法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-06

<書評>杉本典之・河野昭三・平本厚・小倉昇著「情報化への企業戦略 : 日立の事例研究」(同文館、1990年)

佐藤, 康男

(出版者 / Publisher)
法政大学経営学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
The Hosei journal of business / 経営志林
(巻 / Volume)
28
(号 / Number)
1
(開始ページ / Start Page)
89
(終了ページ / End Page)
95
(発行年 / Year)
1991-04-30
(URL)
https://doi.org/10.15002/00003488

Hosei University Repository

〔書　評〕

杉本典之・河野昭三・平本　厚・小倉　昇著
「情報化への企業戦略——日立の事例研究——」

（同文館，1990年）

佐　藤　康　男

はじめに

最近のわが国における経営学・会計学の領域での研究アプローチの特徴は，事例研究や実態調査などのフィールド・リサーチと実証研究が多くみられるようになったことである。前者は，日本的経営——最近では一時のようなブームは去り，このような用語さえ否定する論者もみられるが——と呼ばれるものの内容を明らかにしたり，日本企業で採用されている会計手法あるいは会計システムを明らかにするために，アンケート調査や訪問調査によって行なわれるものである。

それに対して後者は，アメリカなどの研究者が提唱した主張を日本企業や日本社会で検証しようとする意図をもっており，アンケート調査が一般に用いられる。もちろん，研究者があらかじめ自分の仮説を設定し，それを検証しようとする試みも，実証研究の典型的な方法である。

しかしながら，これらの二つの方法は厳密に区分することはむつかしい。それは調査方法としていずれもアンケート調査に依存し，多くの企業を調査対象とするからである。しかし，ある特定の企業を対象とし，インタビューなどの訪問調査によって，その企業のシステムおよび経営手法を明らかにしようとする事例研究（ケース・スタディー）は，フィールド・リサーチのなかでもあまり多くない。なによりも，そのような要請に応じてくれる企業を見いだすことが困難であると同時に，そのような調査は，それを実施する側にも実施される側にも多大な時間と労力が必要とされるからである。本稿でとりあげる「情報化への企業戦略——日立の事例研究——」は，まさにそのような困難な状況のなかで生み出された苦心の労作である。本書の執筆者は東北大学の経済学部の研究者を中心とした「ME研究会」のメンバーであるが，3年以上におよぶ地道なインタビューによる集大成である。しかも，その調査対象となった企業がわが国の代表的な総合電機メーカーである(株)日立製作所であるがゆえに，その学問的価値は高いといえる。刊行時期からいくぶん遅れたが，本書の内容を紹介し，若干の私見を述べるゆえんである。

さて，ここで本書の構成を示しておくことにしよう。

第1章　日立の事業構造と会社機構
　第1節　総合電機メーカーとしての日立の活躍状況
　第2節　日立の事業展開
　第3節　日立の会社機構
第2章　日立の事業部制と工場管理
　第1節　日立の事業(本)部と工場の位置づけ
　第2節　事業部制の展開とその役割
　第3節　工場内組織と工場プロフィットセンタ制
第3章　ME化と経営戦略の展開
　第1節　ME技術の事業化戦略
　第2節　経営体質改善(MI)運動とOA化
　第3節　生産の合理化とFA・CIM
　第4節　製品の2極(構造)分化と戦略的課題
第4章　コンピュータ事業・システム事業と経営組織
　第1節　コンピュータ市場の特質
　第2節　コンピュータ事業の開始と事業部の成立
　第3節　コンピュータ事業の展開と事業部組織の変容
　第4節　情報技術革新と事業部組織
　第5節　コンピュータ事業における事業

Hosei University Repository

部制
第6節　システム事業と経営組織
第5章　ソフトウエア事業と経営管理
第1節　ソフトウエア「生産」問題の登場
第2節　日立ＳＫの設立と展開
第3節　日立ＳＫの組織と営業
第4節　ソフトウエアの開発工程
第5節　ソフトウエェアの生産管理

以下，それぞれの章別にその内容を紹介し，必要な場合に私見を述べることにするが，第1章と第2章は日立の事業内容と企業組織を述べているのでまとめてとりあげることにする。また，第3章と第4章も日立の事業展開と経営戦略について述べているので，共通した内容となっている。最終章にあたる第5章ではわが国のソフトウエア事業の内容を明らかにすると同時に，日立のソフトウエア関連系列の中核である日立ソフトエンジニアリング(株)を中心として述べられているので独立した内容になっている。したがって，以上のような三つの区分によってとりあげることにしたい。

(1)　日立の事業概要と企業組織

(株)日立製作所が株式会社の形態になったのは1920年であるから，もはや70年以上の歴史を有することになり，平成元年3月期の売上高は3兆5千億円，従業員数は8万人を上回るわが国屈指の総合電機メーカーである。

本書の第1章では，日立の事業展開を創業時から今日の体制になるように至った歴史的な経過をまず最初に述べ，ついで会社機構の変遷について記している。日立と同規模の同業者の売上高，売上構成，各種利益，資産総額，従業員数などの比較をしているが，日立の特徴は東芝，三菱電機などと同じように，重電，家電，情報通信すべてを生産している総合電機メーカーという点にある。また，日立は1989年8月現在，生産拠点として26の工場および10の分工場をもっていると述べられている。

日立の事業展開の時代区分として創立から第2次大戦終結までの生産能力の拡大期，第2次大戦後の電力・重電部門の成長，同じく戦後の車両を含む産業機械部門の隆盛について語られている。ここでとくに目立つのは，戦後の過度経済力集中排除法の影響を受けたにもかかわらず，電源開発の波に乗って水力・火力発電用のプラントが日立の戦後発展のスタートになったことである。

しかし，1950年代中頃から鉄鋼業，造船業および化学プラントなどの受注が伸び，60年代中頃には重電部門に代わって産業機械部門が売上高のトップになったことが記されている。同じ50年代に入ると家庭電機部門が急速な成長をみせるようになり，60年後半から70年代には売上高でトップを占めるようになる。

さて，今日の日立の中心的な事業になっているコンピュータ部門の先駆けとなった情報通信機器部門のスタートは，戦前1937年に吸収合併した国産工場(株)の戸塚工場が土台になっているという。この戸塚工場は，その後の日立成長の支柱となった家庭電子――ＣＤ，ＶＴＲ，オーディオ，テレビ――と電子計算機関連工場の母体となったことも示されている。

日立におけるコンピュータの研究は，日立中央研究所において50年代初めに着手し，61年にはＲＣＡと技術導入契約を結び，コンピュータ事業部を設立している。また，業界に目を向けると70年代に入り貿易と資本の自由化に対応するために，当時の国産メーカー6社は通産省の指導によって三つのグループに系列化されたことが述べられている。日立と富士通，日本電気と東芝，沖電気と三菱電機がそれであり，日立と富士通はこの時期からＩＢＭ互換機路線をとることになる。

80年代に入るとＯＡ事業が拡張し，小型コンピュータ，ファクシミリ，日本語ワードプロセッサなどの製品が台頭してきたので，84年にはコンピュータ事業本部を廃止し，コンピュータ，情報通信システム，ＯＡの3事業部を総括する情報事業本部が設置されている。

日立のもうひとつの製品群である電子部品部門は，1943年に吸収合併した理研真空工業(株)の茂原工場が出発点になっているという。50年代に入ると真空管に代わるトランジスタの開発がなされ，その後ＩＣ（集積回路）の時代へと移ってゆく。70年代に入ると，半導体はＩＣからＬＳＩ（大規模集積回路）へと発展し，それはコンピュータの性能向上へと結びついてゆく。

Hosei University Repository

以上のように，日立の主要な製品群である電力・重電機器，家庭電器，情報通信・電子機器，産業機械などの部門の発展を簡単にまとめているが，これはインタビューではなく日立の社史や研究者の資料にもとづいている。そして，随所に日立の成長を示す統計数字が掲げられていたり，業界における日立の製品別マーケット・シエアーなども示されており，内容の把握を容易にしている。

最後に，日立の会社機構について述べられているが，その特徴は事業部制が採用されており，組織は本社のスタッフ部門，事業部，研究所，支店ないし営業所などからなっていることである。日立では1989年8月現在，16の事業(本)部があり，本社の役割は資金の調達と運用，1000万円以上の設備投資の認可，大卒以上の採用と配置転換，事業部間の調整などに限定されているという。また，日立の研究開発の状況についても述べられているが，社長直属の独立研究所は九つにおよんでおり，それ以外にも推進本部と呼ばれる技術開発プロジェクトが10チームあるという。まさに「技術の日立」あるいは「国産技術の日立」を標榜するにふさわしい内容となっている。ちなみに，日立の研究開発費の対売上高比率でみると，60年代の2～3％，70年代の5％以上から80年代では7～8％へと増加している。

第2章では，日立の事業部制と工場管理の関連が扱われている。日立の企業組織を語るさいいつもとりあげられるのは「工場プロフィットセンタ制」と呼ばれるものであり，本社の戦略的な資源配分――資金調達，設備投資など――がなされたもとで，工場長は工場損益について責任をもたなければならないということである。事業部長は複数の工場を担当するが工場の損益についての責任は負わず，もっぱら営業部門と工場の調整，需要予測，マーケティング，製品企画などを受け持っている。いわゆるこれが日立の「工場本位制」である。

日立の事業部制はアメリカ型ではなく，その導入期においてすでに独特の形態をとっている。50年代において本社を事業部門と管理部門に区分し，事業部門を製品別に8事業部としたが，それぞれの工場は事業部の直接的な指揮下にはなく，常務会の直属となっており「スタッフ事業部制」と呼ばれるものをつくったのである。

また，日立は50年代から60年代にかけて工場および子会社の新設が盛んに行なわれている。後者の例としては日立電線（56年），日立金属（56年），日立化成（63年），日立ボイラ（64年)などがあり，今日では大企業に成長している。また，工場の新設が増加するにつれて組織の改編も頻繁になされ，62年には工場を事業部の直接の指揮下におき，事業部長が製品の開発から価格および生産計画の決定まで管理できる体制にした。しかし，「工場プロフィットセンタ制」はそのまま存続したので，工場長には依然として実質的な権限が残されたのである。日立の組織改編は，50年代からめまぐるしいほどに行なわれており，部外者からみればまさに朝令暮改とも写るほどである。もっとも，日立に限らず日本企業はこの時期に急激な成長をし，多角化していったので組織の改編は当然ともいえるのであるが……。

そのなかでも注目すべきことは，コンピュータ関連事業の拡大とともに，工場直轄でない事業部が出現したことである。78年のシステム事業部，80年の原子力事業部，82年のＯＡ事業部などがそうである。また，評者は会計プロパーなので，経理機構に関心をもっているので，つぎの内容を引用することにする。「「経理部」は，原則として，会計課，原価課，情報管理課，の3課からなる。会計課は，工場の予算・決算，資産の管理，の各事務を行っている。原価課は，原価計算と原価管理を担当し，また，情報管理課は，工場の情報システムの管理と情報処理の各事務を行っている。とくに，工場プロフィットセンタ制のもとに，工場内の計数的な情報を管理する経理部長は，「新営」といわれる設備投資プロジェクトの見積り，工場の予算編成，原価管理，などに果たす役割は重要である」(44頁)。

そして，第2章の後半では工場プロフィットセンタ制のもとにおける長期経営計画，新営の認可制度，工場の予実算管理など会計分野について述べられている。とくに，工場の損益計算書，貸借対照表の内容について示されているが，今日の大企業ではかなり一般的になっていると思われる社内資本金制度が採用されているが，工場資本金，工場剰余金，工場利益留保金，配分資産――本社

Hosei University Repository

などの管理資産の配分——，配分負債などにもおよぶ徹底した工場管理は，まさに日立ならではといえるものであろう。

以上が第1章と第2章の内容の概略であるが，日立の企業組織のめのぐるしいほどの改編について著者の見解は示されていないが，インタビューの相手が限定されているとはいえ，当該企業の内部者の声も入れて欲しかったと考えるのは，高望みであろうか。また，第2章では日立の特色である「工場プロフィットセンタ制」についての説明が詳細になされているが，それが最初に導入されたときの必然性，理由あるいは目的などについては示されていないのは残念である。わが国の事業部制の先駆社といわれる松下電器との比較がなされたら，もっと日立の企業組織の特徴が浮き彫りにできたと思う。というのは，このような日立の組織改革に関する記述はほとんど社史や他の研究書から引用であるので，本書の目的はそれをさらに分析して日立の戦略を明らかにすることであると思うからである。

本書のところどころに「工場プロフィットセンタ制」についての欠点が述べられているが，それが今なお存続し，改編の問題点となっている。したがって，本書でもそのような制度がなぜ存続しているか，について現職の工場長および事業部長のインタビューの内容が，（匿名の形にせよ）加えられていたらと思う。単なる事実の記述では社史と区別できないのでは……。

さらに，第2章で述べられている会計システムの内容についても不明な点がある。設備投資を「新営」と呼ぶのは日立の独特な経理用語であるが，それを判定する経済性指標として投下資本回収期間と初年度投下資本利益率が用いられていることはわかるが，そこで示されている式（50頁）だけでは読者は理解することができない。「付帯施設率」とか「運転資本滞留率」のような特殊な用語は，やはりその内容についての説明がほしい。たしかに，これらの内容はすべてヒヤリングからなので困難があるのは認めるが……。

（2） 日立の事業展開と経営戦略

第3章では日立の経営戦略をＭＥ化と関連づけて展開している。著者によれば，ＭＥという新技術を経営活動のなかに意識的に取り込んでいるプロセスの分析は，とりもなおさず経営戦略を明らかにすることになるという。さらに，本章ではそのＭＥ化を検討するさい，「まず，ＭＥを営利的生産の「対象」とする側面，つぎにＭＥを営利的生産の「手段」とする側面，さらに，そのような手段と対象とを「統合」化する側面」の三つの側面から述べている。このアプローチはコモンズ（J. R. Commons）の考え方に依拠しているという。

まず最初に，第2次大戦後の日立の事業展開を述べているが，わが国の総合電機メーカーの発展図式である「重電 → 家電 → コンピュータ（含，ソフトウエア）→ 半導体」が日立にも妥当していることが示されている。ここではＭＥの代表的な部門として，コンピュータおよび半導体を主力製品としているエレクトニクス分野に焦点を当てている。

戦後の日立の歴史的展開はつぎのように説明されている。1950年代には重電部門であげた利益を家電部門につぎ込み，50年代後半から60年代前半における家電ブームに乗って成長している。しかし，64年から65年にかけての不況で減収・減益があったにもかかわらず，エレクトロニクス分野への設備投資は全体の30～40％が投入されている。これを著者は日立の営利的生産の「対象」としてのＭＥ化とみているようである。つづく65年から70年にかけてもオーディオ・カラーテレビ・クーラーやコンピュータ・半導体関係の工場の増設がなされ，その後の日立のエレクトロニクス部門の発展の土台となったからである。

エレクトロニクス分野の成長段階が概略的に示されているが，とくに顕著なものとしては，この分野への設備投資が81年以降，全体の50％を越えるようになったこと（84年は68％），全売上高に占める構成比も74年18％，78年26％，83年34％，84年38％，88年44％となっていることがあげられる。

つぎに，ＭＥ化とＭＩ（Management Improvement）運動との関連を述べている。著者によれば，これがＭＥを営利的生産の「手段」の側面となる。ここでは，昭和40年不況とＭＩ運動から始

Hosei University Repository

まり，日立における合理化運動について述べられているが，それがＯＡ化と関連づけられている。それは本章のつぎの記述によって著者の考えを如実に示すことができるのでそれをここに引用することにしよう。「日立はいわゆる40年不況を契機にして，経営体質改善運動を進展させ，そのなかで，ＭＥ技術を取り込んで社内利用（ＯＡ化）とするとともに，その発展として，ＯＡ商品の外販を志向している。そこに，ＭＥを，営利的生産の単なる手段として終わらせない，日立の戦略的意思を，読み取ることができる。コンピュータのメーカー兼ユーザーという「相乗効果」の発揮という，行動意思的なマネジメントの様相がみられるのである」(76頁)。

本章の第３節では，ＭＥ技術が生産分野に導入されていることを示すために，その面における日立の戦略的意図を組織再編――さまざまな委員会の設置など――のプロセスを通じて明らかにしている。ＦＡ化の開発体制，ＣＩＭへの移行，産業ロボットの開発などが述べられている。

最後に，今日の日立における成長製品分野と成熟製品分野との２極分化傾向が顕著になっているとの認識から，経営戦略の指針となる長期経営計画の策定について述べている。日立における長計の策定の歴史，製品の２極分化とその対応戦略が示されているが，日立製品のポートフォリオに関する分析は興味深い。それぞれの四つのセルに分類された製品群と戦略的課題との対応は，第３者にもわかりやすい。

しかし，著者のいうＭＥを営利的生産の手段と対象とを「統合」化する側面は，本章ではどの部分に相当するのであろうか。それは第３節のＦＡとＣＩＭの展開なのだろうか。評者にはその点が不明確であるし，本章の内容をとくにコモンズの考え方に結びつける必要性はないと思えるのであるが……。

また，本書は経営戦略についての書物であるから，文系の人間・学生が対象であることを考えれば，第３節の内容はあまりに詳細しすぎるし，理解できない点もある（たとえば，図表３―10の「Ｎ倍化」，図表３―11のいくつかの用語，本文中のいくつかの専門的な技術用語）

たしかに，本章で展開されている日立の事業展開の内容――重電→家電→エレクトロニクス――あるいは流れについては明らかにされている。そして，著者はこうした日立の経営戦略を肯定的に，つまり成功したと考えているようである――明示的に，本文では示されていないが……。しかし，家電部門における日立の市場での衰退は松下などと比較しても明らかであるし，エレクトロニクス部門の売上高が今日，半分近くになっているということで成功したといえるのであろうか（総売上高では松下が多い)。それとも，本書は日立の経営戦略の事実だけを記述することをねらったのであろうか。評者からみると，他企業の同時期の戦略と比較して，そのような点をもう少し明らかにして，現時点での著者の評価を期待するのは酷であろうか。

第４章ではエレクトロニクス分野の中核であるコンピュータ事業に焦点を当てている。まず，コンピュター市場の特質について述べているが，ソフトウエアの重要性，その結果として販売面ではメーカーとユーザーとの間に緊密かつ継続的な関係が続くこと，レンタル制にともなう新製品発表の戦略などが示されている。一般の読者にとっては，現在の日本市場における大型コンピュータのマーケット・シエアが気になるところであるが，87年現在では富士通30.8%，ＩＢＭ21.3%，日立18.3%，日本電気16.0%となっており，４社合計で86%となっている。

つぎに，日本におけるコンピュータ事業の歴史について述べられているが，ここでは日立だけでなく，業界全体の発展史について述べられており，このような事実をあまり知らない読者にとっては面白いし，また有益である。とくに，日立がＲＣＡと提携したように，他のメーカーもそれぞれ相手を見つけ，ＩＢＭと対抗してゆく経緯やいわゆる国策として国産メーカーの育成がとられた事情がよくわかる。

第４節ではコンピュータ技術の進歩による情報技術革新について述べられている。とくに，輸出産業としての特徴として当初日本メーカーはＯＥＭの形態をとったこと，欧米メーカーの衰退とともに世界市場は高度寡占となり，ＩＢＭ対日本メーカーという図式になったこと，ＯＡの事業化，それにともなう経営組織の変更などが記されている。

Hosei University Repository

めまぐるしいほどの組織変更は，コンピュータ業界のテンポの速さを如実に示している証拠であろう。

第5節・第6節では日立のコンピュータ事業の事業部制の現状について述べてある。日立の組織はかなり入り組んてせいるが，日立の特徴てせある工場独立珠算制とのからみで，コンピュータという製品の場合，とくに現場の営業，ＳＥ，事業部のスタッフなどの意思の疎通が重要のようである。そのために，コンピュータ事業部は他の事業部とは異なって，工場損益よりは事業部損益に重点がおかれているのであろう。それに加えて，コンピュータは複合商品であるという性格も，工場別損益の計算をむつかしくしているという要因もある。

本章でもコンピュータ業界および日立の歴史的事実の記述に焦点がおかれているので，とくにコメントすることはないが，われわれ一般の読者からすると，日立のめまぐるしいほどの組織の改編は，日本の他の同業者でも同じであったのか，それとも日立特有のものであったのか，などは気にかかる点である。そして，本章では第3章と比較するとヒアリングからの記述がほとんどなくなっている。もちろん，それはこれらの記述は引用されている資料から可能だったからであろうが，本書の独自性を出すうえでも，重要な事実については関連する人達――日立以外の人も含めて――からのヒアリングを行なったならば，新たな背景も明らかになったと思うが……。

（3） ソフトウエア事業

本書の最終章に当たる第5章では，コンピュータ産業に特有なソフトソフトウエアに焦点を当てている。これは日立のＭＥ化の究極の産物として位置づけられる。

まず，現在のソフトウエア技術者――システム・エンジニアとプログラマ――が情報サービス業，電子計算機メーカーおよびユーザー企業の三つにどのように分布しているかが示されている。それによると，85年の時点ではソフトウエア技術者はおよそ43万人で，ＳＥが約17万人，プログラマが26万人となっている。両者ともユーザー企業に多い。

日立におけるソフトウエアの開発は当初，事業部で行なわれ，その後工場に移ったが，その間には多くの試行錯誤がなされたようである。日立のソフトウエア事業でエポックとなったのは，70年に日立ソフトエンジニアリング(株)――日立ＳＫ――の設立であろう。これが日立系のソフトウエア関連会社の中核となったからである。したがって，日立ＳＫの設立とその後の発展についてかなり詳細に述べられている。

現在（87年）の日本における情報サービス産業では，(株)日本ビジネスコンサルタントが売上高でみると747億円で第1位，従業員では(株)ＣＳＫが5400人で首位となっている。日立ＳＫは売上高で5位，従業員数で第2位の企業に成長している。

日立ＳＫの組織と営業内容について述べ，最後にソフトウエアの開発工程について記述されているが，この部分は日立だけでなくソフトウエア産業すべてに共通するものである。したがって，この章は「日立の経営戦略」というテーマからみると，いくぶん異なった内容をもっているが，一般の読者へのコンピュータ・ソフトウエア知識の普及という役割をもつのであろう。しかし，ここでもヒアリングなどから，日立におけるソフトウエア事業の未来像が示されていればと思う。

お わ り に

日立の経営手法の代名詞のようにいわれる工場プロフィットセンタ制を見直し，利益管理を事業部に移そうとする試みは，これまでもなされてきたが完全には成功しなかったように思える。しかし，コンピュータという特殊な製品を扱うコンピュータ事業部では，顧客のニーズに速く対応するためには不可欠となり，日立でも本格的にそれに取り組み始めたようである（日本経済新聞1990年8月21日付参照）

工場プロフィットセンタ制だけの理由からではないと思うが，最近の日立の戦略のまずさは経営組織のそれにあるという指摘が内外からなされていることも事実である。カメラ一体型の八ミリＶＴＲの市場参入の遅れもその例である。コンピュータ事業部に事業部長直属の戦略組織である

Hosei University Repository

「オフィスシステム設計開発センタ」の新設などは，このような工場独立制をなくす組織の改編である。

日立はその歴史をみても国産技術の開発を目標に掲げてきたし，一般人からみても独立独歩の社風をもっているように移る。しかも，日本のみならず世界的な総合電機メーカーとして地位をゆるぎないものにしているので，日本企業の経営戦略の分析対象としては格好の企業であることは間違いない。

しかし，経営学の分野における経営戦略の研究，つまり，特定企業の経営戦略の跡づけと，その一般化の方法はまだ確立していないように思われる。たとえば，その企業の過去の事実の記述だけに終始するならば経営史（社史）の領域と差異がないことになる。しかし，その過去の事実からその企業の経営戦略の一般的な傾向，あるいはその妥当性を見い出すこともむつかしい。企業の経営戦略の妥当性は長期的なスパンから眺めなければならないからである。

このような迷いは本書の執筆者達も当然にもったであろうし，日立の協力によってこそこのような書物が完成したのであり，書きにくい点も多くあったと思われる。評者は，このような研究を出発点として，研究アプローチの一般的なわく組みを是非確立して貰いたいと思う(1990年12月10日)。