



日本IBMの発展と組織能力形成 : 1949-1993

宇田, 理

(Citation)

国民経済雑誌, 196(1):49-68

(Issue Date)

2007-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056165>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056165>



日本 IBM の発展と組織能力形成：1949～1993

宇 田 理

日本 IBM は、戦後 IBM の中では小規模な現地子会社として出発したが、1987年には子会社中トップの売上高を記録し、IBM の最重要子会社になるまでに発展した。本稿では、同社がなぜ、いかにしてこうした発展を遂げることができたのかについて、本社-子会社のダイナミックな関係を踏まえて記述する。その過程で、日本 IBM は、時代ごとに変化する本社-子会社間のコンテキストにうまく応えながら、そのコンテキストに影響を与え、自社に有利になるよう導いたことが、発展の重要な鍵であったことが示される。

キーワード 日本 IBM、本社-子会社間のコンテキスト、
子会社のイニシアティブ

1 はじめに

日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本 IBM）は戦後、1949年に再出発してから、現在では売上高1兆3000億円を上げ、親会社、International Business Machines Corp.（以下、IBM）が抱える100%子会社内で最大の現地法人となるまでに発展した。また、1970年から現在までのほとんどの期間、法人申告所得ランキング30位以内に入っており、米国多国籍企業の中では類稀な成果を上げてきた。そのため、日本 IBM が、なぜ、いかにして、こうした発展を遂げることができたのかについて考察することは意義あることだと思われる。

これまでも日本 IBM の発展に関する研究がなされてきたが、対象時期が古かったり、多国籍企業対国家という枠組みで考察されていたり、IBM の発展史の中でわずかに触れられるのみで¹⁾、現在までの一貫した流れを記述したものはない。他方、日本 IBM 社史や関係者の自伝が優れた示唆を与えてくれるが、²⁾一定の分析枠組みを携えたものではない。先の問いに答えるためには、先行研究をベースにしながらも、戦後から現在に至る日本 IBM の発展過程と、その裏づけとなる競争力の源泉たる「組織能力」の変遷について記述せねばならない。記述に当たっては、アルフレッド・チャンドラーJr. の「組織能力」概念を利用する。彼は、生産・販売・マネジメント（階層組織）に対する三つ又投資、つまり、規模と範囲の経済性を享受できるような生産・販売への投資、かかる投資を効率よく活用できるマネジメ

ントへの不断の投資によって習得された「知識の集合体」を組織能力と呼んでいる。³⁾しかし、IBM のように、事業領域がコンピュータに特化しつつも、世界各国に子会社を持ち、それぞれ異なる環境で経営を行う多国籍企業の場合、子会社の日本 IBM の組織能力のみを記述するのでは、IBM 全体のダイナミックな展開を踏まえた子会社発展の歴史を看過してしまう。⁴⁾なぜなら、IBM は現地子会社を通じて知識、技術、マネジメントを全世界に展開させ、成長を遂げてきたからである。⁵⁾そのため、本社と子会社の関係のなかで形成される組織能力も念頭に置きながら、日本 IBM が、どのような組織能力を、いかに形成していったのかについて考察する。

その際重要になるのは、本社—子会社間の組織能力がどういったコンテキストの下で形成されたのかという点である。つまり、本社が強いイニシアティブを持ち、本社主導で組織能力形成が行われる場合と、現地子会社主導でそれが行われる場合とがあり、⁶⁾それはその時々の本社—子会社間のコンテキスト（場）で決まるということである。⁷⁾

このコンテキストを決める要因は、主に、組織構造、全社的な計画とコントロールのシステム、海外事業比率の3つであり、これらが相まって、IBM の本社と子会社の関係を形作ってきたと考えられる。本論に入る前に、コンテキストの決定要因を確認しておく。もっとも重要な要因は、IBM 本社—子会社のマネジメントを左右する、計画とコントロールのシステムである。かかるシステムは、1949年に World Trade Corporation（以下、WTC）を創設したときに構築された。現地子会社の経営は、創業者のトマス・ワトソン Sr. の「その国の IBM の経営は、その国の人間によって経営されるべきである」という考えに基づいているが、子会社にすべての権限が付与されているわけではない。基本的には、製造・研究開発に関しては、本社がイニシアティブを取っており、販売・PR 関係・マーケティング・顧客関係の政策では子会社がイニシアティブを取っている。子会社も新製品企画の提案はできるが、最終決定権は本社にある。⁸⁾そのため、子会社は地域をカバーする生産・販売拠点として位置づけられている。また、こうした構図を徹底させるために、本社は、現地子会社のトップマネジメント層に対し、非常勤役員という形で本社や WTC の役員を必ず1名は派遣する。彼らは、基本的には子会社をモニタリングし、時にライン活動をもサポートさせながら本社のポリシーを徹底させる役割を担っている。

次に重要な要因は、海外事業比率（IBM 内の WTC のシェア）の変化であった。例えば、49年の WTC 設立時には20%足らずであったが75年には50%を超えた。その過程で、現地の要望を汲んだ製品開発が子会社側から提案されるようになった。そして、本社の承認プロセスを経るとはいえ、子会社主導で製品開発が行われることが多くなった。売上高貢献度の高い地域の子会社はイニシアティブを発揮しやすくなったのである。かかるコンテキストは、組織再編を期に本社のコントロールの形態が変化することで徐々に変わっていく一方、子会

社のイニシアティブの増大によっても変化していった。

以下、日本 IBM が戦後正式にスタートした49年から椎名武雄が引退する93年までの40年余りの発展過程を、同社トップの在任期間を1つの区切りとし、その過程で同社が本社―子会社間のコンテクストをいかに受容したのか、また逆にそのコンテクストにいかに影響を与えてきたのかについて記述する。

2 戦後復興期（1949年～1962年）

第二次大戦末期の IBM は、世界78ヶ国に事業所を持っていたが、海外部門は全体として低調で1939年の総売上高の8分の1に過ぎなかった。社内では同部門への期待は薄かったが、創業者のワトソン Sr. は将来性を見ており、46年の会議でこれまで社内の一部門に過ぎなかった海外部門の独立を宣言した。そして、49年に米国以外の海外市場を統括する別会社、WTC が創設され、翌年から完全独立採算の企業としてスタートした。ワトソン Sr. は血を分けた2人の兄弟を国内と海外それぞれの担当に任命した。兄のワトソン Jr. は国内を、弟のアーサー・K・ワトソン（ディック・ワトソン）は海外を担当することになった。ディック・ワトソン率いる WTC は50年代から60年代にかけて急成長を遂げるが、その主戦場はヨーロッパであり、日本はそれほど重視されていなかった。⁹⁾

日本 IBM は、49年に第二次大戦中の凍結資産が解除され、社名を戦前の日本ワットソン統計会計機械株式会社から日本 IBM へと改め、事業活動を再開した（以下、日本 IBM）。その立役者は、マニラ駐在の GM（ゼネラル・マネジャー）、ケビン・マレンであり、彼の来日後、戦前から日本 IBM に名を連ねていたチャールズ・デッカー、日本人の水品浩を取締役メンバーに加え、再スタートを切った（表1）。名目上、デッカーが代表取締役役に就任したが、マレンは水品が戦前から日本 IBM で取締役の任にあり、IBM の経営理念を体得しているという理由から彼を戦後の同社再建の中心人物に指名した。¹⁰⁾50年から52年まで一時的に WTC 社長チョンシーが日本 IBM 社長を兼務したが、その後、戦前から日本 IBM でカスタマー・エンジニアとして活躍していたデッカーが社長を襲名した。56年にデッカーが退くと、水品が社長の座を引き継ぎ、日本 IBM 初の日本人社長が誕生した。かかる一連の人事は、基本的には、IBM の方針である「その国の人による経営」を目指して行われ、水品以降、社長はすべて日本人となる。¹¹⁾

50年代は企業の事務合理化とともに IBM 製品の販売（レンタル）が急増した時期でもあった。日本 IBM の売上高も51年から59年までに50倍に拡大した。こうした事業規模の拡大は、日本 IBM 自体、さらに WTC との関係に新たな問題をもたらした。まず、日本 IBM の PCS（パンチカードシステム）の販売方式から派生した問題がある。日本 IBM は自己資産として PCS を輸入し、それを顧客に貸出し、そのレンタル料収入で輸入資金を回収する。

表 1 日本アイ・ビー・エム(株)への派遣役員一覧(1949年以降)

氏名	国籍	駐在期間と職名					IBMにおける最高位		駐在前の職	駐在後の職	備考
		来日	離日	駐在期間	職名	兼職	職名				
T.K. マレン	米国人	1949年		2年	取締役				マニラ駐在GM		48年GMとして来日
C.M. テッカー	米国人	1949年		8年	取締役→社長				日本ワットソンCE		戦後米軍として来日
H.K. チョンシー	米国人	1950年		3年	社長						
C.D. エームス	米国人	1950年			技術部長				WTC		
アームストロング	米国人	1953年		2年	工場長				AP HQ GM		
C.E. アーウイン	米国人	1961年		3年	会長→取締役		APHQ GM				62年鈴木に会長譲る
G.P. ウィリアムソン	米国人	1965年		2年	取締役		APHQ GM		IBM Europe 社長		63年より APHQ GM
J.S. ベアト	米国人	1966年		3年	取締役		APHQ GM		ヨーロッパ		
この期間の正確なデータが入り手がなかったため空欄にしてあるが、APのGMが非常勤取締役を兼任していた可能性が高い。											
D.E. マッキニー	米国人	1983年		2年	非常勤取締役	A/FE 社長	IBM SVP		IBM VP		IBM VP
J.D. リーニング	米国人	1984年		2年	常務				A/PG Group Director		
R.C. ウッドハウス	米国人	1984年		2年	常務			ASO VP			米国 IBM
G.H. コンレイデス	米国人	1984年		2年	非常勤取締役	A/PG GE	IBM SVP		IBM VP		IBM SVP
C.J. コークラン	カナダ人	1985年		3年	専務		カナダ IBM 社長		カナダ IBM 社長		
R.T. ガースナー	米国人	1987年		2年	非常勤取締役	A/PG GE			IBM VP&A/PG GE		IBM Personal Sys GM
E.E. ルセンテ	米国人	1988年		4年	非常勤取締役	A/PG GE			IBM VP&A/PG GE		ノーザンテレコム SVP
S.P. ジェニングス	米国人	1991年		2年	専務				WTC		
S.J. ハルミサノ	米国人	1991年		2年	専務		IBM CEO		Executive Assistant		
R.J. サノシモ	米国人	1991年		2年	専務				IBM VP		AP GM
L.G. ウォーターハウス	米国人	1991年		2年	専務				IBM VP		
J.A. ヘンリックソン	米国人	1992年		2年	常務				BPM Director		
M.J. ライアン	米国人	1992年		3年	専務						
F.L. ヒーレンブラント	米国人	1992年		2年	専務						
G.C. アダムス	米国人	1992年		2年	常務						日本 IBM 情報システム
N.C. ローレンバック	米国人	1992年		2年	非常勤取締役	AP 社長	IBM SVP		IBM VP & AP 社長		IBM WT CE
J.R. ジョイス	米国人	1993年		2年	専務		IBM CFO				IBM VP
W.S. アーキル	米国人	1995年		2年	専務						IBM PC Company VP

出所:『日本アイ・ビー・エム50年史』を中心に、『日本アイ・ビー・エム ニュース』各年版、『こんばす』各年版、筆者による日本 IBM 関係者へのインタビューにより作成。駐在期間は期中の出入りがあるため正確なものではない(便宜上、年数は切り上げて表示)。上記データは2007年2月時点までに確認できたもので、データが得られなかった箇所は空欄のままにしてある。表中の主な略称は以下の通り。GM=General Manager, VP=Vice President, SVP=Senior VP, GE=Group Executive, CE=Contact Executive, BPM=Business Practice Management, WT=World Trade, AP=Asia Pacific, A/FE=Americas/FarEast.

しかし、レンタルが急増すると、輸入代金が設置済み PCS からのレンタル収入を上回り、資金不足に陥り、新たな資金調達が必要となった。次に、WTC は現地子会社の粗利益のなかから一定比率のロイヤルティーと決算利益から配当金を受け取っていたが、外資法制定以前に登記された日本 IBM には WTC に対するロイヤルティー支払いのための外貨送金が認められていなかった。当初 WTC は、外為法で保障されていた機械輸入代金の外貨支払い分で容認していた。これも日本から上がる収益が IBM 全体の中で取るに足りない額だったからである。しかし、日本 IBM の事業規模拡大に伴い、WTC はロイヤルティー問題に注視し始めた。以上の問題を解決するために、デッカーは、外国為替に関して優れたキャリアを有する鈴木信治を財務担当取締役として日本 IBM に招聘し、事の対処に当たらせた。¹²⁾

60年3月、鈴木は水品の後任として取締役社長に選任された。鈴木は、同年、8月に IBM が日本メーカーに特許を公開する代わりに、通産省は日本 IBM の技術援助契約申請を認可し、WTC にロイヤルティー送金ができるようにするという日本コンピュータ産業史上、最重要問題の解決にも携わった。しかし、社長としては短命に終わった。この理由は定かではないが、WTC のアジア地域の再編や、役員を選任権をもっている WTC による部分的介入があったものと思われる。WTC は、日本市場を重視するようになったことで、59年、APHQ (アジア太平洋地域本部) から北太平洋地域を分離し、北太平洋地域本部を東京に置き、初代責任者に APHQ の GM であるチャールズ・アーウィン¹³⁾を任命した。61年に水品が日本 IBM の会長を辞任したときに、アーウィンが同社取締役会長に就任、翌年にその座を鈴木に譲るも、日本 IBM の取締役として63年まで日本に滞在し、同年、北太平洋地域の APHQ への再統合に伴い、アーウィンも離日した。かかる APHQ の組織再編に伴い、日本 IBM の役員人事も右往左往した。60年にスタートした鈴木体制は61年に一部役員の入替えが行われた。そして、62年には営業担当副社長だった稲垣早苗に社長のバトンが渡された。¹⁴⁾この背景には、60年前後の時期には、WTC が日本市場を有望視し、PCS の需要拡大に対応して営業力を強化したいと考えていたことがある。事実、アーウィンも1961年の社員への講話の中で「カスタマーが日本 IBM から当然受けるべきサービスを受けていない……すぐれたサービスが会社の業務全般に不足しているのです」¹⁵⁾と述べており、それに呼応するように、社員の採用も大々的に行われた。事実、59年の849名から61年の2061名へと急増している。¹⁶⁾そうした中で、戦前から PCS の営業サービス一筋のキャリアを持ち、日本の顧客を熟知し、顧客からの信頼も厚かった稲垣が鈴木に代わって選任され、営業体制強化を担ったと考えられる。かかる一連の人事から分かるのは、この時期は、WTC および IBM 本社のモニタリングが効いており、本社主導で種々の決定がなされたということである。

3 経営システム確立期（1962年～1975年）

1960年代は IBM 自体が大きく変わった時期である。64年に IBM システム360が発表され、コンピュータ業界で不動の地位を占めるようになる一方、IBM 全体の海外事業比率（IBM 内の WTC のシェア）が急増した。その比率も、60年の20%から70年の40%弱へと約2倍の伸びを見せた。海外事業比率の拡大とともに、60年代初頭、欧州の現地子会社を筆頭に WTC の独立性が高まってきた。本社は IBM 全体の一貫性保持のため、子会社へのコントロールを強めたので、60年代は IBM 本社と現地子会社との間の「せめぎあい」の歴史が見られた。同時期、日本 IBM も売上で17倍、利益で20倍近い伸びを見せ、70年には売上で全 IBM の3.6%、利益で6.2%を占め（表2）、ドイツ、フランス両子会社に続く、優良子会社の仲間入りを果たした。日本 IBM でも欧州の子会社とは違った形で「せめぎあい」が見られた。それは日本独自のやり方を IBM 本社に理解してもらう局面で生じた。本節ではまず60年代の IBM 全体の変化を踏まえつつ、日本 IBM の「せめぎあい」の歴史を見、次に、欧州の子会社の「せめぎあい」により、WTC の組織再編へと至る過程を見る。

終戦直後はわずかな規模であった IBM の海外事業も60年には全体の20%を占めるようになった。その立役者は WTC 担当のディック・ワトソンと欧州の IBM 子会社であった。彼の欧州の現地子会社の意志を尊重して自由に経営させるスタイルが奏功した。¹⁷⁾しかし、現地子会社に自由に経営させることは、製品ミックスや価格政策、時には研究開発の決定に関しても子会社にイニシアティブを与えるきっかけになった。とりわけ、IBM ドイツは研究開発で他の子会社をリードし、米国 IBM との対立の火種となった。¹⁸⁾そのため、IBM 本社は WTC との関係性をより密なものにするために、新たなトップ人事を行った。¹⁹⁾1963年11月に主にフランスでオペレーションに当たっていたディック・ワトソンを WTC 会長兼 IBM 副社長に昇進させるも、N.Y. を本拠とさせ、逆にギルバート・ジョーンズを WTC 社長に任命し、本社の意向に沿った管理が行える体制を取った。²⁰⁾

さらに、IBM 本社は、64年の IBM システム360の発表を期に IBM 全体を一元化しようとした。²¹⁾システム360を通じた一元化の方針は、IBM 本社が、各現地子会社に対しコンピュータ・システムを構成する各コンポーネント（部品）の製造に特化させ、世界に展開した子会社からコンポーネント・レベルでの最適調達を行う方針を掲げたことで具現化した。²²⁾その結果、各国の現地子会社は、売上高を拡大するために、より収益性の高いシステムやコンポーネントの製造を担当できるよう本社に要請するようになった。製造拠点の最終決定は本社の専権事項であるが、どの機種を製造するかという製品ミックスの希望は本社に具申できたからである。日本 IBM でもシステム360の中・大型モデルの国産化を希望し、他国の工場に引けを取らない製造能力を整えた藤沢工場を67年に建設し備えていた。それに対し IBM 本

社はゴーサインを出した。しかし、国産機保護育成の指導的立場にあった通産省が、日本 IBM が生産する機種、台数、輸出台数に制限をかけ、下位モデルの製造を先行させるよう要請してきた。そのため、システム360/モデル20という中小企業向けの小型機とモデル40という中型機の生産に甘んじなければならなかった。結果、モデル50、65といった大型機は²³⁾ IBM フランスが生産することになった。

60年代の WTC の変化のなかで、日本 IBM は稲垣社長の下、外資系企業である日本 IBM を日本の土壌に根付かせることに力を注いだ。そのスタンスは「我々は外資であって、日本という土壌を借りてビジネスを行う」というものであった。こうした稲垣のスタンスは以下の講演に明示されている。「外資系の日本人経営者というのは、ともすれば親会社だけに顔を向けていると見られがちです。しかし、それではお客さんの心はつかめない。……『日本人の企業』としてビジネスをやろうとする以上、外資企業といえども日本の企業社会に溶け込まなければならぬ……私が選んだ道は日本 IBM を『日本の企業と同じじゃないか』と言われるような会社²⁴⁾にすることだった」。それは日本の中で静かに着実にビジネスを浸透させていくというスタンス²⁵⁾であった。その背景には、第1に、日本社会では外資系企業が十分受容されていないだけでなく、国産メーカー保護の立場から通産省が日本 IBM を牽制していたことがある。これらは変えることが困難な外部環境要因であり、稲垣の時代はそれを所与としてビジネス活動を行った。とはいえ、60年代、国産メーカーは日本 IBM の敵ではなく、稲垣の社内向け講話の中でも「当面は、フランス IBM のビジネス規模を追いこすことを、我々の目標²⁶⁾としたい」と発言するものの、国産メーカーの名前すらあがらなかった。

第2に、60年代の日本 IBM は急成長し続けており、IBM の経営理念である完全性を追求できる組織体制が整っていなかったことがある。そのために稲垣が行ったことは、経営システムの構築であった。その最たるイニシアティブは明確な経営目標を掲げ、日本 IBM をリードしたことである。具体的には、①バランスのとれた安定した成長と適正な利潤を確保する、②技術の優位指導性を確保しつつ、その向上を図る、③わが社は顧客のサービスに徹し、それを通じて我が国経済社会の発展に寄与する、④4年ごとの倍増成長の目標²⁷⁾実現、の4つの経営目標を掲げた。そして、①と③に関しては、市場の急拡大に 대응するため、毎年数百人にも及ぶ社員を雇用し、②に関しては東京オリンピックのオンライン・システムの受注を嚆矢とし、その後、同システムの民間企業への導入につなげ、④に関しては、目標以上の成果を上げることになった(表2)。

次に重要な経営システム構築へのイニシアティブは、後に「日本化路線」といわれるようになる大きな舵取りを行ったことである。稲垣は「『われわれは日本の企業だ』といっても現実に株主が外国にいる以上、私の経営のやり方を彼等にも理解してもらわねばならない」と強く認識していた。そのため、稲垣が「ここはアメリカじゃなく日本であり、日本ではこ

表2 IBM全体に占める日本IBMのパフォーマンス

年度	IBM全体(百万ドル)		IBM全体(百万円)		日本IBM(百万円)			
	総収益	純利益	総収益	純利益	売上高	税引利益	売上高シェア	利益シェア
1949	183	33	65880	11880				
1950	266	37	95760	13320	77	12	0.1%	0.1%
1951	335	32	120600	11520	247	34	0.2%	0.3%
1952	412	34	148320	12240	305	26	0.2%	0.2%
1953	497	39	178920	14040	543	46	0.3%	0.3%
1954	570	59	205200	21240	1047	159	0.5%	0.7%
1955	696	73	250560	26280	1520	237	0.6%	0.9%
1956	892	87	321120	31320	1934	290	0.6%	0.9%
1957	1203	110	433080	39600	2273	483	0.5%	1.2%
1958	1418	152	510480	54720	3048	1050	0.6%	1.9%
1959	1613	176	580680	63360	3941	1023	0.7%	1.6%
1960	1817	205	654120	73800	5722	1174	0.9%	1.6%
1961	2202	254	792720	91440	8563	1232	1.1%	1.3%
1962	2591	305	932760	109800	13774	2180	1.5%	2.0%
1963	2863	364	1030680	131040	18512	3180	1.8%	2.4%
1964	3239	431	1166040	155160	23797	3031	2.0%	2.0%
1965	3573	477	1286280	171720	23652	5218	1.8%	3.0%
1966	4248	526	1529280	189360	36117	4155	2.4%	2.2%
1967	5345	651	1924200	234360	48032	5817	2.5%	2.5%
1968	6889	871	2480040	313560	56805	10781	2.3%	3.4%
1969	7197	934	2590920	336240	83150	19343	3.2%	5.8%
1970	7504	1018	2701440	366480	98441	22856	3.6%	6.2%
1971	8274	1079	2604242	339615	120867	24642	4.6%	7.3%
1972	9533	1279	2870386	385107	142541	21880	5.0%	5.7%
1973	10993	1575	3078040	441000	162618	22340	5.3%	5.1%
1974	12675	1838	3814415	553128	196632	20617	5.2%	3.7%
1975	14437	1990	4405451	607249	245569	23738	5.6%	3.9%
1976	16304	2398	4777072	702614	275492	26701	5.8%	3.8%
1977	18133	2719	4351920	652560	293841	29801	6.8%	4.6%
1978	21076	3111	4111928	606956	315343	34468	7.7%	5.7%
1979	22863	3011	5484834	722339	324245	36242	5.9%	5.0%
1980	26213	3397	5336967	691629	338328	36323	6.3%	5.3%
1981	29070	3610	6402668	795103	428894	39199	6.7%	4.9%
1982	34364	4409	8085849	1037438	484963	35609	6.0%	3.4%
1983	40180	5485	9321760	1272520	612220	44728	6.6%	3.5%
1984	46309	6582	11650418	1655900	768760	54587	6.6%	3.3%
1985	50718	6555	10174031	1314933	914539	72995	9.0%	5.6%
1986	52160	4789	8350816	766719	878539	63933	10.5%	8.3%
1987	55256	5258	6741232	641476	1060639	74283	15.7%	11.6%
1988	59598	5741	7503388	722792	1187847	85233	15.8%	11.8%
1989	62654	3722	8984584	533735	1312640	102033	14.6%	19.1%
1990	68931	5967	9333257	807932	1326517	82822	14.2%	10.3%
1991	64766	-2861	8111942	-358340	1272144	56484	15.7%	
1992	64523	-4965	8042792	-618887	1254583	31205	15.6%	
1993	62716	-8101	7017293	-906421	1157805	-18428	16.5%	

出所：IBM Annual Reports, 『日本アイ・ビー・エム50年史』, 日本IBM広報資料より筆者作成。なお、ドル→円換算は期中平均為替レートで計算。

うやったほうが効果的だということ²⁸⁾を理解させる必要がある」というように、アメリカ本社の方針に従うだけでなく、日本のやり方を主張していくことを日本 IBM の経営スタンスとしてはっきり打ち出していった。そのために稲垣社長が掲げた方針が「国益重視」だった。この語の意味は「米本社の利益と日本国の利益が相反する場面に直面したら、常に国益を重視せよ」ということで、「国益とは、日本のお客様の利益²⁹⁾」を指している。次に「国益重視路線³⁰⁾」が開花した具体的なケースについて見ていく。

日本のやり方を米国本社に主張したケースはいくつか存在する。典型的なものとして、67年の八幡製鉄君津製作所建設に伴うコンピュータ受注があげられる。受注の最終局面に至っても、八幡側との間で2つの妥協できない点が残っていた。ひとつは補償条項で、システムダウン時に八幡の言い値どおりに支払ってもらうという点、いまひとつは、機密条項で、開発で知り得た情報は未来永劫機密扱いとするという点であった。IBM 側の方針は、システムダウン時の弁償には上限を付ける、そして、機密事項とする期間には期限を付けるという2点は絶対に譲らないというものだった。当時の営業担当役員、椎名武雄は WTC の N.Y. 本部に直接掛け合い、日本の商慣習では八幡のやり方が普通だと主張し、最終的には、八幡の条項で開発認可を取ることに成功した。椎名は IBM 社員でありながら八幡の代弁者として振る舞った。彼は、この判断が日本 IBM にも IBM 全体のためにも良いことだと信じて行動し、WTC 本部もそれを承認した³¹⁾。

その他にも営業社員報酬制度（コミッション制度）に関して、WTC の地域本部である APHQ と交渉したケースがある。日本 IBM は全社員固定給制度で処遇されており、IBM 子会社の中では異例であった、しかし、67年、営業社員に対してコミッション制度が導入された³²⁾。IBM 本社は年度ごとの販売計画策定時に、各国の年間売り上げ目標たる「クォータ」を決定する。このクォータを達成させるインセンティブとして IBM は営業部員にコミッション（業績連動）部分を手厚くした給与体系を敷いていた。そのため、APHQ は、同制度導入に際して米国 IBM や他の現地子会社と同様、年間収入に占めるコミッション部分を40%は確保する方向を要請してきた。しかし、日本 IBM は金銭動機で営業部員を動機付けることは日本の風土に合わず、営業部員を統括する管理職の能力を弱めることにもつながるという理由から、コミッション部分を10%まで押し下げる逆提案をした。そして APHQ との激論の末、その提案を首肯させた³³⁾。

このように、60年代の日本 IBM のマネジメント課題のひとつは、ビジネスに関する日米間のルールの違いをどう埋めるかにあった。IBM のように「その国の人による経営」を謳っていても、経営システムの根幹を成すビジネスポリシー、例えば、販売計画の策定などは世界同一基準を敷き、WTC の地域本部を通じて現地子会社に徹底させていた。そのため、現地子会社にとっては本社のビジネスポリシーと日本のビジネス慣行の「すり合わせ」をす

ることが重要であり、そのための戦略として、お客様第一という立場からの「国益重視路線」を掲げたのである。

さて、現地子会社のなかには WTC の好業績を後ろ盾にプレゼンスを拡大しようとする動きが見られた。事実、1970年に WTC の利益が米国 IBM を抜き、名実ともに WTC のプレゼンスが拡大し、現地子会社の自立化志向が高まった。ディック・ワトソンが WTC 傘下の子会社社長に自由に経営させた事が大きかった。IBM ドイツの小型機開発を嚆矢とした自立化の流れは、67年にジョーンズの後に WTC 社長となったフランス人、ジャック・メゾルージュが70年に提起した WTC 本社のパリ移管案で頂点を迎えた。WTC の成長を支えているのは WTC 内シェア約30%を占めるヨーロッパの子会社群であり、WTC 本社を N.Y から WTC のヨーロッパ本部があるパリに移管する方が意思決定およびオペレーションのしやすさからも望ましいという提案だった。背景には、WTC 本社のマネジメントが現地子会社にとって最適なものになっていないことがあった。³⁴⁾最終的にこの提案は WTC 会長ジョーンズによって拒否された。WTC 本社のマネジメントは親会社の近くにいることが重要だという理由からだった。³⁵⁾

しかし、メゾルージュが取った組織再編へのイニシアティブは無駄には終わらなかった。72年より WTC の組織再編が開始された。それまで WTC の下に Americas (カナダ・中南米)、Europe (ヨーロッパ)、Far East (極東 [アジア太平洋]) の3つの地域本部があり、各地域に WTC の副社長が付いていたが、IBM Europe と Americas/Far East の2つの地域本部に集約された。とりわけ、IBM Europe に対しては、N.Y. の WTC 本部が有していた契約の最終決定やマーケティングや保守活動の調整に関する管理権限を委譲することになった。この再編は74年にさらに強化され、2つの地域本部が、IBM World Trade Europe/Middle East/Africa (通称、EMEA) と IBM World Trade Americas/Far East (通称 AFE) という名称に変わり、WTC 直轄の地域統括会社として完全子会社化し、実質的に地域のオペレーションを担うことになった。ちなみに、EMEA の本部はフランス(パリ)におかれたのに対し、AFE の本部は米国(N.Y.)におかれた。³⁶⁾

以上の経緯から分かるのは、60年代から70年代前半の IBM は欧州を中心に回っていたということである。IBM Europe が WTC の売上高の最大の貢献者であったことがその背景にある。そのなかで日本 IBM は日本市場を基盤に成長を図るために、IBM のポリシーを日本に合わせて行くための IBM 本社および WTC 本社との調整行動に注力したのだった。IBM 内の日本 IBM の位置づけが大きく変わるのは、80年代後半に入ってからのことである。

4 日本化路線の追求 (1975年～1993年)

1960年代に稲垣が掲げた「国益重視」という考え方は、稲垣の後、社長に就任した椎名武

雄によって日本 IBM に定着していった。椎名は、日本 IBM が、国産メーカー富士通の猛追を受け、厳しい競争環境におかれた75年に社長に就任した。当時の日本 IBM は、IBM 全体に占める売上高シェアと利益シェアを着実に伸ばしていた。そのため、IBM 子会社のドイツ、フランスに次ぐ貢献度を維持していた。しかし、国内のシェアは減少を続けており、79年に国内売上高シェアで富士通に抜かれ、これまで維持してきた日本市場でのトップの地位を初めて明け渡した。

椎名は、80年代に入ると、シェア低下を止めるための方策として、稲垣社長の敷いた「国益重視路線」を「日本化路線」としてさらに押し進めた。この「日本化路線」とは、日本 IBM を研究開発、生産、販売のすべての機能を備えた企業にすることだが、IBM 本社からの独立を意味するものではなく、むしろ、IBM のポリシーに沿いつつも、日本の独自の市場に合わせて柔軟な経営を行うということの意味している。椎名は、それを、なんでも IBM だけでやろうという「自前主義からの脱却」と述べている。具体的には、これまで全 IBM 共通の販売政策として直販にこだわってきたが、特約店販売というチャンネルも使うことで、IBM のコンピュータを国内市場に浸透させた事や、NTT と提携し、コンピュータと通信の融合を図るビジネスを開始したことに見て取れる。³⁷⁾

椎名は「日本化路線」を掲げるとともに、81年には売上2桁増を目指すという具体的目標を掲げた。³⁸⁾ 売上2桁増の後ろ盾として、営業のテコ入れが大きな意味を持った。とくに、国産メーカーは当たり前のように行っていたが、IBM の価格政策により、これまで一切行われてこなかった「値引き行為」に踏み切ったことが大きかった。世界統一価格を頑なに守ってきた IBM に対して、子会社である日本 IBM の独自価格設定（値引き行為）を認めさせたことは日本 IBM の「日本化路線」にとっての大きな出来事であった。日本 IBM による値引き行為は、IBM 本社にすぐさま容認されたわけではなかった。椎名は70年代後半から IBM 本社に日本独自の価格体系の提案を行っていたが、84年になってようやく認められた。そこから椎名がいかに粘り強く交渉したかが伺える。³⁹⁾ 後に椎名は、日本に IBM のコンピュータを売り込むと同時に、IBM にも日本のやり方を理解させることが大切だという意味を込めて、「Sell IBM in Japan, Sell Japan in IBM」というキャッチフレーズを作り出した。⁴⁰⁾

このキャッチフレーズの前半のターゲットの1つは通産省であった。日本 IBM を一番理解してもらいたい相手は通産省であった。75年にコンピュータ輸入の完全自由化がなされ、通産省へ輸入台数などに関する交渉をする必要はなくなったが、自由化以前に新製品発表前には通産省に事前通告するという約束を交わしていた。77年に IBM の大型機3033に関して事前通告が遅いというクレームが通産省から付いた。これは、直接には、営業部員が未発表製品をネタに他社製品の購入を押し留めさせる「行き過ぎた営業行為」に対するクレームであった。この問題は IBM と通産省との間の定例会議で議題に上ったが、日本 IBM の地

域統括組織 AFE 会長、ラルフ・ファイファーと通産省との間で激しいやり取りになり、通産省との関係が悪化するという局面もあった。ファイファーにしてみれば、会社の内規違反にまで政府が介入する状況が当初理解できなかったようであるが、日本 IBM にとっては、⁴¹⁾ 米国 IBM 側の AFE と通産省との調整を行わなければならないという難しい課題が生じたのである。これは WTC と日本 IBM のコントロール権限といった組織構造上の問題ではなく、⁴²⁾ お互いのビジネス環境の相互不理解を端緒としたものであった。

さて、80年代に入ると WTC 傘下の子会社間の上高シェアのバランスが変化してきた。これまで高いシェアを誇ってきた EMEA が落ち込み、AFE がシェアを拡大した。例えば、79年に全 IBM に占める EMEA の上高シェア率は38.7%で、AFE は14.9%であったが、81年には EMEA 32%に対し AFE 16.1%、83年には EMEA 28.2%に対し AFE 14.3%、86年には EMEA 33%に対し AFE 17%と多少の増減はあるが、EMEA 減に対し AFE 増という構図が⁴³⁾ 常態化した。こうした流れの中で、AFE の各地域本部にさらに権限委譲をし、現地に根ざしたオペレーションを行えるよう、84年に AFE をアジア太平洋、カナダ、ラテンアメリカの3つの独立したグループに分け、アジア太平洋グループ (A/PG) の本部を東京に設置した。⁴⁴⁾ A/PG の本部を東京にした背景には、日本市場の戦略的重要性が高まったからであった。⁴⁵⁾ しかし、この組織再編を、マスコミは「IBM 本社から殴りこみ/200人の日本上陸作戦」と書いた。これは米国 IBM によるコントロールが強化されることを揶揄したものであった。また、当時 A/PG のトップとして東京に来たのは、IBM 本社の信望の厚いジョージ・コンレイデスであったため、彼を進駐軍の総帥マッカーサーになぞらえ「進駐軍に占拠された日本アイ・ビー・エム、椎名武雄の不覚」などと書き連ねるマスコミもあった。しかし、A/PG の本部機能の一部は N.Y. にも置かれており、IBM 本社に占拠されたというのは正確ではない。⁴⁶⁾ また、日本 IBM のトップにとっては、東京に本部が置かれたことにより、従来の APHQ→AFE→IBM 本社という情報経路が、A/PG→IBM 本社に短縮されただけでなく、これまで地域本部会議に N.Y. まで出向かなければならない状況が解消され、コミュニケーションが密に取れるようになった。逆に、東京本部に来たアメリカ人スタッフが、日本 IBM の主張の正しさを理解し、本社スタッフの方が日本 IBM を理解していないと主張するまでになった。⁴⁷⁾

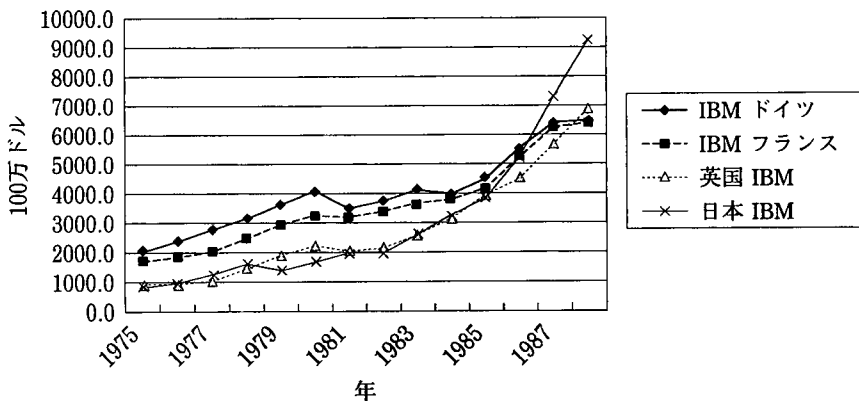
この84年の組織再編の意図は、IBM 本社の「IBM を強くするのに、日本に投資をしていくことが必要」という判断からなされた。つまり、日本 IBM の力を借りて、IBM 全体でこ入れを図るという構図である。日本 IBM は国産メーカーの追い上げの中、日本市場で競争していく上で米国 IBM の品質管理レベルに危機意識を持ち、82年、独自に TQC (統一的品質管理) による CSP (顧客満足プログラム) を開始していた。⁴⁸⁾ 製品開発は本社マターのため、良い製品を開発してもらうために椎名自身も本社にメッセージを送った。そうした中、

日本の製造業全般が評価されたことも重なり、米国 IBM は、東京に A/PG 本部を置き、日本 IBM の生産に関連する組織能力を活用しようとしたのであった。⁴⁹⁾

結果、日本 IBM は、87年には売上高1兆円を超え、80年代は平均15%の成長を遂げた。87年には円高の後押しがあったとはいえ、日本 IBM は IBM 全体に占める売上高シェア15%を記録する同時に、現地子会社中、売上高トップを記録し、IBM 子会社のトップに躍り出た(図1)。そして、日本 IBM の経済的貢献が認められ、89年に社長の椎名が IBM 本社の副社長に抜擢された。日本 IBM 歴史上、初めて日本人が本社のトップマネジメント層に名を連ねた。これまでは本社役員の輩出元はアメリカを除くとヨーロッパの子会社が主役を演じていたが、日本 IBM もその一角に食い込むことになった。

90年を境に IBM 全体における日本 IBM の役割も大きく変わった。その変化は、IBM 本社や A/PG から派遣される役員の変遷に見て取ることができる(表1)。80年代前半の派遣役員は、基本的に WTC 地域本社(A/FE や A/PG)の社長、GM、GE(グループ・エグゼクティブ)である。例えば、コンレイデスに代表されるように、日本 IBM を統括するために A/PG の GE との兼務という形で派遣された。カナダ IBM の社長だったコークランは、日本 IBM の営業テコ入れのために85年来日した。この時期は、日本 IBM が国際的な人材育成を図りたいとの希望の下、本社との合議の末、コークランを専務取締役として受け入れることになった。⁵⁰⁾彼は営業の若手を3ヶ月単位で自分の補佐に付け、育成を図ったといわれている。しかし、90年代に入ると日本 IBM に派遣される陣容が大きく変化する。90年代初めには、WTC 地域本社(AP)の社長ローテンバックが来日しているものの、その多くは、将来のトップマネジメント候補者を、アジア市場のマネジメントを経験させる目的で日本

図1 WTC 子会社間の売上高シェア変遷



出所：Fortune, 'The 500 Largest Industrial Corporation Outside the U.S.' 各年版より。

1981年までの日本 IBM の数値は同社発表値を期中平均為替レートでドル換算した。

IBM に派遣されるスタイルに変わってきている。例えば、91年に来日したサミュエル・パルミサーノは、帰国後2002年に CEO になり、93年来日のジョン・ジョイスは CFO になった。ここから分かるように、90年代前半に日本 IBM が IBM のトップマネジメント層への重要なキャリアパスになったのである。これは、東京に戦略的に重要なアジア市場を統括する地域本社があるからだと思われる。

5 おわりに

ここまで1949年から93年までの日本 IBM の発展史を見てきたが、基本的にはその時々の本社—子会社間のコンテクストに、同社がいかに対応し、影響を与えてきたかの歴史である。50年代はヨーロッパ市場が海外事業の中心であり、日本 IBM は WTC の管理下にあったといえる。60年代に入ると、依然ヨーロッパが中心ではあるが、IBM の海外事業比率の拡大に伴って、WTC の独立性が高まり、日本 IBM もそうしたコンテクストを踏まえながら、稲垣の国益重視というスローガンの下、日本市場のさらなる開発に尽力する一方、日本市場のビジネス慣行に合わせた各種販売政策を容認してくれるよう本社に要請した時期でもあった。つまり、日本市場の顧客を守るという大義名分の下、子会社のイニシアティブを発揮し始めた時期でもあった。60年代に子会社のイニシアティブを発揮しやすかったひとつの理由は、WTC を率いていたディック・ワトソンの各国子会社の政策を尊重する姿勢にあった。しかし、こうした WTC 分権化の傾向に対し、米国本社は引き締めに入り、70年の WTC 本社移転案拒否以降、WTC の組織再編を行い、部分的な分権化を伴いつつも IBM の統一性を保つ方向へと導いた。ヨーロッパでは70年前後は本社—子会社間の「せめぎあい」が続いたのである。本社主導の傾向が強まった70年代、日本 IBM では、トップが稲垣から椎名に変わったものの、国益重視の姿勢は「日本化路線」と名を変えて堅持された。80年代に入ると日本 IBM が IBM の最大の現地子会社となり、IBM 内の役割も大きく変化してくる。とくに、84年に A/PG の本部を東京に設置するという WTC の組織再編は米国本社主導によるものであったが、日本 IBM はそれを自社に有利なように引き寄せ、日本 IBM の組織能力を利用したい米国本社との間に良好な関係を築いた。もちろん、日本 IBM が属する A/PG (現 AP) がアジアという潜在的成長性を秘めた市場を擁する戦略的に重要な地域にあるという幸運も手伝ったことは指摘されねばならない。

さて、93年以降、IBM は大きな動きを見せるが、日本 IBM のその後の経緯を若干補足しつつ、まとめて代えたい。92年に IBM は米国企業史上最大の49億ドルの赤字を計上し、IBM 史上初めて外部からトップ (RJR ナビスコ社のルイス・ガースナー) を招聘し、構造的な改革を行った。その際、ガースナーは「現在の IBM に最も必要のないもの、それはビジョンだ」と発言し、物議を醸したが、それは実行に移されないビジョンや戦略が山とあっ

たことを喝破したものだ。実行の伴った実のある戦略形成に先鞭をつけたガースナーの後を日本 IBM で経験を積んだ生え抜きのパルミサーノが引き継いだ。彼は、パリューズジャムという社員がイントラネット上で幅広いテーマを自由に議論できる場を提供し、初めと終わりだけを決め即興劇風に議論を進めていくなかで、現在のコンテキストの中に IBM の伝統的な価値観を落とし込む作業を行っている。つまり、往年の IBM の経営理念を新しい皮袋に入れ替える作業を進めている。⁵¹⁾

日本 IBM も93年にトップのバトンが椎名から北城恪太郎に渡され、IBM 全体が構造改革の中にあった時期の日本 IBM をうまくマネージした。椎名の時代には椎名が窓口となって IBM 本社や米国 IBM とのやり取りを行ったため、親会社とは垂直的な関係でつながっていた。しかし、北城以降、米国 IBM と現場レベルでグローバルな関係を構築するようになり、全 IBM がより水平的な関係で結ばれるようになってきた。元 IBM の竹中は、椎名は「Think Global, Act Local」で北城は「Think Global, Act Global」という印象だと記しているが、まさにその時々の日本 IBM のマネジメントの特徴を的確に表した言葉であろう。⁵²⁾

このように日本 IBM の発展を支えたのはその時々のコンテキストに真っ向から逆らわず、「日本化路線」に見られるように優れたイニシアティブを発揮しながら、最適な意思決定を積み重ねることができたマネジメント能力にあったといえよう。しかし、課題もなくはない。戦略的に重要な地区にある日本 IBM から IBM 本社の中核にほとんど人材を輩出できていないことである。人材育成の場は提供しているものの、自前でグローバルな人材を育成しきれていない。ヨーロッパでは78年にメゾンルージュが IBM 本社の経営委員会 (management committee) への参画を求められ、家庭の理由から一旦は断るものの、81年に再度、同委員会のメンバーに任命され、同委員会入りしている。⁵⁴⁾ 同委員会は IBM の最高意思決定機関であり、現地子会社が同委員会を始め、本社上層部に人材を送り込むことができるか否かは、トップ人材育成の1つのバロメーターとなるとともに、本社一子会社間のコンテキスト形成に積極的に関与できる1つの道である。こうしたトップ人材の育成力が、次なる発展に必要な組織能力となってくるだろう。⁵⁵⁾

注

資料収集に当たり、日本 IBM 広報の方々には大変お世話になった。竹中誉氏 (㈱エル・ビー・エス)、斉藤紀夫氏 (日本 IBM)、山下達哉先生 (東京富士大学) にはインタビューを通じて、日本 IBM に関する多くの知見を頂いた。また、工藤章先生 (東京大学)、菅山真次先生 (東北学院大学)、吉原英樹先生 (南山大学)、桑原哲也先生 (神戸大学) には学会の場で貴重なコメントを頂いた。記して感謝申し上げる次第である。誤解に基づく記述があるとすれば、すべて筆者の責任である。

1) 日本 IBM に関する最も体系的な研究として、片山善治『日本 IBM の経営』日本実業出版社、

1969年があるが、対象年度が古い。日本 IBM を含む現地子会社についての優れた考察に、Robert Sobel, *IBM vs. Japan: The struggle for the future*, Stein & Day, 1986 があるが、多国籍企業対国家という視点に偏っている。IBM の海外事業を対象とした好著に、Nancy Foy, *The Sun Never Sets On IBM: The culture and folklore of IBM World Trade*, William Morrow & Company, 1975, David Mercer, *The Global IBM: Leadership in Multinational Management*, Dodd, Mead & Company, 1988 がある。その他にも日本 IBM を積極的に扱ったものではないが、IBM の社史である Emerson W. Pugh, *Building IBM: Shaping an Industry and Its Technology*, MIT Pr., 1995, IBM の歴史についてバランスよく記述された北正満『IBM の挑戦』共立出版, 1978年, 組織再編に関する優れた知見を与えてくれる坂本和一『IBM: 事業展開と組織改革』ミネルヴァ書房, 1985年, 片山修『日本アイ・ビー・エムから何を学ぶか』毎日新聞社, 1987年, 桶田篤編『外資系企業インジャパン Part II』同文館, 1988年の第1章「日本アイ・ビー・エム」などが参考になる。

- 2) 日本 IBM の社史として、日本アイ・ビー・エム株式会社『日本アイ・ビー・エム50年史』日本経営史研究所, 1988年がある。トップの自伝や講演集として優れているものに、稲垣早苗『地球はまるい』日本アイ・ビー・エム, 1980年, 竹中誉『日本 IBM: ICBM からの見事な軌跡』経済界, 1999年, 椎名武雄『外資と生きる』日経ビジネス人文庫, 2001年がある。日本 IBM 組織内の批判的記述として諏訪部光彦『IBM を憂える』近代文芸社, 1995年がある。
- 3) Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope*, Harvard U.P., 1990, 安部・川辺・工藤・西牟田・日高・山口訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣, 1993年の第2章, 日本語版への序文を参照。
- 4) ジョーンズの研究は、多国籍企業を意識した経営史研究で出色のものである。Geoffrey Jones, *The Evolution of International Business: An Introduction*, International Thomson Business Pr., 1995, 桑原・安室・川辺・榎本・梅野『国際ビジネスの進化』有斐閣, 1998年, Geoffrey Jones, *Multinationals and Global Capitalism*, Oxford U. P., 2005。
- 5) パーキンショーの研究は、グローバル企業における子会社の役割を強調したものであり、参考になる。Julian Birkinshaw, *entrepreneurship in the global firm*, SAGE, 2000。この視点に立った海外子会社の研究として榎本悟『海外子会社研究序説：カナダにおける日・米企業』御茶ノ水書房, 2004年がある。
- 6) 本社主導・子会社主導のイニシアティブの考え方は、パーゲルマンの戦略形成プロセス論を参考にしている。彼は戦略のイニシアティブを、トップ主導 (induced strategy process) と現場主導 (autonomous strategy process) の2つに分けて説明している。また、現場主導の戦略行動は、組織構造、計画とコントロールのシステム、資源配分のルール、組織文化といった彼が組織コンテキストと呼ぶものに左右されるとも述べている。Robert A. Burgelman, *Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*, The Free Pr., 2002, 石橋・宇田監訳『インテルの戦略』ダイヤモンド社, 2006年を参照のこと。
- 7) 本社-子会社関係を、本社-子会社のコントロール権限の集権化・分権化の視点で考察することも可能である。しかし、筆者は両者が振り子運動のように行き来するのではなく、集権化・分権化の圧力が同時に作用する場と見る方が現実に近いと考え、集権化・分権化の動きも踏まえたコンテキスト(場)に注目するアプローチを採っている。同時に作用するといっても、常に両者の強弱は存在するし、どちらか一方が支配的に作用する場合もある。本社-子会社間のコンテキスト(場)を考えるのに参考になった文献は、Robert A. Burgelman, *op. cit.*, 伊丹敬之『場の論

理とマネジメント』東洋経済新報社，2005年，Robert Axelrod & Michael D. Cohen, *Harnessing Complexity*, The Free Pr., 1999，高木監訳・寺野訳『複雑系組織論』ダイヤモンド社，2003年。

- 8) IBM の基本姿勢に関しては，片山善治，前掲書，59，189～191，225～26ページを参照。また，本社一子会社の意思決定権限については，David Mercer, *op. cit.*, pp. 163-64を参照のこと。同書には「表向きには，現地子会社はアーモンク本社との間で協議し，お互い納得行く形にもっていくことになっているが，実際のところ子会社は本社に付属しており，最終的にはアーモンクの意向を押し付けられることもある」と記されている。もっとも，常にアーモンクの意向が優先する訳ではない。ちなみに，IBM は，世界にまたがる製造，研究開発，販売，サービスの調整をコントロールするために，現地子会社の100%所有にこだわっている。つまり，現地子会社との間に対立が生じたときに調整する手段を有しているのである。しかし，100%所有の真の意図は，IBM の信条を世界中にいきわたらせる手段として考えていたようである。事実，「時代の変化とともに生じる変化のなかで，どうすれば共通の目的や正しい方向感覚を維持できるのか」という問いに対して，ワトソン Jr. が「組織形態や経営管理能力ではなく，我々が『信条』と呼ぶものの力と，信条が組織の人に訴える力のおかげであると」と述べている。Thomas J. Watson Jr., *A Business and its Beliefs: The Idea That Helped Build IBM*, McGraw-Hill Book Company, 1963, p. 5, 朝尾直太訳『IBM を世界的企業にしたワトソン Jr. の言葉』英知出版，2004年，21ページ。
- 9) WTC 設立の背景に関しては，Thomas J. Watson Jr. and Peter Petre, *Father, Son & Co.: My life at IBM and Beyond*, Bantam Books, 1990, ch. 17, 高見浩訳『トーマス・ワトソン・ジュニア』ダイヤモンド社，2006年，17章。ワトソン親子の間には WTC 設立に関して微妙な意見の相違があったようである。ちなみに WTC の急成長により1957年に地域分権化が図られ，オペレーション・レベルでは，ヨーロッパ，ラテン・アメリカ，アジア太平洋，カナダの4つの地域に分けられた。『IBM News 第168号（1972年6月）』，11ページ。
- 10) 水品の会長講話で「私どもの IBM は，たんに日本における IBM というだけでなく，国際的な WTC のなかの一員であるということです。[中略] ここにいう独自の運営ということは，各国がテンデに勝手にやるということではなく，ワットソン会長による，WTC のポリシーにもとづいて，一貫した動きのもとに運営されるということなのです」と述べていることから分かる。『IBM Japan News 14号（1969年3月）』，3ページ。
- 11) 日本アイ・ビー・エム株式会社『日本アイ・ビー・エム50年史』，85～90，126～28ページ。
- 12) 日本アイ・ビー・エム株式会社『日本アイ・ビー・エム50年史』，94，130，140ページ。
- 13) WTC の日本に対する認識の変化について，1959年に当時の副工場長であった椎名武雄が欧米の工場視察を行い，その感想の中で以下のように述べている。「だいたい日本の工場というのは今まで World Trade の中ではそう大きい存在じゃなかった。今後は急に日本の地位をいろいろな産業と云う見地からもアメリカで認識しだす。日本のマーケットも大きいし，日本の工業力も大きい。その結果一つ日本にやらせたらどうということになるか。そういう意味で認識が新たになったわけです。『IBM Japan News 12号（1959年12月）』23ページ。
- 14) 日本アイ・ビー・エム株式会社『日本アイ・ビー・エム50年史』，126，140～41ページ。1961年に役員2名の入れ替えがあったと記されている。
- 15) 『IBM Japan News 20号（1961年6月）』，2ページ。
- 16) 日本アイ・ビー・エム株式会社『日本アイ・ビー・エム50年史』，543ページ。

- 17) ディックがマネージした初期の WTC について、当時のメンバー、ジャック・ブレントとルイージ・カスタルディーは「肩書きなどないも同然で、組織図もなかった」と語っている。自由な雰囲気の中で、その場その場の意思決定を行っていたようだ。Nancy Foy, *op. cit.*, p. 43. とはいえ、ディックが IBM フランスに WTC の欧州本部を置き、WTC の実質的な本社機能を果たしていたことは、米国 IBM を担当し、実質的に全 IBM を仕切っていたワトソン Jr. にとっては気持ちのいいものではなかった。Robert Sobel, *op. cit.*, p. 138.
- 18) Robert Sobel, *op. cit.*, pp. 133-35, 60年代初頭に IBM ドイツの独自仕様の小型コンピュータ (3000s) の製造・販売案が本社に申請され、受理された。この小型機は広く欧州諸国や中南米にも売れたため、アメリカ本土にも輸出する計画まで登場し、対立の火種になった。他にも IBM 本社が WTC の財務データを手に入れないという事態も生じており、ワトソン Jr. は WTC を IBM 全体に位置づける必要性を痛感していた。Thomas J. Watson Jr. and Peter Petre, *op. cit.*, p. 256, 訳書, 385~86ページ。
- 19) Robert Sobel, *op. cit.*, p. 136.
- 20) Nancy Foy, *op. cit.*, p. 44.
- 21) 一元化の動きに関しては、坂本和一, 前掲書, 203~205ページ。北正満, 155ページ。実はシステム360の開発自体が IBM 内で錯綜していた複数のコンピュータの製品ラインの統合を企図したものであった。IBM では主に2つの異なる製品の流れがあったが、それらをシリーズ内で互換性を確保したシステム360のなかに一本化し、より効率的なビジネスを目指したのである。同時にシステム360の発表を期に米国 IBM と WTC の乖離も埋めようとしていたようである。こうした背景については、拙著「IBM の組織統合と IBM 360:1945-1964」『商経論集 第75号 (早稲田大学大学院)』, 1998年を参照のこと。
- 22) 例えば、IBM ドイツで組立てられる IBM システム360/モデル25, 30は、フランス (SLT 回路, 磁気テープ装置)、イタリア (入出力装置)、英国 (記憶装置) から輸入されたコア・コンポーネントと、英国, スウェーデン, イタリア, ラテンアメリカで作られた付属部品を合わせたものである。() 内は一例。Hugh Stephenson, *The Coming Clash*, Saturday Review Pr., 1973, p. 101, 日本アイ・ビー・エム株式会社『日本アイ・ビー・エム50年史』, 218ページ。
- 23) 椎名武雄, 前掲書, 74~77ページ。日本アイ・ビー・エム株式会社『日本アイ・ビー・エム50年史』, 217~18, 259~60ページ。1967年には日本市場におけるコンピュータの納入金額ベースで国産機が外国機を上回っていたが、通産省がコンピュータの完全自由化を75年まで先延ばしし、国産機保護育成に尽力していた。政策に関しては、NHK 取材班・ジョージ・フィールズ『日本解剖 4』日本放送出版協会, 1987年, 171~76ページ。
- 24) 稲垣早苗, 前掲書, 110~111ページ。
- 25) 稲垣はその他にも「ワケのわからない横文字を社外に向けて使うな」とか「日本アイ・ビー・エムは、日本人が、日本の国内で、日本のお客さまを相手にビジネスをしている会社だ」というていたようである。片山修『日本アイ・ビー・エムから何を学ぶか』, 23~24ページ。
- 26) 稲垣の言葉は『日本アイ・ビー・エム ニュース 第111号 (1969年1月)』, 2ページより。
- 27) 稲垣早苗, 前掲書, 114~115ページ。
- 28) 稲垣早苗, 前掲書, 68~69ページ。
- 29) 椎名武雄, 前掲書, 98ページ。

- 30) 稲垣自身も、アメリカ人の役員が来日したときの取締役会議を英語でやっていたものを、日本語に切り替えさせたり、60年代初頭に日本 IBM と国産メーカー各社との基本特許料の締結をしたときに、部品の特許料に関して、国産メーカー側に立って IBM 本社の提示額を下げさせたりしている。片山修『日本アイ・ビー・エムから何を学ぶか』, 24ページ。
- 31) 八幡の経緯については、椎名武雄, 前掲書, 82～87ページ。
- 32) コミッション制度導入時期については諏訪部光彦, 前掲書では1965年となっているが、日本 IBM 資料によれば1967年となっている。
- 33) 竹中誉, 前掲書, 92～93ページ。筆者による IBM 関係者へのインタビュー (2005年9月5日)。諏訪部光彦は「クォータが給料に直接結びついている以上、このコミッション・システムの導入は、日本人である日本 IBM のセールスマンを急速に利己的に変えて行くことになった」と述べている。つまり、大前提としての米国本社によるクォータの厳しい配分が行き過ぎた営業体質を助長したと思われる。こうした問題を踏まえ、日本 IBM のマネジメントは IBM 本社との間にある制度上の不均衡を徐々にバランスさせていったと考えられる。
- 34) メゾンルージュは1972年にハーバード・ビジネス・レビューの対談で、現在の IBM のやり方が今後も通用するかどうか疑問を呈している。「子供は成長とともに容姿が変わってくるが、依然として手足は2本ずつで頭は1つである。しかし、企業の場合は全く違う。成長とともに組織のあり方が大きく変わってくるのだ。そのため、非常に難しい問題が生じる。という人も人々が変わりに抵抗しようとするからだ。70年代中に IBM のある子会社は10億ドル以上の売上を記録するだろうが、その時に今日のような本社と子会社の関係が維持できるとは思えない。世界のトレンドとしてはますます分権化が進むと思う」。Gene E Bradley & Edward C. Burke 'Multinationalism and the 29th day', *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1972.
- 35) WTC 本社移転案については、Jacques Maisonrouge, *Inside IBM: A Personal Story*, McGrawHill, 1985, p. 187。メゾンルージュは、同書で当時の WTC の組織構造の限界を指摘しており、それが移転案提起の動機のひとつになっていたと思われる。彼が「N.Y. 本社は優れた生産チームを擁しているが、業務を達成するのは極めて困難になってきている。彼らの任務の一つは研究所と工場、時にはアメリカの工場とその他の国の研究所や工場との緊密な連携を取らねばならない。生産チームの専門家とはいえ、同じ方法で日本の藤沢工場、ブラジルのサムール工場、フランスはモンペリエ、スウェーデンはヤールフォールにある工場とやりとりすることは容易ではない。私に言わせれば、少なくとも、本社生産部門を2つに分け、一方はヨーロッパ、他方はそれ以外の地域の担当とすべきだと思う」と述べている通りである。Jacques Maisonrouge, *op. cit.*, p. 181.
- 36) 坂本和一, 前掲書, 287～92ページ。
- 37) 日本化路線については、椎名武雄, 前掲書, 107～112ページ, 片山修『日本 IBM 華麗な挑戦』角川書房, 1989年, 201～208ページ。
- 38) 椎名武雄, 前掲書, 137～38ページ。
- 39) 椎名武雄, 前掲書, 113～15ページ。
- 40) 椎名武雄, 前掲書, 99～100ページ。
- 41) 通産省との問題に関しては、椎名武雄, 前掲書, 104～105ページ。激しいやり取りの中身については、立石泰則『覇者の誤算 (下)』日本経済新聞社, 1993年, 296～314ページ, および、諏訪部光彦, 前掲書, 10章。

- 42) 日本 IBM は通産省だけをターゲットにしていれば良い訳ではなかった。椎名は、稲垣社長の時代には行われなかった財界活動にも積極的にコミットし、日本のビジネス社会に IBM を理解してもらおうとしてきた。これは日本 IBM が日本のビジネス社会においてビジターではなくメンバーになるために重要なことであった。竹中誉, 前掲書, 115~116, 124~125ページ。
- 43) 地域本部の売上高シェアに関しては, IBM Corporation, *Annual Report*, 各年版。
- 44) 竹中誉, 前掲書, 160~61ページ。
- 45) 筆者による IBM 関係者へのインタビュー (2005年11月11日)。
- 46) 日本 IBM 側にもこの組織再編を疑問視する者もいた。例えば、諏訪部は、「日本 IBM の歴史上、外国人をライン長として [強調-筆者] 組み入れたことはなく……明らかにアメリカ側からの提案だったのでしょうが、彼 [椎名武雄-筆者] は拒否しなかったのです」と米国 IBM の軍門に下ったニュアンスで述べている。実際、事業開発部門担当常務として J.D. リーニングと管理部門担当常務として R.C. ウッドハウスが84年に着任しているが、2年間で常務取締役を辞し帰国しているので、ライン長として日本 IBM を統括したのは一時的なものだったと思われる。ちなみに、IBM では通常、アサイニーという形をとってほとんどの部門でグローバルに社員を送りあっている。諏訪部光彦, 前掲書, 224ページ。『日本アイ・ビー・エム会社概要 [1984]』, 13ページ。
- 47) 竹中誉, 前掲書, 161~68ページ, 片山修『日本アイ・ビー・エムから何を学ぶか』, 25~27, 173ページ。
- 48) 味方守信・高口道弘『IBM 復活へのシナリオ』にっかん書房, 1994年, 36ページ。
- 49) 筆者による IBM 関係者へのインタビュー (2005年9月5日)。
- 50) 筆者による IBM 関係者へのインタビュー (2005年11月11日)。
- 51) バリュースジャムを含む最近の IBM については、北城格太郎・大歳卓麻編著『IBM お客様の成功に全力を尽くす経営』ダイヤモンド社, 2006年, 1・2章を参照。パルミサーノが現在着手している手法は、ゴシャールとパートレットの提起した新しいマネジメント像との共通項が数多く存在する。Sumantra Ghoshal & C. A. Bartlett, *The Individualized Corporation*, HarperCollins, 1997, グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業』ダイヤモンド社, 1999年。
- 52) 筆者による IBM 関係者へのインタビュー (2005年9月5日)。
- 53) 竹中誉, 前掲書, 185ページ。
- 54) メゾンルージュの IBM 本社でのキャリアについては, Jacques Maisonrouge, *op. cit.*, ch. 11。
- 55) IBM の教育システムの中には、「エグゼクティブ・リソース・プログラム (Executive Resources Program)」というトップ経営者をめざす野心溢れる人材向けのプログラムがある。毎年、有資格者がリストアップされ、すでにリストされた人材は再検討が促される。リストアップされた人材は、世界での経験を積み、スキルアップさせるために計画的に配置転換させられる、将来の経営者候補を制度的に養成するシステムが存在する。David Mercer, *op. cit.*, p. 282, 筆者による IBM 関係者へのインタビュー (2005年9月5日)。