

日本企業とアメリカ企業が際会した 平成不況と世界大恐慌

大庭 篤夫

日本企業は1980年代の向かうところ敵なしの好調さから、1990年代には一転して大きな不況を被ることになった。この平成不況に対して、アメリカ企業が素晴らしい好景気から坂をころげるような不況となったのは1929年から10年続いた大恐慌である。1930年代と1990年代にそれぞれ世界一といわれた好況下にあったアメリカ企業と日本企業の被った不況を比較しながらどのようにビジネス・システムが変化するかを考えてみたい。

(1) アメリカを襲った世界大恐慌

アメリカは第1次世界大戦のあと非常な好況の恩恵を受けた。大戦前の債務国から債権国に変化した。鉄鋼生産などが世界一となり、フォード・システムにより20世紀最大の商品といわれる自動車生産が著しい成長をとげた。ハリウッドの映画は世界に普及し、第1次世界によって疲弊したヨーロッパに代わって経済において世界一となった。そのような未曾有の繁栄を謳歌した1929年にニューヨーク株式市場のバブルが弾けこれ以降10年間も続いた不況を被ることとなる。

フェード社の大量生産システムとGM
フェード社は、1908年にT型フォードを開発し、一車種だけを生産しつづけ1920年代にこの方法を転換するまでに1500万台の同一車種を売りさばいた。この流れ作業による徹底

した分業化は労働者が全体の仕事のごく一部しか行なわないため労働する喜びを奪ったが、労働生産性を非常にあげ、フォード・システムは他の産業に普及することになった。1920年代の終わりになるとフォード製の自動車は普及して、消費者は黒い1車種のクルマにしたいに飽きてきた。これに対してGMは、毎年のクルマのモデル・チェンジ、大衆車から高級車へと職位や収入の上昇にしたがってより上級なクルマに乗換えさせる戦略を取った。このような優れたマーケティングと独立採算性の事業部制組織との組み合わせにより、不況期である1930年代にはアメリカの市場占有率を握ることとなった。

デュボンによる経営多角化

南北戦争に際して大きな利益をあげ、さらに第1次世界大戦によって巨大な利益をあげた。この利益は、GMの株式の保有にまわり、30%の大株主となった。第1次世界大戦での利益は火薬や爆薬に基づいている。大戦時の需要増に応じるために人員を増加させた。大戦後の需要減を見込んで染料、塗料、人造絹糸などの経営多角化に向かった。多角化を行ったにもかかわらず、組織は従来の機能組織のままであった。そして1919～1920年にかけて赤字となったが、事業部制に組織を変革することにより赤字から脱した。

多角化とROI

1929年以降の不況期にデュボンとGMが事

業部制によって増収増益を確保したので第2次世界大戦後には、多くの企業が多角化するの普通となった。事業部を増やしたり、売却や撤退したりするには、デュポンが各事業部の評価の際に取ったROI(投資収益率)の基準によった。大恐慌期に事業部制という組織の革新が生まれ、ROIによる事業の評価からさらにプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)へと進化する。

(2) 日本企業を襲う大変化の嵐

日本の企業は、1950年代から順調に成長し、60年代の後半には欧米諸国にも輸出が出来る優れた製品を開発した結果、経済においてほぼ先進国に追いついた。73年と79年の石油危機も85年の円高も乗り切ったかに見えた。これらの成果は、経済成長に適合した日本的経営によるものと考えられた。しかし1990年代以降の変化は、それまでとは大きく異なった。米ソ対立という枠組みが崩れたこと及び経済的成功と円高により日本人の件費が非常に高くなったこと、ITを中心とした技術が急激に成長したこと、そして日本が追随すべきであるという明確なモデルがなくなったことなどである。

旧社会主義圏の市場主義化

1989年にポーランドから始まった中東欧諸国の市場主義化の波は、ソ連およびその影響の強い国にまたたくまに広がり、西側の市場主義が東側の指令経済を圧倒した。アジアの中国やベトナムもまたその影響を強く受けている。残されたのは北朝鮮など世界のごく一部となった。日本への影響でとくに強いのは中国である。中国の電機産業は、急速にその力を付けてきている。成熟した技術は、遅れた国でも短期間に追いつけることが可能であると「中国経済 真の実力で」森谷正規氏

は分析している。そして安い労働力を生かして、製品を作れば短期間のうちに大きなシェアをしめることが出来る。この例は電子レンジの格蘭仕(ギャランツ)であり、年間生産量は800万台に達している。超LSIや液晶ディスプレイは先端的な部品であるが後発国でもその製産装置を購入すれば生産ができる。なぜなら製産装置に技術が入っているからである。日本の電機産業は、この影響をうけてその業績が不安定となったりストラを余儀なくされた企業が多い。

IT化を基本とした技術の変化

日本企業が73年と79年の石油危機を世界の予想に反して乗り切ることが出来たのはQC活動やKaizen(改善)やトヨタ生産方式のJITである。電卓やNC工作機械、ファクシミリ、VTRなどの開発は、エレクトロニクス技術を使ったので広い意味ではITの利用と言うことが出来るであろう。70年代から80年代にかけて日本企業のプレゼンスが大きくなり、一方アメリカでは、苦境におちいった企業が多い。80年代に日本企業から学んだアメリカ企業は多い。90年代になるとアメリカ企業は、おりから急発展したIT技術と日本企業から学んだことをアメリカ流に結びつけた。例えばインターネットを利用して情報の共有化を行う。下請けを使って内製化の比率を下げる方法をさらに拡大してインターネットで調達を行うなどである。また80年代のレーガン大統領の規制緩和の波に乗って、株主価値重視の経営で、新しい企業も伝統企業も株価の重視が行われた。ダウンサイジング、間接業務のアウトソーシング、吸収合併などがROIまたはPPMを使って、しばしば会社の存続に不可欠な忠実な従業員の切り捨てまでが行われた。とくに90年代は、日本経済が不振のためアメリカに多額の資金が流入した。その結果、IT

バブルといわれるようにアメリカのナスダック株式市場の株価は、高騰した。

投資効率を考える

イトーヨーカドーは、設備投資に慎重でROI（投資収益率）が一定に達しない場合は、出店をしなかった。一方、永い間、売上高日本一のダイエーはこのような基準を設けずスーパー事業を拡大し、多角化も借入金であこなった。90年代に入ってもその事業経営の基調を変えなかった。その結果、借入金の返済のためリクルートやローソンを手離さざるを得なくなり、経営の再建に苦しんでいる。銀行との株式の持ち合い構造も変化しつつあるのである程度株主を尊重し、投資効率を考えた経営は、当然の方向であろう。

(3) 日本企業の将来

アメリカの大恐慌には、4人に1人が失業した。またその期間は1939年の第2次世界大戦の勃発により、10年で終わった。いま日本では失業率は6%以下である。平成不況は1991年から13年間も続いていてまだ終わっていない。アメリカの大不況期にデュポン、GMは増収、増益となったが、日本でもトヨタ、ホン

ダ、キャノンもまた同様である。多くの企業が平成不況に苦しみながら新しいビジネスモデルの構築に努力し、80年代後半のバブル期のような浮ついた企業行動をとらず基本にもどる必要がある。これには、異文化を取り入れる経営と人を重視する経営によりイノベーションを促進することが重要であろう。

アメリカ企業は、アングロサクソン文化として恐れず異なった文化の人を組み合わせる経営を行う強みがある。日本でもこの不況期をほぼ増収増益で達成した活気ある企業は、アメリカとアジアで強みを発揮している。日本の近くには、大人口を抱える中国があり、その外、韓国、ベトナム、台湾、タイなど人口や文化的に特長のある国々がある。中国からは多くの留学生が日本語を勉強しており、これらの国々の増大しつつある購買力と知識の活用によってユニクロのような新しいビジネスモデルを次々と現出させることが未来につながる。日本企業は、技術が高く、従業員を尊重してきた。株主に報いるために効率的な経営も必要であるが株主価値重視の経営に傾きすぎるのは危険である。なぜなら今からの経営はますます人々の技能や知識に依存するようになるからである。