

誰かに教えたくなる 科学技術の話 101

フロンティア事業を開拓した アメリカ企業



東京大学名誉教授 月尾 嘉男



図1 ウールワース・ビルディング

今年にはアメリカが建国から二五〇年経過した記念すべき時期であるが、この期間にヨーロッパやアジアなどの長期の歴史のある国家と相違して、広大な国土と多様な民族、そして伝統に拘束されない文化を背景にして新規のビジネスを数多く創出してきた。それらのうちには世界に多大な影響をもたらしたビジネスも多数存在する。今回はそのようなビジネスを開拓した企業の数例を紹介したい。

ウールワース

ニューヨークのマンハッタンには高層建築が林立しているが、その一棟が古風な外観のウールワース・ビルディングである(図1)。この高さ二四一メートル

で五七階建ての建物は現在では高さの順位で世界の一〇〇位にもならないが、一九一三年に竣工してから一九三〇年までは世界最高の高さであり、**アメリカ国定歴史建造物**に指定されて観光名所にもなっている。

この建物は名前からも推測できるように、全盛時代には世界に三〇〇店舗以上の小売商店を展開していたウールワースの本社であった。この壮大な建物からは想像が困難であるが、ウールワースはフランクとチャールズという**ウールワース兄弟**がニューヨーク州内の地方都市で一八七九年に創業した様々な雑貨を五セントの均一料金で販売する「**グレート五セントストア**」の成功した成果である。

最初は隣接のペンシルベニア州の地方都市で開業したが、赤字覚悟の安価な雑貨の販売で集客し、ついでに利益を確保できる商品を購入してもらう独自の商法で成功して次々と支店を増設していった。しかし商品を一括して安価に仕入れて支店に配布するチェーンストア方式はインターネットによる通信販売の登場によって不振となり、一九九七年に一一八年の歴史は終焉した。

フォード・モーター

一八九九年に自動車の製造販売で出発したヘンリー・フォードは二度の破綻を経由して、一九〇三年の第三の創業で「モデルA」を開発し、翌年までに一七五〇台を製造し事業を開始した。ただし性能は優秀であったが競争相手のオールズモビルの自動車よりも高価であったために商売としては成功せず、資金も枯渇状態になった。しかし不屈の精神を發

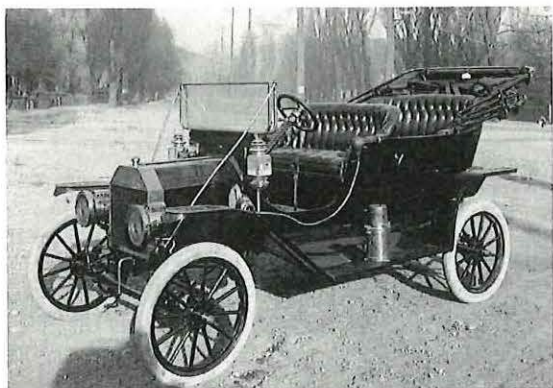


図2 フォード・モデルT

揮したフォードは開発を継続した。

そして一九〇八年に「モデルT」の生産を開始した(図2)。これは大量生産時代を象徴する製品で、以後、次々と登場する大量生産製品の特徴をすべて具備していた。まず規格を統一した互換可能な部品を使用し、「顧客は自由に塗装を選択できる。それが黒色である限りは」という有名な言葉が象徴するように、色彩は黒色のみであった。そして工場には世界最初のベルトコンベア方式の生産設備を導入した。

その結果、一九〇八年には一二時間三〇分であった一台の生産時間は五年後には二時間四〇分になり、発売当初は八二五ドルであった価格も一九二二年には三〇〇ドル程度まで激減し、一九二〇年にはアメリカで生産される自動車の半分がモデルTになった。これはアメリカの工業の変革の契機となり、フォードは第二次世界大戦中には爆撃機を一時間に一機生産し、戦争の勝利に貢献した。

ゼネラル・エレクトリック

発明王エジソンは生涯に一四の会社を創設したが、その一社が一八九二年に設立したゼネラル・エレクトリック(G



図3 GEの初期の冷蔵庫

E)である。事業を国際展開するため、一九一九年に創設されたインターナショナル・ゼネラル・エレクトリックに招聘されたのが競合会社で仕事をしていたジエラード・スウォープで、ヨーロッパを中心とする海外へ事業を發展させることに貢献した。

その手腕を見込まれて一九二二年に社長に昇格し、オーウエン・ヤング会長とともに会社を急速に發展させるが、それはスウォープが産業機械から家庭電化製品へ事業を拡大した効果である(図3)。産業機械の時代には利用していなかった新聞広告などを一気に活用した結果、スウォープが社長に就任して以後の八年間で家庭電化製品の売上は六倍に拡大し、事業全体の半分にまでなった。

当時の家庭電化製品は高価で一般家庭では簡単に購入できなかった。そこでス

ウォーブは割賦販売を普及させるためG Eクレジット会社を設立し、庶民階級が当時は高価であった家庭電化製品を手軽に購入できるようにした。その効果は抜群で、ウォーブが社長に就任した時点で二億ドルであった会社の売上は二〇年後には七倍に増加した。この革命の手法は現在では世界に浸透している。

メディア王国

映画史上最高傑作とされるオーソン・ウエルズ監督・主演の映画『市民ケーン』（一九四一）はアメリカで新聞王国を創設したワイリアム・ハーストをモデルにした作品であるが、それを再現したようなメディア王国を構築したのが**ルパート**



図4 ルパート・マードック

・**マードック**（図4）である。一九三一年にオーストラリアに誕生し、父親が経営する新聞社を継承してオーストラリアとイギリスで次々と新聞社を買収した。

一九八五年にはアメリカに帰化して新聞、雑誌、映画、テレビジョンと事業を拡張、世界最大のSNSである「マイスペース」、映画会社の「二一世紀フォックス」、ウォールストリート・ジャーナルを発行している「ダウ・ジョーンズ」などを次々に傘下としていった。その結果、二〇〇〇年頃には世界の五〇カ国以上で約八〇〇の企業を支配するメディア王国を構築することになった。

放送は認可事業であるため各国で政治との関係も密接になり、イギリスではサッチャー首相やブレア首相と懇意にし、アメリカではトランプ大統領の就任式にも出席している。アメリカの雑誌『タイム』は「政治と道徳は分離して判断すべきであると発言したマキャベリが生存していたら、マードックを研究しただろう」と記載しているが、まさに現代のマキャベリズムを体現している人物である。

マクドナルド

最近の食品のチェーン店舗の業界では

中国でアイスクリームを販売する「ミシュー」の店舗が約四万七五〇〇店で世界最大になったという情報が話題になっている。しかし、この店舗の大半は中国国内に存在しているので、世界の広域に展開している店舗ではハンバーガーを販売する「**マクドナルド**」が世界の約一〇〇カ国に約四一〇〇〇店を出店して世界最大である。

発端はアメリカのカリフォルニアでモリスとリチャードという**マクドナルド兄弟**が一九四八年に開店したハンバーガーとフライドポテトと清涼飲料のみをセルフサービスで提供する商売である。ここへミキサーを販売していた**レイ・クロック**という人物が、この方式の店舗を広域に展開すれば繁盛すると確信し、前向きではない兄弟から権利を購入して拡張戦略を開始した。

クロックはシカゴ郊外の地方都市に第一号店（図5）を開設するが、どの店舗でも同一の商品とサービスを提供するために七五ページにもなるマニュアルを作成した。そこでは一個あたりの素材の重量や寸法まで規定され、店舗が各地に展開するようになって同一の品物とサービスが提供できるようにハンバーガー大



図5 マクドナルド1号店の銘板

学まで設立した。この画一の精神により飲食業界で世界二位の地位を確立した。

アマゾン

インターネットは世界の様々なビジネスを変革したが、最大の革命はECという略語になっている**電子取引**である。インターネットが一般社会で利用できるようになった一九九〇年代初期に、その能力を察知してオンライン・ショッピングを逸早く開始して成功したのが、プリンストン大学を卒業し、ハッジファンドで仕事

をしていた二〇代半ばの**ジェフ・ベゾス**（図6）である。

インターネットは膨大な種類の商品を対象としても売買を管理できるという特徴があり、その威力を最大に発揮できるのは膨大な種類が存在する書籍だと確信したベゾスは書籍のネット販売を開始した。企業の名前は世界最大の大河アマゾンを用いた。一九九五年に最初の注文があり、数ヶ月後には世界四〇カ国以上から受注するというインターネットの特徴を駆使した商売が開始された。

しかし書籍は一冊あたりの利益は少額であるから黒字になるのには時間がかかり、営業開始から六年が経過した二〇〇一年末によくやく黒字に転換した。書籍

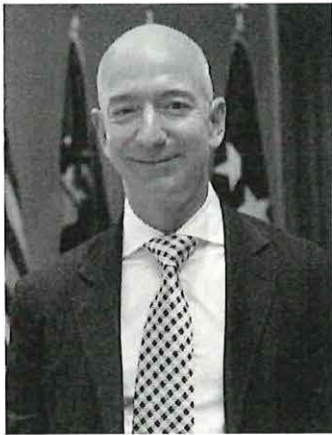


図6 ジェフ・ベゾス

の販売から出発したが、衣服、宝石、食品、台所用品、劇場切符などと対象を拡大していった結果、ベゾスは世界有数の金持ちとなり、二〇二〇年には資産が二〇〇億ドルを突破した世界最初の人物になった。

アメリカという国家を象徴する一語を選択するとすれば「**フロンティア**」である。コロンブスが到達した一四九二年から四〇〇年が経過した一八九三年に歴史学者フレデリック・ターナーが「**アメリカのフロンティアの意義**」という論文で「一八九〇年の国勢調査の結果、開拓されていないフロンティアは消滅した」という見解を発表した。アメリカの建国以来の時代が終了したという宣言である。

しかし今紹介した六例が象徴するように、ターナーが国土のフロンティアの消滅を発表して以後も、アメリカではビジネスのフロンティアが次々と開拓されてきた。実際、インターネットを利用した新規のビジネスはアメリカが先頭にあり、ハリウッドの映画やブロードウェイの演劇が象徴するようにアメリカは依然として流行を創出している。日本が見習うべき開拓精神である。