

アメリカ巨大企業 GE 社

(General Electric Co.) の組織変革 (2)

——事業部制組織・マトリックス組織・戦略事業単位——

坂 本 和 一

も く じ

- 1 課 題
- 2 GE社の発展過程概観
- 3 現在GE社の事業構造と組織構造
 - 〔1〕 現在GE社の事業構造
 - 〔2〕 現在GE社の組織構造
- 4 事業部制組織の形成とその構造
 - 〔1〕 事業部制組織の形成
 - 〔2〕 事業部制組織の構造……以上, 本誌第30巻第2号
- 5 事業部制組織の展開と事業部レベルでのプロダクト・マネジャー制組織の導入——家庭電気用品事業部の場合
 - 〔1〕 1960年代における事業部制組織の展開
 - 〔2〕 プロダクト・マネジャー制組織の導入
 - 〔3〕 1960年代後半の財務状況……以上, 本号
- 6 事業部制組織の再編成と戦略事業単位 (SBU) 組織の導入……以下, 次号
 - 〔1〕 SBU組織の導入
 - 〔2〕 事業セクター制の導入
 - 〔3〕 1970年代の財務状況

(注) 縦がきであった本誌第30巻第2号の本稿(1)で(-), (二)……とした見出し番号は, 横がきとなった本号では, [1], [2]……と表示する。

5 事業部制組織の展開と事業部レベルでのプロダクト・マネジャー制組織の導入——家庭電気用品事業部 (Housewares Division) の場合

本稿は、現代アメリカの代表的な巨大企業であるGE社の組織変革、とくに戦後のそれを具体的にあきらかにしてみようとするものである。このために、まずはじめに3で、現在のGE社の組織構造、さらにその基礎にある事業構造をあきらかにした。一般に過去の歴史的発展の産物である現在の組織構造には、その発展過程の時々に行われた変革の成果が形を変えながらも重層的に織り込まれているので、まずはじめにそのような現在の組織構造をあきらかにしておくのが、本題の組織変革の説明に好都合であると考えられたからである。

ところで、そこであきらかにされた現在のGE社の組織構造は、要約すれば、(1)事業部制組織を基礎としながら、それがさらに具体的に、(2)企業全体レベルでの戦略事業単位 (SBU) 組織と、(3)個々の事業部レベルでのプロダクト・マネジャー制、すなわちマーケティング・プログラム組織を導入したものとなっていた。そこで、先の4では、まずこのような現在のGE社の組織構造を形づくる第一の、基底的な要素である事業部制組織の形成についてあきらかにした。それは、時期的には、1940年代後半から50年代半ばにかけてのことであった。

こうして1950年代半ばまでに形成されたGE社の事業部制組織はどのような変革のプロセスを経て現在みるような内容をもつようになったか、——すでに1でのべたように本稿の関心はむしろこの点にある。以下5、6ではこれをあきらかにしていくことにするが、この5では、まず1960年代にみられた組織構造の展開、すなわち事業部制組織そのものの全体的な展開と、とくにこの時期における組織変革を代表する事業部レベルでのプロダクト・マネジャー制組織の導入についてみてみることにする。

〔1〕 1960年代における事業部制組織の展開

そこで、まずはじめに事業部制組織そのものの全体的な展開からみていくことにするが、この場合も、やはりまずはじめにそのような組織構造の展開の基礎にあった事業構造の展開の特徴からみてみることにする。

ところで、具体的な説明に入るに先立って以下のような1960年代の事業構造および組織構造の展開が生じてきた背景を、ここではとくにGE社そのものの財務構造の状況からかんたんにみておくと、重要なことは、すでに2で行った「GE社の成長過程」の分析からあきらかなように、1950年代後半以降、60年代半ばにかけてGE社の財務構造には、一方では売上高純利益率はほぼ5%台に維持されていたが、他方、売上高の成長の方はきわめて停滞的であるという特徴が現われていたということである。GE社の売上高は、1956年に40億ドル台に乗ったが、以後1965年に至るまで10年間にわたって40億ドル台を低迷し続けることになっていた(以上、表2および図1を参照)。したがって、先に3でみてきたような、1940年代半ばに開始され、1950年代前半に完成されることになったGE社の事業部制組織は、1940年代前半にみられた「利益なき成長」の状況を克服し、1950年代以来安定した売上高純利益率の確保を実現することになったのであるが、他方では事業そのものの成長、したがって売上高の成長を実現する点ではかならずしも成功していなかったわけである。

このような状況の中で、GE社は1960年に入って、積極的な事業拡大戦略をとり、売上高成長率を高める方向を追求する必然性があった。そして、実際にGE社は、1960年代に入って、とくに主導経営者がコーディネーターから新社長ボーチ(Borch, F.J.)にバトン・タッチされた1963年以降、積極的に事業拡大の方向がとられていくことになった。

以下、このような事業構造の変化そのもの、およびその結果として生じた組織構造の展開について具体的にみてみることにする。

（1）事業構造の展開——事業部制組織展開の背景

さて、1960年代におけるGE社の事業構造の展開という場合、その焦点となったのは、①原子力エネルギー、②コンピュータ＝情報処理システム、および③航空機用ジェット・エンジンという、第2次大戦後の技術革新の基軸となった3つの事業の相次ぐ導入・展開であった。そこで、ここでは、これら3つの分野の事業の導入・展開について少しくわしくみておくことにする。

① 原子力事業

アメリカにおける原子力開発の歴史は、いうまでもなく第2次大戦中の、原子爆弾の製造を目的としたいわゆる「マンハッタン計画 (Manhattan Project)」に始まる。1941年にスタートしたこの計画は、200人にのぼる一流科学者を含む延50万人の人員を動員し、4年間に約20億ドルという巨費（当時としては）を投じて推進され、周知のように1945年7月にはニューメキシコ州アラモゴートにおける原爆実験の成功にこぎつけた。

GE社の原子力事業へのかかわりも、やはりこの軍事目的の国家プロジェクトへのかかわりから始まる。GE社は、計画の中で最大の難関と考えられたウラン濃縮（天然ウランからU-235を分離する作業）の開発作業にキングトン (Kington, K. H.) とポラック (Pollock, H. C.) という2人の科学者を参加させたのをはじめ、いくつかの側面で「マンハッタン計画」に協力した。しかし、GE社はこの第2次大戦中の原子力開発においてそれほど決定的に大きな役割を果たしたわけではなかった。

第2次大戦終結とともに、国家が原子力を管理するために1946年原子力法（マクマホン法）が制定され、強力な権限をもつ原子力委員会 (Atomic Energy Committee. 略してECP) が設立された。そして、戦後のアメリカの原子力開発はこの原子力委員会の管轄の下で展開することになった。

戦後、まず1950年代前半までのアメリカの原子力開発の重点におかれたのはその軍事的利用であり、とりわけ艦船用動力炉の開発であった。GE社は、戦争直後いち早くそのような海軍の動きを察知して、1946年に早くも駆逐艦用お

よび潜水艦用の動力用原子炉開発のための計画，すなわち中速中性子によるナトリウム冷却炉計画を提出した。

しかし，海軍艦船用動力炉開発のセンターであるアルゴンヌ国立研究所は1950年減速材と冷却材に加圧水を用いる，いわゆる加圧水型炉(Pressurized Water Reactor. 略してPWR)の採用を決定し，その実際の建造をGE社のライバル，ウェスチングハウス・エレクトリック社(Westinghouse Electric Co.)=WH社に担当させることにした。そして，その成果は1954年12月，ノーチラス号と名づけられた原子力潜水艦第1号となって現われた。この結果，GE社の潜水艦用動力炉計画は挫折することになり，原子力開発のこの領域でGE社はライバルWH社に大きく水をあけられることになった。

ところで，戦後アメリカの原子力開発は，1950年代前半まではもっぱら軍事目的に重点がおかれたが，1953年12月，アイゼンハワー大統領の国連総会での原子力平和利用推進提案を契機として原子力の産業利用の方向が打ち出されることになった。そして，1954年には，原子炉の民間所有を認めるように原子力法が改正され，それ以後アメリカの原子力開発は民間企業の原子炉開発に対する原子力委員会の本格的援助という形で展開していくことになった。

ところで，原子力の産業利用，すなわち発電用原子炉の開発は，アメリカでは多くの炉型について並行的に進められたが，大きくは2つの方向で展開した。すなわち，それらはいずれも軽水炉の型式をとるものであったが，一つは加圧水型炉(PWR)の方向であり，もう一つは沸騰水型炉(Boiling Water Reactor. 略してBWR)の方向であった。

ここで，これら2つの炉型について一こと説明しておく，加圧水型炉というのは，炉内の熱をまず高温高压の水で熱交換器に伝え，この1次回路が運ぶ熱によって2次回路の冷却水を沸騰させ，その蒸気でタービン→発電機を駆動させるようになっているものであり，この場合，炉内の熱を取り出すにあたって1次回路の冷却水に圧力を加えて沸騰をおさえる設計をとっているのが特徴である。これに対して，沸騰水型炉は，単一の回路しかもたず，炉内で冷却水を沸騰させ，直接その蒸気でタービン→発電機を駆動させるようになっている

ものである。

すでにあきらかなように、前者、加圧水型炉の方向というのは、前段でのべたような、すでに1950年代前半に開発されていた艦船用動力炉を発電用に転換しようとする方向であった。この方向は前段階からのつながりで当然WH社の担うところとなり、WH社は1957年、この加圧水型の艦船用動力炉を転用して、商業用の原子力発電所第1号、 SHIPPING・ポート (Shipping Port) 発電所（出力6万キロワット）を稼動させた。

これに対して、後者、沸騰水型炉の方向は、先にのべたアルゴンヌ国立研究所での艦船用の加圧水型動力炉の開発のプロセスで発生した構想——加圧水型炉をより単純化するという構想——に端を発する。アルゴンヌ国立研究所は1953年からこの構想——沸騰水型炉の構想——の実験にのり出し、1956年実験用沸騰水型炉（EBWR）の運転成功によって、その発電用炉としての実現可能性を実証した。

ところで、GE社は、ライバルWH社が先にのべたように加圧水型炉の方向をとったのに対して、この沸騰水型炉の方向に着目し、独自にカリフォルニアの同社バレットス原子力研究所内に実験用原子炉（VBWR）を建設して、1957年秋その運転に成功した。これは、先にのべたSHIPPING・ポート発電所運転に先立つこと5ヶ月、アメリカで最初の民間企業による原子力発電となった（出力1万キロワット）。そして、その基礎の上に、GE社は1959年、シカゴのコモンウェルス・エジソン社（Commonwealth Edison Co.）より受注したドレスデン（Dresden）原子力発電所を完成した（出力20万キロワット）。

こうして、アメリカにおける原子力発電は、1950年代末には実験段階を脱して商業的利用段階に移行していくことになったのであるが、1960年代に入ってもしくは経済性の点で旧来の火力発電と比較にならず、発電所の建設は政策的に、政府の財政的援助の下で進められた。

このような状況の中で、原子力発電の経済性の確立を示す画期となったのは、いずれもGE社が受注したオイスター・クリーク（Oyster Creek）発電所とブラウンズ・フェリー（Browns Ferry）発電所であった。

オイスター・クリーク発電所は、1963年、ニュージャージー州の地方電力会社ジャージー・セントラル・パワー・アンド・ライト社 (Jersey Central Power and Light Co.) からGE社が受注した出力51万5,000キロワットの発電所であったが、GE社は炉設計の規格化と炉容量の大型化によってこの発電所での予想発電コストがアメリカの半分以上の地域の火力発電コストより低くなることを明らかにし、反響を呼んだ。

さらに1966年、テネシー河流域開発公社 (Tennessee Valley Authority. 略してTVA) からGE社が受注したブラウンズ・フェリー発電所は、炉容量の大型化をさらに進め、出力110万キロワット発電機2基を設置するものであった。これによって、原子力発電の経済性が完全に示されることになった。

これらの発電所によって炉容量大型化の見通しがたち、原子力発電の経済性が認識されるとともに、アメリカの発電用原子炉の発注は急速に増加し始め、1964年にはゼロであった発注が、65年には7基、66年には20基、67年には31基となった。

ところで、これらの発電用原子炉の供給は、すでにみたような、その開発過程から予想されるように、アメリカ電気機器製造業の2大総合メーカーGE社とWH社の支配するところとなった。表10に示されているように、1969年末ま

表10 アメリカにおける発電用原子炉受注状況 (1969年まで) (容量単位: 1,000kw)

原子炉メーカー	1965年以前		1966年		1967年		1968年		1969年		合計		
	基数	受注容量	基数	受注容量	基数	受注容量	基数	受注容量	基数	受注容量	基数	受注容量	%
GE	8	3,346	9	7,390	8	6,912	9	8,142	3	3,040	37	28,830	40
WH	9	3,580	6	4,796	13	10,506	5	5,283	3	3,029	36	27,194	37
B&W	1	265	3	2,513	5	4,131	3	2,130	0	—	12	9,039	12
CE	1	16	2	1,157	5	4,018	0	—	1	1,100	9	6,291	9
その他	9	1,438	0	—	0	—	0	—	0	—	9	1,438	2
合計	28	8,645	20	15,856	31	25,567	17	15,555	7	7,169	103	72,792	100

(出所) 日本長期信用銀行・産業研究会編『原子力産業 (未来産業7)』1970年、東洋経済新報社、48~49ページ表3。

(注) GE=General Electric Co.
 WH=Westinghouse Electric Corporation
 B & W=Babcock and Wilcox Co.
 CE=Combustion Engineering, Inc.

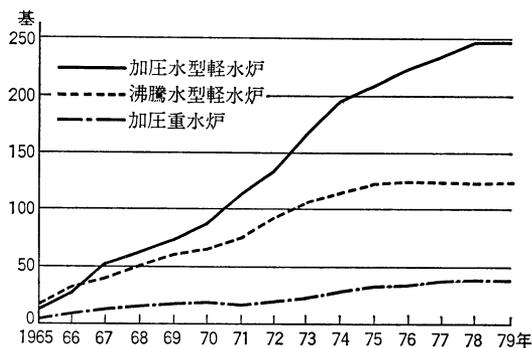
でにアメリカでの発電用原子炉の受注量は合計103基・7,279万キロワットに達したが、相拮抗するGE社、WH社、両社の受注シェアを合計すると77%に達しており、あとのこりの20数%をバブコック・ウイルコックス社 (Babcock and Wilcox Co.) とコンバッション・エンジニアリング社 (Combustion Engineering, Inc.) の2社で分け合うことになっていた。

以上、1960年代末に至るまでのアメリカ原子力産業の推移とそれへのGE社の対応の経過を概略的にたどってみた。¹⁾

ところで、アメリカ原子力産業とGE社の原子力事業のその後の推移であるが、アメリカ原子力企業にとっての発電用原子炉市場は、国内的には需要先である電力企業の経営的弱体、原子力行政の混乱、さらにこれらに1979年3月スリーマイル・アイランド (Three Mile Island) 原子力発電所の事故が重なり、また国際的には西ドイツ、フランスをはじめとする他の先進諸国の原子力企業との競争激化によって、1975年を境として全く低迷状態に入っている。

このような状況の中にあってGE社の原子力事業はとりわけ大きな困難に直面している。すなわち、GE社の沸騰水型炉の新規受注は1975年以降7年間皆無という状況が続いており、さらに1980年代に入って世界的に沸騰水型炉から加圧水型炉への炉型転換の傾向があらわれてきているからである。このような形勢は図13からもうかがえるところであるが、さらに日本原子力産業会議の調

図13 炉型別発電用原子炉の累積基数 (世界市場)



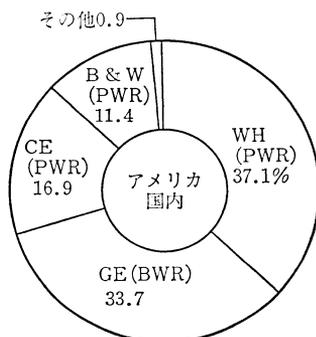
(出所) 「“新”原子力産業戦争の始まり」『週刊・東洋経済』1981年10月31日号、78ページ。

査によれば、1980年現在運転中の加圧水型炉と沸騰水型炉の比率は総出力ベースで2対1であるが、計画中のものでは実に24対1となっていて、GE社の沸騰水型炉の極端な先細り傾向が示されている。これは、加圧水型炉にくらべて、沸騰水型炉の方が放射性廃棄物量、作業時被曝量が多いことが大きな原因となっている。

このような状況の中で、GE社自身は否定しているとはいえ、GE社の「原子力事業部門からの撤退説」がくり返し話題となっている。これは、つぎにのべるコンピュータ=情報システム事業部門の場合の歴史的経過を考慮すれば、あながち根拠のないことではないであろう。

ちなみに、1980年現在の、アメリカ国内での企業別の原子炉供給実績(累積容量)を示しておくと、図14のとおりである。先に表10で示した1969年の状況²⁾にくらべれば、10年後の現在におけるGE社のこの事業分野での地位はかなり低下している。

図14 アメリカでの企業別原子炉供給実績(累積容量・1980年)



注：PWR=加圧水型軽水炉
BWR=沸騰水型軽水炉
(出所)「原子力大国・米仏の新戦略」
『週刊・東洋経済』1981年11月7
日号、52ページ。

1) 以上、アメリカおよびGE社における原子力開発、原子力事業の歴史については、以下の文献による。—Demaree, A. T., G. E. s Costly Ventures into the Future, *Fortune*, Oct. 1970; 日本長期信用銀行・産業研究会編『原子力産業(未来産業7)』1970年, 東洋経済新報社, 12~16, 19~24, 33~36, 46~63, 99~124ページ, 小林袈治『GE(世界企業4)』1970年, 東洋経済新報社, 175~177ページ, 竹内宏『新訂版・電気機械工業(現代の産業シリーズ)』1973年, 東洋経済新報社, 148~155ページ, 吉川秀夫「BWR(上・下)——〈シリーズ〉動力炉開発史・現在炉の原点をさぐる」『原子力工業』第27巻第1号・第2号, 1981年1月号・2月号, 同上「PWR(上・下)——〈シリーズ〉動力炉開発史・現在炉の原点をさぐる」『原子力工業』第27巻第3号・第4号, 1981年3月号・4月号。

2) 以上、1970年代に入ってから原子力事業の推移については、今井隆吉「どこへ行くアメリカの原子力」『原子力工業』第26巻第5号、1980年5月号、「“新”原子力産業戦争の始まり——連載・原子力1」『週刊・東洋経済』1981年10月31日号、「原子力大国・米仏の新戦略——連載・原子力2」同上誌、1981年11月7日号、「A T R・最後の『攻防』」——連載・原子力3」同上誌、1981年11月14日号、による。

② コンピュータ事業

アメリカにおけるコンピュータ産業の歴史は、周知のように、1946年ペンシルヴァニア大学のモークリー(Mauchly, J. W.), エッカート(Eckert, J. P.)の二人によって開発された世界最初のコンピュータ E N I A C (Electronic Numerical Integrator and Calculator)を基礎として、1951年レミントン・ランド社(Remington Rand Corporation. 現在のスペリー社 Sperry Corporation) が世界最初の商品としての大型コンピュータ U N I V A C — 1 (Universal Automatic Computer—1) を世に出したことに始まる。これに対して、当時パンチカード・マシン市場で80%のシェアをもっていた I B M 社 (International Business Machines Corporation) は、2年遅れたが、1953年に技術計算用の I B M 701 をもってコンピュータ産業に登場し、さらに1954年には汎用中小型の650、55年には事務用大型の702と、新製品をつぎつぎに市場に送り出し、またたく間にレミントン・ランド社の出発点における優位をくつがえして、1950年代末には世界のコンピュータ市場の80%近いシェアを獲得するに至った。

ところで、このような I B M 社の主導でコンピュータ産業が本格的な発展軌道にのり出した1950年代後半、電機製造企業では G E 社、R C A 社 (RCA Corporation), 計器製造企業ではハネウェル社 (Honeywell, Inc.), 事務機製造企業では N C R 社 (NCR Corporation), バローズ社 (Burroughs Corporation) などの巨大企業がコンピュータ産業に参入し始めた。

さらに、1958年には、レミントン・ランド社の後身であるユニバック社 (UNIVAC Corporation) が、論理素子としてそれまでのように真空管ではなくトランジスタを使ったコンピュータ U S S C (UNIVAC Solid-State Computer) を導入し、コンピュータのいわゆる「第2世代」を切り開いた (これに対して、真空管を使ったそれまでのコンピュータは「第1世代」と呼ばれている)。I B M 社は、こ

れに対しては、2年後の1960年にオール・トランジスタ・コンピュータIBM 7070, 1401を相ついで導入し、やはりたちどころに「第2世代」コンピュータの主導権を握ることになった。

このようなアメリカにおけるコンピュータ産業の展開の中で、GE社の場合についてみてみると、同社は社内での必要から1950年代はじめからコンピュータの製作に取り組んでおり、1953年には民間企業では最初の営業用コンピュータ・ユーザーとなっている。しかし、同社がコンピュータ部 (Department) を設置して、コンピュータ市場に本格的にのり出したのは、先にふれたように1950年代後半、1956年のことである。

この1956年に、GE社はバンク・オブ・アメリカ (The Bank of America Corporation) から最初のコンピュータ受注を得た。このバンク・オブ・アメリカからの受注は、その規模30基という、当時単独の民間企業からの受注としては最大を誇るもので、これを伝え聞いたIBM社のセールス・マンは、自分の足もとがゆらぐのを感じたといひ伝えられているほどのものであった (そのころはまだ、IBM社の売上高はGE社の4分の2にも及んでいなかった)。

その後、GE社は当初のモデル100に、200 (1960~65年)、400 (1964~68年)、600 (1965~69年) と3つのシリーズのモデルをつけ加えながら、市場シェアの拡大、IBM社への肉迫を計った。しかし、その意図は「ガリバー」IBM社の強力な市場支配力と、残された20%余の市場をめぐる「小人たち」の激しい競争の中で、容易には実現されなかった。

このような状況の中で、GE社は、一気に市場シェアの拡大を計るために、さらに他社の買収にのり出した。そのまず第一は、1964年、フランスの誇るコンピュータ製造企業で、当時ヨーロッパ最大のコンピュータ製造企業であったマシン・ブル社 (Compagnie des Machines Bull) の買収であり、具体的にはGE社出資比率50%の、フランス資本との合弁会社ブル・GE社の設立であった (1970年にGE社がハネウェル社にブル・GE社を売却した時点では、GE社の出資比率は66%)。

もう1つは、やはり同じ1964年に行われた、イタリアの著名な事務機製造企

業オリベッティ社 (Olivetti) のコンピュータ部門の買収であり、具体的には出資比率GE社60%、オリベッティ社40%の合弁会社オリベッティ・GE社の設立であった。

以上2つのヨーロッパの有力コンピュータ製造企業を支配下におさめることによって、GE社はそれまで欠いていた中型、小型両ラインのコンピュータの供給体制を整備し——マシン・ブル社の買収によって中型、オリベッティ社コンピュータ部門の買収によって小型の、それぞれの製品ラインが整えられた——、それまで自分もっていた大型コンピュータのラインとあわせて大・中・小型のフルライン体制を確立して、一挙にコンピュータ国際市場におけるIBM社の最大の競争者にのし上ろうとした。

しかし、事態はそのようにGE社が計算したようには展開しなかった。まず第1に、期待のブル・GE社で労務管理の不手際から争議が頻発し、赤字が続いた。しかし、さらに決定的であったのは、GE社がようやくこれから追撃に出ようとする矢先の1965年、IBM社がコンピュータの「世代」を画する——「第3世代」を開く——周知の新機種システム360シリーズを導入し始めたことである。この「第3世代」のコンピュータの登場によって、GE社は、1970年までに市場シェアを10%、年間売上高を10億ドルにまで引き上げるという当初の計画を大きく後退させられ、コンピュータ事業計画を根本的に再検討する必要に迫られることになった。ちなみにいえば、1967年の段階での市場シェア（設置金額）をみると、トップのIBM社が73%であるのに対して、GE社は第四位で4.1%を占めるにとどまっていた。

このような状況の中で、1960年代後半、GE社のコンピュータ事業は存廃の岐路に立たされることになった。

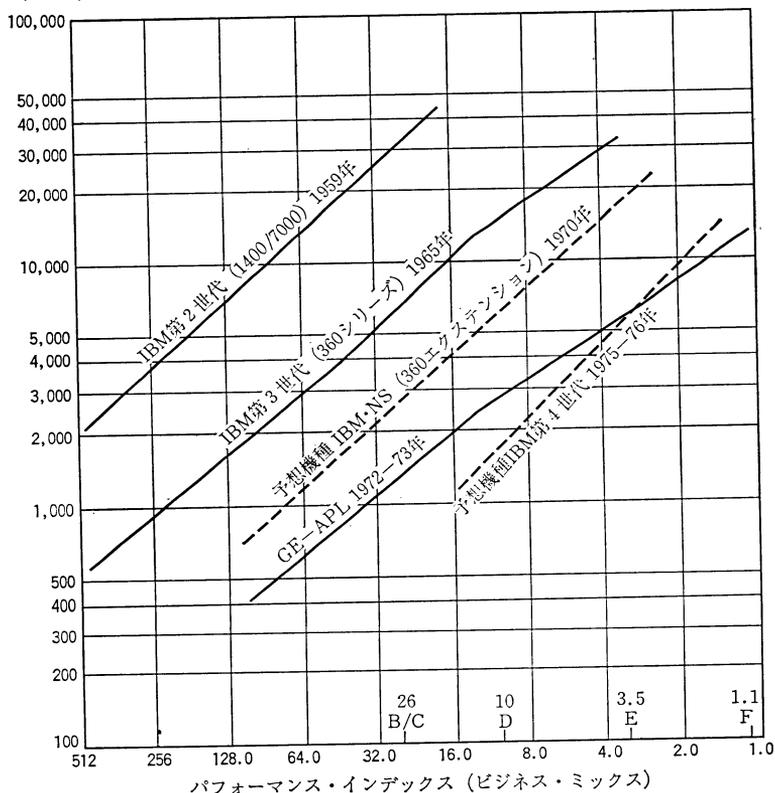
GE社は、後に(2)でふれるように、1968年1月、1950年代前半のコーディネーによる組織変革以来のもっとも大幅な組織再編成を行ったが、その中でそれまで一つの事業部——情報システム事業部 (Information Systems Division)——にすぎなかったコンピュータ事業部門に事業グループ——情報システム事業グループ——としての位置づけを与え、その先進開発・資源計画事業部(Advanced

Development and Resources Planning Division) のゼネラル・マネジャーにハネウエル社から引き抜かれた、製品開発計画の天才といわれたブロック (Bloch, R.H.) をすえた。そして、このブロックに新しい製品開発を託して、GE 社コンピュータ事業の起死回生を計った。

ブロックは、1969年6月、60人の製品計画と市場計画のスタッフをフロリダ州ハリウッドのあるホテルに集めて、4ヶ月をかけて「第4世代」コンピュータの実現をめざす先進製品ライン (Advanced Product Line) 計画、別名「シ

図15 GE社 先進製品ライン (APL) 計画の価格目標 (1970年)

ドル/月間 (CPU+メモリー)



(出所) 日本電子計算機株式会社「GE と RCA の撤退と IBM (米司法省/IBM 裁判公開文書分析シリーズ・第2分冊)」1976年、64ページ図 I-10。

ャングリラ (Shangrila)」計画を練り上げた。

この、ブロックによって作成された先進製品ライン (APL) 計画は、これまでのようなつなぎあわせ的な製品政策を一新する、GE社にとってははじめての単一製品ライン概念 (Single Product Line Concept) にもとづく製品計画 (AからFまで6モデルを予定) であるとともに、IBM社の360シリーズはもちろん、同社が360シリーズのつぎに、「第4世代」へのつなぎとして用意していた新シリーズ、具体的には370シリーズを上回る性能を想定した、革新的な内容をもつものであった。この点は、図15に示されているとおりでである。これによって、GE社は、既存の製品ラインとあわせて、1975年には市場シェアの8%を確保して、IBM社につぐ第2位の地位にのし上がりうるものと考えられた。

しかし、問題は、この計画を実現させるに必要な資金と利益見通しであった。結論的にいえば、この計画には約5億ドルの資金の投入が必要と見込まれ、他方この計画がうまくいったとしても利益が始まるのは1974年になってからであり、さらに累積赤字が消えるのは1978年以降のことであるという見通しであった。

1969年10月、会長ボーチ (Borch, F. J.) は、GE社が当時取り組んでいた原子力、コンピュータ、ジェット・エンジン (後述) という3つの大きな先進技術領域の事業の見通しを検討するために、後にボーチ引退後会長の座につくジョーンズ (Jones, R. H.) を含む、3人の上級副社長 (Senior Vice President) から成るタスク・フォースを任命したが、このタスク・フォースは1970年2月に出した会長へのレポートの中で、結局、当時GE社が優位を占めていたコンピュータ・タイムシェアリング・サービスおよびプロセス・コントロール用コンピュータの製造をのこして、コンピュータ事業からの撤退を勧告した。

このGE社のコンピュータ事業からの撤退は、具体的には1970年7月、ハネウェル社のコンピュータ事業を引き継いで新たに組織された、同社の子会社、ハネウェル情報システム社 (Honeywell Information Systems, Inc.) へ、GE社のコンピュータ事業を売却するというかたちで進められた。GE社はその対

価としてハネウェル社から 2 億 4,000 万ドルとハネウェル情報システム社=H I S 社の株 18.5% を得た。ただし、H I S 社の持株については、さらに 1975 年から 80 年の間に、ハネウェル社に売却することが合意された。

こうして、GE 社は、1970 年代に至って、結局、IBM 社への追撃成らず、コンピュータ事業の主流から身を引くことになった。そして、1975 年には、先に 2 の (3) でもふれたように、GE 社は IBM 社に総売上高でも追い抜かれることになったわけである。³⁾

3) 以上、アメリカおよび GE 社におけるコンピュータ事業の展開については、以下の文献による。——Wierzynski, G. H., G. E.' \$200-Million Ticket to France, *Fortune*, June, 1, 1967; Demaree, G. E.'s Costly Ventures into the Future: 小林袈裟治『GE』180~185 ページ、竹内宏『新訂版・電気機械工業』163~179 ページ、日本電子計算機株式会社『GE と RCA の撤退と IBM (米司法省/I BM 裁判公開文書分析シリーズ・第 2 分冊)』1976 年、第 1 章「GE はなぜコンピュータから撤退したか」、北正満『IBM の挑戦——コンピュータ帝国 IBM の内幕——』1978 年、共立出版、80~100 ページ、および拙稿「戦後アメリカ巨大企業の組織変革」『立命館経済学』第 29 巻第 6 号、1981 年 2 月、37~40 ページ。

③ ジェット・エンジン事業

アメリカにおいてジェット・エンジンによる飛行の可能性が確められたのは、1942 年のことであったが、この時のアメリカ空軍の実験機ベル XP-59 エアラコメット (Bell XP-59 Airacomet) に装備された 2 基のジェット・エンジンは、GE 社製の I-A ターボ・ジェット・エンジンであった。アメリカ空軍がこのようなジェット・エンジンによる飛行実験のために GE 社にエンジン製作を託したのは、同社のもっていたピストン・エンジン用のターボ過給器 (turbo-supercharger) についてのすぐれた経験があったためであった。

GE 社は、こうしてアメリカにおける航空機用ジェット・エンジン事業についてきわめて有利なスタートを切った。戦後、1948 年時点においては、同社の航空機用ガス・タービン事業部 (Aircraft Gas Turbine Division) はアメリカの唯一の大きなジェット・エンジン製造企業であった。GE 社の戦後最初の大型ジェット・エンジン J-47 は、朝鮮戦争の主力機であった B-47 爆撃機 (Bomber)

と F-86 サーベル戦闘機 (Sabre Fighter) に装備され、1956年製造が中止されるまでに2万9,000基製造された。

しかし、GE社のジェット・エンジン市場独占は長くは続かなかった。GE社が J-47 の後継エンジンの開発に十分な力を注がなかった間に、1950年代早々、ユナイテッド・エアクラフト社 (United Aircraft Corporation) のプラット・アンド・ホイットニー事業部 (Pratt and Whitney Division) が GE 社の J-47 の2倍の力をもつジェット・エンジン、民間機用の JT-3 および軍用機用の J-57 をもって市場に参入してきた。そして、アメリカ空軍はユナイテッド・エアクラフト社の J-57 を B-53 爆撃機、KC-135 空中給油機 (Tanker)、および F-100 スーパー・サーベル (Super Sabre) や F-101 ブードウ (Voodoo) などの戦闘機用に購入した。さらに、ボーイング社 (Boeing Co.) とダグラス社 (Douglas Corporation) が JT-3 をその最初のジェット航空機用に採用した。これは、ユナイテッド・エアクラフト社が民間ジェット・エンジン市場を掌握する上できわめて重要な意義をもった。

これに対して、GE社は1952年から体制を組みなおして巻き返しに入り、1954年1月、ユナイテッド・エアクラフト社の J-57 よりもより軽量で、より強力な推進力をもつ新型エンジン、J-79 を送り出した。このエンジンはアメリカ空軍で採用されることになり、アメリカ最初の超音速爆撃機 B-58 ハスラー (Hustler) や、F-104 スターファイター (Starfighter)、F-4 フェントム (Phantom) などの戦闘機に装備された。こうして、J-79 は、GE社のジェット・エンジン事業を窮地から救うことになった。

さらにGE社は、J-79 に続けて、世界最初のマッハ3の飛行能力を発揮しうるエンジン、J-93 を開発した。このエンジンは、1957年、爆撃機の変革といわれた XB-70 に装備された。この他にも、GE社は1950年代半ばに小型ジェット・エンジンの開発において先駆的な役割を果たした。

しかし、このようないくつかのジェット・エンジンの成功にもかかわらず、GE社の飛行推進機器事業部 (Flight Propulsion Division. 前出の航空機用ガス・タービン事業部 Aircraft Gas Turbin Division は1957年、このように名称変更した)

は1950年代後半、深刻な問題をかかえることになった。その最大のものは、ゼネラル・ダイナミックス社 (General Dynamics Corporation) の民間航空機コンベア (Convair) 880 と 990 の失敗にからむものであった。1956年、GE社は、前出の軍用機用エンジン J-79 の民間機用への転用機種をゼネラル・ダイナミックス社の開発したコンベア880と990用に供給することになったが、このコンベアが結局その売り込みに失敗し、機体製造企業であるゼネラル・ダイナミックス社、エンジン供給企業としてのGE社ともに、企業の信用と直接的な費用の両面で大きな損失をこうむることになったということである。直接にこうむった損失は、ゼネラル・ダイナミックス社が4億2,500万ドル、GE社が9,000万ドルであったが、この結果、GE社飛行推進機器事業部は1960年、はじめて赤字を計上することになった。

この間に、ユナイテッド・エアクラフト社がGE社に代ってジェット・エンジン市場に圧倒的に支配的な地位を占めることになった。

しかし、GE社は1960年代半ばに、ふたたびジェット・エンジン市場を回復することになるが、そのきっかけとなったのは、アメリカ空軍の大型ジェット輸送機計画への関与であった。すなわち、1964年アメリカ空軍は、後にC-5と名づけられた大型ジェット輸送機の計画を発表し、その機体およびそれに装備するエンジンの開発を各社に競わせたが、1965年、エンジンについてはGE社の開発したTF-39の採用を決定した。空軍の算定によれば、新しい冷却技術を採用したGE社のエンジンは、これまでのどの大型ジェット・エンジンよりも少なくとも15%はエンジン効率がよく、長距離飛行に際しては、競争相手であるユナイテッド・エアクラフト社のものよりもかなりの程度の燃料節約を可能とするということであった。なお、機体についてはロッキード社 (Lockheed Corporation) が辛じてボーイング社を制して、契約を獲得した。

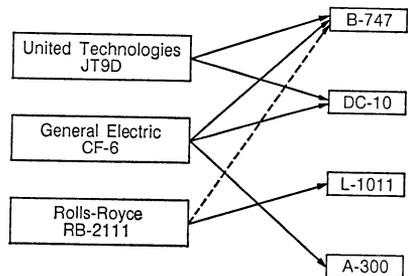
しかし、好運ばかりは続かなかった。最大の機体製造企業ボーイング社は、C-5機をめぐる競争に敗れた直後、このC-5機より一回り小さいが、民間航空機としてはこれまでのものより飛躍的に大きな400人台の旅客能力をもつ、いわゆる「ジャンボ (Jumbo)」機、B-747型機の開発を発表し、そのための

大型ジェット・エンジンの契約入札を公示した。これに対して、GE社はロッキード社のC-5機用のエンジンの修正機種を自信をもって提示したが、結果は今度は競争相手ユナイテッド・エアクラフト社が契約を獲得し、GE社は敗退した。ユナイテッド・エアクラフト社の新型エンジンは一面ではGE社のC-5機用のものをまねたものであったが、あきらかにGE社のものより10%程度その推進力をアップさせたものであった。なお、B-747型機は、1966年4月から3年10ヶ月の開発期間を経て、1970年1月ロールアウトし、民間航空機の「第3世代」を切り開くことになった。このような「第3世代」の航空機としては、このB-747型機に続いて、さらにマクダネル・ダグラス社(McDonnell Douglas Corporation)のDC-10型機が1971年、ロッキード社のL-1011型機が1972年、西ドイツ、フランス、オランダ、スペインがコンソーシアムを組んでつくったエアバス・インダストリー社(Airbus Industries)のA-300型機が1974年に、それぞれ就航している。

ところで、GE社は、B-747型機用のエンジンの競争に敗れた後、1968年、新たにCF-6と名づけられたエンジンを開発し、はじめて本格的に民間航空機用の大型エンジン市場に参入した。そして、それをマクダネル・ダグラス社の「第3世代」機、DC-10型用エンジンとして売り込むことに成功した。さらにCF-6は、その後、エアバス・インダストリー社のA-300型機、およびボーイング社のB-747型機にも装備されることになっている。

なお、現在、資本主義世界で民間航空機用の大型ジェット・エンジンを製造しているのは、以上で登場したアメリカの2社とイギリスのロールス・ロイス社(Rolls-Royce Turbomeca, Ltd.)の3社であるが、ちなみに上述の「第3世代」民間航空機に対するエンジンの供給関係を示しておく、図16のと

図16 「第3世代」民間航空機に対する
ジェット・エンジン供給関係



(出所) 増田祐司『航空宇宙産業界(産業界シリーズ55)』1979年、教育社、167ページ表5.3および202ページ図5.8より作成。

おりである。

こうして、GE社の航空機用ジェット・エンジン事業は、第2次大戦後有利なスタートを切りながら1950年代後半の後退で、ユナイテッド・エアクラフト社、現在のユナイテッド・テクノロジーズ社 (United Technologies Corporation. 1975年このように社名を変更) のプラット・アンド・ホイットニー事業部に支配的地位を譲ったが、1960年代半ば以降ふたたび勢いを盛り返し、現在ユナイテッド・テクノロジーズ社を激しく追っているという状況である。しかし、1982年現在では、後者がまだ世界の民間航空機用エンジン市場の約60%を占めている⁴⁾。

4) 以上、アメリカおよびGE社における航空機用ジェット・エンジン事業の展開については、以下の文献による。——Mecklin, J., G. E.'s Hard-Driving Jockey in the Great Jet-Engine Race, *Fortune*, July 1, 1966; Demaree, G. E.'s Costly Ventures into the Future; 木村秀政『世界の旅客機』1974年、平凡社、84~96ページ、増田祐司『航空宇宙産業界 (産業界シリーズ55)』1979年、教育社、第5章「アメリカ航空宇宙産業の産業組織」。

1960年代におけるGE社の事業構造の展開の特徴をあきらかにするために、以上、その基軸となった戦後の3つの技術革新事業、すなわち①原子力事業、②コンピュータ事業、および③航空機用ジェット・エンジン事業の導入・展開過程をたどってみた。

ここでもう一度、以上で説明してきた3つの新事業の特徴をもとめてみると、それらに共通していえることは、まずなによりもそれらが第2次大戦後の代表的な技術革新を体現する事業として、高度の技術集約性をもった、したがって巨大な技術開発プロジェクトを前提として成り立つ事業であった (もちろん現在もそうである) ということである。

いうまでもなく、このことは、これらの事業がいずれも継続的に巨額の技術開発投資を必要とするものであったことを意味していた。すでに個々の場合について具体的にみてきたように、激しい少数巨大企業間の市場での主導権争いの中であって、このような継続的な巨額の技術開発投資なしには、一企業とし

てのこのような事業の存続は不可能であったのである。

ところで、この場合、企業にとってさらに重要なことは、このような事業の導入・成長期に機を逸せず重点的な技術開発投資を敢行し、市場での支配的な地位を確保することができるかどうかということであった。巨額の技術開発投資資金を継続的に確保するための最大の保障は、いうまでもなく自らの事業での高収益性の実現であるが、市場での支配的な地位の確保こそはそのもっとも重要な基盤であったからである。

さて、このような視点からもう一度具体的に1960年代のGE社における3つの新事業をめぐる状況をみてみると、以上で説明してきたことからあきらかなように、結果的には、事業ごとに多少状況のちがいはあるが、いずれにしても市場での支配的な地位を確保するという点でかならずしも成功しえなかったということである。すなわち、コンピュータ事業とジェット・エンジン事業については、いずれの場合にもGE社はIBM社およびユナイテッド・テクノロジー社という圧倒的なマーケット・シェアを握る市場支配者と競争しなければならぬ状況におかれていた。また原子力事業についていえば、たしかにGE社は1960年代においてはマーケット・シェア第1位を占めていたが、決して圧倒的な地位を占めるものではなく、宿敵WH社から互格の競争をいどまれる立場にあったのである。

いうまでもなくこのような状況は、GE社の収益性の状況、したがってまたこれらの事業の展開のために必要な技術開発投資資金の確保に大きな問題を生じさせることにならざるをえなかったのであるが、このことについては、後に〔3〕で説明することにする。

(2) 事業部門組織の展開

以上みてきたような、1960年代におけるGE社の事業構造展開の特徴を念頭におきながら、以下、1950年代前半に確立したGE社の組織構造が1960年代にどのような展開を示したかをみてみることにする。

そこで、まずはじめに事業構造の展開ともっとも密着した関係をもつ事業部

図17 事業部門組織の展開 (1955~1968年)

1955	
<i>Group</i>	<i>Division</i>
Distribution	G. E. Credit Corp. G. E. Supply Co. Apparatus Sales International G. E. Co.
Apparatus	Canadian G. E. Co., Ltd. Motor and Generator Switchgear and Control Transformer Turbine
International Products and Lamp	Chemical and Metallurgical Construction Materials Industrial Power Components Components Products Measurements and Industrial Products Lamp
Appliance and Electronics	Air Conditioning Hotpoint Co. Major Appliance Small Appliance Electronics
Atomic Energy and Defence Products	Atomic Products Aeronautic and Ordnance Systems Aircraft Gas Turbine
1960	
<i>Group</i>	<i>Division</i>
Consumer Products	Radio and Television Major Appliance Housewares and Commercial Equipment Lamp Hotpoint G. E. Supply Co. G. E. Credit Corp.
Electric Utility	Atomic Products Transformer Turbine Switchgear and Control Electric Utility Sales Operation Electric Utility Engineering Operation

Electronic and Flight Systems	Electronic Components Defence Electronics Flight Propulsion
Industrial	Customer Relations Industrial Sales Operation Motor and Generator Component Products Chemical and Metallurgical Industrial Electronics
International	International G. E. Co. Canadian G. E. Co., Ltd. Compagnia Generale di Elettricita
	1966
<i>Group</i>	<i>Division</i>
Aerospace and Defence	Defence Electronics Flight Propulsion Missile and Space Defence Programs
Components and Construction Materials	Community Systems Development Electronic Components Construction Industries Component Products G. E. Supply Co.
Consumer Products	Major Appliance and Hotpoint Housewares Lamp Consumer Electronics G. E. Credit Corp.
Electric Utility	Power Generation Power Distribution Power Transmission Electric Utility Sales Atomic Products
Industrial and Information	Industrial Sales Industrial Drives Systems Transportation Systems Information Systems Chemical and Metallurgical
International	International Business Development Operation

Canadian G. E. Co., Ltd.
 International G. E. Export
 Area Div — Mediterranean
 Far East
 Europe
 Latin America

<i>Group</i>	1968 <i>Division</i>
Aerospace	Electronic Systems Defence Programs Aircraft Equipment Missile and Space
Aircraft Engine	Aircraft Engine Technical Commercial Engine Aircraft Engine Operating Aircraft Engine Support and Service Military Engine
Appliance and Television	Refrigeration and Air Conditioning Television Kitchen Appliance and Home Laundry Distribution Finance and Service Appliance and Television Sales
Components and Materials	Industry Components and Metallurgical Chemical and Medical Appliance Components Electronic Components
Construction Industries	Community Development G. E. Supply Co. Contractor Equipment Construction Materials Area Div. — Far East Canadian G. E. Co., Ltd.
Consumer Products	Lamp Consumer Electronics Housewares Area Div. — Latin America G. E. Credit Corp.
Industrial	Industrial Sales Area Div. — Europe Industrial Process Control

	Process Measurement and Control Industrial Drives Transportation Systems
Information Systems	Information Services Advanced Development and Resources Planning Information System Equipment International Information Systems Information Systems Sales and Service
Power Generation	Large Steam Turbine-Generator Power Generation Sales Nuclear Energy International G. E. Export Industrial and Marine Power Generation
Power Transmission and Distribution	Power Transmission Power Protection and Conversion Power Distribution Power Transmission and Distribution Sales

(出所) General Electric Co., *Annual Report* の各年版より作成。

門組織の展開からみてみると、それは、当然のこととして製品部 (Department) → 事業部 (Division) → 事業グループ (Group) という事業部門のもつ階層のそれぞれのレベルで重層的に進められた。

まず製品部レベルについてみてみると、ここでは製品部の数が1950年代の110程度から1960年代末には約150にまで増大した。ただし、この製品部の数の増大のほとんど大部分は、1968年の組織再編成の結果として生じたものであった。

もちろん、このような製品部の増大とならんで、旧来の細分化された製品部の間での再統合も行われた。その典型的な例の1つは、1964年に行われた家庭電気用品事業部 (Housewares Division) の中の三つの製品部——ポータブル電気機器 (Portable Appliance) 部、室内住環境維持用品 (Home Care and Comfort Products) 部、時計・身繕い用品 (Clocks and Personal Care) 部の3つの製品部——の統合である (こうしてでき上がった新しい事業部の組織がどのような内容をもつものであったかは、本節の主題の一つとして、項を改めて〔2〕で説明する)。このような旧来の製品部の再統合という動きは、いうまでもなく、すでに4でくわしくみたよう

な1950年代の、成立当初の細分化した事業部門編成に対する再検討を示すものであったが、組織再編成の全体の流れの中では、まだ部分的な動きにとどまるものであった。

事業部門組織の展開はさらに事業部レベル、事業グループ・レベルでダイナミックに進められた。このことを知るために、まずここで1955年→60年→66年→68年の間における事業グループと事業部の編成の推移を一覧的に示してみると、図17のとおりである。

まず1955年→60年の間の展開をみてみると、この時期には、事業部門の編成は事業グループ・レベルでも、事業部レベルでも、数の上では変化はなかった。この時期を通して、事業グループは5つ、事業部は25程度のみであった。

しかし、図19に示されているように、部門編成の数は同じでも、内容的には、とくに事業グループ編成の点でいくつかの組み換えが行われた。すなわち、1955年段階では家庭電気機器 (Appliance) とエレクトロニクス製品 (Electronics)、原子力エネルギー (Atomic Energy) と軍事用機器 (Defence Products)、産業用機器 (Industrial Products) とランプ (Lamp)、というような事業分野の組み合わせで事業グループが形成されていたが、1960年になるとそれらが解体されて、こんどは産業用機器事業が単独の事業グループをつくり、他方で重電気機器 (Apparatus) と原子力エネルギー、エレクトロニクス製品と軍事用機器、家庭電気機器とランプ、という事業分野の組み合わせで新しい事業グループが形づくられることになった。

また、1955年段階においては、GE信用販売会社、GE配給会社、インターナショナルGE社などの販売関係の子会社・事業部が国内関係、国際関係を含めて流通事業グループとしてまとめられており、とくにGE社の国際活動の中核であったインターナショナルGE社はこのように全体としては流通事業グループの中の一つの事業部としての位置を占めるにとどまっていたが、1960年になるとこのような流通事業グループは解体されて、それを構成していた各子会社・事業部は上述の各事業分野別の事業グループに属することになると同時に、他方ではインターナショナルGE社を中核にして、それまで各事業グループに

分散していた国際事業関係の子会社・事業部を統合して国際事業グループが形成されることになった。これは、それまで事業の国際化に消極的であったGE社が、ようやくこの方向に積極的に乗り出そうとし始めたことの端的な現われであった。

しかし、以上のような事業グループの再編成にもかかわらず、この時期には、事業部レベルでの部門編成そのものにはそれほど大きな変化はなかった。

つぎに1960年→66年の間の変化をみてみると、この時期には、事業部門の編成にいくつかがかなり大きな変化が生じた。すなわち、部門編成はまず数の上で、事業グループが5つから6つに、事業部が25から31に変化したのが、さらに内容的にいくつかの点でかなり大きく変化した。これらは、具体的には1966年1月の組織再編成の結果である。――

まず第1に、1960年段階には1つの事業グループにまとめられていたエレクトロニクス製品と軍用機器＝航空用機器 (Flight Systems) の各事業が分離され、後者が航空宇宙・軍用機器 (Aerospace and Defence) 事業グループとして独立し、他方エレクトロニクス製品事業の方は、産業用機器事業グループから分離された部品事業、および新たにウエイトを増してきた建設材料 (Construction Materials) 事業といっしょにまとめられて、部品・建設材料事業グループを形成することになった。

第2に、産業用機器事業の中でコンピュータ事業が拡大されて1つの事業部、すなわち情報システム (Information Systems) 事業部を形成することになり、事業グループ名も産業用機器・情報システム事業グループとなった。

第3は、消費者用製品 (Consumer Products) 事業グループ内の事業部編成の問題であるが、それまで同種の大型家庭電気機器を扱う事業部でありながら、全く独立の事業部として存立してきた2つの事業部、大型家庭電気機器 (Major Appliance) 事業部とホットポイント社 (Hotpoint Co.) 事業部が単一の事業部に統合された（ただし、販売活動のみは分離したまま残された）。先に製品部の統合による旧来の事業部の内部構造の再編成について指摘したが、このような旧来の独立の事業部の統合による新たな事業部の形成も、1950年代の、成立当初の細

分化した事業部門編成に対する再検討の一環をなすものであった。しかし、このような動きは、この時期の組織再編成の全体の流れの中では、やはり部分的な動きにとどまるものであった。

さらに1966年→68年の間の変化をみてみると、この時期には事業部門の編成に、前の時期にみられたよりもさらに大きな変化が生じた。それは、具体的には1968年1月の組織再編成の結果であるが、おそらく4で説明した1950年代前半のコーディネーターによる組織変革以来の、企業全体レベルでのもっとも大きな組織再編成であった。すなわち、それはまず部門編成の数の点で、事業グループが6つから10へ、事業部が31から49へという大幅な拡大的再編成であった。

これをさらに内容的にみてみると、それは、これまで単一の事業グループにまとめられていた複数の事業分野が、1960年代に入ってから活動の急速な増大の結果として、それぞれ独自の事業グループを形成するように再組織されたことにもとづくものであった。具体的にみてみると、航空宇宙・軍事用機器事業グループは、この中からエンジン部門が分離されて、航空宇宙機器 (Aerospace. 軍事用機器を含む) と航空機用エンジン (Aircraft Engine) の2つの事業グループに、消費者用製品事業グループは、その中から大型家庭電気機器とテレビジョン受像機部門が独立させられて、小型家庭電気機器・ランプ部門中心の消費者用製品 (Consumer Products) と大型家庭電気機器・テレビジョン (Appliance and Television) の2つの事業グループに、それぞれ再編成された。また、部品・建設材料、電力事業用機器、産業用機器・情報システムの各事業グループも、それぞれ部品・材料 (Components and Materials) と建設産業 (Construction Industries)、発電機器 (Power Generation) と送配電機器 (Power Transmission and Distribution)、そして産業用機器 (Industrial) と情報システム (Information Systems)、というような2つずつの事業グループに再編成された。

他方、国際事業グループについていえば、これは解体されて、それを構成していた子会社・事業部はふたたびそれぞれ関連の深い事業グループに分散して所属させられることになった。それと同時に、これによって他方では各事業部が当該の事業については国内だけではなく国際事業についても利益責任をもつ

ような体制がとられることになった。⁵⁾

以上、1960年代におけるGE社の事業部門組織の展開の概略をあきらかにした。これによってあきらかなことは、GE社の事業部門組織は、1960年代における事業構造の急速な展開——その基軸となったのは、先に(1)で説明した戦後の3つの技術革新事業であった——とともに、ますます組織的な細分性と拡散性を強めていかざるをえなかったということである。もちろんすでにみたように、いくつか個別적으로는製品部、事業部の統合がみられた領域もあった。しかし、この時期の組織再編成の全体の流れの中では、それはごく部分的な動きにとどまるものであった。

このような組織的な細分性と拡散性の強まりは、細分化された製品部を基本的な組織単位＝利益責任単位とするそれまでの事業部制組織の建前からすれば当然の帰結であったが、これは逆に、それが本来的に内包しているマイナスの側面、すなわち製品開発、製造、販売といった基本的な経営諸機能における規模の経済性の発揮を制約するという点や、製品グループ間の不用な競争・摩擦を引きおこすという点を顕在化させることにならざるをえないものであった。

5) 以上、1960年代におけるGE社の事業部門組織の展開については、以下の文献による。——General Electric Co., *Annual Report* (each year); GE Reshapes Divisions, *Business Week*, Dec. 25, 1965; GE Expands Its Top Echelon, *Business Week*, Nov. 25, 1967; A New Team Rewires GE for the Future, *Business Week*, March 30, 1968; GE Shuffles Its Groups, *Business Week*, April 19, 1969; Greenwood R.G., *Managerial Decentralization*, 1974, pp. 22~26, 39~43.

(3) サービス部門組織の再編成

以上、1960年代におけるGE社の事業部門組織の展開についてみたが、つぎにさらに事業部制組織のもう一つの構成部分であるサービス部門組織の再編成についてみてみる。

ところで、結論的にいえば、1950年代はじめのコーディネーターによる組織変革以降、1960年代をとおして、GE社のサービス部門組織は、その一部の統合・

図18 サービス部門 (スタッフ部門) 組織の展開 (1951~1970年)

1951	1960	1970
Manufacturing	Manufacturing	Manufacturing
Research	Research	Research & Development
Engineering	Engineering	Engineering
Laws & Patents	General Counsel and Secretary	Office of General Counsel and Secretary
Treasury	Treasury	Treasurer
Accounting	Accounting	Comptroller Finance
Employee & Plant Community Relations	Public & Employee Relations	Employee Relations
Public Relations		Industrial Relations
Corporate Relations (Secretary)		
Marketing		Marketing & Public Affairs
Management Consultation	Management Consultation	Management Manpower Development
		Corporate Planning

(出所) Greenwood, R. G., *Managerial Decentralization*, 1974, p. 31, Fig. 3-1.

再編成はみられたものの、その構造においても、機能においても、基本的には大きな変化はなかった。このことは、1955年→60年→70年の間におけるサービス部門編成の推移を一覧的に示した図18からも十分うかがえるところである。機能的にも、GE社のサービス部門は、1960年代をとおして、企業活動の種々の機能的な諸分野について、そのもっともすぐれた業務遂行の様式を研究開発し、それにもとづいて、経営役員室および事業部門の両サイドに適切な援助・助言を行う責任をもつ、という古典的なサービス部門のあり方をとり続けていた。

しかし、図18をみながら一つ注目されることは、1970年に至って、それまではなかった経営計画 (Corporate Planning) 部門がサービス部門の一つとして登

場してきていることである。すでに本稿 3 で紹介したように、1970年代になると G E 社の経営はいわゆる戦略事業計画 (Strategic Business Planning) を導入することになり、その結果、この戦略事業計画を推進する中心組織として、サービス部門＝スタッフ部門 (Corporate Staff Components. 1970年代にはそのように呼ばれるようになっている) の中で経営計画・開発 (Corporate Planning and Development) 部門が決定的に重要な役割を果たすことになるのであるが、図18⁶⁾にみられる経営計画部門はその端緒をなすものである。

6) 以上, General Electric Co., *Annual Report* (each year); Greenwood, *Managerial Decentralization*, pp, 39~43 による。

(4) トップ・マネジメント組織の再編成

さらに事業部制組織全体を統括するトップ・マネジメント組織の再編成についてみてみる。

トップ・マネジメント組織については、1950年代はじめのコーディネーによる変革以来続いていた仕組みが、1968年大きく再編成された。すなわち、それまでの、社長 (President), 取締役会会長 (Chairman of the Board), 各事業グループ担当副社長 (Vice Presidents and Group Executives) および各サービス部門担当副社長 (Vice Presidents and Service Officers) から構成されていた経営役員室 (Executive Office) が、社長、取締役会会長、および3人の経営副社長 (Executive Vice Presidents) から成る社長室 (President's Office) に再編成された。

ところで、先に4の[2]で1950年代はじめにコーディネーによってつくられた事業部制組織の構造を説明した際に、その段階での経営役員室は、さらに具体的には社長室 (President's Office)→経営役員室 (Executive Office) という二重構造をもって成り立っていることをあきらかにした。これによってあきらかなように、社長室という概念そのものは、G E 社においては1968年になってはじめて登場したものではない。それは、すでに1950年代はじめの組織変革によって生み出された経営役員室の中核的な構成部分を表わすものとして存在していた。すなわち、具体的にはそれは、前述の経営役員室の構成メンバーからサー

ビス部門担当副社長 (Service Officers) を除いた、したがって社長のライン権限を代行的に担う部分を表現する概念として存在していた。

しかし、1968年の組織再編成で登場した社長室は、名称は同じであるが、旧来の、経営役員室内組織としての社長室がそのまま表に現われたというわけのものではない。すなわち、旧来の社長室の構成は、社長、取締役会会長および5～6人各事業グループ担当副社長から成り立っていたが、新しい、経営役員室に代る組織としての社長室を構成する、社長と取締役会会長以外の3人の経営副社長は、以前は事業グループ担当副社長ではあったが、社長室の構成メンバーとしては、どれか特定の事業グループに責任をもつということではなく、全体としてのGE社の事業意思決定に際して社長を補佐する役割を担うことになったからである。

ところで、このようなトップ・マネジメント組織の再編成を必要としたのは、すでに(1)であきらかにしたような、それと同時に行われた事業部門組織の再編成、具体的には事業グループが6つから10へ、事業部が31から49へという大規模な組織拡大であった。すなわち、事業部門組織のこのような拡大的再編成にもかかわらず、もしトップ・マネジメント組織を旧来の仕組みのままに維持するとすれば、一方では経営役員室、より具体的には社長室の構成メンバーは大幅に拡大するが、他方では全事業の意志決定に責任を負う社長の負担は極度に増大し、経営の機動性が大きく失われることになったであろう。このような危険を避けるために、すでにのべたような新しい仕組みの社長室を設置して、一方では各事業グループについての社長のライン権限を代行する副社長は社長室からはずしてこれに専念させ、他方では新たに3人の経営副社長をつくら⁷⁾社長室のメンバーとして社長の意思決定を補佐させることにしたわけである。

さて、以上のべてきたような1960年代のGE社の事業構造の展開と事業部制組織の再編成を実際に主導してきたのは、1963年取締役会会長コーディネーターの引退と社長フィリップ (Phillippe, G. L.) の取締役会会長への就任にともなって、新しく社長の座につき、それまでずっとコーディネーターが握っていた主席経営役員 (Chief Executive Officer. 略してCEO) のポストを引き継ぐことになったボ

表11 GE社の社長・取締役会会長推移

就任年	社長 (President)	取締役会会長 (Chairman)
1892	Coffin, Ch. A.	
1913	Rice, E. W.	Coffin, Ch. A.
1922	Swope, G.	Young, O. D.
1940	Wilson, Ch. E. (Swope, G.)	Reed, Ph. O. (Young, O. D.)
1950	Cordiner, R. J.	Reed, Ph. O.
1958	Paxton, R.	Cordiner, R. J.
1961	Phillippe, G. L.	Cordiner, R. J.
1963	Borch, F. J.	Phillippe, G. L.
1968		Borch, F. J.
1972		Jones, R. H.
1981		Welch Jr., J. F.

(出所) General Electric Co., *Annual Report* の各年版,
Greenwood, *Managerial Decentralization*, Chap. 2
より作成。

(注) ① □ でかこまれているのは、その時代の主導経営
者、Cordiner 以降は主席経営役員 (CEO) を示す。
② 空欄は不在、() は一時的なカムバックを示す。

ーチ (Borch, F. J.) であった。コーディネーが1940年代後半から1950年代半ばにかけてのGE社の事業構造の展開と組織構造の変革の主導者であったとすれば、ボーチは1960年代のそのの主導者であった。

ところで、現代アメリカ企業のトップ・マネジメント組織に一般にみられることであるが、GE社の場合においても、その実質的な主導者を示すポストは、取締役会会長や社長という会社組織上の公式のポストとは別に、主席経営役員というポストである。GE社では、1920年代、第3代目社長スウォープ(Swope, G.) の時代以来、普通社長が実権を握り、取締役会会長はこれに従属するという体制が取られてきたのであるが、1958年コーディネーが社長から取締役会会長に転ずる際、それまで自らが保持していた実権をそのまま保持し続けるために、主席経営役員というポストが明確化され、以後1963年コーディネーが引退するまではかれが主席経営役員のポストを握ることによって、それまでとは

逆に取締役会会長が社長に優越した権力をもつ体制がとられた(ただし、これが現代アメリカ企業の普通の形式である)。したがって、コーディネーの後任社長パクストン (Paxton, R.), さらに1961年にそのあとを継ぐフィリップは実権なき社長であるにとどまった。

しかし、1963年、コーディネーの引退によって空席となる主席経営役員のポストは、今度は、社長から新しく取締役会会長になった、公式ポストのコーディネーの後継者フィリップではなく、新しく社長に抜てきされたボーチに引き継がれた。こうして、GE社はふたたび社長が実権をもつ体制に帰ることになった。

しかし、この主席経営役員のポストをめぐることは、ボーチもコーディネーと同様の行動を取るようになった。1968年10月取締役会会長フィリップが死去したことにともなってボーチ自身が新しく取締役会会長に転じた際、かれは後任社長をおかず、主席経営役員のポストを引き続き占め続けた。したがって、GE社は再度取締役会会長が実権をもつ体制となった。そして、前述の、1968年にスタートした新しいGE社のトップ・マネジメント組織としての社長室は、実際には社長を欠いた4人の体制で機能することになった。なお、ボーチの取締役会会長就任にともなって、社長室を構成する他の3人のポストは、経営副社長から取締役会副会長 (Vice Chairman of the Board) に変更されている。

ところで、1960年代の主導者ボーチは、1972年引退し、ジョーンズ (Jones, R. H.) が取締役会会長兼主席経営役員としてボーチのあとを継ぐことになる。そして、このジョーンズは1981年ウェルチ (Welch, J. F.) へバトンタッチするまで文字通り1970年代のGE社経営を主導することになるが、かれは、ボーチが1968年以降とった体制を引き継ぎ、一貫して社長をおかなかつた。GE社のトップ・マネジメント組織は1968年以降、主席経営役員としての取締役会会長が社長を兼任する体制⁸⁾をとり続けている。

(なお、以上で登場するGE社の社長、取締役会会長の継承関係については、図19を参照されたい。)

7) 以上、GE Expands Its Top Echelon, *Business Week*, Nov. 25, 1967; A

New Team Rewires GE for the Future, *Business Week*, March 30, 1968
による。

8) 以上, General Electric Co., *Annual Report* (each year); Greenwood,
Managerial Decentralization, pp. 24, 30~32 による。

[2] プロダクト・マネジャー制組織の導入

——家庭電気用品事業部の場合

5代目社長コーディネーターの主導下で1950年代前半に確立されたGE社の事業部制組織は、さらに8代目社長ポーチの主導下で、1960年代に、とりわけ1968年の再編成によって、以上のような内容をもつものに展開したのであるが、この1960年代におけるGE社の組織構造の展開は、以上のような事業部制組織の全体レベルでの展開であったと同時に、さらに事業部レベルでの新しい展開=変革をとまなうものであった。以下、さらにこのことを具体的にあきらかにしてみることにする。

ところで、1960年代のGE社においてこのような事業部レベルでの組織変革がもっとも典型的に行われたのは、先に[1]の(1)で製品部レベルでの事業部門の再統合の典型として紹介した、家庭電気用品事業部 (Housewares Division) の場合である。そこで、以下この家庭電気用品事業部における組織変革を具体的に説明してみることにしよう。

なお、ここではじめにこの家庭電気用品事業部の事業上の特徴についてかたんにみておくと、この事業部は、すでに[1]で掲げた図17でもうかがえるように、GE社の消費者向け電気製品のうちでとくに小型の家庭電気機器の製造・販売を担当する事業部であったが、その事業内容をもう少し具体的にみると、それは1960年代においては大きく、(1)ポータブル家庭電気機器 (Potable Appliances), (2)室内住環境維持用品 (Home Care and Comfort Products), (3)時計および身繕い用品 (Clocks and Personal Care Products), という3つの製品系列の事業を含んでいた。そして、問題の組織変革が行われる前後の1964~66年ごろには、それぞれの製品系列はさらに具体的に表12のような製品群を含んで

表12 家庭電気用品事業部の製品系列 (1960年代)

(1) ポータブル家庭電気機器 (<i>Portable Appliances</i>) Steam and dry irons Electric knives Toasters Electric coffee makers Electric mixers Electric can openers Electric skillets Electric grills Electric blenders Electric fire starter Power tools Rotisseries Electric griddles Warming trays Electric kettles Electric knife sharpeners (2) 室内住環境維持用品 (<i>Home Care and Comfort Products</i>)	Floor cleaners Electric fans Electric blankets Electric heaters (3) 時計・身繕い用品 (<i>Clocks and Personal Care Products</i>) Clocks Electric toothbrushes Hair dryers Electric baby dish Electric shoe polisher (4) 1965年以降の新製品 (<i>New Products—Post 1965</i>) Electric clothes brush Electric cigarette lighters Electric Christmas tree stand Rechargeable flashlight Electric food cooker Electric manicure set Electric massager
---	---

(出所) Corey, E. R. and Star, S. H., *Organization Strategy—A Marketing Approach*, 1971, p. 232.

(注) (4)の新製品群は、(1)~(3)のどれかに分けられる。

いた。

ところで、この事業部の以上のような製品群は、1966年現在では合計9つの事業所で製造されていた。それらの事業所とそれらが担当していた主要製品について具体的に示しておく、表13のとおりである。

他方、この事業部の製品は、2つのルートで販売されていた。その1つは、900に及ぶ独立の卸売り業者 (Distributors) を通ずるものであった。これらの独立の卸売り業者のうち、約180のものがこの事業部の全系列の製品を扱っており、約370がポータブル家庭電気機器と時計・身繕い用品の2系列、のこり350ぐらいが時計・身繕い用品のみをそれぞれ扱うものであった。もう一つのルートはGE社の販売関係子会社、GE配給会社 (General Electric Supply Co.) を通ずるものであった。このルートではもちろん全系列の製品が扱われていた。このルートについては、ここで問題の組織変革の一環として、1966年、この事

表13 家庭電気用品事業部の事業所と主要製品（1960年代）

事業所	主要製品
Brockport, Mass.	Knives, mixers, blenders, power tools.
Ashland, Mass.	Clocks, timers, motors, electric toothbrushes.
New Britain, Conn.	Manicure sets, shoe polishers, knife sharpeners, massagers, coffee makers.
Allentown, Pa.	Toasters, grills, rotisseries, warming trays, griddles, kettles, food cookers, coffee urns.
Asheboro, N. C.	Blankets, clothes brushes, heating pads, baby dishes, lighters, flashlights.
Bridgeport, Conn.	Fans, hair dryers, heaters, Christmas trees.
Cleveland, Ohio	Floor cleaners, floor polishers.
Ft. Smith, Ark.	Can openers, skillets, fire starters.
Ontario, Cal.	Irons.

（出所） Corey and Star, *Organization Strategy*, p. 232.

業部自身がG E配給会社から事業部関係の製品の販売活動を引き取り、別の子会社、G E流通会社（General Electric Distribution Co.）を設立することになる⁹⁾のであるが、この点については、後にあらためてふれることにする。

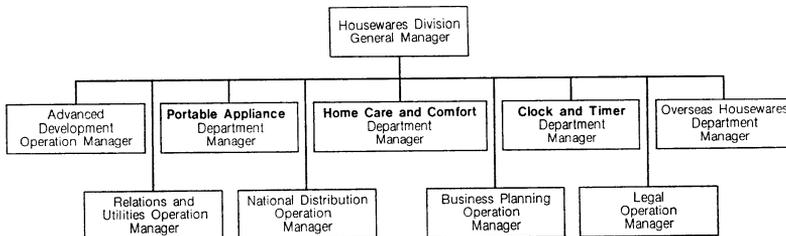
9) 以上、家庭電気用品事業部の事業上の特徴については、Corey, E. R., and Star, S. H., *Organization Strategy—A Marketing Approach*, 1971, pp. 231～232.

（1）組織変革（1964年）以前の家庭電気用品事業部の組織構造

さて、すでにふれたように、G E社家庭電気用品事業部で問題の組織変革が行われたのは1964年のことであるが、ここではその内容を具体的にみてみる前提として、まずはじめに変革前の事業部の組織編成がどのようなものであったかをみておくことにする。

そこで、まずはじめにその全体構造であるが、これを図示してみると、図19のとおりであった。これによってあきらかなように、変革前の家庭電気用品事業部の組織は、先にのべた、この事業部の守備範囲とする3つの製品系列の事業をそれぞれ製品部（Department）として実現する体制をとっていた。そして、これらの製品部がそれぞれ利益責任（profit responsibility）の単位であったこと

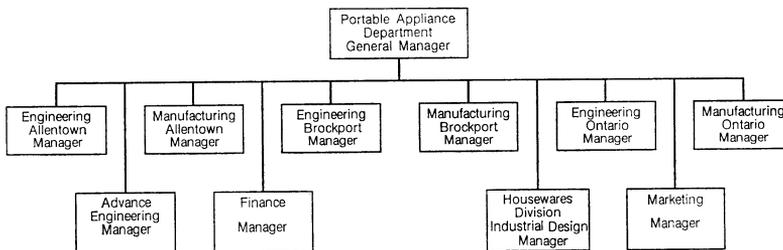
図19 1964年以前の家庭電気用品事業部組織



(出所) Corey and Star, *Organization Strategy*, p.246, Exhibit 1.

からすれば当然のことであるが、各製品部レベルでは、その組織はいわゆる機能別部門組織の形態をとっており、それ自身が守備範囲とする製品系列の事業を遂行するのに必要な基本的な諸機能、すなわち製品開発、製造、マーケティングと販売、といった諸機能を完結的に実現するものとなっていた。

図20 1964年以前のポータブル家庭電気機器部組織



(出所) Corey and Star, *Organization Strategy*, p.247, Exhibit 3.

こうして、個々の製品部レベルでの組織が機能別部門組織の形態をとっていたことを具体的にみるために、ここでは3つの製品部の1つ、ポータブル家庭電気機器部 (Portable Appliance Department) の場合の組織を示してみると、図20のとおりである。

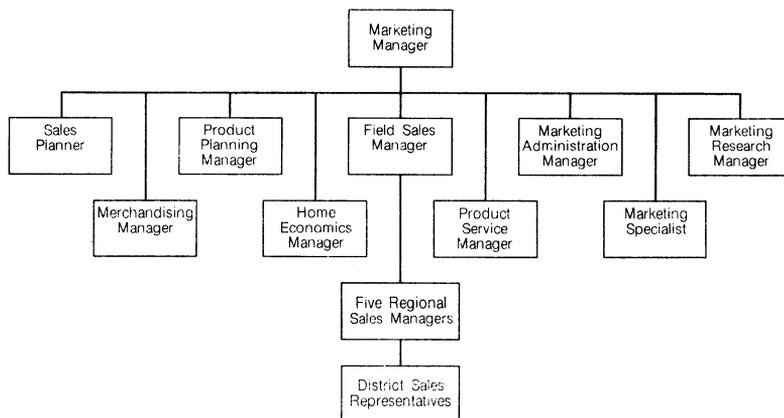
これによって、製品部レベルでの組織が機能別部門組織の形態をとっている様子は一見してあきらかであるが、ここでは、このポータブル家庭電気機器部の場合を使って家庭電気用品事業部の製品部レベルでの組織構造の特徴をもう少し具体的にみてみると、ここでは各種の機能部門のマネジャーのうち製造

(Manufacturing) 部門と製品開発 (Engineering) 部門のマネジャーだけは各事業所 (Factory) ごとにそれぞれ1名ずつおかれていた。したがって、ポータブル家庭電気機器部の場合にはアレントウン (Allentown), ブロックポート (Brookport), オンタリオ (Ontario) という3つの事業所があったので、3組の製造および製品開発マネジャーがおかれていた。しかし、かれらが製品部ゼネラル・マネジャー (Department General Manager) の直接の指揮下におかれていたことは、他の部門のマネジャーの場合とおなじであった。

ところで、製品開発機能についていえば、図20からもあきらかなように、いまのべた事業所所属の製品開発マネジャー (Engineering Managers) とならんで、別に先進製品開発マネジャー (Advanced Engineering Manager) がおかれていた。これら、製品開発にかかわる2つの部門=マネジャーの機能のちがいは、つぎの点にあった。すなわち、前者が現在すでに確立している技術にもとづく当面の製品開発にかかわるものであったのに対して、後者は主として新しい技術の開発やかならずしも近い将来に導入されるとはかぎらないような新製品の開発にたずさわるものであった、ということである。

さらにマーケティング・販売部門については、その組織をもう少し具体的に

図21 1964年以前のポータブル家庭電気機器部・マーケティング部門組織



(出所) Corey and Star, *Organization Strategy*, p. 247, Exhibit 4.

みてみると、図21のとおりである。ここでは、とくに現場販売組織についてみておくと、図に示されているように現場販売マネジャー (Field Sales Manager) の下に5人の地域別販売マネジャー (Regional Sales Managers) がおかれ、さらにその下に地区別販売代表 (District Sales Representatives) がおかれていた。

ところで、現場販売組織についていえば、図20に示されているように、家庭電気用品事業部には以上のような各製品部ごとの現場販売組織とは別に、事業部ゼネラル・マネジャー (Division General Manager) に直接に属する国内流通部 (National Distribution Operation) という名の販売組織がおかれていた。この部門は、景品会社やいくつかの大きな公的な顧客への販売、事業部全体としての宣伝、製品サービス、対顧客関係の処理など、事業部レベルでのマーケティング・販売活動を行うものであった。そして、国内流通部マネジャーの下に、地域別に8人の対顧客関係マネジャー (Regional Field Relation Managers) がおかれていて、以上のような活動を具体的に担っていた。しかし、先にのべた各製品部ごとの現場組織の担い手、地区別販売代表に対する責任と権限をもって¹⁰⁾いなかったことは、かれらの活動の効果を中途半端なものにしていた。

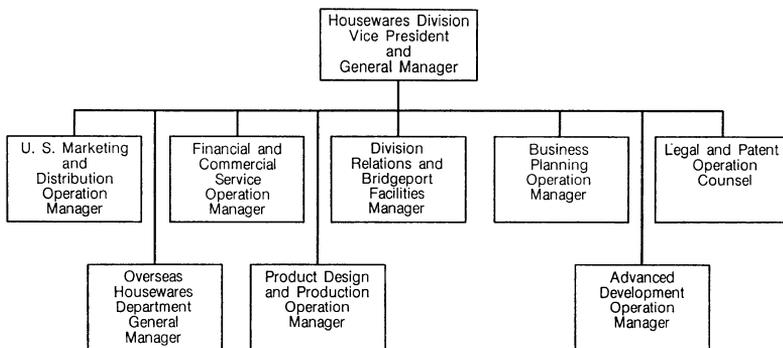
10) 以上、1964年以前の家庭電気用品事業部の組織構造については、Corey and Star, *Organization Strategy*, p. 232.

(2) 3製品部の統合と事業部レベルにおける機能別部門組織の形成

さて、1950年代はじめの組織変革以来、前掲図20のように3つの製品系列をそれぞれ独立の機能別部門組織をもつ3つの製品部として実現する体制をとっていた家庭電気用品事業部の組織のあり方は、1960年代に入ってしだいに再検討を迫られることになってきていた。

それには、まず第1に、つぎのような事情があった。すなわち、先に掲げた表12からもうかがえるように、この事業部の3つの製品系列というのは、それぞれ独立の製品部で担われていたとはいえ、相手とする顧客、販売ルート、販売促進技術などの点から本来的に類似性の強いものであったが、組織変革以来時代が進むにしたがって、そのような類似性、したがって市場と使用する経営

図22 1964年組織再編成によってでき上がった家庭電気用品事業部組織



(出所) Corey and Star, *Organization Strategy*, p. 246, Exhibit 2.

資源の重複がますます進行することになってきていたということである。

さらに第2に、このような事情から実際に事業部組織の再編成に導く具体的な契機として、競争環境の厳しさが増す中で、新製品の開発体制の強化と販売体制の合理化が緊急に求められてきていたという事情があった。

こうした状況の中で、1960年代に入って事業部としての戦略と行動の統一性を実現できる体制をつくり上げることが求められることになってきていたのであるが、1964年9月、このための組織変革が実行されることになった。これによってでき上がった組織は、図22のとおりである。

この図22によってあきらかなように、家庭電気用品事業部では、この1964年の組織変革によって、それまでの独立の3つの製品部が統合され、あらためて事業部としての機能別部門組織が編成されることになった。すなわち、それまで製品部ごとに分散していた機能別部門がそれぞれ事業部レベルで統合されることになった。

いうまでもなく、これによって、それまで製品部ごとに重複して集積され、規模の経済性の発揮を阻害されていた同種の経営資源が統合され、その効率的な利用が可能になった。すなわち、まず第一に、販売体制においては、それまで3つの製品系列の流通経路が重複して成り立ち、事業部内で互に激しい競争

を展開していたが、これらが1つの体制に統一されることによって、事業部としての効率的な流通経路が確立された。また、それまでは各製品部がそれぞれ別々にもっていた地域事務所 (Regional Offices) が9つの統一的な地域事務所に整理されることによって、現地販売戦略が統一的に実行されるようになった。

さらに製品開発体制についていえば、3つの製品部の統合によって、新製品のアイデアからその現実化までの開発手順が体系化され、客観化されることになった。それまでは、ある製品部から新製品についてのアイデアが生まれてきても、それを現実化するに必要な技術的および財政的な資源が当該製品部に乏しく、むしろ他の製品部に集積しており、このためせっかくのアイデアが実現されないということが起ったが、このような矛盾は大きく解消されることになった。

事業所レベルの問題についていえば、3製品部の統合によって、部品や材料購入の集中化が可能になった。また、先に示したようにこの事業部には9つの事業所があったが、製品部の統合によって、事業所間の専門化が大きく進められることになった。

その他、すべての機能別活動領域においてそれぞれの経営資源の効率的な利用体制が形成されることになった。

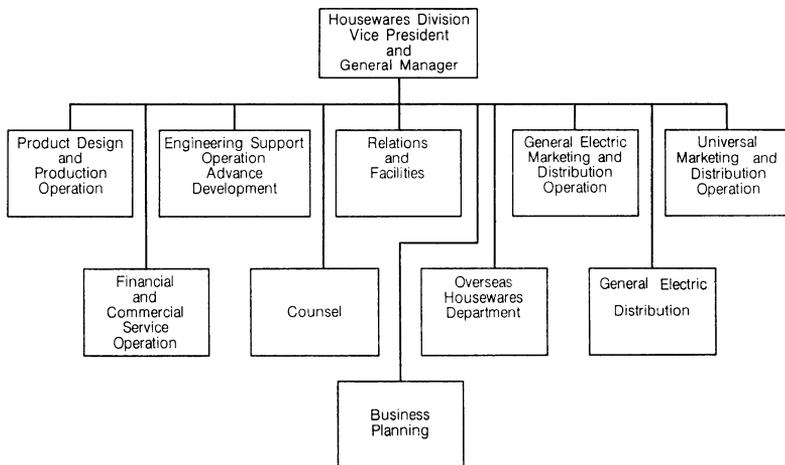
こうして、それまではそれぞれ独立性を強くもち、互に激しく競争し合う製品部の寄り集りであった家庭電気用品事業部は、製品部の統合によって、今度は統合的な組織をもつ、文字通り1つの事業部として編成されることになったわけである。

ところで、家庭電気用品事業部の以上のような3製品部の統合による組織再編成の後、GE社は、1965年3月、ポータブル家庭電気機器製造企業であるユニバーサル製造会社 (Universal Manufacturing Co.) を買収した。この会社は、「ユニバーサル (Universal)」および「ハンディ・ハンナ (Handy Hannah)」という2つの商標ラインのポータブル家庭電気機器を市場に出していた。前者は、一般にデパートを通して、いわゆる「公正取引協定 (Fair Trade Agreements)」にしたがって委託販売されている製品ラインであり、後者は主としてドラッグ

・ストアを通して販売されている低価格の製品ラインであった。このようなユニバーサル製造会社の経営資源の管理は、当然のこととして、家庭電気用品事業部に属することになった。同社は3つの事業所をもっていたが、これらは家庭電気用品事業部の製品設計・製造部(Product Design and Production Operation)の管理下に組み入れられることになり、他方、同社のマーケティング・販売組織は、本来の家庭電気用品事業部のマーケティング・販売組織であるGEマーケティング・流通部(General Electric Marketing and Distribution Operation)と並列の、独自の組織としてのユニバーサル・マーケティング・流通部(Universal Marketing and Distribution Operation)として再編成されることになった。

また、1966年1月に、家庭電気用品事業部はGE社全体の販売子会社であるGE配給会社(General Electric Supply Co.)から家庭電気用品関係の販売活動を引き取り、事業部直属の販売子会社、GE流通会社(General Electric Distribution Co.)を設立した。事業部の中では、このGE流通会社は、当初先にのべたGEマーケティング・流通部の下におかれたが、間もなく事業部ゼネラル・マネジャーに直属することになった。

図23 1966年の家庭電気用品事業部組織



(出所) Corey and Satr, *Organization Strategy*, p. 248, Exhibit 5.

以上のような若干の変化があって、先に図22で掲げた1964年の家庭電気用品事業部の組織は、1966年には図23のような内容のものとなるに至った。¹¹⁾

11) 以上、家庭電気用品部の3つの製品部の統合については、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 232~235.

(3) プロダクト・マネジャー制組織の形成

以上のように、家庭電気用品事業部では1964年の組織変革において、それまでの3つの製品部が統合され、機能別部門組織が編成されることになった。

ところで、こうして1964年の組織変革で編成された家庭電気用品事業部の機能別部門組織は、単なる機能別部門組織であるにとどまらず、同時に製品別のマーケティング・プログラムを展開するプロダクト・マネジャー制組織を内蔵するものとなっていた。すなわち、それは単純な機能別部門組織ではなく、マトリックス組織としての機能別部門組織であった。つぎに、この点について具体的にみてみることにする。

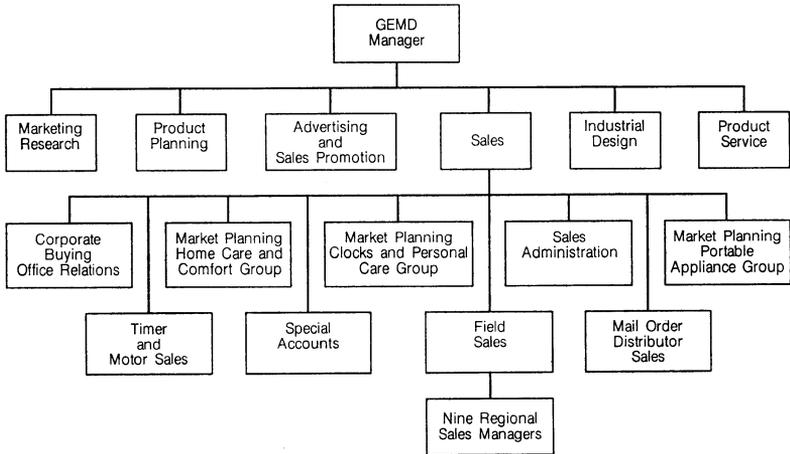
① GEマーケティング・流通部の組織構造

このような機能別部門組織の新しい展開は、すでにあきらかなように直接的にはマーケティング・販売部門の組織編成にかかわるものであった。そこで、ここでは、この家庭電気用品事業部のマーケティング・販売部門の編成がどのようにして機能別部門組織の新しい展開をつくり出していたかをみてみることにするが、このために、まずはじめにこの事業部のマーケティング・販売部門組織であるGEマーケティング・流通部 (General Electric Marketing and Distribution Operation) の組織構造を概観しておく。

はじめに、1966年時点のGEマーケティング・流通部の組織構造を図示してみると、図24のとおりである。

GEマーケティング・流通部は、1965年に吸収した旧ユニバーサル製造会社関係および海外関係のものを除く、事業部全体のマーケティング・販売活動に責任をもつものであったが——除外された前者については、ユニバーサル・マーケティング・流通部 (Universal Marketing and Distribution Operation)、後者

図24 1966年の GE マーケティング・流通部組織



(出所) Corey and Star, *Organization Strategy*, p.248, Exhibit 6.

については海外家庭電気用品部(Overseas Housewares Department)がそれぞれ責任をもっていた(図23を参照)——、それは、図24に示されているように、6つのセクションから成り立っていた。すなわち、販売(Sales)、宣伝・販売促進(Advertising and Sales Promotion)、工業デザイン(Industrial Design)、マーケティング・リサーチ(Marketing Research)、製品サービス(Product Service)、および製品計画(Product Planning)、以上6つのセクションから成り立っていた。

a 販売セクション

マーケティング・販売部門組織の中でも、さらにその中心となっているのが、このセクションである。このセクションについては、その編成が図24に具体的に示されている。

これによってあきらかなように、このセクションの組織はさらに8つのサブセクションから成り立っていた。

これらのサブセクションの中で、さらに販売セクションの中心となっていたのは、1つは3つの製品系列ごとにおかれている市場計画(Market Planning)

サブセクションであり、もう1つは販売活動の実戦部隊である現場販売 (Field Sales) サブセクションであった。そして、これらのうちでも前者、市場計画サブセクションこそは、ここで問題のマーケティング・プログラム展開の担い手であった。これについては、後に項を改めて、さらに立ち入って説明する。

他方、現場販売サブセクションについてしてみると、ここではすでに(2)でのべたように変革以前には製品部別にばらばらに存在していた地域事務所が統合され、9つの地域事務所から成る統一的な現場販売管理体制が成り立っていた。そして、図24に示されているように、現場販売マネジャー (Field Sales Manager) の下に9人の地域別販売マネジャー (Regional Sales Managers) がおかれ、さらにその下に地区別販売代表 (District Sales Representatives) がおかれていた。

この新しい現場販売組織では、変革当初、個々の地区別販売代表=販売員も事業部の全製品系列を取り扱う「フルバスケット (Full Basket)」方式が採用され、製品系列別に専門化していた以前の体制の全面的な変革が計られた。しかし、実施後一年を待たずして、この新方式は計画したようにうまく機能しないことがあきらかになり、販売員の段階では1965年にはふたたび製品系列に沿った専門化体制がとられることになった。

このように「フルバスケット」方式がうまく機能しなかったのは、量的にも質的にも実際の販売員の体制がこの新方式を内実化させえなかったからである。すなわち、まず第一に、この方式の下では売り込みを受ける立場の流通業者 (Distributor) の要求が満たされない、新たな状況が生じてきた。具体的にいえば、流通業者は、旧来の体制の下では、製品系列別に同じ事業部の何人もの販売員と交渉をもたなければならないという不満をもっていたが、新方式の下では、販売員から受けるべき販売援助、とりわけ流通業者側の販売担当者に対する販売トレーニングを不十分にしか受けられないという点でより大きな不満をもつに至ったということである。それまで限られた製品系列の販売に専門化していた販売員が急に事業部の全製品系列の販売にたずさわろうとすれば、かれらの製品についての知識は浅薄なものにならざるをえなかったわけである。ま

た、もともと製品系列によってそれをあつかう流通業者は規模的にも体質的にもきわめて異なっていたので、販売員の側からすれば、それまでとはちがって、質の異なる様々の流通業者と交渉をもたなければならなくなったということから、以前と同じ業績をあげるにもはるかに多くの働きをしなければならなくなったという不満が生ずることになった。

このような事情があって、「フルバスケット」方式は、一年足らずで解消され、販売員の段階では1965年にふたたび製品系列に沿った専門化体制がとられることになったわけである。

b 宣伝・販売促進セクション

このセクションは、さらに4つのサブセクション、すなわち宣伝(Advertising)、マーチャンダイジング(Merchandising)、視覚技術サービス(Visual Art Service)、および広報(Publicity)、という4つのサブセクションから成り立っていた。

このうちで、まず宣伝サブセクションは、あらゆる角度からの消費者向けおよび流通業者向けの宣伝活動を統括するものであった。1964年の組織変革の当初はまだ古い慣行が残っていて、宣伝予算の執行は外部の宣伝代理業者(advertising agency)にまかされ、それが製品系列別、地域別、メディア別などの予算配分を一さい請負うことになっていたが、1967年には、宣伝サブセクションがこのような宣伝予算の執行権をもつことになった。そして、宣伝代理業者は、きめられた予算配分の枠の中で、宣伝コピーの作成やメディアの推薦を行うことになった。

このセクションのもう1つの柱になるサブセクションはいうまでもなくマーチャンダイジング・サブセクションである。このサブセクションは、あらゆる角度からの消費者向けおよび流通業者向けの販売促進活動を統括するものであった。

c 工業デザイン・セクション

このセクションは、事業部全体の製品の外装のデザインに責任をもつものであった。このセクションは、当然のこととして、製品そのものの開発・設計に責任をもつ各事業所所属の技術者たちと交渉をもちながら作業を進めることが

求められていた。

d 製品サービス・セクション

このセクションは、事業部全体の製品サービス活動に責任をもつものであり、具体的には、まず第1にGE社所有の53のサービス・センターと5つの補修部品流通センターを管理し、第2にそれらに部品リスト、サービス・マニュアル、修理技術、サービス員トレーニング・プログラムなどを準備し、さらに167の代理店契約を結んだ独立のサービス・ステーションを統括するものであった。

e マーケティング・リサーチ・セクション

このセクションは、3つのマーケティング・リサーチ (Marketing Research) サブセクションおよび販売予測 (Sales Forecasting) サブセクションという、4つのサブセクションから成り立っていた。3つのマーケティング・リサーチ・サブセクションについていえば、それらはそれぞれ基本的にこの事業部の3つの系列の製品についてその顧客の特質、消費行動様式を継続的に分析する責任をもつものであった。

f 製品計画セクション

このセクションは、この事業部に所属する製造事業所をベースにしてそれらの製品計画に責任をもつ3つの製品計画 (Product Planning) サブセクションおよび先進製品計画 (Advanced Product Planning) サブセクション、家庭経済学 (Home Economics) サブセクションという、5つのサブセクションから成り立っていた。

これらのサブセクションのうち、はじめの3つの製品計画サブセクションについていえば、これらは、ここで問題のマーケティング・プログラム展開のもう1つの担い手であった。すなわちそれは製品開発サイドからのマーケティング・プログラム展開の担い手であった。これについては、後に項を改めて、もう少し立ち入って説明する。

この他のサブセクション、まず先進製品計画サブセクションは、まだ現存のこの事業部の製品系列の中で存在していないような新製品の提案を行う作業を進めるものであった。したがって、このサブセクションの作業は製品計画とい

うよりは、むしろ経済・経営分析の領域の作業に大きなウェイトをおくことになっていた。このような領域の作業は、旧来の製品部別組織では存在していなかったものである。

もう1つの、家庭経済学サブセクションは、この事業部の製品と他社の競争製品との比較テストを行ったり、製品についての使用指導書を作成したり、また製品計画にあたっての女性的な視点を用意したりする作業を行うものであった。¹²⁾

12) 以上、GEマーケティング・流通部の組織構造については、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 235~242.

② マーケット・プランナーとプログタト・プランナー

以上でみたような、家庭電気用品事業部のマーケティング・販売組織であるGEマーケティング・流通部の組織構造の理解をふまえて、さらにここでは販売セクションの中の市場計画サブセクションおよび製品計画セクションの中の製品計画サブセクションに焦点をしぼり、これらのサブセクションがここで問題のマーケティング・プログラム展開の担い手として機能していたことをあきらかにしてみることにする。

a マーケット・プランナー (Market Planner)

すでに図24で確認したように、販売セクションにはこの事業部のもつ3つの製品系列に対応して三つの系列の市場計画サブセクションがおかれていた。すなわち、ポータブル家庭電気機器、室内住環境維持用品、および時計・身繕い用品という3つの製品系列の市場計画サブセクションがおかれていた。

さらに、それぞれの市場計画サブセクションについてしてみると、そこではサブセクション・マネジャーの下に2人のマーケット・プランナーがおかれていた。そして、たとえば、ポータブル家庭電気機器サブセクションの場合には、1人のマーケット・プランナーはコーヒー沸し器、調理器、調理鉄板、グリル、湯沸し器、ナイフ、小型ミキサー、回転肉焼き器、トースター、保温盆に責任をもち、もう1人のマーケット・プランナーは混合器、缶あけ器、点火器、アイロン、標準型ミキサー、ナイフ研ぎ器、フライパンに責任をもつ、というよ

うになっていた。

そこで、このようなマーケット・プランナーの仕事についてであるが、結論的にいえば、かれらはそれぞれ自分の担当している系列の製品についての市場サイドのマーケティング・プログラムを準備する責任をもっていた。この市場サイドのマーケティング・プログラムというのは、各製品の販売実行プランであり、製品ごとの販売見通し、宣伝方法、各種の販売促進方法、価格変化の必要などをあきらかにしたものであった。このようなマーケティング・プログラムはまず販売セクション・マネジャーに提出され、さらGEマーケティング・流通部マネジャー、事業部ゼネラル・マネジャーに順次提出されて、それぞれ別々の会議で承認を得ることになっていた。

このようなマーケティング・プログラムは、上位の各レベルのマネジャーの承認を得られると、具体的にはGEマーケティング・流通部のスタッフ部門、すなわち宣伝・販売促進、工業デザイン、製品サービス、マーケティング・リサーチ、製品計画などのセクション、および販売実働部隊としての販売セクション・現場販売サブセクションの手で実行に移されていった。マーケティング・プランナーは、形式的にはこれらの部門の人々に直接の統制力をもつものではなかったが、一般にこれらの部門の人々の協力を得られることになっていた。

以上ですであきらかなように、ここでのマーケティング・プランナーは、一般化していえば、いわゆるプロダクト・マネジャーの機能を果たすものとなっていた。このようなプロダクト・マネジャーとしてのマーケティング・プランナーの機能をもう一度、ある一人のマーケティング・プランナー自身のことばで示してみると、つぎのとおりである。――

「私はこれを（マーケティング・プランナーとしての自分の機能……引用者）を調整の仕事と考えている。私たちは流通についての経験をもっている唯一のグループである。私たちはプロダクト・プランナーやマーチャンダイジング関係の人々、宣伝関係の人々を結びつけることができる。私たちは、いわばある種の触媒として行動している。それらの人々は、私たちが経験を提供してくることを期待しており、かれらにとって私たちの経験が大へん必要とされているのである。

実際の仕事の多くは、GEマーケティング・流通部のスタッフ・セクションで行わ

れている。たとえば、宣伝・販売促進セクションが私たちの春と秋のカタログをデザインし、印刷し、配布している。しかし、私たちはそのカタログのすべてのページにわたって影響を及ぼしているというのが正しいだろうと思う。私たちは価格や報奨金について提案し、さらに表現の細部まで立ち入ることさえある。

私たちはまた、現場販売関係の会議をもち現場販売部隊の人々に自分たちのプログラムを提示する。新製品が導入される場合には、それを売り込むのに有効な完璧なプログラムをつくり上げることが私たちの仕事である。

私たちは実際にはプロダクト・マネジャー（product manager）であるというのが正しいだろうと思う。私たちは利益についての責任はもっていないが、自分たちにまかされている製品の販売に責任をもっている。

私たちは正式にプロダクト・マネジャーと呼ばれるべきではないかと思う。そして、もっと大きな権限を与えられるべきではないかと思う。たとえば、製品計画、製造計画、製品設計、販売計画などの機能は私たちの指揮の下におかれるのが道理になっているであろう。これらの諸機能は、現在とにかく製品系列別に組織されているというだけである。

ある意味では私たちは、現場販売部隊および製造部門が私たちの指揮下でないことを除けば、以前の製品部マネジャー（Department Manager）のようなものである。私たちは全体としてのマーケティング・プランニングの仕事に責任をもっている。なぜ、私たちに自分たちの仕事をやりとげる上で必要ないろいろな経営資源についての統制力をもっと与えてくれないのか。」（Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 235~236.）

以上のことばも示すように、この事業部のマーケティング・プランナーはいわゆるプロダクト・マネジャーの機能を果たすものとなっていた。

ところで、興味あることは、以上のことばの後半に個々のマーケティング・プランナーの主観的な立場から、自分たちが各種の経営資源に及ぼしうる統制力=権限の点で大いに不満をもっていることが示されている。これは、旧来の単線的な上下の指揮関係だけで成り立つ組織形態とは異なる、マトリックス組織としてのプロダクト・マネジャー制組織における指揮関係の複雑さと、その未成熟さを示している。¹³⁾

13) 以上、マーケット・プランナーについては、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 235~236.

b プロダクト・プランナー (Product Planner)

つぎに、もう1つのマーケティング・プログラム展開の担い手であった製品計画セクションの中の製品計画サブセクションについてみてみることにする。

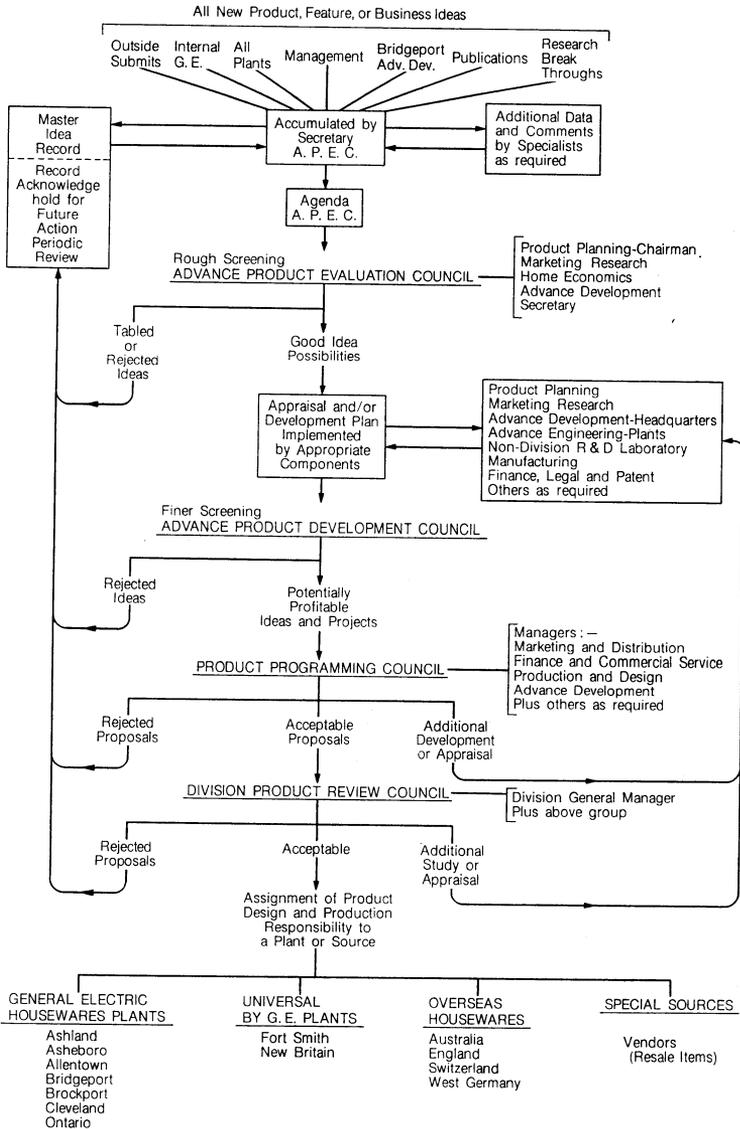
すでに前項でのべたように、製品計画セクションには3つの製品計画サブセクションがおかれていたが、それらは、この事業部に所属する9つの製造事業所をベースとしてそれらの製品計画を分担するように設定されていた。しかし、これら3つのサブセクションへの製造事業所の割り当ては、実際には旧来の製品部分割にしたがって行われていた。したがって、3つの製品計画サブセクションは、実質的にはやはりこの事業部のもつ3つの製品系列に対応するものとなっていた。

そこで、このような製品計画サブセクションの具体的な担い手であるプロダクト・プランナーの仕事についてであるが、結論的にいえば、かれらはそれぞれ自分の担当している製造事業所の製品についての製品計画サイドのマーケティング・プログラムを準備する責任をもつものであった。

このために、プロダクト・プランナーはまず自分に割り当てられた製品の市場競争力を強化するために必要な製品計画上のあらゆる手立てを考えることが必要であった。そのため、プロダクト・プランナーは競合製品の状況、技術発展の動向、マーケティング・リサーチによって明らかになった事実、現場販売員からの報告などを分析して、当該の製品についてどのような変化を導入していくことが必要かを検討し、さらに事業部内外のさまざまな情報源から集められた新製品やモデル・チェンジについてのアイデアを検討して、具体的な製品計画の方向を決定していかなければならなかった。

新製品を導入するにしろ、モデル・チェンジを採用するにしろ、具体的な製品計画の方向が決定したら、こんどはプロダクト・プランナーはこれをさらに具体化し、販売担当者の要求に合うような内容とタイミングで実現していく責任をもっていた。このためのプログラムが、先にのべた製品計画サイドのマーケティング・プログラムと呼んだものであった。プロダクト・プランナーはこの作業を、主として自分が割り当てられている製造事業所の技術(Engineering)＝製品開発部門のエンジニアの協力を得て実現していた。こうして、プロダク

図25 製品計画フロー・チャート



(出所) Corey and Star, *Organization Strategy*, p. 253, Exhibit 10.

ト・プランナーは先のマーケット・プランナーと並んで、製品計画サイドでの、もう1人のプロダクト・マネジャーとして機能していた。

ところで、製品計画の方向を決める新製品ないしモデル・チェンジの導入の決定に際しては、この事業部は1つの確立された手続をもっていた。これをまず1枚のフロー・チャートで示してみると、図25のようなものである。

この図に示されているように、新製品やモデル・チェンジのアイディアは事業部内外のさまざまな部局から出されてくることになっていたが、それらがまず製品計画セクション、具体的にはプロダクト・プランナーによって集められ、それが月1回開かれる事業部の第1次製品評価委員会 (Advance Product Evaluation Council) に提案された。この委員会は、プロダクト・プランナー自身、マーケティング・リサーチ・サブセクション、家庭経済学サブセクション、およびその他その都度必要な機能部門の代表者から成り立っていた。そして、この委員会では、プロダクト・プランナーの主導の下で、出されてきているアイディアの採否の基本的な決着がつけられることになっていた。たとえば、1966年の例をとると、当初1,050件のアイディアが出されてきて最終的にはそのうちの84件が採用されることになったが、当初のアイディアを100件までしぼる作業がこの委員会で進められた。こうして第1次製品評価委員会では有望アイディアとして選択されたアイディアは、さらに関連の諸機能部門に送られて評定を受けることになっていた。

このような選択されたアイディアの関連機能部門での評定は、つぎに第1次製品開発委員会 (Advance Product Development Council) に提出された。この委員会の構成は先の第1次製品評価委員会と基本的に同じであったが、ここでは関連機能部門での評定をふまえてもう一度、先に選択されたアイディアの見なおしが行われた。1966年の場合でいえば、この段階で採用アイディアは100から90にしぼられた。

こうしてしぼられた採用アイディアは、さらにこんどは製品企画委員会 (Product Programming Council) に提出された。この委員会はGEマーケティング・流通部、製品設計・製造部 (Product Design and Production Operation)、技術

援助・先進開発部 (Engineering Support and Advance Development Operation), 販務・営業サービス部 (Financial and Commercial Service Operation) のマネジャーから構成されていた。この委員会では先の第1次製品開発委員会の選択したアイデアが検討され、それを採用するか、それとも関連機能部門に返してもう少し研究させるかが決定された。1966年の場合でいえば、この段階で採用アイデアは85に選ばれた。

こうして選ばれた採用アイデアは、最後に事業部製品検討委員会 (Division Product Review Council) に提出された。この委員会は先の製品企画委員会のメンバーに事業部ゼネラル・マネジャーを加えて構成されていた。この委員会では、最終的にあるアイデアをしかるべき製造事業所に割り当て、製品開発→製造にのり出させるかどうかの決定が行われた。1966年の場合でいえば、この段階で採用アイデアは84に選ばれた。

こうしてある新製品ないしモデル・チェンジのアイデアの採用が決定され、製造事業所にその具体化がまかされると、こんどはプロダクト・プランナーはそこでのエンジニアと協力して、そのアイデアを販売担当者の要求に合うような内容とタイミングで製品化していく責任をもっていたが、この点は、すでにのべたとおりである。¹⁴⁾

14) 以上、プロダクト・プランナーについては、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 241~242.

〔3〕 1960年代後半の財政状況

以上、1960年代におけるGE社の組織構造の展開を、事業部制組織の全体レベルおよび個別事業部レベルでそれぞれ具体的に説明してきた。すなわち、事業部制組織そのものの全体的な展開と、さらにこの時期における組織変革を代表する事業部レベルでのプロダクト・マネジャー制組織、すなわちマーケティング・プログラム組織の導入についてあきらかにしてきた。

ところで、ここで最後にもう一度1960年代におけるGE社の財務状況に立ち

帰ってみると、すでに2で行った「GE社の成長過程」の分析からあきらかなように、とくに60年代後半、今度は、先に本章の冒頭でみた1950年代後半～60年代半ばにかけての状況とは逆の状況が現われてきていた。すなわち、今度は、一方では売上高の成長は、1964年の49億ドルから1970年には87億ドルへ、6年間に約1.8倍に増大することになったが、他方、売上高純利益率の方をみると、このような売上高の成長にもかかわらず、むしろそれと相反するように、1960年代前半までの5%台から1969年には3.3%にまで低落することになっていた(以上、表2および図1を参照)。こうして、GE社の財務構造は、1960年代後半ふたたび「利益なき成長 (Profitless Growth)」の状況を示すことになっていた(GE社の歴史における「利益なき成長」の最初の現われは、すでに指摘したように1940年代前半にみられた)。これまで〔1〕および〔2〕であきらかにしてきたような、1960年代における新しい事業構造の展開とそれを実現するための組織構造の展開は、一方では、1950年代後半から60年代前半を支配していた低成長状態を克服し、GE社の財務構造を成長軌道に乗せることに大きく寄与したが、他方では、それがかならずしも同時に収益性の維持・向上のための基盤とはなりえなかったわけである。

そこで、なぜこのような現象が1960年代後半に生じなければならなかったかが問題になる。この点について結論的にいえば、この時期における急速な事業構造の展開に対応する組織構造のあり方の問題として、これまでの単純な事業部制組織のもつ限界が露呈してきていたということである。

すなわち、すでに4の最後にまとめておいたように、これまでの事業部制組織の特徴は、まず第1に、事業部門の分割が製品ラインのレベルにまでおし進められ、こうしてつくられた製品部に市場と利益についての責任と権限が委譲されているという点にあったが、このような細分化された製品部を基本的な組織単位＝利益責任単位とするそれまでの事業部制組織は、1960年代における事業構造の急速な展開とともに、ますます組織的な細分性・拡散性を強めざるをえない必然性があった。GE社の事業部門編成が、1950年代には製品部が約110、事業部が25、事業グループが5つであったものが、1960年代末には製品

部が約150，事業部が49，そして事業グループが10にまで増加することになったことは，すでに指摘したとおりである。このような事業部制組織の展開は，それが本来的に内包していたマイナスの側面，すなわち製品開発，製造，販売などの基本的な経営諸機能における規模の経済性の発揮を制約するという点や，製品部間の不用な競争・摩擦を引き起こすという点を顕在化させることになったのである。

これまでの事業部制組織のもう1つの特徴は，事業構造がますます多様化してくるといふ企業の物質的基盤の変化を前提として，市場と利益についての責任と権限を個別事業単位，具体的には先にのべたように製品部に委譲すること，すなわち分権化の全般的な徹底という点にまず重点がおかれており，このように分権化した多数事業単位組織をさらに全企業的な投資収益性の上昇という視点から意識的にコントロールするという側面がまだ未成熟であるという点にあった。このような事業構造の展開にいわば一方的に対応するにとどまるプリミティブなそれまでの事業部制組織は，すでに本章[1]の(1)で具体的に説明した戦後の3つの技術革新事業をはじめとして成長性の高い新事業が相次いで登場し，その導入・拡大が求められる1960年代の状況の中で，本来求められた積極的・重点的な事業戦略の展開を大きく制約することになった。すなわち，このような状況の下では，一方では成長性に乏しくなっている低収益製品ラインを整理しながら，成長性の高い製品ラインに重点的に投資資金を投入するという積極的な事業戦略の展開が求められていたのであるが，このような事業戦略の展開は，それまでのプリミティブな事業部制組織の下では，大きく制約されざるをえなかったということである。

この点では，とくに先に[1]の(1)で具体的に説明した3つの新事業についての戦略展開が問題であった。すでに説明したように，それらの3事業はいずれも高度の技術集約性をもつ事業として，巨大な技術開発プロジェクトのための継続的な巨額の技術開発投資を必要とするものであったが，それまでのプリミティブな事業部制組織の下では，その導入・成長開始期に重点的な技術開発投資を敢行し，市場での支配的な地位を確保するという点で，かならずしも成

功しえなかったからである。そして、このことは、これらの事業についてのGE社の市場での地位を脆弱なものにし——とりわけコンピュータ事業の場合——、その収益性基盤をきわめて不安定なものにすることになったのである。

こうして、1960年代後半、GE社の事業部制組織は、一方で事業構造がその多角性を急速に展開させてくる状況の中で、その未成熟さからくる限界を露呈することになったのであるが、これがこの時期のGE社の財務構造に先にみたような「利益なき成長」現象を生み出すことになった、まずなによりも大きな基盤であった。

もちろん、この時期のGE社の組織構造の展開は、さらに個別事業部レベルでは機能別部門組織の新展開としてのマーケティング・プログラム組織の導入、すなわちマトリックス組織の形成をともなうものであった。この点では、個々の事業部レベルでは、新たな収益性向上の組織的条件を導入してきていた。しかし、1つには、個別事業部レベルでのこのような新しい組織構造は、この時期にはまだそれほど広範な事業部をおおうところまで一般化してはいなかった。また、個別事業部レベルでこのような組織変革がみられたとしても、GE社の財務構造を規定する点では、全社レベルでの組織構造のあり様は個別事業部レベルでのそれとは、相対的に独自の意義をもっていた。こうして、先にのべたようなこの時期までの事業部制組織の未成熟さは、1960年代後半のGE社の財務構造上の矛盾を大きく規定することになっていたのである。

さて、GE社は、売上高純利益率が1960年代半ばまでの5%台から60年代末には3%台にまで低落するに至って、このような「利益なき成長」の状況から早急に脱出することを迫られることになった。1970年代を迎えて、GE社はこのような財務状況から脱出するためにどのような組織構造の変革を導入することになったか、——次章では、さらにこのことを追ってみることにする。

(未 完)

(1982年3月9日)

（訂 正）

本誌第30巻第2号掲載の本稿(1)に数字上のいくつかの誤りがありましたので、以下のように訂正します（下線部が誤り個所，→が訂正）。読者諸氏には、つつしんでおわびします（筆者）。

- ① 68ページ折り込み図9（出所），および75ページ12行目。
「……Book Two, 1953, ……」 →1955.
- ② 69ページ5～6行目。
「……1951年から2年を経過した1953年の姿……」 →4年, 1955年.
- ③ 78ページ4行目，および85ページ5行目。
「……1953年の段階では……」 →1955年.
- ④ 85ページ8行目。
「……以上のような8つの……」 →10.