

○松本清文（キヤノン）

この研究は、ヒューレット・パッカート社（以下 HP）が、どう多角化を軸に企業を発展させたか、①企業理念（スローガン）、②製品/事業の革新コンセプト、③製品/事業、④技術の4層からなる動態的拡大ビジネスモデルでの検証を試みたものである¹。

1. 企業理念（スローガン）

(1) 創業時の設立計画

1937年創業者の二人は、初めの事業会議を開催した。その時の議事録「ベンチャー事業案に関する(仮)設立計画および(仮)運営プログラム」には、話し合った商品アイデアは、高周波受信機、医療機器などをとりあげており、最近発表されたTVにも最新情報を得るよう努力すべきだとした。電子工学の発展を見据えた事業計画である。こうしてHPは、1938年創業された（THE HP WAY [3]）。

(1) ソノマ会議

1950年代半ばまでの急成長により、組織面での弱点が表面化したのを受けて、上級幹部が初めて社外で会議をもった。会議召集の目的は、HPの方針を話し合っ確認すること、経営スタイルと目標を理解してもらうこと、企業目標について幹部の意見を聞くことであった。この企業目標は当初6つあった。1966年には、目標を改定して、以下のように決められた。利益；利益は社会への貢献度を知る尺度であり、企業の力を示す最終的な情報であると認識する。ほかの目標に矛盾することなく、最大の利益を達成するように努めるべき

である。顧客：顧客に提供する商品とサービスの質、有用性、価値を、常に高めるように努力すること。事業：仕事の的をしぼり、絶えず新たな成長の機会を求めながらも。能力があり、貢献できる分野のみに拘わるようにする。成長：成長は、力の尺度および存続の最低条件として重視する。従業員：従業員に、自分が貢献した会社の成功について分配を受ける機会など、雇用に伴う機会を提供する。成績に基づき仕事の保証を与え、仕事の達成感によって個人的な満足を得る機会を提供する。組織：個々人の士気、イニシアチブ、創造性を育てる組織的環境と、設定した目標・目的に向けて努力する際の幅広い自由を維持する。市民性；企業の運営環境を形成している社会の一般市民や組織に貢献することにより、よき市民としての責務を果たす。これらの目標を補足する文書で、目標の変遷と重要性について記述している。

これら企業目標と称されている企業理念は、理念、価値観、伝統、習慣としてHP WAYと総称され、長く従業員間に共有化されている。実際、現在の日本HPでも、会社の目的として、顧客の尊敬と信頼の獲得、適正な利益、市場のリーダーシップ、成長、働く人へのコミットメント、リーダーシップの発揮として記述、解説されている（THE HP WAY [3]）。

2. 製品/事業の革新コンセプト

(1) HPの製品革新

創業者の一人パッカートは、その著書の付録2「HPの製品革新」のリストで、48製品を挙げている。発売と同時に、大幅な進歩をもたらした製

¹ 本稿の見解はあくまで筆者自身等のものであり、キヤノンの公式見解ではない。

品で、技術が進化発展したベースと、HP が新技術の機会に敏速に対応してきたことがわかって記されている。HP の製品/事業の革新コンセプトへのこだわりである。パックカードは、オーディオ発振器、マイクロ波への進出、コンピュータの時代、HP プリンタの歴史、レーザ技術、インクジェットの開発経緯について、各々解説している (THE HP WAY [3])。

(2) HP の製品/事業の革新コンセプト

HP は、既にある商品をまねるだけの、後追いではない、「進歩」といえる製品の開発に注力した。すぐれた新製品が、HP の生命の源であり、成長に欠くことができない要素と位置づけていた。コンピュータは、まず測定システムの自動制御装置として開発された。これがやがて、独立したミニコンとして販売された。1968 年発売の HP9100A は、世界初のデスクトップ科学計算機であった。1972 年に発売された HP-35 科学計算用電卓は、35 のキーがあり、IC 回路と LED が採用された最初の片手で持てる電卓であった。プリンタについては、信頼性、印字速度、印字品質を格段に向上させたレーザジェット、さらに低価格化を実現したインクジェットの製品/技術を中核とした。1984 年発売の HP レーザジェットは、台頭しつつあったパソコンの市場を見据えたノンインパクトタイプのプリンタであった。

3. 技術

HP では、1949 年以来『HP Journal』という技術情報誌を発行している。これには、重要な新製品を開発するために使われた技術が解説され掲載されている。そして、1983 年には、重要な製品または技術の論文 32 編を選択して“*Inventions of Opportunity: Matching Technology with Market Needs*”を発行している。以下にその技術 (製品) を挙げる。括弧内は HP ジャーナルの掲載年月である (HP Journal [4])。

抵抗-容量発振回路設計ノート (1949 年 11 月号)、高速周波数カウンタ (1951 年 1 月号)、低周波数関数発生器 (1951 年 6 月号)、クリップオン DC ミリ電流計 (1957 年 6-7 月号)、サンプリングオシロスコープ (1960 年 1-3 月号)、タイムドメイン反射測定 (1964 年 2 月号)、50 メガヘルツ周波数シンセサイザ (1964 年 5 月号)、空飛ぶ時計 (セシウムビーム時間標準) (1964 年 2 月号)、マイクロ波スペクトラム分析器 (1964 年 8 月号)、マイクロ波ハーモニック発生 (1964 年 12 月号)、クォーツ温度計 (1965 年 3 月号)、高周波ベクトル電圧計 (1966 年 5 月号)、1 ギガサンプリング電圧計 (1966 年 7 月号)、超広帯域オシロスコープ (1966 年 10 月号)、自動ネットワーク分析器 (1967 年 2 月号、1970 年 2 月号)、計算 (1967 年 3 月号、1968 年 9 月号、1972 年 6 月号)、固体ディスプレイ (1969 年 2 月号)、フーリエ分析器 (1970 年 6 月号)、レーザ干渉計 (1970 年 8 月号)、HP インターフェイスバス (1972 年 10 月号)、HP 3000 コンピュータシステム (1973 年 1 月号)、ロジック分析計 (1973 年 10 月号)、プログラム可能なポケット電卓 (1974 年 5 月)、GaAs フィールド効果トランジスタ (1976 年 11 月号)、記号分析器 (1977 年 5 月号)、総統合トータルステーション (1980 年 9 月号)、高速プロッタ技術 (1981 年 10 月号) が、取上げられている。この中では、自動ネットワーク分析器、計算、固体ディスプレイ、HP インターフェイスバス、HP 3000 コンピュータシステム、プログラム可能なポケット電卓、GaAs フィールド効果トランジスタなどが、いわば計測電子機器の領域を越えた製品や技術と言えよう。

1989 年の HP ジャーナル 10 月号では、40 周年記念の論文を掲載している。この中では、信号源、マイクロ波装置、カウンタ、オシロスコープ、計算、電卓、コンピュータ、HP プレジジョンアーキテクチャー (RISC など)、ソフトウェア、コンポーネンツを取上げており、コンピュータとソフトウェアへの傾注が読み取れる。同時にこの論文

では、プリンタ（インクジェット）について、1985年5月と1989年9、10月号を引用している。

以上より、HP は創業からの電子計測技術に、1960年代半ばからコンピューティング（1970年代後半からのプリンタ技術も含め）技術に多角化し、1990年代に開花したソフトウェア・ソリューション技術に多角化したことが伺える。

4. 製品/事業

以上のような、企業理念、そこから導かれる製品/事業の革新コンセプト、そして技術の発展によって、HP の製品/事業は、以下のように展開された。1939年にはディズニーが音声発信機を使用。1961年には医療電子機器に進出、1965年には化学分析機器に進出。1966年コンピュータ事業に参入。1972年科学技術計算用電卓を発表、ビジネス・コンピュータに参入。1982年32ビットコンピュータ発表、1984年インクジェット・レーザプリンタ発売、1986年PA-RISCコンピュータ発売、1991年RISCコンピュータ発売、1999年コンピュータとプリンタ以外の事業をアジレント・テクノロジーとして分割した（THE HP WAY [3]）。こうしてHPは、1962年には『フォーチュン』誌の米国製造会社ランキング入りした。その後の積極的な事業展開による急成長の様子を、フォーチュン誌の製造業売上高ランキングで示す。

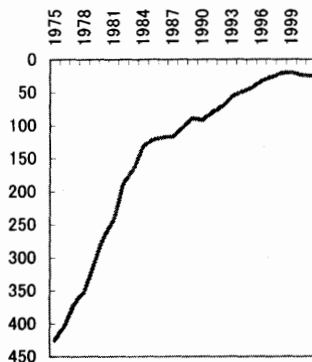


図1. フォーチュン誌製造業売上高ランキング

5. 考察

HP の動態的拡大ビジネスモデルを、①企業理念（スローガン）、②製品・事業の革新コンセプト、③製品・事業、④技術の4層を軸に、その展開ステップ、展開メカニズム及びそれを支えた技術の開発・流通機能について実証的検証を行い、60年余にわたり一貫して持続的に動態的展開ビジネスモデルの構造を検証した。体化された企業目標、製品化に密着した技術、これらのインタラクション、展開のダイナミズムである。

HP の動態的展開は、創業者の標榜した「科学の発展と人類の幸福のために、極めて優秀な電子機器を設計、開発、製造することである」を根幹に、技術者の中に潜在的ポテンシャルが醸成され多様な技術の獲得がされ、それがHPの将来のニーズに適応していく能力となった（Built to Last [1]）。HPの研究所は、常に現場に密着した研究所であり、HPの成長をもたらす原動力として、素晴らしい実績をあげた。（Engines of Tomorrow [2]）。

電子技術という20世紀に大いに進歩した技術を、中核基盤技術として踏み台にし、自社技術にこだわりながら、その内包する新機能を他分野に発展的に展開し、連鎖的新機能を創出させていく形態で推進された、いわば「技術DNAのスピルオーバー」とも例えられる行動であり、そのくり返しがスピルオーバーの活性化、それを効果的に活用する同化能力の向上、技術ストックの増大の好循環を形成した。それは、自社内のみならず、市場との相互作用をも内生化するように発展し、グローバルな好循環のダイナミズムを構築した。そして、それはたえず動態的拡大を指向し続けた自己増殖機能を内包したものであったと伺える。

（文献）

- [1] J. Collins & J. Porras, "Built to Last" 1994
- [2] Robert Buder, "Engines of Tomorrow" 2001
- [3] David Packard, "THE HP WAY", 1995.
- [4] Hewlett-Packard Company, "Hewlett-Packard Journal", 1949～.

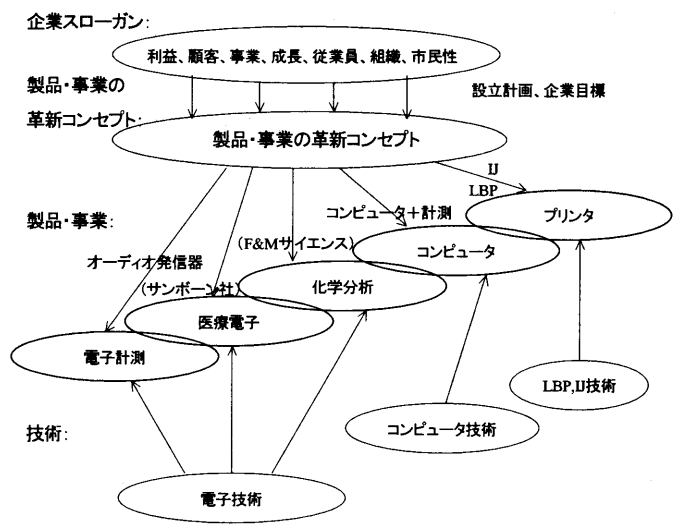


図2 ヒューレット・パッカートの動的ビジネスモデル

表1 ヒューレット・パッカートの動的拡大プロセス

	企業理念(スローガン)	革新コンセプト-製品事業	製品・事業	技術		
1937	「ベンチャー事業に関する設立計画および運営プログラム」	焦点を定める「電気機器の測定・テスト用」	オーディオ発信器	4つの製品開発グループ		
1939			マイクロ波分野			
1943			高速周波数カウンタ			
1951						
1956						
1957			(多角化の必要性)			
1958			グラフィック・レコーダ買収		(プリンタ事業)	サンプリング技術 半導体の研究開発
1960			医療電子分野参入		(オシロスコープ)	
1961						
1963					スペクトル分析器	
1964		ミニコン、モデル 2116				
1965	化学分析機器参入					
1966	コンピュータ事業参入	コンピュータ発売	HP ラボラトリーズ設立 (新技術の開発と製品の多角化) (1970年代初)ソフトウェアに注目 (1980年代)計測・コンピュータ・通信のコア競争力に注力			
1968	ビジネス・コンピュータ参入	科学用電卓、LED電卓 (HP35)				
1972	企業目標改定	汎用コンピュータ				
1973		レーザ・プリンタ				
1980		32ビットコンピュータ				
1982		インクジェット				
1984		レーザジェット				
		RISC コンピュータ				
1986						
1989		アポロ・コンピュータ買収				
1991						
1995		コンパックス買収				
1997		電子決済会社買収				
1999		アジレント社分離				
			RISC ワークステーション			