

# IBM 社の組織変革（9・完）

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……以上，第33巻  
第2号
  - 〔2〕 1970年代中葉における組織構造の変革……以上，第33巻第4号
- 7 1980年代前半IBM社の組織変革
  - 〔1〕 1970年代末～1980年代前半における事業構造の変化
    - (1) 4300シリーズ，308Xシリーズの導入と「第4世代」への移行
    - (2) 超小型コンピュータの展開
  - 〔2〕 1980年代前半における組織構造の変革
    - (1) 1981～82年，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) 1980年代のトップ・マネジメント組織……以上・本号

## 7 1980年代前半 I B M社の組織変革

本稿の課題は、I B M社の戦後の事業展開と組織変革のプロセスをたどってみることであった。

すでにこれまで、4 (本稿(3)), 5 (本稿(4)(5)(6)), 6 (本稿(7)(8)) の展開の中で、1950年代から1970年代に至るまでの事業展開と組織変革をあきらかにしてきた。

本章では、さらに I B M社の戦後における経営構造の展開のもっとも現在に近い段階である、1980年代前半のそれに焦点を当てる。いわゆるコンピュータの「世代」規定からすれば、すでに2でのべたように、本章で対象とするこの最近の時期は、一般に「第4世代」と<sup>1)</sup>いわれている段階である。

以下、本章でも、まず〔1〕で1970年代末から1980年代の今日までの I B M社の事業構造の展開をあきらかにし、〔2〕でそれに対応する1980年代前半の組織構造の変革の内容を具体的にみていくことにする。ただし、ここで対象とする段階は直接現在につながる段階であり、この段階での展開の結果はすでに3で、あらかじめ現在の段階の I B M社の経営構造としてあきらかにしておいた。そこで、ここではそれを念頭におきながら、直接それに至る事態の展開をあきらかにすることになる。

1) 本稿(1), 本誌, 第31巻第4号, 1982年10月, 82~83ページ図1を参照。

### 〔1〕 1970年代末~1980年代前半における事業構造の変化

ここでの課題は、1970年代末から1980年代の今日に至る事業構造の展開をあきらかにすることであるが、この間の I B M社の事業の分野別構造の変化については、すでに3の〔1〕でふれたとおりである。ここでは重複を省き、とくに中心事業であるデータ処理事業、すなわちコンピュータ事業に焦点をしばり、その展開を少し具体的にあきらかにしておくことにする。

## （1） 4300シリーズ、308Xシリーズの導入と「第4世代」への移行

### ① 超LSI段階の到来

コンピュータの論理素子および記憶素子を形成する電子回路デバイス、IC（集積回路）の発展については、すでに6の〔1〕の（1）でくわしく説明した。

そこであきらかにしたように、ICの素子集積度は、1970年代後半以降、それまでの年2倍の増加というスピードはいく分ダウンしたものの、やはり2年に2倍程度の倍率で確実に高度化を続けて今日に至っている。そして、そのような素子集積度の高度化の展開の中で、1978～79年には素子集積度は10万個のオーダーに乗り、さらに1983～84年には50万個の水準を超えるまでに達することになっている。

このようなICの発展をさらに具体的に記憶素子（メモリー）としてのICの発展としてしてみると、それは、1976年に16K（キロ）ビットを実現して以降、1978～79年には64Kビット、さらに1983～84年には256Kビットと、3～4年おきに容量を4倍化するような発展を続けてきていることになる。このような発展の流れの中で、さらに1986年ごろには1M（メガ）ビット・レベルのICメモリーが出現すると予想されていることは、周知のとおりである。

ところで、ICの発展については、すでに6で説明したように、一般に素子集積度が1,000を超えるあたりからとくにLSI（大規模集積回路）と呼ばれて、それまでの段階と区別されるようになり、さらにそれが10万を超えると、今度は超LSIと呼ばれて、ICのさらに新しい発展段階を形成すると理解されている。このような理解からすると、ICの発展は、上のような素子集積度の展開からすでにあきらかなように、1978～79年ごろを境としてその新しい段階としての超LSIの段階に入っているということが出来る。したがって、本章の対象とする時期は、ICの発展段階としてはちょうどこの超LSIの段階に相当することになっているわけである。

### ② 4300シリーズの導入と「第4世代」への移行

以上のようにして、1970年代末以降、とりわけ1980年代に入るとICは超LSIの段階に入っていくことになり、エレクトロニクスの世界は「超LSIの

時代」を迎えることになる。そして、それは早速にコンピュータの新しい技術的基礎としても使用されることになり、コンピュータそのものの新しい時代、すなわちその「第4世代」を拓くことになった。

このような、超LSI、すなわち64Kビット・レベルのICを装備したコンピュータとして最初に登場することになったのは、1978年後半から1979年にかけてあいついで発表された、IBM社の8100情報システム、システム38、および4300シリーズであった。とくにIBM社の汎用コンピュータの流れの中で、「第3・5世代」コンピュータとしてのシステム370の中・小型機種を後継するものとして、1979年1月末発表された4300シリーズ、別称Eシリーズは、新しい「第4世代」を拓くシンボル機種として位置づけられることになった。こうして、これまでのシステム360、システム370の導入に引き続いて、この4300シリーズの導入に際しても、IBM社はそれによってエレクトロニクス技術の新しい展開を体現するコンピュータの新しい時代を拓くことになったわけである。

新「世代」の超小型コンピュータとしての8100情報システムとシステム38についてはあとで項目を改めて説明することにして、ここでは新「世代」の汎用コンピュータとしての4300シリーズについてその特徴を少し具体的にみておく。

4300シリーズは、1979年1月末、具体的には4331および4341という2つのモデルとして発表された。先に2（本稿(1)）の図1でも示しておいたように、これら2つのモデルは、4331がシステム370の小型モデル、115、125に、4341が中型モデル、138、148にそれぞれおきかわるものとして出された。

この4300シリーズの特徴のまず第1は、上にのべたように、新しい発展段階のICとしての超LSIがその技術的基礎として採用され、それと同時に導入された新しいパッケージング技術と合わせて、画期的なコスト・ダウンを実現したことであり、さらに先の303Xシリーズの場合に引き続き低価格政策がとられたことと結びついて、画期的なコスト・パフォーマンスの上昇を実現したことである。この点を見るために、はじめにシステム370の対応モデルとの対比で4331、4341の性能・価格を示してみると、表67のとおりである。

第67表 4300シリーズとシステム370の性能・価格対比（4300シリーズ発表時点）

モデル名 項目	370/115-2	370/125-2	4331	370/138	370-148	4341	370/158-3	3031
主メモリー容量	65K～384K	96K～512K	512K～1M	512K～1M	1M～2M	2M～4M	512K～6M	2M～6M
メモリー・サイクル・タイム (ナノ秒)	480	320～480	1,300 (4 Bytes)	715～935	405～540	NA	690～1,035	345
マシン・サイクル・タイム (ナノ秒)	480	480	NA	275～1,430	180～225	150～300	115	115
チャンネル	1	1	0～2	3	5	3～6	0～6	6
買取価格 (メモリー容量)	\$91,000 (384K)	\$179,750 (512K)	\$68,760 (512K)	\$271,260 (1M)	\$450,300 (1M)	\$248,760 (2M)	\$1,545,365 (2M)	\$1,000,000 (2M)
リース価格 (契約年数)	\$2,880 (4 Years)	\$5,915 (4 Years)	\$1,679 (2 Years)	\$10,439 (4 Years)	\$17,624 (4 Years)	\$6,069 (2 Years)	\$44,255 (4 Years)	\$25,000 (4 Years)
1Mビット 当りメモリー 価格	\$75,000	\$75,000	\$15,000	\$75,000	\$75,000	\$15,000	\$75,000	\$75,000

(出所) 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、104ページ表2-6。

まず記憶素子として64Kビット・メモリーICが採用されたが、これによって512Kバイトの記憶容量が4.9×7.5インチのカード1枚にパックされるようになり、所要スペースはシステム370の場合にくらべて実に32分の1に小型化されることになった。しかも、この1枚のメモリー価格は7,500ドルで、システム370の場合のその5分の1に低下することになった。したがって、表にもあるように、1Mバイトあたりのメモリー価格はシステム370の75,000ドルから15,000ドルへ、5分の1に低下することになった。

また論理素子については、1チップあたりの論理回路数が704の高密度論理回路ICが採用され、システム370の場合のそれが44であったのに対比して、16倍の高密度化を実現することになった。そして、これによって、CPU組立てに要するプリント回路板数は、たとえばシステム370モデル138の場合15枚であったのに対して、4341では4.5枚ですむことになった。

他方、価格についてみてみる、表67に示されているように、4331はシステム370モデル138と性能は同程度のもをもっているが、価格はその4分の1に

なっていた。また4341は、モデル148の性能を大幅に上回っていたが、価格の方はその55%という安さであった（モデル138とくらべても、8%安くなっていた）。

このような技術革新による性能の上昇と価格の低さの結果、4331と4341はシステム370モデル138と148に対して、約4倍のコスト・パフォーマンスを実現することになったわけである。<sup>2)</sup>

しかし、このような4300シリーズの低価格と高いコスト・パフォーマンスは、IBM社の当初の需要予測と販売方法の見通しを大きく狂わせることになった。すなわち、一方では、4300シリーズに予想をはるかに超える注文が殺到し、供給体制が追いつかない状況が発生させることになった（1979年1月に発表されて3週間足らずのうちに、このシリーズの総生産予定台数の2倍以上にもあたる、4万2,000台の注文が殺到したといわれる）。また他方では、この中・小型の「第4世代」コンピュータ4300シリーズの発表は、さらに大型のそれにあたるHシリーズ（308Xシリーズ）の発表が近いことを予想させ、これがその先代シリーズである303Xシリーズの、買い取りからレンタルへの大量の切り換えを引き起して、IBM社が予定していた売り切りの促進を裏切ることになった。そして、その結果として、設備拡充資金およびレンタル資産投資資金の集中的な確保が必要になり、資金計画にも大幅な修正が必要とされることになった。先に6の〔1〕の〔5〕で1970年代の「財務構造」を説明した際、IBM社は、1979年から3年にわたって合計23億7000万ドルという、かつてない多額の長期借入金を導入することになったことをあきらかにしたが、IBM社がこの時期に急にこのような大量の長期借入金を必要とした背景には上のような事情があったのである。<sup>3)</sup>

4300シリーズの特徴の第2の点は、それが、汎用コンピュータとしてはIBM社でははじめての本格的な分散処理（Distributed Data Processing、通称DDP）システム市場向けの機能をもったものであったことである。それは、両モデルとも、データ・ベース／データ・コミュニケーションや会話型分散処理機能を享受できるように設計されたものであった。<sup>4)</sup>

このような分散処理システムの形成への動きは、すでに1974年9月にIBM

社がシステムズ・ネットワーク・アーキテクチャ (Systems Network Architecture), 通称SNAを発表したときから始まっていた。このSNAというのは、それまでの中央集中型のオンライン・システムの制約を克服するために、端末に分散処理用のコンピュータを導入して、中央のホスト・コンピュータから通信回線や端末機の制御機能を解放し、アプリケーションの処理に専念できるようにしようとする仕組みであった。そして、そのような分散処理用コンピュータとして、1974年に3790データ通信システムとよばれるデータ処理機能をもつ端末機が発表された。しかし、この段階では本格的な分散処理用コンピュータがまだ不整備であり、SNAもホスト・コンピュータ依存型を逃れないものであった。

ところで、すでに6の[2]であきらかにしたように、IBM社は1974年から1975年にかけて大幅な組織改革を行い、汎用コンピュータを担当するデータ・プロセッシング・プロダクト・グループ/データ・プロセッシング・マーケティング・グループ (Data Processing Product Group/Data Processing Marketing Group) から超小型コンピュータおよび事務機器を担当するゼネラル・ビジネス・グループ (General Business Group) を独立させることになったが、上のような分散処理システムの形成をめぐる、その後これらの2つのグループが独自の展開を行うことになった。

1974年のSNAは、いうまでもなく汎用コンピュータ、システム370をホスト・コンピュータとして構想されたものであり、データ・プロセッシング・プロダクト・グループから出されたものであったが（組織改革後のグループ系列からいえば）、他方、1975年以降、新しく形成されたゼネラル・ビジネス・グループから、超小型コンピュータをベースにした新たな分散処理システムが打ち出されてくることになった。すなわち、すでにみたように、このグループからは、1975年以降、システム3の後継機種としてのシステム32（1975年3月）、システム34（1977年4月）、さらにシステム38（1978年10月。システム38については、つぎの項で説明する）、またシステム7の後継機種であり、IBM社にとってはじめての本格的なミニ・コンピュータとしてのシリーズ1（1976年11月）、さらによ

り小型のポータブル・コンピュータである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。そして、これらの超小型コンピュータに特徴的であったことは、それらがそれぞれ連結しあって複数のホスト・コンピュータをもった、文字どおりのシステムズ・ネットワークをつくるのが可能になっており、したがってこれによって本格的な分散処理システムが形成されることになったということである。このような展開をベースにして、1976年11月には、ゼネラル・ビジネス・グループから、新SNAが発表されることになった。

こうして、1974年～75年の組織改革以後、IBM社の分散処理システムをめぐる展開は独立した2つのグループ間の企業内競争の様相を呈しながら進むことになったのであるが、上のようなゼネラル・ビジネス・グループの積極的な展開に対して、1978年になると、こんどはデータ・プロセッシング・プロダクト・グループから本格的に分散処理システムの形成を目的とした小型コンピュータ、8100情報システムが発表されることになった。そして、そのような8100情報システムによる分散処理システム市場への本格的な進出をベースにして、さらにデータ・プロセッシング・プロダクト・グループが事業の中心である汎用コンピュータでも分散処理システム市場への対応を打ち出したのが、4300シリーズであったわけである。<sup>5)</sup>

4300シリーズは、1979年1月末、すでにのべたように4331および4341という2つのモデルで発表されたが、その後今日に至るまでのモデル展開をみてみると、表68のとおりである。

表に示されているように、4300シリーズはその後、一方では4331、4341の両モデルのサブモデル・レベルでの展開をすすめると同時に、さらに最近では新たなモデルの展開をすすめることになっている。1979年、最初に発表された2つのモデルはサブモデル・レベルではそれぞれ4331-1、4341-1にあたるが、その後、1980年5～9月に4331-2、4341-2が発表され、さらに1982年3月には最下位の新モデル4321、および4331-11、4341-10、4341-11、また1982年12月にはモデル4341の上下両端を埋める4341-9および4341-12が発表された。そして、



第68表 4300シリーズのモデル構成（1984年末現在）

モデル名	発表年月	初出 年 荷月	MIPS	主メモリ 容量 (Bytes)	キャッシュ メモリ (Bytes)	月額使用料金 (1,000円、 カッコ内 主メモリ)	買取価格 (1,000円)
4321	1982. 3	1982. 6	0.19	1M	—	540(1M)	11,660
4331- 1	1979. 3	1979. 6	0.19	0.5M, 1M	—	480(1M)	9,820
4331-11	1982. 3	1982. 6	0.26	1M～ 4M	4K	940(2M)	20,480
4331- 2	1980. 5	1980.12	0.38	1M～ 4M	8K	1,080(2M)	20,650
4341- 9	1982.12	1983. 7	0.51	1M～ 4M	2K	1,480(4M)	25,320
4341-10	1982. 3	1982. 6	0.64	2M, 4M	4K	1,790(4M)	38,300
4341- 1	1979. 3	1980. 2	0.72	2M, 4M	8K	1,800(4M)	50,500
4341-11	1982. 3	1982. 6	0.88	2M～ 8M	8K	2,290(4M)	58,100
4341- 2	1980. 9	1981. 9	1.10	2M～16M	16K	2,620(4M)	79,900
4341-12	1982.12	1983. 4	1.30	2M～16M	16K	3,340(4M)	84,560
4361- 3	1984. 9	NA	0.38	2M～ 4M	NA	NA	NA
4361- 4	1983. 9	1984. 7	0.79	2M～12M	8K	NA	35,250
4361- 5	1983. 9	1984. 3	1.14	2M～12M	16K	NA	47,000
4381- 1	1983. 9	1984. 7	2.00	4M～16M	8K	2,550(4M)	101,950
4381- 2	1983. 9	1984. 4	2.70	4M～32M	32K	3,440(4M)	137,500
4381- 3	1984.10	1985. 4	4.60	8M～32M	32K×2	5,770(8M)	230,870

(注) ① 「発表年月」、「出荷年月」は、日本でのものである。

② 「月額使用料金」は、コンソール、電源、冷却装置、標準チャンネルなどを含まれたプロセッサ・コンピュータの標準レンタル価格（2年拘束のレンタル価格）。

③ NA は不詳。

(出所) 「富士通が M-300シリーズを完成」『週刊・コンピュータワールド・ジャパン』1983年3月7日、15ページ表2、「IBM が F、Hシリーズのギャップ埋める “Glendale” を発表」同上誌、1983年10月3日、「IBM、中型メインフレームを再編成」同上誌、1984年10月1日、「IBM4381-3 と 3083-CX はどちらが買い得か?」『日経コンピュータ』1985年1月7日、118ページ表3、などより作成。

さらに1984年9月には、つぎの項で説明する大型コンピュータ 308Xシリーズとの間隙を埋めるための2つの上位新モデル4361と4381（それぞれ3つのサブモデルをもつ）<sup>6)</sup>が出されることになっている。

2) 以上、4300シリーズについては、「IBM、80年代にむけて4300プロセッサを発表」『コンピュータピア』1979年4月号、104～107ページ、Uttal, B., How the 4300 Fits IBM's New Strategy, *Fortune*, July 30, 1979, pp. 58-63, 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、21～23ページ、同上書（1980年版）、1980年、171～175ページ、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、89～121、251～272ページ、(株)モースト・アンド・モア『IBM企業分析（1982年度版）』1982年、89～99ページ、などを参照。

- 3) この点については、Uttal, B., IBM's Battle to Look Superhuman Again, *Fortune*, May 19, 1980, pp.106-112: 邦訳「IBMのたいなる誤算」『プレジデント』1980年8月号, 262~269ページ, 日本情報処理開発協会, 上掲書(1980年版), 173~174ページ, 情報産業研究会監修, 上掲書, 223~225ページ, を参照。
- 4) 「IBM, 80年代にむけて4300プロセッサを発表」105~106ページ, 日本情報処理開発協会, 上掲書(1979年版), 22ページ。
- 5) IBM社のシステムズ・ネットワーク・アーキテクチャ(SNA)については, 戸羽洋夫「IBMのSDLCの考え方—システムズ・ネットワーク体系(SNA)をめぐる」『コンピュータピア』1975年3月号, 26~36ページ, Doll on the Evolution of SNA, *Datamation*, March 1980, pp.135-138, 日本情報処理開発協会, 上掲書(1981年版), 1981年, 46~47ページ, を参照。
- 6) (株)モースト・アンド・モア, 上掲書, 89~99ページ, 「IBM4341に上下2モデル追加」『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1982年11月8日, 16~17ページ, 「IBM社がE, Hシリーズのギャップ埋める“Glendale”を発表—4361, 4381の2機種4モデル」同上誌, 1983年10月3日, 8~9ページ。  
なお, 以上(1)全体にかかわって, 「IBMのメインフレーム戦略」『日経コンピュータ・別冊—IBM: 次の戦略』1984年6月, 67~78ページ, を参照。

### ③ 308Xシリーズの導入と「第4世代」の展開

IBM社は, 1979年に4300シリーズの発表で「第4世代」を拓いたあと, 1980年に入ると, 11月, さらに「第4世代」コンピュータの本命とも目される308Xシリーズ, 別称Hシリーズの皮切りのモデルとして, 3081-Dを発表した。先に6の[2]でもふれたように, この308Xシリーズの開発を担当したのは, 同じデータ・プロセッシング・プロダクト・グループの中でも, 4300シリーズがシステム・プロダクツ事業部(System Products Division)であったのに対し, 1978年5月, 旧システム・プロダクツ事業部から分離したデータ・システムズ事業部(Data Systems Division)であった。

この308Xシリーズは, これまでの汎用コンピュータの系列の中では, 1977年にシステム370の上位モデルの展開として出された303Xシリーズを代替する

すでにふれたように、IBM社は1970年代後半以降、新シリーズの発表に際して、303Xシリーズの場合にもその性能の大幅なアップにもかかわらず、それまでの伝統を破って大幅な価格引き下げを行ってきていた。したがって、今度もどのような価格政策がとられるか、注目されるのであった。

しかし、この308Xシリーズについては、最近の2回の場合と異なって、価格引き下げは行わず、3033に対して28%のアップが提示された。こうして、IBM社は、1980年代最初の新シリーズ、308Xシリーズに際しては、一転して「性能を2倍にして、価格は20~30%アップ」という同社の伝統的な価格設定

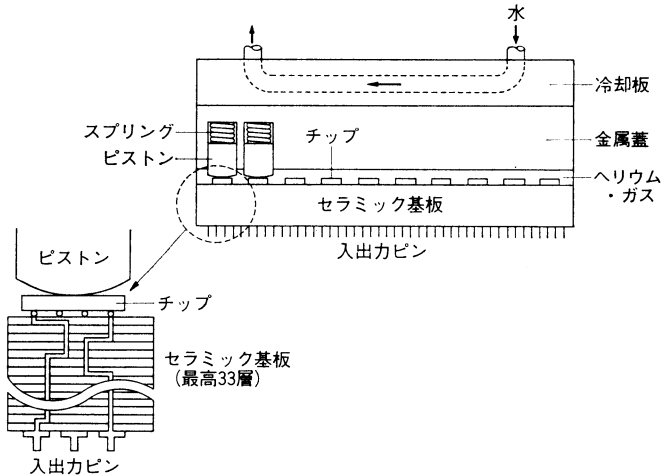
方式を採用することになったわけである。

ところで、構造的・機能的にみて、308Xシリーズのもっとも重要な特徴は、熱伝導モジュール(Thermal Conduction Module)、通称TCMといわれる、画期的な論理回路パッケージング技術を採用することになったということである。<sup>8)</sup>

このTCMというのは、ひとことでいえば、これまでは一つ一つのIC(この場合には、論理回路IC)をセラミック基板に搭載してモジュールとし、それを数10個、1枚の回路パネルに詰め込んで1個のカードをつくり、さらに10数個のカードを1枚の回路パネルに詰め込んでCPUを構成するボードをつくり上げるようになっていたが、これを大きく集約し、図37にその断面が示されているように、約9センチ四方の立体的な回路構造をもった多層セラミック基板(33層から成る)の上に100から133個のICを高密度に搭載し、かつてのカード・レベルの仕組みを一気にモジュール化したものである。

このような論理回路の画期的な高密度集積化を実現したTCMの採用によって、3081-Dはまずなによりも3033にくらべて、処理速度を2倍に高速化させることになった。すなわち、これによって、マシン・サイクル・タイムを57ナノ秒から26ナノ秒に2分の1に短縮させた。また、セラミック基板の多層化による回路配線の大幅省略は、技術的信頼性を大きく向上させることになった。さらにこれに加えて、3081-Dは3033にくらべて、設置スペースを20%、冷却熱量を70%、そして消費電力を66%節約することを可能にし、大幅な省エネルギー

図37 熱伝導モジュール (TCM) の構造



(出所) (株)モースト・アンド・モア「IBM企業分析 (1982年版)」1982年, 60ページ図4。

また、このような、1つのモジュールで45,000の論理回路をもった小型・高密度化モジュールとしてのTCMの導入は、構造的には、308Xシリーズがいわゆる「双頭プロセッサ方式 (Dyadic Processor System)」とよばれる、1つのプロセッサが1つのフレームの中に2つのCPUを内蔵する方式 (かつてのマルチ・プロセッサをさらに一体化したもの) を採用することを可能にする<sup>10)</sup>ことになった。

さらに、それは、すでに303Xシリーズから導入されていたいわゆる「ステアウェイ方式 (Stairway System)」<sup>11)</sup>、すなわちプロセッサの設置現場で論理回路パーツを入替え・追加するだけで処理能力の段階的増強を経済的に行う方式をより一層容易なものにすることになった。TCMの採用は、まさにその入替え・追加によってそれを可能<sup>11)</sup>にすることになったからである。

308Xシリーズは、1980年11月、同シリーズでは中位モデルの3081-Dが発表されたことによってその姿を現すことになったが、その後今日に至るまでのモデル展開をみると、表69のとおりである。

第69表 308Xシリーズのモデル構成（1984年末現在）

モデル名	発表年月	初出 年 月	MIPS	主メモリー (Bytes)	キャッシュ メモリー (Bytes)	月額使用料金 (1,000円、 カッコ内 主メモリー)	買取価格 (1,000円)
3083-CX	1984.10	1985.4	2.9	8M~12M	16K	5,630 (8M)	225,300
3083-E	1982.4	1983.3	3.7	8M~32M	16K	8,850 (8M)	255,160
3083-EX	1984.2	1984.2	3.9	8M~32M	16K	8,850 (8M)	255,160
3083-B	1982.4	1983.2	5.6	8M~32M	32K	13,930 (8M)	414,640
3083-BX	1984.2	1984.2	6.0	8M~32M	32K	13,930 (8M)	414,640
3083-J	1982.4	1983.1	7.5	8M~32M	64K	18,440 (8M)	551,330
3083-JX	1984.2	1984.2	8.0	8M~32M	64K	18,440 (8M)	551,330
3081-D	1980.11	1981.9	9.4	16M~32M	32K×2	27,420(16M)	761,120
3081-G	1982.9	1982.11	10.1	16M~48M	32K×2	27,420(16M)	761,120
3081-GX	1984.2	1984.2	11.0	16M~64M	32K×2	27,420(16M)	761,120
3081-K	1981.12	1982.9	13.7	16M~48M	64K×2	32,950(16M)	915,300
3081-KX	1984.2	1984.2	15.3	16M~64M	64K×2	32,950(16M)	915,300
3084-Q	1982.9	1983.12	25.3	32M~96M	64K×4	67,420(32M)	1,710,420
3084-QX	1984.2	1984.2	27.3	32M~128M	64K×4	67,420(32M)	1,710,420

(注) 前出表68の場合と同じ。

(出所) 「308Xの新モデルに秘めた IBM の XA 戦略」『日経コンピュータ』1984年4月16日, 126 ページ表1, 「IBM4381-3 と 3083-CX はどちらが買い得か?」『日経コンピュータ』1985年1月7日, 118 ページ表3より作成。

表に示されているように、308Xシリーズはその後、1981年12月に3081の上位サブモデル3081-Kが発表され、また1982年4月には同シリーズの下位モデルとして3083がE, B, Jという3つのサブモデルをもって発表された。さらに、1982年9月には、3081-Dを代替するものとしての3081-G、およびこのシリーズの上位モデルとしての3084-Qが発表された。こうして、308Xシリーズは3084の発表に至って、上位から下位までの体系的なシリーズとしての形を整えることになった。

ところで、この308Xシリーズは、さらに1984年2月に、同シリーズの現存の6つのサブモデルを一度に代替する6つのXモデル(具体的にはEX, BX, JX, GX, KX, QXの6つのサブモデルからなる)が発表され、全体系的なリフレッシュを行うことになっている。<sup>12)</sup>

- 7) 308Xシリーズについては、「IBMコンピュータの“あるべき姿”を示す3081プロセッサ——日本IBM, Hシリーズの第1弾として3081を発表」『コンピュータピア』1981年1月号, 148~150 ページ, 日本情報処理開発協会, 上掲書

- (1981年版), 84~86ページ, (株)モースト・アンド・モア, 上掲書, 43~88ページ, 「TCMは80年代IBM大型機の戦略技術——308Xのアーキテクチャ」『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1981年7月19日, 11~17ページ, などを参照。
- 8) 日本情報処理開発協会, 上掲書 (1981年版), 84ページ, (株)モースト・アンド・モア, 上掲書, 52~53ページ。
  - 9) 熱伝導モジュール(TCM)については, 「TCMは80年代のIBM大型機の戦略技術」11~13ページ, 日本アイ・ビー・エム株式会社『図説・コンピュータの最前線』1983年, 4~7ページ。
  - 10) 日本情報処理開発協会, 上掲書 (1981年版), 85ページ, 「TCMは80年代のIBM大型機の戦略技術」13ページ。
  - 11) 「首位奪回をはかる戦略秘めて日本IBM, 3083発表」『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1982年5月10日, 12~13ページ。
  - 12) 「IBM308Xシリーズ, 初のUP発表」『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1982年4月19日, 8~9ページ, 「首位奪回をはかる戦略秘めて日本IBM, 3083発表」同上誌, 1982年5月10日, 11~13ページ, 「信頼性高く, 柔軟性に富むMPに仕上げる——日本IBMが4台マルチの3084プロセッサ発表」同上誌, 1982年9月27日, 8~9ページ, 「IBM, 308XシリーズU実質値下げの新モデルを投入」同上誌, 1984年3月12日, 8~9ページ, 「308Xの新モデルに秘めたIBMのXA戦略」『日経コンピュータ』1984年4月16日, 123~133ページ, 西田昇平「いざXAの世界へ」『コンピュータピア』1984年5月号, 64~67ページ。

## (2) 超小型コンピュータの展開

IBM社は, 1970年代末以降, 上のような汎用コンピュータ系列での新展開と同時に, むしろそれに先行させながら, 超小型コンピュータ系列での新たな展開をすすめた。

IBM社は, すでに4300シリーズに先立って, 1978年10月, 同時に2つの超小型コンピュータ, 8100情報システムとシステム38を発表した。こうして, 同時にはほぼ同じレベルのコンピュータ (前掲表10, 本稿(2), 本誌, 第31巻第5・6号, 1983年2月, 46~47ページ, を参照) が発表されることになったのは, 先に(1)でもふれたように, 1975年の組織変革によって2つの独立のグループ, データ

・プロセッシング・プロダクト・グループとゼネラル・ビジネス・グループが独自に並行して製品開発をすすめることになった結果であった。

まず8100情報システムについていえば、これは汎用コンピュータを担当するデータ・プロセッシング・プロダクト・グループから出されたものであるが、それは、すでに1974年に発表されたSNAにもとづいて、同グループがシステム370を軸とした分散処理システム開発を展開させてきたことの必然的な結果であった。1974年にSNAが発表された当初、そのための分散処理用コンピュータとして3790データ通信システムが出されたが、これはコストが高かったこととソフトウェア・サポートが不十分で、十分な役割を果たすものとはなっていなかった。そこで、データ・プロセッシング・プロダクト・グループとしては、急速に展開する分散処理システム市場へ進出するために、このような分散処理用コンピュータとして新たな機種の開発をすすめなければならなかった。その結果として、技術的には当時開発されたばかりの64KビットのICメモリーを採用して開発された画期的な超小型コンピュータが、8100情報システムであったわけである。

8100情報システムは、実際には、8130および8140という下位・上位2つのモデルで発表され、今日に至っている。その具体的な特徴は、先に3で掲げた表10に示されているとおりである。<sup>13)</sup>

このようなデータ・プロセッシング・プロダクト・グループの8100情報システムに対して、ゼネラル・ビジネス・グループの側から、このグループが本来担当している超小型コンピュータのそれまでの展開の流れの上で、とくにシステム34のあとを継ぐ、同グループの戦略的な新機種として発表されたのが、システム38であった。

システム38は、技術的に上の8100情報システムや4300シリーズと同じように新しい64KビットのICメモリーを採用すると同時に、さらにコンピュータ・アーキテクチャの面でもつぎのような画期的な特徴をもつものであった。すなわち、一

- ① オブジェクトおよび強力なインストラクションを活用した高レベル・マ

シンであり(ここでオブジェクトとは、ストレージの中にある、データ、プログラム、データベース・ファイル、ワーク・スペースなど、データ処理の対象となるすべてのものを指す)、オペレーティング・システムやアプリケーション・プログラムを変更しないでシステム改良がなされるようになっている。

- ② ディクショナリ・アドレッシングにより、データはインストラクションあるいはプログラムと完全に分離するように設計されている(インストラクションは、オブジェクトを作成、変更、削除、表示するために存在する)。
- ③ 高度のインテグリティ(保全性)とセキュリティ(安全性)を提供できるようにシステム設計がなされている。
- ④ リレーショナル・タイプのデータベース処理機能がアーキテクチャ内部に統合されている。そして、これがこのようなシステムの最大の特徴となっている。

IBM社は、このようなシステム38のハードウェアとソフトウェアの開発のために、5年余りの年月と年平均10億ドルの資金(総額50億ドル以上)を投入したといわれている。したがって、それはIBM社にとって、1980年代へ向けての超小型コンピュータの切札としての位置を占めていたといつてよいであろう。

システム38は、1978年10月、まずモデル3と5という2つのモデルで発表された(ただし、それは主として生産体制の遅れのため、実際に出荷が始まるのは、1980年9月となった)。その後、1981年6月にはモデル3を代替するモデル4が発表され、また1982年4月にはモデル5の上位をいくモデル7が、さらに1983年4月にはモデル8が出されている。その具体的な特徴は、前掲表10に示されているとおりで<sup>14)</sup>である。

ところで、表10を見るとわかるように、このシステム38は、データ・プロセッシング・プロダクト・グループから並行して出された先の8100情報システムおよび4300シリーズと、下位・上位両サイドでかなり大きく重複することになってきている。とくにシステム38がモデル7、8と上位モデルを拡大してくるとともに、4300シリーズの下位モデルとの重複が目立つようになってきている(一説によれば、システム38は4300シリーズの3分の1から2分の1も重なってきてい



るといわれている)。このような状況の進展は、1980年代に入って改めて2つの事業グループが独立に並行して製品開発・製造・販売をすすめる1975年以来の組織体制に再検討を迫ることになるのであるが、この点については、改めてつぎの〔2〕で問題とすることにする。

さて、以上のような、ミニ・コンピュータ、あるいはスモール・ビジネス・コンピュータのレベルの超小型コンピュータに対して、とくに1976～77年以降、ICの素子集積度の急速な高度化を基礎にして、さらに小型のいわゆるディスクトップ・コンピュータないしパーソナル・コンピュータが登場し、1980年代に入って急激に市場を拡大していったことは、すでに第2章でふれたとおりである。このような新しい動きに当初IBM社の対応は必ずしも機敏ではなかったが（それは、10年前のミニ・コンピュータやスモール・ビジネス・コンピュータの動きに対してもそうであった）、1980年秋にゼネラル・ビジネス・グループにパーソナル・コンピュータの開発プロジェクト・チームが活動を開始し、IBM社の製品開発としては異例のスピードで、1年後の1981年8月、その名もThe IBM Personal Computer とよばれるIBM社のパーソナル・コンピュータが発表されることになった。

IBM社は、このパーソナル・コンピュータ事業をめぐるには、すでに3の〔1〕でもふれたように、①ハードウェア生産の大半を外部メーカーに依頼する、②オペレーティング・システムの開発はマイクロソフト社に依頼する、③販売については、自社の販売ネットワークだけではなく、シアーズ・ローバック社やコンピュータ・ランド社などの小売業者を利用する、④オープン・アーキテクチャ方式をとり、ハードウェア規格を公開してコンパチブル周辺機器の製造を促す、など、同社の伝統的な経営戦略にみられなかった新しい戦略を導入することになった。<sup>15)</sup>

こうして、製品開発のスピードの点でも、その事業戦略の点でも、これまでになかった新しい対応を示すことによって、IBM社はこのパーソナル・コンピュータ事業では急速に市場進出の遅れをとりもどすことになった。1980年には、ディスクトップ・コンピュータとして分類されるコンピュータ市場での出

荷金額では、IBM社は、この市場での「御三家」といわれるタンディ社、アップル・コンピュータ社、コモドール・インターナショナル社の遙か後塵を拝していたが、1982年には一気に一位に躍り出ることになり、以後その勢いをますます強めることになっている。<sup>16)</sup>

- 13) 8100情報システムについては、日本情報処理開発協会、上掲書(1979年版)、19、29～33、125～128ページ、情報産業研究会監修、上掲書、195～207ページ、寺沢康夫「新・IBM研究・その1——オフィス・オートメーションを目指すIBM」『コンピュータピア』1981年4月号、54～57ページ、を参照。
- 14) システム38については、日本情報処理開発協会、上掲書(1979年版)、19、29～33、125～128ページ、「機能強化とローコスト化進むオフコン——80年最大のイベントはIBMシステム/38の出荷」『コンピュータピア』1980年5月号、44～47ページ、寺沢康夫「新・IBM研究・その1——オフィス・オートメーションを目指すIBM」同上誌、1981年4月号、54～57ページ、(株)モースト・アンド・モア、上掲書、96～99ページ、「IBMユーザーのジレンマ——4300かS/38か」『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1982年2月22日、10～11ページ、「31ビットで驚くな。こちらは64ビットなのだ——S/38のアーキテクチャ」同上誌、1982年7月12日、11～15ページ、「IBMがS/38、S/1、5280など分散処理システムを強化」同上誌、1983年4月25日、24～25ページ、「IBMが重大な政策変更か?——システム360との互換性を打ち切り、システム/38に置き置く」『日経コンピュータ』1982年3月8日、87～90ページ、「IBMシステム/38——その長所と短所」同上誌、118～121ページ、「IBMは次のトリックを仕掛けたのか?——システム/38の将来を探る」同上誌、1983年3月7日、105～110ページ、「IBM技術陣の夢をのせたマシン、システム/38の行方」同上誌、1984年11月12日、91～94ページ、などを参照。
- 15) IBM社のパーソナル・コンピュータ事業については、(株)モースト・アンド・モア、上掲書、153～173ページ、「IBMのパソコンは米国のマイコン市場をどう変えるか」『コンピュータピア』1981年11月号、128～129ページ、「あのIBMパソコン事業はどのようにして発進したか」『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1982年9月13日、16～17ページ、日本電子計算機株式会社『JECコンピュータノート(1984年版)』1984年、210～211ページ、を参照。
- 16) 「パソコンでもIBMがリーダーシップ」『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1982年8月30日、16～17ページ、Personal Computers: and the Winner is IBM, *Business Week*, October 3, 1983, pp. 38-48, Fisher, A.B., Winners (and Losers) from IBM's PC Jr., *Fortune*, November 28, 1983, pp. 44-48:

邦訳「パソコン市場制覇を狙うIBMの野望」『プレジデント』1984年2月号、275～281ページ、「ついにビーナッツの殻から出たPC Jr.——IBM、隠しつづけたホーム・コンピュータを発表」『コンピュートピア』1984年1月号、114～116ページ、栗田昭平「日米パソコン・ウォーズの内幕——パソコン市場をめぐるIBMの野望」同上誌、1984年4月号、69～74ページ、「IBM同士の戦いになったデスクトップ・コンピュータ」『日経コンピュータ・別冊——IBM：次の戦略』1984年6月、115～121ページ、Review and Forecast—Part I, *EDP Industry Report*, August 15, 1984, pp.1-8.

## 〔2〕 1980年代前半における組織構造の変革

以上〔1〕では、IBM社の事業構造が1970年代末から1980年代前半にどのように変化してきたかを、とくに事業構造の中心であるデータ処理事業、すなわちコンピュータ事業に焦点を当てて具体的にみてきた（全体的な事業の分野別構造については、3の〔2〕であきらかにした）。そこでつぎに、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具体的にみてみることにする。

以下にあきらかにするように、IBM社は、この時期に、以上のような事業構造の展開に対応させながら、先に6であきらかにした1970年代中葉の変革以来の大幅な、そしてその前回の変革の基本筋を大きく転換する組織変革をすすめることになった。

### （1）1981～82年、事業部構成の再編成

#### ① 組織再編成の背景

すでに6で強調されたように、前回1970年代中葉の組織変革のもっとも重要な柱は、1960年代後半以降の超小型コンピュータ分野の急速な展開に対応するために、旧来からの汎用コンピュータ事業と新興の超小型コンピュータ事業の担い手をそれぞれ独立化し、組織構造をそれまでの機能別の事業グループで編成されたものから、汎用コンピュータ事業を担うデータ・プロセッシング・プロダクト・グループおよびデータ・プロセッシング・マーケティング・グループと、

超小型コンピュータ事業を担うゼネラル・ビジネス・グループとからなるものに大きく再編成したことである。

このように再編成された組織構造をベースにして、一方では新しく独立することになったゼネラル・ビジネス・グループからは、1975年以降、すでにみたように、システム3の後継機種としてのシステム32 (1975年3月)、システム34 (1977年4月)、さらにシステム38 (1978年10月)、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や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)。とくに、1978年10月に発表された(出荷は1980年9月から)システム38は、その開発のために5年余りの年月と年平均10億ドルの資金を投入したといわれ、ゼネラル・ビジネス・グループが1980年代へ向けて世に問うた超小型コンピュータの切札であった。

他方、これに対して、データ・プロセッシング・グループ(開発・製造を担うデータ・プロセッシング・プロダクト・グループと販売を担うデータ・プロセッシング・マーケティング・グループを合わせて、便宜的にこう呼んでおくことにする)からは、汎用コンピュータの系列として、1977年システム370の大型モデルに相当する303Xシリーズが発表されたあと、さらに1979年に、1つはシステム370の中・小型モデルを引き継ぐ4300シリーズ(1979年1月)、もう1つは303Xシリーズを更新する大型モデル308Xシリーズ(1980年11月)が発表された。そして、別称EシリーズおよびHシリーズと呼ばれたこれらの2つのシリーズがコンピュータの「第4世代」を拓く役割を担ったことは、すでにのべたとおりである。

ところで、このデータ・プロセッシング・グループからは、上のような汎用コンピュータと同時に、1978年10月、8100情報システムと呼ばれる超小型コンピュータが発表されることになった。データ・プロセッシング・グループが汎用コンピュータの枠を越えて、このような超小型コンピュータを出すことになったのは、すでに1974年に発表されたSNAにもとづいて分散処理システムの開発を展開してきたことの必然的な結果であった。

しかし、いずれにしてもこのようなデータ・プロセッシング・グループによる

超小型コンピュータの発表は、すでにあきらかなように1970年代中葉の組織変革でつくられた2つの事業グループの間に、大きな事業の重複をつくり出すことになった。

このような事業の重複は、さらにゼネラル・ビジネス・グループの側からもつくり出されることになった。先のシステム38は、そのモデル展開をすすめるにしたがい、とくにその上位モデルがこんどはデータ・プロセッシング・グループの4300シリーズの下位モデルと重複することになってこざるをえなかったからである。

こうして、当初は汎用コンピュータ分野と超小型コンピュータ分野という明確な事業分担で出発した2つの事業グループであったが、それぞれの独自の事業展開の中でしだいに事業の重複が生じてこざるをえなくなったわけである。

ところで、IBM社の歴史を振り返ってみると、これと同じような事態は、これまでも一度生じたことがあった。すでに想起されるように、それは、ちょうど20年ほど前の、1960年代前半のことである。5であきらかにしたように、このころは、1959年の組織変革の結果として、コンピュータの開発・製造を担当する2つの事業部、データ・システムズ事業部とゼネラル・プロダクツ事業部がつくられ、大型の7000シリーズと中・小型の1400シリーズや1620（科学研究用）をそれぞれ分担することになっていたが、それぞれの事業部が独自の製品開発をすすめていくにしたがって、相互に下位と上位のモデルが次第に重複するようになっていたからである。

この1960年代前半の場合もそうであったが、1970年代後半以降の上のような事態の展開に際しても、IBM社のトップ・マネジメントは、当初はこのような2つの事業部あるいは事業グループ間の競争も巨大化した企業組織に活力を注入する1つの方策として、むしろ望ましいものと考えていた。おなじ1978年10月に、システム38と8100情報システムが同時に発表されることになったというのは、そのことの端的な表われであった。

しかし、上のような事業の展開とともに、それは事態のもつ逆の側面、すなわち事業グループ間競争の非効率さを露呈することになった。2つの事業グル

ープが互いに垣根を越えて競合しあう組織体制は、次第に技術的にもコスト的にも、またとくに販売政策的に利益のあるものではなくなってくることになった。この点は、先の1960年代前半の場合にも基本的に同じであった。ただ、1960年代前半の場合には、競合しあう2つの事業部がそれぞれ開発と製造の機能だけをもつものであり、販売機能は別の事業部に統一されていたのに対して、最近の事態は、開発・製造・販売の機能をそれぞれ独立にもつ自立性のはるかにすすんだ事業グループ同志の競合となっていた点で、そのスケールも複雑さも、大きく異なるものとなっていた。

いずれにしても、このような事態は、その解決のためになんらかの新たな組織変革を必要とすることにならざるをえなかったが、1960年代前半の場合には、すでに5でくわしくみたように、まずなにもそれまでの2系列のコンピュータをシステム360という単一製品ライン・コンピュータに置き換えるという画期的な製品開発作業が事態の解決のために先行することになり、それに対応するものとして組織変革がすすめられることになった。

これに対して、1970年代後半以降の事態は、もはや20年前のようにそれまでの製品ラインを統一するなにか新しい単一の製品ラインをくつり出すことによって解決が計られるような性格のものではなかった。この段階においては、むしろすでにみてきたような、多様化したコンピュータ産業の構造を前提として、それに対応する、いかに合理的な組織構造をつくり上げるかが直接的な課題とな<sup>17)</sup>ってきていた。

17) 以上、組織再編成の背景については、宗像徳英「IBM帝国の逆襲——独禁法のラチ外となったIBM社の今後」『コンピュータピア』1982年5月号、32～39ページ、を参照。

## ② 事業部構成の再編成

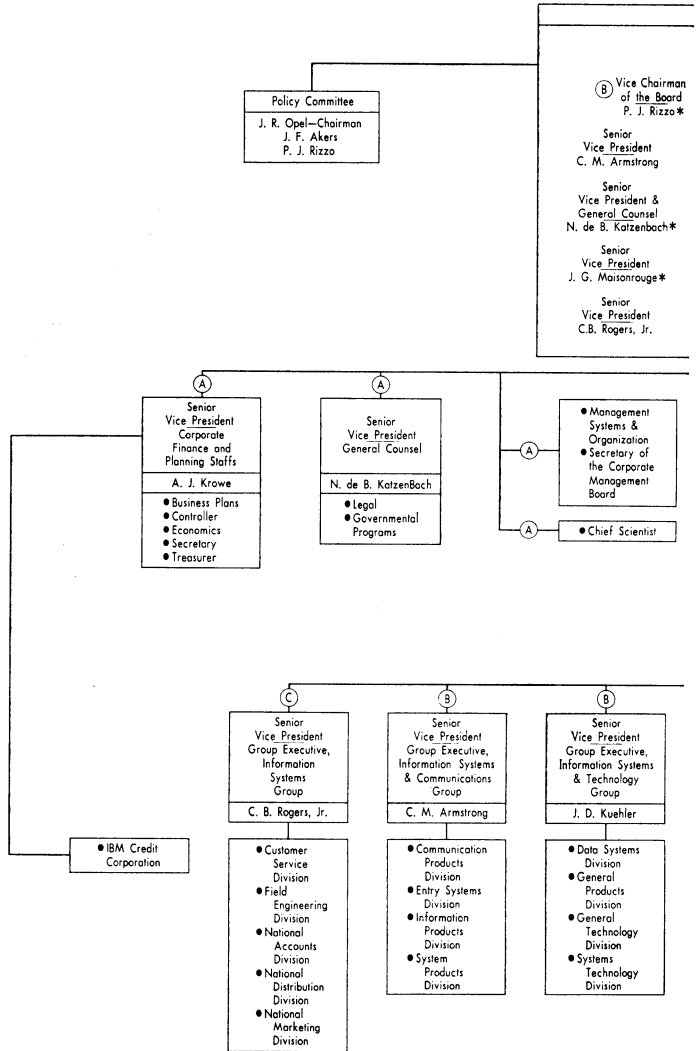
このような事態の展開の中で、IBM社は、1981年から1982年にかけて、先の1970年代中葉以来の組織構造の大幅な再編成を行うことになった。

その第1段階として、まず1981年10月、上にのべたようにこれまでデータ・プロセッシング・マーケティング・グループとゼネラル・ビジネス・グループに

製品別に分かれていた販売・サービス組織を統合し、新しくインフォメーション・システムズ・グループ (Information Systems Group. 通称 I S G) が設置された。そして、それにしたがって、開発・製造部門も、汎用コンピュータと関連装置・関連ソフトウェア、および半導体・I Cの開発・製造を担当するインフォメーション・システムズ・アンド・テクノロジー・グループ (Information Systems and Technology Group. 通称 IS & TG) と、超小型コンピュータと関連装置・関連ソフトウェア、事務機器、オフィス・システム、通信システムの開発・製造を担当するインフォメーション・システムズ・アンド・コミュニケーションズ・グループ (Information Systems and Communications Group. 通称 IS & CG) という2つのグループに再編成されることになった。それまでの事業部構成との関連でいえば、前者 IS & TG の基礎となったのは、旧データ・プロセッシング・プロダクツ・グループの、システム・コミュニケーションズ事業部を除く各事業部と、ゼネラル・ビジネス・グループのゼネラル・テクノロジー事業部であり、また後者 IS & CG の基礎となったのは、旧ゼネラル・ビジネス・グループの各事業部の開発・製造部門と、データ・プロセッシング・プロダクツ・グループのシステム・コミュニケーションズ事業部である。<sup>18)</sup>

この第1段階の再編成に引き続き、さらに1982年3月には、新しい統合販売部門 I S G にまとめられた旧来のデータ・プロセッシング事業部 (汎用コンピュータ関係)、およびゼネラル・システムズ事業部 (超小型コンピュータ関係) とオフィス・プロダクツ事業部 (事務機器関係) の各販売部門、の3つが、それまでの製品別の編成からユーザー別の2つの事業部に再編成されることになった。こうして新たにつくられたのは、ナショナル・アカウンツ事業部 (National Accounts Division) とナショナル・マーケティング事業部 (National Marketing Division) の2つの事業部であるが、前者が複雑な情報処理のニーズをもつ大型ユーザー (『フォーチュン』誌企業ランキングの1,500位クラスまでのもの) 向けの販売を担当し、後者はそれ以下の規模の一般ユーザー向けの販売を担当することになった。このような製品別からユーザー別への販売組織の再編成によって、同一のユーザーに対して部門の違う何人もの I B M 社のセールスマンが訪問し、それ

図38 1984年のIBM社組織

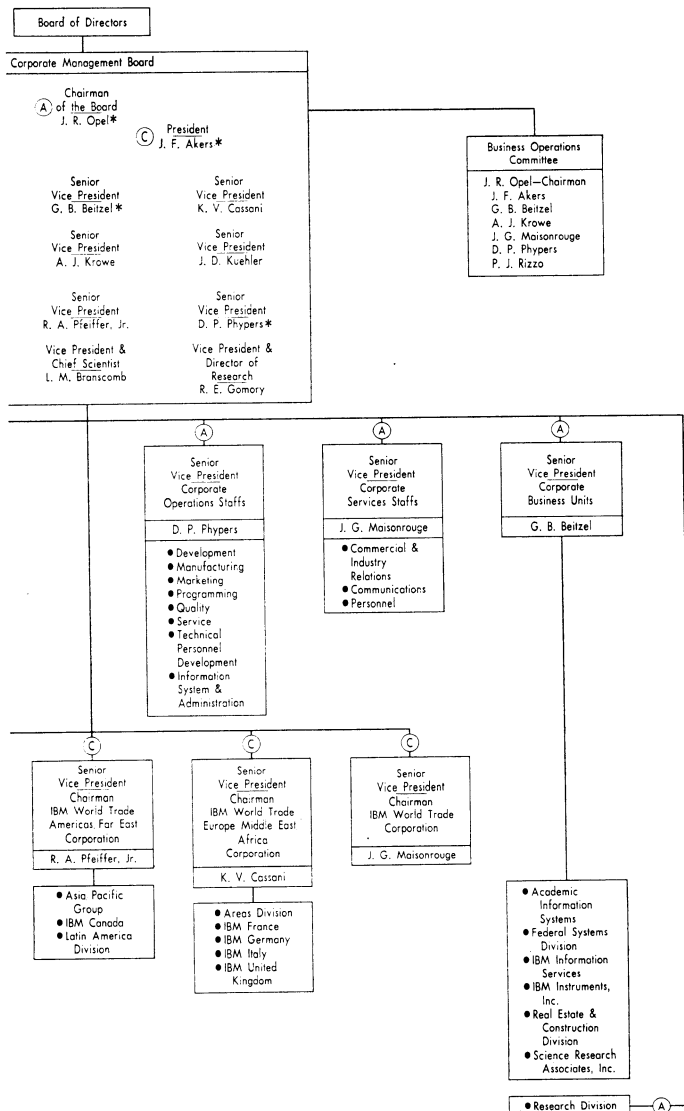


(注) \*印は同時に、Board of Directors のメンバーである。

(出所) IBM Corporation より提供された組織図による。



(1984年 8月現在)



それぞれ違ったコンピュータを勧めるといったこれまでの非効率的な販売状況が整理され、ユーザーのもっていたIBM社の販売政策に対する不満が大きく解消されることになったわけである。<sup>19)</sup>

こうして、1981～82年の組織変革の結果つくられたIBM社の組織の全体構造は、先に掲げた図6(本稿(2), 本誌, 第31巻第5・6号, 60～61ページ)のとおりである。

前掲図6のような組織が形成されて以後、今日(1984年末)に至るまでの間に、事業部構成にはさらにいくつかの展開がみられた。

それらはいずれも1983年にすすめられたものであるが、まず第1に、同年8月、IS & CGの中に、パーソナル・コンピュータの世界的な開発管理とアメリカでの製造を担当する新事業部として、エントリー・システムズ事業部(Entry Systems Division)が設置された。この新事業部は、システム・プロダクツ事業部傘下のボカ・ラトン工場にあったパーソナル・コンピュータ部門とインフォメーション・プロダクツ事業部傘下のオースチン工場にあったオフィス用ワークステーション部門を合併してつくられた。この事業部は、パーソナル・コンピュータとともに、さらにシステム23・データマスター、ディスプレイ・ライター、5520アドミニストレーション・システムズ、およびそれらに関するソフトウェアなども取り扱うことになった。<sup>20)</sup>

第2に、1983年11月、統合販売部門ISGの中に、パーソナル・コンピュータから4300シリーズまでの代理店販売を統轄する組織として、ナショナル・ディストリビューション事業部(National Distribution Division)が新設され、それまでIBM社の消耗品・付属品を扱ってきたシステムズ・サプライズ事業部は、この新設事業部に合体されることになった。そして、①パーソナル・コンピュータと関連製品の付加価値販売を行う、付加価値小売店(Value-added Dealer)、②パーソナル・コンピュータ以外の小型システムの付加価値販売を行う、付加価値再販店(Value-added Remarketer)、③IBM社のチェーン店で、パーソナル・コンピュータからシステム23・データマスターまでのあらゆる製品を扱う、IBMプロダクト・センター(IBM Product Center)、④カタログ販売を行う、

インダストリアル・ディストリビューター（Industrial Distributer）、⑤相手先ブランド製品製造会社（OEM）、などが、この新販売事業部の管理下におかれた。<sup>21)</sup>

こうして、以上2つの新事業部の設置によって、すでにあきらかなように、1981年8月から始まったパーソナル・コンピュータ事業に対応する、独自の開発・製造と販売の組織体制が整備されることになった。

さらに第3に、同年11月、IS & TG のゼネラル・テクノロジー事業部からとくに回路パッケージングの開発とアメリカでの製造を担当する部門が分離され、システムズ・テクノロジー事業部（Systems Technology Division）が新設された。すでに[1]でのべたように、IBM社は1980年代に入って導入した本格的な「第4世代」コンピュータ、308Xシリーズから、熱伝導モジュール、通称TCMといわれる画期的な論理パッケージング技術を採用することになったが、この新事業部の設置は、このような新しいパッケージング技術の導入に対応する組織体制の整備を意味するものであった。この事業部では、さらに中型の情報処理システムとプリンタの開発・製造、プログラミング・システムの開発も担当することになった。<sup>22)</sup>

1981～82年の組織変革以降、とくに1983年に、さらに以上のような3つの新事業部が設置されることになった。このような展開を経てできあがったIBM社の組織構造を図示してみると、図38のとおりである（1984年8月現在）。

- 18) 「IBM社、米国内組織を大改造」『コンピュートピア』1981年12月号、109ページ、宗像徳英「IBM帝国の逆襲」32～37ページ、(株)モースト・アンド・モア、上掲書、36～39ページ。
- 19) 「DPD、GSD、OPDの3つのグループ体制を見直すIBM」『日経コンピュータ』1981年12月14日、85～88ページ、(株)モースト・アンド・モア、上掲書、39～41ページ、栗田昭平『コンピュータ産業新世代』1983年、ダイヤモンド社、34～35ページ。
- 20) 「IBMパソコンで事業部を新設」『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1983年8月15日日、11ページ。
- 21) 「加速度がついたIBMの小型機販売戦略」『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1984年4月30日、8～9ページ。
- 22) 「IBM、半導体事業部門を再編成」『日経産業新聞』1983年11月25日。

### ③ 社内ベンチャー組織 I B U (Independent Business Unit) の設置

1980年代に入って、I B M社は、以上のような事業部構成の大幅な再編成と並んで、さらにこれまでになかった新しい体質をもった組織形態の導入をすすめた。すなわち、いわゆるプロジェクト別の社内ベンチャー組織としての、インディペンデント・ビジネス・ユニット、通称 I B U の設置である。

これまでずっとみてきたように、I B M社は、1956年の事業部制組織の導入以後、この組織の改革を繰り返しながら、絶えず環境対応性に富む組織構造づくりをめざしてきた。しかし、1980年代を迎えて、マイクロ・エレクトロニクスを中心とした技術革新の流れが急激化するとともに、さらにその内容が多様化してくる状況下で、これまでのような事業部制組織の枠組みの中だけでは、新製品・新事業の動向に必ずしも機敏に対応していくことはできなくなってきていた。さらに、事業部制組織の運用によって環境対応性に富む組織構造づくりにつとめてきたとはいえ、全体として巨大化した I B M社の組織にはやはり官僚制的な硬直化の傾向が生まれており、このような組織硬直化が新しい技術革新の流れへの対応を鈍くしているという状況も存在していた。そして、このような組織硬直化そのものの打破、すなわち組織活性化のための対応策が合わせて求められることになっていた。

プロジェクト別の社内ベンチャー組織、I B Uはこのような課題の解決をめざして導入されたものである。

このような I B U 導入の切っ掛けとなったのは、先にのべたパーソナル・コンピュータの開発プロジェクトの成功であった。このパーソナル・コンピュータ開発プロジェクトは、I B M社の製品開発としては異例のスピードの1年でパーソナル・コンピュータの事業化を実現させることになったが、このプロジェクトの成功は、その後、新しい技術革新の流れに対応した新製品・新事業の開発・導入のための組織として、それを一般化した I B U をさまざまなテーマにもとづいて積極的に採用していく重要な切っ掛けとなった。

このような I B U は、1982年末までに7つ設置され、さらに1983年末には15が活動中であるといわれる。それら15の I B U は、表70に示されているとおり

である。

これらのうち、システム・プロダクツ・ビジネス・ユニットとワークステーションズ・ビジネス・ユニットの2つのIBUは、日本アイ・ビー・エムにおかれているものである。これらは、1983年3月に設置されたものであるが、たとえば前者、システム・プロダクツ・ビジネス・ユニットについてみると、それは、当初、日本アイ・ビー・エムの技術者60人で出発した。しかし、その後、IBM社からの出向社員約20人を受け入れたのをはじめ、日本アイ・ビー・エムの営業、管理、技術、開発、製造などあらゆる部門から人員が派遣されて増強された結果、発足後1年半の1983年9月には、約230人の大組織に拡大することになっている。このビジネス・ユニットがこれまでに開発・商品化した製品は、中小企業向けの小型システム「システム36SX」やクレジット・オンライン・システム「CATNET」用端末機など、いずれも主として日本市場の特定分野をねらって開発されたものである。

ところで、これらのビジネス・ユニットは、形式的には日本アイ・ビー・エムの中の組織である。しかし、このようなビジネス・ユニットは同時に親会社IBM社の事業運営委員会直轄の組織となっており、独自の予算、製品企画、意思決定権をもつ、独立組織となっている。それが「企業内企業」とか「社内ベンチャー・ビジネス」とかいわれる所以である。<sup>23)</sup>

23) 以上、インディペンデント・ビジネス・ユニット（IBU）については、「IBMのIBU」日刊工業新聞社『IBMウォッチング——日米NEW情報産業コンプレックス（NK MOOK 25）』1984年9月、53ページ、「IBMの経営転換・企

第70表 IBM社のインディペンデント・ビジネス・ユニット（IBU）  
（1983年末現在）

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| ① | Academic Information Systems        |
| ② | General Products                    |
| ③ | Biomedical Systems                  |
| ④ | Financial Services                  |
| ⑤ | Graphic Systems Programs            |
| ⑥ | Industrial Automation               |
| ⑦ | IBM Information Services            |
| ⑧ | IBM Instruments, Inc.               |
| ⑨ | Low-end Storage                     |
| ⑩ | Science Research Associates, Inc.   |
| ⑪ | Telecommunications Carrier Services |
| ⑫ | Information Programming Services    |
| ⑬ | Distribution Channels               |
| ⑭ | System Products*                    |
| ⑮ | Workstations*                       |

（注）\*は日本アイ・ビー・エム社におかれているもの。  
（出所）日刊工業新聞社『IBMウォッチング——日米NEW情報産業コンプレックス（NK MOOK 25）』1984年9月、166ページ表6より作成。

業変身」同上誌, 165~166ページ, 「IBM大変身(上)」『日経産業新聞』1983年12月9日, 「日本IBM, 社内ベンチャーを強化」同上紙, 1984年10月27日, 「コンピュータ先端市場——対日戦略, 外資の失敗(上)」『日本経済新聞』1984年12月25日(朝刊), などを参照。

## (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組織についてみてきたが, これまでの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についてみておく。

IBMワールド・トレード社が担う国外事業のウエイトは, すでに6でみたように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レベルにまで上昇することになっており, 1980年には売上高で52.6%, 純利益で51.1%を占めることになっていた。

しかし, 先に掲げた表14(本稿(2), 本誌, 第31巻第5・6号, 57ページ)でも示されていたように, 国外事業のウエイトは, 1980年代に入って以降, いく分低下気味の傾向を示すことになっている。上のように, 1980年には売上高, 純利益ともにそのウエイトは50%を超えていたのに対して, 1983年には売上高が42.4%, 純利益が39.5%にまで低下することになっている。

このような, 1980年代以降の状況変化の背景にあるのは, 基本的には, 1980年代に入って現代の技術革新の要であるマイクロ・エレクトロニクスの展開がより一層加速化してくるとともに, 一方ではコンピュータ市場が多層化(多層化)してくることになり, 他方ではそのようなコンピュータ市場をめぐる競争が国際的に一層激しさを増すことになったという, 新しい事態の展開である。このようなコンピュータ市場の多層化とそれをめぐる国際的な競争の激化は, 1970年代半ばまではアメリカ国内事業よりも速いスピードで成長を続けてきて, IBM社の事業全体の半ばを超えるまでになった, さしもの国外事業の成長を, いく分鈍化させることにならざるをえなかったわけである。

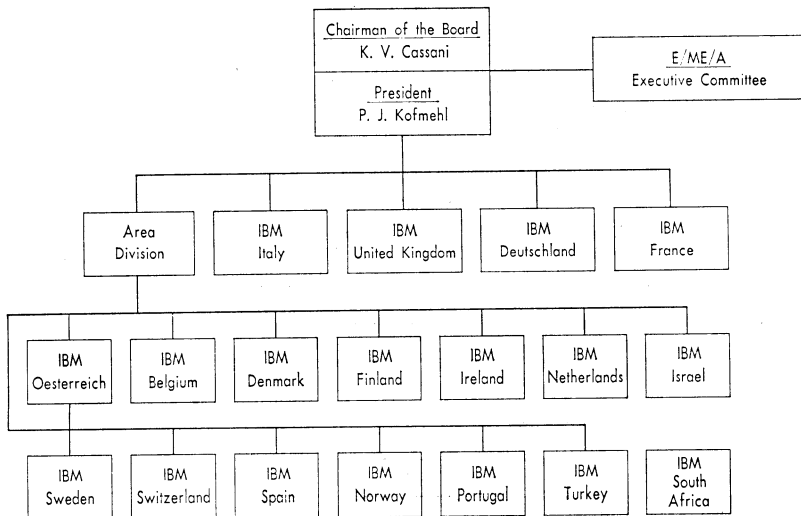
このような国外事業の相対的な停滞は, さらに売上高純利益率の動向にも端的にあらわれている。すなわち, 先の表14に示されていたように, 1970年代前

半までは国外事業の売上高純利益率の方が国内事業のそれよりもかなり高いレベルで推移してきていたが、1970年代後半以降、とりわけ1980年代に入ってから、逆に国外事業の売上高純利益率が国内事業のそれをかなり下回ることになってきている。1976年には、国内13.3%に対して国外16.2%であったが、1981年には国内13.7%に対して国外は11.0%になり、1983年には国内14.4%に対して国外は12.7%となっている。

以上のような1980年代に入ってからからの状況を背景にしながら、IBM社は、1984年4月、先の1974年の再編成以来10年ぶりの、IBMワールド・トレード社の大幅な組織再編成を行うことになった。

すでにみたように、先回1974年の組織再編成は、IBMワールド・トレード社の国外事業の対象地域を大きく2分割し、それらを具体的にIBMワールド

図39 1984年再編成後のIBMワールド・トレード・エミール社の組織（1984年）



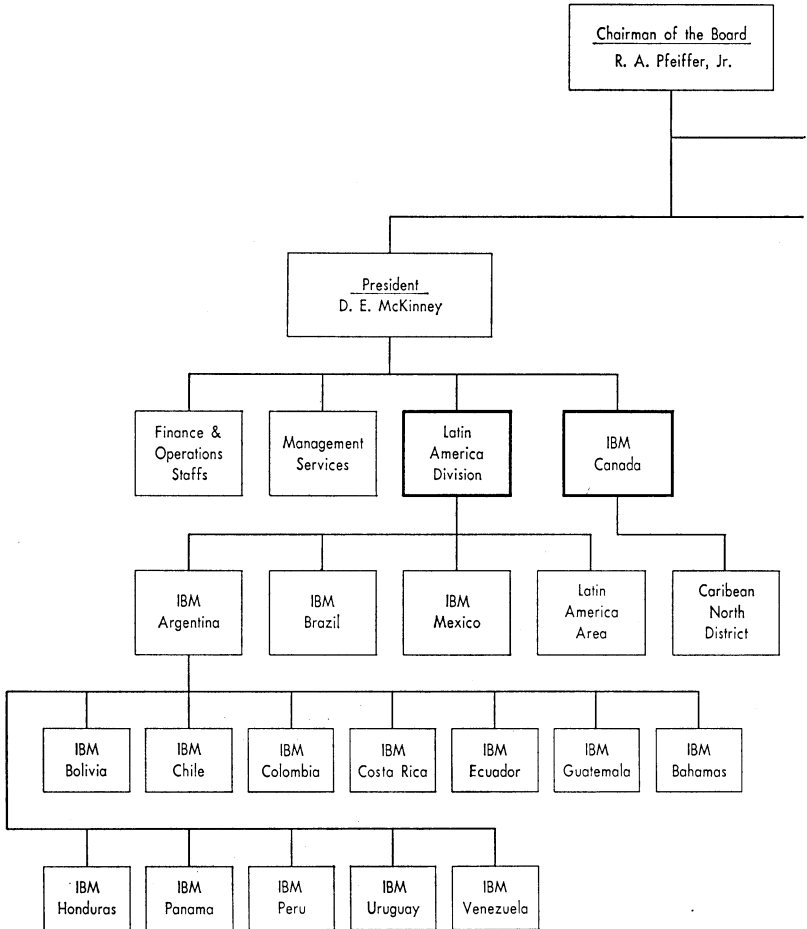
(注) ① スタッフ部門は省略してある。

② 会社名は通称で表記してある。正確には前掲表15（本稿(2)、本誌 第31巻 第5・6号、69～70ページ）を参照。

(出所) 栗田昭平「風雲急を告げるIBMの対日戦略」『コンピュータピア』1984年8月号、38ページ図1、および日本アイ・ビー・エム社からの説明による。

・トレード・ヨーロッパ/中東/アフリカ社 (通称, エミーア社) と IBM ワールド・トレード南北アメリカ/極東社 (通称, アフィ社) という2つの地域統括子会社をとおして行う体制をつくり上げたことであった。

図40 1984年再編成後のIBMワールド・



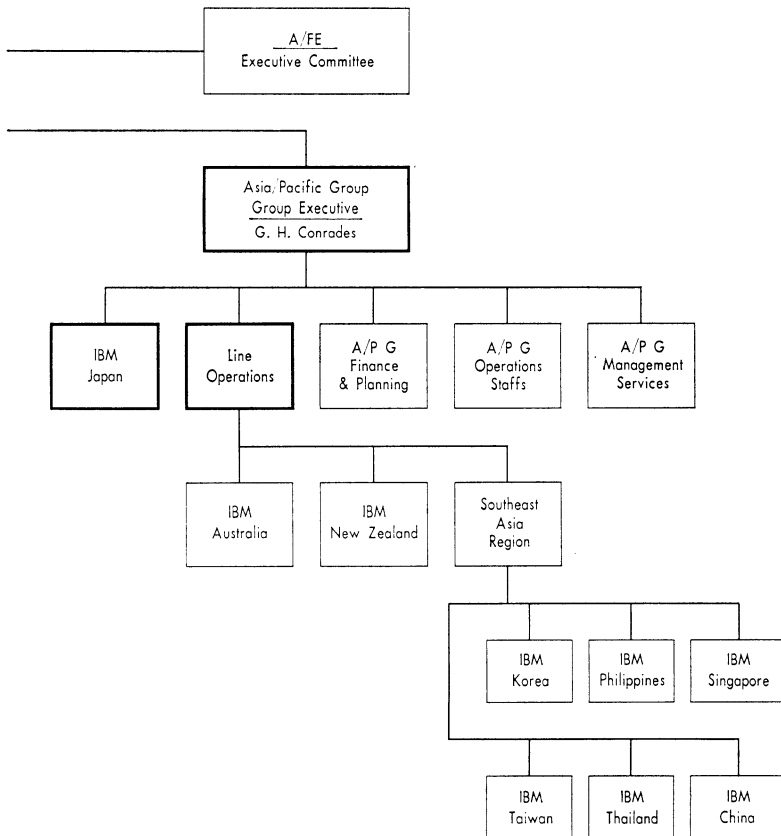
(注) スタッフ部門は主要なもののみ掲げられている。

(出所) IBM World Trade A/FE Corporation, *Forum—The New A/FE: Organization Update*, July



これに対して、10年後の1984年の再編成の要点は、上の2つの子会社による地域統括体制を前提としながら、さらにそのもう1つ下のレベルの個別地域の統括体制として、それまでは直接個々の現地子会社に細分化されていた体制を、

トレード・アフィ社の組織（1984年）



1984, 栗田昭平, 上掲論文, 図1, および日本アイ・ビー・エム社からの説明による。

新たにいくつかのオペレーティング・ユニット (Operating Unit) によって統括する体制を導入することになったことである。はじめに、こうして再編成された2つのIBMワールド・トレード社地域統括子会社の組織の概要を示してみると、図39、図40のとおりである。

これによってあきらかなように、まずヨーロッパ、中東およびアフリカ地域を担当するIBMワールド・トレード・エミール社は、さらにその担当地域を、①フランスIBM社 (Compagnie IBM France, S. A.), ②ドイツIBM社 (IBM Deutschland GmbH.), ③イギリスIBM社 (IBM United Kingdom Limited), ④イタリアIBM社 (IBM Italia S. p. A.), および⑤上の4つの国の現地子会社以外の子会社をまとめて管理するエリア・ディビジョン (Area Division), という5つのオペレーティング・ユニットによって統括する体制を形づくることになった。そして、エリア・ディビジョンについては、その本部はパリにおかれることになった。

他方、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を担当するIBMワールド・トレード・アフィ社の方は、その担当地域を、①カナダIBM社 (IBM Canada Limited), ②中南米の諸国の現地子会社を管理する中南米ディビジョン (Latin America Division), および③日本を含む極東、大洋州の諸国の現地子会社を管理するアジア・パシフィック・グループ (Asia/Pacific Group. 通称A/PG), という3つのオペレーティング・ユニットによって統括する体制をとることになった。これらのうち、中南米ディビジョンの本部はアフィ本社のあるニューヨーク州マウント・プレザントにおかれ、またアジア・パシフィック・グループの本部は東京におかれることになった。

こうして、IBMワールド・トレード社は、その2つの地域統括子会社が具体的に現地子会社を統括するレベルのところで、これまでのように各国の個々の現地子会社をその事業規模の大小にかかわらず直接に統括する体制から、それらをさらにいわば事業戦略的な視点からいくつかのオペレーティング・ユニットにまとめて統括する体制をとることになった。このような体制をとることによって、IBMワールド・トレード社は、先の2つの大きな地域統括会社に

よる大まかな国外事業の管理から、一方ではさらによりきめ細かく戦略的に地域ごとの市場活動の独自性を発揮させる体制をつくと同時に、他方では各国の現地子会社に対してこれまでよりもより行きわたった掌握体制をつくり上げる<sup>24)</sup>ことになったわけである。

ところで、上のようなIBMワールド・トレード社の新しい組織体制のうちで、もう少し具体的に注目しておかなければならないのは、とくにアフィ社の組織体制である。

すでに図40からわかるように、新しいアフィ社の組織体制は、普通にみられる企業のそれとはかなり異なった仕組みをもっている。すなわち、ここでは、社長マッキニー（McKinney, D. E.）が同社の事業活動の全範囲を統括することになっておらず、先にのべた3つのオペレーティング・ユニットのうち、カナダIBM社および中南米ディビジョンの2つだけを統括することになっており、アジア・パシフィック・グループについては、アフィ社取締役会会長ファイファー2世（Pfeiffer, R. A., Jr.）に直接に報告する同グループ担当経営役員コンレイデス（Condrades, G. H.）によって統括されることになっているということである。こうして、新しいアフィ社の組織体制では、とくに日本を含む極東、大洋州地域の管理はきわめて異例の体制の下におかれることになったわけである。

IBMワールド・トレード・アフィ社の新しい組織体制において、アジア・パシフィック・グループの管理がこのような異例の体制の下におかれることになったのは、現在IBM社にとって、アジア・大洋州地域が世界市場のうちで戦略的にもっとも重要な地域と考えられていることによるものである。とくに、現在世界でもっともダイナミックで成長率の高い情報処理市場をもつと考えられる日本、およびこれからその大市場の開拓が見込まれる中国を擁する極東地域は、世界戦略を展開するIBM社にとっても当然にもっとも重要な戦略的地域と考えられているのであり、さらに日本が周知のように富士通、日立製作所、日本電気といった、現在IBM社にとってもっとも強力な一群の競争企業をもっており、しかも最近それらの日本のコンピュータ企業がアジア・大洋州地域

で実績を伸ばしつつあることを念頭におくと、IBM社にとってこの地域での競争力の強化が重要な戦略目標とならざるをえない必然性があるわけである。<sup>25)</sup>

24) IBM World Trade A/EE Corporation, *Forum—The New A/FE: Organization Update*, July 1984, 栗田昭平「風雲急を告げるIBMの対日戦略」『コンピュータピア』1984年8月号, 35～39ページ。

25) 「IBM, 日本攻略に向け“鎮台”設置へ」『コンピュータピア』1982年11月号, 124～128ページ, 「米IBM, 東京に“アジア作戦本部”」『日経産業新聞』1984年5月23日, 「IBM, 対中市場対策を強化」同上紙, 1984年8月16日, 栗田昭平, 同上論文, 45～46ページ, 「A/PG 新設の狙いとPCM撃滅作戦」日刊工業新聞社, 上掲誌, 40～47ページ。

### (3) 1980年代のトップ・マネジメント組織

以上(1), (2)では, 1980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改革をみてきたが, 最後にここでは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, 1980年代に入ってからでのIBM社の上級経営役員構成の推移を示してみると, 図41のとおりである(本図は, 本稿(8), 本誌, 第33巻第4号, 110～111ページの図36と年次的に接続している)。

IBM社のトップ・マネジメントの人的構成は, 先に6でみたように, 1970年代においては, その前半期に(1974年)取締役会会長ケアリー—社長オベル体制が確立したあと, この体制がずっと維持されてきたが, 1980年代に入ると, 約10年ぶりにこれが再編成されることになった。すなわち, 1983年をはじめに, 1982年以来取締役会会長を勤めてきたケアリーが引退し, その後任にオベルが就任し, 社長の後任には, 1978年に44歳の若さで副社長兼グループ担当経営役員に就任し, さらに1982年に上級副社長に昇格し, 新設のインフォメーション・システムズ・アンド・コミュニケーションズ・グループ(IS & CG)担当経営役員になったばかりの, 当時49歳のエイカーズ(Akers, J.F.)が就任することになった。また, 1976年以来空席になっていた取締役会副会長のポストには, 1974年以来上級副社長の1人をつとめてきたリゾー(Rizzo, P.J.)が就くことになった。<sup>26)</sup>

図41 1980年代 IBM 社上級経営役員の構成メンバー推移(1980~1984年)

(各年末時現在)

ポスト名	1980	1981	1982	1983	1984
Chairman of the Board	F. T. Cary (CEO)	→	→ *	J. R. Opel (CEO)	→
Vice Chairman				P. J. Rizzo	→
President	J. R. Opel	→(CEO)	→ →	J. F. Akers	→
Senior Vice President	G. B. Beitzel	→	→	→	→
	D. R. McKay	→ *			→
	J. G. Maisonrouge	→	→	→	→
	R. A. Pfeiffer, Jr.	→	→	→	→
	P. J. Rizzo	→	→ →		
	N. de B. Katzenbach ③	→	→	→	→
	D. P. Phypers	→	→	→	→
			†J. F. Akers →		
			K. V. Cassani	→	→
			†J. D. Kuehler	†→	†→
			†C. B. Rogers, Jr.	†→	†→
				†C. M. Armstrong	†→
				A. J. Krowe ④	→
Vice President & Financial Planning		A. J. Krowe	→ →		
Vice President & Group Executive	J. F. Akers	→ →			
	A. G. Anderson *	J. D. Kuehler →			
	C. B. Rogers, Jr.	→ →			
[IBM World Trade Corporation]					
Chairman of the Board	J. G. Maisonrouge	→	→	→	→
President					
Chairman of IBM-WT・E/ME/A	J. G. Maisonrouge *	K. V. Cassani	→	→	→
Chairman of IBM-WT・A/FA	R. A. Pfeiffer, Jr.	→	→	→	→

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

② (CEO) は Chief Executive Officer を示す。

③ †印は Group Executive の兼任を示す。

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

⑤ A. J. Krowe は, 1983年以降も Financial Planning の職務を担当。

(出所) IBM Corporation, Annual Report, 1980~1983 による。

ところで、新会長となったオペルについていえば、IBM社では役員60歳定年制をとっていることと現在(1984年)の年齢(59歳)を考えると、かれはそれほど遠くない先に会長を退き、新取締役会会長エイカーズ(現社長)一新社長による、かつてのケアリー—オペル体制に似た長期トップ・マネジメント体制が形成されることが予想される。このような視点から現在のIBM社の上級役員構成をみてみると、つぎの新社長候補として注目されるのは、1983年に45歳という若さで上級副社長に登場してきたアームストロング(Armstrong, C. M.)である。かれの45歳という異例の若さでの上級副社長就任は、かつてのケアリー、オペル、エイカーズに全く共通のケースである。

こうして、IBM社は、1981～1982年の事業部門組織の構造再編成に続いて、1983年には約10年ぶりにトップ・マネジメントの人的構成の大幅な再編成をすすめることになったが(上にのべたように、それはまだ完了しておらず、1984年現在まだ進行中のようにおもわれる)、これによってオペルが新会長に就任すると、さらに早速にトップ・マネジメント組織の再編成が断行されることになった。このような再編成の結果、新たにどのようなトップ・マネジメント組織ができあがったかは、先の図39に示されているとおりでである。

IBM社は、すでに6でみたように、それまでトップ・マネジメント組織として、取締役会会長、社長と3～4人の上級副社長というごく限られたメンバーから成るコーポレート・オフィスがあり、それらのメンバーが企業経営委員会(Corporate Management Committee)を構成して最高意思決定機能を果たすことになっていた。しかし、新事業分野への進出をはじめ、1980年代以降の新しい経営環境の変化に機敏に対応するためには、より多くの人材を経営の最高意思決定機構に参画させ、広く叡知を結集することが必要となってきた。

そこで、このような必要を痛感していたオペルは、取締役会会長に就任すると早速に、それまでのコーポレート・オフィスを改組して、取締役会会長オペル、副会長リゾー、社長エイカーズ、および各主要部門の最高責任者、合計15名で構成される(1984年8月現在)「コーポレート・マネジメント・ボード(Corporate Management Board)」を設置した。そして、それと同時に、さらにこの

「コーポレート・マネジメント・ボード」の意思決定をリードする機動的な組織として、それに連動する、「政策委員会 (Policy Committee)」と「事業運営委員会 (Business Operations Committee)」という2つの委員会を発足させることになった。

このうち、政策委員会は、図39に示されているように、取締役会会長オペル、副会長リゾー、社長エイカーズという3人の最高首脳から構成されている。これによってあきらかなように、この委員会はIBM社のもっとも重要な長期的戦略をリードする役割を担うことになっている。

また、事業運営委員会は、取締役会会長オペルを議長として、上の3人の最高首脳に本社スタッフ部門の各部門の最高責任者および本社ビジネス・ユニット統括責任者を加えて構成されている。このような構成メンバーからも分かるように、この委員会はより日常的で具体的な事業計画の作成および評価をリードする役割を担うことになっている。とくに、IBM社は、先に[1]でのべたように、このようなトップ・マネジメント組織の改革と前後して、それまでの事業部制組織とは別にインディペンデント・ビジネス・ユニット (IBU) という社内ベンチャー組織を導入することになったが、このようなIBUの管理が<sup>27)</sup>この委員会の直轄下におかれることになっている。

IBM社は、こうして1983年にトップ・マネジメントの人的構成および組織体制の大幅な再編成をすすめることになった。そして、かつて約10年前の1972～74年に行われた再編成が1970年代IBM社の経営戦略をリードするトップ・マネジメント体制の確立を意味していたように、今回の1983年の再編成は、これからの1980年代中葉・後半のIBM社の新しい経営戦略を担うトップ・マネジメント体制の形成という意義をもつことになるであろう。

26) 「IBMオペル会長・エイカーズ社長コンビ誕生」『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1983年3月14日、16ページ。

27) 竹田義則『IBMのすべて』1984年、日本実業出版社、28～33ページ。

## 〔補章〕

以上、1984年12月までの状況にもとづいて説明してきたが、1985年に入って、IBM社の経営構造には早速さらにいくつかの新しい展開がみられた。その主なものは、つぎのとおりである。—

(1) 事業構造のレベルでは、2月12日、かねて「シエラ」のコード名で発表が噂されていた汎用コンピュータの最上位機種が、3090 シリーズ・モデル 200 および 400 として発表された。モデル 200 は 2 つの CPU から構成され、モデル 400 はモデル 200 をベースにさらに 2 つの CPU を追加した 4 CPU システムである。内部処理速度は、モデル 200 が 28MIPS、400 が 50MIPS 程度と推定される。モデル 200 の場合をさきに本文でのべた 3081-KX にくらべてみると、事務計算で 1.7~1.9 倍、科学技術計算で 1.9~2.9 倍の性能をもつことになる (『日本経済新聞』1985年2月13日、『週刊・コンピューターワールド・ジャパン』1985年2月18日)。

(2) 組織構造のレベルでは、1月1日より、これまで超小型コンピュータと関連装置・関連ソフトウェア、事務機器、オフィス・システム、通信システムなどの開発・製造を担当してきたインフォメーション・システムズ・アンド・コミュニケーションズ・グループ (IS & CG) が 2 つの事業グループに分割・再編成されることになった。すなわち、IS & CG からタイプライター、複写機、金融機関および製造業用システムなどを担当しているインフォメーション・プロダクツ事業部と、超小型コンピュータを担当しているシステム・プロダクツ事業部を独立させて、新たにインフォメーション・システムズ・アンド・プロダクツ・グループ (IS & PG) が設置され、IS & CG は通信システム、オフィス・システムを担当するテレコミュニケーション・プロダクツ事業部と、パーソナル・コンピュータを担当するエントリー・システムズ事業部を柱として、コンピュータと通信が結合する来るべき新しい時代の事業の担い手として純化させられることになった。そして、新たな IS & CG には、さらにテレコミュニケーション・プロダクツ・オーガニゼーション (TPO) とインダストリアル・システムズ・オーガニゼーション (ISO) という 2 つの IBU が含め



られることになった。T P O は、1984年末に買収したデジタルP B X（構内交換機）メーカー、ロルム社（Rolm, Inc.）をそのままI B Uとして編成したものであり、またI S Oは、CAD/CAM や産業用ロボットの開発・製造を担当するI B Uである（『日経産業新聞』1984年12月6日、飯塚忠雄『IBM vs AT & T—世界情報帝国のシナリオ』1985年、東京出版、63～68ページ）。

(3) トップ・マネジメント組織にかかわっては、2月4日付けで、社長エイカーズがそれまで取締役会会長オベルが握っていた首席経営役員（Chief Executive Officer. CEO）のポストを継承することになった。オベルは取締役会会長のポストにはとどまるが、これによって、実質的な経営支配権は社長エイカーズが掌握することになったわけである（IBM: More Worlds to Conquer, *Business Week*, February 18, 1985, pp.44-50.）。

（1985年2月28日）（完）