

米国産業の再活性化の要因分析

中 村 敏 夫

Issues on Revitalization of US Industries

Toshio Nakamura

This paper is to examine the issues with which US industries are facing in terms of revitalization. In order to achieve the objective, three major industries such as automobile, banking and multimedia industries are examined through various means of reengineering, down-sizing, restructuring, decentralization and Specialization. The research concludes that international competitiveness of US industries will continue to be strengthened.

はじめに

米国産業は80年代に日欧企業の追い上げで、国際競争力低下に悩んでいた。しかしながら、90年代に入って、為替などの国際要因とは別に、主要企業はリエンジニアリング、リストラクチャリング・ダウンサイジングなどの業務革新、経営合理化などに努力してその成果が出始めている。

本稿はその再活性化がどのような方法で成就されたかを要因分析している。とくに、基幹産業である自動車、金融、情報通信各産業を中心に研究してみた。

1. リエンジニアリングの効用

最近では米企業も国内マーケットから世界市場へのシフトに見られるごとく、米国官民双方の自信回復が現在の米企業の国際ビジネスに置かれた立場の変化を如実に物語っている。

その点、日米再逆転を具体的に示すデータも少なくない。まず、日米製造業の生産性上昇率が逆転している。(第1図「米国の労働コスト」を参照のこと) また、基幹産業では米企業の国際競争力の向上が顕著といえる。とくに、米国内市場でのシェア回復のトレンドが目立つ。さらに、日米間では設備投資行動にも格差が開いている。

こうした再逆転を可能にした背景には、リストラクチャリング、リエンジニアリングに代表されるドラスティックな改革断行が存在する。それらの領域は、

- ①非戦略部門からの撤退、
- ②業績に関係なく大幅な人員削減。米国経営者協会が94年9月末にまとめた調査では、過去1年

間に人員削減を実施した米有力企業は3年連続で対象700社の約半分に達している。

- ③不採算事業部門の分離（子会社化）・縮小,
- ④バランス・シートの改善,
- ⑤コア・ビジネス, 成長分野への経営資源の再配分,
- ⑥戦略分野の買収・子会社化,

など多岐にわたる。それらの成果が表われているのが、ビッグ3の自動車をはじめ鉄鋼、化学、コンピュータ、証券、銀行などの業界である。

例のM・ハマー（注1）などが提唱するリエンジニアリング理論は分社化、分権化、分極化施策に概して消極的である。それゆえに、彼らは子会社の活用法には十分焦点を当てていない。もちろん、6割の米企業がリエンジニアリングに挑戦し、そのうちの6割は期待通りに目標を成就していない、という報告もある位、企業の業務革新は一筋縄ではないようだ。リエンジニアリング理論では、分業体制の進化、トップダウンの経営指令といったマネジement・スタイルよりも、いわばプロジェクト・チーム型組織、情報技術の活用といった諸手法でスリム化を狙うわけである。

したがって、この際M&A（買収、合併）ブームは別の潮流次元として区別した方がよいのではなかろうか。第1表にM&Aの金額推移をまとめてある。とりわけ、90年代のM&Aは以前のとは大変異質な面を備えている。すなわち、70年代から80年代後半にかけてのブームは利益追求型、投資収益優先型が主流であった。それに対して、現在のM&Aは企業の長期戦略に基づく建設的なものが増えている。情報通信、バイオ分野に顕著といえる（注2）。また、リストラクチャリングも従来のコスト削減一本槍から得意分野を伸ばす手法に注目が集まり始めている。

2. 分社事業化の潮流

ところで、子会社の大量出現の背景には、大企業病の克服に加えて、(1)M&Aブームに象徴される買収合戦、(2)戦略的提携への出資、(3)企業内部組織の外部的化、(4)異業種分野への進出、(5)垂直化あるいは系列化、(6)多国籍企業などの海外進出、(7)ベル電話会社事業、銀行の州際業務のような親会社への政府規制上の制約、などの要素、要因が挙げられる（注3）。

そこで、子会社化のメリットを集約すると、

- (イ)本社機能のリストラクチャリング、ダウンサイジング、リエンジニアリングの一面、
- (ロ)小回りの効く事業、業務に適用、
- (ハ)経営多角化、異業種進出の手段、

たとえば、GEは証券市場の時価総額が1位にランクされる優良企業だが、リエンジニアリング活動でも有名である。4,000人にのぼる本社スタッフを各事業部や子会社に再配置して、1,000人弱へとスリム化に成功している。つまり、多角化経営が最も成功した長期戦略志向型の企業の一つである。実際、インフラ建設ブームに乗って、事業を拡大した。子会社を通して、発電所建設、鉄道車輛、電機、金融サービス、航空機用エンジン各分野に進出している。

また、「ウィンストン」「キャメル」「セイラム」などでおなじみの世界トップクラスのタバコ会社—RJレイノルズ社は1985年にクッキーのビスケットなど食品大手のナビスコ社を買収合併した。現在、優良会社のレッテルが貼られている同社の華麗な変身は異業種、分社事業に成功を収めたケースとして有名である。

- (ニ)安定した供給や下請事業の確保、

- (ハ)ディーラー、販売ネットワーク展開に有利、
- (ニ)高収益のソフトウェア、技術志向分野などへの専門家集団化、
- (ホ)リスクを外部化してのベンチャー・ビジネス参入、

イーストマン・コダック社は企業内ベンチャーの失敗から、他社利用という外部子会社作りに戦略転換した。その第一号として、大手企業スターリング・ドラッグ社を買収して子会社化している。

(ケ)連結決算が主流ゆえに、グループ内の総合力化構築、などが挙げられる。

海外子会社分野では、たとえば、米国本社と日本での子会社の関係に関心が集まっている。移転価格税制、企業内の貿易取引、人事労務問題など課題も多い。

「日本子会社の意思決定と本社の関係」の調査では、研究開発投資あるいは一定額以上の寄付が事前承認の必要、と述べる企業が割と多い。

コカコーラ、ネスル、アメリカン・ファミリー生命保険、P & G、マクドナルド各社など高収益外資系日本法人が多いのも特徴である。

3. 自動車産業の再活性化要因

米自動車産業は現在好業績に返り咲いた。1990年から3年間で170億ドルもの赤字を出したGMは、1993年決算で25億ドルの利益と、4年ぶりの黒字を計上している。クライスラー社も1988年が年間利益で10億500万ドルを計上して最高であったが、今年は第1・四半期だけでこれに近い利益を稼いでいる。

さて、GMは世界の自動車生産の2割を占める世界最大の自動車メーカーである。アイゼンハワー政権時代に国防長官へ抜てきされたウイソン社長は、「GMに良いことはアメリカに良いこと」と豪語したほどの米国本流企業である。従業員は世界全体で70万人に達し、人員削減対象の74,000人合理化計画は日本一のトヨタの全社員の雇用者数字に等しい。

GMは多角化が進み、子会社戦略も活発といえる。たとえば、カルフォルニア州のトヨタとの合弁事業子会社NUMMIは、両社の協力による小型車生産、販売プロジェクトに加えて、GMはトヨタの設計、開発、生産、品質管理、販売に至るノウハウの修得に全力を注いできた、工場を訪問して関心した点が三つある。一つ目が、UAW（全米自動車労組）組合員との労使友好関係の樹立である。二つ目が、トヨタ式経営スタイルの浸透である。三つ目が、高い勤労意欲である。50億ドル投資した「サターン」や高級小型車「オーロラ」に代表されるコストダウン小型車の生産目標にNUMMIは多大なインパクトを与えている。小型車戦略は従来の大型車や高級車のキャデラック、シボレー、ポンティアック各部門と違った新分野を開拓したわけである。

加えて、米加墨三国のNAFTA（北米自由貿易協定）が1994年1月に施行されたことで、メキシコの安い労働力を利用した現地生産にも積極的に乗り出した。メキシコ子会社の生産の一部は米国に逆輸入する予定である。メキシコ子会社との分業体制は北米での価格競争力強化に一役買っている。クライスラー、フォード両社も同様な北米地域統合戦略を描いている。

GMの非自動車分野の主要子会社には、後述するデータ通信や情報処理のEDS、航空機エンジン生産などのオリソン・ガスタービン社、販売金融のGMAC、通信衛星や電子機器などを手掛けるGMHF各社、が挙げられる。

GMは小型車戦略遂行のため、CAD/CAMに相当な投資を行なっている。その一翼を担っているのが前述の完全子会社EDS（エレクトロニック・データ・システムズ）である。1992年大統領

領候補として大活躍したロス・ペローから1984年に買収して傘下に収めたエピソードは有名だ。テキサス州ダラスに本社を構える世界最大の情報処理会社に成長した同社の1993年業績は過去最高の記録を作った。売上高は85億6,000万ドル、純利益は前年比14%増の7億2,400万ドルを計上した。丁度、1989年が売上げ高50億7,400万ドル、純利益4億3,500万ドルだったから着実に業績を伸ばしている。社員は現在70,000名、30ヶ国以上で事業展開を行なっている。

EDS買収後はGMが推進していた世界的規模での情報処理、工場自動化、通信事業を一手に引継がせた。親会社のGM以外にも政府機関、金融保険、医療、メーカー、通信業界などへ食い込み、顧客は多様化しているのも特徴といえる。すなわち、GM向け事業は前年並みだが、アウトソーシング・サービスで大型契約が相次ぎ、非GM向け需要が大幅に拡大しているのが特色である。

EDSは1991年にCAD/CAM市場の大手であるマクドネル・ダグラス・システムズ・インテグレーション社並びに英国の大手ソフトウェア・システム・サービス会社であるSDーシコン社をそれぞれ買収した。翌年には電力・ガス向けプランニング・ソフトウェア並びに経営コンサルティングを提供するエネルギー・マネジメント・アソシエイツ社を買収した。これらはGMの孫会社に当たるが、自動車のエレクトロニクス化、情報通信トレンドを担う大事な企業群となっている。EDSのアウトソーシングとしては英国プロジェクトが大規模だが、米国内はディーゼル・テクノロジー社が情報システムをEDSに外部委託したケースが特筆される。

一方、フォード社は1994年4月中旬、組織大幅改革を発表し、分社化よりも一元的運営を選択する。具体的には、米フォード社と子会社の欧州フォード社を統合、新組織に1995年5月移行させ、開発、生産、販売を一元的に運営する。今までの米・欧別組織化は両地域のニーズに合った新車を開発するには適していたが、欧米それぞれが似た車種に重複投資する弊害を持っている。また、統括組織による一元化は意思決定の迅速化、経営資源の効率的活用に役立ち、約30億ドルの経費削減を見込んでいる。GM、クライスラー両社と異なるマネジメント方式に賭ける成果のほどが気になるところだ。

4. 金融機関のリストラ努力

金融機関の子会社問題と一口で言っても、①銀行の系列子会社による証券、保険、クレジット・カード業務、情報産業などへの進出並びにその政府規制、②銀行持株会社と銀行子会社の関係並びにそれに対する政府規制、③金融制度改革をめぐる米議会の動向、④金融サービス近代化に関する財務省の構想、など政策課題も検討対象に含めなければなるまい。

日本の場合、邦銀の証券子会社の設立過程に見られるごとく、子会社の業務は「親会社ができないことを子会社にやらせる」という発想が底流に存在する。しかし、米国、とりわけ銀行業の場合、「親会社にできても、子会社にやらせる」、「コンプライアンス（親・子協力関係）上、子会社にさせておく方がやりやすい」、あるいは「事業に失敗した時には、子会社だけを売ればよい」という発想も少なからずある。「法律上、子会社にやらせることが義務づけられている」というケースは金融界では意外に少ない。

確かに、現象面で見れば、いずれも子会社活用法となるが、連結決済で処理される関係上、各経営者の発想は必ずしも子会社を活用している、という明確な発想ではない。

銀行のオフィサーの中には、銀行のブランドだけ印刷された名刺を持ち、法律上何という子会社に属しているのかを明白にしないセールスも日常行なわれる。また、銀行のオフィスにおいて

も、ファイアウォールなどの政府規制があるのでそれで抵触しない範囲で、子会社スタッフと銀行本体のスタッフがほとんど一体となって働いている。要するに、銀行にとっての子会社はコンプライアンス上の対策が最優先と言っても過言ではない。

したがって、金融機関に限定すれば、子会社の意思決定プロセスに銀行が影響できるのか、という視点では、子会社の意思決定プロセスはほとんどないに等しいケースが普通。

さて、銀行持株会社最大のシティコープは1991年に商業不動産資産焦げ付きなどで業績が悪化し、その翌年には創業以来初の無配に転落した。それ以降14,000人の社員削減などのリストラクチャリングを徹底し、1993年決算で過去最高益を計上するに至った。子会社の整理もかなり断行されている。

カリフォルニア州の大手ウェルス・ファーゴ銀行などは情報技術の積極利用が目立つ。同行は株主の三分の二が機関投資家で、1985年にクロッカー・ナショナル銀行を買収した経緯を持つ。子会社との効率的運営を情報化を中心に対処してきた好例である。

クリントン大統領夫妻のスキャンダル——ホワイトウォーター事件が不動産開発会社と S&L (貯蓄貸付組合) の不正政治資金流用問題に根ざすことはつとに有名である。

経営規模の小さい S&L の財政危機がブッシュ政権下全米各地で続いた。しかし、政府の全面的救済措置や低金利、景気回復、大量人員整理などが奏功して業績も赤字から抜け出し、信用も回復に向かっている。大手銀行への系列化、子会社化がここでも会社再建の原動力となったのは説明を要しない。

5. マルチメディア産業の隆盛

AT&T は総売上げ649億ドル、利益38億ドル、一株当たりの利益は2.86ドルと最高の業績を示した (1992年)。同社は「アメリカの電話会社」から、「グローバルな情報通信ネットワーク会社」へ転身を狙っている。すでにグローバル企業として、120ヶ国以上で31万人の社員が働いている。同社の全世界に張りめぐらされたネットワークを通して一日当たり1億4,000万以上の音声、データ、画像、ファックシミリを伝送している。

AT&T の提携企業群は第2図に示してある。その中で、子会社の代表格は AT&T グローバル・インフォメーション・ソリューションズ (AT & T・GIS) である。1991年9月に買収済の子会社 NCR が昨年1月改名した会社のことだ。AT & T・GIS の主要事業は、第一に、全世界の企業向け企業内情報システムの開発、製造、販売並びにサービス、第二に、ネットワーキング用のソフト、ハード並びにサービスの提供、第三に、各分野の通信事業向けに企業ごとのソリューションを提供、第四に、NCR システム3000コンピュータの活用、などである。

さて、AT & T 本社はグローバル化、PCS (パーソナル・コミュニケーションズ・サービス)、マルチメディア化など新規開発事業市場に対応するため、経営組織を刷新した。すなわち、EVP (専任副社長) を六名新任させ、その1人として子会社の AT & T・GIS の J. スチード社長も加わった。AT & T のリストラクチャリング総費用は1991年が約25億ドルで、同年の実質純利益が29億ドルであったから、リストラ・スケールの凄さを感じる。

もう一つ AT&T が誇る子会社はベル研究所である。最近マルチメディア用パソコンのビデオコーデック技術の発明、マイクロプロセッサ「ATTホビット」開発、ロシア科学者と光ファイバー研究、などが成果を取めている。マッコウ・コミュニケーション社を176億ドルで買収する合意が94年夏できた。同社は米国最大の自動車・携帯電話会社で、買収が成功したから

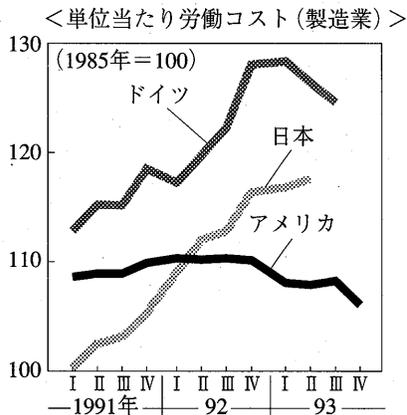
AT&Tは子会社を通して市内通信市場に参入が可能になる。したがって、AT&Tから分離独立したベル電話会社グループと競争するわけである。ベル・グループはATT分割条件だったMFJ(修正同意審決)違反としてグリーン連邦地裁判事の裁定を要求している。しかし、アレンAT&T会長は1994年4月の株主総会で「マッコウ買収の変更はない」と断言したが、94年9月合併許可の裁定が発表された。

そのベル電話会社グループは、MFJで定められた「長距離通信サービスの提供」「高度情報サービスの提供」「通信機器製造」三分野の禁止解除をキャンペーンしている。議会では下院にディングル＝ブルックス法案が上程され、前記三分野条項の撤廃を立法化する動きがある。下院は本会議で可決したものの、上院は会期までに修正合意が不可能になって廃案。(注4)

ベル・電話グループ7社は持株会社だから、傘下に相当数の事業子会社を抱えている。その中で、カリフォルニア州をサービス領域とするパシフィック・テレシス社は2年前に無線・移動体事業部門を分離独立の子会社に移管した。子会社化のメリットは、①戦略上の焦点が絞られ、両事業の財務上の柔軟性が増大する、②性格が異なる二つの強力な事業部門を形成することによって、長期的な株価安定化に役立つ、③政策環境が改善される、などに集約できる。

一方、GTEは米国内で40州1,700万回線を運用する最大手電話会社である。子会社として、携帯・自動車電話サービス、電話帳発行の事業、それに航空機公衆電話サービスを提供するGTEエアホン社などを傘下に持つ。マルチメディア分野の双方向CATV実験ではAT&Tと組んでバージニア州で計画している。また、IBMもリストラクチャリングに全力を投球した結果、黒字基調が定着しそうである。それには76億ドルのコストを要したが、分社化は回避して新経営革新を図る。IBMの業績悪化は大企業病と共にパソコン市場の急拡大とメインフレーム市場の低迷の試練をモロに受けた格好であった。その他として、CATVのタイム・ワーナー社が大手テレビショッピングのQVC同じくCATVのバイアコム社がパラマウント映画、といった具合に、通信とCATV、娯楽産業三者間の提携、買収、子会社化合戦は盛んである。その意味では、マルチメディア分野は合従連衡が始まったばかりと言っても過言ではあるまい。

第1図 米国の労働コスト



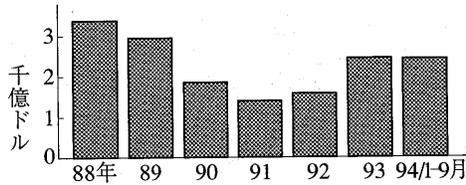
(出所) 米労働省

終わりに

以上、自動車、金融、情報通信三大産業を中心に米国での新潮流を分析したわけだが、今後は日米企業を巻き込んだ再編成、子会社化戦略が重要課題に浮上しよう。

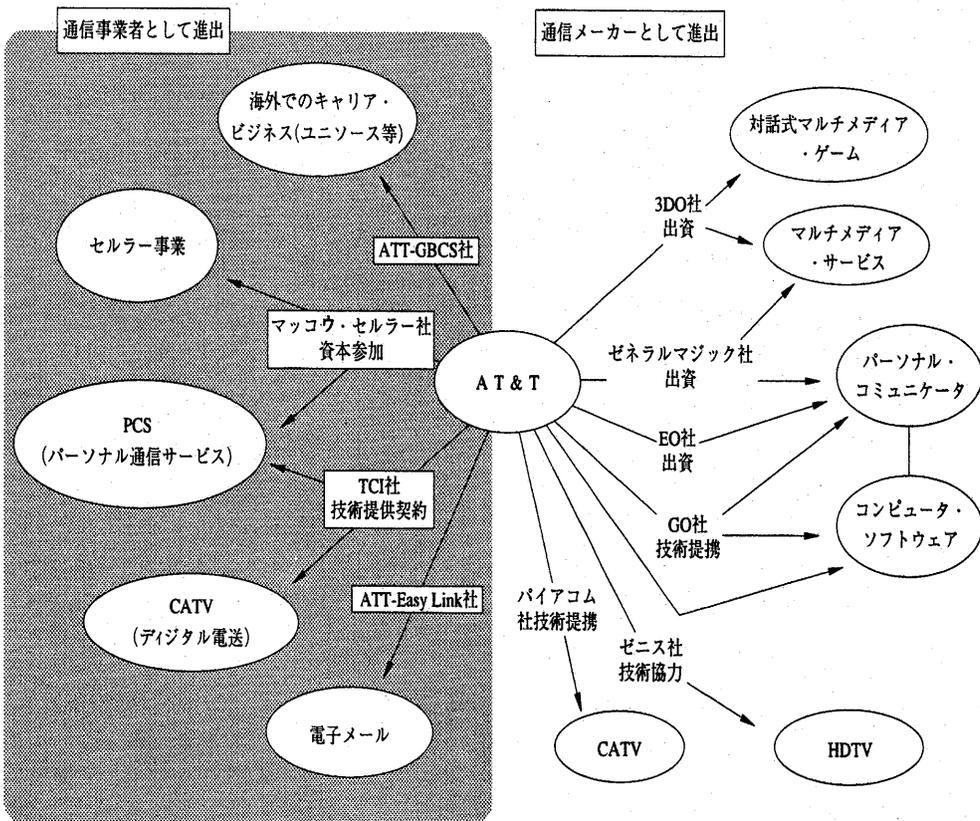
最後に、米国産業の衰退論議が一時盛んになったが、近年の米国製造業の再生、復活は日米再逆転が起きた点を立証しているともいえよう。

第1表 米国 M & A (買収・合併) の金額推移



(出所) 発表ベース、セキュリティーズ・データ

第2図 AT & T の異業種戦略



注

- 注1 マイケル・ハマーの著書「リエンジニアリング革命」が米経営者の業務革新活動のバイブルとなった。
- 注2 企業の合併、買収の大型案件が近年急増し、80年代のピーク時に類似している。しかし、マネーゲーム的色彩は消えている。88年は史上最高の年間3,300億ドルとの買収金額であったが、93年は2,422億ドル、94年は前年以上の記録となろう。
- 注3 銀行の州際金融業務は禁止されていたが、現在は子会社を通しての活動は規制緩和されている。米議会では金融改革分野の州際業務法案は94年度会期で成立となった。
- 注4 通信改正法案は、下院ではディンゲル法案（AT&T分割時の要件見直し——長距離、高度情報サービス、製造業に参入要求）並びにマーキー法案（電話会社とCATV会社の相互経営乗り入れ——通信と放送の融合）が別々に94年7月に本会議にて可決された。上院ではホリングス法案として一本化されたが、時間切れで本会議で採択できず、廃案となった。

参考文献

- 「Made in America」 M. Dertouzos, MITI 1989
- 「Silent War」 I. Magaziner & M. Patinkin, Random House 1989
- 「Who's Bashing Whom」 L. Tyson, IIE 1993
- 「情報通信リエンジニアリング」拙書（共） 講談社1994年
- 「襲われる日本—米国の対日強硬戦略の読み方」拙書 東洋経済1994年
- “企業変革とリエンジニアリング”「ハーバード・ビジネス」 1994年3月号