



慶應義塾大学ビジネス・スクール

シスコ・システムズ

—超成長企業の戦略—

5

パソコンを繋げてネットワーク網を構築するためのルーターや各種スイッチの開発・製造・販売を行なうシスコ・システムズ社(米国)の1999年1月時点における年間売上高は92億ドルに達し、当該分野においては圧倒的な世界最大の企業となっていた。同社の株式時価総額も1500億ドルを超え、世界全企業の中でベスト・テン入りを果していた。シスコ社が1984年に創設されて以来15年目の出来事であった。

10

しかしシスコ社の著しい成長は創立当初からのものではなかった。1992年に現CEOであるジョン・チェンバースが入社した時点では同社の売上高は年間6900万ドル程度にとどまつており、ありふれた通信機器メーカーの一つに過ぎなかった。その企業がその後7年間で売上高を130倍以上に増加させるという驚異的な成長を達成した背景には、企業買収と提携によるA&D(Acquire & Development)と、徹底したインターネット活用によるSCM(Supply Chain Management)という2つの明確な戦略が存在していた。

15

会社のあゆみ

シスコ・システムズ社は、1984年にスタンフォードのコンピューター科学者たちによって設立された通信機器のメーカーである。1985年にイーサーネット・インターフェースのシステムを初出荷すると、翌年にはコミュニケーション・サーバーおよびゲートウェイ・サーバーを発表、1989年にはOEMビジネスを開始するなど着実に業績を積み上げ、1990年2月にはNASDAQへの上場を果した。1994年に本社をシリコンバレーの中心地サンノゼに移転した同社は、1995年にジョン・チェンバースを社長兼CEOに任命した。

20

シスコはインターネットの普及とともに業績を急速に拡大し、ネットワーク構築における世界的リーダーとして、ルーター、LANやATMのスイッチ、ダイヤルアップ・アクセス・サーバーといったハードウェア、およびネットワーク管理とネットワーク統合のためのソフトウェアを、技術支援およびプロフェッショナル・サービスとともに提供している。1999年7月時点においては、世界115ヶ国において製品を直接または再販業者を通じて

25

30

本ケースは、公表資料をもとに、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の千本偉生教授の指導の下に修士過程の小林英夫が作成した。本ケースはクラス討議の資料であり経営管理の巧拙を例示するものではない。

(1999年8月作成)