

論 説

事業部制組織の導入の日独比較（Ⅱ）

—— 企業経営のアメリカー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（以上前号）
    - (2) 主要産業部門における事業部制組織の導入（以下本号）
      - 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的特徴とドイツ的特徴
  - 1 事業部制組織の導入の日本的特徴
  - 2 事業部制組織の導入のドイツ的特徴
    - (1) 事業部制組織の機構とそのドイツ的特徴
    - (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

## IV ドイツ企業における戦略展開と事業部制組織の導入

### 2 事業部制組織の導入

#### (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

##### 1) ヘンケルの事例

戦後のドイツにおいて多角化の展開と事業部制組織の導入の最も典型的な部門のひとつをなしたのは、化学産業と電機産業であった。それゆえ、まず化学産業について考察することにしよう。

代表的企業のひとつであるヘンケルでは、組織の変革は、アメリカのコンサルタント機関であるスタンフォード研究所の提案のもとで取り組まれた。同研究所は、1960年代後半から末にかけて、長期経営計画、戦略的経営計画および組織構造の再編に関する3つの大きな提案を行った<sup>1)</sup>。1968年12月の組織再編の提案は69年度に承認され<sup>2)</sup>、それに基づいて新しい組織構造が導入された。多角化が一定すすんでいるペルシル/ヘンケルでは、企業のトップやそれより下位のすべての管理のレベルが機能別に組織されている場合には、大規模な企業のトップにとっては、最高の効率性をもって活動することは非常に困難になった<sup>3)</sup>。スタンフォード研究所の提案文書では、その近年にペルシル/ヘンケルは、企業規模と事業の多様性が組織構造の根本的な変革を必要とするところまで達した<sup>4)</sup>。それまでの機能部制組織では、利益責任の委譲、企業のコスト全体が最小になるような方法での生産、マーケティングおよびその他の職能にかかわるコストの最適化の面での不十分さ、業務活動の計画化のさいにみられた個々の職能間の不十分な情報交換が、より具体的な限界として現れた。ことに責任と権限の不明確な決定、企業のすべてのレベルでの権限の委譲の不十分さは、大きな問題をひきおこした。トップがあまりにも細かい事柄にかかわらざるをえず、その結果、彼らは企業政策の基本的な意思決定や計画化のために十分な時間を確保しえなかったという点に問題が現れた<sup>5)</sup>。

1) Vgl. Stanford Research Institute, Einführung einer verbindlichen langfristigen Planung in die Persil/Henkel Gruppe—Phase I, April 1967, *Henkel Archiv*, 251/1, Stanford Research Institute, Langfristigen Planung für Persil/Henkel, Phase II: Strategische Planung, 1.Bd, 2.Bd, Juli 1968, *Henkel Archiv*, 251/2, Stanford Research Institute, Langfristigen Planung für Persil/Henkel, Phase III: Organisationsstruktur der Unternehmensspitze und des leitenden Management Dezember 1968, *Henkel Archiv*, 314/133.

2) Henkel GmbH, *Geschäftsbericht 1969*, S.33.

3) Stanford Research Institute, Langfristigen Planung für Persil/Henkel, Phase II, S.315, *Henkel Archiv*, 251/2.

4) Stanford Research Institute, Langfristigen Planung für Persil/Henkel, Phase III, S.3, S.24, *Henkel Archiv*, 314/133.

5) *Ebenda*, S.24-6, S.28-30, SRI-Besprechung am 16.Oktober 1968 (17.10.1968), S.3, *Henkel Archiv*, 314/96,

そうしたなかで、利益の増大とコスト引き下げのためのひとつの決定的な前提条件は、下位のグループにおけるコスト・センターとプロフィット・センターの形成、権限と責任の委譲にあるとされた<sup>6)</sup>。そこでは、特定の市場に対する責任が各事業部に委譲され、製品開発、生産、マーケティングといったすべての市場志向の諸活動が事業部に統合されるべきであるという考えのもとに、組織の再編が取り組まれた<sup>7)</sup>。組織再編の要点は、① 6つの製品別事業部、② 地域部門、③ 8つの機能担当部門、④ 取締役会の代表執行機関である経営執行委員会の設置の4点であった。

このような組織では、1) 洗剤、2) 包装剤、3) 有機化学品、4) 住宅手入用薬剤、5) 化粧品、6) 無機化学品・接着剤の6つの事業部が設置された。各事業部の管理運営は、決められた方針の枠のなかで、その業務に対して、また経営執行委員会によって委譲された権限に対して責任を負った。各事業部は、生産、マーケティング、市場への投入に至る新製品の開発、輸出といった現業的な職能活動、自らの事業部の効率的な業務活動に必要な諸機能を担当した。すべての必要な業務活動に対する責任は事業部長が負うものとされ、事業部は独立したプロフィット・センターとして組織された。

また地域部門をみると、スタンフォード研究所の提案では欧州と欧州以外の2つの部門の設置が提案されたが、実際には欧州以外の地域を担当する部門のみがおかれた。現業的な部門としては、さらに各種の機能担当部門がおかれた。事業部、他の機能担当部門や地域部門に対する助言と支援、各種の機能領域の諸問題における経営執行委員会に対する助言と情報提供、企業全体のための方針や規準・処理方式の策定、有効な限りでの主要なサービス機能の提供、各機能のなかでの業務活動の成果の吟味・評価が、その主要な職務であった。機能担当部門として、1) 経営計画、2) 財務・会計、3) 法務、4) ロジスティック、5) 組織・科学的管理、6) 生産・エンジニアリング、7) 研究開発、8) 人事・社会の8つの部門がおかれ、それらはコスト責任を負うコスト・センターをなした。

さらにトップ・マネジメント組織の改革では、Henkel GmbHが総合本社にあたる執行機関となり、国内外のすべての業務を管理するようになった。この本社は、欧州事業を担当するHenkel & Cie GmbHと欧州以外の地域の事業を担当するHenkel International GmbHを統轄した。この本社組織と事業部の創出によって、本社の取締役会を構成する経営陣を事業部の現業的な個別の問題から解放し、すべての時間とエネルギーを事業の管理・運営のより大きな

---

SRI. Mündliche Präsentation. Struktur der Unternehmensorganisation von Persil/Henkel 251/10, *Henkel Archiv*, 251/10.

6) Stanford Research Institute, Langfristigen Planung für Persil/Henkel, Phase I, 2.Bd, S.440, *Henkel Archiv*, 251/2.

7) Interview der Z für O zur Reorganisation der Henkel-Gruppe, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.5, Mai 1970, S.199.

諸問題や計画, 管理・統制にあてることがめざされた。さらに彼らの活動を補佐する全社的なスタッフ部門として, 1) 管理職支援, 2) 欧州産業担当, 3) 国際広報, 4) 監査, 5) 秘書の 5 つがおかれた<sup>8)</sup>。

また独立採算制を前提とする事業部制組織における管理の重要な手法をなす投下資本利益率の原則については, スタンフォード研究所によってすでに 1967 年に伝えられた<sup>9)</sup>。それは, 利益計画と予算統制の効率的な体制の基礎をなした。

## 2) バイエル の 事例

つぎにバイエルをみると, 1960 年代初頭までは機能部制組織から離れる必要性はなんらなかった。しかし, ヘンケルの場合と同様に, 企業規模の増大や競争の状況が, 企業管理の新しい方向性を規定した<sup>10)</sup>。取締役の業務負担の軽減のために, 日常的業務の管理はもっぱらより下位の管理者のもとにおくことが提案され, それらの業務は事業部で行われるべきものとされた。そこでは, それまでの生産と販売の組織面での分離が放棄され, 生産と販売の統合のもとに, アメリカ的な事業部という意味での「部分企業」が形成された<sup>11)</sup>。

バイエルにおける事業部制組織の導入は 1970 年 2 月の再編において取り組まれ<sup>12)</sup>, 新しい

8) Vgl. Stanford Research Institute, Langfristigen Planung für Persil/Henkel, Phase III, S.1-114, *Henkel Archiv*, 314/133, Niederschrift über eine außerordentliche gemeinsame Postbesprechung am 20. Februar 1969 (20.2.1969), *Henkel Archiv*, 314/96, Einrichtung von Sparten und Funktionen (31.10.1968), *Henkel Archiv*, 251/10, Faktoren, die für eine produktionsorientierte Organisationsstruktur sprechen (11.7.1968), *Henkel Archiv*, 25/10, Niederschrift über die gemeinsame Post PERSIL/HNKEL/BÖHME/HI vom 12.11.1968 (14.11.1968), *Henkel Archiv*, 153/42, Neuorganisation. Unterlage für Gemeinsame Post am 12.11.1968 (9.11.1968), *Henkel Archiv*, 251/10, Oranisation der Unternehmensspitze (30.5.1968), *Henkel Archiv*, 251/10, Präsentation einer Organisationsstruktur für das Management Persil/Henkel durch das Stanford Research Institut (SRI), *Henkel Archiv*, 153/42, Zentral-Geschäftsführung Henkel GmbH, *Henkel Archiv*, 314/96, Die Unternehmensorganisation nach Sparten (18.7.1968), *Henkel Archiv*, 314/96, Neuordnung (10.3.1969), *Henkel Archiv*, 314/96, Neuordnung. Organisationsvorschlag für Funktionen — Produktion/Ingenieurwesen —. Besprechung am 12. Februar 1969 (13.2.1969), *Henkel Archiv*, 314/96, Kurz-Referat. Gewinn- und Kosten-Verantwortung der Sparten/Funktionen (6.5. 1969), *Henkel Archiv*, 251/9, Kostenverantwortung der Funktionen, insbesondere der Funktion Finanzen/Rechnungswesen. Notiz Mr. Cavender vom 17.4.1969 (23.4.1969), *Henkel Archiv*, 251/9, Henkel GmbH, *Geschäftsbericht 1968*, W.Feldenkirchen, S.Hilger, *Menschen und Marken. 125 Jahre Henkel 1876-2001*, Stürtz, Düsseldorf, 2001, S.200-2, Die organisatorische Neuordnung der Henkel-Gruppe „Sparten, Funktionen und Regionen“, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.5, Mai 1970, S.196-8.

9) S.Hilger, „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. *Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945 / 49-1975)*, Franz Steiner Verlag, Stuttgart, 2004, S.233.

10) C.Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Akademie Verlag, Berlin, 2002, S.266-8.

11) Vorschlag für einen Organisationsplan der FFB (ohne Agfa), S.1-2, S.4, *Bayer Archiv*, 001-004-003.

12) Die Schrift von Kurt Hansen an die Leitenden Angestellten der Werke Leverkusen, Dormagen, Elberfeld und Uerdingen sowie der deutschen Aueßstellen (25.2.1970), S.1, *Bayer Archiv*, 001-004-002, Neuorganisation der Farbenfabriken Bayer AG — (3.2.1970), *Bayer Archiv*, 001-004-002, Neuorganisation

組織は71年1月1日の施行とされた<sup>13)</sup>。新しい組織は、事業部の創設、本社スタッフ部門の設置および取締役会スタッフの設置の3点を主要な内容としていた<sup>14)</sup>。そこでは、徹底した分業、職務と権限の委譲が行われ、それによって管理要員を彼らの管理職務により強力に専念させることがめざされた<sup>15)</sup>。同社のW.クナウホによって考え出された新しい組織の一般的な目標は、同社の急速な成長、急速な技術発展、市場の急速な拡大・変化に対応することであり、増大する業務を将来もうまく処理することのできる条件を生み出すことであった。そこでは、柔軟性と効率性の最大可能な確保がめざされた。販売志向の事業部が形成されたほか、管轄範囲の明確な決定、権限と責任のより強力な委譲、新しい組織構造にみあった効率的な情報システムの構築とコンツェルン全体の統合された計画システムの開発、ライン、スタッフおよび委員会における明確な職能の分割が行われた。

まず事業部をみると、①無機化学品、②有機化学品、③ゴム、④プラスチック・塗料、⑤ポリウレタン、⑥染料、⑦繊維、⑧医薬品、⑨植物保護薬の9つの製品別事業部がおかれた。その管理運営は取締役会の方針に基づいて行われ、事業部長は、毎年決められた時期に取締役会に事業部の計画の承認を求め、それに基づいて決定された事業部の目標の達成について取締役会に責任を負った。9つの製品別事業部への分割は、事業部に適切な業務規模を与えることを重視したものでもあった。各事業部には生産、販売、応用技術、研究の職能が統合された。事業部の管理は、一般的には取締役会に対して責任を負う商事担当と技術担当の2人の同等の権限をもつ取締役によって担われた。

製造工場およびそれに直属する補助経営（乾燥工場など）は、立地条件を考慮して事業部の生産単位に統合された。また事業部内の諸部門が事業部を超えるサービス部門（本社スタッフ部門）に統合されない限りでは、ひとつの事業部の販売の管轄範囲は、例えば市場開拓、顧客相談、市場調査、注文処理のような当該事業部のマーケティングの成功のために必要なその他のすべての諸部門あるいはグループを含んでいた。研究業務でも同様に、事業部の研究部門で働く研究グループや中央科学研究所以外の研究員は、事業部の研究部門に統合された。技術部門については、事業部への組み入れによって、販売、開発、研究と生産との間の緊密な接触の実現がめざされた。また事業部のスタッフ部門をみると、事業部事務所は事業部のスタッフ単位であり、1人の管理のもとに技術と商事のスタッフを有していた。このスタッフ組織は、計画、監督および統制の組織として、また事業部の管轄範囲へのサービス提供の単位として機能した。

---

der Bayer AG, S.1, *Bayer Archiv*, 010-004-005, Die Schrift von Kurt Hansen an die Leitenden Angestellten der Werke Leverkusen, Dormagen, Elberfeld und Uerdingen (2.9. 1965), *Bayer Archiv*, 010-004-005, Neuorganisation, *Bayer Archiv*, 001-004-003.

13) Vorstandsroundschreiben Nr.63 (14.10.1970), S.1, *Bayer Archiv*, 001-004-002.

14) Neuorganisation der Bayer AG, S.2, *Bayer Archiv*, 010-004-005.

15) Vgl.Führungsgrundsätze der Bayer AG, S.4, *Bayer Archiv*, 210-001.

またトップ・マネジメントの組織の変化をみると、取締役会は、企業全体の業務の管理に責任を負った。取締役会はまた、事業部と本社スタッフ部門の業務の管理、企業政策の決定、企業全体および大きな部分的領域の目標設定、投資や基本的な組織の問題に関する意思決定、持分の取得・売却に関する意思決定とそれについての交渉の開始の承認、とくに管理職の配置、昇進・異動や後任の管理者の選抜・支援といった重要な人事問題なども担当した。取締役の間でも、生産、販売、コンツェルンの調整、研究、エンジニアリング、財務・会計、法務・税務、人事・社会問題の機能への分業化が行われた。また取締役の業務を補佐するための取締役会スタッフが置かれた。このスタッフ組織の設置は、活動の重複や情報のロスの回避、企業全体の管理のための取締役会の計画、監督および統制の手段としての役割、商事と技術の担当者の共同でのスタッフ職務の遂行、新しい組織にあわせたスタッフ職務の設定・配分という観点のもとに、行われた。また本社スタッフ部門もおかれた。その職務は、事業部および企業全体のためのサービス業務であり、それぞれ1人の管理者のもとで取締役会の管轄下におかれた。このスタッフ部門は、①人事・社会問題、②エンジニアリング、③財務・会計、④調達、⑤広告、⑥法務・税務、⑦中央研究、⑧特許・ライセンス、⑨応用技術の9つの部門に分かれていた。これらの本社スタッフ部門は、取締役会スタッフとともに、資本参加している国内外の企業を含めた9つの事業部にとって連結ピンをなすべきものとされた。個々の本社スタッフ部門の専門的な管理は、取締役会において当該専門領域を代表する取締役によって行われた。また有効な情報交換のために事業部を超えた委員会や会議組織が設置された。1972年には、1) 事業部長会議、2) 投資会議、3) 工場長会議、4) 中央人事委員会、5) 中央生産委員会、6) 中央販売委員会、7) 中央研究委員会、8) 中央エンジニアリング委員会、9) 中央技術委員会、10) 中央コンツェルン調整委員会の10の委員会・会議組織があった<sup>16)</sup>。

全体的にみると、新しい組織は世界市場での競争力の強化に役立った。この組織はまた、売上やコストについての労働者の意識の向上、責任の委譲ないし人事管理、企業内部における市場意識の強化を目標としたものでもあった<sup>17)</sup>。

16) Neuorganisation der Farbenfabriken Bayer AG (3.2.1970), *Bayer Archiv*, 001-004-002, Organizational Rearrangement of Farbenfabriken Bayer AG— Objectives, Functions and Tasks —, *Bayer Archiv*, 001-004-002, Organisationsplan der Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen, Stand: 1.4.1971, *Bayer Archiv*, 001-004-002, Farbenfabriken Bayer A.G., Leverkusen-Bayerwerk. Organisationspläne der Verkaufsabteilungen, *Bayer Archiv*, 001-004-001, Vorstands Rundschreiben Nr.64 (22.10.1970), *Bayer Archiv*, 001-004-002, Die Schrift von Kurt Hansen an W.Knauff über den Vorschlag des Organisationsplanes von Knauff (24.2.1964), S.3-4, S.8, *Bayer Archiv*, 001-004-003, Organisatorische Gliederung der Bayer AG, Stand: 1.7.1972, *Bayer Archiv*, 010-004-005, Neuorganisation der Bayer AG, *Bayer Archiv*, 010-004-005, Die Schrift von Kurt Hansen an die Leitenden Angestellten der Werke Leverkusen, Dormagen, Elberfeld und Uerdingen sowie der deutschen Aueßstellen (25.2.1970), S.2-3, *Bayer Archiv*, 001-004-002.

17) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.269.

### 3) BASF の事例

さらに BASF についてみると、1960 年代末から 70 年代初頭にかけて組織再編の取り組みが行われ、新しい組織は 70 年 6 月の施行とされた<sup>18)</sup>。同社では、戦後、生産、販売、研究、エンジニアリング、財務、人事・社会、法務といった部門から成る職能部制組織が採用されており<sup>19)</sup>、1960 年代初頭には、製造部門には製品群別に 4 つの単位がおかれていた<sup>20)</sup>。しかし、化学産業の範囲や成長率は、それまでの職能部制組織では実際にほとんどもう職能領域の見通しが効かないものにした。BASF では、パイエル、ヘキストやジーマンスなどと同様に、そうした透明性の回復のための手段としては、特定の製造品目の生産と販売に責任を負いその全体の見通しがきくような比較的自立的な事業部への企業の分割という方法しか存在しなかった<sup>21)</sup>。BASF の売上は 1960 年から 70 年までの間に 2 倍以上に増大しただけでなく、事業の拡大や他社の買収の一層の進展によって、他のグループ会社の売上もその間に 20 倍に増大した。また石油・ガスの領域への前方統合と後方統合がすすめられ、既存の組織は、そのような急激な成長、企業の規模や事業の拡大に対応できなくなってきた。1967 年半ばに収益と財務の面での最初の危機がおこったことが、組織再編の必要性を強く認識させることになった<sup>22)</sup>。

組織再編にあたっては、経営者の機能を取締役会から現業的な事業部へ移すことによって解決がめざされた。事業部長の経営者的職務は、計画された収益基準の達成を可能にする最適な生産戦略および販売戦略の展開と実現にあった。事業部長に 1 億 DM から 6 億 DM の売上高をもつ領域を任せ、実際に経営者のように行動させることに、大きな価値がおかれた。そうした理由から、技術と商事の面での広範な責任が事業部に移された<sup>23)</sup>。現業的な諸活動のレベルでは、①基礎化学品・石油・ガス・農業化学製品、②プラスチック・繊維、③染料・化学品・医薬品、④消費者向け製品・販売調整の 4 つの製品別事業部がおかれた。これらの製品別の事業部は、生産と販売の領域を担当したほか、計画、開発および応用技術もその職務に含まれ

18) Organisatorische und personelle Änderungen bei AOA (5.6.1970), S.1, *BASF Archiv*, C0, E.Koch, Offene Tore für das schöpferische Potential. Neuorganisator der BASF— Die WELT sprach mit Vorstandsvorsitzen dem Bernhard Timm, *Die Welt*, Nr.193, 21.8.1970.

19) Die Neuorganisation der BASF unter Marketingssichtspunkten, S.2, *BASF Archiv*, C0, Organisatorische Maßnahmen (19.12.1961), *BASF Archiv*, C19/14, Organisatorische Maßnahmen (21.12.1961), *BASF Archiv*, C19/14, Organisation im Verkauf (24.6.1960), *BASF Archiv*, C19/13.

20) Organisation der BASF (1.1.1964), *BASF Archiv*, C0, Werksinterner Verteiler (25.1.1962), *BASF Archiv*, C19/14, Rundschreiben an alle Abteilungen des Werkes (20.12.1963), *BASF Archiv*, C19/15, Die Schrift an alle Vertrauensleute (22.7.1963), *BASF Archiv*, C19/15. この段階の組織の変化については、W.Abelshäuser, *Die BASF seit der Neugründung von 1952*, W.Abelshäuser (Hrsg.), *Die BASF: Eine Unternehmensgeschichte*, C.H.Beck, München, 2002, S.571-3 を参照。

21) Die Neuorganisation der BASF unter Marketingssichtspunkten, S.2, *BASF Archiv*, C0.

22) K.Selinger, Die Organisation der BASF-Gruppe, *Zeitschrift für Organisation*, 46.Jg, Heft 1, 1977, S.17, W.Abelshäuser, *a.a.O.*, S.570, S.574.

23) E.Koch, Offene Tore für das schöpferische Potential, *Die Welt*, Nr.193, 1970.

ており、売上と利益に対して責任を負うプロフィット・センターとして機能した<sup>24)</sup>。同社の組織再編に関する内部文書でも、それまでの組織が抱えるひとつの大きな問題として、現業的な部門がコストに対して責任を負っても利益責任を負わないという点が重視されていた<sup>25)</sup>。ここでは、事業部長でもってプロフィット・センターを取締役会のもとに意識的に組み込み、個々の事業部をグループ別に業務担当の取締役の管轄範囲に統合した<sup>26)</sup>。同社の取締役会は 9 人のメンバーで構成され、7 人が事業部長を担当した<sup>27)</sup>。事業部は、現業的な計画に対してだけでなくその活動領域のための長期的な戦略の展開にも責任を負った。生産と販売における事業部間の結びつきは、計画システム、振替価格および共通の販売網によって確保された<sup>28)</sup>。

また事業部の内部構造については、例えば基礎化学品・石油・ガス・農業化学製品の事業部では、基礎化学品、石油・ガス、化学肥料、農薬というようにさらに細かい製品別の単位に編成された。その各単位がスタッフ組織を有し、そこでの現業的な活動を補佐する体制が整備された。消費者向け製品・販売調整の事業部には、①染料・塗料、②磁気技術・ナイロプリント、③販売調整の 3 つの部門がおかれた。前二者は製品別の担当部門であったのに対して、販売調整部門は、マーケティング手法、組織、販売要員の調整や、宣伝、ヨーロッパの支店（顧客調整を含む）などを担当した<sup>29)</sup>。

さらにヨーロッパ以外の地域を担当する地域部門がおかれた。それは、海外における事業活動の重要性の増大に対応したものであった。地域部門は、①北米、②中南米、③アフリカ・西アジア、④南アジア・東南アジア・オーストラリアの 4 つの地域課から構成され、そのそれぞれにスタッフ組織が設置された<sup>30)</sup>。製品別事業部は主にヨーロッパにおける限定された製品領域を担当したのに対して、これら 4 つの地域部門は、それぞれの管轄地域のすべての製品を担当した。BASF の外国での諸活動はつねに法的に独立した会社によって担当されていたので、地域部門の主要な職務は、これらの会社の収益志向の調整にあった。地域部門も、製品別事業部と同様に、その成果に基づいて評価された<sup>31)</sup>。こうした意味でも、地域部門は、ヨーロッ

---

24) Neuorganisation der BASF-Gruppe (in: *BASF Information*, Sonderausgabe, Oktober 1969), *BASF Archiv*, C0.

25) Die Neuorganisation der BASF unter Marketingssichtspunkten, S.3-4, *BASF Archiv*, C0.

26) Bemerkungen von Professor Dr.Timm über die Neuorganisation der BASF (29.8.1973), S.6, *BASF Archiv*, C0.

27) The Badische Anilin- und Soda-Fabrik AG (BASF), Some Information Worth Knowing, p.5, *BASF Archiv*, C0. なお BASF のこうした組織における主要部門・ポストへの人員の配置については、Organisation der BASF (Stand: Juli 1975), *BASF Archiv*, C0 を参照。

28) K.Selinger, a.a.O., S.17.

29) Neuorganisation der BASF-Gruppe (Juni 1970), *BASF Archiv*, C0.

30) *Ebenda*, S.12-3, Neuorganisation der BASF-Gruppe (in: *BASF Information*, Sonderausgabe, Oktober 1969), *BASF Archiv*, C0.

31) K.Selinger, a.a.O., S.19.



パ以外の主要エリアに対する地域事業部としての性格をもち、ヨーロッパを中心とする製品別事業部とそれ以外の地域を担当する地域部門との複合的な管理組織であった。

トップ・マネジメントのレベルでは、取締役は、同社グループの戦略的な経営に対する責任とならんで、新しく生み出された一連の部分的な管轄範囲に対する直接的な責任を負うようになった。「本社計画部門」という新しいスタッフのグループが取締役に併設され、取締役の活動を補佐した。情報の選別・処理のための近代的な技術（経営情報システム）の利用によって、一方では計画との関係での実施の管理が、また他方では、そのときどきの適切な管理レベルでの大きな職分領域の明確な権限委譲が可能となった<sup>32)</sup>。この本社計画部門は、①経済性計算、②国民経済、③計画システム、④戦略的計画・投資、⑤年間計画・予算の5つの課から構成された。そこでは、計画機能における分業化がはかられ、国民経済課には市場分析を担当する単位がおかれた<sup>33)</sup>。この計画部門では、各事業部や担当諸部門において作成された生産、販売および投資の計画が吟味され、練り上げられ、さらに代替案がつけられた。それによって、提出されたより多くの企業戦略や投資計画のなかから取締役がそのつど最適なものを選択する可能性を確保することがめざされた<sup>34)</sup>。こうした計画部門の設置による本社機構の整備は、事業部の設置による現業的な活動の権限委譲の必要性、分権化にともない集権的な要素としての連結ピンの機能が必要となってきたことへの対応であった<sup>35)</sup>。本社レベルでは、同社グループに対するサービス機能を提供する機能別のスタッフ担当部門がおかれた。それには①研究、②法務・税務、③財務、④人事・社会問題の4つがあった<sup>36)</sup>。

こうした新しい組織形態は、アメリカの有力な経営コンサルタント会社であるマッキンゼーの協力によって開発されたものであった<sup>37)</sup>。BASFでは、その後の時期の組織再編においても、アメリカのこのコンサルタント会社が大きな役割を果たしており、1970年代末から80年代初頭にかけての時期に取り組みされた組織再編が終了する81年2月半ばになって、同社の協力が終了することになった<sup>38)</sup>。

---

32) Direktionssitzung am 17.10.1969 zum Thema "Neugestaltung der Organisation der BASF-Gruppe", S.1-3, *BASF Archiv*, C0.

33) Dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellte Einheiten, S.A, S.2A, *BASF Archiv*, C0, Organisation der BASF-Gruppe (Dezember 1972), S.3, *BASF Archiv*, C0, Neuorganisation der BASF-Gruppe (Juni 1970), S.3, *BASF Archiv*, C0.

34) E.Koch, a.a.O.,

35) Neuorganisation der BASF-Gruppe (in: *BASF Information*, Sonderausgabe, Oktober 1969), *BASF Archiv*, C0.

36) Die Schrift an die Mitarbeiter (2.2.1970), *BASF Archiv*, C0, Neuorganisation der BASF-Gruppe (in: *BASF Information*, Sonderausgabe, Oktober 1969), *BASF Archiv*, C0.

37) Direktionssitzung am 17.10.1969 zum Thema "Neugestaltung der Organisation der BASF-Gruppe", S.2-3, *BASF Archiv*, C0.

38) Vgl. Die Schrift an die Mitglieder der Direktionssitzung (26.8.1968), S.1-2, *BASF Archiv*, C0, Die Schrift an die Mitglieder der Direktionssitzung (21.10.1969), *BASF Archiv*, C0, Die Weiterentwicklung

## 4) グランツシュトッフの事例

以上の 3 社の事例に匹敵するような発展が、グランツシュトッフでも、1960 年代末から 70 年代初頭にみられた。同社でも製品別事業部制組織の導入が行われた。例えばファインケミカル事業部をみると、そこでは、つぎの 2 つの一貫した原則がとられていた。ひとつには、製品分野別に垂直的に組織された事業部の構想であり、そこには参加会社を含む AKU とグランツシュトッフのすべての諸活動を統合するというものである。いまひとつは、硫黄を含んだ化学製品とファインケミカルでもって国際的な事業を構築するという原則である。ファインケミカル事業部では、ビスコースの生産において発生する中間品以外の有機・無機硫化物、農業化学品、ファインケミカル、さらにこれら 3 つの領域と類似の製品が扱われた。これらの製品のための EEC 諸国での研究開発および生産、世界のすべての諸国での販売・マーケティングの領域の全活動が、この事業部に統合された。またエンジニアリング業務、AKU とグランツシュトッフの中央本部のその他のあらゆる業務領域の諸活動は、事業部によって調整された。事業部は事業部長の管理のもとにおかれ、彼は、事業の成果とともに自らの事業部の生産、販売、収益、あらゆる諸機能の調整と事業部の一層の拡大に全責任を負った。事業部長は、自らの職務の遂行のために、AKU とグランツシュトッフのすべての諸部門と専門の担当部局に対して権限をもち、自らの事業部にとって重要なあらゆる報告、統計およびその他の資料を得た。また事業部には事業部長代理がおかれ、彼は事業部長の不在のさいあるいは支障が生じたさいに代理を務めた。事業部の活動は、AKU とグランツシュトッフの経営陣のそれぞれ 3 人のメンバーで構成される監督委員会によって監視された。

また事業部の投資に関しては、事業部長は、毎年、翌年度の投資計画を監督委員会に提出することになっていた。個々の投資の申請については、この委員会によって承認された投資計画の枠内で、その金額に応じて裁量と権限が与えられた。職位に応じてその金額は異なっていた。事業部長は、20,000DM から 100,000DM の投資については裁量で決定することができ、それを超える額のものについては監督委員会の承認が必要とされた。裁量で決定できる金額は、事業部のなかの生産や販売などの構成部門の長の場合には 20,000DM 未満、事業部のなかのより下位にある各単位の長の場合には 10,000DM 未満とされた<sup>39)</sup>。

羊毛事業部をみても、同様に、垂直的に組織された事業部に羊毛の領域における AKU とグ

---

der Organisation (20.3.1981), *BASF Archiv*, C0, M.Seefel, Weiterentwicklung der Organisation. Direktionssitzung am 5. März 1981, *BASF Archiv*, C0, Die Weiterentwicklung der Organisation (20.3.1981), *BASF Archiv*, C0, Weiterentwicklung der Organisation kommt voran (in: *BASF Information*, 23.7.1980), *BASF Archiv*, C0, Neuorganisation der Aufgabengebiete in der BASF (in: *BASF Information*, 17.7.1980), *BASF Archiv*, C0.

39) Vorschlag über die Bildung einer gemeinsamen AKU-Glanzstoff Schwefelchemie-Division unter der Bezeichnung Feinchemikalien-Division (FCD) (1.10.1968), *Rheinisch-Westfälisches Archiv zu Köln*, Abt 195, F7-4.

ランツシュトッフのすべての活動が統合されており、この事業単位は組織的に独立した事業部をなした。この事業部の機能、事業部長の責任および権限、投資に関する裁量は、ファイネケミカル事業部とほぼ同様であった<sup>40)</sup>。

#### 5) ヘキストの事例

つぎにヘキストについてみると、1952年の組織の再編では、国内外のすべての工場、子会社は第1事業部（無機化学品、窒素肥料、植物保護薬）、第2事業部（染料とその原料、繊維助剤）、第3事業部（プラスチック、溶剤）、第4事業部（医薬品）、第5事業部（繊維、フィルム）の5つの事業部（その後7つの事業部へと再編されている）に分けられた。各事業部は、1人の技術担当取締役のもとにおかれた。また調整部門として財務・経理、法務・特許・税務、販売、研究、エンジニアリング、工場管理、技術部長（後に廃止）の各部門がおかれた。さらに技術統括本部と商事統括本部が設置されていた。こうして、管理の大幅な分権化が行われたが、ひとつの事項はつねにひとつの事業部と同時にひとつの調整部門に関連していた。それゆえ、すべての重要な決定には、少なくとも2人以上の取締役の同意が必要とされ、共同責任となっていた<sup>41)</sup>。また取締役の下には、例えば所管の取締役と工場の重要な技術者から構成される技術管理委員会のような、かなり大きな決定権をもつ作業グループと委員会が設置されていた。それはIGファルベンを手本としたものであった<sup>42)</sup>。

しかし、世界的な売上の増大、製造現場の数の増加、業務のたえまない拡大、新しい活動領域の追加のような1960年代にみられたヘキストの急成長のために、事業の管理は、それまでの組織の枠組みには収めきれなくなった。その結果、組織の再編が実施されることになった。そこでは、取締役会が基本的な問題の考察や決定に十分な時間を確保できるように、その権限がそれまでよりも多く、かつ明確に委譲することが決定され、全事業が14の事業部に分けられた。各事業部には生産、販売、研究、応用技術、計画・成果計算の機能が統合された。事業部は、決められた業務の範囲について、全世界にわたり責任を負った。各事業部の管理は、科学者と技術者、営業担当者と生産管理担当者のグループから構成され、分野の全担当業務が明確になるように編成された。

また取締役の役割についてみると、その半数が各事業部を、残り半数が調整部門を担当した。調整部門としては、1) 工場・技術管理（国内）、2) 国外生産、3) 販売、4) 研究、5) 応用技術、

40) Vorschlag über den Aufbau einer gemeinsamen AKU/Glanzstoff Vliesstoff Division unter der Bezeichnung Colbond Division (1.12.1968), *Rheinisch-Westfälisches Archiv zu Köln*, Abt 195, F7-5.

41) Farbwerke Hoechst AG, *Geschäftsbericht 1969*, S.14, K.Winnacker, *Nie den Mut verlieren. Erinnerungen an Schicksalsjahre der deutschen Chemie*, Econ Verlag, Düsseldorf, 1972, S.178-9 [児玉信次郎・関 英夫・向井幸雄訳『化学工業に生きる』鹿島出版会、1974年、142-3ページ、404ページ]。

42) *Ebenda*, S.184 [同上訳書、146ページ]。

6) エンジニアリング, 7) 財務・経理, 8) 法務・特許・税務, 9) 購買, 10) 人事・社会問題の 10 の部門がおかれた。事業部の業績評価に関しては, 原則として, それぞれ 2 人の取締役がすべての事業部に関する個々の査定を行い, 全体の責任の枠のなかで 取締役会の特別の任務を分担した。さらにスタッフ部門がおかれ, それらは, すべての作業委員会の準備的な連絡者の役割を果たし, 全体の協力の確保にとって重要な役割を果たした<sup>43)</sup>。

このように, 事業部に対する共同管理の体制が生み出された。1970 年 1 月 1 日にスタートしたこの組織の利点は, 個々の事業部における効果的な協力の確保, 職務の合理的な配分, 世界的なレベルでの調整, 小さなグループのなかでの事業部内の迅速な調整にあった<sup>44)</sup>。この段階になって, 取締役会は, 自らに報告を行うすべての事業部を取締役会のメンバーのグループが受けもつというかたちでの生産, 販売の専門化に立ち返ることになった<sup>45)</sup>。

#### 6) ヒュルスの事例

さらにヒュルスを見ると, 同社では, すでに 1950 年代半ば以降にゴム, 触媒および繊維の分野に対して事業部制組織の導入の始まりがみられたが<sup>46)</sup>, 70 年代の事業部制組織の本格的導入までの時期における組織の基本的な形態は職能部制組織であった。それは生産, 研究, 商事および人事・法務の 4 つの職能部門から構成されていた<sup>47)</sup>。しかし, 世界市場における競争の一層の激化, 生産単位の大規模化, 科学技術の急速な発展などが, 生産とマーケティングの領域においてより大きな諸要求をつきつけることになった<sup>48)</sup>。このような状況の変化とともに, 戦後, とりわけ 1960 年代にすすんだ多角化にともない既存の組織構造のもとでの管理上の深刻な問題が発生したことが, 組織再編の大きな要因をなした。事業部制組織への再編において, 取締役を日常的な活動や細かい事柄から解放しより大きなまた根本的な重要職務のための時間を確保する必要性, 専門的知識をもつ労働者を工場グループの管理のためにそれまでよりも強力に動員する必要性, これらの人物に細部のことを任せ意思形成と意思決定過程に参加させる必要性についての明確な認識が根底にあった<sup>49)</sup>。

43) Farbwerke Hoechst AG, *a.a.O.*, S.14-7, K.Winnacker, *a.a.O.*, S.451, S.463-4, S.505 [前掲訳書, 358 ページ, 367 ページ, 405 ページ]。

44) Farbwerke Hoechst AG, *a.a.O.*, S.14-5.

45) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*, The Macmillan Press, London, 1976, pp.122-3.

46) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.270.

47) Neue Organisation bei Hüls, *Der Lichtbogen*, 22.Jg, Nr.160, Juli 1970, S.26, B.Lorentz, P.Erker, *Chemie und Politik. Die Geschichte der Chemischen Werke Hüls 1938-1979: Eine Studie zum Problem der Corporate Governance*, C.H.Beck, München, 2003, S.270.

48) Neue Organisation bei Hüls, *Der Lichtbogen*, 22.Jg, Nr.160, 1970, S.26.

49) Einige Überlegungen zu den Möglichkeiten einer Organisationsänderung bei CWH, S.1, *Hüls Archiv*, 1-5-8, Niederschrift über die Sitzung des Vorstands am 3.April 1970 in Münster, Sitzungssaal der

こうして、事業部制組織の導入の過程は1970年代初頭に新しい推進力を獲得し<sup>50)</sup>、72年の施行でそのような組織形態の導入が行われた<sup>51)</sup>。このような目標を実現しうる組織構造として導入されたのが、製品別事業部制組織であった。そこでは、①原料・無機化学、②有機化学・洗剤、③熱可塑性物質、④重縮合・塗料用原料、⑤ゴム、⑥エネルギー（後には窒素・農業化学品）の6つの事業部がおかれた。これらの事業部は、生産や販売といった現業的活動を担当する技術的にも経済的にも自立的な単位として機能するべきものとされた。各事業部は、取締役会によって決められた企業政策のなかで、準独立した企業のように行動した。これらの事業領域の管理はそれぞれ1人の生産と販売の専門家の責任とされ、両者の合議制に基づく共同管理の体制がとられた。また研究開発、財務・経理、法務・特許・税務などの10の中央本社部門がおかれ、それらは企業全体のために活動した。さらに取締役会に対して、また事業部や中央本社部門に対して助言や推奨を行う7つのスタッフ部門がおかれた。こうして、短期的な日常の現業的活動に関して、事業部への権限と責任の大幅な委譲が行われた。それにより、トップ・マネジメントが日常的な現業的業務ではなくその本来の職務である長期的な計画の策定に専念するための組織がつくられた<sup>52)</sup>。また経営計画や統制のための新しい構想が実施され、常設の経営計画委員会が設置された。それは、新しい統制メカニズムの導入と短期、中期および長期の計画活動の改善に従事した<sup>53)</sup>。

すでにみたように、事業部制組織の導入にあたり、BASFやヘンケルの場合にはアメリカのコンサルタント会社が大きな役割を果たした。これに対して、ヒュルスでは、バイエル、BASF、ヘキストの3社が手本とされており<sup>54)</sup>、この点で大きな相違がみられる。

事業部制組織の導入は、コンチネンタル、フロイデンベルクなどの化学産業の他の企業でもみられたが、それぞれの企業には固有の諸特徴があった。上述したように、経営者の世代交代

---

Landesbank (11.5.1970), *Hüls Archiv*, ohne Signatur.

50) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.270.

51) Niederschrift über die Besprechung in Hüls am 14.Juni 1971, S.2, *Hüls Archiv*, ohne Signatur, Vorstandssitzung vom 6.7.70, S.4, *Hüls Archiv*, ohne Signatur, Neue Organisation bei Hüls, *Der Lichtbogen*, 22.Jg, Nr.160, Juli 1970, S.26.

52) Niederschrift über die Sitzung des Vorstands CWH am 17. Juli 1970 in Schloß Raesfeld (5.8.1970), *Hüls Archiv*, ohne Signatur, Neue Organisation bei Hüls, *Der Lichtbogen*, 22.Jg, Nr.160, 1970, S.26-7, B.Lorentz, P.Erker, *a.a.O.*, S.270-1.

53) Vgl.Die Schrift über die ständige Kommission "Unternehmensplanung" und Sachbearbeiter für die Planung (15.12.1969), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1, Besprechungsbericht der 1.Sitzung der Kommission "Unternehmensplanung" (5.2.1970), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1, Besprechungsbericht der 2.Sitzung der Kommission "Unternehmensplanung" (27.2.1970), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1, Besprechungsbericht der 3. Sitzung der Kommission "Unternehmensplanung" (1.10.1970), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1, Langfristige Unternehmensplanung (11.12.1969), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1, B.Lorentz, P.Erker, *a.a.O.*, S.271.

54) Niederschrift über die Sitzung des Vorstands am 3. April 1970 in Münster, Sitzungssaal der Landesbank (11.5.1970), S.1, S.5, *Hüls Archiv*, ohne Signatur, B. Lorentz, P.Erker, *a.a.O.*, S.270-1.

が組織再編の進展の重要な契機のひとつをなしたが、例えばグランツシュトッフでは、事業部制組織への移行は、R. ビッツや L. ファウベルのようなより古い企業家の世代によって担われた。またアメリカの経営コンサルタント会社の助言を受けながらもアメリカ的な事業部制組織とは異なる組織構造を採用した企業もあった。例えばコンチネンタルはマッキンゼーによって助言をうけたが、それに基づいて、事業部の編成と職能部門の維持から成るひとつの混合形態を誕生させることになった。このように、実際には、事業部制組織の導入、分権化を実施した企業のなかにも、異なる形態や事業部制組織と職能部制組織との混合形態もみられた<sup>55)</sup>。とはいえ、一般的には、多角化の進展にともない、職能部制組織のもとでは、II.1 でみたような管理上の問題に直面せざるをえない。代表的企業の事例をみる限り、多角化した企業の多くは、それに対応しうるような組織の編成原理を追求せざるをえなかった。その意味でも、製品別事業部制組織にみられる編成原理を基礎にした改革が一般的であったといえる。

## ②電機産業における事業部制組織の導入

### 1) AEG の事例

つぎに、化学産業と同様に多角化がすすみ、その事業構造からも事業部制組織の導入が重要な意味をもった部門である電機産業について考察する。ここでは、AEG とジーメンスの 2 社を取り上げてみていくことにする。

まず AEG についてみると、戦後のこのコンツェルンの再建の時期には、意思決定の構造は、集権主義の原則に基づくものであった。そこでは、すべての重要な決定は、取締役会あるいはその会長によって直接担当されていた。生産では、管理はさまざまな業務領域に編成されているにすぎず、その権限も小さかった<sup>56)</sup>。しかし、その後、AEG の職務の幅は、規模的にみても、また新しい活動領域の追加によっても、はるかに大きなものとなり、1957 年に戦後最初の組織再編が開始された。それまでの組織は、はるかに小規模で複雑ではない企業にあわせてつくられたものであり、全体的な概観を失う危険性があった。組織の変革では、個々の製品グループにおける垂直的な編成が行われ、業務担当部門は事業部に統合され、経営執行の権限の一部が事業部長に委譲された。しかし、例えばコンツェルン全体の経営経済、人事あるいはマーケティングを担当するような管理職能のための水平的部門は存在しなかった<sup>57)</sup>。事業部は、その専門領域において、とくに開発、工場への作業員の配置、生産、生産計画、販売計画、価格政策・販売政策といった全体的な業務の遂行に責任を負った。より明確な責任の創出、技術的に

55) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.269-70.

56) G.Hautsch, *Das Imperium AEG-Telefunken: Ein multinationaler Konzern*, Verlag Marxistische Blätter, Frankfurt am Main, 1979, S.151.

57) P.Strunk, *Die AEG.Aufstieg und Niedergang einer Industrieheldin*, 2.Aufl., Nicolai, Berlin, 2000, S.70.

相互に関連する活動領域の厳格な統合、業務遂行の簡略化、統一的な価格政策、個々の事業部門のコストと成果の正確な概要の把握によって、また技術的・商事的観点でのすべての業務部門に関する明確な概要に基づいた企業政策の決定を可能にすることによって業務量の増大ともなう諸要求に対応することに、この組織の目標があった<sup>58)</sup>。

しかし、急速な技術進歩、活動領域の拡大、またとくに EEC の統合の強化のような国際化の動きによる競争の激化、製品数の増加、販路の拡大のもとで、また新製品の需要の創出により大きな重点をおいた業務政策の展開などの 1950 年代末以降の変化のもとで、組織の変革が重要な課題となった<sup>59)</sup>。1950 年代末の収益状態の悪化に直面して、コンツェルンの再組織の継続が課題とされた。そこでは、アメリカの経験を利用するために、同国のコンサルタントの利用が必要と考えられた。しかし、1963 年 10 月 1 日からの新しい組織においては、アメリカの GE を手本として、中規模や小規模な事業単位にも責任が委譲され経営陣はたんに調整機関として活動するという新しい管理構造が導入された。そこでは、アメリカやイギリスのコンツェルンでみられたように、事業領域における垂直的な編成が導入された。この新しい組織では、①エネルギーの生産および配給、②エネルギー利用、③交通、④工業向供給業務、⑤家庭用電気機器の 5 つの大きな部門に分けられた。これらの部門は、購買、開発から生産、販売までを自ら展開することになった。そのことによって、各部門の長の自己責任感の強化、各グループ内のより大きな柔軟性とより厳格な運営の実現がはかられた<sup>60)</sup>。またこれら 5 つの垂直的な部門とともに、①マーケティング、②研究開発、③生産、④商事業務、⑤財務、⑥秘書業務全般、⑦広報、⑧輸出部門の 8 つの水平部門が設置された。これらは、輸出部門を除いて、企業全体のための助言と調整の職務を担当したが、事業部に対する命令権はなかった<sup>61)</sup>。

このように、取締役会は依然としてあらゆる諸問題の最終決定を担当する機関であったが、現業的な業務はさらに分権化された。5 つの事業部は 16 の専門部門に細分化された。これらの専門部門は、事業部の経営方針の範囲内で開発、生産、販売、商事事項に対する自己責任のかたちで業務を遂行する「独立した企業」の地位をもつようになった<sup>62)</sup>。また子会社も自立性

58) Rundschreiben Nr.14/57, Neue Organisation der AEG (9.7.1957), S.1, S.3, *AEG Archiv*, GS839.

59) AEG, *Bericht über das Geschäftsjahr vom 1.Oktober 1962 bis 30.September 1963*, S.53, G.Hautsch, a.a.O., S.151.

60) Vgl.Rundschreiben RO2, Bildung von Horizontalen und Vertikalen Bereichen (30.5.1963), *AEG Archiv*, GS839, AEG, a.a.O., S.53, S.55, P.Strunk, a.a.O., S.70-4, G.Hautsch, a.a.O., S.151, Reorganisation bei wachsender Rentabilität. Relativ geringe Exportquote — Bau eines Atomkraftwerkes, *Der Volkswirt*, 17.Jg, Nr.12, 22.3.1963, S.492, J.Reindl, *Wachstum und Wettbewerb in den Wirtschaftswunderjahren. Die elektrotechnische Industrie in der Bundesrepublik Deutschland und in Großbritannien 1945-1967*, Ferdinand Schöningh, Paderborn, 2001, S.138, AEG. Ein Konzern wird neu organisiert. Geschäftsjahr umgestellt — Verlustaufträge bei Schwermaschinen, *Der Volkswirt*, 18.Jg, Nr.25, 19.6.1964, S.1241.

61) Rundschreiben RO2, Bildung von Horizontalen und Vertikalen Bereichen (30.5.1963), *AEG Archiv*, GS839, AEG, a.a.O, S.53, S.55.

62) *Ebenda*, S.54.

を保持しつつけており、高度な分権化が行われた。しかし、さまざまな専門部門や子会社の調整は十分には可能ではなかったため、このような極度に分権化された組織は、明らかに目標を超えたものであった。それゆえ、1960年代後半には、事業部のレベルでの相対的な自立性が撤回されることになり、専門部門および統合された子会社は、事業部のもとにおかれた。それまでの事業部は、5つの企業部門（エネルギー・工業技術、通信・交通技術、大量製品、消費財、事務技術）に統合されることになり、結合された子会社も、部門としてはこれらの企業部門に組み込まれた。また水平部門は、①財務、②計画・統制、③人事、④技術、⑤地域・材料の5つの取締役の管轄領域に分割された。このような方法で、本社の取締役会にとって個々の活動現場に至るまで直接的な管理の把握が可能となるように、すべての意思決定の機構が作りあげられた<sup>63)</sup>。またその後の1967年には、通信機器、部品、ラジオ・テレビ・録音機の3つの部門が追加され8つの部門編成に変更された<sup>64)</sup>。しかし、1969年には再び、①エネルギー技術、②通信・データ技術、③交通、④工業向け供給業務、⑤部品、⑥家庭用電気機器、⑦ラジオ・テレビ・録音機の7つの製品別事業部へと再編された。水平部門についても、①マーケティング、②研究開発、③生産、④事務管理、⑤人事・社会問題、⑥財務、⑦外国の7つとされた<sup>65)</sup>。

## 2) ジーメンズの事例

またジーメンズについてみると、アメリカの組織の原則は、1960年代の同社の組織において重要な役割を果たした。戦後における同社のすべての事業単位の急速な成長は、動力技術と低圧技術の統合の進展だけでなく、開発および生産の重複をもたらした。こうした傾向は、最終的には組織再編を不可避にした。1966年の最初のステップは、3つの親会社であるジーメンズ & ハルスケ、ジーメンズ・シュッケルトおよびジーメンズ・ライニンガーを Siemens AG という新しい会社単位に合同することであった。この動きは、世界市場においてははるかに良い企業像をもたらした。しかし、技術の急速な進歩に対応するために、同社は、管理可能な重複しない個々の事業単位を生み出さねばならなかった<sup>66)</sup>。

ジーメンズでも、組織再編の推進力は市場の条件からも出ていた<sup>67)</sup>。1960年代半ばには、このコンツェルンも、集権的な管理での対応が可能である規模を超え、製品プログラムの幅や多

63) G.Hautsch, a.a.O., S.151-2.

64) Vgl.AEG-Telefunken AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1967*, S.33-44.

65) Vgl.Struktur-Organisation, Gesamt-Stellen-Übersicht, Ausgabe 1970 Organisationsplan (Stand 1.11.1969), *AEG Archiv*, GS3501, AEG-Telefunken AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1969*, S.39-50.

66) W.Feldenkirchen, The Americanization of the German Electrical Industry after 1945: Siemens as a Case Study, 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.126-7.

67) Die Neuorganisation des Hauses Siemens, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.8, 1970, S.338.



様性が、事業部の設置を必要にした。弱電部門と強電部門への古典的な分割は、もはや維持されることができなくなり、両部門は、相互に著しく重複するようになった。諸部門間の活動の重複や権限の対立もおこった。その結果、シナジー効果の達成のために協働の強化が必要と考えられるようになった。さらにグループの一層の成長は、業務の流れのより高い透明性を必要にした。こうして、組織改革が緊急の課題となった<sup>68)</sup>。

1969年10月1日に新会社は6つのグループに再組織され、地域事務所や地域会社と同様に5つの本社部門をもつようになった。同社の事業部制組織は、①部品、②データ技術、③エネルギー技術、④配線技術、⑤医療技術、⑥通信技術の6つの企業領域に編成され、それらは最大限の経済的な自立性を有していた。また企業全体にかかわる事柄を担当する組織として、①経営経済、②財務、③人事、④技術、⑤販売の5つの機能別の本社部門が設置され、それらは、企業領域への助言と調整の機能を果たした。それでもって、組織全体にマトリックスの性格が生み出された<sup>69)</sup>。

個々の企業領域やその部分的な単位は、主に技術と市場の関連性の観点に基づいて組織され、製品や製品グループに沿った意思決定の分権化によって開発から販売まで責任を負うようなできる限りまとまった企業単位にするよう努力された<sup>70)</sup>。企業領域は、企業政策の枠組みの範囲内で投資や人事の権限をもつとともに、利益責任を負った<sup>71)</sup>。こうした分権管理において重要な位置を占めるプロフィット・センターの導入については、1960年代後半の同社の成長の鈍化が、その背景となっていた<sup>72)</sup>。これに対して、5つの本社部門は、「6つの企業領域の間の協力を保証する装置であり、またそれらの間に起こりうるコンフリクトを統制する機関」であった<sup>73)</sup>。5つの本社部門は、取締役会会長および企業領域に対して助言的機能を果たすべきものとされたが、命令権はもたなかった<sup>74)</sup>。

ジームスのこのような組織の再編においては、コンセプトの発見も組織改革の実施も「自主的に」すすむべきと考えられたので、同社は、他の企業とは異なり、外部のコンサルタントを介入させることを断念した。こうした行動は、1960年代の同社の組織再編において、アメリカの大企業の事業部制組織の導入との相違を生むことにもなった<sup>75)</sup>。新しい組織のコンセプト

---

68) S.Hilger, *a.a.O.*, S.214-5.

69) Siemens AG, *Bericht über das Geschäftsjahr vom 1.Oktober 1968 bis 30.September 1969*, S.14-5, Die Neuorganisation des Hauses Siemens, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, 1970, S.338, W.Feldenkirchen, *op.cit.*, p.127, S.Hilger, *a.a.O.*, S.216.

70) Die Neuorganisation des Hauses Siemens, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, 1970, S.338-40.

71) 山本健児『現代ドイツの地域経済——企業の立地行動との関連——』法政大学出版会、1993年、151-2ページ。

72) S.Hilger, *a.a.O.*, S.229.

73) 山本、前掲書、152ページ。

74) G.Tacke, *Ein Beitrag zur Geschichte der Siemens AG*, Gerd Tacke, München, 1977, S.277.

75) S.Hilger, *a.a.O.*, S.215.

トは、製品、職能および地域の責任の原則に基づいており、同社の組織のマトリックスは、いくつかの点で、大規模なアメリカの株式会社において用いられていた典型的な事業部制組織とは異なっていた<sup>76)</sup>。ジーメンスは、アメリカで開発された事業部制組織の原理を志向したが、組織の変化は、ドイツの異なる状況に基づくものであった。そこでは、部分よりはむしろ全体を優先しながら、統合されたジーメンス社の文化を守ることに焦点がおかれていた<sup>77)</sup>。

### ③その他の産業部門における組織の再編

以上の考察からも明らかなように、化学産業や電機産業では、多角化が高度に展開され、それだけに、事業部制組織の導入がとくに大きな意味をもった。そこで、比較のために、これらの産業のように多角化の進展がみられなかった産業部門として、鉄鋼業についてみておくことにしよう。

例えばマンネスマンでは、1960年代末の組織改革によって、同コンツェルンはアメリカをモデルとして自己責任のグループに分けられるようになった。またライン製鋼では、1968年8月のトップの交替（シュムッカーの就任）にともない組織再編が実施された。それ以前の組織形態は、企業の機能をなんら行わず財務支配を行う持株会社に相当していた。多層なコンツェルンの本来のマネジメントは、生産および販売において無数の重複がみられる30を超える子会社の手にあった。そのような状況のもとでは、下から上へではなく上から下への「攻撃的な」管理は可能ではなかったとされている。新しい組織のコンセプトでは、このコンツェルンの多様な活動部門を生産領域の最も下位の段階に分類しその後15の事業部に統合することが計画された。そこでは、事業部の決定的な基準は、市場志向、技術の共通性のほか、それまでの重複や分裂状態の排除に求められた。事業部は、最上位のレベルでは、5つのグループに統合され、それぞれが、同コンツェルンのひとりの取締役のもとにおかれた。こうした新しいグループ化の目標は、生産領域、事業部、コンツェルンの取締役会のレベルでの経営成果に対する明確な責任と管理、より大きなフレキシビリティの確保、より迅速な意思決定の可能性にあった。

同じく鉄鋼業のクルップでも、1968年に組織再編と経営者の交代がおこった。同社でも、ライン製鋼の場合と同様に、多くの部分から構成される製造企業や販売企業にみられた重複、構造的な弱点があった。それゆえ、アメリカの大コンツェルンで選択されていた組織の原則の採用や、同種ないし類似の諸活動の組織的な統合が決定された。そこでの目標は、他のコンツェルンの企業と比べ有効に区分された生產品目の実現、クルップ・グループの個々の担当者が高い管理責任をもつような少数の大規模な企業単位の形成にあった<sup>78)</sup>。

76) W.Feldenkirchen, *op.cit.*, pp.127-8.

77) *Ibid.*, p.131.

78) Wachablösung an der Ruhr. Bewährte Sechziger und nüchterne Vierziger, *Der Volkswirt*, 24.Jg, Nr.45,

## 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

以上の考察をふまえて、つぎに、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みていくことにしよう。まず日本の特徴についてみると、事業部制組織と職能部制組織の長所・短所の合理的な比較に基づいてではなく流行として事業部制組織を導入した事例が少なくなかったこと、それゆえ、1965年以降になると事業部制の長所と短所の検討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という再集権化への動きがみられたことが特徴的である。この点、日本では、1958年以降に事業部制の採用が目立つようになるなかで、その多くは一時のブームに迎合したかたちでの安易な追従行動であり<sup>79)</sup>、模倣としての事業部制の採用も決して珍しい現象ではなかった<sup>80)</sup>。

また職能部制組織と事業部制との混合形態の組織が一定の割合を占めていたという点も、特徴的である。主力事業に関しては職能別組織とした上で非主力事業部門を事業部として独立させているというこの組織形態では、「非主力事業に関する業務的決定の権限は事業部に移譲されているが、主力事業に関しては本社機構と業務遂行の組織単位とが分化されていない」という点に特徴がみられる<sup>81)</sup>。こうした混合形態が一定の割合を占めていたことは、アメリカの状況とは異なっている。

さらに分権化という問題をめぐっては、日本企業には、アメリカにおいて典型的にみられた事業部制組織とは異なる「疑似事業部制」が数多く存在している。アメリカの事業部制組織の基本的な特徴は、事業部が自律的単位として利益責任を受けもつという点にある。しかし、日本では、自律的単位として必要な職能をもたない事業部が数多く存在している<sup>82)</sup>。本来、組織単位が自律的であるためには、組織単位は生産、販売・マーケティング、技術、研究開発などの業務遂行に関する職能を保有していることが前提となる。しかし、日本企業では、事業部が

---

7.11.1969, S.70.

79) 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、200ページ、203ページ、占部都美『事業部制と利益管理』白桃書房、1969年、6ページ、郷原弘『日本の経営組織』東洋経済新報社、1968年、143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、123ページ、126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。

80) 榊原清則「模倣の組織論——事業部制採用行動の社会性——」『組織科学』、第14巻第2号、1980年6月、65ページ。

81) 吉原・佐久間・伊丹・加護野、前掲書、191-2ページのほか、加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房、1980年、205ページ、271ページをも参照。

82) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『新版経営戦略論』有斐閣、1996年、132-3ページ。

これらすべての職能を保有しているケースはむしろ稀であった<sup>83)</sup>。

こうした状況は、いくつかの調査結果からも確認できる。例えば 1961 年のある調査では、事業部制を採用しており該当項目についての回答のあった企業のうち、事業部にほとんど権限を委譲している企業は 48.6% であり、若干委譲されている企業の割合は 45.9% であり、本社にほとんど権限が留保されている企業は 5% 程度であった<sup>84)</sup>。経済同友会の 1963 年の調査でも、日本経済新聞社発行の 1963 年版の『会社年鑑』に収録の企業 1,447 社から回答が得られた企業 397 社のうち事業部制を採用している企業は 30.4% であったが、そのうち、購入、生産、販売を各事業部内で一貫して扱っていた企業の割合は 50.4% であり、購入部門が各事業部共通であった企業の割合は 27.3% (ただし重複回答) となっていた<sup>85)</sup>。また小川 洸氏の 1969 年の指摘でも、事業部の責任者が生産、購買、財務の全権限を集中的に掌握しているような事業部制のシステムは当時の日本ではほとんど見出しえなかったとされている<sup>86)</sup>。この点については、郷原 弘氏の 1968 年の研究によれば、形は事業別分権組織であっても実体は職能別分権組織であるというのが当時の日本における多くの事業部制の姿であり、マネジメント的な経営のやり方が浸透していないところに事業部制の形だけを導入したことにその根本的な理由があり、それほど必然性がないにもかかわらず分権化することを目的として職能別集権組織から事業別分権組織に飛躍したというケースが多かったとされている。事業部の分権を必要としないほどの企業規模であるにもかかわらず形式的な事業部への分権化を行っていたケースでは、例えば本部購買と事業部購買の併用が多いといった特徴がみられた<sup>87)</sup>。また 1980 年に東京証券取引所第 1 部上場の製造業企業 574 社のうち 104 社から回答を得た中橋国蔵氏の調査では、その 25% にあたる 26 社において事業部制が採用されていたが、職能別にみた事業部の自己充足度は、製造では 74%、販売では 72%、研究開発では 65%、物流では 47% となっていた。販売と物流に関するアメリカの数値がそれぞれ 82%、79% と比べると、これら 2 つの職能では自己充足度は低く、概して、日本の方が自己充足性は低い。この点には、多角化の展開および事業部制の採用における両国の歴史的な相違があり、日本では多角化活動がアメリカよりも遅れて始まり 1960 年代末頃から急速にすすんだこと、職能部制から事業部制への移行のもとでも当初は本社と事業部の間の仕事の分割が明確ではなかったことや人材不足の問題などもあり、多くの職能が本社に残されたという事情があった<sup>88)</sup>。

83) 吉原・佐久間・伊丹・加護野, 前掲書, 193 ページ。

84) 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, 42-3 ページ。

85) 社団法人経済同友会トップ・マネジメント調査会『経営理念と企業活動 わが国における経営意思決定の実態 (V)』経済同友会, 1964 年, 3-7 ページ, 103-5 ページ, 107 ページ。

86) 小川 洸「社内資本金制度導入の意義」『産業経理』, 第 29 巻第 11 号, 1969 年 11 月, 30 ページ。

87) 郷原, 前掲書, 140 ページ, 142-3 ページ参照。

88) 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, 43 ページ, 53-5 ページ, 74 ページ。

日本には事業部制を採用していても生産と販売を統合しているケースは少なく、営業部門が事業部の外におかれていることも多い。その場合、営業部門は本社に集中しているケースや別会社として設けている場合が多いが、販売経路の系列化のもとで販売経路の強化のためには各事業部がばらばらに販売活動を行うよりも本社で集中・統合して行う方が都合がよいという事情があった<sup>89)</sup>。このように、日本の場合、販売経路の特殊性から、販売活動を事業部から分離し、一本にまとめて行うことが必要な業種も存在したという事情があった<sup>90)</sup>。また、ことに人事、設備投資、販売促進などに関する権限が事業部長に委譲される幅はきわめて狭いという点が特徴的である<sup>91)</sup>。

このように、日本には、主として製造と製品開発に特化した事業部と販売やマーケティングに特化した事業部とが別個の事業部とされているケースも多くみられ、しかも、このような職能別事業部の実態もじつに多様であった。事業部は製造と販売を兼ね備えた自己完結型であることが圧倒的に多いとされる欧米とは異なり、日本の自己完結的ではない職能別事業部制にみられる構造的な特質は、事業部のオペレーションに関してもいくつかの特徴を規定するものであった。複数の製造事業部と販売事業部との間の「多対多の取引関係」のもとで、職能別事業部制の内部市場は、たんに商品を取引する場ではなく、「創造されたアイデアやコンセプトを企業内に向かって提案し、他の事業部の協力を引き出す活動」である戦略的イニシアチブを取引する場でもあり、職能別事業部制は、この戦略的イニシアチブの創出、取引に適した組織である。しかしまた、職能別事業部制の欠点のひとつは、属人的関係に依存する程度の大きさにあり、戦略的イニシアチブをとったりそれを評価するには、企業内の人脈あるいはネットワークが不可欠になるが、そのような人脈の形成には長期にわたる組織での経験が必要となる。職能別事業部制が日本で生み出されたのも、長期雇用の慣行が根付いているという状況を反映してのことであったとされている<sup>92)</sup>。日本では、販売の権限についても分権化がすすんでいる傾向にあったが、価格の決定権を本社に留保しているケースが多かった。そのことは、販売市場の狭隘性と集中性、輸出依存度の高さのもとでの販売業務、購買業務の分散化の困難さ、数多

---

89) 河野豊弘「本社組織の規模と機能についての実態調査——革新のための組織及び事業部制との関連において——」『組織科学』、第19巻第3号、1985年11月、20-1ページ、青木茂男「事業部制の問題点」『企業会計』、第12巻第6号、1960年5月、84ページ。

90) 郷原、前掲書、111ページ。

91) 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、63ページ。例えば1963年の経済同友会による上述の調査では、事業部制を採用していた企業全体のうち、設備投資計画の立案・実施が各事業部に委されていた企業の割合は37.2%にすぎず、委されていなかった企業の割合は61.2%にのぼっていた。社団法人経済同友会トップ・マネジメント調査会、前掲書、106-7ページ。

92) 加護野忠男「職能別事業部制と内部市場」『国民経済雑誌』（神戸大学）、第167巻第2号、1993年2月、35ページ、37ページ、39ページ、47ページ、49-50ページ、加護野忠男「日本の事業部制組織」①、②、⑤、⑥、『日本経済新聞』1992年7月11日付、1992年7月13日付、1992年7月16日付、1992年7月17日付。

くのスタッフを事業部門に分属せしめることの不経済ともあいまって、事業部制の不完全性、部分性を招く要因となっていた<sup>93)</sup>。

以上の点からも明らかのように、日本では、事業部への権限の委譲は不徹底であり、事業部制組織が採用された場合でも、事業部に対する本社の指導力や統制力が強く、本社主導（「大きな本社」）の集権的性格をもっている<sup>94)</sup>。日本の事業部制組織では、職能管理の権限が事業部の管理者に委譲された場合でも、経営トップが事業部の傘下にある職能部門の運営に直接的に関与する傾向が強いという点が特徴的である<sup>95)</sup>。形式的には事業部に大幅な権限が与えられていても、人事、原料など利益に非常に影響のある事項や事業部予算などでは事業部長への権限の移譲が不徹底であり、本社に権限が留保されている部分が大きかった<sup>96)</sup>。アメリカ企業との比較でみると、1980年の事業部制の採用比率は、アメリカ（フォーチュン誌の79年度鉱工業売上高ランキング上位1,000社のうちの回答企業227社）では94.4%であったのに対して、日本（東京証券取引所第1部・2部上場の製造業企業1,031社のうちの回答企業291社）では59.8%となっており低かった。そればかりでなく、1企業当たりの事業部数はアメリカ企業の方が日本企業よりも多いほか、事業部の職能保有率を人事と会計・コントロールについてみても、前者についてはアメリカの84.4%に対して日本では35.5%、後者については82%に対して40.1%であった<sup>97)</sup>。

事業部の自己充足性の低さ、事業部への分権化のこうした不徹底は、事業部への独立採算制の導入という問題とも深く関係しているが、例えば1961年のある調査では、事業部制を採用している企業のうち独立採算制をとっていたのは42.5%の企業にとどまっており、利益採算制を目標とはしていても自立的利益採算責任単位として確立している企業は少なかったとされている<sup>98)</sup>。経済同友会の1963年の上述の調査でも、事業部制を採用している企業のうち独立採算制を採用している企業の割合は52.9%であった<sup>99)</sup>。1965年以降になると、企業環境の変化に対応した顧客志向または市場志向の管理体制のもとで、事業部本来のあり方である利益責任単位（プロフィット・センター）の自立性の確保が重視され、そのための再編が求められること

93) 山田一郎「事業部制の現状と問題点——アンケート方式によるわが国の現状分析——」『経済系』（関東学院大学）、第50輯、1961年9月、48ページ、50-1ページ。

94) 一寸木俊昭「戦後発展期の日本企業の経営原理」、現代経営学研究会編『現代経営学の基本課題』文眞堂、1993年、44ページ、加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1983年、18ページ、37ページ。

95) 伏見多美雄・渡辺康夫「カンパニー制マネジメント・コントロールと日本型事業部制」『産業経理』、第54巻第4号、1995年1月、8ページ。

96) 高宮 晋・藤田藤雄・細野義一・川村茂邦・渡部泰助・青柳秀世「事業部制の再検討」『ビジネス』、第6巻第5号、1962年5月、13-4ページ、郷原、前掲書、136-42ページ、原沢芳太郎「戦後におけるトップ・マネジメントと事業部制——『日本の経営』への一視角——」『経済学』（東北大学）、Vol.42, No.4, 1981年3月、134-5ページ。

97) 加護野・野中・榊原・奥村、前掲書、18ページ、37ページ。

98) 藤芳、前掲論文、43-4ページ。

99) 社団法人経済同友会トップ・マネジメント調査会、前掲書、106-7ページ。

にもなった<sup>100)</sup>。しかし、例えば1968年の産業構造審議会管理部による東京証券取引所1部上場企業680社を対象とし467社から有効回答が得られた調査でも、事業部制を採用している企業の割合は36.2%であったが、これらの企業のうち独立採算制を導入している企業の比率は50.9%にとどまっていた<sup>101)</sup>。

こうした事業部の独立採算制という問題との関連でみると、アメリカでは事業部がプロフィット・センターとしての存在となっているケースのみならず、投資センターとしての位置を占めているケースが多い。例えば1978年のJ. S. リースとW. R. クールの研究では、回答のあったフォーチュン誌の製造業企業620社のうち21.8%が利益センターを、74%が投資センターを有しており、投資センターの業績評価基準に投下資本利益率を利用している企業の割合は93%にもものぼっていた<sup>102)</sup>。事業部の製造から販売までの一貫した経営プロセスの適切な管理のために事業部の管理者に投資権限を委譲していることの多いアメリカとは異なり、日本の場合には、事業部制組織を利益センターと位置づけている企業が大半を占めており、意思決定権限が事業部の管理者にそれほど多く移譲されてはいないとされている<sup>103)</sup>。1970年代以降の低成長期には事業本部制に移行する企業も多かったが、事業本部でさえ、投資センターとしてではなく、投資権限のない利益センターにすぎない傾向があった<sup>104)</sup>。例えば吉川武男氏の1996年の研究でも、製造業における事業部の責任センターとしての位置づけをみると、調査の回答企業のうち利益センターであったものは74.82%にのぼっており、投資センターであったものは20.14%にとどまっている。非製造業の同様の数値はそれぞれ76.8%、14.7%となっている<sup>105)</sup>。

日本の事業部制企業では、大手企業であっても、投資利益責任単位としての投資センターというコンセプトは普及してこなかったものであり、投資センター方式を採る事業部制企業でも、事業部の業績評価の基準として投下資本利益率よりはむしろ残余利益方式を利用する例がはるかに多い。また投資センターと利益センターのいずれかをとる事業部制企業では、業績評価の基準として売上高利益率を重視する例も非常に多いという状況にある<sup>106)</sup>。

---

100) 小野, 前掲書, 128 ページ。

101) 通商産業省企業局編『国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について』通商産業省企業局, 1969年, 136-7 ページ, 230-1 ページ。

102) J.S.Reece, W.R.Cool, Measuring Investment Center Performance, *Harvard Business Review*, May-June 1978, pp.28-30.

103) 望月信幸「日米における事業部制組織と業績評価指標の相違」『アドミニストレーション』, 第18巻第1・2号, 2011年11月, 123 ページ, 126-7 ページ。

104) 鳥居宏史「日本における事業部制会計の発展に関する一考察」『経済研究』(明治学院大学), 第138号, 2007年7月, 6 ページ。

105) 吉川武男「事業部制」『会計学研究』(日本大学), 第8号, 1996年3月, 124 ページ。

106) 伏見多美雄「事業部制マネジメント・コントロールにおける“日本型”の研究——マネジメント・コントロールの理論仮説を整理するためのノート——」『日本管理会計学会誌』, 第5巻第1号, 1997年3月, 8 ページ。

事業部の投資決定に関する権限という面での日米企業の間このような相違については、事業部長への開発から生産・販売までの意思決定権限の委譲と引き換えにそれぞれの分野についての目標達成の責任を経営トップに対して「請け負う」というアメリカ型の社会契約的な意識は、日本企業ではかなり稀薄である。事業部長の会計責任を投資額に見合う収益性とし、その責任単位を投資センターとするというアメリカ型の事業部制マネジメント・コントロール・システムの理論は、株主主権の企業の性格、そこでの資本の委託・受託という関係が基本的な前提となって構築されているものであり、経営者と事業部長の間にもそのような資本の委託・受託という関係がみられる。その意味でも、両国の間には、こうしたシステムにかかわるインフラストラクチャーともいべき条件の相違が存在するといえる<sup>107)</sup>。日本企業の多くは、当初はアメリカ型の事業部制マネジメント・コントロール・システムを新しくてすぐれたものとして導入したが、その現実の運営過程では、それぞれの企業環境や組織風土に応じて種々の変形あるいは変質を加えていったという事例が多く、その変形・変質の仕方には、多くの企業の間で共通的にみられる特徴も少なくない<sup>108)</sup>。

このような事業部への独立採算制の導入のあり方とも関連して、業績と報酬との結びつきはアメリカと比べると弱いという点にも、日本的な特徴が顕著にあらわれている<sup>109)</sup>。アメリカでは事業部長の賞与額は業績報酬としての意味をもち、事業部の利益業績と密接に関連づけられているのに対して、日本では事業部長の賞与額の大部分は通常の給与の一部をなしており、賞与額は事業部の業績と直接的には関連づけられてはいない。利益業績の基準として利益額を用いる企業が多いが、多くの企業は利益業績以外の他の複数の評価基準をも同時に利用していた。このことは、事業部長に対して積極的な成長志向を与えただけでなく、長期的な収益性の基礎となる成長力を築くのに役立ってきたといえる<sup>110)</sup>。日本企業ではまた、事業部の業績の評価基準はアメリカ企業よりも簡単であり、事業部の業績と責任者の報酬との関係も弱く、事業部制組織を本来の形からかなり修正して採用されてきたといえる<sup>111)</sup>。

107) 伏見多美雄・横田絵里「事業部制マネジメント・コントロールにおける日本の特質——フィールド・スタディを基礎にして——」『日本管理会計学会誌』、第2巻第2号、1993年12月、34ページ、36-7ページ、40-1ページ、伏見・渡辺、前掲論文、7ページ、9ページ。

108) 伏見、前掲論文、3ページ、6ページ。

109) 石井・奥村・加護野・野中、前掲書、133ページ。

110) 中橋、前掲論文、67ページ、73-4ページ。

111) 加護野・野中・榊原・奥村、前掲書、38ページ。例えば1963年の経済同友会による上述の調査（重複回答）でも、各事業部の業績測定基準として、業績評価制度のある企業全体の67.1%で利益額が、57.6%で売上利益率が、36.5%で使用資本利益率が、35.3%で労働生産性が、11.8%で市場占有度が採用されていた。また報酬制度のある会社全体のうち、報奨の方法として、「事業部幹部の人事考課に反映させる」方法をとっていた企業の割合は68.4%、「事業部幹部および従業員の賞与に反映させる」方法をとっていた企業の割合は52.6%であったが、「事業部の福祉厚生施設の改善に反映させる」方法をとっていた企業もみられ、その割合は10.5%となっていた。社団法人経済同友会トップ・マネジメント調査会、前掲書、108-9ページ、111ページ。



そこで、事業部にかかわる会計制度の問題についてみると、全社的な利益という点での総合利益計画と事業部別利益計画の有機的結合が、事業部制による利益管理にとっての必要な基本的問題のひとつをなす。しかし、1963年の溝口一雄氏の指摘でも、それまで日本企業では、事業部別利益管理と全社的な総合利益管理とが投資に対する利益率という共通の尺度によって有機的につながっていることはそれほど多くなかったとされている<sup>112)</sup>。また事業部の側からみると、共通製造部門費の振替方法では市価主義が望ましいが、市価主義を採用する企業の割合は、アメリカのほうが日本よりも多く<sup>113)</sup>、この点でも、日米に差がみられた。例えば1961年のある調査でも、市価基準を採用していた企業の割合は事業部制を採用していた企業の30%にとどまっており、原価基準を採用している企業の割合は40%、協定価額基準を採用している企業の割合は30%であった<sup>114)</sup>。また1963年の経済同友会による調査でも、事業部制を採用していた企業全体のうち、事業部間に振替価格制度がある企業は69.4%であったが、これらの企業のうち、「全部原価プラス方式」をとる企業の割合は34.5%であり最も高く、「市場価格方式」をとる企業の割合は27.4%であった<sup>115)</sup>。日本では、投資センターとしての事業部、市価基準による内部振替価格の決定といったアメリカ的型の事業部制への移行という面では、それがあてはまらないケースが少なからずみられた<sup>116)</sup>。

また日本企業では、事業部制組織の導入において社内資本金制度が採用されているケースがみられる。この制度は、「事業部をあたかも独立会社のように擬制し、事業部に社内資本金を設定して自主独立的な経営を実施し、損益計算書だけでなく貸借対照表をも作成し、厳しい経営管理を実施するもの<sup>117)</sup>」である。すなわち、この制度は、各事業部門の活動の評価への資本効率という考え方の導入によって、各事業部門の運転資本量の明確化、貸借対照表ベースでの資金運用効率の意識の向上をはかる制度であり<sup>118)</sup>、松下電器によって1954年に初めて導入されたものである<sup>119)</sup>。事業部制への社内資本金制度の導入によって、各事業部の使用資本や負債の金額を明らかにすること、各事業部の獲得利益の一層精密な計算も可能となり、維持すべき資本額と獲得すべき利益額の両面から事業部の業績を継続的に評価することが可能となる<sup>120)</sup>。

---

112) 溝口一雄「事業部制による利益管理の実態とその問題点（その1）」『企業会計』、第15巻第5号、1963年5月、18-9ページ。

113) 中橋、前掲論文、58-9ページ。

114) 藤芳、前掲論文、43ページ。

115) 社団法人経済同友会トップ・マネジメント調査会、前掲書、106-7ページ、109ページ。

116) 鳥居、前掲論文、8ページ。

117) 今西、前掲書、172ページ。

118) 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、78ページ。

119) 三浦克人『事業部制による利益管理』再論『商経論纂』（鹿児島県立短期大学）、第61号、2010年10月、44ページ。

120) 木村幾也「グループ企業における経営組織と管理会計情報——事業部制企業からグループ企業へ——」『日本管理会計学会誌』、第7巻第1・2合併号、1999年3月、147ページ。

社内資本金制度が広く知られるようになったきっかけは、1969年から70年にかけて『産業経理』誌において一連の論文が掲載されたことであったが、この制度の議論が最も活発になったのは90年代後半のことであった<sup>121)</sup>。例えば1984年の谷武幸氏の調査では、事業部制を採用している企業における社内資本金制度の採用比率は25.8%であり<sup>122)</sup>、また95年の挽文子氏の調査では、その割合は52.1%であった<sup>123)</sup>。

## 2 事業部制組織の導入のドイツの特徴

以上の考察をふまえて、つぎに事業部制組織の導入におけるドイツの特徴についてみることにしよう。それは、事業部をめぐってのトップ・マネジメントの役割、事業部の業績にリンクしたかたちでの事業部長に対する報酬支払システムの利用、最大級の産業企業に占める持株会社の割合の高さのほか、権限と責任の委譲の程度や取締役会の共同管理・合議制の伝統の影響などにみられる。

### (1) 事業部制組織の機構とそのドイツの特徴

まず事業部制組織の機構の面でのドイツの特徴をみることにする。トップ・マネジメントの役割については、新しい組織の内部での共同管理のさまざまな異なる適用がみられ、それには3つの主要なオルタナティブがあったとされている。その第1は取締役が事業部長を担当するケースであり、上述の最大100社でみれば比較的規模の小さい企業で最も多くみられた。ここでは、事業部の利益責任は、会社全体の業績に共同責任を負うトップの経営者におかれた。これらの企業ではコントローラーの機能ないしそれに相当するものが存在し、ひとりのトップ・マネジメントのメンバーがその長の職位にあった。第2は、職能別に専門化した取締役の下に事業部がおかれ、さらに職能別に専門化した管理者によって事業部が共同で管理されるケースである。それは主として化学産業の企業でみられ、利益責任は、取締役会に対して共同責任を負う職能別の管理者チームにあった。取締役は、典型的には2つかそれ以上の事業部の技術か商事のいずれかの面ないしスタッフ部門の調整に責任を負うか、あるいはそれらの両者に責任を負った。第3は、取締役が事業部のグループを管理するケースであり、ジーメンス、AEG、バイエルのような非常に大規模な企業でみられた。ここでは、事業部の管理は2人ないしそれ以上の取締役の共同管理である場合も1人の管理である場合もあった。取締役は、事業部のグループとスタッフの長としての両方の機能かいずれか一方の機能のみを担当した<sup>124)</sup>。

121) 三浦, 前掲論文, 45 ページ。

122) 谷武幸『事業部業績の測定と管理』税務経理協会, 1987年, 141 ページ。

123) 挽文子「日本企業における事業部制会計の研究 (1)」『和光経済』(和光大学), 第29巻第2・3号, 1997年3月, 72 ページ, 76 ページ。

124) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, pp.123-5.

また報酬支払システムに関しては、利益責任をもつ事業部長の報酬の一定部分が事業部の利益と結びついていたケースが多いアメリカとは異なり、ドイツでは、利益責任に基づいた事業部長に対する金銭的インセンティブの導入は、非常にまれであった。そのようなインセンティブの導入は、経営者によって好ましくないとさえ考えられていることも多かった<sup>125)</sup>。事業部制組織を採用する企業のうち利用可能な情報のあるドイツ資本の19社でみると、すべての企業でなんらかの形態の特別手当の支払制度が利用されていた。しかし、圧倒的多数のケースでは、こうしたインセンティブは、事業部長の手取り給の大きな部分でもなければ、事業部の利益とも明確に関連していなかった。目標業績に対する実際の業績に基づいて特別手当を支給していた1社、企業全体の利益や事業部の利益を含めた特別手当の方式によって事業部の業績を考慮に入れていた2社を除く残りの16社は、特別な支給を企業全体の採算性に基づいて行っていた。このように、ドイツでは、アメリカでみられたような事業部のプロフィット・センターの制度が確立していなかったケースも多かった。その意味では、ドイツの企業は、一般的に、事業部制組織に本来備わっているそのような機会の利用にさいして、その部分的な利用の道をすすんだといえる。企業内部の競争を生み出すために事業部の利益に基づくなんらかの手段や報酬支払システムの使用によって利益志向を強化する可能性は、最大100社のほとんどすべての企業では、意識的に顧みられることはなかった。それには、ドイツの経営者にあっては事業部の利益と事業部長の報酬とを直接リンクさせることは企業の伝統に合わないと考えられていたことや、利益のベースがあまりにも不安定であることなどの理由があげられる<sup>126)</sup>。また取締役会に報告を行う事業部長に経営責任が委譲された場合でさえ、彼に対して利益責任とともに十分な自由と権限を与えることにはかなりの抵抗があった<sup>127)</sup>。もちろん、最大企業のいくつかでは、事業部の管理がより下位のレベルに委譲されており、取締役レベルでの事業部の経営責任と結びついた厳格な共同管理の消滅の事例もみられた。このように、ドイツとアメリカにおける事業部制組織の特徴はますます似たものになっていったという面もみられる。しかし、事業部の管理および利益責任が取締役会レベルに残されていたケースもしばしば存在した<sup>128)</sup>。

このような管理の分権化のあり方ともかかわって、ドイツでは最大級の産業企業に占める持株会社の割合（Ⅲ.2（1）参照）がアメリカ<sup>129)</sup>と比べ高かったことも特徴的である。持株会社から事業部制組織への移行の場合には、持株会社は、子会社に対するその支配を拡大・強化した。

---

125) *Ibid.*, p.138.

126) *Ibid.*, pp.126-7.

127) *Ibid.*, pp.118-9.

128) *Ibid.*, p.129.

129) アメリカでは最大級の産業企業（1949年には189社、59年には207社、69年には183社）の管理構造に占める持株会社の割合は1949年には3.7%、59年には1.4%、69年には2.4%にすぎない。R.P.Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston, 1974, p.65 [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, 85ページ].

そのような変化は、子会社の内部の諸問題への持株会社の積極的な関与によって特徴づけられる。職能部制組織から事業部制組織への移行の場合にみられたような、現業的な活動を担当する諸部門の自立性は相対的に低い傾向にあった。持株会社から事業部制組織への徐々の転換は 1960 年代にみられたが、例えばグーテホフヌングのように、いくつかの事例では、71 年になってもなお未完成であったとされている<sup>130)</sup>。このような持株会社の割合の高さは、「ひとつの産業体系を基盤として展開されたコンツェルン構造」というドイツ的な大企業の特質<sup>131)</sup>に基づくものでもあり、持株会社的な管理の構造は、それに適合的な形態であったということもできる。

## (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

またドイツ企業の伝統的な管理のあり方との関連でみると、それ以前のすべての「アメリカ化」のように、組織革新という新しい波も技術重視の協調的な企業文化のドイツ的伝統に沿って形成されたという点に、ひとつの特徴がみられる<sup>132)</sup>。アメリカとの比較でみると、組織構造の面での類似性は、確かに、豊かな市場において高い技術水準で事業を展開している比較的競争的で自由な経営環境や製品および市場の多様性の増大という傾向にみられる産業企業の戦略の類似性を反映したものであった。しかし、両国の文化的な相違が、組織の実態の相違をもたらしたひとつの重要な要因となった。それには、つぎのような相違があげられる。高度に集権化された階層制組織が戦後の初期の諸年度に企業の原則となっていたドイツの階層的関係は、分権化が広く普及していたアメリカ企業における職能的に基礎づけられた経営者の権限・権威とは対照的なものであった<sup>133)</sup>。もとより、ドイツでは、経営の権威は主として経営者自身に授けられたものであるという排他性・独占性という傾向があった。その背景には、トップ・マネジメントにおける「信任」を基礎にした権威が「職能」に基づく権威に対して優位にあるとみる考え方があった。そうした考え方はアメリカの影響のもとで変化し、経営者の地位における排他性は低下した<sup>134)</sup>。しかし、経営者の権限のイデオロギ－的基盤にもかかわるそのような伝統は、事業部制組織の採用、運用にも大きな影響をおよぼすことになった。

ドイツ企業の管理の伝統の影響のいまひとつの要因は、アメリカ企業ではみられない共同管

130) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, pp.115-7.

131) 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2章参照。

132) 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.

133) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.128.

134) H.Hartmann, *a.a.O.*, S.271-2, S.282-3, S.286-9, H.Hartmann, *Authority and Organization in German Management*, Princeton University Press, Princeton N.J., 1959, p.261, pp.271-2, p.274-7.

理・合議制の伝統にあった。ドイツの企業においては、最高経営責任者（CEO）のような企業全体に関する自立した独自の意思決定権をもつひとりの人物によって経営が担われるというかたちでの職位が存在しなかった。取締役会内部の意思決定が原則的には多数決ルールによるという共同管理の伝統、原則<sup>135)</sup>は、アメリカの企業とは大きく異なる責任の委譲のパターン、報告の関係や管理のメカニズムをもたらした<sup>136)</sup>。共同管理の慣行は、事業部の管理のレベルやそれらの間の職務と責任の配分にも、またトップ・マネジメントにも適用されており、そうした管理のあり方は、組織の発展における文化的な相違のひとつの重要な要素の例であった<sup>137)</sup>。

また事業部の業績とリンクした報酬支払システムによる事業部長に対する金銭的なインセンティブの導入がきわめてまれであったという点にも、アメリカとは異なるドイツの文化的側面や価値観が反映していたといえる。アメリカ的な報酬支払システムでは、事業部長の経営判断の客観性を阻害する場合や事業部と本社との間の計画の議論が交渉になってしまう場合があり企業の利害が事業部のそれと激しく対立する結果になるかもしれない、という危惧がもたれていた。ただそれらは一般的にそのような報酬支払システムの導入による現実の経験に基づくものではなく、両国間で明らかに異なる文化的な価値や態度の反映であると考えられると指摘されている<sup>138)</sup>。このような経済文化の側面においては、共同管理のようなドイツ企業の管理の伝統の影響も大きかったといえる。

このような文化的側面や制度的側面の影響については、ヘンケル、ジーメンスおよびダイムラー・ベンツの事例を分析したS.ヒルガーの研究でも、異なる経済的、政治的、文化的小および制度的な諸条件に基づいて、ドイツ企業における事業部制組織の採用は、しばしば、アメリカの場合とは異なる諸結果をもたらしたとされている<sup>139)</sup>。アメリカのノウハウに強く依存していたけれども、事業部制組織の採用においては、たんなる模倣のプロセスではなく、むしろ現地国の諸条件への一定度の適応がはかられた。アメリカからの知識の無批判的な受容は、過去のものとなり、ドイツの経営者のもつ独自の考えや手段のなかでの彼らのより大きな選択力と確信によっておきかえられてきたのであった<sup>140)</sup>。そのような意味でも、組織の変化は、たんに戦略への適応であるだけでなく、ひとつの文化的現象でもあるといえる<sup>141)</sup>。1960年代末の数年における新しい組織の一層の発展や経営思考の発展は、より一般的には、アメリカの革新へのドイツの経営実践の依存が低下しアメリカの解決策の無批判的な受容が明らかに過去のも

---

135) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, pp.106-7.

136) *Ibid.*, p.137.

137) *Ibid.*, p.129.

138) *Ibid.*, pp.137-8.

139) S.Hilger, *a.a.O.*, S.213.

140) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.138.

141) *Ibid.*, p.102.

のとなったことを示している。アメリカに模範や知識を求めることから、ドイツでの利用に最も有望な文献やコンサルタントなどによって提供される多くのアメリカのアイデアのなかからの選択へと、優先順位が移ってきたのであった<sup>142)</sup>。

## VI 結 語

これまでの考察において、日本とドイツにおける事業部制組織の導入についてみてきたが、両国のいずれにおいても、多角化にともなう事業領域の拡大と組織との適合関係という面での製品別事業部制組織の編成原理の利点を生かしながらも、独自のあり方が試みられた。このように、事業部制組織のような管理機構の導入においても、日本とドイツのそれぞれの国に適合的なあり方がありえたのであり、またそれが積極的な意味においても追求されたのであった。最後に、両国の比較をとおして得られる結論について述べておくことにしよう。

日本でもドイツでも、アメリカにおいてと同様に、事業部制組織への変革をもたらした最も重要な要因は、多角化の進展であった。しかし、両国とも多角化の動きとは反対方向の戦略展開の性格をもつ垂直統合戦略をとる企業もみられ、アメリカ企業と比べると多角化の到達レベルは低く、多角化の推進のテンポも遅かった。また範囲の経済に基づく相乗効果の効きにくい非関連多角化よりも関連多角化が中心をなしたという点も両国に共通の特徴であるが、日本企業の場合、市場と経済の急速な発展のもとで、また関連多角化が多数を占めていたという事情もあり、経営資源の蓄積と利用のパターンの変更をとまなうような質的な多角化や積極的な多角化は、比較的少なかった。

このような多角化の進展は組織構造の変化に大きな影響をおよぼした。多角化の程度が高まるにつれて事業部制組織の採用が増加する傾向にあったが、日本企業の事業部制組織の採用比率は欧米と比較して低かっただけでなく、その採用のテンポも遅く、その主要な理由は、多角化の程度の低さやテンポの遅さという点にあったといえる。ただドイツをみても、アメリカ、イギリスとの比較では事業部制組織の採用比率の低さという同様の傾向があてはまる。多角化戦略と組織形態の対応関係では、そのような特定の戦略を採用すれば事業部制のような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あるという点では、日本とドイツで共通であるが、日本の場合、とくに中程度の多角化の範囲内の場合にこの傾向があてはまる。また従来の管理のスタイルやあり方、経営観などの影響が強くあらわれたドイツとは異なり、日本では、事業部制組織と職能部制組織の長所・短所の合理的な比較に基づくのではなくむしろ流行として事業部制組織が導入された事例も少なくなく、そ

---

142) *Ibid.*, p.129.

の反省、見直しもおこった。その結果、事業部制の長所と短所の検討に基づいて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の出現、再集権化への動きもみられた。

組織構造に関しては、日本では、職能部制組織と事業部制との混合形態の組織が一定の割合を占めていたという点も特徴的である。そこでは、主力事業では依然として職能別組織が維持され、本社機構と業務遂行の組織単位とが未分化の集権的な形態をベースとしながらも、非主力事業部門を事業部として独立させることで業務的決定の権限の大幅な移譲がはかられるなど、特徴的なあり方がみられた。これに対して、ドイツでは、職能部制と持株会社の混合形態が一定の割合を占めていたが、1960年代の10年間にはそこから事業部制へ移行した企業の割合が高く、事業部制への移行は、中間的な形態を踏んでのステップとなったケースも多かった。また最大級産業企業における持株会社形態の比率は他の諸国と比べると高かったが、そのことは、日本では戦後になって純粋持株会社が禁止されたという事情があったということだけでなく、「ひとつの産業体系をベースとするコンツェルン」というドイツ的な産業集中の特質を反映したものであった。

さらにアメリカにおいて典型的にみられた事業部制組織とは異なるいわば「疑似事業部制」ともいうべきバリエーションが存在したという点は、事業部が自律的単位として利益責任を受けもつというアメリカ的なあり方からの偏差という点にみられる。しかし、ドイツでは事業部が生産、販売・マーケティング、技術、研究開発などの業務遂行に関する職能を保有していることが多かったのに対して、日本企業においては、自律的単位として必要なそれらの職能をもたない事業部も数多くみられ、事業部がこれらのすべての職能を保有しているケースはむしろ稀であったという点に特徴がある。その意味でも、組織単位が自律的であるための要件を十分に備えていないケースも多く、ドイツ以上に分権化が不徹底であったともいえる。この点は、事業部への権限委譲の不徹底、事業部に対する本社の指導力や統制力の強さ、本社主導の集権的性格という結果となっていた。

ただ、製造と販売を兼ね備えた自己完結型の事業部を基本とする場合が圧倒的に多い欧米とは異なり、職能別事業部制にみられる日本の自己完結的ではない構造は、戦略的イニシアチブの創出、取引に適した組織であり、創造されたアイデアやコンセプトの提案、他の事業部の協力の促進に寄与するという面がみられた。属人的関係に依存する程度が大きいという特徴をもつ職能別事業部制のもとでは、戦略的イニシアチブの発揮と評価に不可欠な企業内の人脈の確保やネットワークの形成のために必要な長期にわたる組織での経験の確保という面でも、それを支える長期雇用の慣行のもとで、日本的な職能別事業部制は一定の有効性と意味をもちえたといえる。

また事業部の自己充足性の低さという点とも関連して、日本企業では、業績と報酬との結びつきはアメリカと比べると弱く、事業部の業績評価もより簡単であったが、この点はドイツに

もほぼあてはまる。ただドイツの場合、それまでの分権化の経緯や取締役会における共同管理、合議制のシステム・伝統などを反映して、事業部への権限の委譲、事業部長の報酬と事業部の業績との結びつきなどの点でのアメリカとの相違を規定している諸要因、事業部の管理の体制については、日本との相違がみられる。ドイツでは、取締役会レベルとミドル・マネジメント以下の労働者階層全体との間の厳格な分離という、トップ・マネジメントの権限についてのイデオロギー的基盤によって、アメリカのように「職能」に基づく権威が重視されてこなかったという事情がある。確かにこのような考え方、経営者の権威に関する正統性のよりどころは、1960年代以降の経営者の世代交代によって変化することになったが、こうした伝統は、取締役会の共同管理、合議制原理に基づく運営のあり方ともあいまって、独立採算制ではない事業部制組織の導入、事業部の業績とリンクしない事業部長の報酬支払いシステムの採用という特徴をもたらす重要な要因となったといえる。ドイツ企業における経営観、企業経営の文化的要因が、事業部制組織の導入のあり方に深く関係している。このように、ドイツでは、現実の組織の構造、管理のための機構・システム、またその運用においては、取締役会の共同管理、合議制の伝統や、権限委譲のそれまでの歴史的経緯、ひとつの産業体系を基盤として展開された大企業のコンツェルン構造、販売・マーケティング的な観点よりも技術を重視した企業文化などを反映するかたちとなっており、ドイツ的経営スタイルの影響が強くあらわれたといえる。

(完)

#### <参考文献>

##### 1 欧文文献 (著者名のあるもの)

- Abelshausen, W., *Die BASF seit der Neugründung von 1952*. In: Abelshausen, W. (Hrsg.), *Die BASF: Eine Unternehmensgeschichte*. C.H.Beck, München, 2002, S.359-637, S.688-713.
- AEG, *Bericht über das Geschäftsjahr vom 1.Oktober 1962 bis 30.September 1963*.
- AEG-Telefunken AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1967*.
- AEG-Telefunken AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1969*.
- Berghahn, V., *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1985.
- Chandler, Jr., A.D., *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, 東京, 2004年].
- Chandler, Jr., A.D., *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, 東京, 1979年].
- Chandler, Jr., A.D., *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, 東洋, 1993年].
- Channon, D.F., *The Strategy and Structure of British Enterprise*. Macmillan, London, 1973.
- Dyas, G.P., Thanheiser, H.T., *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French*



- and German Industry*. The Macmillan Press, London, 1976.
- Farbwerke Hoechst AG, *Geschäftsbericht 1969*.
- Feldenkirchen, W., The Americanization of the German Electrical Industry after 1945: Siemens as a Case Study. In: Kudo, A., Kipping, M., Schröter, H.G. (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*. Routledge, London, New York, 2004, pp.116-137.
- Feldenkirchen, W., Hilger, S., *Menschen und Marken. 125 Jahre Henkel 1876-2001*. Stürtz, Düsseldorf, 2001.
- Gabele, E., *Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisation*. Mohr, Tübingen, 1981 [高橋宏幸訳『事業部制の研究』有斐閣, 東京, 1993年].
- Harmann, A., Steigert ein Wechsel der Strukturorganisation die Unternehmenseffektivität? In: *REFA-Nachrichten*, 35.Jg, Heft 4, August 1982, S.202-204.
- Hartmann, H., *Authority and Organization in German Management*. Princeton University Press, Princeton N.J., 1959.
- Hartmann, H., *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*. Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt am Main, 1968.
- Hautsch, G., *Das Imperium AEG-Telefunken: Ein multinationaler Konzern*. Verlag Marxistische Blätter, Frankfurt am Main, 1979.
- Henkel GmbH, *Geschäftsbericht 1968*.
- Henkel GmbH, *Geschäftsbericht 1969*.
- Hilger, S., „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975). Franz Steiner Verlag, Stuttgart, 2004.
- Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., *Das Management des geplanten Wandels von Organisation*. Poeschel, Stuttgart, 1999.
- Kleinschmidt, C., *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*. Akademie Verlag, Berlin, 2002.
- Koch, E., Offene Tore für das schöpferische Potential. Neuorganisation der BASF——Die WELT sprach mit Vorstandsvorsitzen dem Bernhard Timm. In: *Die Welt*, Nr.193, 21.8.1970.
- Krooss, H.E., Gilbert, C., *American Business History*. Prentice-Hall, Inc., Englewood-Cliffs, New Jersey, 1972 [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, 東京, 1974年].
- Kudo, A., Kipping, M., Schröter, H.G., Americanization. Historical and Conceptual Issues. In: Kudo, A., Kipping, M., Schröter, H.G. (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, Routledge, London, New York, 2004, pp.1-29.
- Lorentz, B., Erker, P., *Chemie und Politik. Die Geschichte der Chemischen Werke Hüls 1938-1979: Eine Studie zum Problem der Corporate Governance*. C.H.Beck, München, 2003.
- Lüttke, A., Marpolek, I., Saldern, A.v., Amerikanisierung: Traum und Alptraum im Deutschland des 20.Jahrhunderts. In: Jaraush, K., Siegrist, H. (Hrsg.), *Amerikanisierung und Sowjetisierung in Deutschland 1945-1970*, Frankfurt am Main, New York, 1997, S.7-33.
- Reece, J.S., Cool, W.R., Measuring Investment Center Performance. In: *Harvard Business Review*, May-June 1978, pp.28-46, pp.174-176.
- Reindl, J., *Wachstum und Wettbewerb in den Wirtschaftswunderjahren. Die elektrotechnische Industrie in der Bundesrepublik Deutschland und in Großbritannien 1945-1967*, Ferdinand Schöningh. Paderborn, 2001.

- Rumelt, R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University Press, Boston, 1974 [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, 東京, 1977 年].
- Schröter, H.G., *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*. Springer, Dordrecht, 2005.
- Seefel, M., Weiterentwicklung der Organisation. Direktionssitzung am 5. März 1981, *BASF Archiv*, C0.
- Selinger, K., Die Organisation der BASF-Gruppe. In: *Zeitschrift für Organisation*, 46.Jg, Heft 1, 1977, S.3-8.
- Siegrist, H., Deutscher Großunternehmen vom späten 19.Jahrhundert bis zur Weimarer Republik. In: *Geschichte und Gesellschaft*, 6.Jg, Heft 1, 1980, S.60-102.
- Siemens AG, *Bericht über das Geschäftsjahr vom 1.Oktober 1968 bis 30.September 1969*.
- SRI.Mündliche Präsentation. Struktur der Unternehmensorganisation von Persil/Henkel 251/10, *Henkel Archiv*, 251/10.
- SRI-Besprechung am 16.Oktober 1968 (17.10.1968), *Henkel Archiv*, 314/96.
- Stanford Research Institute, Einführung einer verbindlichen langfristigen Planung in die Persil/Henkel Gruppe——Phase I, April 1967, *Henkel Archiv*, 251/1.
- Stanford Research Institute, Langfristigen Planung für Persil/Henkel, Phase II: Strategische Planung, 1.Bd, 2.Bd, Juli 1968, *Henkel Archiv*, 251/2.
- Stanford Research Institute, Langfristigen Planung für Persil/Henkel, Phase III: Organisationsstruktur der Unternehmensspitze und des leitenden Management Dezember 1968, *Henkel Archiv*, 314/133.
- Strunk, P., *Die AEG. Aufstieg und Niedergang einer Industriellegende*, 2.Aufl., Nicolai, Berlin, 2000.
- Tacke, G., *Ein Beitrag zur Geschichte der Siemens AG*. Gerd Tacke, München, 1977.
- Wengenroth, U., Germany: Competition abroad——Cooperation at home, 1870-1990. In: Chandler, Jr., A.D., Amatori, F., Hikino, T. (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*. Cambridge University Press, Cambridge, 1997, pp.139-175.
- Winnacker, K., *Nie den Mut verlieren. Erinnerungen an Schicksalsjahre der deutschen Chemie*, Econ Verlag, Düsseldorf, 1972 [児玉信次郎・関 英夫・向井幸雄訳『化学工業に生きる』鹿島出版会, 1974 年].
- Wolf, J., *Strategie und Struktur 1955-1995. Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen*. Gabler, Wiesbaden, 2000.

## 2 欧文文献 (著者名のないもの)

- AEG. Ein Konzern wird neu organisiert. Geschäftsjahr umgestellt——Verlustaufträge bei Schwermaschinen. In: *Der Volkswirt*, 18.Jg, Nr.25, 19.6.1964, S.1240-1243.
- Aktennotiz (8.8.1962), *Hüls Archiv*, I-5-8.
- Bemerkungen von Professor Dr.Timm über die Neuorganisation der BASF (29.8.1973), *BASF Archiv*, C0.
- Besprechungsbericht der 1.Sitzung der Kommission “Unternehmensplanung” (5.2.1970), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1.
- Besprechungsbericht der 2.Sitzung der Kommission “Unternehmensplanung” (27.2.1970), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1.
- Besprechungsbericht der 3. Sitzung der Kommission “Unternehmensplanung” (1.10.1970), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1.
- Dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellte Einheiten, *BASF Archiv*, C0.

- Die Neuorganisation der BASF unter Marketingssichtspunkten, *BASF Archiv*, C0.
- Die Neuorganisation des Hauses Siemens. In: *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.8, 1970, S.337-342.
- Die organisatorische Neuordnung der Henkel-Gruppe „Sparten, Funktionen und Regionen“. In: *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.5, Mai 1970, S.196-198.
- Die Schrift an alle Vertrauensleute (22.7.1963), *BASF Archiv*, C19/15.
- Die Schrift an die Mitarbeiter (2.2.1970), *BASF Archiv*, C0.
- Die Schrift an die Mitglieder der Direktionssitzung (26.8.1968), *BASF Archiv*, C0.
- Die Schrift an die Mitglieder der Direktionssitzung (21.10.1969), *BASF Archiv*, C0.
- Die Schrift über die ständige Kommission “Unternehmungsplanung” und Sachbearbeiter für die Planung (15.12.1969), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1.
- Die Schrift von Kurt Hansen an die Leitenden Angestellten der Werke Leverkusen, Dormagen, Elberfeld und Uerdingen (2.9.1965), *Bayer Archiv*, 010-004-005.
- Die Schrift von Kurt Hansen an die Leitenden Angestellten der Werke Leverkusen, Dormagen, Elberfeld und Uerdingen sowie der deutschen Aueßstellen (25.2.1970), *Bayer Archiv*, 001-004-002.
- Die Schrift von Kurt Hansen an W.Knauff über den Vorschlag des Organisationsplanes von Knauff (24.2.1964), *Bayer Archiv*, 001-004-003.
- Die Unternehmensorganisation nach Sparten (18.7.1968), *Henkel Archiv*, 314/96.
- Die Weiterentwicklung der Organisation (20.3.1981), *BASF Archiv*, C0.
- Direktionssitzung am 17.10.1969 zum Thema “Neugestaltung der Organisation der BASF-Gruppe”, *BASF Archiv*, C0.
- Einige Überlegungen zu den Möglichkeiten einer Organisationsänderung bei CWH, *Hüls Archiv*, I-5-8.
- Einrichtung von Sparten und Funktionen (31.10.1968), *Henkel Archiv*, 251/10.
- Faktoren, die für eine produktionorientierte Organisationsstruktur sprechen (11.7.1968), *Henkel Archiv*, 25/10.
- Farbenfabriken Bayer A.G., Leverkusen-Bayerwerk. Organisationspläne der Verkaufsabteilungen, *Bayer Archiv*, 001-004-001.
- Führungsgrundsätze der Bayer AG, *Bayer Archiv*, 210-001.
- Interview der Z für O zur Reorganisation der Henkel-Gruppe. In: *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.5, Mai 1970, S.199-200.
- Kostenverantwortung der Funktionen, insbesondere der Funktion Finanzen/Rechnungswesen. Notiz Mr.Cavender vom 17.4.1969 (23.4.1969), *Henkel Archiv*, 251/9.
- Kurz-Referat.Gewinn- und Kosten-Verantwortung der Sparten/Funktionen (6.5.1969), *Henkel Archiv*, 251/9.
- Langfristige Unternehmungsplanung (11.12.1969), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1.
- Neue Organisation bei Hüls. In: *Der Lichtbogen*, 22.Jg, Nr.160, Juli 1970, S.26-27.
- Neuordnung (10.3.1969), *Henkel Archiv*, 314/96.
- Neuordnung. Organisationsvorschlag für Funktionen — Produktion/Ingenieurwesen —. Besprechung am 12.Februar 1969 (13.2.1969), *Henkel Archiv*, 314/96.
- Neuorganisation, *Bayer Archiv*, 001-004-003.
- Neuorganisation. Unterlage für Gemeinsame Post am 12.11.1968 (9.11.1968), *Henkel Archiv*, 251/10.
- Neuorganisation der Aufgabengebiete in der BASF (in: BASF Information, 17.7.1980), *BASF Archiv*, C0.
- Neuorganisation der BASF-Gruppe (in: BASF Information, Sonderausgabe, Oktober 1969), *BASF*

*Archiv*, C0.

- Neuorganisation der BASF-Gruppe (Juni 1970), *BASF Archiv*, C0.
- Neuorganisation der Bayer AG, *Bayer Archiv*, 010-004-005.
- Neuorganisation der Farbenfabriken Bayer AG——(3.2.1970), *Bayer Archiv*, 001-004-002.
- Niederschrift über die Besprechung in Hüls am 14.Juni 1971, *Hüls Archiv*, ohne Signatur.
- Niederschrift über die gemeinsame Post PERSIL/HNKEL/BÖHME/HI vom 12.11.1968 (14. 11.1968), *Henkel Archiv*, 153/42.
- Niederschrift über die Sitzung des Vorstands am 3.April 1970 in Münster, Sitzungssaal der Landesbank (11.5.1970), *Hüls Archiv*, ohne Signatur.
- Niederschrift über die Sitzung des Vorstands CWH am 17. Juli 1970 in Schloß Raesfeld (5.8.1970), *Hüls Archiv*, ohne Signatur.
- Niederschrift über eine außerordentliche gemeinsame Postbesprechung am 20.Februar 1969 (20.2.1969), *Henkel Archiv*, 314/96.
- Organisation der BASF (1.1.1964), *BASF Archiv*, C0.
- Organisation der BASF (Stand: Juli 1975), *BASF Archiv*, C0.
- Organisation der BASF-Gruppe (Dezember 1972), *BASF Archiv*, C0.
- Organisation der Unternehmensspitze (30.5.1968), *Henkel Archiv*, 251/10.
- Organisation im Verkauf (24.6.1960), *BASF Archiv*, C19/13.
- Organizational Rearrangement of Farbenfabriken Bayer AG—— Objectives, Functions and Tasks ——, *Bayer Archiv*, 001-004-002.
- Organisationplan der Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen, Stand: 1.4.1971, *Bayer Archiv*, 001-004-002.
- Organisatorische Gliederung der Bayer AG, Stand: 1.7.1972, *Bayer Archiv*, 010-004-005.
- Organisatorische Maßnahmen (21.12.1961), *BASF Archiv*, C19/14.
- Organisatorische und personelle Änderungen bei AOA (5.6.1970), *BASF Archiv*, C0.
- Präsentation einer Organisationsstruktur für das Management Persil/Henkel durch das Stanford Research Institut (SRI), *Henkel Archiv*, 153/42.
- Reorganisation bei wachsender Rentabilität. Relativ geringe Exportquote —— Bau eines Atomkraftwerkes. In: *Der Volkswirt*, 17.Jg, Nr.12, 22.3.1963, S.492-495.
- Rundschreiben an alle Abteilungen des Werkes (20.12.1963), *BASF Archiv*, C19/15.
- Rundschreiben Nr.14/57, Neue Organisation der AEG (9.7.1957), *AEG Archiv*, GS839.
- Rundschreiben RO2, Bildung von Horizontalen und Vertikalen Bereichen (30.5.1963), *AEG Archiv*, GS839.
- Struktur-Organisation, Gesamt-Stellen-Übersicht, Ausgabe 1970 Organisationsplan (Stand 1.11.1969), *AEG Archiv*, GS3501.
- The Badische Anilin- und Soda-Fabrik AG (BASF), Some Information Worth Knowing, *BASF Archiv*, C0.
- Vorschlag für einen Organisationsplan der FFB (ohne Agfa), *Bayer Archiv*, 001-004-003.
- Vorschlag über den Aufbau einer gemeinsamen AKU/Glanzstoff Vliesstoff Division unter der Bezeichnung Colbond Division (1.12.1968), *Rheinisch-Westfälisches Archiv zu Köln*, Abt 195, F7-5.
- Vorschlag über die Bildung einer gemeinsamen AKU-Glanzstoff Schwefelchemie-Division unter der Bezeichnung Feinchemikalien-Division (FCD) (1.10.1968), *Rheinisch-Westfälisches Archiv zu Köln*, Abt 195, F7-4.
- Vorstandsrundschreiben Nr.63 (14.10.1970), *Bayer Archiv*, 001-004-002.
- Vorstandsrundschreiben Nr.64 (22.10.1970), *Bayer Archiv*, 001-004-002.

Vorstandssitzung vom 6.7.70, *Hüls Archiv*, ohne Signatur.

Wachablösung an der Ruhr. Bewährte Sechziger und nüchterne Vierziger. In: *Der Volkswirt*, 24.Jg, Nr.45, 7.11.1969, S.70-72.

Weiterentwicklung der Organisation kommt voran (in: *BASF Information*, 23.7.1980), *BASF Archiv*, CO.

Werksinterner Verteiler (25.1.1962), *BASF Archiv*, C19/14.

Wo liegen noch Rationalisierungsmöglichkeiten im Betrieb? In: *REFA-Nachrichten*, 20.Jg, Heft 6, Dezember 1967, S.259-263.

Zentral-Geschäftsführung Henkel GmbH, *Henkel Archiv*, 314/96.

### 3 日本語文献（著者名のあるもの）

青木茂男「事業部制の問題点」『企業会計』, 第12巻第6号, 1960年5月, 84-88ページ。

石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『新版経営戦略論』有斐閣, 東京, 1996年。

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, 東京, 1992年。

今西信二『事業部制の解明——企業成長と経営組織——』マネジメント社, 東京, 1988年。

占部都美『事業部制と近代経営』ダイヤモンド社, 東京, 1960年。

占部都美『事業部制と利益管理』白桃書房, 東京, 1969年。

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, 166-200ページ。

大森清紀「企業戦略に基づく組織開発——キャンノンにおける人事・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, 東京, 1975年, 164-189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, 36-59ページ。

小川 洵「社内資本金制度導入の意義」『産業経理』, 第29巻第11号, 1969年11月, 29-34ページ。

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, 87-103ページ。

小野豊明『日本企業の組織戦略』マネジメント社, 東京, 1979年。

加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房, 東京, 1980年。

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, 68-93ページ。

加護野忠男「職能別事業部制と内部市場」『国民経済雑誌』（神戸大学）, 第167巻第2号, 1993年2月, 35-52ページ。

加護野忠男「日本の事業部制組織①」『日本経済新聞』1992年7月11日付。

加護野忠男「日本の事業部制組織②」『日本経済新聞』1992年7月13日付。

加護野忠男「日本の事業部制組織⑤」『日本経済新聞』1992年7月16日付。

加護野忠男「日本の事業部制組織⑥」『日本経済新聞』1992年7月17日付。

加護野忠男・野中郁次郎・榎原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 東京, 1983年。

加護野忠男・野中郁次郎・榎原清則・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, 東京, 1993年, 107-144ページ。

株式会社クボタ『クボタ100年』株式会社クボタ, 大阪, 1990年。

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, 神戸, 1974年。

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, 神戸, 1986年。

- 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『日立製作所史 4』株式会社日立製作所, 東京, 1985 年。
- 株式会社日立製作所臨時五十周年事業部社史編纂部編『日立製作所史 2』株式会社日立製作所, 東京, 1960 年。
- 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, 神戸, 1997 年, 8 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』川崎重工業株式会社, 神戸, 1997 年。
- 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, 神戸, 1997 年。
- 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, 大阪, 1976 年。
- 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, 大阪, 1981 年。
- 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, 大阪, 1986 年。
- 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, 東京, 1962 年。
- 木村幾也「グループ企業における経営組織と管理会計情報——事業部制企業からグループ企業へ——」『日本管理会計学会誌』, 第 7 巻第 1・2 合併号, 1999 年 3 月, 137-158 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, 大阪, 1980 年。
- 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, 大阪, 1970 年。
- 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, 78-88 ページ。
- 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, 東京, 1980 年。
- 河野豊弘「本社組織の規模と機能についての実態調査——革新のための組織及び事業部制との関連において——」『組織科学』, 第 19 巻第 3 号, 1985 年 11 月, 15-24 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, 神戸, 2006 年。
- 郷原弘『日本の経営組織』東洋経済新報社, 東京, 1968 年。
- 榎原清則「模倣の組織論——事業部制採用行動の社会性——」『組織科学』, 第 14 巻第 2 号, 1980 年 6 月, 62-68 ページ。
- 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『企業戦略と経営組織』日本生産性本部, 東京, 1975 年, 190-195 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, 東京, 1998 年。
- 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, 東京, 2002 年。
- 社団法人経済同友会トップ・マネジメント調査会『経営理念と企業活動 わが国における経営意思決定の実態 (V)』経済同友会, 東京, 1964 年。
- ジョン・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, 東京, 1993 年。
- 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, 59-63 ページ。
- 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, 大阪, 1977 年。
- 高宮 晋・藤田藤雄・細野義一・川村茂邦・渡部泰助・青柳秀世「事業部制の再検討」『ビジネス』, 第 6 巻第 5 号, 1962 年 5 月, 12-19 ページ。
- 谷 武幸『事業部業績の測定と管理』税務経理協会, 東京, 1987 年。

- 一寸木俊昭「戦後発展期の日本企業の経営原理」, 現代経営学研究会編『現代経営学の基本課題』文眞堂, 東京, 1993年, 37-56ページ。
- 通商産業省企業局編『国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について』通商産業省企業局, 東京, 1969年。
- 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, 東京, 1960年。
- 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・勸閑西生産性本部編『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房, 東京, 1993年, 5-30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, 東京, 1977年。
- 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, 東京, 1963年。
- 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, 東京, 1977年。
- 鳥居宏史「日本における事業部制会計の発展に関する一考察」『経済研究』(明治学院大学), 第138号, 2007年7月, 1-11ページ。
- 仲田正機『現代企業構造と管理機能』中央経済社, 東京, 1983年。
- 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, 41-79ページ。
- 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, 75-85ページ。
- 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』, 東京, 1972年。
- 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, 東京, 2001年。
- 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, 東京, 1975年, 280-296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, 90-95ページ。
- 原沢芳太郎「戦後におけるトップ・マネジメントと事業部制——『日本の経営』への一視角——」『経済学』(東北大学), Vol.42, No.4, 1981年3月, 127-139ページ。
- 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, 17-33ページ。
- 挽 文子「日本企業における事業部制会計の研究(1)」『和光経済』(和光大学), 第29巻第2・3号, 1997年3月, 67-84ページ。
- 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, 東京, 1982年。
- 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9月, 22-45ページ。
- 伏見多美雄「事業部制マネジメント・コントロールにおける“日本型”の研究——マネジメント・コントロールの理論仮説を整理するためのノート——」『日本管理会計学会誌』, 第5巻第1号, 1997年3月, 3-14ページ。
- 伏見多美雄・横田絵里「事業部制マネジメント・コントロールにおける日本的特質——フィールド・スタディを基礎にして——」『日本管理会計学会誌』, 第2巻第2号, 1993年12月, 25-45ページ。
- 伏見多美雄・渡辺康夫「カンパニー制マネジメント・コントロールと日本型事業部制」『産業経理』, 第54巻第4号, 1995年1月, 2-11ページ。
- 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, 38-44ページ。
- 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, 32-35ページ。
- 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, 門真, 2008年。
- 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, 大阪, 1953年。

- 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, 大阪, 1955年。
- 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, 門真, 1978年。
- 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, 大阪, 1968年。
- 三浦克人『「事業部制による利益管理」再論』『商経論纂』(鹿児島県立短期大学), 第 61 号, 2010 年 10 月, 27-54 ページ。
- 溝口一雄「事業部制による利益管理の実態とその問題点 (その 1)」『企業会計』, 第 15 巻第 5 号, 1963 年 5 月, 16-20 ページ。
- 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, 東京, 1997 年。
- 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, 東京, 1990 年。
- 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, 東京, 1982 年。
- 宮崎義一『戦後日本の経済機構』新評論, 東京, 1966 年。
- 宮島英昭『「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.7, 1991 年 7 月, 136-144 ページ。
- 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, 東京, 1992 年, 203-254 ページ。
- 望月信幸「日米における事業部制組織と業績評価指標の相違」『アドミニストレーション』, 第 18 巻第 1・2 号, 2011 年 11 月, 123-139 ページ。
- 山崎敏夫『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, 東京, 2013 年。
- 山崎敏夫『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店, 東京, 2009 年。
- 山崎敏夫『ドイツ企業管理史研究』森山書店, 東京, 1997 年。
- 山崎敏夫『ヴァイマル期ドイツ合理化運動の展開』森山書店, 東京, 2001 年。
- 山崎敏夫「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, 21-51 ページ。
- 山崎敏夫「インダストリアル・エンジニアリングの導入の日独比較 (I) —— 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 2・3 号, 2014 年 9 月, 1-21 ページ。
- 山崎敏夫「インダストリアル・エンジニアリングの導入の日独比較 (II) —— 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 4 号, 2014 年 11 月, 1-24 ページ。
- 山田一郎「事業部制の現状と問題点—— アンケート方式によるわが国の現状分析——」『経済系』(関東学院大学), 第 50 輯, 1961 年 9 月, 42-68 ページ。
- 山本健兒『現代ドイツの地域経済—— 企業の立地行動との関連——』法政大学出版会, 東京, 1993 年。
- 吉川武男「事業部制」『会計学研究』(日本大学), 第 8 号, 1996 年 3 月, 123-130 ページ。
- 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, 東京, 1981 年。
- 渡部泰助「事業部制への転換と問題点について」『産業経理』, 第 20 巻第 4 号, 1960 年 4 月, 96-100 ページ。