

## IT ビジネスの勝者と敗者 ( 2 ) パソコン用 OS

本号では、パソコンの OS 関係の世界での勝者と敗者の分かれ目を見てみよう。

### パソコン用 OS

1970 年代には、パソコン用の OS といえば、1974 年にゲーリー・キルドールが設立したデジタル・リサーチの CP/M だった。

従って、1980 年に IBM がパソコン用の OS を捜した時、当然第一候補はデジタル・リサーチの CP/M だったはずだ。ところが、IBM がパソコン用の OS を捜しているのを知ったマイクロソフトは、自社では OS を持ってなかったにもかかわらず、OS の提供を積極的に提案したという。IBM はもともと言語処理のプログラムを提供してもらうためにマイクロソフトに接触したのだが、マイクロソフトはそれだけでは満足しなかったのだ。

IBM はキルドールにも接触しようとしたがうまくいかなかったと言われている。IBM の人がキルドールを訪問した時、キルドールは自家用機で飛び回っていて会えなかったという話もある。これが本当かどうかは分からない。しかし、IBM の要求を満足するには CP/M を 8 ビットから 16 ビットに変更する必要があり、そのためにキルドールが必要だとした期間が IBM の要求を満足しなかったのは本当だろう。キルドールは過去の OS 開発の経験からこの仕事の大きさの見当がつき、そして良心的な技術者だったのだと思う。しかし、まさか他社が自分たちより先に 16 ビット版の OS を提供できることはなからうという油断もあったかも知れない。いずれにしても IBM はマイクロソフトを選んだ。

マイクロソフトは、自社では OS を持ってないため、16 ビット版 OS を開発中だったシアトル・コンピュータ・プロダクツから、その OS の全権利を 5 万ドルで買い取った。ところがこの OS は同社のティム・パターソンがデジタル・リサーチの CP/M をベースにして 16 ビットに焼き直したものだ。

マイクロソフトが IBM に納入した 16 ビット版の MS-DOS には、IBM が検査したところ 300 件以上のバグが見つかり、IBM はしかたなくプログラムを書き直すことにしたという。その為、IBM 版の PC-DOS には両社の著作権があるのだといわれる。

その後、デジタル・リサーチも IBM と契約を結び、その 16 ビット版の CP/M も IBM に供給されることになった。しかし、売価が高くてさっぱり売れなかったという。

そして、1991 年にデジタル・リサーチはノヴェルに売却され、94 年にキルドールは 52 歳で亡くなった。

もしキルドールがインテルの 16 ビットのマイクロ・プロセッサに間に合うように 16 ビット版の

CP/Mを開発していたらパソコンの歴史は変わっただろう。先行者といえども、常に最新のプラットフォームに対応する製品を提供し続けなければ、その地位を奪われてしまう。

また、もしキルドールがIBMと契約を結ばず、シアトル・コンピュータ・プロダクツを著作権侵害で訴えていたら、やはりパソコンの歴史は違うものになっていたかも知れない。

パソコン用OSの世界でも先行者はトップの座を守ることができなかった。トップの座を奪ったのは、自分の禪を持っていて、他人の禪を使って、未知の世界での戦いに無謀にも挑戦した新参者だった。ここでも重要だったのは、自分が技術を持っていることではなく、市場の将来を見抜く力と、リスクを犯して挑戦する精神だった。

## GUI

現在のWindowsの操作に使われる、ビットマップ・ディスプレイ、マルチ・ウィンドウ、マウス等の技術をGUI(Graphical User Interface)という。これはもともとゼロックスのパロ・アルト研究センター(PARC)で1973年に作られたAltoから出たものだ。しかしゼロックスはこれをずっと後まで製品化しなかった。

ゼロックスは当時コピー機やレーザー・プリンターで充分儲かっていたので、リスクを犯して新事業に乗り出す必要性を認めなかったのだろう。リスクを取ろうとしない金持ちには新天地の開拓は難しい。

この技術を最初に商品化したのはアップルのLisaだったが、これは1万ドルもしたので売れなかった。そしてこの技術を普通のパソコンに始めて適用したのが、84年に発表されたアップルのマッキントッシュだった。

マイクロソフトのビル・ゲイツはマッキントッシュの開発の話を聞いて、GUIの技術の重要性を見抜き、十分な準備もないままに83年にWindowsを発表した。しかし不評を買ったWindows 1.01が出たのは4年後の87年で、本格的に使えるWindows 3.1が出たのは9年後の92年だった。

ある程度以上強くなると、自社に対抗製品がなくても、「当社ももうすぐ出荷します」と言い続けることで充分対抗できるのだ。

アップルは88年にGUIに関する著作権侵害でマイクロソフトを訴えたが結果的にはうまく行かなかった。GUIそのものは特許になじまず、またマイクロソフトは85年に、アップルにアプリケーション・ソフトを供給していることを強みにして、GUIの技術の提供を受ける契約を結んでいた為である。

この不利な契約を結んだアップルのジョン・スカリーを非難する人もいる。しかし、売り手の方がある程度以上強くなると、買手の方が言うことを聞かざるを得なくなるのだ。

自社の強みを最大限に生かし、相手の弱みにつけ込んだ契約を結んだ者が勝つ。そして法廷闘争を恐れているのは駄目だ。ビジネスはゲームであり、プロの試合でゲームに勝つにはルールギリギリのプレーが要求される。ゲームには賭けがつきものなのだ。