

## IBM 社の組織変革 (6)

坂 本 和 一

### も く じ

- 1 課 題
- 2 IBM社の発展過程概観……以上, 第31巻第4号
- 3 現在IBM社の事業構造と組織構造
  - 〔1〕 現在IBM社の事業構造
  - 〔2〕 現在IBM社の組織構造……以上, 第31巻第5・6号
- 4 1950年代IBM社の組織変革
  - 〔1〕 1950年代における事業構造の変化
  - 〔2〕 1950年代における組織構造の変革……以上, 第32巻第2号
- 5 1960年代中葉IBM社の組織変革
  - 〔1〕 1960年代前半・中葉における事業構造の変化
    - (1) 「第2世代」への移行とIBM社をめぐる競争状況……以上, 第32巻第4号
    - (2) 「第3世代」への移行とIBM社をめぐる競争状況……以上, 第32巻第5・6号
  - (3) 1960年代中葉IBM社の事業構造
  - 〔2〕 1960年代中葉における組織構造の変革
    - (1) 事業部構成の再編成
    - (2) データ処理機器事業部組織の変革
    - (3) トップ・マネジメント組織の変革
    - (4) IBMワールド・トレード社の組織構造……以上, 本号
- 6 1972～75年の組織変革
- 7 1981～82年の組織変革

## (3) 1960年代中葉 IBM社の事業構造

## ① 事業の分野別構造 (アメリカ国内)

これまで(1), (2)では、1960年代に入って展開したコンピュータの2つの「世代」交替の中で、IBM社がそれぞれの「世代」においてどのような事業展開を計ったか、その結果IBM社をめぐる競争状況はどのように変化したか、を具体的にたどってみた。ここでは、以上のような1960年代に入ってから経過をふまえながら、その結果として、とくに「第3世代」が展開し始める1960年代中葉にはIBM社は全体としてどのような事業構造をもつものとなっていたかをまとめておくことにする。

ここで、まずはじめに1960年～66年におけるIBM社の事業分野別売上高の

表36 1960年代IBM社の事業分野別売上高構成 (1960～1966年：アメリカ国内のみ)  
(実額単位：100万ドル)

事業分野		1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966
実績	データ処理機器	1,000	1,185	1,425	1,606	1,824	2,010	2,226
	軍需品	191	254	212	144	110	140	175
	電動タイプライター(含・ ディクテーション装置)	125	130	145	155	168	185	202
	パンチカード/テープ	75	80	85	90	95	100	110
	サービス・ビューロー社 (データ処理サービス)	45	45	58	65	111	125	150
	サイエンス・リサーチ・ア ソシエーツ社(教材・教育 サービス)	(8)	(9)	(12)	(14)	20	25	30
合計		1,436	1,694	1,925	2,060	2,328	2,585	2,893
構成比 (%)	データ処理機器	69.6	70.0	74.0	78.0	78.4	77.8	76.9
	軍需品	13.3	15.0	11.0	7.0	4.7	5.4	6.0
	電動タイプライター(含・ ディクテーション装置)	8.7	7.7	7.5	7.5	7.2	7.2	7.0
	パンチカード/テープ	5.2	4.7	4.4	4.4	4.1	3.9	3.8
	サービス・ビューロー社 (データ処理サービス)	3.1	2.7	3.0	3.2	4.8	4.8	5.2
	サイエンス・リサーチ・ア ソシエーツ社(教材・教育 サービス)	—	—	—	—	0.9	1.0	1.0
合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) Groppelli, A. A., *The Growth Process in the Computer Industry*, 1970, p.210, Table 33 より作成。

構造 (ただし国内のみ) を掲げてみると、表36のとおりである (本表は、本稿(3)、本誌、第32巻第2号、70ページの表25と年次的に接続している)。

これをみてみると、まずIBM社の中心事業であるデータ処理機器事業の売上高は、1950年代末にはすでに総売上高の3分の2を超えるまでに達していたが、1960年代に入るとさらにそのウエイトが高まり、1966年には77%に達していることがわかる。いうまでもなく、これは、すでにみてきたようにこの時期に入ってコンピュータ事業がより一層大規模な展開をみせたことの結果である。こうして、IBM社は1960年代に入って、全体としてのコンピュータ産業の本格的な展開を背景としながら、ますます広範な一般市場向けのデータ処理機器事業のウエイトを高めていくことになったわけである (なお、1981年現在ではデータ処理機器事業のウエイトは83%近くまで達することになっている)。

しかし、他方では、1960年代に入ると、このようなIBM社のデータ処理機器事業の中では、1950年代末における組織変革、とりわけゼネラル・プロダクツ事業部とデータ・システムズ事業部の形成を背景として、すでにみたように製品系列が一方では1400シリーズや1620系列の中・小型系列と、他方では7000シリーズを中心とする大型系列へ、大きく展開していくことになった。そして、それらがしだいに独立事業的性格をもつようになってくることになった。このような事態がさらに新たな統合的製品戦略の展開、すなわちシステム360の導入を呼びおこすことになったことはすでにみたとおりであるが、それはさらに次の〔2〕でみるような新たな組織変革につながっていくことになるわけである。

ところで、データ処理機器事業はその販売形式からみてみると、すでに4でもみたように売り切りとレンタルという2つの方式が成り立っている。1960年代に入って、この2つの割合がどのように変化することになったかを、売上高 (収入) の構成によってみてみると、表37のとおりである (本表は、本稿(3)、本誌、第32巻第2号、71ページの表26と年次的に接続している)。

これによってあきらかなように、IBM社のデータ処理機器事業は、1960年にはその売上高で97.8%までがレンタル方式で成り立っていたが、それ以降は

表37 1960年代IBM社のデータ処理機器事業売上高構成 (1960～1966年：アメリカ国内のみ)

(単位：100万ドル)

年	売り切り	レンタル	売上高 合計	レンタル収入 の比重 (%)
1960	22	978	1,000	97.8
1961	92	1,093	1,185	92.2
1962	184	1,241	1,425	87.1
1963	199	1,407	1,606	87.6
1964	320	1,504	1,824	82.5
1965	345	1,665	2,010	82.8
1966	445	1,781	2,226	80.0

(出所) Gropelli, *The Growth Process in the Computer Industry*, p.212, Table 34 より作成。

しだいにレンタル方式の部分が減退し、1966年には80.0%にまで低下することになっている。

このような、レンタル方式のウエイトの低下は1960年代の末にかけては、もっと進むことになる。1967年以降の時期については、表37と同じようなデータ処理機器事業ベースでのデータが得られないので、ここではIBM社の売上高全体の中でのレンタル収入（ただし、レンタル収入だけではなく、サービス収入を含む）のウエイトを示しておくこと、表38のとおりである（本表は、本稿(3)、本誌、第32巻第2号、56ページの表20と年次的に接続している）。

この表にみられるように、IBM社の売上高に占めるレンタル収入のウエイトは1963～65年には71～73%であったものが、1968年には58%台まで低下することになっている。ここには、何よりも中心事業としてのデータ処理機器事業での販売状況の変化が反映していると考えてよいであろう（なお、IBM社の売上高全体に占めるレンタル収入のウエイトは、それ以後、1970年代にかけてもう一度70%台にまで上昇するが、1970年代の半ば以降ふたたび低下して、1982年には51.1%になっている）。

1960年代に入って、IBM社のデータ処理機器事業がこのようにレンタル方式による部分を減退させることになった最大の要因は、独立のデータ処理機器リース企業の登場がもたらしたデータ処理機器買い取り部分の増加であった。

表38 1960年代IBM社の売上高に占めるレンタル収入の比重 (1960~1970年)

(単位:100万ドル)

年	売り切り	レンタル	売上高計	レンタル収入の比重 (%)
1960	413	1,023	1,436	71.2
1961	556	1,138	1,694	67.2
1962	626	1,299	1,925	67.5
1963	588	1,472	2,060	71.5
1964	928	2,311	3,239	71.3
1965	969	2,604	3,573	72.9
1966	1,342	2,905	4,248	68.4
1967	1,869	3,476	5,345	65.0
1968	2,876	4,012	6,889	58.2
1969	2,580	4,618	7,197	64.2
1970	2,027	5,447	7,504	73.0

(出所) *Moody's Industrial Manual*, International Business Machines Corporation, 1961~1971による。

(注) 1963年以前は国内事業の分のみ。IBM社の財務報告は、1964年以降、全世界連結でなされるようになった。

IBM社はパンチカード・システムの時代からずっと機器の買い取りを認めず、レンタル方式のみで機器を提供してきていたが、ユーザーの選択によって買い取りを認めるようになったのは、すでに4でみたように1956年、連邦政府からの反トラスト法関連訴訟に対する同意審決を受諾して以後のことである。

同意審決受諾直後の1950年代後半においては、その結果は具体的には現われず、むしろ逆にレンタル収入のウエイトが高まる傾向さえあったが、1960年代に入ると、その結果は独立のデータ処理機器リース企業の登場によって現われることになった。すなわち、データ処理機器リース企業とは、IBM社が機器の買い取りを認めることを利用して、IBM社のデータ処理機器のレンタル・ユーザーに一たん機器の買い取りを行わせ、それを直ちに再購入してIBM社のレンタル料よりも15~20%も安いリース料でそれを使用させるというものであるが、このようなリース企業の登場は、ユーザーの立場からすれば機器をそのまま使いながら使用料は安くなるわけであるから、リース企業の勧めにしたがって機器の買い取りをするユーザーが増えることになったわけである。リー

ス企業がこのようにIBM社よりかなり安い使用料で機器をリースしえたのは、IBM社の場合、当時平均4～5年でレンタル機器の償却をすすめていたのに対して、リース企業の場合には償却を8～10年で計算し、これによって月あたりの使用料を安くすることにしていたからである（なお、レンタルとリースのちがいでよりくわしくは、本稿(2)、本誌、第31巻第5・6合併号、52ページ注8)を参照されたい)。

上のようなデータ処理機器リース企業の活動は1960年代の前半にはまだ旧来のパンチカード・システムが主な投資対象で、金額的にもそれほど大きなものではなかった。しかし、IBM社がシステム360を導入したのをきっかけとして、リース企業の活動も投資対象がコンピュータにウエイトが移り、金額的にも大きく拡大して、IBM社にとっても無視できない問題となってくる。この間の状況をIBM社自身が社内的に作成したデータによって示してみると、表39のとおりである。この表によって、1960年代の半ば以降、リース企業の活動を背景にして急速にデータ処理機器の買い取り額が増大していく様子をうかがい知ることができる。

表39 コンピュータ・リース企業の機器  
買い取り額推移(1957～1967年)  
(単位:100万ドル)

年	買い取り額	
	年間	累積
1957～59	3.9	3.9
1960	1.6	5.5
1961	12.4	17.9
1962	25.6	43.5
1963	25.6	69.1
1964	31.0	100.1
1965	86.6	186.7
1966	186.7	376.4
1967	375.0	751.4

(出所) 日本電子計算機株式会社『IBMの価格分離の論理とソフトウェア/コンピューターリーシング産業分析——米司法省/IBM裁判公開文書の分析(第3分冊)』1978年、211ページ第Ⅱ・3・2表。

ところで、このようなデータ処理機器の買い取りの増大については、IBM社の側から積極的にすすめられた部分も存在していた。すでにみたようにIBM社はシステム360の導入と同時に、これに予想を上回る受注を得ることになったが、これによってIBM社は当初の投資計画、したがって資金運用計画を大幅に修正せざるをえなくなり、そのために生じたキャッシュ・フロー不足を切り抜けるための方策を1つとして、積極的に新品機器を直接リース企業に売

却するケースが生ずることになったからである。IBM社はこのために、リース企業との連絡事務所 (Liaison Office) まで設け、割賦購入の便宜さえはかったといわれている。

こうして、いずれにしても1960年代に入り、とりわけその半ば以降活発になってきたデータ処理機器リース企業の活動の作用を受けて、IBM社のデータ処理機器事業においてはレンタル方式による部分が1960年代に入ってしだいに減退することになってきたわけである<sup>31)</sup> (なお、以上のような、とくに1960年代半ば以降におけるデータ処理機器リース企業の活動の拡大がさらにIBM社の経営戦略の展開にさらにどのような作用を及ぼすことになっていくかについては、1970年代以降の「第3・5世代」のIBM社の事業展開をあつかう本稿(6)でみていくことにする)。

以上は、IBM社の中心事業であるデータ処理機器事業の動向についてであるが、さらにIBM社のその他の事業についてもその動向をかんとんにみておく。

軍需品事業についていえば、IBM社は1960年代に入っても、大陸間弾道ミサイル「タイタン (TITAN) II」(1950年代末より継続) および「タイタン III」(1963年より) の誘導システム用コンピュータの開発、戦略空軍の全世界防空システム用コンピュータの開発(1950年代末より継続)、海軍戦闘機の射撃制御用の金属薄膜素子利用・軽量コンピュータの開発(1964年より)、ミサイルや軍用機用の「システム4Pi」と呼ばれる小型耐衝撃性コンピュータの開発(1966年より)、陸軍の戦略展開支援システム「コンバット・サービス・サポート・システム (Combat Service Support System)」の開発(1967年より) など、継続的にさまざまな軍事関係プロジェクトの開発に<sup>32)</sup> 関与してきていた。しかし、このような関与にかかわらず、IBM社の事業構造全体の中で占める軍需品事業のウェイトは、表36にみられるように、1960年以降、さらに大きく低下していくことになった。すでに1950年代末にも、1958年には19.2%占めていたものが1960年には13.3%まで低下することになっていたが、それが1960年代になると10%台を割り、1966年には6.0%にまで低下することになっている。これは、すでにあきらかなように、IBM社の総売上高が大きく成長していく中で、軍需品事

業の売上高は1950年代末以降ずっと停滞傾向をたどっていることの結果であるが、これはすでに4でものべたように、主としては、IBM社が軍需という不安定・不可測な収入源に必要以上に依存することを避けようとした、経営戦略の反映であった。

その他の事業の中では、電動タイプライター事業は1960年代に入っても7%台のウエイトを維持し続けることになったが、パンチカード/テープ事業の方は1960年の5.2%から1966年は3.8%へ、1950年末からさらにウエイトを落すことになった。他方、サービス・ビューロー社 (Service Bureau Corporation) の営むデータ処理サービス事業の方は1960年の3.1%から1966年には5.2%にまでウエイトを高めることになった。コンピュータの急速な普及そのものが作り出す社会的な多様な情報処理への要請が、この事業への需要を急速に拡大することになったわけである。

ところで、1964年以降、IBM社の事業構造の中に、サイエンス・リサーチ・アソシエーツ社 (Science Research Associates, Inc. 通称 SRA 社) の営む各種教材・教育サービス事業の登場することになっている。サイエンス・リサーチ・アソシエーツ社はシカゴに本拠をおく、近代的な学習システム開発のパイオニア企業の1つであったが、1964年2月、IBM社が同社を買収して子会社とし、自らの事業構造の一環として組み入れることになったものである。同社は、さまざまなタイプの学校用、家庭用、企業用の教材、各種のテスト・サービス、学校児童用図書システム (Reading Library Series) などの提供事業を営<sup>33)</sup>んでいた。ただし、このような教材・教育サービス事業が占めるウエイトは、巨大なIBM社の事業構造の中では1%前後にとどまるものであった。

31) 以上、データ処理機器 (コンピュータ) リース企業の登場とその影響については、日本電子計算機株式会社『IBMのマーケティング戦略と組織体制づくり——テレックス/IBM裁判公開文書の分析 (第2分冊)』1974年、22~24ページ、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、207~212ページ、同『IBMとの攻防——IBMをめぐる惑星企業』1980年、共立出版、160~166ページ、などによる。

32) IBM Corporation, *Annual Report*, 1960~1967 による。



33) *Ibid.*, 1964, pp. 15~16.

② IBMワールド・トレード社 (IBM World Trade Corporation) — IBM社の  
の国外事業

以上、1960年代のIBM社の事業構造がその分野別構成の視点からみて全体としてどのような状況になっていたかを、本国アメリカ国内の構造に限定して——資料の都合からやむをえなかった——みてみた。ここではさらに、IBM社の事業構造の世界的な拡がりがこの段階にどのようになっていったかをかんたんにみておくことにする。

IBM社の事業構造が世界的な拡がりをもつようになったのはすでにパンチカード・システム時代の第2次大戦以前からのことであるが、このような世界的な拡がりをもつ国外事業活動を一元的に統括するために、親会社IBM社の下に100%株式所有子会社IBMワールド・トレード社(IBM World Trade Corporation)が組織されたのは、すでに4でみたように1950年のことであった。

このIBMワールド・トレード社の統括の下で、IBM社の国外事業活動は、1950年代においてはIBM社全体の売上高の中でずっと18%前後のウエイトを占めるにとどまっていたが、1960年代に入ると、それが占めるウエイトはどのように変化することになったであろうか。ここで、1960年代における国外事業、すなわちIBMワールド・トレード社の経営実績をIBM社全体のそれの中に位置づけながら示してみると、表40<sup>34)</sup>のとおりである(本表は、本稿(3)、本誌、第32巻第2号、76ページの表27と年次的に接続している)。

この表からわかるように、IBM社全体に占める国外事業のウエイトは、1960年代に入ると、1950年代とはちがってしだいに上昇し始めることになった。売上高(収入)では、1960年には20.6%であったものが、1965~66年には30%を超え、1969年には34.7%まで上昇することになった。また純利益では、1960年には22.6%であったものがやはり1965~66年には30%を超え、さらに1970年には50%を超えるまでになっている。こうして、IBM社の国外事業、したがってIBMワールド・トレード社の事業は、1960年代の後半にはIBM社全体の事業の中で、売上高でも純利益でも、少なくともその3分の1を担うレベルに

表40 1960年代IBM社の国内・国外別経営実績推移 (1960~1970年)

(単位:100万ドル)

年	売上高				純利益				売上高純利益率(%)		
	全体	国内	国外	国外比率(%)	全体	国内	国外	国外比率(%)	全体	国内	国外
1960	1,808	1,436	372	20.6	217	168	49	22.6	12.0	11.7	13.2
1961	2,192	1,694	498	22.7	271	207	64	23.6	12.4	12.2	12.9
1962	2,578	1,925	653	25.3	328	241	87	26.5	12.7	12.5	13.3
1963	2,848	2,060	788	27.7	395	290	105	26.6	13.9	14.1	13.3
1964	3,239	2,306	933	28.8	431	307	124	28.8	13.3	13.3	13.3
1965	3,573	2,487	1,086	30.4	477	333	144	30.2	13.4	13.4	13.3
1966	4,248	2,930	1,318	31.0	526	351	175	33.3	12.4	12.0	13.3
1967	5,345	3,755	1,590	29.7	651	441	210	32.3	12.2	11.7	13.2
1968	6,889	4,849	2,040	29.6	871	600	271	31.1	12.6	12.4	13.3
1969	7,197	4,701	2,496	34.7	934	536	398	42.6	13.0	11.4	15.9
1970	7,504	4,571	2,933	29.1	1,018	506	513	50.4	13.6	11.0	17.4

(出所) IBM Corporation, *Annual Report* の各年版より作成。

まで拡大することになったわけである。

さらに、この間の売上高純利益率をみると、注目されることは、国外事業のそれがほぼ一貫して13%台ないしそれ以上の安定したレベルを維持しており(この傾向は、すでに1950年代後半より続いている)、しかもほぼどの年においても国内事業でのそれを上回っていることである。したがって、1960年代のIBM社の国外事業は、国内事業にくらべて、より速いスピードで拡大し続けると同時に、より高収益を上げうる活動領域として、IBM社全体の中でその存在の重要性が改めてクローズアップされてくることになったわけである。

このような国外事業、したがってIBMワールド・トレード社の事業のウエイトの高まりは、親会社IBM社とIBMワールド・トレード社との組織関係に新しい問題をはらませることになった。すでに1950年代後半以来、IBMワールド・トレード社は規模の拡大とともに生産と研究開発の面で自立的な力量をもつようになり、独自のコンピュータも開発するようになってきていたが(3000シリーズの場合)、1960年代に入ってさらに上にみたようにそのウエイトがしだいに高まっていくことになると、その自立化志向がより一層強くなり、親会社IBM社との間に意思決定をめぐる新しい緊張関係が生ずることにならざ

るをえなかったということである。結局この問題は、トップ・マネジメントの人事配置によって調整されていくことになるのであるが、この点については、のちに展開する〔2〕でふれることにする。

34) 表40は、本稿(2)、本誌、第31巻第5、6合併号、57ページ表14と重なっているが、1960～63年の「国内」の分の数字について一部修正されている。

### ③ 財務構造

以上みてきたような、1960年代 I B M社の事業構造の実体的展開をさらに財務的な側面からかんたんにみておく。

表41 1960年代 I B M社の

	1960	1961	1962	1963
<b>ASSETS:</b>				
Total Current Assets	577 ( 37.6)	628 ( 35.5)	795 ( 40.1)	1,134 ( 47.8)
Investments and Advances to Unconsolidated Subsidiaries	84 ( 5.5)	179 ( 10.1)	204 ( 10.3)	241 ( 10.2)
Other Investments	25 ( 1.6)	25 ( 1.4)	25 ( 1.3)	25 ( 1.1)
Property Account (Net)	850 ( 55.4)	937 ( 53.0)	960 ( 48.4)	974 ( 41.0)
Patents and Good-Will (Net)	— ( —)	— ( —)	— ( —)	— ( —)
<b>Total</b>	<b>1,535</b> <b>(100.0)</b>	<b>1,769</b> <b>(100.0)</b>	<b>1,985</b> <b>(100.0)</b>	<b>2,374</b> <b>(100.0)</b>
<b>LIABILITIES &amp; STOCKHOLDER'S EQUITY:</b>				
Total Current Liabilities	138 ( 9.0)	158 ( 8.9)	179 ( 9.0)	357 ( 15.0)
Long-Term Debt	425 ( 27.7)	425 ( 24.0)	425 ( 21.4)	425 ( 17.9)
Deferred Income Taxes	...	...	...	...
Reserves	...	...	...	...
Common Stock	651 ( 42.4)	679 ( 38.4)	715 ( 36.0)	754 ( 31.8)
Retained Earnings	322 ( 21.0)	507 ( 28.7)	665 ( 33.5)	838 ( 35.3)
<b>Total</b>	<b>1,535</b> <b>(100.0)</b>	<b>1,769</b> <b>(100.0)</b>	<b>1,985</b> <b>(100.0)</b>	<b>2,374</b> <b>(100.0)</b>

(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, 1960～1970 による。

(注) 一印は僅少, ...印は当該項目が存在しないこと, を示す。

表41は、1960年代におけるIBM社の財務構造（貸借対照表）の推移を示したものである（本表は、本稿(3)、本誌、第32巻第2号、58ページの表21に年次的に接続している。ただし、本表は、1963年までは国内事業のみ、1964年以降は国外事業を含む全世界連結決算を表示するものとなっている。IBM社の財務報告は、1964年以降、全世界連結でなされることになっている）。

この表で、とくに注目されるのは、負債と資本（Liabilities and Stockholder's Equity）の構造の変化である。いうまでもなく、これは具体的には資金調達構造の変化を示すものであるが、まず一方で大きくウエイトを低下させている財務構造（1960～1970年：各年12月末現在）

（単位：100万ドル、カッコ内％）

1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
1,538 (46.5)	1,415 (37.8)	1,540 (33.0)	2,079 (37.1)	3,301 (49.0)	3,250 (44.0)	3,389 (39.7)
...	...	...	...	...	...	...
10 (0.3)	16 (0.4)	14 (0.3)	24 (0.4)	27 (0.4)	276 (3.7)	410 (4.8)
1,748 (52.8)	2,304 (61.5)	3,099 (66.5)	3,496 (62.4)	3,415 (50.7)	3,863 (52.3)	4,740 (55.5)
14 (0.4)	11 (0.3)	8 (0.2)	— (—)	— (—)	— (—)	...
3,309 (100.0)	3,745 (100.0)	4,661 (100.0)	5,599 (100.0)	6,743 (100.0)	7,390 (100.0)	8,539 (100.0)
638 (19.3)	716 (9.1)	817 (17.5)	1,162 (20.8)	1,531 (22.7)	1,436 (19.4)	1,877 (22.0)
370 (11.2)	399 (10.7)	459 (9.8)	521 (9.3)	545 (8.1)	555 (7.5)	573 (6.7)
28 (0.8)	28 (0.7)	34 (0.7)	48 (0.9)	52 (0.8)	54 (0.7)	50 (0.6)
19 (0.6)	23 (0.6)	28 (0.6)	36 (0.6)	46 (0.7)	68 (0.9)	92 (1.1)
804 (24.3)	862 (23.0)	1,311 (28.1)	1,937 (34.6)	2,096 (31.1)	2,277 (30.8)	2,478 (29.0)
1,450 (43.8)	1,716 (45.8)	2,011 (43.1)	1,895 (33.8)	2,474 (36.7)	3,000 (40.6)	3,469 (40.6)
3,309 (100.0)	3,745 (100.0)	4,661 (100.0)	5,599 (100.0)	6,743 (100.0)	7,390 (100.0)	8,539 (100.0)

は、長期借入金 (Long-Term Debt) である。それは、1960年には、負債・資本合計の27.7%を占めていたが、1963年には17.9%に低下し (絶対額は、1958年以降大きくは変わっていない)、さらに1960年代末には7.5%にまで低下することになっている。これは、1950年代においてはこの長期借入金を増やすことで急増する資金需要を補っていったのとは対照的である。長期借入金と並ぶもう1つの外部資金源である株式 (Common Stock) についてみると、前出の表21 (本稿(3)を参照) と表41をつなげてみればわかるように、これは1957年ごろ以降、長期借入金にかわって大きなウエイトを占めるようになり、1960年には負債・資本合計の42.4%を占めることになっている。しかし、それは、1960年に入って以降は、絶対額は増加を続けていくが、負債・資本合計の中で占めるウエイトはいく分低下していき、1960年代末には30.8%を占めることになっている。

以上のような外部資金の動向とは対照的に、この間に大きくウエイトを上昇させることになったのは、内部資金としての利益剰余金 (Retained Earnings) である。これは、1960年にはまだ負債・資金合計の21.0%を占めるにとどまっていたが、1963年には35.3%、全世界連結決算後の1965年には45.8%にまで上昇し、1960年代末には40.6%を占めることになっている。いうまでもなく、1960年代に入ってこのように利益剰余金、すなわち利益の内部留保が大きく拡大していったのは、すでに(1)、(2)でみてきたように、IBM社は「第1世代」で確保した市場支配をベースにしながらか、「第2世代」→「第3世代」に入ってその市場支配を、市場規模全体の急速に拡大を続ける環境の中でも、安定的に確保し続けることに成功したことによるものであった。そしてまた、このような豊富な内部資金の蓄積が、急速にその規模が拡大し続けるコンピュータ産業での市場支配を確保し続けるに必要な資金的基盤を提供することになった。

こうして、これまでみたみてきたような事業構造の実体を裏づけるIBM社の財務構造は、1960年代には、1950年にみられたのとは異なる新しい特質をもったものに新展開することになった。すなわち、1950年代においては、すでにパンチカード・システム時代からのレンタル収入にもとづく強力な内部資金調達の基盤をもっていたとはいえ、急増する追加資金需要を長期借入金、さらに

は株式発行といった外部資金に依存せざるをえないところがあったが、1960年代になるとそれにかわって利益剰余金が決定的に大きな働きをするようになったということである。いうまでもなく、これは、IBM社の財務構造が1960年代においては、1950年代にくらべてはるかに強固な仕組みをもつようになったことを意味するものであった。

## 〔2〕 1960年代中葉における組織構造の変革

以上〔1〕では、長くなったが、1960年代中葉に進められたIBM社の組織構造の変革をあきらかにするために、まずその基礎にある事業構造が1960年代前半・中葉にどのように変化したかについて具体的にみてきた。つぎにこれに対応して、この時期にIBM社の組織構造がどのように<sup>35)</sup>変革されることになったかをみてみることにする。

35) 本項のテーマについては、かつて拙稿「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——」『立命館経済学』第29巻第6号、1981年2月、の中の事例研究の1つとして取り上げたことがある。本項は、それを下敷きにしている。

### (1) 事業部構成の再編成

この時期のIBM社の組織構造の変革について、その全体的な状況をまず一ことでいえば、それは組織構造の基礎である事業部門組織のレベルとトップ・マネジメント組織の両側面で展開すると同時に、さらに事業部門組織レベルでの変革についていえば、それはさらに事業部構成そのもののレベルおよび個別事業部としてのデータ処理機器事業部(Data Processing Division)、すなわちコンピュータ事業企業としてのIBM社の中心販売事業部レベルで、2重構造的な展開を示した。こうして、この時期のIBM社の組織構造の変革はその組織構造の全面に及ぶものであった。この時期の組織変革は、すでにあきらかなように、1960年代中葉からのシステム360の導入という事業構造の一大展開に対応するものであったが、このことからすれば、この時期の組織変革が上のよう

な構造的な展開を示すことになったのは、けだし当然のことであった。

ここでは、まず事業部構成の再編成からみていく。

#### ① 事業部構成の拡大——1960年代前半

このような I B M 社事業部構成の再編成のもっとも重要な展開は、システム 360 が導入された 1965～66 年に行われたが、すでに 4 であきらかにした 1959 年の組織変革以降、この時期に至るまでの間にいくつかの新しい事業部の設置が行われ、1965～66 年には 1959 年段階にくらべて I B M 社の事業部構成ははるかに大きな拡がりをもつことになっていた。

まず 1961 年、I B M 社は既存の各事業部に分散していた部品開発・製造部門を統合して部品事業部 (Componenents Division) を設置した。これが、以後システム 360 のための論理素子であるハイブリッド集積回路の開発・製造、ないし調達を担当することになり、またこれによって I B M 社がこれまでとちがって回路部品をも自家生産する一貫メーカーに発展することになったことは、すでに (2) で説明したとおりである。

1963 年には、インダストリアル・プロダクツ事業部 (Industrial Products Division)、不動産・建設事業部 (Real Estate and Construction Division) および研究事業部 (Research Division) の、3 つの事業部が新設された。

このうち、インダストリアル・プロダクツ事業部についていえば、これは 1961 年につくられた部品事業部が中核となって形成されたものであり、これに I B M 社が市販しているいくつかの一般産業向け機器事業 (それほど大きなものではない) が結合されたものであった。この事業部は、1966 年にはふたたび部品事業部の形にもどっている。

研究事業部についていえば、1950 年代後半以降体制を整えてきていた 3 つの基礎研究所——Th. J. ワトソン研究所 (Thomas J. Watson Research Center. アメリカ・ニューヨーク州/ヨークタウン・ハイツ)、サン・ノゼ研究所 (San Jose Research Laboratory. アメリカ・カリフォルニア州)、チューリッヒ研究所 (Zürich Research Laboratory. スイス)——を統括する組織として設置されたものである。その中心、ワトソン研究所は、第 2 次大戦の終結間近かなころに、コロンビ

ア大学教授エッカート (Eckert, W. J.) と協同して、コンピュータ・サイエンスの発展のために同大学内につくったワトソン科学計算研究所 (The Watson Scientific Computing Laboratory) に端を発するが——これが1948年SSEC (Selective Sequence Electronic Calculator) と呼ばれる早期コンピュータの1つを完成させたことは、すでにのべたとおりである——、1950年に入って半導体科学の発展とともに急速にその活動を拡大させていった。そして、それは、1961年ニューヨーク郊外のヨークタウン・ハイツ (Yorktown Hights) に一大研究設備をつくり、それまで各所に分散していた研究活動を接合することになったが、これを機会にその呼称もワトソン研究所と改められることになった。研究事業部の設置は、このような基礎研究所体制の整備に対応するものであった。<sup>36)</sup>

1964年には、さらにフィールド・エンジニアリング事業部 (Field Engineering Division) が新設されるとともに、これまでの電動タイプライター事業部がオフィス・プロダクツ事業部 (Office Products Division) に編成替えされることになった。またこの年には、買収によって、教材・教育サービス事業を営むサイエンス・リサーチ・アソシエーツ社 (SRA 社) がIBM社組織の1構成部分 (1事業部) となった。

1966年には、さらにこれまでのサプライズ事業部がインフォメーション・レコーズ事業部 (Information Records Division) に名称変更されている。<sup>37)</sup>

36) ワトソン研究所 (Th. J. Watson Research Center) については、IBM Corporation—Research Division, *Research*, pp. 3~5.

37) 以上、事業部構成の拡大については、IBM Corporation, *Annual Report*, 1961~1966, ditto, *IBM……Yesterday and Today*, 1978, pp. 22~27, などによる。

## ② 事業部構成の再編成——1965~66年

1965~66年段階になると、IBM社の事業部構成は以上のような拡がりをもつようになってきていたが、このような基盤の上で、1965年の早い時期に、システム360の導入に対応するために、とくにデータ処理機器関連の事業部を中心に大幅な事業部構成の再編成が行われた。すなわち、これまでそれぞれが独立した開発と製造の機能をそなえていた2つの事業部——中・小型コンピ



ュータを担当していたゼネラル・プロダクツ事業部と大型コンピュータを担当していたデータ・システムズ事業部——がふたたび機能的に編成替えされ、それぞれシステム 360 のシリーズ全機種の開発と製造に責任をもつ2つの事業部がつくられることになった。1つは全機種の開発に責任をもつシステム開発事業部 (Systems Development Division) であり、もう1つは全機種の製造に責任をもつシステム製造事業部 (Systems Manufacturing Division) である。

表42 IBM社のアメリカ国内製造所一覧 (1965年末現在)

(面積単位: 平方フィート)

製造所名	敷地面積	製造所名	敷地面積
Endicott (N. Y.)	3, 121, 000	East Fishkill (N. Y.)	1, 244, 000
Poughkeepsie (N. Y.)	2, 937, 000	Dayton (N. J.)	140, 000
Rochester (Minn.)	1, 364, 000	Greencastle (Ind.)	259, 000
San Jose (Cal.)	1, 267, 000	Minneapolis (Minn.)	25, 000 (leased)
Burlington (Vt.)	559, 000	Sherman (Texas)	89, 000
Lexington (Ky.)	1, 359, 000	Washington, D. C.	102, 000
Kingston (N. Y.)	1, 153, 000	Mechanicsburg (Pa.)	122, 000 (leased)
Owego (N. Y.)	1, 350, 000	Boulder (Colo.)	898, 000
Bethesda (Md.)	622, 000	Raleigh (N. C.)	933, 000
Campbell (Cal.)	71, 000	Yorktown (N. Y.)	579, 000
Concord (Mass.)	19, 000	(Research Center)	
		Mohansic (N. Y.)	127, 000
		(Research Laboratories)	

(出所) *Moody's Industrial Manual*, 1966 による。

(注) 各製造所の担当分野については、不詳。

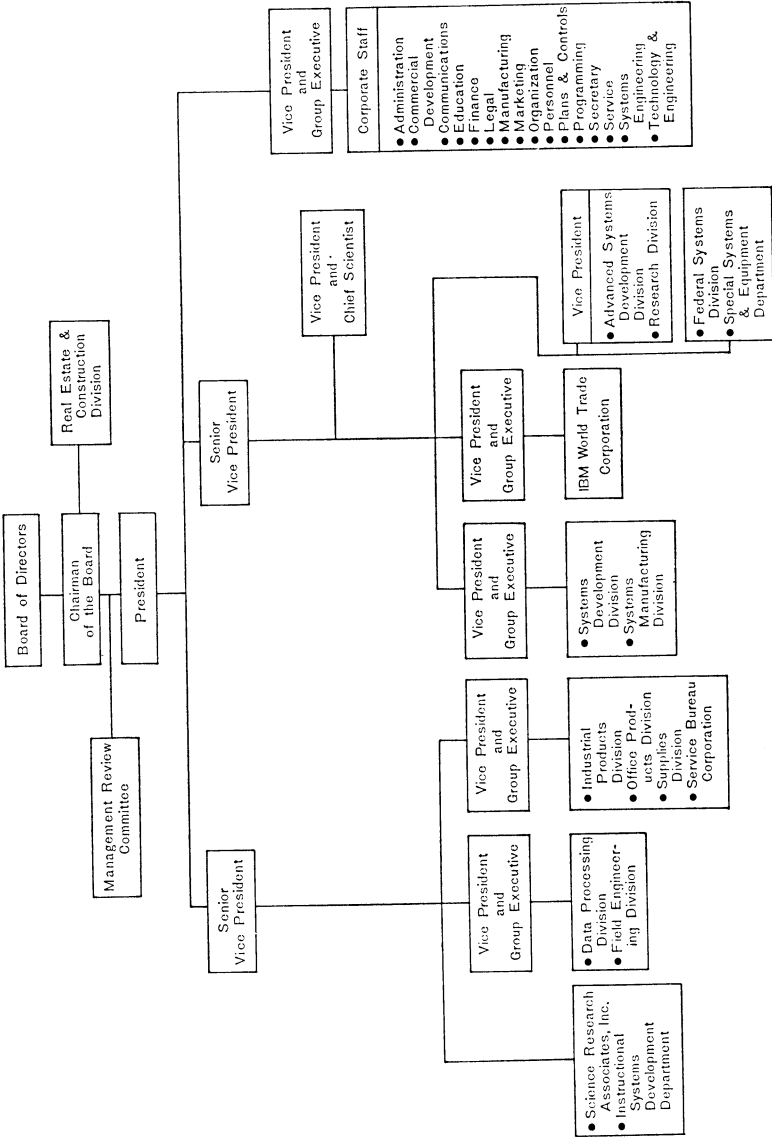
「第2世代」までのように、全体として統一的な製品構想をもたず、大・中・小それぞれのレベルにおいて独自の製品展開が進められていた段階においては、ゼネラル・プロダクツ事業部とデータ・システムズ事業部が互に競争し合いながら、その結果2つの事業部の間にいくつかの製品レベルでの重複が生ずるということも、むしろ望ましいことと考えられていた——事実、たとえば、ゼネラル・プロダクツ事業部がデータ・システムズ事業部の大型コンピュータとパフォーマンス互換性をもつ小型コンピュータを開発したことがあった。しかし、いまやシステム 360 という単一製品ライン・コンピュータの導入ととも

に、そのような事業部間の競争体制は、技術的にもコスト的にも、決して利益のある体制ではなくなっていた。こうして、1959年につくられたIBM社のデータ処理機器事業における製品ライン別の事業部構成は、ここに改めて機能別の事業部構成に再編成されることになったわけである（なお、それまでの製品ライン別の事業部構成がすでに1960年代前半のシステム360の開発段階でその推進に大きな障害になっていたことは、先に〔1〕の(2)で具体的にみたとおりである）。この組織再編成の結果を図示してみると、図15のとおりである。

しかし、ここで以上のような製品ライン別から機能別への事業部構成の再編成について一こと付言すれば、IBM社のこの組織再編成は決して1956年に導入された分権制にもとづく事業部制組織の原理を否定して、それ以前の段階に逆もどりすることを意味するものではなかったということである。ここでも分権制にもとづく事業部制組織の原理はあくまでも維持されていた。したがって、この1965年の組織再編成は、このような事業部制組織を具体的に機能別の事業部構成を基礎としたものに再編成するものであった。すなわち、それは、いわば機能別事業部制組織の形成を意味するものであったわけである（ただし、これはデータ処理機器事業に関してのことである）。

ところで、図15をみてみると、さらに以上のような各事業部の統括形態の点で、1965年の組織再編成はそれまでの組織とくらべて新しい仕組みを導入することになっていた。すなわち、それまでの組織では、前掲図12（本稿(3)、本誌、第32巻第2号、84ページ）にみられるように、データ処理機器の開発・製造関係事業部——ゼネラル・プロダクツ事業部、データ・システムズ事業部、先進システム開発事業部、さらに新設された部品事業部——と、販売関係事業部——データ処理機器事業部、連邦政府向けシステム事業部、さらに新設のフィールド・エンジニアリング事業部——は別々のグループ担当経営役員（Group Executive）によって統括されていたが、それら自身は直接に社長によって統括されるようになっていた。しかし、1965年の新しい組織では、各事業のグループ化がより細かく展開されると同時に、さらにデータ処理機器の開発・製造関係事業部グループを含む事業部グループ群と販売関係事業部グループを含む事業部グルー

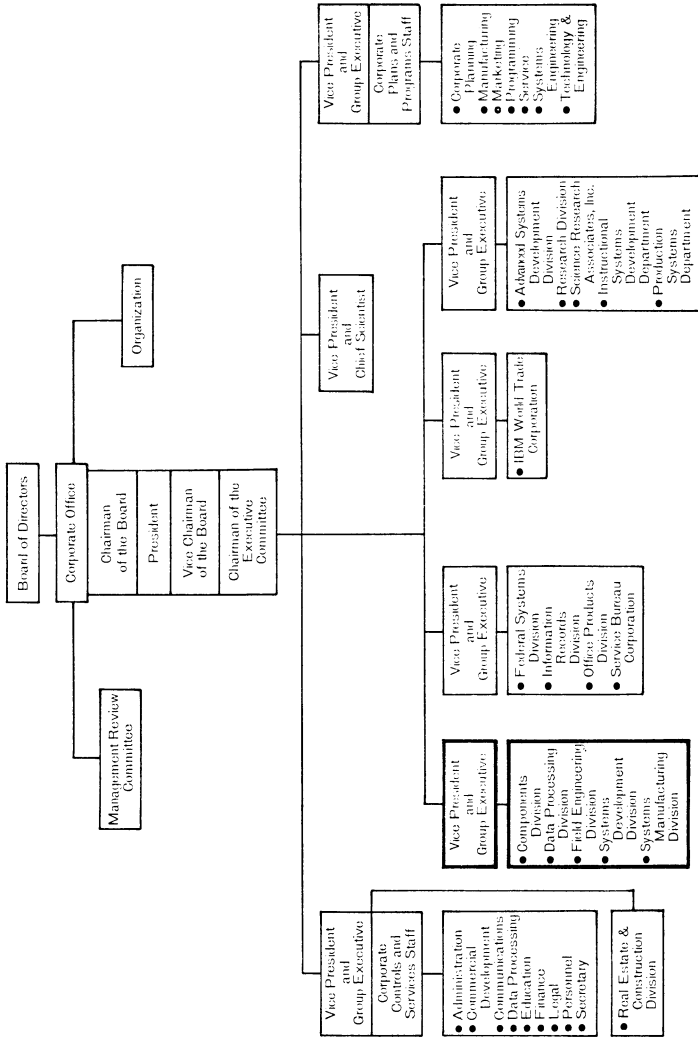
図15 1965年再編成後のIBM社組織



(出所) Corey, E.R. and Star, S.H., *Organization Strategy—A Marketing Approach*, 1971, p.137, Exhibit 6.

ブ群がそれぞれさらに2人の別々の上級副社長 (Sinior Vice President) によって統括され、それらが社長によって掌握されるという、一段階統括レベルが増殖した仕組みを導入することになっているということである。

図16 1966年再編成後のI B M社組織



(出所) Corey and Star, *op. cit.*, p. 138, Exhibit 7.

しかし、このような事業部の統括形態は、1966年になるとふたたび再編成され、図16に示されているような仕組みに改められることになった。

すなわち、1966年の組織再編成では、それまではそれぞれ別々のグループ担当経営役員によって統括されることになっていたデータ処理機器の開発・製造関係事業部グループと販売関係事業部グループが基本的に単一のグループにまとめられ(ただし、先進システム開発事業部と連邦政府向けシステム事業部は逆に別のグループに属することになった)、1人の担当経営役員の下に統括されることになった。こうして、IBM社のデータ処理機器事業関係の組織は、開発・製造関係の側面での事業部再編成と同時に、さらにそれと販売関係事業部との結びつきの側面でも、単一製品ラインとしてのシステム360の導入にふさわしい体制に整備されていくことになったわけである。

この1966年の組織再編成では、図16にみられるように、さらに1965年に新設された事業部グループ群を統括するための上級副社長のポストが廃止された。これによって、各事業部グループはふたたび直接に社長の下に掌握される仕組みに帰ることになった。

ところで、この点で注目されるのは、この1966年の組織再編成におけるトップ・マネジメント組織の変革である。すなわち、1966年に、新しいトップ・マネジメント組織としてコーポレート・オフィス(Corporate Office)が設置されることになった。この点についてはのちに(3)で説明するが、上述の各事業部グループの統一的な掌握は具体的にはこのコーポレート・オフィスによって行われることになったわけである。

この1966年の組織再編成では、さらに本社スタッフ部門組織の再編成も行われた。図16に示されているように、この時、それまで1人のグループ担当経営役員によって統括される単一組織としての本社スタッフ(Corporate Staff)が本社統制機能を中心とする本社コントロール/サービス・スタッフと本社計画機能を中心とする本社プラン/プログラム・スタッフ、という2つのスタッフ部門に分割されることになっている。<sup>39)</sup>

38) この当時、IBM社がアメリカ国内でもっていた製造所(そのいくつかは研究

所を併設している)は、表42のとおりである。なお、国外の製造所については、後掲表44のとおりである。

- 39) 以上、1965～66年の事業部構成の再編成については、Corey, E. R. and Star, S. H., *Organization Strategy—A Marketing Approach*, 1971, pp. 110～111 による。

## (2) データ処理機器事業部組織の変革

### ① 産業分野別専門化体制の導入

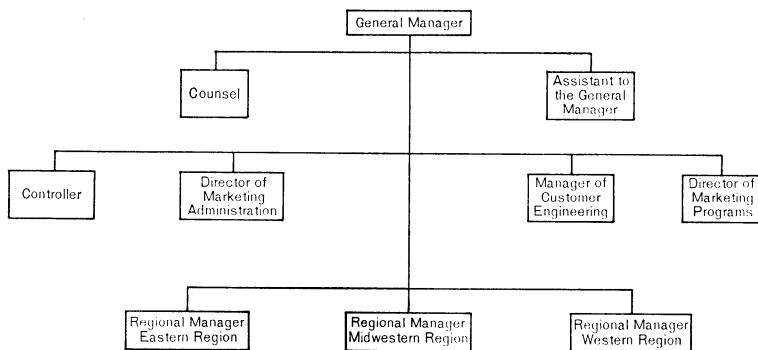
以上、1965～66年に行われたIBM社の事業部構成の再編成についてみてきたが、この時期のIBM社の組織構造の変革は、このような事業部構成レベルでのそれと重なって、さらにコンピュータ事業企業としてのIBM社の中心販売事業部であるデータ処理機器事業部の内部レベルでも展開することになった。つぎに、このデータ処理機器事業部の内部レベルでの組織変革についてみる。

すでに4の[2]であきらかにしたように、このデータ処理機器事業部がデータ処理機器の開発・製造機能を分離し、純粋に販売・顧客サービス部門として成立するのは、1959年の組織再編成においてである。それ以降1960年代中葉にかけて、このデータ処理機器事業部は、その組織構造に市場別・製品別にマーケティング・プログラムを準備する横断的組織を導入し、IBM社のデータ処理機器事業におけるマーケティング活動の中核組織を形成していくのであるが、このような新しいマーケティング組織の形成がまさにデータ処理機器事業部の組織変革の要点である。

そこで、ここでは、具体的にこのような市場別・製品別の横断的マーケティング・プログラム組織の導入についてみていくことにするが、その出発点としてまず1959年の組織再編成によってでき上がった販売・顧客サービス事業部としてのデータ処理機器事業部の組織を図示してみると、図17のとおりである。

図からあきらかなように、この1959年の編成再編成でつくられたデータ処理機器事業部の組織は、事業部長 (General Manager) の下に、ライン部門としての3つの地域 (Regions) 販売部門と、スタッフ部門としての4つの管理部門から成り立っていた。

図17 1959年再編成後のIBM社データ処理機器事業部  
(Data Processing Division) の組織



(出所) Corey and Star, *op. cit.*, p.139, Exhibit 8.

3つの地域——東部、中西部、西部——の販売部門組織についていえば、それらはさらに17の地区 (Districts) 販売部に分割され、さらにそれらが合計190の地方営業所 (Branch Offices) に分割されており、したがって全体は地方→地区→地域という3重の構造をもつものとなっていた。

他方、事業部長に直属する4つの管理部門についてみると、——

統制部長 (Controller) は事業部財務

マーケティング管理部長 (Director of Marketing Administration) は販売政策、人事計画、事業部内コミュニケーション

マーケティング・プログラム部長 (Director of Marketing Programs) は販売計画、販売促進、教育、新製品の導入、およびデータ処理機器事業における他の事業部とのコミュニケーション

カスタマー・エンジニアリング部長 (Manager of Customer Engineering) はこの分野での計画と、現場のカスタマー・エンジニアへの援助

——以上のような機能にそれぞれ責任をもつことになっていた。<sup>40)</sup>

ところで、1950年代の終りころになると、IBM社では、いろいろなサイドでデータ処理機器事業の販売活動を需要先の産業分野別に専門化して進める計画をつくり始めることになった。会計処理が製造業、金融業など顧客産業分野

別に行われるようになり、またマーケティング・プログラム部では産業分野別のマーケティング・プログラムを準備し始めた。さらに販売の現場では、販売部隊のメンバーが産業分野別に専門化するための教育が進められることになっていた。

1960年になると、このような産業分野別専門化が地方営業所のレベルで進められることになった。すなわち、いくつかの大都市では、それまでは、たとえば東部、西部などのような地区ごとに責任をもたされていた地方営業所が、こんどは、たとえば製造業、金融業などのないいくつかの産業グループごとに責任をもつように編成がえされることになった。

IBM社がこの時期に、データ処理機器事業の販売活動にこのように産業分野別専門化の仕組みを導入するようになったのは、1つには、1950年代末に至ってすでにみてきたようにコンピュータ事業をめぐる市場競争が激しくなってくる状況の中で、販売見通しをこれまでのように製品ライン別に行っているだけでは立ち行かなくなり、顧客グループ別の、市場の具体的な状況に密着した販売見通しを立てることが不可欠になってきていたからであった。また、そのもう1つの要因として、コンピュータの利用が広がっていくにつれて、同じ機種を使っても、その利用方法(ソフトウェア)が顧客グループごとに著しくちがってきていたという事情があった。さらにこれらの要因に加えて、具体的にたとえば政府・公共機関関係の市場や航空輸送業市場の場合には、それらの市場のもつ特殊な条件に対応する必要から個別的・重点的なマーケティング・販売体制が必要になってきた<sup>41)</sup>ということも、産業分野別専門化体制を導いた重要な要因の1つであった。

40) 以上、1959年組織再編成後のデータ処理機器事業部の組織については、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 111~112.

41) 以上、産業分野別専門化体制の導入については、Corey and Star, *op. cit.*, pp. 112, 147~148.

## ② マーケティング・プログラム組織の形成

このようにしてデータ処理機器事業の販売活動に導入されてきた産業分野別



専門化の仕組みは、1960年代の進展の中で、さらに一方での産業分野別マーケティング・プログラムと、同時に他方での製品別マーケティング・プログラムのための担当組織の形成に展開していくことになった。

まず1962年には、データ処理機器事業部長 (President. 1959年の再編成の後に、General Manager から President へ呼称変更が行われた) の下にライン部門とスタッフ部門とのそれぞれを統括する2人の副事業部長 (Vice President) が任命された。すなわち、1人は3人の地域別販売部長 (Regional Managers) を統括し、現場販売活動に責任をもつ、現場活動担当副事業部長 (Vice President—Field Operations) であり、もう1人はマーケティング、製品開発、カスタマー・エンジニアリング、財務管理、その他の管理活動に責任をもつ本部活動担当副事業部長 (Vice President—Headquarter Operations) である。いうまでもなく、これによって事業部長の管理負担の軽減が計られた。

1963年になると、さらにもう1人の副事業部長、マーケティング担当副事業部長 (Vice President—Marketing) が任命された。かれは、それまで本部活動担当副事業部長が統括していたマーケティング活動の責任を担うことになった。具体的にいえば、かれは、一方では競争力のある製品ラインを準備する製品別マーケティング・プログラムと、他方ではこの事業部がこの時点で細分化していた15の産業分野別市場のそれぞれに具体的に適合した販売戦略を準備する産業分野別 (市場別) マーケティング・プログラムの責任を託されることになった。1960年代に入り、「第2世代」を迎えコンピュータ事業において、マーケティング・プログラム活動の重要性が急速に高まってくるとともに、もはやこの機能を他の本部管理機能とあわせて1人の副事業部長が責任をもつことは事態に即応しないものとなっていたのである。

さらに1964年になると、マーケティング担当副事業部長の統括の下にあった産業分野別マーケティング・プログラム部門の責任範囲がかなり大きく拡大されることになった。すなわち、それまではライン部門の各地域担当副事業部長 (Vice President—Regional Manager. 1963年から64年にかけて、先にのべた現場活動担当副事業長のポストが廃止され、その代りに地域販売担当マネージャーが副事業部長とし

て位置づけられていた)の下で現場の販売部隊に産業分野別マーケティング・プログラムを浸透させる要員としておかれていた約200人の産業分野別マーケティング・スペシャリストが、マーケティング担当副事業部長の下にいる15人の産業分野別マーケティング・マネジャーの指揮下に移されることになったからである。産業分野別スペシャリストたちは実際にはそれまでおなじように地域販売本部で活動していたが、その指揮はスタッフ部門の産業分野別マネジャーから受けることになったわけである。

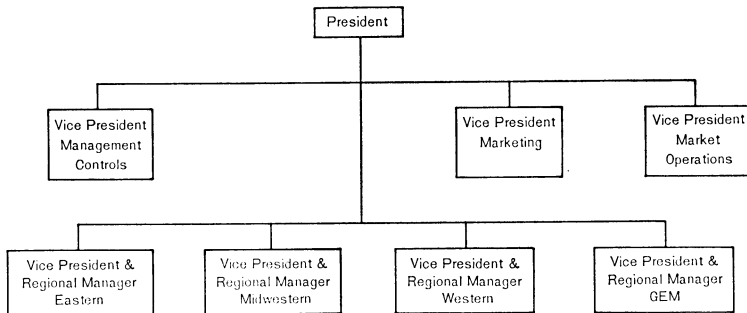
1965年になると、こんどはそれまでマーケティング担当副事業部長の下におかれていた産業分野別マーケティング・プログラム部門が前者の統括下から切り離されて独立し、そのマネジャーはマーケティング担当副事業部長と対等の位置を占めるマーケット・オペレーションズ担当副事業部長 (Vice President-Market Operations) にプロモートされることになった。システム360が導入され、コンピュータ事業も「第3世代」の幕が開けていく状況の下で、産業分野別マーケティング・プログラム部門の活動は、もはやマーケティング担当副事業部長が製品別マーケティング・プログラム部門の活動とあわせて1人で統括していくにはあまりにも大きなものになってきていたのである。これによって、2人の担当副事業部長がそれぞれ分担して、産業分野別マーケティング・プログラム活動と製品別マーケティング・プログラム活動に専ら努力を集中する組織<sup>42)</sup>が作り上げられることになったわけである。

[なお、1963年から65年にかけては、さらにいくつかの組織上の変更、再編成があった。その1つは、単なる呼称変更であるが、本部活動担当副事業部長の呼称がマネジメント・コントロールズ担当副事業部長 (Vice President-Management Controls) に変更されたことである。もう1つは、重要な組織再編成であったが、1963年に、それまでは連邦政府向けシステム事業部 (Federal Systems Division) に属していた連邦政府向けの標準化されたデータ処理機器のマーケティングの責任がデータ処理機器事業部に移されたため、この機能を担当する組織として、それまでの3つの地域販売部門とならんで4つ目の販売部門、連邦政府向け販売部門 (Federal Region) が設置されたことである。これは、さらに

1965年末には、その責任範囲を州・地方政府、教育機関、医療機関などの領域にまで拡大し、呼称もGEM販売部門（Government/Education/Medical Region）<sup>43)</sup>と改められることになった。]

以上のようなプロセスを経て、1960年代中葉にでき上がったデータ処理機器事業部の組織の全体像を図示してみると、図18のとおりである。

図18 1965年のIBM社データ処理機器事業部の組織



（出所）Corey and Star, *op. cit.*, p.140, Exhibit 10.

42) 以上、1962～65年のデータ処理機器事業部組織の再編成については、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp.112～113.

43) 以上、連邦政府向け販売部門の設置、およびそのGEM販売部門への再編成については、Corey and Star, *op. cit.*, pp.113～114, 130～133, 148～149.

### ③ マーケティング・プログラム組織の機能的特徴

こうしてでき上ってきた2つのマーケティング・プログラム組織は機能的にそれまでのスタッフ部門とは異なる新しい特徴をもつものであった。すなわち、それらの組織の産業分野別ないし製品別の各マネジャーは形式的には他の関連諸部門に対して直接的な統制力をもっていなかったが、実際にはそのような関連諸部門から、自ら作成したマーケティング・プログラムの実施について完全な協力を得ることができるような実際的な統制力をもつようになっており、したがって既存の各種機能諸部門に対して、いわば横断的な総合機能を果たすものとなっていたからである。

産業分野別マネジャー (Industry Managers) の作成する産業分野別のマーケティング・プログラムについていえば、それは各産業分野別に割り振られた販売割当量 (Quotas) をこなすために必要な実行プランであり、当該市場でのコンピュータの利用方法、潜在顧客の可能性、必要な対顧客エンジニアリング、販売部隊および顧客サイドへの教育計画、販売活動を支えるに必要な人的・物的な資源の種類と量、などをあきらかにしたものであったが、これは、具体的には、地域販売部門の統括下にある販売部隊、システム・エンジニア、地区教育センター、さらに事業部スタッフ部門であるマネジメント・コントロールズ部などの<sup>44)</sup>力で実行に移されていった。

また製品別マネジャー (Product Managers) の作成する製品別マーケティング・プログラムについていえば、それは製品分野別・機種別に新製品の開発から導入に至るまでのプログラムであったが、これは、具体的には製品別マネジャーの主導の下に、データ処理機器事業部の販売部門だけでなく、システム開発事業部、システム製造部、フィールド・エンジニアリング事業部などの各機能別事業部の活動を統合しながら進められることになっていた。

こうして、1960年代中葉までにでき上ってきた産業分野別・製品別マーケティング・プログラム組織 (その担い手としてのマーケット・オペレーションズ部とマーケティング部) はデータ処理機器事業部の組織構造を大きく変革すると同時に、同事業部をIBM社のデータ処理機器事業のマーケティング活動の中核組織としての役割を果たすものに大きく変革することになったわけである。<sup>45)</sup>

ところで、このマーケティング・プログラム組織にみられるような、既存の各種機能諸部門に対する横断的統合組織の導入は、一般にマトリックス組織の形成として概念化されているものである。その意味でいえば、この時期の、以上であきらかにしてきたようなデータ処理機器事業部の組織変革は、IBM社におけるマトリックス組織の形成であったということができ<sup>46)</sup>るのであろう。

44) 以上、産業分野別マネジャーについては、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 149~151.

45) 以上、製品別マネジャーについては、Corey and Star, *op. cit.*, pp. 151~152.

- 46) マトリックス組織についてくわしくは、拙著『現代巨大企業の構造業論』1983年、青木書店、第3章「現代巨大企業の市場支配機構——マトリックス組織の形成とその意義——」を参照。

### (3) トップ・マネジメント組織の変革

以上(1)(2)で、1960年代中葉に行われたIBM社の組織変革のうち、まず事業部門組織レベルでのそれをみてみたが、ここではさらにそれに対応するトップ・マネジメント組織レベルでの変革をみておく。

このレベルでの組織変革は、1963年、取締役会会長（兼主席経営役員）ワトソン2世がそれまでのトップ・マネジメント組織であった企業経営委員会（Corporate Management Committee）を廃止したことに始まる。

すでに4の〔2〕でみたように、企業経営委員会は、1956年の組織変革に際して、企業全体としての経営の戦略と計画の作成に責任をもつ機関、すなわちトップ・マネジメント組織として設置された。これは、当時、社長、2人の経営副社長（Executive Vice President）および3人の事業グループ担当経営役員（Vice President and Group Executives）から構成されるものとして出発し、1960年代はじめには、取締役会会長ワトソン2世（1961年就任）、社長ウィリアムズ（Williams, A. L. 1961年就任）、および後の社長リアソン（Learson, V. T.）を含む5人の事業部グループ担当経営役員から構成されることになっていた。

ところで、1960年代に入ると、すでに〔1〕でみてきたように、システム360という大がかりな新しい製品ラインの開発が急ピッチで進められていく状況の中で、既存の各事業部レベルでの利害を超えたIBM社全体としての経営戦略的意思決定の重要性がますます重要なものとなってきた。しかし、上のべたように、各事業部グループの統括に直接に責任をもつグループ担当経営役員をその構成員とする企業経営委員会は、実際には事業部レベルでのさまざまな調整的な意思決定に多くの労力をとられ、本来的に求められているより高次の経営戦略的な問題に十分力を発揮できない状況が生じてきていた。取締役会会長であり同時に主席経営役員（Chief Executive Officer）であったワトソン2世は、1963年、このような状況を解決するために、それまでの企業経営委員会を

廃止した。そして、翌1964年に、事業部グループ担当経営役員の上に2人の上級副社長 (Senior Vice Presidents) をおき、新たに取締役会会長、社長およびこの2人の上級副社長から構成される経営評価委員会 (Management Review Committee. 通称MRC) を設置することになった。新たにもうけられた2人の上級副社長のポストには、それまで事業部グループ担当経営役員の一員であったリアソンとA. K. ワトソン (同時に当時IBMワールド・トレード社取締役会会長であった) が就任した。こうして編成された経営評価委員会は、すでにあきらかなようにそのメンバーがみな事業部グループ統括の直接的責任から離れたものとなることによって (ただし、2人の上級副社長はすでに(1)でみたように、間接には事業部グループを統括する位置におかれていた)、1960年代の新しい状況にふさわしいより徹底した全社的な経営戦略的意思決定の責任を果たすことがめざされた。<sup>47)</sup>

それから2年後の1966年、トップ・マネジメントの人的配置で大幅な変動が行われた。取締役会会長ワトソン2世は変らなかったが、1961年より社長のポストにあったウィリアムズが経営役員会議議長 (Chairman of the Executive Committee) に退き、後任新社長にはリアソンが就任した。さらにリアソンと同じくそれまで上級副社長のポストにあったIBMワールド・トレード社会長A. K. ワトソンは、新しく設けられた取締役会副会長 (Vice Chairman of the Board) に就任することになった。こうして、トップ・マネジメントの人的配置で大幅変動が行われた。しかし、この結果空席になった上級副社長のポストは、この時点では補充されなかったため、トップ4人の顔ぶれそのものは変らなかった (1968年になるとこの上級副社長のポストが回復することになる)。

顔ぶれそのものは変らなかったが、以上のようにトップ4人のポスト配置が変わり、とくにこれまで上級副社長のポストにあって、間接的にはあるが事業部グループの統括にかかっていた2人のトップ (リアソンとA. K. ワトソン) が上のように文字通り全社的な統括責任を執るようになったことにより、トップ・マネジメントとしての責任内容がはっきり整理されることになった。このような1966年のトップ4人のポスト配置変動を背景にして、この時同時に、以上の4人から成るコーポレート・オフィス (Corporate Office. 通称CO) が設置さ

れることになった。そして、すでに機能してきている経営評価委員会はこのようなコーポレート・オフィスの機能機関としてこれまでどおり働いていくことになった。

1967年になると、このようなコーポレート・オフィスないし経営評価委員会

図19 IBM社上級経営役員の構成

ポスト名	1962	1963	1964	1965
Chairman of the Board	Th. J. Watson, Jr.	→	→	→
Vice-Chairman				
President	A. L. Williams	→	→	→ * ②
Senior Vice-President			T. V. Learson A. K. Watson	→ ↑ → ↑
<hr/>				
Vice-President & Group Executive	T. V. Learson M. B. Smith A. K. Watson H. W. Miller O. M. Scott	→ → ↑ → → ↑ → → *	→	→
			J. W. Gibson* W. C. Hume G. E. Jones③ E. R. Piore R. H. Bullen	→ → → ↑ → → → ↑
Vice-President & General Counsel				→ → → ↑ P. W. Knaplund

(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, 1961~1970 による。

(注) ① →印は継続, \*印は辞任, ↑印は上位のポストへのプロモーション, をそれぞれ示す。

② A. L. Williams は President 辞任後, Charman of the Executive Committee に就任 (1971年)

③ G. E. Jones は, 1963年に就任した IBM ワールド・トレード社社長を兼任。

④ E. R. Piore の, 1965年以降のポスト名は, Vice-President & Chief Scientist.

⑤ M. B. Smith は, 1968年以降は, Vice-President & the Member of the Management Committee.

の機能を補佐する目的で、その下にさらに、経営委員会 (Management Committee. 通称MC) といわれる委員会が設けられた。この委員会は、このころ新たに補充されることになった上級副社長クラスの経営者を中心にし、これに一般副社長の若干のものが加わって構成されることになった。<sup>48)</sup>

## メンバー推移 (1962~1971年)

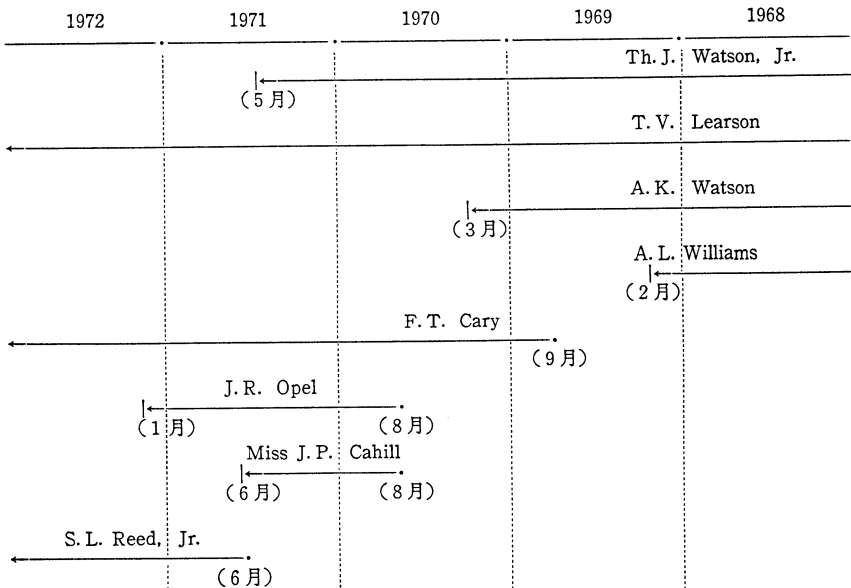
1966	1967	1968	1969	1970	1971
→	→	→	→	→ *	T. V. Learson
A. K. Watson	→	→	→	→ *	
T. V. Learson	→	→	→	→ ↑	F. T. Cary
		R. H. Bullen	→	→	→
		F. T. Cary	→	→ ↑	→
		W. C. Hume	→	→	→
		G. E. Jones	→	→	→
			B. Marshall	→ *	
			J. R. Opel	→	→
				G. B. Beitzel	→
				D. R. McKay	→
					R. W. Hubner
→	→	→ ⑤	→ *		
→	→ ↑				
→	→ ↑				
→	→	→	→	→ *	
→	→ ↑				
F. T. Cary *	→ ↑				
F. G. Fubini	→	→	→ *		
		F. H. McCracken *	R. W. Hubner	→ ↑	
B. Marshall	→	→ ↑	N. Katzenbach	→	→

で)。



ただ、経営評価委員会も経営委員会も、その構成メンバーは実際には上にのべたように厳密にその範囲が確定したのではなく、状況に応じてかなり融通をもったものであった。ちなみに、ここでこの間（1960年代）のIBM社の上級経営役員構成の推移と上の2つの委員会の構成メンバーの推移（1968年以降）<sup>49)</sup>をかたんに図示してみると、図19と図20、図21のとおりである。

図20 経営評価委員会（MRC）の構成メンバー推移（1968～1972年）



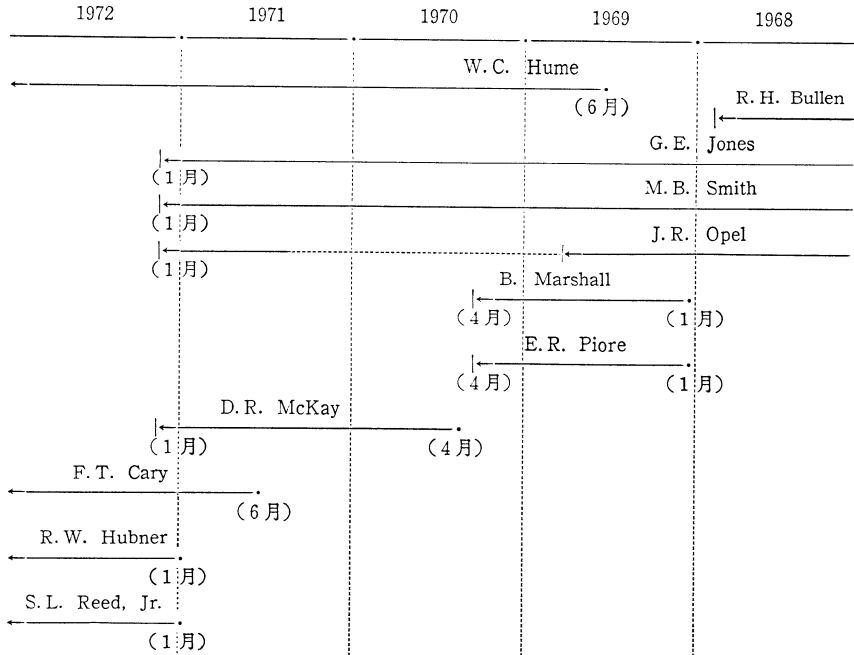
（出所）日本電子計算機株式会社「IBMのFS戦略と世界戦略——テレックス/IBM裁判公開文書の分析（第3分冊）」1975年、322ページ、図1より。

（注）① 本図および図21の資料的背景については、本文注49）を参照。

② |←は委員の辞任、←は1973年末まで就任していたもの、（ ）内の月は就任、辞任の時期、を示す。

これらの図からわかるように、経営評価委員会にはコーポレート・オフィスのメンバーを中心にしながらもそれ以外のメンバーも随時何人か参加している。とくにのちにリアソンの後任として社長、会長に就任するケアリー(Cary, F. T.)、またケアリーが会長になったあとの社長に就任することになるオペル(Opel, J. R.)は上級副社長に就任すると、すぐにこの委員会に顔をみせている。また、いずれの委員会にも、カヒル(Cahill, J. P.)、リード(Read, S. L.)といったこ

図21 経営委員会 (MC) の構成メンバー推移 (1968~1972年)



(出所) 日本電子計算機株式会社, 上掲書, 323ページ, 図2より。

(注) 図20と同じ。

の段階ではまだポストが明確でない人物が参加しているが、他方上級副社長でも、たとえばバイツェル (Beitzel, G.B.) のように、経営委員会に参加していないものもある。このように、2つの委員会のメンバー構成は、それぞれコーポレート・オフィスのメンバーおよび上級副社長陣を中心としながらも、かなり融通をもったものとなっていた。これは、いうまでもなくIBM社が組織の形式よりも、最高意思決定というトップ・マネジメントの作業の機動性を優先したことの端的な結果であったと思われる。

ところで、これら2つの委員会の機能は、それらができた歴史的な経過やその構成メンバーからもおのずからあきらかであろうが、より具体的には、1973年、テレックス (Telex) / IBM反トラスト法訴訟の審理過程で提出されたI

BM社内資料に含まれている2つの委員会の議事録(それは、1968年1月から72年9月までの4年9ヶ月をカバーしており、3,062ページに及ぶ膨大な記録である)がその活動の内幕をリアルに伝えてくれる。これによれば、経営評価委員会は経営戦略的意思決定と、経営委員会レベルでは決着をみえなかったような重要案件についての決定を下すことになっていた。また、ワトソン2世がそれを称して「IBMのシンク・タンクだ」といったといわれる経営委員会は、日常のオペレーショナルな重要案件を逐一審議することになっていた。またここでは、案件によっては随時、関係の副社長や専門スタッフが呼ばれ、相互に激しく意見がたたかわされることになっていた。

また、この議事録によれば、経営評価委員会は原則として月1～2回開かれることになっていた。また経営委員会の方は原則として週1回開かれることになっていたとみられるが、実際には必要に応じてひんぱんに開かれ、時には朝から深更にまで及ぶこともあったといわれる。<sup>50)</sup>

以上、1963年の旧企業経営委員会の解体と新しい経営評価委員会の設置に始まり、1966年のコーポレート・オフィス体制の確立、そして1967年経営委員会の分担体制の確立、と続く1960年代のIBM社トップ・マネジメント組織の変革をみてきた。すでにあきらかなようにこのような変革は、内実的には1960年はじめまで続いてきたワトソン父子による創業者的・個人的支配体制から集団的・テクノクラートの支配体制への移行の始まりに他ならなかった。1960年代を通してワトソン2世は取締役会会長のポストにあったが(1971年病気のため、引退)、最高意思決定の実質はしだいにリアソン以下の経営テクノクラート集団の手に移行していくことになっていた。このような経営テクノクラート集団による支配体制は、ワトソン父子に直接に育成されたリアソンの世代からさらにその下の世代に主導権が移行する1970～80年代に至っておのずからより明確なものとなっていく。

47) Wise, T. A., The Rocky Road to the Marketplace, *Fortune*, October 1966, p.199, Corey and Star, *Organization Strategy*, p.137, Exhibit 6 (本稿, 図18), IBM Corporation, *Annual Report*, 1963, 1964.

- 48) 以上、コーポレート・オフィス (CO) および経営委員会 (MC) の設置については、Corey and Star, *op.cit.*, pp.110~111, IBM Corporation, *IBM……Yesterday and Today*, pp.27~28, 情報産業研究会監修『IBM. 1970年代の総括』1980年, (株)モースト・アンド・モア, 6, 23~25ページ, による。
- 49) 図20と図21は、いわゆるテレックス/I BM訴訟(1972年, プラグ・コンパティブル周辺機器メーカー・テレックス社 Telex Corporation が I BM社との対抗措置に対しておこした反トラスト法違反の訴訟) の審理過程で、裁判所 (オクラホマ州北部地区連邦地方裁判所) の命令により公開された I BM社経営機密文書 (裁判証拠書類 Plaintiff's Exhibits) に含まれている経営評価委員会および経営委員会の議事録 (Minutes) にもとづいている。上の I BM文書は約40,000ページに及ぶ長大なものであるが (多数の手書きメモを含む), このうち上の2つの委員会の議事録は、証拠書類 No.384 から No.391 まで、合計3,062ページにのぼっている。議事録の期間は、経営評価委員会が1968年1月4日から1972年9月25日まで、経営委員会は1968年1月8日から1972年9月22日の日付のものまでである。これらの議事録の主要な部分は、日本電子計算機株式会社『I BMのFS戦略と世界戦略——テレックス/I BM裁判公開文書の分析 (第3分冊)』1975年, の第3篇 (319~567ページ) に邦訳されている。なお、上の I BM社文書 (裁判証拠書類) の内容については、Computer Industry Association *Index of Plaintiff's Exhibits Relating to Telex's Antitrust Claims*, 1973, を参照。
- 50) 2つの委員会の機能については、日本電子計算機株式会社, 上掲書, 第3篇 (2つの委員会の議事録の抄訳) を参照。

#### (4) IBMワールド・トレード社の組織構造

##### ① IBMワールド・トレード社の組織構造

組織構造の変革をめぐる問題のしめくりとして、IBM社の国外事業の担い手 IBMワールド・トレード社をめぐる組織問題にふれておく。

すでに[1]の(3)の②でみたように、IBMワールド・トレード社が担う国外事業のウエイトは、1960年代に入るとしだいに上昇することになり、1960年代の後半には売上高 (収入) でも純利益でも、IBM社全体の少くとも3分の1を担うレベルにまで達することになった。また国外事業は、売上高純利益率で示される収益性の点でも、1960年代をとおしてほぼ一貫して国内事業を上回ることになっており、それは、国内事業にくらべて、より速いスピードで拡大

し続けると同時に、より高収益を上げうる活動領域として、IBM社全体の中でその存在の重要性が改めてクローズ・アップされることになってきていた。

このような国外事業の基盤を実体的にみてみると、1968年の段階にIBMワールド・トレード社が擁する活動拠点と従業員数は、表43のようなものであった。

表43 IBMワールド・トレード社の概要 (1968年)

営業拠点所在国	106
機器製造所	17 (13か国)
カード製造所	50 (42か国)
研究所	7 (ヨーロッパ 6, カナダ 1)
従業員 (人)	約 87,000 (うち、ニューヨーク本社 1,300)
(cf. IBM社全従業員)	(約 222,000)

(出所) 日本電子計算機株式会社「IBMのFS戦略と世界戦略——テレックス/IBM裁判公開文書の分析 (第3分冊)」1975年、21 ページ、表II-2-1 より。

この表に示されているように、IBMワールド・トレード社は、1968年には、アメリカ以外の13カ国に17の製造所 (Manufacturing Plants) と7つの研究所をもち、106カ国に営業拠点 (Sales Offices) をもっていた。そして、IBMワールド・トレード社の下にいる従業員はIBM社全体 (22万2,000人) の39.2%にあたる8万7,000人 (ただし、このうち1,300人はニューヨーク本社要員) にのぼっていた。

これを先に4の〔2〕の(2)で示した1958年当時とくらべてみると (本稿(3)、本誌、第32巻第2号、88ページ参照)、とくに営業拠点をもつ国の数および従業員数で大きく拡大していることがわかる (87カ国から106カ国へ。また2万9,000人から8万7,000人へ)。

他方、製造所数は16カ国<sup>\*</sup>22製造所から13カ国17製造所に減少している。これは、パンチカード・システム時代の小規模製造所が整理され、新しい主要製造所へ製造活動が集中されたためである。

\* 本稿(3)、本誌、第32巻第2号、90ページでは、製造所所在国が15ヶ国となっているが、カナダが脱落しているため、正しくは、これを加えた16ヶ国である。

これら17の国外製造所を具体的に示してみると、表44のとおりである。

表44 1968年IBM社の国外製造所 (IBMワールド・トレード社傘下) 一覧

国名	製造所	主要製品
アルゼンチン	ブエノスアイレス	ユニット・レコード装置 (PCS)
ブラジル	リオ・デ・ジャネイロ	ユニット・レコード装置 シングル・エレメント・タイプライター
カナダ	トロント	System 360 Model 20, 30 プロセッサ System 360 I/O 装置 IBM 6400 会計システム ユニット・レコード装置 タイプバー・タイプライター; シングル・エレメント ・タイプライター; タイプライター・リボン; 書 取装置
コロンビア	ボゴタ	タイプバー・タイプライター
フランス	エソンヌ	SLT; SMSカード; モジュール テープ・ドライブ磁気ヘッド プリント・エレメント
	モンベリエ	System 360 Model 40, 50 プロセッサ System 360 プリンター; 磁気テープ装置および紙テ ープ装置; データ収集装置
西ドイツ	ベルリン	ユニット・レコード装置; ドキュメント・インスクラ イパー; 1401-Hデータ・プロセッシング・システム タイプバー・タイプライター; 書取装置
	マインツ	System 360 Model 25, 30 プロセッサ System 360 ディスク・ドライブ; メモリー
	ジンデルフィンゲン	SLT (カードおよびボード) System 360 I/O 装置 (ディスク・バックおよびディ スク・カートリッジ); System 360 プリンターお よびファイル半組立品
インド	ボンベイ	ユニット・レコード装置
イタリア	ヴェメルカーテ	System 360 Model 20 プロセッサ System 360 I/O 装置 ユニット・レコード装置
日本	藤沢	System 360 Model 20, 40 プロセッサ System 360 I/O 装置 ユニット・レコード装置
メキシコ	メキシコ・シティ	タイプバー・タイプライター
オランダ	アムステルダム	シングル・エレメント・タイプライター 磁気テープ・シングル・エレメント・タイプライター (MT/72); 入出力シングル・エレメント・タイ プライター 版組システム

国名	製造所	主要製品
スウェーデン	ストックホルム	System 360 I/O 装置 (カード・リーダーおよびプリンター)
英国	グリーンロック	System 360 リード・オンリー・ストレージ (CROS および TROS) データ通信ターミナル 1130 コンピュータ ユニット・レコード装置
	ハヴァント	System 360 Model 20 および 1130 コンピューター・メモリー データ通信ターミナル

(出所) 日本電子計算機株式会社, 上掲書, 212~213ページ, 表II-2-2 より。

(注) SLT=Solid Logic Technology

SMS=Standard Modular System

表からわかるように, これらの国外製造所のうちで, とくにシステム 360 の製造にたずさわっていたのは, カナダのトロント (Tronto), フランスのモンペリエ (Montpellier), 西ドイツのマインツ (Mainz), イタリアのヴィメルカーテ (Vimercate), イギリスのハヴァント (Havant), および日本の藤沢, 以上 6 つの製造所であった。こうして, この段階になると, システム 360 の供給のための世界的な製造分担体制が形成されてきていた。しかし, 表にみられるようにこの段階においては, 国外製造所で製造されるのはまだ主としてモデル 20, 25, 30, 40 などの小型機種であった。

すでに 4 でもみたように, IBM 社は上のような全世界的な拡がりをもつ事業活動を統括するために, 主要な国, 主要な地域で基本的に 100% 株式所有 (完全支配形態) の子会社を組織していた。ここでも, この 1960 年代中葉段階の IBM ワールド・トレード社が統括する現地子会社群を一覧表で示してみると, 表 45 のとおりである (1966 年 2 月現在)。

4 で示した 1961 年末現在の状況とくらべてみると (本誌(3), 本誌, 第 32 巻第 4 号, 89 ページ表 28), この 1966 年段階の現地子会社群の組織状況は, それほど大きく変化していないことがわかる。この間に新たに設立されたのはペルーとローデシアにおける子会社ぐらいのものである。こうして, IBM 社の現地子会社群は, すでに 1961 年の段階で世界の主要な国・地域で設立されることになっ

表45 IBMワールド・トレード社 (IBM World Trade Corporation)  
の現地子会社一覧 (1966年2月現在)

会 社 名	本 拠 所 在 地	IBM・WT Cの株式所有 (%)
IBM Australia Pty., Limited	Australia	100
IBM Österreich, Internationale Buromaschinen Gesellschaft m. b. H.	Austria	100
International Business Machines of Belgium, S. A.	Belgium	100*
IBM World Trade Europe Region 2, S. A.	Belgium	100*
IBM de Bolovia, S. A.	Bolivia	100
IBM do Brazil-Industria, Maquinas e Servicos, Ltda.	Brazil	100
International Business Machines Company Limited	Canada	100
IBM de Chile S. A. C.	Chile	100
IBM de Colombia, S. A. (Interational Business Machines Company of Colombia, S. A.)	Colombia	100
IBM Congo, S. C. A. R. L.	Congo Republic	100*
IBM de Costa Rica, S. A.	Costa Rica	100
IBM World Trade Asia Corporation	Delaware	100
International Business Machines A/S	Denmark	100
IBM del Ecuador, C. A.	Ecuador	100
IBM United Kingdom Holdings Limited	England	100
IBM United Kingdom Laboratories Ltd.	England	100
IBM Northern Europe Services Ltd.	England	100
O. Y. International Business Machines A. B.	Finland	100*
Compagnie IBM France	France	100*
IBM World Trade Europe Corporation	France	100*
IBM Deutschland-Internationale Büro-Maschinen Gesellschaft m. b. H.	Germany	100
IBM de Guatemala, S. A. (International Business Mechines of Guatemala, S. A.)	Guatemala	100
IBM de Honduras, S. A.	Honduras	100
IBM Indonesia Limited P. T.	Indonesia	100
IBM Ireland Limited	Ireland	100
IBM (Israel) Limited	Israel	100
IBM Italia, S. p. A.	Italy	100*
BM Japan, Ltd.	Japan	100
IBM de Mexico, S. A.	Mexico	100*
IBM Nederlands, N. V.	Netherlands	100
IBM Word Trade European Educational Centre	Netherlands	100
International Business Machines A. S.	Norway	100*
IBM de Panama, S. A. (International Business Machines Company of Panama, S. A.)	Panama	100
IBM del Peru S. A.	Peru	100



会 社 名	本 拠 所 在 地	I B M ・ W T C の 株 式 所 有 (%)
IBM Philippines, Incorporated	Philippines	100*
IBM World Trade Asia-Pacific Corporation	Philippines	100*
Companhia IBM Portuguesa, S. A. R. L.	Portugal	100
IBM Central Africa (Private) Limited	Rhodesia	100
International Business Machines South Africa (Proprietary) Ltd.	South Africa (Union of)	100
International Business Machines, S. A. E.	Spain	100
IBM Svenska A. B.	Sweden	100
IBM World Trade Europe Region 1 A. B.	Sweden	100
IBM International Business Mechines (Extension Suisse)	Switzerland	100
IBM World Trade Europe Region VII Corporation	Switzerland	100
IBM Thailand Company Limited	Thailand	100*
IBM (International Business Machines) Turk Limited Sirketi	Turkey	100
IBM del Uruguay, S. A.	Uruguay	100
IBM de Venezuela S. A.	Venezuela	100

(出所) IBM Corporation, *From 10-K Report*, 1965 による。

(注) \*印の企業の場合、1%ないしそれ以下の程度で、IBMワールド・トレード社以外の株式所有がある。

ていたので、それ自体としてはこの間にそれほど大きく変化することはなかった。しかし、そのような現地子会社群の下での事業活動については、この間にそれが大きく展開することになったことは、すでに前段で示したとおりである。

② IBMワールド・トレード社のトップ・マネジメント——親会社IBMとの関係  
すでにふれたように、1960年代に入って国外事業、したがってIBMワールド・トレード社の事業のウエイトが高くなってくると、親会社IBM社とIBMワールド・トレード社との組織関係に新しい問題が生ずることになった。すなわち、事業ウエイトの高まりとともにIBMワールド・トレード社の自立化志向が強くなり、独自の製品開発も進めたいという意欲をもつようになってくると、親会社IBM社との間に意思決定をめぐる新しい緊張関係が生ずることにならざるをえなかったということである。

これに対して、親会社、すなわち社長ワトソン2世がとった方向は、あくまで国内・外の事業活動の一体性を堅持する、つまり親会社IBM社の一元的な

コントロール体制を貫くということであった。このような体制づくりは、これからシステム 360 という大計画を展開するために、親会社にとって絶対に必要な条件であった。

ワトソン 2 世はこれを親会社と IBM ワールド・トレード社のトップ・マネジメントの役員兼任関係 (いわゆるインターロッキング) によって解決しようとした。このために、一方では、1963 年、IBM ワールド・トレード社の自立化志向の中心人物であった同社社長 A. K. ワトソン (ワトソン 2 世の弟) を同社取締役会会長に就任させると同時に、親会社の新しく設けられた上級副社長のポストにリアソンとならんで就任させ (1964 年。前掲図 19 を参照)、かれを IBM ワールド・トレード社の最高経営者であると同時に、親会社のトップ 4 人の 1 角を占めさせることにした。そして、この A. K. ワトソンが、1966 年には、リアソンが社長に就任すると、それとならんで新設の取締役会副会長に就任することになったことは、すでにみたとおりである。

他方、1963 年、A. K. ワトソンの IBM ワールド・トレード社取締役会会長就任によって空いた同社社長のポストには親会社の副社長兼事業部グループ担当経営役員のジョーンズ (Jones, G. E.) を就任させた。これによって、これまでとはちがって親会社・ワトソン 2 世の意向を十分に体した社長が IBM ワールド・トレード社をコントロールするような体制をつくり上げようとした。<sup>51)</sup>

このようなトップ・マネジメントの役員兼任関係の形成によって、IBM 社は子会社 IBM ワールド・トレード社との間に一元的コントロール体制の形成に成功した。これが、システム 360 の世界的な展開の成功にとって決定的に重要な条件となったわけである。

51) 以上、Wise, *The Rocky Road to the Marketplace*, *Fortune* October 1966, p. 143, IBM Corporation, *Annual Report*, 1963, 1964, 北正満『IBMの挑戦』1978年、共立出版、第14章を参照。

(1984年2月25日)

(未完)