

P.F.ドラッカー「企業永続の理論」(『ハーバード・ビジネス・レビュー』1994

年9・10月号所載)の警鐘

坂本和 一(立命館大学)

【要旨】

『ハーバード・ビジネス・レビュー』1994年9・10月号に掲載されたP.F.ドラッカーの「企業永続の理論」は、「事業の再定義」の意味を説いた名論文として知られるが、書かれた時点に注目すると、この論文は「事業の再定義」の一般的意味を問うた以上に、当時の米国企業の戦略にコミットする意図を持っていたと思われる。この論文でドラッカーは、IBMとGMの将来に具体的な警鐘を鳴らしていた。その警鐘の受容力、受容感度が、今、両者の明暗を分けている。

はじめに

これまで成功を収めてきた企業や組織が急に勢いを失い、困難に直面する事態を、私たちは度々目にしている。これは多くの場合、その企業や組織がそれまで前提としてきた「事業の定義」が環境の変化、新しい事態にそぐわなくなってきたからである。この困難を克服するのに求められるのは、これまでの事業の定義を見直し、「事業の再定義」に挑戦することである。

『ハーバード・ビジネス・レビュー』1994年9・10月号に掲載されたP.F.ドラッカーの「企業永続の理論」は、この点を説いた名論文として知られる。

ドラッカーは、ついこの間までスーパースターだった企業が突然低迷して困難に落ちるケースについて、「このような危機一つひとつの根幹の原因は、ものごとを下手になしているからではない。間違ったことをしたからでさえない。たいていの場合、実際に、正しいことをなしている。ただしそれを、実を結ばない形でなしているのである。このあきらかに逆説的な事態は何が原因となっているのか」〔Drucker, P. F. (1994): 邦訳『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1995年1月号、4ページ〕と問う。そして、つぎのようにいう。

「組織の設立に際して基礎とされた前提、そしてそれに基づいて組織が運営されてきた前提が、もはや現実にならなくなったのである。」〔Drucker, P. F. (1994): 邦訳、4ページ〕

「企業永続の理論」はこうして、「事業の再定義」の重要性を説いた論文として有名であるが、私はドラッカーのこの論文が発表された「時点」に関心をもっている。この論文は1994年に発表されたが、多分執筆されたのは1992～93

年のことであろう。

1992～93年に書かれたということは、この論文が一般的に「事業の再定義」の意味を問うたということ以上に、より具体的に、当時の米国企業の現実にコミットした意味を持っているように思われる。

この点で、この論文が、テーマを展開する際のケースとして、とくに米国を代表する二つの世界企業、IBM（インターナショナル・ビジネス・マシーンズ）とGM（ゼネラル・モーターズ）を取り上げていることに注目する。

1990年代初頭、日本では80年代の金融バブルは崩壊し、経済状況は一転して不況に落ち込み、以後21世紀に入るまで「失われた10年」といわれるような状況を迎えたことは周知のとおりである。この時期、米国でも厳しい経済の落ち込みに襲われ、中軸企業も軒並み業績低下に陥った。

ドラッカーが事業の「企業永続の理論」で「事業の再定義」を説くケースとして取り上げたIBMとGMも例外ではなかった。1990年から93年にかけて、これらの米国代表企業は大幅な営業赤字に陥っていた。（後掲の表1、2を参照）

まさにこの時期に刊行された論文が、「企業永続の理論」であった。

論文が刊行された時期の、このような具体的な社会状況を念頭に置くと、この論文を刊行したドラッカーの気持ち、よりリアルに伝わってくる。それは、単に「事業の再定義」の意義を説く一論文を刊行したということを超えて、これら米国を代表し、現実の米国経済に多大の影響をもつ2大企業の経営戦略の将来について、重大な警鐘を鳴らすことではなかったのではないか、ということである。

この小論は、「企業永続の理論」に込められた、このようなドラッカーの気持ちを掘り起こしてみようとするものである。

1. ケース：IBMとGM

これら2つの企業は、「近年困難に陥った米国企業になかで、『傲慢な官僚主義』として最も目につき、広く悪しざまにいわれた」（同上論文邦訳、5ページ）二つの企業である。しかし、これら二つの米国を代表する企業が近年困難に陥ったのは、決してこれらの企業が官僚主義で停滞し、傲慢な企業に墮落していたからではない、とドラッカーはいう。

1950年代以来、大型コンピュータで覇を成してきたIBMは、1970年代以降それまでの自らの事業の射程外にあった小型コンピュータ、パソコンが社会の大きな趨勢になるのをみて、これを新しい現実として受け入れ、1980年代に入るとこの分野に参入し、たちどころに世界最大のパソコン・メーカーになり、産業規格のリーダーとなった。

またGMは、1980年代はじめ、主要事業である自動車事業では確かに停滞を

余儀なくされていたが、他方で、困難に陥っていたヒューズ・エレクトロニクス社とエレクトロニック・データ・システムズ社という二つの企業を買収し、これらの成熟企業をみごとに立ち直らせることに成功した。

IBM と GM が成し遂げたこれらのことは、これらの企業が本当に「傲慢な官僚主義」に陥っておれば到底可能なことではなかった、とドラッカーはいう。

では、なぜこれらの米国を代表する企業は、1990 年代に入って困難に直面することになったのであろうか。

ドラッカーはいう。それは、「IBM や GM が実際に直面している現実が、今も前提としているものから著しく変化してしまったのである。言い換えれば、現実が変化したのに、事業の定義はそれとともに変わることがなかった」〔Drucker, P. F. (1994): 邦訳、6 ページ〕からであると。

それでは、これら 2 つの米国代表企業は、1990 年代初頭にどのような現実には直面していたのであろうか。

2 . 1990 年初頭に直面した現実

・ IBM

IBM は、1950 年代前半、コンピュータ産業への進出ではユニバックの後塵を拝し、後発メーカーであった。しかし、いったん参入するとたちどころに業界を席卷し、圧倒的なトップの位置を構築した。さらに 30 年を経て、今度は超小型のコンピュータ、パソコンの出現によって新たな挑戦を受けた。しかしこれも、異例の機敏さで対応を果たし、業界のトップに立った。

しかし問題は、大型コンピュータ事業にしても、パソコン事業にしても、IBM が立脚していたのは、ハードウェア志向の事業であるということであった。しかも IBM は、これらの事業で基本ソフト OS (オペレーティング・システム) の独占網を張り巡らし、「クローズド・システム」の世界を構築して、コンピュータ事業の覇権を握ってきた。

1980 年代に入ると、IC 技術の急激な発展とともに、コンピュータ産業の構造は急激な

変化をみせはじめ、とくに 80 年代後半から 90 年代に入ると、それが 1950 年代初めのコンピュータ産業成立以来の、歴史を画する産業構造大変動の様相を示し始めてくる。

この変動の基本は、いわゆる「ダウンサイジング」と「オープン・システム化」の流れである。これらの動きが、これまでの汎用コンピュータ中心のコンピュータ産業の世界を大きく転換させることになった。

ダウンサイジングとオープン・システム化という 2 つの結びついた動きは、一言でいえば、コンピュータ産業における、いわば「文化革命」であった。そし

て、それがまさに「文化革命」であったがゆえに、IBMは、今から振り返れば、その対応に「手こずった」。それがこの1990年代初頭にIBMが直面した事態であった。

ダウンサイジングとオープン・システム化の2つの動きは、突き詰めれば結局、コンピュータ産業の文化を、「クローズド・システム」の世界から、「オープン・システム」の世界に大転換するものであった。これに対して、IBM社の文化は、まさに「クローズド・システム」の世界を代表するものであった。

1980年代に至るまでのコンピュータ産業の文化は、よくいわれるように、1960年代半ば、第3世代のコンピュータを代表するIBMのシステム360がもっとも典型的に創り出したものであった。そこでは、当該の汎用コンピュータ専用につくられたOSがあって、同系列のコンピュータは、このOSでのみ稼動するように設計されていた。したがって、大型から小型まで、幅広いバリエーションを包摂する当該の汎用コンピュータを使用すれば、どのような仕事でもこなせるように仕組まれていたが、他方では、専用のOSでのみ動くことになっていたから、一たん当該のシステム、たとえばIBMのシステム360を導入すれば、ユーザーはIBMのOSを使い続けなければならないことになっていた。したがって、ユーザーは、自分が使用するシステムの、広大ではあるが、閉じられたOSの世界の囲い込まれてしまうことになっていたし、他方では、メーカーはこのような形でユーザーを自らの世界に囲い込むことをマーケティングの基本において競争することになっていた。そのような世界を最も典型的、象徴的に確立したのがIBMのシステム360であった。

ダウンサイジングとオープン・システム化は、このような「クローズド・システム」の世界を、大きく「オープン・システム」の世界に転換するものであった。

このような新しいコンピュータ産業文化の到来は、伝統的文化を自らつくりだし、これまでそれを最大の武器として業界を主導してきたIBMにとっては、ひととき重たいものとして撥ね返ることになった。

世界史の世界では、これまでの覇権の最大の強みが環境の変化のなかで一瞬にして弱点に転化するケースが指摘されることがある。1980年代、ダウンサイジングとオープン・システム化という環境変化に直面したIBMの立場は、まさにそのようなものであったといえるかもしれない。

いずれにしても、IBMが1980年代後半に直面したのは、このような新しいコンピュータ産業文化との戦いであり、IBMが次の世代に生き残ろうとすれば、自らの文化を改革するところまで到達せざるをえないものであった。

ダウンサイジングとオープン・システム化という怒涛のような技術環境変化のなかで、1980年代後半以降、IBMはこれに対応する様々な挑戦を試みてきた。

それは、30年間にわたりコンピュータ産業の盟主として一貫して業界を主導してきたIBMには、これまで経験したことのない兆戦の連続であった。

しかしそれらの挑戦にもかかわらず、表1が示すように、1985年以降、IBM社の経営業績は急激に変調をきたし、90年代に入ると一転して純利益がマイナスに落ち込むことになった。

IBMは、戦後コンピュータ企業に変身して以来、1980年代半ばまでの30年間、特に1950年代半ば以降、総売上高、純利益共に、毎年二桁ないしそれに近い成長を持続し、10%を超える売上高純利益率を実現してきた。「アメリカ産業史上における最もエキサイティングな物語の一つ」といわれるような、華々しい成長、発展を実現してきた80年代までのIBMを知るものには、それは信じがたい状況の現出であった。

1985年、86年、それまでほぼ10%前後の成長を示してきた純利益は、一転して停滞に転じ、それまで25年間にわたり10%を超える水準を実現してきた売上高純利益率は一桁に落ち込んだ。そして1991年、純利益そのものが28億ドルのマイナスに落ち込み、さらに92年には50億ドル、93年には実に81億ドルの赤字を記録することになった。1990年代初頭のこの3年間の連続、しかも年ごとに倍増する赤字幅の拡大は、かつてのエクセレント・カンパニーIBMに何が起きているのか、産業界のみならず、世界中の社会的注目が集まることとなった。

1992~93年、ドラッカーが見ていたIBMをめぐる現実は、このようなものであった。

ところで、ドラッカーはIBMの事実上の創業者トーマス・ワトソン父子と個人的にも付き合いが深かった。名著『企業とは何か その社会的な責任 (*Concept of Corporation*)』が1946年刊行されたとき、これに注目したトーマス・ワトソン・ジュニアに請われて、1950年代に一時期、IBMのコンサルタントも引き受ける関係にあった。

またドラッカー自身、IBMの企業としての行き方から学ぶことが多かったといわれる。後にドラッカーが「企業のもっとも重要な資源は知識労働者」とか「労働力はコストではなく資源」とかという考えをもつようになったのは、長年IBMを観察してきたことと関係があるのではないかとされている〔Drucker, P. F. (2005): 邦訳、16章の「訳者解説」を参照〕。

そのトーマス・ワトソン・ジュニアは、1993年に79歳の生涯を閉じた。それは、IBMの業績が至上最悪を記録した年であった。このとき去来したドラッカーのトーマス・ワトソン・ジュニアとIBMへの思いが、「企業永続の理論」に深く込められているように思えてならない。

このような存亡の危機に直面して、IBMの動きは速かった。1993年4月、IBM

は、ドラッカーの思いを察したかのような、抜本的な経営改革に乗り出す。

・ GM

GM は、IBM の場合よりもさらに強力な、70 年間成功してきた事業の定義と事業モデルを擁していた。

「1920 年代のはじめから GM は、米国の自動車市場とは価値観において同質のものであり、極度に安定した所得階層によって区別されるものであるという前提にたっていた。」(同上論文邦訳、7 ページ)

しかし、1970 年代終わりになると、市場と生産に関するこの前提が機能しなくなってきた。この半世紀の間に、自動車市場の環境が大きく変化してきていたのである。その変化の大きな流れは二つである。

いずれもとくに 1980 年代以降急激化したものであるが、第一は、市場の国際化、グローバル化である。それまでの国内市場単位の競争の壁が崩れ、競争が一気に国際化の波に洗われることになってきた。その最大の主役は、トヨタ、ホンダ、日産をはじめとする日本の自動車企業であり、これらの日本メーカーの進出によって競争の枠組みの変容を迫られた最大の市場は合衆国市場であった。

第二は、環境問題と資源・エネルギー問題が重要化し、実際に燃料費が上昇するなかで、省エネルギー志向の車へのニーズが高まり、またそれが小型車志向を急速に浸透させ、ユーザーの価値観を大きく変えたということである。このような自動車ユーザーの価値観の変化は、それまで長年にわたり自動車王国合衆国の市場で支配してきた大型車、デラックス車志向の自動車デザインの通念を大きく転換させるものであった。この点でも、環境変化からくる課題にいち早く対応し、新しいタイプの自動車コンセプトを世界に提示したのは、日本のメーカーであった。すでに 1970 年代に合衆国の排ガス規制を象徴するマスキー法をいち早くクリアしたホンダの CVCC エンジンの開発や、1990 年代トヨタのハイブリッド・カーの開発は、それを代表するものであった。

こうして、1980 年代以降、世界の自動車市場はかつてない大きな市場パラダイムの変化に直面しており、とりわけ合衆国市場はその主戦場となっている。

このような状況にあって、合衆国自動車メーカー、いわゆる「ビッグ 3」(GM、フォード、クライスラー) はこれまでこぞってなんら有効な戦略を打ち出すことができなかった。省エネ車の開発は大幅に遅れてきているし、サイズダウンもなかなか進展していない。サイズダウンの実現には、小型車でも利益を出せる生産システムの獲得が不可欠であるが、長年大型車生産で利益を上げる体質を蓄積してきた合衆国メーカーには、一朝一夕には実現できない、大きな体質改革を求められる課題なのである。

もとよりビッグ3も全くなにも手を打ってこなかったわけではない。GM は1990年、小型車戦略の切り札として、新車種「サターン」の導入をおこなった。

またこれに先立ち、小型車生産を得意とする国外のメーカー、とくに日本のメーカーとの提携で、このような状況を乗り切ろうとしてきていた。1970年代、石油ショックで小型車需要が高まると、日本のいすゞ自動車やドイツのオペルとの協力関係で小型車開発をすすめた。1984年にはトヨタ自動車との合弁会社、NUMMI を設立し、小型車生産を強化しようとした。また富士重工業やスズキといった小型車、軽乗用車に強い日本のメーカーとの資本提携もすすめ、小型車生産のノウハウを吸収しようとした。

しかし、小型車戦略を切り札とする日本メーカーとの競争では、本来小型車戦略を得意としないビッグ3、GM にとっては、日本企業との提携戦略や、「サターン」戦略もさして大きな効果を上げたとはいえなかった。

その結果、この間、合衆国市場でのビッグ3のシェアは急速に下降してきた。1990年代末にはまだ65%を保っていたビッグ3のシェアが、とくに最近2000年代に入ってから60%台を割り込み、2006年には54%にまで下降した。

これに対して、トヨタ、ホンダはじめ日本メーカーの進出は目覚ましく、2006年にはシェアは35%にまで上昇した。

このような環境変化のなかで、GM の経営状態は劣化の一途を辿ってきた。

GM の中興の祖アルフレッド・スローンが生涯を閉じたのは、1966年、『GM とともに (*My Year with General Motors*)』を世に問うた3年後のことであるが、そのころまでのGM は、売上高純利益率が大体7%台以上を保ち、合衆国ナンバーワン企業に相応しい業績を確保してきていた。そのような実績を背景に、GM は自ら合衆国を代表する企業であることを自認し、また社会的にも広くGM が合衆国を代表する企業であると認められる状況がつけられていた。1950年代アイゼンハウアー大統領政権下で国防長官に抜擢されたGM 社長チャールズ・ウィルソンは、「GM に良いことは、合衆国にも良いことだ」といって憚らなかった。

しかし、1970年代に入って以降、GM の経營業績の足取りは、危うさを感じさせることが多くなってきていた。

GM の経營業績は、1970年代に入ると、売上高純利益率が6%台以下に割り込み、1980年にはマイナスへの落込みを経験した。さらに、1990年代初頭には、表2に見るように、世界的なマクロ経済の落ち込みもあって、3年連続のマイナスに落ち込み、1992年には、235億ドルの赤字という合衆国企業史上でも稀にみる大赤字を記録した。

その後、1990年代後半にはいく分の回復がみられたが、2001年以降は再び厳しい状況に陥り、2005年には再び100億ドル近い赤字を記録した。2006年

は、幅は縮小したが、それでも 20 億ドルの赤字を計上している。さらに 2007 年は、当初リストラ効果もあり、本業自動車事業の赤字は縮小しつつあったが、個人向け住宅融資（サブプライムローン）問題の余波で金融関連会社 GMAC の損失が拡大し、通期で 1992 年の赤字を大きく上回る過去最大の赤字に陥った。そして、2009 年、いよいよ経営破たん陥り、オバマ新大統領政権のもとで政府管理のもとで再建を図る事態にまで至ったことは記憶に新しい。

その背景にあったのは、GM が市場に占めるシェアの変動である。戦後 1960 年代までは、GM は合衆国自動車市場でシェア 50% を超える、突出した存在であった。しかし、その後、GM のシェアは徐々に低下軌道をたどり始めた。それでも、1970 年代には 40% 台を確保していた。しかし、1980 年代になると、その低下傾向に拍車がかかりはじめ、1980 年代後半には 35% 台を割り込み、さらに 1990 年代後半には 20% 台にまで落ち込んだ。2000 年代に入ってしばらくは 27% 前後で推移してきていたが、2004 年以降、ふたたび急速な落込みがみられ、2005 年には 25% をさえ割り込んだ。

こうして、合衆国企業の象徴ともされてきた GM が本業、自動車事業が市場で占めるシェアは、この半世紀の間に半減したことになる。

このような事態に至る一つの大きな結節点が 1990 年代初頭の経営危機であり、とくに 92 年の 235 億ドルの赤字という、合衆国企業史上でも稀にみる大赤字への転落であった。ドラッカーが「企業永続の理論」執筆の 1992～93 年当時、GM は直面していたのは、このような事態であった。

周知のように、ドラッカーは GM とは深く、また複雑な関係があった。

ドラッカーの名著『企業とは何か』は、よく世に知られているように、ドラッカーが 1940 年代半ば、GM そのものからの依頼で GM の内部を調査し、それにもとづいて書かれた、ドラッカーにとっても最初の本格的な、企業の内部組織研究であった。それは、ドラッカーの「マネジメントの発明者」としての名を後世に残すことに成った、引き続く一連のマネジメントの書、『現代の経営』（1954 年）、『経営者の条件』（1964 年）、『創造する経営者』（1966 年）などの基礎になった記念碑的作品であり、また合衆国を代表する大企業 GM の内部組織の最初のケーススタディでもあった。

しかし、本書は、GM の総師アルフレッド・P・スローンの受け入れるところとはならなかった。ドラッカーの GM 調査を積極的に支援したのはスローン自身であったが、スローンは、ドラッカーの著書を見て、これを評価せず、無視した。むしろその成果を打ち消すべく、後に 1963 年刊行の『GM とともに』に結実する自著の執筆を決意したとされる。そして、スローンのこの著書こそが、以後 GM 内のいわば経営のバイブルとして君臨することとなった。それは今日もかわらない。

しかし、ドラッカーは、一方では『企業とは何か』がスローンと GM 経営陣から無視されたことを悔やみつつも、スローン自身に対しては、終始、人柄にたいする親しみと、稀代の経営者としての力量と実績に尊敬の念を絶やさなかった。

『企業とは何か』は GM の将来に対する提言の書であり、ある意味で忌憚なき警告の書であった。これが調査を支援したスローンがこの書の受け入れを拒んだ理由でもあった。

しかし、スローン自身および GM 首脳陣とのこのような関係にも関わらず、ドラッカーは終生、GM に対する恩義と敬意と愛着を失わなかったと思われる。

1990 年代初頭、かつてない苦境にたつ GM をみて、ドラッカーの気持ちは複雑なものがあったのではないか。そして、「企業永続の理論」で改めて GM に対する警告を寄せざるをえなかったのではないかと思われる。

4 . 改革を断行した IBM、断行できなかった GM

・ IBM

1993 年 1 月 26 日、IBM は、会長兼 CEO ジョン・エイカーズの退任と、それに伴う、後任選考のための委員会が設けられたことを発表した。委員会は GE のジャック・ウェルチやマイクロソフトのビル・ゲイツもノミネートされた候補者リストの中から、RJR ナビスコの現役会長兼 CEO であるルイス・ガースナーに的をしぼり、就任を要請した。

当時、IBM の将来に対する社会的な評価は、つい数年前まで、世界のコンピュータ産業のみならず世界企業界最強のエクセレント・カンパニーとしての IBM の評価の慣れ親しんできたものにとっては、実に聞くに堪えないものであった。

「IBM はいまや、1980 年代以降に登場した主要なコンピュータ技術のほとんどで、対抗馬にすらなれていない。・・・大型機が一夜にして消えることはないが、この技術はもう古い。そして同社が支配している分野は縮小の一途をたどっている。巨大な恐竜は沼地の奥深くに入り込んでいき、森林は哺乳類の天下になった。いずれ、沼地がなくなる可能性もある。」「現在の問題は IBM が生き残れるかどうかだ。ここまでの分析から、その見通しがきわめて暗いとみられることは確かだ。」

一例を示せば、これが 1990 年代を迎えた時点での IBM に対する一般的な社会的評価であったと、ガースナー自身、当時の回顧している〔Gerstner(2002): 邦訳、26~27 ページ〕。

このような社会的評価のなかで、ガースナーは IBM 再生の大仕事を引き受け、会長兼 CEO に就任することになった。

1993年4月、IBMの新会長兼CEOの招聘されたガースナーは、9年間の在職を経て、2002年春CEOを退任し、同年末には会長も退いた（後任はサミュエル・パルミサーノ）。

9年前、窮地にあった合衆国の名門巨大企業IBMの救世主たるべく、関係者の輿望をになって登場したガースナーは、この間、どのような実績を残したであろうか。

IBMの経營業績は、1991年から93年の間、3年続きでIBM史上例を見ない純利益の落ち込みを経験したあと、ガースナー時代となった1994年からは売上高、純利益ともに成長基調を取り戻し、96年からは7～8%台の売上高純利益率を実現することになった（2002年は、マクロ経済落ち込みの影響で4%台に落ちたが）。（後掲の表1を参照）

ガースナーへのCEO交代後の、このようなIBMの急速な業績回復は、これはまたこれで、社会の大きな驚きであった。91～93年の3年間、毎年純利益の倍化する落ち込みが続き、IBMの収益構造崩壊の底知れない深刻さを社会的に印象付けていたことからすれば、実に鮮やかな成長軌道と収益構造の回復であった。

この背景に展開していたのは、これまたこれまでのIBMの伝統からすれば信じられないような事業構造の変革であった。それは一言でいえば、ハード企業からサービス企業への大幅な転換であった。

この間のIBMの事業分野別売上高の推移をみると、表3のとおりである。

この表にみられるように、一方で1980年代までのIBMの伝統事業であったコンピュータなど情報処理機器のハード事業は、96年の47.9%から2005年には26.7%に、大きく後退した。他方、サービス事業の方は、96年の29.4%から2005年には52.0%に拡大した。

こうして、IBMの事業構成のなかで、伝統的なハード事業と新興のサービス事業のウエイトが対照的に逆転することになったが、ガースナー会長兼CEOのもとで展開した急速な業績回復の背景には、このような事業構造の大転換があったのである。

このような事業構造の転換は、ガースナーが主導した鮮やかな事業モデルの転換戦略によってもたらされた。先にあきらかにしたように、IBMは1950年代以来の長年にわたる「一人天下」の成長のなかで、二つの産業文化を前提とする事業モデルによって成長を図ってきた。第一は、メインフレームを中心とする「ハード主導」の事業モデルである。第二は、これまでのその圧倒的な地位をに依拠した、「資源内包型」の事業モデルである。1970年代までのメインフレーム中心の時代においては、このような事業モデルは有効に作用してきた。

しかし、ダウンサイジングとオープン・システム化が進む新しい産業環境の

下では、このような事業モデルは急速に時代遅れになってきていた。このような旧来型の事業モデルからの転換が遅れたことが、IBM が危機を招いた背景の最大のもであった。

ガースナーは、二つの方向での事業モデルの転換を図った。

第一は、「サービス主導」の事業モデルへの転換である。

第二は、「ネットワーク主導」の事業モデルの構築である。

第一は、今日、顧客の購買行動が歴史的な変化の時代を迎えており、顧客は特定のサプライヤーの提供する独自のシステムではなく、さまざまなサプライヤーの技術を自社の事業プロセスに統合してくれるソリューションを提供してくれる企業を高く評価する、サービス主導の時代になるという認識にもとづく。

1996 年、IBM は、この新しいサービス事業を担う独立の事業部門として、IBM グローバル・サービスを設立した。ガースナーは後に、「IBM グローバル・サービスの設立に失敗しておれば、IBM は、少なくともわたしが思い描く IBM は、それとともに破綻していただろう」と述懐している。サービス主導事業モデルへの転換は、IBM 再生の根幹を握る改革であった。

第二の、「ネットワーク主導」の事業モデルの構築についていえば、それは具体的にはこれまでのクローズドな事業世界から脱出してオープン・システム化の流れに事業を転換させることであった。そして、そのための要点はソフトウェアであり、オープン・システム化対応のソフトウェアの事業化を確立することであった。

2002 年、ガースナーが引退する時点で、IBM のソフトウェア部門は世界最有力のソフトウェア「企業」に成長し、IBM はネットワーク・コンピューティングで主導的な位置にたった。そして、このような IBM でのソフトウェア事業の成長を大いに触発したのは、折りしも急展開し始めたインターネット時代の到来であった。

このような事業モデルの転換、つまり「事業の再定義」を大胆に実行した IBM は、2008 年後半からはじまるかつてない大不況のなかでも、米国代表企業のなかでは例外的ともいえる順調な業績を維持している。

・ GM

1990 年代初頭、GM は、IBM と同じような危機に直面していた。そして、ドラッカーの同じような警告、「事業の再定義」という問題提起にもかかわらず、対照的に抜本的な経営改革の断行に乗り出すことはなかった。とりあえずリストラでしのぎ、米国経済のマクロ経済の回復に助けられて 21 世紀を迎えることになった。

しかし、21 世紀を迎えてからの推移はすでにみたとおりである。一時的に糊

塗されていた構造的な欠陥がふたたび爆発し、2009年、結局、経営破綻を迎え、政府の管理下での経営再建に至らざるを得ないことになったのである。

ドラッカーは、「企業永続の理論」の段階で、もしこの段階で「事業の再定義」にまで踏み込んだ何らかの抜本的改革に取り組まなければ、GMはいずれ近いうちに今日見るような破たんに追い込まれるとみていたと思われる。「企業永続の理論」はその警告であったのである。

しかしGMは、ドラッカーの警告を無視し、ドラッカーの提言に見合う根本的な経営改革、組織改革を行うことなく今日に至った。

この点について、ドラッカーは、「GMは、これらのことをすべて分かっていた。信じようとしなかつただけである。むしろGMは、一時的にとりつくろおうとした。」「しかし、このとりつくろいは、顧客もディーラーも、そしてGM自身の従業員も、マネジメントさえも混乱させた。そして、その間にGMは真の成長市場を無視してしまった」〔Drucker, P. F. (1994): 邦訳、8ページ〕という。

しかし、いずれにしても、GMはそれに踏み込めなかった。それは、なぜだったのか。これは、なかなかの難問である。しばらく前に私はこの問題に「スローンの呪縛」というコンセプトで答えようとした。つまりGMは、いまだに80年前、1920年代にかのスローンが築いた経営システムと、1963年に著書『GMとともに』に結晶させたスローンのマネジメント哲学の呪縛から解き放たれていないのではないかと、ということである。

とりわけ、1920年代はじめにGM再建のために構築した経営システム、具体的には、「米国の自動車市場とは価値観において同質のものであり、極度に安定した所得階層によって区別されるものである」という前提に立って構築された、いわゆる自動車のフルライン・システムの呪縛であった。さらにこれをサポートする消費者金融システムの呪縛であった。

しかし、これらのシステムによって形づくられてきた事業モデルが、市場のグローバル化、国際競争の激化ともあいまって、大きく揺らいできつつあったし、その揺らぎは今日ますます大きくなってきているようにみえる。

しかし、スローンによって構築された、このようなこれまでの自動車事業モデルは、GMのみならず、多かれ少なかれ、日本の自動車メーカーも含めて、世界の自動車メーカーが踏襲してきたものであった。さらにいえば、自動車ビジネスのみならず、20世紀の経済成長を支えてきた耐久消費財ビジネスの世界での事業モデルであったともいえる。

このように考えてみると、ドラッカーが「企業永続の理論」でGMに迫った「事業の再定義」という課題は、20世紀の成長産業の事業モデルの見直しを迫る意味をもっていたのではないかと思われる。

【参考文献】

Drucker, P. F. (1946), *Concept of the Corporation*: 邦訳『企業とは何か』2005年、ダイヤモンド社

Drucker, P. F. (1979), *Adventures of A Bystander*: 邦訳『わが軌跡』2006年、ダイヤモンド社

Drucker, P. F. (1994), The Theory of The Business, *Harvard Business Review*, Sept-Oct. 1994: 邦訳「企業永続の理論」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1995年1月号

Drucker, P. F. (2005), *My Personal History*: 邦訳『20世紀を生きて 私の履歴書』2005年、日本経済新聞社

Gerstner, L. V. (2002), *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*: 邦訳『巨像も踊る』日本経済新聞社、2002年

坂本和一(1992)『コンピュータ産業 ガリヴァ支配の終焉』有斐閣

坂本和一(1997)『新版GEの組織革新』法律文化社

坂本和一(2007)『大学のイノベーション 経営学と企業改革から学んだこと』東信堂

坂本和一(2008)『ドラッカー再発見』法律文化社

Sloan, A. P. Jr., (1963), *My Years with General Motors*: 邦訳『GMとともに』2003年、ダイヤモンド社

下川浩一(1977)『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社

本論文は、ドラッカー学会年報『文明とマネジメント』Vol.3、2009年11月、に所収

表1 IBMの経営実績推移

(単位: 100万ドル)

年	売上高	純利益	売上高純利益率
1980	26,213	3,397	13.0%
1981	29,070	3,610	12.4%
1982	34,364	4,409	12.8%
1983	40,180	5,485	13.7%
1984	45,937	6,582	14.3%
1985	50,056	6,555	13.1%
1986	51,250	4,789	9.3%
1987	54,217	5,588	10.3%
1988	59,681	5,806	9.7%
1989	62,710	3,758	6.0%
1990	69,018	6,020	8.7%
1991	64,792	-2,827	-4.4%
1992	64,523	-4,965	-7.7%
1993	62,716	-8,101	-12.9%
1994	64,052	3,021	4.7%
1995	71,940	4,178	5.8%
1996	75,947	5,429	7.1%
1997	78,508	6,093	7.8%
1998	81,667	6,328	7.7%
1999	87,548	7,712	8.8%
2000	88,396	8,093	9.2%
2001	85,866	7,723	9.0%
2002	81,186	3,579	4.4%
2003	89,131	6,558	7.4%
2004	96,293	7,479	7.8%
2005	91,134	7,934	8.7%
2006	91,424	9,416	10.3%
2007	98,786	10,418	10.5%
2008	103,630	12,334	11.9%

表2 GMの経営実績推移：1980-2008年 (単位：100万ドル)

年	売上高	純利益	売上高純利益率
1980	57,729	-775	-1.3%
1981	62,699	321	0.5%
1982	60,026	950	1.6%
1983	74,582	3,730	5.0%
1984	83,890	4,517	5.4%
1985	96,372	3,999	4.1%
1986	102,814	2,945	2.9%
1987	101,782	3,551	3.5%
1988	123,642	4,856	3.9%
1989	126,932	4,224	3.3%
1990	124,705	-1,986	-1.6%
1991	123,109	-4,453	-3.6%
1992	132,243	-23,498	-17.8%
1993	138,220	2,467	1.8%
1994	154,952	4,900	3.2%
1995	168,829	6,881	4.1%
1996	164,069	4,963	3.0%
1997	178,174	6,689	3.8%
1998	161,315	2,956	1.8%
1999	176,558	6,002	3.4%
2000	184,632	4,452	2.4%
2001	177,260	601	0.3%
2002	186,763	1,736	0.9%
2003	185,524	3,822	2.1%
2004	193,517	2,805	1.4%
2005	192,604	-10,567	-5.5%
2006	207,349	-1,978	-1.0%
2007	182,347	-38,732	-21.2%
2008	148,979	30,860	-20.7%

表3 IBMの製品分野別売上高推移：1996-2005年 (売上高単位：100万ドル)

分野	1996年		2000年		2005年	
	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高
ハードウェア	36,350	47.9%	37,777	42.7%	24,314	26.7%
サービス	22,310	29.4%	33,152	37.5%	47,357	52.0%
ソフトウェア	11,426	15.0%	12,598	14.3%	15,753	17.3%
ファイナンス	3,224	4.2%	3,465	3.9%	2,407	2.6%
その他	2,637	3.5%	1,404	1.6%	1,303	1.4%
合計	75,947	100.0%	88,396	100.0%	91,134	100.0%

以上、表1, 2, 3はいずれも、各社 Annual Report の各年版による。