

Title	現在におけるアメリカ企業の強さの理由：2000年以降もアメリカ企業群は強い
Sub Title	
Author	園田, 勝臣(Sonoda, Katsushin) 浅川, 和宏(Asakawa, Kazuhiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	<p>第2次世界大戦、冷戦の時代を通じて、アメリカは世界で最も経済規模の大きい国であり、この期間において多くのアメリカ企業が世界の企業規模、売上などの上位を独占してきた。まさにアメリカ企業は世界で最強の企業群だったといえる。しかし幾度かの不況、近年ではITバブル崩壊(2000年ごろ)やサブプライム問題に端を発した2007年以降の不況を経て、多くの人々はアメリカ企業が弱体化したと感じている。対して中国、インドなど新興国の企業が急成長し、米国企業の弱体化と新興国企業の躍進が、多くの人に印象として焼き付いているのが現状ではないだろうか。本研究では、企業の強さを「事業規模の大きさ」と捉え、まず現在においてもアメリカ企業の事業規模が巨大な企業が多いことを示す。さらにアメリカ企業における「強い業界」の現状を把握し、強い業界をマッピングすることに主眼を置く。併せて、なぜそれらの業界ではアメリカ企業が強いのかの原因も探る。</p> <p>研究の結果として明らかにしたことは、アメリカ企業が強い業界は、事業の特徴によって3つに分類されるということである。次の3つのカテゴリのいずれかに当てはまる業界においては、アメリカ企業が「強い」ことが分かった。</p> <p>I. ネットワーク外部性の効く業界 II. アメリカ企業がデファクトスタンダードを獲得した業界 III. 先進国市場の成長鈍化により、新興国に市場を求めて再編・多角化を進めた業界</p> <p>本研究においてはそれらの3つの業界カテゴリを示すとともに、各カテゴリにおける企業の戦略を事例によって説明する。</p> <p>また、前述の3つのカテゴリの業界においてアメリカ企業が強いことについて、なぜそのような強い企業がアメリカに多く存在するかの理由について併せて検討した。検討の過程において、アメリカという国の持つ特徴がこれらの業界においては特に影響していることが分かった。そのアメリカの国の特徴とは、次の3つである。</p> <p>a) 高等教育 b) 政治・産業・大学間の人材流動 c) 株主資本主義の徹底</p> <p>上記のようなアメリカという国の仕組み、特徴があることにより、強い企業が生まれやすい。逆にいうと、そのような特徴が崩れたり、他国との差別化要因ではなくなった場合に、アメリカ企業の強さを保持することが難しいといえそうだ。</p>
Notes	修士学位論文. 2011年度経営学 第2667号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002011-2667

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文 2011年度

論文題名

現在におけるアメリカ企業の強さの理由
—2000年以降もアメリカ企業群は強い—

主 査	浅川 和宏 教授
副 査	磯辺 剛彦 教授
副 査	小林 喜一郎 教授

2012年 1月 6日 提出

学籍番号	81030746	氏 名	園田 勝臣
------	----------	-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	浅川 研究会	学籍番号	8 1 0 3 0 7 4 6	氏名	園田 勝臣
<p>(論文題名)</p> <p style="text-align: center;">現在におけるアメリカ企業の強さの理由 —2000年以降もアメリカ企業群は強い—</p>					
<p>(内容の要旨)</p> <p>第2次世界大戦、冷戦の時代を通じて、アメリカは世界で最も経済規模の大きい国であり、この期間において多くのアメリカ企業が世界の企業規模、売上などの上位を独占してきた。まさにアメリカ企業は世界で最強の企業群だったといえる。しかし幾度かの不況、近年ではITバブル崩壊(2000年ごろ)やサブプライム問題に端を發した2007年以降の不況を経て、多くの人々はアメリカ企業が弱体化したと感じている。対して中国、インドなど新興国の企業が急成長し、米国企業の弱体化と新興国企業の躍進が、多くの人に印象として焼き付いているのが現状ではないだろうか。</p> <p>本研究では、企業の強さを「事業規模の大きさ」と捉え、まず現在においてもアメリカ企業の事業規模が巨大な企業が多いことを示す。さらにアメリカ企業における「強い業界」の現状を把握し、強い業界をマッピングすることに主眼を置く。併せて、なぜそれらの業界ではアメリカ企業が強いのかの原因も探る。</p> <p>研究の結果として明らかにしたことは、アメリカ企業が強い業界は、事業の特徴によって3つに分類されるということである。次の3つのカテゴリのいずれかに当てはまる業界においては、アメリカ企業が「強い」ことが分かった。</p> <ul style="list-style-type: none"> I. ネットワーク外部性の効く業界 II. アメリカ企業がデファクトスタンダードを獲得した業界 III. 先進国市場の成長鈍化により、新興国に市場を求めて再編・多角化を進めた業界 <p>本研究においてはそれらの3つの業界カテゴリを示すとともに、各カテゴリにおける企業の戦略を事例によって説明する。</p> <p>また、前述の3つのカテゴリの業界においてアメリカ企業が強いことについて、なぜそのような強い企業がアメリカに多く存在するかの理由について併せて検討した。検討の過程において、アメリカという国の持つ特徴がこれらの業界においては特に影響していることが分かった。そのアメリカの国の特徴とは、次の3つである。</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 高等教育 b) 政治・産業・大学間の人材流動 c) 株主資本主義の徹底 <p>上記のようなアメリカという国の仕組み、特徴があることにより、強い企業が生まれやすい。逆にいうと、そのような特徴が崩れたり、他国との差別化要因ではなくなった場合に、アメリカ企業の強さを保持することが難しいといえそうだ。</p>					

現在におけるアメリカ企業の強さの理由 —2000年以降もアメリカ企業群は強い—

目次

第1章 序論	4
1.1 背景と本研究で明らかにしたいこと	4
1.2 研究の前提、定義.....	5
第2章 アメリカ企業は強いのか.....	6
2.1 アメリカ企業は強いのか.....	6
2.2 「強い」アメリカ企業の特徴.....	6
I. ネットワーク外部性の効く業界	7
II. アメリカ企業がデファクトスタンダードを獲得した業界	12
III. 先進国市場の成長鈍化により、新興国に市場を求めて再編・多角化を進めた業界 ..	14
第3章 アメリカ企業が強い理由.....	19
3.1 なぜアメリカ企業が強いのか.....	19
3.2 アメリカ企業の強さの要因の検証.....	20
3.2.1 高等教育	20
3.2.2 政治・産業・大学間の人材流動.....	23
3.2.3 株主資本主義の徹底.....	23
第4章 結論	25
参考資料	27
参考資料1 Global Fortune 500 (2011年)上位50社.....	27
参考資料2 本研究の分析対象とした30業界一覧.....	29
参考資料3 30業界の事業規模上位10社データ.....	30
参考資料4 ブッシュ政権(2001年発足)の閣僚と財界のつながり	31
参考文献	35
謝辞	36

第1章 序論

1.1 背景と本研究で明らかにしたいこと

第2次世界大戦、冷戦の時代を通じて、アメリカは世界で最も経済規模の大きい国であり、この期間において多くのアメリカ企業が世界の企業規模、売上などの上位を独占してきた。まさにアメリカ企業は世界で最強の企業群だったといえる。しかし幾度かの不況、近年ではITバブル崩壊(2000年ごろ)やサブプライム問題に端を発した2007年ごろの不況を経て、多くの人々はアメリカ企業は弱体化したと感じている。対して、中国、インドなど新興国の企業が急成長し、米国企業の弱体化と新興国企業の躍進が、多くの人に印象として焼き付いているのが現状ではないだろうか。

表 1.1 Fortune Global 500 国別企業数(単位：社)

	2006年	2011年	増減
アメリカ	170	133	▲37
日本	70	68	▲2
中国	20	61	+41
インド	6	8	+2

出所：Fortune Global 500(2011), <http://money.cnn.com>

表1.1は、売上高を指標として世界の企業トップ500社をランク付けするFortune Global500での、アメリカ、日本、中国のランクイン企業数である。2006年と2011年は、サブプライム不況前と後であり、その前後で米国企業の数は37社減少している。対して、勢いづいているのは中国であり、ランクイン企業数は41社増え、米国の減少分をまるまる中国が獲得した数値となっている。その間日本企業は微減、ポジショニングあまり変わっていないといえる。

アメリカでは2000年以降金融を中心とした好景気により多くの産業が潤っていたが、サブプライム問題により大きな不況に陥ったものの、不況のさなかである2011年においても売り上げベースで米国企業は高いポジションにある。

一般的に米国企業は力を落としていると考えられがちであるが、本研究ではサブプライム問題以降もアメリカ企業が最も多くの上位ポジションを占めているという事実に着目し、アメリカ企業はどのようなカテゴリにおいて強いかを明らかにする。つまりアメリカ企業が強い業界を現状から分析し、マッピングすることが主たる目的である。また、それらの業界では強い企業がなぜ他国ではなくアメリカに集中したのかの理由も併せて究明する。

1.2 研究の前提、定義

(1) 研究対象時期

本研究は2000年代に焦点をあてる。時系列で推移をみるべきときには、サブプライム問題による不況の前と後とする。20世紀においてアメリカ企業が世界のトップに君臨したことは事実であり、アメリカ企業のパフォーマンスに関する数多くの研究も存在するためそれらの先行研究に委ねることとし、本研究では触れない。時価総額、売上、利益の観点で他国に比べて現在においても最もアメリカの企業が上位にポジションされている事実は、一見疑われがちである。その疑いが誤認識であることを事実をもとに解明し、その理由を明らかにすることが研究目的であるため、2000年代に焦点をあてることとした。

(2) 企業の強さの定義

アメリカ企業の強さを述べる際、本研究においては事業規模を指すこととする。企業のパフォーマンスや経営力の指標としては、売上、利益、生産性、時価総額など数多く考えられるが、本研究では現在においても米国企業が世界で幅広く事業展開していることを明らかにする目的のため、事業規模を指すこととした。具体的には、前半では全企業を一律に比較するため各企業の便宜上売上高を採用し、後半では業界ごとにグループ化することから個々の業界ごとに事業規模を示す指標（営業トン・キロ、旅客数、シェアなど）を採用する。

第2章 アメリカ企業は強いのか

2.1 アメリカ企業は強いのか

表 2.1 は Fortune Global 500(2011 年)におけるアメリカ、日本、中国のランキング企業数を 100 位ごとの分布として示したものである(上位 50 社リストは参考資料 1 に掲載)。中国企業は 61 社がランクインしているものの全体として下位に分布している。一方アメリカ企業のランクイン総数は 133 社であるが上位に偏った分布をしていることがわかる。

表 2.1 Fortune Global 500 のランキング数

順位	アメリカ	日本	中国
1-100 位	29	11	6
101-200 位	30	12	13
201-300 位	30	18	12
301-400 位	23	12	17
401-500 位	21	15	13
合計	133	68	61

出所：Fortune Global 500(2011), <http://money.cnn.com>

さらに、Fortune Global 500 にランクインしている企業の売上平均を示したものが表 2.2 である。アメリカ企業はランキング数 2 位の日本に比べてランキング企業数が約 2 倍あり、かつ 1 社あたりの平均売上高が約 1.2 倍大きく、アメリカ企業の強さは顕著である。

表 2.2 Fortune Global 500 の企業の各国売上合計比較

	アメリカ	日本	中国
売上合計 (百万ドル)	7,685,225	3,287,209	2,890,604
企業数	133	68	61
1 社平均売上	57,784	48,341	47,387

出所：Fortune Global 500(2011), <http://money.cnn.com>

2.2 「強い」アメリカ企業の特徴

次にアメリカ企業を細分化し、どのような特徴を持った業界または企業が強いかを分析した。

分析対象は主要な 30 業界(一覧は参考資料 2 参照)とし、業界ごとに事業規模を表す指標を設定し、順位づけた。(30 業界の全分析データは参考資料 3 参照)

全ての分析結果から、アメリカ企業は次の3つのいずれかの該当する業界の場合に強いという仮説を立てた。

I. ネットワーク外部性の効く業界

II. アメリカ企業がデファクトスタンダードを獲得した業界

III. 先進国市場の成長鈍化により、新興国に市場を求めて再編・多角化を進めた業界
以下に、I～IIIを事例を用いて検証する。

I. ネットワーク外部性の効く業界

表 2.3 が示すとおり証券取引所、クレジットカード、通信、ホテル、航空、航空貨物の各業界において、アメリカ企業は圧倒的な強さを誇っている。これらの業界に共通する特徴は、2つ以上の拠点を結ぶことによるサービス提供を事業としていることである。そのサービスの拠点は多ければ多いほどユーザーの便益が向上し、結果ユーザー数が増加する。このように拠点多いほどユーザーの便益が向上することをネットワーク外部性と呼ぶ(Katz & Shapiro, 1986)。また、これらの業界はユーザーの囲い込みのための様々なプログラムや契約での制限などを通じてスイッチングコストを高め、ますます既存の利用会社との取引が拡大する特徴も持っている。

表 2.3 ネットワーク外部性の効く業界

業界名	取引所業界 (上場企業時価総額:ドル)	クレジットカード業界 (市場シェア)	通信業界 (売上高:円)
業界1位	ニューヨーク証券取引所 アメリカ 11.84兆	ビザ アメリカ 56.4%	AT&T アメリカ 11兆3,472億
業界2位	東京証券取引所 日本 3.34兆	マスターカード アメリカ 32.6%	日本電信電話 日本 10兆1,814億
業界3位	ナスダック アメリカ 3.24兆	アメリカン・エキスプレス アメリカ 8.2%	ベライゾン・コミュニケーションズ アメリカ 9兆9,442億
業界4位	ユーロネクスト 欧州4か国 2.87兆	JCB 日本 1.2%	ドイツテレコム ドイツ 8兆5,409億
業界5位	ロンドン証券取引所 イギリス 2.80兆	ディスカバー・フィナンシャル アメリカ 1.2%	テレフォニカ スペイン 7兆5,003億
業界6位	上海証券取引所 中国 2.70兆	ダイナースクラブ アメリカ 0.4%	ボーダフォン・グループ イギリス 6兆5,338億
業界7位	香港取引所 香港 2.31兆		中国移動通信 中国 6兆1,177億
業界8位	TSXグループ カナダ 1.68兆		フランステレコム フランス 6兆741億
業界9位	BMEスバニツシュ取引所 スペイン 1.43兆		テレコム・イタリア イタリア 3兆6,284億
業界10位	BM&Fボベスバ ブラジル 1.34兆		KDDI 日本 3兆4,421億

ホテル業界 (客室数:室)		航空業界 (搭乗旅客数:万人)		航空貨物 (輸送量:輸送トンキロ(FTK))	
インターコンチネンタルホテルズグループ イギリス	64万 3,787	サウスウエスト航空 アメリカ	10,134	フェデックス アメリカ	137.55億
ウインダムホテルグループ アメリカ	59万 7,674	アメリカン航空 アメリカ	8,572	ユナイテッド・パーセル・サービ アメリカ	91.89億
ヒルトン・ホテルズ アメリカ	58万 7,813	デルタ航空 アメリカ	6,794	大韓航空 韓国	82.84億
マリオット・インターナショナル アメリカ	58万876	中国南方航空 中国	6,596	キャセイパシフィック航空 香港	77.22億
アコー フランス	49万 2,675	ライアンエアー アイルランド	6,528	ルフトハンザドイツ航空 ドイツ	66.68億
チョイスホテルズインターナショナル アメリカ	48万 7,410	ユナイテッド航空 アメリカ	5,602	シンガポール航空 シンガポール	64.55億
ベストウエスタンインターナショナル アメリカ	30万 8,477	ルフトハンザドイツ航空 ドイツ	5,322	エミレーツ航空 UAE	63.69億
スターウッドホテル&リゾート アメリカ	29万 1,638	USエアウェイズ・グループ アメリカ	5,098	中華航空 台湾	49.03億
カールソンホテルズ・ワールドワイ アメリカ	15万 9,756	エールフランス フランス	4,797	エールフランス フランス	46.75億
ハイアット・ホテルズ アメリカ	12万31	コンチネンタル航空 アメリカ	4,403	カーゴルクス航空 ルクセンブルク	46.52億

以下はクレジットカード、通信、航空貨物の各業界のトップであるアメリカ企業の事例である。

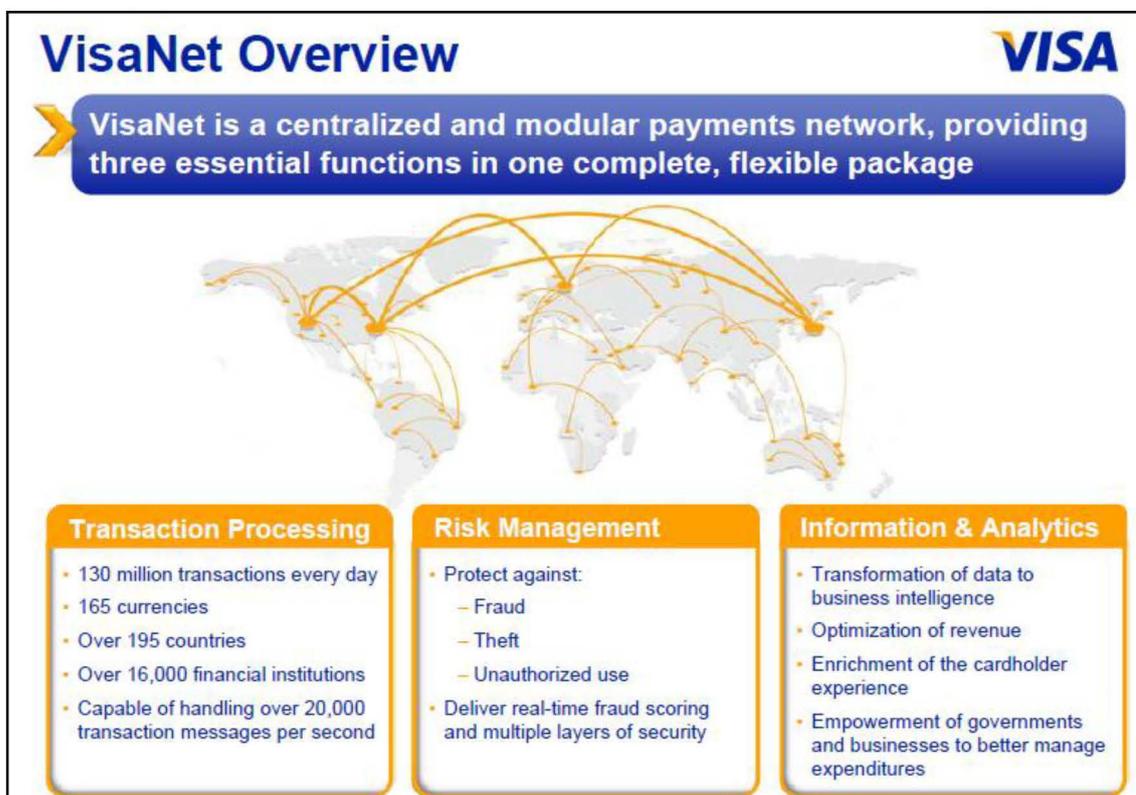
(1) クレジットカード業界—ビザカードの事例

クレジットカードは、利用可能な拠点多ければ多いほどユーザー利便性が高まる業界である。業界は第4位のJCB(日本)を除いてすべてアメリカ企業が占めており、そのJCBでさえも世界シェアは1.2%にすぎない。

業界トップはビザカードである。2010年時点でビザカードは195か国で利用可能であり、16,000の金融機関、決済機関をネットワーク化している。ネットワーク外部性の効くサー

ビスにおいては、企業が戦略的にサービス拠点を拡大し、ユーザーの囲い込みを進める。クレジットカード業界はネットワーク外部性の効く業界の典型例の一つと言える。

図 2.4 ビザカード、世界のサービスネットワーク

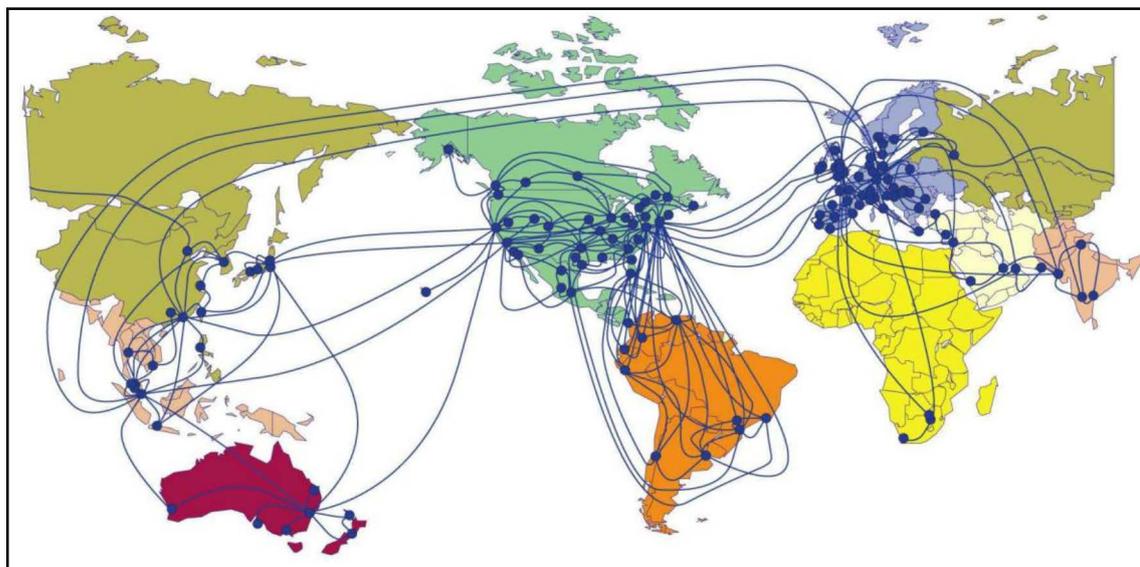


出所：Investor Relations(2011)、 <http://investor.visa.com/>

(2) 通信業界—AT&T

通信業界の各企業も同様にネットワークの拡大に経営資源を注入することで事業規模を拡大している。AT&T はグローバル規模で長距離データ通信、長距離電話、携帯電話、無線公衆 LAN サービスに加え、米国本土のおよそ半分で地域電話サービスを提供する巨大通信事業者である。提供するそれらのすべてのサービスにおいて、世界中での利用可能なカバレッジを強調している。(図 2.5)

図 2.5 AT&T、世界のサービスネットワーク



出所：Investor Relations(2011): <http://att.com/>

(3) 航空貨物業界—フェデックス

グローバル規模の航空貨物も、ネットワーク拠点の規模が大きければ大きいほどユーザーの利便性が高まる業界である。特に貨物業界では、広範囲にわたって集荷拠点と発送拠点をもつことによるネットワークの拡大が重要である。

業界トップのフェデックスは、断続的な企業買収によりネットワークの拡大を進めているが、その軌跡をみると、ネットワーク拡大の戦略がうかがえる。(表 2.6)

2004 年ごろまでの買収は主に米国内のネットワーク強化を目的とした国内同業者の買収が中心である。また 2004 年には Kinko's を買収することにより、新たに顧客による持ち込みの拠点が設置された。これにより新たなサービスモデルが追加されたといえる。2006 年以降は海外の同業者の買収がすすめられた。結果、グローバルなネットワークの強化が進んでいる。

表 2.6 Fedex の買収の軌跡

1989	Tiger International Inc.	米国(国際貨物)
1998	Caliber System Inc.	米国(運送業)
2000	Tower Group International Inc.	米国(運送業)
	WorldTariff Ltd.	米国(税関業務)
2001	American Freightways Corp.	米国(運送業)
2004	Kinko's Inc.	米国(店舗網と Kinko's 顧客の獲得が目的)
2004	Parcel Direct	米国(電子販売・ダイレクトメール事業)
2006	ANC Holdings Limited	イギリス
2006	Watkins Motor Lines	米国(運送業)
2007	Tianjin Datian W. Group Co., Ltd.	中国(運送業)
2007	Prakash Air Freight Pvt. Ltd.	インド(運送業)
2011	AFL Pvt. Ltd./Unifreight India Pvt. Ltd.	インド(運送業)
2011	Servicios Nacionales Mupa, S.A. de C.V. (MultiPack)	メキシコ(運送業)

出所：Acquisition History から筆者が補足

<http://investors.fedex.com/phoenix.zhtml?c=73289&p=irol-overviewPortfolioHistory>

上記の3つの業界トップの事例が示すように、ネットワーク外部性の効く業界においては各社ともに顧客獲得を目的としたネットワークの強化を強力に進めており、すでに世界の主要エリアのほとんどをカバーしている。

II. アメリカ企業がデファクトスタンダードを獲得した業界

デファクトスタンダードとは、公的標準化機関の認証の有無にかかわらず、市場競争の結果、事実上市場の大勢を占めるようになった規格である。対して公的標準をデジュリ・スタンダードという。標準化の動機に関して、デジュリ・スタンダードが「標準化しないと製品の機能が発揮できない」という動機に基づくのに対して、デファクト・スタンダードは、「標準化しないと不便」であるという動機に基づく。(デファクト・スタンダードの競争戦略、山田英夫)

このような定義において、米国企業の中で「標準化しないと不便」な状態をつくり出し、その標準を獲得することで市場を占めることで事業を成長させ、強い企業というポジショニングをきづいている企業が存在する。

表 2.7 デジュリ・スタンダードとデファクト・スタンダードの定義

	デファクト・スタンダード	(参考) デジュリ・スタンダード
標準の決定者	市場	公的標準化機関
標準の正統性	ユーザーの選択	標準化機関の権威
標準化の動機	標準化しないと不便	標準化しないと製品の機能が発揮できない
主な対象分野	他社とのやり取りを必要とする分野	他社とのやり取りが製品の本質機能である分野
標準化の鍵	導入期のシェア、有力企業の参画、ソフト数、ファミリー企業数	標準化機関の強制力 参加国・企業数
標準化と製品化の順序	製品化→標準の決定	標準の決定→製品化

出所：山田(1993a)p.58 の一部修正

表 2.8 が示すとおり、パソコン、半導体、OS、IT サービス・ソフトウェアなど、コンピュータ関連のデバイス、ハードウェア、ソフトウェアなどの業界においては、アメリカ企業が上位のほとんどを占める。これらに共通して言えることは、デファクトスタンダードを獲得していることである。これらの分野のデファクトスタンダードについては過去にさかのぼってもアメリカ企業が強かった。パソコンでは、IBM がかつて家庭用パソコンを支配した時代、搭載する OS はマイクロソフトの MS-DOS であった (表 2.9)。インターネットの Web ブラウザでは Netscape Navigator (ネットスケープ) の時代から Internet Explore (マイクロソフト) にシフトしたものの両企業ともアメリカ企業である。さらに最近利用が急増している Chrome (Google) もアメリカ企業である。また Apple のハードウェア (iPod、iPhone、iPad など) も世界のデファクトを形成し世界中で同じ製品が販売され、売れている。このように PC、IT サービスを中心とした事業においては、アメリカ企業は世界におけるデファ

クトスタンダードを獲得しており、現在においてもその地位を維持しているため強いといえる。またこれらの企業の主要プロダクト、サービスは、新興国市場の経済成長に伴い、ますます多くの国々で市場が拡大するため、強力な競合が生まれるまでの当面は現在のよう状況が続くと考えられる。また強力な競合が生まれるとしても、その企業がアメリカ企業であることも多く、その場合にはアメリカ企業の強さは保持されるといえそうだ。

その状況は、直近の状況を見ても顕著である。近年世界で急増しているスマートフォンのプラットフォームを見ても(表 2.10)、上位 2 社の Google と Apple で 6 割を独占している。第 3 位はカナダの RIM であるが、RIM の主力プロダクトである Black Berry は他社スマートフォンによりシェアを急激に奪われているため、今後は激減が見込まれている。RIM のシェア減がトップ 2 社あるいは第 4 位のマイクロソフトに奪われるとしても、いずれにしてもアメリカ企業のシェアが上昇するという予想が立てられ、この分野においてもアメリカ企業は強いといえる。

それらのアメリカ企業にも近年脅威が増加している。たとえば、検索サイトは米国を中心として多くの国で Google がトップのシェアを誇るが、アジア等ではシェアが低い。中国においては中国企業の百度がもっともシェアが高く、逆に Google 自体は中国政府の規制による当局との対立を機に撤退している。その百度が現在は日本を含む各国に進出していることや、同様に韓国でダントツシェア一位の NAVER も近年日本などの海外に進出しており、今後これらのような企業がアジア地域でシェアを拡大する可能性は十分に現実的であり、そのような状況を想定するとアメリカ企業の強さが失われる可能性は否定できない。

表 2.8 アメリカ企業がデファクトスタンダードを獲得した業界

業界名	パソコン業界 (出荷台数シェア)			半導体業界 (売上高シェア)			インターネット関連業界(OS) (ユーザーシェア)			IT関連業界(製造業除く) (売上高:円)		
	企業名	国	シェア	企業名	国	シェア	企業名	国	シェア	企業名	国	売上高
業界1位	HP	アメリカ	19.3%	インテル	アメリカ	14.1%	マイクロソフト	アメリカ	91.32%	マイクロソフト	アメリカ	5兆7,635億
業界2位	エイサー	台湾	13.0%	サムスン電子	韓国	7.6%	アップル	アメリカ	5.06%	アップル	アメリカ	3兆9,576億
業界3位	デル	アメリカ	12.2%	東芝	日本	4.5%	リナックス	—	0.93%	オラクル	アメリカ	2兆4,739億
業界4位	レノボ	中国	8.1%	テキサスインスツルメンツ	アメリカ?	4.2%	その他		2.69%	アマゾンドットコム	アメリカ	2兆2,607億
業界5位	東芝	日本	5.1%	ルネサスエレクトロニクス	日本	4.1%				グーグル	アメリカ	2兆1,816億
業界6位				STマイクロエレクトロニクス	スイス	3.7%				ヤフー	アメリカ	5,959億
業界7位				クアルコム	アメリカ	2.8%						
業界8位				ハイニックス半導体	韓国	2.7%						
業界9位				アドバンスト・マイクロ・デバイセズ	アメリカ	2.3%						
業界10位				ソニー	日本	1.9%						

表 2.9 世界のパソコン OS のシェア(2010 年)

Microsoft	90%
Apple	7%
その他	3%

出所：StatCounter から集計

表 2.10 世界のスマートフォンプラットフォームのシェア(2011 年)

Google	34.7%
Apple	25.5%
RIM	27.1%
Microsoft	7.5%
Symbian	2.3%

出所：ComScore2011/3

III. 先進国市場の成長鈍化により、新興国に市場を求めて再編・多角化を進めた業界

表 2.11 では食品、タバコ、製薬の 3 つの業界において、アメリカ企業が上位にランクインしていることを示している。

特に食品、タバコ業界は先進国における人口増加の停滞に加え、嗜好の多様化、健康志向、政府による規制（タバコ）などの理由により市場成長が鈍化したり縮小が見込まれてい。このような業界においても、各社は上場企業として株主からは成長を期待されており、その対応の一環として新興国への進出による成長戦略を実行している。また新興国への進出の形態として、独力による進出に加え、食品などのローカル色の強い業態については現地有力企業の買収等の手段により実現している。

表 2.11 先進国市場の成長鈍化により、新興国に市場を求めて再編・多角化を進めた業界

業界名	食品 (食品飲料関連売上高:円)			タバコ (シェア)			製薬 (売上高:円)		
	会社名	国	売上高(億)	会社名	国	シェア	会社名	国	売上高(億)
業界1位	ネスレ	スイス	7兆7,203億	フィリップモリス・インターナショナル	アメリカ	15.5%	ジョンソン・エンド・ジョンソン	アメリカ	5兆7,094億
業界2位	ペプシコ	アメリカ	3兆9,877億	プリティッシュ・アメリカン・タバコ	イギリス	13.0%	ファイザー	アメリカ	4兆6,128億
業界3位	クラフトフーズ	アメリカ	3兆7,252億	日本たばこ産業	日本	10.8%	ロシュHD	スイス	4兆3,598億
業界4位	アンハイザー・ブッシュ・インベ	ベルギー	3兆3,906億	インベリアル・タバコ・グループ	イギリス	5.8%	グラクソ・スミスクライン	イギリス	4兆1,678億
業界5位	JBS	ブラジル	2兆9,371億	アトリア・グループ	アメリカ	2.7%	ノバルティス	スイス	4兆1,603億
業界6位	ザ コカ・コーラ カンパニー	アメリカ	2兆8,585億	レイノルズ・アメリカン	アメリカ	1.5%	サノフィ・アベンティス	フランス	4兆653億
業界7位	ユニリーバ	オランダ・イギリス	2兆7,775億				アストラゼネカ	イギリス	3兆258億
業界8位	マース	アメリカ	2兆5,827億				アボット・ラボラトリーズ	アメリカ	2兆8,378億
業界9位	タイソン・フーズ	アメリカ	2兆4,632億				メルク	アメリカ	2兆5,300億
業界10位	コカ・コーラ・エンタープライズ	アメリカ	1兆9,965億				バイエル・ヘルスケア	ドイツ	2兆369億

以下には、米国企業が業界第一位または二位であるタバコ業界、食品業界の事例を取り上げる。

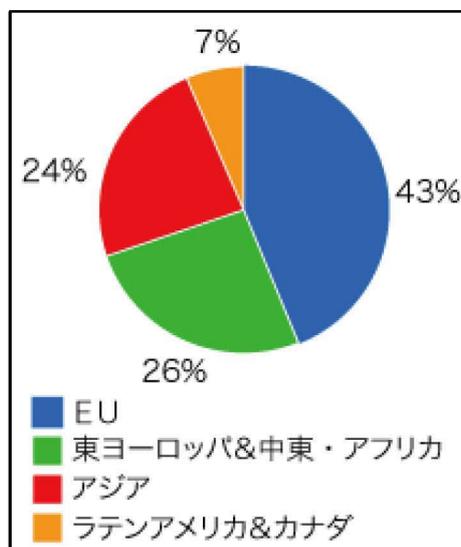
1) タバコ業界－フィリップモリスインターナショナル

フィリップモリスインターナショナル（以下フィリップモリス）は、米国に本社を持つタバコ会社である。たばこは、米国においては規制が強く市場は縮小しているのに対して、ヨーロッパの市場は比較的安定しており、またアジアなどの新興国市場は拡大している。図 2.12 から分かるように、2010 年時点での地域別売上から、すでに米国内での売上比率は非常に小さく、約 4 割が EU 諸国、約 5 割はアジアや東欧・中東・アフリカのような新興国が多く含まれる地域からの売上である。

新興国における事業は、輸出によるものと、同業者の買収によるものがあり、業界の中での再編によってフィリップモリス社の売り上げを成長させているものと考えられる。

このように自国での売り上げの割合が相当小さくなくても新興国等の成長市場に軸足を移し、企業としての成長を実現させる理由は、株主からの圧力への対応という面が大きいのではないかと考えられる。

図 2.12 フィリップモリスインターナショナルの地域別売上比率(2009 年)



出所：各社資料からモーニングスターが作成

2) 食品業界－ペプシコ

同様に食品業界においても、業界第 2 位のペプシコはアメリカ企業であり、図 2.13 のようにアメリカ以外の新興国市場（AMEA=Asia, Middle east & Africa）においてローカライズされた商品で市場獲得を進めている。

図 2.13 ペプシコの新興国での数々の商品



AMEA Initiatives & Innovations

Differentiated Value



India Tropicana Gift Box



Australia Combo Deal



Pakistan Combo Pack



Philippines Sting Energy Returnable Glass Bottles



China Quaker Gift Box



Australia Grainwaves Multi Packs

Disruptive Marketing



China 7Up X'mas Promo



Thailand Music Nation



Australia Gatorade Cricket



India Slice Indulgence Campaign



Australia Smith's Heinz Big Red Promo



China Quaker Congee Campaign

Portfolio Expansion



India Pepsi MAX Delhi launch



China Herbal Life Warm Offer



Quaker Ready-to-eat plus Grains



GCC Tasali 3D's Sweet-filled Snack



Egypt Sunbites

出所：Investor Relations(2011): [http:// www.pepsico.com/Investors.html](http://www.pepsico.com/Investors.html)

2.3 アメリカ企業の衰退した業界

以前はアメリカ企業が強かった業界でも、近年アメリカ企業が衰退した業界がある。それらの業界としては、銀行、保険、自動車、鉄鋼のような業界が挙げられる。(表 2.14)

これらのうち銀行、保険業界は 2007 年のサブプライム問題以降アメリカの金融市場悪化を受けて時価総額ベースでは縮小しているのに加え、中国の急速な経済成長による中国の銀行が拡大しているため、アメリカの金融機関のポジショニングが相対的に大きく低下している。また同様にサブプライム問題による経済縮小により、アメリカでの自動車売り上げが大きく落ち込んだため、アメリカの自動車会社は大きくポジショニングを落とした。

産業のコメと呼ばれる鉄は、20 世紀にはアメリカの企業が世界の上位を占めたが、現在はアメリカ企業の地位は低下し、上位 10 社には現れない。代わって現在では合併や資本提携による世界的な業界再編が起こったり (アルセロール・ミタル)、中国企業が台頭し急速に生産能力を拡大している。

これらのように、アメリカ企業が弱体化した企業は、サブプライムに起因して悪化したものと、長期的な産業構造の変遷によりアメリカ以外の国の企業に地位を奪われたものが存在する。

表 2.13 アメリカ企業が首位の座を奪われた業界

業界名	金融業界 (時価総額: 円)		保険業界 (時価総額: 円)		自動車業界 (販売台数: 万台)			鉄鋼業界 (粗鋼生産量: 万トン)		
業界1位	中国工商銀行	中国 24兆 8,126億	中国人寿保険	中国 12兆 9,136億	VW-スズキグループ(解消前)	ドイツ・日本	864.4	アルセロール・ミタル	ルクセンブルク	7,320
業界2位	中国建設銀行	中国 18兆 4,758億	中国平安保険	中国 6兆1,817億	トヨタ自動車	日本	781.3	河北鉄鋼集団	中国	4,024
業界3位	HSBC HD	イギリス 18兆 3,834億	アリアンツ	ドイツ 5兆1,792億	ゼネラルモーターズ	アメリカ	747.8	上海宝钢集団	中国	3,887
業界4位	JPモルガン・チェース	アメリカ 15兆 7,823億	アクサ	フランス 4兆8,149億	ルノー・日産連合・ダイムラー	ドイツ・日本・フラン	763.5	武漢鋼鉄(集団)	中国	3,034
業界5位	中国銀行	中国 14兆 2,234億	ゼネラル	イタリア 3兆8,280億	フォード・モーター	アメリカ	481.7	POSCO	韓国	2,953
業界6位	ウェルス・ファーゴ	アメリカ 12兆 7,291億	チューリッヒ・フィナンシャル・サー	スイス 2兆9,055億	現代・起亜自動車グループ	韓国	476	新日本製鐵	日本	2,761
業界7位	バンコ・サンタンデール	スペイン 12兆 6,000億	メットライフ	アメリカ 2兆6,750億	フィアット・クライスラーグループ	イタリア・アメリカ	358.3	江蘇沙鋼集団	中国	2,639
業界8位	バンク・オブ・アメリカ	アメリカ 12兆189億	ブルデンシャル	イギリス 2兆3,890億	本田技研工業	日本	339.2	山東鉄鋼集団	中国	2,638
業界9位	BNPパリバ	フランス 8兆7,628億	ブルデンシャル・フィナンシャル	アメリカ 2兆1,400億	PSAプジョー・シトロエン	フランス	318.8	JFEホールディングス	日本	2,628
業界10位	シティグループ	アメリカ 8兆6,890億	東京海上HD	日本 1兆9,928億	BMWグループ	ドイツ	128.6	タタ・スチール	インド	2,190

第3章 アメリカ企業が強い理由

3.1 なぜアメリカ企業が強いのか

前章までに、アメリカ企業の強い業界の特徴は3つに大別できるとした。その分類は、

- I ネットワーク外部性の効く業界
- II アメリカ企業がデファクトスタンダードを獲得した業界
- III 先進国市場の成長鈍化により、新興国に市場を求めて再編・多角化を進めた業界である。

私は、なぜ上記のような特徴をもった業界の中にアメリカ企業が多く存在するのだろうかについて次のように考える。つまり、その理由はアメリカ固有の文化や歴史に背景があるのではないだろうか。特にアメリカにおいては次の3つが顕著にあらわれているため、上記のような業界を生み出しやすい環境にあったと考えられる。

- a) 高等教育
- b) 政治・産業・大学間の人材流動
- c) 株主資本主義の徹底

アメリカでは技術分野における高等教育および、経営分野における高等教育が充実しており、それは優秀な人材を企業に排出することを意味する。また、その高等教育の質は海外にも認めて、世界各国から優秀な学生が集まってくるという好循環も生まれている。

それらの優秀な人材が、政治・産業・大学間で流動することもアメリカに特有のことであり、これらの人材流動が各企業経営における多様性を生んだり、他企業、政府とのつながりから経営の改善に役立っていると考えられる。なお多様性によって企業は多角的な視点で経営を行い、内輪の論理から離れた意思決定を導出することにつながっている。(藤島、2009)

またアメリカは世界で最も株主資本主義が徹底されている国である。経営者は常に株主からの成長のプレッシャーを受けており、特に先進国市場を獲得してきた企業にとっては途上国市場へ自前進出するか、途上国市場ですでに展開している企業のM&Aにより成長を創り出すこととなる。この株主資本主義の徹底が、米国企業の強さを生み出していると言える。

上記のように、a)高等教育、b)政治・産業・大学間の人材流動、c)株主資本主義の徹底の3つの要素が密接に絡み合い、アメリカ企業の経営力が高まっているといえる。アメリカ企業の強さの秘訣のうち重要な要素であるこれら三つについて、検証する。

3.2 アメリカ企業の強さの要因の検証

3.2.1 高等教育

米国では技術、経営の両方において、充実した高等教育機関が数多く存在する。

ビジネススクールは、米国において企業経営を科学的アプローチによって捉え、経営の近代化を進めるとの考え方のもとに 19 世紀末に登場した高等教育コースである。1881 年にウォートン・スクールが最初のビジネススクールとして設立され、1920 年代にはハーバード・ビジネス・スクールが状況分析と経営判断の能力を訓練する教育アプローチを開発した。MBA プログラムは、研究者ではなく企業経営の実務家を養成することを狙いとしていたため、早くから実務家の利便性を考えたコース開発が行われてきた。このようなビジネススクールの中でも世界有数のビジネススクールがアメリカには多く存在する。(表 3.1)

表 3.1 The Best U.S. Business Schools 2010

1	University of Chicago (Booth)
2	Harvard University
3	University of Pennsylvania (Wharton)
4	Northwestern University (Kellogg)
5	Stanford University
6	Duke University (Fuqua)
7	University of Michigan (Ross)
8	University of California - Berkeley (Haas)
9	Columbia University
10	Massachusetts Institute of Technology (Sloan)
11	University of Virginia (Darden)
12	Southern Methodist University (Cox)
13	Cornell University (Johnson)
14	Dartmouth College (Tuck)
15	Carnegie Mellon University (Tepper)
16	University of North Carolina - Chapel Hill (Kenan-Flagler)
17	University of California - Los Angeles (Anderson)
18	New York University (Stern)
19	Indiana University (Kelley)
20	Michigan State University (Broad)
21	Yale University
22	Emory University (Goizueta)
23	Georgia Institute of Technology
24	University of Notre Dame (Mendoza)
25	University of Texas - Austin (McCombs)
26	University of Southern California (Marshall)
27	Brigham Young University (Marriott)
28	University of Minnesota (Carlson)
29	Rice University (Jones)
30	Texas A&M University (Mays)

出所：<http://www.businessweek.com/bschools/rankings/>

技術の高等教育に関しても、カーネギー技術学校（現在のカーネギーメロン大学）のように技術系の高等教育機関も充実し、アメリカの工業化を技術と経営の両方の面から促進させたと言える。

また海外からもアメリカの教育機関において技術や経営を学ぶため、数多くの学生が現在においても留学しているし、1999年からの10年間でもアメリカへの留学生数は年平均3%増加している。

表 3.2 アメリカへの出身国別留学生数

出身国	1999	2009
留学生数合計	514,723	690,923
中国	54,466	127,628
インド	42,337	104,897
韓国	41,191	72,153
カナダ	23,544	28,145
台湾	29,234	26,685
日本	46,872	24,842
その他	277,079	306,573

出所：：IIE(2010)「Open Doors」 Institute of International Education

3.2.2 政治・産業・大学間の人材流動

アメリカでは政治、産業、大学の人材流動が仕組みとして出来上がっている。

表 3.3 はブッシュ政権発足当時のスタッフの前歴であるが（全リストは参考資料 4 に掲載）、エネルギー業界などとのつながりの深いとされるブッシュ政権においては特に CEO や取締役などで企業経営を経験してきた人々がブッシュ大統領の任命により政権スタッフとして従事した。ブッシュ大統領政権では大学からの任命が少数であったが、いずれの政権においても産業界および大学との人材交流が行われる。

またブッシュ政権におけるライス元国務長官がスタンフォード大学の教授に転身するなど、政権スタッフから大学への人材流動も行われている。

このように政治、産業、大学、それぞれの間で行われる人材流動が、米国特有の特徴であり、その結果として企業経営、政治、大学のネットワークが継続している。意思決定のプロセスにおいても多様な観点を取り込まれるため、成長を生む企業経営の実現を助けていると言える。

表 3.3 ブッシュ政権発足当時(2001 年)のスタッフの前歴

前歴	人数
企業経営（CEO、取締役など）	32
コンサルタント・ロビイスト・株主・弁護士など	26
大学教授	1

出所：戸田清(2003)、『環境学と平和学』

3.2.3 株主資本主義の徹底

英米などアングロサクソン系企業が、堅調な株価を維持するために 1980 年代以降追求してきた戦略における 3 つのポイントが挙げられる（渡部、2003）。そのうちの二つが、まさにアメリカ企業の強さの主要な理由となりえる。企業戦略の第一のポイントが国外での事業展開。国内の経済成長率がゼロでも、海外諸国は経済成長を続けている。第二のポイントは、合併や買収によるシェア拡大や収益力強化。国内経済全体のパイは一定でも、合併や買収によって収益や利益を拡大させることはできる。このように継続的な利益成長を迫られてきた背景には、企業経営の規律を資本市場、なかでもとりわけ株式市場にゆだねてきたことである。

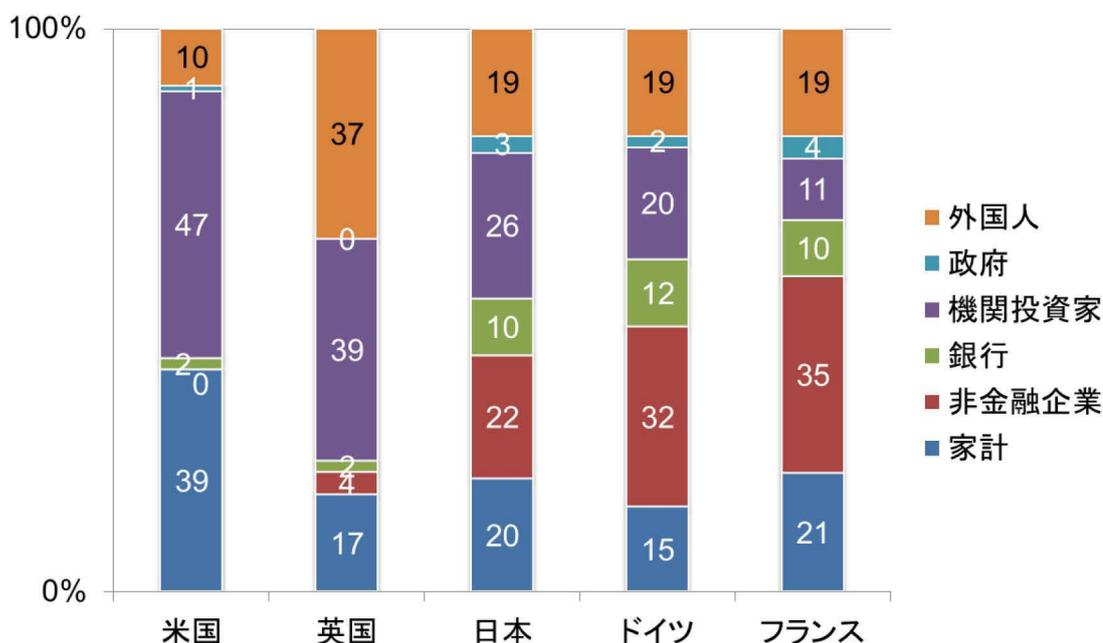
英米などアングロサクソン系諸国では、株式会社が市場経済機構の中核を形成し、国民生活に圧倒的な影響を及ぼしている。公開会社の株式は証券取引所もしくは店頭市場に上場され、幅広い層の投資家（株主）によって売買されている。そして株式市場における株主の行動が、会社経営に規律を与える。これが株主資本主義のコーポレート・ガバナンス

である。1990年代における米英経済の隆盛によって、株主資本主義のコーポレート・ガバナンスは、アングロサクソン・モデルにおいて、中心的教養の地位にまで高められた。

次に、図3.4から米国がどの株主資本主義の度合いをみると日本、ドイツ、フランスが非金融企業の株式保有が高いのに対して、アングロサクソン系である英米ではほとんど見られない。対して英米企業では、機関投資家の株式保有比率が高いのが特徴である。特に米国では機関投資家の割合が約半分と、最も高いことが特徴である。これらの機関投資家には、年金基金や保険会社、ヘッジファンドなどの投資ファンド、仲介業者である投資銀行などが実験を握っている。従来米国では、銀行持ち株会社法によって、銀行（預金取扱銀行＝預金銀行）による事業会社の株式保有が禁止されていたが、こうした規制が米国のコーポレート・ガバナンスにおいて年金基金などの機関投資家株主の役割を高める理由となった。機関投資家や投資銀行は、グローバルな資本市場で勢力を強め、規制緩和の世界的漂流のもとで、株主価値重視の市場ルールをグローバルな標準として打ち立てた。

このような背景により、米国は世界で最も株主からの成長圧力が強いといえ、特に従来先進国市場をターゲットとしてきた食品、たばこなどの業界においては、先進国市場の成熟に対応して新興国市場への進出および合併、買収によって収益力を高めている。

図3.4 主要5か国の株式保有構造



出所：各国の資金循環勘定より渡部亮が作成

注：2001年末現在。国により統計作成方法に相違があるため、厳密な比較はできない

第4章 結論

結論として、アメリカ特有の仕組みがある特徴をもった業界において強い企業群をつくり出し、それらの企業群の成長の蓄積により「強さ」が創られていると言える。(図4.1)

図4.1 アメリカ企業群の強さの因果関係図

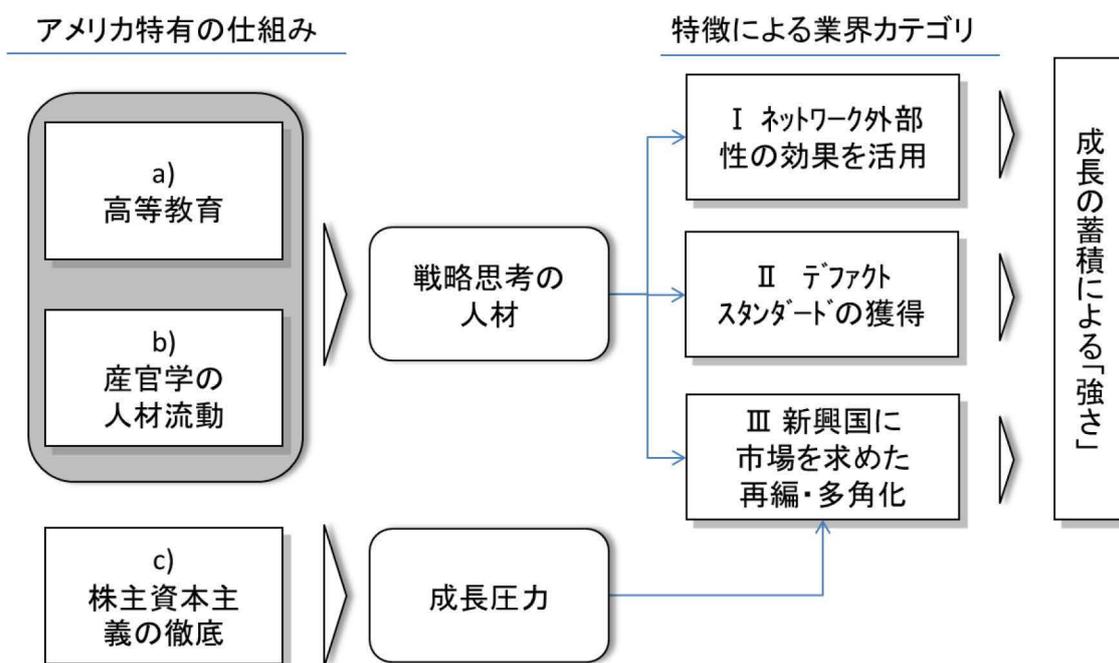


図4.1で示すように、高等教育と産官学の人材流動という2つのアメリカ特有の仕組みが戦略思考の人材を生み出し、さらに社会に共有している。これらの人材は、実際企業をつくり出したり、成長させたり、あるいは経営者として能力を発揮している。その能力の発揮の行方として、

- I. ネットワーク外部性の効果を活用することで成長を加速させる
- II. デファクトスタンダードの獲得に注力することで成長を加速させる
- III. 成長を加速するために新興国に市場を求めた再編や多角化を行う

のような、「成長を目的とした経営」を行っている。

またアメリカという国が生まれた歴史にも関係する、「株主資本主義の徹底」という社会の特徴が、株主から企業に対する成長圧力となり、結果成長を加速させる業界（食品業界等）も存在することは前述のとおりである。

これら全体感をみると、アメリカ企業が強い3つの業界カテゴリに所属するアメリカ企

業は強く、その背景にはアメリカという国の仕組みや歴史が大きく関係しているといえる。しかしリーマンショック以降はアメリカ経済が急激に悪化し、それに伴い多くの著名なアメリカ企業が倒産やリストラに迫られたことから、一般的にはアメリカ企業は弱体化したものと考えられている。さらにリーマンショック以降は中国などの新興国が短期間で経済回復したこともあり、相対的なアメリカ企業のポジショニングは低下したと考えられる。

しかし現実には2011年時点ではアメリカ企業群は世界において十分強いことは、本研究で示した。その次に2012年以降の将来においてもアメリカ企業群は強いかという問いに対して言えることは、アメリカ企業の強さの源泉であるアメリカ特有の仕組みが低下したり消滅した場合には、劇的にアメリカ企業の強さは低下していくだろうということである。

逆にそれらのアメリカの仕組みや特徴を他国が取り入れたりすることで他国の企業も強くなるかという問いについては、そのようには言えないだろう。たとえば日本を例にとってみると、1990年代以降の大学院重点化による大学院教育や研究の充実や、2003年に専門職大学院の設置が認められてからのビジネススクールの設置増などで高等教育機関は確実に増加している。また、産官民の交流についても以前から叫ばれ、一部では実施されているし、持ち合い株の減少やファンドの台頭により日本においても株主から企業への成長圧力は強くなっている。これらのようにアメリカの企業成長の仕組みが日本でも整ってきているが、実際のところ現在においてはそれらの仕組みが決して根付いているとは言い難い。さらに日本企業の競争力が、上記のような仕組みの整備によって向上しているとも言い難い。これらから言えることは、私の挙げた3つの国の仕組み・特徴に加えて、歴史や文化、考え方などが複雑に絡み合っているため、一概に仕組みの整備だけで強い企業をつくることには限界があるということである。

参考資料

参考資料 1 Global Fortune 500 (2011 年)上位 50 社

	Company	Country	Revenues (\$ millions)	Profits (\$ millions)
1	Wal-Mart Stores	アメリカ	421,849	16,389
2	Royal Dutch Shell	オランダ	378,152	20,127
3	Exxon Mobil	アメリカ	354,674	30,460
4	BP		308,928	-3,719
5	Sinopec Group	中国	273,422	7,629
6	China National Petroleum	中国	240,192	14,367
7	State Grid	中国	226,294	4,556
8	Toyota Motor	日本	221,760	4,766
9	Japan Post Holdings	日本	203,958	4,891
10	Chevron	アメリカ	196,337	19,024
11	Total		186,055	14,001
12	ConocoPhillips	アメリカ	184,966	11,358
13	Volkswagen		168,041	9,053
14	AXA		162,236	3,641
15	Fannie Mae	アメリカ	153,825	-14,014
16	General Electric	アメリカ	151,628	11,644
17	ING Group		147,052	3,678
18	Glencore International		144,978	1,291
19	Berkshire Hathaway	アメリカ	136,185	12,967
20	General Motors	アメリカ	135,592	6,172
21	Bank of America Corp.	アメリカ	134,194	-2,238
22	Samsung Electronics		133,781	13,669
23	ENI		131,756	8,368
24	Daimler		129,481	5,957
25	Ford Motor	アメリカ	128,954	6,561
26	BNP Paribas		128,726	10,388
27	Allianz		127,379	6,693
28	Hewlett-Packard	アメリカ	126,033	8,761
29	E.ON		125,064	7,752
30	AT&T	アメリカ	124,629	19,864
31	Nippon Telegraph & Telephone	日本	120,316	5,950

32	Carrefour		120,297	574
33	Assicurazioni Generali		120,234	2,254
34	Petrobras		120,052	19,184
35	Gazprom		118,657	31,895
36	J.P. Morgan Chase & Co.	アメリカ	115,475	17,370
37	McKesson	アメリカ	112,084	1,202
38	GDF Suez		111,888	6,114
39	Citigroup	アメリカ	111,055	10,602
40	Hitachi	日本	108,766	2,789
41	Verizon Communications	アメリカ	106,565	2,549
42	Nestlé		105,267	32,843
43	Crédit Agricole		105,003	1,673
44	American International Group	アメリカ	104,417	7,786
45	Honda Motor	日本	104,342	6,236
46	HSBC Holdings		102,680	13,159
47	Siemens		102,657	5,268
48	Nissan Motor	日本	102,430	3,727
49	Pemex		101,506	-3,758
50	Panasonic	日本	101,491	864

参考資料2 本研究の分析対象とした30業界一覧

金融業界	IT関連業界
保険業界	広告業界
取引所業界	石油業界
クレジットカード業界	鉄鋼業界
会計事務所業界	化学業界
携帯電話機業界	紙・パルプ業界
パソコン業界	建設業界
プリンタ業界	ビール業界
デジタルカメラ業界	食品業界
半導体業界	タバコ業界
電機業界	製薬業界
太陽電池業界	ホテル業界
自動車業界	航空業界
通信業界	航空貨物業界
インターネット関連業界(OS)	海運業界

参考資料 3 30 業界の事業規模上位 10 社データ

※論文としては掲載していますが、インターネット上での公開は控えさせていただきます。

参考資料4 ブッシュ政権（2001年発足）の閣僚と財界のつながり

1	リチャード・アーミテージ	国務副長官	経営者	レイセオン（軍需大手）役員、ゼネラルエレクトリック株主
2	ゴードン・イングラント	海軍長官	経営者	ゼネラル・ダイナミックス（軍需）副社長
3	マイケル・ウィーン	国防総省次官		ゼネラル・ダイナミックス、マーティン・マリエッタ（軍需）社員
4	アン・ヴェネマン	農務長官	経営者	ドールフーズ社ロビイスト、カルジーン社（バイオテクノロジー開発、後にモンサント社に買収される）役員
5	ポール・ウォルフォウィッツ	国防副長官		ノースロップ・グラマンのコンサルタント、BPアモコ（石油）コンサルタント
6	ドナルド・エヴァンス	商務長官	経営者	トム・ブラウン社（石油企業）最高経営責任者（CEO）
7	シーン・オキーフ	航空宇宙局 = N A S A 長官		レイセオン戦略顧問、ノースロップ・グラマン・インテグレートッド・システムズ顧問
8	ポール・オニール	財務長官	経営者	アルコア（アルミ世界最大手）会長、インターナショナル・ペーパー社長、イーストマン・コダック役員、ルーセント・テクノロジー役員
9	セオドア・オルソン	司法次官		ヒューズ・エレクトロニクスなどのコンサルタント
10	エドワード・オルドリッジ	国防総省予算・技術・兵站担当次官	経営者	ユナイテッド・インダストリアル（軍需）取締役・株主、マクダネル・ダグラス・エレクトロニクス副社長
11	アンドリュー・カード	主席補佐官		米国自動車工業会会長、ゼネラルモーターズ社主席ロビイスト
12	ロバート・カード	エネルギー次官	経営者	カイザーヒル社（核廃物浄化業者）社長
13	ニコラス・カリオ	立法問題局長		モトローラコンサルタント
14	ネルソン・ギブス	空軍長官補佐		ノースロップ・グラマン企業会計検査官
15	キャサリン・クーパー	商務次官		エクソン・モービル（石油最大手）チーフエコノミスト、株主
16	スティーブン・グラ	内務長官補		ユナイテッド社（石炭・石油・ガス）ロビイスト、圧力

	イルズ	佐		団体「全国環境戦略」副会長。同団体は石油・石炭・電力業界の利権を代表。
17	ジョン・グラハム	行政管理予算局の情報規制部部長		ハーバード・リスク分析センター（ダウケミカル社、化学工業会、塩素化学協議会などが出資するシンクタンク）所長。
18	トーマス・クリステイ	国防総省独立検査評価事務所所長	経営者	防衛分析研究所運用評価部門取締役
19	ジェムズ・グリル	内務副長官		プロクター&ギャンブル、シェル、シェブロン、オキシデンタル、スノコ、ユノカルのロビイスト
20	グラント・グリーン	国務次官	経営者	GMDソリューション（国防マーケティング）社長
21	ジェームズ・コノートン	ホワイトハウス環境基準に関する評議会議長		ゼネラルエレクトリックとアトランティック・リッチフィールドがスーパーファンド法（総合環境対策補償責任法）による工場跡地浄化命令を不服として環境保護庁を訴えた裁判で、両社に法的助言
22	ドブ・ザクハイム	国防総省監査担当次官	経営者	システムズ・プランニング（国防コンサルティング企業）副社長、ノースロップ・グラマン顧問
23	トーマス・サンソネッティ	環境・自然資源担当次官		レーガン、ブッシュ両政権勤務後、弁護士業に戻り、鉱山会社・石炭業界の代理人。
24	マイケル・ジャクソン	運輸副長官	経営者	ロッキード・マーチン副社長
25	ジョン・スノー	財務長官		貨物輸送大手CSX会長兼CEO。フォード政権の運輸次官代理、財界ロビイスト団体「ビジネス・ラウンド・テーブル」会長を歴任。
26	ロバート・ゼーリック	通商代表部代表	経営者	エンロン顧問。セド・ホールディングス（多くの英サウジ間武器取引仲介実績を持つ投資会社）取締役
27	ミッチ・ダニエルズ	行政管理予算局局長	経営者	イーライ・リリー社（製薬）副社長
28	ディック・チェイニー	副大統領		TRW社（軍需大手）取締役。ハリバートン（石油、国防関係建設）株主・CEO、プロクター&ギャンブル取締役、アンデルコ・ペトロリアム株主
29	イレーン・チャオ	労働長官	経営者	ドールフーズ、クロロックス役員
30	デヴィッド・チュー	国防総省人事・対応担当	経営者	ランド・コーポレーション（国防総省系シンクタンク）副社長

		次官		
31	ピーター・ティーツ	空軍長官補佐	経営者	ロッキード・マーチン最高執行責任者
32	リネット・デイリー	通商代表部代理	経営者	リライアント・エナジー取締役・株主
33	トミー・トンプソン	保健省長官		フィリップ・モリス株主
34	ラリー・トンプソン	司法副長官		キング&スポルディングのアトランタ法律事務所パートナー
35	ゲイル・ノートン	内務長官		NLインダストリーズ社ロピイスト、「環境主唱者連合」会長。
36	コリン・パウエル	国務長官	経営者	ゼネラル・ダイナミックス（軍需大手）株主、ガルフストリーム・エアロスペース取締役
37	ウィリアム・バクスター	テネシー渓谷開発公社＝TVA長官	経営者	ホルストン・ガス（石油供給）CEO
38	スティーブン・ハドレー	国家安全保障担当次席補佐官	経営者	シー・アンド・ガードナー法律事務所（ロッキード・マーチン代理人）共同経営者
39	シャルロット・ピアーズ	国務次官		リットン・インダストリーズ（国防）株主、ゼネラルエレクトリック株主
40	ハーヴェイ・ピット	証券取引委員会委員長		ゼネラル・エレクトリック株主
41	リンダ・フィッシャー	環境保護庁副長官	経営者	モンサント社（農薬、遺伝子組み換え作物大手）の政府関係担当副社長
42	ダグラス・フェイス	国防総省政策担当次官	経営者	フェイス・アンド・ゼル法律事務所社長兼共同経営者
43	ジョージ・ウォーカー・ブッシュ	大統領	経営者	元テキサス州知事、石油・ガス探査会社「ブッシュ探査」創設者兼CEO。元エナジー・インダストリーCEO
44	スティーブン・フリードマン	経済担当補佐官	経営者	ゴールドマン・サックス会長
45	フランシス・ブレイク	エネルギー副長官	経営者	ゼネラルエレクトリック上級副社長。
46	エベレット・ベック	エネルギー		アトミック・ウェポン・エスタブリッシュメントを管理

	ナー	省国防計画 管理者		するコンソーシアムの中でのロッキード・マーチンの代 表者
47	サミュエル・ボッド マン	商務副長官	経営者	キャボット（石油）CEO
48	トーマス・ホワイト	陸軍長官	経営者	エンロン副社長
49	ウィリアム・マイヤ ーズ	内務省民事 弁護士		米国牧畜業者協会と払い下げ公有地協議会のロビイスト
50	レオ・マッケイ	復員軍人省 副長官		ベル・ヘリコプター・テクストロン（軍需）勤務
51	ジョン・マーバーガ ー	科学技術省 長官		エネルギー省ブルックヘブン国立研究所勤務
52	ノーマン・ミネタ	運輸長官	経営者	ロッキード・マーチン（軍需大手）副社長
53	コンドリーザ・ライ ス	国家安全保 障担当補佐 官	経営者	スタンフォード大学教授（国際政治学）、シェブロン社（石 油大手）役員、チャールズ・シュワブ社（金融）役員、 トランザメリカ社（保険）役員。
54	オットー・ライヒ	国務長官補 佐		ロッキード・マーチン有給ロビイスト
55	ドナルド・ラムズフ ェルド	国防長官	経営者	G.D.サール（製薬大手、現ファーマシア社）社長、クロ ッグ、ジレッド・サイエンス（バイオテクノロジー）、トリ ビューン役員、アセア・ブラウン・ボベリ（原子力）取 締役。ガルフストリーム・エアロスペース（特殊任務軍 用機、ゼネラル・ダイナミクス子会社）取締役
56	ルイス・リビー	副大統領ス タッフチー フ		ノースロップ・グラマン（軍需大手）コンサルタント
57	ローレンス・リンゼ ー	経済担当補 佐官	教授	連邦準備制度理事会（FRB）理事、ハーバード大教授。 エンロン有給コンサルタント。
58	カール・ロウヴ	大統領上級 補佐官		エンロンおよびボーイング株主
59	ジェームズ・ロシエ	空軍長官	経営者	ノースロップ・グラマン・エレクトロニック・システム 社長

参考文献

- 1) Fortune Global 500(2011), <http://money.cnn.com>
- 2) 会社四季報(2010)、業界地図 2011 年版、東洋経済新報社
- 3) Katz, M. and C.Shapiro (1986), “Technology Adoption in the presence of network externalities,”
Journal of Political Economy, 94(4), pp.822-841
- 4) Investor Relations: <http://investor.visa.com/>
- 5) Investor Relations: <http://att.com/>
- 6) Acquisition History:
<http://investors.fedex.com/phoenix.zhtml?c=73289&p=irol-overviewPortfolioHistory>
- 7) 山田英夫(2008)、『デファクト・スタンダードの競争戦略[第2版]』、白桃書房
- 8) <http://gs.statcounter.com> (2011)
- 9) <http://www.comscore.com> (2011)
- 10) <http://www.pepsico.com/Investors.html> (2011)
- 11) 藤島裕三(2009)、DIR 経営戦略研究、2009 年秋季号 Vol.23、大和総研
- 12) <http://www.businessweek.com/bschools/rankings/>
- 13) IIE(2010), 『Open Doors』, Institute of International Education
- 14) 戸田清(2003)、『環境学と平和学』、新泉社
- 15) 渡部亮(2003)、『アングロサクソン・モデルの本質』、ダイヤモンド社

謝辞

私がかねてから多国籍企業（Multi-national Companies＝MNCs）経営の日米比較に興味を持っていました。多くの日本企業が多国籍化を目指しているにも関わらず、なぜうまくいっていないのだろうか？なぜアメリカ企業の多くは多国籍企業としてどんどん成長しているのだろうか、と。KBS 生活 1 年目終わりごろ、ゼミ選定の時に初めてお会いした浅川先生に素直に次のようにぶつけました。

「僕はアメリカが好きです。アメリカ企業もすごいと思っています。それがなぜかを研究したいです。」

私の漠然とした意思に、浅川先生は即、応えてくださいました。

「わかります。私もアメリカが好きですから。」

それから 1 年間、丁寧にご指導いただき、また議論に応じてくださったことを心から感謝しています。漠然とした思いが、試行錯誤を繰り返したのちにある程度の形にまとめられたと感じていますし、それは浅川先生のおかげです。

また KBS における多様な業界に所属されている同級生の皆様にも感謝申し上げます。入学当初から多くの方々から多くの業界、企業の「多国籍化」の現状について教えていただく機会に恵まれました。どの企業も業界も苦戦しているけれども、優先度の高い経営課題であることは共通のようです。そして KBS を卒業されても、多数の方が多国籍化の推進にあたるのではないかと想像します。

私自身は、日本の事業会社が多国籍化を大胆に推進し、いくつかのアメリカ企業に肩を並べる世界的企業に成長することを願い、今後もその目的達成を目指して貢献していくことを決意しました。

浅川先生をはじめ、同ゼミの皆様、同級生の M33 の皆様、博士課程を含め在校生の皆様からは、この 2 年間多くの刺激をいただきました。心から感謝申し上げます。

2012 年 1 月 6 日

園田勝臣