

# アメリカ巨大企業GE社

## (General Electric Co.) の組織変革(3・完)

——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，本誌第31巻第1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
  - 〔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
- 7 本稿のまとめ……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

前章では、1960年代におけるGE社の組織構造の展開、すなわちすでに1950年代に確立した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へのプロダクト・マネジャー制組織、したがってまたマーケティング・プログラム組織の導入について説明した。

ところで、すでに前章の最後でものべたように、以上のような組織構造の展開にもかかわらず、結局そのような組織展開、とりわけ事業部制組織そのものの全体的な展開の基礎にあった事業構造の展開のいわば組織的制御の未成熟さに規定されて、1960年代後半のGE社の財務構造は、典型的な「利益なき成長」の状況を示すことになっていた。

このような財務状況に直面しながらGE社は1970年代を迎えることになったのであるが、GE社にとってこのような状況からの脱出が、もはやこれまでのような、事業構造の多角的な展開にあわせて事業部制組織を手なおしていくという対処の仕方では不可能になっていることはあきらかであった。すなわち、これまでのように、「組織は戦略にしたがう<sup>1)</sup>」という発想の下に、実際に「組織を戦略＝事業構造にしたがわせる」というやり方だけでは、もはや財務状況の改善は不可能になってきていた。

ここでは、いわば発想の展開が必要であった。「組織を戦略にしたがわせる」だけではなく、同時に「戦略＝事業構造の形成をコントロールする組織をつくる」という発想をもつことが必要であった。より一般化していえば、「戦略は組織にしたがう<sup>2)</sup>」という発想をもつことが必要であった。

このような状況の中で、1970年代早々、GE社が取り組み始めたのが、いわゆる戦略事業単位組織＝SBU (Strategic Business Unit) 組織の導入であった。以下、本節では、さらにこの1970年代における組織構造の展開であるSBU組

織の導入およびその展開についてみてみることにする。

- 1) Chandler, A. D., Jr., *Strategy and Structure—Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 1962, p. 14: 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』1967年, 実業の日本社, 30ページ。
- 2) チャンドラー(Chandler, A. D., Jr.)の「組織は戦略にしたがう」に対して, 最近, 逆に「戦略は組織にしたがう」という側面を強調する傾向が強まっている。その代表的な論者としてアンゾフ(Ansoff, H. I.)があげられる。Ansoff, H. I., *Strategic Management*, 1978: 中村元一訳『戦略経営論』1980年, 産業能率大学出版部, とくに第6章6, 第11章を参照。

## 〔1〕 S B U組織の導入

「利益なき成長」が続く中で, すでにのべたようにG E社は, 1970年代早々, この状況を打解するために, 新しい事業部門管理組織としての戦略事業単位組織=S B U組織を導入した。

しかし, G E社にあっては, このようなS B U組織の一般的な導入とそれにもとづく戦略事業計画(Strategic Business Planning)の実施に先立って, それを先導する, 1つの具体的な問題があった。それは, 1960年代に積極的な取組みを進めてきた3大新事業, 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1970年における戦略をめぐる問題, とりわけこのうちでも1960年代後半I B M社との競争上深刻な問題をはらんでいたコンピュータ事業の存廃をめぐる問題であった。

S B U組織の導入とそれにもとづく戦略事業計画そのものの説明に先立って, 以下まずはじめに1970年代早々におこったコンピュータ事業の存廃をめぐる具体的な問題から説明していくことにする。

### (1) コンピュータ事業からの撤退

この問題については, すでに前章の〔1〕の(1)で, その基本的な筋書きにはふれておいた。ここでは, この問題を事業戦略の展開という視点からもう

少し立ち入ってみておくことにする。

すでに前章の〔1〕の(1)でみたように、1960年代後半におけるGE社のコンピュータ事業のおかれていた状況はきわめてきびしいものであった。1964年、GE社はヨーロッパの2つの有力コンピュータ製造企業、フランスのマシン・ブル社とイタリアのオリベッティ社コンピュータ部門を支配下におさめ、一気に世界第2位のコンピュータ製造企業にのし上ろうと計画したが、その翌年1965年よりIBM社の「第3世代」の新機種システム360シリーズの導入が始まり、GE社はそのコンピュータ事業計画を根本的に再検討せざるをえない事態に追い込まれることになっていたからである。

このような事態の中で、GE社は、コンピュータ事業の起死回生を計るべく、1968年の組織再編成に際して、それまで情報システム事業部という1つの事業部にすぎなかったコンピュータ事業部門に事業グループとしての位置づけを与え、その先進開発・資源計画事業部のゼネラル・マネジャーにハネウェ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。

ブロックは、1969年6月から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計画、通称「シャングリラ計画」を練り上げた。ブロックによって作り上げられたこの製品計画は1970年1月1日づけで報告されたが、それ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社にとってはじめての単一製品ライン概念にもとづく製品計画であるとともに、IBM社がポスト360シリーズとして用意していた、「第4世代」へのつなぎ機種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。

しかし、すでにのべたように、問題は、この計画を実現させるために必要な資金と利益見通しであった。当時の見込みによれば、この計画には約5億ドルの資金の投入が必要であり、他方この計画がうまくいったとしても利益が出始めるのは、1974年以降のことであるということであった。

1969年10月、会長ポーチは、GE社が当時取り組んでいた、すでにのべたよ

うな3大先進技術領域の事業、すなわち原子力、コンピュータ、および航空機用ジェット・エンジンという3つの事業の見通しを検討するために、1つのタスク・フォース、すなわちベンチャーズ・タスク・フォース (Ventures Task Force) を組織した。タスク・フォースのメンバーは財務 (Corporate Finance) 担当上級副社長 (Senior Vice President) で後にボーチの後継者となるジョーンズ (Jones, R.H.)、計画 (Corporate Planning) 担当上級副社長マッキタリック (McKitterick, J.B.)、および総務 (Office of General Counsel and Secretary) 担当上級副社長エステス (Estes, R.M.)、という3人の上級副社長から成り立っていた。

このタスク・フォースは、当初はいまのべたように3大先進技術領域の事業の見通しを検討することを目的として出発したが、ただちに順序としてコンピュータ事業を最初に、もっとも緊急性あるものとして取り上げることになった。

「なぜコンピュータが第1の問題として取り上げられたか」という問題に対して、ジョーンズは、1975年IBM反トラスト法裁判の司法省証人としての証言の中で、つぎのようにのべている。――

「……3つのベンチャーをざっとみて、これは3人共に同じ意見だったが、まず原子炉関係では、すでにあまりにも多くの契約事項が既存のものとして存在し、われわれが選び得るオプションもしくは代替案はきわめて制限されていた。同様に旅客機用ジェット・エンジンも手をつけられる部分が少く (「引用者注」この時点ではまだジェット・エンジンを出荷していなかったが、新しく開発したCF-6エンジンの売り込みでマクダネル・ダグラス社、エアバス・インダストリー社、ボーイング社と抜きさしならぬ関係に入っていた)、これに比べればコンピュータ事業は、かなり広い範囲の代替案と事業の将来方向に対するオプションを選ぶ自由度があるものと思われた。」(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、138ページ。)

タスク・フォース結成後3カ月の間で、コンピュータ事業についての分析作業が集中的に行われ、1970年2月2日、「コンピュータ事業についての中間報告 (Preliminary Report on Computer Business)」と題されたレポートが会長ボーチと3人の副会長から成る経営役員室――1968年10月前会長フィリップが死去し、当時社長だったボーチが会長に就任した後、社長室 (President's Office) は

経営役員室 (Corporate Executive Office) と呼ばれている——に提出された。タスク・フォースはこのレポートの中で、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。少し長くなるが、タスク・フォース・レポートのハイライトであるこの「勧告」の部分をもそのまま紹介してみると、つぎのとおりである。——

「われわれタスク・フォース・メンバーは各人共、GEができるならば事務用コンピュータ事業に止まるべきだとの仮定をおいてスタートしている。それは、①きわめて高い潜在成長力、②過去の巨額の投資回収、③GE社内の需要増大といった理由からだが、その他にも深い思慮が要求されたのは、撤退が作り出す、直接、間接の色々な影響についてであった。

この時点では、いかなる度合いでも“事業撤退”を考えたことはなかった。そしてGEそのものは事業の中で、プロセス・コンピュータ、通信機器、そしてタイム・シェアリング・サービス事業などでコンピュータと深い関わりを保っていかねばならぬことを強調しておきたい。

では、なぜ撤退の結論に導かれたかは、われわれが結成された、そもその理由である『GE事業資源の効率の配分』に深い理解を期待したい。

現時点、すなわち利益増の力のあることを世の中に示すことが今ほど要求されたことはない特殊なプレッシャー下においては、少なくとも最初にわれわれがはっきりと認識できるニーズのすべてに合致しない不適當な資源配分を見つけねばならぬ。

景気は良くないし、資金市場は圧縮され、金利は高く、しかも調達難である。さらにインフレは、GEの歴史の中でもっとも長いストライキの後に訪れて労働コストを大きく嵩上げさせた。環境条件は厳しい決断といっときの妥協など許さぬものを要求している。

レジナルド・ジョーンズは将来の成長に備える点では適切な財務サポートがなされているとはいえない条件下において、GEの核となっている事業はずっと利益を計上し続けたことを指摘している。これらのニーズは大きく、GEの短期的な目標値は、こうしたコア・ビジネスによってのみまかなえるものである。

こうした核となる事業の1つか2つを売却すれば、GEがコンピュータ事業を継続できることは理論的には成立する考え方である。しかし、現実離れしていることこの上もないというのが事実である。

前述したように、キャピタル・ゲインはオペレーティング・ロスをカバーし切れぬ状況で、しかも、コンピュータ事業は資金の問題だけではないのである。

他の2つのベンチャー・ビジネスはすでに第三者との間に、少なくとも今後3～5年

間にわたって深入りした契約関係を結んでいる。事業撤退は取り得るオプションの1つには入っていない。

この2つのケースでは、いかなる形でも、コンピュータよりは、GEの成功した事業形態のヒナ形をより多く持っている。すなわち、市場シェア、コスト・リーダーシップ、GE全体に対する売上寄与率、技術資源、販売組織、メンテナンスとサービスなどといった諸点である。こうしたことすべてがわれわれを1つの結論に導いた。」（日本電子計算機株式会社『GEとRCAの撤退とIBM』150～152ページ。）

GE社は、すでにのべたように、この勧告にもとづいて、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.）へコンピュータ事業を売却するというかたちで、コンピュータ事業から撤退した。<sup>3)</sup>

ところで、先の引用からあきらかなように、このGE社のコンピュータ事業からの撤退について重要なことは、それがまさに①「GEの短期的な目標値」を実現するため、②「GE事業資源の効率的配分」をいかに行うかという観点から行われたということである。その当時のGE社の経営資源の蓄積力を動員し、長期的な利益回収計画をもつことがゆるされれば、GE社にとってコンピュータ事業を存続させることは決して不可能なことではなかった。先に紹介した、ブロックによる先進製品ライン計画＝「シャングリラ計画」はそのような可能性を示すものであった。しかし、「現時点、すなわち利益増の力のあることを世の中に示すことが今ほど要求されたことはない特殊なプレッシャー下においては、少なくとも最初にわれわれがはっきり認識できるニーズのすべてに合致しない不適當な資源配分を見つけねばならぬ」というのが、1970年を迎えたGE社の事業戦略展開の基本的な観点であった。そして、コンピュータ事業からの撤退は、まさにこのような観点のいわば先駆的な個別適用例であったわけである。

- 3) 以上、1960年末以降のGE社におけるコンピュータ事業の展開については、Demaree, G. E.'s Costly Ventures into the Future, *Fortune*, Oct. 1970; 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、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, による。

## (2) SBU組織の導入

さて, 1960年代末, 以上で紹介したようなコンピュータ事業の存廃問題の検討に先立って, 会長ポーチはボストン・コンサルティング・グループ (The Boston Consulting Group) やマッキンゼィ社 (McKinsey and Co.) という一流経営コンサルティング会社にGE社の経営計画のあり方についての検討を依頼していた。そして, GE社はこれらの経営コンサルティング会社が開発した, いわゆる「プロダクト・ポートフォリオ管理 (Product Portfolio Management)」を基礎にして新しい経営計画方式のあり方を開発した<sup>4)</sup>。それが, 先にふれた戦略事業計画である。そして, このような戦略事業計画のまず最初の, 個別的な適用が, (1) で説明したコンピュータ事業からの撤退であったわけである。

ところで, 1972年末ポーチが引退し, 新会長に戦略事業計画創案の中心人物であり, コンピュータ事業からの撤退の事実上の推進者であったジョーンズが就任すると, 戦略事業計画はGE社の基本的な経営戦略として, 会社的に適用されていくことになった。そして, それを具体的に実施するための物質的基盤として, まず最初に取り組みされたのが組織再編成であったが, その結果導入されたのが, 戦略事業単位組織 = SBU組織であった<sup>5)</sup>。

以下, こうして1970年代に入って新たに導入されることになったSBU組織とそれにもとづく戦略事業計画について具体的に説明してみることにする。

まずはじめにSBU組織そのものについてみる。

4) Jones, R. H., *The Evolution of Management Strategy at General Electric, The Evolving Science of Management*, ed. by Zimet M. and Greenwood R., 1979, p. 318; 石川博友『戦略転換の構造』1978年, 同文館, 56ページ。

5) 石川博友『戦略転換の構造』53~54ページ。

### ① SBU組織

そこでまず, SBU (Strategic Business Unit) = 戦略事業単位とは何か, ということであるが, それは, すでにのべたように戦略事業計画を進めるための基本的計画単位として, 具体的にはつぎのように諸条件をみたとすような事業単

位である。<sup>6)</sup>——

- ① 他のS B Uとは独立して、独自の明確な事業使命をもっていること。
- ② 市場において独自の競争相手をもっていること。
- ③ 市場において自ら一人前の競争者となりうること。
- ④ 自ら製品開発、製造・販売についての経営資源を自己完結的に管理しており、他のS B Uとは独立に統合的な戦略的な計画を立てうること。
- ⑤ 当該S B Uの管理者は設定された計画の範囲内では、経営資源の運用に自由な裁量権をもつこと。

1970年代に入ると、G E社はこのようなS B Uの組織をこれまでの事業部門組織にオーバーラップさせて導入した。導入された当初のS B U組織は、合計43のS B Uから成るものであった。

ところで、以上で列挙したようなS B U存立の必要条件をみて想起されることは、それらはそもそも事業部制組織における事業部門、具体的には製品部設定の要件であったということである。すでに1950年代はじめに基本的に同じような原則の下に出発したG E社の事業部門組織が、なぜ1970年代に至ってふたたび同じ原則にもとづいてつくられた組織を導入しなければならなかったのであろうか。その理由は、すでに5の最後の部分でのべたことからあきらかであるが、製品部という細分化された単位を基本的な組織単位＝利益責任単位とする1950年代以来の事業部門組織は、組織に市場志向性を持たせるという建て前にもかかわらず、市場環境の変化と事業構造の展開の中で、しだいに市場志向性をあいまいにし、生産志向的ないし技術志向的性格を強めることになっていたからである。

さて、それでは具体的にどのようなかたちでS B U組織が旧来の事業部門組織の上に導入されたかということであるが、すでに3で現在のG E社の組織構造を説明した際にのべたように、注目されることは、S B Uは、旧来の事業部門組織のどれか特定の階層レベルに一律に設定されたのではなく、先にみたようなS B U存立の要件に照して、事業グループ、事業部、製品部のいずれのレベルでも設定されたということである。<sup>8)</sup>ここで、1971年末時点のG E社の事業

部門組織を示してみると図26のとおりであるが、SBUは、たとえば航空宇宙 (Aerospace) 事業グループ、航空機エンジン (Aircraft Engine) 事業グループ、大型家庭電気機器 (Major Appliance) 事業グループなどでは事業グループそのものに設定され、また部品・材料 (Components and Materials) 事業グループや消費者用製品 (Consumer Products) 事業グループでは、医療システム (Medical Systems)、家庭電気機器部品 (Appliance Components) や、家庭電気用品 (Housewares)、ランプ (Lamp)、家庭娯楽機器 (Home Entertainment) などのような事業部レベルに設定され、さらに部品・材料事業グループでも化学・冶金製品 (Chemical and Metallurgical) 事業部ではプラスチック、シリコン、切削工具用合金などの製品部レベルに設定されるという具合であった。このようにSBUが設定される場合、それが事業分野によって旧来の事業部門組織の階層のさまざまなレベルで設定されることになったことは、先にのべたようなSBU組織導入の主旨からすれば当然のことであった。

ところで、こうして設定されたSBUには、その1つひとつに1人のSBUマネージャーが配置された。このSBUマネージャーには、実際には、SBUが設定される組織レベルに対応して、当該レベルの長、すなわち事業グループ担当経営者 (Group Executive)、事業部ゼネラル・マネージャー、あるいは製品部マネージャーが任命されたが、かれにはいうまでもなく、SBUとしてまとめられた事業分野での戦略計画を立案し、後にのべる本社レベルでの経営役員室 (Corporate Executive Office) の承認をえてそれを実行する権限と責任を与えられていた。<sup>9)</sup>

さて、こうして旧来の事業部門組織に導入されたSBU組織は、本社レベルではどのような組織によって統合され、運営されたであろうか。

結論的にいえば、このようなSBUの統合・運営組織は、旧来の本社サービス部門＝スタッフ部門組織の再編成によって形成された。すなわち、すでに5でのべたように、GE社のスタッフ部門組織は、その一部の統合・再編成はみられたものの、1950年代はじめの組織改革以来、1960年代をとおして伝統的な機能別スタッフ部門組織のあり方を変えなかったのであるが、1970年代に入っ

図26 1971年のGE社事業部門組織

<i>Group</i>	<i>Division</i>
Aerospace	Electronic System Aerospace Program Relations Space Aircraft Equipment Re-entry and Environmental Systems
Aircraft Engine	Military Engine Projects Commercial Engine Projects Group Manufacturing Group Engineering Group Strategic Planning Operation
Components and Materials	Medical Systems Appliance Components Electronic Components Chemical and Metallurgical
Construction Industries	Agency and Distributor Sales G. E. Supply Co. Contractor Equipment Construction Materials Canadian G. E. Co., Ltd.
Consumer Products	Housewares Lamp Home Entertainment G. E. Credit Corp. Tomorrow Entertainment, Inc.
Industrial	Industrial Sales Information Services Communication Systems A C Motor and Generator Apparatus Service Automation Transportation Systems
Major Appliance	Contract Sales Retail Sales Home Laundry Air Conditioning Refrigerator Kitchen Appliance Distribution Finance and Service Customer Relations and Sales Support Operation
Power Delivery	Transformer and Distribution Equipment Switchgear Equipment Power Transmission and Distribution Sales Group Strategic Planning and Review Operation

Power Generation	Steam Turbine-Generator Power Generation Sales Gas Turbine Nuclear Energy Group Strategic Planning Operation
International	International Support International Sales Europe Far East Latin America

(出所) General Electric Co., *Annual Report*, 1971.

て、それが、いまのべたようなSBU組織の導入にともなって、それを本社レベルで統合し、運営していくための組織として再編成されることになったわけである。

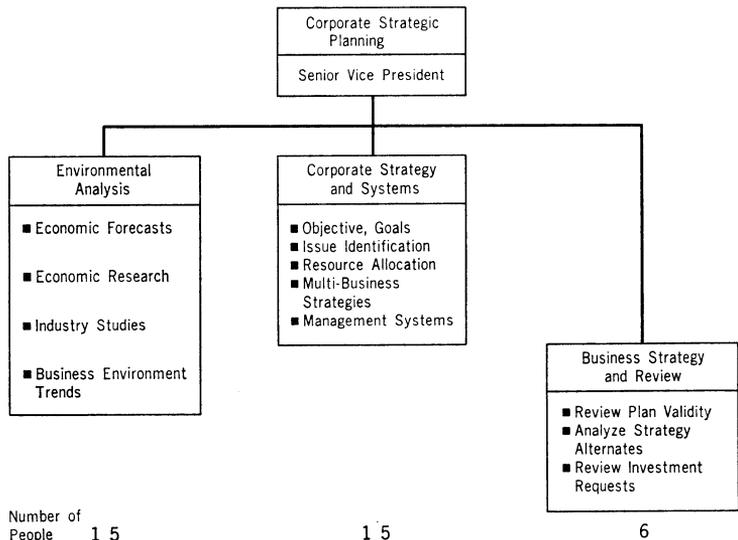
そこで、このような新しいGE社の本社スタッフ部門組織についてみると、それはまず大きく計画 (Planning) 機能を担当する本社経営スタッフ (Corporate Executive Staff) 部門と旧来からの機能別の専門的サービス機能を担当する本社管理スタッフ (Corporate Administrative Staff) 部門から成り立つことになった。このうち、SBUの統合・運営にかかわるのはいうまでもなく前者、本社経営スタッフ部門の方であるが、それは、さらに内容的に、①戦略計画 (Corporate Strategic Planning)、②事業開発 (Development)、③技術開発 (Technology)、④総務 (General Counsel and Secretary) という4つの分野から成り立っており (1974年にはこれに財務 Finance が加わり、5分野となる)、4人 (後には5人) の上級副社長 (Senior Vice President) がそれぞれの分野を担当することになった。他方、本社管理スタッフ部門についていえば、これは、人事 (Executive Manpower)、システム管理 (Corporate Production and Operating Services)、対社会関係 (Corporate Relations) などの分野から成り立っていたが、当初はこれらの諸分野が1人の上級副社長によって統括されることになった (前掲図3からわかるように、後にはそれらが何人かの上級副社長によって分担される<sup>10)</sup>ことになる)。

以上のような本社スタッフ部門担当の上級副社長は、経営執行に総責任をもつ経営役員室を補佐する立場から、経営役員室メンバー——会長兼首席経営役

員 (Chairman of the Board and Chief Executive Officer) および数人 (時により変動がある) の副会長兼経営役員 (Vice Chairman of the Board and Executive Officer) —とともに経営政策委員会 (Corporate Policy Committee) を構成し、毎月<sup>11)</sup>の定例会議で、全社的な諸問題の検討、評価、決定に参加した。

ところで、本社スタッフ部門のうちSBUの統合・運営にかかわるのは本社経営スタッフ部門であることは先にのべたが、この部門のうちでもSBUの活動に直接に関係をもつのは、いうまでもなく戦略計画スタッフ部門であった。そこで、この戦略計画スタッフ部門についてもう少し具体的にみてみると、それは、さらに3つのセクションから成り立っていた。すなわち、①環境分析 (Environmental Analysis)、②全社戦略・システム (Corporate Strategy and Systems)、および③事業戦略・評価 (Business Strategy and Review)、以上3つのスタッフ・セクションから成り立っていた。それぞれのセクションの果たす機能は図27に示されているとおりでであるが、ごく大まかにいえば、環境分析スタッフは経

図27 本社戦略計画 (Corporate Strategic Planning) スタッフ部門の編成



(出所) General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, p.8.

営全般および対象となる業界の環境の調査・分析を行って戦略計画策定に必要な情報を蒐集するものであり、全社戦略・システム・スタッフは環境分析によって得られた情報をもとにして、後に説明するプロダクト・ポートフォリオ分析の手法を使いながら全社レベルでの戦略計画とそれを実現する経営システムを立案するものであり、さらに事業戦略・評価スタッフは各SBUレベルでの戦略計画の評価とそのフォローアップを行うものであった。<sup>12)</sup>

ところで、以上のような本部経営スタッフ部門、とりわけ戦略計画スタッフ部門とSBUを結ぶ機構として、さらに事業グループごとにグループ経営委員会 (Group Executive Board) が設置された。この委員会は、当該事業グループ担当の経営役員室メンバー、当該事業グループ担当経営者 (Group Executive) とラインの各マネジャー、および戦略計画スタッフ部門担当上級副社長から構成されており、当該事業グループ担当経営役員室メンバーが委員長をつとめることになっていた。この委員会の主要な役割は、SBUでの計画立案のガイドラインの提供と、SBUから提出された戦略事業計画と実行計画の評価・点検を行うことであり、したがってそれは、このような個々のSBUについての情報処理が直接に本社レベルに集中するのを防ぐ、いわば本社とSBUの間のインターフェイス機能を果たすことになっていた。<sup>13)</sup>

- 6) 加護野忠男「SBU管理」『国民経済雑誌』第143巻第2号、1981年2月、27ページ、多久安英「戦略事業組織」『組織科学』第15巻第2号、1981年7月、38ページ。
- 7) GE's New Strategy for Faster Growth, *Business Week*, July 8, 1972, pp. 56-58.
- 8) General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, 1975 (unpublished), pp. 5-6. なお、本資料は神奈川大学教授・石川博友氏よりご提供いただいたものである。この場を借りて、改めてお礼申し上げます。
- 9) 加護野忠男「SBU管理」28ページ。
- 10) General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, pp. 5-6; General Electric Co., *Annual Report*, 1971; 多久安英「戦略事業組織」42~43ページ。
- 11) General Electric Co., *Annual Report*, 1971; 多久安英「戦略事業組織」42ページ。

- 12) General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, pp.7-8.  
 13) *Ibid.*, pp.5-6; 加護野忠男「SBU管理」31ページ, 多久安英「戦略事業組織」43ページ。

## ② 戦略事業計画の作成プロセス

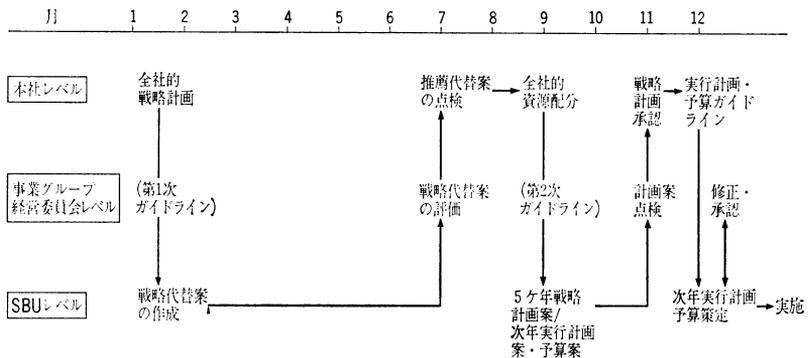
以上, 1970年代はじめにGE社の組織構造に導入されたSBU組織をそれ自体として, 構造的に説明した。

ところで, すでにのべたようにSBU組織とは, GE社が戦略事業計画を推進するため組織的基盤として導入されたものであった。そこで, ここでは, さらに以上で説明したようなSBU組織が戦略事業計画の策定のためにどのように機能するかについてみてみることにしよう。

まずはじめに, 本社↔事業グループ経営委員会↔SBUの間での戦略事業計画策定のための作業展開を図で示してみると, 図28のとおりである。この図に示されているように, GE社での戦略事業計画の策定プロセスは1年周期のサイクルで展開されている。

この図をみながら, 戦略事業計画の策定プロセスを追ってみると, そのまず第1段階は, 本社レベルでの全社的な戦略計画の策定である。すなわち, 戦略事業計画策定の出発点として, まず先へのべた本社経営スタッフの手で, 経済

図28 戦略事業計画策定作業フロー・チャート



(出所) General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, p.12. より作成。

全般および業界の環境分析をもとにして、全社的な戦略計画が立案され、その中で個々のSBUが全体計画に占める位置、目標、使命があきらかにされる。そして、その結果が各SBUへ、SBUでの計画作成の第1次ガイドラインとして伝達される。なお、この段階の本社レベルでの全社的な戦略計画策定に際して駆使されるのが、戦略事業計画を特徴づけるプロダクト・ポートフォリオ分析の手法であるが、これについては、後に項を改めて説明する。

第2段階は、以上のような本社レベルからの第1次ガイドラインにもとづく各SBUでの戦略代替案 (Strategy Alternates)、すなわち複数の代替的な戦略事業計画案の作成である。この戦略代替案は、各事業グループごとの経営委員会に提出される。ところで、戦略事業計画の策定に際しては、こうして各SBUに複数の戦略代替案を準備させるのが重要な特徴となっているが、それは2つの意味をもっていると考えられている。第1は、それによって各SBUの責任者に、単一の計画案だけを準備する場合にくらべて、戦略的な思考様式をより強くもたせることができるということであり、第2は、これによって本社レベルでの個別事業計画の統合作業をより余裕をもって行うことができるようになるということである。

第3段階は、事業グループ経営委員会での戦略代替案の評価作業である。事業グループ経営委員会は当該事業グループ内の各SBUから提出された戦略代替案を点検・評価し、その中から1つの推薦代替案と、推薦代替案とはならなかったが、本社レベルで全社的な計画の統合を計る際に検討に値すると考えられる代替案を選定する。

第4段階は、経営役員室での、事業グループ経営委員会から提出された全SBUの推薦代替案の点検と、それにもとづく全社的な資源配分の決定である。これにもとづいて、戦略事業計画作成のための第2次ガイドラインが各SBUへ伝達される。

第5段階は、以上のような最終的なガイドラインにもとづく各SBUでの向う5ヶ年の戦略事業計画案および次年の実行計画案と予算案が作成される。それらは、事業グループ経営委員会で点検された後、経営役員室へ提出される。

第6段階は、経営役員室での戦略事業計画の承認と次年の実行計画と予算についてのガイドラインの確定である。

第7段階は、以上のようなガイドラインにもとづく各SBUでの次年の実行計画と予算の策定である。これが事業グループ経営委員会で修正・承認されて、実施に移されることになる。

以上が図28で示されているGE社での戦略事業計画の策定プロセスの内容であるが、このようなプロセスを1年周期のサイクルでくり返しながらか各SBUの向う5ヶ年の戦略事業計画が毎年更新されると同時に、毎年の短期的な実行計画と予算が作成されていくわけである。<sup>14)</sup>

ところで、GE社では、以上のようにして策定された戦略事業計画を実施していく場合、さらに実際にそれを担うSBUの責任者に目標達成の動機づけ(motivation)を行うための具体的な手立てが講じられた。

その第1は、各SBUの具体的な目標・使命——それは、つぎに項を改めて説明するプロダクト・ポートフォリオ分析によって決定される——にしたがって、性格的・能力的にそれにふさわしいマネジャーを各SBUに配置したということである。たとえば、成長事業のSBUには企業家的マネジャーを、成熟事業のSBUには洗練された、機会選択眼のあるマネジャーを、さらに衰退事業のSBUには撤退にともなう困難を処理できる経験豊かなマネジャーを配置するという具合であった。

第2は、やはり各SBUの事業上の特徴——それがSBUの目標・使命を規定している——にしたがって、業績評価方式と年間ボーナス制度がきめ細かく

表14 GE社のボーナス・プラン

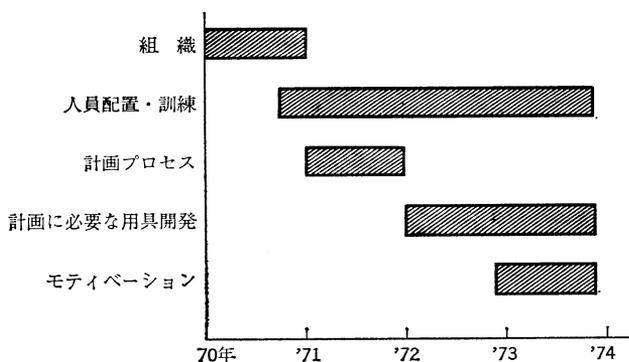
SBUの類型	短期の業績 (収益的貢献)	長期の業績 (戦略的貢献)	その他
投資/成長志向型	40%	48%	12%
選択/利益志向型	60	28	12
撤収/処分志向型	72	16	12

(出所) General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, p. 30.

設定されていたことである。表14はそれを示したものであるが、この表に示されているように、たとえば成長事業のSBUのマネジャーの場合には年間ボーナスの40%が当該年の業績によって決定されるにすぎなかったが、他方衰退事業のSBUのマネジャーの場合には72%がその年の業績によって左右されるようになっていた。<sup>15)</sup>

以上、①②で、1970年代に入って導入されたSBU組織について、その組織そのもの、それによって実現される新しい経営計画システムとしての戦略事業計画の策定プロセス、およびそれを具体的に実施する場合のマネジャーに対する動機づけのシステムについて要約的に説明してきたが、GE社でこれらの諸要素が具体的にどのような順序で展開されていったかを示してみると、図29のとおりである。この図に示されているように、SBU組織を構成する諸要素——以上で具体的に説明した3つの要素をその基軸とする——が、GE社では1970年代の前半に順を追って実施されていったわけである。そして、動機づけ<sup>16)</sup>のシステムの展開がそのしめくくりの役割を果たしたわけである。

図29 GE社における戦略事業計画の具体化過程



(出所) General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, p.4.

14) General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, pp.11-12; 加護野忠男「SBU管理」31~33ページ。

15) *Ibid.*, pp.29-30.

16) *Ibia.*, pp.3-4.

### ③ 戦略事業計画策定の手法としてのプロダクト・ポートフォリオ分析

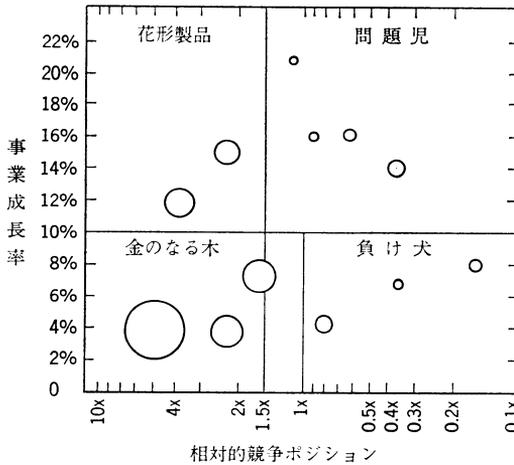
さて②では、SBUでの戦略事業計画を策定するために、まず本社レベルでの全社的な戦略計画が策定され、その中で個々のSBUが全体計画に占める位置と目標・使命があきらかにされることが必要であり、そのための手法としてプロダクト・ポートフォリオ分析の手法が重要な意味をもっていることを指摘した。しかし、そこでは、分析手法としてのプロダクト・ポートフォリオ分析そのものについては、立ち入って説明しなかった。ここでは、さらにこの点を具体的に説明しておくことにする。

ところで、先にちょっとふれたことがあるように、このプロダクト・ポートフォリオ分析の手法は、もともとGE社が1960年代末に経営計画のあり方についての検討を依頼したボストン・コンサルティング・グループやマッキンゼー社などのコンサルティング会社が開発したものである。そこでここでは、まずはじめにこれらのコンサルティング会社、とくにボストン・コンサルティング・グループが開発した、そのもっともかんたんな形式を紹介してみる。プロダクト・ポートフォリオ分析のエッセンスは、プロダクト・ポートフォリオ・マトリックスあるいはビジネス・スクリーンといわれる1つの図表で表現されるので、ここでボストン・コンサルティング・グループが開発した、もっともポピラーなプロダクト・ポートフォリオ・マトリックスを掲げてみると、図30のとおりである。

図からあきらかなように、ボストン・コンサルティング・グループのプロダクト・ポートフォリオ・マトリックスは事業成長率（縦軸）とマーケット・シェアで測定された相対的競争ポジション（横軸）という2つの指標から成り立っている。そして、企業の事業の1つひとつがこのような2つの指標にしたがって図表上にプロットされることによって——各円の大きさは当該事業の規模を表現している——、各事業の基本的な特徴が一目瞭然に示されることになっている。

図に示されているように、ボストン・コンサルティング・グループのこのプロダクト・ポートフォリオ・マトリックスは、事業成長率の高低および相対的

図30 ポストン・コンサルティング・グループの  
プロダクト・ポートフォリオ・マトリックス



(出所) Hedley, B., Strategy and the 'Business Portfolio'.  
*Long-Range Planning*, Feb. 1977, p. 12.

競争ポジションの高低にしたがって普通4つのセルに区分される。

すなわち、第1のセルは、事業成長率、相対的競争ポジションともに高いセルである。このセルにプロットされる事業は、通称「花形製品 (Stars)」と名づけられている。このセルの事業の特徴は、一方では現金の流入量が多いが、他方で成長のための投資資金需要も大きいため、差し引きではかならずしも現金創出に寄与するかどうかわからないが、しかしその市場で高いマーケット・シェア、とくに第1位を占めている限り、成長が鈍化した場合には投資資金需要が減り、大きな現金創出源となりうる点にある。したがって、このセルの事業についてはマーケット・シェアの維持ないし拡大が至上命令となる。

第2のセルは、事業成長率は低いが、相対的競争ポジションは高いセルである。このセルにプロットされる事業は、通称「金のなる木 (Cash Cows)」と名づけられている。このセルの事業の特徴は、マーケット・シェアの維持に必要な投資資金をはるかに超える現金流入をもたらすという点にある。したがって、このセルの事業は、企業の資金源であり、その企業の支柱的な事業部門となる。

ただし、この事業に過剰の投資を行うことは得策ではなく、マーケット・シェア維持に必要とされる以外は、余剰資金は先にのべた「花形製品」やつぎののべる「問題児」の事業にふり向けるのが得策であるとされる。

第3のセルは、事業成長率は高いが、相対的競争ポジションは高くないセルである。このセルにプロットされる事業は、通称「問題児 (Question Marks)」あるいは「山師 (Wildcats)」と名づけられている。このセルの事業の特徴は、ほとんどの場合、現金流入量よりもはるかに多くの投資資金＝現金流出を必要とし、もしその投資を行わなければ他企業に遅れをとって市場から敗退せざるをえなくなるという点にある。また投資が行われても、それが現在の低いマーケット・シェアを維持するにとどまる場合には、事業の成長がストップした段階では、つぎののべる「負け犬」にならざるをえない必然性がある。したがって、この事業への投資は多大のリスクを伴っており、投資を持続する「問題児」をいかに選択するかが企業戦略上重要なポイントとなることになる。

第4のセルは、事業成長率、相対的競争ポジションともに低いセルである。このセルにプロットされる事業は、通称「負け犬 (Dogs)」と名づけられている。このセルの事業の特徴は、現金流入量は少なく、景気変動などの外的要因によって収益率を左右されやすい体質をもち、長期的には事業の成長、マーケット・シェアの拡大ともほとんど期待をかけられないという点である。したがって、この事業では、あまり多額の投資は避けるのが得策であり、むしろ撤退の検討が必要であるとされる。

以上がボストン・コンサルティング・グループの開発したプロダクト・ポートフォリオ・マトリックスであるが、このような図表が企業のもつ各種の事業が全社的な戦略計画において占める位置と目標・使命をあきらかにする上できわめて有意義なものであることは、すでにあきらかであろう。<sup>17)</sup>

しかし、このボストン・コンサルティング・グループの方式は、実際に企業の戦略計画策定の手法として利用する場合、あまりにも単純すぎるころがあった。とくに、マトリックスを構成する2つの指標、事業成長率およびマーケット・シェアによる相対的競争ポジションについては、企業の戦略計画にとつ



フェアを含む多様な諸要素によって測定されるように仕組まれているということである。さらに、これらの事業評価基準となる諸要素が、量的測定の可能なものだけではなく、それが不可能な質的なものを多数含んでいるということである。GE社では、このように量的測定の可能な要素だけではなく、非数量的な要素をも考慮に入れて、リアルに、より実践的にビジネス・スクリーンを構成しようとしたわけである。

GE社のビジネス・スクリーンのもう1つの特徴は、いまのべた事業の魅力度および当該企業の競争ポジションという2つの指標の度合を測定する場合、ポストン・コンサルティング・グループ方式の場合のように高低2段階ではなく、もう少しきめ細かく、高位・中位・低位の3段階に区分しているということである。したがって、GE社方式のビジネス・スクリーンは図31のように9セルのビジネス・スクリーンとなっているわけである。

ところで、このようなGE社方式のビジネス・スクリーンの9つのセルは、そこにプロットされる事業を特徴づける点で、さらに大きく3つのブロックに区分される。すなわち、第1のブロックは図で斜線で塗られている左上の3つのセルの部分であり、このセルにプロットされる事業は、成長を求めてさらに投資を拡大することがのぞましいことを表現するブロックである。第2のブロックは図で右上から左下にかけてななめに並ぶ白色の3つのセルの部分であり、このセルにプロットされる事業は、投資の拡大よりも事業内の高収益領域を慎重に選択し、そこへ重点的に力を注ぐような戦略が必要であることを表現するブロックである。第3のブロックは図で網目をかけられている右下の3つのセルの部分であり、このセルにプロットされる事業は、もはやこれ以上成長および収益性向上の見込みはなく、そこからの撤退のタイミングを検討することが必要であることを表現するブロックである。<sup>18)</sup>

さて、このようなビジネス・スクリーンを用いて個々の事業の位置づけ、目標・使命の設定を行う場合、まず行われるのは、個々の事業についての事業審査 (Business Assessment) である。GE社のある事業Xについて、このような事業審査を行った例を示してみると表15のとおりである。先に説明したビジネ

ス・スクリーンの仕組みからして当然のことであるが、表に示されているように、当該事業の特徴が事業の魅力度および当該企業の競争ポジション (当該SBUの強み) という二つの側面から評価されることになっており、さらにそれぞれについて市場状況、競争状況、収益性、技術、その他種々の側面から検討されることになっている。

ところで、表15のような事業審査の結果、事業Xについて下される総合的な

表15 事業審査——X事業の場合

事業の魅力度	当該SBUの強み																																								
<b>市場</b>																																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>・規模：アメリカー1971年—6,300万ドル</li> <li>・成長： <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 15%; text-align: center;">生産量</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">価格</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">合計</td> </tr> <tr> <td>1966~71年</td> <td style="text-align: right;">1,600万</td> <td style="text-align: right;">700万</td> <td style="text-align: right;">2,300万ドル</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">年率</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">11%</td> </tr> <tr> <td>1971~76年</td> <td style="text-align: right;">2,800万</td> <td style="text-align: right;">-600万</td> <td style="text-align: right;">2,200万ドル</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">年率</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">-2</td> <td style="text-align: center;">8%</td> </tr> </table> </li> </ul>		生産量	価格	合計	1966~71年	1,600万	700万	2,300万ドル	年率	8	3	11%	1971~76年	2,800万	-600万	2,200万ドル	年率	10	-2	8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売量：アメリカー1971年—1,100万ドル</li> <li>・成長： <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 15%; text-align: center;">生産量</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">価格</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">合計</td> </tr> <tr> <td>1966~71年</td> <td style="text-align: right;">-500万</td> <td style="text-align: right;">300万</td> <td style="text-align: right;">-200万ドル</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">年率</td> <td style="text-align: center;">-2</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">-1%</td> </tr> <tr> <td>1971~76年</td> <td style="text-align: right;">1,100万</td> <td style="text-align: right;">-100万</td> <td style="text-align: right;">1,000万ドル</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">年率</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">-2</td> <td style="text-align: center;">13%</td> </tr> </table> </li> </ul>		生産量	価格	合計	1966~71年	-500万	300万	-200万ドル	年率	-2	1	-1%	1971~76年	1,100万	-100万	1,000万ドル	年率	15	-2	13%
	生産量	価格	合計																																						
1966~71年	1,600万	700万	2,300万ドル																																						
年率	8	3	11%																																						
1971~76年	2,800万	-600万	2,200万ドル																																						
年率	10	-2	8%																																						
	生産量	価格	合計																																						
1966~71年	-500万	300万	-200万ドル																																						
年率	-2	1	-1%																																						
1971~76年	1,100万	-100万	1,000万ドル																																						
年率	15	-2	13%																																						
<b>競争状況</b>																																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>・高集中度：5企業=82%</li> <li>・外国からの競争：日本が製品Aの35%を製造</li> <li>・産業の流動性：3企業が撤退，2企業が現在“買手募集中”。C企業が5年間でシェアを0%から9%に拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GE社シェア=16.5%</li> <li>・価格は1971年販売量の82%について規制されている</li> <li>・GE社は製品Dへの参入を計画中</li> </ul>																																								
<b>収益性</b>																																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダー企業X会社の利益も小さい</li> <li>・収支はトントンないし赤字</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GE社の収支は1970年赤字。1971年はトントン</li> </ul>																																								
<b>技術</b>																																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品Bに特許の束縛 (ただし短期)</li> <li>・新製品Eに特許問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GE社の製品B活動遅延</li> </ul>																																								
<b>その他</b>																																									
<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境問題</li> <li>・操業率50~70%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GE社に固有の公害の可能性を絶えず調べておくことが必要</li> <li>・GE社の操業率は1971年54%</li> </ul>																																								

(出所) General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, pp.23~26.

評価は、まず事業の魅力度の点では、低成長、外国からの競争激化、低収益性、そして過剰設備の存在と、どの側面からみても良好ではない。他方、GE社の当該SBUの競争ポジション（強み）の点でも、売上高低迷、マーケット・シェアの低下と製品D市場への参入のおくれ、収益状況のきびしさ（収支トントンないし赤字）、製品Bの技術開発のおくれなど、やはりどの側面からみても良好ではない、というものである。そこで、この事業Xをこんどは図31で掲げたビジネス・スクリーンの上に表示すると、すでに示されているように、右下のすみのセル、すなわち先に示した三つのブロック区分では第3のブロックのもっとも極端にプロットされることになるわけである。このことが示していることは、すでにあきらかなように、この事業Xについては、もはやこれ以上そこに投資を続けることは得策ではなく、むしろ撤退のタイミングを検討することが企業戦略上より重要である、ということである。<sup>19)</sup>

以上、プロダクト・ポートフォリオ・マトリックスについての説明をとおして、いわゆるプロダクト・ポートフォリオ分析の手法がどのようなものかをあきらかにしようとした。以上の説明で、プロダクト・ポートフォリオ分析が先に②で説明した戦略事業計画策定の手法として重要な意味をもっているという点が理解されるであろう。

- 17) 以上、ボストン・コンサルティング・グループのプロダクト・ポートフォリオ・マトリックスについては、J. C. アベグレン／ボストン・コンサルティング・グループ『(再成長への挑戦) ポートフォリオ戦略』1977年、プレジデント社、69～81ページ、Hofer, Ch.W. and Schendel, D., *Strategy Formation—Analytical Concepts*, 1978, pp. 29-32; 奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定——その理論と手法』1981年、千倉書房、36～38ページ、を参照。
- 18) 以上、GE社のビジネス・スクリーンについては、General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, pp.23-28; Hofer and Schendel, *Strategy Formation*, pp.32-34; 邦訳『戦略策定』38～41ページ、加護野忠男「SBU管理」28～30ページ。
- 19) General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, pp. 23-28.

## 〔2〕 事業セクター制の導入

以上〔1〕では、GE社の伝統的な事業部制組織の上に、1970年代に入って新たに導入されることになったSBU組織と、それにもとづく新しい経営計画方式としての戦略事業計画について具体的に説明した。すでにあきらかなように、このような新しい組織構造と計画方式の導入は、旧来からの「組織を戦略にしたがわせる」という発想だけではなく、同時に「戦略＝事業構造の形成をコントロールする組織をつくる」という発想を導入するという、いわば発想の大きな展開を示しており、したがってまた事業部制組織そのものの大きな発展をつくり出すものであった。

こうして1970年代前半に組織構造と管理方式の新しい展開を導入したGE社は、1970年代後半、一方では事業構造の大膽な展開を進めると同時に、他方ではさらにそのような事業構造の展開に対応した組織構造の再編成を進めることになった。つぎにこのことをあきらかにしていくことにする。

## (1) ユタ・インターナショナル社 (Utah International, Inc.) の買収

まずはじめに、1970年代後半におけるGE社の事業構造の展開についてみてみるが、この点でもっとも重要なイベントとなったのは、1976年末に行われた、1975年『フォーチュン』誌全米鉱工業企業ランキング273位<sup>20)</sup>の超優良資源企業ユタ・インターナショナル社の買収であった。

ユタ・インターナショナル社は、すでに3でGE社の現在の事業構造を説明した際にあきらかにしておいたように、コークス用石炭、ボイラー用石炭、ウラニウム、鉄鉱石、銅鉱石、などの鉱物資源、とりわけオーストラリアでのコークス用石炭を主力とする——同社の利益の約90%がここから生み出されている——資源採掘企業であるが、その買収は、まず第1に、それが買収額21億7,000万ドルに上る、当時までのところではアメリカ企業史上最大の企業買収であったという点で、GE社の経営に重要な意義をもつものであった。『フォ

ーチュン』誌ランキング9位の巨大企業とはいえ、年間純利益9億3,000万ドルの当時の(1976年)のGE社にとっては、これだけの巨大な資金を要する企業買収は、それまでの各種の投資の場合とは質の異なる意思決定を求められるものであった。

しかし、このユタ・インターナショナル社の買収がもったさらに重要な意義は、すでに〔1〕でのベタコンピュータ事業からの撤退が1970年代のGE社の積極的な事業戦略展開の第1弾であり、戦略事業計画の先駆をなすものであったとすれば、この資源事業の買収は、それとは対極をなす、戦略事業計画による新しい経営管理方式の典型的な実践例であったということである。

すなわち、ユタ・インターナショナル社は、表16からうかがわれるように、1970年代の注目すべき高成長・高収益企業であった。まずその成長率についてみると、当社は1970年からGE社に買収される直前の1975年までの5年間にその売上高を9,100万ドルから6億8,600万ドルへ、実に約7.5倍に伸ばす成長を示していた。『フォーチュン』誌ランキング上位500社に登場するのは1972年のことであったが——489位へ——、それが1975年には273位へ進出することになっていた。

しかし、さらに注目されなければならないことは、その高収益性であった。

表16 ユタ・インターナショナル社の経営実績 (1970~1975年)  
(単位:100万ドル)

年	売上高	純利益		
		フォーチュン ランキング(位)		フォーチュン ランキング(位)
1970	90,961	737	30,273	*
1971	104,436	719	35,501	*
1972	209,770	489	39,842	156
1973	315,645	435	52,050	167
1974	501,227	336	96,941	104
1975	686,258	273	111,581	77

(出所) *Moody's Industrial Manual* の各年版、および *Fortune* の各年の *The Directory of the 500 or Second 500 Largest U.S. Industrial Corporations* による。

(注) \* 印は不明。

その売上高純利益率をみてみると、1970年前半を通して年率15.0%以上の高水準を維持しており、1976年には18.0%の高さを示していた。このことはまた、『フォーチュン』誌ランキング上で、売上高指標では先に示したように273位——1975年——であるものが、純利益額指標では実に77位にランクされているということに端的に示されていた。

このような高成長・高収益企業の買収は、すでに説明したような戦略事業計画の展開によって持続的高成長と収益性向上をねらう1970年代のGE社にとって、格好の経営戦略であった。しかも、1970年代に入って、2度の石油危機が生起するような世界的なエネルギー・資源事情の急変があり、これから先相当長期にわたって鉱物資源をめぐる緊急した経済関係の持続が予想される状況の下で、このような有力資源企業の買収は、短期的な収益性向上に資するという点からだけではなく、長期的な経営戦略としても合理性をもつものであった。

さて、このようなユタ・インターナショナル社の買収は、GE社の事業構造および財務状況にどのような結果をもたらしたであろうか。

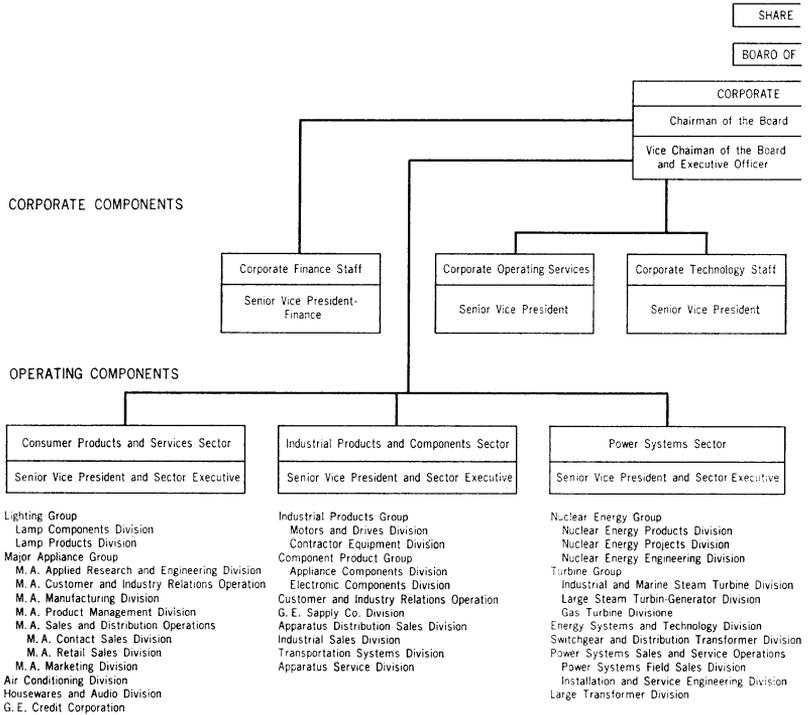
この点については、本稿の最初の部分3で説明したこと、とりわけ表7と表8から、すでにあきらかであろう。すなわち、まずはじめにGE社の事業構造そのものについてみてみると、それは1976年以降、資源事業をその一大事業領域とするものに大きく装いを変えることになった。資源事業がGE社の事業構造に占める比重は、売上高で約5%、純利益で約15%に上っている(1980年現在)。

しかし、この資源事業の登場がGE社の事業構造の展開においてもっている意味は、以上のような、それが占める比重以上のものがあつた。それは、この資源事業への進出がこれまでのGE社の事業構造の比類ない多角的展開の歴史の中でも内容的に画期的な意味をもっていたということである。すなわち、これまでのGE社の事業構造の多角的展開は、エジソンの白熱電灯からスタートして航空機用ジェット・エンジンや各種化学製品に至るまで、アメリカ巨大企業の中でも比類なく華々しいものではあつたが、やはり製造業、しかも機械的な製造業の領域をベースとするものであつた。したがって、このような歴史に照してみると、1970年代後半以降の資源事業への進出は、これまでの製造業の

諸領域とは異質の領域への事業構造の展開を意味していたということである。

ところで、このような資源事業の登場によるGE社の事業構造の展開は、さらにGE社の財務状況にどのような結果をもたらしたであろうか。この点については、表7と表8において示されている資源事業の比重が、一方では売上高においては約5%であるのに対して、他方、純利益額においては約15% (1976年においては19%を越えている) に上っているという事実が重要である。いうまでもなく、このことは、すでにのべたようにこの資源事業が他の旧来からの事業にくらべていかに高収益事業であるかということを物語っており、したがってまたそのような高収益新事業の事業構造への導入は、GE社の収益性の回復

図32 1977年末に再編成



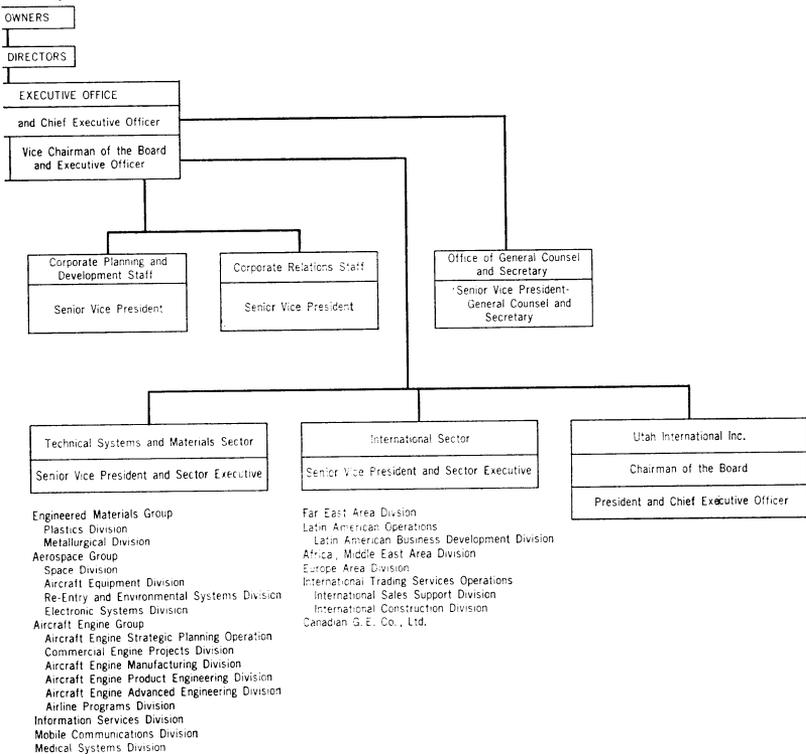
(出所) General Electric Co., Annual Report, 1977.

に大きく寄与するものであったことを示している (なお、このような資源事業の収益性回復への寄与が具体的にどのような結果をもたらしたかは、本稿の最後に項を改めてまとめる)。<sup>21)</sup>

20) *Fortune*, May 1976, p.328.

21) 以上、ユタ・インターナショナル社の買収については、Jones, *The Evolution of Management Strategy at General Electric*, pp.320-321; 石川博友「1980年代を志向するGE戦略——“セクター制”の真のねらいは何か——」『MTSリポート』1979年2月28日、7～8ページ、を参照。

されれGE社の組織構造



## (2) 事業セクター制の導入

さて、以上のようなユタ・インターナショナル社の買収による一大新事業分野の導入は、こんどはGE社の組織構造に改めて再編成の必要を迫ることになった。それまでの組織構造では、GE社の包摂する事業諸分野が最終的には10の事業グループにまとめられ、それらの事業グループの統括に責任をもつ事業グループ担当経営者 (Group Executive) を経営役員室が直接掌握し、指揮する関係になっていたが、ユタ・インターナショナル社という、電機製造企業としてのこれまでのGE社にとっては全く異色の事業分野で、しかもこれまでの事業グループという事業統括単位で管理するには大きすぎる事業単位を包摂するようになったことによって、GE社はその組織構造を再編成する必要に迫られることになったわけである。

このような状況の中で、1977年12月よりGE社は、いわゆる事業セクター (Sector) 制を導入することになった。すなわち、いまのべたように、これまでの組織構造ではその事業部門組織のもっとも上位の統括単位は事業グループであったが、ここにさらにより上位の統括単位として事業セクターが導入され、具体的には、ユタ・インターナショナル社を含めて合計6つの事業セクターでGE社の事業部門組織が統括されることになった。ここで、こうして再編成されたGE社の組織構造を図示してみると、図32のとおりである。

このような組織再編成によって、GE社の組織構造は、すでに3の第3図で掲げた1980年時点の組織構造と基本的に同型の組織構造をもつことになったのであるが、以上のような事業セクター制の導入によってねらいとされた最大のポイントは、経営役員室の機能を個々の事業分野にかかわる意思決定の領域から分離し、後者はセクター担当経営者 (Sector Executive) にまかせ、前者はもっぱら長期的な視野に立った全社的な戦略的意思決定と、対政府関係や税務関係などの対外的問題への対処、そして後継経営者の養成というような機能に専念できるような体制をつくることであった。このような体制づくりが求められたのは、まず第1に、先にのべたようにユタ・インターナショナル社=資源事業というこれまでのGE社の事業構造からすれば全く異色の事業分野で、しか

も巨大な事業単位が包摂されることになった状況の下で、もしこれまで通りに、経営役員室が直接に各事業グループを掌握し、指揮する体制をとり続けるとすれば、経営役員室のエネルギーがますます広範な個々の事業分野にかかわる問題に消耗される危険があったからである。そしてさらに重要なことは、1970年代後半以降、資本主義経済全体が低成長段階に入っており、1980年代に入ってもすみやかな低成長段階からの脱出が展望できない経済環境の中で、GE社に限らず世界の巨大企業は、一方では生き残りのための長期的な経営戦略の作成能力と、他方では不測の事態——経済的のみではなく、政治的、社会的、あるいは自然環境との関係での——に迅速に対応できる最高意思決定システムをつくり上げることが求められていた<sup>22)</sup>ということである。

22) 以上、事業セクター制については、G.E.'s New Billion-Dollar Small Businesses, *Business Week*, Dec, 19, 1977; Jones, *The Evolution of Management Strategy at General Electric*, pp.322-325; 『セクター制』でトップの戦略機能を強化』『日経ビジネス』1978年2月27日号、石川博友「1980年代を志向するGE戦略——“セクター制”の真のねらいは何か——」『M T S リポート』1979年2月28日、などを参照。

### [ 3 ] 1970年代の財務状況

以上、1970年代におけるGE社の新しい組織構造およびそれにもとづく新しい経営管理方式の展開、そしてそれとからまる事業構造の展開を具体的にたどってみた。

さて、本章でも、以上のことをふまえて、最後に1970年代におけるGE社の財務状況に立ち帰ってみることにする。

そこで、すでに2で行った「GE社の成長過程」の分析、とくに表2をもう一度みてみると、ここでまず第1に確認できることは、GE社の売上高純利益率は1970年代に入って浮上し始め、1960年代末には3%台にまで低落していたものが、すでに1970年代前半において5%台にまで回復してきていたということである(ただし、第1次石油危機によって不況に陥った1974、75年には4%台に逆も

どりしている)。すでにあきらかにしてきたように、この時期は、1960年代以降巨額の赤字を累積させてきていたコンピュータ事業の売却と、それに引き続くSBU組織およびそれにもとづく戦略事業計画の導入が進められてきた時期であった。したがって、GE社は、このような赤字事業の売却、およびそのような大たんな撤退戦略と他方での重点的な投資戦略を企業全体に体制化する新しい組織構造および経営管理方式の導入によって、1970年代半ばまでになんとか、1960年代半ば以降陥っていた「利益なき成長」の状況から脱出することになっていたわけである。

ところで、2の表2は、GE社の売上高純利益率が、1970年代後半に入るとさらに6%台にまで上昇したことを示している。いうまでもなくこの時期は、いままできたように、新しい経営管理方式としての戦略事業計画のもっとも大規模な実践例といえる資源事業の買収が行われた時期であった。そして、この資源事業がいかに高収益事業であったかは、先に掲げた表7と表8の対比から、すでにあきらかにしたとおりである。もちろんGE社の売上高純利益率の上昇はGE社の全事業構造の収益性の動向の総集約であり、一事業分野の収益性のみ帰することはできないが、先の表7、表8に示されている資源事業の全事業構造に占める比重と、その収益性の高さを念頭におけば、表2で示されているような1970年代後半の売上高純利益率の動向にユタ・インターナショナル社の買収による資源事業の導入が大きく寄与したであろうことは疑いえない。

こうしてGE社は、1970年代に入って、新しい組織構造としてのSBU組織とそれにもとづく新しい経営管理方式としての戦略事業計画の導入、そしてとりわけそのような新しい経営管理方式の劇的な実践例といえる、一方でのコンピュータ事業の売却と他方でのユタ・インターナショナル社＝資源事業の買収によって、1960年代後半の「利益なき成長」状況からの脱却に成功したわけである。

## 7 本稿のまとめ

本稿は、現代アメリカの代表的な巨大企業であるGE社の、とくに戦後の組織変革をあきらかにする作業を行ってきた。

この場合、筆者のねらいとしたことは、戦後アメリカ巨大企業の組織変革といった場合、一般にみられるようにそれを事業部制組織の形成をもって終らせるのではなく、むしろそれを前提としながら、それ以降に展開した組織変革をあきらかにしてみることであった。

このような作業を行うために、まずはじめに**3**で、現在のGE社の組織構造をあきらかにした。それは、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組織＝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、**4**以下では、このような現在のGE社の組織構造を念頭におきながら、そのような現在のGE社の組織構造を形づくる諸要素がどのようにして形成されてきたかを歴史的な順を追って具体的にあきらかにしてきた。

すなわち、まず**4**では、1950年代半ばに至って完成される、現在のGE社の組織構造の骨組みとしての事業部制組織の形成についてあきらかにした。

**5**では、1950年代後半以降、とりわけ1960年代において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へのプロダクト・マネジャー制組織の導入についてあきらかにした。

さらに**6**では、1970年代に入って早々にGE社が取り組み始めた、事業部制組織そのものへのSBU組織の導入と事業セクター制の導入についてあきらかにした。

こうして**4**→**5**→**6**とたどることによって、はじめに**3**で示しておいた現在

のGE社の組織構造がどのようにして形成されてきたかをあきらかにしてきた。そしてこのような作業によって、GE社、したがってまたそれに代表されるような現代アメリカ巨大企業の戦後の組織変革は、まさに事業部制組織の形成が出发点となって、さらに企業全体レベル、すなわち事業部制組織そのもののレベル、および個々の事業部レベル、のそれぞれのレベル——事業部制組織の形成は組織構造をこのように2重構造化する——での組織変革として展開したことをあきらかにした。

最後にここで、こうして戦後アメリカ巨大企業で展開された組織変革の企業発展史上の意義を確認して、結びとする。

まず個々の事業部レベルでのプロダクト・マネジャー制組織、したがってマーケティング・プログラム組織の導入についてであるが、これが企業発展史においてもった意義については、本稿に先立って、本誌第29巻第6号で掲載した拙稿「戦後アメリカ巨大企業の組織変革——マトリックス組織の形成とその意義——」で、すでにくわしく説明しておいた。ここでそれを要約すれば、つぎのとおりである。すなわち、個々の事業部レベルでのマーケティング・プログラム組織の導入とは、すでに事例をとおしてみたように、個々の事業部レベルにすでに成立している縦断的な専門化組織としての機能別部門組織に、さらに細分化された市場領域ごとのマーケティング・プログラム組織を横断的に組み合わせ、これによって組織全体が市場志向性をもちうるように編成しなおすことを意味していた。したがって、単なる機能別部門組織が、本来巨大企業の独占的な市場支配体制をつくり上げる組織的基盤としての垂直的統合を、まずピラミッド型管理機構によって保障するものであったとすれば、さらにそれへのマーケティング・プログラム組織という横断的な組織的紐帯の導入は、垂直的統合を新しい次元に発展させることになったのであり、これによって巨大企業はより洗練された独占的な市場支配の組織的基盤を確立することになったということである。

さらに企業全体レベル、したがって事業部制組織そのものへのSBU組織とそれにもとづく戦略事業計画方式の導入についていえば、それは、すでにのべ

たように旧来からの「組織を戦略にしたがわせる」という発想だけではなく、同時に「戦略＝事業構造の形成をコントロールする組織をつくる」という発想を導入するという、いわば発想の大きな展開を示しており、したがって事業部制組織そのものの新しい発展をつくり出すものであった。すなわち、事業部制組織の形成は本来巨大企業が多角的事業構造を実現して持続的成長の体制を確立するための組織的対応であったのであるが、このような事業部制組織へのSBU組織とそれにもとづく戦略事業計画方式の導入は、組織が今度は逆に積極的に事業構造の形成をコントロールする体制をつくり上げるものであり、したがってそれは巨大企業の持続的成長の体制を保障するという事業部制組織の本来の機能を新しい次元で実現させることになるものであった。したがって、これによって巨大企業は旧来の事業部制組織にもとづく場合よりもはるかに洗練された持続的成長の組織的基盤を確立することになったわけである。実際に、このような新しい組織構造と経営計画方式を導入したGE社が、一方ではコンピュータ事業の売却、他方では資源事業＝ユタ・インターナショナル社の買収、というアメリカ企業史に残る大たんな事業展開によって、1960年代後半に陥っていた「利益なき成長」状況を1970年代に入って克服し、収益性を着実に回復させることになったことは、すでに6でみたとおりでである。そして、このような新しい組織構造と経営計画方式、すなわちSBU組織と戦略事業計画方式の導入において、GE社は、すでによく知られているように、その先駆企業としての役割を果たしたのである。

しかし、この、事業部制組織をより機動的なものにするSBU組織と戦略事業計画方式の導入については、以上のような個別巨大企業にとって持続的成長のためのより洗練された組織的基盤が確立されるという側面と同時に、他方で、そのような組織構造と経営計画方式にもとづく個別巨大企業の行動が経済構造全体にもたらす結果の側面が注目されなければならない。この点について問題の要点を一ことでいえば、以上のような組織構造と経営計画方式による個別巨大企業にとっての持続的成長の成功はかならずしも経済構造の望ましい展開を保障しないということである。なぜなら、そのような個別巨大企業の行動、す

なわち持続的成長のための事業構造の展開は、まずなによりも一国の、あるいは世界的な産業構造の展開を著しく跛行的なものにする危険を内蔵しているからである。しかし、この問題についてさらに展開することは、本稿の課題を超える。この問題については、また機会を改めて論ずることが必要である。

（完）

（1982年3月19日）