

No.1の条件

アメリカ多国籍企業の  
戦略経営を解剖する

安田弘道

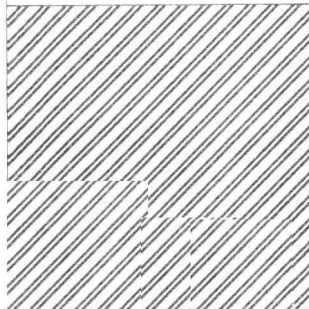
TOMOGRAPHY BOOKS

# No.1の条件

アメリカ多国籍企業の  
戦略経営を解剖する

安田弘道

麗々堂



安田 弘道 (やすだ・ひろみち)

1946年熊本に生れる。中央大学法学部中退。  
1978年～1984年、アメリカにてフリーランス  
として活躍、日米貿易摩擦・アメリカ企業を  
主要テーマするレポートを「週刊ポスト」誌  
上などに発表。卓抜な取材力とデータ分析を  
武器に“アメリカン・キャピタリズム”の現  
在を追究したのが本書である。(株)インフォ  
ネット代表取締役。

## 『No. 1 の条件』

昭和61年1月8日 第1刷発行

定価 1300 円

著 者 安田 弘道

1986©

Hiromichi Yasuda

発行者 大淵 馨

発行所 駸々堂出版株式会社

東京都文京区春日1-9-27 〒112

電話(03)814-6739

大阪市東区唐物町4-55 〒541

本町永和ビル 電話(06)253-0391

ISBN 4-397-50206-4

編集協力・(株)思泉社

印刷/製本 共同印刷

No.  
1  
の  
条  
件



## 目次

— 序章 —  
7

なぜ戦略経営の時代なのか

— 1 章 —  
27

I B M の野望

— 2 章 —  
55

A T & T の再生

— 3 章 —  
73

G E の体質転換

— 4 章 —  
95

コダックの兵法

— 5 章 —  
117

シティ・バンクの執念

— 6 章 —  
139

アメックスの標的

— 7 章 —  
159

G M のショック療法

— 8 章 —  
181

アンハイザー・ブツシユの攻撃性

— 9 章 —  
199

コカコーラの深謀遠慮

— 10 章 —  
217

シアーズが売る21世紀の夢

装幀＋本文レイアウト・菊地信義

---

## 序章

---

### なぜ戦略経営の時代なのか



## 強いアメリカを支える企業再建の武器

経営戦略ではなく戦略経営（ストラテジック・マネージメント）という概念が、明確なかたちでアメリカの経営学に登場・定着しはじめたのは一九七〇年代末である。その時代背景を検討すると興味深い事実が浮かびあがる。

周知のように、第二次大戦の勝利によってアメリカ経済は国際市場での圧倒的優位を確立する。この優位を背景に、五〇年代・六〇年代のアメリカでは経済史上空前の豊かな時代が出現する。“アメリカの世紀”と呼ばれた驚異的な長期繁栄の時期がこれである。企業経営でいえば「作るより売れるのが早かった」時代である。

しかし、ベトナム戦争を機に舞台は暗転する。ドルのたれ流しと日本・西ドイツ経済の激しい追いあげによって、アメリカ経済は疲弊する。もちろん企業も例外ではなく、大きな打撃を受けた。これが七〇年代にいわれた“斜陽のアメリカ帝国”であり、成長経済に慣れ、近代経営への転換に失敗した企業は相ついで消え去った。また、企業の疲弊が深まれば深まるほど、非難の対象となつたのがビジネス・スクール（経営大学院）である。企業の業績悪化は、同時に企業エリートを養成・輩出してきたビジネス・スクールの無能力をも意味するからである。

むろんこうした非難にたいし、ハーバード、エール、コロンビアなどの名門ビジネス・スクールが手をこまねいていたわけではない。アメリカ企業再建の道はさまざまな手法で模索された。権限委譲・事業本部制・各部独立採算制、また、財務面では、吸収・合併、あるいは全部門に利益創出を命じる、いわゆるプロフィットセンター化など、日本にも導入され、なじみとなったアイデアが出され実行に移された。こうした経営スタイルのいずれもが、ビジネス・スクールによる企業再建策だったのだ。

戦略経営の概念もそうした再建策のひとつだが、これまでの経営概念と違うところは「包括性」と野性的な「戦闘性」にある。一九八〇年、研究・実務レベルが集まり、戦略経営学会がスタートするのと前後して、各社が競って戦略経営を導入した。そして「強いアメリカの復活」が叫ばれる数年前、すでにフォーチュンランキング上位五〇〇社中八〇%がなんらかのかたちでこの概念を取りいれていたという事実は、いかに多くの企業がこのアイデアに魅せられていたかを雄弁に物語っている。

したがって一九八〇年代前半のアメリカ企業の特長をひとつ挙げよ、といわれるならば、私は躊躇なく「戦略経営」を挙げる。なぜならば、これを理解することこそがアメリカ企業の行動を分析する最良の武器であり、さらに将来への動きを知る格好の指標となるからである。

しかし、たんに「戦略経営」といっても読者は誤解されるにちがいない。書店の経営・ビジネス書コーナーへいけば「戦略」の名を冠した書物はゴマンと並んでおり、いささか食傷気味ですらある。戦略という言葉が濫用され手垢がつきすぎているのだ。そこでそうしたものと戦略経営との違いを明らかにするために、あえて最初に戦略経営そのものについてスペースを割いておきたい。

## 実は企業経営の原点回帰

ウィリアム・W・グリュエック、ジョージア大学教授（経営学）は、その編著『戦略ビジネス・リシー』のなかで、戦略経営をつぎのように定義している。

「（戦略経営とは）各企業の目標達成を支援するさまざまな戦略、あるいは効率的な戦略を策定するための決定と行動の一連の流れであり、戦略経営のプロセスとは、企業内戦略家が目標決定を含む戦略的意思決定を遂行していくプロセスである」

「戦略的意思決定は、究極的目標達成の手段であり、こうした決定には、業態・製品・市場・製品の機能、さらに目的達成のためこれらの決定を遂行に必要な全社の方針政策が含まれる」

言い換えるなら、企業の目的——売上げを伸ばすことであれ、マーケット・シェアを拡大、あるいは新製品の開発であれ——のいかんを問わず、目標を明確に設定、これを確実に達成するための万全の手立てを準備することが戦略経営ということになる。

きわめて当り前の話である。しかし、私たちの周辺にある企業経営の現場で、「目標の明確化」といった程度の問題を考えてみても、実行している企業がはたして何社あるだろうか？

ふだんは「わかりきったことだ」とされていて、環境の急変であわてて再確認するというケースが意外に多いのではなからうか。そこまでいかにしても、総務・財務・人事・営業・生産・開発・支社などの各部門が年とともに独自性を主張し始め、やがては各部署が自己目的化し、時には他部門との深刻な対立に陥るといったことは日常よく経験することである。

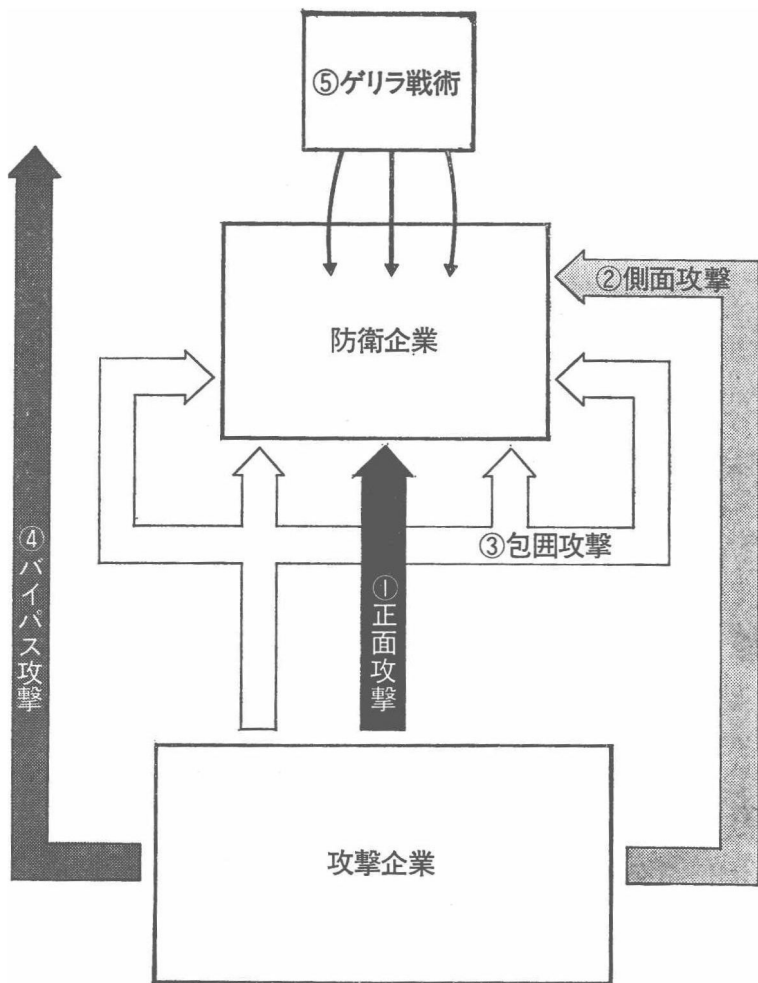


図1 企業競争戦略パターン アメリカ市場を攻略する日本企業がもっとも多用したのは④のバイパス攻撃である。小型車・軽量コピーなどに的をしぼったわけである。はたしてどの企業が本格的な正面攻撃を採用するのか？ GMに対するトヨタ、あるいはIBMに対峙する富士通か……。

組織も生き物であり、日々刻々変化する。そして時には当然のはずの目的から掛け離れてしまうことさえあるのだ。七〇年代のアメリカでは、のちに各章で見えるように、企業組織にとっては当然と思われるようなことが実行されなかった。大企業病である。人間同士の繋りを特長とする日本企業と違って、システム中心のアメリカ企業の場合は、システムを繋ぎあわせるマニュアルにたいする「信仰」という弊害となつてあらわれた。

企業だけでなくすべてがトップダウンの欧米社会では、管理職が従業員の全行動を定義づけ、手順を明示したうえで業務内容の指示をしなければならぬ。これがマニュアルである。管理職はマニュアル以上のものを従業員に求めてはならないし、従業員はマニュアルを超えて行動することは許されない。

管理職と部下が相談しながらつぎの作業の手筈をととのえる——日本ではきわめて日常的な光景だが、アメリカの職場でこうしたことを不用意にやると、不当労働行為（従業員への不当介入）として訴えられる。裁判官はまちがいになく従業員の主張に軍配をあげるだろう。

作業の枠が明確化され、法律的にも保護されているという点では従業員は保証されている。しかし身分が保証されるために、従業員の間に「マニュアルさえ守れば……」という雰囲気が出てくるのもまた避けがたい。そして例外なく効率低下という道をたどる。

管理職は能率低下を防ぐために、さらに詳細なマニュアルを作る。部下の士気は落ちる。あせつた管理職はまたまた詳細なマニュアル作りに精を出す、という悪循環に陥つたのである。

「膨大、かつ精緻なマニュアルが、生産性向上にどれほど役に立ったのだろうか？」（『ネクスト・アメリカン・フロンティア』の著者、ロバート・ライシュ、ハーバード大学教授）

## 成熟市場下での経営資源の最適配分

という疑問を待つまでもなく、こうした悪循環のなかでの企業目標は見失われてきたのである。さらに、独自性・独創性が尊重される風土では、いったん確立された製品や生産方式の改良は一段低い仕事と見なされ優秀な人材が集まらない。また報酬も低い。その結果、生産効率・品質で日本企業に大きく水を開けられ、日本製品が進出した分野では相ついで競争力を失い、市場から撤退していったのである。

この事実からも「成長のためには品質・コストが重要だ」という基本がすっかり見失われていたことがわかる。こうした事情を考えると、戦略経営理論が企業経営の原点回帰を第一に強調するという理由も理解されるにちがいない。

戦略経営の二番目の意義は七〇年代に顕著になってきた新たな経済環境、いわゆる成熟市場を抜くには語れない。

市場が拡大している時は、多少の失敗も許される。成長の中に再挑戦し失地回復をはかる余地が含まれているからだ。しかし、ゼロサム社会である成熟市場では自社の失敗がただちに競争相手の得点となり、彼我の力関係は二倍のスピードで変化する。そしてこの失敗を回復する機会はきわめて限定されており、また容易に実現することもできない。

かといって失敗を恐れ萎縮していても好結果は生まれない。守勢一方では体力を消耗し、やがて自滅してしまうほかないからだ。