようにしなければならない。そこで出てくるのが糸ドライブである。モーターとターンテーブルはそれぞれ個別のユニットとして別々に置かれ、糸によってモーターの回転がターンテーブルに伝えられる仕組みである。

第一の転機

25年、といえど4半世紀である。4半世紀たっても持ちつづけている熱烈なファンがいる、この糸ドライブプレーヤーだが、順調にスタートしたかに見えたメルコにピンチが

訪れる。中堅オーディオメーカーが同様の製品で参入してきたのである。創業間もないまだ個人商店に近いメルコにとって、この中堅オーディオメーカーの進出は脅威であった。その製品は性能は若干劣るが、かなり低価格であった。また、中堅メーカーはマーケティングノウハウや販売網も持っていた。メルコの糸ドライブプレーヤーは高品質で、高尚な趣味をもつマニアを満足させるものを持っていたのだが、つらい苦境の中から、今日のメルコのメルコたる所以につながる飛躍がなされた。パソコン周辺機器市場への進出である。その最初の製品はP-ROMライター「RPP-01」であった。プログラムを書き換える機器である。オーディオ製造から何故このような製品に飛躍することができたのだろうか？ 実は、牧が自らオーディオアンプを設計する時に、自分で作って自分で使っていたものが元なのである。こういうものがあれば、自分以外にも世の中で便利だと思える人がいるに違いない、牧はそう思ったのである。だが、オーディオで苦しみもがいた経験から、商品として世に出すには大いに工夫に工夫を重ねた。技術者として、「これが最高だ」と思うものをそのままストレートに世の中に出してもビジネスとして成功するとは限らない。どうしたら世の中の人に一番受け入れられるのか？ 一番満足してもらえるのか？ それには、ただただ性能がよければいいのか？ 性能に合わせて値段がうなぎ登りに高くても？ 実際に購買して使うには値段は重要だ。性能や機能にしても、かえってそんなに高度なものはいらないかもしれない。本当に使いやすく、満足感のあるもの、消費者が受け入れる商品はどんな条件を必要とするのか？ 牧はこれを徹底的に考えるようになった。

そして、パソコン周辺機器市場においてメルコを押しも押されぬ存在にしたのが82年11月発売のプリンタ内蔵型のプリンタバッファ「PB-32」であった。プリンタバッファとはなにか？ なつかしく思い出す人もいるだろう。今となっては、知らないという人もいるかもしれない。昔パソコンはプリント出力している間、ほかのことには使えなかった。その上、プリントするのに大変な時間がかかったのである。そこで、プリントすべき情報を、まずいったん、バッファに入れてしまう。そしてバッファに取り入れた情報をおもむろにプリンタでプリントアウトしていくのだ。そうすればその間、パソコンは別の作業に使うことができる。プリンタバッファはそのような機能をはたすものであった。だから当時としては非常に有用なものだったのだ。この市場のシェア80%を占有するまでにいたり、メルコ自身にとっても収益の半分をかせぐ文字通りドル箱となったのである。また、この商品の特徴は利益率が高いことであった。売り上げはメルコの他の商品、たとえば、メモリの1/4にもかかわらず、利益は全社の半分を稼いだ。

発展

メルコはこのようにして、プリンタバッファによって核となる基盤を構築することに成功した。周辺機器をよく買う、パソコンユーザーの一部にはメルコという社名に対しての認知は薄いですが、バッファローならよく知っているという人もいるかもしれない。実際、量販店にいくと大きくBUFFALO(バッファロー)と書かれた商品はたくさん陳列されているが、メルコという文字はそんなに目につかない。メルコの様々な商品はバッファローという商品ブランドで売られている。そして、このバッファローという商品ブランド名は、もうお気づきかもしれないが、このメルコの基盤を作ったプリンタバッファからきている。一般公募により、動物のバッファローになぞらえた語呂合わせのおもしろさと力強く駆けるイメージをメルコの躍進するイメージに重ね合わせて決めたという。

さて、初期の利益基盤となったプリンタバッファとともに、更にパソコン周辺機器のメルコの名を広めたのはメモリ事業であった。86年にパソコンのメインメモリ、内部増設RAMボードを発売する。当時は、半導体の集積度も低く、パソコンに積まれたメモリの容量も小さかった。そのため、いろいろなソフトを入れ、より高度な作業でパソコンをスムーズに使おうとすれば、すぐにメモリの増設が要請された。そして、増設するにしても純正のメモリや、パソコンの他のモジュールとの接続を考慮しなければならない。それもその接続状況には個々のメーカーによって差異がある。そのため、メモリ拡張のための規格もあり、そうしたことをクリアしなければ、増設メモリボードのビジネスは成立しない。顧客が増設メモリボードを買って拡張したが、パソコンがうまく作動しない、ではクレームの嵐となることは想像にかたくない。従って、技術力も必要で、パソコン“周辺”の分野とはいえ、大変興味深い分野なのである。88年に日本初のEMSボード「EM2000」を発売する。EMSとはExpandedないしは、Extended Memory Specificationの略で、インテル、マイクロソフト、ロータスなどが中心となって策定したメモリ拡張のための規格である。これは製品コンセプトそのものや、スタンダードをメルコみずから作り上げたものではない。しかし、世界のパソコンビジネスに関わる錚々たるメンバーの策定した規格にいち早く対応した製品を出せたことは、一定以上の技術力とビジネスにおける俊敏さを示すとメルコ自身考えている。また、日本初ということは、製品をもってみずから新たなマーケットを創り出すということである。彼らはみずから新たなマーケットの種を蒔き、育て、収穫するというところにプライドを持っている。それは、このような初期の段階からの実践により、醸成されたものなのだ。

株式公開

プリンタバッファ、増設メモリボードでパソコン周辺機器市場の有力商品を押さえ、この業界での有力企業となったメルコは、91年10月、日本証券業協会へ店頭登録する。ライバルのアイ・オー・データ機器が同年3月に店頭公開をはたしていたが、店頭公開がほぼ同時ということは、この市場そのものの急速な立ち上がりを意味するとも言える。いや、ある意味で、パソコン、さらにはインターネットの大衆化の予兆であったのかもしれない。この時点では、パソコンはまだかなりマニアックな世界であったといえるからである。この時の公募調達資金で、翌92年1月、生産・開発部門の充実を図るため、名古屋市南区にメルコハイテクセンターを開設する。同年7月には、その成果の一部であるCPUアクセラレーター「HSP-D2」を発売する。CPUアクセラレーターは増設RAMボードがメモリ機能を増強するのに対し、CPUの処理速度を向上させるものである。パソコンの機能の増設増強商品の両輪がそろったのである。更に将来への大きな布石となるのが、8月のLAN製品「NLP98」の発売である。これは有線LAN製品である。この頃はまだ、LAN、ローカルエリアネットワークは法人事業所で専門業者によって大掛かりなネットワーク工事とともに行われるのが普通だった。それを個人でも簡単に設定できるように必用部材をパッケージにして商品化した。今となっては個人でLANもあたりまえであるが、当時としては、先鋭な商品と言っていい。そして前後するが、6月に台湾連絡事務所を現地法人化し巴比祿股イ分有限公司を設立する。これも台湾のIT関連の生産基地化の趨勢やアジアでの国際展開の拠点として、戦略的意味をもっている。実は、株式公開してから、前人気の高さから公開直後に高値をつけ、92年いっぱい、株価はむしろ下げ続けたのである。こうしたことは投資家から不評を買い易いのだが、それはむしろ株式市場自体の問題かもしれない。なぜな

ら、実際は投資家から払い込まれた公募増資の資金は、以上のように一層の発展のために戦略的に使われていったのだから。

またもやピンチ？

株式公開をはたし、資金調達も図り、いよいよ一層の発展へ向かおうという時に、コンピュータの世界に大きな変化が襲ってきた。より大きな潮流としては、アメリカでは既に顕在化していた。ダウンサイジング、分散化の流れである。ダウンサイジング、分散化そのものは、大雑把に言えば、大型メインフレームコンピュータからパソコンへという流れである。従って、それだけならパソコン周辺機器の会社にとって追い風でもある。だが、その嵐が日本に上陸するにあたっては、まず日本の特殊事情の崩壊という事象が起こらざるを得なかった。それは、メルコ社内にも大きな危機感をもって受け止められた。日本の特殊事情とは何で、形成していた要因は何か？ それは日本語であった。1970年代後半アメリカで生まれたパソコンは、1981年IBMのパソコン発売によってホビー機から実用機の段階に入った。だが、日本で実用機として使われるためには日本語処理ができなければならない。特に漢字が表示できなければ、日本でビジネスには通用しない。そこで、日本では国内仕様で独自のパソコンが発達し、最終的にNECのPC-9800シリーズ（愛称、98。キュウハチと読む）が国内標準のような形になったのである。この日本語の障壁によって、海外のパソコンメーカーは日本市場に参入できず、結果として世界マーケットでの激しい競争から隔離された日本のパソコンはいつのまにか世界標準から見れば、低性能、高価格になっていた。だが、それはそれとして、メルコなど周辺機器メーカーも、日本仕様、つまり、実質的にNECの98専用の増設メモリなどを主力にしていたのである。98は日本語処理のためにハードウェア処理を採用していたからである。ところが、IBMの開発したDOS/V（Disk Operating System/Video Graphics Array）というオペレーティングソフトとグラフィックス処理の組み合わせが日本語の障壁を切り崩したのである。グラフィックス処理の方は漢字を点（ドット）の集合として図形処理する。これは、IBMのPC/ATというパソコンとその互換機の上で動く。そしてIBMのPC/ATは事実上、世界の標準となっていたのである。これで、性能、価格とも圧倒的な（日本独自パソコンはATおよびAT互換機＝DOS/V機に対しておおよそ、性能半分、価格倍、実質価格で4倍という状況であった）DOS/V機が入ってくるようになった。実質的には1992年10月1日のコンパック（AT互換機メーカー）の低価格パソコン発売発表が、その宣言となった。98用メモリボードを主力にしていたメルコにとってピンチである。社内には緊張感が走った。当時の93年新春号の東洋経済『会社四季報』では、アイ・オー・データの欄で「メモリボードはNEC向けがピークの9割から7割未満に。」と記述されている。また、「メモリボードの値下げで採算悪化」とも。メルコの欄で「主力のRAMボードを2～4割値下げ。数量増で増収だが、（中略）大幅減額修正。」「コンパックなど輸入パソコン用ボードも普及に応じて対応。」と記載されている。両社とも値下げをしている。これは、競争激化ということもあったのだろう。だが、背景には、ユーザーの98からDOS/V機への乗り換え、もしくはその迷いや見極めのため、増設ボードへの需要も鈍ったという側面もあった。しかし、結果としては、このコンピュータの世界における世界的な大きな変革の波は、メルコにとってステージを変えるような上潮につながっていく。無論、『会社四季報』にいうところの「コンパックなど輸入パソコン用ボードも普及に応じて対応」に則していうと、その普及は予想を超えて急激であったが、

それに見事に対応したからである。これは半面、98 の衰退を意味した。また、輸入パソコンだけでなく、国内パソコンメーカーも雪崩をうって DOS/V パソコン製造に乗り出していたのである。だが、ここからパソコンの世界は新たな段階に入った。つまり、まだ一部のマニアックな、あるいは専門的な人々だけの世界から、一般的な、率直にいうと、大衆的な世界に突入していくこととなったのである。ピンチから一転して、あるいは同時に、市場拡大期を迎える。

驚異的拡大

パソコンの一般的拡大、大衆化は日本においては DOS/V を起点に、その上で作動するマイクロソフトのウィンドウズとともに急進展していく。より細かく言えば、マイクロソフトのウィンドウズは MS-DOS (MicroSoft-Disk Operating System) 上で動くが、DOS/V は日本語処理のできる MS-DOS の拡張バージョンである。この頃、ウィンドウズのバージョンは 3.0 (1990 年。日本 1991 年) から 3.1 (1992 年。日本 1993 年) であった。この組み合わせは日本語のパソコンを飛躍的に使いやすくしたため、パソコン市場そのものも急拡大していくのだが、周辺機器市場もそれ以上の恩恵に浴した。すなわち、ウィンドウズを動かすためには、従来と比べて遥かに大量のメモリや大容量のハードディスクを必要としたからである。メルコはこの頃、93 年 5 月にウィンドウ・アクセラレータ「WAB-S」を発売。これはグラフィックス環境を補うものである。94 年 2 月にハードディスク「DNA,DNB,DNN,DEN シリーズ」を発売、ストレージ分野にも参入。この新しい環境に合わせ、続々と商品ラインアップも拡充。93 年 10 月、フラッシュメモリカードがプリント基板設計技術の世界的コンテスト「PCB テクノロジー・アワード」のアナログ部門最優秀賞受賞するなど質的な面や、94 年 1 月の CD-ROM ドライブ「CDO-E」の発売などもあわせ、名実ともにパソコン周辺機器の総合メーカーとなる。

この間述べた状況を数字面で追ってみよう。環境変化と事業の伸張という意味で売上高を見てみる。90 年 3 月期 67 億 4800 万円 (未公開期)、91 年 3 月期 110 億 1500 万円 (公開直前期。63.23%)、92 年 3 月期 159 億 1400 万円 (44.48%)、93 年 3 月期 165 億 5600 万円 (4.03%)、94 年 3 月期 260 億 8600 万円 (57.56%)、95 年 3 月期 371 億 3500 万円 (42.36%)、96 年 3 月期 521 億 400 万円 (40.31%)、97 年 3 月期 579 億 4100 万円 (3.04%)、() 内% は前年比伸び率。90 年から 91 年にかけての急激な伸び率はプリンタバッファや増設メモリボード等、パソコンそのものと周辺機器市場自体の立ち上がりを示しているといっていであろう。事実上、その対象は主に NEC の 98 向けである。92 年 3 月期まではその勢いが更に続いている。しかし、92 年からは DOS/V 機の影響が出始め、93 年 3 月期は一気に急減速が顕在化している。その後、98 向けから DOS/V 機向けへのシフトが功を奏するとともに、ウィンドウズによるメモリ、ハードディスクの大容量化の要請を受け、再度 96 年 3 月期まで強烈な伸びを続ける。因みに、ウィンドウズ 95 は 95 年のクリスマス商戦にぶつけて発売された。(従って実際の販売は 96 年が中心である。) 発売前日から徹夜で量販店の店頭にならぶという社会現象まで起き、ウィンドウズ 95 の発売はパソコンの一般化、大衆化を象徴するものとなった。

株価急騰

この劇的な伸長が株式市場でも大きく評価された。1991 年 10 月公開時公募価格 3810 円が一気に 10800 円をつけたあと、市場全体がいったん当時の最安値、日経平均で 14309

円（1992年8月）をつけにいくのと合わせるように、1992年5月の1:1.5の株式分割を経て2520円（1992年11月）まで下げた。しかし、その後は前節の驚異的拡大と将来への一段の期待を反映し、1994年5月の7750円まで急反騰する。同時期、ライバルのアイ・オー・データは、1991年3月公開時公募価格2770円、11900円に急騰した後、1992年8月2000円に下落。その後は1994年6月20800円まで急騰する。反騰時の両者の上昇率の差は、主に当時の発行済み株式数に約3倍の開きがあったことが大きいと思われる。（発行済み株式数が少ないものは値動きが大きくなる。下落時には逆に下落率が大きくなる。）いずれにせよ、1992年安値からの日経平均の上昇率が、1994年6月高値21552円まで50%なのと比べると圧倒的なパフォーマンスであった。バブル崩壊後、株式市場平均では損失を修復しえないでいるが、この2社であれば90年代前半のうちに損失修復のチャンスを与えてくれたことになる。（図3、図4。ただし、比較に関しては、この間、メルコ、アイ・オー・データとも株式分割、増資を繰り返しているため、時価総額〈株価×発行済み株式総数〉そのもので比較。比較インデックスも、この時期から現在にいたるまでの間、メルコは店頭登録から東証2部、東証1部と市場替えをしているので、連続して市場を代表するものとして、東証1部の時価総額推移を代替。）

忍び寄る第二の転機

前節で見た期間は、ピンチをも見事に切り抜け、正に破竹の勢いとも言えるべき快進撃であった。だが、実は、その裏で次の重大な転機が準備されつつあった。株価は、後で振り返ると、確かに実態面に先行する。メルコ、アイ・オー・データともこの間、前節で見たとおり株価は急上昇した。しかし、その後、メルコで95年11月に分割修正高値をつけた後、96年にはすでに急落を始めている。アイ・オー・データにいたっては高値は94年で、やはりその後は急落を始めている。株価は何を先見していたのか？

この辺からは、一般的なパソコンユーザーでも（業界の人間でなくとも）、だんだんと思いつかぶかもしれない。それは、ハード面の向上である。メモリやハードディスクの性能が急速に良くなり、記憶容量が格段に増大するようになったのである。そのため、初めからパソコンに装備されているものだけで、不自由なくパソコンが動くようになってきた。つまり、そう簡単にメモリやストレージを増設する必要がなくなってきたのである。アクセラレータについても同様である。ウィンドウズ95の実質的販売は96年であるにもかかわらず、決算期にそれを反映する97年3月期に伸び率が急低下しているのは、96年下期にはウィンドウズ95を入れてもキャパシティに余裕のあるパソコンが供給されるようになったのも一因であろう。これはDOS/Vの登場による98の衰退より遥かに大きな危機である。なぜなら、DOS/Vとウィンドウズは最終的に98よりもずっと潤沢なマーケットを開いてくれたが、今度は、そのマーケット全体そのものの問題だからである。創業来、いくつかのピンチを乗り越え、チャンスをものにしてきた。そして大きく成長し、基盤も築いてきたメルコであるが、今度の危機はより巨大な波に思える。上に述べた新しい変化だけでなく、97年は4月に消費税の引き上げもあり、景気後退期にはいった。11月には三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券と、従来では考えられなかった大型金融機関の倒産が立て続けにおこった。この景気後退は更に98年の10月、日本長期信用銀行、12月、日本債権信用銀行の破綻へと続いていく。このようなバブル崩壊後の長期低迷の中でも一段と厳しい環境下、パソコンの出荷台数も97年度は前年度比マイナスという状況だったのである。98年3月期決算は公開来初の減収減益決算となった。牧は、経営者として、その苦渋の発表をし

なければならなかった。株価は 95 年 11 月、6030 円（株式分割換算値で 5482 円。分割換算するとこれがメルコの史上最高値になる）から 97 年 12 月には 1050 円（史上最低値）まで下げていた。（図 3。ただし、株式分割、公募増資分は修正されているが、株価数値とグラフの関係がわかりにくい。株式分割、公募増資を含んだ上での株式市場からの連続的な企業評価としては時価総額（株価×発行済み株式総数）チャート、図 4 も参照）

新たな挑戦

創業期、糸ドライブプレーヤーが中堅オーディオメーカーの進出で苦境に落ちて以来、メルコはピンチの度に新たな、より大きなチャンスを掴んで一層の飛躍をしてきた。今回も、情報化産業の前途はまだまだ可能性に満ち溢れている、との信念で新たな挑戦を開始する。コンピュータ、半導体、ソフトウェア、通信技術。情報化産業は、しかし、最も技術革新の激しい世界である。ただ、やみくもに苦しい時期を耐え忍んだり、むやみに頑張るだけでは発展はない。そして発展がないということは、発展はないが、そのままの状態が存在できるということではない。変化の波に沈むことを意味する。では、次の新しい発展の活路はどこにあるのか？ 組織大改革を行い、職能別の組織を解体し、事業部制を導入した。これは、「市場予測に誤差が発生した場合のすばやい対応力が不足していた」また、「販売活動に支障がない限り、極力低い水準に在庫を抑える活動を今まで以上に厳しく行う必要がある」ということを痛感し、それに対応するものであった。これも重要であり、必要である。メーカー（製造業）である以上、これは必須なのだ。メルコはファブレス（自ら生産工場を持たない）メーカーである。だが、だからこそ部品調達と在庫管理、生産、製品在庫、流通には力を入れ、工夫をこらしてきた。METS（メルコ・エンジョイ・トータル・システム）といわれるものだ。メーカーは最終的にきちんとした製品をきちんと顧客に渡さなければならない。その中で自らは利益をあげなければならない。一般にはサプライチェーンマネジメントといわれる部分である。エレクトロニクス業界では、その基幹部品とっていい半導体の価格変動が非常に激しい。つまり、サプライチェーンの中でその価格変動もマネジメントしなければならない。かつて世界に冠たる存在だった日本の DRAM 事業が NEC と日立の合弁のエルピーダメモリだけになったのは、要は DRAM におけるサプライチェーンマネジメントに失敗したからということもできる。研究開発と（生産）設備投資と価格変動の関係（連鎖＝チェーン）、特にタイミングをマネジメントできなかったのだ。サムソンエレクトロニクスとマイクロテクノロジーはそれをマネジメントし得た。インテルはそのようなマネジメントから手を引いた。言い換えれば、DRAM、メモリに関わるサプライチェーンマネジメントは、研究開発もさることながら、その価格変動ゆえに特段に手強いのである。メルコもメモリを扱うということは、その価格変動にさらされている。それに対し、メルコは METS を構築して対応してきた。そしてそれは有効に機能してきているのである。今回も全く機能不全に陥ったというわけではない。だが、今回の経験を通じ、市況予測の誤差に対しても、もっとすばやい対応が必要だし、より在庫を減らすことができれば価格変動の影響も更に減らすことができると考えた。つまり、一段と対応力をつける必用が痛感されたということなのだ。今回の組織改革は組織全体の改編により、それを更に一層強化し、精度を高めようとするものであった。

模索

組織改革という一つの手を打った。だが、それだけでことは足りるであろうか？

パソコンそのものの出荷台数が減ったのは景気の悪化による。特に法人の情報化投資削減の影響が大きい。では、景気の回復を待てばメルコも再び成長軌道に復帰するのか？ パソコン関係の新しいテクノロジーは、厳しい経済環境でも次々に登場してきている。ソフトでマイクロソフトがウィンドウズ 98 を、ハード規格でインテルが PC/100 を提案してきている。後者は 66MHz のままだったパソコンのベースクロック（パソコン動作の基本となる周波数）を 100MHz にするものである。CPU 自体、メモリ自体のスピードアップにすぎないものではなく、パソコン全体のシステムスピードを飛躍的に向上させるのである。こうしたことで周辺ビジネスも再び盛り上がる？ 要するに、厳しい時期を今までの延長線上で頑張っていれば、また新しい大きな波が来る？ そして、それに乗れる？

だが、メルコの今までの飛躍、発展は単純な過去の延長線上にはなかった。糸ドライブプレーヤーを頑張って作り続けたから今日があるのか？ 98 向けメモリであくまでも頑張ったのか？ とりわけ、メルコの棲んでいる情報産業の世界はテクノロジーの進歩が激しい。それも、技術が同一線上で高度になっていくだけではない。もちろん、それに遅れないだけでも大変である。だが、その先端にいただけでは安心できない。全く新しい技術が登場したり、パラダイム変更を伴う技術も現れてくるからである。あるいは、延長線上の技術なのだが、たとえば、機器の今までにない使い方をもたらすということがありうる。すると、新しいビジネスは、その新しい使い方に沿った方に大きく開けてくる。この場合も延長線上の技術にだけ頭が向いていたのでは取り残される。使い方といったソフト的な、全体を見渡す、大きな、また柔軟な発想や洞察力がいる。

ウィンドウズ 98 も PC/100 も従来の延長線上の技術進歩ではないか？ それとも、それが実現した暁には、全く別の次元の世界が開けるのか？ そこにこそ新たなビジネスシーズがあるのか？ メモリやストレージの記憶容量の増大はどうか？ 単にそれ自体の性能が向上したというだけでなく、何か新しい世界を招来するだろうか？ 92 年に有線 LAN 製品を発売したが、パソコンそのものの能力増強に資する周辺機器とは違う、パソコン間をつなぐこの分野の技術進歩はどうなっているのか？

もちろん、模索といえど、考えてだけいるのではない。現実には様々な手をうちながら走り続けている。98 年 4 月には PC/100 対応メモリ「VSJ シリーズ」を発売。8 月にはパソコンのアップグレードをサポートする「PC パワーアップ宅配便」サービスを開始、97 年の名古屋、東京、大阪での「サポートセンター」開設とあわせサービス分野も拡充する。

99 年 3 月期には早くも挽回し、一つの結果をだす。対前年比では増収増益となった。だが、売上高では過去の実績を上回ったものの、利益ベースではようやく回復したというレベルである。しかし、より重要なのは将来の方向性の一つが姿を見せてきたことである。ストレージである。98/3 で総売上 543 億 3400 万円、内メモリ 244 億 6800 万円、内ストレージ 194 億 4390 万円。99/3 総売上 593 億 9100 万円、内メモリ 222 億 6200 万円、内ストレージ 236 億 7600 万円、という数字を見れば、99 年 3 月期の挽回の立役者がストレージであることは一目瞭然である。ストレージの伸長自体は 90 年代中期より種をまき、メモリ依存度を引き下げるためにも育ててきたのだから、想定通りともいえる。だから、数字以上に、考えるべきは、ストレージの今後の情報生活に果たす役割である。実際はこの時期にはまだはっきりと見えてきてはいなかったかもしれないが。

そして、新しい方向性の決定打の第一歩になる商品を、ついに 99 年 1 月に発売する。無線 LAN 「AIRCONNECT」である。無線 LAN 製品に関しては、2000 年にインターネット・

シェアリング・デバイス無線 LAN「AirStation」を発売。同年グッドデザイン賞を受賞。他、無線 LAN ルーター、LAN 接続ハードディスク「LinkStation」等展開する。パソコンとテレビをつなぎ、新たな使い方を提案するマルチメディア製品「PCast シリーズ」は大きな一歩である。更に最近のトピックスでは、IEEE（アイトリプルイー。電気電子学会）802.11 g が 2003 年 6 月標準規格として正式採用されたことである。メルコはいち早くこれに対応している。今までの 11b 規格が 11Mbps の伝送速度だったのに対し、54Mbps の伝送速度となり、実はこれにより無線 LAN も名実ともにブロードバンド対応になったといえるのである。

未来

ストレージと無線 LAN はメルコの全く新しい未来を創る。“全く”という表現は伊達ではない。これまでは正にパソコン“周辺”機器の会社であった。というのも、メモリもストレージもパソコンをアップグレードするもの、パソコンの機能を拡張するものであった。LAN にしてもパソコン回りの一部という位置づけであった。だが、まず、ストレージにしても、ここまで記憶容量の増強したストレージはパソコンをアップグレードするものとしての性格から離れた。アプリケーションソフトやデータを保存するためのものではなくなったのである。より情報量の大きい画像、更に圧倒的に情報容量を必要とする動画を入れるものとなったのである。かたやデジタルカメラの普及、かたやブロードバンドの普及というパソコンそのものとは別の情報技術の進歩、発展と結びついた。2002 年実績において、デジタルカメラは銀塩カメラを出荷台数で上回った。このデジタルカメラで撮った画像の保存・編集に大容量のストレージが必要になる。また、ブロードバンドの威力が最も発揮されるのは動画の伝送であろう。その保存には一層大容量のストレージが必要になる。そしてブロードバンドが普及した環境での動画の伝送と記録となると、テレビとパソコンの境はなくなる。また、動画の記録・保存・再生のための手段としてはハードディスクと DVD の組み合わせが最適となる。この場合のストレージ機器はもはやパソコン周辺ではなくなる。情報生活の一つの中心であって、そこからどこに転送して映して見ようかということで、むしろパソコンやテレビのディスプレイの方が周辺とっていい。

一方、ある調査機関が 2003 年 7 月に行ったインターネット利用動向調査によると、月間平均アクセス時間を年齢別に見ると、2 歳から 12 歳までが 6 時間、13 歳から 19 歳が 14 時間、20 歳から 39 歳までが 16 時間、40 歳から 49 歳が 14 時間、50 歳から 59 歳が 12 時間、61 歳以上が 16 時間とのことである。もはやインターネットの利用は年齢に関係ない。子供から高齢者まで、ほぼ同じようにまんべんなく利用している。ここでは、パソコンの数の調査は行われていないが、データの対象はパソコンによる自宅からのアクセスに限られている。従って、実際に現時点でそうかどうかは別にして、一家に複数台のパソコン時代を迎えているといえる。また、時間帯別では、前年調査では 20 時台からネット利用が増えて、21 時台・22 時台がピークだったのに対し、今年は 19 時台から増加し、21 時台がピークとなっている。同機関では、インターネット利用のピークがテレビのプライムタイムと重なってきていることから、インターネットがテレビのようなマスメディアとして機能し始めている、と指摘している。ブロードバンドによる動画コンテンツが増えれば、ますます情報機器としてテレビとパソコンの境目はなくなる。コンテンツの内容や気分によって大画面のディスプレイで見るか、パーソナルな状況で見るかの違いにすぎない。最近ではテレビチューナー付きのパソコンも増えている。従ってどこで（どの機器から）、あるいはどの

媒体（電波・放送、ブロードバンド）から受信したものを録画してもよいのだが、その後データ転送が自在にできることの方が重要なのである。つまり、ここにおいても、無線 LAN は周辺ではなく、こちらの方が中心なのである。個々の機器は文字通り端末にすぎない。すなわち、これまで周辺といわれてきたメルコのやってきた事業がこれからは主役、中心になる。これは、冒頭に書いたように伊達ではなく、メルコにとって全く新しい未来が始まることを意味する。

新たな競合

ストレージと無線 LAN は“パソコン周辺”事業ではなくなった。新たな情報生活の中心事業である。だが、そこでは、新たな競合相手を想定しなければならない。それはどういう意味か。たとえば、メルコ自身が 2003 年のアニュアルレポートであげている無線 LAN のシェアは次の通りである。メルコ 48.6%、アイ・オー・データ 9.3%、NEC 8.1%、その他 34.0%。また、外付ハードディスクのシェアは、メルコ 46.7%、アイ・オー・データ 34.9%、ロジテック 13.8%、その他 4.6%である。いずれも調べはコンピュータ・ニュース社、量販店市場における 2002 年 1～12 月までの実売台数シェアとのこと。どちらも圧倒的なシェア第 1 位である。だが、今後は狭義のパソコン周辺機器としての競争状況、シェアだけで考えていいのか、ということである。

新たな競合相手、その一つは家電大手である。ソニーのコクーンやパナソニックのディーガ、あるいはパイオニアやシャープなどの機器、ハードディスク+DVD レコーダーはメルコのストレージ機器と限りなくクロスしてくるであろう。そして、家庭内での様々な機器との間のデータ転送も想定されていくことになる。たとえばソニーなどもともと、バイオ（パソコン）、プレステ、テレビ、携帯、というそれぞれの端末をもち、それをゲートウェイとしてネットワークで結ぶという構想をもっている。

もう一つはシスコシステムズとインテルである。シスコはいうまでもなく、世界の情報産業界において、マイクロソフト、インテルと並ぶ覇者、最強プレイヤーである。事業は通信会社、事業会社向けのハイエンドのルーターである。つまり、ネットワークの基幹である。シスコは BtoB 専業を堅守し、これまで家庭向け、一般消費者向けには参入しないと繰り返してきた。だが、それを大胆に方針転換した。家庭向け無線ネットワーク機器最大手のリンクシスグループを買収したのだ。リンクシスは世界市場におけるメルコの最大のライバルである。また、このことは、シスコが、これからのネットワークの中心市場は家庭内の無線 LAN である、と判断したことに他ならない。インテルそのものについては説明の必要はないだろう。だが、注目すべきは次の事実である。「無線はブロードバンド（高速大容量）通信普及の本流になる」という言葉はインテル会長のアンディ・グローブの言葉である。日本経済新聞によれば、彼のこの信念でインテルは 2002 年から無線 LAN に多額の資金を投入し始めたという。無線 LAN 機能を搭載したパソコン向けチップセット「セントリーノ」などは、必ずしも競合するものではなく、ともにマーケットを広げていくものといっている。メルコの機器は、そうした無線 LAN 機能を内蔵したパソコン同士やその他の機器をつなぐ機器だからだ。しかし、無線 LAN 関連の新興企業専門の 1 億 5000 万ドルのベンチャーファンド設定は警戒しなければなるまい。自分の息のかかった、いわば、メルコのライバルを育成し、増強しようと考えられるのだから。いずれにしても、IT 革命を牽引してきた巨人が次の最大ターゲットとして無線 LAN を定めてきたということは、協

調、提携、競合と単純ではない戦略が必要とされよう。今度はパソコン周辺ビジネスのようにインテルに“合わせる”だけというわけにはいかないだろう。だが、メルコ経営企画部次長の渡辺章行は、「いえ、いえ、我々はあくまでも周辺事業です。」と強調する。上述のような戦略大構想を掲げることは、ビッグプレイヤーを刺激し、得策ではないのかもしれない。しかし、実際上は日本の家電大手とシスコ、インテルを複雑な形で競合相手とする事業分野に踏み込んだというべきであろう。それとも、彼らを競合相手とするからこそ、正面衝突を避け、あくまでも“周辺”というスタンスをとることで、実際にこの分野でも間隙(ニッチ)を突くという戦略なのだろうか？ 渡辺はまた、こうもいう。「今はやることはいっぱいあって、なにも考える必要がないくらいです。」 事業アイデアは考えずとも次から次へと沸いて出てくる状態ということだ。確かにエキサイティングなフロンティアに立っていることは間違いない。

しかし、もう一つ課題がある。

課題。ビジネスモデル

メルコがこれからの、魅力的な事業を捉えていることは疑いない。だが、結局はハード売りビジネスである限りは、高付加価値、高収益になりうるか？ ということである。つまり、ターゲットとする事業分野は広大なフロンティアで魅力的である。だが、そこでどういうビジネスをどういう型で行えば高収益となりうるのか？ ということだ。

メルコは、一方サービス面の布石も打ってきている。前述した 97 年の、名古屋、東京、大阪に開設したサポートセンターに始まり、98 年のパソコンのアップグレードをサポートする「PC パワーアップ宅配便」サービス、2001 年の SI や工事・設定業者と協業するバッファローサービスアライアンス、同年の中古パソコンの再生事業の合弁会社、デジタルリユース(株)の設立。そして、2002 年、無線 LAN 環境を家庭やオフィス以外の公衆エリアにも広げる無線スポットサービス「フリースポット」の展開等である。

ハード事業だけでなく、サービス事業においても多彩なアイデアを俊敏に布石してきている。しかし、それでも、そうしたハード、サービスに渡る総事業を、どう高収益に結びつけるのか？

メルコのやろうとしていることは、これからの社会を明らかに豊かにし、広げていく。社会にとっては根本的な意味において、高付加価値である。だが、それがどのようにしたら、メルコにとっても高収益につながるか？

ある意味では、メルコの原点に似た構造をもった問題かもしれない。つまり、メルコの原点の思想とは、「純技術的に最も優れた製品を出せば、たくさん売れ、自社にとっても利益最大になるとはかぎらない」、「何が、総合的に本当に顧客にとって良いものであるかを考え抜いた製品でないと、受け入れられない」である。

今度の問題は、「その事業は社会、あるいは人々の生活を豊かに広げる。だが、自社に高収益があがるような仕組みにしないと、みずからは先頭を走り続けるが、消耗してしまう」というものだ。これは要するに、「儲かるビジネスモデルを作る」ということである。それとも、「世の中の役に立つこと、ニーズのあることに邁進すれば、利益は後からついてくる」。このように考えた方がよいのであろうか？ あるいはまた、モデルとは“型”のことであるが、型など決めてかかっていたら変化の激しいこれからのマーケットで、かえって立ち往生してしまうだろうか？

渡辺は言う。「これからブロードバンドが拡大し、ブロードバンドから更にユビキタス

へ行くという過程がうちんかが一番活躍できる局面なんですよ。」 いずれにしても、豊饒なフロンティアがあり、楽しそうに立ち向かって行こうとする意欲があふれていることだけはまちがいない。

参考文献

株式会社メルコ ホームページ (2003 アニュアルレポート、2002.9 セミアニュアルレポート、2002 アニュアルレポート、2003年3月期決算説明会資料 含む。他)

アニュアルレポート 1998、2000

PC-webzine 135 May-2003 トップインタビュー 株式会社メルコ代表取締役社長 牧誠氏

『会社情報』2003年夏号 日本経済新聞社

大和総研アナリスト速報 メルコ 佐藤 弘康 2001.7.16

同上 杉下 亮太 2000.11.17

大和総研アナリスト情報 メルコ 杉下 亮太、佐藤 弘康 2000.7.24

日経情報ストラテジー 1997年10月「独創経営を支える メルコ (パソコン周辺機器メーカー) 絶妙の在庫管理で高収益」

週間ダイヤモンド 96.11.23「編集長インタビュー メルコ社長 牧 誠」

Omuni-management(日本経営協会編)1996.10「伸びる会社潰れた会社〈パソコン周辺機器業界〉帝国データバンク情報部

日経ベンチャー1996.6「倒産の研究 ウィン・システム (パソコン周辺機器メーカー)」

Omuni-management(日本経営者協会編)1996.4「伸びる会社潰れた会社〈電子部品業界〉帝国データバンク情報部 (伸びる会社でメルコ)

脇 英世『パソコン世界の嵐』[1993.5.15] 講談社文庫

山形 庫之助『DOS/V パソコン入門』[1993.12.20] 講談社ブルーバックス

『会社四季報』1999 新春号 東洋経済新報社

同 1997 新春号 同

同 1994 新春号 同

同 1993 新春号 同

プレスリリースの内容についてインターネット利用、ASCII24、PCWatch、その他インターネットホームページ、テレビ愛知、オーディオマエストロ

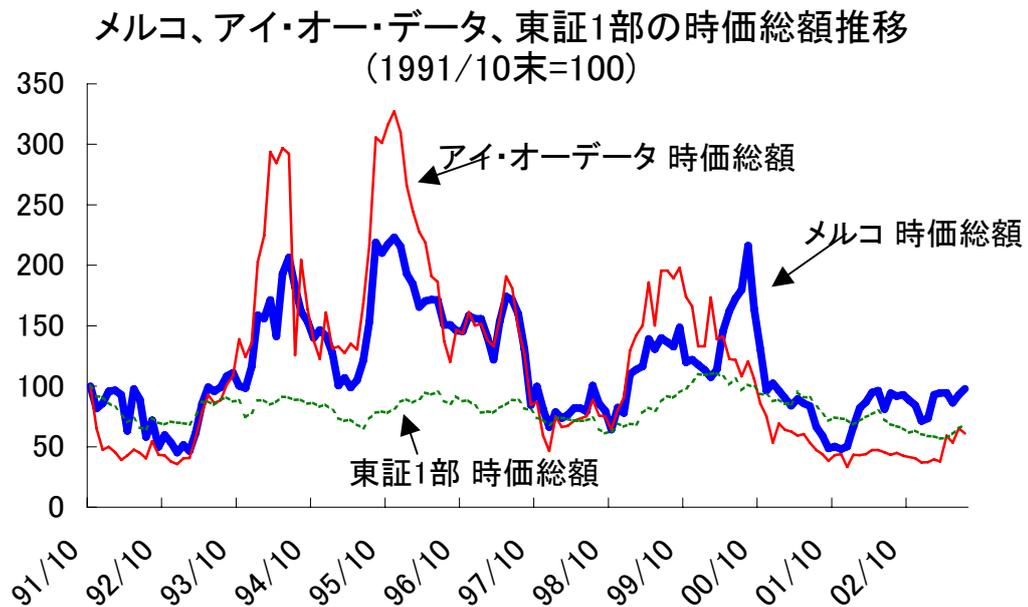
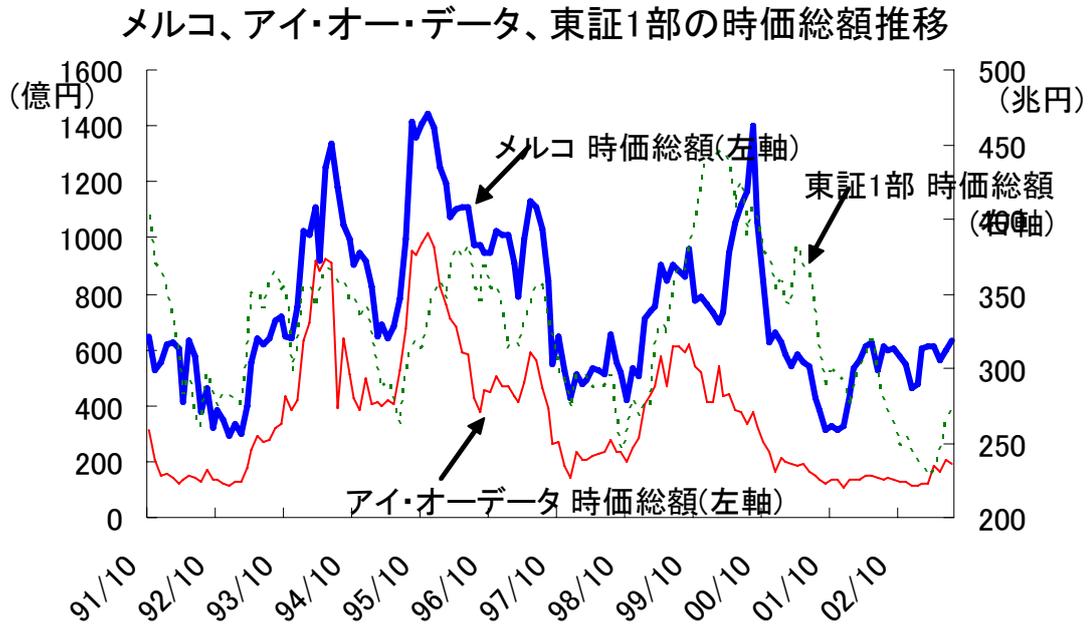
図 1. 糸ターンドライブ ホームページより



図 2. メルコ 最近の製品 2003 アニュアルレポートより



図 4. 株式時価総額チャート



上段：実数

下段：指数化

(大和証券(株) 投資情報室 保志 泰 作成)