

ビジネス新時代の総合誌

1992

プレジデント

PRESIDENT

1992年9月1日 毎月1回1日発行 第30巻第9号
昭和38年5月8日 第3種郵便物認可

9

特集— 仏陀のこころ 中村元 梅原猛 山田恵諦
清水公照 松原泰道 尾関宗園 ほか

特集— 不況に負けてなるものか しぶとい企業の
経営秘策

新・日本型経営への挑戦 第一回 ソニー 田原総一郎



平山郁夫素描「アンコール遺跡出土 石仏 プノンペン国立博物館 カンボジア」

強いアメリカ系企業の秘密を探る

日本で成功を収めるアメリカ系企業は、経営風土、市場環境、流通機構などの大きく異なる中、いかなる企業活動を展開しているのか――。



アメリカは本当に弱いのか

「私が子供だった頃、アメリカは『民主主義の兵器工場』だった。デトロイトは、世界の自動車の首都であり、ピッツバーグは世界の鉄鋼の首都であり、アメリカの大都市のほとんどすべてが何らかの世界最大の生産地であった。だが、四〇年間に世界は変わった。今では日本がアメリカ以上に乗用車やトラックを生産しており、世界経済におけるアメリカの最大の役割は、『ものをつくる能力』から『ものを買う能力』に移ってしまった」

八〇年代アメリカの経営の神様だったアイアコッカ・クライスラー会長がこう警鐘を乱打した。「民主主義の兵器工場」偉大なアメリカは、今、苦悩している。

この年初、ブッシュ大統領が訪日に際し、数多くの財界人を伴ったことも、アメリカの苦悩を象徴していると言っている。このことは同時に、アメリカが日本に『対等』の関係を改めて迫っているということであり、バックス・アメリカカーナ時代の終焉を告げるものでもあった。

アメリカの強大な力による平和の時代米ソは冷戦構造にある故に軍需産業に膨大な力を入れざるをえなかった。ところがこの間に、日本、ドイツはアメリカの基礎技術を利用してひたすら平和産業に力を入れることができた。

特に日本は戦後、アメリカから技術・機械・設備を導入し、大量生産で良質かつ安定した製品を安価に生産、また大量のロボットを導入して絶えざる合理化・

品質改善を履行した。さらに、その付加価値で生活するとともに資源・原材料・エネルギーを輸入して生産システムをつくり上げ、洪水のようにアメリカの巨大マーケットに進出することで繁栄を続けてきたのである。

そして今、日米関係は、上昇する日本の経済力と下降するアメリカの経済力という対極の中で摩擦音を発している。

ブッシュ大統領と財界人の訪日は、一九八五年以降のドル安を浪費したアメリカ経済の再建の旅でもあった。

アメリカがドル安に転じた一九八五年のプラザ合意後、日本企業は円高を乗り切るため、一斉に海外進出した。日本の自動車業界がアメリカ進出に大胆な投資を進めたのは象徴的である。ところが、アメリカ・ビッグスリーの中で最も早く業績が回復し一〇〇億ドルもの現金を得たフォードでさえ、アメリカ国内で設備投資らしい投資はしなかった。

フォードだけではない。九〇年上期にはアメリカ企業の海外子会社が親会社の総利益の四三%を占める最高益を記録していたが、アメリカ企業の国内新規設備投資は海外の半分に届かないという実態が報告されている。

日米摩擦の火種だった工作機械は、日本側が既に五年間も対米輸出を自主規制してきたが、アメリカの工作機械業界は未だ再生の活力を取り戻す兆しがない。

機械をつくる機械である工作機械は、一國の技術水準を示す象徴的な産業である。八〇年代の初めまでアメリカは工作機械

で世界最大の生産額を誇っていたが、八六年には自給率が五〇%を割ってしまった。アメリカの工作機械メーカーはドル安をテコにシェア奪回に努めるどころか輸入販売に力を入れたのだ。この結果、現在ではメーカー数は一三〇〇社から五〇〇社に激減している。

プラザ合意で狙ったドル安メリットをアメリカの経営者たちは株主、労働者の間で分配してしまった。今や、基幹産業で国際競争力があるのは、石油化学製品、医薬品、航空機産業、農産物ぐらゐ。コンピュータ業界をはじめ、通信機器、半導体などハイテク産業も世界市場から後退しつつある。自動車、家電、そしてこれらを支える鉄鋼は言うに及ばない。

日本で対米進出企業・人事・労務コンサルタント会社・TMTを経営するトマス・J・ネビンス氏はこう語る。

「アメリカの企業経営が劣っている点として、時代遅れの経営戦略、短期的な経営方針、人的資源の軽視、労使関係における協力的欠落などが指摘されているのですが、これらの改善への見通しは暗いですね」

そして、原因がはつきりしているにもかかわらず手を打てないアメリカ経済界の現状に、ネビンス氏は、
「このままでは、アメリカの産業界は日本との差が広がる一方」と、危機感を強める。

はたして、アメリカ経済はこのまま衰退していくのであろうか。

富士総合研究所の辻輝彦氏は、別の見

方をしている。

「アメリカはパックス・アメリカーナの時代に世界に貢献してきた無駄を知り始めています。そのアメリカには手つかずの資源・エネルギーが豊富に埋蔵されている。それをテコに本気になって消費財産業の構築に乗り出せば、アメリカは底知れない力を発揮してくるでしょう」

そう言いつつ辻氏は、一つのデータを取り出した。

「ヨーロッパ各国のロボット導入台数」なるそのデータから、旧西ドイツ、アメリカ、日本のロボット導入台数をそれぞれ八八年と九〇年の数字で見るとこうなる――旧西ドイツ／一七七七〇〇台・二万八二四〇台。▼アメリカ／三万二六〇〇台四万台。▼日本／一七万六千台・二七万四二一〇台。

これによると日本は、八八年に旧西ドイツの九・九倍、アメリカの五・四倍、九〇年には旧西ドイツの九・七倍、アメリカの六・九倍もロボットを導入している計算になる。つまり、日本の工業力はロボット導入台数に象徴されるように、合理化の限りを尽くした強さであり、逆にアメリカ、ドイツは合理化余力を残した工業力であるということだ。

不況になればレイオフで対応できる企業社会と乾いたタオルを絞った状態と言われる日本の企業社会とを比べれば、どちらが余裕があるかは歴然としている。

日本より一足早く不況に見舞われたアメリカの金融機関は、この間レイオフを実施、労働コストを削減して体力を取り

戻している。

「自動車、エレクトロニクス産業もレイオフを強力に実行していますが、それでも生産性は変化していません。これはアメリカ企業が今、基礎体力を強めていることを物語っています」(辻氏)

さらに、アメリカの企業社会の強さを象徴するのが「技術」だ。

一九七〇年代前半まで、アメリカは日本の防衛・民間産業の育成という観点から積極的に先端技術を開放してきた。それらが、どれほど日本の民間産業の発展に貢献したかは今さら述べるまでもないだろう。こうしたアメリカの技術開発力は対日貿易が拡大しようが、財政赤字が膨らもうが、衰えているとは考えられない。日本が経済大国になったということだけでアメリカを侮れば、手痛いしっぺ返しを食うことになる。

最近の特許紛争事例では米ハネウェルの自動焦点(AE)技術訴訟、米ローラル・フェアチャイルドによるカメラ一体型VTRに使う電荷結合素子(CCD)訴訟などが思い浮かぶ。またミノルタカメラがハネウェルとの紛争で一億三千万ドルを支払うことで合意するなど、多額の資金支出を伴う例が目立っていることも周知であろう。

日本企業の「技術ただ乗り慣行」をターゲットにしようとする動きは民間ばかりではない。背後にはアメリカ政府の意図があると考えたほうがいい。端的に言えば、「儲けている日本企業から分け前を取って、対日貿易不均衡の解消手段にし



「よう」ということだ。
 八五年、アメリカ産業の復活を狙って打ち出されたヤング・リポートには「アメリカ産業の復活を図るために不公平な外国の慣行と戦う」と明確に打ち出され、アメリカ産業の復活と貿易不均衡解消の切り札として特許や知的所有権を武器とすることが示されている。今後、ますます日本企業は訴訟に晒されよう。
 それだけに、前出・辻氏はこのように言うのだ。
 「アメリカは日本を二度助けているんです。まず一度はペリーの来航で、眠っていた日本を自覚めさせ近代国家にした。そしてわずか五〇年で近代国家になった日本は、いつの間にか『おごり』、戦争を



▲外資系企業として長い歴史を持つ日本エヌ・シー・アールの本社ビル。(東京赤坂)
 ▲同社は現在、オープンシステムに新境地を開拓しつつある。(提供・日本エヌ・シー・アール)

始めた。その戦争に敗れ、荒廃した日本に力を貸したのがアメリカです。しかし、再び日本は『おごり』、アメリカを軽く見てはいないでしょうか。日本が本場の経済大国なら、自信と誇りを持って協調関係を築き上げていくべきだと思います」
 だが、日本は経済大国にふさわしい行動をとってきたのだろうか。
 「日本がアメリカと同じような自由競争の国だったら、アメリカ企業がもっと多く日本に根付いていてもいいはず。たしかに、企業風土の違いもありますが、トイザラス進出時の大騒ぎがすべてを物語っているでしょう。
 しかし、実にさまざまな企業が日本に進出し、成功もしているのです」

はたして、どのような企業が日本で成功しているのか、その背景にはどんな戦略があったのだろうか。

徹底した現地主義の成果 ——日本エヌ・シー・アール

世界一〇〇カ国に広がるNCRの総本山・デイトン（アメリカ・オハイオ州）のNCR本社前広場は、色とりどりの国旗がはためいていることで知られている。普通に見れば何の変哲もない国旗なのだが、よく見るとその並び順が一定でない。それには理由がある。建物に面して右手から、旗はそれぞれの国の販売組織の重要性に従って掲揚されているのだ。まずトップに立つてさまざまな国の旗を従えているのがアメリカ国旗。そして二番目が、日本の国旗だ。

これはNCRの全世界における販売活動で、日本がアメリカに次ぐ重みを持っていることを示している。何しろ日本エヌ・シー・アールは、長年にわたってNCRコーポレーションの全売上高の一〇%を確実に実現してきたのだ。

キャッシュレジスターで始まった日本エヌ・シー・アールは、今や大型機からペンコンピュータまでを網羅するコンピュターメーカーである。外資系企業の草分けとして、日本での活動の中で着実な成果を収めてきた同社だが、その強さの秘密はどこにあるのだろうか。

「NCRの創設者であるパターソンという人は、会社設立の数年後にはイギリスなどヨーロッパに進出し、しかも当時か

ら現地主義を採用しているんです。アメリカの合理性・革新性を活かしながら人とビジネス習慣は現地に任せたいわけです。第二に、コンセプトを明確にし、日本的経営手法で現地ビジネスに溶け込んできた。たとえば昭和四〇年代初め頃までは、レジスターの会社ということで展開していたのですが、コンピュター社会が発展してきたからはコンピュター会社に移行するということが大合理化が求められた。しかしその際、安易に人員削減という形はとりませんでした。また、昭和四八年にはコンピュターの売上げが増えたことから、実態に則した社名ということと、日本ナショナル金銭登録機(NCR)を日本エヌ・シー・アールに社名変更しました。

第三番目に、単に機器を売り込むのではなく、こういう仕組みにしたら事務の効率化が実現できるという提案・マーケティングをし、そのツールとして機器を販売してきました。たとえば百貨店さんが上り座敷に店員が座り大福帳を使っていた時代に、金銭管理をすることで経営の近代化が図れると提案し、そのためにはレジスターが必要と説いてきたんです」と同社の広報・宣伝担当、田中孝二郎ステークホルダー・コミュニケーション室長は語る。たしかに、日本エヌ・シー・アールは日本の流通、金融、サービス業界の中に、実にさまざまな問題解決型ビジネスを残してきた。

たとえば、金融機関のテラーシステム（出納窓口の合理化）を紹介したのははじ