

# 経営戦略と戦略ドメイン

——ゼロックスとGE——

福 井 幸 男

## I はじめに

本稿は、筆者がここ数年考えてきた「競争戦略と情報システム」の冒頭の一部をなす論文である。わが国の経営情報学会が主催するある研究会の最大のテーマは情報システム部の改廃の流れの中で、いかに企業経営に情報システム部がどう創造的な役割を担っていくかという真剣な論点であった。情報システムの技術的な構築論＝情報システム論であっては、視野の狭い専門家集団の領域から脱することはできない。

わが国の企業におけるコンピュータの利活用の歴史を振り返ると、情報システム部の課題は少なくない。とくに、専門スタッフの問題は大きい。情報システム部の優秀なスタッフであればある程、まわりからスペシャリストとして期待され続け、ジェネラリストとして育てられなかった。システム技術に堪能なスタッフであればある程にシステム部から抜け出せず、逆に彼らユーザーにコンピュータ・システムをセールスしたメーカーの営業マンがどんどん出世したという現実はまさに歴史の皮肉である。

こうした皮肉を受容してきた責任の一端は、狭い技術的な論議に終始して、長期的な視点に立った経営戦略的な情報の発信がなかった情報システム部自身にあるのではないか。経営戦略と組織革新を取り込んだ情報システム論を語らずしては、最先端の現代経営は語れない。先進的な流通業の事業システムを見ると、まさに、経営戦略論＝情報システム論と言わずにおられない。

こうした問題意識を背景に、本稿は、アメリカの巨大企業であるゼロックスとGEの経営戦略の歴史的な展開をさぐる。ゼロックスに対する考究の視角として、経営戦略と戦略ドメインの関係を論じている。論究の手がかりとして、レビットの論文をとりあげている。また、GEに対する考究の視角は、同社の経営改革に大きな役割を果たしたといわれるPPMをとりあげている。II-7節では、日本の非営利組織体の経営戦略として、4年制女子大学を論じている。

## II 経営戦略

### II-1 軍事戦略

戦略、戦術と聞くと、誰しも思い浮かぶのは、軍隊の戦略、戦術であろう。現在ではビジネスの世界にも様々な用法で使われている。

最初に、戦略と戦術は違うことを指摘しておくことは無駄ではない。広辞苑によれば、戦術とは、「(tactics) 戦闘実行上の方策。一個の戦闘における戦闘力の使用法。一般に戦略に従属するものとされる。転じて、或る目的を達成するための方法」と定義されている。戦略とは、「(strategy) いくさのはかりごと。各種の戦闘を総合し、戦争を全局的に運用する方法」と定義されている。

つまり、戦術とは、きわめて短期的な目標を達成するための手段であり、後先のことを考えずに目先の目標をめざすものである。戦術がその場その場の状況に応じて、機敏に変化するのに対して、戦略は簡単に変化するものでない。戦略は長期的な目標を達成するために用意周到な計画にしたがって実行されるもので、一貫性がなくてはならない。戦略を表す言葉として、「肉を切らして骨を切る」、「將を射んとする者はまず馬を射よ」、あるいは「損して得とれ」があらう。

軍事用語としての戦略、あるいは戦術に戻る。わが国随一の戦術家となると、日露戦争の海軍参謀として日本海海戦を勝利に導き、天才的な戦術家として名を馳せた、秋山真之（さねゆき）をあげよう。彼こそが、東郷平八郎連合艦隊司令長官がロシアのバルチック大艦隊前方で展開した「T字戦法」の考案者である。有名な「本日天気晴朗なれども波高し」なる電文は、彼の文才による。

海軍兵学校を主席で卒業した秋山は、明治30年にアメリカに留学し、帰国後に海軍大学校初代戦術講座教官に就任して、後進の指導にあたり、海軍近代化に尽力した。兵術を戦略、戦術、戦務に分けてそれを基本と応用に区別して論じた。図上演習としてシミュレーションを考案したのも秋山であった。

しかし、野中（1984, p. 184）が指摘するように日本海軍は、日本海海戦の艦隊決戦という成功体験を太平洋戦争終わりまで忘れることができなかった。航空母艦搭載機による艦隊攻撃という新しい状況の中で、過去の軍事戦略を「創造的破壊」して、航空機を中核とする新しい戦略を提示することができなかった。

わが国軍事史上最大の失敗は、対米戦である。真珠湾攻撃は戦術としては大戦果をあげたもののアメリカに対日参戦を踏み切らせる大義名分を与えてしまった。そればかりでない。明治以来、日本陸軍が仮想敵国とみなしていたのはロシアであった。ロシアとの対戦で日本が第二次世界大戦に突入したのでなく、皮肉な事に日露戦争での調停役であったアメリカと大戦の火蓋をきったことは、戦略思想としては大いなる誤りというべきだろう。

## II-2 経営戦略

企業は、将来の自社のあるべき姿（ビジョン）をイメージする。そのビジョンを現実のものにする道筋が経営戦略である。ビジョンを現実達成するには、自社をとりまく環境の認識と自社の能力に対する正しい認識が前提となる。環境を正しく認識すればこそ、既存事業の新たな展開や新事業参入の機会がタイミングよく窺えるのである。しかし、必勝パターンの道筋が100%あるわけでない。社内の経営資源が優秀であっても、運が悪ければ、経営戦略は失敗に帰すこともある。反対に、経営戦略が万全のものでなくとも、運がよければ、計画を上回る実績を積むこともありえよう。

しかし、運に任せては、経営戦略の考察は始まらない。良い経営戦略には何らかの論理があるものと仮定して、その論理を歴史的に事例研究するのが、本稿の目的である。

経営戦略なき事業展開は、海図なき航海に等しいとは言いすぎだろうか。経営戦略とは、「自社の強みと弱みを知り、強みを生かし弱みを隠して、自社の行動領域を決める」ことと言ってよい。要するに、企業経営を「基本から考える」ことである。過去からの流れに身を任せるのではなく、一步退いてこれで行くのかと問題提起することから、経営戦略の策定の一步が始まる。「その日暮らしの会社で、中期的な先を見越した戦略などない」、「うちは名門だから、戦略などいらない」、「うちは絶対大丈夫」などと、3年後や5年後の計画を美辞麗句の作文でお茶を濁している会社や「床の間の掛け軸」同然に棚に上げている会社は少なくないのではないか。自社の将来のありようへの道筋、つまり、経営戦略がないのである。

しかし、頭の中で考えた通りに、戦略が実現することは珍しいだろう。市場の実際の反応を見ながら、試行錯誤をしながら経営戦略をたえず修正していく柔軟性が現代の企業に要請される。最初に企画した通りにやる必要性は毛頭ない。戦略の見直しを図ることが不可欠となる。

### II-3 日米鉄鋼メーカーの興亡

最近、経営戦略論がかまびすしいのは、成熟期を迎えた事業が続出して将来これに代わるべき事業をいまのうちにおさえておくことの認識が企業側に強いからである。どのような事業に進出すべきかを真剣に企業側が悩んでいるのである。

企業は社会的な分業のなかでそれなりのある部分を担っている。企業は、社会全体の生産活動の営みの一翼を担う。経営戦略とは、どの事業単位を選択するかを決めることでもある。「何を」するかが経営戦略であると言ってよい。自由主義体制のもとでは、企業は自由に事業単位を選択できるし、そこからの退出もそこへの参入も自由である。歴史的に見ると、産業社会は、事業単位を自由に組み替えることにより、全体として変化し発展してきた。

沈没しつつある産業にしがみつ়く必要は毛頭ないから、事業から撤退して新しい産業に進出するか、自社は伝統産業に残って市場シェアを拡大してある程

度の利益を底堅く確保するか、経営者の頭を悩ませるところである。日米の総合鉄鋼メーカーの最近の歴史を一瞥すれば経営戦略の構図が明かとなる。

アメリカでは、1960年代初めに鉄鋼価格値上げをめぐり、インフレを恐れるケネディ大統領と総合鉄鋼メーカーのトップ企業であったUS スチールが対立した。政府による事実上の価格統制が10年以上続けられたために、需要が伸びていたにもかかわらず、メーカーは、この時期に大きな利益を蓄積することができなかつた。しかも、その後1973年の石油危機による不況から、需要が停滞し、公害規制も加わり、メーカーの財政負担が増大した。また、生産性上昇率以上の賃上げを求める労働者に対して、ストライキを恐れる経営者側が守勢にまわり、大手メーカーの財政負担は増大していった。

外国メーカーの輸出攻勢に対して、連続鋳鉄法、コンピュータ制御、塩基性酸素転炉などの最新技術の導入で対抗するのではなく、政治的に動いて、鉄鋼の輸入規制をアメリカ政府に要求した。経営システムの自己革新の意欲に乏しかったのである。たとえば、大手ユーザーである自動車メーカーとの鋼板プレス技術の共同プロジェクトに躊躇して立ち上げられなかつた程である。

US スチールは、鉄鋼事業の先行きを悲観してマラソン石油の買収など石油事業に投資資金をつぎ込んだ。1987年にUSX と社名を変えた。現在では、鉄鋼30%にたいして石油・ガス60%の事業構成で、石油精製業では6位である。1993年の売上は167億99百万ドル、利益5億1百万ドル、従業員4万3347人。鉄鋼事業は、技術進歩と鉄屑の価格の低位安定から電炉メーカーが急速にシェアを伸ばし、USX を含む高炉メーカーは総合メーカーから冷延・表面処理専門に変わらざるをえなくなってきた。

日本の総合鉄鋼メーカー5社は1980年代前半、鉄一本やりの経営体質からの脱皮を狙って、エレクトロニクス、新素材、化学製品などの積極果敢な多角化経営に乗りだしたけれども、新事業の黒字化は容易でない。半導体には4社が参入したけれども黒字の見込みが立つのは1社のみという(The Economist、1994.6.4)。鰻の養殖に乗り出して、最初はうまくいったものの、鰻に病気が蔓延して手も足も出ず、結局撤退した大手鉄鋼メーカーがあった。5社全体で2

万3千人の雇用調整にせまられている。本業の粗鋼についても、アメリカと同様に電炉メーカーの進出に脅かされており鉄のデパートから専門商店への道を模索しはじめている。

## II-4 戦略ドメイン

戦略を決めることは、即、展開する事業分野を決めることである。「何を」するかを決めることである。このやるべき分野を戦略ドメインという。戦略ドメインは、企業の事業分野を連ねた定款ではない。もっと広い。戦略ドメインとは、企業が他企業にたいして築く競争的に優位に立とうとする事業分野である。

ドメインは、自動車か造船かパソコンか、といった業種で区分されるだけではない。同じ業種の中の部品か組立かといった垂直的な工程のどこを担うかという区分が可能である。パソコンではハードとソフトという区分があるし、ソフトではどんな用途のアプリケーション・ソフトを開発するのかという分類がある。さらに、全国展開か、特定の地域をターゲットにするのかという地理上の区分がある。扱う製品や提供するサービス、注力する技術開発分野、対象マーケット、顧客層、および自社の経営資源や能力によって、自ずと競争ドメインは決まってくるだろう。

戦略策定とは、戦略ドメインを設定することに他ならない。どの事業ドメインに資源とカネとヒトを投入すれば他社にたいして競争的に優位を保てるかをみきわめなければならない。本稿のタイトルを競争戦略としたのは、競争優位を達成する戦略という意味を強調したいからである。企業にとって競争優位の基礎は異なる。日本の自動車メーカーにとって、エンジンは、競争優位の基盤であると考えて内製化する。ところがアメリカのGMはエンジンを外注する。クルマとは何かの考えが全く異なる。

戦略ドメインを決めるのは、経営者である。競争が激しくなってくると、他社を出し抜く知恵と工夫が不可欠となる。経営者は、貴重な社内の経営資源を集中的にしかも効率的に投入するだけの価値ある市場を見つける努力をしてい

かねばならない。

設定する戦略ドメインは現在に限らない。将来この分野に進出したいという意欲と意思があれば、これも当該企業の戦略ドメインと言えるだろう。戦略を策定するとは、まさに戦略ドメインを決めることに他ならない。戦略ドメインとはなにも製品それ自体に限らない。顧客に与えるサービスを含む領域である。この点をレビットの論説を紹介しつつ、考究しよう。

## II-5 レビットの戦略ドメイン論

T. レビット (1960) によれば、アメリカの鉄道会社が没落したのは、会社が自らの事業を「鉄道 (railroad-oriented)」とせまく解して、「輸送 (transportation-oriented)」と解しなかったからである。輸送は成長マーケットであるのに、鉄道会社は自社を単なる鉄道会社と自己規定してしまった。鉄道は物理的なドメインであり、輸送は機能的なドメインである。経営者は確かに機関車と二本のレールを愛したが、輸送サービスを真剣に考えることはしなかった。

ハリウッドが一時衰退したのも、映画づくりをドメインとみて、エンターテインメントとは見なかったからである。手作りで映画づくりに愛着をもってつくる姿勢から一步も前進せずには、新興のテレビに主役を取られても仕方がなかった。テレビは家庭だんらんの場にテレビという無料の電子紙芝居を持ち込んだのである。ハリウッドはエンターテインメント事業を拡大する機会として、テレビをとらえなかったのである。

レビットは、「製品それ自体よりも顧客を重視すべき」と主張する。つまり、「顧客に密着せよ」との主張である。彼は、企業の伸びが止まるのは、市場の伸びが停滞するからではなく、トップ・マネジメントに問題があるからと断定する。ナイロンのデュボン社およびガラスのコーニング社が成功したのは、技術的な優位性のみならず、消費者のニーズにより敏感に対処したためとする。「消費者にたいする非常に行き届いた、かつとぎすまされた眼がなければ、両社の新製品の大多数の成功は、おぼつかなかっただろう」と述べる。彼は技術開発の行きすぎた危険性に警告を発するのを忘れない。「栄光に輝く新興エレクト

ロニクス企業にとって、最大の危険があるとすれば、それは技術開発を軽視することではなく、重視しすぎることである。…人々が新製品に殺到する程に市場が順調に拡大し、さらに軍事需要が下支えとしてあれば、優秀な製品は勝手に売れる (a superior product will sell itself) という幻想を抱く。経営陣の関心は、顧客よりもむしろ製品自体に流れ、持続的な成長は持続的な製品革新と改良にあるという信念を強める (pp. 53-4)。」

顧客側からの製品開発で成功したわが国の最近の事例として、ワイドテレビをとりあげよう。当初は、何の技術的な進歩もないと専門家の評判は振るわなかった。ところが、レンタルビデオで映画を楽しむ消費者からは迫力ある映像が楽しめる、好調な売れ行きを示している。

ゲームソフト業界は、消費者がおもしろいかおもしろくないかを判断することで売れ行きが大きく左右される業界である。人気ソフトが品切れになったからといって別のソフトを代わりに購入する人はまずいない。最先端の技術を装備して新しい機能を付加すれば売れるというのは、メーカーの勝手な論理に過ぎない。「こんなにすごいことができる！」というのは、消費者に対する技術陣の押しつけである。いくら多彩な機能が用意されていても、おもしろくて、スリリングなゲームでなければ消費者に受け入れられない。

レビットが論文の中で繰り返し警告を発しているのは、アメリカ石油業界である。19世紀中葉の40年間は、石油産業とはまさに照明業であった。灯油ランプの照明である。しかし、1878年にエジソンが白熱電球を発明して、石油業界は第一の危機を迎える。ところが1880年代にヨーロッパでガソリンで動く自動車が発明される。ガソリンは安かったので、ガソリン車が一気に普及する。エジソンの発明した電気自動車は、ガソリン車に対抗できなかった。こうして、第一の危機は避けられた。石油産業はガソリン業として生き残る。その後、航空機の燃料としても用いられ、需要が飛躍的に伸びる。しかし、その後はガソリンに固執したために、現在(1960年)の石油業界は、第二の危機を迎えつつあるという。太陽エネルギーや天然ガスが登場したからである。石油産業は、ガソリンを売るのではなく、自動車を動かすエネルギーを売っているという自



覚がなかったために、天然ガス事業化に出遅れた点を彼は突いている。レビットが論文を書いたから33年目の1993年のアメリカ大手石油産業では、石油部門より天然ガス部門の売上が史上初めて上回ったという (Fortune, 1994.4.18)。

## II-6 競争戦略と戦略ドメイン

「何が自社の製品で、狙う顧客はいついだれなのか」という問題は、簡単なようで実は難しい。コンピュータ・メーカーが売るのは、機械かパソコン・ソフトか、化粧品メーカーが売るのは、化学的物質か夢か、百貨店が売るのは商品やサービスかあるいは生活文化か、工作機械メーカーが売るのは機械か省力手段か、モデルハウスが売るのは、マイホームか夢か、ハンバーガ・ショップが売るのは、ハンバーガかアメリカン・スタイルなのか、など戦略ドメインの設定如何で経営戦略は大きく異なってくる。この見極めをうまく決断できる企業と優柔不断な態度に終始する企業では、打ち出す戦略の思いきりの良さが格段に違う。最近のパソコン・メーカーは、ハードを単体売りするのではなく、OSや有名ソフトを予め組み込んで「オール・イン・ワン」の「すぐに使えるパソコン」を売りに、以前のマニアックなユーザ対象から一般ユーザへの拡大に成功している。

富士ゼロックスの小林陽太郎社長は、「どの市場分野を目指すのか、その市場分野にはどういうお客様があって、そのお客様が求めているものは一体何か。まさに品質は何か。その品質をつくりあげるために、どのような技術をゼロックスはもっていないといけないのか。それをゼロックスは一体もっているか、もっていないのか。もっていないのだったら、それはどこからもってくるのか、あるいは自分で開発するのか、そういったいくつかのいろいろな問題点に、論理的に重点づけをして、やりたいことと、できることとのバランスをとりながら将来の戦略をつくる (ジェイスコブス他、p. 335)」と述べている。

## II-7 戦略ドメインの事例1-日本の女子大学

経営戦略と戦略ドメインの展開を日米の組織体の事例で概説する。

わが国の女子大学は現在厳しい環境に立たされている。18歳人口の減少、共学志向の一般化、家政学部人気の凋落の3要因が、女子大に変革をせまっている。1980年代に女子大から共学に転じた大学は全部で10校ある。1994年には、神戸女子薬科大が神戸薬科大へ、熊本女子大が熊本県立大へ名称変更した。しかし、一方で、女子大教学関係者からは、「女性特有の感性を育むために」、「女性のための、女性の立場で捉えるために」、「アメリカで起こったセクシャル・ハラスメントが起きにくい」など、女子大のよさを主張する意見から出てくるのも事実である。実際、東京では新しく、1989年に東洋英和女学院が女子大を設立している。キリスト教伝導者砂本貞吉が1886年に南メソジスト監督教会宣教師ランバスの協力により設立した広島女学院（広島英和女学校を1932年に改称）は、1995年に大学院を開設する。松原望副学長によれば、自前で教員を養成する、中学校と高校の専修教員免許には修士号が前提、海外提携校との教員の研究交流には大学院が望ましい、の3点が大学院開設の理由という。

津田塾大学の天満美智子学長は、「女性の人権問題、命の尊さなどを女性だけでじっくり討議し、体得するのが、本学の、ひいては女子大の使命であると考えます。また、女子大には女性の教師が多いことで、学びながらにして、職業を持ち活躍している女性をロール（役割）モデルとして身近に持てる長所もある（米本、p. 243）」と述べる。日本に女子大が生まれたのは女性差別があったからである。日本女子大の創立者の成瀬仁蔵は、「第一に女子を人として、第二に婦人として、第三に国民として教育するにあり（島田、p. 107）」と掲げていた。かくて、島田は女子大が必要なくなるのは、日本から性差別がなくなったときという。

戦前には、女子大はなく、大学が例外的に女性の入学を認めていたにすぎない。高等教育を希望する女性は、津田塾に代表される専門学校に進むしかなく、やっと戦後の学制改革で、1948年に津田塾、日本女子大、東京女子大、聖心女子大、神戸女学院大の5校が誕生した。その後、続々と約80校を超える女子大

が誕生した。

日本の女子大学は、歴史や伝統、校風により、戦略ドメインはそれぞれ大きく異なっている。女子大離れの一般的傾向が強まる中で、様々な学内活動で女子にリーダーとしての活躍の場を与えることができるメリットを意識して、職業人として自立への訓練教育の場と自ら規定し始めた女子大学がある一方で、花嫁学校離れを模索しきれない女子大がある。社会の資格取得の場としてのキャンパスと、花嫁学校のキャンパスとでは、同じ女子大と言っても、自ずと戦略ドメインは異なるだろう。受験生にどう女子大の良さをアピールするかが問われているばかりでない。家政学部から人間科学部や生活環境学部へ改組したとしても、その研究・教育の内実が問われているのである。どのような付加価値をつけて学生を社会に送り出すのかが問われているのは、実に男女共学大学も同様である。

## II-8 戦略ドメインの事例 2-ゼロックス

ゼロックス (XEROX) は、アメリカを代表する大企業の1つであり、1993年に売上178億37百万ドル、利益7億94百万ドル、従業員8万7600人を擁する。複写機の発売当初、「カーボン紙があるのになぜ機械を使わなければならないか (ジェイコブスン & ヒルカーク、p. 46)」が、複写機を売りに来たセールスマンに対するビジネス界の断りの常套文句だった。人々はカーボン紙や騰写版で済ませていたのである。1954年にゼロックス社の前身のハロイド社の年商はわずか1700万ドル、純益88万4000ドルだった。ハロイド社はカールスンという発明家から買ったゼログラフィーの特許から、失敗をくり返してこれを克服し、複写機市場を開拓した。ハロイド社はもともと写真印画紙のメーカーで、同じロチェスターに本社をおくイーストマン・コダック社と同業であったが、ずっと小規模な会社であった。ハロイドの社名は、「ハロゲン化合物のことで、写真印画紙の表面処理用の乳剤に使われている (カーンズ & ナドラー、p. 31)」ことからきていた。

1950年代には版下のいらぬ事務用複写機が考案されていた。3Mのサー

モ・ファックス（1950年発売）とアメリカン・フォトコピー社のダイヤル・A・マチック・オートスタット（1952年）は、写真の原理を用いた。化学的現象方法を使ったのは、イーストマン・コダック社のベリファックス（1953年）であった。3Mの製品は熱に弱く、他の製品は湿った状態で出力されてきた。1961年には、マッカロウがCEOになり新社名をゼロックスにした。古代ギリシャ語の「Xeros=乾いた」と「graphein=書く」を組み合わせ、乾式複写を表わすゼログラフィーにした。1966年には、年商5億3400万ドル、純益8000万ドルにのぼった。彼が会長職を引退した1982年には年商85億ドル、純益6億ドルにまでなっていた。

1960年に発売された世界初の自動複写機「ゼロックス 914」で、ゼロックスは「アメリカのシンデレラ企業物語の主人公」（ジョイコブスン & ヒルカーク、p. 11）となった。914は9インチから14インチまでの文書の複写が可能ということから名付けられた。買い取りではなく、リース一本で営業を展開した。2000枚までは1カ月95ドルのリース料金、2000枚以上は1枚につき4セントだった。

ゼロックスが複写機を売る会社ではなく、コピー紙を売る会社であることに留意しなくてはならない。「複雑なパテントのクモの巣で包まれた複写機の巨人ゼロックスは不死身」（同、p. 101）と思われていた。ゼロックスの一人勝ちで、マーケット・シェア100%の完全独占市場が十数年間続いた。1970年には、20億ドルの市場を独占していた。社内には「マーケット・シェアの情報組織がなかった（同、p. 168）」という。要するに、シェアという概念が社内ではまったく意識されていなかった。ゼロックスには、「製造コストの削減や、品質の改善、顧客への対応の改善などへの意欲はほとんどなかった。競合他社が一社もなかったため、品質は重要問題とは考えられなかった。事実社内には、大規模なメンテナンス・サービス事業が収益に貢献したのだと考える人も何人かいたのである（MIT、p. 373）」。

当時の複写機の内部機構は、特殊かつ複雑であった。電気的部分と機械的部分と化学的部分が融合したハイテク製品でナットひとつをとっても、特別に設計されたものであった。大きすぎて複雑なためよく故障した。部品が多くそれ

だけ故障も多く、製造コストも高かった。全米にサービスマンを配置して、「リース」主体の営業戦略をとった理由の一つがここにある。

複写機を独占して、順風満帆であったゼロックスはこの状態が未来永劫続くものでないと知っていた。「だれかがゼログラフィーより廉価で高速な代替方法を発明しはしないか、という心配だった（カーンズ & ナドラー、p.63)」。そこで、将来に対して磐石の備えから、また IBM に対する対抗心からも、1960年代後半に、新しい研究開発事業に取り組んだ。すなわち、「未来のオフィス」という概念で、オフィスの情報環境のための情報機器全般の開発に、社内資源を投入した。複写機メーカーの王者にとどまらず、情報処理全体に広く参画していく意思と危機感を持っていた。感光技術、静電気技術、メカニカル技術などは世界のトップの技術を保有していた。ゼロックスは一枚の紙の上に情報を記録するにとどまらず、情報処理システム全体の技術をおさえる必要を痛切に感じていた。そうした危機感から起こした行動のひとつが、1969年に SDS（サイエンティフィック・データ・システム）社を買収したことである。「ゼロックスは情報のアーキテクトとしてのリーダー役を果たしていきたい（ジェイコブスン & ヒルカーク、p.334）」というのが、当時のゼロックスの首脳の考えであった。IBM を意識していたのである。

OA 機器全体の自社開発のために1970年にカリフォルニア州・パロアルト市リサーチセンター（PARC）を設置した。全米の俊英を多数集めて、人工知能、集積回路、レーザー光線などを徹底的に研究した。研究費は潤沢で、「金額面が空欄の白地式小切手を与えられて、自由に何でも研究をしてもよいことになっていた」（同、p.253）。そこで開発されたコンピュータ・サイエンス技術、たとえば、アイコン、マウス、ウィンドウ、イーサネット、レーザプリンタなど、画期的な発明を連発した。世界発のパソコン「アルト」を60台、アメリカの有力大学に納入したものの、1976年に研究開発資金が打ち切れ、パソコン開発は頓挫した。PARC では、焦点を絞り込めずに研究開発が展開されたために、開発資金が散漫になり、統一性のない雑多な自社製品の開発にとどまった。PARC は、「ゼロックスの利益からは程遠い存在でした。いわば埋もれた1個

のダイヤモンド（同、p. 255）」であった。

ゼロックス内部に巨額の資金が毎年蓄積され、CIT（カリフォルニア工科大学）の買収にも触手を伸ばした。ゼロックスの関心は、やがて複写機市場に参戦してくるだろう IBM とイーストマンコダックに向けられた。「当時はあらゆる企業が競争会社として IBM に焦点を絞っており、誰もが戦うことになると確信していた（同、p. 169）」。

ゼロックスの大成功にいちばん仰天したのは、IBM である。「機を逸したことでの仰天」（同、p. 47）である。ゼロックスに遅れること10年、1970年にゼロックスからライセンス供与をずっと断わられていた IBM は普通紙複写機市場にコピー I をひっさげて参入した。毎分10枚の能力でロールペーパーを使用していた。本のコピーはできなかった。しかし頑丈で信頼性が高かった。さらに遅れること5年、コダックは1975年に完全自動原稿送りの機能を持つ複写機を引っ提げて参入した。高級複写機と情報機器の開発に集中していた70年代のゼロックスに、普及型低速タイプ市場でいわば間隙を衝く形で戦いを挑んだのが、日本メーカーである。まず、1970年にカメラ・メーカーのキャノンが、翌年には写真フィルムの小西六写真工業が参入した。写真フィルムの販売不振に加えて、ゼログラフィは写真フィルムにとって代わるのではないかという恐れが小西六を先制攻撃に駆り立てた。

1972年に連邦取引委員会はゼロックスを複写機事業を不法に独占していると反トラスト法違反で訴え、コピー機の販売自粛をゼロックスに求めた。「全複写機市場の60%、普通紙複写機市場の95%をコントロールしていた（カーンズ & ナドラー、p. 80）」ゼロックスにたいする連邦取引委員会の姿勢は強硬であった。ゼロックスにとって、1975年は、分水嶺の年であった。反トラスト法により、複写関係のpatentをライセンス契約で公開せよという裁判所の同意判決が出た年であった。この判決で特許法で守られていたゼロックスの絶対的な優位性が一挙に崩れた。それまでは、40以上の会社が事務用複写機業界に参入し、その多くがゼロックスのライセンス契約でゼログラフィ方式を採用していた。しかし、普通紙複写のpatentはゼロックスから供与されなかったの

で、他社はすべて専用紙を使わざるをえなかった。

また、西ドイツの技術を買ったアメリカのセービン社や日本のリコーの共同開発チームから、1975年に誕生したのが、「セービン750」である。当時ゼロックスにはこれを迎え撃つ対抗機器はなかった。セービンは、机ほどあるゼロックス製品よりも小型で、場所のとらない低価格機であった。市場価格は4995ドルでゼロックスのよく似たタイプの「ゼロックス3100」の半値で、しかも故障が起こらないように信頼性を高めた。ゼロックスのトナーが固形インクを熱で溶かしていたのに対して、セービン750は液体トナーを使った。「熱を必要としない液体トナー使用機器には装置は要らない。製造法は簡単であり、信頼性は高い（ジェイコブスン & ヒルカーク、p. 105)」。さらに、レンタルでなく、ディーラーを通さず顧客に直売して、大ヒットした。他の日本のメーカーの普及タイプの複写機も、ゼロックスのようなコート紙ではなく、普通紙を使って、アメリカ市場に売切り制で浸透した。「1976年から1982年までの間に、アメリカ国内の複写機業界でゼロックスのシェアは、設置ベースで見ると約80%から13%まで急落した（カーンズ & ナドラー、p. 159)」。

ゼロックスは普及型タイプの機器の自社開発を断念した。代替策として、1979年に、富士ゼロックスから普及型の低速機器を輸入した。ちなみに、富士ゼロックスは、富士通と、ゼロックスが半分以上を出資する欧州のランク・ゼロックス（RANK XEROX）との合弁会社である。ゼロックスは、自社開発の中速機器および高速機器市場で、IBM とイーストマンコダックを迎え撃った。1982年の1075に始まる同社の複写機10シリーズは大きな成功をおさめた。広告宣伝では、こわれないという意味でこのシリーズを「マラソン」複写機と呼んだ。

1982年に CEO に就任したカーンズは、品質管理を重視して、TQC 運動を全社に展開した。「品質が高まれば、トータルコストは低くなる」ことを彼は熟知していたのである。1989年には、商務長官だったモスバガー氏の功績を記念して1987年に創設された「マルコム・ボールドリッジ経営品質賞」を授与された（Pearce&Robinson, p. 508)。この賞は日本のデミング賞にヒントを得て、ア

アメリカ経済の活性化に貢献した優良企業を顕彰する。

現在のゼロックスの企業コンセプトは、「ザ・ドキュメント・カンパニー」である。単なるコピー・カンパニーから決別して、インフォメーション・カンパニーを目指す。ドキュメントというドメインに限ったデジタル製品技術に的を絞っている。1993年の売上は、デジタル関係が28億ドル、複写機とプリンターが118億ドル、保険・財務サービスが28億ドルとなっていて、従来からの複写機とプリンターの売上が圧倒的に多いが、市場が成熟分野であり売上が伸び悩んでいるのに対して、デジタル関係の伸びは年22%と急進しており、2000年までに、売上の8割を占める見込みという。第3の事業分野である財務サービス部門は、多角化をはかるために1980年代初めに進出した部門である。その一部は売却され、保険部門は買収先を探している段階である。

デジタル戦略の結晶は、価格25万ドルの「ドキュテック (Docu Tech)」である。これは、大量のドキュメントをスキャナーで自動的に読みとりセーブした後、パソコン・ネットワークに流して、高速印刷システムにつなぐ新鋭機器である。いわば、ドキュメントのスーパーハイウェイ化である。機械工学、電気工学およびデジタル技術の粋が、「ドキュテック」である。

デジタル戦略は、ゼロックスに限らず、実は有力コンピュータ企業も展開している。ファックスとコピーとスキャナーが可能なデジタル式の文章処理機器は、ゼロックスの複写機を食いつぶすことになりかねない危険性をはらんでいる (The Economist, 1994.10.1)。

## II-9 戦略ドメインの事例3—インテルとトヨタの住宅事業

インテルは、現在世界のパソコンに搭載されているMPUの約7割を製造している。同社のMPUは、事実上の業界規格となっている。1993年の売上は88億ドル、純利益は23億ドルにも達している。当初はDRAMメモリーなどの汎用ICを日本企業と競争的に生産していた。今日の隆盛は、将来的な戦略として、当時儲けていたメモリーの生産を捨て、戦略ドメインを非汎用ICのMPUに特化した果敢な経営決断をおいて他にない。



トヨタの多角化経営の象徴として、住宅事業をみよう。トヨタホームである。自動車製造で培った鉄骨組立技術とエレクトロニクス技術をひっさげて、自信満々で住宅事業に1977年に参入したものの、思い通りの成果を得ていない。「なぜトヨタが住宅に」という社員の漠然とした意思に経営陣が説得的な説明ができないのである。新たな戦略ドメインの構築に現在のところ失敗している。

### Ⅲ PPM

#### Ⅲ-1 経験効果

ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) が開発した PPM (Product Portfolio Management) を次節で紹介する。この手法は、投資資金という限られた経営資源を事業間にいかに配分するかについての極めて示唆に富む手法の一つである。

PPM の背後には経験効果がある。そこで本節では経験効果を説明する。まず、習熟曲線 (learning curve) と経験曲線 (experience curve) を峻別する。習熟曲線とは、「1 単位を生産するのに要する加工時間 (単位生産時間) が、累積生産量が倍加するごとに、15% から 20% 遞減する (アベグレン & ボストン・コンサルティング・グループ編著、序文 p. 9)」ことを示す曲線である。なお、習熟効果は、エーカーの指摘するように、ブルーカラーだけに観測されるのではなく、管理部門や販売部門に働くホワイト・カラーにも適用されることをつけ加える (Aaker、p. 208)。時間管理や動作管理といった、テーラーの科学的管理に加えて、品質管理もまた習熟曲線の範疇にある。

経験曲線は、「1 単位を生産するのに要するあらゆるコスト (単位当たりのコスト) が、累積生産量が倍加するごとに、20% から 30% 遞減する」ことを示す曲線である。前者が労働時間の短縮を述べているのに対して、後者は前者を含むコストすべてを問題にしている。ただし、コストには原材料費を除いた、研究開発費、販売経費、広告費、間接費、その他いっさいが含まれる (アベグレン & ボストン・コンサルティング・グループ編著、p. 12)。

経験曲線は、BCG が多数の製品の累積生産量と物価変動を調整した不変価

格の年次データから実証的に推計されたものである。『企業成長の論理』の付録には、アメリカのゲルマニウム・トランジスター、シリコン・トランジスター、ゲルマニウム・トランジスター、シリコン・ダイオード、集積回路、白黒テレビ、電力、ポリエチレン、ポリプロピレン、塩化ビニル、アルミニウム地金、マグネシウム地金、スポンジ・チタニウムおよび日本の白黒テレビ、ビール、ポリエチレンに関するデータと推計された経験曲線が記載されている。製品によって多少の変動はあるものの、いずれも累積生産量が倍増すると、コストは当初の80%前後に低下している。

次の表3-1は、経験効果を示す仮想的なデータである。いま、累積生産量を $E$ として、 $E$ が倍増したときのコストが当初の $A$ に低下すると考えよう。このとき、 $c_1$ を1年目のコスト、 $c_n$ を $n$ 年目のコストと考えれば、

$$c_n = c_1 n^{-p} \quad (1)$$

$$p = -\log A / \log E \quad (2)$$

と書くことができる(同、p. 174)。

$E=2$ 、すなわち累積生産量が倍増した場合を考える。このとき、コストが3割低下、つまり、 $A=0.7$ の場合には、(2)式より、 $p=0.5145$ を得る。コストが2割低下、つまり、 $A=0.8$ の場合、 $p=0.3219$ となる。表3-1は、市場の成長率が、0%および10%に対する、コスト低下率が0.3および0.2の場合の16年間の計算結果である。

市場の需要が安定的で成長率がゼロの場合、コスト低下率が30%であれば、コストは2年目に当初の70%に、4年目には49%に、8年目には34%に、16年目には24%にまで低下する。市場の需要の成長率が10%の場合には、コスト低下率が同じく20%ならば、コストは2年目に当初の68%に、4年目には45%に、8年目には28%に、16年目には15%にまで低下する。こうしたコスト低下現象が、現実にBCGが顧客から得たデータから観測されたというわけである。

カリフォルニア大学のエーカー教授の巧みな説明(Aaker, pp. 208-9)をたどろう。BCGの説明よりも、より説得的な内容になっている。

コストと生産量の間経験効果は、習熟効果の他に、規模の経済性、コスト

表 3-1 累積生産量とコストの低下

年次	生産量		コスト		生産量		コスト	
	年間 (成長率 0%)	累積	低下率		年間 (成長率 10%)	累積	低下率	
			30%	20%			30%	20%
1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	2	0.700	0.800	1.1	2.10	0.682	0.787
3	1	3	0.568	0.702	1.21	3.31	0.540	0.680
4	1	4	0.490	0.640	1.331	4.64	0.453	0.610
5	1	5	0.436	0.595	1.464	6.10	0.394	0.558
6	1	6	0.397	0.561	1.610	7.71	0.349	0.518
7	1	7	0.367	0.534	1.771	9.48	0.314	0.484
8	1	8	0.343	0.512	1.948	11.43	0.285	0.456
9	1	9	0.322	0.492	2.143	13.57	0.261	0.431
10	1	10	0.305	0.476	2.357	15.93	0.240	0.410
11	1	11	0.291	0.462	2.593	18.53	0.222	0.390
12	1	12	0.278	0.449	2.853	21.38	0.206	0.373
13	1	13	0.267	0.437	3.138	24.52	0.192	0.357
14	1	14	0.257	0.427	3.452	27.97	0.180	0.342
15	1	15	0.248	0.418	3.797	31.77	0.168	0.328
16	1	16	0.240	0.409	4.177	35.94	0.158	0.315

の合理化、技術進歩などの要因により生起する。規模の経済性が働けば、生産規模の拡大は固定費 1 単位当たりのコストの低下をもたらす。また、大規模生産では原料の割引購入が可能だし、あるいは大量生産を前提として経済的にひきあう製造方法を採用することも、斬新な販売方法を展開することもできるだろう。社内に自前のマーケティング部門や法務部門、あるいは現場労働者の経験や知恵を取り入れて、工作機械や製造装置を改良する部門や自前で内製部門を持つことができる。

コストの合理化には様々な要因が働く。現代のパソコンのように、製品の設計デザインを見直して部品数を減らせば、組立コストは軽減する。素材を金属からプラスチックに転換することで原料コストを下げることも可能である。

技術進歩も重要な要因である。大量生産自動車工場のロボットの活用や新鋭機械設備の投入、生産工程の技術的改良はコストの漸次的な低下をもたらす。オフィスのパソコンが、操作に慣れるにしたがって利活用の度合いが高まり、

オフィスワークの効率性を高めるように、最新鋭の設備も操作員が慣れるに従い、操作ノウハウが集積して、効率的な運用に徐々に近づく。

規模の経済性の興味深い例として、広告宣伝費をとりあげて、この節を終える。わが国ビール業界は、毎年膨大な広告宣伝費を投入している。1994年については、サントリー344億円、アサヒ254億円、サッポロ253億円、麒麟234億円である。強力なウイスキー部門を持つサントリーを除外して比較する。ビールのシェアを考慮すると、トップ・シェアを占める麒麟がもっとも有効にPR活動を展開して、業界3位のサッポロがいちばん不利である。

### Ⅲ-2 マーケット・シェアと経験効果

「最大のマーケット・シェアを維持してきた競争者は当然、エクスペリアンスの累積量も最大であり、その結果コストもいちばん低いはずである（BCG、p. 44）」ここに、マーケティング論から見た経験効果の意義がある。

マーケット・シェアの高い企業は企業業績が高い。いち早く市場のトップに立った企業ほど、より多く生産をしてより経験を積み技術改良を繰り返し学習することで、新しい技術改良を蓄積し、相手企業に対して競争的な地位を占める可能性が高まる。売上を伸ばすだけでは、相手企業に対して優位に立てない。相手も売上を増大すれば、両者の経験効果は互いに打ち消しあって、差がでないからである。何としても、トップのマーケット・シェアを取らなければいけない。相手企業の売上げを陵駕しなければいけない。

とくに、現代のような技術進歩の早い業界では、マーケット・シェアを押さえることは不可欠である。たとえ当初は原価割れに眼をつぶっても安い価格でフル操業して需要を喚起して市場を創造し、そして市場を制圧する。累積生産量をいち早く増大させて、その中で生産ノウハウや生産工程の改善などを学習する。マーケティングの手法も蓄積できる。その後には生まれる膨大な需要を前に、ライバル企業より低コストを実現し、量産効果を享受することができる。コストで差がついているので、後発メーカーは価格競争は仕掛けられない。トップ・シェアと経験効果は一心同体といってよい。マーケティング戦略の短

期的な課題は、マーケット・シェアの増大にある。

ソフトウェア企業や半導体の業界では、「マーケット・シェアこそすべて (market share is everything)」と言っても過言でない。高騰するソフト開発費用は高いシェアがあってはじめて償われる。シェアを上げるいちばんの早道は、価格を下げることだから、最近のソフト業界は安売り合戦の応酬となり、アカデミック・プライスはかつての8割引から9割引にも下がっている。

ソフトウェア企業にとって、シェアを維持して収益を確保し、ライバルに顧客をとられないやり方のひとつは、バージョンアップを繰り返すことである。新しい強力なアプリケーション・ソフト、たとえばロータスやワードパーフェクトのようなホームランはもう出ないとすれば、また、ソフト市場が飽和状態であれば、とくにそうである。1994年1月8日号の英エコノミスト誌によれば、マイクロソフトの1993年のソフト売上の25%がバージョンアップで稼いだのに対して、1994年にはこの数値が75%に上るといふ。

### Ⅲ-3 PPMの有効性

PPMの手法は、投資資金という限られた経営資源を事業間にいかに配分するかについての極めて示唆に富む手法の一つである。PPMは、各事業をその市場の強さあるいは競争力、市場からの成長率により四分する。縦軸に、事業の成長性をとり、横軸に事業の競争力をとる。競争力は、事業が収益をもたらす強さを示す。強さは、マーケット・シェアで測ることができる。

図3-1 ポートフォリオとPPM

成長率	大	問題児 question mark	花形 star
	小	負け犬 dog	金の成る木 cash cow
		小	大
		競争力 (マーケット・シェア)	

「マーケット・シェアこそすべて」であるならば、シェアを拡大しなければいけない。しかし、これには資金がいる。製品の研究開発、販売活動の拡大、マーケティング活動の充実に、限られた事業資金をどのような配分で投下すれば、望ましいのかという新しい問題が発生する。自社の競争力が強いのかどうか、あるいは、その事業分野が成長力の高い分野にあるのか成長の期待できない分野か、それを見きわめる必要がある。リストラの経営手法としてよく紹介されるが、それにとどまらない。

#### (1) 花形

高い成長と将来性が期待できる文字通りのスターである。しかし、将来的に競争力を維持するには資金を投下し続けなければいけない。将来の会社の大きな収益源になりうる。他企業から花形を買収してもよい。

#### (2) 金のなる木

成長は余り見込めないが、自社のシェアは高く、事業採算は良く、現在の収益源である。成長性が見込めないから、ライバル企業も将来的に多額の資金投資をしない。自社も控えめな投資で十分である。

#### (3) 問題児

市場としては成長性はある。自社の競争力は弱いので、相当の資金を投下しないとイケない。潜在的な成長力を秘めた市場であり、「花形」に育てるには、出血覚悟で多額の投資を継続的に展開していくことが必要である。シェアが小さいので、大手の一角に食い込むのは将来的にも困難と判断すれば、撤退するしかない。事業を継続するのか撤退するのかの見極めが難しい。投資をやめれば、競争優位を確保できない。

#### (4) 負け犬

市場としては、成熟期を過ぎて衰退期に入っている。競争力も弱く、成長も期待できない。低い収益でまだしばらく辛抱するのか、あるいは撤退かしかない。企業のルーツがここがあれば、経営者に愛着があり撤退の決断は遅れるか難しい。

PPM は、4つの性格の異なる分野をうまく組み合わせて、総合的に競争戦略

を展開する見取り図として用いることができる。大企業には、戦略的に撤退すべき「負け犬」を抱えている場合もあり、PPMを使い、過去のしがらみを捨てて大局的に市場開拓戦略を練ることが要請される。「金の成る木」の分野を資金源として確保し、将来に「金の成る木」になりうる「花形」の事業に経営資源を投下する経営戦略が考えられる。

たとえ、現在「問題児」の事業であっても、将来は「金の成る木」になりうるに十分な競争力がつくと判断すれば、長期的にカネ、人、モノの経営資源を惜しまずに投入すべきだろう。

商品のライフサイクルが短くなって、ある単一商品を「金のなる木」として頼っているのは、企業の成長は望めないどころか、衰退するばかりである。単品経営の苦しさを物語るブランドとして、よく「カルピス」の苦戦が引き合いにだされた。「仁丹」や「養命酒」はなお苦戦している。PPMを1つの発憤材料に自己革新が求められる。

### Ⅲ-4 ホンダ・シャープ・ミノルタ

本節では、PPMのダイナミズムの具体例を検討する。日本のホンダにとって、二輪車は「金のなる木」である。国内ばかりか、海外とくにアジアでは交通事情や所得水準の関係で圧倒的に二輪車は人気がある。自動車の輸出が政治的な問題がからんで難しいことを考えると、二輪車の輸出に問題は少ない。自動車とちがって、二輪車メーカーが日本以外にあまりないことも大きな要因である。

ホンダにとって、かつて軽自動車は「金のなる木」だった。1965年に軽乗用車N360を、1971年ホンダライフをそれぞれ発売し、軽乗用車市場の首位の座を確保した。しかし、軽自動車という規格が日本独自で海外にはなく、海外展開の可能性が少ないこと、軽自動車用の360ccエンジンでは排気ガス規制をクリアすることが難しいことから、余裕のあるうちに自ら撤退した。1972年に将来性ありとみた小型車分野に、「シビック」で進出した。

シャープにとって、液晶デバイスが「金のなる木」である。カシオとの1970

年代の電卓価格競争の嵐の中で、「電卓をこれ以上薄く、消費電力を小さくするには液晶しかない（野口、p. 129）」と思ったことが、シャープと液晶とのかかわりの最初である。1973年には液晶電卓を発売し、着実に力をつけてきた。いまや液晶パネルディスプレイのトップメーカーに上り詰めた。他に「液晶ビューカム」や「ザウルス」をヒットさせ、現在、売上の約3割が液晶関連である。しかし、次代の柱をいまのうちに確保して置く必要がある。4番打者が引退したとき、未来の4番打者を今の内に育てる必要がある。フラッシュメモリーがその有力候補であるとの意見がある。しかし、「ポスト液晶は液晶」との辻晴雄社長の言があるように、ビューカムやザウルスのような液晶応用関連製品の商品化を考えている。

「オリジナリティを持つ製品を作る」ことをめざすミノルタは、1980年に拡大と縮小が可能なコピー機を発表した。投資を継続して「花形」にしたのである。また、同社にとって、一眼レフカメラは「負け犬」であった。その後、フルオートシステム機能を付与した画期的なカメラ「 $\alpha$ -7000」を1985年に販売して、成功させた。一眼レフ市場での国内シェア5%という負け犬であっても、画期的な技術革新に成功すれば、金のなる木に転換できるのである。しかし、1992年にアメリカのハネウェル社からのオートフォーカス技術をめぐり知的所有権侵害で訴えられ、166億円の賠償金を支払う羽目に陥った。

定石通りのPPMによって投資ポートフォリオ並みに計算づくで不採算部門を切り捨てることは容易でない。雇用調整が伴うからである。いきなり、大胆な統廃合を打ち出すことは控えて、要員を吸収できる事業が見つかるまでは先送りにするのが、従来の日本のやり方である。

### Ⅲ-4 GEのPPM

GE（ゼネラル・エレクトリック）は、エジソン・ゼネラル・エレクトリック社とトムソン＝ヒューストン・エレクトロニック社が1892年に合併して創設された。1993年には売上646億87百万ドル、利益47億26百万ドル、従業員22万1千人を擁するアメリカを代表する世界的な企業の1つである。電気冷蔵庫、洗濯機、



電気毛布、およびエアコンを世界ではじめて開発したのは、GEである。GEは、上記の PPM になって1970年代に大幅な事業再構築を展開した。まず、1950年代から60年代後半にかけて GE を振り返ろう。

当時の GE は GNP カンパニーと呼ばれるほど事業を多角的に展開していた。たとえば、1956年には工業用ダイヤモンドの製造を開始した。「一人の人間が十分に管理できる規模（ティシー & シャーマン、p. 53）」の190の事業部が存在していた。中間管理者の数は増えて「怠慢と浪費」の体質に蝕まれていた。

新たに参入した三つの先進的な技術領域である発電用原子炉、コンピュータおよび航空ジェット・エンジンの分野では苦戦をしいられた。原子炉ではウェスティングハウス、コンピュータでは IBM、ジェットエンジンではプラット・アンド・ホイットニーの強敵が待ちかまえていた。このような多角的な事業の展開にあわせて、自然的に拡大した事業部制は、とくに、これらの新しい三大事業には、「導入・成長開始期に重点的に技術開発投資を敢行し、市場での支配的な地位を確保するという点で、かならずしも成功しなかった（坂本、p. 152）」のである。利益なき成長、社債格付けの低下、危機意識の欠如、行きすぎた多角化、これが1960年代後半の GE であった。16の事業部が利益の 92%と売上の 87%を占めていた。

そこで、フレッド・J. ポーチに率いられた GE は、1969年に PPM の手法を適用して、集権化の行動に乗り出した。

第1に、収益率の観点から190の事業部を43の SBU（Strategic Business Unit、戦略的事業単位）に組み替えた。大型家電分野に限っても20の事業部が存在していた。これらを単一の事業単位に統合した。大企業が陥りやすい官僚性と機動力のなさを事業単位毎に乗り切る作戦を展開した。各事業単位は、設備投資計画から生産、マーケティング、販売まですべての責任と権限を持つ。いままでの「どんぶり勘定」から各事業単位ごとの採算をはっきりとさせた。43に限定した各事業単位毎に ROI（Return on Investment；投資収益率）を計算し、キャッシュ・フローを重視し、事業間の採算比較をはっきりさせた。

第2に、この結果、SBU 評価によって、GE は、73の製品ラインから撤退し

た。収益が悪かったコンピュータ事業から徹退した。GEに限らずどの企業においても、撤退には担当責任部署に無力感や挫折感が漂い、現場のモラル低下のリスクが常につきまとう。GEのうまいやり方は、自ら撤退提案した当該ラインのマネジャーには昇格人事を行ったことである。

第3に、SBUの上部機関として6つのセクターを1977年に導入した。セクター責任者に個別のセクターの経営管理と意思決定を委ね、会長は全社的な戦略意思の決定に専念することにした。分権と集中のバランスをとろうとしたのである。第4に、ボーナス制を導入したことである。各SBU毎にボーナスのシステムは異なっていた。こうした事業の見直しにより、投資収益率は着実に上昇した。さらに、オーストラリアの石炭採掘を最大の収益源とするユタ・インターナショナルを1976年に買収した。「GEの将来の収益はオーストラリアからくる」と当時のジョーンズ会長は豪語した(坂本、p.218)。実際、GEにとって異分野の鉱業部門への新規参入は、おりからのエネルギー危機を順風に受けて、収益に大きく貢献した。

PPMのよさは、つぎの諸点にあるだろう。

- (1) 輝かしい歴史はあっても収益性で問題のある事業部の既得権益を放棄させ、新しい発想で経営資源を新規事業に投下できる。
- (2) 多数の事業を新しい尺度から客観的に分析できる。

### Ⅲ-5 PPMの限界とGEの再々生

ここで、注意しなければならないのは、PPMでの指標は財務的なデータに基づいていることである。1980年代初めの「エクセレント・カンパニー」に挙げられた企業のいくつかは、その後姿を消した。過去の財務データによる短期収益重視の分析であったからである。新しい事業や長期的な視野に立った経営戦略は生まれようがなかった。事業間のつながり、それには技術、製造、販売などの相互作用や連携を無視していたのである。

実際、GEも状況は同じであった。情報技術は進歩し、経済のグローバル化は進展し、外国製品の輸入が急増していた。経営管理的な計数値を尺度とした事

業部門の展開は、GEを保守的な危険回避的な行動に走らせた。短期の利益を優先して、長期的な戦略を犠牲にした。社内の活力が失われただけでなく、成長力も影を落としてきた。たとえば、現代の情報化社会の中樞を担う情報技術からの撤退である。「ゼネラル・エレクトリック社も同様に、1960年代初めには半導体で大きな能力を持っており、機器、制御、電気設備、工場システム、コンピュータ用新技術の重要性を認識していた。当時、GEの研究所は、新しい半導体技術の開発では、AT&A社のベル研究所やIBM社などの世界のリーダー達と能力を競い合っていた。しかし同社はその後、強力なプロフィット・センターのコンセプトによって運営され、その下では、すべての事業単位が利益をあげなければならなかった。この至上命令に従って経営したため、同社はついにコンピュータとともに、半導体事業の大部分を放棄してしまったのである(MIT、p. 353)」。

このような沈滞的なムードを革新させたのが、1981年に会長に就任したジャック・ウェルチ会長である。技術畑出身のウェルチは、6つのセクターの中のあるセクターの責任者の立場から、史上最年少45歳のGEOに抜擢された。彼は1980年代を通じてそれまでのGEの事業ポートフォリオの大胆な見直しを敢行した。財務中心の70年代の再構築から成長性にウェイトをおいた事業の再々構築であった。成長性の高い分野とは、ウェルチによれば情報サービスと財務サービス、およびハイテク事業という。ウェルチはかく言う。「製造業であろうとサービス業であろうと、十人並みの業者、つまり中間層に甘んじている会社は閉め出されてしまうでしょう。こうした低成長の時代に勝者になりうるのは、成長産業市場を開拓し、手掛ける事業のすべてにおいてナンバーワンかナンバーツーの実績を上げるべく徹底した態度をとる企業——単にナンバーワンかナンバーツーといっても、高品質の製品やサービスを提供し、効率性と低コストでそれだけの実力を有するような国際性のある企業でなければなりません——か、あるいはニッチ（すき間）市場でものをいう技術力に優れた企業のいずれかなのです（スレーター、p. 126）」。

具体的には、「成長性の高い分野か業界地位が1位か2位の分野に戦略的事

業を特化させる」目的で、全米企業一の幅広い GE の事業活動を以下の15の事業に整理した。その際、「3つのサークル (three circles concept)」の考えが提示された。これは、まず第一に情報、金融、建設エンジニアリング、核関連サービスのサービスサークル、第二に FA、医療システム、新素材、宇宙関連、航空エンジンのハイ・テクノロジーサークルおよび、第三に、従来の収益源である照明、家電機器、モーター、輸送、タービン (発電機)、建設機器のコアサークルの計15事業から成る3つのサークルである。

「高い成長」あるいは「マーケット・シェア業界トップか2位」の基準が適用され、大胆なリストラが始まった。「これからは資源よりもハイテクとサービス」という考えに立ってユタ・インターナショナルは総額24億ドルで1984年に売却された。採鉱に加えて、半導体、テレビ事業、そしてエアコンの計110億ドル相当の成長性の期待できない事業が売却あるいは分離され、10万人以上の人員が削減された。一方では、GE の長期戦略にかなうか、15のビジネスを補強できる事業に関しては、積極的な買収活動をおこなった。1987年には、フランスのトムソン社の医療診断事業と GE の家電事業が GE に有利な条件で交換された。投資銀行のキダー・ピーボディや損害再保険会社のエンプロイヤーズ・リインシュランスなど計210億ドル相当の事業を買収した。この中には、総額63億ドルで1986年に買収した RCA (ラジオ・コーポレーション・オブ・アメリカ) が含まれている。NBC (ナショナル・ブロードキャスティング・カンパニー) 放送ネットワークおよび付帯的なテレコミュニケーションサービス部門の獲得が目的であった。RCA の小型家電部門については、1988年にフランスのトムソン社に売却した。なお、一時は撤退した半導体事業にその後に再参入したものの、1989年に売却した。

積極果敢なリストラは、当初大きな批判にさらされた。投資アナリストから、「寄せ集めコングロマリットに過ぎない (スレーター、p. 293)」という批判が出た。HBR のマイケル・ポーターは「GE のやり方は70年代のコングロマリットの現代版そのもの (同、p. 308)」と冷たいコメントを述べた。しかし、ウェルチはあらゆるタイプのシナジーが各事業間に生まれるという信念を「統合され

た多様性」というスローガンでまとめた。

成熟分野であり、1960年代までの収益を支えたコアサークル6事業では底堅い事業を展開している。これに対して、ハイテクサークル5事業はGE新生の原動力である。各事業分野で高い技術力を持つ世界各国の有力企業と積極的な提携を展開している。

たとえば、航空エンジンをフランスのSNECMAと共同開発している。もともと、GEの航空エンジンは世界的に高い評価を得ている。第二次大戦以来、軍用ジェットエンジンでの強大な勢力を誇っていたGEは、その後、軍用エンジンを民間エンジンに転用して大きな成功をおさめている。これは、CFMインターナショナルの存在が大きい。この会社は、ミラージュ戦闘機開発メーカーであるフランスのSNECMAとの対等合併企業である。GEは民生用エンジンを単独で開発できるが、ヨーロッパ向けに販売する拠点がなく、SNECMAは、軍用エンジンの開発経験しかないこと、この両者の欠点を補完する目的でCFMインターナショナルが作られた。現在では、エアバス・インダストリー社の「A340」と「A320」で採用された他に、ボーイングの「737」に採用予定である（森本、p. 52）。

GEの巧妙な事業展開は、5カ国共同開発のV-2500のジェットエンジンに見ることができる。それは、「マーケティングの分野においては、とにかく客先に日本を直接接触させることはしないし、FAAなどの耐空検査当局にも日本を直接接触させることはしない」という、日本に対する差別的なビジネス提携である。GE社は、耐空検査当局との技術基準論争を一つ一つつめて形式承認をとるというプロセスの仕事をしっかりと握っている。「システム・インテグレートとしての技術力」の自信を日本側に植え付けないように、肝心のプロセスは自社から手放さない。

他に、FA事業では日本のファナックと提携してGEファナックを合併で設立した。また医療システム事業では、横河電機との合併会社横河メディカルシステムへの投資を増大した。

ハイテクのサークルの一つである医療システム事業は、X線写真装置を開発

した部門が発展し、いまやCT スキャナーおよびMRI（核磁気共鳴映像装置）の売上が大きく、GE の収益に貢献している。

GE 新生の第二の原動力であるサービスサークルについても、積極的な展開を見せている。同社の金融サービス事業は、家電事業の顧客に資金融資を行う事業から始まったものである。金融サービスを拡充するために設立した100% 小会社のゼネラル・エレクトリック・キャピタル・コーポレーション（GE キャピタル）は世界最大のノンバンク企業で世界各地で多彩な事業活動を展開している。同社は、GE の収益マシン（GE's money machine）と称される（Business Week, 1993.3.8）。現在、従業員3万3千人、1993年度の税引き純利益18億ドル、総資産2117億ドル、ROE19%の優良企業に育っている。1994年8月には日本のミネベアの小会社のミネベア信販の信販事業を1200億円で買収した。

本節では、GE を例に PPM の限界を指摘した。しかし、SBU を核とする PPM の有効性が完全に否定されるものでない。他の SBU との提携や共同化と同様に今後も、個々の SBU 内部の資本の効率性の上昇が、きびしく求められなければならない。

（筆者は関西学院大学商学部教授）

#### 参考文献

- アベグレン・J&ボストン コンサルティング グループ編著(1970)、アグレベン監修  
『企業成長の論理 エクスペリアンス・カーブへの理解』
- 平田隆彦(1994)「これがミネベア信販買収劇の内幕だ」『プレジデント』10月号
- 黒川博(1993)『U. S. スチール経営史』ミネルヴァ書房
- MIT 産業生産性調査委員会編(1990)『Made in America』草思社
- 森本博行(1994)「トランスナショナル企業 GE の軌跡」『DHB』10-11月号
- 野中郁次郎 (1984)『企業進化論』日本経済新聞社
- 榊原清則(1992)『企業ドメインの戦略論 構想の大きな会社とは』中公新書
- 坂本和一 (1989)『GE の組織革新』法律文化社
- 上野明(1988)『アメリカの大企業』中公新書
- 米本和広(1994)「女子大は「構造不況論」を克服できるか」『プレジデント』6月号

- 吉原英樹 (1991) 「技術吸収と国産化—富士ゼロックスの事例—」『経済経営研究年報』第40号 (II)
- 吉原英樹 (1992) 「現地イノベーションと逆移転—富士ゼロックスの事例—」『国民経済雑誌』第166巻第1号
- Aaker, D. A (1984) : *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons
- Jacobson G. & J. Hillkirk (1986) XEROX : American Samurai, Macmillan Pub. G. 信太英男訳(1987) 『ゼロックス ナンバーワンを守り抜く戦略』ダイヤモンド
- Kearns D. T. & D. A. Nadler (1992): *Prophets in the Dark How Xerox reinvented itself and Best Bark the Japanese*, Harpercollins Pub. 小林陽太郎監訳 (1993) 『ゼロックスの反撃』ダイヤモンド社
- Pearce II J. A. R. B. Robinson (1994) : *Cases. in Strategic Management*, IRWIN
- Levitt T. (1960) "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, July–August, Vol. 38, No. 4, pp. 45–56
- Slater R. (1993): *The New GE*, Richard D Irwin. 牧野昇監訳 『GE の奇跡』同文書院インターナショナル
- Tichy N. M. & S. P. Sherman (1993) : *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Doubleday. 小林陽太郎監訳 (1994) 『ジャック・ウェルチの GE 革命』東洋経済新報社