



ROBERT D. AUSTIN
RICHARD L. NOLAN

IBM の企業再建

1990年、IBMは収益面で世界第二位の企業であり、売上高690億ドルで60億ドルの純収益をあげていた。さらなる成功をめざす同社の改革は完了しつつあった。今後もめざましく成長する業界のワールド・リーダーにとって、将来の見通しは非常に明るいと思われた。

しかしIBMでは万事がうまくいっているわけではなく、社内の一部の者はそれに気づいていた。当時のカナダIBMのゼネラル・マネジャー、ビル・エサリントン(Bill Ethington)は、上級管理者の間に広まっていた慎重ムードについて次のように説明している。

私たちは誰も事態をしっかりと把握しているとは思っていません。1990年当時、業績は上向いており、我々はかなり満足していましたが、根の深い構造的問題があることが分かっていたため、最高の気分とはいえませんでした。

その構造的問題は、予想よりも早く、また懸念していた以上に無残な形で明らかとなった。1991年第1四半期に、同社は多額の損失を計上した。1991年から1993年まで、IBMは、いかなる企業でも長期間は持ちこたえられないほどの恐るべき速さで赤字を累積していった。3年間の赤字は約160億ドルという驚くべき金額であった(資料1参照)。

それは非常に不透明な、非現実的ともいえる時期であった。同社の長い栄光の歴史の中で、困難な時期はあったが、これほど深刻ではなかった。記録的な赤字は膨れ上がり、株価は急落した(資料2参照)。CEO後継者として確実視されていた二人が会社を辞めた。一人は自分の選択で会社を辞め、もう一人は、別の幹部の言葉によれば、「(CEOのジョン)エイカーズ(Akers)の心を安らかにするために」、解雇された。1992年4月、エイカーズは、同社の訓練計画の視察の折にいら立ちを爆発させ、「社員は我が社がどれほど大きなトラブルに巻き込まれているか気づいていない」と発言した。この感情の爆発は新聞に報道され、従業員と株主の信頼を揺るがした。

それからちょうど1年後、IBMの取締役会は、当時RJRナビスコのCEOであったルー・ガースナー(Lou Gerstner)(1965年、MBA)に経営を委ねた。中には、技術のバックグラウンドのない経営者がハイテク巨大企業を救済できるのかと疑問視する者もいた。しかしガースナーと何人かの新しいメンバーを含むマネジメントチームは、確実に同社の経営再建を可能とした。1994年、IBMは再び黒字に転じた。そ

Case # 608-J01 は、HBS Case # 600-098を日本語に翻訳したものである。HBS Case # 600-098は、Robert D. Austin教授とRichard L. Nolan教授が作成した。HBSのケースはクラスでの討議資料とする目的のみを以って作成される。ケースは当該企業に関する保証や情報の出所ではない。また、経営管理の適否の例示を目的としたものではない。翻訳はハーバード・ビジネス・スクールの許諾に基づいて、慶應義塾大学ビジネス・スクールが行った(監修:小林喜一郎教授)。なお、その一部を、ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシングの委託により、日本ケースセンター©(財団法人貿易研修センター内)が改訂した。(2009年8月)

Copyright © 2000 by the President and Fellows of Harvard College. ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシングの許可なく、このケースのいずれの部分も、デジタルあるいは機械的な手法に拘わらずいずれの形式によっても、複製、転送、配布してはならない。

の後の5年間も堅調な業績が続いた。1999年末、「ビジネスウィーク」などのメディア筋は、IBMの造語である「eビジネス」の出現によって1990年代に大変革の起きていた業界で、IBMがリーダーシップを回復したことを示唆した。

IBMはどのようにしてそれほどめざましい経営再建を行うことができたのか。またどのような課題が残っているのか。同社は、非常に機敏で起業家精神にあふれたIT企業という21世紀の大きなうねりに対し、どのように競争していくのだろうか。

IBM 小史

IBMは、1890年から操業していた計算・作表・記憶(CTR)を扱う三つの企業の合併により、1911年に設立された。その3年後、トマス J. ワトソン(40歳)が同社に入社し、まもなく社長に就任し、IBMを歴史的に有名にした多くの施策を実行した。例えば、ダークスーツの営業マン、プライドと企業への忠誠心の強調、暗黙の(実際には決して保証されなかった)終身雇用、“THINK”というスローガンで表される職務倫理などである。同社は国際的に事業を拡大し、1924年に現在の社名を採用した。ワトソンは、ほぼ40年間にわたる成功の時代を通じて会社の経営にあたった。1952年のコンピュータ時代の幕開けと共に、彼は息子のトマス・ワトソン Jr.に経営権を引き継いだ。

ワトソン Jr.の下、IBMは世界最大のコンピュータ会社にのし上がった。その後の20年間に、同社は自動計算・情報記憶分野において一連の技術革新をもたらした。その主なものは、英語に似た最初のコンピュータ言語(FORTRAN)、特製注文のコンピューティング・システム(システム/360)を生産するための部品の互換性をもたらした最初の製品群、フロッピーディスク、ハードディスク、スーパーマーケットの勘定レジ、初期の現金自動預払機(ATM)などである。1960年代末には、IBMはあまりにも支配的存在であったため、米司法省の13年間にわたる反トラスト訴訟の標的となったが、これは相手側の敗訴に終わった。IBMの競争相手は、1970年代だけでも20件の反トラスト訴訟を起こしたが、いずれも敗訴している。そしてIBMが企業社会のために情報技術関連のアジェンダを定めることが慣わしとなった。

1980年代になると、IBMはまさに米国のモデル企業となった。同社は、利益面でも収入面でも一貫して世界のトップ企業の一つに数えられた。1980年、他の大手企業が外国の競争企業を相手につまずいていた頃、IBMは、260億ドルの売上高で35億ドル以上の収益をあげていた。同社の製品は、一般に、様々なビジネス問題に対処する確実なソリューションを提供するものと見なされており、このことは、「IBMを購入して解雇された者はいない」とよく言われた格言からも明らかであった。同社は、「最高の」職場としても知られるようになった。最もエキサイティングでかつ想像力をかき立てる産業の一つに君臨するIBMは、象徴的モデルの地位を達成した。¹

コンピュータ産業の発展、1981～1996年

1981年、IBMはパソコン(PC)を発売した。これは、計算、ディスプレイ、情報記憶機能を備えた完全なコンピューティング・システムの個人用デスクトップ版であった。初めて計算機能を分散処理できるようになった。企業内の各部局は、もはや一体構造の「データ処理」に完全に依存しなくてもすむようになった。

¹ 例えば、スタンリー・キューブリックの1968年の評判の映画「2001年宇宙の旅」(アーサー C. クラークの同名小説の映画化)は、主要登場人物のスーパーインテリジェント・コンピュータを「HAL 2000」と名づけることで、この巨大企業にさりげなく敬意を払った。H-A-Lは、I-B-Mから得た名前であると言われている(IBMの各文字をアルファベットで一つずつ前にずらすとHALになる)。