

第2章 製造業大企業の経営戦略1 —国際競争での劣位とリエンジニアリング

1 はじめに

1.1 本章の課題

本章から第4章までは、1980年代から今日までの製造業大企業の経営戦略を3つの次元に分けて概略する。本章では、同一の業界内部での競争優位を迫る経営戦略、リエンジニアリングを対象とする。

前章で取り上げたように、マクロ経済の動態をその最も中核部分で規制しているのは企業の資本蓄積行動であり、1970年代のスタグフレーションとその後の新自由主義への政策転換の背後には、1966年以降、過剰生産資本が堆積して経済成長率と利潤率を押し下げているという事態があった。そうした動き全体の中で主導的ポジションにあった産業部門は製造業である。戦後アメリカの民間部門における社会的分業の変化は、基本的に製造業の雇用シェアの低下とサービス業の増大に尽きると言ってよく、それ以外の部門には大きな変化は見られない。両者の変化を主導しているのは製造業の側の生産性の上昇と過剰生産資本の堆積である。それゆえ前章の結論をさらに具体化するために、本章以降では製造業大企業の経営戦略を具体的に追跡することにする。この作業はまた利潤率の1980年前後での屈折をもたらした2要因、すなわち利潤分配率の上昇と設備生産性の上昇という2要因の具体的な内実を明らかにすることでもある。

1.2 分析の視角

製造業大企業の経営戦略と言っても、様々な分類・整理の仕方がありうるが、本稿では次のような視角から3つの次元に整理する。一般に製造業企業の競争行動は、大きく2つに、すなわち①同じ産業部門の中での競合他社との競い合いと②より有利に資本蓄積できる事業領域の選択（産業部門の参入・撤退・移動）に分けることができる。この2つの競争行動はその企業の規模が大きくなるにつれて次のような変化が現れる⁴⁷。

1.2.1 同じ部門の中での競合他社との競い合いについて

企業が中小零細規模でその組織的な機構として工場を持つだけのような企業にとっては、競争の内実とは工場の生産工程の効率化によるコスト削減に集約される。マルクス『資本論』においても特別剰余価値の探求と相対的剰余価値生産の論理は基本的に工場内における生産方法の革新にある。新古典派のミクロ理論においても生産者（企業）理論で念頭におかれているのは生産の最適化のみである。これが19世紀の製造業企業のイメージだったと言える。

それが企業規模が大きくなり、19世紀末に組織機構として資材購買と製品販売を専門に担当する職能部が形成されると「より高品質でより低価格の原材料・部品のサプライヤーを探し、より有利な取引契約を結ぶ能力」や「より多くの製品をより有利な条件で販売する能力」もまた企業の競争力を構成する要素として浮かび上がってくる。これらは取引相手が中小零細企業である場

⁴⁷ 以下のような、20世紀の製造業大企業を念頭においた競争行動と経営組織の変化については以下の文献を参考にして整理した。アルフレッド・D.チャンドラー（1967）、マイケル・ポーター（1985）（1985）、坂本和一（1983）（1988）。

合など、交渉の力関係に格差が存在する場合にはサプライヤーやディーラーなどの負担によって有利な購買・販売を維持する可能性も含まれてくる。さらに研究開発部門を抱えることで製品開発の能力を持つようになると、より品質・性能の高い製品を開発し他社製品との差別化を図ることも競争力の重要な構成要素となる。

こうして部門内の競争は生産・購買・販売・開発の4つのプロセスを通して行われるようになるが、そうした能力を備える企業は職能部制組織（U型組織）を持つ。通常は開発プロセスと購買―生産―販売という商業的生産のプロセスとは並立する2つのプロセスであり、前者のプロセスから定期的に新製品が生み出され、これが後者のプロセスに移されて大量生産とそのための大量購買・大量販売が繰り返され、後者のプロセスで商業的生産が行われているその間に前者のプロセスで次期の製品開発を進めるという関係にある。

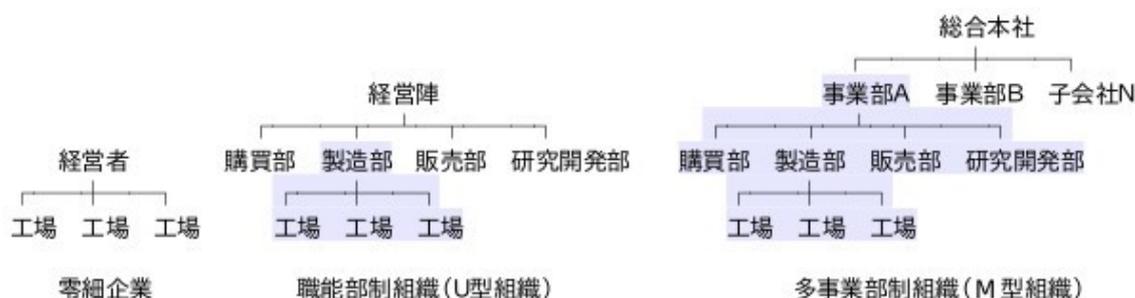
さらに、この企業が大企業である場合には、その強力な交渉力によって、購買部は資材・部品のサプライヤーを、販売部は卸売店・小売店など流通業者を管理して、販売や生産に最適化された資材・部品供給をさせたり、顧客である消費者や製造業企業へのマーケティングやアフターサービスを充実させたりして（すなわち他社の能力を動員して）自社の競争力として生かしていく。ちなみにサプライヤーから購買・生産・販売を経て流通、顧客へと連なる業務プロセスの連鎖は価値連鎖（バリュー・チェーン）と呼ばれることが多い。

1.2.2 事業分野の選択をめぐる競争について

企業規模が中小零細規模の場合には複数の部門に事業展開する余力に乏しいため、部門の選択はある部門から別の部門への移動という形をとる。例えば、織布産業から機械産業への移動、自動車製造から自動二輪製造への移動などがそれに当てはまる。それが企業規模が巨大化してくると、ある部門から別の部門への移動ではなく、元の部門でも事業を行いつつ新しい部門での事業も開始し、複数の部門にまたがって事業展開するようになる。その展開の仕方には、今述べたように技術的な関連性の深い近隣の事業分野へと展開し、かつて培った技術を新規の事業で活用したり、一方での競争優位を他方での競争優位に活用する（シナジー効果）というパターンから、技術的な関連性がほぼ存在しないような多角経営（コングロマリット）まで多様な展開がありうる。このように多数の事業分野に同時並行的に事業展開している企業は多事業部制組織（M型組織）もしくは企業グループという形態の組織を持つ。

このような大企業が多数出現したのは、アメリカにおいては20世紀の前半であった。このようなM型組織の企業の場合、ひとつの事業部もしくは子会社の組織は職能部制（U型組織）になっており、そのような意味で職能部制と多事業部制とは重層的な構造になっている。またU型組織の内部の各職能部はひと連なりの業務プロセスを分業関係で分担しあっている関係にあるので、それらを統括する事業部執行部（ミドルマネジメント）はそれらの職能部に対して中央集権的な管理を行うが、個々の事業部や子会社はそれぞれ異なる部門・市場に対応しており、そこでは鍵となる技術、需要動向、競争相手の構成など、経営環境がまったく異なるため、多くの場合、総合本社（トップマネジメント）は各事業部・子会社に対しては一定の自立性を認めた分権的管理を行う。

図 2-1 製造業大企業の経営組織の概念図



(出所) 筆者が作成。

(説明) 網掛けした部分はその左隣と同じであり、それを下位の構成要素として含んでいることを示している。

1.2.3 生産と下請けの海外展開

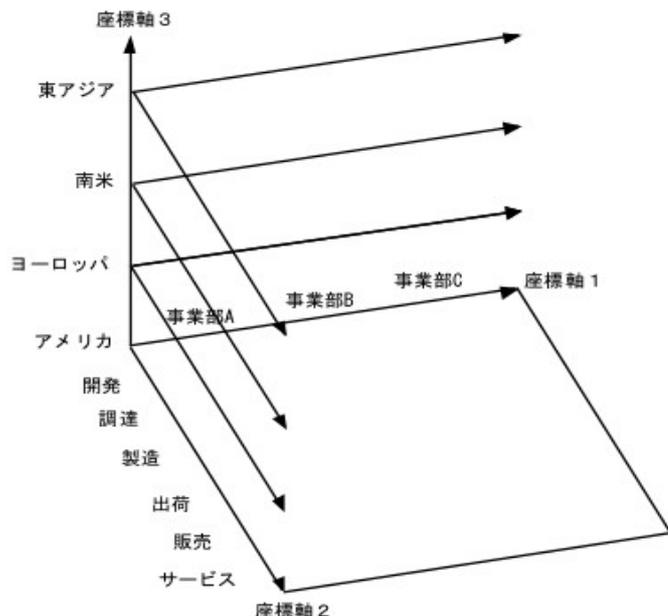
以上は国籍の区別を捨象した、あるいは一国内事業をイメージした説明であるが、20世紀の後半になると製造業大企業の多くが多国籍企業として複数の国籍にまたがって事業を行うようになった。

多国籍企業の発展として、多くの教科書で「複数の国において並列的に事業展開する企業」から「複数の国にまたがって企業内分業を配置する企業」への発展が語られる。例えば、アメリカの自動車市場とヨーロッパの自動車市場はともに同じ自動車産業ではあるが、競合他社も消費者の嗜好も景気の動向も異なる別の市場であり、GM社やフォード社のヨーロッパ子会社はアメリカ事業に対して並列的に配置され分権的に管理された。この段階では海外子会社は多事業部制(M型組織)の事業部や子会社と同じ位置づけにある。これに対してヨーロッパ本社がヨーロッパ全域で製品開発、部品生産、サプライヤー管理、完成車生産、販売網管理などの部署(研究所、工場、営業所など)を配置して管理する場合、あるいはアメリカ市場向け製品の部品工場や組立工場をカナダやメキシコに配置してアメリカ国内の工場と分業関係にある場合には、本社と海外子会社との関係は職能部相互の分業関係と同じであり、本社によって中央集権的に管理される職能部制組織の中に異なる国籍の事業所があるという構造になっている。一般的には海外事業・海外子会社が前者のような扱いから後者のような扱いへと変化していく傾向があるとされる。

こうして多国籍企業としての大企業の組織構造は三次元の座標軸によって図2-2のように表すことができる。どの座標にどのような職能部が配置され、相互にどのような分業関係を組んでいるかを見ることで当該企業の事業構造の全体を把握することができる。

図 2-2 多国籍大企業の機構概念図

図表 1-4 現代企業概念図表



(出所) 筆者が作成。

2 アメリカ製造業の二重の苦境

1980年代以降の製造業大企業の経営戦略を追跡するにあたって、最初に1980年前後の時期にアメリカ製造業がどのような競争関係におかれていたかを見ておくことにしよう。

2.1 国際競争劣位と過剰資本のしわ寄せ

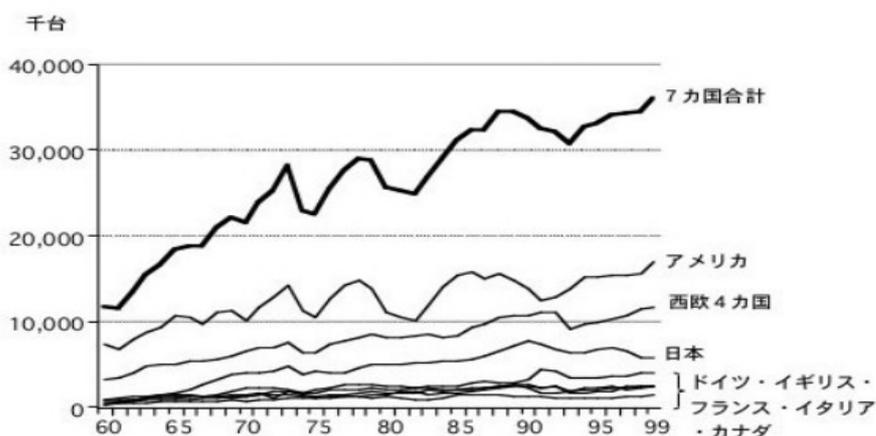
2.1.1 高度経済成長の終焉

図 2-3 と図 2-4 を見ていただきたい。これは1960年から1999年までの主要先進7カ国の自動車と鉄鋼の需要動向を示したものである。自動車産業では7カ国全体の需要の伸びが1973年で屈折しており、安定的な急拡大から変動を伴う緩やかな拡大へと転換している。鉄鋼産業では事態はさらに深刻であり、7カ国全体の需要は1973年をピークに落ち込み、1982年をボトムに上昇に転ずるものの、1990年代になっても1970年代の需要規模を越えるにいたっていない。要するに、これらの図は1960年代の順調な経済成長が1974年の世界同時不況で終わりを告げ、国別・産業別の差異を含みながら需要が停滞に向かったことを示している。

このような需要の停滞の背後には過剰資本の堆積がある。過剰生産能力が形成され、景気拡大が開始しても資本蓄積（設備投資と雇用増大）が需要（設備投資と個人消費）の増大を呼び起こし、後者の増大が前者の増大を牽引するという好循環がきわめて短期で終了してしまう（ごく短期の好循環ですぐに需要の増大を上回る供給増を達成してしまうため資本蓄積が停止される）。このような景気循環の脆弱さを補うため財政・金融政策を動員するが、1960年代のような力強い成長を取り戻すことはできないため、金融政策はインフレを、財政政策は財政赤字を生み出し、

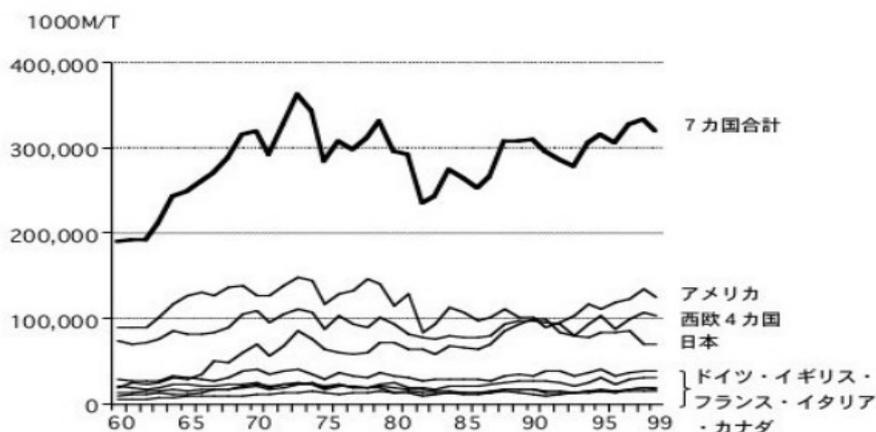
それらが経済停滞（短期で景気後退する不安定な循環）と鼎立する事態（スタグフレーション）へと陥っていったのである。言い換えると1950～1960年代の持続的成長による生産力の増大の結果、1970年代には生産力（設備と労働力）をフル稼働すると過剰供給状態に陥るため、設備投資も雇用も抑制せざるを得ない事態に至っているものであり、それは景気拡大と後退の短期での循環（均して見れば低成長経済）へと移行したということである。

図 2-3 主要国の自動車販売台数



（出所）日本自動車工業会（毎年）『主要国自動車統計』より作成。

図 2-4 主要国の粗鋼見掛け消費量



（出所）鉄鋼統計委員会（毎年）『鉄鋼統計要覧』より作成。

2.2 「積極的調整政策」の提唱

1980年代初頭、こうした事態について先進諸国ではどのように認識していたであろうか。それを探る上で参考になるのが、OECD（経済協力開発機構）の認識である。OECDは1978年の閣僚理事会で「積極的な調整政策」への漸進的移行が承認され、1979年には「積極的調整政策」に関する作業グループが設置され、多角的な検討がなされ、その成果が1982年の閣僚理事会で

報告・了承された。OECD編（1984）はその報告書⁴⁸の一部である。

この報告書は、1970年代の先進諸国の経済状態を「安定と成長の黄金時代」であった1950～60年代には遠く及ばない「全般的に貧弱な経済パフォーマンスの継続」であったととらえている。その原因として、1973年の石油ショックやその後のスタグフレーションの影響もあるが、それらは十分な説明要因にはならず、真の要因は経済と社会の中に硬直性が増大して市場が十分機能しなかったために供給サイドの調整ができなくなっていること、その結果、生産と雇用に新しい状況が定着してしまったこと、あるいは経済・社会の硬直性ゆえに調整に積極的に取り組む能力や意欲が減退してしまったことにあるという。

ここで「経済・社会の硬直性」とは、労働および資本市場の硬直性、政府の介入の増大、大規模・資本集約的テクノロジーの硬直性、大規模投資、貿易における保護主義などであり、これらが現れた起源として①高度成長期に形成された態度や制度がそのまま残っていること、②公共部門と社会計画や規制の増大、③既存の生産と雇用に温存しようとする政府の政策、④低成長それ自体が調整を一層困難にしている（高度成長は利潤も大きく広く行き渡り、投資や技術革新を誘発するので構造変化は比較的小さな摩擦ロスで成し遂げられるが、停滞した経済では特定の分野は絶対的な縮小を求められるため）、の4つをあげている。

そして、インフレなき成長を回復するためには需要サイドの政策だけでなく供給サイドの積極的な調整が必要であるとし、そのためには「市場の柔軟性と弾力性を高める」ことが必要だと強調する。競争的市場経済こそ、柔軟かつ積極的に、また余分な費用をかけずに構造変化を調整する最善のメカニズムであるとみなしている。マクロ政策の基本的な目標は「市場の安定化」であるとして、価格の安定、高水準の雇用、需要の増大、対外均衡などを挙げらる。これらは1970年代の劣悪なパフォーマンス、すなわちスタグフレーションと国際不均衡拡大の克服を指しているが、こうしたマクロ経済の安定化のためにはミクロ経済の柔軟性が必要であるとして、「もし生産要素にもっと移動性があり、経済構造がもっと柔軟であり、そして生産者が危険の負担にもっと意欲的であるならば、マクロ経済のパフォーマンスはこれほど悪化しなかったであろう」、また「賃金水準の柔軟性は、労働人口や資源一般の完全利用と最適配分に大きく貢献する」と述べる。

そうして具体的に以下のような政策を低減する。競争促進政策（大企業の合併に対する規制の緩和、カルテルの禁止、鉄道・電力・通信などいわゆる「自然独占」分野での分割や規制緩和など）、規制の厳しい点検（費用対効果の高いものに限定し、定期的に再検討する）、長期的な産業構造の見通しを持つ、衰退産業への支援策（政府の支援の基準の厳格化、漸次的削減）、技術革新と新興成長産業への支援策（政府の支援は市場に委ねるよりも効果的と判断される場合に行う）、農業・鉱業への支援策（価格指示よりも補助金の方が望ましい）、労働市場の柔軟化（労働力が生産性の低い部門から高い部門へと移動するか、生産性の高低に応じて賃金の格差をつけるかのいずれか）、労働力の再教育政策・就労支援策、社会政策（失業手当は良いが、解雇規制は良くない）など。

そしてこの報告の提言にある現状把握のポイントは、1950～1960年代の高度成長を支えた重化学工業で成長の鈍化が生じたのであるから、技術革新を促進して新興成長部門を生み出し、重化学工業部門に堆積している資本と労働力を新興成長部門へと移動させていく必要がある、それを最も着実に遂行するためには市場メカニズムを作動させる必要があるのに、高度成長期に確立

⁴⁸ OECD(1983) (1984) を参照。

されたケインズ主義的な需要主導の景気政策、労働市場や大企業に対する規制、公共部門や経済計画の増大などが市場メカニズムの作動を阻害しているために、この調整が行われずに放置されている、それが1970年代の劣悪なパフォーマンスの原因だ、したがって市場メカニズムを回復して必要な調整を積極的に進めなければならない、という理解である。

この報告書は、1978年にイギリスでサッチャリズムが、1981年にアメリカでレーガノミクス、日本で第二次臨調行革路線が開始されたことをふまえてまとめられたものであり、新自由主義政策の全体像とその狙いをその最初期の段階で整理・総括したものである。

2.3 レーガノミクスと1980年代前半の実態

アメリカでは1981年にレーガン大統領が政権につき、新自由主義的な政策を実行し始めた。レーガン大統領の「経済再建プログラム」は、①連邦財政支出の抑制、②個人所得減税、企業設備投資の減価償却期間の短縮、③広範囲な規制緩和、④安定した通貨供給の4本柱からなっており、①は「強いアメリカの再生」をめざす軍拡政策により実施されなかったが、④はインフレ抑制策として、また②と③は供給量増大と供給サイドの構造再編のふたつの意味での供給サイド重視の政策として位置づけられたものであった。レーガン政権の「経済再建プログラム」は、インフレ抑制策としては十分な成功を納めることができた。また供給サイドの構造調整としても、独禁法緩和や金融制度の規制緩和の推進が第4次M&Aブームの高揚をもたらし、これが企業のリストラチャリングと産業構造の再編を促したという点では、いわば意図に沿った結果を得たことになる。しかしそのような成果の一方で、レーガノミクスはインフレ抑制と同時に激しいリセッションを引き起こし、また高金利政策がドル高を引き起こしてこれが貿易収支赤字の急膨張に見られるような輸入の増大に道を開いた。

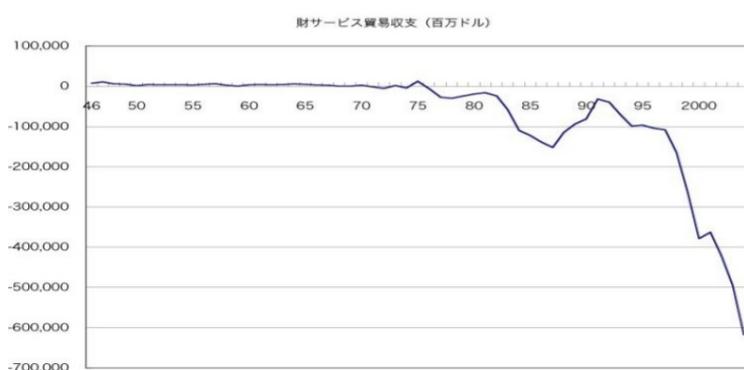
このリセッションと輸入の増大は、アメリカの自動車産業と鉄鋼産業に歴史上かつてない規模の経営危機を発生させている。自動車産業では最も被害の小さかったGM社（General Motors Corp.）でも1980年に赤字を計上するのだが、これは実に60年ぶりの赤字計上である。さらにフォード社（Ford Motor Co.）では1980～1982年の3年間、クライスラー社（Chrysler Corp.）にいたっては78～82年の5年間連続で赤字を出し続け、1980年に政府からの15億ドルの救済融資保証を得ることでかろうじて破産をまぬがれたという状態であった。また鉄鋼産業について鉄鋼一貫の大手企業6社を取り上げるなら、1982～1986年の5年間の内、インランド・スチール社（Inland Steel Co.）は3年間、アームコ社（Armco Inc.）とナショナル・スチール社（National Steel Corp.）は4年間、ベスレヘム・スチール社（Bethlehem Steel Corp.）とLTV社（LTV Corp.）は5年間連続で赤字を出し、LTV社は1986年に連邦破産法11章の適用を受け、1993年までかけて経営再建を進めることになる。大手6社の中で唯一例外的なのはこの5年間で赤字決算が1986年のみだったUSX社（USX Corp.）であるが、これは同社は1982年にマラソン・オイル社、1986年にはテキサス・ガス&オイル社を買収して社名もUSスチール社からUSX社へと改称しており、この時点ですでにエネルギー事業が主力となっていたことによるものである。

こうした経営危機は、レーガノミクスをひとつのきっかけとしているが、その背後にあるのは決して一時的・偶発的要因ではない。これらの産業におけるアメリカ企業の競争力が国際的比較において低下していたことがある。

2.4 国際競争の激化と過剰生産能力のしわ寄せ

主要先進国で過剰生産能力が形成されると相互の国際競争が激しくなる。そのひとつの現れが貿易収支不均衡の拡大である。1970年代半ばから日本の貿易収支黒字、アメリカの貿易収支赤字が拡大し始め、1980年代には膨大な額になる。これは経済発展がその一定の段階で国際的な取引へと発展するというような一般的な発展の論理ではなく、主要な先進国すべてにおいて1950～60年代の高度成長が終了してなお各国企業がこれまで通りの成長を続けようとした場合に、競争優位にある企業が競争劣位に有る企業の国の市場に進出することで低成長経済の制約を乗り越えていこうとする動きである。したがって1970年代半ばから不均衡拡大が進行するのは理由のあることである。

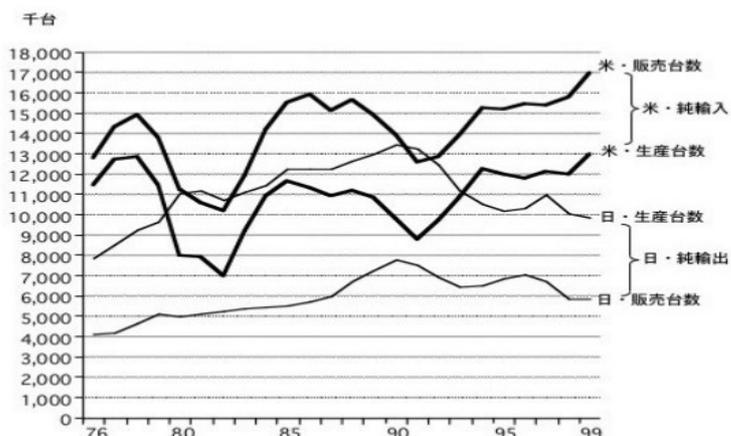
図 2-5 日米の貿易収支不均衡



(出所) DOC, NIPA より作成。

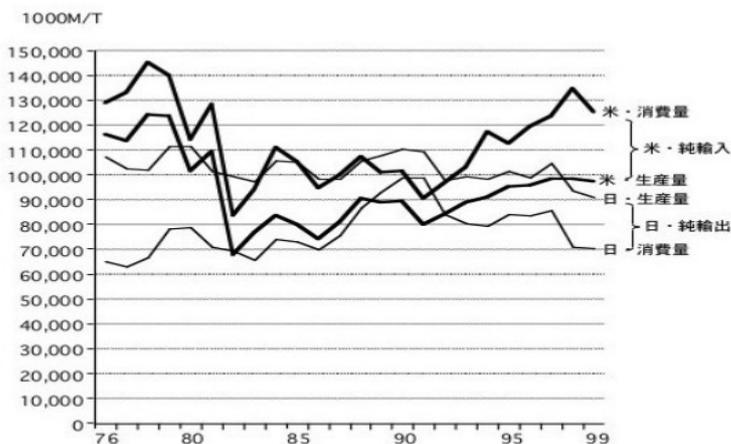
ここで図 2-6 と図 2-7 を見てみよう。自動車産業・鉄鋼産業における日本とアメリカの生産・純輸出入・需要の動向が示されている。何より注目すべきは自動車、鉄鋼のいずれにおいてもこの 20 数年間一貫してアメリカが純輸入国、日本が純輸出国であり続けたことであり、しかもその純輸出入量がともに両国産業の生産にとって軽視できない規模に達していることである。すでに見たようにこれらの産業はもともと世界的・長期的趨勢として需要の伸びが停滞に向かっており、とりわけアメリカ国内の需要は先進諸国でも一段ときびしく停滞していた。このような状況下で企業が資本蓄積と生産の拡大を持続させればいずれ過剰生産能力の発現という問題に直面せざるを得ないのであるが、その問題はけっして各国・各企業に等しく課せられるわけではない。国際競争力の強い企業は他国の市場への進出によって過剰生産能力の問題を回避することができるし、逆に競争力の弱い企業はより厳しくその問題を抱え込むことになるからである。こうした対比はそのまま 1980 年代の日本とアメリカに当てはまる。

図 2-6 日米自動車の生産・販売台数の格差



(出所) 日本自動車工業会 (毎年) 『主要国自動車統計』より作成。

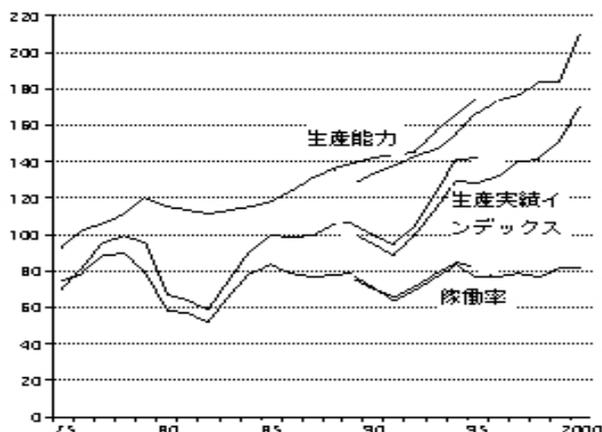
図 2-7 日米粗鋼の生産・見掛消費の格差



(出所) 鉄鋼統計委員会 (毎年) 『鉄鋼統計要覧』より作成。

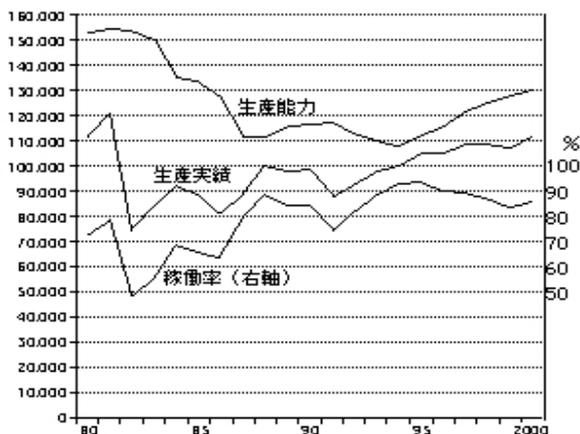
さらに図 2-8 と図 2-9 を見ると、1982 年には両産業の設備稼働率が 50% 前後まで落ち込み、その後、自動車産業では 1980 年代半ばまで、鉄鋼産業では 1994 年までかけて生産能力の調整が行われていたことがわかる。また表 2-1 にはアメリカ自動車産業と鉄鋼産業の大手企業が赤字を出した年数が示されている。この赤字の時期と生産能力が削減されていく時期とは重なっている。すなわちこれは需要の伸びの停滞化の中で蓄積されてきた過剰生産能力が、国際競争を通じてしわ寄せされ、アメリカ大企業の経営難という形で生産能力が削減され調整されたことを意味している。

図 2-8 自動車産業と生産能力・生産実績・設備稼働率



(出所) 後日、FRB,IPCU より作成しなおす。

図 2-9 鉄鋼産業の生産能力・生産実績・設備稼働率



(出所) 後日、FRB,IPCU より作成しなおす。

表 2-1 アメリカの自動車・鉄鋼大手企業の経営難 (1978~1986年)

産業	企業名	78	79	80	81	82	83	84	85	86	備考
自動車産業	GM			x							1920年以来、60年ぶりの赤字決算。
	フォード	x	x	x							
	クライスラー	x	x	x	x	x					1980年に政府の融資保証を受けてなんとか倒産を免れた。
鉄鋼産業	USスチール									x	1986年に破産申請→再建。
	インランド・スチール					x	x			x	
	アームコ					x	x	x		x	
	ベスレーム					x	x		x	x	
	LTV					x	x	x	x	x	

(出所) 各社のアニュアル・レポート、Form 10-K、Moody's Industrial Manual より作成。

(注) 赤字決算の年にx印。

2.2 アメリカ製造業の中での明暗

以上、鉄鋼産業と自動車産業を典型例として、低成長経済の開始、それによる国際競争の激化、過剰生産能力がアメリカ企業の経営難・工場閉鎖・雇用削減という形で調整されたことを見てきた。これら2部門と同じような事態に陥っていた部門はどれぐらいあるだろうか。以下、部門別の輸入超過、設備稼働率（過剰生産能力）、生産能力の削減の3点に絞って、製造業の各部門をサーベイしておく⁴⁹。

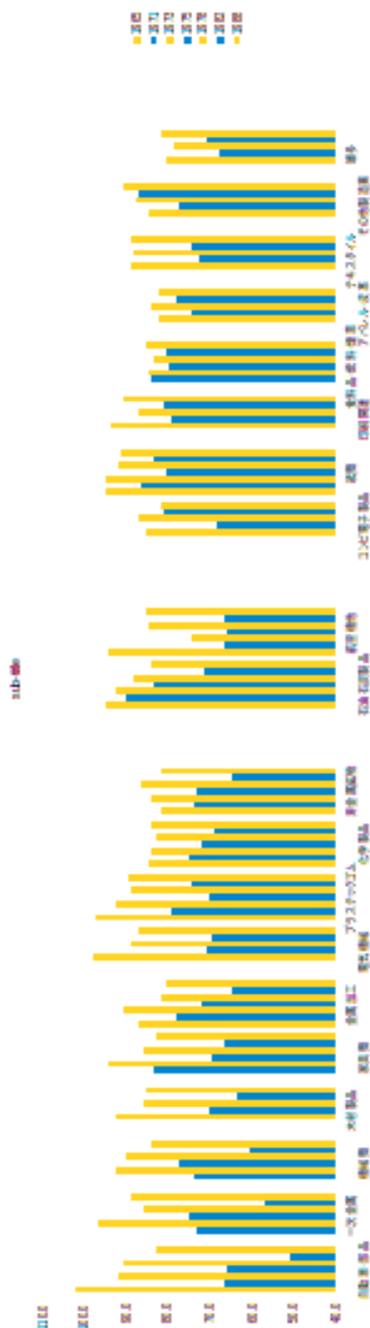
まず最初に輸入超過が大きくなった部門を見ておこう。先に見たようにアメリカは1980年前後から急速に貿易収支赤字が膨張していく。そこで1980年代で貿易収支赤字が最大になった1987年について産業連関表（U.S.DOC, BEA, I-O Tables）をもとに各部門の財・サービスの産出額（国内販売額と同じ）に占める純輸出（輸出-輸入）の比率の低い方から順番に並べてみる。貿易収支赤字がいつでも国際競争劣位によるものであるとは限らないが、この時期に関して言えばおおよそは合致していると見てよいだろう。すると、産出額に占める純輸出の割合が低い（輸入超過が大きなシェアを占める）部門として「アパレル」「家具類」「皮革製品」「一次金属」「機械類」「電気電子機器」「自動車」「その他製造業」があがった。

次いで設備稼働率の推移を見てみよう。図2-10は製造業の中の20部門（NAICS）の設備稼働率の推移である。1965～1998年で景気変動に沿って設備稼働率が極大になった年（1965年、1973年、1978年、1988年）と極小になった年（1971年、1975年、1982年）をとり、その上下変動がどのように推移しているかを見た。大雑把な特徴として、左の10部門はピークとボトムの落差が大きく、また傾向的に低下していく。対して右の8部門はピークとボトムの落差が相対的に小さく（すなわち、ボトムでも高い稼働率である部門が多い）、また傾向的な低下も必ずしも見いだせない。最右翼の2部門はむしろ上昇傾向にある。ここから左の10部門、すなわち「自動車」「一次金属」「機械類」「木材製品」「家具類」「金属加工」「プラスチックゴム」「化学製品」「非金属鉱物」は設備過剰を比較的大きく抱えていた部門であり、その過剰がますます大きくなっている部門であると言える。

最後に生産能力の推移を見てみよう。図2-11では製造業内の各部門の生産能力の様子（生産実績を2005=100とした場合の生産能力の指数）を示している。これらの内、1980年代に生産能力増大が大きく抑制された（すなわち横ばい、もしくは低下している）部門を左図に、そのような時期を持たずに1990年代末まで比較的順調に生産能力を伸ばしている部門を中図に、特異な2事例を右図にまとめた。この左図の11部門は先述の自動車産業、鉄鋼産業と同じ様に1980年代に一旦生産能力の調整（削減）を経験して、その後、再び1990年代に増加した部門である。そこには「木材」「非金属鉱物」「一次金属」「金属加工」「機械類」「電気機器」「自動車」「航空機他」「家具類」「石油石炭」「その他製造業」が含まれる。

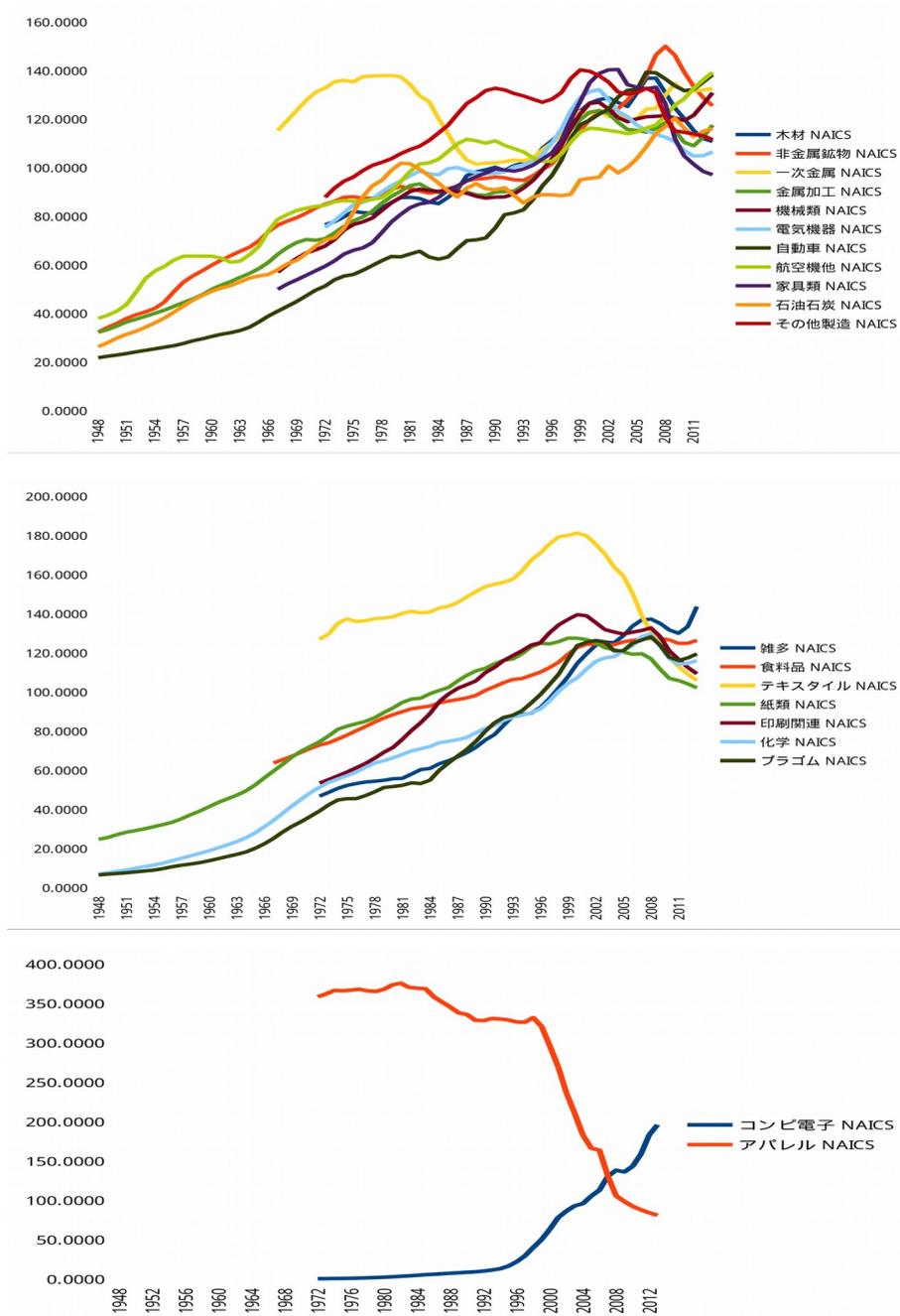
⁴⁹ 産業分類が最初のものはSIC、あとの2つはNAICSであるが、大まかに特徴をつかむ上には問題はない。

図 2-10 製造業 20 部門の設備稼働率の推移



(出所) FRB,IPCU より作成。(注) 産業分類は NAICS。(左) 自動車・部品、一次金属、機械類、木材製品、家具類、金属加工、電気機械、プラスチック・ゴム、化学製品、非金属鉱物。(中) 石油石炭製品、航空機他。(右) コンピュータ電子製品、紙類、印刷関連、食料品・飲料・煙草、アパレル・皮革、テキスタイル、その他製造業、雑多。

図 2-11 製造業 20 部門の生産能力の推移



(出所) FRB,IPCU より作成。 (注) 産業分類は NAICS。

以上の3点を統合すると次の表のようになる。一部に解釈の難しい部門も見られるが、おおむね「国際競争劣位による輸入増大→稼働率低下→生産能力削減」という因果関係が推測され、そこに自動車産業、鉄鋼産業に類似の事態が生じていたと見る事ができよう。

表 2-2 3つの指標のまとめ

	輸入の割合が高い	設備稼働率低下圧力	生産能力削減
アパレル	○		△
皮革	○		
木材		○	○
家具類	○	○	○
一次金属	○	○	○
金属加工		○	○
非金属鉱物	○	○	○
機械類	○	○	○
電気電子機器	○		○
自動車	○	○	○
その他輸送機械	○		○
その他製造業			○
石油石炭			○
プラスチックゴム		○	
化学製品		○	

(出所) 筆者が作成。

1960年代末から1974年にかけて主要先進国でほぼ同時に高度経済成長（持続的成長）が終了し、米欧日の大企業は引き続き高い成長を確保しようと、お互いの市場に乗り出していく。国際競争で優位に立てる企業は他国の市場でシェアを伸ばすことで低成長経済への移行という制約を乗り越えることができる。こうして1970年代半ば以降、国際競争は急速に激しくなる。先にみたアメリカの貿易収支赤字の急増もそうした国際競争激化、その中での敗北を示すものである。これこそが新自由主義時代の「メガコンペティション」さらには「グローバリゼーション」の最初の兆しである。こうした競争激化の下で、競争優位にある企業は過剰生産能力という課題を競争劣位の企業に押し付けているのであるから、これら優位企業には過剰生産能力という問題は存在しないか、軽度にしか存在しないが、その分、競争劣位にある企業は、一方で過剰生産能力を調整・削減しながら、同時に生き残りをかけた競争力強化のための資本蓄積（生産資本投資）を進めるといふ、一見矛盾した行動を引き受けざるを得なくなる。過剰生産能力の調整と競争力強化はこの時代の製造業企業の普遍的な課題であるが、それを最も典型的に体現しているのは、ここで国際競争の劣位におちたアメリカ製造業諸部門の企業である。これらの大企業の競争行動こそ、低成長時代の資本蓄積の特徴を把握する上で格好の観察対象となるであろう。

3 リエンジニアリング

3.1 リエンジニアリングの原型としての日本的生産システム

1970年代末から1990年代半ばまで、その国際競争力の高さと世界的な注目を集めた生産システムは日本の製造業企業、とりわけ自動車産業を代表とする加工組立型産業の生産システムであった。それは、もともとトヨタ社で開発された、いわゆる「トヨタ・システム」であったが、1974年世界同時不況の際に日本の大企業がのきなみ利益減・赤字計上に陥ったにもかかわらずトヨタ社が堅調な利益を出していることで注目され、1970年代後半に「原料経営」の掛け声とともに日本全国に広がり、日本企業のスタンダードな生産システムとなったものであった。それが1980年代以降、日本からの「集中豪雨的」とまで形容された輸出の増加によって「日本的生産システム」として世界的な注目を集めるに至ったのである⁵⁰。

ここで日本の生産システムの特徴を確認しておくなら次のように整理することができる⁵¹。

第1点。生産システムと名づけられているが、工場内に限定されず、職能部制組織の全体、すなわち「開発、購買－生産－販売」というビジネスプロセス全体に関わるシステムである。さらに購買部門はその取引相手である資材・部品サプライヤーと、販売部門もその取引相手である卸売業者や顧客との連携を密にとり、条件がある場合にはこれら取引先を管理対象としてこの生産システムの適用しようとする。したがって、この生産システムは開発プロセスと商業的生産プロセスの2層のプロセスにおいて「資材・部品サプライヤーと当該企業とその卸売業者・顧客」の3者の全体に適用されているシステムとなる。

第2点。それらは様々な「組織ルーチン」「組織慣行」の集合である。代表的なものは「多能工」「U字型配置」「小集団作業」「少人化」「自動化」「直接的生産労働者による品質管理」「QCサークルによる改善活動」「複数の品種の混合生産」「Just-In-Timeによる生産の同期化」「製販統合」「主査制度による共同開発」「サプライヤーによる開発参加（開発コンペティション）」「コンカレント・エンジニアリング（同時並行開発）」などがある。それらのルーチンによって追求しているのは「ムダの排除」⁵²である。ここで言う「ムダ」とは「従業員が作業・動作している時間の中で付加価値生産には結びついていない部分」であり、これらの「ムダ」を取り除き、従業員の動作がすべて付加価値生産に結果するようになればなるほど、その生産システムは合理的ということになる。そして、それら「ムダ」の多くのは、工場内の工員と工員、工程と工程、職能部門と職能部門、そして企業と企業（サプライヤー、当該企業、卸売業者

⁵⁰ トヨタ・システムの普及の過程でも経営コンサルタントなどの「伝道師」がトヨタシステムの要点はどこにあるのかを伝える役割を果たしており、個々のコンサルタントの理解の仕方や受け入れ側企業の受容の仕方などによって様々な偏差はあるので、ここで「スタンダード」と言っても必ずしも一様なものではない。しかし本章の文脈においてはアメリカから見て「特異」に映るが日本企業が共有している多数の特徴の集合は存在するので、それを指して「日本的生産システム」と呼ぶ。

⁵¹ 日本の生産システムについては大野耐一（1978）、門田安弘（1989）、鈴木良治（1994）、浅沼万里（1997）、藤本隆宏（1997）（2003）、ジェームズ・P・ウォマック、ダニエル・T・ジョーンズ、ダニエル・ルース（1990）などに依拠しているが、この整理は筆者自身の理解である。

⁵² 大野耐一は「ムリ・ムダ・ムラの排除」と言うが、ムリもムラも結局、それはムダになるという意味で「ムダの排除」に一元化できると考える。

など)の間の連携を密にすることによって取り除かれる。

第3点。これらのルーチンは、それに対応した労使関係があって実行可能になる。それは、第1に従業員が「必要とされる作業に柔軟かつ効率的に取り組むこと」であり、「職務範囲を超えている」「時間外労働になる」などの理由で作業への取り組みを拒否しないことである。そのために、工場内の職務区分はきわめて粗く、職務範囲は曖昧化されている。職能部門や他企業（サプライヤーや卸売業者など）も同様で、他部門・当該企業からの要求に柔軟・迅速に応じること、常に多面的な能力の発揮することが求められる。第2に、従業員や他企業がそのような要求に能動的に答えていくようなインセンティブシステムが存在する。雇用においては長期安定雇用、年功序列型賃金、長期的な出世競争、情意考課を含む査定制度、労働組合との労使協調路線の確立などであり、サプライヤーとの関係では長期契約、共同開発・開発コンペティション、継続的な価格引き下げ要求とそれらを実現するためのコスト構造まで把握する密な情報共有や技術援助、そうした連携を生み出すための協力会制度など。

第4点。これらのルーチンはどこに競争力を発揮するか。まず低コスト・高品質・多品種（頻繁なモデルチェンジ）の3つの要求の鼎立。これら3つがトレードオフの関係にあることは変わらないが、その曲線を下方に押し下げることで高い水準の鼎立を実現する。ふたつ目に、そのような高い効率の状態を長期にわたって維持し、さらに継続的に向上（改善）させていくこと。これは従業員が「ムダの排除による付加価値生産の効率化」を内面化している下で可能となる競争力、つまり日本的生産システムが最も徹底的に浸透した場合に可能となる競争力である。

3.2 アメリカへの普及とその困難

日本企業が独特な生産システムを持っていることの認識は、早いところでは1970年代末からあり、1980年代に入るとアメリカ製造業企業による「日本的生産システム」の習得の努力が開始される。同時に1980年代には同じ業界に属する日米の大企業同士が戦略的提携を結ぶことが増えた。例えば自動車産業や鉄鋼産業では表2-3に見られるような提携が結ばれている。

表2-3 日米自動車企業・鉄鋼企業の戦略的提携

	アメリカ企業	日本企業	開始時期	提携内容
	GM	いすゞ	1971年	資本提携あり。GMに小型車をOEM供給。
自	GM	スズキ	1981年	資本提携あり。GMに小型車をOEM供給。
動	GM	トヨタ	1984年	合併企業NUMMIを設立し、小型車(カローラ)をGMにOEM供給。
車	フォード	マツダ	1979年	資本提携あり。小型車の共同開発、部品共有化。
産			1985年	マツダのアメリカ工場の子会社をフォードにOEM供給。
業	クライスラー	三菱自工	1970年	資本提携あり。クライスラーの小型車をOEM供給。
			1985年	アメリカに三菱自公と合併企業設立（後には三菱自工の単独所有に）。
鉄	USX	神戸製鋼	1990年	アメリカに合併企業設立し、亜鉛メッキ鋼板（自動車用薄板）を共同生産。
鋼	LTV	住友金属	1991年	アメリカに合併企業設立し、亜鉛メッキ鋼板（自動車用薄板）を共同生産。
産	インランド	新日鐵	1990年	アメリカに合併企業設立し、亜鉛メッキ鋼板（自動車用薄板）を共同生産。
業	アームコ	川崎製鉄	1989年	普通鋼事業で川崎から技術と資金の援助。
	ベスレハム	NKK	1984年	資本提携あり。NKKから有機複合メッキ鋼板の製造技術を供与。

(出所) 筆者が作成。

提携内容を見ればわかるように、自動車産業では小型車を、鉄鋼産業では亜鉛メッキ鋼板を日本企業からアメリカ企業へOEM供給、もしくは共同開発・共同生産をするものとなっている。こ

の小型車と亜鉛メッキ鋼板とは自動車、鉄鋼の両産業において日本企業の競争力が強くアメリカ企業の経営を圧迫している市場セグメントでありつつ、アメリカ企業としても放棄するわけにはいかない重点事業である。

この分野でこのような提携関係を結ぶ意味は、日本企業の側からはアメリカ現地生産を低コストで開始する絶好の機会であり、アメリカ企業の側からすれば短期的には日本企業のを借りて自社のブランドを守り、長期的には日本企業から「日本的生産システム」を学ぶことで自社の競争力を回復・強化する機会とすることであった。このような戦略的提携をテコとして、アメリカ自動車産業では1980年代後半、鉄鋼産業では1990年代前半には「日本的生産システム」の導入が本格化していく。

しかしながら、「日本的生産システム」の習得はアメリカ企業にとって必ずしもスムーズに進んだわけではなく、様々な試行錯誤のエピソードがちりばめられたものであった⁵³。その困難さの背後には2つの要因が考えられる。

第一の要因は、日本的生産システムの合理的核心がなんであるのか、経営者側もなかなか確信をもって理解することができなかったことにある。ある自動車企業の経営幹部は日本企業の競争力の核心が「日本的生産システム」にあることを信用せず、膨大なオートメーション機械を導入すれば日本企業にも十分対抗できるはずだという1970年代の発想に先祖返りし、結果的に多大なコスト増大と品質悪化を招いてしまったという失敗例がある。また「日本的生産システム」の普及に勤しんだアメリカの経営学者や経営コンサルタントたちもどこに最も革新的なポイントがあるのかについては多様な理解を示し、その重点の起き方に応じて、「EI (Employee Involvement、従業員参加制度)」「TQM (Total Quality Management、全社的品質管理)」「リエンジニアリング (Business Process Reengineering)」「サプライ・チェーン・マネジメント (Supply Chain Management)」など様々な呼称をあてた。こうしたバラつきにも「日本的生産システム」の諸要素のすべてが合理的であるわけではあるまいとする臆見がかいま見える。

しかし、そのような臆見が根強く残る背景には、実際に「日本的生産システム」を導入してみても、ただちに目覚ましい生産性改善が現れるなどの変化が見出しにくかったという事情があり、さらにその背後には「日本的生産システム」をうまく機能させるような労使関係を構築することが容易でなかったという事情がある。それが困難さの第二の要因である。例えば、アメリカ自動車産業では企業が工場内の職務区分を簡素化し、チームによる作業と改善提案制度を導入しようと試みたが、労働組合はそれが合理化政策であることを見抜き、また労働強化につながるものとして強い抵抗線を敷いた。これに対して企業側は多数ある工場の内、生産性の低い工場から閉鎖すると予告を出し、工場ごとの労使交渉の中で生き残りたければ日本的生産システムを受け入れよと迫り、1980年代の「譲歩交渉」が広がる中で、賃上げ放棄などと同時に「新しい組織慣行」の導入を承認させた。しかし、労使交渉で組合の承認を得た後にもなお、工場内部の主任と労働者の力関係の中で有名無実化させられている事例なども見られた。

このような抵抗と摩擦を発生させながら、一方では新しい労使関係が徐々に労働者にも受け入れられていくことを通じて、他方ではアメリカならではの抵抗をアメリカ独自の技術と工夫で克服していくという「アメリカ的変容」を受けながら「日本的生産システム」はアメリカ企業の中

⁵³ 企業側の試行錯誤、労働者の抵抗、生産現場での労使慣行の変容と多様性については、マリアン・ケラー (1990)、石田光男他 (1993) 第2章、パカー&スローター (1995)、日本労働研究機構 (1995) 第1章・第2章などを参照されたい。

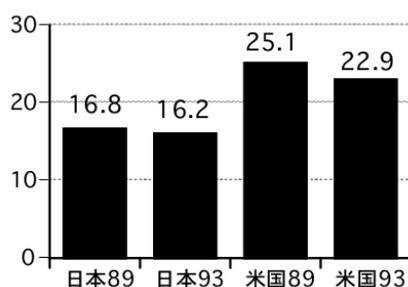
に浸透していき、1980年代後半から1990年代前半には一種の経営合理化運動のブームになっていった。

3.3 自動車産業と鉄鋼産業における生産性の改善

以上のような経過を経ながら導入された日本の生産システムは実際に企業の経営効率を改善したのであろうか。その点についてはいくつかの産業部門で詳細な調査が行われている。そこから2つの研究を紹介する。

自動車産業についてIMVP (International Motor Vehicle Program) グループが旺盛な調査活動を行っており、延岡健太郎 (1998)⁵⁴がその結果を簡潔に要約している。まず図2-12から自動車組立工場の生産性の変化を見ると⁵⁵、アメリカ工場ではこの4年間に1台当たりの組立時間が25.1時間から22.9時間に短縮しており、日本工場の16.2時間にはまだ開きがあるものの改善していることが確認できる。また図2-13から、1985年前後と1990年代初頭の真摯開発の生産性を見ると⁵⁶、アメリカ企業の開発個数はこの約5年間で340万時間から230万時間へと大幅に短縮しており、開発期間も61カ月から51カ月へと短縮している。アメリカ企業のこのような生産性改善をもたらしたものは「日本的開発・生産システム」の採用があるとされ、表2-4では中間財の在庫、労働者の研修、品質改善運動への参加水準を指標に、アメリカの組立工場において「日本の生産システム」がどの程度採用されているが示されている。1993時点で日米間にまだまだ開きがあるが、アメリカ工場でも同様の手法が採用されつつあることが読み取れる。また図1-14では、プロダクトマネージャの権限水準を指標に、開発過程における組織体制の変化が示されている。プロダクトマネージャの権限を高めることで、開発過程における職能部門間の連携を強め、コンカレント・エンジニアリング (同時並行開発) による開発期間の短縮やVE (ヴァリュー・エンジニアリング) によるコスト削減が可能となるが、この面でのアメリカ企業の変化は明白であり、先に示した開発工数の短縮はその成果であると考えられる。

図2-12 自動車1台当たりの組立て時間の比較



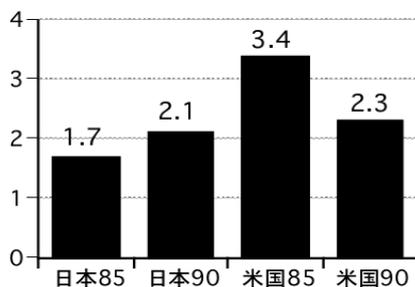
⁵⁴ 延岡健太郎 (1998) より。

⁵⁵ 調査は1989年と1993年に行われており、1989年の調査のサンプルサイズは日本工場9、北米の日本企業の工場4、米国工場16、欧州工場24で、1993年の調査は日本工場12、北米の日本企業の工場8、米国工場25、欧州工場18である。またこの調査では生産性を公平に比較するためにデータは製品サイズ、装備レベル、溶接や接合部分の数など、生産する車種の違いで修正されている。

⁵⁶ 調査は1987年と1993年に行われており、1987年の調査のサンプルサイズは日本企業12、米国企業6、欧州企業11で、1993年の調査のサンプルサイズは日本企業8、米国企業5、欧州企業12である。またこの調査では、公平に比較するためにデータは製品のサイズと価格、サプライヤーの設計分担比率、新規部品比率などで修正されている。

(出所) 延岡健太郎 (1998) より転載。

図 1-13 自動車の開発工数 (人・百万時間) の比較



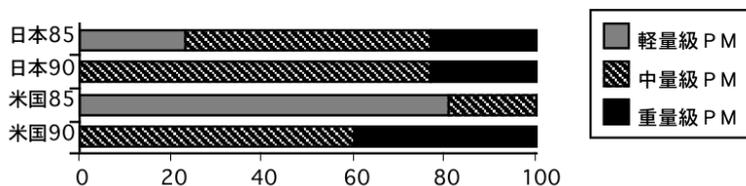
(出所) 延岡健太郎 (1998) より転載。

表 2-4 組立て工場における日本的生産システム導入の指標

	日本	米国
部品在庫 (8種類の部品の在庫日数)	0.6	1.8
塗装工場の仕掛在庫 (1シフト分中の%)	16.5	27.9
新規採用者への年間研修時間 (0~3の4段階評価)	2.8	1.8
品質改善チームへの労働者の参加率 (%)	94	35
一人当たり年間改善提案件数	210	0.4

(出所) 延岡健太郎 (1998) より転載。

図 1-14 日米自動車綺語の開発体制の推移 (1985年前後と1990年初頭)



(出所) 延岡健太郎 (1998) より転載。

また鉄鋼産業については Ichniowski, Shaw, and Prennushi (1997)⁵⁷が鉄鋼圧延ラインでの生産性と日本的な組織慣行 (ルーチン) との相関関係を示している。その調査は 17 企業の圧延工程 39 ラインを訪問し、のべ 2190 カ月分のデータをもとに、そこで採用されている組織慣行が生産性にどのような影響を与えたかを調査したものである。組織慣行については報酬システム、作業チーム/改善活動チーム、雇用保障、ジョブ・ローテーション、技能訓練、コミュニケーションなど 12 項目をもとに伝統的なシステムから革新的なシステムまで 4 段階に分類し (表 2-5 参照)、また生産性については「生産スケジュールの達成度」(1 からライン停止時間の割合を差し引いた値) を基準に計測したところ、革新的なシステムに向かって移行した場合に生産性の改善が見られるという結果が出た (表 2-6 参照)⁵⁸。サンプルサイズ、単純平均で 1 ライン当た

⁵⁷ Casey Ichniowski, Kathryn Shaw, Giovanna Prennushi (1997) より。

⁵⁸ この調査ではさらに生産性が他の要因 (設備の老朽度、「習熟曲線」、ラインのスピード、コンピュータ導入度など) によって影響されている可能性を勘案して、それらの要因を除去して組織慣行による影響のみを純粹に取り出した場合の係数の推定も行っている。

り約5年分のデータが用いられているが、この調査結果から1990年代初頭から半ばにかけて鉄鋼産業で日本的な組織慣行の採用が進み、それに伴って生産性の改善が見られたことが確認できる。

自動車産業と鉄鋼産業の調査結果から、おおむね次のように言うことができよう。①この時期、日本の生産システムを模範として、そのいくつかの要素（組織慣行）がアメリカ企業に取り入れられつつあったこと、②それと並行して生産性の改善が現れたこと、③日本企業と比較してその水準はまだまだ遅れた状態であり、ギャップは縮まりつつあったが追いついてはいないこと、以上3点である。

表 2-5 圧延工程の組織慣行の4分類

	システム1	システム2	システム3	システム4
1 インセンティブ・ペイ				
a ライン労働者に適用されるプロフィット・シェアリング・プランがある。	◎	-	-	-
b オペレーターに適用される「非伝統的な」インセンティブ・ペイ・プランがある。	◎	-	-	-
2 採用と選別				
c 適性検査などを含む、新規雇用のための拡張された手続きがある。	◎	-	-	-
3 チームワーク				
d 公式/非公式を問わず作業チーム/改善活動チームにオペレーターの過半数が参加している。	◎	◎	-	-
e オペレーターが複数の改善活動チームに参加している。	◎	◎	-	-
f オペレーターが公式の作業チーム/改善活動チームに参加している。	◎	◎	◎	-
4 雇用保証				
g 会社は長期雇用保証に取り組んでいる。	◎	-	-	-
5 柔軟な職務割り当て				
h ジョブ・ローテーションがなされている。	◎	-	-	-
6 技能訓練				
i すべてのオペレーターがOff-JTを受けている。	◎	◎	-	-
j 一部のオペレーターはOff-JTを受けている。	◎	◎	-	-
7 コミュニケーション				
k オペレーターないしその組合代表が財務情報を受け取っている。	◎	◎	◎	-
l ライン管理者が作業後にオペレーターと作業に関わって会合を持つ。	◎	◎	◎	-

(注) 左欄の各項目について「適用されている」と見なされるもの（そのシステムの平均値が0.5以上）には◎印、「適用されていない」とみなされるもの（平均値が0.5以下）には-印が付けられている。

(出典) Ichniowsky, Shaw, and Prennushi [1997] より作成。

(出所) Ichniowski, Shaw, and Prennushi (1997) より作成。

表 2-6 圧延工程の組織慣行と生産性

調査開始時	サンプル	調査終了時			
		システム 4	システム 3	システム 2	システム 1
システム 4	782	0.899			
	172	0.901	→ 0.912		
	59	0.894	→ 0.912	→ 0.939	
システム 3	742		0.930		
	82		0.949	→ 0.964	
システム 2	287			0.924	
システム 1	77				0.940

(注) サンプルは1ライン1カ月を単位に採られている。

生産性の値は「生産スケジュールの達成度」(1-遅延度)で測られている。

(出典) Ichniowski, Shaw, and Prensushi [1997]より作成。

(出所) Ichniowski, Shaw, and Prensushi (1997)より作成。

3.4 Fortune 1000 社の調査

次に「日本的生産システム」の諸要素がどの程度、アメリカ大企業に採用されるようになったのか、Lawler III, Mohrman and Ledford Jr. (1998) の調査から見てみよう。この調査は1987年、1990年、1993年、1996年の4回、それぞれ前年の雑誌『Fortune』にリストアップされる大企業1000社を対象にアンケート郵送の方法で行われた。この調査では製造業とその他とが区別されておらず、また企業に勤める従業員についても生産労働者・事務労働者・技術者・スペシャリスト・経営者などすべての職能階層を含んでいるため、個々の職場の実態を丁寧に追うことはできない。ここではあくまでアメリカ大企業の全般的な傾向を見るという限りにおいてそのデータを取り上げることにする。

表2-7はこの調査結果の一部をまとめたもので、3つの手法の普及の程度を示している。まず第一に注目したいのは、EI、TQM、リエンジニアリングを構成している項目、すなわちそれら経営手法(プログラム)の具体的内容である。そこにあるのは、工場内でのJust-In-Time配送、作業チーム、ジョブ・ローテーション、作業員自身による品質管理であり、それらのための決定権限の現場への降下、品質改善チームや品質会議の組織化である。また職能部門間ではクロス・ファンクショナルな部署の設置、相互の情報共有による作業プロセスの同時並行化であり、最後にそのような手法を顧客やサプライヤーまで延長し、それら取引先との密接な連携を追求することである。これらは「日本的生産システム」を構成する「組織慣行」「組織ルーチン」であり、したがってEI、TQM、リエンジニアリングは、その実質において「日本的生産システム」へのアメリカ企業への移入の努力であることが確認できる。

第二に、その普及率は、TQMについてはそれをなんらかのレベルで行っている企業は全体の66~76%あり、従業員の41%以上のカバー率で実施している企業はプログラムの内容によってばらつきがあるが19~59%となっている。リエンジニアリングについてはなんらかのレベルで行っている企業は全体の81%、その平均カバー率は38%となっている。1990年代前半にアメリカ大企業の中でこれらのプログラムが一種のブームとなっていたことが伺える。

この調査報告書では、さらにこれらの経営手法(EI、TQM、リエンジニアリング)がそれ以外の経営戦略(リストラクチャリング、グローバル展開、雇用削減、コア・コンピタンス、アウトソーシング、IT活用)とどのような関係にあるかという点についても、アンケートの各質問に対する回答の分布の相関関係を見ることで探ろうとしている。その結果をまとめると表2-8のよう

になる。ここから明らかなことは、まず第1に、EI、TQM、リエンジニアリングは「事業分野数の削減（リストラクチャリング）」や「グローバル展開」とはほとんど相関を持っていないことである。本章の図2-2で整理した経営戦略の3つの次元の区別がこの調査結果からも裏付けられたと言える。第2に、「従業員数の削減」「コア・コンピタンスへの注力」「アウトソーシング」「ITの活用」はリエンジニアリングと表裏一体のものであることが伺える。この内、「従業員数の削減」は「日本的生産システム」の一般的特徴であるが「コア・コンピタンスへの注力」「アウトソーシング」そして「IT活用」はアメリカが「日本的生産システム」を導入しようとした時に現れた独特の特徴なのである。

表2-7 EI、TQM、リエンジニアリングの採用率

		1993	1996
E I	以下のプログラムが従業員の83%以上をカバーしている企業		
	決定権はないが、提案はできる（改善チーム）。	33	22
	日常的業務の決定権がある。 事業経営にも参加できる。	5 6	12 6
T Q M	TQMのプログラムを実施している企業	76	66
	その内、以下のプログラムが従業員の41%以上をカバーしている企業		
	品質改善チーム	56.0	45.5
	品質会議（Quality Council）	30.3	22.8
	クロス・ファンクショナルな立案	23.8	19.4
	作業の簡素化	35.4	41.6
	顧客満足度のモニタリング	59.0	61.8
	顧客への従業員派遣	34.7	36.0
	作業員による品質点検	39.6	47.0
	作業員による統計的品質管理	23.8	31.0
Just-in-Time 配送	28.0	38.0	
セル生産方式	18.8	20.8	
リ エ ン ジ ニ ア リ ン グ	リエンジニアリングのプログラムを実施している企業	nn	81
	従業員のカバー率（平均値）	nn	38
リ エ ン ジ ニ ア リ ン グ	以下のプログラムの実施程度（5段階評価の中央値）		
	ビジネス・プロセスの単純化	nn	3.2
	クロス・ファンクショナルな部署の設置	nn	3.0
	情報システムの再構築	nn	3.3
	各職務（job）の豊富化・多能化	nn	2.7
	多能チーム	nn	2.7
	少人化	nn	3.4
	監督（supervision）の省力化	nn	3.3
コスト構造の全体的な引き下げ	nn	3.2	

（出所）Lawler III, Mohrman and Ledford Jr. (1998) より作成。

表 2-8 EI、TQM、リエンジニアリングと他の経営戦略との相関

		事業分野数の削減	グローバルな事業展開	従業員数の削減	コア・コンピタンスへの注力	アウトソーシング	ITの活用
E I	EI全体	1	1	3	3	3	2
	情報共有			3	3	1	
	技能・知識開発		1	3	3	2	2
	報酬 権限分散	1		1 3	3 3		3
T Q M	TQMの採用程度	1	2				
	TQMの中核的手法			2	3	3	1
	生産現場でのTQM		3	1	3	3	
	品質コストの評価		1		2	1	
	サプライヤーとの協力			3	3	3	
リ エ ン ジ ニア リ ン グ	作業の再編		1	1	3	3	3
	ビジネス・プロセスの単純化			2	3	2	3
	クロス・ファンクショナルな部署の創設				3	3	3
	情報システムの再構築		1		3	1	3
	各職務 (job) の豊富化・多能化				3	3	3
	多能チーム		1	2	3	3	3
	コスト削減			3	3	3	2
	少人化		1	3	3	3	
	管理 (supervision) の省力化			3	2	3	
	コスト構造の全体的な引き下げ	2		3	3	2	3
リエンジニアリングの採用程度			3	3	3	2	

(注) 1：弱い相関 (P≧.05)
2：中位の相関 (P≧.01)
3：強い相関 (P≧.001)

(出典) Lawler III, Mohrman, Ledford Jr. [1998] pp.178-182をもとに作成。

(出所) Lawler III, Mohrman and Ledford Jr. (1998) より作成。

3.4 IT投資

まずIT活用についてであるが、Fortune1000社の調査ではITがこれらの経営手法の中でどのように活用されているかという点については明らかにしていないが、上記のような「組織ルーチン」を遂行する際に従業員間・部署間・企業間の情報共有を促進する手段として利用されたことは間違いない。このような情報共有とそれにもとづく連携作業は、日本企業ではこれまで職場内の個人的接触と能動的に仕事にむかう働きぶりを通じて行われてきた。それが十全に機能する背景には責任範囲が不明確な職務区分や仕事に対する姿勢（情意）を評価する人事考課など、日本的雇用特有な慣行が存在していた。そして、そのような日本的雇用慣行が存在しないアメリカ企業において、個人や部署（セクション）の職務範囲を越えて、他の個人・部署・企業からの要請に応じて柔軟に働くよう求めることには労働者からの抵抗が強かった。ホワイトカラー従業員の個人に1台ずつPCを持たせ、それらをイントラネット/インターネットで接続し、個人の情報をいつでもサーバーにアップロードないしはダウンロードできるようにすることで柔軟な情報共有を実現することは、こうした不足を補うために開発されたアメリカ独自の工夫であり、「日本の生産システム」の「アメリカ的変容」であった。

「大統領経済諮問委員会年次報告」（通称・米国経済白書）の2000年版では、これまで慎重だった態度を変えて「ニューエコノミー論」、すなわち1990年代にアメリカ経済はこれまでに

ない新しいステージに突入したのだとする議論を肯定して注目を集めたが、その際にも生産性上昇率が改善した背景について、単にITという新技術の効果ではなく、ITと「新しい組織慣行」が結合することで生産性が改善されたとする認識を正当にも示している⁵⁹。

また、熊坂有三・峰滝和則（2001）⁶⁰から表2-9を見てみよう。この表の第1列は情報投資における各産業の全産業に占める割合、また第3列は産業の情報資本ストックの全産業の情報資本ストックに占める割合である。両列ともに最も高い値を示しているのは運輸業・通信業・公益事業だが、これは通信業による設備投資が圧倒的に情報投資（通信網、通信装置）だからなので当然のことであり、これを除いて考えると次いで大きいのが金融・保険・不動産業と製造業である。金融業の情報投資は1980年代以降の証券投資ブーム、金融商品の複雑化（デリバティブ）、金融工学の発達などによって投資銀行や投資ファンドが情報投資を必要としたことを背景としており、製造業の情報投資はここでいうリエンジニアリングを補完するツールとして利用されたことを背景としている。

1990年代にインターネットの商業利用が開始され、インターネット・ブームによってIT産業は新興成長産業として注目を集めた。同時にこのITは1970年代に停滞した生産性成長率を改善し、それがアメリカに記録的な長期景気拡大をもたらしたとされ、技術革新によって経済状態を好転させたアメリカの底力が喧伝された。しかしながら、IT産業が持続的に成長し得た最も基盤的な需要は、まず何よりも金融業と製造業のそれぞれの事業活動に則した競争力強化のためのIT投資であった。また生産性改善も、単に新しい技術が生まれれば自動的に起きるものではなく「新しい組織慣行」と結びついて初めて現実のものとなる。「IT革命」や「ニューエコノミー」といった華やかな言葉の裏にはオールドエコノミー（重化学工業）の生き残りをかけた競争力回復の努力があり、両者は一体の存在であり、切り離して捉えることはできない。

⁵⁹ このような理解は重要である。というのも、2000年前後、アメリカの「ニューエコノミー」の見て、日本でもさかんに「IT革命」なる言葉が叫ばれたが、IT産業がどのように生産性を改善するのか、その具体的なメカニズムを見ないまま、単に新しい技術が登場すれば経済成長や生産性改善が起こるかのような議論が多かったからである。

⁶⁰ 熊坂有三・峰滝和則（2001）『ITエコノミー 情報技術革新はアメリカ経済をどう変えたか』日本評論社、63頁。

表 2-9 IT 投資の産業部門別動向

産業別情報投資、情報投資ストック動向；1883, 1991, 1997

	I1/ (全産業I1)			I1/ (I1+I2) 各産業			K1/ (全産業 K1)			K1/ (K1+K2) 各産業		
	1983	1991	1997	1983	1991	1997	1983	1991	1997	1983	1991	1997
農業	0.3	0.4	0.2	1	2	3	0	0	0	0	1	1
鉱業	2.6	1.2	0.8	5	6	8	2	1	1	2	2	2
建設	0.1	0.1	0.1	2	3	2	0	0	0	1	1	1
製造業	14.2	18.4	14.4	15	21	33	11	12	13	5	5	5
運輸・通信・公益事業	45.5	35.1	20.1	38	38	44	64	55	39	19	23	25
卸売業	11.6	8.9	16.6	28	36	63	5	6	11	13	16	34
小売業	2.5	3.2	5.2	8	11	30	2	2	4	3	4	9
金融・保険・不動産業	14.5	19.5	22.8	14	20	43	10	14	18	5	7	13
サービス業	8.7	13.2	19.8	17	27	53	6	9	14	8	12	25
	100	100	100				100	99	100			

(出典) 熊坂有三・峰滝和則 (2001) 『ITエコノミー 情報技術革新はアメリカ経済をどう変えたか』日本評論社

注：I1: 実質情報投資 (1992ドル)、I2: 実質非情報投資 (1992ドル)

K1: ネット実質情報投資資本ストック (1992ドル)、K2: ネット実質非情報投資資本ストック (1992ドル)

原資料: Bureau of Economic Analysis

(出所) 熊坂有三・峰滝和則 (2001) より転載。

3.5 アウトソーシング

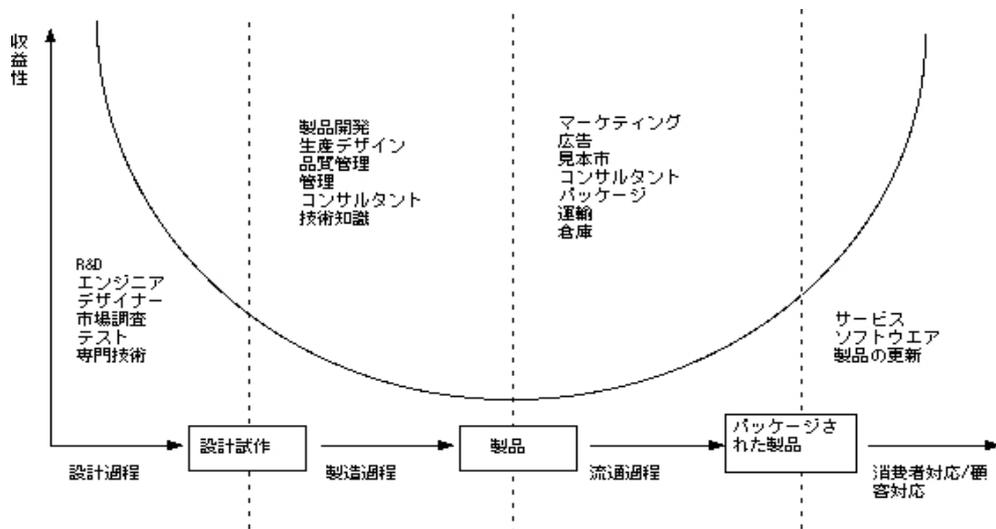
アメリカ独自の特徴のもうひとつは「コア・コンピタンスへの注力」と「アウトソーシング」である。コア・コンピタンスとは開発・製造・流通などからなる業務プロセスの中で「競合他社に対して圧倒的に優位にたつ能力 (技術やノウハウ)」のことであり、その企業に利益を最も多くもたらす業務能力のことである。このコア・コンピタンスに注力するとは、自社の持てる経営資源 (ヒト、モノ、カネ) をそのコア・コンピタンスに集中的に投じ、そこから外れる業務プロセスについては自社で行うことせず、むしろその業務を得意とする外部企業にアウトソーシング (Outsourcing, 外部委託) することで業務プロセスの効率化を図ろうとすることである。

業務プロセスの小さくない部分をひとまとめにして外部企業にアウトソーシングするということは日本企業でもやられていることではあるが、それはほとんどもっぱら部品生産に限定されていた。日本の加工組立型産業はその部品の研究開発と製造の少なくない部分を下請企業 (部品サプライヤー) にまとめて委託していた。そのような下請企業 (部品サプライヤー) をどのように管理し、効率性を引き出すかということもまた「日本的生産システム」の重要な要素であり、アメリカでも「サプライチェーン・マネジメント」として紹介され、また真似されてきた。しかし、ここでコア・コンピタンスへの注力と呼ばれるものは、そのような部品業務の外部委託・外部発注だけでなく、業務プロセスの川上部分にあたる「商品企画・研究開発」と川下部分にあたる「マーケティング・顧客サービス」に特化して、中域の「製造」およびそれに付随する「部品発注」や「出荷」を外部企業に委託するという分業が広がったのである⁶¹。アメリカ製造企業にとって知的財産やブランドは付加価値 (利益) を高くするコア・コンピタンスであるが、製造工程は品質管理であれ製造コスト削減であれ、相対的に競争劣位にあるからである。このように業務プロセスの両端である「商品企画・研究開発」と「マーケティング・顧客サービス」で利益が多く生み出され、中域の「製造」プロセスは利益を多く生まないという理解は、図 1-15 のよう

⁶¹ 稲垣公夫 (1998) 第3章より。

に描かれ、その利益曲線は笑顔の口元に見立てられ「スマイルカーブ」と呼ばれた⁶²。

図 1-15 スマイルカーブ



(出所) 田村太一 (2005) より転載。

アウトソーシングについては次の2点を補足しておこう。

第一は、ビジネスサービス業の成長である。大企業がアウトソーシングする代表的な業務としては、財務・会計、契約センター、エンジニアリング・サービス、研究開発、人材調達、資材調達、製造工程などがある⁶³が、これらの内、製造工程を除くサービス業務を請け負うのがビジネスサービス業である。大きくは「情報処理サービス」「法務・エンジニアリング・会計サービス」「経営支援・清掃サービス」などに分類され、「情報処理サービス業」はソフトウェア開発、情報システム構築と管理、ハードウェアのリースなど、「法務・エンジニアリング・会計サービス」は弁護士、工学、広告、会計士などの専門サービスを行っている。これら2部門には高給職も多いが、「経営支援・清掃サービス」は消費者信用調査、郵送作業、コールセンター、人材派遣、機材レンタル、セキュリティ、清掃など、非専門的で労働集約的な業務が多く、給与水準も相対的に低い。これらはいずれも業務内容が規格化されているため、専門業者が多数の企業を顧客に大量一括受注したほうがコストを安く抑えられるという特徴からアウトソーシングされやすい業務であった。1990年代のアメリカの部門別雇用シェアの変化を見ると、製造業と公務員の雇用シェアがそれぞれ3.6%、2.2%減り、サービス業が5.0%増加しており、この内、2.7%部分はビジネスサービス業が増やした部分である。製造業からビジネスサービス業へと業務がアウトソーシングされ、それに伴って雇用もまた移動したのであり、1990年代におけるサービス業の成長の原動力は製造業の側の経営合理化策にあったのである。

第二は、EMS (Electronic Manufacturing Services) に代表される、業務請負型製造業企業 (CMS: Contract Manufacturing Services) の急成長である。

⁶² 田村太一 (2005) より。

⁶³ 例えば Ilan Oshri et al. (2009) など。これはオフショアリング (海外アウトソーシング) についての記述であるが、そのままアウトソーシング一般に当てはまるはずである。

コア・コンピタンスへの集中とアウトソーシングは、製品アーキテクチャ（部品と完成品との間の構造および機能の構成関係）によって随分と異なった姿になる⁶⁴。コンピュータ製品のように規格化された部品を組み立てればただちに完成品として動作する「モジュラー型（組み合わせ型）」の場合には、最終組立て工程自体は誰でも行え、低い付加価値しか生まない。むしろ完成品全体の性能を規定するキー・コンポーネントを開発・生産するサプライヤーが高い付加価値と交渉力を握る。他方、自動車のように部品間で構造と機能の微調整を行わないと効果的には動作しない「インテグラル型（擦り合わせ型）」の場合は、部品と部品を擦り合わせて高性能な完成品にする能力（コーディネート能力）に高い付加価値が発生するので、完成品メーカーの交渉力が高くなるのだが、そのコーディネート能力を保持するために完成品メーカーは広範な部品群について技術情報を把握しておく必要があり、モジュラー型の企業のようにドラスティックにアウトソーシングしてしまうことができない。

モジュラー型の代表格であるコンピュータ産業では、ドラスティックなアウトソーシングの結果、旧来の垂直的統合企業と一線を画した、「垂直的専門化（Vertical Specialization）」「ネットワーク型生産（Network-based Production）」「ウィンテル・モデル（Wintel model）」などと呼ばれるビジネスモデルが出現した。この産業も1970年代までは、IBM社、デジタル・イクイップメント社（Digital Equipment Corp.）、富士通社、シーメンス社などの垂直的統合企業が大きな市場支配力を持っており、これら大企業が自らの周囲に中小規模で特定の部品に特化した多数の部品サプライヤー群を配置していた。1970年代にコンピュータの小型化（メインフレームやミニコンピュータからワークステーションやパーソナルコンピュータへの移行）が進んだが、これら小型コンピュータが開発される過程で、インテル社、AMD社（Advanced Micro Devices, Inc.）、アップル社、マイクロソフト社、コンパック社（Compaq Computer Corp.）など、新世代のベンチャー企業が登場した。これらの企業は、マイクロプロセッサ、OS、ソフトウェアといったキー・コンポーネントに特化するか（インテル社、マイクロソフト社など）、それらを他社に依存しつつ完成品の開発・生産に特化するか（アップル社⁶⁵、コンパック社など）して、それらがネットワーク的に結合することで完成品を生産した。

IT産業における生産システムのこうした変化の上にEMSが登場する。EMSはこれらウィンテルモデルの企業がキー・コンポーネントを握ることで製品コンセプト全体を支配して高い利益率を確保しようとするのに対し、それらから外された部品の生産、あるいは完成品の最終組立てなどの業務を積極的に引き受けるというポジションにある。彼らは、単なる受動的な業務請負企業ではなく、アウトソーシングされた業務に関連するすべての機能を自らが能動的にコーディネートしようとする。つまりかつての垂直的統合企業の周辺にいた部品サプライヤーとは異なり、委託された業務に関連する生産・製品開発・原材料調達・ロジスティクス・アフターサービスなど包括的な業務をサービスとして提供する点に自社のコア・コンピタンスを見出しており、その提供できる業務が包括的であればある程、競争力の高いEMSとなる。

代表的なEMSとしてシリコンバレーのフレクストロニクス社（Flextronics）、ソレクトロン社（Solectron）、サンミナSCI社（Sanmina-SCI）、カナダはトロントのセレスティカ社

⁶⁴ 製品アーキテクチャ、およびそのビジネス・プロセスへの影響については、藤本隆宏・青島矢一・武石彰（2001）を参照した。

⁶⁵ 厳密に言えばアップル社は完成品とキー・コンポーネントであるOSの両方の開発を行っており、コンピュータ業界の中では相対的にインテグラル度の高い製品を提供する点に独自性があり、またその個性をブランド価値にしている企業である。

(Celestica)、フロリダのジャビル・サーキット社 (Jabil Circuits) などがある。これらの企業は、垂直的統合企業がコアコンピタンスへの集中を進める中で手放すようになった工場・設備を積極的に買収することで自らの製造能力を形成・拡大してきた。そのプロセスは1990年代半ばに始まっており、IBM社、テキサス・インスツルメンツ社 (Texas Instruments)、ルーセント社 (Lucent) などの製造工場をセレクトロニクスやフレクストロニクスなどのEMSが買い取った。1997年にはスウェーデンのエリクソン社 (Ericsson) がEMSに製造設備を売却した。ついでドイツのシーメンス社 (Siemens) がフレクストロニクスにドイツの製造工場を売却した。さらに彼らはM&Aを通じて自社のノウハウや技術の幅、カバーできる業務範囲を広げており、例えば、フレクストロニクスはフォース社 (Force)、ファインピンチ社 (Fine Pitch)、スマートテクノロジー社 (Smart Technologies) などを買収して、チップ設計、チップパッケージング、電子制御モジュールなどの技術を取得している⁶⁶。

このように垂直的統合型大企業が競争力回復を目指してリエンジニアリングを推し進め、それが広範囲の業務をアウトソーシングする段階へ進むと、業務請負企業の中からも包括的に業務請負できることを自らのコア・コンピタンスとすることで大企業へと成長していくEMSが現れた。その際、企業資産を市場で売買するM&AがEMSの能力拡大にとって大きな役割を果たしていることは注目に値する。

4 おわりに

本章の検討で明らかになったことを要約すると次のようになる。

第1に。重化学工業の成長を基礎とした高度経済成長は、米欧日の主要先進諸国で同時に行き詰まり、低成長時代に移行したが、その結果、各国の大企業は相互に海外の市場を侵食することで過剰生産能力を押し付け合った。アメリカ製造業大企業は(多くの部門で)国際競争の「負け組」であり、過剰生産能力の削減と競争力強化のための生産資本投資の両方を遂行することを求められた。

第2に。アメリカ企業の競争力回復策の内、生産システムレベルの競争力強化について言えば、それは「日本的生産システム」の習得を目標としていた。しかし、それは労使関係と企業文化の異なるアメリカでは容易ではなく、その困難を補完するツールとしてIT投資が行われた。これがアメリカにおける「日本的生産システムの変容」の第1の特徴であり、ここに1990年代の「IT革命」の内実がある。

第3に。ITによる業務連携が進むにつれてアウトソーシングが日本よりも幅広い業務について行われるようになった。これがアメリカにおける「日本的生産システムの変容」の第2の特徴であるが、これがビジネスサービス業の成長を促し、EMSに代表される業務請負型製造業の急速な成長が可能になった。この2つの業種の成長は、旧来の製造業大企業からこれら業務請負業者への労働力と事業資産の再分配であり、そこではM&A&Dが重要な役割を果たしている。

次章ではリストラクチャリングを扱う。

⁶⁶ 以上、Luthje, et.al., 2013より。

第3章 製造業大企業の経営戦略2 ーリストラクチャリング

1 はじめに：課題と方法

第2章から第4章では、1980年代から今日までの製造業大企業の経営戦略を3つの次元に分けて概略している。アメリカ製造業大企業の経営戦略を具体的に追跡することには次のような2つの狙いがある。

第1は、新自由主義時代の資本蓄積上の特徴である利潤分配率の上昇と設備生産性の上昇の2点について、その具体的な内実を明らかにすることである。

第2は、国際競争で劣位に落ちたアメリカ企業は、過剰生産能力の削減について優位企業の方までしわ寄せされるため、過剰生産能力を削減しながら、同時に生き残りをかけた競争力強化のための資本蓄積を進めるといふ、低成長時代の資本蓄積の特徴を最も典型的に体现することになる。アメリカ製造業大企業の経営戦略を追跡することで新自由主義期の資本蓄積の姿をより具体的に観察することが可能になる。

そうした課題設定の中で、本章は製造業大企業の経営戦略の3つの次元の内、事業領域の選択（産業部門の参入・撤退・移動）の次元での経営戦略、リストラクチャリングを観察することを課題とする。

2 リストラクチャリング

2.1 リストラクチャリングとは

アメリカ製造業は1965年以降、過剰生産能力が堆積しているにも関わらず、相互の競争に促迫されて1970年代末まで積極的な設備投資を続けた。それが1981年以降、一転して過剰生産能力を削減する方向に転換する。その転換を促したものは、1980年と1982年の連続した深刻な不況と日本を中心とした海外の競争相手からの集中豪雨的な輸入とが重なることで、広範な製造業部門で大企業が未曾有の経営危機に陥ったことである。

このような経営難の中でアメリカ大企業がとった行動のひとつがリストラクチャリング（Restructuring）、すなわち個々の大企業が抱えている事業構成の再編である。20世紀半ば以降の製造業大企業はひとつの企業が複数の部門（事業分野）にまたがって事業活動を行っており、それを管理する組織として多事業部制組織を持っている。リストラクチャリングはその企業がどのような部門・事業分野で活動するのか、経営資源をどの部門・事業分野に優先的に振り向けるのかをめぐる改革であり、大企業の組織構造を図2-1のようにとらえた場合の最上位の階層部分の再編成である。その再編には大きく「多角化」と「絞り込み」の2通りの方向性があるが、1970年前後の第3次M&Aブームで多角化が進められたのとは対照的に、1980年代は不採算部門・不効率部門を切り捨てて戦略的に重視する事業部門に経営資源を集中させる「選択と集中」が進展した。

リストラクチャリングは広範な部門で行われたが、ここでは鉄鋼大手6社とGE社の事業再編を取り上げよう。

2.2 鉄鋼大手統合企業

鉄鋼一貫生産を行っている大手統合鉄鋼企業は、1982年から2000年にかけて図3-1にあるようなリストラクチャリングを進めてきた。この背景には1970年代に現れた先進国での需要停滞に加えて強力な競争相手の登場という二重の制約がある。

図3-1 鉄鋼大手統合ミルのリストラクチャリング。

	事業分野	82年時点	85年	90年	95年	2000年時点
USX社	鉄鋼 石油・ガス 化学 資源開発 その他	買収(参入)	86年買収(拡充) 86年売却	87年一部売却		97年時点では消滅
ベスレーム・スチール社	鉄鋼 鉄鋼関連 造船 資源探掘 プラスチック 住宅建設		一部売却	89年売却	86年主力部分を売却 86年売却	
LTV社	鉄鋼 石油・ガス 航空宇宙・防衛 海運		83年売却	92年売却	95年売却	
アームコ社	特殊鋼板 加工製造 炭素鋼板 金融 研磨システム 石油・ガス 航空宇宙・戦略素材		85年売却	87年USXとの共同事業化	89年合併化 93年主力部分を売却 95年株式売却 95年主力部分を売却	96年売却 98年再統合
インランド・スチール社	鉄鋼 金属加工・流通 金属製建設用部品 住宅建設 探掘その他		84年売却	86年売却	87年買収(拡充)	98年Ispatに売却
ナショナル・インターグループ社	鉄鋼 アルミ 金融 石油流通 金属加工流通 医薬品卸売り 一般雑貨販売 その他		84年NKKより資本参加 85年売却	85年買収(参入) 86年売却	86年買収(参入) 90年売却	92年売却 92年買収(参入)

(出所) 各社のアニュアル・レポート、Form 10-K、Moody's Industrial Manual より作成。

2.2.1 強力な競争相手

強力な競争相手のひとつめは海外の鉄鋼企業である。1950年代には海外からの輸入はほとんどなかったが、1960年代に徐々に輸入が広がり、1970年代半ばには20%近い市場シェアを占めるに至った。アメリカと日欧との間で1969年から1971年にかけて輸出自主規制が締結された。1971年に協定の期限が切れたあとは輸入制限方式に切り替えられ、1976年から1980年までアメリカと日本との間で市場秩序維持協定(OMA; orderly marketing agreement)を結んで、日本からアメリカへの特殊鋼の輸出について数量制限を行った(ヨーロッパはその締結を拒否した)。さらに1976年から1982年にかけて、「トリガー価格制度(TPM)」(一定の基準価格を下回って鉄鋼製品が輸入された場合、自動的に政府がダンピング調査を開始する制度)による価格規制(ダンピング輸入防止)が実施された。1984年から1992年まで輸入の数量規制が行われた。また1984年のベスレーム・スチール社とUSWとの米国国際貿易委員会(ITC)提訴を

きっかけに、レーガン大統領が輸出各国と個別交渉で輸出自主規制措置の合意を取り付けた。日本との間では輸出を見掛け消費量の5.8%とし、1984年から5年間（2回の見直し協議）輸出を自主規制することが合意された。

強力な競争相手のもうひとつがミニミルである。これは鉄くず scrap を原料にして電炉 EAF で鉄鋼製品を生産する比較的小規模の鉄鋼メーカーである。1960年代には電炉と連続鑄造法の組み合わせで普通鋼を生産するミニミルが増え始め、1974年には電炉が粗鋼生産の19.7%を占めるに至った（その約半分は統合ミルが抱える電炉による生産であり、独立系ミニミルが残りの半分である）。

ミニミルには競争上有利な点があつた。ひとつは相対的に設備の規模が小さいため消費者企業の隣接地域に立地することが容易であつた。また最初から連続鑄造技術 continuous casting technology を用いており、鉄鋼の brewing から圧延 rolling への移行が効率的であつた。さらに USW との団体交渉や労使協約を避け、旧態依然たる職務区分はなく、工場内ではチーム生産が行なうなど低コストで柔軟性とんだ生産システムを採用した。

ミニミルは普通更生さんに参入した当初は、相対的に低い技術レベルでも生産できる鉄筋棒鋼、山形鋼など小型汎用製品を主力として生産していたが、1980年代後半には大型形鋼に、さらに大型 H 形鋼へと市場セグメントを拡大し、1990年代前半には自動車向けの高品質薄板以外のすべての製品種類を供給できるようになった。1989年にはヌーコア社が薄板分野に参入、1990年代半ばにはスチール・ダイナミックス社（Steel Dynamics Inc.）、イプスコ・スチール社（Ipsco Steel Inc.）なども薄板生産を開始している。また薄板の中でも当初は付加価値の低い熱延薄板が中心であつたが、1990年代に徐々に高付加価値化し、ヌーコア社は1998年に亜鉛メッキ薄板の生産を開始している。これはまだ最も品質要求の高い自動車用外板向けではないが、ミニミルが統合企業の牙城に迫っていることが伺える。

1993年、電炉による粗鋼生産シェアは39%（97.9百万トン中38.2百万トン）にまで増えた。2000年には電炉の粗鋼生産シェアは47%（112.2百万トン中の52.8百万トン）になった。1982年から1999年までの粗鋼生産の増大分の約80%は電炉による生産増によるものである⁶⁷。

2.2.2 リストラクチャリング

これら二つの競争相手に市場を奪われることで大手統合鉄鋼企業は過剰生産能力（設備と雇用）の調整（廃棄）と残った経営資源の合理化・効率化の両方を進めなければならなくなった。前者を指す呼称としてダウンサイジング downsizing が用いられることが多いが、企業の規模が旧来の事業構成を維持してそのまま相似形的に縮小されたのではなく、事業構成の再編（リストラクチャリング。部門間の移動）を伴っていたこと、また単に資産を廃棄するだけではなく、買手がつく資産については分割して売却する（divesture）が追求されたことに特徴がある。後者については後に述べるリエンジニアリングがそれにあたる。

事業構成の変更は大きく2つの次元で行われている。ひとつは鉄鋼事業とその他部門の事業との組み合わせを再編するもので、もうひとつは鉄鋼事業内部の製品種類・市場セグメントに対応した事業構成の再編である。

⁶⁷ 以上、海外からの輸入増大とミニミルについては Christopher G. L. Hall (1997)、Herrigel (2010)、Gary Herrigel (2010)、電炉業構造改善促進協会 (2001) を参照した。

2.2.3 第1の次元：事業構成の再編

前者について見ると、大手統合鉄鋼企業は1982年時点で実に多彩な事業を多角的に抱えている。図3-1に見られるようにすべての大手企業が鉄鋼事業の他に、エネルギー事業（資源採掘・精製）、航空・宇宙産業、海運業、金融業、プラスチック・新素材生産、住宅建設などの事業を行っている。このような多角経営は明らかにコングロマリットであり、1970年前後の第3次M&Aの時点で形成されたものである。これらの企業は1980年代から1990年代にかけて自らの生き残りが可能となる部門を選択して、それ以外の事業を売却し、経営資源を選択した事業に集中していく。そのパターンは大きく3つある⁶⁸。

第1は鉄鋼事業を放棄して他の部門に生き残りの可能性をかけたナショナル・インターグループ社（National Intergroup Inc.）である。1929年に設立されたナショナル・スチール社は1980年までは鉄鋼事業を「今後とも主要な部門」と位置づけていたが、1982年に持株会社ナショナル・インターグループ社を設立してナショナル・スチール社をその子会社へと格下げし、1984年には同社の株式50%を日本のNKK社に売却して共同経営とし、1990年にはさらに株式20%をNKKに売却して経営権を譲渡した。鉄鋼事業を放棄したナショナル・インターグループ社は様々な部門の撤退と参入を繰り返した後、2000年には医薬品卸売と一般雑貨販売という流通業を主力とする企業に様変わりしている。いわば「鉄鋼事業からの撤退」路線である。

第2はベスレヘム・スチール社、LTV社、アームコ社に代表される「鉄鋼事業への集中」路線である。これらの中でもLTV社は、その前身である企業はもともと鉄鋼企業ではなく、1960年代に多角化戦略の一環としてジョン&ラフリン社を買収して鉄鋼事業に進出してきた企業である。それが1980年代以降のリストラクチャリングの過程で他の事業を売却しつつ、1986年にパブリック・スチール社（Public Steel Corp.）を買収してジョン&ラフリン社と合併させてLTV社とした。1986年にいったん連邦破産法11条の適用を受けるが、1993年に復帰し、その後も他事業を売却して1995年には鉄鋼専業企業となった。積極的に鉄鋼事業を選択し、そこに経営資源を集中させてきたと言える。

第3はUSX社である。もともと1901年に設立されたUSスチール社であるが、1982年にマラソン・オイル社、1986年にテキサス・ガス&オイル社を買収して社名をUSX社に改称、1992年にUSX社全体をUSスチール・グループ（鉄鋼事業）、マラソン・グループ（石油・ガス事業）、デルファイ・グループ（パイプラインによる天然ガス供給事業）の3つに整理し、1997年にはデルファイ・グループを事実上解散して、主要2事業体制にしている。鉄鋼と石油・ガスの2事業の内、USX社全体を支えているのは石油・ガス事業の方であるが、鉄鋼事業は2014年にヌーコア社に抜かれるまではアメリカ国内生産量1位を保持していた。USX社は「複線化すること（他事業を主軸とすること）で鉄鋼部門での競争優位を支えた」路線であると言える。

残るインランド社（Inland Steel Co.）は以上の3パターンの間を浮遊する、いわば折衷型のリストラクチャリングをとっている。同社は住宅建設事業（1984年）や建設用部品事業（1986年）を売却して鉄鋼生産事業と鉄鋼流通事業に集中していくが、この2者の中では後者が収益を稼ぐ主軸となっており、ついに1998年に前者をインド系鉄鋼企業イスパット・インターナショナル社（Ispat International N.V.）に売却して、鉄鋼流通業者に転身する。

⁶⁸ 以下、事業構成の再編については各社のアニュアル・レポート、Moody's (annual) Moody's Industrial Manual をもとにしている。

2.2.4 第2の次元：市場セグメントの選択

以上のように鉄鋼事業とその他の部門の事業というレベルでのリストラクチャリングと並行して、大手統合6社は鉄鋼事業の内部での市場セグメントの取捨選択も進めている⁶⁹。鉄鋼製品には多様な種類があり、大手企業はかつてそれをフルラインで供給していたのであるが、一方で自動車・家庭用品を主な利用先とし、品質調整や表面処理などで高い技術力を求められる薄板・ブリキ製品の分野では日本やヨーロッパなどからの輸入製品との競争に直面しており、他方で建設業での需要が多く、価格が競争要件として重視される厚中板、構造用形鋼、棒鋼などの分野では、電炉を用いて低価格を武器にシェアを伸ばしてきたミニミルとの競争に直面していた。こうした競争相手に挟まれた大手6社は、二つの分野の内、高付加価値分野であると同時に市場規模も大きい薄板を戦略的重点として選択しており、その分野での競争相手である日本企業との間で相次いで資本提携や合併事業の設立を進め、ここからコスト削減、品質向上、仕様開発などの手法を吸収していく道を選択した。全体としてそのような傾向を持つ中でも、相対的に優位にあったUSスチール社は比較的多様な品種をバランスよく揃えており、逆にベスレヘム・スチール社、LTV社などは薄板事業への集中度はより高い。

2.2.5 リストラクチャリングの結果

以上のように、タイプの多様性を含みつつも典型的には「コングロマリットから鉄鋼専業へ」「フルラインから薄板集中へ」という「選択と集中」を進めてきた大手統合企業であったが、鉄鋼企業としての生き残りに成功したかという点では厳しい状態を脱することはできなかった。その後、LTV社は2000年に、ベスレヘム・スチール社は2001年に連邦破産法11条の適用を受け、それぞれ2002年、2003年にインターナショナル・スチール・グループ社 (ISG; International Steel Group) に買収された⁷⁰。これが2005年にミタル・スチール社 (Mittal Steel Co.) に買収され、さらに2006年にアルセロール社を買収してアルセロール・ミタル社 (ArcelorMittal S.A.) に成長した。

国際競争を俯瞰すれば、1980年代にはアメリカ企業を圧倒する主な競争相手は日本企業、韓国企業であったが、その後、中国企業、インド企業、ロシア企業の台頭が相次ぎ、中国をはじめとする新興国市場の拡大（需要の増大）も大きなトレンドとして現れたが、アメリカ鉄鋼企業はそれらを自らの資本蓄積の足場とすることはできず、国際的地位を低下させてきた。近年（2010年以降）、世界の鉄鋼企業の粗鋼生産量の順位を見ると、アルセロール・ミタル社が2位の新日鉄住金の2倍近くを生産して1位、河北鉄鋼集団、宝鋼集団と中国企業が3・4位、ポスコ（韓国）が5位をつけており、アメリカ企業はミニミルのヌーコア社 (Nucor Corp.) が13位、USスチール社が15位となっている。

2.3 大手電機企業 GE 社

以上の鉄鋼産業、自動車産業の大手企業はいずれも競争劣位に落ちた事業部門から脱出することが困難で、むしろ本業回帰することで生き残りを図ろうとしたが引き続き困難を強いられた事例だと言える。これに対して、劣位に落ちた事業部門の比重を下げて、より多くの収益と成長を

⁶⁹ 以上、事業構成の再編については各社のアニュアル・レポート、Moody's (annual) Moody's Industrial Manual をもとにしている。

⁷⁰ 同社は投資家であるウィルバー・ロツソが率いるプライベート・エクイティ会社 WL ロツソ社 (WL Ross & Co.) が経営困難に落ちいった鉄鋼企業を買収して設立したものの。

期待できる事業分野の比重を拡大させて、リストラクチャリングの成功例としてよく出されるのがGE社（General Electric Co.）である⁷¹。1981年から2008年までのGE社のリストラクチャリングは大きく3つの時期に分けることができる。

2.3.1 第1期：1980年代

第1期はジャック・ウェルチがCEOを務めていた時代の前半期、1980年代である。景気動向を見れば、1982～1987年は厳しかった不況からの回復過程であり、多くの事業で利益の増大が見られる。それ以降は1991年の景気後退までいくつかの事業セグメントで利益の落ち込みや停滞が現れる。第1期のリストラクチャリングの大部分は1987年以前に行われているので、そこで括ってもいいのだが、さらに重要な事業売却が1994年に行われているので、1994年までを視野に入れて第1期と括ることにする。

1981年、ジャック・ウェルチが会長兼CEOに就任するとGE社の事業の再構築を提起した。2年後には同社にとって主軸となる戦略的事业を「テクノロジー」「サービス」「コア」の3分野15事業に設定し、「世界市場シェアで1位か2位を占めるか、さもなければ売却・撤退する」という方針でのぞんだ。3分野15事業とは「コア」は大型家電、照明、タービン、輸送機器、モーター、建設機器、「ハイテク」は医療システム、工業用素材、産業用電子、航空宇宙機器、航空エンジン、「サービス」は金融、情報サービス、建設エンジニアリング、原子力である。まず、この時点で小型家電、セントラル・ヒーティング、テレビ・オーディオ、配線ケーブル、移動体通信機器、受配電機器、ラジオ局、石油掘削・精製、半導体、天然資源採掘、CAD/CAM機器などの事業がこの戦略的3分野から漏れた⁷²。

ここで「コア」とはGE社の伝統を受け継ぐ電気機器を中心とした製造業事業である。この分野は1970年代初頭には電気機器が利益の75%前後を生み出していたが、1982年までに40%にまで落ちていた。これに対して「サービス」は1970年には利益の14%だったが1982年には21%に、「テクノロジー」に属する素材は8%から28%へ、航空機用エンジン事業はゼロから9%へと増えている⁷³。こうして1982年に定められた方針は、基本的には1970年代以降のトレンドをさらに能動的に推進しようとするものであり、成長しつつあるテクノロジーとサービスの利益の比重を増やす方向に事業構成を再編成していくことであった⁷⁴。

この時期に事業部門間の移動（参入と撤退）に関わるような代表的なM&Aとして次のようなものがある。①1984年、資源採掘（ユタ・インターナショナル社）を売却。②1986年、発電システムの中で蒸気タービン発電機事業を売却。③1986年、RCA社を買収し放送事業を本格開始（NBCを残して他は再売却）。④1987年、小型家電事業を売却。⑤1993年、宇宙用電子製品事業を売却。これ以外にも戦略的重点分野を強化するための買収、有効性の低い資産を減らすための売却としては次のようなものが行われていた。このようなM&Aを通して、GE社の事業構成は大きく変わり、1981年の利益構成（シェア）は「コア」が51%、「テクノロジー」が30%、

⁷¹ GE社については以下のものを参照した。ノエル・M・ティシー、ストラトフォード・シャーマン（1994）、GEコーポレート・エグゼクティブ・オフィス（2001）、ウィリアム・E・ロスチャイルド（2007）、デビッド・マギー（2009）、GE社のアニュアルレポート、Form 10-K、Moody's (annually) Moody's Industrial Manual など。

⁷² 以上、ウェルチ p.134 より。

⁷³ 以上、コーポレートAR1982 より。

⁷⁴ 以上、ウェルチ p.20-34 より。

「サービス」が19%だったが、1993年にはこれが「コア」27%、「テクノロジー」36%、「サービス」37%になったと言われている⁷⁵。

表3-2 第1期GE社のリストラクチャリング

1983		1987		1991		
天然資源 (コタ・インターナショナル社)						
石炭 (オーストラリア) ウランウム (合衆国) 石炭 (合衆国) 鉄鉱石 (海外) 銅 (海外)	14.8%					縮 小 部 門
コンシューマ製品 照明 家庭用品&オーディオ類 テレビ 放送機器	18.7%	コンシューマ製品 照明	10.5%			
冷蔵庫 電子レンジ 血洗い機 洗濯機 エアコン		大型家電 冷蔵庫 電子レンジ 血洗い機 洗濯機 エアコン	12.4%	家電製品 冷蔵庫 電子レンジ 血洗い機 洗濯機 エアコン	5.9%	
テクニカル・システム 宇宙電子・ハイテク製品	12.1%	航空宇宙 宇宙電子・ハイテク製品	15.2%	航空宇宙	不明	戦 略 的 重 点 部 門
医療システム 産業用電子製品		テクニカル・製品&サービス 医療システム		テクニカル製品&サービス 医療システム	10.2%	
サービス&マテリアルズ コンピュータ情報サービス ソフトウェア開発 コンピュータ・サービス 遠隔データ加工	15.2%	通信情報サービス (カルマ社)		通信情報サービス		
マテリアルズ プラスチック シリコーン 工業用素材		マテリアルズ プラスチック シリコーン 工業用素材 セラミック ラミネート	12.8%	マテリアルズ プラスチック シリコーン 超微粒 ラミネート ABS樹脂	11.8%	
航空機エンジン	12.5%	航空機エンジン	23.8%	航空機エンジン	20.5%	変 動
インダストリアル製品 モーター類 建設装置操作 輸送用製品	不明	インダストリアル 工場オートメーション 半導体 モーター類 電子装置 GEサブライ社事業部	7.6%	インダストリアル 照明 送電&制御装置 輸送システム 工業用オートメーション GEサブライ	13.1%	
電力システム 蒸気タービン発電 ガスタービン 核製品 送電装置 建設&サービス・エンジニアリング	26.8%	電力システム 発電・配電・送電装置	5.0%	電力システム 発電・配電・送電装置	13.0%	
		NBC (放送事業) ※1986年RCA社を買収し、後年、放送事業以外を売却。	12.6%	放送事業	3.1%	
				その他	22.3%	
金融サービス	8.4%	金融サービス	14.5%	金融サービス	24.5%	

(出所) Moody's1984, Moody's1988, Form10-K1994, Form10-K1997, Form10-K2000, AR2003, AR2007 より作成。

(注) 「事業セグメント間の取引」や「本社勘定」は取り除いて、各事業セグメントの営業利益額とその合計からシェアを計算している。また数値は同じ対象年であっても後に修正される場合がある。以上より、おおまかな傾向を把握することに留める。

表3-2にはGE社のFrom 10-K、アニュアル・レポートなどの財務会計情報から、同社の事業セグメントのカテゴリとその営業利益の構成(シェア)の変化が示されている。ここから読み

⁷⁵ 以上、ウェルチ p.20 より。

取れるのは1980年代のリストラチャリングでは、まず第一に、コンシューマ製品（小型家電）、航空宇宙（宇宙電子・ハイテク製品）、大型家電の利益シェアが低下したこと。コンシューマ製品からは照明だけを残して撤退、大型家電製品も存続しているが、その利益シェアは低下している。航空宇宙はもともと「テクニカルシステム」というカテゴリーの中の一分野であったが、これを切り離し、最終的には1994年に売却した。第二に、これらの代わりに航空機エンジン、インダストリアル（工場オートメーション、モーター、半導体、電子装置など）、テクニカル（医療システム、情報システムおよび同サービス）、新素材（プラスチック、シリコン、セラミック、ラミネートなど）が利益の中核分野になっている。さらに1986年に参入した放送事業と電力システムの利益シェアはこの10年間に大きく変動しているが、全体としては戦略的重点分野を構成している。以上の2点がGE社の第1期リストラチャリングの基本的な姿である。

2.3.2 第2期：1990年代

第2期はジャック・ウェルチがCEOを務めた後半期、1990年代である。この時期は、次の節で説明するリエンジニアリング⁷⁶が活発に進められたが、事業構成は比較的安定しており、戦略事業の強化を狙ったM&Aは続けられているが、新規参入や撤退を決定づけるようなM&Aは行われていない。

表3-3 第2期GE社のリストラチャリング

1991		1995		1999	
航空宇宙 ※1994年売却。	不明				
家電製品 冷蔵庫 電子レンジ 血洗い機 洗濯機 エアコン	5.9%	家電製品 冷蔵庫 電子レンジ 血洗い機 洗濯機 エアコン	6.8%	家電製品 冷蔵庫 電子レンジ 血洗い機 洗濯機 エアコン	5.9%
テクニカル製品&サービス 医療システム 通信情報サービス	10.2%	テクニカル製品&サービス 医療システム 通信情報サービス	7.7%	テクニカル製品&サービス 医療システム 通信情報サービス	12.2%
マテリアルズ プラスチック シリコン 超磁粒 ラミネート ABS樹脂	11.8%	マテリアルズ プラスチック シリコン 超磁粒 ラミネート	13.3%	プラスチック プラスチック シリコン 超磁粒 ラミネート	14.8%
航空機エンジン	20.5%	航空機エンジン	11.1%	航空機エンジン	18.9%
インダストリアル 照明 送電&制御装置 輸送システム 工業用オートメーション GEサプライ	13.1%	インダストリアル製品&サービス 照明 送電&制御装置 輸送システム モーター類 GEサプライ	14.7%	インダストリアル製品&サービス 照明 輸送システム 工業用システム GEサプライ	18.8%
電力システム 発電・配電・送電装置	13.0%	電力システム 発電・配電・送電装置	9.7%	電力システム 発電・配電・送電装置	15.2%
放送事業	3.1%	放送事業	8.7%	NBC（放送事業）	14.2%
その他	22.3%	その他	22.3%	※その他カテゴリー消滅。	
金融サービス	24.5%	金融サービス	24.5%	金融サービス	39.6%

（出所）Moody's1984, Moody's1988, Form10-K1994, Form10-K1997, Form10-K2000, AR2003, AR2007より作成。

⁷⁶ GE社で進められたリエンジニアリングについてはコーポレートAR1996、1997、1999、イメルトなどに記載されている。

(注)「事業セグメント間の取引」や「本社勘定」は取り除いて、各事業セグメントの営業利益額とその合計からシェアを計算している。また数値は同じ対象年であっても後に修正される場合がある。以上より、おおまかな傾向を把握することに留める。

表 3-3 を見ると、そうした中でも次のような利益構成（シェア）の変化が確認できる。①航空宇宙事業（宇宙電子製品）からの撤退。②航空機エンジン、電力システムの両事業にはシェアの変動が見られる。③放送事業が大幅にシェアを高めている。とはいえ、1980年代や2000年代に比べれば、全体として事業構成は安定していると言える。

2.3.3 第3期：2000年代

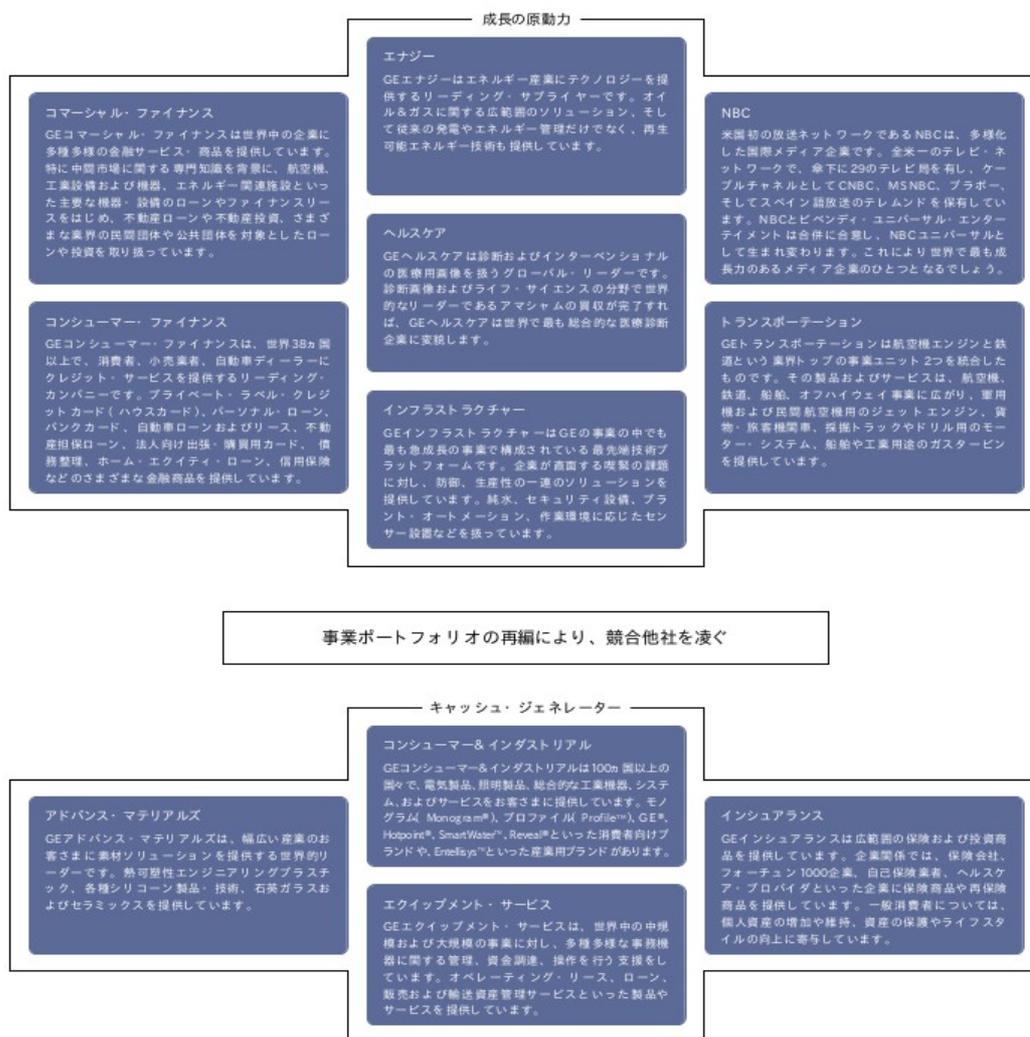
第3期はジェフ・イメルトがCEOに就任した2001年から始まる時期で、再び大規模な事業構成の再編が進められる。大型好景気に沸いた1990年代とは異なり、2001年は2つの出来事がGE社の事業セグメントに明暗を分けた。ひとつは2000年のIT株バブルの崩壊に端を発する景気後退であり、これにより景気変動の影響を受けやすいプラスチック事業、照明事業、家電事業などの業績が悪化した。もうひとつは9.11同時多発テロであり、その余波を受けて保険事業と航空機エンジン事業の業績が悪化した。その一方で、タービン事業、NBC（放送事業）、保険以外の金融サービス、医療システム事業は好調を維持しており、それうした分岐をきっかけにジェフ・イメルトはGE社の事業構成の見直しを進めた。（AR2003Jより）

2003年には図3-1のような再編構想を描いている。図の上方に描かれている「成長の原動力」は今後、成長の見込める戦略的重点分野であり、①コマーシャルファイナンス（企業向け金融サービス）、②コンシューマファイナンス（消費者向け金融サービス）、③エネルギー（石油・ガスから再生可能エネルギー技術まで）、④ヘルスケア（診断、生命科学）、⑤インフラストラクチャー（水、安全保障、工場オートメーション、センサー設備など）、⑥NBC（放送ネット）、⑦輸送（航空機エンジン・鉄道の製品とサービス）の7分野が選ばれている。他方、図の下方に描かれている「キャッシュ・ジェネレーター」とは黒字を出してはいるが、今後、それほど投資を進めるつもりのない分野、言い換えれば順次撤退するか、少なくともも放置する分野であり、①先端素材（プラスチック、シリコン、ガラス、セラミックス）、②コンシューマ&インダストリアル（電気製品、照明、工業機器、サービス）、③エクイップメント・サービス（事務機器管理、機材オペ・リース・ローン・販売）、④インシュアランス（保険、投資商品）の4分野が選ばれている。こうした事業選択の背景には、医療システム・生命科学・再生可能エネルギー分野での新しい技術の発展、素材事業における原材料の価格高騰、保険事業や不動産投資事業などの景気の浮沈など、長期・短期両面の要因がからみ合っている。

IT株バブルが崩壊する過程で、エネルギー事業会社エンロン社は会計粉飾が発覚して急速に経営状態を悪化させていく。その過程（2002年）でGE社はエンロン社から風力発電事業（Bently Nevada, Enron Wind, and Pll.）を買収し、従来の火力・原子力を中心とする発電機事業（タービン事業）に新たに風力エネルギーを追加した。これは2005年に売上が3倍化するという具合に順調な成長を遂げる。またGE社特殊素材事業部は2002年にベッツ・ディアポン社（BetzDearborn）、2003年にオズモニクス社（Osmonics, Inc.）を買収して、水処理技術への参入した。この事業はグローバルで350億ドルの市場規模、年8%成長が見込まれていた。こうして再生可能エネルギー、水関連事業という新しい事業分野が登場すると、それらを統合して

2004年、環境ビジネスを本格スタートさせた。この新分野を「インフラストラクチャ」という事業セグメントとして統合し、2005年には環境ビジネスプロジェクトを総称する商標として「エコマジネーション」を登録する。さらに2007年、2008年には太陽光発電にも投資を行った⁷⁷。

図3-1 2003年の事業再編構想図



(出所) AR2003Jより転載。

GE社はさらにジェフェリー・サックスなどの著名人や環境団体などと協力して、環境問題とビジネスとを結合するビジョンを具体化していく。2006年にはゴア元副大統領の「不都合な真実」キャンペーンが注目されるようになり、それが2008年の大統領選挙ではオバマ民主党候補の「グリーン・ニューディール」構想へと結実していく。そこでは配送電の技術革新を通してエネルギーの利用効率を改善することで地球温暖化問題の改善に寄与しようとするスマートグリッド技術が話題となり、GE社とグーグル社はその代表的推進企業として注目された。2000年代に

⁷⁷ 以上、イメルトより。

はGE社に限らず、ITに続く次期成長分野として環境ビジネスに注目する企業・政治家・ジャーナリスト群があり、オバマはそうした動きを受けて自らの経済政策へとまとめあげたのだが、GE社はそこに自らをうまく連動させて事業構成の再編を進めきた代表的企業と言える。

環境ビジネスの他にGE社が重視した戦略的事業として、ヘルスケア、放送事業、商業向けおよび消費者向けファイナンスがある。ヘルスケアでは、バイオテクノロジーの登場により、高度診断や標的治療が主戦場になっていることを受けて、2004年に世界的なリーダー企業であるアマシャム社（Amersham plc.）を買収して医療診断と生命科学分野に進出した（AR2003Jより）。また放送事業では2003年にビベンディ・ユニバーサル・エンターテイメント（Vivendi S.A., Universal Entertainment）を買収し、これをNBCと合併させてNBCユニバーサルとしている⁷⁸。

以上が戦略的重点分野であるとすれば、撤退の最大の分野は素材事業である。ここは1980年代の第1期リストラクチャリングで戦略的重点分野として位置づけられ、1990年大も安定して利益を伸ばしてきた分野であるが、2003年の時点で再検討分野に位置づけられ、「アドバンスト・マテリアルズ」（シリコン、超砥粒、ラミネートなど）は2006年に売却、プラスチック事業も2007年に売却している。主要な要因は原料価格の高騰によるコスト増大を制御できなかったことであるとされている⁷⁹。

表3-4 第3期GE社のリストラクチャリング

1999		2003		2007		
プラスチック シリコン 超砥粒 ラミネート	14.8%	スペシャル・マテリアルズ 自動車用 化粧品 半導体 石油掘削機 通信装置	3.3%	2006年末に売却。		撤 退 部 門
プラスチック		プラスチック	3.6%	インダストリアル プラスチック（※2007年、売却。）		
家電製品 冷蔵庫 電子レンジ 皿洗い機 洗濯機 エアコン	5.9%	コンシューマ製品 家電製品 冷蔵庫 電子レンジ 皿洗い機 洗濯機 エアコン	4.8%	家電製品 冷蔵庫 電子レンジ 皿洗い機 洗濯機 エアコン	9.3%	戦 略 的 重 点 部 門
インダストリアル製品&サービス 照明	18.8%	インダストリアル製品&サービス 工業用システム GEサプライ	5.4%	工場用システム 輸送ソリューション エネルギー制御システム 販売、資産、借入		
工業用システム GEサプライ		イクイップメント・マネジメント 商用および輸送装置のレンタル、リース、	1.5%			
輸送システム		輸送システム	3.9%	インフラストラクチャ 輸送 航空 航空向け金融サービス* エネルギー エネルギー向け金融サービス* 石油&ガス 水関連	57.8%	
航空機エンジン	18.9%	航空機エンジン	18.3%			
電力システム 発電・配電・送電装置	15.2%	電力システム 発電・配電・送電装置	34.8%			
テクニカル製品&サービス 通信情報サービス	12.2%					
医療システム		メディカルシステム 医療システム	12.2%	ヘルスケア 医療システム	16.3%	
NBC（放送事業）	14.2%	NBC（放送事業）	17.1%	NBCユニバーサル（放送事業）	16.6%	
金融サービス	39.6%	金融サービス	64.7%	金融サービス	65.4%	

（出所）Moody's1984, Moody's1988, Form10-K1994, Form10-K1997, Form10-K2000, AR2003, AR2007より作成。

（注）「事業セグメント間の取引」や「本社勘定」は取り除いて、各事業セグメントの営業利益

⁷⁸ AR2003Jより。

⁷⁹ AR2006より。

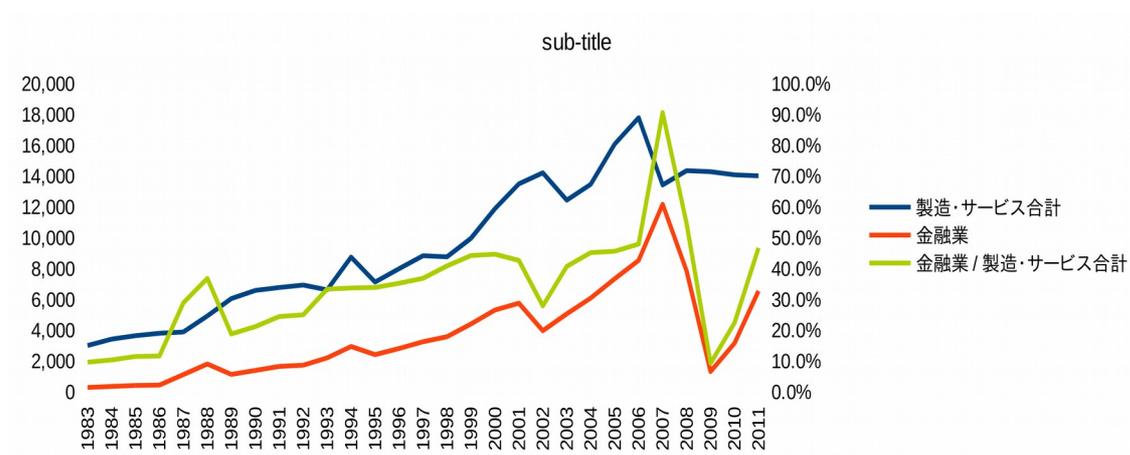
額とその合計からシェアを計算している。また数値は同じ対象年であっても後に修正される場合がある。以上より、おおまかな傾向を把握することに留める。

また金融サービス事業でも以下のような再編を行っている。まずコマーシャルファイナンスには不動産投資とそこへのローンも含まれるが、商業用不動産投資は2000年代半ばの不動産・不動産関連証券バブルの時期に大きく利益を伸ばした。他方、業績を悪化させた保険事業を徐々に2003年から整理・縮小し、2006年にGE生命保険（GE Life）を売却して撤退完了する。その一方で商業不動産ビジネス（不動産の買収と売却）が稼ぎ頭となる⁸⁰。また2007年にはモーゲージ事業からの撤退している。

2.3.4 GE社のまとめ

以上、3つの時期にわけてGE社のリストラクチャリングを見てきた。GE社のリストラクチャリングの特徴の第一は、大手鉄鋼企業のような「本業回帰」「選択と集中」ではなく、多数の事業部を抱えたままで長期的な利益の見込めない分野を大胆に切り捨て、新たに利益の見込める分野を開拓して軸足を移動させていることである。1980年代の戦略的重点分野が空機エンジン、工場オートメーションを始めとするインダストリアル技術、医療システムや情報システムの製造とサービス、新素材であり、2000年代の戦略的重点分野が再生可能エネルギーや水関連事業をはじめとする環境ビジネス、医療システム、放送事業であることから伺えるように、製造技術が競争力となる大量生産品であるよりはむしろ技術開発と顧客対応が競争力となる高額（高付加価値）少量生産分野である。

図3-2 GE社の製造事業と金融事業の利益動向



(出所) アニュアル・レポート、Form 10-K、Moody's Industrial Manual より作成。

(注) ①利益額の情報は繰り返し修正されるので、あくまでおおまかな動きを捉えるものと考え
る必要がある。②2002～06年はGE社のセグメント情報の分類により金融業の利益額の一部し
か補足できていないので実際はこれよりも高い値になる。

GE社のリストラクチャリングの第二の特徴は、これまで触れてこなかったが、金融サービス業

⁸⁰ イメルト P.155 より。

の比重が増大していることである。図 3-2 には製造・サービス事業の利益の合計と金融事業の利益の額、および前者に対する後者の比率が示されている。この図を見ても、1983 年以降、製造・サービス事業に対する金融事業の利益比率は一貫して上昇しており、とりわけ住宅関連証券バブルの最盛期である 2007 年には 90% の記録を出している。ちなみに 2002~06 年には GE 社の事業セグメント分類の都合上、金融事業の利益を純粹に取り出すことができず、製造・サービス事業に分類されている「インフラストラクチャ」事業の一部は金融事業であるから、この時期の金融事業の利益はさらにこれより高いはずである。大雑把に見て 2000 年代には GE 社全体の利益の 3 分の 1 は金融事業から得られていたと推測される。

3 M&A&D との相互作用

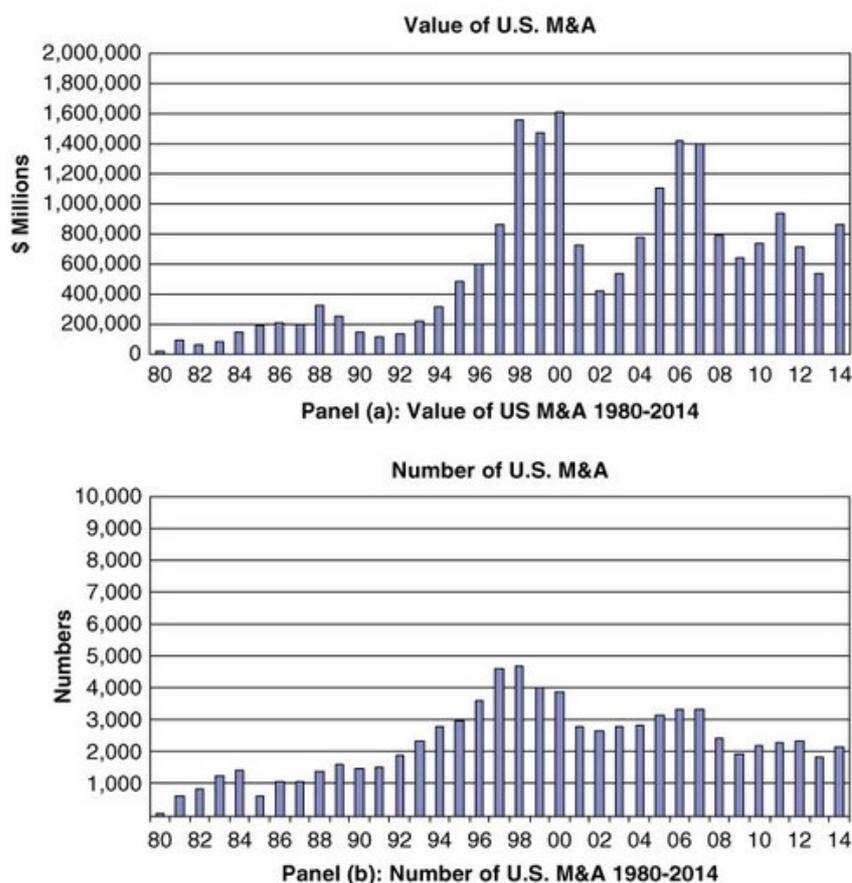
3.1 M&A ブーム

アメリカでは 1980 年より以前に大きな M&A ブームが 3 回起きている。1897~1904 年の第 1 次 M&A ブーム、1916~1929 年の第 2 次ブーム、1965~1969 年の第 3 次ブームであり、1980 年代になって 4 度目のブームが始まる。1980 年代に M&A ブームが起きた背景としては 1970 年代半ば以降の金融業界の規制緩和、それにとまなう金融イノベーション（MMF やデリバティブなど新型の金融商品の開発）、レーガノミクスによる財政赤字の増大が大量の国債市場を用意したこと、そして非金融企業によるリストラクチャリングなどがあげられる。まず 1980 年代以降の M&A ブームの特徴を見ておこう⁸¹。

[第 4 次ブーム：1980 年代] 図 3-3 にはアメリカの 1980~20014 年の M&A の取引額と件数が記されている。この図の上下を比較するとわかるように M&A 件数は 1981~1984 年に伸びるが、一件当たりの取引額は相対的に小さい。それが 1984~1986 年から急に大型取引が増加し、1987~1989 年には件数と取引額がともに増加する。この時期、注目されたのが投機・転売目的で企業の M&A を手がける投資家グループで「乗っ取り屋 Corporate Raider」「グリーンメーラー Greenmailer」などと呼ばれた。彼らは LBO（Leveraged buyout）と呼ばれる手法（買収対象の企業資産価値を担保に資金を借りる）を用いて敵対的買収を行うことが多く、これが巨大合併を手掛けたことが一件当たりの取引額が急増した背景にある。他方、戦略的 M&A、すなわち企業が経営戦略であるリストラクチャリングや集中を進める手法として M&A を利用するケースも多く、これらは特に石油・ガス産業、医薬品・医療機器産業、航空産業、銀行など、規制緩和が行われた産業部門で大きな役割を果たした。

⁸¹ 以下、Patrick A. Gaughan (2015)、橋本輝彦 (2003) 参照。

図 3-3 アメリカの M&A の額と件数の推移



(出所) Patrick A. Gaughan (2015) p.64 より転載。

[第5次ブーム：1990年代] 1989年に景気後退とともに一旦縮小したM&Aは1991年に景気拡大が始まると再び増え始めた。1990年代は大型好景気と株価高騰で特徴づけられる時代で、企業の蓄積意欲も高まり、敵対的買収が減って戦略的M&Aが増えた。またLBOが減って株式交換を用いたM&Aが増えてこともあり、株価が急上昇する1990年代後半になる程、一件当たりのM&A取引額も大きくなった。産業部門としては銀行・金融業、通信業、放送業のM&Aが目立っており、これら3部門で1993-2004の合併額の26.5%を占めたが、1994年は7.5%しかなかったのが1999年には41.9%にまで膨れ上がった。特に通信業と放送業は1996年通信法による参入規制の緩和が大きな影響を与えており、この直後から盛り上がるITバブルの中で最も注目されたM&Aのひとつであった。また1990年代末には国境をまたがったM&A（クロスボーダーM&A）が特にヨーロッパとの間で増加した。

[第6次ブーム：2000年代] 2001年の景気後退によってM&Aも一旦縮小するが、翌年からの景気拡大と2001年に開始された低金利政策によって証券市場は再び活性化し、2004～2007年の4年間は第4次ブームを遥かに超え、第5次ブームに匹敵するような取引額を達成する。この時期のクロスボーダーM&Aは新興国の関与が増えたことが特徴で、典型例としてインドの電炉メーカーがM&Aを繰り返して、特に2004年のインターナショナル・スチール・グループ（前身

はベスレヘム・スチール社、LTV スチール社) と 2006 年のアルセロール社の買収により鉄鋼生産量世界 1 位に成長したことをあげることができる。

3.2 リストラクチャリングにとっての M&A ブーム

M&A ブームは、企業による戦略的な事業売買（リストラクチャリングや集中）と投資家による金融資産への投資・投機という 2 つの主体・動機⁸²が混在して進行している。この、投資家の金融投資・投機による M&A が企業の戦略的 M&A としてのリストラクチャリングにも影響を当てることになる。

アメリカでは、1970 年代から株主の中に占める機関投資家（生命保険、年金基金、投資信託など）の比率が高まっており、機関投資家は大量の株式を保有して株主としての影響力を持つと同時に、配当にせよ売買差益にせよ、投資（投機）から得られる利得を増やすことが自らの本業（事業）の成否にとっても重要であるため、個人投資家よりも株主価値の最大化を強く要求していた。このような変化を受けて、1980 年代末から 1990 年代には企業経営に対する株主の影響力が高まっていく。例えば、最大の機関投資家であるカルパース（CalPERS, the California Public Employees Retirement System; カリフォルニア州公務員退職年金基金）は投資家対応（IR, Investor Relations）の良くない企業をリストアップして改善点を指摘するなど、企業経営者に対して積極的に「ものを言う」態度を示した。また 1990 年代初頭には GM 社、IBM 社、コダック社などの大企業で機関投資家の意を受けた社外取締役によって CEO が相次いで解任される事態が連続して起こり、経営者側も株主と対話する機会を増やすようになった。さらに 1990 年代には経営者や高給専門職の従業員への報酬としてストックオプションが急速に普及し、これによって株主価値を最大化することが経営者個人の利害とも重なるようになった⁸³。

こうした影響の下で、企業は株主価値を高めるべく、高株価政策を進めるようになった。その代表的な具体策は高配当と自社株買い戻しであるが、高配当を進める前提として（あるいは近い将来、高配当を行うという投資家向けアナウンスとして）短期間で収益増加を見込める経営政策を頻発するようになり、その代表的なものがリストラクチャリングと雇用削減であった。こうして株主価値最大化という投資家からの圧力はリストラクチャリングを促進する作用を持った。

他方、そのような手法によって高株価が維持できれば、敵対的買収を避けたり、自社の事業売却や株式交換にもとづく M&A をより有利に進めることが可能になる。こうして競争力回復策といて本来必要なリストラクチャリングをより低コストで実行できるという面もあった。

このような意味で、1980 年代から 2000 年代までの M&A ブームは大企業のリストラクチャリングを推進しつつ、その条件を整える役割を果たしたと言える。

3 おわりに

本章の検討で明らかになったことを再確認しつつ、そこから引き出せる含意を考えてよう。

第 1 に、1980 年代以降のリストラクチャリングの特徴は「選択と集中」が特徴とされており、

⁸² ここでは、市場で売買される資産を支配して自らの事業活動に利用する場合を企業による取引とし、その資産から発生する利子や配当を目的とする場合とその資産の売買差益（キャピタルゲイン目的）を目的とする場合には、それが個人であれ企業・機関であれ、投資家による取引（前者を投資、後者を投機）とみなす。

⁸³ Lawrence Mishel, Josh Bivens, Elise Gould, and Heidi Shierhols (2012) pp.288-289 参照。

それが多数の事例を占めるという意味ではその指摘は正しいが、リストラクチャリングを通じて生き残りや成長に成功した事例を見るとむしろ「高度技術分野への移動」や「多角化・複合化」が特徴であるように思われる。このことは、言い換えると「選択と集中」は国際競争劣位に落ちたことの表現とも言えよう。第4次M&Aブームにおいて&D（売却）が大きな位置づけを占めているのも同じ理由であろう。こうしてリストラクチャリングには過剰資本の廃棄と資本蓄積という一見相反する2つの課題をどう追求するかに対する解が示されている。すなわち利潤追求にとって効率の悪い資産を徹底的に売却・廃棄し、残る資産は利潤獲得にとってより効率的な分野へ集中してその効率を引き上げようとする運動である。

この運動形態は競争劣位に落ちた企業群にとっては必然的な形態である。1980年代の当時、リストラクチャリングで経営再建が可能になるのかという点では懐疑的な議論が多く、その議論は「リストラクチャリングという名で行われているのは企業資産の売買差益を追求する投機ゲームである」という指摘をした。しかし、このような議論には2つの誤りがある。第1に、M&A&Dブームが起きれば、そこに便乗して投機ゲームが現れるのは当然のことで、このようなものの存在とリストラクチャリングの必要性からM&A&Dを展開しているアメリカ企業とを混同して、前者でもって後者を評価してはならない。第2に、後者の企業群に限定しても引き続き経営難から脱却できなかった事例が多いであろう。しかしながら、そもそも国際競争で劣位に落ちていることからの出発であるので、リストラクチャリングによって多少なりとも効率性を回復しても、それが業界の平均的水準を超えなければ生き残ることはできない。先進資本主義国の重化学工業大企業は、競争力の低い企業が徐々に順次経営難に陥っていくゲームの中にあるのであり、常に半分の企業は経営難の状態にあり続ける。そしてリストラクチャリングの「選択と集中」が、この下位半分の企業群によって行われる経営戦略である以上、リストラクチャリングにも関わらず経営状態は改善しなかったという事例が多数出ることにはなにも不思議なことではない。また国際競争が進展し、「負け組」企業が徐々に淘汰されるにつれて、このリストラクチャリングを必要とする状態は徐々に世界の普遍的状態になる。

第2に、M&A&Dとリストラクチャリングは相互促進的な関係ある。リストラクチャリングはM&A&Dという形態を取らずに行おうとするなら極めて緩慢にしか行い得ないので、生き残りをかけた緊急課題である場合にはM&A&Dは必然的な形態とも言えよう。他方、M&A&Dにとってはリストラクチャリング以外に、例えばリエンジニアリングにおける「コア・コンピタンスへの集中」においても、単なる企業資産売買の投機ゲームにも利用されうる。つまり、M&A&Dにとってはリストラクチャリングは必然的な内容ではなく、他の内容をも包含するという意味でより広い存在である。

そのような観点から見た時、1980年代には乗っ取り屋による敵対的買収やLBOが目立ったが、1990年代にはむしろ企業の戦略的M&A&Dが増えたという研究者の観察は、M&A&Dが混合的な性格（内容）を包含していた状態から徐々にリストラクチャリングとしてのM&A&Dへと純化しつつあったと理解できる。同時にリストラクチャリングをより効果的に進めるためにはM&A&D（証券市場での企業資産の売買）がより地理的にも業界的にも広範囲で行われるようになる方が望ましい。1990年代末にはアメリカとヨーロッパの間でクロスボーダーM&A&Dが活発に行われたが、それはそうした条件の拡大の一端を示すものと言える。