

[研究ノート]

米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(2)

—IBM 社のケーススタディ—

加藤 達 男

- 〈目 次〉
- 1 はじめに
 - 2 リストラクチャリングの必要性
 - 3 リストラクチャリング戦略の推移
 - (1) 85年の経営目標
 - (2) リストラクチャリング第Ⅰ期(86年～90年)
 - (3) リストラクチャリング第Ⅱ期(91年～93年3月)
 - (4) リストラクチャリング第Ⅲ期(93年4月～現在)
 - 4 リストラクチャリング戦略と成果についての評価
 - (1) エイカーズ時代(リストラクチャリング第Ⅰ期・Ⅱ期)
 - (2) ガースナ時代(リストラクチャリング第Ⅲ期)
 - 5 むすび

1 はじめに

IBM 社 (International Business Machines Corporation, 以下 IBM と略) が 80 年代後半から 90 年代前半にかけ経験した経営業績及び経営環境の変化は経営史上稀にみるドラスチックな変化といっても過言ではない。エイカーズ (John F. Akers) が経営最高責任者 (chief executive officer, 以下 CEO と略) 就任する前年の 84 年は高度成長で超優良企業の代名詞であった IBM の最後の輝きの瞬間であったのかもしれない。85 年から始まったコンピュータ・スランプは単なる不況による販売不振ではなく、それ以前に採ってきた IBM の経営戦略が根本的に通用しなくなる大きな経営環境の変化の始まりだった。悲劇の CEO とも呼ばれたエイカーズ前会長が先ず取り組まなければならなかったのがリストラクチャリング (restructuring, 企業再構築, 以下リストラと略)⁽¹⁾ であった。80 年代後半はエイカーズのリストラ戦略の成果ははっきりとしなかったが、91 年にまさかの赤字を計上した後、92 年にはこれも経営史上に残るような大赤字を出して、エイカーズのリストラ戦略は実を結ばなかった。93 年 4 月にガースナ (Louis V. Gerstner) が IBM の CEO に就任し、93 年は赤字だったが、94 年には赤字を脱して IBM の経営危機はひとまず回避された。

著者はすでに「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略⁽²⁾(1)」というタイトルで、米国の GE 社 (General Electric Company, 以下 GE と略) のリストラ戦略を検討したが、本稿はそれに続いて IBM のリストラ戦略の特徴と成果を検討したものである。IBM はある意味では日本企業に非常に似ていると言われる。つい最近までは、多くの日本企業と同じように終身雇用制を採用していた。また、幹部社員が社歌を声を揃えて歌ったり、白いワイシャツがユニフォームと言われたり、いわば、強烈な企業文化を保持してきた。IBM がリストラの実行に追い込まれたのは他の多くの米国企業とは違って、つまり、日本企業に追い込まれてリストラを実行しなければならなくなった

のではない、という点は非常に興味深い。GE の場合は、日本企業やアジア企業の脅威から如何に脱するかという点がリストラ実行の大きな動機のひとつであった。そこで、第 2 章で、IBM がなぜリストラをしなければならなかったかを説明し、第 3 章でリストラ戦略の推移を明確にし、第 4 章で、リストラ戦略とその成果について評価を試みる。最後に、第 5 章で、コンピュータ産業のようなハイテク産業でのリストラの難しさについて言及する。

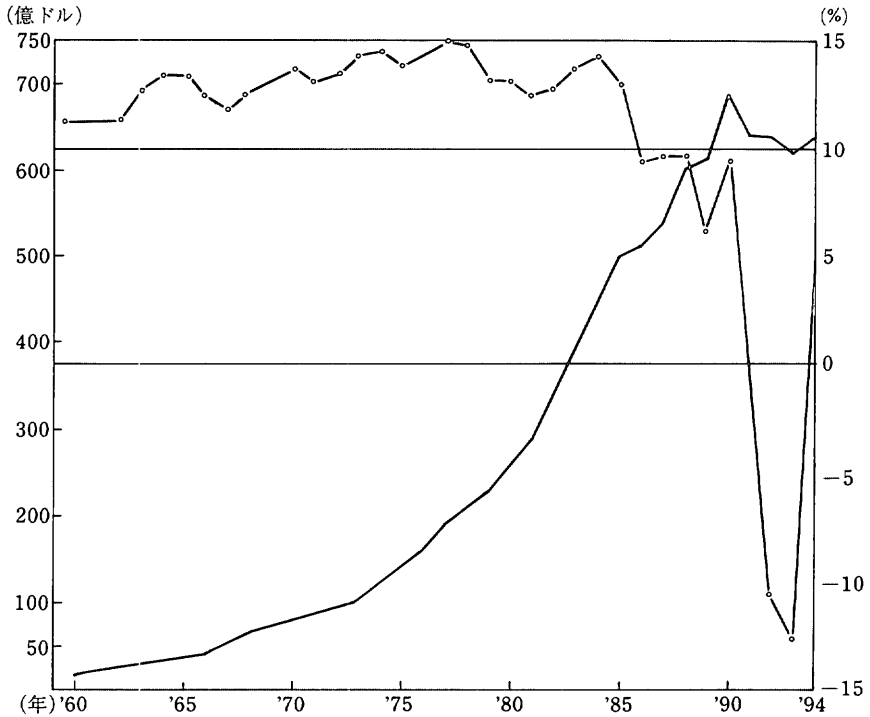
2 リストラクチャリングの必要性

超優良企業といわれた IBM がなぜリストラを実行しなければならなくなったのか？ 図 1 及び図 2 よる近年の IBM の経営実績を検討してみよう。

図 1 の売上高推移を見てみると、如何に IBM が高度成長を達してきたかがわかる。60 年から 65 年、65 年から 70 年、70 年から 75 年、75 年から 80 年、80 年から 85 年の間、実に 25 年にわたって 5 年毎にほぼ売上高を倍増させてきたのである。上記 25 年間の売上高純利益率の実績もすばらしい。売上高純利益率が 11% を下回ることはなかったのである。特に、70 年代は、13% から 15% の間を推移するという、まさに IBM の黄金時代であった。86 年は売上高純利益率が 10% を下回って、IBM にとっては超優良企業でなくなる始まりであった。89 年には、約 6% まで低下するが、90 年には再び約 10% 弱まで持ち直した。しかし、91 年には IBM にとっては前代未聞のマイナスを記録するのである。92 年、93 年には状況は更に悪くなり、93 年にはワースト記録を塗り替え、マイナス約 13% という不名誉な実績であった。94 年には新 CEO のガースナのリストラの成果でマイナスの状況は脱した。

図 2 は最近の IBM の売上高構成比率の推移を表している。80 年代では最も売上高純利益率の高かったのは 84 年であるが、84 年にはハードウェアの売上比率が前年より大幅に伸びている。この年、従来からのレンタル方式重

図 1 IBM 社の売上高と売上高純利益率の推移



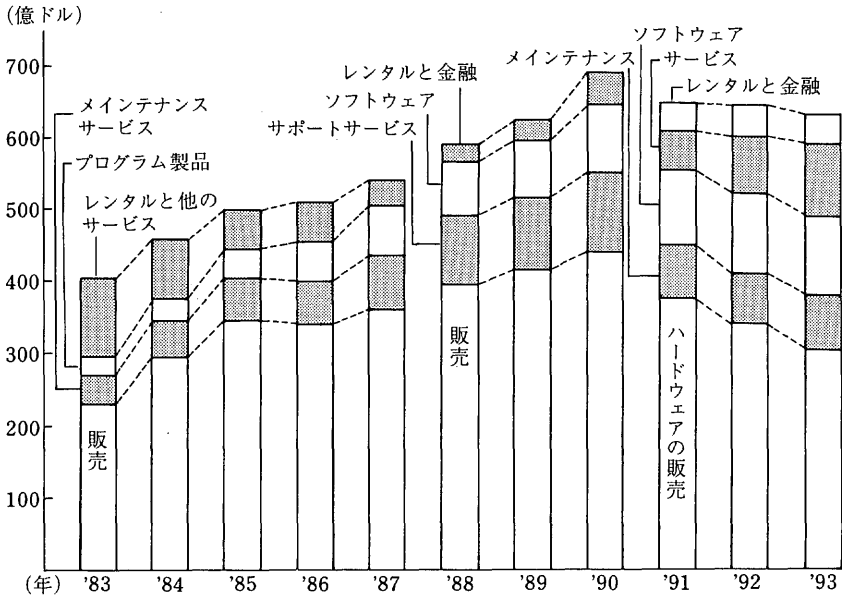
(注) 実線が売上高。一点鎖線が売上高純利益率。

(出所) IBM, Annual Report, 各年版より算出。但し、94年は『日本経済新聞』1995年1月25号より。

視から売上重視になったこととパソコンの大ヒットが高実績の原因と推測される。91年以降ハードウェアの売上比率が年々低下している。このことはハードウェアの売上比率が下がるにつれ収益が悪化したことを推測させる。

図1, 図2より, IBMが従来の高度成長, 高収益が達成できなくなってリストラの必要性が出てきたのは86年以降であるが, 経営の深刻さとリストラの必要度及びCEOの在任期間を考慮すると以下の三つの期間に分けられるだろう。第I期(86年~90年), CEOはエイカーズ, 売上高の成長率は鈍化し, 売上高純利益率は10%未満と低迷した。従来の高度成長・高収益

図 2 IBM 社の最近の売上高と売上高構成比率の推移



(注) ('83年～'87年)と('88年～'90年)と('91年～'93年)の三グループ間で構成比率の分類がやや異なる。

(出所) IBM, Annual Report, '87, p. 29, '90, p. 36, 及び'93, p. 21 より作成。

を取り戻すべくリストラが実施された期間である。第Ⅱ期(91年～93年3月)、CEOは同じくエイカーズ、売上高が前年比マイナスどころか売上高純利益率がマイナスというどん底の期間であり、どん底状況から何とかはい上がるためにリストラが実施された。第Ⅲ期(93年4月～現在)、CEOはガースナ、93年のどん底の時期を脱しリストラが成功しつつあるとみられる期間。次に、第3章では、リストラを第Ⅰ期・第Ⅱ期・第Ⅲ期にわけて検討してみよう。

3 リストラクチャリング戦略の推移

(1) 85年の経営目標

85年までのIBMにはリストラという言葉は無縁だった。情報化社会に向かってIBMの役割はますます大きくなるという自信にあふれていた。84年4月のIBMの株主総会でエイカーズの前任者であるオベル元会長の演説は80年代後半から90年代にかけてのIBMの経営戦略のベースになるものであった。彼は経営目標として次の4つを挙げた。⁽³⁾「①情報産業のあらゆる分野で、業界の平均成長率を上回る成長を実現すること。②製品及びシステムの卓越性をあらゆる分野で証明すること。③あらゆる活動で最高の効率性を達成すること。④成長の持続を資金的に可能にするために、高収益を確保すること。」

85年2月にCEOに就任したエイカーズの経営の基本戦略は前任者のそれを踏襲したものであった。過去25年間5年毎に売上高を倍増させ、しかも高収益を持続させてきたIBMにとっては拡大戦略は当然のことと⁽⁴⁾思ったに違いない。具体的な拡大戦略は以下の通りであった。

売上目標については84年実績460億ドルに対し、90年目標は1,000億ドルであり、94年目標は1,850億ドルであった。情報処理と通信を結合した市場での拡大がターゲットとなった。過去、5年間の投資実績は、土地・建物・設備に130億ドル、研究開発・エンジニアリングに150億ドルであったが、今後5年間の投資は設備と研究開発に、560億ドルで過去5年間に比べほぼ倍増の計画であった。投資の重点は、ハードウェアからソフトウェアへ移された。84年には、ソフトウェアの売上高合計に占める比率は10%であったが、90年にはその割合は、 $\frac{1}{3}$ が目標とされ、今後10年間にプログラミングスタッフも年間20%の増加が見込まれた。急成長を続けるワークステーションを使った作業の拡大は決してメインフレーム市場を縮小

させるものではなく、逆に、それはメインフレームによる中央のデータベースに直結する作業の拡大などで、その市場の拡大となる。特に、高級メインフレームの売り上げは年間 10%~12% 以上の成長が見込まれた。

レーガン政権の『小さな政府』『自由化』『規制緩和』といった政策により、IBM にとっては以前より経営活動の自由は大きくなったが、依然として『強過ぎる』という批判をあちこちから浴びせられていた。例えば、当時のアップルコンピュータのジョブズ会長は「少なくとも IBM のメインフレーム市場での独占は野放しにされている⁽⁵⁾」と批判しているし、英国やイタリアでは「IBM がメインフレームだけでなく OA 機器や通信機市場でも大きなシェアを占めてしまう⁽⁶⁾」という反発が強まっているという状況であった⁽⁷⁾。また、海外子会社は 100% 出資とする——といった IBM の基本方針についても、経済ナショナリズムの壁と真正面からぶつかっており、79 年にはインドから撤退を余儀なくされ、85 年にはメキシコで完全所者子会社のパソコン工場建設が拒否された。このように当時の IBM は今から思えば競争力の『強過ぎる』企業ならではのぜいたくな悩みを抱えていた。

(2) リストラクチャリング第 I 期 (86 年~90 年)

85 年から始まったコンピュータ・スランプの影響を受け、IBM の決算は 85 年と 86 年と 2 年連続減益を記録した。IBM にとっては、2 年連続減益は 1930 年の大不況以来の⁽⁸⁾大事件であったから当然ながらその対策が採られた。しかし、その対策は不況期にはどの企業も考えるような平凡なリストラであり、コスト節減とメインフレームの販売強化が主たる内容であった。具体的には以下のリストラが⁽⁹⁾実行された。

年間経費 7% 削減という全社目標の下で各部門で業務見直しが行われた。レイ・オフは行わないものの中高年社員の早期退職優遇や新規採用枠を削減した。86 年と 87 年の 2 年間で終身雇用制を維持しながら 16,000 人の人員カットを行ったが、それには、世界中で 21,000 人の配置転換をする必要があった。旅行費や会議費は 84 年には 25 億ドル支出していたが 86 年には

18億ドルまで削減した。85年の経営目標は行き過ぎた拡張として全面的に見直されることになった。87年の設備投資計画は86年より10億ドル削減されることになった。一方、販売強化の面では、87年にセールスマンを2割増加させた。また、プログラマーは米国だけで、85年から87年まで約6,000人増加させた。

上記のリストラを実施すると同時に、エイカーズ前会長は社員の意識改革を強く求めた。それは企業家精神の導入だった。彼によれば、「ジェネラル・マネージャーは企業家のように考えるようにならなければならない。それぞれの市場で競争者や市場構造が異なるのだから彼ら自身が経営者として考えることが重要だ¹⁰」とし、それまで会長・社長に一任されていた全社的な事業管理を5分割した。具体的には、メインフレーム部門、ミニコンピュータ部門、パソコン部門、通信機器部門、半導体部門であった。これにより、「商品の市場への導入を遅らせてきた官僚主義の弊害を無くす¹¹」ことが期待された。

87年の新製品は、パソコンPS/2であった。87年4月に発表以来7か月で販売台数は100万台に達した¹²。また、同年SAAを導入した。SAAとはSystems Application Architectureの略で、同一ソフトで大きなコンピュータから小さなコンピュータまで稼働できるソフトの体系である¹³。

以上のような86年～87年にかけてのリストラはそれなりの成果を上げ、88年には売上高・純利益とも86年・87年を上回った。ビジネス界の評価も再生されたIBMの将来は明るいという見方で一致していた。例えば、当時の『週刊ダイヤモンド』誌は次のようにIBMのリストラを評価した。「米国のIBMウォッチャーと日本のコンピュータメーカー首脳の多くは、この2年間の不振は一時的なもので、IBMは需要構造の変化に的確に対応し、そのための力も蓄えている、という見方で一致している¹⁴」とし、「1990年代にIBMは自らを再構築し、世界市場でさらなる支配権を打ち立てているだろう¹⁵」と結論づけている。

最初のリストラはまずまずの成果を収めたが、88年以降の経営課題は次

の三つにあった。⁽¹⁶⁾ ①パソコン部門・ミニコンピュータ部門の立て直し。従来のようにメインフレーム部門に多くを期待できないので、この両部門の業績が重要である。②ソフトウェア事業の増加。「ソフトの商売は IBM の利益率を向上させる可能性を秘めている」⁽¹⁷⁾とエイカーズ前会長が言うように、売上に占めるソフトウェアのシェアは 9% (85 年) から 12% (87 年) へと着実に上昇している。また、アナリスト達は今後数年間は IBM のソフト事業は年率 35% 以上の伸びを続けるとみている。③システム・インテグレーション事業の増加。ユーザーの業務内容とコンピュータ・システムを分析し、できるだけ高い生産性のシステムを組み直す商売もここ数年倍々の伸びを続けている。顧客に納入するハード、ソフトのほかコンサルタント料も入るのだが、問題は顧客の要望を取り入れてシステムを組むため今までのように IBM 製品だけを納入するわけにはいなくなる点である。

88 年に発売されたミニコンピュータの AS/400 の成功は IBM の経営陣のリストラに対する自信を深めたようだ。86 年発売のミニコンピュータ“9370”の失敗の教訓を生かしたのもだったからである。“9370”の売れ行きは予想を下回り、ライバルの DEC 社 (Digital Equipment Corporation, 以下 DEC と略) にミニコンピュータ分野でシェアを侵食されていた。IBM のシェアが 85 年には 28%, 87 年には 23% と低下させたのに対し、DEC は 85 年には 16% だったものが、87 年には 20% まで上昇させた。⁽¹⁸⁾ “9370”の「問題は満足なソフトウェアが揃っていないこと」であり、「性能面で劣っていること、DEC 製品が異なるタイプのモデルでも接続可能という利点があった」⁽¹⁹⁾ためであった。

それに対する IBM の反撃が AS/400 の投入であった。⁽²⁰⁾ まず、IBM は顧客のアドバイザー・カウンシルを創り、新しいコンピュータのプランを共有し、ミニコンピュータ販売のために、顧客のプログラムの要求を受け入れ、それに適応したソフトウェアも用意した。そして、AS/400 を正式に投入する前に、潜在的な顧客に対し 1,700 台をテスト使用してもらい改善した。さらに、12 か国語で 1,000 以上のソフトを用意し世界同時発売した。その

結果、IBM が AS/400 は社史上最も成功した製品投入と言うほどの成功を収めた。製品投入から 1 年以内に 25,000 台以上のマシンが売れ、売上推定額は 30 億ドルであった。

89 年 5 月、IBM はメインフレーム、ミニコンピュータ AS/400、パソコン PS/2 のすべてを結ぶソフトウェア、『オフィス・ビジョン (Office Vision)』を発表した。これは IBM の大きなソフト体系である SAA に適合するものであり、IBM のユーザー向けに開発されたものだが、今や、業界基準になることを目指していた。SAA には高性能のメインフレームと記憶装置が必要になるため、メインフレームの売り上げは飛躍的に増大するはずであった。また、それは、IBM のオペレーティング・システムとソフトウェアを必要とするものだから顧客の IBM に対する依存をさらに増すはずであった。

パソコン分野では、87 年に発売された PS/2 は発売当初こそ好調であり 300 万台以上販売したが、その後は苦戦しており、89 年には過去最低の市場シェアである 12.5% まで低下した。

88 年から 90 年にかけては、ミニコンピュータの成功はあったものの、メインフレームやパソコンはあいかわらずじり貧状態でリストラは継続された。

85 年から 90 年までのリストラをまとめると次のようになるだろう。²⁴ 85 年、全 IBM の従業員は 40 万 6000 人であったが、89 年半ばには 38 万 3000 人に縮小した。米国 IBM の従業員数では、85 年、25 万 2000 人であったものが、90 年には 20 万 6000 人となり、約 2 割の減少であった。86 年に 42 あった製造工場は 89 年には 33 に減少した。同期間に、間接要員は 5 万人削減され、うち 3 万人は営業またはシステム・エンジニアになった。一方、全 IBM の営業要員は 86 年の 5 万 7000 人から 89 年には 7 万人となり、23% の増加であった。全 IBM のソフトウェア開発要員の増加率ももっと高く、86 年の 2 万 2000 人から 90 年の 3 万 5000 人に増加した結果、59% 増であった。

85年から90年にかけての世界のデータプロセッシング産業でのIBMでの地位は下がり続けた²⁵⁾。年平均成長率では、全世界が13.4%なのに対し、IBMは半分以下の6.6%にすぎなかった。売上高のシェアでは、85年、全世界で1640億ドルの売上のうちIBMは30%のシェアを占めたが、90年には、3070億ドルのうち21%で9%もシェアを落とした。

このようにして、IBMの80年代後半の経営実績は85年の経営目標をはるかに下回るものであった。この原因についてエイカズ前会長は、「メインフレームの需要の低迷とパソコン分野の急速な価格低下²⁶⁾」を指摘した。

(3) リストラクチャリング第Ⅱ期 (91年～93年3月)

90年から始まった米国の不況はコンピュータ業界にはことのほか厳しいものであった²⁷⁾。IBMは92年、4万人削減し、85年以来累計で10万人の削減となった。DECは過去2年間、1万8000人削減し、165か所の拠点整理をした。31億ドルの特別損失を計上し、創業者の追放も行った、ワング・ラボラトリー社(Wang Laboratories Inc.)はついに会社更生手続きを申請するに至った。

このようなメインフレームやミニコンピュータ・メーカーを襲った経営不振の背景にはコンピュータのダウンサイジングがあった。そして、このダウンサイジングをもたらしたものは「マイクロプロセッサ(MPU, 超小型演算装置)の進歩で、コンピュータの価格性能費は18か月ごとに2倍に向上した²⁸⁾」技術革新の早さであった。80年代後半からダウンサイジングの傾向は表れていたが、90年からの不況はこの傾向に拍車をかけた。大手ユーザーの中には長期的にメインフレームを一掃することを目指す企業が現れた。例えば、世界最大のコンピュータ予約システムを持っているアメリカン航空は7年間で、サーバーとワークステーションからなる分散システムに移行する計画と見られているし、大手証券会社のソロモン・ブラザーズも早ければ93年にも30台以上設置しているメインフレームやミニコンピュータをすべて撤去し、分散システムに置き換えるという。また、米国の中堅生

命保険会社であるミッドランド生命保険会社は最近大規模な組織改革とダウンサイジングを実施したが、同保険会社の CEO である G・E・マヨ会長は次のように言っている。「米国の生保マーケットは多様化が進んでおり、競争も激しい。大手に対抗して生き残っていくにはマーケット・ニーズの変化に即座に反応する必要がある。組織を集中型から分散型に改め、情報ツールを使いこなせるだけの少数精鋭にならなければならない」⁽³⁰⁾「私は以前ソフト・ハウスでシステム・エンジニアをしていたことがあり、初めてのパソコン用表計算ソフトである VisiCalc に触れたときの感動は忘れられない。コンピュータの専門家でも使いこなせるパソコンは必ずメインフレームにとって代わるとというのが、そのときからの私の信念になった」⁽³¹⁾

本格的なダウンサイジングの進展により、かつて IBM が経験したこともないような業績悪化を目の前にし、エイカーズ前会長は、従来の IBM の企業文化を否定するような徹底的なリストラに取り組んだ。アライアンス戦略と OEM 戦略は従来の自前主義からの決別であった。「どんな強力な企業であっても、市場ですべてのサービスを供給することはできない」(エイカーズ前会長)⁽³²⁾との考えから積極的にアライアンス戦略と OEM 戦略を押し進めた。91 年以降の戦略的アライアンスは次のように多岐にわたる。⁽³³⁾ ①アップル、モトローラと RISC プロセッサ Power PC の開発、生産、販売のコンソーシアムの結成。②ブルに資本参加。③ジーマンスと 64 メガ・ビット DRAM の共同開発。④インテルとの生産契約更改。⑤東芝と液晶ディスプレイの共同開発。⑥東芝とジーマンスと半導体共同開発計画。⑦キャノンと小型コンピュータ分野で包括的な提携。

以上のアライアンスのなかで特に重要なのは①であった。「この提携が成功しなければ、パソコンや WS 事業は失敗に終わる、とまで IBM は思い詰めている」⁽³⁴⁾ところまで追い込まれてしまったのだ。

顧客第一主義を徹底させるため MDQ (Market-Driven Quality) と呼ばれる TQC 活動も取り入れた。「ユーザーのニーズに的確にこたえるためにはどうしたらいいのか、が MDQ の最大の目的」⁽³⁵⁾というもので、市場のニーズ

にこたえていない、と判断したエイカーズ会長らが 90 年代に打ち出した社内改革の切り札と言われた。「IBM が顧客の目に完ぺきに映ることを最終的なゴールにしている」(エイカーズ前会長⁶⁹) というものであった。

動きの鈍い IBM を素早い経営活動のできる企業規模のために、「各部門や工場の効率を改善する最良の方法は、各部門をもっと市場原理にさらすことである」(エイカーズ⁶⁷) という考えが、大規模な分社化の動機になった。エイカーズは巨大化した IBM をほぼ独立した経営権を有する 13 の事業に分割した。

(4) リストラクチャリング第Ⅲ期 (93 年 4 月～現在)

91 年、92 年の連続 2 年の IBM にとっては歴史的な損失の計上はついにエイカーズ会長を定年退職前の辞任に追いやった。株主の意向をくんで新 CEO を選ぶ選考委員会の条件とは次のようなものであった。「変化を起こす力」「経営陣を鼓舞し動機づける能力」「CEO としての成功体験」「リーダーシップ」「分析能力」「戦略思考」「顧客志向」「国際経験」「創造的構想力」「ハイテク業界の経験」以上のような抽象的な選考の条件の下で、具体的な要望としては次の三点にあった⁶⁹。①指導力の重視。エイカーズの『無干渉』な経営姿勢には最高経営責任者としての指導性が欠けている、という見方があり、ガースナはすでにナビスコの建て直しなどを通じて指導力があることは認められていた。②財務能力の重視。92 年後半には、財務上の問題は危機的段階に達してしまった。エイカーズの後継者は、この状況を把握し、改善するために多大な能力を要求されることになる。ガースナはその基準をすべて満たしていると認められた。③分社化に対する考え方。『全体は部分を足し合わせた合計より少ない』という状況に陥っていた。その主な理由の一つは、エイカーズ体制下の分社化戦略が、ほとんど無秩序な社内競争に転じてしまったことを選考委員会は憂慮していた。以上の条件をすべてクリアしたガースナが 93 年 4 月 1 日、IBM としては異例の外部からスカウトされた CEO の就任となった。

ガースナは就任後すぐに、リストラで GE を全く変えてしまった CEO の

ウェルチに教えを乞いに行っている。しかし、「部門ごとに独立性の高い GE の経営スタイルは、部品、ソフト、周辺機器などが関連している IBM にそのままは当てはまらない」との感想を漏らした。

ガースナの経営方針が明らかになったのは 93 年 4 月 26 日の株主総会であり、ポイントは次の四点であった。⁽⁴¹⁾ ①IBM を適正な規模（ライトサイズ）の会社にする。そのために、94 年以降も人員削減を続行し、不採算部門や将来性のない事業を切り離すと言明。②戦略上の優先順位をつける。パソコン、サービス事業の重要性を強調したが、メインフレームに触れなかった。③単純な分社経営体制はとらないとエイカーズ路線を明確に否定した。④顧客サービスの強化。

ガースナが CEO に就任してから約半年後、部門間の緊密度を深めるため組織上の改革が断行された。⁽⁴²⁾ これは 9 月 13 日に発表されたもので、次の二点が新しい組織であった。①上級重役会の設置（11 人）。各部門の運営責任者で構成され、より良い協力体制の確立を目指すものである。②世界経営委員会の設置。各事業部門や地域の責任者、マネージャーなど 34 人で構成される。この委員会は年に 4、5 回開催され、各部門の業績や慣習や問題を報告しあうとともに、全社的な取組について徹底的に論議する委員会であり、GE をモデルとして設置された。尚、高級幹部 3 人による経営委員会は廃止された。また、技術評価に新システムが導入された。従来と大きく異なる点は、本社幹部ではなく現場の技術専門家たちに R&D 投資計画の立案をゆだねたことにあった。これらの組織改革の目的は、ガースナ会長の次の言葉に要約されている。「手続きではなく原則を重視する。つまり、問題が発生した時、どうしたらよいかを、社員がマニュアルに頼るのではなく、自分自身の頭で解決するような会社を目指す」⁽⁴³⁾

ガースナのリストラ戦略にはこの他、高級幹部の交代なども含まれる。就任早々、前クライスラー社の社員を財務担当副社長にスカウトしたり、前バンク・オブ・アメリカ社の社員を人事担当重役にスカウトした。しかし、高級幹部で交代したのは一部であり、ほとんどエイカーズ時代を担った人々で

あった。

ガースナが CEO に就任して 9 カ月後、93 年度が終了したが、IBM の損失はかつてないほどの 80 億ドルに達した。この原因は主にリストラに伴う費用であった。ガースナは IBM の 93 年度年次報告書の中で、IBM がなぜ経営不振に陥ったか、リストラの成果、今後の見通し等次のように言明している。

経営不振の核心は、IBM が業界の重要な変化についていけなかったことにあります。IBM はあまりにも官僚的であって、世界を見る目があまりにも既成概念に囚われていました。また、IBM は傲慢だという評価がありました。過去のある時点ではそれは多分本当だったのでありますが、私の見るところ、それはなくなりつつあります。顧客が当社の製品やサービスを 630 億ドルも購入して下さっているのに過去 3 年間当社は赤字を計上してきました。しかし、この問題は解決できると信じております。というのは、赤字の原因が外部にあるのではなく、当社自身にあるからです。93 年には、かつてないほどの 89 億ドルという全額減価償却を行ったため、例をみないほどの 80 億ドルという純損失を計上しました。引き続き、当社はアグレッシブにコスト削減に取り組んでいます。当社は 93 年中に、世界合計で 45,000 人の従業員を削減し、256,000 人となりました。94 年末までには、フェデラル・システム社を手放すことにより従業員数は 215,000 人になる予定です。また、当社はすべてのプロセス、すべての財産の見直しをしており、当社にとってファンダメンタルでないビジネスを整理しております。93 年中に、28 億ドル費用を削減しました。94 年末までにはさらに 30 億ドルの削減を、そして 95 年中には 10 億ドル以上の削減を予定しております。

ガースナのリストラは、最初は戦術的な行動を次々と積極的かつ短期な行動に打って出て、直面する大きな問題に対して社内の状況を安定させること

に腐心した。その他の対策は、長期的な課題を正しく理解し、そのための戦略を決定した後で立てればよい。ガースナはそう考えたようだ。最初にやるべきことは、エイカーズ時代の悠長な収益改善計画と従業員のモラル向上計画の悪影響を払しょくすることだった。

94年に入ると、短期的な財務危機は一段落し、第1四半期には約4億ドルの黒字を計上するに至った。この頃からガースナのメインフレームに対する戦略が変わった。94年2月の記者会見で戦略の方向転換がはっきりうかがえる。彼は記者会見で以下のように述べている。「企業の情報システムの中でメインフレームが重要でなくなる、という見方は明らかに間違いだ。大手のユーザーに話を聞いてみれば、彼らはメインフレームが必要だといい、もっと大きなメインフレームを望んでいる。だからわれわれは今後も、メインフレームの処理能力をさらに増大させる戦略をとる。しかももっと安く、使いやすく、そしてオープンなものにしていく」⁴⁶⁾「メインフレーム事業を再生させるために、ハードウェアとソフトウェアの両面から多額の投資を続けるつもりだ」⁴⁷⁾このような戦略変更の背景には、米国の大企業を中心としたダウンサイジングへの見直しの機運がある。ガースナによれば、「メインフレームの需要は衰えていない。むしろ分散処理のさまざまな問題点が表面化してきたことで需要が戻り始めている」⁴⁸⁾、「メインフレーム市場はまだ長い間消えることはない」⁴⁹⁾、しかし、「価格が下がっているために、昔のような利益率は望めない。今後数年を見ても、多くの利益が出る事業にはならないだろう。もはやIBMの利益の大半をメインフレームで稼ぎ出すことは不可能である」⁵⁰⁾。メインフレーム見直しのもう一つの理由はパソコン、ワークステーション部門は競争が激しく売上を増やしても利益のでない状態が続いていることにある⁵¹⁾。このように、将来性のないメインフレームに頼らざるを得ない苦しい経営状態がうかがえる。

メインフレームの見直しのほか、94年3月にはガースナは新戦略目標を発表した⁵²⁾。クライアント/サーバー市場でシェア・アップを図る。ライセンスやOEMビジネスで技術力を積極的に活用する。ネットワーク市場で

のリーダーシップを確保する。サービス提供方法をリエンジニアリングする。などであり、新戦略に添った製品群は次の通りであった。4月新 390 を発表し、『オープン』と『クライアント/サーバー』を全面に押し出した。発表会では『プロプライエタリよりオープンが大事なのは当然』という考えを強調している。同時に発表した、UNIX の大型サーバー POWER parallel の戦略責任者は、ソフト、ハード両面でライセンス、OEM の交渉を進めていることを明らかにした。続いて、5月には、新 AS/400 を発表した。このミニコンピュータは、あらゆる環境で利用できるサーバーとして位置づけがなされ、独自のファイル構造だけでなく、UNIX や Windows, OS/2 のファイル構造も自動的に混在させられるなどの大胆な改革がなされた。

94年に黒字転換した後、95年の第1四半期も経営が順調に推移したのを受け、ガースナ会長は95年4月の株主総会で「既発表の分以上の人減らしはしは⁵³い」と発表し、リストラが完了したことを宣言した。今後は「リストラ下で蓄積した100億ドルを越す手元資金を、①既存事業の強化、②M&A、③自社株買い——に配分して⁵⁴いく」方針だという。そして、②に関しては、早くも5月にGEの金融子会社であるGEキャピトルの情報システム部門を買収⁵⁵することで合意した。また、6月11日には、ロータス・デビロップメント社⁵⁶を35億2000万ドルで買収することに同意した。同社のベストセラーの表計算ソフト、ロータス1-2-3などはIBMのソフト製品を補完し、マイクロソフト社に対抗できる布陣を整えたと見られる。それらのソフトの中でガースナが最も期待しているのはマイクロソフト社が出遅れているグループウェア・ソフト分野での目下のところ独占的なシェアを誇っているロータス・デビロップメント社の“ノート”である。ガースナによれば、「IBMの将来はネットワーク・コンピューティングの能力にかかっており、“ノート”はそれに⁵⁷欠かせない」という。

4 リストラクチャリング戦略と成果についての評価

(1) エイカーズ時代（リストラクチャリング第Ⅰ期・Ⅱ期）

P. F. ドラッカーは IBM がパソコン分野に進出したのは画期的なことであったと高く評価している。彼によれば、「あらゆるコンピュータメーカーがパソコンはばかっていると考えた。…略…しかし、IBM は、パソコンを新しい現実として直ちに受け入れた。…略…あらゆる企業の歴史を見ても、このような成果を収めた前例は全くない。したがって、官僚主義、停滞、傲慢などという IBM への批判は当たらない」ということになる。それではドラッカーが賞賛する IBM のパソコン事業への進出はどのようにしてなされたのか？ これについては次の文献が役立つ。「1970 年代半ば、IBM は正式にパーソナルコンピュータに関心を示した。だが、低価格帯のコンピュータは、当時、IBM の会長だったフランク・ケアリーの非常に個人的なプロジェクトだった。」⁶⁹これが事実とすれば、ケアリーは先見の明がある非常に優れた経営者であったといえる。残念ながら、エイカーズはケアリーが種をまいた事業を大きく伸ばすことは出来なかった。

エイカーズ自身が「おそらく、私たちはあまりにも成功しすぎたのでしょ⁶⁹う」と述懐しているように、64 年以來のメインフレーム中心の経営の成功が時代の変化についてゆけなかったのである。リストラ第Ⅰ期におけるコスト削減策は、それなりに成果を上げた。というのもそれまでが他社に比較すれば潤沢な間接費を計上していたので、コスト削減の余地は大きかったのである。エイカーズが強調した企業家精神の導入もそれなりに成果を上げた。また、ミニコンピュータ分野では AS/400 の成功もあった。にもかかわらず、エイカーズのリストラが不成功に終わったのは基本的なリストラ戦略に問題があったといわざるをえない。急激な技術革新のもとでのパソコンやワークステーションを中心とするダウンサイジングの波を過小評価しすぎたので

ある。IBM にとってはパソコンやワークステーションはあくまでもコンピュータの入門部門であって、将来的にはミニコンピュータやメインフレームに顧客を取り込む戦略こそが問題であった。それは『オフィス・ビジョン』の失敗に端的に表われている。

リストラ第Ⅱ期になると、さすがのエイカーズもダウンサイジングに対応し、従来の IBM の企業文化を否定するようなリストラ戦略を採るようになった。しかし、惜しむらくはこれらの戦略をリストラ第Ⅰ期に採れていたならエイカーズは現在も会長職にいたかもしれない。エイカーズは後に、「これほどの規模の業界が、短期間にこれほどの変動を経験した例が過去にあったら⁶¹⁾どうか」と述懐している。彼の論理を要約すれば次のようになる。コンピュータ需要は世界中で急速に冷え込み、ユーザーはメーカーにとって利幅の少ない小型化したコンピュータを求めるようになっている。また、科学技術は、巨額の設備投資が一夜にして陳腐化するほどの恐ろしい速度で発展を続けている。「IBM はこうした波から逃れられるほど特殊な企業ではない⁶²⁾」というものであった。IBM 出身のエイカーズには抜本的なリストラで IBM を変えることは出来なかった。

(2) ガースナ時代 (リストラクチャリング第Ⅲ期)

IBM 内部出身者のエイカーズには難しかった、ドラスチックなコスト削減にはガースナは成功したといえよう。彼は、クライスラーから引き抜いた財務担当副社長と徹底的に IBM の財務状況を検討した結果、財務上の問題点を的確に把握した。例えば、「IBM は 12 万人の人員削減を実施したのだが、それにもかかわらず、他の支出は急増していた⁶³⁾」ことや、「大量の在庫が償却され、福利厚生費や資材購入費が急増を続けていた。データ処理にかかわるコストも米企業平均では売上高の 2% に対し IBM は 7% にも達していた⁶⁴⁾」ということを発見した後、彼らは「社内の情報システム、在庫管理、資材購入、輸送、およびその他の管理部門の実態を探る 9 つのタスクフォースを組織した。⁶⁵⁾」さらに、彼らはタスクフォースと財務状況を検討した

結果、「コストをライバル社並か、それ以下に引き下げるためには、95年までに70億ドルのコスト削減が必要であることが明確になった。そのうち、約52億5000万ドルは既に発表した人員削減と事業の効率化で減らせる見込だが、残る17億5000万ドル分は間接費の削減を通じてねん出しなければならぬ⁶⁶」という結論に達し、その通り実行した。93年のIBMの年次報告書の中で赤字の原因はIBM自身にあるのだからこの問題は解決できると信じている⁶⁷、と彼は宣言したが、これは実現した。

94年以降の収益改善には上述のコスト削減策に並んで大きく寄与したものは景気の回復であった。メインフレームとミニコンピュータの販売が回復したのである。その結果、94年に純利益が計上できたのである。しかし、将来にわたってもこれらの部門が収益に大きく寄与するとは言えず、次のような見方もある。「メインフレーム事業は依然儲けの多い事業だが、遅かれ早かれ、外部の観察者によれば、5年以内、ほとんどの顧客がより小型のコンピュータのネットワークであるクライアント/サーバー・システムに移行するにつれ、この事業は縮小する。」⁶⁸「その時、メインフレーム事業に依っている事業も縮小せざるを得ない。例えば、IBMの109億ドルの売上のソフトウェアのほとんどはメインフレーム用のソフトなのだ。」⁶⁹実際、95年の第1四半期後に至っても、「110億ドルの売上のソフトビジネスは混乱のままであり、100億ドルの売上のIBMパソコン会社は94年の痛手から這い上がろうとしている状態⁷⁰」である。収益の改善は依然メインフレームの販売次第であり、今回は、僥倖に恵まれた収益改善といえよう。

果たして、将来のクライアント/サーバー・システムでIBMが予測するように、メインフレームが一定の役割を果たすのか、あるいは、それは無用の長物になってしまうのか、ガースナ時代になっても依然としてメインフレーム頼みの経営は変化していない。ドラッカーによれば、「メインフレーム・コンピュータとパソコンは恐らく、同一の会社では共存できない⁷¹」という。「IBMは、この二つを併せ持とうとした。しかし、パソコンは最も成長の速いビジネスであったため、それをメインフレームのビジネスの風下に置くこ

とはできなかった。その結果 IBM は、メインフレームのビジネスを最大活用することができなかった。他方、メインフレームはいまだに利益を上げているので、IBM としてはパソコンのビジネスを最大活用することもできない」というように、メインフレームビジネスとパソコンビジネスは二律背反のような関係にあるのだという。現時点（95年6月）では、米国の景気の良さが IBM にとって追い風になっているが、次の不況のとき、ダウンサイジングが急速に進む可能性もある。ガースナのリストラが成功したかどうかは次の不況時を IBM がどのように切り抜けるかにかかっているといつてよいのではないか。

5 むすび

最近の米国企業の新グローバル戦略として、『デファクト・スタンダード（事実上の標準規格）』を制覇する戦略が脚光を浴びている。デファクト・スタンダードは「米企業の新グローバル戦略を象徴するキーワードの一つだ。技術的に優れた製品で世界市場を押え、標準規格製品の座を獲得。量産効果でコスト競争力を高め、その後の技術開発でも優位に立つ。ソフトウェア最大のマイクロソフトや半導体トップのインテルはこうした戦略で、米国を代表する超優良企業にのし上がった。同じ戦略が業種や製品の枠を超えて広がり始めている」という。

ファーガソンによれば、60年代70年代のIBMの成功はIBMがデファクト・スタンダードを確立してきたことにあり、80年代のIBMの失敗はIBMがデファクト・スタンダードを確立できなかったことにあるという。「IBMの製品は常に大変優れたものであったが、常に最高の製品を有しているということによって勝利を得てきたのではない。IBMがメインフレームで成功した秘密は、IBMがアーキテクチャーを創り上げてきたことにある。」⁷⁴「1960年代から1970年代の成功からと同様、1980年代におけるIBMの失敗からも多くの学ぶべき点が引き出せるだろう。そして得られる教訓はまったく同じな

のである。その教訓とは、コンピュータ業界の偉大な勝利者とは、長期にわたり所有権が存在し、汎用的で拡張可能な業界標準アーキテクチャーを確立した会社だということである。すべての期間を通じて、わずか数社だけがこの原理を理解したことを行動で示してきた。初期では IBM がそうであり、1980 年代の偉大な勝利者としてはマイクロソフト、インテルがあげられるだろう。⁷⁵ここで、ファーガソンのいう『業界標準アーキテクチャー』とはデファクト・スタンダードとほぼ同じ意味と解釈してよいだろう。80 年代の IBM の失敗の根本原因がデファクト・スタンダードを確立できなかったことにあるなら、今後 IBM はデファクト・スタンダードを確立できるのであろうか。

現在 IBM がデファクト・スタンダードの確立を目指して奮闘している二つの分野がある。パソコン・ソフトの OS 分野での OS/2 と MPU 分野でのパワー PC である。しかし、OS の分野ではマイクロソフト社の OS が全世界の 85%⁷⁶を占めている現状では逆転はほとんど不可能であり、MPU 部門ではインテル社のペンティアムが優勢である。確かにガースナ会長が就任してからの IBM はかつてライバル各社が“のろまな恐竜”⁷⁷といていた状況からは脱しつつあるが、機敏な会社になったわけではない。例えば、95 年 6 月 19 日、日米同時に発表されたパワー PC 内蔵のパソコンは、当初の予定より 1 年も遅れた上、企業向け機種に限定されたものであった。これではペンティアムの優位性を崩すにはほど遠いといわざるを得ない。

それでは、ガースナ会長の期待するグループウェア・ソフトでは IBM はデファクト・スタンダードを確立することができるのだろうか？ この分野ではマイクロソフト社の“エクステンジ”⁷⁸が年内発表予定で、現在のところロータス・デビロップメント社の買収により IBM が一歩リードしている。しかし、開発は一番手ではなくとも市場が成長期に突入するやいなや自社製品のシェアを一気に伸ばし、デファクト・スタンダードを確立してしまうのが大得意のマイクロソフト社がいるかぎり簡単に IBM がデファクト・スタンダードを確立できるとは思われない。何と言ってもマイクロソフト社は

OS では世界の 85% のシェアを握っている強みがある。ただ、IBM はロータス・デビロップメント社の買収によりマイクロソフト社に大きく離されていたパソコンソフトの分野でマイクロソフト社を打ち破る可能性はでてきたといえる。技術革新のすさまじいコンピュータ業界においては IBM があつという間に大赤字を抱えたように、マイクロソフト社の覇権があつという間に崩れる可能性もないとは言えないのである。

〔注〕

- (1) リストラの定義については、拙稿「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(1)」『中央学院大学商経論叢』第9巻第1号(1994年)、113頁、(注)(1)を参照のこと。
- (2) 『同上』。
- (3) 立石泰則『覇者の誤算(下)』日本経済新聞社、1993年、328頁。
- (4) “IBM: more world to conquer,” *Business Week*, February 18, 1985, pp. 45-47.
- (5) *Ibid.*, p. 49.
- (6) *Ibid.*
- (7) *Ibid.*
- (8) “IBM’s big blues: a legend tries to remake itself,” *Fortune*, January 19, 1987, p. 34.
- (9) *Ibid.*, p. 40. International Business Machines Corporation, 1987 Annual Report, pp. 3-4. 「コスト削減・組織改革へ動き出す」『日経ビジネス』1986年12月22日号、52頁。
- (10) “Big changes at big blue,” *Business Week*, February 15, 1988, p. 38.
- (11) *Ibid.* pp. 36-37.
- (12) International Business Machines Corporation, *op. cit.*, p. 2.
- (13) *Ibid.*, p. 4.
- (14) 「“IBM 帝国” 再建なるか」『週刊ダイヤモンド』1987年4月11日号、57頁。
- (15) 『同上』56頁。
- (16) “Big changes at big blue,” *op. cit.*, pp. 35-36.
- (17) *Ibid.*, p. 35.
- (18) *Ibid.*
- (19) *Ibid.*, p. 36.
- (20) “Reinventing IBM,” *Fortune*, August 14, 1989, p. 24.
- (21) *Ibid.*, pp. 24-25.

- (22) "Bold move in mainframes," *Business Week*, May 25, 1989, p. 45.
- (23) *Ibid.*, p. 49.
- (24) 「IBM, 生き残りをかけたソリューション事業への挑戦」『日経コンピュータ』1991年1月14日号, 103頁.
- (25) "Can John Akers save IBM?," *Fortune*, July 15, 1991, p. 23.
- (26) *Ibid.*, p. 26.
- (27) "Deconstructing the computer industry," *Business Week*, November 24, 1992, p. 44.
- (28) *Ibid.*
- (29) 「急速に進むメインフレーム離れ, 未曽有のシステム変革期に突入」『日経コンピュータ』1991年10月7日号, 61頁.
- (30) 『同上』63頁.
- (31) 『同上』64頁.
- (32) 栗田昭平『カミングバック IBM』共立出版, 1994年, 211頁.
- (33) 『同上』214~216頁.
- (34) 「ライバル取り込む IBM の賭け」『日経ビジネス』1991年7月29日号, 17頁.
- (35) 『同上』16頁.
- (36) 『同上』.
- (37) "Deconstructing the computer industry," *op. cit.*, p. 46.
- (38) 「百戦錬磨の変化請負人」『日経ビジネス』1993年9月6日号, 74頁.
- (39) 「ガースナ体制の新 IBM “最強の地位” 生かす大改造を推進」『日経コンピュータ』1994年1月24日号, 141頁.
- (40) 「百戦錬磨の変化請負人」『同上』75頁.
- (41) 「IBM 新会長が株主総会で語った四つの経営目標」『日経コンピュータ』1993年6月14日号, 180頁.
- (42) "Rethinking IBM," *Business Week*, October 3, 1992, p. 50.
- (43) *Ibid.*, p. 51.
- (44) International Business Machines Corporation, 1993 Annual Report, pp. 3-6.
- (45) 「ガースナ体制の新 IBM “最強の地位” 生かす大改造を推進」『同上』141頁.
- (46) 「IBM ガースナ会長が将来を語る」『日経コンピュータ』1994年3月7日号, 19頁.
- (47) 『同上』.
- (48) 「IBM 会長就任から丸1年, 新戦略に動きだすガースナ氏」『日経コンピュータ』1994年3月21日号, 126頁.

- 49) 『同上』.
- 50) 「IBM ガースナ会長が将来を語る」『同上』 20 頁.
- 51) 「IBM 会長就任から丸 1 年, 新戦略に動きだすガースナ氏」『同上』 126 頁.
- 52) 「ガースナ路線が全社に浸透, IBM に活性化の様相あり」『日経コンピュータ』
1994 年 5 月 16 日号, 146 頁.
- 53) 『日本経済新聞』1995 年 5 月 3 日号.
- 54) 『同上』.
- 55) 『同上』1995 年 5 月 7 日号.
- 56) 『日本経済新聞』1995 年 6 月 13 日号.
- 57) “Gerstner at the gates,” Business Week, June 19, 1995, p. 31.
- 58) Peter F. Drucker, The theory of the business, Harvard Business Review,
September-October 1994. (田代正美訳「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 1 日号, 5 頁.)
- 59) Charles H. Ferguson and Charles R. Morris, Computer wars : how the west can
win in a post-IBM world, Times Books, 1993. (藪暁彦訳『コンピュータ・ウ
ォーズ 21 世紀の覇者』同文書院インターナショナル, 1993 年, 36 頁.)
- 60) 立石泰則『同上』404 頁.
- 61) 「米 IBM エイカーズ体制に批判高まる」『日経ビジネス』1992 年 12 月 14 日
号, 113 頁.
- 62) 『同上』113~114 頁.
- 63) “Rethinking IBM,” op. cit., p. 48.
- 64) Ibid.
- 65) Ibid.
- 66) Ibid.
- 67) International Business Machines Corporation, 1993 Annual Report, p. 5.
- 68) “Is he too cautious to save IBM?,” Fortune, October 3, 1994, p. 53.
- 69) Ibid.
- 70) “A talk Lou Gerstner,” Business Week, May 1, 1995, p. 62.
- 71) 田代正美訳『同上』7 頁.
- 72) 『同上』
- 73) 『日本経済新聞』1995 年 3 月 3 日号.
- 74) 藪暁彦訳『同上』178 頁.
- 75) 『同上』180~181 頁.
- 76) 「パソコンソフトを制覇せよ」『ニューズ ウイーク』1995 年 6 月 21 日号,
39 頁.

(77) 『同上』.

(78) 『日本経済新聞』1995年6月20日号.

(79) 「さっぱり理由がわからない IBM のロータス買収」『日経ダイヤモンド』1995年7月1日号, 36頁.