

正当性ギャップ製品企業の存続戦略

— アヘン商社，タバコ産業，原子力企業の比較 —

持丸 邦子

要 旨

本研究の目的は市場参入時は歓迎されながら、次第に有害性などが問題とされてきた、いわゆる正当性ギャップ製品の製造・販売を行う企業の生き残り戦略を探ることである。すでに歴史的に結論が出されているアヘン商社のケース、また、ほぼ方向性が見えつつあるタバコ産業のケースから4つの仮説を見出し、これらの企業に加えて、原子力企業への検証を行った。倫理的に問題はあるが、生き残りに有力なのは海外市場への進出であった。事業の多角化は、専売的な企業の生き残りにはほとんど意味がなかった。また、社会的な反対運動の生き残りへの影響は遅れて及んできていた。問題ある事業からの撤退が早かった企業はアヘン商社では生き残り、現在、原子力企業では米国の2社が、その将来性に見切りをつけて、撤退方向である。

キーワード：正当性ギャップ、多角化、海外市場、社会運動、プロダクト・ライフ・サイクル

1. はじめに

東日本大震災に伴って起きた福島原子力発電所の事故は世界を震撼させた。広島・長崎の原爆によって、被爆から短期間で、また、長期にわたる原爆後遺症に悩まされながら、多くの人々が亡くなる、という悲惨な経験をした日本で再び、放射能による被曝が人々の生命を脅かし始めている。

しかしながら、東京電力や、日本の経済界を代表する経団連の会長は原発の有用性を主張し続け、また、原子力発電をこれまで推進してきた多くの企業、政界、官僚、学者など、いわゆる「原子力ムラ」の関係者の大半は事故の反省をすることもなく、大飯原発の再稼働を急ピッチで進め、他の原発の再稼働も急ごうとしている。

一方で、日本経済は東日本大震災以前から停滞を続け、1990年のバブル崩壊から「失われた

20年」を経て、まもなく25年にもなろうとしている。停滞の原因には、異常なほどの円高や、中国の低賃金を背景とする価格競争や韓国企業の技術力向上や積極的なグローバル戦略がある。しかも、そこには、日本企業の行過ぎた低価格戦略への追随や、本来のリストラの意である、精緻な事業戦略の変更をもとにした組織の再編ではなく、コスト削減を至上命題にした人員削減による優秀な技術者の、韓国や中国企業への流出が日本企業のグローバル市場での敗北を決定的にしたことが、明らかになってきている。

このような経済停滞から脱するために、長年にわたる、以前の自民党政権の時代から、自動車に代わる日本の花形輸出製品として原子力発電の機器および発電プラントが浮上し、経済産業省を中心として、国をあげて「原子力カルネサンス」に突き進んでいた。民主党は、日本全体の発電量のうち、原発を含んで50%のエネルギー自給を目標とすることを政策の一つとして掲げ（民主党、2009）、2010年のマニフェストでは、原発輸出を含むインフラ輸出により強い経済の構築を目指した（民主党、2010）。その矢先に原発事故が起きた。

経済産業省の政策を後押しし、また、連動して、日本経済団体連合会は、1995年のもんじゅのナトリウム漏洩事故、1997年の東海再処理施設の火災・爆発事故後に「原子力政策のあり方に関する提言」、2003年の「エネルギー政策の着実な推進を求める」をはじめ、原子力推進の政策提言を複数、出してきている（日本経済団体連合会、2012）。

東芝の前会長、西田厚聰氏は、不振の半導体部門の代わりに原発ビジネスに力を入れ、新興国企業から追われる電機機器メーカーのトップとして、企業の存続を原発に託した（西田、2008）。

原発事故の影響が及ぶ範囲は地球規模になりうることはチェルノブイリ事故以来明らかになっているにも関わらず、多くの原発が世界中に建設され、耐用年数が過ぎ、また、地震地帯や、政情不安定、技術水準の低い地域に建設されていくことで、人類全体の存続が脅かされている、と言っても過言ではない。

人の命を脅かすほど危険なモノは、これまでもあった。古くは、アヘン、最近ではタバコがその類であるが、これらの商品も初めは人間にとって心地よいものとして導入された経緯がある。

アヘンやタバコは、製品初期の導入期には、社会で歓迎されたが、次第にその中毒性が明らかになるにつれて、法的な規制が強められ、社会でも受け入れられなくなる。電力の確保、二酸化炭素の削減に大きく寄与するといわれてきた原発は、事故により、多くの人々の命を脅かしている現実を目の前にして、社会で受け入れられなくなってきた。社会の変化によって、社会で歓迎されていたモノあるいはコトが、歓迎されなくなる「正当性ギャップ」という共通性がありそうだ。

アヘンは中国において多くの廃人を生み出し、アヘン戦争までも引き起こしたことは良く知られており、現在、世界の別の地域での脅威の復活が聞こえてきているものの、当時、その貿易に

携わった企業が取引を続けているわけではない。生き長らえているタバコ産業の中で、日本ではかつての日本専売公社が民営化され、JT と呼ばれ、飲料など別の産業領域を開拓している。これは、たばこでの収益を見込めなくなったときに備えて、企業が存続していくための多角化戦略なのだろう。

原発の輸出がフクシマの事故後も相も変わらず進められようとしている。その危険性は先進国から発展途上国へと移動していく。地球規模の製品ライフ・サイクル理論がこの移動を説明できるかもしれない。

しかしながら、原発がアヘンやタバコと異なるのは、アヘンやタバコの場合、危険性が直接及ぶのは、それを吸った本人、あるいはタバコの場合、副流煙を吸った者、という目に見える狭い範囲であるのに対して、放射能は元来、目に見えず、大気の流れによって広い範囲に拡散し、地球をめぐる。たとえば、発展途上国にモノを移動しても、先進国にも戻ってくる可能性があり、地球全体を人の住めない星とする可能性さえもあることだ。また、その放射性廃棄物の安全な処理方法はまだ確立されていず、その見通しも、特に、日本に関しては、いまだ立っていないという厳しい現実がある。最近注目されている企業の社会的責任（CSR）論では、どのように説明できるだろうか。

本研究は、以上のような問題意識、危機感を背景に、人類の生存に脅威を与えている産業の関係者に、雇用への影響を最小限にするために、企業存続を図りながら、危険な製品の製造、販売を取りやめる、という現実策に取り組んでもらいたい、という著者の強い思いを基にはじめたものである。

経済史上での、類似のケースである、アヘン商社、タバコ産業、原子炉メーカー事業において、事業の多角化、企業の社会的責任、および製品のライフ・サイクルがどのように運用されてきたかを軸に、対比して分析し、その存続戦略を探りたい。

2. 研究方法

著者の思考順序は次の3段階である。

第一段階は、歴史的に、その存続戦略に決着のついているアヘン商社の盛衰を研究することであった。そこで、得られた企業存続のための戦略から3つの仮説が得られ、第二段階に進んだ。

第二段階では、さまざまな外部環境の変化に耐えて、生き長らえているタバコ産業の存続戦略に関して第一段階で得られた仮説を検証し、さらに一つの仮説を得た。

最後に、得られた4つの仮説を再度、アヘン商社の企業行動においても検証し、新たに、原子炉メーカーにおいても検証した。

論文作成に当たっては、その際得られた仮説の理論の基となった先行研究についての文献考察を先に、次にケース・スタディを示し、文献と照合しながら、分析し、結論に至る。

企業の存続戦略の文献考察は、事業の多角化、および「選択と集中」の視点での組織戦略、企業の社会的責任論、いわゆる CSR、および製品のライフ・サイクル理論に関して行う。

企業のケース・スタディは、アヘン商社、タバコ産業、原子炉メーカーの代表的な企業に関して、存続戦略を各企業のアニュアルレポートや社史、日本企業の場合は、有価証券報告書、また、アヘン問題のように、企業戦略の決着が着いた企業については、それに関する研究書によって分析した。問題が現在進行形の場合は、新聞や経済雑誌の記事を中心に分析した。

どの企業を研究対象とするかに関しては、以下のように検討し、決定した。

アヘン商社

香港を拠点にし、正規の貿易からアヘン取引を禁ずる法律制定後の密貿易に携わっていた商社のジャーディン・マセソン商会およびサッスーン財閥を主に対象とする。

アヘン戦争（1840-1842）に先立つ 1832 年まで、イギリスーインドー中国を結ぶ三角貿易によるアヘンを専売品として扱っていた東インド会社、また、アヘン密売のための金融機関としてサッスーン財閥など香港に拠点を置く英国系企業が設立した香港上海銀行（HSBC）、文献検索中に、医薬品取引に紛れて麻薬取引を行った事実遭遇した日本の製薬会社に関しては、今回は時間の制約があり、言及しない。

タバコ産業

タバコの中毒性が明らかになり、発がん性など、健康被害が明らかになってきた近年になり、民営化により、国際事業が巨大化してきた日本たばこ産業、それに先立って世界のタバコ市場のシェアを大きくとっていた米国および英国のたばこメーカーを対象とする。

原子炉メーカー

事故を起こした福島第一原子力発電所の原子炉のうちの一号機は、国産化率 56%の米国 GE 社製である（東京電力ホームページ）。日本の原子炉メーカーである日立製作所、東芝、三菱重工業は、現在、それぞれ、米国 GE、ウェスティングハウス社、仏アレバ社と共同での事業を行っている。調査対象としたのは、日立製作所、東芝と各々原子力事業を統合している米国の GE およびウェスティングハウス社、および日立製作所、東芝、三菱重工業である。アレバ社と三菱重工業は出資比率 50%ずつの合弁企業 ATEMA を 2007 年に設立しているが、まだ、納入実績はない。時間的な制約もあり、アレバ社に関しては将来の研究対象とする。

また、現在は、韓国、ロシアの企業も原発機器製造に携わり、それらとの競争が、国際的な政治のパワーバランスとも関わって、日米企業の原発ビジネスへの固執を生んでいるようでもあるが、今回は、これらの企業には注目しつつも、時間の都合もあり、研究対象には含めない。

3. 文献考察

各ケースを分析する際の理論的よりどころとして、事業の多角化および「選択と集中」戦略、企業の社会的責任論、製品のライフ・サイクル理論の概要をまとめる。

(1) 多角化戦略 (Diversification)

多角化戦略研究は、実証研究が主流である。

米国でペンローズが『会社成長の理論』（ペンローズ著・末松玄六訳、1962）において企業内部に自然発生的に生じる余剰経営資源の有効活用の道として、企業の多角化を実施するという理論を展開し、それを共通認識として発展してきた。

多角化論でもっとも大きな影響力を持った実証研究がルメルトの『多角化戦略と経済成果』（ルメルト著、鳥羽欽一郎、山田正喜子、川辺信雄、熊沢孝訳、東洋経済新報社、1977年。Rumelt, Richard P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School Press, 1974）である。

これらは、多角化が米国において急速に進展したためになされた研究である。

一方、日本において、多角化戦略論が盛んだったのは、米国よりやや遅れて、1970年代～1990年代だった。国立情報学研究所（NII）が提供する、国内の学会誌や大学紀要などの論文検索用のデータベース CiNii で「多角化」が含まれる文献は1955年～2012年（10月）の間で160件ヒットした。もちろん、多くの個別のケース・スタディも含まれるが、多角化戦略論としてまとめられた研究書も多く、多角化に関しては、米国での戦略論の発表から学術的にまとめるだけの十分な時間がたったことを示している。

日本企業を分析して、本格的な多角化戦略論をまとめたのは、吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男による『日本企業の多角化戦略 — 経営資源アプローチ』（日本経済新聞社、1981）である。

彼らは企業が多角化する動機を問題発生型、適応型、企業者型の3つに類型化し、誘因を外的・内的に分類している。外的誘因としては、①既存製品市場の需要の成長率、②既存製品の市場集中度、③既存製品の需要の不確実性、④独占禁止法をあげ、内的誘因としては、①ペンローズがあげた未利用資源の有効利用、②目標ギャップ、③企業規模をあげ、日本の大企業118社の10年間にわたる組織の変遷を追い、多角化の状況を把握し、実証と理論が混ざり合った研究を行い、最適多角化戦略の存在を示唆し、企業経営の現場への提言として示すという成果をあげた。

1980年代には多角化の一つの形態である非関連型の複合企業に関する研究が行われ、日本で

も翻訳本が出された。ミルトン・レオンティアデス (Milton Leontiades) の *Managing the Unmanageable* (1986) (『多角化時代の複合企業経営』日経マグローヒル) 社, 1986) である。訳者の岩村明彦・桑名二郎によると同書は「“コングロマリット (複合企業) 賛歌” であると同時に複合企業の経営を成功に導くための問題点, 手法を論じている」(ミルトン・レオンティアデス著, 岩村明彦・桑名二郎訳, 1986; p. 1)。

同書でしばしば、引き合いに出される 1960 年代に形成された有力複合企業テレダイン (Teledyne, Inc.) はさまざまな変遷を経て、現在も、度重なる企業買収により、50 社あまりの企業を抱える Teledyne Technologies, Inc. として生き残っている。同社の、現在は存在しない日本支社に 1970 年代に勤めていた筆者としては、同社が技術分野、エンジニアリング分野の複合企業であり、非関連型と分類されていることにはやや違和感があるが、このような多角化の動機に日本企業との競争に勝つため、という動機があったという解説には納得できる。確かに、米国企業が日本企業に負けた半導体分野での生き残りをかけて、高価な半導体部品を扱っていた筆者の所属部門は、「まだアメリカ企業が半導体を作っているのか」と電話のたびに問われたほどで、生き残るために、ベンチャーが複合企業に合併されたことが研究の過程でわかってきた。

企業の生き残りのための多角化は、すでに考察した、日本企業の多角化動機の 3 類型 (問題発生型, 適応型, 企業者型) のうちの「問題発生型」に属する。

これからの日本企業の多角化論として注目すべきは、国際的な合併・買収をどのように理論にとりこんでいくかであると思われる。

2007 年出版の『多角化戦略と経営組織』(萩原俊彦, 税務経理協会, 2007) に、そのような視点を期待したが、調査が 1990 年代であり、残念ながらまだその視点は含まれていなかった。

(2) 「選択と集中」戦略

「多角化戦略論」に続いて、注目を集めた「選択と集中」は最近の理論である。

CiNii で「選択と集中」が含まれる文献は 1997 年～2012 年 (10 月) の間で 473 件ヒットした。該当件数を時系列順に並べると、次ページのようになる。

訳本に特徴的なのは、原題とは関係なく、そのときに流行っている戦略論名をつける傾向があることである、ということである。したがって、時間が限られていて、すべてを読むことができず、これらの文献がすべて、真の「選択と集中」論であるかどうかは断定しがたい。経営について、とは限らないことも分かり、明確に言えるのは、社会全般に渡って「選択と集中」が注目された、ということである。

従って、学術理論のみの論文は非常に少なく、ほとんどが様々な分野の事例紹介である。

その中でも、企業のトップマネジメント候補者を養成するという目的で、実学に力点を置き、

表1 「選択と集中」が含まれる文献数の推移

年	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
件数	3	7	31	28	36	30	47	51	41	34	28	34	40	29	23	12

ケース・メソッドを中心にした教育を行っているハーバード・ビジネススクールの機関誌 Harvard Business Review に掲載された論文を、時代の先端を行くテーマの下に編集したハーバード・ビジネス・レビュー・ブックスの『「選択と集中」の戦略』(Strategies for Unbundling) 日本版 (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部, 2003) の解説にも、表題の「選択と集中」という用語は現われない。原題の Unbundling とは、「複合企業を買収して、その周辺事業部門や非採算部門を売りさばくこと」(『リーダーズ英和辞典 第2版 リーダーズ・プラス』研究社) とある。掲載された論文のテーマと概要を次に示す。

第1章 戦略本社共創リーダーシップ (Lead from the Center; How to Manage Divisions Dynamically) ; 事業部の自立性と前者戦略をバランスさせるための、本社の「臨機応変なマネジメント」。

第2章 パッチング：俊敏な組織改編の新手法 (Patching; Restitching Business Portfolios in Dynamic Market) ; 経営環境が変化するとともに事業ポートフォリオを組み替える「パッチング」手法の解説。

第3章 共進化のシナジー創造経営 (Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work) ; 事業部同士が、自然界の生き物たちと同じように、支え合う仕組みによって、シナジーを創造するというコンセプトの詳述。

第4章 シンプル・ルール戦略 (Strategy as Simple Rules) ; 複雑な市場環境となった現在では戦略を単純化する必要がある、という解説。

第5章 よい事業分割、悪い事業分割 (Divestiture: Strategy's Missing Link) ; グループ再編に欠かせない、経営資源の有効活用・資本効率を高める方法として、積極的事业分割を詳述。

第6章 ストラテジック・プリンシプル (Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action) ; 変化の激しい今日において、前線の社員が迅速に正しい意思決定を下すために設定する、全社員が戦略のエッセンスを理解できる方法の紹介。

第7章 ストラテジー・キャンパスによる戦略再構築 (Charting Your Company's Future) ; 戦略の全体像をビジュアル化し、全社で共有する方法の紹介。

第8章 二桁成長の戦略デザイン (The Growth Crisis-and How to Escape It) ; 隠れた資産を既存事業と融合させることで、新事業を産み出した企業の取り組み紹介。

(DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部, 2003; pp. 1-3 内表紙)。

したがって、「選択と集中」は多角化戦略の一方法と考えられる。

要は、「はじめに」の文章の3行目にある「かつて多角化を推し進めた企業は、リストラクチャリングに苦しんできた」ことに対する解決法として、多角化と対抗する言葉として、「選択と集中」としただけで、各論文のテーマと内容は次に示すように、多角化戦略の修正、という内容であったり、まったく無関係であることがわかった。

(3) 企業の社会的責任論 (CSR)

ヨーロッパ、アメリカ、そして、日本、と資本主義社会の行き詰まりが先進各国で見られるようになった今日、企業と社会とをめぐる文献が多く出版されるようになってきている。その中で、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility=CSR) も注目され、2011 年末には、日本の経済界が大きく関与した CSR の国際標準 ISO 26000 がいよいよ策定された。

日本の経営学では、現在進行形の課題を扱った学術書を探すのは難しいが、企業倫理に関する研究の日本の第一人者である高巖が、企業の倫理的責任の重要性と倫理の制度化を提言したトーマス・ドナルドソン (Thomas Donaldson) との共著『ビジネス・エシックス [新版]』(2003) で環境影響型企業における危険度と倫理制度化との関係性について、分析している (高&ドナルドソン, 2003, pp. 276-277)。執筆が原発事故より 10 年近く以前であり、ここには、原発メーカーは含まれていない。同書では、健康関連企業についても分析しているが、製品そのものの存在について問うものではないため、本研究が必要とする言及は得られない。

一方、米国で 1966 年から刊行されている『企業と社会』シリーズには、タバコ産業の事例も見られ、本研究の「企業の社会的責任」に関する理論的枠組みに必要となる多くの議論が凝縮されている。

同書では、タバコ産業を事例に、企業に対して期待が満たされないステイクホルダーの登場によって始まる公共的課題事項にもライフ・サイクルが存在することを示している。「タバコ産業ほど、大きな正当性ギャップに直面している産業も珍しいであろう」(J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー, 2002A; p. 41) と言及している。かつては、魅力的で洗練され、女性の自立を示唆した喫煙という行為が、今では、自らの健康をそこねるばかりでなく、周りの人々が受動喫煙によりガンなど悪性の病になる確率を高める危険なものと捉えられるようになった。このようなステイクホルダーの期待の変化が第 1 段階である。公共的課題事項に対する第 2 段階では、ステイクホルダーは、キャンペーンやデモ、訴訟など政治的な行動によって、政府に課題解決への着手を働きかける。第 3 段階は、それによって立法案や規制草案が出てくる段階であり、公式的な政府行動の段階である。そして、第 4 段階になると、法律の施行により、企業はその法

律を遵守しなければならなくなる（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002A；pp. 41-45）。

一方、企業はこの間も自らの不利益を覆すべく、規制当局と交渉する余地も残しているが、課題は終わることなく（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002A；pp. 45-46），「したがって、企業やその他の利益集団は適切な方法で問題を予測し対応しなければならない。このことがすぐれたマネジメントのエッセンスなのである。」（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002A；p. 46）と企業の経営戦略に言及している。

同書は、このようにステイクホルダーによる圧力から社会的責任を考え始めるのではなく、企業が自発的に始める社会貢献を「自発的イニシアチヴ」として、環境問題に取り組むさまざまな事例を示しており（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002A；pp. 271-272），多くの国内・国際企業が環境行動の規範を作り上げてきたと言及する中に日本の経団連の「地球環境憲章」がとりあげられている（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002A；p. 270）。

この憲章は1991年に出されたものであり、問題意識としては、産業公害の防止対策、都市における廃棄物処理問題や生活排水による水質汚濁問題、温暖化問題や熱帯林の減少、砂漠化、酸性雨、海洋汚染など（日本経済団体連合会，1991），さまざまな環境問題を挙げ、中でも地球温暖化への問題意識が強く出ているが、“放射能汚染”にはまったく触れていない。日本では、原子力は地球温暖化を防止する有力な手段として考えられていたためであり、1986年に起きたチェルノブイリ事故での放射能が日本にも飛来したにも関わらず、環境汚染の最たるものであるという認識はなかったのだ。

チェルノブイリ原発事故での地球規模の放射能汚染への言及は、経済活動と環境的な持続可能性との関係性が「企業と社会」の分野で論じるべき課題（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，pp. 23-24, 2002）であることを明示している。

環境に関して、「競争優位を生む環境経営」は日本においても良く知られているが、“グリーン・マーケティング”による製品差別化として、紹介され、積極的対応型の環境経営は持続可能性を促進するだけでなく、グローバル市場において競争力を高めることができる」（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002A；pp. 296-298）ことが強調されている。かつて、日本のホンダ車が米国カリフォルニアの当時世界一厳しい、と言われた排ガス規制法に適合したために爆発的な日本車ブームの発端になったことは、積極的な環境経営戦略が競争優位を生み出した例として、よく知られたことである。その後、トヨタがガソリンとモーターのハイブリッド車プリウスの販売に踏み切ったことも、持続可能な地球への企業の大きな社会貢献であると同時に、グローバル市場での競争優位を生み出した事例である。

同書はその下巻において、タバコ産業にさらに詳しく言及しており、これは、産業別のケース

スタディで紹介する。

日本における企業の社会貢献を考察するとき、下巻巻末における、これらの監訳者のひとり松野弘および訳者の合力^{ごうりきちこう}知工による「〔解説〕 転換期の企業経営と「企業と社会」論の位置・方向性」において、企業を社会と関連づけ、企業はCSRを経営戦略に組み込み、経済業績と社会業績を統合化した経営戦略—経済的利益と社会的利益との有機的連関（最適化）を図る社会戦略を策定し、「社会的存在としての企業」の活動を遂行すべきとするCSR論の進化論的な発展形態が「企業と社会」論を産み出した、とし、同書が『企業と社会』に関する著作の中でもっとも読者から支持を得ている（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー、2002B；pp. 355-356）、と米国企業の方向性から今後の日本企業への示唆としていることがわかる。もちろん、日本においても同様の議論はされてきているが、米国の研究は、米国から学んできた現役経営者を納得させる議論展開が期待できる。

日本でのCSRの最新研究書の一つでは、CSRを「企業とは費用を支払うことで利潤の最大化を目的とする生産組織であり、社会とは企業を取り巻くステイクホルダーの総和である」、「責任とは、企業（所有者である株主）がステイクホルダーに費用を支払うことである」（粟屋仁美、2012；pp. 21-22）、という前提を軸に、費用面からのCSR研究を行っている。粟屋氏には、企業がCSRによって、資源の合理的、効率的な配分を行うことで、企業と社会の利益の実現に貢献する、という考えがある（粟屋仁美、2012；p. 146）。同氏は特に本業におけるCSRを念頭に置いていると見られる（粟屋仁美、2012；p. 151）。

（4）製品のライフ・サイクル理論

プロダクト・ライフ・サイクル（Product Life Cycle=PLC）理論は新製品が市場に導入されてから姿を消すまでの過程である。この概念は1950年にJ. Deanによって定義され、1965年にT. Levittによって脚光を浴び、それ以降、精緻化が進められてきた（高橋昭夫、1989；pp. 111-127）。基本としては、製品の発売から導入期、成長期、成熟期、衰退期の4段階に分けると、通常は製品の発売から販売終了まで、なだらかな山を形成する。しかし、中には、発売初日で売り切れが出てしまうような爆発的人気商品は山の頂点が左に寄り、逆になかなか売れないものの場合、山は現われなかもしれない。企業にとっては、複数の商品を抱え、常に山の頂を備えている製品が複数個あることが高業績を支える。

1960年代のアメリカ多国籍企業の発展に根拠を与えるPLC理論を提唱したのが、バーノン（Vernon, Raymond, 1966）であった。

第1段階では技術革新によりアメリカで新製品が開発されるが、いまだ技術的に不安定で市場もあまりなじまない。やがて新製品の標準化がおこり、大量生産方式により売り上げが増大して

くと、製品コストへの関心から企業は製品差別化への関心を持つ。アメリカ以外の先進諸国において所得水準が上昇してくるにつれ、これらアメリカで開発された新製品を需要するようになりアメリカから輸出されるようになる。

第2段階ではその製品が成熟期に入ると輸出はいっそう増大していく。やがて先進諸国はアメリカ製品に対抗するため関税や輸入制限を設け、自国内で新製品の国産化を開始していく。一方、アメリカ企業は現地に直接投資で生産を開始する。

第3段階では標準化された製品が開発途上国にその生産立地を求めるが、開発途上国においても、やがて製品コストへの関心が高まり、ほかの開発途上国や先進諸国が輸出国として発展をとげる（柳原範夫・原正治・中園史彦，1976；pp. 222-223）。

4. ケース・スタディ

ここでは、アヘン商社、タバコ産業、原子炉メーカー、各々において、まず、産業の概要を説明し、多角化あるいは「選択と集中」に関しての「組織戦略」、社会的な反対運動や国家規制および企業の対応を「社会への対応」として、また、「製品のライフ・サイクルへの対応」を考察する。この3領域は相互に関係しており、必ずしも、すべてのケースで区別して論議できなかったことをお断りしておく。

(1) アヘン商社

産業の概要

アヘンには、薬効や快感効果と毒性という二面性があった。アジアでは、ヨーロッパ人が来るようになる以前から、鎮痛、下痢止め、マラリアの薬として使用され、アヘンを食べることが伝統的医療法のひとつとして行われていた。イギリスでもオスマン帝国などから持ち込まれたアヘンは16世紀までには薬として使われるようになり、18世紀から19世紀半ばにかけて、それをアルコールに溶かした飲み物がローダナム (laudanum) という薬として広く使われていた。むずかる子どもを静かにさせるためにアヘンを与えることも多かったという。アヘンの害毒に関する知識が広まっても、アルコール中毒やニコチンの害に比べて、より深刻なものとは考えられていなかった。むしろ、アヘンは歳入を得やすい産物、貿易によって富をもたらす「商品」として、インドの植民地政府財政にプラスに働き、結局はイギリス帝国の拡大・維持に貢献したのである（後藤晴美，2005；pp. 004-006）。

加工品としてのアヘン取引に最初に関わったのは東インド会社である。

アヘンは紀元前4000年頃、スイスの新石器時代の遺跡からは野生ではなく、栽培された植物

と思われるケシの種が発見され、紀元前1600年頃には、薬として、さらに紀元7世紀にシルクロードを伝わって唐代の中国では観賞用の花としてのケシ、宋代（10世紀～13世紀）には観賞用の花として地位が下がったものの、再び、食用、薬用としての効果が認められていった。それに続く明代に著された『本草綱目』に、“ケシ”とは分けて“アヘン”の項目が出現した（譚璐美，2005；pp.18-32）と、役目の変遷してきたことがわかる。

ケシが人類を危うくする商品に代わった経緯の最初は産業革命が始まったイギリスの東インド会社に見つかる。この頃、イギリスは清国から陶磁器、茶、絹を輸入したが、イギリスはそれらの代金を支払うために、清国に直接売れるものがないために、イギリスから綿織物をインドへ、インドからアヘンを清国に輸出する、いわゆる三角貿易体制であり、これらの貿易を担っていたのはイギリス東インド会社であった。インドのアヘン生産農家と植民地政府のイギリス人スタッフとの汚職を一掃し、植民地政府の財源確保のために、アヘンを専売制とした。その一方で、清朝中期から後半期の1798年にイギリスは産業革命以降技術開発力を結集した中国の上流階級向けの画期的で高価な新商品のアヘンを輸出し始め、アヘンは丁重なもてなしの必需品となっていく、商品の値段は高騰し、イギリスは専売による暴利をむさぼった（譚璐美，2005；pp.50-64）。

専売制をイギリスの初代総督ウオーレン・ヘイスティングスは、「アヘンは毒性がある嗜好品なので、対外貿易の需要を賄う以外には許されるべきではなく、国内消費は慎重にして規制すべきであるから、」と正当化していることに対して、毒性のあるものを他国には販売しても良い、という「ご都合主義」だと譚璐美も批判する（譚璐美，2005；p.56）。

アヘン取引が活気づいていた1837年、中国には外国商社が39社あり、ジャーディン・マセソン商会とサッスン商会が二大商社の名を馳せていた。

① ジャーディン・マセソン商会

同商会はイギリス系の商人ウィリアム・ジャーディンとジェームス・マセソンが、1828年に、もともと広東にあった中国最初の外国商社を買って設立した貿易商社であり、設立当初の主な業務がアヘンの密輸と茶のイギリスへの輸出であった。中国名は怡和洋行である。ジャーディンはもと東インド会社の外科医だったが、人の命を救うはずの医者が、人の命を縮める商売に鞍替えした（譚璐美，2005；p.83）。

ジャーディン・マセソン・グループは、現在も、さまざまな業態を展開し、名義的本社はバミューダに移したものの、香港で健在である。この間の経過を見てみよう。

アヘン取引の仲介をしていた期間は公式記録としては、1885年くらいまでで、アヘン戦争後はジャーティンのような川上の仲介業者の儲けにうまみがなくなり、次に登場する、川下の、直接取引をするサッスン商会に儲けが移ったため、ジャーディンは、その後、貿易から投資へ

とビジネスの比重を移していった (Connell, Carol Matheson, 2004; p. 42)。

組織戦略

同社の経営の生き残り戦略は、研究者 Penrose の名による Penrosean の代表的多角化であり、その時代時代の外部環境を察知して、利益の出るビジネスに次々と展開していている様子が同社の社史 *Jardine Matheson & Company an historical sketch, being an account to show the circumstances in which the Company came into being and how it was consolidated over the last century* (Jardine, Matheson, 1960) および *Jardine, Matheson & Co, Ltd., 150th anniversary* (Jardine, Matheson & Co. Ltd., 1982) やマセソン家の子孫と思われる Carol Matheson Connell がまとめた最近の著、*A Business in Risk: Jardine Matheson and the Hong Kong Trading Industry* (2004) に表されている。

マセソン社は中国での繊維製造工場の経営、鉱物資源、鉄道敷設事業の方に、その後のビジネスを展開していった。それらが利益を生まなくなると、次のビジネスを探し、現在も以下のように、東南アジアを中心に、多角的なビジネスを展開している。

Gammon Construction (建設) / Hong Kong Air Cargo Terminals (航空貨物ターミナル) / Jardine Aviation Services Group (航空サービス) / Jardine Engineering Corporation (エンジニアリング) / Jardine OneSolution (情報) / Jardine Property Investment (不動産) / Jardine Restaurant Group (レストラン) / Jardine Schindler (エレベーター) / Jardine Shipping Services (海運) / Jardine Travel Group (旅行会社) / Jardine Motors (自動車販売) / Jardine Lloyd Thompson (保険) / Jardine Strategic (持株会社) ; Hongkong Land (土地開発) / Dairy Farm (小売業) / Mandarin Oriental (ホテル) / Jardine Cycle & Carriage (自動車販売 シンガポール) / Astra International (インドネシア企業; 金融・重機・鉱山・農業・インフラ整備・物流・情報技術)。

これらを統括するジャーディン・マセソン・ホールディングス社はバミューダに本社機能を持ち、バミューダとシンガポールにも上場しているが、実際の事業経営は香港からコントロールしている (Jardine 社 ホームページ)。

社会への対応

社史にはアヘン取引に関する記述はほとんどないため、後世のマセソン家の経営者たちは、それによって莫大な富を得たことを後ろめたく思っているのかもしれないが、アヘンが人の命をも奪いかねない危険な商品であるから、取引をやめた、というような記述は一切見られない。おそらく、その危険性への認知度は低く、むしろ、利益を得られなくなったためにアヘン取引をやめた、というキャロル・マセソンの分析は正しいのだろう。

② サッスーン商会

18世紀初頭イラクのバグダットに出現したイギリスのユダヤ系名門出身サッスーン一族のデビッド・サッスーンが、ユダヤ人追放により、1830年、ペルシャに逃れ、そのペルシャで戦争の為底値となったアヘンを買入れ、戦争終了後、高値で売買して得た巨額の資金を元手に、インドのボンベイで「サッスーン商会」を設立し、東インド会社のアヘン取引の営業許可を得、莫大な富を得た。香港にも開店して「沙遜洋行」と名乗った。インド拠点の同社は長男が継ぎ、1845年には上海の目抜き通りに支店を構えた（譚璐美，2005；pp. 85-86）。

次男がこの上海に「新サッスーン商会」を設立し、アヘンを含む物資の売買を開始し、1930年頃までに、紡績、機会、造船、木材、バス会社、銀行を持つ、大財閥になっていた。（秦惟人，1997；p. 64）。サッスーン財閥は第二次大戦後、租界が回収され、中国の民族意識が高まると香港に拠点を移し、さらに不動産を投売りして、バハマに移転し、残った不動産は中国に接收され、中国から姿を消した（秦惟人，1997；p. 66）。

ヴィクター・サッスーンはバハマで1959年に結婚し、1961年に死亡した。サッスーン夫人は心臓病の子どもたちのためのサッスーン心臓財団を設立し、チャリティ活動を続けた。（Jackson, 1968）。

社会への対応

アヘンは、それをキセルから吸う習慣が清国で流行し、そのための中毒によって、たくさんの廃人を産み出して、社会問題となった。清朝政府は再三、禁令を発するが効果が見られなかった。そのため、禁止を緩める「弛緩論」が上奏された。以後厳禁論、禁煙論、弛緩論が交互に出され、中華民国の時代まで続いた（譚璐美，2005；pp. 87-92）。

清国は、1838年にアヘン輸入禁止令を出し、1939年には禁煙条例を発。布、密輸業者の摘発、アヘンおよび喫煙用のキセル没収、賄賂受け取りの地方官僚らを逮捕した（譚璐美，2005；pp. 90-95）。これらに端を発して、1840年に清国と英国との間でアヘン戦争が起き、清国は敗れた。南京条約により、上海など5港の開港と香港の割譲、賠償金2億1千万両を支払わされた（譚璐美，2005；pp. 131-133）。

アヘンについては、条約では触れられず、アヘン貿易は保護され（陳舜臣，1991；pp. 142-143）、依然としてアヘンの流入は続いた。

1870年代からアヘン吸煙・貿易に反対する運動が世界各地で次第に盛んになっていった。イギリス本国でも医学や公衆衛生の進歩によって、薬物およびその副作用や中毒性についての知識が深まったことや、医者や薬剤師という職業やその団体が確立すると、薬物使用の管理が望まれるようになり、1868年には薬事法（Pharmacy Act）が成立し、管理が始まった。また、中国で活動する宣教師たちが、西洋人がアヘン貿易に携わっていることで教会の評判が落ち、布教の

妨げになっていると考えるようになり、クエーカーなど非国教徒を中心に結成された「アヘン貿易抑圧協議会（Council of the Society for the Suppression of the Opium Trade）が『中国の友』（Friend of China）という機関誌を発行して、アヘンの害を一般の人々に知らせる啓蒙活動に努め、国境に縛られないネットワークを形成して活動した（後藤晴美，2005；pp. 015-016）。

反アヘン運動が各地でさかんになっていく一方で、インドでの鉄道の発達につれ、他の換金作物が好まれるようになり、アヘンのイギリス帝国経済にとっての重要性が減じていった。また、中国国内でのアヘン生産が増えるに従い、インドからのアヘン輸出は減少する可能性があった（後藤晴美，2005；pp. 016-018）（譚璐美，2005；p. 167）。

1906年、アメリカの宣教師たちはアヘン生産の禁止を国際世論に広く呼びかけ、アヘン貿易への国際的な批判が高まった。1911年のオランダ・ハーグで開かれた「国際阿片会議」により、阿片の輸出と生産の禁止に踏み出そうとしたが、上海の阿片商社は阿片の価格急騰を画策し、その高くなった阿片を北京政府に売りつけ、北京政府は1919年、阿片を購入後、公開処分した（譚璐美，2005；pp. 169-171）。

しかし、一気にアヘン消滅とはならなかった。アヘンが有害薬物という考えは古くから存在したが、一方で、害を小さくみなし、取引材料としたり自ら消費したりするものも存在したのである。イギリスの植民地財政も1920年代半ばに至っても財政収入の約半分をアヘンからの歳入に頼っていた（後藤晴美，2005；pp. 018-019）。

外国商社の中には、密輸に転向するものもあらわれた（譚璐美，2005；pp. 172）。

さらに、阿片禁止令の合間をかいくぐって、密輸に火がつき、1920年代後半には全中国の阿片消費量は毎年7億元に上った（譚璐美，2005；pp. 167）。

国家規制や反対運動にも関わらず、アヘン貿易が終焉を迎えたのは、第二次世界大戦後であった。

（2）タバコ産業

産業の概要

たばこはアメリカン・インディアンが吸っていたのをイギリス人が自国に持ち帰り、世界に広がっていったと言われている。心が落ち着く、という効用があるようだが、一方、様々な部位の発ガン原因ともなっており、世界的に規制が広まっている。世界保健機構では、2003年3月1日に「たばこ規制枠組条約」が合意に達し、2003年7月24日現在、46カ国およびEUが署名している（田中敏，2003）。

米国および英国のたばこメーカーと日本たばこ産業に関して、考察する。

① 米国および英国たばこメーカー

公共の場での分煙，禁煙は世界の中では，米国が早くから実施していた。『企業と社会 下』（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002B）は，米国において1997年6月にタバコ産業，公衆衛生機関，司法長官の間で合意に達したタバコ協定が巨大タバコ会社が反対勢力に対して広範な譲歩をした「歴史的な公衆衛生上の業績」であったことを示したが，法案提出までの間にタバコ業界が支払い金の増額に怒って，潰れた。2009年6月22日に，家族喫煙防止およびタバコ管理法（Family Smoking Prevention and Tobacco Control Act）が成立し，81ページにわたるその法律には，広告，タバコパックのラベルでの警告文の書き方，販売方法，無煙タバコなどについて，細部にわたる規制が決められている（Food and Drug Administration, 2009）。

1997年にはタバコはもっとも利益の上がるビジネスの一つであり，米国市場における五大タバコ企業は，フィリップ・モリス，RJレイノルズ（親P/Rナビスコ），ブラウン&ウイリアムソン（親BATインダストリーズ），ロリラード（親ロウズ・コーポレーション），リゲット（親ブルック・グループ）であった（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002B；p. 239）。

組織戦略

当時の五大タバコ企業における事業を多角化の観点からまとめたのが表2である。

タバコ業界は利益が驚くほど多く，事業が多角化していた企業においても，タバコによる利益が企業利益の多くを占めていたということである。

社会への対応

また，米国経済，雇用への貢献も大きかったが，喫煙率は1950年代初めの約50%を最高に，

表2 五大タバコ企業における事業の多角化

企業名	利益に占めるタバコの割合	他の事業
フィリップ・モリス	利益の半分以上	不動産業・金融サービス・食料品（クラフト，ミラー・ビール）
RJレイノルズ	ほとんどすべて（親会社も含む）	親会社；シリアル，クラッカー，クッキー，キャンディ，ガム等の包装食品
ブラウン&ウイリアムソン		1995年 英国親会社がアメリカン・タバコを買収 British American Tobacco が親会社名に変更
ロリラード		CAN Financial 保険会社，Loews Hotel
リゲット		

出所；J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002B，p. 239より著者作成。

1997年には、男性28%、女性23%と約半分になった。

一方、喫煙がもたらす健康被害により、メディケア、メディケイドによって国より支払われる医療費は国家財政への負担も大きかった。

次第に社会からの風当たりが大きくなっていくにつれて、五大企業とその政治団体であるタバコ協会は二大政党への巨額な政治献金により、業界への規制の回避など、不利な状況を打開してきた。

また、アジア、当時の東ヨーロッパ、南アメリカ、アフリカ、中東という海外市場の拡大により対応した。

業界への決定的な打撃は1994年にニコチンの中毒性とタバコの健康への危険性を明らかにするブラウン&ウィリアムソン社の文書が同社と契約している法律事務所の弁護士補助職員からの内部告発であった（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002B, pp. 239-251）。

ここ数年は禁煙の動きが鈍くなり、米疾病対策センター（CDC）のアン・マラーチャー氏らの研究チームは、2008年の国民健康調査（NHIS）から成人の喫煙率を推定20.6%と発表した（ロイターHP，2009. 11. 13）。

② 日本たばこ産業

タバコ企業に関する先行研究は欧米のタバコ企業を対象にしていたが、それから約10年、市場はすでに変わっている。かつて専売公社と言われた日本のタバコ企業が民営化され、世界のタバコ市場に登場した。

世界のタバコ企業の年間販売数量は2011年において、フィリップ・モリス・インターナショナル（米）、ブリティッシュ・アメリカン・タバコ（英）、日本たばこ産業（日）、インペリアル（英）、アルトリア（米）の順である（北原匡，2012）。

タバコ販売量世界第3位となった日本たばこ産業は1985年に民営化されるまでは、日本政府の専売公社であり、タバコと塩の販売を行っていた。その後も、政府は株の一部を保有し続けたが、2012年度中に、東日本大震災の復興財源として、そのうちの最大3分の1（全株の6分の1）を放出する予定である。昨年9月には全株放出の方針であった（日本経済新聞，2011. 9. 29）ことからすると後退気味ではあるが、完全民営化に向かっていると見える。これは国内たばこ農家を守る自民党が反対したためだった（日経ビジネス，2012. 1. 2；p. 73）。

組織戦略

1990年代にたばこ需要の先細りをにらんで食品や医薬品事業を拡充。飲料自販機のユニマットコーポレーション（現ジャパンビバレッジホールディングス）や旭化成の食品事業、製菓中堅の鳥居薬品などを買収し、2008年には冷凍食品大手の加ト吉（現テーブルマーク）を子会社化

したが、それらは営業赤字が続く。本業の利益率が約30%と高いために、よけい存在感が薄く、多角化の見直しも進められている。喫煙規制や受動喫煙軽減という社会の要請を受け、紙巻タバコのPLCが終わる時に備えて、現小泉社長は無煙タバコの開発に言及している（日本経済新聞2012.9.8）。

同社の多角化に関して、同社の株式上場に合わせて、1994年に出版された『JT・多角化のゆくえ』（蜂谷，1994）は、多角化に乗り出したばかりの同社をたばこ事業、新規事業、企業風土改革（官から民への）、社会貢献などから分析している。

同書で、多角化のモデルとして紹介された米国のナビスコをJTは買収した。蜂谷は成功のカギは、「国際化」と「多角化」にある（蜂谷，1994；p.41）としていたが、人材の国際化を進め、「国際化」には成功している。

JTの海外事業はスイスに本社を置くJTインターナショナルに大きな権限を与え、海外展開を担う、という日本企業としては大胆な国際戦略をとっている。海外の社員の国籍は約90カ国、2万5千人となっている（日本経済新聞，2011.10.16）。

したがって、日本たばこ産業（JT）の国内のたばこ売り上げも減り続け、国内1対海外4の割合となっている。同社はかつて、米国で第2位の売り上げを誇ったRJRナビスコを1999年に、また、英国のギャラハーを2007年に買収した。

一方、事業の多角化も進めているが、利益への貢献が上げられない。2005年3月期には、10%あった食品など非中核事業の利益が、2012年3月期にはほとんどなくなっている（JTホームページ）。飲料、そして医薬品への進出は健康被害の元となっているタバコと相反するものであり、企業の社会的責任として疑問を抱かざるを得ない。多角化戦略としても本業と無関係の分野ということで、営業実績の上がない理由であると思われる。

社会への対応

1994年時点で、同社の社会貢献として、蜂谷は音楽活動、生命誌科学館を紹介している。音楽活動は、社会貢献の分野ではメセナと呼ばれる芸術活動に属している。

社会貢献として難しいのが生命誌科学館だろう。健康を害すると言われている企業が生命に関する科学館を設立して、矛盾が生まれそうである。

蜂谷は直接、この科学館による社会貢献と健康被害との関係には触れていないが、ちょうど、株式上場の時期であり、株主と禁煙・嫌煙運動の市民団体との関係をめぐる当時の社長が一株株主の問題に言及していたことを紹介している。また、米国での厳しい規制とたばこ消費量の大幅な減少、そして、その米国たばこ会社との競争について、「前門の虎，後門の狼」になぞらえている（蜂谷，2002；p.218）。

日本においても、健康被害に対して厳しくなる世界の潮流に少々遅れ気味ながら、公共の場所

での禁煙、分煙が進められ、特に駅や列車ではほとんどが禁煙となり、子どもが視聴する時間帯でのテレビ広告の禁止、ポスターにより子どもへの販売規制の実質化も前進した。また、タバコのラベルへの警告文は米国ほど強烈ではないが、記載されている。

たばこの有害性はすでに世界中で問題となっており、WHOは、先に言及した「たばこ規制枠組条約」により、健康被害を分かりやすく警告する写真や絵の印刷、たばこの箱の面積の半分を警告文や写真にすることを義務化することを推奨しており、19カ国が実施し、また、テレビや新聞広告などで禁煙キャンペーンを実施するよう求めたことに対しては23カ国が実施したが、日本はどちらも未実施であった（日本経済新聞、2011. 7. 9）。

オーストラリア政府は2011年4月7日に、喫煙率を抑えて医療費負担を減らす政策の一環で、たばこのパッケージにブランドのロゴやイメージカラーの印刷を禁じる法案を公表した（日本経済新聞、2011. 4. 8）。

たばこ会社への訴訟も国境と無関係に行われ、2012年5月から6月にかけて、カナダのケベック州など4州が、世界のたばこメーカーや業界団体に対して、喫煙に関連する病気の医療費を返還するよう訴訟を起こした（日本経済新聞、2012. 6. 16）。

中国タバコの海外進出という可能性が出てきていて、手ごわい競争相手になると見られる（日本経済新聞2012. 9. 7）。

(3) 原子炉メーカー

2011年3月11日の東日本大震災に伴う東京電力福島第一原子力発電所の6基の内、4基の原子炉が爆発を起こし、1986年の当時ソビエト連邦にあったチェルノブイリの事故の時よりも、原子力発電所が人類の存続に脅威を与えていることを実感させるものであった。そのため、ドイツは、即座に脱原発の政策を打ち出した。また、中国も事業展開にブレーキをかけ、他の国でも市民が原発の新設に反対を始めている。

一方、当の日本には「原子力ムラ」なる閉ざされた政官財学の世界が存在し、全国の原発の再稼働をはじめ、海外への輸出を加速しようとする動きさえある。

欧州の「脱・原発」の動きや債務危機の影響、米国でのシェールガス増産に伴う天然ガス価格下落による原発新設への躊躇、と先進国での受注が難しくなる一方、電力不足の新興国では原子力発電への期待は依然大きく、そこへの事業展開が日本勢の事業存続のカギとなっている（日本経済新聞、2012. 7. 27）。

しかし、国内で危険な製品を海外に輸出することに対して、疑問の声はあがっている。これまでに輸出先として、あがった国は、トルコ、ベトナム、ヨルダン、リトアニア、ヨルダン、韓国・カナダなどである。こうした国々では反対運動も起きており、リトアニアでは、2012. 10. 14、

原発に関する国民投票の結果、反対が62%を占め、新政権での見直し論議が強まりそうだ（日本経済新聞，2012. 10. 15）。現状では、原発プラントを巡る提携関係は日本企業を軸に3陣営に集約されたが、この体制に韓国やロシア、カナダの原発メーカーが台頭。中国企業も自国の新設増で技術力を高め猛追している、

それ以前の問題として、1) 核拡散の危険性 2) 使用済み核燃料処理 3) 原子炉の欠陥 4) 原発立地反対運動 5) 原子炉の巨大化による思わぬ事故の可能性が指摘されている。また、地球温暖化対策のためのCO₂削減の切り札とされていたが、むしろ、そのためには、CO₂排出源に負荷をかける「炭素税」導入の方が効果が大きい、とする説もある（鷲森弘・大西孝弘，2010）。

日本の政策としての「原発ゼロ」に関しては、高レベル放射性廃棄物の処理方法、核兵器の材料にもなるプルトニウムの管理の問題、中国が原発を増やすことに関して、欧米が懸念を表明している（朝日新聞2012. 9. 14）。

① GE および米国

原子力発電に関して、これまで世界をリードしてきたのは米国であり、GEであったが、最近の同社CEOの発言には、原子力事業に対しての消極姿勢が見られる。

2012. 3. 10 GE 会長は原発事故と米原子力産業について、「重大な影響」がある、と述べている。

ドイツ規制当局のヨハンネ・キンドラー副会長は「今後、新設する原発の発電コストは高すぎて、経済的に成り立つとは思えない」としている（日本経済新聞）。

7. 31 GE のイメルト CEO が「原発の正当化は大変難しい」と発言し、シェールガスの採掘が可能になったことにより、原発の重要性が急激に低下したことを示している（朝日新聞）。

組織戦略

同社の原子力事業はエネルギー・インフラ部門に分類されている。

GE は、他にも航空機エンジン、家庭電化製品など幅広い事業を行っているが、エネルギー・インフラ部門における製品群、サービス群は以下の通りである。

製 品 群；環境製品，エネルギー製品ポートフォリオ，ガス・エンジン，ガスタービン，発電機，計量器など，

サービス群；顧客トレーニング，部品砥ぎ，検査，設置，運営と修理，プラント最適化，電気，ガス，水力及び水コントロール，風力，太陽光発電，変換機，伝達および拡散，バイオ燃料，家庭用蓄電システムなどである。

GE 2011 Annual Report によると、収入、利益それぞれが2010年には、25.1%（\$37,514/

149,593), 42.2% (\$ 7,271/17,246)。また, 2011 年には 29.7% (\$ 43,694/147,300), 32.3% (\$ 6,650/20,571) と高い比率を示しているが, 同社においても, この部門は範囲が広く, 原子力事業のみの貢献度は不明である。

実際に原子力事業を担っているのは, 次に出てくる日本の日立製作所との合弁企業, 日立・GE ニュークリアエナジーであるが, 通常, このような報告書は連結決算をしている場合が多いが「原子力」の文字が見当たらないので, 含まれていないかもしれない。

プロダクト・ライフ・サイクル

同社の HP における次のようなエネルギー事業に関する文面から, 原子炉開発歴の長い GE にとって, 原子力発電はすでに PLC の衰退期に入っているのではないだろうか。

How we manage energy today will determine the kind of world we live in tomorrow. Whether it is solar power in rural India, wind power in Europe, or cleaner coal in the U. S., GE's diverse portfolio of power generation products and services is changing the way we think about power. (和訳; 今日, 私たちがエネルギーをどのように管理するかが, 明日の私たちの住む世界を決める。それが, インドの田舎では太陽光, ヨーロッパでは, 風力, 米国ではよりきれいな石炭であるとしても, GE の発電製品やサービスの多様な組み合わせは, 私たちの電力に対する考え方を変えている。)

ここには, 原子力は登場しない, 電力需要が逼迫していて, 産業界からの原子力への期待が大きいと見られるインドでは, 工業地帯用には原子力なのかもしれないが, あえて書かないことの意味は, しばし, 社会の厳しい目を逃れるだけなのか。もちろん, 同社のエネルギー事業に原子力は依然, ラインアップされているが,

② 日立製作所

福島で事故を起こしたのは, 同社が GE との技術提携によって製造した原子炉である。事故原因は, 原子炉の構造ではなく, 地震, それに伴う津波, そして, 原子力そのものに由来する可能性が大きいため, 当事者であるはずの同社の立ち位置はあいまいである。

同社が GE と合弁事業を行うために立ち上げたそれぞれの国で共同出資会社の先行きが怪しくなっている。原発事故前の時点で, 日本の共同出資会社では, 日立が 8 割, 米国では GE が 6 割の出資となっており, どちらが経営の主導権を握っているのかが不透明であること, 情報共有が徹底されていないという問題点を指摘されている (鷲森弘・大西孝弘, 2010)。

原発事故後の同社の動きは新聞記事で追うことにする。

2011. 8. 1 リトアニア 海外初の原発案件 (『日経ビジネス』)

8. 27 カナダ・サスカチワン州政府と原子力技術の共同研究（GE と共同）（2023～25 年に実用化目指す（朝日新聞）。
2012. 6. 23 国会がリトアニアの原発受注承認（朝日新聞）
8. 11 原子力合弁 統合を検討 日立社長、「GE と議論」している。（日本経済新聞）
福島原発事故、米国でのシェールガス発掘により、日米での受注が難しくなり、新興国市場への注力が必要となった。今後は日立主導になる可能性が大。
日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社のことである。日立製作所の原子力事業はこの会社が行っている。
10. 31 原発輸出、日立の賭け（日本経済新聞）
英国の原子力発電事業会社「ホライズン」を6億7000万ポンド（約850億円）で買収する。事故を起こした軽水炉型に逆風が吹いており、普及させる狙いがある。
ホライズン社の株主はドイツ企業だが、ドイツ政府の脱原発政策への転換によって、撤退を表明し、英政府が売却先を探していた。中国の国営原発企業も候補にあがったが、政府の一部に警戒論が台頭し、日立に買収を打診していた。

組織戦略

2011年3月31日現在および2012年3月31日現在の同社の有価証券報告書によると、原子力発電事業が含まれるのは電力システム部門であるが、売上高においては2011年には、7.7%（813,207百万/10,499,254百万）、2012年には、7.6%（832,408百万/10,882,770百万）、また、損益においては、2011年には、5.0%（22,022百万/444,508百万）、2012年には、-33,986百万/412,280百万となっている。「その他」を含めて、全部で12部門に分かれる同社の事業のうち、電力システム部門は下から5番目に位置し、日立製作所全体の中での比重は高くない。そして、GEの記述と重複するが、原発事業はGEとの合弁企業である、日立・GEニュークリアエナジーで実際の事業は行っている。

国内の原発数は建設中5、既存のものが20である。

機器納入を含めた海外での納入実績のある国・地域は、米国、韓国、中国、台湾、インド、パキスタン、スイス、ロシアである。さらに、ホライズン社を買収したことにより、海外への進出を進めると見られる。

社会への対応

同社の「CSRの取り組み」へのアクセスがなかなかうまくいかないが、「東日本大震災に関する対応について」は同社HPの最初のページにあるので、そこから同社の姿勢を分析してみる。

まず、同社が設営にかかわった製品の事故であるのに、おわびがない。通常の家電製品、ある

いは自動車メーカーであれば、その欠陥によって大事故が起きれば、そのおわびがトップに来ているのが通常であるが。

「日立製品をお使いのみなさまへ」と題された日立製品の中に原子炉は含まれていないようだ。節電、省エネが中心だ。もちろん、原子炉を使用しているのは電力会社なので、そこへ個別の対応をすれば、わざわざHPに載せることはない、と考えているのだろう。

東日本大震災の対応は、放射線測定装置の販売、燃料電池、風力発電、メガソーラー発電システム、分散型エネルギーマネジメントシステム、復興支援イベント、また、社内向けの「夏期の節電施策実施期間における育児・介護中の社員の支援施策」や、東芝同様、事故をビジネスにした、放射線測定装置の販売、おそらく原発事故による事業継続困難者に対する「事業継続リスク簡易診断」の無償提供開始などがニュースリリースとして取り上げられている。

肝心の原子力発電所に関するニュースは、事故後1ヶ月半の2011年4月27日、「福島第一原子力発電所の支援対策について 日立と三菱重工が共同で具体的な検討を開始」、2011年4月12日「福島原子力発電所の支援体制強化」があり、最近では、新技術の提案募集が掲載されているが、事故の責任は運営主体である東京電力と政府の対応のまずさにあった、と自己正当化しているのか、事故の当事者であるという意識がないのかもしれない。

③ 東芝

同社が原子力事業に入ったきっかけは、西田厚聰前社長が成長戦略として、低価格競争に陥りやすいコモディティ製品からの脱出を図り、2006年、米ウェスティングハウスを買収したことにある（西田厚聰，2008）。

組織戦略

当時、ウェスティングハウス社は、英核燃料会社BNFL傘下にあった（面澤淳市・大西勝明・高橋潤一郎，2008；p.119）。このビジネス戦略手法を面澤らは「選択と集中」と呼んでいる。このときの「選択と集中」の意味は「不得意分野からは手を引き、得意分野に注力していこう～」と説明している（面澤淳市・大西勝明・高橋潤一郎，2008；p.137）。

同社はウェスティングハウス社の買収により、ウラン採掘から燃料加工までの一環体制構築のネットワーク網を入手し、原子力事業を行うには、有利な立場になっている。

しかし、一方では、その巨額投資が財政基盤の軟弱化につながっている（鷲森弘・大西孝弘，2012）。

同社の原発事故後の事業行動を新聞記事（いずれも日本経済新聞）によって、追ってみると、
2011. 9. 7 米ウェスティングハウス株、追加取得

11. 27 米国への原発機器輸出一年内にも

12. 2 原発1兆円 目標堅持

佐々木則夫社長「将来的に原発事業は拡大する」

日経新聞の見方；原発が、同社の重点分野である社会インフラ部門の成長を引っ張る一選択と集中にかじを切った東芝は、この基本戦略を堅持する構えだ。／原発以外の社会インフラで当面の逆風を埋め、その間に原発が安全性を高めて信頼を取り戻す—そんな新しい成長シナリオを描けるかが「事故後」の東芝の課題になった。

最近、同社の太陽光発電の新聞広告が目立っていることは、この戦略を裏付けている

同社の国内の納入先は実験炉も含めて、33ヶ所に上っている。海外との取引は米ウエスティングハウスが担っている。

1869年に鉄道のブレーキを製造する Westinghouse Air Brake Company に始まるウエスティングハウス社の社史によると、1974年に家電部門に始まり、1980年代から1990年代にかけて、同社は、事業の切り売り、買収を繰り返しながら、次第に原子力部門に事業を集中してきた。そして、2006年に東芝に買収され、東芝の100%子会社となった（Westinghouse, 2012）。

東芝の有価証券報告書によると、同社の原子力への比重のみの算出は難しいが、稼ぎ頭の事業であるエネルギー関連機器、医用機器、ITソリューション、昇降機等が含まれる「社会インフラ」の部門は、売上高および営業利益においては、2010年～2011年では、各々35.6%（2,277,651百万／6,398,505百万）、53.9%（129,615百万／240,273百万）、2011年～2012年では、39.6%（2,412,818百万／6,100,262百万）、39.6%（134,247百万／206,649百万）（いずれも単位は円）と多角化しているとは言え、全体に占める割合がかなり高いことが分かる。

社会への対応

同社のホームページの「CSR」の「東日本大震災への対応と復興支援活動」には、2012. 10. 22時点で「義援活動」、「復興支援事例」、そして「福島第一原子力発電所の安全確保」が挙げられている。

同社は福島第一原発の1号機、2号機に原子炉蒸気供給系機器などを納入している。また、3号機および5号機には発電設備一式を、納入している。

冒頭のあいさつ文は次のように始まる。

東日本大震災による福島第一原子力発電所の事故発生直後から、東芝グループは政府および東京電力(株)の要請を受けて事故収束と安全確保に向けた支援活動に全力を挙げて従事してきました。

今回の事故については、原子力事業に携わる企業として重く受け止め、グループの総力を挙げて対応を続けています。

この冒頭のあいさつ以降の文面を素直に受け取れる一般消費者はどの程度いるのだろうか。紙面の制限があり、全文を示すことはできないが、それに続く以下のような表現（特に下線部）は事故を自社製品のアピールに利用している、と受け取れるような表現である。

- ・ 高い放射線と停電という厳しい作業環境下で、汚染水を浄化して再利用する循環冷却システムを2ヵ月という短期間で完成させ、稼働させました。その結果、発電所の敷地外への汚染水の流出を防ぐことができました。
- ・ 汚染水処理装置について、当初は海外メーカーのシステムが緊急導入されました。そのシステムを運用するなかで、東芝は大量の汚染水を処理するためにさらなる処理能力の向上と安定稼働が必要と判断。東京電力(株)に提案して新たなシステムの開発を米国や日本のパートナー企業と協力して、5月に開始し、8月から稼働させました。「SARRYTM※1」（サリー）と名づけた新システムは、その安定的な運転実績と高い除染性能が評価され、10月からは除染作業の主力装置として稼働。「SARRY」の安定的な稼働によって、循環注水冷却水による確実な原子炉内の冷却にも貢献し、12月の福島第一原子力発電所1号機から3号機の冷温停止に貢献しました。
- ・ 本格化する発電所外の除汚作業を先端技術で支援
- ・ 東芝グループは、今回の事故対応や原子力発電所で実績のある技術などを基に、放射性物質の検出や除染にかかわる製品・システムを複数開発しました。
- ・ 健康に影響を与えない低いレベルの放射線も検知できます。

こんな疑問がわいてくる。短期間で達成できたこと、先端技術があること、では、なぜ事故は起こったのか。事故が起きて、除染技術が売れる、いわゆる、マッチポンプ（火をつけて、消火する）式の、他人の不幸を当の不幸を生み出した人たちがビジネスにして儲けることを、人類史上最悪の事故のときにアピールするのがCSRなのか。健康に影響を与えない放射線があるのか。

今回の事故により、放射能のこと、放射線のことを学んだ人々であれば、このアピールは相当まやかしに見えるはずだ。

④ 三菱重工

同社は、加圧水型原子炉をはじめ、これまでに国内の原子力機器の製造を、おそらくもっとも多く手がけてきた企業である（表3参照）。

組織戦略

事故以前、同社はフランス・アレバとの提携に活路を見出そうとしていた。

表3 主要機器の納入実績（三菱重工業）同社ホームページより

	輸 出	国 内	合 計
原子炉容器	中 国 2 フィンランド 1 (製造中)	24 (1 製造中)	27
上部原子炉容器	米 国 15 (4 製造中) スウェーデン 3	35 (取替 11) (1 製造中)	53
蒸気発生器	米 国 6 (4 製造中) ベルギー 10 (2 製造中) フランス 6 (6 製造中)	100 (取替 29) (3 製造中)	122
原子力タービン	スペイン 1 スロベニア 1 メキシコ 2 台 湾 2	36 (取替 12) (2 製造中)	42
原子炉冷却材ポンプ	中 国 8 (4 製造中)	71 (3 製造中)	79

同社では、原子力関係の製品は（原動機）の部門に位置づけられており、同社の有価証券報告書によると、売上高およびセグメント利益または損失においては、2010年～2011年では、各々34.3%（996,963百万/2,903,770百万）、82.0%（83,021百万/101,219百万）、2011年～2012年では、33.9%（955,348百万/2,820,932百万）、76.5%（85,675百万/111,961百万）と、東芝よりもこの部門の比率は高い。しかしながら、ここには、他にピラ、タービン、ガスタービン、ディーゼルエンジン、水車、風車、排煙脱硝装置、船用機械、海水淡水化装置、ポンプも含まれており、内訳は不明である。

社会への対応

同社の今後の原子力発電事業はどうなるのか、CSRのページに、次のような記述がある。

三菱重工グループは、地球と人類のサステナブルな未来の実現には、3E、すなわちエネルギーの安定供給（Energy security）、環境保全（Environmental protection）、持続的経済発展（Economic growth）の同時実現が必要と考えます。

私たちは、陸・海・空から宇宙まで広がる製品・技術とトータルソリューションにより、3Eの実現に貢献し、たしかな未来を切り開くべく、2012年6月に「三菱重工 環境ビジョン2030」を策定しました。

三菱重工 環境ビジョン2030 この星に、たしかな未来を

たしかな未来…

それは

地球、そして地球で生まれたさまざまな命をいたわりながら

人類が進化し続けること

私たちは、その為に必要な企業であり続けます。

～途中略～

- ・原子力発電の安全性を更に向上し、電力の安定供給、CO₂排出量の低減に貢献します。
- ・再生可能エネルギーを活用する高効率な製品・システムを幅広く開発し、エネルギー源の多様化、及びCO₂排出量の低減に貢献します。(水力、地熱、バイオマス、風車他)

文面からも分かるように、この文章は福島事故後に書かれたものである。同社の経営陣は事故をどのようにとらえたのだろう。安全でなかった原発を「更に」安全」と表現する意図は何か。

5. 存続戦略の分析

以上、別々に見てきた文献上の戦略と実際の戦略の関係性を分析する。

第一段階では、歴史の古いアヘン商社のケースから、企業存続のカギとなる戦略を引き出す。

第二段階では、さまざまな外部環境の変化に耐えて、生き長らえているタバコ産業の存続戦略において、第一段階で得られた仮説を検証し、そこでさらに得られた一つの仮説を加えて、最後の第三段階で、得られた4つの仮説を再度、アヘン商社の企業行動においても検証し、新たに、原子炉メーカーにおいても検証する。

第一段階で得られた仮説は次の3項目である。

仮説1 事業の多角化と存続は結びつかない。

仮説2 正当性ギャップを持つ事業に対する社会的な反対運動は、正当性ギャップを持つ事業を抱える企業の行動に対して、多少とも影響を与える。

仮説3 正当性ギャップを持つ事業を早く手放した企業は存続できる。

第二段階では、さらに、新たな仮説が加わる。

仮説4 正当性ギャップを持つ市場において衰退を迎えてきた事業を抱える企業はその事業がまだ正当性を持っている海外市場にその事業を移していく。

これらの仮説を文献考察との関係性から次の点に関して、研究対象の企業の行動を検証する。

仮説1に関しては、多角化という組織戦略から企業存続の実態を見る。

仮説2に関しては、社会的な運動や国家規制に対して、企業がとった行動を社会への対応として、検証する。

仮説4に関しては、プロダクト・ライフ・サイクル論との関係である。

仮説3は、順序が逆になるが、仮説1とも関係のある組織戦略であり、この研究への最終的な答えを求めるところである。

組織戦略

アヘン商社であったジャーディン・マセソン社もサッスーン商会もアヘン以外の事業に多角的に取り組んでいくようになったが、前者は利益の出る分野に投資していく適応型、また、利益の出なくなる問題が発生しての問題発生型、後者はアヘンでの利益が大きくなったため、他の事業にも乗り出した企業者型と言えそうである。

現在も存続しているジャーディン社と、戦後まもなく所有者がバミューダに移って企業を閉じたサッスーン商会の違いは、この多角化の型の違いであろうか。急に多角化したのではなく、計画的に徐々に多角化していった、と思われる。生き残りのための多角化は問題発生型としてとらえられるため、その取り組みが性急に行われるとされており、ジャーディン社の実態とはそぐわない。

タバコ産業は、初めは多角化を図る。日本たばこ産業は、今も多角化戦略をとっているが、多角化した事業での収益があげにくい状況は、先に「選択と集中」型を取り始めた米国や英国のタバコ会社と同様である。タバコ産業やアヘンでは、この「選択と集中」型が多角化より企業存続戦略として適しているのは、おそらくこれらが専売の特権を受けているからであろう。

日米欧の原子炉メーカーが、本体から離れて、同業者同士で合弁企業を形成していることは、別の形での「選択と集中」とも言えそうである。それが事業の生き残りに功を奏しそうだ、ということは、事業自体の専門性が高いために他企業の参入が難しいことと関係がありそうである。いわば、独占体制に近いからで、タバコ、アヘンのケースと似ている。

しかし、新興国企業からの追い上げを受けており、個々で独立した事業展開をとっている場合は、専門性の高い分野であるとは言え、競争を勝ち抜くことができなくなるだろう。

特に、事業部門の収益率が、企業全体で原発関連部門への偏りが目立つ企業は要注意である。

社会への対応

ポスト、ロレンス、ウェーバーが社会的運動に対する企業の反応を4段階に分けている。第1段階は、これまで歓迎されてきた製品へのステイクホルダーの期待の変化である。第2段階では、ステイクホルダーは、キャンペーンやデモ、訴訟など政治的な行動によって、政府に課題解決への着手を働きかける。第3段階は、それによって立法案や規制草案が出てくる段階であり、公式的な政府行動の段階である。そして、第4段階になると、法律の施行により、企業はその法律を遵守しなければならない（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー、2002A；pp.40-46）。

一方、企業はこの間も自らの不利益を覆すべく、規制当局と交渉する余地も残しているが、課

題は終わることなく（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002A；pp.45-46），「したがって，企業やその他の利益集団は適切な方法で問題を予測し対応しなければならない。このことがすぐれたマネジメントのエッセンスなのである」（J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー，2002A；p.46）と企業の経営戦略に言及している。

アヘン商社の社会とのかかわりの順序は，ポスト，ロレンス，ウェーバーの提起する順序と逆になっているところがある。アヘンはまず，国による禁止令が社会運動よりも先にあったということである。

また，製品の中毒性から，効果的な消滅に向けて，取締りの強化，弛緩，と試行錯誤したことも，企業の対応に影響を与えたのだろう。また，1920年代半ばにいたっても，それを財源としたイギリス政府の財政事情も取締りに一貫性を欠いた原因であろう。

ジャーディン社の社史にはアヘン取引に関する記述はほとんどないため，後世のマセソン家の経営者たちは，それによって莫大な富を得たことを後ろめたく思っているのかもしれないが，ジャーディン社は1880年代までにアヘン貿易から手を引いていた，という記述があり，次のアヘン反対運動が盛んになる1906年頃には，サッスーン商會がその矢面に立ったのであろう。

そして，それへの商社の対応は密輸であり，アヘン貿易が終焉を迎えたのは，第二次世界大戦後であった事実がある。

タバコの場合は，同じ中毒性を持つ商品であるが，タバコへの規制や訴訟は年々厳しくなり，それに対して，タバコ産業は規制に従い，反対運動には，その根拠の真偽は別として，科学的証拠を出しながら，収益は確保している。

米国においては，タバコ協會が二大政党への巨額な政治献金をすることにより，業界への規制の回避など，不利な状況を打開してきた。

原子力産業の場合，産業にとって致命的な大事故が2011年3月11日の東日本大震災であり，それに伴って，福島第一原子力発電所にある原子炉のうち4基が一度にメルトダウンを起こし，地球全体に放射能の拡散を引き起こし，狭い日本の国土にヒトの住めない地域ができてしまった。

この大事故への原子炉メーカーの対応はお粗末であり，お詫びの言葉も聞いたことがない。それ以前も原発の立地を巡っては反対運動が起きていたが，そうした運動は，メーカー，監督官庁，地元自治体，学識経験者が一体となった原子力ムラが自らの権益を守るために，札束で排除してきた歴史があり，それは現在もまったく終わったわけではなさそうだ。原発推進の政権に戻ったことで，再び推進へと舵を切りたいというムラは再び結束しようと待ち構えている。この執拗さはアヘン商社に匹敵する。

プロダクト・ライフ・サイクル論（PLC）の国際事業展開

バーノン（Vernon, Raymond, 1966）は，多国籍企業の行動様式から，PLCの国際事業展開

での発展段階を次のよう説明している。

第1段階では技術革新によりアメリカで新製品が開発されるが、いまだ技術的に不安定で市場もあまりなじまない。やがて新製品の標準化がおこり、大量生産方式により売り上げが増大してくると、製品コストへの関心から企業は製品差別化への関心を持つ。アメリカ以外の先進諸国において所得水準が上昇してくるにつれ、これらアメリカで開発された新製品を需要するようになりアメリカから輸出されるようになる。

第2段階ではその製品が成熟期に入ると輸出はいっそう増大していく。やがて先進諸国はアメリカ製品に対抗するため関税や輸入制限を設け、自国内で新製品の国産化を開始していく。一方、アメリカ企業は現地に直接投資で生産を開始する。

第3段階では標準化された製品が開発途上国にその生産立地を求めるが、開発途上国においても、やがて製品コストへの関心が高まり、ほかの開発途上国や先進諸国が輸出国として発展をとげる（柳原範夫・原正治・中園史彦，1976；pp. 222-223）。

アヘン取引においては、始まりが国際事業であり、しかも先進国・発展途上国を巻き込んだ三角貿易であったために、バーノンのモデルには当てはまらないが、少し、角度を変えると、インドから中国へのアヘン輸出が減少して、増えてきた中国産アヘンが別の国に輸出されていれば、当てはまったとも言える。

タバコ産業が米国から日本に販路を広げてきた様は、このモデルにあてはまったが、その行動の動機は、国内でのタバコ規制による消費量の減少であり、海外市場開拓は、タバコ産業にとっては、むしろ消極的選択だったといえる。その間に他のライバル企業を吸収・合併してきている。JTの海外事業はスイスに本社を置くJTインターナショナルに大きな権限を与え、海外展開を担う、という日本企業としては大胆な国際戦略をとっている。海外の社員の国籍は約90カ国、2万5千人となっている（日本経済新聞，2011.10.16）。この方法は先行する米フィリップモリスがとっている政策とまったく同じである。

中国タバコの海外進出という可能性が出てきていて、手ごわい競争相手になると見られる（日本経済新聞 2012. 9. 7）。このパターンはバーノンの提唱したプロセスの原型にあてはまる。

国内で危険とされたものを海外へ輸出することは、日本企業の品格を疑われる行為であるのにもかかわらず、原子力産業も同じパターンをとろうとしている。また、これは、組織戦略とも関わり、製品の衰退期を迎えた製品を日米、日仏で国際合弁企業を組んで、無理矢理、売りこむやり方である。

そこで最後に仮説3の検証が必要となるのだが、正当性の疑わしい製品市場を早く手放した企業のみが存続できることを証明できたのは、現在のところ、アヘン商社だけである。しかしながら、原発事業のリーダーとなってきた米国GE社のCEOの発言からはGEも離脱を考えており、

同社と合併企業、日立・GE ニュークリア・エナジーを共同経営する日立製作所、また、すでに原子力部門のみになってしまったウェスティングハウス社を引き受けた東芝はババを引いてしまったのではないだろうか。

6. 結 論

表4は、仮説検証結果をまとめたものである。

仮説1は立証されなかった。つまり、事業の多角化は企業の存続と関係があったのである。ただし、アヘン貿易を行っていた新旧のサッスーン商会やタバコ企業が莫大な利益を上げていたのは、アヘンやタバコの専売制によるものであり、むしろ多角化した部門では収益は上がらなかった。

仮説2は、東芝以外の企業においては、立証された。

正当性ギャップを持つ製品に対する社会的な運動は、たいていの場合、そうした企業の意思決定に何らかの影響を与え、事業の再編が行われていく。東芝のみで、この仮説が否定されたのは、東芝が苦境にあえいでいたときに、社長に就任した西田厚聡が原子力事業への経営資源の「選択と集中」を同社の起死回生への一手として行ったため、方針転換がしにくい事情が背景にある。しかし、そこへの固執は同社の破綻につながりかねない。危機脱出は、現佐々木社長の決断にかかっている。

仮説3の、「正当性ギャップを持つ製品を早く手放した企業は生き残る」が確実に立証されたのはすでに歴史となったアヘン商社のみであるが、原発事業にたずさわってきたGEのCEOイメルト氏が事業への否定的な発言を繰り返しており、この分野でも仮説3が立証される可能性が

表4 仮説検証結果

産業分野	企業名	仮説1	仮説2	仮説3	仮説4
アヘン	ジャーディン社	立証されず	立証された	立証された	適用できず
	サッスーン社	立証された	立証された	立証された	適用できず
タバコ	US/British	立証された	立証された	適用できず	立証された
	JT	立証された	立証された	判断するには早すぎる	立証された
原子力(米国)	GE	立証されず	立証された	立証された	立証された
	WH*	立証されず	立証された	適用できず	立証された
原子力(日本)	日立製作所	立証されず	立証された	判断するには早すぎる	立証された
	東芝(株)	立証されず	立証されず	判断するには早すぎる	立証された
	三菱重工業	立証されず	立証された	判断するには早すぎる	立証された

ある。

正当性ギャップの危うさに早く気づいた企業は、その危険な事業での利益追求はそこそこにして、早めに退散することが、企業の存続戦略として有効かどうかを最終的に判断するには、もう少し時間が必要なようだ。今回は、日米企業を中心とした研究となったため、原子力分野では世界で大きな地位を占めているフランス・アレバ社の調査に踏み込めなかった。ドイツ・シーメンス社、また、新興国の企業への言及もできなかった。今後、そうした企業への言及も含め、さらに詳細な研究に踏み込みたい。

参考文献

- 粟屋仁美『CSRと市場——市場機能におけるCSRの意義』立教大学出版会、2012。
- 北原巨稿「時事深層～JT株放出で日本再評価？」『日経ビジネス』2012. 7. 9』2012, p. 10。
- 後藤晴美著『アヘンとイギリス帝国 国際規制の高まり 1906～43』山川出版社、2005。
- 鷺森弘・大西孝弘稿「原発漂流」『日経ビジネス』2010. 1. 1；pp. 20-34。
- 高橋昭夫稿「プロダクト・ライフ・サイクル論に関する基礎的考察」明治大学大学院紀要集第20集、1989. 2；pp. 111-127。
- 田中敏稿「たばこ規制をめぐる内外の動向」『調査と情報』第426号、国立国会図書館、2003年7月25日。
- 譚璐美(たん ろみ)著『アヘンの中国史』新潮新書、2005。
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部『「選択と集中」の戦略』(Strategies for Unbundling) 日本版、ダイヤモンド社、2003。
- 陳舜臣著『中国の歴史7』講談社文庫、1991。
- トーマス・ドナルドソン(Thomas Donaldson)・高巖著『ビジネス・エシックス〔新版〕』文眞堂、2003。西田厚聰稿「経営者の決意 持続的な成長は不断のイノベーションで」『日経ビジネス・マネジメント』2008夏、pp. 26-31。
- 日本経済団体連合会「地球環境憲章」1991年。HP
- 日本経済団体連合会「原子力政策のあり方に関する提言」(1997)「エネルギー政策の着実な推進を求める」(2003)、2012年。HP www.keidanren.or.jp/japanese/policy
- 萩原俊彦著『多角化戦略と経営組織』税務経理協会、2007。
- 秦惟人稿「サッスーン財閥——アヘン王から不動産大王へ」日本上海史研究会編『上海人物誌』東方書店、1997、pp. 57-66。
- 蜂谷隆著『JT・多角化のゆくえ』オーエス出版、1994。
- ペンローズ著・末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1962。Penrose, Edith T. *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, 1959。
- J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー著/松野弘・小阪隆秀・谷本寛治監訳『企業と社会 企業戦略・公共政策・倫理 上』ミネルヴァ書房、2002A。
- J・E・ポスト/A・T・ロレンス/J・ウェーバー著/松野弘・小阪隆秀・谷本寛治監訳『企業と社会 企業戦略・公共政策・倫理 下』ミネルヴァ書房、2002B。
- ミルトン・レオンティアデス(Milton Leontiades)著、岩村明彦・桑名二郎訳 *Managing the Unmanageable* (1986) (『多角化時代の複合企業経営』日経マグローヒル)社、1986。
- 民主党編『政策集 INDEX 2009』、2009。

- 民主党編『マニフェスト2010 第22回参議院選挙』2010。
- 面澤淳市・大西勝明・高橋潤一郎著『リーディング・カンパニー シリーズ 「東芝」』出版文化社，2008。
- 柳原範夫・原正治・中園史彦著『国際貿易と国際経営 ― プロダクト・ライフ・サイクルと国際貿易』嵯峨野書院，1976。
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男による『日本企業の多角化戦略 ― 経営資源アプローチ』(日本経済新聞社，1981)。
- ルメルト著，鳥羽欽一郎，山田正喜子，川辺信雄，熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社。1977 (Rumelt, Richard P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School Press, 1974) である。
- Connell, Carol Matheson, *A Business in Risk : Jardine Matheson and the Hong Kong Trading Industry*, Praeger Publishers (Westport, Connecticut, U. S. A), 2004.
- Food and Drug Administration, *Family Smoking Prevention and Tobacco Control Act*, 2009.
- Jackson, Stanley. *The Sassoons*. London: Heinemann, 1968. Sir Ellice Victor Elias Sassoon papers and photographs (DeGolyer Library, Southern Methodist University).
- Jardine Matheson & Company, *Jardine Matheson & Company an historical sketch*, 1960.
- Jardine Matheson & Company, *The 150 Anniversary*, 1982.
- Vernon, Raymond, *International Investment and International Trade in Product Cycle*, 1966
- 「グローバル経営の研究 企業～日本たばこ産業 (たばこの製造販売) 海外 M & A 成功の秘訣『日経ビジネス』2012. 1. 2, p. 73。
- 『日経ビジネス』2011. 8. 1。
- 『朝日新聞』2011. 8. 27/2012. 6. 23/2012. 7. 31/2012. 9. 14。
- 『日本経済新聞』2011. 4. 8/2011. 7. 9/2011. 9. 7/2011. 9. 29/2011. 10. 16/2011. 11. 27/2011. 12. 2/2012. 3. 10/2012. 6. 16/2012. 7. 27/2012. 8. 11/2012. 9. 7/2012. 9. 8/2012. 10. 15/2012. 10. 31。
- 『リーダーズ英和辞典 第2版 リーダーズ・プラス』研究社
- ホームページ；東芝／日本経団連／日本たばこ産業株式会社／日立製作所／日立・GE ニュークリアエナジー／三菱重工業／ATMEA／AREVA／GE／Jardine Matheson／Westinghouse／EDINET (有価証券報告書)；東芝／日本たばこ産業株式会社／日立製作所／三菱重工業
- ロイター HP, 2009. 11. 13

The Survival Strategy of the Companies
with Legitimacy Gap Products:
The Cases of the Opium Traders, the Tobacco Industry
and the Nuclear Reactor Manufacturers

Kuniko MOCHIMARU

Abstract

This study aims to find the survival strategy for the companies manufacturing and selling the products with the legitimacy gap by testing four hypotheses deriving from the historical cases of the opium traders and tobacco industry on such companies. The companies tend to expand their business to foreign markets to survive. The effect of the social movement appears later on such companies' behavior. The diversification strategy sometimes works and sometimes not. One of the opium traders survived by giving up such products earlier and two U. S. nuclear power companies are almost to take the same strategy to survive.

Keywords: Legitimacy gap, Diversification, Social movement, Product life cycle, Foreign market