

## 論 説

## 事業部制組織の導入の日独比較（Ⅰ）

— 企業経営のアメリカナイゼーションとの関連で —

山 崎 敏 夫

## 目 次

- I 問題提起
- II 事業部制組織の導入の背景
  - 1 多角化の展開にともなう管理の問題
  - 2 市場条件および競争の変化と事業部制組織の導入
  - 3 経営者の世代交代と事業部制組織の導入
- III 日本企業における戦略展開と事業部制組織の導入
  - 1 多角化戦略の展開
  - 2 事業部制組織の導入
    - (1) 組織構造の変化とその特徴
    - (2) 主要産業部門における事業部制組織の導入
      - ①化学産業における事業部制組織の導入
      - ②電機産業における事業部制組織の導入
      - ③その他の産業部門における事業部制組織の導入
- IV ドイツ企業における戦略展開と事業部制組織の導入
  - 1 多角化戦略の展開
    - (1) 第 2 次大戦後のドイツにおける多角化の社会経済的背景
    - (2) 多角化の進展とその特徴
  - 2 事業部制組織の導入
    - (1) 組織構造の変化とその特徴（以上本号）
    - (2) 主要産業部門における事業部制組織の導入（以下次号）
      - ①化学産業における事業部制組織の導入
      - ②電機産業における事業部制組織の導入
      - ③その他の産業部門における組織の再編
- V 事業部制組織の導入の日本の特徴とドイツの特徴
  - 1 事業部制組織の導入の日本の特徴
  - 2 事業部制組織の導入のドイツの特徴
    - (1) 事業部制組織の機構とそのドイツの特徴
    - (2) ドイツ企業の管理の伝統と事業部制組織の導入へのその影響
- VI 結語

## I 問題提起

第 2 次大戦後、主要資本主義国の企業の発展、企業経営の変革においてアメリカの経営方式が与えた影響は非常に大きく、その意味でも、企業経営の「アメリカナイゼーション」が重要な問題領域のひとつをなしたといえる。ことにアメリカの主導と援助のもとに国際的に展開

された生産性向上運動がその大きな契機となった。1970 年代初頭までの戦後の経済成長期にアメリカから主要各国に導入・移転された主要な経営方式は、大きく、①管理方式・生産方式(インダストリアル・エンジニアリング, 統計的品質管理, ヒューマン・リレーションズ, フォード・システム), ②経営者教育・管理者教育, ③大量生産の進展にともなう市場への対応策(マーケティング, パブリック・リレーションズ, オペレーションズ・リサーチ), ④組織(事業部制組織, トップ・マネジメント機構)などの領域におよんだ<sup>1)</sup>。なかでも, 組織の領域では, 事業部制組織の導入が重要な経営課題のひとつをなした。

戦後の経済成長期には, 国内市場の拡大と大量生産の進展にともなう市場機会の拡大を基礎にして経営の多角化がすすみ, それによる事業構造の再編への対応として管理機構の変革が取り組まれたが, そこでも, アメリカがひとつのモデルをなした。こうしたアメリカモデルの典型例が, 1920 年代に一部の先駆的企業で導入が始まり戦後に普及をみることになった分権的な事業部制組織であった<sup>2)</sup>。ドイツでも, 第 1 次大戦後, 化学産業の IG ファルベンにおいて, 多角化による事業構造の再編にともなう管理上の問題への対応として, 当時アメリカのデュポンでみられた製品別事業部制組織に類似した管理機構が形成された。しかし, それは, いくつかの点で管理上の諸問題を克服することができず, 大きな限界をもつものとなった<sup>3)</sup>。また日本でも, 松下電器にみられるように, アメリカの直接的な影響を受けることなく戦前にすでに事業部制組織に類似した組織構造が導入される先駆的事例がみられたが<sup>4)</sup>, 事業部制組織の本格的な導入は, 成長戦略として多角化が展開されアメリカの影響が強く現われた第 2 次大戦後のことである。こうして, 企業の組織構造の領域においても, 第 2 次大戦後, アメリカが決定的な優位をもつことになり, 日本はもとよりドイツでも, アメリカにモデルを求めるかたちで組織の革新が取り組まれることになった。

しかしまた, 経営戦略と組織構造との適合関係という面での組織の編成原理の導入がすすむ

1) この点については, 拙書『現代のドイツ企業——そのグローバル地域化と経営特質——』森山書店, 2013 年, 第 1 部, 同『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店, 2009 年, 第 5 部を参照。

2) この点については, A.D.Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1962 [有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004 年], A.D.Chandler, Jr., *The Visible Hand: Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1977 [鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立——』東洋経済新報社, 1979 年], A.D.Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Berkeley, Massachusetts, 1990 [安部悦生・川辺信雄・工藤 章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ 経営力発展の国際比較』有斐閣, 1993 年]を参照。

3) この点について詳しくは, 拙書『ドイツ企業管理史研究』森山書店, 1997 年, 第 8 章および同『ヴァイマル期ドイツ合理化運動の展開』森山書店, 2001 年, 第 4 章を参照。

4) 例えば, 松下電器産業株式会社創業五十周年記念準備委員会編『松下電器五十年の略史』松下電器産業株式会社創業五十周年記念準備委員会, 1968 年, 111-4 ページ, 小野豊明『日本企業の組織戦略』マネジメント社, 1979 年, 306-8 ページ, 平本 厚「松下のラジオ事業進出と事業部制の形成」『経営史学』, 第 35 巻第 2 号, 2000 年, 西川耕平「松下電器の事業部制」『帝塚山大学経済学』, 第 5 巻, 1996 年 3 月などを参照。

一方で、日本においてもまたドイツにおいても、事業部制組織の導入・展開は必ずしもアメリカの直輸入というかたちになったわけではなく、独自のあり方を組み合わせながらの展開となったという面も強い。それゆえ、両国において、アメリカにモデルを求めながらもどのような組織革新が行われたのか、それを規定した諸要因とは何か、またそのような日本的あるいはドイツ的な展開はいかなる特徴と意義をもつものであるのかといった点を明らかにしていくことが重要な問題となってくる。

そこで、本稿では、日本とドイツにおける事業部制組織の導入について考察を行い、そのような管理機構の導入がどのように行われたか、その日本的特徴とドイツ的特徴を明らかにしていく。そのさい、両国の企業経営の伝統的な特質、文化的要因との関連もふまえて組織の変革における諸特徴を明らかにしていくことにする。筆者はすでに、国際比較の視点から戦後の経済成長期の日本とドイツにおけるアメリカ的経営者教育・管理者教育の導入について、またインダストリアル・エンジニアリングの導入について考察を行っているが<sup>5)</sup>、本稿は、それらにつづき、事業部制組織の導入・移転という面での企業経営のアメリカ化について考察を試みるものである。

こうした問題領域に関する先行研究の状況をみると、日本あるいはドイツにおける事業部制組織の導入を経営戦略との関連も含めて考察したすぐれた研究成果がみられる。それには、A.D. チャンドラー、Jr の分析枠組みを基礎にして研究したものが多く、そうした分析のフレームワークに基づく国際比較も行われてきた<sup>6)</sup>。しかし、その場合でも、類似の分析枠組みを基礎にしながらも、異なる著者がそれぞれの国について考察するというかたちが一般的であり、複数の国の直接的な比較を行うというかたちには必ずしもなっていない。この点、本稿では、日本とドイツの両国を対象として取り上げ、それぞれの考察をふまえた比較分析を試み、そうした比較から得られる結論を提示することにした。

以下では、まずⅡにおいて事業部制組織の導入の背景についてみた上で、ⅢとⅣではそれぞ

---

5) 拙稿「アメリカ的経営者教育・管理者教育の導入の日独比較——第2次大戦後の経済成長期を中心に——」『立命館経営学』（立命館大学）、第53巻第1号、2014年5月、同「インダストリアル・エンジニアリングの導入の日独比較——第2次大戦後の経済成長期を中心に——（Ⅰ）」『立命館経営学』（立命館大学）、第53巻第2・3号、2014年9月、「インダストリアル・エンジニアリングの導入の日独比較——第2次大戦後の経済成長期を中心に——（Ⅱ）」『立命館経営学』（立命館大学）、第53巻第4号、2014年11月を参照。

6) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*, The Macmillan Press, London, 1976, J.Wolf, *Strategie und Struktur 1955-1995. Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden, 2000, D.F.Channon, *The Strategy and Structure of British Enterprise*, Macmillan, London, 1973, 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略 経営資源アプローチ』日本経済新聞社、1981年、加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博「日米企業の戦略と組織 日本企業の平均像の比較」、伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム』、第2巻、戦略と組織、有斐閣、1993年などを参照。なお日本とドイツにおける事業部制組織の導入に関する代表的な先行研究については、本稿で引用されている各種の文献、資料、報告書などを参照。

れ日本とドイツにおける戦略展開と事業部制組織の導入について考察する。それをふまえて、Vでは、事業部制組織の導入の日本の特徴とドイツの特徴について明らかにする。VIでは、本稿での考察全体から得られる結論を示すことにする。

## II 事業部制組織の導入の背景

### 1 多角化の展開にともなう管理の問題

まず戦後の日本とドイツにおける事業部制組織の導入の背景についてみておくことにしよう。事業部制組織の導入を規定した最も重要な要因のひとつは、多角化による事業構造の変化にともなう集権的な職能別組織のもとでの管理上の問題にあった。すでに第1次大戦後に、アメリカやドイツでは一部の大企業において多角化への戦略転換がみられ、それによる事業構造の再編成にともない、職能別に部門化されていたそれまでの組織では十分に対応しきれない管理上の問題が発生した。すなわち、各部門の長たちは、多種多様な製品を扱うという困難な問題に直面した。例えば販売部門はまったく異なる製品を販売するということが困難であり、原材料の調達と異種製品の生産を手続化するという問題は困難な課題となった。またそうした現業活動の管理の限界もあり、最高経営責任者は、本来彼らが担うべき企業者的決定よりもむしろ管理的決定にわずらわされることがしばしばであった<sup>7)</sup>。こうした組織と管理をめぐる諸問題は、「工業企業の資本が異種生産部面へ投下されていることのあらわれ」であり、「異種生産部面へ投下された資本は、それぞれ、生産過程、流通過程および再生産過程において独自性をもった具体的特殊の運動形態をとること」によって生じたものである<sup>8)</sup>。

ただこの点に関して重要なことは、職能別組織のもとでも、多角化による新しい製品系列の追加が必ずしも即管理上の諸困難を決定的にひきおこすとは限らないということである。むしろ生産、販売、購買などの職能を遂行する上での条件が大きく異なり、そのそれぞれに独自の標準や作業手続、方針が必要とされる場合に、これらの現業活動を行う諸部門において困難な管理上の諸問題が生じることになる。そのために、全般的管理の担当者は、これらの現業諸部門の統制・調整を十分になしえず、全社的・長期的な立場からの経営資源の配分という本来的な最高管理の職能に十分に専念することができなくなるのである。

多角化戦略に取り組み、このような管理上の困難な諸問題に直面した企業では、多くの場合、それまでの集権的な職能別組織とは異なる新たな編成原理に基づく分権的事業部制組織によっ

---

7) H.E.Krooss, C.Gilbert, *American Business History*, Prentice-Hall, Inc., Englewood-Cliffs, New Jersey, 1972, p.253 [鳥羽欣一郎・山口一臣・厚東偉介・川辺信雄訳『アメリカ経営史(下)』東洋経済新報社, 1974年, 373ページ] 参照。

8) 仲田正機『現代企業構造と管理機能』中央経済社, 1983年, 120ページ。

て対応がはかられた。この新しい組織は、つぎの点に特徴と意義をもつ。ひとつには、購買、生産、販売などの職能活動を遂行する上で条件が異なる製品系列ごとにひとつの製品別の事業部をおき、分権化された単位である各事業部を独立採算の利益責任単位（プロフィット・センター）として機能させ、各事業領域の現業的活動を効率的に遂行させることである。またいまひとつには、ゼネラル・スタッフの補佐・支援のもとに投下資本利益率（ROI）のような統制手法によって各事業部の業績評価を行い、それに基づいて、経営執行委員会のような取締役会の代表執行機関のメンバーを中心とする本社幹部が全社的・長期的な立場からの経営資源の配分という本来の最高管理の機能、すなわち利益計画と予算統制に基づく全般的管理の機能に専念することを可能にしたことである。

例えばドイツの企業でも、取締役会は現業的な日常的活動に拘束されることが多く、長期的な意思決定や戦略的な考慮が背後におしやられることがしばしばであったとされている。しかし、事業部制組織のもとで、個々の事業部に部門の完全な経営責任を移すことによってこうした問題を取り除き、経営者の機能を遂行する単位の強化によって取締役会を増大する日常的業務から解放することは、組織再編の諸方策の中心的な動機のひとつをなした<sup>9)</sup>。

## 2 市場条件および競争の変化と事業部制組織の導入

このように、多角化の本格的展開にともなう職能部制組織のもとでの管理上の問題・限界が事業部制組織の導入・普及の主たる要因のひとつをなしたといえる。しかし、例えばドイツ企業にみられるように、事業部制組織にみられる組織変革は、製品・市場の範囲という唯一の変数によって説明されるわけではなく、競争の圧力やアメリカの組織のノウハウへの接近の容易さが、重要な必要条件として現れた<sup>10)</sup>。ことに1960年代半ばの不況を契機とする市場条件の変化、競争の激化やそれにとともなうコスト圧力の増大は、意思決定の効率化のための組織革新を一層必要かつ重要なものにした。ヨーロッパ市場における競争相手のより強力な出現、1966/67年にみられた、戦後の経済再建後最初の大きな景気後退とそれにとともなうコスト圧力は、組織あるいは経営計画のための新種のモデルのような進歩的な企業管理の方法を必要とするようになった<sup>11)</sup>。

そうしたなかで、1960年代半ば以降には、ドイツでは、アメリカ的経営方式の導入において、企業組織、企業の計画化、経営計算制度などの問題が中心をなすようになってきた<sup>12)</sup>。ことに

---

9) S.Hilger, „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), Franz Steiner Verlag, Stuttgart, 2004, S.222.

10) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.136.

11) S.Hilger, *a.a.O.*, S.170.

12) C.Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Akademie Verlag, Berlin, 2002, S.308.

1960年代末に近づくと、66/67年の不況は克服され、ヨーロッパにおける市場統合がさらにすすみ、その結果、企業の競争力は、投資の増大によって、また新しい企業構造によって強化されなければならなくなってきた。こうして、事業部の編成は、とくに外国において一層大規模になりつつある業務を事前に設定された目標に合わせて厳格に管理するための方法であると認識されるようになった<sup>13)</sup>。

また日本をみても、多角化の展開による事業構造の変化にともなう管理上の問題の発生だけでなく、市場の拡大があまり期待できなくなったときに、真の意味での市場との直結、市場の創造が必要となってきた。そのような状況のもとで、生産と販売の直結がはかられ、それによって完全な事業部が出来上がることになったが、この点はとくに電機産業のような産業でみられた<sup>14)</sup>。

### 3 経営者の世代交代と事業部制組織の導入

そのような状況のなかにあっても、ドイツでは、事業部制組織の導入をめぐるには、管理の制度や慣行、経営者の伝統的な態度が大きな影響をおよぼした。またアメリカのような経営の発展していた典型的な国と比べると、ドイツ企業では、経営管理の専門化がすすんでおらず、トップ・マネジメントと日常的な管理との間の区別が強く、トップの自律性が高かった<sup>15)</sup>。取締役会のレベルとその下位にある労働者階層全体との間の厳格な分離を伝統的に確立してきたトップ・マネジメントの権限のイデオロギー的な基盤は、より広範な責任の委譲や、事業部制組織において必要とされる垂直的な階層間の戦略的な情報共有とは相反するものであった。そのようなケースでは、新しい組織の採用は典型的に1人ないし数人の人物に依存していた。こうした人物のトップ・マネジメントの職位からの退職や後継者による継承が、組織の変化のタイミングの重要な決定要素のひとつをなした<sup>16)</sup>。

ドイツでは、組織再編が1960年代初頭よりも後の時期にみられたのは、事業部制組織についてのトップ・マネジメントの知識やこの組織での問題解決の適切さについての確信の欠如によるというよりはむしろ、企業の権力構造における1人ないし2人の中心人物の反対によるということが、より一般的であった。それゆえ、経営者の世代交代による企業の支配力の転換は、組織の再編にとってのそのような障害を取り除く上でひとつの重要な方法となった<sup>17)</sup>。ド

---

13) *Ebenda*, S.265.

14) 小沢勝之「日本の電気機械産業における経営戦略と組織(1)」『新潟大学経済論集』第9号、1971年2月、96ページ。

15) Vgl.H.Hartmann, *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt am Main, 1968, S.47, S.75, S.78, S.91, S.281, S.291.

16) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.136.

17) *Ibid.*, p.114.



イツでは、大規模な戦後改革にもかかわらず企業に関する法制は基本的に維持され、監査役会の権限がほぼ維持されたほか、古い世代の経営者が残存するかたちとなった<sup>18)</sup>。そのことは、経営者の伝統的な考え方の維持や価値的側面とも深いかかわりをもった。ドイツでも、1950年代および60年代には、アメリカの影響もあり徐々にプラグマティックな行動の手本・モデルが形成されていったが、古いエリートの代表者たちは「ドイツ的な精神」の独自性に固執していたという面がみられた<sup>19)</sup>。そうしたなかで、V.ベルクハーンが指摘するように、1960年代初頭に経営者の世代交代がゆっくりと始まったのであり<sup>20)</sup>、事業部制組織への機能部制組織の転換は、企業におけるこうした経営者の世代交代に照応して比較的ゆっくりと実施された<sup>21)</sup>。

事業部制組織の導入におけるこうした経営者の世代交代の意義については、日本の場合にはドイツとは状況が大きく異なっている。日本では、財閥解体による財閥企業の経営陣の排除と公職追放の措置によって、経営陣の全面的交代がもたらされ、その多くが工場長・部長クラスから昇進した新しい経営陣であった。そのため、彼らは経営者としての経験の蓄積を欠いていた<sup>22)</sup>だけでなく、ドイツでみられたような経営者や権限に関するイデオロギー、分権化への抵抗感などはみられなかったといえる。このような両国の間の相違は、事業部制組織のような分権管理の形態の導入にも影響をおよぼすひとつの要因ともなった。

以上の考察において、事業部制組織の導入の社会経済的背景についてみてきた。それをふまえて、つぎに、日本企業における戦略展開と事業部制組織の導入について具体的にみていくことにしよう。

---

18) A.Kudo, M.Kipping, H.G.Schröter, *Americanization. Historical and Conceptual Issues*, A.Kudo, M.Kipping, H.G.Schröter (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, Routledge, London, New York, 2004, pp.19-24, H.G.Schröter, *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*, Springer, Dordrecht, 2005, p.219.

19) A.Lüdtke, I.Maršolek, A.v.Saldern, *Amerikanisierung: Traum und Alptraum im Deutschland des 20.Jahrhunderts*, K.Jaraush, H.Siegrist (Hrsg.), *Amerikanisierung und Sowjetisierung in Deutschland 1945-1970*, Frankfurt am Main, New York, 1997, S.25.

20) V.Berghahn, *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1985, S.293.

21) S.Hilger, *a.a.O.*, S.278.

22) 宮島英明「財閥解体」, 法政大学情報センター・橋本寿朗・武田晴人編『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会, 1992年, 212-3ページ, 宮島昭英『『財界追放』と新経営者の登場——日本企業の特徴はいかにして形成されたか——』『Will』, Vol.10, No.10, 1991年7月, 139-40ページ, 宮崎義一『戦後日本の経済機構』新評論, 1966年, 224ページ。

### Ⅲ 日本企業における戦略展開と事業部制組織の導入

#### 1 多角化戦略の展開

まず日本企業における戦略展開についてみると、高度成長期の戦略は、大規模な設備投資による「規模の経済」の達成とそれに裏づけられた重化学工業部門の商品輸出の拡大をめざした成長戦略と、市場の成熟に対応して「範囲の経済」の実現をめざして展開された多角化戦略であり、ここでは、「大型企業合併」による多角化戦略の展開がはかられた<sup>23)</sup>。それゆえ、以下では、日本企業の戦略展開における多角化戦略の位置に注意しながらみていくことにしよう。

この時期の戦略の展開については、1958年から73年までの15年間の大企業118社の変化を考察とした吉原英樹氏らの研究がある。それによると、その変化の特徴として、高度成長期に大企業において多角化動向がみられたこと、この多角化動向とは反対方向への戦略展開の性格をもつ垂直的統合の戦略をとる企業が、多角化動向のウエイトよりは小さいとはいえ増大していること、事業の集中化への動きを示した企業が少なからず存在しており、そのために、アメリカ企業のほうが多角化の推進のテンポが速く、多角化の到達レベルも高いことがあげられている。多角化動向という点では、日本企業は欧米の企業に比べるとタイムラグをもつが、その最大の理由は、日本経済の高度成長に求められるのであり、欧米に比べ格段に高い成長率が達成されるなかで、多角化しなければならない必要度がそれほど高くなかったという事情があった<sup>24)</sup>。

これらの大企業118社の戦略のタイプについて1958年と73年を比較すると、専門型の割合は26.3% (30社) から16.9% (20社) に大きく低下しており、垂直型は13.2% (15社) から18.6% (22社) に、本業・集約型は14.9% (17社) から11% (13社) に、本業・拡散型は6.1% (7社) から6.8% (8社) へと推移している。また関連・集約型は14.9% (17社) から14.4% (17社) に、関連・拡散型は15.8% (18社) から25.4% (30社) に、非関連型は8.8% (10社) から6.8% (8社) へと推移しており、垂直型と関連・拡散型の増加が顕著であった。関連型と非関連型をあわせると39.5%から46.6%への上昇となっており、この期間にかなり高度な多角化がすすんだが、1973年には関連・拡散型の割合が最も高くなっている<sup>25)</sup>。

専門型と関連型という戦略エレメントは「製品市場分野の多様性の量的レベルのちがいを表す」ものであり、また集約型と拡散型というエレメントは、「企業の製品市場分野の間の関

23) J. スコット・仲田正機・長谷川治清『企業と管理の国際比較——英米型と日本型——』中央経済社、1993年、119-20ページ参照。

24) 吉原・佐久間・伊丹・加護野、前掲書、39ページ、57-8ページ、64-5ページ。

25) 同書、36ページ。



連パターンの違いを表わす」だけでなく、経営資源の利用と蓄積の方法の相違を意味するものでもある。專業型は、垂直型と多角化の戦略への流出が基本的性格であった。他方、かなり積極的な多角化戦略である関連・拡散型が1973年には最高の割合を示していることからわかるように、このタイプの増大傾向が日本の多角化動向をよく示している。また集約型か拡散型かという戦略エレメントの観点から戦略タイプ間の移動をとらえると、本業・集約型と関連・集約型との間にみられるように、同じエレメントをもつ戦略タイプ間の移動が多いのに対して、本業・集約型と関連・拡散型との間にみられるように、エレメントを異にするタイプ間の移動は少なかった。このように、「日本企業の多角化動向には経営資源の蓄積と利用のパターンそのものの変更を内容とする質的ないし積極的なものは比較的少なかった」<sup>26)</sup>。多角化のルートとしては、「專業型→本業・集約型→関連・集約型→関連・拡散型」と「專業型→本業・拡散型→関連・拡散型」という2つが、日本企業の2大多角化ルートをなした<sup>27)</sup>。

またその後の時期をみると、東京証券取引所1部、2部の上場企業(1,397社)および非上場企業(24社)の合計1,421社を対象とし814社から回答を得た経済同友会の1980年の調査では、74年から79年までの時期には、「従来のマーケット関連分野」と「従来の製品技術関連分野」の2項目がそれぞれ34.6%、35.8%を占めており、両者あわせると全体の約7割を占めており、多角化は本業関連分野へのそれが主流であった。その一方で、多角化を行わない企業やそれまでに多角化した分野からの撤退を行った企業の割合もそれぞれ14.4%、5.7%を占めており、それらをあわせると全体の約2割に達しており<sup>28)</sup>、高度成長期の拡大戦略への反省を厳しく行った企業も一定程度みられた。また1980年に東京証券取引所第1部上場の製造業574社のうち104社から回答を得た中橋国蔵氏の調査でも、有効回答企業のなかで事業部制を採用している企業の多角化戦略のうち本業中心多角化型が15%、関連分野多角化型が81%、非関連的多角化型が4%となっており、関連分野多角化型が圧倒的に多かった<sup>29)</sup>。

## 2 事業部制組織の導入

### (1) 組織構造の変化とその特徴

このような日本企業の戦略展開の特徴をふまえて、つぎに、事業部制組織の導入についてみることにするが、まずその全般的状況を明らかにするために、組織構造の変化とそこにみられる特徴についてみておくことにする。日本において事業部制組織が注目され導入される大きな

26) 同書、49-50ページ、65ページ。

27) 同書、55ページ。

28) 経済同友会『1980年代の企業経営——環境、戦略、組織の相互関連について——』経済同友会、1980年、2ページ、30-1ページ。

29) 中橋国蔵「事業部制企業における組織設計——実態調査による日米比較——」『商学討究』（小樽商科大学）、第31巻第3・4号、1981年3月、41ページ、43ページ、45ページ。

契機をなしたのは、多角化の進展のほか、1960年9月の通商産業省合理化審議会管理部の答申である『事業部制による利益管理』が出されたことにあるが<sup>30)</sup>、ここでは、いくつかの調査結果をもとに考察することにしよう。

まず日本の大企業 118 社の組織構造の変化を考察した吉原英樹氏らの研究をみると、職能別組織は 1963 年の 66 社 (55.9%) から 68 年には 54 社 (45.8%)、73 年には 48 社 (40.7%) に減少しているのに対して、事業部制は同期間に 34 社 (28.3%) から 40 社 (33.9%)、49 社 (41.5%) に増加している。また一部事業部制は 18 社 (15.3%) から 24 社 (20.3%) に増加したのち、21 社 (17.8%) にやや減少しているが、職能別組織や事業部制組織ほどには大きな変化はみられない<sup>31)</sup>。この一部事業部制とは職能別組織と事業部制の混合形態であり、「主力事業に関しては職能別組織を維持したまま、非主力事業部門を事業部として独立させている組織」である<sup>32)</sup>。

組織構造の変化を戦略との関連でみると、多角化の程度が高まるにつれて職能別組織の採用比率が低下し、事業部制の採用比率はそれにほぼ比例して上昇している。また戦略と組織の対応関係は多角化の程度を示す尺度の両極において顕著であり、「専業戦略を採用するグループでは、年度間で若干の相違はあるが、8割から9割の企業が職能別組織を採用している」のに対して、非関連型戦略や関連・拡散型戦略を採用するグループでは、7割以上の企業が事業部制形態を採用している。一方、垂直統合戦略を採用するグループをみると、職能別組織あるいは一部事業部制組織のいずれかを採用する企業が大多数を占めていた。それゆえ、「組織形態の選択は、多角化戦略の採用あるいはそれを通じてもたらされる事業構成の多様性の程度と対応して行われている」と結論づけることができ、「組織構造は戦略に従う」という命題が十分な妥当性をもっているといえる。しかし、「多角化戦略と組織形態の関係は、一定の戦略を採用すればある一定の組織形態の採用が不可避となるという強い関係ではなく、組織形態の選択には、かなりの自由度が存在する」とされており、このことはとくに中程度の多角化の範囲内の場合にいえる。この点では、この命題は、「組織形態に関するかぎり、巨視的に見て成立するような対応関係を述べたもの」といえる<sup>33)</sup>。

また産業特性との関連でみると、「事業部制の採用比率が高い産業は全般的に多角化の進展度の高い産業であり、職能別組織の採用比率が高い産業は全般的に多角化の進展度の低い産業であること」が注目される。上記の3つの年度に共通していえることは、職能別組織の採用比率が生産財 (53.5% → 41.9% → 34.9%) よりも消費財グループ (62.5% → 56.3% → 66.3%) であり高く、科学グループ (50.9% → 40.4% → 38.6%) よりも非科学グループ (60.7% → 50.8% → 42.6%)

30) 通商産業省合理化審議会管理部『事業部制による利益管理』通商産業省企業局、1960年を参照。

31) 吉原・佐久間・伊丹・加護野、前掲書、198ページ。

32) 同書、191ページ。

33) 同書、205-7ページ、225ページ。

でより高くなっていること、逆に事業部制の採用比率が生産財グループ(32.6%→38.4%→46.5%)と科学産業グループ(38.6%→49.1%→49.1%)で高くなっていることである<sup>34)</sup>。例えば占部都美氏の1966年の資本金20億円以上の企業270社を対象とした調査でも、全部的事業部制の導入割合は35.2%、それに部分的事業部制(企業の主要なライン部門には職能別組織を採用しながら、部分的に一部の部門に事業部制を採用している組織形態)を導入していた企業を加えた割合は49.1%となっており、職能別組織の導入割合(50.9%)とほぼ同じであったが、電機産業と化学産業では、多角化戦略の展開に適応して事業部制の導入がすすんでいた。これらの産業における全部的事業部制の採用比率はそれぞれ70%、50%に、部分的事業部制を加えると電機産業では80%に達しており、両産業は、事業部制の採用比率が最も高い業種に属していた。また造船・重機部門でも、造船の生産設備や技術の余剰能力の活用という目的から陸上機械部門などに多角化する経営戦略を採用した大企業では、事業部制を採用する企業が圧倒的に多かった<sup>35)</sup>。日本では、技術関連多角化がタスク環境の多様化をもたらすという状況のもとで事業部制が採用されるという傾向にあり<sup>36)</sup>、事業部制組織の導入は、そのような多角化がすすんだ産業で多くみられたといえる。

さらに外国との比較では、欧米に比べると日本企業の事業部制の採用比率は低く、その採用のテンポも遅い。この点はアメリカと比較した場合にとくに顕著であり、15年程度のラグがみられるが、日本企業の多角化の程度の低さやテンポの遅さにその主要な理由があるといえる。また1968年から73年までの5年間には、事業部制採用企業の12.5%がより集権的な他の組織形態へと移行しており、こうした再集権化の動きも、欧米諸国と比較した場合の日本企業の組織形態の選択における基本的特徴を示すものであった<sup>37)</sup>。

確かに1965年以降の時期になると、組織の肥大化と技術革新にともなう製品の多角化、市場の多様化による経営の複雑化のために、職能別組織の限界が次第に明確に認識されるようになり、利益志向の組織、分権化による機動的な組織として事業部制組織が採用されるようになった<sup>38)</sup>。しかし、日本では、事業部制の導入の必要性が必ずしも強くないにもかかわらずむしろ流行のようかたちで行われたケースもみられた。そこでは、事業部制と職能別組織の長所と短所の検討が十分に行われないままに導入されたケースも多く、こうした組織形態に対する反省のもとに事業部制組織をやめて再び集権的な職能部制組織に復帰する企業も現れており、再集

---

34) 同書、209ページ。

35) 占部都美『事業部制と利益管理』白桃書房、1969年、57-60ページ、62ページ、65ページ、68ページ、75-6ページ。

36) 加護野忠男「事業部制と職能制——組織形態選択の実証的分析——」『国民経済雑誌』（神戸大学）、第137巻第6号、1978年6月、86-7ページ。

37) 吉原・佐久間・伊丹・加護野、前掲書、201ページ、203ページ、224-5ページ、235ページ。

38) 小野、前掲書、126ページ。

権化への動きもみられた<sup>39)</sup>。

1965 年までの時期には事業部制組織の理論的研究もまだ不十分であり、事業部制組織の導入によって職能別組織の問題点が解消するという安易な理解のもとに事業部制組織の導入の必要のない企業においても無批判的な採用されたという状況を反映して、64 年から 65 年の転換期不況に直面して、事業部制組織を廃止して職能別組織に復帰する企業も現れた<sup>40)</sup>。株式市場に上場の企業などの主要企業を対象とした関西生産性本部が行った調査でも、1965 年から 80 年代半ばにかけての期間をとおして事業部制組織の採用の割合が上昇しており、65 年、70 年、75 年、80 年および 85 年にはそれぞれ 29%、30.1%、38.3%、42.7%、58% となっており、それを採用していない企業の割合は 64.5%、62.8%、52.7%、47.4%、32.5% となっている。しかし、その一方で、事業部制を廃止した企業の割合はそれぞれ 2.2%、3.6%、2.2%、7.9%、2.8% となっており、第 1 次石油危機後に事業部制組織を廃止した企業が多く、75 年から 80 年までの期間にはその割合はとくに高くなっている<sup>41)</sup>。

また経済同友会による上述の 1980 年の調査でも同様の傾向が確認されており、74 年から 79 年までの時期には、組織の改編を行った 526 社のうち事業部制から機能別・職能別組織へ再び回帰した企業は 37 社、事業部制から事業本部制に移行した企業が 36 社あり、事業本部制は、石油危機以前の 30 社から 84 社に増加した。また機能・職能別組織と他の組織形態の併置型は同期間に 25 社から 73 社に増加しているが、機能・職能別組織と事業本部制の併置型も 25 社から 68 社に増加している。組織改編の動機としては、「目標責任体制の明確化」が 37.2%、「全社的統制力の強化」が 13.2%、「特定部門の強化」が 11.6% となっており、ここでは、肥大化した高度成長期の体質の見直し、厳しい減量経営の展開のための全社的な経営目標の転換、そのための体制の整備、本社コントロールの強化がめざされた。このように、1973 年の石油危機以降には、組織形態の多様化とともに再集権化の傾向が現れたが、環境の激しい変化への対応のために本社管理を強化し組織の再集権化をはかったケースが増加した<sup>42)</sup>。こうした事業部制の廃止の動きは 1980 年代後半にもみられ、例えば 90 年までの直近 5 年間の状況を調査した研究でも、事業部制に不適切な業種では、一度導入した事業部制を廃止

39) 吉原・佐久間・伊丹・加護野、前掲書、200 ページ、203 ページ、224-5 ページ、小野、前掲書、125-8 ページ、今西伸二『事業部制の解明——企業成長と経営組織——』マネジメント社、1988 年、61 ページ、占部、前掲書、389 ページ。

40) 今西、前掲書、61 ページ。

41) 関西生産性本部『経営組織の新動向——わが国主要企業の経営組織の実態——』関西生産性本部、1976 年、51 ページ、関西生産性本部『経営戦略と経営組織の新動向 第 4 回経営組織実態調査報告書』関西生産性本部、1981 年、38-9 ページ、関西生産性本部『経営の新展開——攻勢に転ずる企業経営——』関西生産性本部、1986 年、24 ページを参照。

42) 経済同友会、前掲書、2 ページ、7 ページ、48-9 ページ。

する企業もみられた<sup>43)</sup>。

さらに事業部制の導入のねらいについてみると、1960年の経営管理ゼミナールの調査では、同年4月末現在で事業部制を採用している企業および準備中ないし計画している企業77社のうち、①「利益責任単位を明確にし、各部門毎の業績評価を通じて利益管理を行う」が56社、②「生産・販売の一元化」が46社、③「権限移譲による日常業務からのトップの解放と大局的業務への専念」が37社、④「意思決定の機動的な遂行」が33社となっており、①は②と結びついている<sup>44)</sup>。また1961年の別の調査でも、事業部制の導入のねらいとして「利益責任の明確化による利益管理」をあげた企業は、事業部制を採用していた企業の60%にのぼっており、「権限委譲によるトップの大局的業務への専念」、「利益採算性の重視」、「生産・販売・管理の円滑な統制」をあげた企業の割合は、それぞれ50%、45%、40%にのぼっていた<sup>45)</sup>。関西生産性本部による調査でも、事業部制採用のメリットとして責任権限の明確化、利益管理体制の確立をあげた企業の割合は高く、前者については1965年には57%、75年には85.2%、80年には73.1%となっており、後者についてはそれぞれ74%、93.4%、83.8%となっている<sup>46)</sup>。

日本企業における事業部制組織の導入においては、さらに事業本部制が採用されたケースもみられ、例えば各事業部が製品別に細分化されるのにもない、スタッフの重複が生じ、相関連したいくつかの事業部の総合調整を行う機能をもつ事業本部が設置されるケースがみられた。しかし、そこでは、真の利益単位はあくまでその傘下の各事業部にあり、事業本部は、各事業部の自主的な意思決定に関して必要な調整を行うにすぎない<sup>47)</sup>。日本においてこうした事業本部制が採用された企業がはやくにみられたのは、多様な市場という特質のもとで、多角化の進展のなかで製品別の細分化がすすんだことによるものでもある。その意味でも、細分化されすぎた各事業部門をまとめるかたちで統括する事業本部制の導入には、事業部制の一層の進化という面とともに、事業部制の導入に対する反省、再検討という面も同時にみられる<sup>48)</sup>。例えば1990年までの直近5年間には、事業部制を導入した企業のほとんどが事業本部制の導入によって事業部の管理体制を強化したほか、分社化が事業部制に代わってこの期間の日本企業のトレンドとなったとされている<sup>49)</sup>。

以上の考察において、日本における事業部の導入の全般的状況をみてきたが、それをふまえ

43) 角田隆太郎「日本の企業の戦略と組織——この5年間の動き——」、加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・財関西生産性本部編『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房、1993年、13-4ページ、16-7ページ。

44) 鈴木恒男「事業部制の本質——利益管理と分権化——」『経済セミナー』、第52号、1961年1月、60ページ。

45) 藤芳誠一「事業部制の実態とその動向」『生産性』、第182号、1962年4月、39-40ページ。

46) 関西生産性本部、前掲『経営戦略と経営組織の新動向』、43ページ。

47) 占部、前掲書、372ページ。

48) 大森清紀「企業戦略に基づく組織開発——キャノンにおける人事・組織問題」、高宮 晋監修、日本生産性本部組織研究会編『企業戦略と経営組織』日本生産性本部、1975年、178-9ページ。

49) 角田、前掲論文、14ページ、17ページ。

て、つぎに、主要産業部門における事業部制組織の導入の代表的事例について考察を行うことにする。以下では、化学産業、電機産業についてみた上で、造船重機械を含む機械産業および鉄鋼業を取り上げてみていくことにしよう。

## (2) 主要産業部門における事業部制組織の導入

### ①化学産業における事業部制組織の導入

まずアメリカの場合と同様に多角化の顕著な進展がみられた化学産業についてみておくことにしよう。こうした事情から、この産業の組織革新においては、事業部制組織の導入が中心をなした。

#### 1) 旭化成の事例

まず旭化成をみると、同社では合成繊維への進出、石油化学工業を中心とする多くの新製品への多角化というかたちで繊維メーカーからの脱皮をめざす経営戦略が展開されたが、それへの対応として組織の再編が行われた。1959年に事業部制組織が導入され、生産、販売の両部門を製品ごとに合体させて事業部とし、各製品の収益性の明確化、各事業部長へのそれぞれの経営に関する権限の可能な限りの集中がはかられた。また常務会の設置も行われた。製品別事業部として、カシミロン、レーヨン、ベンベルグ、化成品、火薬の5つの事業部がおかれた。

しかし、事業部制では間接部門の人員の重複や時代の変化に適合しない点多々みられるようになったことから、一層の事業拡大をめざす経営戦略の遂行のためには、より弾力的で機動力に富む経営組織の確立が必要となった。そこで、1971年に、①事業間の連携による統一的な販売の展開、②計画的なローテーションによる人材教育や資金効率の向上、③より大幅な権限と責任の移譲などを目的として、複数の事業部を統括する上部組織として事業本部が導入された。繊維、化成品、プラスチックの3つの事業本部が新設されたが、食品・発酵化学事業部、建材事業部についてはその例外とされ、従来通りの事業部としての位置づけとされた。この事業本部制の採用によって、合成樹脂と合成ゴムの高分子事業分野は、繊維、化成品とならぶ同格の事業部門として位置づけられることになり、統一的な経営管理が可能となった。

その後、1981年には、経営会議がトップの意思決定の中心組織として位置づけられ、常務会が取締役に吸収され廃止されたが、一方で、事業本部は本部制に変更され、損益管理単位が事業本部から事業部に変更された。しかし、事業部長の独立性は必ずしもみられなかったとされている。翌年の1982年には、旭ダウの合併により大幅な組織変更が行われることになった。そのポイントは、①工場部門、研究開発、生産技術、保安環境部門の再編成、すなわち、研究開発、生産技術の一元化、②繊維本部は一体的な運営のために本部制を維持する一方で、化成品・樹脂本部を11の事業部に分割したことの2点にあった。後者は、事業部でのマーケティ



ング活動を活発にし、独立した組織にするための改革であり、本部制をなくし事業部の独立性を高めるために、また技術部を事業部におくことによって技術に直結した販売力の強化をはかるために、本部制から事業部制に変更したものであった。しかしまた、同社では、エレクトロニクスとライフサイエンスを2大重点分野とする技術開発と専門化の急速な推進にともない、新たな事業分野を含む総合的な事業戦略の策定が必要となり、1986年には従来の事業部を化成品・ゴム、樹脂、建材・化薬、住宅の4つの事業部門にまとめる事業部門制が導入された。その一方で、繊維本部のほか樹脂製品、機能製品、機能膜の各事業部は従来のままとされ、新たに食品事業部が設置された。こうした組織の再編の目的は、事業部門との有機的関連での研究開発の方向づけ、主要戦略のテーマの急速な拡大に対応して新規事業の育成を一層強化することにあった<sup>50)</sup>。

## 2) 東レの事例

また東レについてみると、同社の経営組織は、①生産主体の職能別組織の時代（設立から1945年）、②職能別部門制組織の時代（46年から70年）、③事業本部制組織の時代（70年から75年）、④職能別部門組織への復帰の時代（1976年以降）の4つの時期に分かれる。1970年の事業本部制の導入では、事業規模の拡大、事業の多角化、経営の国際化の一層の展開に対応して、経営の機動的な運営・管理を推進するために、いくつかの部門から構成される部門制となっていた職能別部門制組織による全社一体の事業管理体制に代えて、繊維、プラスチック、化成品の3つの事業本部と8部門から成る本社スタッフ部門を中心とする組織が編成された。ここでは、1)各事業の自立性の向上と利益管理の徹底をめざした利益責任の明確化、機動的・弾力的な組織管理と運営体制の確立、2)権限中心の考え方から責任中心のそれへの移行のための、利益責任を中心とした責任体制の確立の2点がねらいとされた<sup>51)</sup>。

化学産業の特徴は、原料、工程および技術の高い相互関連性、ある事業が複数の事業場にまたがるというかたちでの地域的錯綜性という点にあり、このような特徴・制約のもとで、素材を生産から販売まで一貫して把握し、利益管理を徹底することが重視された。利益管理の統括単位は事業本部であるが、さらに事業本部のなかでの利益責任単位として事業部がおかれ、事業部ごとの利益管理が行われた。事業部長は、直属のラインとして販売部をもつとともに、事業場長をとおして事業にかかわる指示を製造部に対して行ったのであり、事業部内の管理室は、販売と製造の両方を総合するかたちで利益管理を担った。このように、事業場長は、生産に関

50) 財団法人日本経営史研究所編『旭化成八十年史』旭化成株式会社、2002年、263-6ページ、364-5ページ、367-8ページ、468-70ページ、629-30ページ。

51) 東レ株式会社社史編纂委員会編『東レ50年史 1926～1976』東レ株式会社、1977年、240-5ページ、370ページ、馬場弘行「経営戦略の組織と運営——東レにおける多角化・国際化の展開——」、高宮 晋監修、日本生産性本部組織研究会編『企業戦略と経営組織』日本生産性本部、1975年、283-5ページ。

する事業管理的な指示を事業部長から、技術的指示を生産部門長から、そして地域対策的指示を社長からそれぞれ受けるかたちとなっており、一種のマトリックス的な位置にあった。このような事業部制の効果としては、何よりも生産と販売の一体化があげられるが、プロフィット・マインドの浸透も重要であった<sup>52)</sup>。

しかしまた、同社では、1976年には、高度成長から低成長への移行に対応して、経営資源の重点的投入・活用、経営の効率的・機動的運営の徹底のために、事業本部制から職能部門制への変更を行っており、11部門体制とされた。同時にまた、トップ・マネジメント組織の強化がはかられ、ゼネラル・スタッフ組織としての総合企画室が新設された<sup>53)</sup>。

### 3) 積水化学の事例

つぎに積水化学の事例をみると、同社では、1958年に従来の職能部門別組織に代えて全面的に事業部制組織の導入を行っており、そこでは、本社機構と事業部機構への分割が行われ、製品別に建材、成型品、化成品の3つの事業部が設置され、社長の直接統制下におかれた。各事業部にはそれぞれ製品工場と営業所が所属するかたちとなり、生産—工場、販売—各地域営業所の両部門を掌握することによって、担当する製品の生産と販売の活動を一本化して運営する体制とされ、利益責任の徹底がはかられた。各事業部には、事業部の活動を統括管理するとともに担当製品の生産、販売の企画立案、管理（予算統制、原価管理、事業報告）、市場調査、販売促進などのスタッフ職能を遂行する事業本部がおかれた。各事業部には、このようなスタッフ職能を担当する企画班、管理班などの組織がおかれた。前者は、製品の生産計画、販売計画、市場調査、販売促進の諸職能を、後者は、事業内部の予算統制、原価管理、報告制度といった諸職能を担った。このように、分権化がすすんでおり、生産、販売と管理が直結されたかたちとなっており、事業部はプロフィット・センターとして運営された。一方、本社機構は、事業部に対して助言・援助を行うスタッフ部門であることが明確にされ、簡素化された。こうした事業部制組織は、その後、部分的な修正を繰り返しながら1975年1月の組織改正まで続いた<sup>54)</sup>。

### 4) 日立化成工業の事例

さらに日立化成工業をみると、同社では、1962年の不況の克服のためには迅速な意思決定による機動的な経営が有効であるという認識のもとに、65年に事業部制が採用された。そ

---

52) 馬場、前掲論文、286-91 ページ。

53) 東レ株式会社社史編纂委員会編、前掲書、240 ページ、245 ページ。

54) 積水化学工業株式会社編『30年の歩み 積水化学工業株式会社』積水化学工業株式会社、1977年、34-6 ページ、占部、前掲書、188-92 ページ。

ここでは、大幅な権限の移譲や工場の統合など、大体的な組織改革が行われた。無機、有機、成形、部品の4つの製品別の事業部がおかれ、大幅な権限の委譲とともに責任体制の明確化がはかられた。各事業部は、スタッフ部門である技術担当と業務担当の課または係をもち、技術情報の管理、市場計画の策定とその運用に従事した。この組織改革によって、本社機構は、長期見通しに基づく、総合経営体としての目標と方針の策定に専念することになった。その後の1965年には、部品事業部を除き、営業部門は営業担当役員が管轄することになり、個別製品の販売戦略は、事業部長の指示のもとに適切な営業活動を遂行するものとされた。その後、多角的な発展の過程において事業部の統合、分割が行われており、例えば1969年8月の事業の再編によって、有機、四日市、無機電池、成形、住宅機器の5つの事業部に再編された。同時にまた、生産と販売の活動を一層強力に展開するためには、管理体制の確立とそれを支える事務処理の円滑化が必要となり、それまで営業担当役員の管轄であった営業部門を各事業部の下におき、各事業部が製造、販売を一体化して事業の推進にあたる事業部営業制が実施されるようになった<sup>55)</sup>。

## ②電機産業における事業部制組織の導入

つぎに電機産業についてみることにするが、この産業も、化学産業と同様に多角化がすすんでいた産業部門である。それゆえ、この産業の大企業では、事業部制の導入がすすんだ。

### 1) 松下電器の事例

まず日本における事業部制組織の導入の先駆となった松下電器をみると、同社は戦前にすでに事業部制を独自に導入した企業であり、それは1933年5月のことであった。そこでは、工場群を3つの事業部に分け、ラジオ部門を第1事業部、ランプ・乾電池部門を第2事業部、配線器具・合成樹脂・電熱器部門を第3事業部とする3つの製品別の事業部から成る体制とされた。事業部の傘下には工場はあったが、営業の支店、出張所も、製品開発を行う研究部もなく、各職能を統合したかたちにはなっていなかった。その約2ヵ月後の7月にはラジオを扱う第1事業部のみが生産だけでなく販売も担当する方式とされた。翌年の1934年にはこの方式がすべての事業部に採用され、全社での生産と販売を統合した事業部制組織の採用に至ったほか、第3事業部から電熱器部門を分離させ第4事業部とし、4事業部体制となった。また同社は1935年には株式会社に移行し、事業部制をさらに発展させた分社制が導入され、各分社による事業部よりも徹底した自立的な経営の遂行が追及された<sup>56)</sup>。

55) 日立化成工業株式会社社史編纂委員会編『日立化成工業社史 1』日立化成工業株式会社、1982年、59-60ページ、104-6ページ。

56) 松下電器産業株式会社創業五十周年記念準備委員会編、前掲書、111-4ページ、小野、前掲書、306-8ページ。

戦後には、1949年に最初の組織改革が行われており、そこでは、製造所の現場生産のみを工場として集め、19工場が分担し、8カ所の支店・営業所が営業を担当する体制とされた。本社には製造、販売のライン機能の統括のため製造部と営業部がおかれたほか、技術部、資材部、総務部、人事部がおかれた。この組織再編は、製造と販売が一体で直結していた事業部制の放棄、職能部制への完全復帰を意味するものであった。翌年の1950年には再び事業部制に復帰し、製品別の製造事業部を基本とする3事業部体制（第1事業部＝ラジオ・通信機・真空管・電球関係の製造、第2事業部＝乾電池・電熱機器関係の製造、第3事業部＝電機・蓄電池関係の製造）とされたが、53年には7事業部にまで拡充されている。事業部は商品計画と生産を担当したが、販売担当の営業所は事業部には属しておらず、各事業部において製品別に生産と販売が一体的に直結するかたちをとり経営責任を負うという本来の事業部制の基本は、必ずしも組織として継承されていなかった。しかし、そこでも、事業部は傘下の工場の生産と販売の企画を担当するかたちになっていた<sup>57)</sup>。

1954年には職能別本部制に移行しており、4本部・10事業部制とされた。すなわち、職能別にいくつかの部門を統括する責任者として本部長がおかれ、各本部長への分権化による現業単位の分散化と、本部長会議の設置によるトップ・マネジメント機構の整備がはかられた。管理本部、技術本部、事業本部、営業本部が設置され、事業本部は生産機能のみを担当した。この年の組織改革では、専門細分化と徹底した責任経営による実情に即した業務活動の積極的な推進と総合力の十分な発揮がめざされた。また事業部門の独立採算制の維持のために事業部と営業所に内部資本金制度が導入された。1955年以降の時期には、専門分野の細分化による新工場の建設や新しい事業部の増設が続いたほか、ひとつの事業本部への複数の関連事業の統合によって高付加価値製品の開発をすすめるなど、組織再編による事業の効率化がはかられた。しかし、この時点ではまだ本部長が現業とトップの両方を兼務するかたちとなっており、戦略的決定と戦術的決定の分化はなされていなかった。また各事業部には販売の機能が統合されてはおらず、事業部直売制となるのは1965年のことであった。同年には再び事業部制への復帰が行われ、販売会社を排除して各事業部が直接取引を行うようになったが、それは、販売活動の機動性の確保と事業部の生産・販売責任の確立をはかるために事業部を本来の独立部門にすることであった<sup>58)</sup>。この年の組織再編は、「組織としては、市場に密着し、生産と販売を直結さ

ジ、平本、前掲論文、29-30ページ、36ページ、40ページ、西川耕、前掲論文、77ページ。

57) 松下電器産業株式会社三十五年史編集委員会編『松下電器産業株式会社創業三十五年史』松下電器産業株式会社三十五年史編集委員会、1953年、96-7ページ、116-24ページ、松下電器産業株式会社創業五十周年記念準備委員会編、前掲書、245ページ、大森弘「事業部制の組織史——企業者論・松下幸之助研究（二）——」『論叢松下幸之助』、第8号、2007年10月、44ページ、46ページ、企業組織研究会編『大手企業の組織研究』日刊電気ジャーナル社、1962年、193ページ。

58) 松下電器産業株式会社三十五年史編集委員会編『松下電器産業株式会社創業三十五年史 追補』松下電器産業株式会社三十五年史編集委員会、1955年、3ページ、松下電器産業株式会社創業五十周年記念準備委員

せる本来の事業部制への回帰<sup>59)</sup>」であった。松下の経営の“型”をなしてきた事業部制は、「自らが工場部門を持つことで、製品企画から営業まで、すべての権限と責任を手にする自主独立経営を実現」してきたが<sup>60)</sup>、この時期の組織の変革は、同社のこうした体制の基礎を生み出すものであった。

本来、事業部には生産、販売などの基本的な職能活動が統合されているが、例えば1960年代前半の同社の事業部制では、冷蔵庫、管球、ポンプ、写真用品、扇風機、自転車などの各事業部のように、生産設備をもたずその生産のライン機能は関係会社あるいは子会社によって遂行されるという状況になっていた。その意味でも、事業部の自己充足性は低いといえるが、それにもかかわらず、生産計画と販売戦略を一貫した利益計画の主体性は各事業部にあった。また同社では、営業本部制が採用されており、各事業部が生産する製品の地域販売は各営業所ないし販売会社によって担われ、地域販売を統括するサービス部門として営業本部があった。しかし、その場合でも、各事業部は営業スタッフをかかえ、担当する製品についてのマーケティング戦略の決定、各営業所におけるその実施の確保に対する権限と責任をもっており、担当製品の売上高と利益に対する全面的な責任を負っていた<sup>61)</sup>。

さらにその後の動きをみると、1972年には製造事業本部を廃止し、製造グループ担当制へと変革されたが、そこでは、事業部の責任と権限の明確化、経営の全局面において事業部制の長所が完全に発揮されるような責任経営体制の確立が重視された。事業部の数が多くなったことへの対応として、それらをおおむねまとめるかたちでの製造事業本部が導入された。しかし、事業部と事業本部のもたれあいの状況が生まれるようになり、事業部の独立採算制は中途半端なものであった。それを完全な独立形態にすることがめざされ、17の製造事業本部は廃止され、新たに12の製品グループとひとつの直轄部門が誕生した。こうして、1973年には事業部制の原点に立ち戻り、責任経営の徹底が迫られることになった<sup>62)</sup>。さらに1977年の山下俊彦社長の就任にともない、事業部制の徹底がはかられ、各事業部に対して新たに中期経営計画の策定が指示されるようになった<sup>63)</sup>。このように、戦後の松下電器における組織変革は、まったく新しい原理に基づくものへの転換ではなく、あくまで経営組織の基本は事業部制に

---

会編、前掲書、262-7ページ、小野、前掲書、313-9ページ、小沢、前掲論文、93ページ、100-1ページ、西川、前掲論文、78-9ページ、下谷政弘『松下グループの歴史と構造——分権・統合の変遷史——』有斐閣、1998年、135-6ページ。

59) 大森、前掲論文、52ページ。

60) 牧野正志「事業部制解体 工場よ、独立せよ！ 売れる製品を作る」『週刊東洋経済』、2001年5月26日号、33ページ。

61) 占部、前掲書、372-3ページ。

62) 松下電器産業株式会社社史室『社史 松下電器 激動の十年 昭和43年～52年』松下電器産業株式会社社史室、1978年、37-8ページ、376-8ページ、389ページ、392-5ページ。

63) 松下電器産業株式会社『社史 松下電器 変革の三十年 1978-2007』松下電器産業株式会社、2008年、41-2ページ。

あったといえる<sup>64)</sup>。

## 2) 三菱電機の事例

また多角化の推進によって総合電機企業へと発展した三菱電機では、1958年に生産と販売を直結して販売面の充実、組織的強化をはかる目的で事業部制組織への移行が行われた。それ以前の組織では、常務会の下に管理部門、営業部門、製作所（工場部門）が並列しており生産、営業の各部門は統一的に運営されていなかった。経営の多角化がすすむ一方で、スタッフとラインの機能の未分化のために統一的な経営方針が立てにくいこと、営業部の下にすべての生産機種種の営業が附属しているために新機種の開発と販売が困難になったことへの対応として、また膨大化した生産と営業への組織面での対応のために、事業部制が導入された。重電、電子機器、商品、海外の4つの事業部が設置された。製品機種別に販売方法や市場が異なる重電、電子機器、商品の3つの部門をそれぞれ独立採算的経営のかたちで運営することが狙いとされ、各事業部は、会社全体の方針と計画の範囲内で担当事業の生産、販売、損益に対する自主的な責任単位とされ、プロフィット・センターとなった。そこでは、生産と販売の機能のみならず市場調査、販売促進、生産管理、新製品の開発などの機能も事業部に分権化され、生産、販売、管理の直結がはかられた。各事業部別の資本利益率が算定される制度がとられた。こうして、商品の企画、生産、販売の全機能が事業部に属するかたちとなり、事業部長の掌握下にあった。事業部制の実施の眼目のひとつが販売の組織的強化であったことから、各事業部は意欲的に営業体制の整備をすすめており、家電や標準電機品を担当する商品事業部では、商品企画部が設置されたほか、営業所の整備も行われた。こうした営業機能の充実は、重電、電子機器の事業部でも同様にみられた。

また本社機構としては、総務、企画、人事、勤労、経理、監査、営業管理、資材、技術管理などの管理部門が設置された。それらの管理部門は、会社全体の目標と方針の設定、各事業部の総合調整などに関して、トップ・マネジメントへの助言、援助を行うとともに、各事業部の計画の策定や執行に関して助言・援助を行うスタッフ部門として機能した。なかでも、企画部は、ゼネラル・スタッフとして長期計画の総合的とりまとめと企画調整業務、さらに事業部の計画・執行に関する助言を主要な任務としたほか、社外に対する広報の窓口としての機能も果たした。また営業管理部は、宣伝、収計、営業管理に関するスタッフ的業務を担った。本社スタッフ部門との関係では、ライン組織の効率化のために、事業部のスタッフ組織は製造と販売のみとし、それ以外のすべてのスタッフを管理部門に集中させるかたちとされた<sup>65)</sup>。

64) 下谷、前掲書、32ページ。

65) 三菱電機株式会社社史編纂室編『三菱電機史 創立60周年』三菱電機株式会社、1982年、117-8ページ、260ページ、295-7ページ、308-9ページ、占部、前掲書、195-8ページ、渡部泰助「事業部制への転換と問



ただこの段階での三菱電機の事業部制においては、家庭電器については販売会社を設けずに代理店制度による販売を行っており、生産に関しても、工場のなかでいくつかの種類の製品を生産している場合、その製品が複数の事業部にまたがっていることがあった。こうしたかたちをとった理由としては、営業所については従来ひとつであったものを事業部ごとに縦割りにすることはそれだけ多くの人員を必要とし、販売高の大小にかかわらずその機構は同じようなかたちとなり経済的ではないこと、これらの別れた機構を統括し、共通部門としての仕事をする地方事務所のようなものが必要となること、同一顧客に対しての販売部門が分かれることによって顧客へのサービスが欠ける恐れがあることなどがあった<sup>66)</sup>。同社の事業部制の導入に関して、三菱電機の社史である『三菱電機社史 創立 60 周年』でも、「事業部制を教科書的にそのまま導入するのではなく、当社の伝統と特色にマッチした形でとり入れることに重点をおいた<sup>67)</sup>」と指摘されている。

三菱電機では、事業部の新設や、事業部制の徹底を目的として製作所長に責任と権限を大幅に委譲する小事業部制の採用などの変更が加えられたとはいえ、1958年に導入された事業部制組織の骨格はその後も維持されたが、77年に組織の大改正が行われた。そこでは、システム化・多様化する市場の要求に応じ、市場の変化に即して機動的な経営を行うためには、従来の製品別事業部制の枠をこえる組織の革新が必要であること、販売力を強化して、市場ニーズを速やかに把握して繊維製品の開発に結びつけられる組織が必要であること、同社の技術力に基づく開発を迅速に製品化・事業化できる体制が必要であることという認識が根底にあった。それゆえ、組織の改正は、①販売体制の強化、②経営資源の有効利用、③研究開発体制の強化を主たるねらいとして実施されることになった。上記の①に関しては、電力、交通、公共部門等の特定顧客に関して、従来担当製品別に複数になっていた営業窓口の一本化による、システム化・多様化・高度化する市場の要求に対処しうる販売体制の確立、営業本部の強化による全社的なマーケティング機能の充実がはかられたほか、販売部門を事業部とし、販売の責任と権限を明確にするとともに、損益責任をもたせることになった。また②については、従来の製販一体の事業部を解体し重電、電子、機器、商品の4つの事業本部が設置され、一方各事業部は従来の事業部をこえた総合的な観点に立って市場の変化に迅速に対応できる体制としたほか、各事業本部は、それぞれ事業本部スタッフ、販売事業部、営業所、製作所を傘下にもつようになった。さらに③では、一貫した体制で管理運営を行う開発本部が新設され、そこには、研究所に加え、開発から事業化まで総合的な管理を行う開発部が設

---

題点について『産業経理』、第20巻第4号、1960年4月、96-7ページ、企業組織研究会編、前掲書、155ページ、経営研究所研究部「電気機械製造企業の組織研究」『組織科学』、第1巻第1号、1967年7月、82ページ。

66) 渡部、前掲論文、97-8ページ、経営研究所研究部、前掲論文、84-5ページ。

67) 三菱電機株式会社社史編纂室編、前掲書、295-6ページ。

置された。こうした組織の再編では、販売志向・市場志向の体質へと企業体質を改めることに、最大の狙いがあった<sup>68)</sup>。

### 3) 日立製作所の事例

さらに日立製作所をみると、重電機専門のメーカーから総合電機メーカーとしての本格的な体制づくりへと戦略転換がはかられたのにもない、事業部制の導入がすすめられることになった。まず 1950 年の組織改革では、本部制が採用され、事業本部のもとに電機、機械、車輛、電気通信、商品機工、鉄鋼の 6 つの事業部がおかれ、各事業部は、それぞれの製品に関して、営業と工場運営についての企画を行うことになった。一方、営業本部のもとには、海外商事部のほか、東京第 1、大阪、九州、名古屋、札幌、仙台の営業所がおかれた。1952 年には、50 年に導入された本部制が廃止され、事業部制が導入され、従来事業本部に属していた 6 事業部を機種別の 8 事業部および輸出部 (53 年には海外事業部となる) とし、各事業部は、それぞれ取扱製品の生産と営業の総合的企画・調整を行うこととした。同社の組織は、トップ・マネジメントとして設置された要務会、事業部門、管理部門への 3 分化がはかられ、この組織改革によって、戦略的決定と戦術的決定との分離・分権が初歩的ではあるが始まった。しかし、事業部は各工場を直接支配する生産中心のものであり、営業については、家庭電器以外の営業所は社長直属とされ、重電以外では日立家庭電器という別会社によって担当されていた。その意味でも、基本的職能が直結したかたちにはなっていなかった。その後、事業部の新設や統廃合が何度も行われている。1967 年には、こうした体制をやめて、すべての事業部が営業も担う、疑似株式会社としての事業部となった。これによって、事業部は真の利益責任単位となりえたのであり、事業部制組織の成立をみた<sup>69)</sup>。その後の 1974 年下期から 78 年上半期における組織の統合・再編の時期には、事業部・工場の簡素化や営業体制の再編など、「事業部別に担当製品だけの営業を行うのではなく、顧客に対して全製品を取り扱う方向への転換」が行われた<sup>70)</sup>。

### 4) 東芝の事例

日立製作所と同じく総合電機企業となった東芝をみると、1947 年の組織の改正において営業・生産関係が軽電・重電の 2 部門に大別されたが、48 年には事業部制の導入が行われた。そこで、これら 2 つの部門に分かれていた体制から管球、機器、通信機、電機、車両 (50 年に設置)

68) 同書、260 ページ、297-300 ページ。

69) 株式会社日立製作所臨時五十周年事業部社史編纂部編『日立制作所史 2』株式会社日立製作所、1960 年、194-203 ページ、小沢、前掲論文、94-5 ページ、企業組織研究会編、前掲書、3-4 ページ、経営研究所研究部、前掲論文、81-2 ページ、85 ページ。

70) 株式会社日立製作所創業 75 周年記念事業委員会社史編纂委員会編『日立制作所史 4』株式会社日立製作所、1985 年、35-7 ページ。

の各業種別の事業部制が採用された。また事業部制を総合経営するための事業運営会議の設置、内部監査を厳重にするための検査役の設置のほか、管球・機器の営業部門をもって販売部の設置が行われた。しかし、一層の多角化と合併という組織の膨張が続き、1962年頃には事業部の数は11にのぼった。スタッフ部門も1室11部から15部になった。この組織改革は、各所管範囲の適切な細分化、責任権限の明確化、経営内容の充実をねらいとしたものであった。事業部は工場を直属とし、各工場は製品別に事業部に所属するかたちとなっており、生産機種が多い工場は複数の事業部への直属となっていた。営業所は社長の直属となっていたが、製品別に事業部長の指揮をうけるかたちとなっていた。それゆえ、1事業部長の手によって販売、生産がコントロールされるようにはなっていたが、これらの事業部は生産を中心としたものであり、1963年頃からの不況に直面して、生産と販売の直結が重要な課題であると認識されるようになった。いくつかの事業部の上におかれた担当重役制が廃止され、事業部を直接社長の下におくかたちにされ、戦術的決定の機能を100%事業部に移すという組織改革が行われた。同時にまた、全社的な視点から戦略的決定を行う、事業部とはつながりのない分担役員が新たにおかれることになった。1964年5月には、事業部門を産業用電子、家電、重電、タービンの4部門に分け、各部門のそれぞれのグループごとに総合的な事業運営を行う体制にされた<sup>71)</sup>。

またその後の1966年には役員の分担方式は「事業部別分担制」から「機能別分担制」に変更された。それまで暫定的に並置されていた分担役員の決裁権限についても、すべて事業部長に委譲され、事業部長は、担当分野の運営について一切の責任と権限の委譲を受け、自主責任のもとに事業活動を推進することになった。また多角化の一層の進展にともない、事業部の製品別專業分化がはかられ、事業部の分割・新設があいついだ。それは、事業部の責任体制を事業担当分野の面からも明確にするためのものであった。さらに1969年には、事業部強化策として、事業部の自主責任体制の一層の徹底化が取り組まれ、事業部内の経営機構の強化を目的として6～7人の事業部内トップから構成される「事業部内閣制」が発足した<sup>72)</sup>。東芝の場合、「吸収合併と事業部の分化という組織の過度の広がりや、いかにして全社的に統合管理するかといった、いわゆる集権化の努力が管理と組織変革の歴史」<sup>73)</sup>であり、他社と比べても、合併による成長の追及が組織変革のあり方にも深いかかわりをもつことになったといえる。

---

71) 東京芝浦電気株式会社編『東京芝浦電気株式会社八十五年史』東京芝浦電気株式会社、1963年、315-7ページ、395-7ページ、399ページ、東京芝浦電気株式会社『東芝百年史』東京芝浦電気株式会社、1977年、96-7ページ、215ページ、小沢、前掲論文、93ページ、95-8ページ、企業組織研究会編、前掲書、97-8ページ、経営研究所研究部、前掲論文、82ページ、85ページ。

72) 東京芝浦電気株式会社、前掲『東芝百年史』、112-3ページ、216ページ。

73) 小沢、前掲論文、98ページ。

## 5) 日本電気の事例

またエレクトロニクス分野を中心に多角化をすすめた日本電気の事例をみると、1949年に生産体制の整備が行われ、三田、玉川、大津の3つの製造所が三田、玉川、ラジオの3事業部に再編された。三田と玉川の事業部は生産のみを行い販売活動は本店営業部によって担われたので、製造に特化したシンプルな組織になった。これに対して、ラジオ事業部は生産のみならず販売も行い、独立採算の事業部制に近い組織であった。1956年に、全社的な生産態勢の強化と生産能率の向上をはかるべく、既存の三田、玉川の製造所が、技術、製造、検査の各部門を包摂する機種別の5つの工業部（有線工業部、電子管工業部、伝送工業部、無線工業部、特品工業部）に再編成された。工業部長に対して各製品分野における技術開発と生産に関する権限が大幅に委譲され、工業部制は、分権型の経営管理体制として実施されたが、営業と購買の機能は従来通り本店の営業部と資材部で担われた。この工業部制の導入には、従来の地域別組織では技術革新にスムーズに対応することができないという判断があった。こうして、地域別事業所制に代えて製品別組織を採る工業部制が導入されたが、それは、分権的な経営管理方式としては、①本店による集中管理の色彩が強く、工業部長に生産責任を果たす上で必要な権限が十分に与えられていなかったこと、②機能別の部門から構成される組織のもとで事業経営の機能がバラバラに分担された結果、すべての判断が社長に集中するかたちとなり、製品別の生産に関する利益責任が不明確になったことという、2つの難点があった。

事業領域の拡大に対応しうる組織の構築という経営課題のもとに、こうした難点の解消、内部付替制度等の採用による事業部の独立性の強化、原価意識の徹底、積極的な人材の開発などのねらいをもって、1961年には、事業部制の導入による分権的な経営管理方式の強化がはかられた。そこでは、事業の拡大と急速な技術革新にともなう製品機種の多様化や販売競争の激化などに対応するため、生産と販売の統合によって5事業部制にすることになったほか、海外事業を統括する海外事業部が設置された。これらの事業部は、利益責任単位として設置されたものであった。なかでも商品事業部は、先行するかたちですでに1958年に設置されていた。ただ商品事業部には営業部が存在せず、この点で他の4つの事業部（通信機事業部、電波機器事業部、電子機器事業部、電子部品事業部）とは異なる性格をもっていた。また事業部の営業活動に対してスタッフ・サービスを行うために本社に営業管理部が新設されたほか、本社には審議室、総務部、人事部、経理部、関連事業部、資材部がおかれた。

その後、1965年に事業部制の強化を柱とする組織再編が行われ、67年12月の時点においてその後に継承される組織機構の確立がみられた。1961年の組織の再編によって、形式的には事業部制の形を整えることになった。しかし、①組織配置上のアンバランス、②直接の事業責任から独立したトップ・マネジメント集団の未確立、③本社スタッフも事業部も同レベルで社長の下に統括されるというかたちでのライン・スタッフ組織の未確立という点で、この段階

の組織は、実質的には事業部制とはいえない組織であった。加えて、各事業部内には市場を異にする製品を取り扱う単位部門が錯綜して混在しており、当該事業部の使命や事業目標がややもすれば不明確になる傾向があった。1965年の組織改革はこうした限界を克服するものであった。そこでは、それまで社長に集中していた意思決定を助ける諮問機関的性格であった常務会が集団的な経営方針の決定の場に格上げされた。また製品分野の市場がもつ性格の相違に基づいて、①事業グループ内の各事業部にあった営業部の分離、事業グループ内の販売専門部へのその集約化、②事業グループ内における企画室などの独自のスタッフ機構の設置によるグループ内の戦略機能や事業部間の調整機能の整備という2点において、事業グループの運営の仕方の変更がみられた。そこでは、海外事業部を含む従来の6事業部が14の事業部に再編され、さらにこれらの事業部が、その性格に応じて4つの事業グループにまとめられた。各事業グループには担当役員が配置され、担当事業部を指導した。ただ、これらの事業グループは独立した管理段階ではなく、各事業部長はトップ・マネジメントに直結することが原則とされていた。

さらにその後の1971年3月末には6事業グループ・22事業部へと拡大しているが、同年6月には、4グループに再編成する組織改正が行われている。またスタッフ組織の拡充が行われたほか、スタッフ部門はアドミニストレーションスタッフとオペレーションスタッフに大別され、その役割が明確にされた。こうした事業部制組織は、全社レベル、事業グループレベル、事業部内という三層構造となっていた。研究開発においても、戦略レベルと戦術レベルの区分がなされ、各レベルの研究が事業化との関係で位置づけられたのであり、この段階における組織革新の戦略的性格は、研究開発にも貫かれている。こうした組織の形成によって、多角的な総合エレクトロニクス企業としての展開の方向性が確立しただけでなく、個々の製品部門の業績の変動が全社レベルで調整されるようになり、その限りにおいて、企業の安定的成長が組織機構の上で保証されるような体制が確立されたといえる<sup>74)</sup>。

以上の考察において取り上げた松下電器、日立製作所、東芝の事例にもみられるように、事業部制の導入・展開は家電市場と深い関連をもっており、松下と東芝が1965年、日立は67年というほぼ同じ時期に事業部制の一応の完成を迎えたといえる。この点での3社の共通性は、1963年頃以降の売手市場から買手市場への移行という変化のもとで、それまでの事業部がともに生産を中心としたものであり、販売の中心的な役割は営業部あるいは営業所にあるという体制からの転換、事業部への販売機能の統合、生産と販売の直結が不可欠の重要課題となった

74) 日本電気株式会社社史編纂室編『日本電気株式会社七十年史』明治32年～昭和44年(『日本電気株式会社、1972年、285-6ページ、298-301ページ、374-5ページ、日本電気社史編纂室編『日本電気株式会社百年史』日本電気株式会社、2001年、313ページ、354ページ、358-62ページ、448-9ページ、459-60ページ、榎本里司「日本電気の企業戦略と事業部制組織変革——高度成長期巨大企業の自律性の発展——」『証券経済』、第157号、1986年9月、169ページ、175ページ、179-81ページ、183ページ、185ページ、187ページ。

ということによるものである<sup>75)</sup>。

### ③その他の産業部門における事業部制組織の導入

化学産業と電機産業における事業部制組織の導入についての以上の考察をふまえて、つぎに、その他の産業部門についてもみておきましょう。ここでは、重機械も含めた広義の機械産業および鉄鋼業についてみておくことにしよう。

#### 1) 機械産業の事例

まず機械産業の事例として久保田鉄工をみると、同社は、鋳物、機械、鉛管、衡器などへの多角化戦略を展開し、それに適応するかたちで事業部制をはやくに導入した。1950年までは職能別組織が採用されていたが、同年に鉄管、鋳物、内燃機、機械、衡機の5つの製品別事業部が設けられた。事業部長は、営業、工場および設計の従業員を指揮・監督するものとされた。その後、1952年のプラント事業部の新設、59年の海外事業部の新設、60年のディーゼル事業部の独立（内燃事業部から分離）、62年の水処理事業部の新設、64年の合成管事業部の新設、67年の産業機械事業部の新設（機械事業部と水処理事業部の統合）、68年の住宅機器販売事業部の新設などが行われた。各事業部はそれぞれ生産、販売、技術または研究の3つの部門をもって構成され、製品工場と営業部が所属した。これらの事業部は、担当製品の生産と販売の活動が一体化したかたちで、ひとつの独立企業のように総合的に自主的に運営されており、各事業部の業績が従業員の給与に反映する仕組みになっていた。なかでも、住宅機器販売事業部は、生産の職能をもたない販売事業部であった。各事業部は独立採算制のプロフィット・センターとして運営されており、販売事業である住宅機器販売事業部を除くと、各事業部には、生産と販売の直結はもとより、予算統制、原価管理、市場調査、販売計画、生産計画などの管理職能についても広範に分権化が行われていた。各事業部はさらに、担当製品分野の研究開発に対する責任も負うかたちとなっていた。また本社のスタッフ組織としては、管理部、監査部、企画本部、生産技術部、営業総括部、経理部などがおかれた<sup>76)</sup>。同社では、各事業部門の取引において忌避宣言権が認められており、こうした点からも分権管理の最も徹底した方式が導入されていたといえる<sup>77)</sup>。

また1971年には、事業部の一層の細分化をはかり、製品事業部として市場に対応させると

75) 小沢、前掲論文、101-3 ページ。

76) 株式会社クボタ『クボタ 100 年』株式会社クボタ、1990年、104 ページ、149 ページ、360 ページ、362-7 ページ、久保田鉄工株式会社編『久保田鉄工八十年のあゆみ』久保田鉄工株式会社、1970年、333-4 ページ、久保田鉄工株式会社『久保田鉄工最近十年の歩み 創業九十周年』久保田鉄工株式会社、1980年、145 ページ、占部、前掲書、380-3 ページ、388 ページ、原慶太郎「事業部制への胎動」『産業経理』、第20巻第4号、1960年4月、92-4 ページ。

77) 同論文、93 ページ。



ともに、これらの各グループを統括した戦略を展開するために、新たに事業本部が設置された。そこでは、それまでの13事業部体制から6事業本部（パイプ、鋳物、機械、内燃機関、環境装置、住宅関連）・15の製品別事業部および海外事業部へと再編された。こうした体制のもとで、事業の利益と成長の達成の責任はすべて事業本部長が負うことになった<sup>78)</sup>。

## 2) 精密機械産業の事例

つぎに精密機械産業についてみると、この分野での多角化をすすめてきたキャノンでは、1970年代には、光学特機分野を事業部で展開し、他の分野は管理部を中心とするスタッフ事業部制的な運営を行っており、職能別組織から事業部制組織への移行過程にあった。同社は1960年代以降70年までの時期に積極的な多角化を展開し、カメラ、計算機、複写機、マイクロ、光学特機の5つの事業分野の基盤が整った<sup>79)</sup>。しかし、多角化が相次いで行われたため、同社では専門化が著しくすすみ、従来の職能別組織が中心の体制では権限が分散してしまい、利益責任やコスト責任が必ずしも明確ではなくなってしまうという問題が発生した。それゆえ、事業部制の推進による事業部責任体制の確立が組織効率の改善の中心におかれ<sup>80)</sup>、長期的には事業部制への移行をめざすこと、当面は事業管理部を中心に事業部制に準ずる運用を展開し、ただちに実施できる事業には事業部制を採用すること、事業部制の推進のために工場体制を製品分野別に整理統合することという基本方針のもとに、1972年に組織の再編が取り組まれた。当初光学特機分野についてだけ事業部を設置したのもこうした方針に基づくものであった<sup>81)</sup>。

全社が事業部制になったという意味でのキャノンの事業部制が一応の完成をみるのは1978年のことであるが、この時点での組織は、カメラ、事務機、光学機器の3つの製品別の事業部に分かれており、工場も事業部に分属していた。しかし、同社の事業部制はかなりの不完全さを示しており、その最も大きな点は、販売部門が事業部の外におかれていたという点にあり、事業部と販売会社の各部門との調整では、各事業管理部がその要をなした。日本企業における事業部制組織はその本来の理念型とは異なるかたちで定着したという面が強いが<sup>82)</sup>、同社の事例はそれを端的に示すものであるともいえる。

78) 久保田鉄工株式会社、前掲『久保田鉄工最近十年の歩み 創業九十周年』、31-4 ページ。

79) 大森、前掲論文、181-2 ページ。

80) 佐々木 正「キャノン・レポートに関するコメント 注目される事業部責任体制の確立」、高宮 晋監修、日本生産性本部組織研究会編、前掲書、190-2 ページ。

81) 大森、前掲論文、181-2 ページ。

82) 原沢芳太郎「日本の事業部制の成立過程——キャノンの事例に即しつつ——」『経済学』（東北大学）Vol.48, No.6, 1987年3月, 19 ページ, 22 ページ, 28-9 ページ。

### 3) 造船重機械産業の事例

また造船重機械産業部門をみると、1945年から57年までのこの部門の企業においては、一般的に、船舶部門の專業戦略に対応するかたちで集中的機能別管理組織が採用されていた。三菱重工業では、製品機種を中心としてその生産と営業を一体化した事業部制的な運営が行われるというかたちでの、例外的にいちはやい組織の変革が1957年に行われており、独立採算制をモデルとする責任採算制による事業所中心的な管理方式が採用されていた。しかし、この産業では、事業部制組織の導入は、関連製品分野への多角化がすすむ1958年から73年までの時期にみられた。そこでは、企業類型によって相違がみられ、総合重機械企業のタイプ（三菱重工業、石川島播磨重工業、川崎重工業）では、多角化は関連多角化をこえて非関連多角化型のレベルにまですすんでおり、製品グループ別に分権的に管理する事業部制に基づく管理機構が導入された。これに対して、造船重機械企業のタイプ（日立造船、三井造船、日本鋼管、住友重機械）の多角化は船舶・陸機の関連製品多角化型であり、この類型に属する企業4社すべてが分権的な製品別事業部制を導入した。ただ1974年以降の時期になると、石川島播磨や日立造船のように、いったん導入された事業部制あるいは事業本部制の廃止へとすすんだ企業もみられた。また造船專業企業のタイプ（佐世保重工業、函館ドック、佐野安船渠など、上記の第1および第2の類型以外の日本造船工業会加盟企業）では、以上の2つのタイプの企業群とは異なり、1974年以降の段階になっても重機械への多角化はなされず、造船專業企業のままであり、事業部制への移行はみられなかった<sup>83)</sup>。そこで、総合重機械企業のタイプに属する主要会社の代表的事例を具体的にみていくことにしよう。

**三菱重工業**について——まず三菱重工業についてみると、国際競争力の強化と事業部制の長所の最大限の追及のために、1957年には船舶、重機械、機械、自動車、航空機・特殊車両の5つの製品機種別の事業部が設置された。三重工の合併前の3社における主として事業所に基盤をおく組織運営、多くの事業所がそれぞれ広範で多岐にわたる製品機種を生産していたという事業を考慮して、事業企画、製品開発、受注販売の機能は事業部長の直轄とされた。生産関係の機能は、従来どおり社長に直結する事業所長部長に属するものとしながらも、各製品事業全般としての運営については、事業部長が統合して行うかたちとされた。各事業部長の権限を画一的に定めるかたちにせず、それぞれの製品部門の特性に応じたものとされた。このように、同社の事業部は、事業企画、販売、生産の機能を包含する一元的なプロフィット・センターとして設定されたのではなく、事業部と事業所がそれぞれ最終損益単位とされ、損益面では、事業部長と事業所長が連帯して責任を負う体制とされた。これは多角経営の体質に即した同社独

83) 溝田誠吾『造船重機械産業の企業システム』、第2版、森山書店、1997年、94-5ページ、210-2ページ、349ページ、353ページ、355-6ページ。

自の組織運営であり、「事業部制的運営」と呼ばれた。生産体制としては16事業所体制とされた。また本社管理部門の整備も行われ、ゼネラル・スタッフとしての社長室のほか、職能別の総務、人事、経理、購買などの7部・4室で編成された。その後、1967年には重機械、機械の2事業部が原動機、機械第一、機械第二の3事業部に再編成され、69年にも自動車事業部が事業本部とされるなどの変更が加えられたほかは、実質的に大きな改革は実施されていない。

しかし、長期の好況のもとでの市場規模の膨張にともない経営規模も著しく拡大したため、それにふさわしい事業体制の構築が必要となった。1970年6月には、三菱自動車工業の分離・独立にあわせて、事業部門についても専門化が推進され、船舶、原動機、機械、航空機の4事業本部と、車両・輸送機器、精機、建設機械、冷機、機器、特殊車両の6事業部へと再編された。ここでは、製品事業単位の大きい事業部を事業本部とし、比較的小さな製品事業単位を事業部として独立させることにより、製品ごとの専門化の推進と事業責任の明確化がはかられた。この組織改革では、①事業責任体制と事業部の企画開発機能の強化による事業部制への基盤の強化、②事業所制による技術、生産、管理の面の共通性とプロダクトミックスの利点の最大限の活用が、基本的な考え方とされた。ここでは、事業所における製品責任体制の強化がはかられた。しかし、1970年代の低成長経済の定着、価値観の多様化、産業構造の激変、競争の激化という経営環境の変化のもとで、多岐にわたる事業を「事業部制的運営」という枠にはめた一律的な運営ではなく、製品事業ごとにそれぞれの特性や規模に応じてより弾力的に組織運営を行うことが必要となった。それゆえ、従来の枠組みにとらわれない生産・販売体制の一体化による意思決定の迅速化が何よりも求められるようになった。そこで、量産品統括本部の設置と事業所・工場の直轄化が行われるようになった。1982年には、機械第二事業本部が所管する製品のうち一部の「営業権」が事業所へ移管されたほか、産業機械事業本部が新設された。また京都精機製作所、明石製作所、新たに発足した広島工機工場、名古屋冷熱工場の2事業所2工場が量産品統括本部の直轄とされた。こうした直轄化は、損益責任の一層の明確化と意思決定の迅速化によって別会社のように小回りのきく運営を行おうとするものであった。さらに1980年代半ば頃には、製品事業体質の強化と総合力の発展を目的として、事業本部と事業所の一体化・直轄化が行われた<sup>84)</sup>。

石川島播磨重工業について——また石川島播磨重工業をみると、同社では、1960年12月の合併にともない、産業機械、原動機・化工機、船舶、航空エンジン、汎用機の5つの製品別事業部から成る組織がつけられた。その後、経営規模の拡大とともに事業部の数も増加し11

84) 三菱重工業株式会社社史編さん委員会編『海に陸にそして宇宙へ——続三菱重工業社史（1964-1989）』三菱重工業株式会社、1990年、68-71ページ、125-6ページ、193-5ページ、279-81ページ。

となったが、その間、一貫した事業部としての機能は次第に分化することになった。1974年には事業部門の事業本部制と本社部門の本部制による新体制が発足しており、船舶、機械、重機プラント、化学プラント、エネルギープラント、航空宇宙、海外の7事業本部体制とされ、19事業部を統括した。その一方で、本社には総務、人事、財務、資材、電算企画、営業総括、技術の7本部がおかれた。この組織改革の目的は、①分権化の徹底による各組織がより自主的に動ける体制と責任体制の確立、②各事業本部が需要先に応じた技術・生産系列をもち、傘下の事業部を的確に把握し、営業責任をもつプロフィット・センターとして独立会社のような運営を行えるようにすること、③営業と技術、購買、生産、管理の各分野が有機的・効率的に活動できるような体制づくりの3点にあった。各事業本部は、それぞれの製品開発、市場開発、受注、引渡し、資金繰りに至るまでの一貫した体制で機能することが期待された。しかし、その後の同社の組織改革は複雑な歩みをたどっており、1978年には、組織全般の集約化・簡素化をはかるために事業本部が廃止され、営業本部と生産本部の2本部制とされた。本社部門では、技術本部を除き本部制が廃止され、室制に再編された。また1980年には、営業本部と生産本部の2本部制を廃止して再び事業本部制への復帰が行われた。その結果、機械、エネルギー、プラント、船舶海洋、航空宇宙、海外の6事業本部が復活したほか、営業についても営業本部と輸出営業本部から成る2営業本部の体制とされた。こうして、2営業本部・6事業本部・19部の体制となった。こうした事業本部制の復活は、明確な責任体制の確立、製品需要の的確な把握、顧客の要求にきめ細かく対応しうる組織が求められたことによる。各事業本部は、開発から設計、製造、営業、アフターサービスに至るまで一貫した活動を行うことが原則とされたが、製品が多種にわたり市場も著しく広い機械部門については、営業部門を切り離して営業本部に集約するかたちで一元化がはかられた<sup>85)</sup>。

川崎重工業について——さらにこれら2社とならぶ総合重機械企業のひとつである川崎重工業についてみると、1961年に造船、機械、産業機械、精機、鉄構の5事業部から構成される事業部制がスタートし、62年には機械事業部と産業機械事業部の統合によって4事業部制となった。同社の事業部制は市場および製品別に編成され、それぞれの組織単位は利益責任を負うことになり、業務を遂行するために必要な権限が与えられた。各事業部には投下資本に対して1割の利益配当ができるように利益目標が設定された。1969年4月には川崎航空機工業、川崎車輛、川崎重工業の3社が合併し新川崎重工業が誕生することになったが、新会社の発足にともない、船舶、車両、航空機、機械、発動機・単車の5つの事業本部と、鉄構、油圧

85) 石川島播磨重工業株式会社総務総括部社史編纂担当編『石川島播磨重工業社史 沿革・資料編』石川島播磨重工業株式会社、1992年、112ページ、146-7ページ、180-1ページ、199-200ページ、第3部資料・年表、20ページ、22ページ、24ページ、160ページ、181ページ、184ページ、187ページ。

機械、明石機械の3つの事業部から構成される新しい組織が誕生した。同年12月には鉄構事業部の鉄構事業本部への改組、1970年10月には精機事業本部と工機事業本部の新設が行われ、7事業本部・2事業部体制となった。また総合企画室、企業開発本部、技術開発本部をもつ本社部門があり、それらは、各事業部門の活動を支援した。その後、1973年にはプラント、建設機械の2の事業本部が新設されるなど、部分的な変更が加えられた。

1977年には、本部制が導入され、①本社における本部制（総務、人事、財務、資材）の新設、②それまでの8事業本部（船舶、車両、航空機、プラント、機械、鉄構、発動機、建設機械）の6事業本部（船舶、車両、航空機、プラントと鉄構、機械、発動機）への集約、プラントと鉄構の事業部の統合、③開発本部と技術本部の再編による営業統括本部と技術開発本部の新設を内容とする組織改革が行われた。そこでの基本的なねらいは、1) 全社的な営業力の強化、2) 技術開発力の強化、3) 製品・技術・市場、販売形態などをふまえた陸上機械部門の再編・統合による、基幹製品を中心に事業単位ごとに自立しうる体制の確立、4) 本社への機能別の本社制の導入による責任体制の明確化と本社機能の強化にあった。従来は事業本部が異なるために事業部間のスムーズな連携プレーに欠けるところがあったという事業部制の問題を克服し、有機的な連携によってシステム受注などトータルな事業活動を推移させることがめざされた。また事業本部間の連携を強化し営業機能を統括するための組織として営業総括本部が設置された。それは、総合的な営業力の強化に関する諸施策の立案・推進、各事業本部の自主性の尊重のもとで顕在化していた事業部制のもつ欠点を補完し各事業本部の営業活動を支援すること、営業活動に直結した広報活動などの役割を果たすことをねらいとしていた。さらに各事業本部が専門とする製品分野に依存するだけでは市場ニーズの多様化に対応できなくなるなかで、全部門が有機的に関連しながら有望なプロジェクトに取り組む体制を構築するべく、技術開発本部が設置された。また本部制は1982年に廃止された後に、84年に管理本部が設置されるなどの変化がみられたが、87年には再び本部制が廃止された。しかしまた、1991年に再び本部制への復帰が行われている<sup>86)</sup>。

#### 4) 鉄鋼業の事例

さらに鉄鋼業についてみると、**神戸製鋼**では、1955年にそれまでの機能別組織から事業部制への移行がみられ、鉄鋼事業部と機械事業部が設置された。これらの事業部にはそれぞれ本社工場を含む4つの工場が所属した。同社では、徹底的に製品群別の事業部制が採用されて

86) 川崎重工業株式会社百年史編纂委員会編『夢を形に 川崎重工業株式会社百年史 1896-1996』川崎重工業株式会社、1997年、75ページ、84-5ページ、123-5ページ、川崎重工業株式会社百年史編纂委員会編『夢を形に 川崎重工業株式会社百年史 1896-1996 (資料・年表)』川崎重工業株式会社、1997年、46-53ページ、川崎重工業株式会社機構事業部30年史編纂委員会編『機構事業部30年のあゆみ』川崎重工業株式会社、機構事業部、1997年、8ページ。

おり、それは当時産業界でも先駆的なものであり、各工場の独立採算制が実施された。1957年には神鋼金属工業の合併によって合金事業部が誕生した。1956年には機械事業部の組織は製造部と販売部の2部制とされた。1958年には常務会の設置や従来の稟議制度の改正が行われ、事業部門に権限が大幅に委譲されるとともに、責任の所在も明確にされた。1959年には、溶接棒事業が鉄鋼事業部から分離され、鉄鋼、機械、合金の3事業部につぐ第4番目の事業部である溶接棒事業部が誕生した。各製品分野における活動が拡大したため、1968年には、製品別本部制が導入され、組織を製品グループごとに縦割りし、産業機械、加工機、鋳鍛鋼の3本部への再編が行われた<sup>87)</sup>。また1987年には、新事業本部が新設され、同本部は、新製品事業企画部、新材料部、情報エレクトロニクス部、高度分離システム部、事業開発部の5つの部で構成され、新分野や新製品に関して、発案から開発、商品化、販売までを一貫して統括するかたちとなった<sup>88)</sup>。

以上の考察において、日本における多角化戦略の展開と事業部制組織の導入についてみてきた。そこには、アメリカにおいてみられるような典型的な事業部制組織とは異なるいくつかの特徴がみられ、その運営においても独自のなかたちをとったものも多くあった。それをふまえて、つぎに、ドイツ企業における戦略展開と事業部制組織の導入についてみていくことにしよう。

#### IV ドイツ企業における戦略展開と事業部制組織の導入

##### 1 多角化戦略の展開

###### (1) 第2次大戦後のドイツにおける多角化の社会経済的背景

まず戦後の管理機構の変革の最も重要な要因のひとつをなした多角化の展開についてみることにする。この時期のドイツ企業の多角化は、産業の競争環境の変化に規定されていた。すなわち、需要パターンの変化や技術発展のペースが、伝統的な価格や品質といった諸要因から製品やマーケティング手法における革新へと競争局面を変化させた。また技術的な可能性と結びついた消費者の豊かさの高まりが、多くの産業の企業に対して、急速な成長と高い収益を確保しうる多くの新しい製品・市場の機会を生み出した。成長の潜在力が絶対的あるいは相対的に欠けていたようなより伝統的な活動領域の主要企業は、困難な選択に直面した。例えば化学産業のヒュルスでは、1960年代初頭に売上減少と収益の低下がIGファルベンの3大後継会

87) 株式会社神戸製鋼所 80 年史編纂委員会編『神戸製鋼 80 年』株式会社神戸製鋼所、1986 年、116 ページ、120-1 ページ、124-5 ページ、169 ページ、株式会社神戸製鋼所総務部・共同 PR 株式会社編『神戸製鋼 70 年・資料編』株式会社神戸製鋼所、1974 年、17-9 ページ、神戸製鋼所創立 100 周年記念事業実行委員会・コベルコビジネスサポート株式会社編『神戸製鋼 100 年 1905-2005』株式会社神戸製鋼所、2006 年、88 ページ。

88) 同書、144 ページ。



社よりも非常に明確になりより強力におこったことが、多角化の必要性を高めた<sup>89)</sup>。また成熟した製品や市場への再投資よりも高い速度で経営資源を蓄積していた多くの企業、とくに最も成功をおさめた企業は、成長機会を自らの産業の外に求めなければならなかった。そのような状況下での戦略的対応のひとつの重要な要素が多角化であった<sup>90)</sup>。またとくに1960年代末のEEC諸国での関税の引き下げにともなう開かれた市場における競争も、多角化への再志向の大きな要因をなした<sup>91)</sup>。

しかし、ドイツ企業の所有の特徴、とくに家族所有の企業における財務と経営の面での制約が、多角化を抑制する要因となった<sup>92)</sup>。また戦後の諸年度における再建の必要性、自動車、電機および多くの資本財のようないくつかの産業部門の非常に急速な成長、税法、比較的に弱い反トラスト法と結びついたカルテルやトラストの伝統なども、多角化を制約する諸要因をなした。技術的な関連性は、ドイツにおける多角化の動きの支配的な特徴であった。しかし、産業企業最大100社でみても、多角化は戦後の発展の唯一の方向性ではなく、むしろそれは水平的統合や垂直的統合と同時にあるいは相前後しておこったという面がみられる<sup>93)</sup>。

## （2）多角化の進展とその特徴

つぎに、多角化の進展を戦略の変化という点からみると、1950年には、ドイツの産業企業最大100社のうち34社が專業型、26社が本業型の事業構造であった。これに対して、関連型は32社、非関連型は7社であった。專業型は1960年には22社に減少したが、50年代の最も重要な変化は、このタイプの企業12社が多角化したことにある。そのうち9社が本業型へ、2社が関連型へ、1社が非関連型への多角化であった。その結果、本業型は1960年には28社にやや増加した。1950/60年には、本業型からの多角化が9社みられたが、そのうち8社が関連型への、1社が非関連型への多角化であった。1960年には関連型は40社に増加したのに対して、非関連型は9社へとわずかな増加にとどまっている。

これに対して、1960/70年には、その最も多くの変化は関連型（5社）、非関連型（10社）への多角化であった。1970年にはこれらの高度に多角化した企業の割合は全体の56%を占めていた。1970年には本業型は22社に減少し、関連型は38社にやや減少したのに対して、非関連型は18社に大きく増加している。

---

89) Vgl. Aktennotiz (8.8.1962), S.1, *Hüls Archiv*, I-5-8.

90) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.132.

91) U.Wengenroth, Germany: Competition abroad—Cooperation at home, 1870-1990, A.D.Chandler, Jr., F.Amatori, T.Hikino (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1997, p.162.

92) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.133.

93) *Ibid.*, p.90, pp.100-1.

また 1950/70 年の 20 年間の変化をみると、多角化の経路としては、専業型→本業型→関連型→非関連型への経路が多く、専業型→高度な多角化（関連型および非関連型）への経路はまれであった。すなわち、1950 年に本業型であった企業の 35%（26 社中 9 社）が 10 年後にそれから離れ、60 年に本業型であった企業の 25%（28 社中 7 社）が 70 年までにそれから離れた<sup>94)</sup>。

このように、ドイツでは、コングロマリットにみられるような非関連分野への多角化の顕著な拡大は、1960 年代にもあまりみられず、関連分野への多角化に重点がおかれていた。この点はアメリカとの重要な相違のひとつであった。

## 2 事業部制組織の導入

### (1) 組織構造の変化とその特徴

そこで、つぎに、組織構造の変化を戦略の展開との関連でみることにする。1950 年、60 年および 70 年の比較では、職能別組織は産業企業最大 100 社中 36 社から 21 社、さらに 20 社に減少した。持株会社の形態も 15 社から 14 社、さらに 12 社に減少した。また職能部制と持株会社の混合形態は、43 社から 48 社に増加した後に 18 社に大きく減少した。これに対して、事業部制組織は、1950 年のわずか 5 社から 60 年には 15 社に、70 年には 50 社に大きく増加した。またドイツ資本の 78 社でみると、事業部制組織は、1950 年にはみられなかったものが 60 年にはまだわずか 3 社に増加しているにすぎないが、70 年には約 40% を占めていた。しかし、1970 年のアメリカとイギリスの事業部制組織の普及率がそれぞれ 78%、72% となっていたのと比べると、普及率はなお低かった。

1950/60 年には最大 100 社中 25 社が組織構造の変革を行ったが、最も共通した変化は、職能別組織から職能部制と持株会社の混合形態への移行（12 社）にあり、事業部制組織への移行はあまりみられなかった。事業部制組織の導入がすすむのは 1960 年代以降のことであり、60/70 年には組織の変化がみられた 47 社中 36 社がこの組織形態を採用した。また 1950/70 年の 20 年間でみると、最も多いパターンは、職能別組織→職能部制と持株会社の混合形態→事業部制組織というルートであった。事業部制組織に移行した 45 社のうち職能別組織からの移行はわずか 4 社、持株会社から移行した企業は 6 社にすぎなかった。これに対して、職能部制と持株会社の混合形態から事業部制組織に移行した企業は、35 社となっていた<sup>95)</sup>。

このような変化については、E. ガーベレによれば、管理構造全体の変更のうち、事業部制

94) *Ibid.*, p.26, pp.63-72. なおこれらの多角化の類型とその分類の指標については、R.P.Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston, 1974, Chapter 1 [鳥羽欣一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977 年, 第 1 章] を参照。

95) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, pp.65-73.

組織という結果をもたらす変更プロセスが圧倒的に多いが、大企業と中企業との間にはその普及に大きな相違があった。例えば 933 社から回答を得たガーベレらの調査によれば、1974 年末時点では、大企業（従業員数 1,000 人以上の企業）の 46.7% が事業部制組織を採用していたのに対して、中企業（従業員数 100 人から 900 人までの企業）ではその比率は 38% にすぎなかった<sup>96)</sup>。また A. ハールマンの 1982 年の指摘でも、その過去 10 年間に多くの企業は組織の再編を行っており、そのひとつの特徴は、事業領域志向、事業部門志向ないし製品志向の組織にみられた。しかし、中小企業も含めて全体的にみれば、事業部制組織による職能別組織のおきかえは、多くの企業でおこったのではなかった。とくに 1960 年代末や 70 年代初頭にすすんだ大企業を中心とする事業部的な部門ないし事業部制組織への移行のなかには、製品別事業部とならんで、地域別の事業部もみられた。そこでは、例えば海外やヨーロッパの事業領域が問題となっていた<sup>97)</sup>。

つぎに戦略と組織構造との関連をみると、1950 年には、最大産業企業 100 社のなかで事業の多角化（関連多角化および非関連多角化）を行った企業のわずか 7% が事業部制組織を採用していたにすぎない。これに対して、その割合は 1960 年には 20%、70 年には 67% に上昇した。ドイツ資本の 78 社では、その割合は 1960 年にはわずか 8% にすぎなかったが、70 年には 63% に達した<sup>98)</sup>。しかし、アメリカの最大級産業企業 500 社と比べると、事業部制組織の普及率に差があるだけでなく、多角化と事業部制組織の採用との間のタイムラグもあった。1950/70 年の期間にこの組織形態に移行した 45 社のなかでタイムラグがみられた 40 社のうち、それが 10 年未満のものは 14 社、10 年から 20 年までのものは 7 社、20 年以上のものは 19 社であった。1950 年代にその製品や市場の範囲の多様性を増大させた企業のうち 60% が同じ 10 年間に事業部制組織を採用した。その割合は 1960 年代には 75% に上昇したが、60 年代末になって事業部制組織の導入の波が最も顕著になった<sup>99)</sup>。1967 年頃には企業組織の領域はなお未開拓であったとされており<sup>100)</sup>、事業部制組織の導入は、それを実施した最大 100 社の企業の半分以上においては 67 年以降のことであった<sup>101)</sup>。この点について、H. ジークリストは、事業部制組織はドイツでは 1960 年代末に初めて普及しており、アメリカでのその全般的な普

---

96) Vgl. E. Gabele, *Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisation*, Mohr, Tübingen, 1981, S.1-2 [高橋宏幸訳『事業部制の研究』有斐閣, 1993 年, 1-2 ページ], W. Kirsch, W.-M. Esser, E. Gabele, *Das Management des geplanten Wandels von Organisation*, Poeschel, Stuttgart, 1999, S.3-4.

97) A. Harrmann, Steigert ein Wechsel der Strukturorganisation die Unternehmenseffektivität?, *REFA-Nachrichten*, 35. Jg, Heft 4, August 1982, S.202-3.

98) G. P. Dyas, H. T. Thanheiser, *op.cit.*, p.66.

99) *Ibid.*, p.73-4.

100) Wo liegen noch Rationalisierungsmöglichkeiten im Betrieb?, *REFA-Nachrichten*, 20. Jg, Heft 6, Dezember 1967, S.263.

101) G. P. Dyas, H. T. Thanheiser, *op.cit.*, p.129.

及の約 10 年後のことであったと指摘している<sup>102)</sup>。

事業部制組織の導入をめぐるこのような問題をふまえて、つぎに、組織の変革についてみることにする。ここでは、主要産業別に代表的企業の事例を取り上げて考察を行うことにしよう。

(未 完)

---

102) H.Siegrist, Deutscher Großunternehmen vom späten 19. Jahrhundert bis zur Weimarer Republik, *Geschichte und Gesellschaft*, 6.Jg, Heft 1, 1980, S.88.