

遠原：アメリカ企業の経営戦略について：1960年代から1980年代までを中心として

アメリカ企業の経営戦略について：

1960年代から1980年代までを中心として

On the Changes of Strategy in American Companies from 1960' s to 1980' s

(平成 18 年 9 月受理)

遠原 智文* (TOHARA Tomofumi)

Abstract

The purpose of the current study is to reconsider the changes of strategy in American companies from 1960' s to 1980' s. In the United States, one of the reasons why the boards of directors have been more active since 1960' s is the growth of institutional investors. By and large, institutional investors are interested in maximizing the short-term value of their portfolio. Thus, institutional investors can use their investment clout to insist that a firm' s management behave according to their interest. Such pressure have forced the management of a firm focus only on short-term investment, which failed in augmenting the international competitiveness of national economy.

1. はじめに

1920年代以降、株式所有の分散と個人大株主の減少を受けて、アメリカ企業は、日々経営を行っているマネジメント（経営陣）によって支配されるようになっていた。このマネジメント（経営陣）の株主による支配からの開放、すなわちマネジメント（経営陣）による会社支配を指摘したのは、Brele and Means (1932)である。この「所有と経営の分離」した状態は、「経営者支配」といわれている。

「経営者支配」は、貯金よりも高い利益を獲得できるものとして少数の株式を購入する個人株主の行動によって可能となった。すなわち、Brele and Meansが指摘した、所有権に付随する3つの機能のうち、企業において収益を得る権利のみを株主が行使したのである。他方、株主による利潤獲得を目的とした株式の購入は、残りの権利である企業を支配する権利とそれに付随する企業を使用する権利を、マネジメント（経営陣）が行使することを許したのである（島(1991), pp. 52-53)。

第二次世界大戦後も、「経営者支配」は拡大していた。Larner (1970)の調査によると、1963年の時点で、非金融株式会社上位 200社のうちの167社すなわち83.5%が、経営者によって支配されていた。1960年代

初めには、アメリカの大企業においては、「経営者支配」がほぼ完成した状態になっていたのである。

しかしながら、1960年代になると、Brele and Meansが予測しなかった株主である機関投資家が台頭してきた。実は、株式所有の分散が進む一方で、以前より機関投資家は活動を活発化させていた。だが、その投資に関する情報開示を要求されていなかったため、実態が明らかでなかっただけであった（橋本(1997), pp. 23-29)。

機関投資家は、大量の資金を用いて株式を購入したが、その目的は短期的な利益の獲得であった。この短期的利益の追求を目指した機関投資家の存在は1960年代以降のアメリカ企業の経営戦略に大きな影響を及ぼした。なぜなら、「経営者支配」が、短期的利益を追求する機関投資家の要求に答え、経営が比較的安定しているときにだけ、許されるようになったからである。つまり、「経営者支配」が制限的になり、株主優先にもとづいた経営戦略がとられるようになったのである。

そこで、本稿では、1960年代から1980年代にかけて、アメリカ企業のマネジメント（経営陣）が、機関投資家からの要求に応えるために、採用した経営戦略とその影響について、明らかにしていくこととする。

* 福島工業高等専門学校 コミュニケーション情報学科 (いわき市平上荒川字長尾 30)

2. 1960年代の経営戦略

1960年代、アメリカ企業のマネジメント（経営陣）は、短期的な利益を求める機関投資家の意向に沿う形で、短期的な視点での多角化戦略を行った。それまでの多角化戦略は、Chandler（1962）が指摘しているように、蓄積された経営資源を活用することによって企業の成長を図るものであった。換言すると、多角化戦略の基本線は、「ゴーイング・コンサーン（going concern）」としての企業体の成長と発展におかれていたのである（森川（1989），pp. 25-48）。

しかし、1960年代に入るとアメリカ企業の多角化戦略には、異質な側面が加わることとなる。それは、実際の事業経営の展開というよりは財務的操作によるキャピタルゲインの取得が目につくようになったことである（森川（1991），p. 31）。先に述べたような短期的な利益を求める株主の増大が、多角化戦略に大きな影響を与えているのである。つまり、これら株主の要求は、アメリカ企業のマネジメント（経営陣）が様々な事業部門を短期的な利益の視点から分析して、より高い収益率が見込めそうな魅力ある成長分野へと多角化することを促した。また、高収益部門は、何も製造業でなくても良いので、サービス業への多角化が活発となった。これにより、この時期に脚光を浴びたコングロマリットが急増することとなり、1968年には大規模合併の半数近くを占めていた（橋本（1997），p. 104）。そして、このような異業種部門への多角化戦略は、野放図に行われたため、収益率を悪化させた。この時期の多角化については、Ansoff（1965）とRumelt（1974）の研究が参考になるであろう。

Ansoff（1965）は、この時期のアメリカ企業が多角化を通じて、企業の成長を図ろうとした現状にもとづいて、実践的な立場から経営戦略についての体系的な理論を展開した。彼は、新旧の製品－市場分野との関連において、企業がどんな方向に進むのかを決定するツールである、成長ベクトル（製品市場戦略）を提示している。

成長ベクトルは、4つの構成要素に分類されている。第1は現在の製品－市場の市場占有率の増大を図る「市場浸透」、第2は現在の製品についての新しい市場（ニーズ）を探究する「市場開発」、第3は現在の市場（ニーズ）を満たすために現在の製品に代わる新製品を開発する「製品開発」、第4は製品－市場ともに全く新しい製品をつくり出す「多角化」である。

こうした分類を行った上で、「成長ベクトルは多角化の基本的な意思決定を行う場合のきわめて有効な

ツールである（Ansoff（1965），邦訳，p. 137）」とし、さらに多角化を製品（技術）－市場（顧客）の関連性の度合いによって、4つに細分類している。

第1は「水平型多角化」で、製品の技術的関連の有無にかかわらず、同じタイプの顧客を対象とするものである。第2は「垂直的多角化」で、製品の技術的関連の有無にかかわらず、従来と全く同じ顧客を対象とするものである。第3は「集中型多角化」で、これはさらに3つに分けられる。1つは、類似したタイプの顧客を対象としており、マーケティングと技術が関連しているもの、もう1つは、類似したタイプの顧客を対象としており、マーケティングのみが関連しているもの、最後は、新しいタイプの顧客を対象としており、技術のみが関連しているものである。第4は「集成型多角化」で、製品の技術的関連がなく、新しいタイプの顧客を対象としているものである。そして、こうした分類をしたうえで、彼は多くの企業が「集成型多角化」への道を選んでおり、今後ともこの傾向が続くと考えている（Ansoff（1965），邦訳，p. 165-171）。このことは、この時期のアメリカ企業の多角化が株主の意向にもとづいて高い収益の見込める分野に次々と参入していた状況を反映したものと考えられる。

Rumelt（1974）は、多角化戦略を会社全体の収益に占める主要な事業の収益の割合によって分析している。分析の基準としては、専門化率（その企業の最大の個別事業の収益が会社全体の収益に占める割合）と関連率（関連し合う事業の最大グループの収益の合計が会社全体の収益に占める割合）を用いており、主要な企業グループを「単一事業企業（専門化率 95%以上）」、「主力事業企業（専門化率 70%以上 95%未満）」、「関連事業企業（専門化率 70%未満，関連率 70%以上）」、「非関連事業企業（専門化率 70%未満，関連率 70%未満）」に区別している。

分析対象とした500社のうちで、1959年に多角化が進んでいた企業は、約45%（関連事業企業40%，非関連事業企業6.5%）であったが、10年後の1969年には、約65%（関連事業企業45.2%，非関連事業企業19.4%）にまで増加している（Rumelt（1974），邦訳，p. 67）。非関連事業企業が、約13%以上も急増している点は、多くの企業が「集成的多角化」を愛好し続けるというAnsoffの分析と一致している。

「非関連事業企業」のなかでも、関連性の無い新事業を吸収することを目的とした攻撃的なプログラムを有するコングロマリット型の成長性は、非常に高い。しかしながら、収益性の観点からみると、平均以下である（Rumelt（1974），邦訳，pp. 120-121）。以上のこ

遠原：アメリカ企業の経営戦略について：1960年代から1980年代までを中心として

とから、短期的な収益率の向上という機関投資家の圧力を受けて、急増したコングロマリットの多角化戦略は、結果として収益率の低下をもたらしていることが確認できる。

一方、1960年代以降の短期的な利益の獲得を追求する機関投資家の伸長は、アメリカ企業の多角化戦略のみならず多国籍化戦略にも大きな影響を与えた。アメリカ企業の多国籍化戦略を最もよく説明している理論が、Vernonのプロダクト・サイクル論(1966; 1971; 1974; 1977)である。同理論は、アメリカ企業が労働コストに注目して、生産拠点をアメリカ以外の先進国さらには発展途上国へと移転する行動を製品のライフサイクルと結びつけている。

プロダクト・サイクル論に従うとアメリカ企業は、まず高所得の消費者の存在と、高い労働コストおよび低い資本コストというアメリカ市場の特性に対応した新製品の開発と生産を国内で行い、国内市場へと送り出す。新製品段階では、製品の特性が不明確なため、市場との迅速かつ効果的なコミュニケーションが必要であると同時に、製品差別化や独占の存在によって需要の価格弾力性が低い。このため、アメリカ企業は、生産コストを考慮せずに生産を行う。この段階でアメリカ企業は、新製品の開発と販売による独占的利潤を享受することとなる。

しかし、成熟化段階に達すると、需要の増大に伴って製造技術が確立することで、規模の経済を利用できるようになり、さらに需要の価格弾力性も高くなるので、生産コストへの関心が出てくる。この段階では、アメリカ以外の先進国での需要も増大してくると同時に、それらの国の労働コストがアメリカと比べて相対的に低いために、生産拠点の移転が検討される。そして、現地企業の発展や現地政府の政策といった、アメリカ企業の現在の地位に対する脅威がある場合、現地での生産が開始される。以上のようなアメリカ企業の戦略は、既存の事業活動の維持に企業努力を集中する戦略といえる。

最終段階の標準化段階に入ると、規模の経済はそれほど重要ではなくなり、生産技術は陳腐化し、需要の価格弾力性もより高くなるので、生産コストがアメリカ企業にとって最大の関心事になる。そこで、アメリカ企業は、収益性を維持するために、労働コストの低い発展途上国へと生産拠点を移転し、現地市場への製品供給および本国や第三国への輸出を行うようになる。このように、ある製品の国際競争力が価格に依存するようになると、近い将来収益性が低下することは明白であるので、アメリカ企業は、現在の製品分野か

らの撤退を考えるようになる。すなわち、できるかぎり損傷を軽くしながら、既存の事業活動から別の事業活動へ移行することに努めるようになるのである。そのために、自社の力が衰えた製品分野から、製品地位の浸食がそれほど進んでいない他の製品分野へと移行する目的で組織を動かし、財務資源を動員するようになる。そして、このような多国籍化戦略は、これ以降のアメリカ企業の基本線となる。

3. 1970年代の経営戦略

1970年代に入るとアメリカ企業のマネジメント(経営陣)は、これまでの失敗を克服するために、多角化戦略をさらに洗練されたものにする手法を考案することが急務となった。この要望に答える形で、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM: Product Portfolio Management)がボストン・コンサルティング・グループ(BCG: Boston Consulting Group)によってあみだされた(Henderson (1979))。PPMは、多角化企業が企業成長を維持するために、限られた経営諸資源を全社的視点からより効率的に各事業分野に配分するかを決定するものである。また、PPMの基礎には、経験曲線、プロダクト・ライフ・サイクル、事業の組合せのバランスがある(鮎沢(1992), pp. 116-121)。

経験曲線とは、BCGが行った数千の製品のコスト研究から発見された経験則で、多くの製品は累積生産量が増加するにつれて製品の生産コストが低下するというものである。経験曲線は、習熟効果、職務の専門化と作業方法の改善による効率、当初の生産設備からの能率向上、資源ミックスの改善、製品の標準化、製品の設計改善、によって起こる。したがって、企業と産業の成長率が同率で伸びると、累積生産量が多い企業が他社より低コストで製品を生産、販売できるというものである。

プロダクト・ライフ・サイクルとは、どの事業も導入、成長、成熟、衰退というサイクルがあり、後期のサイクルに移行するにつれて競争相手が増加してきて、成長率が鈍化するというものである。後期サイクルでは新規参入が困難となる。なぜなら、既存企業が新規参入企業よりいち早く経験を累積することにより低コストの優位性を保持しているからである。この低コストの優位性を確立するために、企業は成長期にマーケットシェアの早期獲得を目指すこととなる。

事業の組合せのバランスとは、ある事業部門に必要以上の資金が存在するとき、他の事業部門の成長を考慮して、バランスをとるというものである。とくにア

アメリカ企業の多角化戦略で重要なのは、3番目で、この考え方にしたがって多角化するため、低収益事業から高収益事業へと多角化が促進される。この高収益部門への多角化は、株主の要求とも合致しているので、アメリカ企業の多角化戦略は合理的である。

PPMの第1段階は、企業を構成する主要事業である戦略的事業単位(SBU: Strategic Business Unit)を識別することである。1つのSBUは、次のような特性で定義される。

「第1に、他のSBUとは独立の事業ミッションを持つ。第2に、明確な競争相手を持つ。第3に外部市場において一人前の競争者となりうる。第4に、製品、市場、設備ならびに組織に関して、他のSBUとは独立に統合的な戦略的計画を立てうる。第5に、管理者が、その事業分野の成功にとって決定的に重要な技術、製造、マーケティングに関して計画の範囲内で自由に対処しうる(加護野(1981) p. 27)」

PPMの第2段階は、各SBUを収益性、成長性、資金フローの観点から1つ1つ評価し、各SBUにどれだけ資金を配分すべきかを決定する。BCGの手法では、各SBUは市場成長率(当該製品の市場の年間成長率)とマーケットシェア(最大ライバル企業のマーケットシェアに対するSBUの相対的シェア)の二次元で構成される4つのセルを持つマトリックス上に配置される。各セルは、高成長率で高シェアの「花形製品」、低成長率で高シェアの「金のなる木」、高成長で低シェアの「問題児」、低成長率で低シェアの「負け犬」で構成されている。

「花形製品」は、高シェアで高収益を得ているが、市場が成長しているので資本消費的であり、短期的には資金供給源とはならない。だが、市場成長率が鈍化するにつれて「金のなる木」になる可能性を秘めている。「金のなる木」は、市場成長率が低下しているのでシェア維持に必要な再投資額以上に多くの資金が流入し、資金過剰となっており、資金供給源となる。「問題児」は、市場が高成長しているのにシェアが低いため、必要な投資に見合うだけの資金流入がなく、多くの資金を必要としている資金不足部門である。企業は、積極的に投資を行って「花形製品」にするか、そのまま放置して「負け犬」にして放棄するかを選択しなくてはならない。「負け犬」は、市場の成長率が低く、シェアも低い部門で、企業は放棄することを検討しなくてはならない。

以上のSBUの配置におけるBCGの基本的な考えは、短期的な視点から成熟部門である「金のなる木」の余剰資金を成長部門である「花形製品」やこれになる可

能性を秘めた「問題児」に集中投下し、将来性のない「負け犬」を放棄することが最も合理的な選択であるというものである。つまり、多角化企業が成長するには、新興分野へ資金を集中投下して、そのシェアを増大させることが最善の方法であるということである。そして、株主から高い収益率を求められるアメリカ企業のマネジメント(経営陣)の多くが、収益率の向上のためにPPMを採用していった。

しかしながら、PPMの問題点や限界を指摘しているものも数多くある。そのなかで注目すべき指摘は、成熟事業の軽視である。PPMの「金のなる木」は、他のSBUへの資金供給源と設定されている。しかし、成熟しているかどうかの判断は極めて困難であるし、市場は絶えず変化しており、また革新により常に変動するため、「金のなる木」を他のSBUへの資金供給源と安易に決めつけることは危険である(奥村(1989), pp. 100-101)。

PPMを採用しながらも、全面的にそれに依存していなかった日本企業は、成熟部門である「金のなる木」を再活性化しようとして、積極的な再投資を行った。一方、アメリカ企業は、PPMにしたがって「金のなる木」を純粹に資金供給源と位置づけ、必要再投資額以上の資金を「花形製品」や「問題児」へと投下していった。この日米企業の対応の差異は、「金のなる木」の国際競争力の差異をもたらした。すなわち、日本企業は「金のなる木」で圧倒的な力を保持したが、アメリカ企業はそれの弱体化を加速した(奥村(1989), pp. 102-103)。だが、短期的な利益を求める株主の要求に答えるため、長期的な視点に立った「金のなる木」への積極的な再投資よりも、短期的により高収益の見込める「花形製品」や「問題児」への投資を行うことは、アメリカ企業のマネジメント(経営陣)にとっては合理的判断であった。

1970年代末になると、短期的な視点からの資金配分を重視したPPMにもとづいた多角化戦略は行き詰まりを露呈し始めていた。たしかにPPMは、1960年代に落ち込んだアメリカ企業の収益率を短期的に回復させることには成功していた。しかしながら、機関投資家の圧力によって、その視野が短期的であったため、1970年代末からの情報技術を核とした新しい技術革新の急速な展開、経済・社会のグローバル化の劇的な進展のなかで、長期的な視点からの企業戦略が欠如していた(坂本(1989), pp. 199-200)。そして、短期的な財務の健全化をもたらしたPPMによる多角化戦略は、コア・ビジネス以外へ過度に経営資源を拡散させてしまった。

遠原：アメリカ企業の経営戦略について：1960年代から1980年代までを中心として

また、アメリカ経済が2度のオイルショックを経験して低成長期に入ると、それまでの経営戦略が通用しなくなった。それまでのアメリカ市場は、基本的に成長を続けており、事業を多角化・拡大し、余剰資金を内部留保するマネジメント（経営陣）の決定は問題がなかった。しかし、市場が停滞し、収益性の高い投資機会が減少すると、それは企業全体にわたる無駄と経営失敗となった（Jensen (1989), 邦訳, pp. 47-63)。結果として、PPMによる多角化戦略では、1960年代の多角化戦略の失敗を根本的に克服することはできなかったといえる。

一方、この時期におけるアメリカ企業の多国籍化戦略は、プロダクト・サイクル論的な戦略が引き継がれていた。アメリカ企業は、プロダクト・サイクルに従って、低賃金労働力の活用による生産コスト削減（標準化製品の利益率の維持）を目指して発展途上国へと生産拠点をシフトすると同時に、できるかぎり損傷を軽くしながら、新しいプロダクト・サイクルの創出に努めていた。しかしながら、このような戦略が、次第に円滑に展開されなくなってきた。

なぜなら、生産技術の改善を絶え間なく行なった日本企業や、標準化した技術を模倣した発展途上国企業によってアメリカ企業の標準化製品が駆逐されたためである。安価な労働力にのみ頼る多国籍化戦略は、生産コストの削減をもたらさう他の手段、すなわち生産技術の進歩による合理化効果を全く無視してしまっていた（Millesten (1983), 邦訳, p. 93)。これにより、アメリカ企業は、現在の製品に基盤を置きつつ、新しい製品を開発して、新たなプロダクト・サイクルを創出することが難しくなったのである（Cohen and Zysman (1990), 邦訳, pp. 155-176)。

だが、製品が標準化し、低い労働コストにもとづく低価格のみが競争上の優位性になる段階において、アメリカ企業のマネジメント（経営陣）が発展途上国に生産拠点を移転する決定を行うことは、短期的な利益の観点からみると合理的である。生産技術の改善よりもすでに確立している生産技術を用いた、発展途上国の低賃金労働者による生産の方が速効性のある生産コスト削減の手段となるので、短期的収益を追求する機関投資家の圧力に晒されている、アメリカ企業のマネジメント（経営陣）がこういった戦略をとることは合理的である。

4. 1980年代の経営戦略

1980年代に入ると、これまでの経営資源を再配分す

るために、リストラクチャリングが行われるようになった（夏目 (1994), p. 31)。リストラクチャリングとは、「企業が不採算部門や不要な事業部門・子会社を処分し、その売却代金等を使って、企業の中核（コア）部門を補強するような企業買収をする、という一種の事業再編計画であり、企業金融方式（松井 (1987), p. 4)」である。つまり、アメリカ企業のマネジメント（経営陣）は、「行き過ぎた多角化の反省から、コア・ビジネス以外の分野の売却、コア・ビジネスの拡充というコア・ビジネス（本業又は本業の周辺分野とは限らない）を重視した企業戦略に基づき、M & Aの手法によって、自社外の経営資源を活用しようとした（高橋 (1988), p. 52)」のである。

リストラクチャリングを進めるために、アメリカ企業はコア事業部門のM & Aを積極的に行う一方で、不採算事業部門を分離・売却した。M & Aは、1980年には1,560件、328.83億ドルであったものが、1988年には3,487件、2,266.43億ドルにまで急増している。また、取引金額も巨額化している。10億ドルを超えるものは、1969年から1980年までの間で、12件しかなかったが、1981年から1984年までの間だけでも45件を越えている（中本 (1990), pp. 57-59)。さらに、新規設備投資に対する買収金額の割合からみても、1979年の12.0%から1988年の47.1%へと急上昇している（本田 (1991), p. 80)。

一方、企業が子会社や資産を他の企業に売却する「事業分割（Divestiture）」は、件数および規模の上でも大きな割合を占めている。事業分割がM & Aに占める割合は、件数ベースでは1980年の6.7%から1988年の31.4%へ、金額ベースでは同期間で15.5%から35.3%へ急増している（中本 (1990), pp. 58-59)。

このようなM & A & Dには、注目すべき特徴が2つある。1つは、企業買収を通じて、アメリカの巨大企業が国際的な資本間競争と市場における需要内容の変化に対応して、投資構成と業務内容を変化させ、サービス部門、情報関連、特殊製品分野などの当面の高収益分野へと特化することで、個別的な企業収益の維持・拡大を行っていることである（本田 (1991), pp. 80-81)。この結果、1980年代後半には、アメリカ企業の多角化の程度は、著しく低下した。Lichtenberg (1992)の調査によると、1985年から1989年までで一企業あたりの平均産業数は、約14% (5.46から4.70)も減少している（pp. 103-114)。

1960年代以降、多角化して複雑化した、多数の事業部を整理・再統合するということは、事業ポートフォリオを収益性の低いものから収益性の高いものへと

再編成しており(夏目(1994), p. 35), それまでの多角化戦略の失敗を克服するものであった。これにより, アメリカ企業のマネジメント(経営陣)は, 短期的な収益性の向上を求める株主の要求に答えることが可能となった。

もう1つは, 衰退分野からの撤退とその分野の貿易依存の上昇, そして当該分野のみならず, その関連分野までにおよぶ技術力の喪失をもたらしたことである(本田(1991), pp. 80-81)。機関投資家は自己の短期的利益のみに関心があり, アメリカ企業のマネジメント(経営陣)は, その意向を汲んだ経営戦略を実施している。その経営戦略は, 自社の国際競争力の維持もしくは強化, すなわち収益性の最大化を目的に行われていることは, 言うまでもない。よって, 基本的にアメリカ企業の事業分野が, より高い収益の見込める分野, すなわちサービス分野とハイテク分野に集中することは, 個々の企業レベルでは当然の帰結といえる。

以上のような1980年代におけるリストラクチャリングによって, アメリカ企業はその事業ポートフォリオを激変させた一方で, グローバルなレベルでの事業の再構築も行った。このような多国籍化戦略は, 海外調達(在外調達: foreign outsourcing; offshore sourcing)といった企業外部の経営資源を活用するものであった(Kotabe(1992), pp. 153-213)。

海外調達とは, 企業が部品や完成品を海外から輸入することで, これには「キャプティブ輸入」(captive import)と「見えざる輸入」(invisible import)がある。前者は, アメリカ企業や外国企業が海外で生産した製品を, アメリカ企業が国内市場において自社ブランドで販売するために輸入するものである。OEM(Original Equipment Manufacturing: 相手先ブランドによる委託生産)もこの一種であり, 1980年代半ばのドル高以降, 急増した。一方, 「見えざる輸入」とは, 輸入した海外部品をアメリカ企業が国内での生産に使用するものである(中本(1992), pp. 47-48)。

1985年, アメリカ企業の海外子会社によって供給される輸入品が, アメリカの総輸入に占める割合は, 40%に達していた(United Nations Center on Transnational Corporations(1988), pp. 91-92)。

アメリカ企業の海外調達の主な目的は, 成熟製品の価格競争に対応することである。すなわち, 海外調達が, 国内とのコスト差の観点からだけで進められたり, 国内需要を満たすための本国向け輸出のためだけに行われているのである。これにともなって, 国内工場の閉鎖, 研究開発のための人員や費用, 既存の製品開発力や製造技術の海外移転が進み, 当該産業のみなら

ず関連する国内の産業全てに産業連関を通じて生産能力の低下をもたらした(中本(1988), pp. 10-14; (1992), pp. 67-70)。

以上のような戦略の基本線は, 1970年代の多国籍化戦略をそのまま継承しているものである。アメリカ企業のマネジメント(経営陣)は, 短期的な利益を追求することを株主によって強いられているので, 海外調達を活用することは, 非常に合理的であったといえる。

5. むすびにかえて

本稿では, 1960年代から1980年代にかけて, アメリカ企業のマネジメント(経営陣)が, 機関投資家からの要求に応えるために, 採用した経営戦略について, これまでみてきた。ここでは, アメリカ企業の経営戦略の影響, 特にアメリカの製造業および国民経済に対する影響について, 明らかにしていく。

1960年代から1980年代までのアメリカ企業の経営戦略を総括すると次のようになる。1960年代初め, 「経営者支配」がほぼ完成しつつあるなか, 機関投資家が大量の資金を用いて株式を購入し始めた。機関投資家は最終的な受益者の利益を第一に考えて資産運用せねばならず, そのために頻繁に保有株式を入れ替えていく「我慢強くない資金(impatient money)」であった。その目的は, 短期的な利益の獲得であり, 企業の経営に直接的に関与するよりも, 意にそぐわない企業の株式を速やかに売却した。大量の株式が市場に放出されることで, アメリカ企業のマネジメント(経営陣)は, 株価が下がり, 資金コストは上昇し, 不業績の罰を受けるようになった(風間(1996) p. 51)。このような性向をもつ株主の圧力を受けて, アメリカ企業のマネジメント(経営陣)の視野も近視眼的になり, コングロマリットと成熟製品事業の海外生産が急増した。

しかしながら, これらの戦略は, アメリカ企業の事業ポートフォリオを総花的にし, 収益性の低下をもたらした。そのため, 1970年代に入ると, 多角化戦略の失敗を克服するための手法であるPPMが開発された。PPMの基本的な考え方は, 短期的な収益性の向上という観点から, 成熟事業の余剰資金を高収益の見込める成長事業へと投入するというものであった。株主から高い収益率を求められるアメリカ企業のマネジメント(経営陣)の多くが, 収益率の向上のためにPPMを採用していった。また, 成熟事業の収益性を高めるために積極的に海外生産を進めた。これにより, 収益性は一時的に回復したが, 結果としてコア事業以外へ経

遠原：アメリカ企業の経営戦略について：1960年代から1980年代までを中心として

営資源を拡散させ、新しいプロダクト・サイクルの創出のための基盤を弱体化させた。

そこで、1980年代になると、アメリカ企業のマネジメント（経営陣）は、コア事業を重視したものへ経営戦略を転換した。コア事業を拡充するために、積極的なM & Aと事業分割が行われた。このM & A & Dを通じて、アメリカ企業の事業ポートフォリオは、高収益の見込めるサービス分野およびハイテク分野に特化していく傾向が強くなった。また、成熟事業の収益性を高めるために、積極的に海外調達を活用した。これにより、アメリカ企業のマネジメント（経営陣）は、これまでの多角化の失敗を克服して、高い収益性を求める株主の意向に応えることが可能となった。

では、以上のような、機関投資家からの要求に応えるために、アメリカ企業のマネジメント（経営陣）がとった経営戦略は、アメリカの製造業および国民経済に、どのような影響を及ぼしたのだろうか。

これについては、これまでの分析のなかに答えが潜んでいる。それは、短期利益志向の株主の意向に従って、自社の国際競争力の維持もしくは強化を目的としたアメリカ企業の経営戦略は、アメリカの製造業や国民経済の国際競争力を低下させた、というものである（夏目（1994），p.19）。

その根本的な原因は、アメリカ企業の経営戦略が、国民経済の国際競争力にとって重要な製造業、とりわけ優れた生産技術をもたらす低い収益率の成熟製品分野を極端に軽視しているところにある（Cohen and Zysman（1990））。

多角化戦略においては、このような分野は余剰資金を搾り取られた後に破棄され、その代わりに高収益の望めるサービス分野およびハイテク分野への集中化が基本となっている。とはいえ、サービス貿易の輸出額では、商品貿易による莫大な輸入をまかなえないし、サービス業の殆どが実は製造業と密接に関連している（Cohen and Zysman（1990），pp.15-25）。つまり、確固たる国際競争力を保持する製造業があつて初めて、サービス業が成り立つのであり、国民経済の国際競争力は、その国にある製造業の国際競争力に依存しているのである。

だが、アメリカ企業のマネジメント（経営陣）は、有利な投資機会を求めて、より高い収益率の見込める分野に投資を行い、不採算部門や収益率が低い成熟事業部門（これら部門はコストが競争優位の唯一の要素であり、コスト競争は利益率の低下を招く）など競争優位に立たない部門を切り捨てており、製造業や国民経済の国際競争力が衰退するとか、サービス化すると

かに関心がないのである（夏目（1994），pp. 56, 194-200）。

また、多国籍化戦略においても、成熟製品分野の収益性を維持するために、海外生産や海外調達が行われている。労働コストを重視することで生産拠点を短期間のうちに海外へシフトすることは、アメリカ国内における当該製造業の衰退が加速されることを意味する。だが、短期的な利益を追求することを株主によって強いられているアメリカ企業のマネジメント（経営陣）が製造業の衰退に関心を持たないのは当然であった。その一方で、アメリカの製造業とその国際競争力に立脚している国民経済の国際競争力は、たび重なる生産拠点の海外へのシフトによって国際競争力の源泉である生産拠点を失っていくため、短期間のうちに衰退することとなった。

そして、1980年代に盛んに警告された、アメリカ企業、製造業、国民経済の国際競争力の衰退論争は、これら3つの国際競争力の概念の混同と相俟って、巻き起こったといえる（遠原（2004））。

参考文献

- Ansoff, I. H. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Inc. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- 鮎沢成男 (1992) 「戦略と組織の理論」井上 宏・丸山恵也・渡辺 峻・成田幸範編著『企業経営総論』, 中央経済社。
- Berle, A. and Means, G (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, Macmilan. (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂, 1958年)
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, the MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制生成史—』実業之日本社, 1967年)
- Cohen, S. S. and Zysman, J (1987) *Manufacturing Matters: the Myth of the Postindustrial Economy*, Basic Books Inc. (大岡 哲・岩田悟志訳『脱工業化社会の幻想』TBSブリタニカ, 1990年)
- 橋本輝彦 (1997) 『アメリカ経営史と企業革新』創風社。
- Henderson, S. D. (1979) *Henderson on Corporate Strategy*, ABT Books. (土岐 伸訳『経営戦略の革新』ダイヤモンド社, 1981年)

- 本多浩邦 (1991) 「80年代のアメリカ産業の再変遷：国際競争化のリストラクチャリングと産業金融」平井規之・中本 悟『アメリカ経済の挑戦』, 八千代出版。
- Jensen, M. C. (1989) "Eclipse of Corporation", *Harvard Business Review*, September-October. (邦訳「LBO アソシエーション」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』12月-1月, 1990年)
- 風間信隆 (1996) 「コーポレート・ガバナンスと行動原理」林 正樹・坂本 清 編著『経営革新のアプローチ』八千代出版。
- Kotabe, M. (1992) *Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing, and Marketing Interface*, Quorum Books.
- Larner, R. J. (1970) *Management Control and the Large Corporation*, Dunellen.
- Lichtenberg, F. R. (1992) *Corporate Takeover and Productivity*, MIT Press.
- 加護野忠男 (1981) 「SBU管理」『国民経済雑誌』第143巻第2号。
- 松井和夫 (1987) 「戦後アメリカの企業合併運動一概観」松井和夫・奥村皓一編著『米国の企業買収・合併：M&A&D』東洋経済新報社。
- Millesten, J. R. (1983) "Decline in an Expanding Industry: Japanese Competition in Color Television", in Zyaman, J. and Tyson, L (eds), *American Industry in International Competition: Government Policies and Corporate Strategies*, Cornell University Press. (国則守生他訳『日米産業競争の潮流：経済摩擦の政治経済学』理工図書, 1990年)
- 森川 章 (1989) 「アメリカにおける多角化企業出現の歴史的背景：1920年代以降の経営多角化を促した諸条件の検討」『名城商学』, 第39巻第2号。
- 森川 章 (1991) 「アメリカにおける株式会社の発展と経営戦略の変化」『私学研修』第121巻2号。
- 中本 悟 (1988) 「1980年代アメリカ産業の国際競争力の低下と再編：その原因と問題点」『季刊経済研究 (大阪市立大)』, 第11巻3号。
- 中本 悟 (1990) 「1980年代アメリカにおける企業合併・買収運動」『季刊経済研究 (大阪市立大)』, 第13巻2号。
- 中本 悟 (1992) 「1980年代アメリカ企業の在外生産と国際競争力」『季刊経済研究 (大阪市立大)』, 第15巻3号。
- 夏目啓二 (1994) 『現代アメリカ企業の経営戦略』ミネルヴァ書房。
- 奥村昭博 (1989) 『経営戦略』日本経済新聞社。
- Rumelt, R. P. (1974) *Strategy Structure and Economic Performance*, Harvard Business School. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年)
- 坂本和一 (1989) 『GEの組織革新—リストラクチャリングへの挑戦—』法律文化社。
- 島 弘 (1991) 『現代大企業と経営管理』ミネルヴァ書房。
- 高橋洋一 (1988) 「日米のリストラクチャリングについての比較」『公正取引』No. 451。
- 遠原智文 (2004) 「1980年代のアメリカ企業の国際競争力に関する一考察」『研究紀要第45号 (福島工業高等専門学校)』。
- United Nations Center on Transnational Corporations (1988) *Transnational Corporation in World Development*, United Nations Publication.
- Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXXX.
- Vernon, R. (1971) *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Logman. (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開—追いつめられる国家主権—』ダイヤモンド社, 1973年)
- Vernon, R. (1974) "Location of Economic Activities", Dunning, J. H. (ed), *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, George Allen and Unwin.
- Vernon, R. (1977) *Storm over the Multinationals: the Real Issues*, Harvard University Press. (古川公成訳『多国籍企業を襲う嵐』ダイヤモンド社, 1977年)