

IBM 社の組織変革（8）

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……以上, 第32巻第4号および第5・6号
 - 〔2〕 1960年代中葉における組織構造の変革……以上, 第33巻第1号
- 6 1970年代中葉IBM社の組織変革
 - 〔1〕 1960年代末～1970年代中葉における事業構造の変化
 - (1) IC（集積回路）の発展
 - (2) IBMシステム370の導入と「第3.5世代」への移行
 - (3) IBMシステム3の導入と超小型コンピュータ市場への進出
 - (4) 「第3.5世代」の市場構造……以上, 第33巻第2号
 - (5) 1970年代IBM社の事業構造
 - 〔2〕 1970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) IBMワールド・トレード社組織の再編成
 - (3) 1970年代のトップ・マネジメント組織……以上, 本号
- 7 1980年代初頭IBM社の組織変革

6 1970年代中葉 IBM社の組織変革

[1] 1960年代末～1970年代中葉における事業構造の変化

(5) 1970年代 IBM社の事業構造

① 事業の分野別構造

これまで(1)～(4)では、1970年代に入って展開したIC技術の新段階を背景にしながら、IBM社はさらにこの段階にどのような事業展開を計ったか、またIBM社の周辺の競争企業はどのような新たな事業展開を行ったか、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。ここでも、以上のような1970年代に入ってから経過をふまえながら、その結果として、1970年代中葉から後半にかけて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みることにする。

まずはじめに1974～1979年におけるIBM社の事業分野別売上高の構成を掲げてみると、表54のとおりである（IBM社が本表のような事業分野別の売上高および収益構造を正式に *Annual Report* に掲げるようになるのは、1977年からである。1978年には、1974～1977年の間の構成比推移が掲げられている）。

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、1970年代中葉・後半には、総売上高の中で80%を超えるものとなっていたことがわかる。先に5の[1]の(3)でみたように、1960年代中葉の段階ではこのデータ処理機器事業のウエイトは77～78%であったから（本稿(6)、本誌、第33巻第1号、19ページの表36を参照。ただし、この場合はアメリカ国内のみ）、この間にIBM社はより一層データ処理機器事業のウエイトを高めることになったわけである。しかし、前掲表36と表54を比較すればわかるように、これは主として、1970年代中葉以降においては、かつてサービス・ビューロー社（Service Bureau Corporation. 通称SBC）が行っていたデータ処理サービス事業がなく

表54 1970年代IBM社の事業分野別売上高構成（1974～1980年）

（実額単位：100万トン）

事業分野		1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
実 額	情報関連事業：							
	データ処理機器事業	10,507	11,853	13,402	14,765	17,074	18,338	21,367
	事務機器事業	1,775	2,122	2,397	2,824	3,390	3,849	4,135
	連邦政府向け システム事業	} 393	462	505	486	549	612	647
	その他の事業							
合 計	12,675	14,437	16,304	18,133	21,076	22,863	26,213	
構 成 比 （%）	情報関連事業：							
	データ処理機器事業	82.9	82.1	82.2	81.4	81.0	80.2	81.5
	事務機器事業	14.0	14.7	14.7	15.6	16.1	16.8	15.8
	連邦政府向け システム事業	} 3.1	3.2	3.1	2.7	2.6	2.7	2.5
	その他の事業							
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

（出所） IBM Corporation, *Annual Report*, 1977～1980 による。1974～1976年の分は *Annual Report 1978* に掲載されている。

なったことから生じた単純な結果であった。IBM社は、1968年12月コントロール・データ社から起されていた反トラスト法違反の訴訟に対して、1973年1月、法廷外で示談を成立させ、その条件として、IBM社の子会社サービス・ビューロー社を1,600万ドルという格安の価格でコントロール・データ社に売却し、IBM社は向う6年間はデータ処理サービス事業を行わないという約束をしたが⁵⁶⁾、このようなサービス・ビューロー社の処理の結果として、勢いデータ処理機器事業のウエイトが上昇せざるをえなくなったわけである。

いずれにしても、結果としては、1970年代中葉にはデータ処理機器事業の総売上高に占めるウエイトが80%を超えることになった。しかし、さらに、このデータ処理機器事業の内部をしてみると、すでに(3)でみたように、IBM社は、1970年代に入ると、その製品系列をそれまでの汎用コンピュータだけではなく、ミニ・コンピュータやオフィス・コンピュータなどの超小型コンピュータの分野に大きく展開していくことになった。そして、このようなデータ処理機器事業の中での製品系列の多様な展開は、さらに新たな組織変革につながっていくことになるが、この点については、つぎの〔2〕で具体的に説明すること

にする。

さらに、データ処理機器事業以外の事業についてもその動向をかたんにみておく。

1960年代の状況を示した前掲表36とここでの表54は事業項目のまとめ方がちがっているの、その間の連続性を考慮することが必要であるが、まず表36の軍需品事業は表54では連邦政府向けシステム事業としてまとめられることになっている。先にみたように、IBM社では軍需品事業のウエイトはすでに1950年代末以降ずっと一貫して低下してきていたが(1958年には19.2%であったものが1960年には13.3%になり、さらに1960年代半ばには5~6%台になっていた)、1970年代中葉になると、この軍需品事業を含む連邦政府向けシステム事業のウエイトは、3%から2%台にまで低下してきている。絶対額では、その売上高は1960年代中葉から1970年代中葉までの10年間に約3倍の増加になっているが、この間の全体としてのより大幅な売上高の増加の中で、そのウエイトはさらに低下せざるをえなかったわけである。

つぎに、表36の電動タイプライター事業およびパンチカード/テープ事業は、表54ではほぼ事務機器事業としてまとめられることになっている。この事務機器事業のウエイトは、1960年代中葉においては10~11%台を占めていたが、1970年代中葉になると14~15%台にまで上昇することになっている。そして、1970年代末には16.8%にまで達している。のちにみるように、1980年代に入るとウエイトとしてはいく分逆もどりするところがあるが、しかし、いずれにしても社会がファクトリー・オートメーションからさらにオフィス・オートメーションといわれるような技術革新の時代を迎えようとしている状況の下で、この事業はIBM社の事業構造の中でも1960年代にくらべてより大きなウエイトをもつようになってきていたわけである。

表54でその他の事業に入っているのは、主として子会社サイエンス・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・教育サービス事業である。この事業は、巨大なIBM社の事業構造の中ではもともとそれほど大きなものではなかったが、1970年代中葉には1960年

代中葉よりもさらにそのウエイトを落とし、0.3%程度を占めるものとなる。

ところで、1960年代中葉の段階とくらべて1970年代中葉のIBM社の事業構造が大きく変っている点は、子会社サービス・ビューロー社が行っていたデータ処理サービス事業がなくなっていることである。これは、先にのべたように、1968年12月コントロール・データ社から起されていた反トラスト法違反の訴訟に対して、1973年1月、示談が成立し、その条件としてIBM社はサービス・ビューロー社をコントロール・データ社に売却し、同時に向う6年間はデータ処理サービス業務を行わないことを約束したことによるものである。表36でみたように、1960年代中葉にかけて、このデータ処理サービス事業の占めるウエイトは、コンピュータの急速な普及そのものがつくり出す社会的な多様な情報処理への要請の拡大を反映して、しだいに高まってきていた。そして、このような傾向は、1970年代に入ってより一層強まってきており、さらに長期的にはコンピュータ事業とデータ通信事業の結合による新しい事業展開が見通される状況の下では、サービス・ビューロー社の事業はIBM社の将来にとって重要な意義をもつものであったと思われる。しかし、IBM社は、コントロール・データ社の訴訟に始まるさまざまな反トラスト法違反の訴訟——その最大のものは、1969年1月司法省からの訴訟である——に取りまかれながら、その裁判にかかる費用や労力、さらにそのプロセスで必然的に迫られる経営戦略上の秘密の公開がもたらすマイナス効果などを考慮して、サービス・ビューロー社のもつデータ処理サービス事業という重要な経営資源を示談成立の犠牲とすることになったわけである。

しかし、これによってIBM社はこのようなデータ処理サービス事業を永遠に放棄してしまったわけではない。データ処理サービス事業を行わないことを約束した6年間の経過して、1980年代に入ると、IBM社は、コムサット・ゼネラル社 (COMSAT General Corporation)、エトナ・カジュアルティ・アンド・シュアティ社 (Aetna Casualty and Surety Co.) との共同出資でつくったサテライト・ビジネス・システムズ社 (Satellite Business Systems, Inc. 通称SBS社) を使って、通信衛星を利用した高速データ通信サービス事業にのり出すことにな

り (1982年2月より営業開始)、改めてより高度なデータ処理サービス事業へ進出⁵⁸⁾する条件を整えることになる。

- 56) 下田博次「IBM-CDC独禁法訴訟 ウルトラ示談 でケリ」『コンピュータピア』1973年3月号, 14~20ページ, 北正満『IBMとの攻防』1980年, 共立出版, 92~93ページ, Fisher, F.M., Mckie, J.W., and Mancke, R.B., *IBM and the U.S. Data Processing Industry: An Economic History*, 1983, pp.379~380.
- 57) このような状況については, Business under attack: the U.S. vs. IBM, *Business Week*, November 11, 1972, 北正満『IBMの挑戦』1978年, 共立出版, 第12章, Sobel, R., *IBM-Colossus in Transition*, 1981, Chap. 12: 青木栄一訳『IBM—情報巨人の素顔』1982年, ダイヤモンド社, 第12章, などを参照。
- 58) 情報産業研究グループ編『IBM—戦略とその実態』1977年, 企画センター, 74~78ページ, 北正満『IBMの挑戦』, 305~309ページ, 北正満『IBMとの攻防』211~218ページ, Sobel, op. cit., pp.334~337: 上掲邦訳, 414~418ページ, (株)モースト・アンド・モア『IBM企業分析 (1982年版)』1982年, 183~186ページ。

② 販売方式の構造変化

(i) リース方式の導入

これまでそれぞれの段階でみてきたように, IBM社の営むデータ処理機器事業はその販売方式からみると, 売り切りとレンタルという2つの方式から成り立っていた。ここでも, このような販売方式からみた事業の構造が1970年代に入ってどのような状況になったかをみておくことにするが, 数量的な状況をみる前に, まずはじめに指摘しておかなければならないのは, 1970年代に入ってIBM社の販売方式そのものに起った構造変化である。

そのまず第1は, それまで売り切り以外はレンタル1本でやってきたIBM社の販売方式に, 新たにリース方式が採用されるようになったことである。IBM社は, 1971年5月, Fixed Term Plan, 通称FTPと呼ばれる, 磁気テープ装置, 磁気ディスク装置, プリンターなどの周辺装置を対象とした, 12ヶ月または24ヶ月の固定期間賃貸契約のシステムを発表した。

ところで, IBM社がこうして1970年代に入るとともにこのような新たな販

売方式を導入することになった背景には、すでに1960年代の事業構造の状況を説明した5の〔1〕の(3)でふれたようなデータ処理機器リース企業の抬頭、およびそれと結びついた対IBM機プラグ・コンパティブル周辺装置メーカーの発展という事態があった。

まずデータ処理機器リース企業とは、すでにのべたように、IBM社が機器の買い取りを認めるようになったこと(1956年)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。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、魅力的なものであったが、これも1960年代の前半は主な対象機器が旧来のパンチカード・システムで、それほど大きな拡がりをみせなかった。しかし、1964年IBM社がシステム360を導入したのをきっかけにして、リース企業の活動もその対象がコンピュータに移り、1960年中葉から後半にかけて急速な発展をみせることになった。システム360の導入がそのようにリース企業の発展をうながすことになったのは、もともと対象機器の償却期間を長く設定し、これで安い使用料を割り出して成り立っているリース企業にとって、画期的な技術革新と体系性のゆえに一般に7~8年、あるいは10年は抜本的なモデル・チェンジはありえないであろうと予測されるシステム360⁵⁹⁾の登場は、その格好の投資対象となったからである。

この間の状況を具体的にみてみると、1964年から68年にかけて設立されたコンピュータ・リース企業数(ただし、1968年時点で営業中のもののみ)は、表55のとおりであり、合計80社に達した。また、この間のコンピュータ・リース企業の機器買い取り額(推定)は、表56のとおりである(ただし、本表は、5の〔1〕の(3)で掲げた表39の数字と、大勢は一致しているが、細くは一致していない)。この表によれば、1964年か

表55 コンピュータ・リース企業の設立状況 (1964~1968年)

年	企業数
1964	5
1965	3
1966	12
1967	29
1968	31

(出所) *Computer and Automation*, Vol.18, No.3, March 1969.

(注) 企業数は設立後営業中のもののみ。

ら68年の間にコンピュータ・リース企業の
買い取り額は急激な増加をみせており、
1964年には2,200万ドルであったものが、
1968年には10億ドルを超えることになって
いた。

また、1968年2月に作成された「コンピ
ュータ・リーシング企業の一考察」と題さ
れるIBM社内レポートの付表によれば、

1967年12月現在でリース企業が保有し賃貸する機器はレンタル料月額にして
2,400万ドルに及び、これはすでにスペリー・ランド社(ユニバック)のレンタ
ル月収2,130万ドルを超えていた。⁶⁰⁾

このようなコンピュータ・リース企業の急速な伸長の中で、IBM社もその
賃貸方式をこれまでのようにレンタル方式一本に固執し続けることはできなく
なってきたわけである。

ところで、このようなコンピュータ・リース企業の発展にとって重要な役割
を果たしたものに、対IBM機プラグ・コンパティブル周辺装置メーカー(Plug-
compatible Peripheral Equipment Manufacturer)の存在があった。このプラグ
・コンパティブル周辺装置メーカーとは、IBM社製の周辺装置(磁気テープ
装置、磁気ディスク装置、プリンターなど)と互換性があり、ユーザーが使用して
いるIBM社製の装置をプラグの挿し替えだけで置き換えることができるよう
な周辺装置を製造・販売する企業である。これは、すでにあきらかなように、
先に(4)の①でのべたアムダール社をはじめとするプラグ・コンパティブルCP
Uメーカーの周辺装置版であるが、プラグ・コンパティブル・メーカーとして
はこちらの方が先発で、やはり1960年代中葉以降、システム360の導入を契機と
して急速な発展をみるようになった。システム360の導入がこうしたプラグ・
コンパティブル周辺装置メーカーの発展を導いたのは、まず第1に、システム
360以前の1400シリーズ、7000シリーズ段階においては各モデル間に互換性が
なく、製品間がバラバラの関係であったのに対して、システム360では、す

表56 コンピュータ・リース企業
の機器購入額(推定)推移
(1964~1968年)

(単位:100万ドル)

年	購入額	対前年比 増加率(%)
1964	22	—
1965	27	23
1966	105	289
1967	360	243
1968	1,011	181

(出所) 表55と同じ。

にみたように単一製品ライン概念の下に、各モデル間に基本的に互換性が確立され、周辺装置についてもどのモデルにも接続できるようにインターフェイスの標準化が実現されたことである。これによって、プラグ・コンパティブル周辺装置メーカーの存立基盤が大きく広がることになった。さらに第2に、IBM社は一方では、すでに確立している巨大な独自市場の継続性や技術上の安全性を考えて自社製品への技術革新の導入に保守的傾向があった(その最大の現われは、システム360におけるハイブリッドICの使用であろう)と同時に、他方では、その圧倒的な市場支配を基礎に高利潤を見込んだ高価格をつけることが可能になっていたということである。このようなIBM社の製品政策、価格政策の下で、プラグ・コンパティブル周辺装置メーカーは、最新の技術を盛り込んでIBM社より進んだ製品をつくり、IBM社より安い価格をつけてIBM社製周辺装置をリプレースすることができるようになったわけである。⁶¹⁾

ところで、このようなプラグ・コンパティブル周辺装置メーカーの発展は、先のコンピュータ・リース企業のビジネスに願ってもない条件を提供することになった。リース企業はIBM社製中央処理装置(CPU)と組み合わせてリースに出す周辺装置として、上のようなプラグ・コンパティブル周辺装置メーカーの、より性能がよくて、しかも大幅に価格の安い周辺装置を利用することができたからである。⁶²⁾

こうして、プラグ・コンパティブル周辺装置メーカーの発展とコンピュータ・リース企業の発展はタイアップしながら、1960年代後半以降、IBM社のコンピュータ市場(CPUおよび周辺装置)を無視しえない程度に侵蝕し始め、IBM社もこれに何らかの対応をせざるをえない状況に立たされることになった。⁶³⁾このような状況の下で、先きのべたように、IBM社もその賃貸方式をこれまでのように月額賃貸料の高いレンタル方式一本に固執し続けることはできなくなってきていたわけである。

はじめにのべたように、IBM社は、1971年5月、Fixed Term Plan、通称FTPと呼ばれる、周辺装置を対象とした、12ヶ月または24ヶ月の固定期間賃貸契約のシステムを発表した。こうして、IBM社は、リース方式の導入に踏

表57 IBM社リース方式の展開と統合 (1971~1977年)

年 月	契 約 方 式	契 約 概 要
1971年 5月	FTR (Fixed Term Plan) を発表。	F T Pは、12ヶ月または24ヶ月の固定期限リース契約。超過使用料金を撤廃。期限満了以前の中途解約にペナルティあり。対象機器は磁気テープ装置、磁気ディスク装置およびプリンター。
1972年 3月	ETP (Extended Term Plan) を発表。	E T Pは、24ヶ月の期間リース。対象はF T Pと同じ。買い取り選択権(Purchase Option Credit) がついている。
1973年 3月	TLP (Term Lease Plan) を発表。	T L Pは、48ヶ月の期間リース。対象はC P Uで、超過使用料金(176時間/月以上)を撤廃。期間満了以前の中途解約にペナルティあり。買い取り選択権つき。
1975年 3月	TAP (Term Availability Plan) を発表。	T A Pは、36ヶ月の期間リース。
1976年 1月	ATP (Alternative Term Plan) を発表。	A T Pは、従来売り切りのみであったP O Sターミナルを対象。60ヶ月の期間リース。買い取り選択権つき。
1977年 4月	Lease Rental Agreement を発表。	F T P、E T P、T L P、T A Pなどの各種リース契約を整理統合。

(出所) 日本電子計算機株式会社『J E C Cコンピュータ・ノート(1984年版)』1984年、438ページ第9-1表。

み切った。このF T Pは、賃貸料を通常のレンタル料より、12ヶ月契約の場合で8%、24ヶ月の場合で16%安くし、その上、超過使用料(1ヶ月186時間以上⁶⁴⁾使用した場合に超過料金をとる)を免除するというものであった。

その後、IBM社のリース方式は、対象機種や期間の個別ケース毎にさまざまな方式(plan)が積み上げられていくことになったが、その一覧は表57のとおりである。そして、1977年4月には、それまでの各種のリース方式が整理統合され、レンタル方式およびリース方式に共通する、Lease Rental Agreementと呼ばれる標準化された、一元的な契約様式が確立されることになった。こうして、IBM社でもリース方式がレンタル方式と並ぶ標準的な賃貸方式として⁶⁵⁾確立されることになったわけである。

59) データ処理機器(コンピュータ)リース企業については、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、263~272ページ、同『IBMの価格分離の論理とソフトウェア/コンピュータ・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、第2篇、北正満『IBM

- Mの挑戦』207～212ページ, 同『IBMとの攻防』160～166ページ。
- 60) 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・リーシング産業分析』227ページ。なお、「コンピュータ・リーシング企業の一考察」と題されたレポートは, 同上書, 第3章に邦訳されている。
- 61) プラグ・コンパティブル周辺装置メーカーについては, IBM Corporation, A Plug Compatible Manufacturer Overview, December 13, 1970, *Telex vs. IBM: Plaintiff's Exhibit*, No.142, ditto, Plug Compatible Competition—Overview & Analysis, December 31, 1970, *Telex vs. IBM: Plaintiff's Exhibit*, No.162, Block, G.W., *The U.S. Computer Industry—A Study of Market Power*, 1975, Chap. 8, 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』第5, 7, 9章, 北正満『IBMとの攻防』127～133ページ。
- 62) 北正満『IBMとの攻防』168ページ。
- 63) 同上書, 128～129ページ。
- 64) Fixed Term Plan については, IBM Corporation, Fixed Term Plan—IBM Pricing Adjustments, June 21, 1971, *Telex vs. IBM: Plaintiff's Exhibit*, No. 139, ditto, A Marketing Guide for Fixed Term Plan (Date is n.a.), *Telex vs. IBM: Plaintiff's Exhibit*, No.143 A, Block, op. cit., pp.119～124, 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』第6章, 北正満『IBMとの攻防』169～191ページ。
- 65) 日本電子計算機株式会社『J E C C コンピュータ・ノート (1984年版)』1984年, 438～439ページ。

他方, コンピュータ・リース企業やプラグ・コンパティブル周辺装置メーカーについていえば, 1970年代に入って, これまでにみてきたようなIBM社の積極的な製品展開, とくにシステム360の後継システムとしてのシステム370および303 X シリーズの展開や, 以上でみたような新しい販売方式の積極的な導入によって, それまでの存立基盤を大きく動揺させられ, 市場再編成を迫られることになった。この点については, 北正満『IBMとの攻防』129～133, 167～180ページを参照。

(ii) ソフトウェア価格の分離 (Unbundling)

1970年代を迎えて, IBM社の販売方式そのものに起ったもう1つの大きな構造変化は, 一般に「価格分離 (Unbundling)」と呼ばれる, ハードウェア価格とソフトウェア価格の分離である。

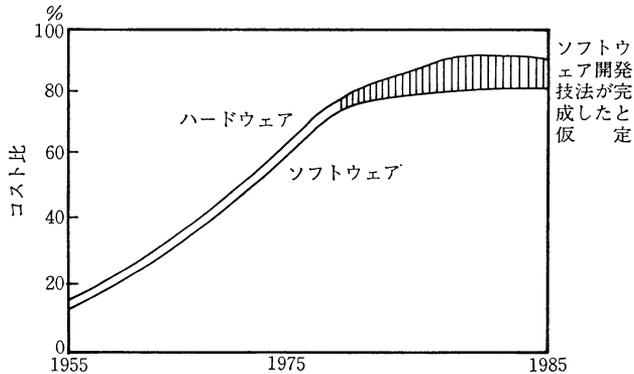
IBM社も, またその他のコンピュータ企業も, 1960年代末までは, 一般に

コンピュータのハードウェア（製品そのもの）とソフトウェア（プログラムやユーザー支援サービス）を一本の価格（レンタル料金）にまとめて提供してきていた。ユーザーは月々のハードウェア・レンタル料を払ってれば、コンピュータを導入するための社員教育や当該事業の情報処理にいかんコンピュータを応用するかを分析・指導するシステム・エンジニアリング・サービス、プログラム・サービス、そして機器の保守サービスなどを一切無料で受けとることができるようになっていた。

ところで、このプログラムやユーザー支援サービスなどのソフトウェアは、コンピュータ・ハードウェアの「世代」が進むとともに、それがもつ意義・役割が加速的に拡大してきた。とくに、システム 360 の導入によって本格的なオペレーティング・システム（OS）が登場し、ハードウェアの効率的な使用に眼が向けられるようになると、ハードウェアは同一でも、求められるソフトウェアはユーザーによってさまざまな広がりや複雑さをもってくるようになっていた。しかも、このソフトウェアがハードウェアとちがうところは、ハードウェアの場合には一たび量産体制が確立されれば、それによって急速に製造コストを下げるのが可能であるが、ソフトウェアの方は、求められる内容の個性性に加えて、その開発・供給が本来著しく労働集約的な要素をもっており、コスト低下はなかなか容易ではないという点である。⁶⁶⁾このようなソフトウェアがもつ本来の特徴によって、コンピュータ企業の製造コストの中では、傾向的にソフトウェア・コストが上昇していくことになっており、とりわけ1960年代後半以降その傾向が強まりつつあった。そして、このような傾向をふまえて、1970年代中葉にはソフトウェア・コストが50%に達し、1985年には80%を超えるであろうという有名なベーム（Boehm, B.W.）の予測も出されることになって⁶⁷⁾いた（図30を参照）。

このように、コンピュータ事業の中でソフトウェアの占めるウエイトが加速的に大きくなっていく状況の下で、IBM社は対外的にも内部的にもソフトウェア価格をハードウェア価格から分離し、料金別建てのシステムを導入する必要に迫られていた。

図30 ハードウェア/ソフトウェアのコスト比傾向



(出所) Lecht, Ch, P., *The Waves of Change—A Techno-Economic Analysis of the Data Processing Industry*, 1977, p.32, Figure 2-1: 奥寛次郎監訳『80年代のコンピュータ産業—技術と経済からの予測—』1978年, 企画センター, 18ページ図2-1より作成。

まず対外的には、1968年12月、1969年1月にコントロール・データ社および司法省からそれぞれ起されたIBM社に対する反トラスト法違反の告訴への対応ということがあった。これらの両者のIBM社告訴の大きな理由の1つとして、IBM社がこれまでソフトウェアを含む包括的なレンタル料金方式を実施してきたことがあげられていた。すなわち、それ自体をしてその開発・供給にばく大なコストのかかるソフトウェアを無料で提供しているIBM社の営業方式の下では、他の競争コンピュータ企業、とりわけ中小企業はそれだけのコストを対等に維持していくことは困難であるから、不当な競争を強いられているというのが原告側のいい分であった。原告側は、これにもとづいて、IBM社が従来のレンタル料金からソフトウェア価格を分離して、それを別に販売するよう求めていた。IBM社は、このような動きに何らかの対応を求められていた。⁶⁸⁾

しかし、以上のような対外的な関係だけではなく、内部的にもIBM社はソフトウェア価格を独立化させる必然性をもっていた。まずなによりも、当然のこととしてIBM社はすでにそれまでに内部的にばく大なプログラム・プロダ

クツやサービス活動の担い手としての人的資源を蓄積してきていた。すでに1960年代に入って独立のソフトウェア企業、データ処理サービス企業、コンピュータ・サービス企業などが蔭生してきている環境にあって、IBM社はもはやこれらの経営資源を自立した事業として活用しない法はないという段階に到達していた。⁶⁹⁾

しかし、内部的な問題としてより積極的な意味をもっていた問題は、ますますすばう大化するソフトウェア開発コストをいかにして回収するかという問題であった。1960年代末には、1970年代中葉に実現目途をおいた、オペレーティング・システム 360 (OS360) の後継システムの開発が「システムQ」の呼び名でトップ・マネジメントの審議の俎上に上っていた。それに要するコストは、OS360の場合をはるかに上回ることが予想された。このような問題に直面して、IBM社はこのようなソフトウェアの開発コストを合理的に回収するシステムとして、それ自身の販売を独立させる必然性を十分もっていたわけである。⁷⁰⁾

このような社内・外の状況を背景にして、1969年6月、IBM社はソフトウェアを別建て価格とする、いわゆる「価格分離 (Unbundling)」を発表した (実施は1970年1月より)。これによって、コンピュータ・ハードウェアの作動を保証し管理する基礎的なプログラム、すなわちオペレーティング・システム (IBM社ではこれをシステムズ・コントロール・プログラム Systems Control Program と呼んでいる) と、保守サービスを除いて、それまで無料で提供されていたプログラム・プロダクツやユーザ支援サービス (教育サービス、システム・エンジニアリング・サービスなど) は基本的にほとんどすべて有料化することになったわけである。⁷¹⁾

66) この点については、かつてOS360の開発責任者であったブルックス博士の著書、Brooks, F.P., Jr., *The Mythical Man-Month—Essays on Software Engineering*, 1975, Chaps. 1, 2: 山内正彌訳『ソフトウェア開発の神語』1977年、企画センター、とくに第1, 2章を参照。

67) Lecht, Ch.P., *The Waves of Change—A Techno-Economic Analysis of the Data Processing Industry*, 1977, PP. 19~21: 興寛次郎監訳『80年代のコンピュータ産業——技術と経済からの予測』1978年、企画センター、17~21ページ。

- 68) 山根好夫「価格分離——新しい競争の幕あけ」『コンピュータピア』1969年8月号, 5~9ページ, 水口脩嗣監修『IBM企業分割への先発と反駁——IBM/同法省の独禁訴訟事件公判前摘要書——』1975年, (株)モースト・アンド・モア, 103~131ページ。
- 69) 北正満「IBMは不死鳥か(6)——価格分離の戦略」『コンピュータピア』1970年9月号, 52ページ。
- 70) 北正満『IBMとの攻防』142~144ページ。
- 71) 「価格分離」の内容についてくわしくは, 北正満「IBMは不死鳥か(6)——価格分離の戦略」を参照。また, 「価格分離」に至るまでのIBM社内での検討経過については, 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・リーシング産業分析』第1章にくわしい。

(iii) 事業の販売方式別構造

以上のように, IBM社のデータ処理機器事業の販売方式は, 1970年代に入ると, ①リース方式の導入, および②ソフトウェア価格の分離・独立化, という2つの点で構造的に大きく変化した。それは, すでにのべたようなハードウェアにおける「第3.5世代」への移行に対応した, 販売サイドでの新しい段階への移行を意味していた。

以上のような販売方式そのものの構造的な変化を念頭におきながら, さらにこれまでそれぞれの段階でみてきたように, 販売方式別にみた事業構造の状況がどのように変わってきたかを数量的にみってみる。ただし, このような数量的な分析ということになると, 以上であきらかにしてきたような1970年代に入ってから新しい販売方式の実態を端的に反映したような資料が思うように入手できるわけではない。この段階についても, この点に関して入手できるのは, これまでと同じような, 総売上高(収入)における売り切り分と, リースを含むレンタル分(サービス収入も含む)の区分を示す資料のみである。したがって, ここでも上の2つの販売方式の区分を前提として事業構造の状況をみってみることにする。

表58は, 1970年代において, 売り切り収入とレンタル収入(リース収入およびサービス収入を含む)の割合がどのように変化することになったかを示したものである(本表は, 本稿(6), 本誌, 第33巻第1号, 22ページの表38と年次的に接続している)。

表58 1970年代IBM社の売上高に占めるレンタル収入の比重 (1970~1980年)

(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 (%)
1970	2,027	5,447	7,504	73.0
1971	2,180	6,093	8,274	73.6
1972	2,879	6,654	9,533	69.8
1973	3,372	7,621	10,993	69.3
1974	4,281	8,394	12,675	66.2
1975	4,545	9,891	14,437	68.5
1976	5,959	10,345	16,304	63.5
1977	7,090	11,043	18,133	60.9
1978	8,755	12,321	21,076	58.5
1979	9,473	13,390	22,863	58.6
1980	10,919	15,294	26,213	58.3

(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, 1970~1980.

この総売上高における売り切り収入とレンタル収入の割合は、すでに1960年代後半において売り切り収入が上昇し、レンタル収入が低下する傾向を示し始めており、1960年代前半には70%を超えていたレンタル収入のウエイトが1968年には58%台にまで低下することになっていた。

その後、1960年代末から1970年代はじめにかけて一時期、レンタル収入が上昇し、1970~71年には73%台にまで回復することになった。しかし、その後はふたたび低下傾向が現われ、1970年代後半には再度58%台にまで低下することになっている（さらに最近の1982年には51.1%、1983年には42.1%になっている）。

1960年代末に一時期レンタル収入のウエイトは回復したが、1970年代に入ってそれが上のようにふたたび低下し、売り切り収入が増大していくことになったのは、5でのべたような、機器買い取りに立脚する独立のデータ処理機器（コンピュータ）リース企業の存在と同時に、この段階になると、すでにみたように、それまでのような汎用コンピュータの分野（システム360や370に代表される）、とりわけその大・中型の分野に加えて、汎用コンピュータでも小型の分野（システム3）、さらにミニ・コンピュータ（システム7、シリーズ1）、オフィス・コンピュータ（システム32）、ポータブル・コンピュータ（5100）などの超小

型コンピュータの分野へ、製品ラインが広がっていくことになったことによるものである。それまでの汎用コンピュータの分野がレンタル方式を中心にして発展してきたのに対して、1970年代に入って急速に拡がり始めた、上のようなより小型のコンピュータの分野ではレンタル方式の他に、リース方式や、さらに売り切り方式といった多様な販売方式が選択されるようになってきたのであり、とくに低価格帯の機種については必然的に売り切り方式によるものが増加することになったわけである。⁷²⁾

他方、このような売り切り方式が拡大する流れの中で、汎用コンピュータの分野でも売り切りが広がることになった。とくに、1976年にシステム370の実質上の展開として導入された303Xシリーズには、当時抬頭してきていたプラグ・コンパティブルCPUメーカーを封じ込めるためIBM社にはこれまでになかったような画期的な価格切り下げ戦略がとられることになったが——[1]の(2)の③を参照——、これは、それと連動した従来機種の価格切り下げと相いまって、ユーザーの買い取りをかつてなく促進することになった(IBM社は、従来機種については、買い取りの場合、より大幅な価格切下げを行った)。⁷³⁾

こうして、1970年代に入って、とくに1970年代後半に現われてきたレンタル収入のウェイトの低下、逆に売り切り収入のウェイトの上昇は、製品ライン・レベルの構造変化やそれを背景とした価格戦略の転換を基礎にした、構造的なものであった。したがって、それは、これまで豊富な資金力に依拠しながら、自社レンタルによる安定的な収入を確保し、さらにそのようないわば「ひもつき」のユーザー・ベースによる自己増殖を計ってきたIBM社の販売構造の1つの大きな転換を意味するものであったといえることができる。⁷⁴⁾

72) 日本電子計算機株式会社『J E C C コンピュータ・ノート (1984年版)』1984年、440ページ。

73), 74) 日本情報処理開発協会『世界コンピュータ年鑑 (1979年版)』1979年、コンピュータ・エージ社、129ページ。

このような販売構造(収入構造)の転換を前提としてこれまでどおり売上高(収入)の増大を持続していくためには、新製品によってユーザーを確保する努力がこれまでよりはるかに強く求められることになる。1970年代末以降のIBM

社の新製品戦略の急展開は、このことの端的な現われであるが、この点については、さらに次章であきらかにする。

③ IBMワールド・トレード社(IBM World Trade Corporation)——IBMの国外事業

以上①、②では、1970年代のIBM社の事業構造の変化を事業の分野別構成および販売方式の視点からみてみた。これまでそれぞれの段階でみてきたように、ここでもこれを、さらに事業の国内・国外構成の変化の視点から、この段階にIBM社の事業がどのような世界的な拡がりをもつようになったかをみとみる。

IBMワールド・トレード社の統括の下におかれたIBM社の国外事業活動は、すでに5でみたように、1960年代においてIBM社全体の事業活動の中でそのウエイトを急速に高め、1960年代末には、売上高(収入)で34.7%、純利益で42.6%を占めるまでになったが、1970年代に入ってそれが占めるウエイトはさらにどのように変化することになったであろうか。表59は、1970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社全体の経営実績の中で示したものである(本表は、本稿(6)、本誌、第33巻第1号、

表59 1970年代IBM社の国内・国外別経営実績推移(1970~1980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
1970	7,504	4,571	2,933	39.1	1,018	505	513	50.4	13.6	11.0	17.4
1971	8,274	4,865	3,409	41.2	1,079	510	569	52.7	13.0	10.5	16.7
1972	9,533	5,381	4,152	43.6	1,279	592	687	53.7	13.4	11.0	16.6
1973	10,993	5,850	5,143	46.8	1,575	722	853	54.2	14.3	12.3	16.5
1974	12,675	6,728	5,947	46.9	1,838	918	920	50.1	14.5	13.6	15.5
1975	14,437	7,166	7,271	50.4	1,990	884	1,106	55.6	13.8	12.3	15.2
1976	16,304	8,150	8,154	50.0	2,398	1,080	1,318	55.0	14.7	13.3	16.2
1977	18,133	9,008	9,125	50.3	2,719	1,491	1,228	45.2	15.0	16.6	13.5
1978	21,076	10,036	11,040	52.4	3,111	1,551	1,560	50.1	14.8	15.5	14.1
1979	22,863	10,619	12,244	53.6	3,011	1,584	1,427	47.4	13.2	14.9	11.7
1980	26,213	12,426	13,787	52.6	3,397	1,660	1,737	51.1	13.0	13.4	13.0

(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, 1970~1980.

27ページの表40と年次的に接続している)。

この表からわかるように、IBM社の事業全体に占める国外事業のウエイトは、1970年代に入ると、その中葉にかけてさらに上昇することになった。売上高(収入)では、1969年には34.7%まで上昇していたものが、1970年代に入ると40%を超え、1975年にはさらに50%を超えることになった。そして、1978年には52.4%、1979年には53.6%にまで上昇することになった。また純利益では、1969年に42.6%にまで上昇していたものが、1970年にはすでに50%を超え、1975年にはさらに55%を超えるまでになった。1970年代後半にはいく分後退して、50%前後を上下することになったが、1978年には50.1%を占めることになっていた。こうして、IBM社の国外事業、すなわちIBMワールド・トレード社の事業は、1970年代中葉・後半には、売上高でも純利益でも、IBM社全体の事業の半ば、ないしそれをいく分超える部分さえ担うレベルに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ても、国外事業のそれは、とくに1960年代末から1970年代中葉にかけては、それまでの13%台から15~16%台にまでレベル・アップすることになり、国内事業でのそれを大きく上回ることになった。したがって、1970年代中葉にかけての国外事業は、すでに1960年代にみられた、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の性格をより鮮明に浮び上らせることになったわけである。

このような、IBM社の事業全体を2分するほどの国外事業のウエイトの高まりは、改めてその担い手、IBMワールド・トレード社をめぐる組織再編成の問題をはらませることになった。1960年代末からの事業ウエイトの高まりの中で、国外事業を総括するIBMワールド・トレード社の組織構造をさらにきめ細かなものにつくり上げることが求められてくることになったということである。またそれには、1970年代に入って世界各地でのIBM社をめぐる競争関係がより一層激しさを増してきていた市場状況に対して、より具体的な対応を求められてきていたという事情も反映していた。そしてこのような状況を背

景に、1970年代中葉、IBMワールド・トレード社の大幅の組織再編成がすすめられることになるわけである。

この組織再編成そのものについては、つぎの〔2〕で説明することにするが、この組織再編成の要は、アメリカ以外の世界全域を大きく、ヨーロッパ、中東およびアフリカ地域と南北アメリカ(合衆国を除く)および極東・大洋州地域という2つの地域に分け、それらの地域の事業を統括する2つの管理会社を設立したことであった。

そこで、さらにここでは、国外事業の状況をこのような2つの地域分区の視点からみておくことが好都合であるが、IBM社が毎年の経営実績の内容をこのような地域区分の視点から(具体的にはアメリカ国内事業分も含めて、全世界事業を3つの地域に区分する視点から)整理したものを *Annual Report* で公表するようになるのは、1977年の分からである。そこで、ここでは、このような3つの地域区分にもとづくIBM社の1977~1980年の経営実績推移を示してみると、表60のとおりである。

表60 1970年代後半IBM社の世界3地域別経営実績推移(1977~1980年)
(単位:100万ドル,カッコ内は%)

年		アメリカ国内	ヨーロッパ/ 中東/アフリ カ(E/ME/A)	南北アメリカ /極東 (A/FE)	社内(地域間) 取引分の控除	全 体
売 上 高	1977	9,008(49.7)	6,391(35.2)	2,734(15.1)	—	18,133(100.0)
	1978	10,036(47.6)	7,778(36.9)	3,262(15.5)	—	21,076(100.0)
	1979	10,619(46.4)	8,837(38.7)	3,407(14.9)	—	22,863(100.0)
	1980	12,426(47.4)	9,932(37.9)	3,855(14.7)	—	26,213(100.0)
純 利 益	1977	1,503(54.9)	889(32.5)	344(12.6)	-17	2,719(100.0)
	1978	1,560(49.6)	1,124(35.8)	460(14.6)	-33	3,111(100.0)
	1979	1,612(52.9)	1,082(35.5)	355(11.6)	-38	3,011(100.0)
	1980	1,725(49.7)	1,360(39.2)	388(11.2)	-76	3,397(100.0)

(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, 1977~1980.

表が示しているように、1970年代後半に全体としてIBM社事業の約半分を占めるようになった国外事業の中で、さらにヨーロッパ/中東/アフリカ地域と南北アメリカ/極東・大洋州地域の事業がそれぞれ占めるウエイトは、売上高では前者が35~38%、後者が15%程度となっていた。また、純利益では、前

者は売上高とほぼ同程度のウエイトを占めることになっていたが、後者は売上高よりもいく分低い12~14%程度のウエイトを占めることになっていた。これが、のちに説明するような世界を2分する2つの地域統括会社設立の事業基盤であった。

④ 財務構造

ここでも、以上でみてきたような1970年代の事業構造の実体的な展開をさらに財務的な側面からかんたんにしておく。

表61は、1970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(6)、本誌、第33巻第1号、28~29ページの表41と年次的に接続している)。

表61 1970年代IBM社の

	1970	1971	1972	1973
ASSETS:				
Total Current Assets	3,389 (39.7)	3,949 (41.2)	4,822 (44.7)	5,830 (47.4)
Deferred Charges and Other Assets	410 (4.8)	465 (4.9)	700 (6.5)	757 (6.2)
Property Account (Net)	4,740 (55.5)	5,163 (53.9)	5,271 (48.8)	5,702 (46.4)
Total	8,539 (100.0)	9,576 (100.0)	10,792 (100.0)	12,289 (100.0)
LIABILITIES:				
Total Current Liabilities	1,877 (22.0)	2,088 (21.8)	2,259 (20.9)	2,555 (20.8)
Long Term Debt	573 (6.7)	676 (7.1)	773 (7.2)	652 (5.3)
Deferred Investment Tax Credits	50 (0.6)	39 (0.4)	28 (0.3)	31 (0.3)
Reserves	92 (1.1)	131 (1.4)	166 (1.5)	238 (1.9)
Common Stock	2,478 (29.0)	2,692 (28.1)	2,963 (27.5)	3,288 (26.8)
Retained Earnings	3,469 (40.6)	3,950 (41.2)	4,603 (42.7)	5,524 (45.0)
(-) Treasury Stock, at Cost
Total	8,539 (100.0)	9,576 (100.0)	10,792 (100.0)	12,289 (100.0)

(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, 1970~1980.

先に5で、表41によりながら1960年代の財務構造をみた際に、とくに負債・資本 (Liabilities and Stockholder's Equity) の構造の変化に注目し、この段階にIBM社が内部資金に依拠した強力な資金調達基盤を形成してきていたことをあきらかにしたが、表61をみてみると、このような資金調達基盤が、1970年代においてはさらに強固なものとなっていったことがわかる。

一方では、長期借入金 (Long-Term Debt) は1960年代から続いているウエイトの低下傾向が1970年代に入っても続き、1970年には6.7%にまで低下していたものが、1978年にはさらに1.4%にまで低下することになった (1973年から1978年にかけては、絶対額も減少している)。

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

財務構造 (1970~1980年: 各年12月末現在)

(単位: 100万ドル, カッコ内は%)

1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
7,010 (50.0)	8,115 (52.3)	9,920 (56.0)	10,073 (53.1)	10,321 (49.7)	10,851 (44.2)	9,925 (37.2)
298 (2.1)	374 (2.4)	840 (4.7)	1,016 (5.4)	1,148 (5.5)	1,486 (6.1)	1,761 (6.6)
6,719 (47.9)	7,042 (45.3)	6,963 (39.3)	7,889 (41.6)	9,302 (44.8)	12,193 (49.7)	15,017 (56.2)
14,027 (100.0)	15,530 (100.0)	17,723 (100.0)	18,978 (100.0)	20,771 (100.0)	24,530 (100.0)	26,703 (100.0)
3,210 (22.9)	3,363 (21.7)	4,082 (23.0)	5,209 (27.4)	5,810 (27.9)	6,445 (26.2)	6,526 (24.4)
336 (2.4)	295 (1.9)	275 (1.5)	276 (1.5)	286 (1.4)	1,589 (6.5)	2,099 (7.9)
36 (0.3)	45 (0.3)	63 (0.4)	88 (0.5)	110 (0.5)	139 (0.6)	182 (0.7)
335 (2.4)	412 (2.7)	553 (3.1)	808 (4.3)	1,072 (5.2)	1,395 (5.7)	1,443 (5.4)
3,568 (25.4)	3,853 (24.8)	4,032 (22.7)	3,941 (20.7)	3,942 (19.0)	3,974 (16.2)	3,992 (14.9)
6,542 (46.6)	7,563 (48.7)	8,737 (49.2)	8,678 (45.7)	9,575 (46.0)	11,012 (44.8)	12,491 (46.7)
...	...	-20 (...)	-21 (...)	-24 (...)	-25 (...)	-30 (...)
14,027 (100.0)	15,530 (100.0)	17,723 (100.0)	18,978 (100.0)	20,771 (100.0)	24,530 (100.0)	26,703 (100.0)

とみてみると、これも1960年代から続いているウエイトの低下傾向が続き、1970年には29.0%まで低下していたものが、1979年には16.2%にまで低下することになった。

以上のような外部資金の動向とは対照的に、内部資金源としての利益剰余金 (Retained Earnings) は、すでに1960年代の間に21.0%から40.6%にまでそのウエイトを急速に高めることになったが、さらに1970年に入ってもこの傾向は続き——その上昇の度合は1960年代ほど大幅ではなかったが——、1976年には一時49.2%にまでウエイトを高めることになった。その後いく分低下するが、1979年には、それは44.8%を占めることになっていた。

また、ウエイトはそれほど大きくないが、1970年代に入って一貫して上昇している内部資金源として、雇用者損害補償金および退職金の準備金 (Reserves for Employees' Indemnities and Retirement Plans) がある。この準備金の蓄積が占めるウエイトは、1970年には1.1%にすぎなかったが、1979年には5.7%にまで上昇することになっている。

以上のように、1970年代のIBM社の負債・資本の構造をみてみると、1960年代の動きをさらに進める方向でより一層の展開をみせたことがわかる。こうして、IBM社は、1970年代においては、1960年に形成した、内部資金に依拠する強力な資金調達基盤をより一層強固なものとして確保していくことになったわけである。いうまでもなく、IBM社がこのように利益の内部留保を大きく拡大して強力な内部資金調達の基盤を形成しえたのは、「第1世代」→「第2世代」→「第3世代」と確保してきた汎用コンピュータにおける圧倒的な世界的市場支配を、1970年代の「第3.5世代」に入って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。

以上、とくに資金調達基盤について、1970年代のIBM社の財務構造は、1960年代に形成された内部資金依存型の構造をより一層強める方向で展開してきたことをあきらかにしたが、もう一度表61をみてみると、1970年代をとおしてずっとそのウエイトを低下させてきていた（1973年以後は絶対額も）長期借入金、1979年以降急激にそのウエイトを大幅に上昇させていることに気づく。

これは、1979年に一拠に13億ドル(社債5億ドルを含む)、さらに1980年には5億ドルという、かつてない大がかりな長期借入金の導入が行われた結果である。⁷⁵⁾ IBM社にとって、この時期にこのようなことが必要となったのは、1979年からいよいよコンピュータの「第4世代」を拓く4300シリーズが導入され始め、さらに1980年代に入ると引き続き通称Hシリーズと呼ばれた308Xシリーズが登場することになるという、コンピュータ事業の新しい段階の開始に対応して、製造設備およびレンタル資産の両面での大幅な新規設備投資を必要とすることになったことによるものであるが、この点については、「第4世代」の展開をあつかう次章であらためて取り上げることにする。

75) IBM Corporation, *Annual Report*, 1979, p. 27, ditto., 1980, p. 28.

[2] 1970年代中葉における組織構造の変革

以上[1]では、1970年代中葉(1972~75年)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年代末以降、1970年代中葉にかけて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変革されることになったかをみてみることにする。

(1) 事業部構成の再編成

① 1972年の再編成

[1]でみてきたように、1960年代末から1970年代中葉にかけて、IBM社の事業構造は、主として2つの点で大きな展開を示した。1つは、1960年代中葉に導入されたシステム360の後継シリーズとしてのシステム370の導入であり、これによってコンピュータは世代的にも「第3.5世代」と呼ばれる新しい段階に移行することになった。もう1つは、すでに1960年代後半以降急速に拡大しつつあった超小型コンピュータ市場、とりわけミニ・コンピュータ市場への対応であり、新シリーズ・システム3およびその後継機種の導入であった。

このような、システム360以降の新しい事業構造の展開に対応して、IBM社の組織構造は、まずなによりもその基礎である事業部構成のレベルで、1960年代中葉(1965~66年)以来の大きな再編成を経験することになった。

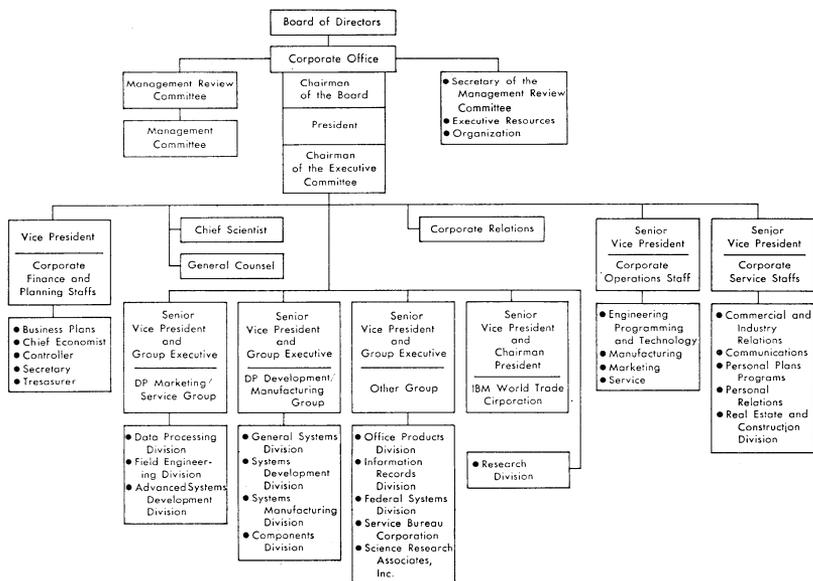
このような事業部構成の再編成の先陣を切ったのは、1969年、ゼネラル・システムズ事業部 (General Systems Division) の設置であった。すでにみたように、IBM社では、1960年代後半以降急速に拡大しつつあったミニ・コンピュータ市場に対応するため、1967年1月に出されたシステムズ・ストラテジック・タスク・フォース (Systems Strategic Task Force) のレポートの中の「3.7プロジェクト」と呼ばれる製品プロジェクトにもとづいて、とくに1968年以降、システム360の最下位モデルのさらに下に位置する新しい小型コンピュータの開発がすすめられ、それが1969年7月、システム3として発表されることになったが、このようなシステム360の下を行く、超小型コンピュータの開発、製造および関連のプログラミング・サポートを担う独自の事業部として設置されたのが、このゼネラル・システムズ事業部⁷⁶⁾であった。

すでにあきらかなように、このゼネラル・システムズ事業部は、1966年の組織再編成でシステム360の推進のために機能的に整備されることになったコンピュータ関係の事業部構成に対して、ふたたび製品単位の事業部構成をもち込むことになった。ただ、この段階(1969年)においては、ゼネラル・システムズ事業部が担当したのは超小型コンピュータ関係の開発、製造およびプログラミング・サポート機能についてであって、販売機能については依然としてデータ処理機器事業部 (Data Processing Division) がシステム360関係の販売機能とあわせて担当することになっていた。ゼネラル・システムズ事業部がこの販売機能も吸収し、超小型コンピュータ関係の事業部として独立性をもつことになるのは、1974年の組織再編成⁷⁷⁾においてである。

[1]でみてきたような、1960年代末から1970年代中葉にかけてのIBM社の事業構造の展開に対応する事業部構成の再編成が本格的に行われることになったのは、1972年においてであった。

この1972年の事業部構成の再編成はさらに2段階の経過をたどることになっ

図31 1972年1月再編成後のIBM社組織



(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, 1972 および Morehouse, L. A. and Rosenblum, J. W., IBM World Trade Corporation, *Harvard Business School Case Book*, 9-374-303, p. 21, Exhibit 2 より作成。

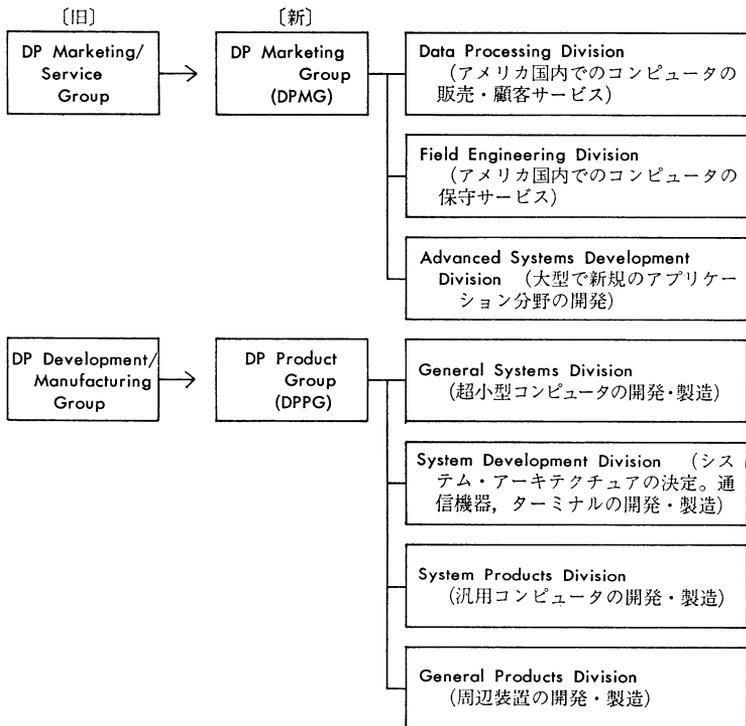
だが、まず1972年1月、これまで1人の上級副社長兼事業部グループ担当経営役員 (Senior Vice President and Group Executive) に率いられてきたデータ処理機器関連の事業グループが、①開発と製造および、②マーケティングとサービス、という2つのグループに分割され、それぞれ別の上級副社長によって統括されることになった。こうしてできた組織は、図31のとおりである (このような構成の組織は、1960年代中葉、製品ライン別から機能別へ事業部構成が再編成された際に、その過渡段階として1965年に一時期とられたことがある)。

この1972年1月の再編成に際して、注目されたことの1つは、新組織への人事配置として、新設データ処理機器開発・製造グループ (Data Processing Development/Manufacturing Group) の担当経営役員に、すでに1969年43歳で上級副社長に抜てきされ、「すべての価格設定と利益計画を策定・実施してきた男」

といわれた、当時46歳のオペル (Opel, J. R.) が就任したことであった。これによって、オペルは、すでに1971年、リアソン (Learson, T. V.) が取締役会会長になったあとの社長のポストを占めることになったケアリー (Cary, F. T.) とならんで、IBM社のきたるべき時代を担うトップ・エグゼクティブとして一躍脚光をあびることになった。オペルはこの後間もなく、1974年に、ケアリーが会長に就任したあと、49歳で社長に就任することになった。⁷⁸⁾

しかし、このような1972年1月の再編成は、最終的なものではなく、過渡的なものであった (それは、1960年中葉の再編成における1965年の時期に類似している)。

図32 1972年9月のIBM社組織の再編成



(出所) (株)モースト・アンド・モア『IBM企業分析 (1982年度版)』1982年、33ページ図1-5、34ページ図1-6より作成。

同年9月、さらに新たな事業部構成の再編成が行われた。この1972年9月の再編成を図示してみると、図32のとおりである。

これによってあきらかなように、この1972年9月の事業部構成の再編成はすでに1月に形成されていたデータ処理機器関連の2つの事業部グループのうちとくにオペルの担当するデータ処理機器開発・製造グループ（それは、のちにデータ処理機器プロダクツ・グループ Data Processing Product Group と呼ばれるようになっている）にかかわるものであったが（データ処理機器マーケティング／サービス・グループ Data Processing Marketing/Service Group の方は変っていない）、その内容は、このデータ処理機器の開発・製造および部品供給関係の事業部グループをふたたびデータ処理機器のサブ・グループ別に再編成し、それぞれの事業部が開発・製造・部品調達を一貫して行うような体制をもったものに組みかえるものであった。すでにはじめにみたように、このような製品分野別の自立的な事業部の形成は、1969年に新設されたゼネラル・システムズ事業部で進んでいたが、このような超小型コンピュータ分野を担当するゼネラル・システムズ事業部のあり方がさらにデータ処理機器の開発・製造関連の事業部グループ全体に適用されていくことになったわけである。

この結果、具体的にデータ処理機器プロダクツ・グループは、①超小型コンピュータの開発・製造を担当するゼネラル・システムズ事業部 (General Systems Division)、②IBMコンピュータ・システムについての長期的な視点からの設計および通信機器、ターミナル製品などの開発・製造を担当するシステム開発事業部 (System Development Division)、③汎用コンピュータの開発・製造を担当するシステム・プロダクツ事業部 (System Products Division. 新設)、および④磁気テープ装置、ディスク装置、プリンターなどの周辺装置の開発・製造に責任をもつゼネラル・プロダクツ事業部 (General Products Division. 新設)、以上のような4つの事業部から構成されることになった。⁷⁹⁾

ところで、このようなデータ処理機器のサブ・グループ別の事業グループの再編成について、上に「ふたたび」とのべたが、これはかつて1959年の組織再編成において、中・小型および大型のデータ処理機器の分野別にゼネラル・

プロダクツ事業部およびデータ・システムズ事業部という2つの事業部がつくられ、それぞれが開発・製造・部品調達を一貫して行うような体制がつくられたことがあったからである。この1959年再編成の体制がシステム360の時代を迎えて、単一製品ラインとしてのシステム360にふさわしく開発・製造・部品供給などの機能別に再編成されたことはすでに5の〔2〕でみたとおりであるが、さらにその後、超小型コンピュータ市場の展開という新しい市場状況の下で、IBM社の事業構造も新しい拡がりをみせることになり、これに対応して「ふたたび」IBM社の事業部構成に製品分野別の編成が導入されることになったわけである。

- 76) 日本電子計算機株式会社『IBMのFSタイム・フレームの中の小型機戦略——米司法省／IBM裁判公開文書分析シリーズ（第1分冊）』1975年，第1章。
- 77) (株)モースト・アンド・モア『IBM企業分析（1982年版）』1982年，32ページ。
- 78) 1972年1月の組織再編成については，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，29～31ページ。
- 79) 1972年9月の組織再編成については，IBM Corporation, *Annual Report*, 1972, pp.28～19, Morehouse, L. A. and Rosenblum, J. W., IBM World Trade Corporation *Harvard Business School Case Book* 9-374-303, 1974, p.21, Exhibit 2, 情報産業研究会監修，上掲書，31～38ページ，(株)モースト・アンド・モア，上掲書，32～35ページ。

② 1974～75年の再編成

以上のような，製品分野別の事業部構成の再編成が行われて2年後の1974年9月，さらにその体制をより徹底する方向での再編成がすすめられた。

具体的にいえば，超小型コンピュータの開発・製造を担当してきたゼネラル・システムズ事業部のより一層の独立化がすすめられることになった。

すでに①でみたように，ゼネラル・システムズ事業部は1969年，IBM社のミニ・コンピュータ市場対応機種としてのシステム3の発表を契機に，超小型コンピュータの開発・製造を担当する独自の事業部として設置されたものであったが，これまでのところではゼネラル・システムズ事業部は開発・製造機能をもつのみで，販売機能をもたない事業部として存在してきていた。この超小

型コンピュータ関係の販売機能については、依然としてデータ処理機器事業部がシステム360、370などの汎用コンピュータの販売機能とあわせて担当することになっていた。

1974年9月の再編成は、このようなゼネラル・システムズ事業部について、超小型コンピュータ関係の権限を大幅に拡大し、開発・製造とあわせて販売・サービスの機能も担当させるようにしようとするものであった。これによって、ゼネラル・システムズ事業部は超小型コンピュータ関係の事業を自主的にすすめる体制を確立することになった。

このようなゼネラル・システムズ事業部の独立性は1975年に入り、ゼネラル・ビジネス・グループ (General Business Group) の形成およびその中のゼネラル・ビジネス・グループ国際事業部 (General Business Group/International Division) の設置によって、さらに大きく展開することになった。

すなわち、1975年に入ると、まず第1に、1974年の再編成ですすんだゼネラル・システムズ事業部の自立化をさらにすすめる方向で、このゼネラル・システムズ事業部を中心にし、さらにそれまでデータ処理機器事業以外のグループ (Other Group) にまとめられていた、事務機器関係のオフィス・プロダクツ事業部 (Office Products Division) と消耗品・付属品関係のインフォメーション・レコーズ事業部 (Information Records Division) をグループ化して、新たにゼネラル・ビジネス・グループが形成された。これによって、IBM社における小型のデータ処理機器関係の事業が大きく1つの事業グループとして推進されることになった。

第2に、さらに同時にこのゼネラル・ビジネス・グループの中に、国際事業部が設置され、この新設事業グループの国際的な開発・製造・販売活動を統括することになった。これによって、ゼネラル・ビジネス・グループの事業は、アメリカ国内だけではなく、国外的にも汎用コンピュータ関係の事業とは独立に (具体的には、のちに説明するIBMワールド・トレード社の活動とは独立に) すすめられることになった。

こうして、1969年ゼネラル・システムズ事業の設置に始まったIBM社にお

ける小型データ処理機器事業の組織的独立化の動きは、1975年、このゼネラル・システムズ事業部を中核とするゼネラル・ビジネス・グループの設置に至って1つの完結をみることになったわけである。⁸⁰⁾

このゼネラル・ビジネス・グループからは、1975年以降、すでにふれたようにシステム3の後継機種としてのシステム32 (1975年3月)、さらにシステム34 (1977年4月) およびシステム38 (1978年10月)、またシステム7の後継機種としてのシリーズ1 (1976年11月)、ポータブル・コンピュータとしての5100 (1975年9月) など、独自のコンセプトにもとづく新機種が矢つぎ早に発表されていくことになった(カッコ内の年月は、発表年月)。しかし、このようなゼネラル・ビジネス・グループの独自の製品戦略の展開は、1970年代末から1980年代にかけて、ふたたび汎用コンピュータ事業を担当する2つのデータ処理機器事業グループとの間に新たな矛盾を浮び上がらせることになった。そしてそれは、さらに新たな事業部構成の再編成に導くことになるのであるが、この点については、1980年代前半の組織変革を取り上げる次章で説明することにする。

ところで、1975年に入ってからのもう1つの大きな事業部構成の再編成は、データ処理機器マーケティング・グループの先進システム開発事業部 (Advanced Systems Development Division) とデータ処理機器プロダクツ・グループのシステム開発事業部 (System Development Division) が解体され、新たにシステム・コミュニケーションズ事業部 (System Communications Division) がデータ処理機器プロダクツ・グループの中に設置されたことである。

すでにみたように、先進システム開発事業部は1959年の再編成に際して、それまでの特殊エンジニアリング製品事業部の活動を継承し、IBM社のコンピュータを使って種々の新しい目的に即応した先進的な情報処理システムをつくり上げ、コンピュータの新しい市場を開拓する事業を担当するものであった。また、システム開発事業部は、先の1972年の再編成に際して、IBMコンピュータ・システムについての長期的な視点からの設計と通信機器、ターミナル製品などの開発・製造を担当するものとして設置されたものであった。しかし、1970年代も中葉に至り、一方ではつぎの「世代」(「第4世代」)のコンピュータ

の設計がより具体的なものとされることが迫られてきており、システム開発事業部が担っていたつぎの「世代」のコンピュータ・システムの基本設計の機能がより具体的な作業段階に移されなければならなくなってきていた。また、他方では、この段階になると、コンピュータ事業のつぎの新たな展開として通信 (Communication) システムとの結合が大きく浮び上ってくるようになってきていた。このような状況の下で、上の2つの事業部はこれまでの業務内容を整理するため解体され、新たに通信システムを中心としたコンピュータ応用システムの開発・製造を担当するシステム・コミュニケーションズ事業部が設置されることになったわけである。⁸²⁾

80) 以上、ゼネラル・ビジネス・グループの形成に至るプロセスについては、Lamond, F., *IBM versus IBM, Datamation*, February 1979, pp.143~147, 情報産業研究会監修, 上掲書, 41~42ページ, (株)モースト・アンド・モア, 上掲書, 35~36ページ。

81) (株)モースト・アンド・モア, 上掲書, 395~396ページの表より。

82) 情報産業研究会監修, 上掲書, 43ページ, (株)モースト・アンド・モア, 上掲書, 35ページ。

③ 1975年の事業部構成とその後の展開

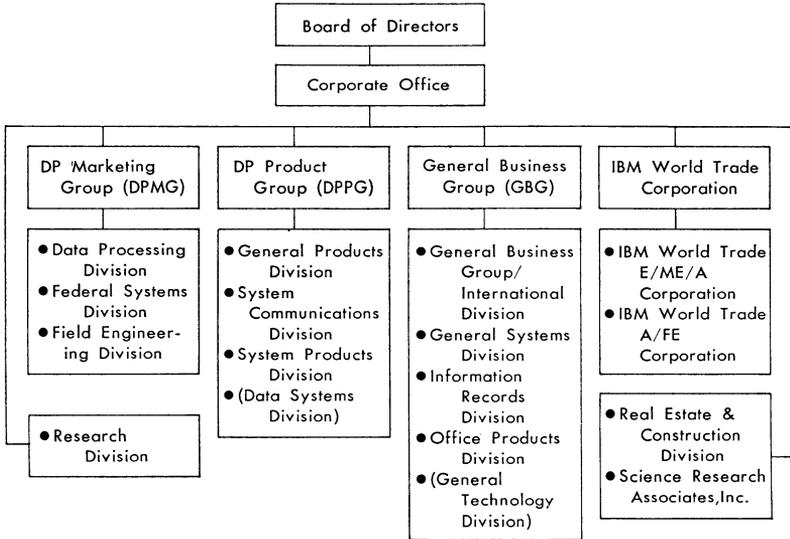
以上のような展開を経て、1975年末の時点ででき上っていたIBM社の事業部構成は、図33のとおりである。以下、これらの各事業部についてかんたんに説明しておく。

[データ処理機器マーケティング・グループ (Data Processing Marketing Group)]

① データ処理機器事業部 (Data Processing Division)……のちのちのべるデータ処理機器プロダクト・グループで開発・製造される汎用コンピュータのアメリカ国内での販売・顧客サービスを担当。本部はニューヨーク州ホワイト・プレーンズ (White Plains, New York) にあり、国内一円に営業所 (Sales Office) をもっていた。

② 連邦政府向けシステム事業部 (Federal Systems Division)……連邦政府向けの軍事用や宇宙開発用などの先進的な情報処理システムの開発・提供を担当。

図33 1975年再編成後のIBM社組織 (事業部門構成のみ)



(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, 1975 より作成。

(注) () 内の Division は1976年以降に設置されたもの (本文の説明を参照)。

本部はメリーランド州ベセスダ (Bethesda, Maryland) にあり、さらに主要な関係設備がつぎのようなところにあった。——ゲイザースバーグ (Gaithersburg, Maryland), マナサス (Manassas, Virginia), オウエゴ (Owego, New York), ウェストレイク・ヴィレッジ (Westlake Village, California), ハンツヴィル (Huntsville, Alabama), ヒューストン (Houston, Texas)。

③ フィールド・エンジニアリング事業部 (Field Engineering Division)……データ処理機器プロダクト・グループによって開発・製造され、上記データ処理機器事業部によってアメリカ国内に販売される汎用コンピュータに対するメンテナンス・サービスおよびプログラミング・サポートを担当。本部はホワイト・プレーンズにあり、国内一円に営業所 (Service Office) をもっていた。

[データ処理機器プロダクト・グループ (Data Processing Product Group)]

④ ゼネラル・プロダクツ事業部 (General Products Division)……テープ装置、ディスク・ファイル、大容量記憶システムなどの記憶システム、システム・プ

リンター、プログラム製品、プログラミング言語などの世界各地での開発とアメリカ国内での製造を担当。本部はカリフォルニア州 サン・ホセ (San Jose, California) にあり、さらにキャンベル (Campbell, California) とサン・ホセに製造所、パロ・アルト (Palo Alto, California)、サン・ホセ、ボウルダー (Boulder, Colorado)、およびエンディコット (Endicott, New York) に開発研究所をもっていた。またその開発活動はイギリスのハーズレイ (Hursley, United Kingdom) と西ドイツのペー布林ゲン (Boeblingen, West Germany) の研究所によって支援されることになっていた。

⑤ システム・コミュニケーションズ事業部 (System Communications Division)……通信システムを中心としたコンピュータ 応用システムおよび関連プログラムの世界各地での開発とアメリカ国内での製造を担当。本部はニューヨーク州ハリソン (Harrison, New York) にあり、ラーレイ (Raleigh, North Carolina) に開発研究所と製造所をもっていた。またその開発活動は、エンディコット、キングストン (Kingston, New York)、ポーキーブシー (Poughkeepsie, New York)、ヨークタウン・ハイツ (Yorktown Hights, New York)、ゲイザースパーク、ロス・ガトス (Los Gatos, California)、マナサスでも行われていた。さらにそれは日本の藤沢、イギリスのハーズレイ、フランスのラ・ゴード (La Gaude, France)、オランダのエイトホーン (Uithoorn, The Netherlands) の研究所によって支援されることになっていた。

⑥ システム・プロダクツ事業部 (System Products Division)……汎用コンピュータと関連プログラムの世界各地での開発とアメリカ国内での製造、およびロジック、メモリーなどのコンピュータ部品の他のIBM社製造所への供給を担当。本部はハリソンにあり、バーリントン (Burlington, Vermont)、イースト・フィッシュキル (East Fishkill, New York)、ポーキーブシー、エンディコットに開発研究所と製造所、ブルックリン (Brooklyn, New York)、キングストンに製造所をもっていた。さらにその開発活動は、西ドイツのペー布林ゲン、フランスのエソンス (Essones, France)、オーストリアのウィーン (Vienna, Austria) の研究所によって支援されることになっていた。

[ゼネラル・ビジネス・グループ (General Business Group)]

⑦ ゼネラル・システムズ事業部 (General Systems Division)……超小型コンピュータと関連プログラムの世界各地での開発とアメリカ国内での製造および販売・サービスを担当。本部はジョージア州アトランタ (Atlanta, Georgia) にあり、ロチェスター (Rochester, Minnesota), ボカ・ラトン (Boca Raton, Florida) に開発研究所と製造所, メンロ・パーク (Menlo Park, California) に開発研究所をもっていた。さらにそれは、国内一円に販売・サービス営業所をもっていた。

⑧ インフォメーション・レコーズ事業部 (Information Records Division)……磁気テープ, ディスケット, データ・モジュール, ディスクパックなどのアメリカ国内での販売, およびデータ処理用カード, ビジネス・フォーム, その他の消耗品のアメリカ国内での製造と販売を担当。本部はニュージャージー州のプリンストン (Princeton, New Jersey) にあり, デイトン (Dayton, New Jersey) とワシントン (Washington, D.C.) に製造所をもっていた。さらにそれは国内一円に営業所をもっていた。

⑨ オフィス・プロダクツ事業部 (Office Products Division)……タイプライター, 複写機, 書き取り装置などさまざまな事務機器および関連消耗品の世界各地での開発とアメリカ国内での製造と販売・サービスを担当。本部はニュージャージー州のフランクリン・レイクス (Franklin Lakes, New Jersey) にあり, オースチン (Austin, Texas), ボウルダー, レキシントン (Lexington, Kentucky) に開発研究所と製造所, グリーンキャッスル (Greencastle, Indiana) に製造所をもっていた。さらにそれは国内一円に販売・サービス営業所をもっていた。

⑩ ゼネラル・ビジネス・グループ国際事業部 (General Business Group/International Division)……アメリカ国外17ヶ国 (のちに24ヶ国) でのゼネラル・システムズ事業部およびオフィス・プロダクツ事業部関係の製造および販売・サービス活動を担当。本部はニューヨーク州のポートチェスター (Port Chester, New York) にあった。

[その他の事業部・子会社]

⑪ 研究事業部 (Research Division)……基礎的な研究と潜在的・長期的に重要性をもつ技術の開発を通して、会社に関心をもつ諸分野に科学的知識を注入する使命をもつ。本部はニューヨーク州ヨークタウン・ハイツにある、コンピュータ・サイエンスに関する世界最大の研究所の1つである Th. J. ワトソン研究所 (The Thomas J. Watson Research Center) にあり、その活動はさらにカリフォルニア州にあるサン・ホセ研究所 (San Jose Research Laboratory) とスイスにあるチューリッヒ研究所 (Zürich Research Laboratory) で行われていた。

⑫ 不動産・建設事業部 (Real Estate and Construction Division)……アメリカ国内でのIBM社の事業に必要とされる用地の選定と取得、建物の設計と建設、施設の購入と賃借、さらに世界各地での不動産に関する計画や査定を担当し、またニューヨーク地域 (The greater New York area) にある管理部門 (本社や事業部本部) や事業所に対する施設サービスを行った。本部はニューヨーク州のレイ・リッジ (Rye Ridge, New York) にあった。

⑬ サイエンス・リサーチ・アソシエーツ社 (Science Research Associates, Inc.)……先にみたように1964年、IBM社が傘下におさめた各種教材・教育サービス事業の会社で、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などの提供事業を営んでいた。本社はシカゴ (Chicago, Illinois) にあった。

以上、図33で示されているような、1975年末の時点ででき上ったIBM社の事業部構成をみながら、各事業部の業務分担についてかんたんに説明した⁸³⁾(IBMワールド・トレード社の関係については、つぎに項目を改めて説明する)。

ところで、このような1975年の事業部構成はその後1970年代後半にかけて、さらにいくつかの点で新たな展開を示した。

その第1は、1977年8月、ゼネラル・ビジネス・グループの中に「LSI (大規模集積回路) 事業部」としてのゼネラル・テクノロジー事業部 (General Technology Division) が創設されたことである。その母体となったのは、システム・プロダクツ事業部の下にあったバーリントンの部品開発研究所と製造所およびシステム・コミュニケーション事業部の下にあったマナサスの部品開発研

究所であったが、これらを統合して新しい事業部をつくり、発展著しいLSIの開発・製造の担い手とすることがめざされた。その結果、ここからコンピュータの新「世代」を切り拓く超LSI、64Kビット・メモリーが生み出され、その量産体制が確立されることになった。⁸⁴⁾そして、この64Kビット・メモリーは、実際に1978年以降、8900情報システム、システム38、4300シリーズなどに導入され、コンピュータ「第4世代」が開始されていくことになるが、この点については、次章で改めて説明することにする。

新たな展開の第2は、やはり1970年代末から1980年代にかけての「第4世代」の展開と関連してくるが、1978年5月、データ処理機器プロダクト・グループで汎用コンピュータの開発・製造を担当してきていたシステム・プロダクツ事業部が再編成され、システム370のモデル115、125、138、148などの中・小型機種を担当するシステム・プロダクツ事業部(旧来の名称を踏襲)と、モデル158、168や1978年に出された303Xシリーズなどの大型機種を担当するデータ・システムズ事業部(Data Systems Division)に分割されたことである。

このような事業部体制にもとづいて、1979～1980年にはシステム・プロダクツ事業部からはシステム370モデル115～148の後継機種にあたる「第4世代」コンピュータ4300シリーズ(具体的には4331と4341)、別称Eシリーズが出され、またデータ・システムズ事業部からは303Xシリーズの後継機種として1981年以降「第4世代」の大型コンピュータ308Xシリーズ、別称Hシリーズが出されていくことになる。これによってもあきらかなように、上の1978年5月の旧システム・プロダクツ事業部の2分割は「第4世代」コンピュータ戦略展開のための組織体制づくりであったわけである。⁸⁵⁾

以上のような、1975年再編成後のさらに新たな展開をふまえて、ここであらためて1970年代末の段階におけるIBM社の製造所・研究所体制を事業部別に示しておく、表62のとおりである。

本項前段で説明した1975年段階の体制と対比してもっとも大きく変化した点は、すでにあきらかなように、ゼネラル・テクノロジー事業部の新設、および旧システム・プロダクツ事業の新システム・プロダクツ事業部とデータ・シ

表62 1970年代末IBM社のアメリカ国内製造所(工場)・研究所(1979年)

(1) 製造所(工場)

製造所名	所在地(州)	主要製造品目
データ処理機器プロダクト・グループ		
ゼネラル・プロダクツ事業部		
San Jose Tuscon	California Arizona	<ul style="list-style-type: none"> ・直接アクセス記憶装置とその制御装置 ・磁気テープ装置 ・大容量記憶システム ・システム・プリンタ(ノンインパクト型) ・フレキシブル・メディア
システム・コミュニケーションズ事業部		
Raleigh Charlotte	N. Carolina N. Carolina	<ul style="list-style-type: none"> ・表示装置 ・分散システム ・産業用システム ・鍵盤機構 ・金融機関向けシステム ・サーキット・カード
システム・プロダクツ事業部		
Endicott	New York	<ul style="list-style-type: none"> ・中型プロセッサ ・印刷装置 ・プリント回路パッケージ
データ・システムズ事業部		
Poughkeepsie East Fishkill Brooklyn	New York New York New York	<ul style="list-style-type: none"> ・大型プロセッサ ・ロジックとメモリー ・印刷装置と表示装置 ・回線交換装置 ・電源装置, 冷却装置
ゼネラル・ビジネス・グループ		
ゼネラル・システムズ事業部		
Austin Boca Raton Rochester	Texas Florida Minnesota	<ul style="list-style-type: none"> ・磁気媒体と画像製品 ・オフィス・システム ・小売業向けシステム ・オーディオ・タイピング・ユニット ・小型プロセッサ ・マトリックス・プリンタ ・比較的安価な汎用情報処理システム ・OCR
インフォメーション・レコーズ事業部		
Boca Raton	Florida	<ul style="list-style-type: none"> ・ディスクット

研究所名	所在地(州)	主要開発品目
Dayton Washington, D.C.	New Jersey	・紙カード、医療用装置とその消耗品 ・紙カードとフォーム類
オフィス・プロダクツ事業部		
Boulder Greencastle Lexington	Colorado Indiana Kentucky	・複写機とその消耗品 ・紙カードとフォーム類、磁気記録媒体 ・電動・電子タイプライタとその消耗品
ゼネラル・テクノロジー事業部		
Burlington	Vermont	・ロジックとメモリー

(2) 研究所

研究所名	所在地(州)	主要開発品目
研究事業部		
Th. J. Watson San Jose	New York California	・基礎研究 ・基礎研究
データ処理機器プロダクト・グループ		
ゼネラル・プロダクツ事業部		
San Jose Tuscon Santa Teresa	California Arizona California	・直接アクセス記憶装置(DASD)とその制御装置 ・磁気テープ装置 ・大容量記憶システム ・システム・プリンタ(ノインパクト型) ・フレキシブル・メディア ・プログラミング
システム・コミュニケーションズ事業部		
Raleigh Charlotte Kingston Gaithersburg	N. Carolina N. Carolina New York Maryland	・表示装置 ・分散システム ・産業用システム ・プログラミング ・鍵盤機構 ・金融機関向けシステム ・サーキット・カード ・表示装置 ・通信システム ・プログラミング ・電源装置 ・衛星通信
システム・プロダクツ事業部		
Endicott	New York	・中型プロセッサ ・印刷装置(端末, システム)

研究所名	所在地(州)	主要開発品目
		<ul style="list-style-type: none"> ・システム制御プログラム ・プリント回路テクノロジー
データ・システムズ事業部		
Poughkeepsie	New York	<ul style="list-style-type: none"> ・大型プロセッサ ・システム制御プログラムとプログラム・プロダクト
East Fishkill	New York	<ul style="list-style-type: none"> ・大型プロセッサ・テクノロジーとテクニカル・サポート ・ロジックとメモリー ・基礎半導体テクノロジー ・パッケージング
ゼネラル・ビジネス・グループ		
ゼネラル・システムズ事業部		
Austin	Texas	<ul style="list-style-type: none"> ・オフィス・システムと関連の印刷装置 ・データ・エントリー・システム
Boca Raton	Florida	<ul style="list-style-type: none"> ・業務別端末装置 ・小型プロセッサ
Rochester	Minnesota	<ul style="list-style-type: none"> ・マトリックス・プリンタ ・比較的安価な汎用情報処理システム ・汎用端末システム ・記憶装置
インフォメーション・レコーズ事業部		
Boca Raton	Florida	<ul style="list-style-type: none"> ・先進的な製造システム
Mount Kisco	New York	<ul style="list-style-type: none"> ・医療用システム
オフィス・プロダクツ事業部		
Austin	Texas	<ul style="list-style-type: none"> ・磁気媒体を使った事務機器とシステム ・画像入力処理装置
Boulder	Colorado	<ul style="list-style-type: none"> ・オーディオ・タイピング・ユニット
Lexington	Kentucky	<ul style="list-style-type: none"> ・複写機 ・電動・電子タイプライタ
ゼネラル・テクノロジー事業部		
Burlington	Vermont	<ul style="list-style-type: none"> ・ロジックとメモリー ・事務機器と小型コンピュータに関するテクノロジーとそのパッケージング
データ処理機器マーケティング・グループ		
連邦政府向けシステム事業部		
Manassas	Virginia	<ul style="list-style-type: none"> ・艦船搭載・防衛システム ・航空機搭載システム ・宇宙システム

(出所) IBM Corporation の各事業グループの案内パンフレット (1979年発行) より作成。

テムズ事業部への分割・再編成によって、それが大きく再編成されることになったことである。具体的にいえば、かつて旧システム・プロダクツ事業部の傘下にあった製造所・研究所が新設の上の3つの事業部の下に再編成されることになった——新システム・プロダクツ事業部の製造・研究はエンディコットに集中されるとともに、バーリントン⁸⁶⁾はゼネラル・テクノロジー事業部の下に、またポーキプシーを中心としてその他の製造所・研究所はデータ・システムズ事業部の下に移された。

また、1970年代後半には、新たにゼネラル・プロダクツ事業部でツーソン (Tuscon, Arizona) とサンタ・テレサ (Santa Teresa, California)⁸⁶⁾、システム・コミュニケーションズ事業部でシャーロッテ (Charlotte, North Carolina) といった製造所・研究所 (サンタ・テレサは研究所のみ) が新設されることになっている。

ところで、これらIBM社のアメリカ国内の製造所・研究所は、すでにのべたように、IBMワールド・トレード社の傘下にあるアメリカ国外の製造所・研究所と密接な結びつきをもって活動しており、1970年代に入るとそのような世界的な製造・研究分担体制はより一層徹底したものとなってきた。そこで、さらにこの点をあきらかにすることが必要であるが、この点については、つぎの(3)でIBMワールド・トレード社傘下の製造所・研究所を具体的にみたあとで、それとあわせてあきらかにすることにしよう。

83) 以上、IBM Corporation, *Annual Report*, 1975, pp. 5~8.

84) 情報産業研究会監修, 上掲書, 43ページ, (株)モースト・アンド・モア, 上掲書, 35ページ。

85) IBM Corporation, *Annual Report*, 1978, p. 19, 情報産業研究会監修, 上掲書, 44~45ページ, (株)モースト・アンド・モア, 上掲書, 36~38ページ。

86) サンタ・テレサ研究所は、IBM社が1977年開設した、世界一のソフトウェア開発専門の研究所 (ソフトウェア工場) である。建物自体がモジュール構造になっており、プロジェクトごとにプログラマーが1フロアの多数の個室に配置され、フロアの中央はチームごとのコミュニケーションを密にするための広場となっている、など、IBM社が1970年に開発したトップ・ダウン方式によるソフトウェア開発方式を施設的・環境的に実現した研究所として世の注目を集めた。サンタ・テレサ研究所についてくわしくは、McCue, G. M., *IBM's Santa Teresa*

Laboratory—Architectural Design for Program Development, *IBM Journal*, Vol. 17, No. 1, 1978, pp. 4~25 を参照。

(2) IBMワールド・トレード社組織の再編成

(1)ではもっぱらIBM社が直接に統括する事業部の構成についてみてみたが、これまで各段階でみたと同じように、さらに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再編成をみておく。

IBMワールド・トレード社が担う国外事業のウエイトは、1960年代を通して上昇を続け、1960年代末には売上高(収入)で34.7%、純利益で42.6%を占めることになっていたが、すでに[1]の(5)の③でみたように、それが1970年代に入るとさらに上昇し、売上高では1975年に50%を超え、また純利益ではすでに1970年の時点で50%を超え、1975年には55%を超えるまでになっていた。こうして、IBMワールド・トレード社が担う国外事業のウエイトは、1970年代中葉・後半には、売上高でも純利益でもIBM社全体の事業の半ば、ないしそれをいく分超える部分さえ担うレベルにまで拡大することになっていた。

また売上高純利益率でみると、国外事業のそれは、とくに1960年代末から1970年代中葉にかけてはそれまでの13%台からさらに15~16%台にまでレベルアップすることになり、国内事業でのそれを大きく上回るようになっていた。したがって、1970年代の中葉にかけての国外事業は、すでに1960年代からみられた、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の性格をより鮮明に浮び上げることになっていた。

このような国外事業のウエイトの高まりは、改めてその担い手IBMワールド・トレード社をめぐる組織再編成の課題を登場させることになった。

① 1960年代末の再編成——プロダクト・ライン・マネジャー(Product Line Manager) 制の導入

この段階のIBMワールド・トレード社をめぐる組織再編成の問題として、まず第1にふれておかなければならないのは、すでに1960年代末から1970年に

かけてすすめられた開発・製造活動の統括体制の再編成とそれによる親会社 IBM社と IBMワールド・トレード社との間の一元的コントロール体制の強化についてである。

1960年代に入って、IBMワールド・トレード社の事業のウエイトが高くなり、それとあわせてその製品開発と製造の面での自立的な力量も強くなってくると、IBMワールド・トレード社にも独自に製品開発・製造をすすめたいという自立化志向が強くなり、これが親会社 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ようになってきていたことは、すでにのべたとおりである。このような状況の下で、IBM社は、1960年代中葉、システム360という大計画の世界的な展開のためになんとしても国内・国外の事業活動の一元的なコントロール体制の確立が必要であり、このためにIBM社はすでにみたようにIBMワールド・トレード社との間のトップ・マネジメントの役員兼務関係の緊密化を計った。これによって形成されたIBM社とIBMワールド・トレード社との間の一元的なコントロール体制は、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。

しかし、1960年代後半、システム360の展開がすすみ、さらに1970年代には新「世代」システムの導入が具体的課題となってくるにしたがって、製品開発と製造活動というより具体的なレベルでIBM社とIBMワールド・トレード社との関係の一元化を確立していかなければならないような状況が生じてくることになった。

すなわち、システム360の展開が成功のうちにすすむ中で、その製造体制は大きく変化することになってきていた。旧来の製造体制では、あるモデル（たとえば360/30というような）の製造を割り当てられた製造所（工場）がCPU（中央処理装置）をはじめ、大部分の周辺装置をつくるのが普通であったが、1960年代の後半になると、CPUと各種周辺装置をそれぞれ別々の専門製造所で集中的につくり、それを最後にある製造所に集合して、システムとして組み合わせて出荷するというような、専門化製造体制がとられるようになってきていた。

いうまでもなく、このような専門化製造体制はまずアメリカ国内の各製造所

間で浸透していくことになっていたが、さらにそれは必然的に世界的なレベルでも確立していかなければならないものであった。しかし、このような専門化製造体制、したがってまた生産ロジスティックス・システムを世界的なレベルで確立していくということになると、一方ではすでにIBMワールド・トレード社傘下の各国子会社によって地域・国別統制りの管理体制が確立している状況の下では、アメリカ国内でそれを確立するのは次元のちがった困難に直面することになる。すなわち、世界の各地域・各国の間に自らの担当する専門製造分野の製品思想や技術水準に齟齬が生ずれば、システム製品のレベルでそのパフォーマンスに大きな欠陥をかかえ込むことになるということである。そこで、IBM社は、世界的な専門化製造体制と生産ロジスティックス・システムを展開しながら、しかもシステム製品としてのコンピュータのパフォーマンスを均一なものとして維持していけるような、新しいレベルでの親会社IBM社とIBMワールド・トレード社の間の一元的な関係をつくり上げることを求められることになっていたわけである。

IBM社は、このような製品の開発・製造活動レベルでの世界的な一元的な管理体制を確立するために、1960年代末から1970年にかけて、IBMワールド・トレード社傘下の各国子会社に従来のカントリー・マネジャー(Country Manager)とは別に、新たに製品ラインごとにその開発・製造活動を管理するプロダクト・ライン・マネジャー(Product Line Manager)をおき、このプロダクト・ライン・マネジャーについては、親会社IBM社のデータ処理機器事業グループのシステムズ・マネジャー(Systems Manager)とたえず密接に連絡をとるような体制を導入することになった。このようなプロダクト・ライン・マネジャー制の導入によって、IBM社は、システムズ・マネジャーの下に各国市場でのニーズや各国子会社のもつ製品開発の志向性、製造技術の水準を汲み取りながら、自らの主導の下で全世界統一的な開発・製造活動の管理を遂行できる体制をつくり上げることになった⁸⁷⁾わけである。

87) プロダクト・ライン・マネジャー制の導入については、日本電子計算機株式会社『IBMのF S 戦略と世界戦略——テレックス/IBM裁判公開文書の分析

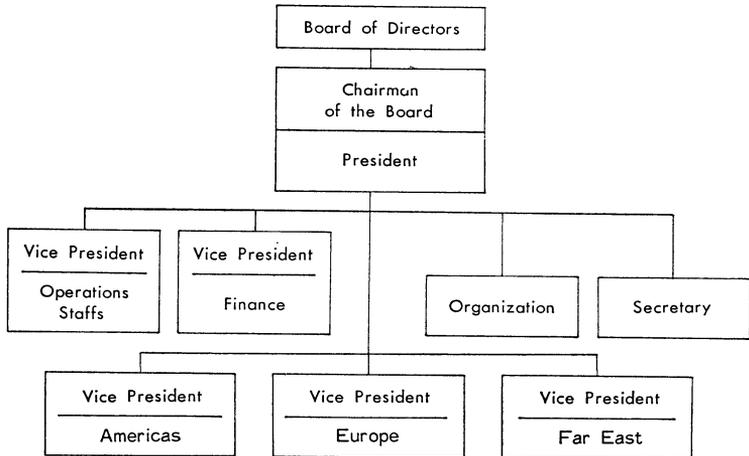
(第3分冊)』1975年, 第2篇第2章, とくに209~237ページ。

② 1972~1974年の再編成——地域統括体制の再編成

この段階のIBMワールド・トレード社をめぐる組織再編成の問題として、なんといってもその焦点となったのは、主として1972年から1974年にかけてすすめられた、その全世界的な地域統括体制の再編成であった。さらにこのことを説明しておかなければならない。

そこで、まずはじめに再編成がすすめられる1972年以前の状況についてみてみると、この段階においては、IBMワールド・トレード社は全世界100カ国を超える国々での事業をまずヨーロッパ北部、ヨーロッパ中部、ヨーロッパ東南部(南アフリカを含む)、極東、ラテン・アメリカおよびカナダという6つのエリア(area)とオーストラリア/ニュージーランドおよびインド(セイロンも含む)という2つの特別のリージョン(region)に区分し、さらにそれらをヨーロッパ地域担当(ヨーロッパ3エリアを統括)、極東地域担当(極東エリアおよび上記2つのリージョンを統括)、およびアメリカ地域担当(ラテン・アメリカとカナダ

図34 1972年再編成以前のIBMワールド・トレード社の世界統括体制



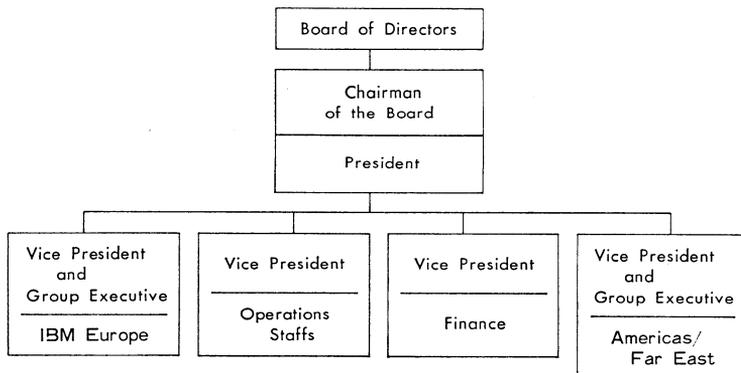
(出所) Traupe, R.L. and Sorenson, R.Z., IBM World Trade Corporation (A)—Structural Reorganization, *Harvard Business School Case Book*, 9-574-067, 1974, p.18, Exhibit 2.

を統括)の3人の副社長(Vice President)によって統括する体制をとっていた。⁸⁸⁾
 このような状況を組織図で示してみると、図34のとおりである。

ところで、すでにみたような国外事業の高まりは、それを統括するIBMワールド・トレード社の組織構造をさらによりきめ細かなものに再編成することを求めることになっていた。またそれには、1970年代に入って世界各地でのIBM社をめぐる競争関係がより一層激しさを増してきていた市場状況に対して、より具体的な対応を求められてきていたという事情も反映していた。

このような状況を背景にして、1972年、IBM社はIBMワールド・トレード社による地域統括体制の再編成の第1段階として、旧来の3人の副社長による世界3分割統括体制を図35のように大きくヨーロッパとアメリカ/極東の2分割統括体制に整理した。これによって、逆にそれらの2つの地域の中では、それぞれの市場の特殊性や発展段階に対応したより独自性のある活動がとれるような体制をつくり上げることがめざされた。そして、そのような地域別の市場活動の独自性を打ち出させる体制づくりの重要な一環として、とくにヨーロッパ地域については、それまでIBMワールド・トレード社ニューヨーク本社の掌握していた権限が大幅にパリにあるヨーロッパ地域本部に委譲されることになった。これによってヨーロッパ地域本部のスタッフは、契約の最終決着、

図35 1972年再編成後のIBMワールド・トレード社の世界統括体制



(出所) Tranpe, and Sorenson, op. cit., p.24, Exhibit 7.

ヨーロッパで開発された特殊システムの引き合いに対する対応、マーケティングやサポート活動の調整といったことがらについて強力な管理権をもつことになった。このような管理機能を担当するために、50名近いニューヨーク本社 of エグゼクティブやマネジャーをパリの地域本部へ移動させたといわれている。⁸⁹⁾

ところで、このような、ヨーロッパ地域とアメリカ／極東地域という世界2分割統括体制の採用と、とくにヨーロッパ地域本部への大幅な権限の委譲という1972年の組織再編成については、IBMワールド・トレード社、したがってまた親会社IBM社におけるもう1つの具体的な事情がからんでいた。それは、すでにみたような、1960年代以降の国外事業のウエイトの急速な高まりとそれを背景としたIBMワールド・トレード社の自立化志向の強まりの重要な現われとして、その国外事業の70%を占めるヨーロッパ地域の統括本部が、IBMワールド・トレード社本社を実質的な活動の中心であるパリのヨーロッパ地域統括本部そのものへ移転すべきであるという考えを強くもち始めていたということである。これによって、IBM社は真に多国籍企業としてふさわしい体裁をそなえることになる、というのがかれらの考えであった。

1970年9月9日、IBM社経営評価委員会 (Management Review Committee) で説明されたヨーロッパ本部のIBMワールド・トレード社本社パリ移転構想の根拠は、つぎのようなものであった。――

① ヨーロッパ・スタッフとニューヨーク・スタッフが併存することは、重複することが多く行われ、ディンジョン・メーカー機能を低下させている。

② 世界はEECなど地域経済共同体の方向に向かっており、多国籍企業の役割がより一層明らかなものとなっている。

③ IBMワールド・トレード社傘下の6カ国では1975年までに売上高が10億ドルを超えることになる。

④ 大国といわれる諸国のニーズと、中・小諸国のニーズとは実質的にちがっている。

⑤ IBMワールド・トレード社の中で各国子会社のためのよりよいキャリ

ア・パスの必要性が大きくなっている。

しかし、このようなヨーロッパ本部のもつIBMワールド・トレード社本社のパリ移転構想は、IBM社トップ・マネジメントのとりどころとはならなかった。IBM社にとっては、一方では全世界の各地域市場について状況に対応した独自性のある活動のできる体制をつくる必要があると同時に（分権化の側面）、他方ではアメリカ国内市場も含む全世界市場を統一的に掌握・管理する体制が必要であった（集権化の側面）。このような立場からすれば、IBMワールド・トレード社本社のパリ移転構想は、まず第1にアメリカ国内市場も含む全世界市場の統一的な管理体制を弛緩させることになるという点から承認できないものであったし、さらに、いかにヨーロッパ地域が現状（当時の）で国外事業の70%を占めていたとはいえ、ここに本社において全世界（アメリカを除く）の各地域がここからの指揮に従うことになるという体制は、逆に各地域市場について状況に対応した柔軟な活動体制をつくるという点から好ましいものではなかったからである。⁹⁰⁾

1970年代はじめ、ヨーロッパ本部から出されていた上のようなIBMワールド・トレード社本社のパリ移転構想に対して、先にのべた1972年の地域統括体制の再編成は1つの解答を与えるものであった。すでにあきらかなように、これによって、一方ではIBM社本社とIBMワールド・トレード社本社の一体性を維持すると同時に、他方では、とくに最大の国外市場であるヨーロッパ地域については市場活動についての権限を大幅にパリのヨーロッパ本部に移譲することによって、その活動の独自性を保証する体制をとることになったからである。

このような1972年の地域統括体制の再編成があつてから2年後、IBM社はIBMワールド・トレード社による国外事業の地域統括体制を、1972年の再編成をさらにより徹底化する方向で再編成することになった。すなわち、IBM社は、1974年4月、それまで2人の副社長が統括することになっていたヨーロッパ地域およびアメリカ／極東地域の事業を新たに2つのIBMワールド・トレード社子会社（株式100%所有）に編成すると発表した。1つは、前者、より

具体的にはヨーロッパ、中東およびアフリカ地域の事業を担当するIBMワールド・トレード・ヨーロッパ/中東/アフリカ社 (IBM World Trade Europe/Middle East/Africa Corporation. 通称E/ME/Aエミーア社) であり、もう1つは後者、より具体的には南・北アメリカ (アメリカ合衆国を除く)、極東および大洋州地域の事業を担当するIBMワールド・トレード・南北アメリカ/極東社 (IBM World Trade Americas/Far East Corporation. 通称A/FEアフィ社) である。そして、これら2つの新しい地域統括会社はそれぞれ、IBMワールド・トレード社会長(1970年、A. K. ワトソンのあとを継いで就任) で同時にIBM社副会長であったジョーンズ (Jones G. E.) を通じて、IBM社の最高意思決定機関であるコーポレート・オフィスに業務報告を行うものとされた。こうして、IBM社は、一方では地域統括体制を会社単位とすることによって、よりはっきりとそれぞれの地域での市場活動の独自性を発揮させる体制をつくと同時に、他方ではその成果についてはIBMワールド・トレード社会長兼IBM社副会長を通じて直接にIBM社トップ・マネジメントが掌握できるような体制をつくることになったわけである。

他方、これによって、IBMワールド・トレード社そのものの役割は大きく変わるようになった。すなわち、それまで同社がもっていた事業活動に対する統括責任が下の2つの地域統括会社に移されることになったからである。この1974年の再編成以降、IBMワールド・トレード社の役割は主として会計、財務、法務およびインフォメーション・システムなどの側面で各国IBM社子会社⁹¹⁾に対する援助を与える点におかれることになった。

88) The man who makes it one world for IBM, *Business Week*, July 18, 1970, pp. 90~92, Traupe, R. L. and Sorenson, R. Z., IBM World Trade Corporation—Structural Reorganization, *Harvard Business School Case Book* 9-574-067, 1974, p. 10.

89) Pantages, A., IBM Abroad, *Datamation*, December 1972, pp. 54-56, Traupe and Sorenson, op. cit., p. 12, 下田博次「IBMの海外政策に大転換の可能性」『コンピュータピア』1974年6月号, 16ページ。

90) 以上、IBMワールド・トレード社本社のバリ移転構想をめぐる問題について

は、Morehouse, L. A. and Rosenblum, J. W., IBM World Trade Corporation, *Harvard Business School Case Book* 9-374-303, 1974, p. 6, 日本電子計算機株式会社『IBMのFS戦略と世界戦略』第2篇第2章, とくに238~250ページ, 情報産業研究会監修, 上掲書, 38~41ページ。

- 91) Why IBM split its world operations, *Business Week*, March 24, 1975, pp. 122~124, 下田博次, 上掲論文, 14~20ページ, 情報産業研究会監修, 上掲書, 38ページ。

③ 1970年代後半IBMワールド・トレード社の組織構造

以上のような1970年代前半の組織再編成を経て、IBMワールド・トレード社は全体としてどのような組織構造をもつものとなっていたか。最後に、1970年代後半におけるIBMワールド・トレード社の組織構造の状況を概括しておく。

まず、IBMワールド・トレード社の事業を担う実体的な諸条件を全体的にみてみると、1978年末の段階でそれが擁する活動拠点と従業員数は、表63のようになっていた。

表63 IBMワールド・トレード社の活動拠点と従業員 (1978年12月現在)

	全 体	ヨーロッパ/中 東/アフリカ (E/ME/A)	南北アメリカ/ 極東 (A/FE)
営業拠点所在国	123	79	44
営業拠点	457	307	150
製造所(機器)	23(13か国)	14	9
研究所	8(8か国)	6	2
従業員(人) (Cf. IBM社全従業員)	約144,000 (約325,500)	約101,500	約42,500

(出所) IBM Corporation 刊行の各種パンフレットより作成。

この表に示されているように、IBMワールド・トレード社は、1978年には、アメリカ以外の14カ国に合計23の製造所 (Manufacturing Plants) と8つの研究所 (1つの基礎研究所 Research Laboratory と7つの開発研究所 Development Laboratories) をもち、また123カ国に合計約460の営業拠点 (Sales Offices) をもつことになっていた。そして、その従業員は、IBM社全体 (約32万5500人) の44.2%にあたる14万4000人にのぼっていた。

これを先に5の〔2〕の(4)で示した1968年当時（10年前）とくらべてみると（本稿(6)、本誌、第33巻第1号、54ページ参照）、活動拠点、従業員数ともに大きく拡大していることがわかる。製造所数はこの間、12カ国17製造所から14カ国23製造所に拡大し、また営業拠点をもつ国の数は106から125へ大きく拡大している。さらに従業員数は、このような活動拠点拡大の当然の結果であるが、8万7000人から14万4000人へ大きく増大している。

このような、全世界的な活動拠点の拡大や従業員数の増大そのものがすでにのべた1970年代前半から中葉にかけての組織再編成の大きな背景をなしていたのであるが、IBMワールド・トレード社は、この組織再編成によって、上のような全世界的な事業を主要な各国、各地域で直接に統括している現地子会社群を、新たに編成された2つの地域統括会社の下にグループ化することになった。こうして2つの地域統括会社、IBMワールド・トレード・ヨーロッパ／中東／アフリカ社（エミーア社）と南北アメリカ／極東社（アフィ社）の下にグループ化された現地子会社群を1978年末の段階でみてみると、表64のとおりである（1978年12月現在）。

このような1978年段階の現地子会社群の状況を、先に5の〔2〕で示した1966年段階の状況をくらべてみると（本稿(6)、本誌、第33巻第1号、57ページ表45）、この10年余の間に、IBMワールド・トレード社ないしその下の新しい2つの地域統括会社に直接統括される子会社の数は、48社から58社へ、10社ほど増加している。こうして、新たに増加した子会社の1つのタイプは、アメリカ本国にあって、IBMワールド・トレード社の現地子会社管理に対して中間管理機構的な機能や特定の問題についてのサポート機能を果たすものである。たとえば、IBMワールド・トレード・エミーア社の下にあるIBM System, Inc., IBM ROECE Inc., アフィ社の下にあるIBM International Corporation, IBM Latin America Corporationなどがそれである。

もう1つのタイプは、IBMワールド・トレード・エミーア社傘下の現地子会社に対するマーケティング・サポートやそれらの間の活動の調整機能を果たすものとして設定されたものである。たとえば、IBM Eurocoordination, IBM

表64 IBMワールド・トレード社 (IBM World Trade Corporation)
の現地子会社一覧 (1978年12月現在)

会 社 名	本 拠 所 在 地	直接親会社の 株式所有比率 (%)
<i>IBM World Trade Europe/Middle East/Africa Corporation</i>	Delaware	100
IBM Systems, Inc.	Delaware	100
IBM ROECE Inc.	Delaware	100
IBM Oesterreich, Internationale Bueromaschinen Gesellschaft mbH	Austria	100
International Business Machines of Belgium S. A.	Belgium	100*
IBM European Office (Brussels) S. A.	Belgium	100*
International Business Machines A/S	Denmark	100*
Oy. International Business Machines Ab	Finland	100*
Compagnie IBM France, S. A.	France	100*
Cie. IBM Madagasikara, S. A.	Malagasy	100*
IBM Eurocoordination	France	—①
IBM Europe, S. A.	France	100*
IBM Southern Area Development, S. A.	France	100*
IBM Trade Development, S. A.	France	100*
IBM Deutschland GmbH	Germany (West)	90②
IBM Sondersysteme Gesellschaft mbH	Germany (West)	100
IBM Ireland Limited	Ireland	100
IBM Israel Ltd.	Israel	100*
IBM Italia S. p. A.	Italy	100*
IBM Nederland N. V.	Netherlands	100
IBM Nigeria Limited	Nigeria	100†
International Business Machines A/S	Norway	100
Companhia IBM Portuguesa, S. A. R. L.	Portugal	100*
International Business Machines South Africa (Proprietary) Limited	South Africa	100
International Business Machines, S. A. E.	Spain	100
IBM Svenska Aktiebolag	Sweden	100
IBM Switzerland	Switzerland	100
IBM (International Business Machines) Turk Limited Sirketi	Turkey	100†
International Business Machines Limited	United Kingdom	100†
IBM United Kingdom Holdings Limited	United Kingdom	100
IBM United Kingdom Limited	United Kingdom	100
IBM Information Services Limited	United Kingdom	100
IBM United Kingdom Laboratories Limited	United Kingdom	100
IBM United Kingdom Rentals Limited	United Kingdom	100
IBM Zaire S. A. R. L.	Zaire	100*†
<i>IBM World Trade Americas/Far East Corporation</i>	Delaware	100
IBM International Corporation	Delaware	100

会 社 名	本 拠 所 在 地	直接親会社の 株式所有比率 (%)
IBM Latin America Corporation	Delaware	100
IBM World Trade Asia Corporation	Delaware	100
IBM Argentina, S. A.	Argentina	100**
IBM Australia Limited	Australia	100
IBM Australia Rentals Pty. Ltd.	Australia	100
IBM Bahamas Limited	Bahamas	100
IBM de Bolivia, S. A.	Bolivia	100
IBM do Brasil-Industria, Maquinas e Servicos Ltda.	Brazil	100*
IBM Canada Limited—IBM Canada Limitee	Canada	100
IBM de Chile S. A. C.	Chile	100
IBM de Colombia, S. A.	Colombia	90③
IBM de Costa Rica, S. A.	Costa Rica	100*
IBM del Ecuador, C. A.	Ecuador	100†
IBM de Guatemala, S. A.	Guatemala	100
IBM de Honduras, S. A.	Honduras	100
IBM Southeast Asia Services Ltd.	Hong Kong	100†
IBM Indonesia Limited, P. T.	Indonesia	100†
IBM Japan, Ltd.	Japan	100
IBM Korea, Inc.	Korea (South)	100
IBM de Mexico, S. A.	Mexico	100*
IBM New Zealand Limited	New Zealand	100
IBM de Panama, S. A.	Panama	100*
IBM del Peru, S. A.	Peru	100
IBM Latin American Region S. A.	Peru	100†
IBM Philippines, Incorporated	Philippines	100*
IBM Singapore PTE Ltd.	Singapore	100
IBM Taiwan Corporation	Taiwan	100
IBM Thailand Company Limited	Thailand	100*
IBM del Uruguay, S. A.	Uruguay	100
IBM de Venezuela, S. A.	Venezuela	100†
IBM de Exportacion y Servicios, S. A.	Venezuela	100*

(出所) IBM Corporation, *Form 10-K Report*, 1978, Item 4 より作成。

(注) ① IBM Eurocoordination の株式は、フランス、西ドイツ、イタリア、イギリスに本拠をもつ IBM World Trade E/ME/A Corporation の子会社によってそれぞれ20%ずつ、ベルギー、デンマーク、アイルランド、オランダに本拠をおく子会社によってそれぞれ5%ずつ所有されている。

② のこりの10%の株式は IBM World Trade Corporation によって所有されている。

③ のこりの10%の株式は IBM World Trade Asia Corporation によって所有されている。

④ *印の企業については、ごくわずかであるが、IBM社関係外の株式所有がある。

⑤ †印の企業については、IBM World Trade Corporation がまだ名目上は株式所有者となっている。

Southern Area Development, S. A., IBM Trade Development, S. A. など
がそれである。

そして、最後のタイプは、これまでまだ現地子会社がなかった諸国に設置さ

れた、文字通り新しい現地子会社である。IBMワールド・トレード・エミール社傘下の IBM Nigeria Ltd., IBM Zaire S. A. R. L., アフィ社傘下の IBM Argentina, S. A., IBM Bahamas Ltd., IBM Southeast Asia Services Ltd., IBM Korea, Inc., IBM New Zealand Ltd., IBM Singapore PTE Ltd., IBM Taiwan Corporation などがそれである。このタイプの、文字通りの現地子会社の増加は、すでにあきらかなように、アフィ社の統括下にあるアジア・大洋州地域に目立っている。これは、1970年代に入って、それまでのヨーロッパ地域に加えて、これらの地域がIBM社の事業対象地域として重要性を増してきたことの端的な表われであり、またそのような状況がすでにみたような世界2分割統括体制の考えの下に、この地域の管理を主な対象の1つとしたアフィ社を設立することになった背景であった。

ところで、冒頭で概括したように、1978年の段階に、IBMワールド・トレード社の傘下には、14カ国にわたって合計23の製造所と8つの研究所(1つは基礎研究所、7つが開発研究所)が活動していた。ここで、これらを具体的に示してみると、表65のとおりである(表は1979年12月末現在のものであるが、状況は⁹²⁾1978年の段階と変っていない)。

この表を先に5の[2]で1968年の状況を示した表44と対比してみると(本稿(6)、本誌、第33巻第1号、55ページを参照)、この10年の間に、IBMワールド・トレード社の傘下の製造所と研究所は、研究所の方は変っていないが(先の表44では研究所の方は掲げられていないが、それはすでに1968年の段階においても1978年の段階と同じ体制になっていた)、製造所の方は13カ国17製造所から14カ国23製造所へ増加したことがわかる。この間に製造所の体制から消えたのはインドのボンベイであるが、これに対して、新たに、IBMワールド・トレード・エミール社の傘下ではフランスのボワニ(Boigny)とボルドー(Bordeaux)、西ドイツのハノーヴァー(Hannover)、スペインのヴァレンシア(Valencia)、アフィ社の傘下ではカナダのプロモント(Bromont)、オーストラリアのワンガラッタ(Wangarratta)、そして日本の野洲、以上7つの製造所が増設されることになった。

ところで、これらIBMワールド・トレード社傘下の製造所・研究所は、す

表65 1970年代末 IBM社の国外製造所(工場)・研究所(1979年)

(1) 製造所(工場)

製造所名	所在地(国)	主要製造品目
IBMワールド・トレード・ヨーロッパ/中東/アフリカ社		
*Boigny	France	<ul style="list-style-type: none"> ・リボン ・タイプヘッド ・ディスクレット ・複写機用消耗品
Bordeaux	France	<ul style="list-style-type: none"> ・交換システム ・サーキット・パッケージング ・モデム
Essonnes	France	<ul style="list-style-type: none"> ・ロジックとメモリー
Montpellier	France	<ul style="list-style-type: none"> ・中型プロセッサ
*Berlin	Germany	<ul style="list-style-type: none"> ・電動タイプライタ ・複写機
Hannover	Germany	<ul style="list-style-type: none"> ・口述録音再生機器 ・電源装置 ・メモリー・アセンブリー
Mainz	Germany	<ul style="list-style-type: none"> ・磁気ディスク装置と制御装置 ・中型プロセッサ
Sindelfingen	Germany	<ul style="list-style-type: none"> ・磁気ディスク装置と制御装置 ・メモリー
*Vimercate	Italy	<ul style="list-style-type: none"> ・磁気ディスク ・小型プロセッサ ・オフィス・システム
*Amsterdam	Netherlands	<ul style="list-style-type: none"> ・販売管理システムとターミナル ・電動タイプライタ ・磁気カード・タイプライタ ・電子植字機
Valencia		<ul style="list-style-type: none"> ・メモリー・タイプライタ ・磁気テープ装置 ・電源装置
Järfälla	Sweden	<ul style="list-style-type: none"> ・データ通信システム制御装置 ・プリンタ ・制御装置
Greenock	United Kingdom	<ul style="list-style-type: none"> ・ディスプレイ・システム ・サーキット・パッケージング ・データ通信システムとターミナル
Havant	United Kingdom	<ul style="list-style-type: none"> ・OCR, OMR, MICR ・大型プロセッサ ・データ通信システム用制御装置とターミナル ・産業用システム ・磁気ディスク装置

製造所名	所在地(国)	主要製造品目
IBMワールド・トレード・南北アメリカ／極東社		
*Martinez	Argentina	・プリンタ
*Wangaratta	Australia	・シングル・エレメント・タイプライタ
Sumare	Brazil	・中型プロセッサ ・ディスプレイ ・プリンタ
*Don Mills	Canada	・シングル・エレメント・タイプライタトリボン ・プリンタ ・データ入力装置 ・ターミナル ・データ収集システム
*Bromont	Canada	・シングル・エレメント・タイプライタ ・磁気カード ・サブストレート製造とモジュール・アセンブリー
*Bogoda	Colombia	・タイプバー・タイプライタ ・シングル・エレメント・タイプライタトリボン
藤 沢	日 本	・中型プロセッサ ・磁気ディスク装置 ・データ通信システム用制御装置とターミナル ・産業用システム ・システム・プリンタと電源装置 ・磁気テープ装置
野 洲	日 本	・大型・中型プロセッサ ・サーキット・パッケージング ・サブストレート製造とモジュール・アセンブリー
*Guadalajara	Mexico	・シングル・エレメント・タイプライタ ・タイプバー・タイプライタ ・トリボン

(2) 研 究 所

研究所名	所在地(国)	主要開発品目
IBMワールド・トレード・ヨーロッパ／中東／アフリカ社		
Zurich	Switzerland	・物理学 ・電子デバイス技術
La Gaude	France	・通信およびコンピュータ科学 ・テレコミュニケーション・システム ・モデム ・エンジニアリング・グラフィックス ・交換システム
Böblingen	Germany	・データ・ネットワーク ・中型プロセッサ ・プログラミング

製造所名	所在地(国)	主要製造品目
Uithoorn	Netherlands	<ul style="list-style-type: none"> ・高速印刷装置 ・半導体部品 ・スペシャル・エンジニアリング
Lidingö	Sweden	<ul style="list-style-type: none"> ・データ・サービス・サポート ・インターナショナル・フィールド・プログラム ・スペシャル・エンジニアリング ・プログラム・プロダクト
Hursley	United Kingdom	<ul style="list-style-type: none"> ・通信装置 ・分散表示システム ・テキスト表示装置 ・通信関連のプログラム・プロダクト ・磁気ディスク装置 ・画像データ表示装置
IBMワールド・トレード・南北アメリカ／極東社		
Don Mills	Canada	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラミング ・世界共通に使える特殊製品
藤 沢	日 本	<ul style="list-style-type: none"> ・通信端末装置 ・日本と極東地域の独特の要求に沿う製品

(出所) IBM World Trade Europe/Middle East/ Africa Corporation, IBM World Trade Americas/Far East Corporation, および IBM Corporation/General Business Group の案内パンフレット(いずれも1979年発行)より作成。

(注) 製造所の頭に*印のあるものは、General Business Group/International の統括下にある製造所である。

で1960年代についてもものべたように、IBM社の世界的な製造・研究分担保体制の一環として、先に(1)の③で示したアメリカ国内での製造所・研究所(前掲表62を参照)と一体的な結びつきの下で活動することになっていた。そして、そのようなアメリカ国内・国外を一体とした世界的な製造・研究分担保体制は、1970年代に入ってより一層徹底したものとして展開されることになった。

その中核をなしたのは、いうまでもなくコンピュータの製造分担保体制の新たな展開であった。ここで、1970年代に実現されていた各システム・モデル別の製造所分担保を示してみると、表66のとおりである。

先に5の〔2〕でみたように、1960年代のシステム360の段階においては、アメリカ国外の製造所で製造されるのは主としてモデル20, 25, 30, 40などの小型機種であり、しかもその製造所もヨーロッパの製造所が中心であった。この段階においては、コンピュータの製造は、すでに広くアメリカ国外で行われるようになっていたが、こうして機種のにも、場所的にもまだ特定のかたよりを

表66 1970年代後半 IBM社におけるコンピュータ・モデル別
製造所分担体制 (1978年)

モデル名	製 造 所 (工 場)		
	アメリカ国内	ヨーロッパ/中 東/アフリカ	南北アメリカ/ 極東
370/15	Poughkeepsie	Vimercate	野 洲
25	Poughkeepsie	Vimercate	野 洲
35	Kingston	Havant	藤 沢
38			藤 沢
45	Endicott	Mainz	
48			Sumare
55	Poughkeepsie	Montpellier	藤 沢
58	Poughkeepsie	Montpellier	藤 沢
65	Kingston		
68	Kingston	Havant	
95	Poughkeepsie		
3033	Poughkeepsie	Havant	野 洲
S/3	Boca Raton/ Rochester	Vimercate	藤 沢
S/32			Don Mills
S/34	Rochester	Vimercate	
S/7	Boca Raton		

(出所) IBM Corporation の各種案内パンフレットより作成。

(注) 本表と先の表62, 65とは、時点が少し違うので一部合致しないところがある。

もつことになっていた。

これに対して、1970年代に入り、システム 370 の段階になると、IBM社のコンピュータ製造体制は機種的にも、場所的にも、文字通り世界的な製造分担体制としての内容を確立することになった。この段階になると、表66に示されているように、主なモデルについてはアメリカ国内だけではなく、国外でも製造されるようになるとともに（アメリカ国内では製造せず、国外だけで製造されるものもある）、さらにアメリカ国内、ヨーロッパすなわちエミール社の統括地域、およびカナダ、ブラジル、日本などアフィ社の統括地域、という世界3分割の各地域で同時並行的に製造されることになってきていたからである。

ところで、このように各モデルを世界3地域の製造所で同時並行的に製造するということになると、注文の配分や部品の調達、そして世界のどの製造所で製造されても同じ技術水準を確保できるようにするための技術情報の管理、な

図36 1970年代 I B M 社上級経営役員の構成

ポスト名	1971	1972	1973	1974
Chairman of the Board	T. V. Learson ③ *	F. T. Cary	→	→
Vice Chairman				G. E. Jones
President	F. T. Cary	→	→	J. R. Opel
Senior Vice President	R. H. Bullen *			
	W. C. Hume	→	→	→
	G. E. Jones	→	→	↑
	J. R. Opel	→	→	↑
	G. B. Beitzel	→	→	†→
	D. R. McKay	→	→	†→
	R. W. Hubner	→	→	→
		J. G. Maisonrouge	→	→
				R. A. Pfeiffer, Jr. P. J. Rizzo
Vice President & General Counsel	N. de B. Katzenbach	→	→	→
Vice President & Financial Planning	P. J. Rizzo	→	→	↑
Vice President & Group Executive				D. P. Pypers
[IBM World Trade Corporation]				
Chairman of the Board	G. E. Jones	→	→	→
President	J. G. Maisonrouge	→	→	→
Chairman of IBM-WT・E/ME/A				J. G. Maisonrouge
Chairman of IBM-WT・A/FA				R. A. Pfeiffer, Jr.

(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, 1971~1980 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 †印は Group Executive の兼任を示す。

③ T. V. Learson は Chairman of the Board 辞任後も, The Board of Directors の一員としてとど

④ N. de B. Katzenbach は, 1979年以後も General Counsel の職務を担当。

⑤ D. P. Pypers は, 1979年以後も Financial Planning の職務を担当。

メンバー推移 (1971~1980年)

(各年末時現在)

1975	1976	1977	1978	1979	1980
→	→	→	→	→	→
→	→ *				
→	→	→	→	→	→
→ *					
†→	†→	†→	†→	→	→
†→	†→	†→	→	→	→
→	→	→ *			
→	→	→	→	→	→
→	→	→	→	→	→
†→	†→	†→	†→	→	→
	B. H. Stevens	→ *		N. de B. Katzenbach④ D. P. Phypers⑤	→ →
→	→	→	→ ↑		
→	→	→	→ ↑		
			J. F. Akers	→ A. G. Anderson C. B. Rogers, Jr.	→ → *
→	→ *	J. G. Maisonrouge	→	→	→
→	→ ↑		→	→	→
→	→	→	→	→	→
→	→	→	→	→	→

まる (1982年まで)。

どを全世界一体性をもったものとして行いうるような情報処理システムの形成が必須のものとなってくる。IBM社は、1967年、アメリカとパリにある計算センター間を通信衛星で結ぶデータ通信実験を成功させ、その後、アメリカのIBM社本社と全世界の子会社、製造所・研究所およびそれら相互間を結ぶ、IBM社内国際データ通信ネットワークの建設をすすめてきていた。そして、1973年、イギリスのハヴァント (Havant) 工場にセンター・コンピュータをおき、これを中心にして全世界のIBM社の拠点間の情報交換をコントロールする仕組みが発表されることになった。このIBM社の国際データ通信ネットワーク・システムは、現在、IBMイギリス持株会社 (IBM United Kingdom Holdings Ltd.) の管理下にあるIBMインフォメーション・サービス社 (IBM Information Services Ltd.)⁹³⁾ によって運営されることになっている (前掲表64を参照)。

92) かならずしも体系的ではないが、これらの製造所・研究所の個々のものについて、その活動状況を紹介したものに、日本貿易振興会・海外経済情報センター『IBMの多国籍活動』1978年、がある。

93) 下田博次、上掲論文、16～17ページ、情報産業研究会監修、上掲書、301～302ページ。

(3) 1970年代のトップ・マネジメント組織

以上(1)、(2)では、1970年代に入ってすすめられたIBM社のアメリカ国内・外の事業部門組織の変革と、それによってできあがった1970年代末の段階での組織構造をみてきたが、ここではさらにそれを統括するトップ・マネジメント組織の推移についてみておく。

まずはじめに、1970年代に入ってからの上級経営役員構成の推移を示してみると、**図36**のとおりである (本図は、本稿(6)、本誌、第33巻第1号、48～49ページの**図19**と年次的に接続している)。

図に示されているように、トップ・マネジメントの人的構成の点でも、1970年代のはじめの時期は、あわたたしい変化のみられた時期であった。

まず1970年代に入って早々、病気でたおれたワトソン2世 (Watson, Th. J.,

Jr.) のあとを受けて、1971年、社長リアソン (Learson, V. T.) が取締役会会長に就任し、新社長には上級副社長からケアリー (Cary, F. T.) が昇格した。しかし、リアソンは18か月取締役会会長をつとめたあと、自らが定めた役員60歳定年制にしたがって、1972年末には身を引くことになり、後任の取締役会会長には社長になったばかりのケアリーが兼任で就任することになった。そして、ケアリーによる取締役会会長・社長兼任が2年続いたあと、1974年には、すでに1972年の組織再編成に際してまだ当時46歳の若さでデータ処理機器プロダクト・グループ (DDPG) 担当の上級副社長となっていた (上級副社長には1969年より就任している) オペル (Opel, J. R.) が社長に昇任することになった。⁹⁴⁾

こうして、1970年代のはじめの時期には事業部門組織の構造が大きく再編成されたと同じように、トップ・マネジメントの人的構成の面でもあわただしい変化がみられた。しかし、上のように1974年に、取締役会会長ケアリー・社長オペルという新しいトップ体制ができあがると、その後この体制は、図に示されているように、1970年代を通して変わることなく支配することになった。そして、この体制は、1983年はじめ、ケアリーが取締役会会長を退くまで続くことになる。⁹⁵⁾

ところで、このような1970年代におけるケアリー-オペル体制の確立はIBM社の歴史においてどのような意味をもつものであったか。

先に1960年代の組織変革を扱った5の[2]の(3)でのべたように、IBM社はすでに1960年代中葉以降、経営評価委員会および経営委員会の設置、コーポレート・オフィス体制の確立などをとおして、ワトソン父子を中心とした創業者的・個人的支配体制からしだいに集团的・テクノクラートの支配体制への移行を始めつつあった。しかし、ワトソン2世とその父に直接育成されたウィリアムズとリアソンがトップ体制を組んだ1960年代は、まだそれへの過渡期であった。

1970年代に入って早々のワトソン2世の引退は、そのような支配体制移行の大きな転機となった。これによって、それまでに下で育ってきていたテクノクラート集団の筆頭であるケアリーがトップ体制の一角を占めることになったか

らである。そして、引き続きリアソンの引退によって、さらに若き経営テクノクラート、オペルが社長に就任したことにより、IBM社の支配体制ははつきり集团的・テクノクラートの体制に移行することになったわけである。

ところで、このようなトップ・マネジメントの人的構成の変化とならんで、この時期にはさらにトップ・マネジメント組織そのものにも一部変更がくわえられた。すなわち、これまで経営評価委員会 (Management Review Committee) と経営委員会 (Management Committee) という2重の組織をもっていたトップ・マネジメントの意思決定機構が、企業経営委員会 (Corporate Management Committee) という単一の組織に統一され、さらにその構成メンバーもコーポレート・オフィスのメンバーを中心に少人数に限定されることになったということである。

1973年テレックス/IBM反トラスト法訴訟の審理過程で提出されたIBM社内資料に含まれる2つの委員会の議事録にも示されているように、それまでこれら2つの委員会はあまりにも細かな、オペレーショナルな問題にまで立ち入りすぎるところがあり、負担過重になっていた。そこで、そのような問題については大幅にそれぞれの事業グループ・レベルに権限を委譲し、トップ・マネジメントはより大きな戦略的な問題に意思決定努力を集中することが必要であった。このようなトップ・マネジメントの組織課題を解決するために、上のようにこれまでの2つの委員会を整理し、新しくコーポレート・オフィスのメンバーを中心にした企業経営委員会を組織することになったわけである (1974年にこの企業経営委員会を構成したのは、取締役会会長ケアリー、副会長兼IBMワールド・トレード社取締役会会長ジョーンズ、社長オペルの3人のコーポレート・オフィス・メンバーとヒューム (Hume, W. C.), ヒューブナー (Hubner, R. W.) の2人の上級副社長であった。また、1979年になると、この委員会は、取締役会会長ケアリー、社長オペル、上級副社長パイツェル (Beitzel, G. B.), 同マッケイ (McKay, D. R.), 同リッツォー (Rizzo, P. J.), 以上5人のコーポレート・オフィス・メンバーから構成されることになって⁹⁶⁾いた)。

以上は、IBM社本体のトップ・マネジメント組織の1970年代における推移

であるが、さらに子会社 IBMワールド・トレード社のトップ・マネジメント組織についても図36によりながら、かんたんにふれておく。

先に5の〔2〕の(4)でみたように、すでに1960年代に、IBM社は急速に勢力を強めつつある IBMワールド・トレード社に対して一元的なコントロール体制を貫くために、役員兼任関係の強化をめざした。一方では1963年、IBMワールド・トレード社社長に親会社の副社長兼事業グループ担当経営役員のジョーンズを就任させるとともに、他方では1966年には同社取締役役会会長のA. K. ワトソンを親会社の取締役役会副会長に就任させた。

このような親・子両社の役員兼任関係は、その後さらに一般的なものとして定着していくことになった。

1967年、先のジョーンズが IBMワールド・トレード社社長を退いたあと、同社生え抜きのフランス人経営者、メゾンルージュ (Maisonrouge, J.G.) がアメリカ人以外の外国人で最初の同社社長に就任したが、かれは同時に、親会社の副社長に就任した。かれはその後、1970年にA. K. ワトソンの後任として IBMワールド・トレード社取締役役会会長にカムバックしたジョーンズが1977年はじめに退任したあと、そのポストを占めることになり、今日にいたっているが、他方、親会社では、1972年には上級副社長に昇格し、さらに1982年からはコーポレート・オフィスの一員に加わる⁹⁷⁾ことになっている。

また、1974年に設置された IBMワールド・トレード社の2つの地域統括子会社、エミール社とアフィ社の取締役役会会長には、上のメゾンルージュ (兼任) とファイファー 2世 (Pfeiffer, R.A., Jr.) がそれぞれ就任したが、ファイファー 2世は同時に親会社の上級副社長のポストに就くことになった。

こうして、1970年代に入って、IBM社と子会社 IBMワールド・トレード社のトップ・マネジメントの兼任関係はより一層緊密で常態的なものとなり、これによって両者の間の事業活動の一体性もより一層強力なものとなっていくことになったわけである。

94) 北正満『IBMの挑戦』270～275ページを参照。

95) IBM Corporation, *Annual Report*, 1983.

- 96) 情報産業研究会監修，上掲書，31ページ，およびIBM社の組織図による。
- 97) 北正満『IBMの挑戦』275～276ページ，(株)モースト・アンド・モア，上掲書，22ページ。

(未完)

(1984年9月9日)