

# 日本 IBM の経営における財務的特質

谷 江 武 士

はじめに

1. IBM 経営における日本 IBM の位置
2. IBM・日本 IBM の業績推移—創業期から 1980 年まで—
3. IBM・日本 IBM の業績推移—1980 年代から 90 年代—
4. 日本 IBM の業績低迷とリストラクチャリング
5. 日本 IBM の財務的特質—むすびにかえて—

## はじめに

本稿では日本のコンピュータ産業の中で早くからリーディングカンパニーとして活動してきた日本 IBM の経営を取り上げ、創業から 1990 年代の経営の転換期とその後におけるリストラクチャリングのもとでの財務的特質を明らかにしていきたい。

まず、IBM の子会社である日本 IBM の組織的位置を明らかにした後、日本 IBM の創業期から 1980 年代までのコンピュータ経営における財務的特質を明らかにする。さらに 1990 年代の業績低迷とリストラクチャリングのもとでのグローバル・サービス事業の展開と従業員への影響について見る。最後に IBM のサービス事業への転換と M&A を見たのち日本 IBM のコンピュータメーカーから IT サービス事業への展開における財務的特質を明らかにしたい<sup>(1)</sup>。

## 1. IBM 経営における日本 IBM の位置

日本アイ・ビー・エム (IBM Japan, Ltd. 以下「日本 IBM」と呼ぶ) は、「アイ・ビー・エム・エイ・ピー・ホールディングス」の 100%子会社

である。親会社は「IBM」(米国)であるが、日本 IBM の直接の親会社は、アジア・太平洋部門の統括会社である「アイ・ビー・エム・エー・ピー・ホールディングス」(以下「IBM・AP」と呼ぶ)である。

IBM の子会社は、直接子会社と間接子会社に分けられている。直接子会社には、「IBM クレジット」、「IBM ワールド・トレード・コーポレーション」、「チポリ・システムズ・インコーポレイテッド」の 3 社。間接子会社には、「IBM ワールド・トレード・アジア・ホールディングス LLC」、「IBM ヨーロッパホールディング BV」、「IBM・AP ホールディングズ (日本)」の各地域事業統括会社のもとに「日本 IBM」、「コンパニ IBM フランス S.A.」、「IBM カナダ」をはじめ各国で 86 社が活躍している。

IBM の資本金 (2004 年 12 月) は、266 億 7300 万ドル、総資産が 1110 億 300 万ドル、収益が 962 億 9300 万ドル、当期純利益が 74 億 7900 万ドルである。従業員数は、IBM および 100%所有子会社では 32 万 9001 人、100%未満所有子会社では 1 万 9051 人、補完労働力(臨時、パートタイム、期限付き雇用の従業員)では 2 万 1225 人の雇用となっている<sup>(2)</sup>。

これまで、世界のコンピュータ業界のなかで、

IBMはリーディング・カンパニーとして君臨してきたのであるが、1980年代半ばから世界支配も崩れかけてきた。しかしその後もちなおし世界のIBMとして大きな影響力を有している。

日本IBMの売上高も、1兆円を超えた大企業になっており、コンピュータのサービス事業などをつうじて、日本の産業・学術など多くの分野で情報産業の中心的役割をはたしている。日本市場がアメリカについて世界第2位ということもあって、日本IBMはアメリカにつぐ水準の高さを誇っている。

IBMのなかで、日本IBMの占める地位が高くなっているのであるが、日本IBMはアメリカ本社の路線からどれだけ独自性をもっているのだろうか？ 日本IBM会長である北城恪太郎氏は、この独自性についてかつてつぎのように述べている。

「私が日本化ということ、ことさら言う必要がないほど、日本での活動がすべて私のところで決まる仕組みになっている。翌年の事業計画をつくるというようなことは、当然、親会社との調整が必要だが、日々の活動で親会社の承認をもらう必要はなくなった。

親会社のアジア・太平洋部門の統括であるIBM・APと話をする場合も、東南アジア地区を支援するには、日本IBMとしてはどんな手伝いができるのか、各国との情報支援がほとんどだ。事業計画で親会社と調整する場合でも、APに説明しておいて、IBM・APがアジア太平洋全体の事業計画として本社に説明すれば済む。だから私は1年に1、2回しか本社に行っていない。

もっとも、今度世界全体のマネジメント・カウンシルという組織ができ、世界のIBMのトップ30数人による情報交換の場が設けられた。ガースナー会長が主催し、全体の戦略をどうするか、何が次の課題かなどを話し合う。このメンバーに指名されたから、私も渡米の機会は

もっと増えるだろう。それでもこれはあくまで討論の場で、日本の経営方針策定には直接関係していない」<sup>(3)</sup>。

このマネジメント・カウンシル（会議）は、1996年1月に、アメリカのニューヨーク州アーモンク（IBM本社）の近郊で開かれている。ここでも、主要国の幹部が出席し、各国の市場動向がテーマになったといわれる。この会議は、直接的なコミュニケーションを重視するガースナー会長が設けたものだが、IBMの人事の面をみると、日本IBMの取締役が1994年11月から1年間、ガースナー会長の補佐を努めたのにつづき、1995年4月には別の日本IBMの取締役が米国パソコン部門バイス・プレジデントに就任している。さらに、1996年には、日本IBMの社員がIBM本社のグローバル・サービス部門の戦略プロジェクト担当のディレクターになっている。この社員は、欧州やアジアの電話会社などとの業務提携や合併事業をすすめるのが任務となっている。このように、アメリカ本社の主要な企画部門や営業部門の担当を日本IBM社員が担うという、新しい流れがIBMにみられた<sup>(4)</sup>。

この場合、IBM本社によって日本IBMの人事権が左右されるとみることができる。このIBM本社による日本IBMの支配は、これまでとられてきた経営政策でもある。すなわち、IBMの世界戦略は、戦略的計画と管理の責任を中央集権化し（IBM本社が握り）、地域計画と地域的オペレーションは地域に分散化する、というものである。

日本IBMは、アジア・太平洋地域諸国のIBMの製品開発拠点で、各国市場向けの特許仕様の製品群は日本の開発部門が一手に引き受けてきた。日本IBMは、これまで全世界向け製品として、独自のパソコン「PS/55シリーズ」の開発・製造のほかに、ディスプレイや固定ディスク駆動装置（HDD）の開発・製造を担当して

きた。しかも、IBM グループのブック型パソコンの開発責任を日本 IBM 開発製造部門が担当している。しかしながら、IBM のパソコンは、米 IBM のパーソナルシステムズ事業部が開発、製造の権限と責任をもっている。その米 IBM の管理のもとで、アジア地域全体の開発・製造を日本 IBM が集中管理している<sup>(5)</sup>。

IBM は現地法人の「独自性」をさかんに強調しているが、しかし表面上の「自由な裁量」にもかかわらず、日本 IBM の独自性が製品開発、製造、営業、人事、財務の多くの点において制約されている。

つぎに、これまでふれてきた IBM の状況を Annual Report (2004 年 12 月期) でみておこう。IBM は、先端情報技術を用いてカスタマー・ソリューションを提供する事業をおこなっている。そして、サービス・保守、ソフトウェア、システム、融資および技術などを、単独もしくはなんらかの組み合わせをおこないながら事業を展開している。事業展開は、170 カ国の及んでおり、基礎研究所 8 ヶ所、製造施設 24 ヶ所となっている<sup>(6)</sup>。

日本 IBM は、IBM のもとで 1981 年に経営革新の一環として子会社・関連会社を設立することを掲げ、100% 出資会社だけでなく、他企業との共同出資による関連会社を設立したり、既存会社への出資もおこなってきた。

日本 IBM は子会社、関連会社を設立し SE サービス会社、ソリューション提供会社、ソフト開発会社などの多様な業種の会社を有している。60 歳定年をすぎても働きたい人にたいして、サービス会社などに再就職の援助をするという「再就職援助プログラム」をスタートさせたり、社員が独立してつくる会社として、他の企業と一緒に合弁会社をつくったり、社員が日本 IBM との取引をする会社をつくるのを支援する制度を設けた。

日本 IBM グループの子会社（出資比率

100%）は、2005 年 4 月現在では 21 社にのぼる。子会社には、SE サービス専門会社、ソリューション提供子会社などが含まれている。関連会社（出資比率 20%～99%）は 31 社、出資会社（出資比率 10%未満～20%）は 66 社となっている。資本金規模は、数 1000 万円から数 10 億円まで比較的規模の小さい会社が多い。

## 2. IBM・日本 IBM の業績推移—創業期から 1980 年まで—

米国 IBM は、1911 年、ニューヨークの投資家 C・R・フrintによって設立された C. T. R (The Computing Tabulating Recording Co. の略) が前身である。この会社は、フrintが 3 つの会社を合併して設立し、商業用計器（自動秤）、タイムレコーダーなどの製造をおこなった。1914 年に、N. C. R (National Cash Register Co.) を辞めた T. J. ワトソンが C. T. R の社長として就任して以来、何度かの経営危機に直面しつつも、この企業の総収益が増加した。1924 年に C. T. R は、IBM (International Business Machines Co.) と名称を変更した (図表 1)。

T. J. ワトソンは、ホレリス式統計機器の製造・販売によって IBM をビッグ・ビジネスにした人物である。1929 年の世界恐慌以降の危機を切り抜けてからは、第二次世界大戦後の一時期を除き、一貫して総収益、利益を増大させてきた。しかもこの傾向は、IBM がその主力をコンピュータに移行させてから強まり、毎年のように急激な成長を記録してきた。

創業期の IBM の収益および従業員数の推移 (図表 2-1) をみると、1914 年には、総収益が 400 万ドル、純利益が 100 万ドル、従業員数が 1346 人であった。売上高利益率は 25% で高く、従業員もアメリカ国内がほとんどである。ところが、IBM と社名を変更した 1924 年には、総

図表1 日本IBMの創業から今日までの歩み

---

1889年	機械式タイム・レコーダーのメーカーとしてバンディ・マニュファクチャリグ社設立（1900年にインターナショナル・タイム・レコーディング社に改組）
1891年	計算機能付き秤（自動秤）メーカーとしてコンピューティング・スケール社設立
1896年	H・ホレリスは統計機械メーカーとしてタビュレーティング・マシン社設立
1911年	フロントが上記の3社を合併し、ザ・コンピューティング・タビュレーティング・レコーディング社（CTR社）設立
1924年	インターナショナル・ビジネス・マシーンス社（IBM）と社名変更
1925年	森村商事と代理店契約を結ぶ
1927年	黒沢商店へ代理店権を移管
1937年	IBMの日本法人である日本ワットソン統計会計機械が設立される（日本IBMの前身）
1941年	敵産管理法により日本ワットソン統計会計機械の資産が凍結される
1943年	日本統計機設立（1949年まで存続）/米国IBMがコンピュータMARK1完成
1945年	IBM407会計機発表
1950年	日本インターナショナル・ビジネス・マシーンスに社名を変更
1958年	日本初の電子計算機650を納入
1959年	日本アイ・ビー・エムに社名を変更
1974年	IBMコーポレーション、東京証券取引所に株式を上場
1982年	IBM特約店制度を発足
1985年	大和研究所（神奈川）が完成、科学万博'85に参加
1992年	IBMプロフェッショナル専門職制度を発足
1995年	IBMインターネット接続サービスを発表
1996年	新世代メインフレームOS「OS/390」を発表
2002年	e-ビジネスの第3段階である「e-ビジネス・オンデマンド」を提唱

---

（注）日本IBMと関連する米国IBMの事項も含んでいる

（出所）日本アイ・ビー・エム『日本アイ・ビー・エム50年史』  
およびibm.com/jp（ホームページ）

収益1100万ドル、純利益200万ドル、従業員数も1914年の2倍にも達している。世界大恐慌前の1928年から36年までは、売上高利益率が30%をこえて急成長している。第二次世界大戦中の1943年には、総収益1億3100万ドル、純利益900万ドル、売上高利益率が6.8%と下がっているものの、従業員数は2万1251人へと急増している。アメリカ国外の従業員も約4000人に増加し、全従業員の2割弱を占めるにいたっている。

このようにIBMは、高成長をとげるのであ

るが、日本には、1920（大正9）年に三井物産をつうじて、日本の国勢調査のためにホレリス式統計機を内閣統計局に納入した。ついで、1925（大正14）年に森村商事と代理店契約を結び、日本陶器に同機を納入した。1927年には、森村商事から黒沢商店へ代理権を移管した。この代理店経営を経て、1937（昭和12）年に、IBMは日本法人である「日本ワットソン統計会計機械(株)」を設立した。この会社が、日本IBM（IBM JAPAN, Ltd. 以下「日本IBM」と呼ぶ）の前身となっている（図表1）。

図表2-1 IBMの収益および従業員の推移

	収 益 (百万ドル)		従業員数 (人)		
	総収益	純利益	米国内	米国外	総数
1914年	4	1(25.0)	1,217	129	1,346
1915年	4	1(25.0)	1,517	155	1,672
1916年	6	1(16.6)	2,323	206	2,529
1917年	8	1(12.5)	2,851	212	3,063
1918年	9	1(11.1)	2,848	279	3,127
1919年	11	2(18.1)	2,660	479	3,139
1920年	14	2(14.2)	2,437	294	2,731
1921年	9	1(11.1)	2,487	514	3,001
1922年	9	1(11.1)	2,432	611	3,043
1923年	11	2(18.1)	2,399	762	3,161
1924年	11	2(18.1)	2,472	912	3,384
1925年	13	3(23.0)	2,633	1,065	3,698
1926年	14	4(28.5)	2,741	1,212	3,953
1927年	14	4(28.5)	3,133	1,733	4,866
1928年	15	5(33.3)	3,491	1,610	5,102
1929年	18	7(38.8)	4,189	1,810	5,999
1930年	19	7(36.8)	4,339	2,007	6,346
1931年	19	7(36.8)	4,334	1,997	6,331
1932年	17	6(35.2)	4,946	1,365	6,311
1933年	17	6(35.2)	6,591	1,611	8,202
1934年	19	7(36.8)	5,674	1,939	7,613
1935年	21	7(33.3)	6,268	2,386	8,654
1936年	25	8(32.0)	6,474	2,668	9,142
1937年	31	8(25.8)	7,589	3,245	10,834
1938年	34	9(26.4)	7,602	3,444	11,046
1939年	38	9(23.6)	7,610	3,705	11,315
1940年	45	9(20.0)	8,602	4,054	12,656
1941年	60	10(16.6)	10,173	4,037	14,210
1942年	86	8(9.3)	14,703	4,051	18,754
1943年	131	9(6.8)	17,262	3,989	21,251
1944年	140	10(7.1)	15,133	5,993	21,126
1945年	138	11(7.9)	14,476	3,781	18,257
1946年	116	19(16.3)	16,977	5,515	22,492
1947年	139	24(17.2)	16,556	6,035	22,591
1948年	156	28(17.9)	18,292	6,648	24,940
1949年	183	33(18.0)	18,938	8,298	27,236
1950年	266	37(13.9)	20,702	9,559	30,261
1951年	335	32(9.5)	24,255	10,869	35,124
1952年	412	34(8.2)	28,614	12,844	41,458
1953年	497	39(7.8)	30,810	15,360	46,170

(注) かつこ内の数字は売上高利益率(%)を示す。

(出所) Emerson W. Pugh, Building IBM, MIT Press, 1995, p. 323, より。

1941年12月期の日本ワットソン統計会計機械の貸借対照表を見ると、資産が248万円、負債が177万円、資本金50万円、前期繰越3万円、当期利益18万円で、総資本当期利益率は7.3%

である。ただ、負債のなかには、「IBMへの支払勘定」が25万円、特許料が38万円含まれており、これらが負債総額の3割以上を占めている。これらの負債は、IBM本社への外貨送金が

図表2-2 IBMの収益および従業員数の推移

	収 益 (百万ドル)		従業員数 (人)		
	総収益	純利益	米国内	米国外	総数
1954年	570	59(10.3)	33,732	16,493	50,225
1955年	696	73(10.4)	39,033	17,264	56,297
1956年	892	87(9.7)	51,192	21,312	72,504
1957年	1,203	110(9.1)	60,281	23,307	83,588
1958年	1,418	152(10.7)	61,159	25,577	86,736
1959年	1,613	176(10.9)	65,646	29,266	94,912
1960年	1,817	205(11.2)	70,050	34,191	104,241
1961年	2,202	254(11.5)	75,954	40,322	116,276
1962年	2,592	305(11.7)	81,493	45,975	127,468
1963年	2,863	364(12.7)	87,173	50,439	137,612
1964年	3,239	431(13.3)	96,532	53,302	149,834
1965年	3,573	477(13.3)	111,087	61,358	172,445
1966年	4,248	526(12.3)	129,023	69,163	198,186
1967年	5,345	651(12.1)	144,206	77,660	221,866
1968年	6,889	871(12.6)	154,874	87,100	241,974
1969年	7,197	934(12.9)	159,976	98,686	258,662
1970年	7,504	1,018(13.5)	156,859	112,432	269,291
1971年	8,274	1,079(13.0)	149,022	116,471	265,493
1972年	9,533	1,279(13.4)	146,895	115,257	262,152
1973年	10,993	1,575(14.3)	152,177	121,931	274,108
1974年	12,675	1,838(14.5)	160,542	131,808	292,350
1975年	14,437	1,990(13.7)	156,938	131,709	288,647
1976年	16,304	2,398(14.7)	158,380	133,597	291,977
1977年	18,133	2,719(14.9)	170,808	139,347	310,155
1978年	21,076	3,111(14.7)	181,057	144,460	325,517
1979年	22,863	3,011(13.1)	190,448	146,671	337,119
1980年	26,213	3,397(12.9)	194,423	146,856	341,279
1981年	29,070	3,610(12.4)	205,230	149,706	354,936
1982年	34,364	4,409(12.8)	214,434	150,362	364,796
1983年	40,180	5,485(13.6)	218,671	150,874	369,545
1984年	46,309	6,582(14.2)	238,955	155,975	394,930
1985年	50,718	6,555(12.9)	242,541	162,994	405,535
1986年	52,160	4,789(9.1)	237,274	166,234	403,508
1987年	55,256	5,258(9.5)	227,949	161,399	389,348
1988年	59,598	5,741(9.6)	223,208	163,904	387,112
1989年	62,654	3,722(5.9)	215,929	167,291	383,220
1990年	68,931	5,967(8.6)	205,421	167,868	373,289
1991年	64,766	△2,861(4.4)	190,666	153,730	344,396
1992年	64,523	△4,965(△7.6)	161,980	139,562	301,542
1993年	62,716	△8,101(△2.9)	125,000	131,207	256,207

(注) カッコ内の数字は売上高利益率(%)を示す。

(出所) 図表2-1に同じ。

認められなかったことによる<sup>(7)</sup>。

1941(昭和16)年12月8日には太平洋戦争がはじまり、敵産管理法が公布されたことに

よって、「日本ワットソン統計会計機械」の資産は、敵国資産として没収されたのである。創立時からの渋沢系役員のみきあげ、米国側役員

ひきあげのあと、日米開戦とともに水品浩はスパイ容疑で逮捕・拘留され、全資産の没収などによって困難に陥った。1943年に、パンチカード式（PCS）統計機の合理化、軍事的有用性のために、重要機械製造事業法の指定をうけ、東芝から部品供給と資本参加のもとに「日本統計機」が設立されたのである。

この会社は、1949年まで存続したが、法的にはIBMとまったく関係のない会社であった。しかし、かつての日本ワットソンの顧客にたいして、IBM・PCSの保守サービスを継続した、その間に積み立てたIBMの特許料は、戦後に資産凍結が解除されたのちは日本IBMに全額返還され、これが戦後の日本IBMの資本金となったのである<sup>(8)</sup>。

日本IBMは、第二次世界大戦後に「日本統計機」の資産返還をうけ、さらに戦時中の特許料を資本金に組み入れて、1949（昭和24）年に再出発したのである。1950年4月に業務を再開した日本IBMは、資本金1980万円、従業員66名であった。

日本IBMが復活した1950年から57年にかけて、「パンチカード・システム」（PCS）にたいする需要は急速な増加を示し、日本企業の事務機械化をもたらした。初期の日本IBMは、輸入機械の修理、再生とカード生産であった。1950年から53年までの大森工場における修理・米軍払い下げ機の再生から、54年になると南菟谷工場における国産開始へと発展していった。国産化の製品第1号（080分類機）は、1954年にはじめて出荷された。この製品はほとんど外国製品と同一の製品や部品によってつくられた。

IBMは、コンピュータ以前のPCSの時代から、半世紀にわたって、それを海外に広く販売し、1950年代を迎えるころには、IBMは海外97カ国に16の工場、319の営業拠点をもっていた。IBM本社の外国部が総指揮をとって海

外活動をやっていたが、海外収入が5,000万ドルに達したとき、外国部を廃して、1949年には、こうした海外の事業活動を統括する組織として、「IBMワールド・トレード社」（IBM World Trade Company、略してIBM・WTC）を設立し、それまでの国外での資産、権益を新会社に移管した。そして、IBM・WTCをとおして、世界各地の事業活動を統括するために、それまであった海外の関連会社との関係を整理し、原則として100%持ち株の子会社を設立した。イギリスではIBMイギリス社（1951年）、フランスではIBMフランス社（1948年）、ドイツではIBMドイッチュラント社（1949年）、イタリアではIBMイタリア社（1947年）に、それぞれ全世界に広がる子会社に改組した<sup>(9)</sup>。日本IBMは、IBM・WTCとの間で、特許、商標、商号、発明に関する「実施権契約」を結んだ。この契約により、製品販売などによる顧客に請求する金額の10%に相当するロイヤリティの支払いが規定された。しかし、ロイヤリティの外貨送金は、外資法の許可を受けていなかったのではなかった。

1952年にIBMの社長に就任したワットソン2世（T. J. Watson Jr.）は、1953年にはじめて商用コンピュータである「IBM701」を世に送り、コンピュータ事業に進出した。この商用コンピュータは科学技術や軍事用のコンピュータでなく、企業向けに作られたコンピュータである。この時期のIBMの業績（図表2-1）をみると、初の商用コンピュータであるIBM701を世に出した1953年の売上高は、4億9700万ドル、利益が3900万ドルであり、売上高利益率は7.8%であった。

1953年に、はじめて商用コンピュータを生産したIBMは、日本でのコンピュータ生産をはじめようとしたが、日本政府は基本的な産業政策にかかわる問題であることから、日本IBMがIBM・WTCの100%子会社であることを理

由に、日本でのコンピュータの現地生産の認可つまり技術導入申請の認可を渋っていた。他方において、日本の国内コンピュータ・メーカーは、IBM のもつ日本での特許の壁にぶつかって、コンピュータの商品生産が困難に陥っていた。通産省は、IBM の技術を国内メーカーにも公開させる必要を認め IBM にたいして、日本 IBM への技術援助契約を認可する条件として、日本メーカーに特許の公開を求めた。この結果、1960年夏に通産省、IBM・WTC、日本 IBM の三者間で、こうした懸案をセットとして解決することで合意に達した。こうして日本 IBM は、合意の2年後1963年からIBM1440の現地生産を千鳥町工場を開始した<sup>(10)</sup>。

また、日本国内では、日本のコンピュータ・メーカーが製造特許権を認められただけで、製造やサービスのノウハウが含まれていなかったのにたいして、日本 IBM へは、コンピュータの製造・サービス全般に関する特許やノウハウが含まれていた。この IBM の有利性を生かして、60年代にさらに急成長することになったのである。

日本 IBM は、1950～60年の間に、収入の伸びを74倍に増大させた。PCSに加えてコンピュータの営業が加わったため高い成長を示した。日本 IBM は、売上高、純利益、売上高利益率のすべてにおいて著しく増加している。1952年頃から、PCSの受注が伸び、期間利益は黒字となったが、実際には資金不足となった。この資金不足は、ロイヤリティの送金不許可により、これが実質的内部留保となって運転資金に充当されたことによって、ある程度解消された。さらに不足分は、三菱信託銀行、東京銀行からの融資に依存した。また資本金の源泉が国内の円貨であるという理由から、配当金の外貨送金も認められなかった。このため、日本 IBM はやむなく決算処理上は、ロイヤリティおよび配当金の相当額を、IBM・WTCにたいする負債と

して貸借対照表に累積した。IBM・WTCも、当初機械輸入代金の外貨支払いが増加していくことで満足していた<sup>(11)</sup>。

この時期の IBM の業績(図表2-2)をみると、1959年の利益1億7600万ドル(IBM・WTCの利益の一部を含む)のうち、4000万ドルは国際取引によるもの、約4500万ドルは軍事取引によるものであった。1961年までに、この二源泉からの IBM の利益は、約1億2000万ドルに増加した。また民需市場も、科学技術の革新、オートメーション化、計装化などが進展し、IBM 経営は急速に拡大していったのである。

1955年頃には、日本 IBM は、PCSの受注も順調に伸びていたが、これに加えてコンピュータの営業が加わった。顧客数は、1950年には18社にすぎなかったが、57年には約200社に増加し、コンピュータを扱い出してから63年には約700社に達した。顧客は、最初 IBM の PCS を使用していたが、これを1960年代初めにコンピュータに順次移行していった。たとえば、総理府は1961年3月にPCSからIBMコンピュータに移行、電電公社は1961年にIBMのコンピュータに移行、厚生省の社会保険庁が1962年にPCSからIBMのコンピュータに移行した。<sup>(12)</sup>

日本 IBM は、顧客との機械購入契約を結ぶと、海外や国内工場に機械を手配し、これを顧客に納入した。またカードをテープに読み込んで毎月 IBM・WTC のスケジューリング部門に郵送され、そこから各国の工場に転送され、出荷予定日が逆の順序で通知されてきた<sup>(13)</sup>。

日本のコンピュータ・メーカーは、60年代に入ると、IBM をはじめアメリカのコンピュータ・メーカーのレンタル制に対抗して、1961年に「日本電子計算機」を設立し、政府資金の融資をえて、国産メーカーのリース資金の負担を肩がわりする役割を果たした<sup>(14)</sup>。

IBM は、1965年5月からIC(集積回路)を



本格的に採用した「IBM システム 360」を出荷した。この時期は、トランジスタに代わって、電子回路デバイスとして IC を採用するようになり、コンピュータの「第三世代」に移行した。IBM システム 360 は、システム 370 が発売される 70 年までの 6 年間にわたって、その時代を代表するコンピュータであった。IBM の汎用コンピュータ市場シェアは、60 年代に 65~70% を占めていた。

IBM の 60 年代の業績をみると、IBM システム 360 を発売した 1965 年の総収益が 35 億 7300 万ドル、純利益が 4 億 7700 万ドル、売上高利益率が 13.3% であったが、69 年になると、総収益が 71 億 9700 万ドル、純利益が 9 億 3400 万ドルで、5 年間でいずれも 2 倍も増大している。また、売上高利益率も 12% 台で、ほぼ横ばい傾向であるが、50 年代に比べて高くなっている（図表 2-2）。

日本のコンピュータ・メーカーは、1965 年の IBM システム 360 に対抗して製品開発をすすめ、他方で、1950 年代末より日本政府の積極的な国産コンピュータの育成政策によって急速に力をつけていった。このなかで日本 IBM も、1965 年の IBM システム 360 の発売以降、急速に売上高を伸ばしている。売上高利益率は、65 年の 22.1% から、経済不況によって 66 年には 11.5% へ下落したのち、68 年にはふたたび 19.0% へ上昇している。この時期の日本 IBM は日本国内での市場占有率が 1 位であり、全体の 33.1% を占めている<sup>(15)</sup>。

1960 年にコンピュータの技術援助契約認可申請書が外資審議会で承認されるまでは、親会社の IBM・WTC にたいするロイヤリティおよび配当金の送金は禁止されていたから、年々の税引利益は剰余金として積み立てられていた。1960 年 2 月に、はじめて株式配当の形で増資をおこない、資本金は 2980 万 500 円から 1 億 1920 万 2000 円となった。1960 年に技術援助契

約が外資法に基づき認可され発効した。このことによって 1961 年以降は、ロイヤリティの海外送金がおこなわれたが、配当金は海外送金されず、利益配当分が積立てられていたのを日本 IBM の資本金に繰り入れられた。1963 年以降は、繰越利益のみならず、積立金を取り崩して大幅増資がおこなわれた。この結果、1964 年末の資本金は 66 億 7531 万円に達し、大企業に成長した。このように、利益を全額自己資本に繰り入れたので、日本 IBM の財務は、自己金融に頼ることができたのであるが、1967 年より株式配当とともに現金配当がおこなわれ、IBM・WTC への送金が実現された<sup>(16)</sup>。

日本政府の国産化保護政策によってコンピュータの国産化がすすみ、日本 IBM の日本市場におけるシェアは、1968 年の 33.6% から 70 年に 31.9% に低下した<sup>(17)</sup>が、国産各社間の激しい競争状態からすれば、日本 IBM の影響力はなお巨大であった。

1970 年から 74 年のコンピュータ市場の動向をみると急速にコンピュータ市場は拡大したが、国産メーカーの成長によって競争は激しくなっていた。1971 年まで輸入や資本規制がおこなわれていたが、輸入自由化や資本自由化が進展し、72 年にはコンピュータの一部輸入自由化が打ち出された。一方で、政府は、国産各社の再編と補助金による保護育成に力を入れていた。

こうしたなかで、1970 年代の日本の汎用コンピュータ産業における国内シェアは、日本 IBM がトップ、以下、富士通、日立、NEC、日本ユニパック、東芝、沖電気、日本 NCR、パロース、三菱電機とつづいている。日本 IBM は、70 年代はじめの 33% をピークにその後、少しずつシェアを低下させている。1979 年には、これまで売上高で二位であった富士通が日本 IBM を抜いて売上高でトップを占めたが、設置金額でのシェアで富士通がトップになるのは、1985 年

であった<sup>(18)</sup>。

1974年には、コンピュータ技術導入が自由化されたのにつづいて、コンピュータ関連産業にたいする輸入自由化と資本の100%自由化、1976年にはソフトウェアの自由化が実施されたのである。

日本IBMは、1973年度の貸借対照表をはじめて社外に公表した。これまで、IBM・WTCとの連結決算をおこなっていたため、決算書の公表をしていなかったといわれる。しかし決算書の公表は商法上の貸借対照表の公告義務や経理公開に関する社会的要請の高まりが背景にあったと思われる。

1970年代の日本IBMの収益性をみると、1970年の売上高が984億円にたいして純利益は228億円余りで、売上高利益率が23.2%で高い。しかし、1975年になると、売上高が2455億円弱に増加したにもかかわらず、純利益が237億円、売上高利益率が9.7%ほどに低下した<sup>(19)</sup>。

この売上高利益率の下落の背景には、周辺装置における競争が激しくなってきたという状況があるが、もう一つは、1971年7月にIBMが「IBM機械の周辺装置に関する貸借方式の変更」を発表し、これを米国とカナダIBMにつづいて、日本IBMもこの方式を発表したことである。この方式は、「一定期間使用方式」と呼ばれ、顧客が12ヶ月の契約使用期間を選択した場合に、従来の月額料金と比べて約8%引きの月額料金になり、24ヶ月の場合に約16%引きの月額料金で使用するなどができるといった内容である<sup>(20)</sup>。こうした値引きや価格の値下げが、日本IBMの売上高利益率を下落させる一要因となった。

さらに日本IBMは、コンピュータの大衆化に対応するために特約店制度の導入、製品開発、子会社・関連会社の設立をおこなった。1981年から86年にかけて、売り上げは二ケタの伸び

となった。国内売上高の伸びは、大型機種を中心にした買取り需要が増大したことによる。また、輸出も米国向けを中心とした製造用部品の輸出が貢献した。ところが、1989年をピークに、売上高利益率は7.8%から急速に落ち込み、1993年には当期損失184億円の赤字を計上したのである<sup>(21)</sup>。

### 3. IBM・日本IBMの業績推移—1980年代から90年代—

1980年代になると、世界のコンピュータ市場は、大型汎用機からパソコンやワークステーションなどの小型機へと根本的に移行していった。この移行は、マイクロプロセッサ（コンピュータが動作するための核となる演算処理機能をLSIに収めてチップにしたもの）の技術と通信技術が飛躍的に進歩したことによる。つまり、コンピュータ需要が大型汎用機から小型機へシフトするダウンサイジング<sup>(22)</sup>が進展した。このことが、「ガリバー企業」といわれてきたIBMの経営にも影響を与えるようになってきた。

1980年当時のアメリカ製造業上位20社を売上高、純利益、総資産で見ると、IBMの売上高は、国際石油メジャー（5社）、自動車（GM、フォード）について8位であるが、総資産で4位、純利益で2位となっており、アメリカの巨大企業のなかでもトップクラスに位置していた<sup>(23)</sup>。

このトップクラスの地位をそれまで維持してきたのは、コンピュータが互いに非互換で、転換費用が大きいこと、そしてユーザーの固定化の点から、ひとたびIBM支配が成立するとIBMとその周辺企業という構図が作りあげられていたからである。

しかし、1980年代の中頃になると、大型汎用機に比べ、パソコンやワークステーションなど

の小型機の比重が高まり、ダウンサイジングがすすみ、IBM の支配も次第に崩れてきた。1985年から86年にかけて、アメリカのコンピュータ産業は深刻な不況に陥ったが、日本国内でも、すでに述べたように、富士通が日本 IBM を追い越し、汎用コンピュータ市場でトップに立った。富士通と日立の2社は、世界の汎用コンピュータ市場でも急速にそのシェアを拡大し、IBM につぐ2位、3位の地位を確保するにいたっている。

IBM は、1985年には世界の汎用コンピュータ市場で64.4%を占めていたが、その後そのシェアは低下し、1989年には53.3%になっている。このように、シェアを低下させたとはいえ、システム390によるIBM 汎用コンピュータは依然として市場をリードしていた。

1970年代中頃から、ミニコンピュータよりもさらに小型のデスクトップ型のパーソナルコンピュータ（パソコンと略す）が登場し、このパソコン市場には多数のベンチャー企業が参入していた。このパソコンの発展をもたらしたのは、半導体ICの発達とMPU（マイクロプロセッサ）の開発である。パソコンの普及によって、それまで徐々にすすめられていたOA化を急速に開花させることになった。80年代には、このパソコン市場が拡大した。

このパソコン市場でIBM は、1981年8月にIBM-PCを発表し、この市場に参入した。参入に際して、IBM は従来からの自前主義を放棄し、企業提携による大幅な外注方式を採用した。この外注方式によって、マイクロプロセッサをインテル社製、オペレーティングシステムの開発をマイクロソフト社に委託した。こうして1983年には、パソコン市場でもIBM はアップル・コンピュータ社、タンディ社、コモドール・インターナショナル社をおさえてトップとなった。

だが、90年代に入ると世界のパソコン市場

は、IBM がトップを占めているとはいえ11.9%にとどまっており、激しい競争のもとにおかれていた<sup>(24)</sup>。

ルイス・V・ガースナー・Jr. (Louis V. Gerstner, Jr.) は、後になって次のように述べている。パソコンがIBM の中核である企業向けのコンピュータ事業を脅かすとは考えていなかったため、パソコンのうち付加価値がとくに高い部分の支配権を手放した。オペレーティング・システム (OS) はマイクロソフトに、マイクロプロセッサはインテルの手に委ねた。わたしがIBM 入りしたころ、この2社はIBM の贈り物を利用して、業界のトップに躍り出た<sup>(25)</sup>。

パソコンは、すべてマイクロソフトとインテルのマシンであり、これがIBM 製品やサンやHP (ヒューレット・パカード)、オラクルの製品を駆逐しようとした。IBM の長年の競争相手の多くはつぎつぎと白旗を揚げ、ウィンテル連合に合流した。もう1つの道は従来からの集中型モデルに固執し応戦する道であった。だが、IBM はどちらの道も選ばなかった。

IBM は、今後コンピュータ産業が技術主導ではなく、サービス主導になると考えたこと、第二にネットワーク型コンピューティング・モデルの台頭であると考えたことである。1996年にはサービス事業を独立した事業部門としてIBM グローバル・サービスを設立した。また1995年には、表計算ソフトの「1-2-3」で知られるロータス・デベロップメントを敵対的買収（買収価格32億ドル）したのである<sup>(26)</sup>。

ここで当時の日本国内での日米の主要コンピュータ・メーカーである日立製作所、東芝、富士通、コンパック (Compaq Computer Co.) アップル (Apple Computer Inc.) とIBM を経営比較するなかで、IBM および日本IBM の収益力について見ていこう。

日米主要コンピュータ・メーカー（コンピュータ以外の業務も含む）の財務指標（図表3）を

みると、総資本経常利益率は、1988年、89年をピークに下落し、93年にはコンパックが17.38%、アップルが9.80%、IBMが0.18%に落ち込んでいる。とりわけIBMの総合的な収益力が落ちている。日本のコンピュータ・メーカーのそれは、1993年3月期でみると、日立製作所2.63%、NECと富士通が赤字になっている。アメリカのコンピュータ・メーカーのほうが、総じて収益力が高くなっている。しかしコンパックの収益力が高いのたいては、IBMの収益力は1993年に急速に落ち込んだが、その後リストラクチャリングにより2000年には13.06%にまで回復したが、2005年には再び8.56%に下落している。また日本IBMも2000年には20.0%、2004年には15.39%で収益力は高くなっている。

1994年の世界のパソコン市場での出荷台数をみると、低価格競争の火付け役となったコンパックが1位で483万台、2位がIBMの422万7000台、3位がアップルの412万5000台、日本のNECが5位で170万6000台、東芝が8位で123万1000台となっている<sup>(27)</sup>。売上高でも、1986年を基準にして93年の伸び率をみると、コンパックは11.5倍、アップルは4.1

倍であるのたいては、IBMは1.2倍にとどまっている。

IBMは、1990年12月期に総収益が627億1600万ドルに減少している。このため、設備投資は、1990年12月期の65億4800万ドルから、93年12月期の32億3200万ドルへと半分以下に落ち込んでいる。従業員数は、1985年以来リストラ措置を講じ、86年12月期の40万3508人から、93年12月期の25万6207人へと、15万人弱を削減した。このために、リストラ費用を1993年12月に89億ドルも計上しているが、このうち人件費関連が60億ドル、生産能力増強などに14億ドル使われている<sup>(28)</sup>。

このIBMのリストラとは対照的に、コンパックは売上高の大幅な伸びで、設備投資が1986年12月期の5046万3000ドルから93年12月期の1億4500万ドルへと、3倍弱も増加している。従業員数も、1986年12月期の2200人から93年12月期の1万541人へと、約5倍も増えている。アップルも売上高は、1986年9月期に比べて、1993年9月期には4倍も増えている。アップルは、金融費用負担率がほとんどない。設備投資も、1986年9月期に比べ93年9月期には約3倍、従業員数も5600人から1万

図表3 日米主要コンピュータ企業の総資本経常利益率（連結ベース）の推移

(%)

決算期	1986.12	87.12	88.12	89.12	90.12	91.12	92.12	93.12	94.12	95.12	2000.12	2004.12
IBM	15.19	14.17	13.21	12.02	12.34	3.91	2.92	0.18	6.36	9.73	13.06	8.56
日本IBM	—	—	29.54	25.30	19.64	12.51	2.16	0.90	7.26	9.28	20.0	15.39
コンパック	22.19	34.97	28.68	25.17	25.25	10.20	9.47	17.38	23.0	20.5	—	—
アップル	29.55	31.11	36.86	27.57	28.40	22.38	22.17	9.80	—	—	—	—
NEC	4.52	2.2	2.54	4.23	4.94	3.53	1.28	-0.94	0.63	1.82	0.63	3.94
日立製作所	6.82	4.66	5.55	7.71	7.0	6.74	4.24	2.63	2.54	3.1	0.80	2.40
富士通	2.60	1.95	3.88	5.61	5.36	4.43	1.33	-0.42	1.20	2.78	1.37	1.23

(注) (1)日本IBMは1995年12月期まで単独ベース、2000年12月期から連結ベース。

(2)決算期は、アップルが9月期、IBM、日本IBM、コンパックが12月期、その他は3月期。

(出所) 日経NKS『日経国際標準財務データ』（各社別）、有価証券報告書（日本企業）、「日本IBM決算報告」より作成。

4938 人へと、約 2.6 倍も増加している。しかし、その後アップルの業績が急速に落ちている。総資本回転率をみると、コンパックは 1.99 回（1993 年 12 月期）、アップルは 1.70 回（93 年 9 月期）で資本効率が高い。自己資本比率（1993 年）は、コンパックが 64.99%、アップルが 39.18%で、IBM や日本の日立製作所、東芝、富士通よりも高い。

さらに、IBM の総収益の内容をみると、総収益の細かな内容までは公表していないが、大型機とその周辺機器・ソフトを合わせた総収益の 3 割、営業利益の 6 割を、いまま大型機部門に依存している。パソコンは総収益の 14%を占めるが、利益寄与度は 1%未満で少ない。この大型機依存の収益構造からの脱却が、IBM の経営課題であるといわれた。ガースナーは、サーバーの強化が不可欠であるといい、システム全体を制御する大型サーバー、データを蓄積する小型サーバー、パソコン（クライアント）の三層型へ転換がすすむとみていた。

2004 年のサーバーの世界市場シェア（出荷台数）を見ると、米 IBM が 32%、米ヒューレットパッカー드가 27.0%で上位を独占している。またパソコン市場では、デルが 17.8%、HP が 15.7%、IBM（現レノボ）が 5.9%となっている<sup>(29)</sup>。

ネットワーク革命は、システム全体に占めるパソコン（クライアント）の重みを低下させている。サーバーの役割が高まれば、大型機、ミニコン、ワークステーションなどサーバーを得意とする IBM の復権につながるとガースナーは見ていた。だが当時の世界のパソコン・メーカーやソフト会社は、マイクロソフトの「ウィンドウズ」とインテルの「ペンティアム」の出荷時期を確かめたうえで、自らの製品開発計画を立てていたのである。

激しい競争のもとでの IBM の研究開発費の推移をみると、1981 年の 16 億ドルから、89 年

には 52 億ドルへと、3 倍以上も増えている。また、IBM の研究開発費比率も同時に 5.5%から 8.2%へと上昇している。IBM とインテルを比べると、インテルの研究開発費が急速に増えたとはいえ、1989 年 12 月期には、IBM がインテルの 14 倍もの研究開発投資をしている。その後、IBM は不況に陥り、1993、94 年には、研究開発費がそれぞれ 44 億ドル、33 億ドルに減少しているが、インテルは同時期にも 9 億ドル、11 億ドルと増大し続けている。とりわけインテルは、研究開発費比率が 80 年代には 10%を超えており、相対的には巨額の研究開発をおこない、OS（基本ソフト）でトップに立ったといえる<sup>(30)</sup>。

また 2004 年の日本国内のサーバーシェアを見ると、NEC が 22.1%、デルが 18.8%、日本 HP が 16.6%、富士通 15.3%、日本 IBM（現レノボジャパン）15.2%である<sup>(31)</sup>。パソコンシェアでも NEC20.2%、富士通 19.3%、デル 11.2%、東芝 8.4%、日本 IBM7.3%となっている<sup>(32)</sup>。

IBM の業績（連結）（図表 2-2）をみると、1993 年の赤字 81 億ドルから、95 年 12 月には純利益が 42 億ドル弱に増加し回復している。さらに 2000 年に 72 億ドル、2004 年に 74 億ドルに増加した<sup>(33)</sup>。1991 年から 3 年連続で赤字を計上したが、IBM の業績回復の源泉の一つには、大規模な人員削減と工場・事務所の閉鎖があった。

IBM は、1990 年以降、毎年人員削減やレイオフを繰り返し、社内はピリピリした雰囲気にも包まれていた。IBM の米国内外の従業員総数は、1990 年の 37 万人から 93 年の 25 万人に 12 万人弱の従業員を削減している。ガースナーは、就任直後の 1993 年 4 月に「新経営方針」を発表し、大規模な人員の追加削減計画をまとめ実行した。そして、社内のフォイル（会議室のスクリーンに図やグラフを映し出すスライド）を追

放し、IBMの官僚主義の排除を試みている。

業績回復のもう一つの源泉は、パソコンやワークステーションなどのハードウェア部門の業績は横ばいだったが、コンピュータの運営管理委託などのサービス部門が好調だったことによる。これは、企業がアウトソーシング（業務の外部委託）を拡大したことによる。この間にIBMは、ソフト会社チボリ・システムなどを買収し、特別費用として4億3500万ドルを計上している。

つぎに、IBMの地域別業績（連結）（図表4）でみていこう。IBM（連結）の収益力の低迷については、すでに見たところである。1993年12月期の純損失が81億ドルに達しているが、この期にはリストラ費用として89億ドルを投入している。リストラ費用を計上しなかったならば、8億ドルの黒字が出ていることにもなる。

地域別区分（1995年12月）の「資産規模」では、〈米国地域〉がもっとも大きく386億ドル、ついで〈ヨーロッパ/中東/アフリカ地域〉が241億ドル、〈アジア/太平洋地域〉が128億ド

ル、〈南北アメリカ地域〉が75億ドルの順位となっている。〈米国地域〉と〈ヨーロッパ/中東/アフリカ地域〉の二地域で、IBMの総資産の78%（1995年12月）を占めている。

「売上高規模」でみると、〈米国地域〉が268億ドル、〈ヨーロッパ/中東/アフリカ地域〉が252億ドル、〈アジア/太平洋地域〉が139億ドル、〈南北アメリカ地域〉が60億ドルの順位となっている。IBMの売上高のうち、〈米国〉と〈ヨーロッパ/中東/アフリカ〉の両地域が72%、日本IBMが属する〈アジア/太平洋〉が19%を占めている。

また、「純損益」でみると、1993年12月のIBMの赤字80億ドル弱のうち〈米国地域〉だけで7割、〈ヨーロッパ/中東/アフリカ地域〉が2割、〈アジア/太平洋地域〉が0.5割を占めている。このように、1993年12月期の地域別業績低迷では、〈米国地域〉の不振が大きかったことによる。

さらに、1995年12月期の「地域別損益」をみると、IBMの純利益42億ドル（100%）のうち、

図表4 IBMの地域別業績（連結）

（単位10億ドル）

		1991.12月期	92.12	93.12	94.12	95.12
米国地域	売上高	24.4	24.6	25.7	24.1	26.8
	純損益	-2.4	-5.5	-5.6	1.0	0.6
	資産合計	43.4	42.1	38.3	37.2	38.6
欧州・中東・アフリカ地域	売上高	26.1	25.0	21.8	23.0	25.2
	純損益	1.2	-1.7	-1.7	1.1	2.3
	資産合計	30.7	26.8	24.6	25.8	24.1
アジア・太平洋地域	売上高	9.3	9.7	10.0	11.4	13.9
	純損益	0.5	0.1	-0.4	0.6	1.1
	資産合計	13.2	12.8	12.8	12.6	12.8
南北アメリカ地域	売上高	5.0	5.2	5.2	5.5	6.0
	純損益	0.2	0.2	-0.2	0.5	0.3
	資産合計	7.1	7.0	7.4	7.8	7.5

（出所）IBM, Annual Report, 1991-1995. より作成。

〈米国地域〉が6億ドル弱（14%）、〈ヨーロッパ / 中東 / アフリカ地域〉が23億ドル（54%）、〈アジア / 太平洋地域〉が11億ドル弱（26%）、〈南北アメリカ地域〉が3億ドル（7%）となっており、〈米国地域〉の利益が相対的に少ないのにたいして、〈ヨーロッパ / 中東 / アフリカ地域〉と〈アジア / 太平洋地域〉では業績の回復がみられる。この業績の回復は、資産の削減と売上高の増加による投下資本効率の向上と人員削減によるコスト削減がベースになっている。

#### 4. 日本 IBM の業績低迷とリストラクチャリング

アジア / 太平洋地域に属する日本 IBM は、1980年代には増収増益をつづけ、高い収益力を保ってきた。1981年と90年の売上高・税引利益を比較すると、売上高で3倍、税引利益で2倍の伸びとなっている。1987年には、売上高で1兆円企業にまで成長した。

ところが図表5によると1990年代に入ると、売上高、税引利益ともに減少し、1993年12月には、初の赤字決算にいたった。1992年には、椎名社長から北城社長へバトンタッチがおこなわれた。IBM 本社のガースナーの「原点のサービス精神にもどれ」との意向をうけて、日本 IBM も減収減益のもとで「今後は、顧客の持つ問題解決の手助けをするサービスカンパニーに脱皮しなければならない」と述べている。1993年12月期決算に際して、当時の北城社長は、赤字決算を公表し、企業体質強化策として「50歳以上の社員の転身支援、仕事のやり方を変えることによる在庫の5割削減、物流費の3割削減を打ち出した」が、そのほとんどを1993年度中に実施したといわれる。そして、早期退職に応じた約3100人にたいして、上積みした退職金などの支払いをし、約490億円を特別損失として計上した。この結果、1993年12月決算では

純損失184億円を計上することになったのである。この特別損失を計上しなければ実に101億円の税引利益が出たことになる。ところが、日本 IBM は、賃金制度の改正やリストラクチャリングによる従業員削減により、翌年の1994年12月には、増収増益を計上するまでに回復し、その後赤字に陥ることなく2000年には、1062億円の純利益をあげている。（図表5）。

つぎに、日本 IBM と〈アジア / 太平洋地域〉との収益力の比較をしよう。図表6によると、日本 IBM は、総資本回転率の点で、アジア / 太平洋地域よりもよい。逆に売上高純利益率では、日本 IBM が0.87%（1994年12月期）であるのにたいして、〈アジア / 太平洋地域〉が4.98%で高い。また総資本純利益率では、1993年12月までは日本 IBM が〈アジア / 太平洋地域〉を上回っていたが、1994年12月期以降は、低くなっている。これは日本以外の〈アジア / 太平洋地域〉の収益力が高まっていることを示している。

1990年代の日本 IBM の業績低迷の中でリストラクチャリングが行われている。日本 IBM のリストラクチャリング（以下、リストラと略）は、第1次（1992年）、第2次（1993年）、第3次（1994年）の3回にわたっておこなわれてきた<sup>(34)</sup>。

##### 第1次リストラ

1992年10月にはじまる第1次リストラからみていこう。全 IBM は、1992年はじめに、2万人の人員削減計画を発表し、さらに同年9月には4万人へと、人員削減を拡大した。全 IBM の人員削減計画のもとで、日本 IBM は、同年10月にIBC（日本 IBM 本体）、GBC（日本 IBM 情報サービス）、SBC（日本 IBM サービス）の3分社化を発表した。それは、競争力の強化、顧客のニーズへの迅速な対応、市場により焦点を絞った自立した経営をめざす計画となってい

図表5 日本IBMの業績推移

(単位100万円)

決算期	1990.12	91.12	92.12	93.12	94.12	95.12	96.12	97.12
売上高	1,326,517	1,272,144	1,254,583	1,157,805	1,200,414	1,308,734	1,425,069	1,533,069
国内売上	969,816	903,825	894,098	823,532	877,885	1,019,712	1,152,211	1,227,211
輸出高	356,700	368,319	360,484	334,273	322,529	289,022	272,857	305,857
営業利益	167,616	113,902	38,449	18,668	84,235	93,891	116,382	128,097
経常利益	154,384	103,516	26,766	10,112	74,381	88,187	112,111	127,079
税引前当期純利益	154,384	103,516	10,558	-38,992	24,815	77,490	109,923	122,599
当期純利益	82,822	56,484	31,205	-18,428	10,448	39,443	55,613	68,657
従業員数	24,407	24,855	25,033	23,216	21,792	20,777	20,369	20,593
連結対象会社	—	—	—	—	—	—	—	—

決算期	98.12	99.12	2000.12	2001.12	2002.12	2003.12	2004.12
売上高	1,474,095	1,502,135	1,643,828	1,707,535	1,583,434	1,497,982	1,460,921
国内輸出	1,173,581	1,175,805	1,331,537	1,460,888	1,460,113	1,432,797	1,401,593
輸出高	300,514	301,276	312,291	246,647	123,320	65,183	59,328
営業利益	87,767	125,376	182,904	180,916	167,311	147,071	151,993
経常利益	90,101	122,891	182,004	172,890	166,594	149,895	151,194
税引前当期純利益	81,563	209,530	184,244	193,229	171,271	139,281	147,659
当期利益	39,054	111,619	106,297	106,078	95,077	79,276	84,986
従業員数	21,108	23,395	25,207	26,339	28,581	28,231	27,719
連結対象会社	—	21社	28社	31社	32社	32社	35社

注(1)日本IBM—1998年度までは単独の数字、1999年度からは連結の数字。(但し、1999年度の国内売上高と輸出高は単独)

(2)従業員数は12月末時点の数字。なお、従業員数は、子会社・関連会社等への在籍出向社員を含む。(出所)日本アイ・ビー・エム『日本IBM決算報告』(各年度)および日本アイ・ビー・エムのホームページより。

図表6 日本IBMとアジア・太平洋地域との収益力比較

	アジア・太平洋地域 (百万ドル)				日本IBM (億円)				
	1991年	1992年	1993年	1994年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
資産	13,241	12,837	12,778	12,619	8,277	12,390	11,233	10,246	9,506
売上高	9,275	9,672	10,020	11,365	12,721	12,546	11,578	12,004	13,087
純損益	469	126	-443	567	565	312	-184	104	394
総資本純利益率 (%)	3.54	0.98	-3.46	4.49	6.82	2.51	-1.64	1.01	4.14
売上高純利益率 (%)	5.05	1.30	-4.42	4.98	4.44	2.48	-1.59	0.87	3.01
総資本回転率 (回)	0.70	0.75	0.78	0.90	1.53	1.01	1.03	1.17	1.37

(注)各年度12月期の数字。日本IBMは1993年1月に日本アイ・ビー・エム情報システムと日本アイ・ビー・エム・サービスの2社を分社したために、1993年、1994年には、これら2社の金額を含んでいない。

(出所) IBM, Annual Report, 1991-1994. および「日本IBM決算報告」より作成



た。同時に、出向手当を廃止して、GBC、SBC 所属社員は全員出向の扱いとした。分社化計画発表時の社員数は、IBC・1万5500人、GBC・2700人、SBC・4500人、出向・1300人、合計で2万4000人であった。

こうした分社化計画による出向について、会社側と組合との間で労働協約が結ばれ、「組合員の出向に関する確認書」が交わされた。ここでは、労働条件が日本 IBM と実質的に同一であること、文書による出向通知、中央執行委員以外の組合員についても事前協議制とし、確認外事項についてもそのつど協議することとしている。

1992年11月には、セカンドキャリア支援プログラムを発表し、早期定年退職有資格者にたいして多様な活動の場を提供し、経済的支援をおこなうとしている。対象者は、1992年11月10日から93年6月末日までに早期定年退職する社員で、転籍、独立、再就職、オプショナル勤務にたいして経済的支援をおこなう。経済的支援は、月額給与（本給、諸手当、本給の12分の8の賞与など）の18~3カ月分を、年齢を基準に支給する。50歳を18ヶ月とし、59歳を3ヶ月とするという内容であった。また定年退職者との共同出資会社を設立したり、関連会社への業務移管が計画された。

1993年4月に入り、経費削減プログラムが発表され、清掃回数削減、ペーパータオル廃止、メール便削減、事業所現金支払要員削減、電話発信規制、植栽廃止、電話交換業務の時間短縮、受付廃止と人員削減などの一般管理費の削減策

が出されている。同時期には藤沢製造職場および横浜 SPC では、アイメス（IMES）への業務移管がおこなわれた。

1993年7月には、M計画が発覚した。これは、過去3年間でD・H評価者、長期病欠者、就業規則に抵触した者にたいして、依頼退職や懲戒解雇をおこなうという問題のある計画であった。

この日本 IBM の第1次リストラ（セカンドキャリア支援プログラム）により、1993年6月末には、退職者総数が1632人にのぼった。その内訳は、子会社に845人、再就職380人、独立384人、嘱託23人である。

IBM と日本 IBM の従業員数の推移（図表7）をみると、IBM では、1992年から93年にかけて4万5335人ほど減少している。日本 IBM では、数字の上では1817人減少しているが、さらに1994年になると前年比1424人減少している。1995年には、さらに前年比1015人ほど減少した。1992年12月から95年12月にかけて合計4256人の人員削減がおこなわれたことになる。IBM では、1992年12月から95年12月までに76195人の減少となっている。IBM の路線にしたがって、日本 IBM のリストラがおこなわれたことがわかる。

## 第2次リストラ

つぎに、日本 IBM の第2次リストラ（1993年10月~94年2月）についてみていこう。1993年10月8日には、①2500人規模の人員再配置をおこなう。これは、生産部門を海外移管

図表7 IBMと日本IBMの従業員の推移

決算期	1992.12	1993.12	1994.12	1995.12	2000.12	2004.12
IBM	301,542	256,207	219,839	225,347	316,303	369,277
日本IBM	25,033	23,216	21,792	20,777	25,207	27,719

（出所）IBMは日経NKS「日経国際標準財務データ」、日本IBMは「日本IBM決算報告」より作成。

することにより再編するとともに、本社機構や間接部門のいっそうのスリム化を図る。そして、SI（システム・イングレーター・ユーザーの抱える業務上の問題に合わせて総合的な情報システムの構築、保守、運用を一括におこなう）を中心としたサービス分野やソフトウェア開発などの分野へシフトすることによって企業戦力を強化する。②経費削減。この目標として、事務所経費 25%、事務管理費 30%、事務処理 30%、物流経費 30%、在庫 50%、その他交通費、交際費、外注費の削減をおこなうとしている。

同時に、1993年10月14日には、第1次と同主旨で「キャリア選択援助計画の移行措置」を発表し、1994年1月31日までに50歳および55歳の定年退職有資格者となる社員にたいして、経済的支援をおこなうとした。この経済的支援は、50歳で月給の12カ月分、55歳で月給の9カ月分（制度変更）とした。また、「人員再配置に伴う退職時の特別措置」として再配置で勤務や職種変更でさき退職を選択する場合の特別な退職援助策として、月給の24カ月分を支払うこととしている。

1994年に入ると、1月には、スペシャリスト制度の導入、人事施策の改訂、2月には専門職年俸制度（1994年3月より導入）を発表している。スペシャリスト制度は、営業、SE（システム・エンジニア業務を調査・分析し、コンピュータの基本設計と仕様を決める詳細設計をおこなう業者）およびサービス系の社員が「プロフェッショナル専門職」（1993年1月1日）をめざす環境を整備するというものである。また、人事施策の改訂は、後述するようにPPC&E（performance Planning, Counseling & Evaluation）プログラム、一時金制度および個人業績を導入することにより、能力給へいっそうシフトする内容となっている。

この第2次リストラの結果、再配置人員数（1994年1月末日）は約2506人であった。そ

の内訳は、SI、ソリューションソフトウェア開発へ1500人、その他直接部門への移動出向600人、再配置400人（1994年3月末日まで、藤沢工場を中心に開発製造門内で実施した）である。退職者数は1500人で、その内訳は、「キャリア選択援助計画」で300人、「人員再配置に伴う退職時の特別処置」で1200人が退職している。

### 第3次リストラ

さらに、日本IBMの第3次リストラ（1994年3月～94年12月）についてみておこう。1995年1月には、日本IBMの再編がおこなわれた。すでに、1993年1月に、3つに分社化したものを再統合するという内容であった。

1994年10月には、戦略分野への人員再配置計画が発表された。これは、間接部門からSIなどへ1000人配置転換するというものであった。配転の内訳はつぎのようであった。本社から100人、営業・SBC・GBCから600人、APTOから50人、合計750人を、SIへ300人、IMIへ120人、CSへ250人、IS・CCへ80人をそれぞれ配置転換し、また野洲工場の250人をDTIへ配置転換する。という内容である。この人員再配置にともなう特別措置は、第2次リストラにおける「特別措置」（1993年10月）と同主旨で、経済的支援をおこなうとしている。

1994年11月になると、インダストリー別ソリューション会社の統合が発表され、流通サービス、金融、製造、公共の4社を日本IBMへ統合した。転籍者は、ISTAFへ転籍する。また、キャリア選択援助計画の改訂がおこなわれ、47歳以上（勤続5年以上）の社員が50歳で退職することを条件に、それまでの期間を「キャリアプラン休職（無給）」と認め、50歳になった時点で定年退職扱いとする（子会社に転籍する場合は45歳適用）。このことによって、実質的な定年年齢の引下げが図られたのである。1994年12月には、DTIへの出向を転籍に変更すると

図表8 全IBMのセグメント別業績の推移（連結ベース）

単位100万ドル

	1998.12	1999.12	2000.12	2001.12	2002.12	2003.12	2004.12
グローバル・サービス：							
サービス	23,730	27,035	28,036	29,953	31,290	37,178	31,290
保守	5,186	5,137	5,116	5,003	5,070	5,457	5,070
システムおよびテクノロジーグループ：							
サーバー	10,624	11,024	11,497	10,947	10,047	11,148	10,047
記憶装置	2,439	2,381	2,539	2,755	2,581	2,849	2,581
マイクロエレクトロニクスOEM	6,742	7,740	4,900	4,054	3,226	2,142	3,226
テクノロジー・サービス	1,959	286	284	344	323	325	323
ネットワーク製品	784	429	158	41	18	5	18
エンタープライズ・インベストメント：							
ソフトウェア	—	—	1,077	913	916	981	916
ハードウェア	—	—	238	181	95	72	95
その他	—	—	54	24	11	12	11

(注) 1998年12月期および1999年12月期に「マイクロエレクトロニクスOEM」欄に「OEM」を含め、また「テクノロジー・サービス」欄には「その他のテクノロジー」を含めた。

(出所) IBM, Annual Report, 1998～2004より作成。

ともに、はじめて若年層の転籍を発表した。

このように、第3次のリストラにより、退職者合計は1230人にのぼった。この内訳は、関連会社へ転籍（300人）、DTIへ転籍（3月末日現在100人）、独立・再就職など（830人。内訳は、50歳以上110人、50歳未満720人）である。配置転換は530人であり、その内訳は、IMI230人、ソフト/ハード/内製化300人である。

## 5. 日本IBMの財務的特質—むすびにかえて—

これまでの考察からもわかるように日本IBMの経営は、IBMの経営と日々の経営活動において独自性を保ちつつも大筋においてIBMの支配を受けていると思われる。IBMは1990年代半ば以降、グローバル・サービス事業を経営の中心に置き転換を図ってきた。

1996年には、サービス事業を独立した事業部として切り離す準備が整った。そしてIBMグ

ローバル・サービスを設立した。「IBMグローバル・サービス設立の努力が失敗していれば、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。92年に製品補修を除くサービス業の事業規模は74億ドルだった。2001年には300億ドルに拡大し、社員数は全体の約半数を占めるまでになった。これほどのベースで数10億ドルの事業を育てた企業は、ほとんどないだろう」<sup>(35)</sup>とガースナーはいう。

サービス事業の売上は、1992年の150億ドルから2001年の350億ドルへ2倍以上の伸び率となっている<sup>(36)</sup>。さらに図表8の「IBMのセグメント別業績の推移」をみると、グローバル・サービス事業（サービスと保守）は、1998年の289億ドルから2004年の363億ドルへと1.26倍の伸びを示している。

システムおよびテクノロジーグループ事業の売上は1998年の225億ドルから2004年の161億ドルへと64億ドルの減少となっている。ま

た、エンタープライズ・インベストメント事業の売上は2000年の13億ドルから2004年の10億ドルに減少している。

また日本IBMも前述の第1次リストラクチャリングから第3次リストラクチャリング以降も引き続きリストラクチャリングをおこなっている。売上高の6割を占めるシステム構築や保守などのITサービス事業のリストラクチャリングを進めている<sup>(37)</sup>。

2つめにIBMはグローバル・サービス事業の重視のもとで企業のM&A(企業の合併・買収)を頻繁におこなっている<sup>(38)</sup>。大きな買収を見ると、1995年にIBMはロータスを敵対的買収している。さらにもうひとつの大手ソフトウェアのチボリ・システムズの買収をおこなっている。これらの買収によって、IBMのソフトウェア・グループは世界でも最有力のソフトウェア企業となっている。1999年度には取得原価15億5100万ドル(17件)の企業買収をし、さらに2000年度には取得原価約5億1100万ドル(9件)の企業買収をおこなっている。2001年度には取得原価約10億8200万ドル(2件)の企業買収をした。規模の大きな買収としてインフォーミックス・コーポレーションのデータベース・ソフトウェア事業の買収であった。さらに2002年度には取得原価39億5800万ドル(12件)の企業買収を完了した。2003年度には取得原価25億3600万ドル(9件)の企業買収をおこなっている。最大の買収はラショナルの買収であった。2004年度になると、取得原価21億1100万ドル(14件)の買収を完了している。主な買収としてキャンドル・コーポレーションおよびマースク・データ/DMデータその他を買収した。また逆に、2004年12月7日にIBMはパソコン部門を中国の上場企業であるレノボ・グループに売却する契約をした。この売却によって日本IBMのリストラクチャリングにより従業員に大きな影響を与えている。

このようにIBMは1990年代半ばにグローバル・サービス事業を重視へと転換したのである。この事業転換に当たって従業員の削減や配置転換をはじめコスト削減を行ったり、ソフトウェア企業の買収などによって転換を図っている。

3つめに日本IBMの財務的特質として、すでに見たようにIBMに対して配当金・ロイヤリティの支払いをしてきたことである。日本IBMの売上高は、IBMの売上高の20%を占めるようになってきている。そして、日本IBMの利益は、配当金の形でIBM・WTCへ送金されている<sup>(39)</sup>。日本IBMは、1987年12月期に、税引利益742億円に対して配当金594億円がIBMへ支払われているが、配当性向は80%で高い。91年には、税引利益564億円に対して配当金が625億円で配当性向90%、95年12月期には税引利益394億円に対して配当金が324億円で配当性向82%になる。98年には、税引利益390億円に対して配当金は730億円で配当性向が187%で高くなっている。99年には、税引利益1098億円に対して配当金は315億円で配当性向が29%である。1987年から99年にかけて配当金は高い傾向となっているが、その分だけ従業員への分配が少なくなる。

4つめに日本IBMは、すでに述べたように1961年以降にロイヤリティの海外送金をおこなった。ロイヤリティの支払いは経理公開されていないので、聞き取り調査によるが、ロイヤリティは、売上高の約1割であるといわれる。1987年のロイヤリティは、669億円、90年は969億円、93年は903億円、95年は1019億円、98年には1173億円と推定される。91年以降は、税引利益や配当金を上回るロイヤリティの支払額になっていると推定される。

ただ、数多くの分野にまたがるロイヤリティに関して、IBMは高額の特許料収入を得るよりも、高い利益を得る経営戦略を優先させてきた。

それは、IBM の技術を上回る特許がライバル企業ににぎられてしまえば、逆に巨大なコンピュータ市場支配のゆくえに巨額の特許料支払いによって損失をこうむることになるからである。しかし、今日でも日本 IBM は、IBM にたいして配当金やロイヤリティの支払いが課されているために、収益が大きく圧迫されているという。

最後に、日本 IBM の内部留保（利益準備金と剰余金の合計）をみると<sup>(40)</sup>、1988 年には 1761 億円、89 年には 2037 億円、90 年には 1903 億円、91 年には 1843 億円、92 年には、1905 億円であり、92 年までは、ほぼ横ばい状況であった。しかし、93 年には、純損失を計上したため、内部留保は 1721 億円に減少した。その後 94 年には 1748 億円、95 年には 1801 億円まで増加している。さらに 96 年には 2203 億円、97 年には 1782 億円、98 年には 1447 億円、99 年には 1887 億円である。2000 年以降は連結決算に移行しているので前年同期と単純に比較できないが、2000 年には連結内部留保（資本準備金と連結剰余金の合計）は 1529 億円、2001 年には 2515 億円（資本準備金、連結剰余金、評価差額金の合計）に増加し、さらに 2003 年には 1742 億円に減少した。他方、日本のコンピュータ・メーカーの連結内部留保<sup>(41)</sup> と比べると、1988 年には、富士通が 6581 億円、東芝が 5212 億円、日立が 1 兆 8382 億円である。1993 年には富士通が 8793 億円、東芝が 8754 億円、日立が 2 兆 6692 億円に増加している。1997 年になると富士通が 9438 億円、日本電気が 8029 億円、日立が 3 兆 22 億円になっている。日本の巨大コンピュータ・メーカーに比べると、日本 IBM の内部留保は少ないことがわかる。日本 IBM の総合的収益力（総資本経常利益率）は 1988 年当時 29.53% で、日本の巨大コンピュータ・メーカーよりも高い水準で推移してきた。ところが、親会社である IBM への高いロイヤリティや配当

金支払いにより、内部留保がすすまなかったと考えることができる。

## 注

- (1) 1990 年代中頃までの日本 IBM の経営に関して参考文献 9 の「日本 IBM」で論じたが、本稿では主として日本 IBM の財務的特質を中心に論じている。
- (2) IBM, Annual Report, 2004.
- (3) 宮本倫好『IBM の選択』日本工業新聞社、1990 年、201～202 ページ。
- (4) 『日経ビジネス』1996 年 2 月 26 日号、27 ページ。
- (5) 夏目啓二『現代アメリカ企業の経営戦略』ミネルヴァ書房、1994 年 10 月、162～163 ページ。
- (6) IBM, Annual Report, 2004.
- (7) 日本アイ・ビー・エム、『日本アイ・ビー・エム 50 年史』1988 年 69 ページ。
- (8) 日本アイ・ビー・エム、同上書、43～76 ページ。
- (9) 坂本和一『コンピュータ産業』有斐閣、1992、52-54 ページ。日本 IBM『IBM 物語』41-64 ページ。
- (10) 坂本和一、同上書、60-61 ページ。日本アイ・ビー・エム、前掲書、158-162 ページ。
- (11) 日本アイ・ビー・エム、同上書、130 ページ。
- (12) 日本アイ・ビー・エム、同上書、163-179 ページ。
- (13) 日本アイ・ビー・エム、同上書、181 ページ。
- (14) 日本アイ・ビー・エム、同上書、157 ページ。
- (15) 日本アイ・ビー・エム、同上書、541 ページ。
- (16) 日本アイ・ビー・エム、同上書、158-161 ページ。
- (17) 坂本和一、前掲書、98 ページ。
- (18) 坂本和一、同上書、196 ページ。
- (19) 日本アイ・ビー・エム、前掲書、541 ページ。
- (20) 日本アイ・ビー・エム、同上書、313 ページ。
- (21) 『日本 IBM 決算報告』1993 年 12 月期より。
- (22) ダウンサイジングとはコスト削減や開発期間の短縮を目的としてそれまで使っていたコンピュータより小型の機種を使ってシステムを構築することを意味する。
- (23) Fortune, May 4, 1981, p. 324.
- (24) 本文 3 の以上の部分は、参考文献 9 の 167～168 ページを加筆・修正している。
- (25) Louis V. Gerstner, Jr., Who Says elephants can't dance? 2002. ルイス・V・ガースナー・Jr. (山岡洋一・高遠裕子訳)『巨像も踊る』日本経済新聞社、2002 年 12 月、165 ページ。

- (26) ルイス・V・ガースナー・J., 同上書, 194-197 ページ。
- (27) 日本経済新聞, 1994年12月24日(夕刊)。
- (28) IBM, Annual Report, Dec. 1993.
- (29) 日経産業新聞編『市場占有率』(2006年版, 50-53 ページ)。
- (30) 「日経国際標準財務データ」(IBM, INTEL) 1981-1994年。
- (31) 日経産業新聞, 2005年2月25日。
- (32) 日経産業新聞編, 前掲書, 88-89 ページ。
- (33) IBM, Annual Report, 2004.
- (34) JMIU 日本 IBM 支部『かいな』にもとづき第1次, 第2次, 第3次のリストラクチャリングについてまとめている。
- (35) ルイス・V・ガースナー・Jr., 前掲書, 180 ページ。
- (36) ルイス・V・ガースナー・Jr., 同上書, 462 ページ。
- (37) 日本経済新聞, 2006年2月16日。
- (38) IBM, Annual Report (1999-2004). IBM 被買収企業のほとんどはコンピュータソフト関連の企業である。
- (39) 日本 IBM の配当金は、『日本 IBM 決算報告』で1997年まで中間配当金として公表されていたが, その後『決算報告』では中間配当金額は公表されていない。

- (40) 『日本 IBM 決算報告』より計算した。
- (41) 『有価証券報告書』各社より計算した。

### 参考文献

1. 君塚芳郎『電算機業界』教育社, 1977年。
2. 坂本和一『IBM—事業展開と組織改革』ミネルヴァ書房1985年。
3. 『コンピュータ発達史—IBMを中心に』日本IBM, 1988年。
4. 日本アイ・ビー・エム『日本アイ・ビー・エム50年史』1988年。
5. 坂本和一『コンピュータ産業』有斐閣, 1992年。
6. 未政芳信『IBM社のセグメント財務情報』同文館1993年。
7. 夏目啓二『現代アメリカ企業の経営戦略』ミネルヴァ書房, 1994年。
8. E. w. Pugh, Building IBM, The MIT Press, 1995.
9. 根津文夫/谷江武士『NEC/日本IBM』大月書店, 1997年。
10. 夏目啓二『アメリカIT多国籍企業の経営戦略』ミネルヴァ書房, 1999年。