



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ABB

アセア・ブラウンボベリ・リミテッド

第1部

業界の概況と合併

5

まえがき

この3部構成のケースの目的は、ABBアセア・ブラウンボベリ社の組織設計について基本的な事項を理解することである。第1部では、スウェーデン企業であるアセア社の歴史と、スイス企業であるブラウンボベリ社の歴史に焦点を合わせている。また、世界の電機業界を概観し、1987年の合併によりABBアセア・ブラウンボベリ社が誕生した経緯について詳しく説明する。

10

第2部では、ABBの組織設計とマネージメント・ストラクチャーが持つ活力を詳細に紹介する。その中では、ABBのグローバル・マトリックス構造について説明し、そのマトリックスの主な強みと、強力なリーダーシップ、効果的な経営情報システムについても分析している。これら二つのケースにより、グローバル・マトリックス組織の強みと弱みに関する一つの見方が例示され、さらに多様な意見が引き出されるものと思う。

15

このシリーズの第3部では、ABBの社長兼CEOであるパーシー・バーネビックの人物像に焦点を合わせる。これらの背景情報は、組織の青写真を描く際における人的資源に関する戦略的な決定や、強力なリーダーシップの影響力について議論を深めるうえで役立つであろう。際だったカリスマ性を備える現代著名なCEOの一人パーシー・バーネビックについて、彼自身の言葉と、彼について述べられた言葉を引用する独特の様式により、新鮮でユニークな見方が得られるよう工夫したつもりである。

20

25

このシリーズの作成に当たって、チューリッヒにあるABB本社スタッフのベニー・イグランドには多くの協力と示唆をいただき、ビジネススクールの同僚であるフレデリック・エドストロームとクリストファー・ベイアにもさまざまな示唆を受けた。また、エイリー・

30

このケースは、デューク大学のエイリー・ルーウィン教授の指導のもとにダニエル・ツィンマーマンがクラス討議の資料として作成したもので、経営状況の適否を例示することを目的とするものではない。原文の英文ケースおよびこの邦訳ケースの著作権(©1993)は、デューク大学のエイリー・ルーウィン教授に属する。翻訳は、著者の厚意ある許可を得て慶應義塾大学ビジネス・スクールが行った。

(翻訳監修 矢作 恒雄) 1994/7

レウィン教授にはシリーズの作成期間中たえずご指導をいただいた。このシリーズを完成できたのは、ひとえにこれらの方々のお力添えによるものであり、心から感謝の意を捧げたい。

5

序 論

1987年8月10日、アセア AB と BBC ブラウンボベリの各取締役会は両社電機事業の合併案を発表した。株主に対する説明によると、合併の要点は以下のとおりである。

10

この合併を正しく理解するためには、電機業界の動向に照らして見る必要がある。1950年代から60年代にかけて大きく成長したこの業界は、少なくとも先進工業国に関する限り、近年、成熟した産業とみなされるにいたった。業界の生産能力は過剰となり、明らかにリストラクチャリングと合理化が必要になっている。

15

同時に、電機産業は次第にエレクトロニクス産業に転換しつつある。省エネルギー、環境改善、交通システムの効率化、工業におけるオートメーションなどを目指す成長性の高いニッチ市場が存在する。その結果、将来の成長力を確保するための研究開発に対する新しい需要が生まれている。

20

電機業界の一部には、輸出という手段では対処できない比較的大きな市場が存在する。これらの市場では、むしろ国内に強力なプレゼンスを持つことが不可欠である。新会社アセア・ブラウンボベリの位置づけは、こうしたニーズを満たすにふさわしいものになる。新会社の売上高は、強力で質の高い研究開発活動を維持するために必要な最低規模をはるかに超えるであろう。広大な地域にひろがる生産拠点網を持つようになるので、商品の特化や製造における専門性を高めることにより規模の経済性をフルに活用することができる。ヨーロッパではほとんどすべての主要市場に拠点をもち、米国ならびにアジアの市場においてもいっそうの成長を期待できる。

25

つまり、アセア・ブラウンボベリは世界の電機業界とエレクトロニクス市場における強力なヨーロッパ企業になるのである。

業界の概況

1973年の第1次オイルショックを境として、先進工業国では電機産業はすべて成熟段階に入った。発展途上国ではまだ電気機器に対する需要が引き続き大きく、とくにOPEC諸国では1980年代初頭にブームが起こった。しかし、近年では支払額の増大と債務問題のために成長が頭打ちとなっている。そのため、業界は概して停滞し、伸びがあってもわずかなものである。一部ではリストラクチャリングが行われたが、供給過剰は依然として深刻な問題であり、より大がかりなリストラクチャリングが必要なことは明白である。

5

全般的に成熟した市場環境にあって、成長を続けている事業分野も存在する。オートメーション、鉄道、輸送、公害対策などがその例である。発電や給電など、停滞または縮小している事業分野の中でさえ、ニュー・テクノロジーにより、また、省エネルギー、効率化、環境浄化などに対するニーズの増大によって、高成長のニッチ市場が生まれている。

10

1990年代には、発電と給電のための新しい設備が必要になるため、成長が回復するだろう。

15

現在、電機業界で進みつつあるエレクトロニクス産業への転換により、研究開発の方向性や優先度の変更を余儀なくされ、持続的な成長に必要な売上高の最低規模は従来より高くなった。業界内には、3種類の企業群が存在する。

20

- それぞれの本業に根を下ろし、防衛、テレコミュニケーション、医療機器、消費者向けエレクトロニクス製品など他の分野にも積極的に事業展開を行っている大企業群。これらの企業は、本業に集中したり、電機分野以外の事業を重視する傾向が強くなっている。

25

- 基本的には本業に力を入れているが、比較的幅広い商品ラインを持つ中堅企業群。ニュー・テクノロジーの進展に取り残されないようにすることが次第に難しくなっている。財務体質の弱さが特徴で、時折政府の補助を受ける。なかには、より大きな企業に買収されたり、今後買収されると予想される企業がある。

30

- ・規模に関係なく、特殊分野やニッチ市場を持つ企業群。きわめて数が多く、あるものは国際的な規模を持ち、あるものは本業以外には積極的でない。

業界の統合が始まった。たとえば、ゼネラル・エレクトリックはコミュニケーションの巨大企業RCAを買収し、その一部を分割してフランスのトムソンに売却した。その昔ドイツの眠れる美女と言われたシーメンスは、マイクロエレクトロニクスやテレコミュニケーションの分野で競争上の優位を得るため、巨額の研究開発投資を行った。同社は、これらの分野でゼネラル・エレクトリック、フィリップス、東芝の3社と合併事業を行うことを計画した。1987年春、フランスの電機会社ゼネラル・デレクトリシテ (CGE) が民営化された。これより先、コミュニケーション分野でAT & Tに次いで世界で2番目に大きな企業という地位を確立するため、CGEはITTのヨーロッパにおける子会社をすべて買収していた。

電機業界で最大手の企業は次のとおりである。

15

企業名	1986年の売上高(億スイスフラン)		従業員数
	電機事業売上高	総売上高	
ゼネラル・エレクトリック	164	514	304,000
日立	162	507	164,000
シーメンス	161	392	363,000
東芝	88	342	120,000
アセア+ブラウンボベリ	248	248	180,000
三菱	100	214	71,000
CGE	117	204	150,000
ウエスティングハウス	136	174	125,000
GEC	50	135	165,000
AEG (ダイムラー・ベンツ)	54	94	78,000

20

25

この表から分かるように、アセアとブラウンボベリはいずれも電機産業以外の分野における売上高が皆無であり、したがって電機業界の動向がとくに大きな脅威となっていた。ABBは世界の大手電機メーカーの中では5位にすぎないけれども、電機事業分野に限ってみればナンバー・ワンになりうるのである。このような環境条件に置かれたアセアABとBBCブラウンボベリの両社は、将来効果的に競争を行っていくにはそれぞれの企業規模が小さすぎると感じていた。しかも、両社は互いに補完的な関係にあると思われたので、合併は理想的な解決策であった。

30

アセア AB

スエーデン企業のアセアは1883年に設立され、本社はスエーデンのベステルオースにあった。同国では最大級の規模を持ち、きわめて長い歴史を誇る企業であった。同社は、スエーデンに存在するインフラストラクチャーの構築と維持について重要な役割を担っていた。アセアの利益は1970年代に徐々に低下し、成長が停滞するようになった。同社の筆頭株主（28％）であったウォーレンバーク一族（スエーデンのほとんどの産業に支配力を持っている）は、社運に変革を加えることを決断した。1980年、39歳のパーシー・バーネビックが新社長に任命された。バーネビックは、アセアで初めて工学の学位を持たない社長となった。彼はエーテボリ大学とスタンフォードで経済学を学び、1969年にスエーデンの鉄鋼メーカーであるサンドビックに入社し、6年間経理部長を務めた後、1975年にサンドビックの米国子会社社長に就任した。彼は問題児であったこの子会社を再建し、ウォーレンバークの目にとまって1980年にアセアの社長に迎えられたのである。

パーシー・バーネビックが1980年にこの眠れる電機会社の舵を握ったとき真っ先に行ったことは、本社にいる3,500人の従業員に、生産現場で仕事を見つけるか、退職するか、いずれかの道を選ぶようにと告げることであった。彼は組織のスリム化と合理化を図り、次いで、ヨーロッパ、北米、アジアで思い切った買収作戦を開始した。彼は会社の構造を変革し、権限の分散を図り、プロフィット・センターを構築し、本社スタッフをわずか300人にまで削減し、4,000人分の職場を整理する一方で6,000人分の新規雇用を創出した。

その結果は劇的なものであった。1981年以降、売上高は年率18％上昇し、利益は年率13％増大した。1987年末までに、バーネビックはアセアの売上高を3倍の90億ドルとし、利益は5倍に、株価総額は11倍に拡大した。しかし、彼はヨーロッパの市場が多くの自社商品に対して閉鎖的であることに注目していた。そこで彼は、西ヨーロッパで保護されている電力市場を次のターゲットに選んだ。

1987年初頭にバーネビックが直面していた脅威には、次のようなものがあった。

- ・人口わずか2,300万人という北欧市場の限界。
- ・たとえばドイツにおけるマーケット・シェアはわずか1％程度である。
- ・アセアの従業員はほとんど（90％）がスカンジナビア人である。

- ・スウェーデンは1992年に発足するECへの加盟に消極的な姿勢をとっている。
- ・ヨーロッパの電機業界ではリストラクチャリングが懸案となっている。

バーネビックはアセアをさらに前進させたいと思い、また、ヨーロッパ電機業界を根本的に変革するビジョンを持っていた。彼はそのビジョンの実現に近づくため、パートナーを必要としていた。

BBC ブラウンボベリ

10

BBC ブラウンボベリ AG (BBC) は、英国人のチャールズ・ブラウンとドイツ人のウォルター・ボベリによって1981年にスイスのバーデンで設立された。この会社は両創立者の才気のおかげで急成長を遂げ、国際的にも拡大していった。1910年には、すでにドイツ、オーストリア、フランス、イタリア、ノルウェーに子会社を持っていた。1980年代にいたるまで、BBCは概して成功と繁栄の歴史をつづり、第二次世界大戦後にその絶頂期に達していた。

1985年当時、BBCの連結売上高は138億スイスフランで、スイス工業界第3位の大企業になっていた。同社は、スイス大手企業多数の株式を所有して同国工業界にきわめて影響力の強いシュミットハイニー財閥に属していた。従業員数は全世界で約10万人に達し、そのうち8万人以上はスイス国外で勤務していた。主力事業は、送電施設、発電所、運輸、オートメーション機器などの電機工業分野であった。売上と利益の両面で外国子会社に対する依存度がきわめて高かった。そのうえ、研究開発を重視し、外国子会社の自主性を重んじる企業風土であった。

25

BBCは、その品質と信頼性の高さで世界的に名声を得ていた。しかし、1980年代半ばにいたって、発電所や発電用原子炉など中核事業の多くがスランプに陥った。同社は、ノウハウを失わないよう、熟練労働者の雇用を維持することを経営方針としていた。生産能力の大半は賃金水準がきわめて高いスイスとドイツの2国に集中していたので、経営方針を貫くためには赤字受注を受け入れる必要に迫られた。同時に、BBCは国際市場への浸透が不十分であったため、グローバルな規模でその技術力と専門性を生かすことが課題となっていた。同社が力を持つ市場は、中欧、南欧、南米、インドに限られていたのである。

30

BBCは技術力が先行する企業であり、研究開発活動は完全にマーケティング活動とは切り離されていた。同社の利益は1970年代の終わり頃から減少傾向となり、1985、86の両年には無配となった。世界中に数百の子会社を持ち、機構上は幅広い権限の分散が図られていたが、そうした組織構造自体に批判が高まった。モーガン・グレンフェルのアナリスト・レポートによれば、同社には「効果的なマトリックス組織すら」存在しなかった。多くの国々で、子会社はそれぞれ独自のマネージメント・ストラクチャーを持ち、マーケティングや研究開発や生産も独自に行っていたので、費用は重複し、戦略は統一性を失っていた。

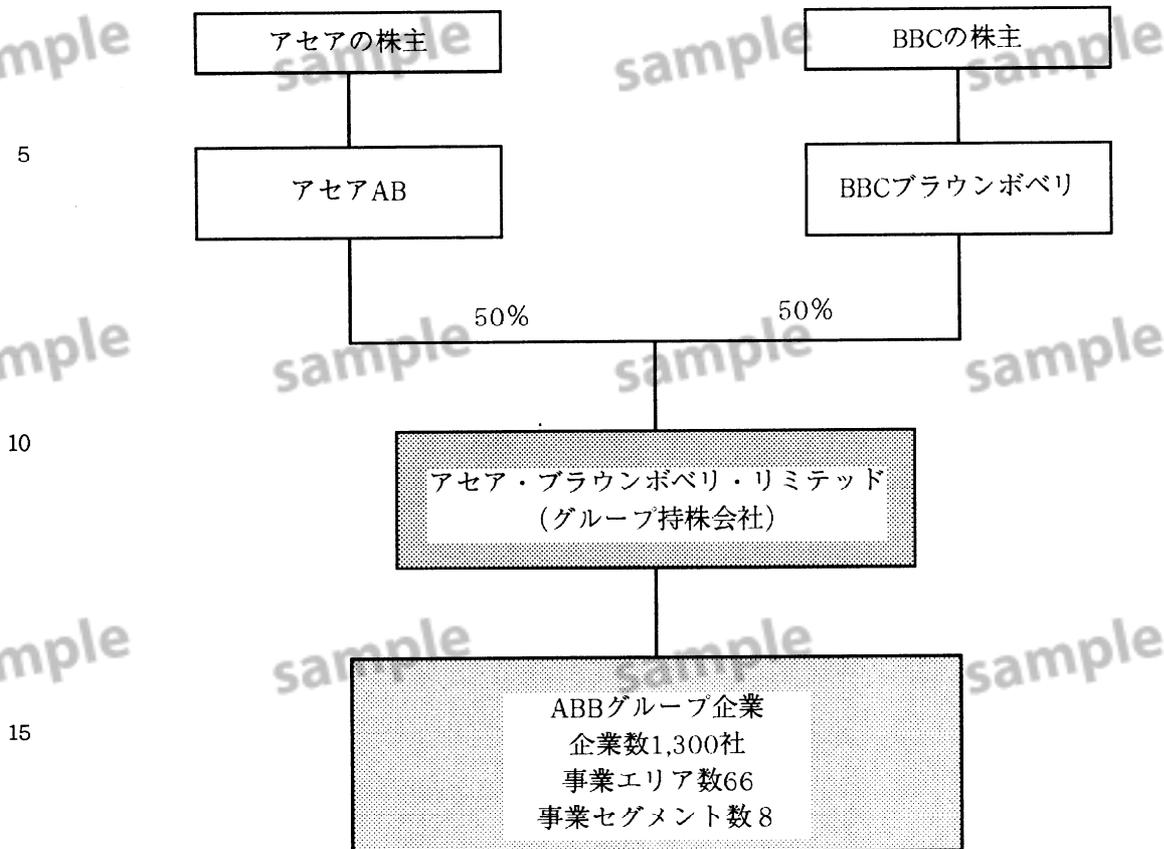
1974年から1984年までスイス・ナショナル銀行の頭取であったフリッツ・ルートワイラー氏が1985年にBBCのCEOに任命されたときには、利益はゼロになっていた。エンジニア仲間に加わったルートワイラーはエコノミストであった。BBCの従業員は会社に対してきわめて高い忠誠心を持っていたが、組織横断的なコミュニケーションの問題は次第に大きくなっていった。また、BBCには財務上の明確な重点や市場についての明確な方向性が欠落していた。BBCが抱える問題点は社の内外に明らかであった。ルートワイラーは、抜本的な変革を行い、1987年までにBBCの利益を倍増すると約束した。

彼は、BBCの地理的な組織構造を廃止し、24の事業部からなる商品別部門組織に再編することにした。これはゆっくりと慎重に進められ、新しい組織が完成したのは1987年の1月1日であった。組織再編は困難を究め、内外から批判が高まり、ルートワイラーの独裁主義的なリーダーシップが問題視されるようになった。1986年の利益はほんのわずか増えただけであった。1987年3月、ルートワイラーは進捗状況を見直し今後の目標を設定するために450人の上級管理職を一堂に集めた。この会議ではさまざまな疑問や懸念が表明されたが、1987年8月10日にアセアとBBCの合併が発表されると、新たな疑問や懸念の前にはすべて些細な問題となってしまった。

アセアとブラウンボベリの合併

バーネビックがBBCにアプローチした後、1987年8月10日に合併の発表が行われ、1988年1月1日には合併手続きが正式に完了した。この合併は、両社の取締役会と株主の双方が承認する友好的な合併であった。新会社の名称はABBアセア・ブラウンボベリ・リミテッ

ドとなった。合併が成功した鍵は、アセアとBBC両社のほとんどの資産を受け継いで新しく誕生する持株会社の所有権が各50%ずつ平等に分けられたことにある。



この合併における最大の障害は、両社を取り巻く政治情勢であった。1987年8月の正式な発表まで合併交渉が極秘のうちに進められたのはそのためである。スウェーデンでは、アセアは国のインフラストラクチャーのかなりの部分を築き上げた貴重な企業であり、同社がスウェーデンから出ていくことになれば、政府と労働組合は深刻な衝撃を受けるに違いなかった。バーネビックは、合併交渉当時を振り返って次のように語っている。「弁護士も監査人も立ち会わず、環境調査も当然の注意義務も無視した。もちろん、資産の評価には可能な限り最善を尽くした。だが、戦略的なメリットには絶対の確信を持っていたので、法的な書類が十分そろわなくとも行動を起こす必要があった。実際のところ、合併前の交渉に関する書類はスイスのある銀行の金庫に保管してあって、20年間は公開しないことになっている。」

新会社ABBの取締役会は、アセアから4人、BBCから4人、計8人で構成された。アセア・ブラウンボベリの新しいCEOにはパーシー・バーネビックが任命され、新会社全体について責任を負うことになった。この合併は、当時BBC取締役会の社長であったフリッツ・ルートワイラーの功績でもあった。彼は1985年にBBCの機構改革に着手したが、この合

併を行ったほうがはるかに速いペースで彼の提案した改革を実現できると確信した。パーシー・バーネビックが組織を変革し世界的な規模で効果的に競争力を発揮できる会社を作り上げる能力を持っていることは、彼のアセアにおける実績が示していた。そして今度は、ABBで同じ任務を受け持つことになった。

5

アセアの経営者たちも、BBCの経営者たちも、変革の必要性には気づいていたし、現状に満足していない者が多かったが、とりわけBBCの経営者たちに問題意識が強かった。会社は袋小路に入っており、会社の将来には光明が見えなかった。彼らは変革の必要性には気づいていたが、自ら変革に取り組む準備はできていなかった。そこへバーネビックがアイデアを出し、アセアとブラウンボベリの合併を提案した。BBCの経営陣は彼のアイデアを支持し採用した。その結果、合併が実現した。採用のプロセスは両社経営首脳陣の一体化と平行して進行した。提案が実施に移されたのはABBが組織機構の変革に着手したときである。変革に伴い、管理職の新規雇用と同時に、研究開発部門の11,000人の従業員を主要3センターに集めることなども行われた。

10

合併前のアセアとBBCの強みと弱みを仔細に分析すると、合併による相乗効果はきわめて明白である。ある事業エリアでは一方が弱く他方が強く、別の事業エリアではその逆であり、しかも互いに激しく競合しているといったケースが数多かった。合併の結果、両社ともに従来よりはるかに大きな市場を持つようになった。両社の強みが補完し合い、双方に利益をもたらした。ドイツで存在感の強いBBCと、日本や北米市場に足がかりを持つアセアが、ABBに新たなビジネス・チャンスを作り出した。

15

この合併はヨーロッパの電気システムや電気機器の市場に力強い新勢力を生み出し、また、めまぐるしく変わるヨーロッパの経済地図を象徴する事例と受け取る人が多かった。しかし、ABBには大がかりな整理統合と合理化が必要で、とくにBBCではそれが急務であった。両社を完全に一体化するためには、レイオフや工場閉鎖が不可避であった。国境を越えて商品を融通し合い、コミュニケーション・システムの有効性を高め、人的資源の共有を図り、レスポンス時間を短縮することなどすべてが、ABBの戦略計画立案に当たって達成しなければならない目標であった。バーネビックが目指すゴールは、ABBを合理化し、カミソリのように薄く攻撃的な戦力に改革して、世界の電力・輸送業界の先頭を行く会社にするのであった。

25

30

ABBが属す業界の性格

- さまざまな業界で競合する多国籍企業の世界は広く、また多様である。ABBは、マルチドメスティック業界とグローバル業界の双方を相手に競争するという特徴を持っている。
- 5 ここで言う業界とは、必ずしも総合的な業界を指すものではなく、セグメント業界を指す場合もある。電機業界では、発電所、タービン発電機、大型電動機などの重電機はグローバル業界の代表例であり、したがって、ABBの競合相手は世界に数社しかない。コンバインド・サイクル発電所の発注は1年間に世界中で15件以下であり、高圧直流変電所はせいぜい3、4件にすぎない。すべての案件に対してほとんど常に同じ顔ぶれが競い合い、技術、
- 10 価格、資金調達などの面で闘いを繰り広げる。国境はほとんど意味を持たない。他方、低電圧のビル管理や電気設備の設置ならびにサービスは、本質的にマルチドメスティック業界に属す。これらのセグメントでは、多数の現地サプライヤーと競合しなければならず、サービスにおける迅速な対応がきわめて重要となる。
- 15 ポーターが示唆しているように、マルチドメスティック業界に属す企業は、各外国市場ごとに個別の競争上のチャレンジに対応して市場ごとに異なる戦略を追求する。各子会社は原則として自律的に事業運営を行い、戦略面では独立性を保っている。親会社は財務管理の調整を行い、場合によっては研究開発の一部や部品生産を集中的に受け持つ。これに対してグローバル業界では、多国籍企業が持つ世界共通の商品系列と市場におけるポジ
- 20 ヂョン同士の全面的な闘いとなる。事業運営と戦略面における国別子会社間の相互依存度は高い。グローバル業界のビジネスでは、競合相手も世界市場における数少ない多国籍企業であり、その相手と世界中で競合するのである。戦略は中央で立案され、事業運営は各側面ごとに経済性や効率性を基準として分散されたり集中されたりする。
- 25 バーネビックは、両者の違いを理解したうえで、そのとおりに実行した。関連する業界セグメントがいずれであるかによって、グローバルな効率を追求したり、ローカルな対応の迅速性を重視した。バーネビック自身によれば、この目標設定は三つの本質的な矛盾を引き起こす。「我々は、グローバルであると同時にローカルで、大規模であると同時に小回りが利くことを望み、分権化を進めると同時に中央集権的な報告を求めている。」バーネビ
- 30 ックは分権化を強く支持しており、ABBではCEOと工場現場の作業者の間の管理階層が比較的少ないフラットな組織機構を導入した。これによって、直接のコミュニケーションが増大し、会社と顧客の関わりをより密接にすることが可能となる。

第2部

ABBのマトリックス組織

現在のABB アセア・ブラウンボベリ

5

ABBの設立は、買収と、リストラクチャリングと、いっそうの成長という旅に向けて踏みだした第一歩にすぎなかった。1988年以来、北米において2件の大規模な買収（ウエスティングハウスの送電・給電事業とコンバスチョン・エンジニアリング社）を行ったのをはじめ、ABBが買収または少数株主となった企業の数に60社に達し、その投資総額は36億ドルとなっている。これにより生まれた企業グループは、ほとんどすべての主要マーケットに確固たる地位を築き、中核事業分野から競合企業多数を追い出している。1991年には、総売上高が約290億ドル（詳細な財務情報については資料1を参照）に達する1,300社の電機会社に対して、年間23億4,000万ドルの研究開発費予算の調整に成功したため、ABBは研究開発における資源管理のモデルとして注目を集めるようになっていく。グローバルな「センター・オブ・エクセレンス」を作ったことにより、研究開発業務の効率が上がり、各国で重複した研究開発が行われる可能性が少なくなっている。

10

15

ABBは、発電事業、送電事業、給電事業を行う顧客をはじめ、工業用公害防止機器や鉄道輸送などのマーケットを対象とする技術力が基盤の会社である。140か国で214,000人の従業員を雇用し、ビジネスの世界で常套句となっている「グローバルに考え、ローカルに行動せよ」という言葉を真に意味のあるものとした。さまざまな事業ユニットを一体化するために、バーネビックは「マルチドメスティック企業」と呼ぶきわめて分権化の進んだ機構を編み出した。これは、各国の子会社はドメスティックな企業として行動し、同時に、ABB全体は機能と生産の両面から大きく100以上のナショナル・カンパニーに分けられる、という考え方である。バーネビックは次のように説明する。「現在韓国に建設中の原子力発電所は、米国のABBコンバスチョン・エンジニアリング社が建設している。私がソウルに行く時に誰を訪問すると思うかね。私は、スウェーデン大使でもスイス大使でもなく、アメリカ大使に会いに行く。私はアメリカの会社を代表しているからだ。」バーネビックの論点は、ABBは欧州企業であるけれども、米国メーカーの資産を所有する企業として米国政府のマーケティング・サポートを享受する、というところにある。「マルチドメスティックとはこういうことだ」と、彼は言う。

20

25

30

ABBは、主に外国での買収と戦略的投資を通じて成長してきた。この戦略によって、多くの新しい国々で現地企業としてのABBが誕生した。ヨーロッパ産業の多くが生産能力過剰で、しかも、日本やアメリカの会社と競争するうえで最小限の規模を持つ会社がほとんどないため、これがヨーロッパの会社にとって正しい方法であるとバーネビックは考えている。ABBの設立によって永年の懸案であった産業全体のリストラクチャリングという苦痛を伴うプロセスが始まったのである。

ABBの組織設計

10

立地の選定

電機業界のほとんど誰もが、合併された新会社の本社は当然中立的な第三国に置かれるだろうと考えた。多くのアナリストは、1992年のEC市場統合を念頭に置いて、ABBはEC内のいずれかの都市を選択する必要があると考えていた。ロンドンやフランクフルトも検討対象となったが、アセアはアムステルダムを希望した。BBCの経営首脳陣はアセアを説得してそれを思いとどまらせた。スイス企業の経営者たちは、本社は中央に置くべきだと主張し、イギリスやドイツ、オランダへの移転には強く反対した。これらの土地では、BBCとアセアの経営者全員がよそ者のように感じるだろうというのが理由であった。経営首脳陣が、これまで熾烈な闘いを繰り広げてきた2社の統合という大仕事に取り組みながら、家庭でも問題を抱えることになれば、結果としてABBにとってマイナスになると考えたのである。

結局、本社はスイスのチューリッヒに置かれた。企業としてのBBCの知名度や取引関係があること、チューリッヒ空港に近いこと、スイスの税率が低いことなども、スイスが選ばれた理由である。

本 社

ABBは、スイスのチューリッヒにグローバルな調整中枢を置く、多様なナショナル・カンパニーの連合体である。この本社で、わずか120人のプロフェッショナルが全世界1,300社以上の企業からなるグローバル・ネットワークを調整している。組織の頂点には社長兼

CEOのパーシー・バーネビックがいる。取締役会の8人のメンバー（ABBとBBCの代表各4人）の母国は、スウェーデン、スイス、ドイツ、ルクセンブルグ、およびアメリカである。このような多様性に富む組織では、共通のパイプを持つことが不可欠である。すべての書簡や会議では英語が公用語として使用され、会計帳簿類は米ドル・ベースで記載される。

5

本社のスタッフは、バーネビックがスーパーグローバル企業とかスーパーローカル企業と呼ぶ企業をはじめ、その中間的な企業もすべて監督している。経営首脳陣の中核グループは、非常に開かれた心を持つ本当の意味でのグローバル・マネージャーであり、文化の違いという瓦礫の山を整理して、そこに革新の機会を発見するのが彼らの仕事である。ABBは、グローバルであると同時にローカルで、大規模であると同時に小回りが利き、分権化を進めると同時に中央集権的な報告を求める、という三つの矛盾を抱えており、これを解消するという困難な仕事に取り組んでいる。

10

マトリックス組織

140か国にまたがって214,000人の従業員を擁する1,300の会社を効果的に組織するにはどうすればよいであろうか。

15

これが、パーシー・バーネビックが直面した最も重要な問題だったろう。新組織を、フラットな管理機構を持つ効率的で攻撃的な戦力にしなければならないことは明らかであった。しかし、CEOと工場現場の間に5人しか人がいないような組織をどうやって構築することができたのだろうか。慎重な戦略分析の結果導かれた論理的な答えは、グローバル・マトリックス組織であった。

20

新しく生まれた組織の頂点には、13人のメンバーからなる最高経営委員会がある。この委員会は、社長兼CEOであるバーネビック、CEO代理、および執行副社長11人で構成される（責任分担の詳細については資料2を参照）。マトリックスの一方の軸では、事業が次の8セグメントに分けられている（各セグメントの詳細な財務情報については資料3を参照）。

25

30

- 1.発電所： 電力会社向けならびに産業用のクリーンで効率の良い発電システム。
- 2.送電： 送電ネットワークのためのあらゆるシステムと製品。
- 3.給電： 地域への給電ならびに制御用の製品とシステム。
- 4.産業： 生産工程最適化のための製品、システム、およびサービス。
- 5 5.運輸： 鉄道輸送システム全般。
- 6.環境保護： クリーンで安全な環境のためのシステムと製品。
- 7.金融サービス： ABBならびに社外顧客に対する金融サービス。
- 8.各種事業： 主として電機事業に関連する上記以外の各種事業。
- 10 ABBグループの1,300社はすべて、65の事業エリア（BA）からなる上記の8事業セグメントに分類されている。ABBは、可能な限り各事業エリアごとにその業務に特化した別法人を設立する。マトリックス組織のもう一方の軸は、国や地域による地理的な分類である。

最高経営委員会

15

最高経営委員会は、ABBのグローバルな戦略と総合的な業績の監視について責任を持つ。委員会の各メンバーは、一つまたは複数の事業セグメントあるいは地域（またはその両方）について責任を負っている。各メンバーは経営管理上の職責も担当している。バーネビックはこの委員会を組織するに当たって、国際的な視点を重視し、本当の意味でのグローバル・マネージャーを集めた。委員会は責任を分担しているため、変更や改善に関する提案に対して迅速に対応することができる。

バーネビックの考えでは、経営首脳陣は90%の時間を実行のために費やすべきで、戦略的意思決定には残りの10%しか充てるべきではない。その10%のうち約2%だけを分析に費やし、残りの8%は「大胆な」、しばしば「あまり愉快でない」決定を行ったり、単なる分析を超えて「ビジョン」を描くことに費やすべきだとしている。

最高経営委員会のメンバーはグローバルにものを考える人物で、とくに、非常にオープンな心の持ち主でなければならない。異国や異文化を尊重し理解し、文化の違いを正しく評価する想像力を持っていなければならない。しかし同時に、探求心が旺盛で、文化の壁を破り、文化の違いという瓦礫のような言い訳を整理して、そこに革新の機会を発見しなければならない。ABBのような企業では、経営首脳陣は寛大で忍耐強くなければならない。

会社の公用語は英語であるが、経営首脳陣の大部分は英語が母国語でないため、言葉の障壁から生じるストレスにも対処しなければならない。

最高経営委員会は、マトリックス組織を成功に導く鍵であるコミュニケーションが、効率よく頻繁に行われるよう、3週間ごとに会合を持っている。ほとんどのメンバーが本社所在地以外の国に基盤を置いているため、この会合は世界各地で開かれる。各メンバーに対する連絡体制は非常に整備されており、自宅にもファックスと企業内ネットワークが通じているので、1日24時間いつでも連絡を取ることができる。

事業エリア

事業エリアはマトリックス組織にグローバルな性格を与えている。各事業エリアにはチームに支えられたリーダーがいる。リーダーの役割は、グローバルに事業を最大限まで拡大することである。たとえば、送電セグメントの一部である変圧器のリーダーは、ドイツを本拠地として16か国の25工場を担当している。彼の役割は、戦略を総合的に調整すること、輸出市場を各工場に割当てること、相互研修と従業員教育を監督することである。また、国境を越えた人材のローテーションを行い、問題解決のために多国籍チームを結成し、信頼とコミュニケーションの文化を確立して専門技術の共有を促進している。

事業エリアのリーダーたちは、最高経営委員会のメンバー同様、真のグローバル・マネージャーである。それは生来のものではなく、バーネビックの監督のもとに形成されたものである。グローバルな目を養うために3、4か国でラインの経験を積ませることがバーネビックの主義である。社員はみな、多国籍チームに入って働くよう奨励されている。国境を越えて個人的な協力関係を築き上げることが強く求められる。この交流プロセスを支援しているのは、社内の誰とでも容易にコミュニケーションが図れる社内電子ネットワークである。

各工場のマネージャーたちは実際には互いに競争している。しかし、グローバルな事業エリアのリーダーは、工場のマネージャーたちが互いに他の工場のマネージャーの経験を学ぶ機会を増やすようにしている。事業エリアのリーダーは、このような内部の競争と協力を調整するという点で指導者なのである。こうした努力のお陰で、ABBは他社に対して決定的な優位に立つことができるのだ。事業エリアの本部からは、毎月、「ABACUS」と呼

ばれる効率的な財務経営情報システムを通じて業績報告書が配布される。このシステムは、ABBのコミュニケーション・ネットワークにおける重要な強みの一つとなっている。このシステムにより、工場マネージャーたちは自工場の業績を世界中の他の工場と比較することができる。

5

新しいアイデアを導入する際のABBのやり方は、まずよそで達成された結果を示し、やる気を起こさせてからその変更プロセスに取り組みせるというものである。ABBの専門技術は、社内電子ネットワークや事業エリアのリーダーの定期的な会合を通じて利用可能であり、世界中で共有され、即効的な成果を上げることが求められている。

10

「ハーバード・ビジネス・レビュー」のインタビューの中で、バーネビックは事業エリアのリーダーの重要性を強調し、彼らが会社を成功に導く重要な鍵であると述べている。彼は、ビジョンや文化的感受性が欠如し、命令せずに人を指導する力がないために交代させなければならないリーダーもいる、と認めている。リーダーたちは、現地法人の社長に命じて従業員を解雇させたり、合併交渉で特定の戦略をとるよう命じたりすることはできない。しかし、事業エリアのリーダーは単なる統計データの収集者や得点記録係の役割を果たして満足してはならないのである。彼らには、非常に難しいバランスのとれた行動が要求されている。

15

事業エリアのマネージャー会議は、リーダーとその事業エリアに属す各社の社長で構成される。この会合は年に4~6回開かれ、その事業エリアのグローバルな戦略を練り、業績を監視し、紛争を解決する。事業エリアには、購買や研究開発のように重要な領域での活動について世界的に責任を持つベテランのマネージャーを含む事業エリア独自のスタッフがいる。彼らは事業エリアの研究開発戦略を立案し、その実施に当たっては社内外の研究開発資源を組み合わせる。研究開発活動を分散して営業活動に近いところで行うことは重要であるが、一方、ABBの規模の強みを活かして、事業分野間の相乗効果の可能性を追求することも重要である。社内の研究開発組織は、多くの事業分野で共通の関心がある領域の研究を行うと同時に、よりの絞った研究開発についても、事業ユニットとの契約により資源を提供する。

25

30

ナショナル・カンパニーとローカル・カンパニー

前述のように、マトリックスの一方の軸は地理的分布である。ナショナル・カンパニーの社長は自国における事業に全面的な責任を負っており、ナショナル・カンパニーには独自の取締役会がある。ナショナル・カンパニーは独自の財務諸表を作成し、損益について責任を負っている。これにより、できるだけ下の階層に決定権と責任を持たせることが可能となる。しかし、ABBのマトリックス組織には、ABBドイツのフォンケルバー、ABB米国のシュルメイヤー、ABBスウェーデンのスバノルムなど、ナショナル・カンパニーのCEOを兼務している執行副社長もいる。1つの国の中では、ナショナル・カンパニーの下にさまざまなローカル・カンパニーがあり、ローカル・カンパニーが独自の法人格を持っている場合もある。したがって、マトリックスの成員である1,300社のローカル・カンパニーの社長には、事業エリアのリーダーとナショナル・カンパニーの社長という二人の上司がいることになる。

このレベルで、マトリックス組織は、バーネビックが求めている地元意識を実現する。ローカル・カンパニーは他の地元企業と同様の行動をとることができる。地元の顧客や政府や電力会社やメーカーの利益に細かい関心を払うことが可能となる。

ナショナル・カンパニーの社長は、ABBのグローバルな目標を尊重しなければならない。また、事業エリアのリーダーと協力して、その国の事業とそれぞれの事業分野で何が起きているかを判断し、改善を図る責務を負っている。ローカル・カンパニーの社長は、ナショナル・カンパニーの社長と同様、プロフィット・センターの優れたマネージャーでなければならない。事業エリアのリーダーは、ナショナル・カンパニーの社長からも指揮を受けるローカル・カンパニーに対してルールを設定する。バーネビックが指摘するように、こうした曖昧さによって問題が起こる場合もあるが、ローカル・カンパニーの社長は、相反する指示を受けても動きが取れなくなることはないよう、十分に自信を持っている必要がある。また、一方の上司を他方の上司と張り合わせたりしない誠実さを備えていなければならない。

買収された企業の経営陣の意識を変えることは、ABBにとってもっとも困難な仕事の一つである。彼らの多くはその国の産業界で指導的立場にいた人々であるが、突然、グローバルな事業エリアマネージャーを含む新しい組織機構に対応しなければならなくなる。彼らに対して、自立性の一部を放棄してグローバルな組織の一部になれば、より大きな利益

が得られるのだということをお納得させなければならない。

ABBのマトリックス組織が持つ強み

5

ABBのマトリックス組織には数多くの強みがあり、上述のとおりその原動力は非常に巧く機能している。その中で、強力なリーダーシップと効果的な経営情報システムという二つの要素が最も重要であるので、これらについてさらに詳細な分析を加える。

10 リーダーシップ

パーシー・バーネビックはABBの成功を支える原動力であり指導者である。無国籍企業を目指すバーネビックのアプローチは幅広く関心を集めた。評判の良い競合企業を買収し、収益性を向上するために業務の合理化と管理階層の圧縮を図るリストラクチャリングを実施し、ABBのグローバル・ローカル理念を浸透させ、既存のマトリックス・システムに織り込むという手法は、きわめて大きな効果をあげている。

バーネビックは、スウェーデンの岩肌がそそり立つ海岸線にある生まれ故郷のウッデバラで、スリムな経営スタイルの長所を学んだ。若い頃のパーシー・バーネビックは父親の印刷工場で長時間働いた。「私は、そこで人々が勢いよく仕事に取りかかり週末でも働く様子を目の当たりに見た。」バーネビックは、スウェーデンとスタンフォード大学で経済学とコンピュータ・サイエンスを学んだ後、1969年、特殊鋼メーカーであるサンドビック ABに入社し、まもなくサンドビックの米国子会社を任されるようになった。この経験が、後にABBを設立し、その組織作りをするうえで貴重な指針を与えることとなったのである。当時を振り返って彼は次のように述べている。「1970年代の中頃、アメリカで鉄鋼会社を運営していたときに、ワシントンで鉄鋼の輸入割当制について話をしたことがある。スウェーデン人である私がアメリカの鉄鋼製品を保護するよう求めたのだ。」

ABBの事業分野の中には過当競争で不振に陥っている業界があったにもかかわらず、パーシー・バーネビックは新しい事業戦略と新しい組織を導入してABBを改革することができた。彼のリーダーシップによって、バーネビックは業界全体を改革し、競合企業数社を追い出すことに成功した。彼は、ヨーロッパ中でもっとも攻撃的に動くCEOであり、多

分、世界中でももっとも攻撃的なCEOであろう。ABBでは、正確さを犠牲にしても速さが重視される。遅れることによるコストは、時々発生するミスによるコストよりはるかに大きいからである。

経営情報システム

5

ABBのように高度に分権化されたマトリックス組織内では、情報がうまく流れるための重要な要素は、意図が明確で一貫性と継続性があることである。ABBは、「コーポレート・ネットワーク」と呼ぶ経営情報システムを構築した。執行役員会のメンバーであるエーベルハルト・フォンケルバーによると、「コーポレート・ネットワーク」はABBの分権型組織の重要な一部である。「こうした組織を採用する企業は、各子会社で何が起きているかについて十分な情報を得る必要がある。」

10

ABBの「コーポレート・ネットワーク」(ABB-CN)は、ABBのグループ企業各社が競争力を強化できるよう支援するうえでもっとも重要なツールである。ABB-CNは最新の技術で構築されており、戦略的に配置されたコンピュータ・センターとその地域ネットワークを相互に接続している。各コンピュータ・センターはABB-CNのノード(結節点)となり、「グローバル・エリア・ネットワーク」ノード(GANノード)と呼ばれている。通常、各ノード間は永久ループの回線でリンクされ、さまざまな形態の通信が可能である。現在、世界中ほとんどの大陸をサポートする約10個のGANノードがあり、次のようなサービスを提供している。

15

20

- ・あらゆるノードのあらゆるアプリケーションに対するオンライン・アクセス(ただし、許可されている場合に限る)。アプリケーションの一つには、ABB-CNを介した電子メール機能と特定の相手に対するコミュニケーションという概念を持つ「ABBメールボックス」がある。「ABBメールボックス」の核心は「MEMO」と呼ばれるシステムである。「MEMO」は、すべてのユーザーに対するアドレスのディレクトリを持っており、ミニコンやパソコンをネットワークする他の電子メール・システムへの橋渡しの役を果たす。メッセージ交換ばかりでなく、報告書、議事録、通知、その他の文書を配布することもできる。このコミュニケーション手段は、多くの場合、電話、テレックス、ファックスなどより高速かつ安全で信頼性が高く、しかもコストが安い。

25

30

・テレックス、ファックス、ボイスメールのキャリア・サービス。

5 ・その他の戦略的アプリケーション。財務報告システム「ABACUS」は、ABB－CNと「ABBメールボックス」を基盤としている。大多数のABBグループ会社は、毎月一回、それぞれの財務報告をセントラル・データベースに送付して連結決算を行う。技術仕様書の交換やCADアプリケーションもABB－CNを介して実行される。

10 ABB－CNは全員に利益をもたらす汎用資源で、絶えず更新と最適化を繰り返している。このネットワーク・システムは、多様な通信手段を時差に関係なく世界中で利用可能にすることを目的として開発されており、意思決定全般、製品開発、生産、市場分析、販売、輸送など、ほとんどすべての主要な活動に不可欠な高速で信頼性の高い情報交換を可能とし、他社との競争に威力を発揮している。。

15 ABBグループ会社間では製品の交換が国境を越えて大規模に行われている。そのため、顧客の注文には、しばしば二つ以上の事業ユニットにまたがる構成部品が含まれる。輸出、輸入、輸送などの管理業務は、ABB－CNによってスピードアップと合理化が図られている。技術情報、図面、提案書などの交換も迅速に行うことができる。

20 ABBグループ会社間には非常に大規模な内部取引がある。数百万件の購買注文書、送り状、受領証が従来は手作業のペーパーワークで処理されてきた。手作業による処理は不経済であり、速度も遅く、ミスが起りやすい。現在では、ネットワークによって電子的に処理できるようになったため、社内の業務処理全体がスピードアップし効率化されている。

25 ABB－CNは非常に頻繁に使用されており、組織内に根づき始めている。電子的な情報伝播という手段は、垂直方向に情報を伝えるばかりでなく、ABBのマトリックス組織内にある各事業セグメントを水平に結びつけるという重要な機能も担っている。ABBが事実上のエレクトロニクス組織を形成できたのは、このネットワークに負うところが大きい。さまざまなグループ会社の管理職や技術者も互いにこのネットワークを介して交流を深めており、企業内エレクトロニクス文化が徐々に発達しつつある。ある社員によれば、互いに
30 面識のない人同士がABB－CNを利用しており、その効力はきわめて広く受け入れられている。

「ABACUS」は、主に事業エリアとナショナル・カンパニーの財務データを連結する際に使用されている。「ABACUS」の全体的な流れは、ABBの会計指針に従ってパソコンにデータを入力することから始まる。入力されたデータは、「MEMO」を介して「ABACUS」のメインフレーム・システムへ送られる。メインフレームは、入力データが手続き上誤りがないかをチェックしたうえで米ドルに換算する。連結された合計額のうちの一部は、事業
5
エリア情報としてではなく会社情報としてコンピュータ処理される。財務情報は、別に用意される、いわゆる臨時データベースにも書き込まれる。このデータベースは、さまざまなユーザが独自に定義する不定期な特殊レポートを必要とする場合に利用される。

経営首脳陣は、子会社の日常業務の邪魔をしたり大勢の本社会計スタッフや財務アドバイザを雇わなくても、「ABACUS」システムを利用することにより定期的に一貫性のある基準で各国の子会社を細かく監督することができる。複雑なABBの組織機構内にある5,000
10
近いプロフィット・センターの監督が可能なのも、「ABACUS」があるためである。いまのところ、バーネビックが述べた三つの本質的な矛盾のうちの一つである「中央集権的な報告機能をもった分権化」という命題を解決するうえで、「ABACUS」に勝るものはない。
15

資料1

統計データ (単位: 百万米ドル)

	1991	1990	1989	1988
損益計算書				
売上高	28,883	26,688	20,560	17,832
固定資産減価償却額	- 819	- 750	- 549	- 514
減価償却後の営業利益	1,908	1,790	1,257	854
経常利益	1,153	1,130	922	560
税引前当期純利益	1,048	1,105	911	536
少数株主損益調整前当期純利益	633	628	628	409
当期純利益	609	590	589	386
貸借対照表				
現金および有価証券	5,211	4,975	4,332	3,496
その他の流動資産	15,386	14,986	12,081	10,872
固定資産	10,157	10,286	7,743	4,597
資産合計	30,754	30,247	24,156	18,965
流動負債	15,394	15,441	13,209	9,193
前受金	5,518	4,937	3,379	3,394
長期借入金	2,496	2,712	1,746	1,541
その他の固定負債	2,547	2,442	1,447	1,329
少数株主を含む株主持ち分	4,799	4,715	4,375	3,508
キャッシュフロー				
事業活動による正味現金収入	2,008	895	1,273	680
投資活動による正味現金収入	- 289	- 1,173	- 3,965	- 594
財務活動による正味現金収入	- 1,483	921	3,528	- 1,192
現金および有価証券の増減	236	643	836	- 1,106
その他のデータ				
受注額	29,621	29,281	21,640	17,822
設備投資額	1,035	961	783	736
買収投資額	612	677	3,090	544
研究開発費	2,342	1,931	1,361	1,255
当該会計年度に対する配当金 (百万スイスフラン)	339	308	298	205
従業員数	214,399	215,154	189,493	169,459
各種指標				
売上高営業利益率	6.6%	6.7%	6.1%	4.8%
自己資本利益率	13.9%	14.5%	16.8%	12.5%
運転資本利益率	17.1%	19.7%	17.0%	13.6%

資料2

グループ役員担当職務一覧表 (1992年4月1日現在)

社長兼CEO	パーシー・バーネビック (1941年生まれ) 事業セグメント：金融サービス	5
CEO代理	トーマス・ガーナー (1933年生まれ) 管理業務： 監査、管理本部、組織開発本部、財務本部、輸出管理、保険・リスク管理、投資家向け広報、法務、経営管理職人事、不動産、税務・関税	10
執行副社長	アドリ・バーン (1942年生まれ) 事業セグメント：運輸	15
執行副社長	アンネ・ベンボーグ (1932年生まれ) 世界的任務： 大規模コンポジット工場 担当地域： ラテン・アメリカ、アラブ地域、サハラ周辺のアフリカ、南西アジア	20
執行副社長	サン・カールソン (1941年生まれ) 事業セグメント：給電 担当事業エリア：電動機、石油・ガス、ロボティックス、テレコミュニケーション 担当地域： ノルウェー、イギリス、アイルランド、フランス、ベネルックス3国	25
執行副社長	エーベルハルト・フォンケルバー (1938年生まれ) 管理業務： 社内コミュニケーション 担当事業エリア：据え付け資材、送電線、一般請負工事、ドイツにおける各種事業 担当地域： ドイツ、イタリア、オーストリア、ハンガリー、ポーランド、ギリシャ、その他の東ヨーロッパ諸国	30

5 執行副社長 ゲローム・リンダール (1945年生まれ)
事業セグメント：送電
担当事業エリア：エネルギー関連ベンチャー事業
担当地域： オーストラリア／ニューージーランド、中国／香港、
日本、韓国、台湾、東南アジア

執行副社長 ゲローム・ランドバーグ (1940年生まれ)
事業セグメント：発電所

10 執行副社長 ゲルハルト・シュルメイヤー (1938年生まれ)
管理業務： 購買
事業セグメント：産業
担当事業エリア：米国における各種事業
担当地域： 米国、カナダ

15 執行副社長 エドウィン・ソルマ (1933年生まれ)
担当事業エリア：スーパーチャージャー、情報通信システム、スイス
における各種事業
担当地域： スイス

20 執行副社長 フェール・スティルソン (1946年生まれ)
事業セグメント：環境保護

25 執行副社長 バートロフ・スバノルム (1935年生まれ)
担当事業エリア：地域暖房、サービス、電力卸売り、スウェーデンにお
ける各種事業
担当地域： スウェーデン、フィンランド、デンマーク、アイスラ
ンド、スペイン、ポルトガル、バルト諸国

30 執行副社長 クレイグ・テッドマン (1939年生まれ)
管理業務： 研究開発、技術、品質保証
担当事業エリア：集積回路、半導体

資料3

事業セグメントに関する経営陣の分析

事業セグメント（百万米ドル）

	受注額		受注残		売上高	
	1991	1990	1991	1990	1991	1990
発電所	6,378	5,999	9,720	8,994	5,700	4,653
送電	5,428	5,397	4,479	4,390	5,436	5,287
給電	3,267	3,104	1,655	1,571	3,186	3,073
産業	4,077	4,208	2,825	2,808	4,182	4,022
運輸	2,059	1,798	4,257	3,572	1,903	1,309
環境保護	4,164	4,067	3,410	3,055	3,949	3,684
金融サービス	868	1,092	—	—	868	1,092
各種事業	7,379	7,290	2,819	2,960	7,455	7,126
	33,620	32,955	29,165	27,350	32,679	30,246
グループ企業間取引	− 3,999	− 3,674	− 1,872	− 1,690	− 3,796	− 3,558
合計	29,621	29,281	27,293	25,660	28,883	26,688

事業セグメント（百万米ドル）

	減価償却後営業利益		投資		従業員数	
	1991	1990	1991	1990	1991	1990
発電所	319	242	142	123	31,753	29,205
送電	512	421	210	157	31,880	34,099
給電	174	199	91	68	24,404	25,429
産業	242	123	121	106	27,026	27,973
運輸	16	22	74	36	12,075	9,107
環境保護	117	168	71	93	21,164	21,666
金融サービス	148	175	30	26	725	715
各種事業	454	514	347	365	65,372	66,960
	1,982	1,864	1,086	974	214,399	215,154
グループ企業間取引	− 74*	− 74*	− 51	− 13	—	—
合計	1,908	1,790	1,035	961	214,399	215,154

* 本社費調整を含む

第3部

社長兼CEO パーシー・バーネビックの語録と彼に関する寸評

5 略 歴

- 氏名： パーシー・バーネビック
- 出身： 1941年、スウェーデンのウッデバラに生まれる。
- 10 学歴： スウェーデンのエーテボリ大学、およびカリフォルニア州のスタンフォード大学で経済学とコンピュータ・サイエンスを学ぶ。
- 職歴： 1969年、スウェーデンの鉄鋼会社サンドビック ABに入社。
1969年～1975年、同社財務部長。
1975年～1980年、米国子会社社長。
1980年、スウェーデンの電機会社アセア AB社長。
15 1988年、ABB アセア・ブラウンボベリ・リミテッド社長兼CEO。

パーシー・バーネビック語録

20 青年時代、教育、初期の経歴

「私は、そこで人々が勢いよく仕事に取りかかり週末でも働く様を目の当たりに見た。」
(父親の印刷工場について)

25 「スタンフォードとその後5年間のサンドビック・アメリカ（スウェーデンの鉄鋼会社）で受けた衝撃は、きわめて強く私を啓発した。この細切れのヨーロッパ大陸から出てあの広大な国に入り込むという、この上なく大きな限りないチャンスを身に感じた。こうした巨大市場に流通チャンネルを確立する可能性を考えると、大きな興奮を覚えた。」

30 「1970年代の中頃、アメリカで鉄鋼会社を経営していたときに、ワシントンで鉄鋼の輸入割当制について話をしたことがある。スウェーデン人である私がアメリカの鉄鋼製品を保護するよう求めたのだ。」

ABB アセア・ブラウンボベリ

「弁護士も監査人も立ち会わず、環境調査も当然の注意義務も無視した。もちろん、資産の評価には可能な限り最善を尽くした。だが、戦略的なメリットには絶対の確信を持っていたので、法的な書類が十分そろわなくとも行動を起こす必要があった。実際のところ、合併前の交渉に関する書類はスイスのある銀行の金庫に保管してあって、20年間は公開しないことになっている。」

5

「現地子会社の経営に当たる人を選び、彼らに動機付けをするため、私自身もほとんど昼夜の区別なく 400 人の人々を直接面接した。」

(合併の直後に)

10

「戻る道はない。合併を解消することは論理的にも不可能だ。我々は同じ船に乗り合わせているのだから、常にそれを自覚してものを考え、行動しなければならない。」

「ABBの合併は成功するだろう。この組み合わせは、離婚の可能性のない結婚である。我々は成功を宣告されているのだ。」

15

「1988年1月、ABBの設立直後に社内の上級幹部300人を集めてカンヌで経営会議を開いた。席上、我々は当社経営上の基本原則を伝える経営指針のバイブルともいべき21ページの小冊子を配布した。それは決して体裁の良いパンフレットではない。『事業エリア』のマネージャーやナショナル・カンパニーの社長の役割、変革へのアプローチ、分権化や厳格な責任体制の確立について断固たる直接的な表現がなされている。私は、その席にいる300人の人々に、60日以内に世界中にいる30,000人のABB社員にこれを伝えるよう指示した。その文書をただ送りつけるだけではない。それぞれの国の言葉に翻訳し、丸1日をともにして徹底的に論じ合えということだ。」

20

25

国境を越えた合併に真の変化を引き起こそうとするなら、事実を重視し、迅速かつ中立的でなければならない。間違いがあれば、フェアーにその責任の一部を引き受けるべきだ。100の決定を下して、そのうちの70が正しければ十分である。完璧であって遅いよりも、多少間違っても速いほうがよい。我々はすべてにこの原則を適用する。遅れることによるコストは、時々発生するミスによるコストよりはるかに大きい。」

30

「ABBは三つの本質的な矛盾を抱えている。我々は、グローバルであると同時にローカルで、大規模であると同時に小回りが利くことを望み、徹底的な分権化を進めると同時に中央集権的な報告と統制を求めている。」

5 「我々は、人間的な見地から可能な限り贅肉を落とした経営を行う。チューリッヒのABB本社に120人しかスタッフがいないのは偶然ではない。トップに近づけば近づくほど、人数を厳しく制限しなければならない。伝統的な会社ならどこでも、本社の人員は90%削減できるだろう。」

10 「私がソウルに行く時に誰を訪問すると思うかね。私は、スウェーデン大使でもスイス大使でもなく、アメリカ大使に会いに行く。私はアメリカの会社を代表しているからだ。」バーネビックの論点は、ABBは欧州企業であるけれども、米国メーカーの資産を所有する企業として米国政府のマーケティング・サポートを享受する、というところにある。「マルチドメスティックとはこういうことだ」と、彼は言う。

15

「我々は本業を持たないのではなく、たくさんの本業を持つ会社なのだ。」

「経営者の役割は、社員のために音程を決めることだ。」

20 「事業内容に詳しく、その勤所を知り、人に対して説くとおりの生き方をする人材が必要だ。」

「スウェーデンにいるABBの同僚に宛てた手紙でも英語で書く。グローバルな役割を担う経営者は英語に堪能でなければならない。」

25

信 念

30 「冷たい水に突き落としてみれば、泳げるかどうか分かる。」

(管理職候補の採用と育成について)

「グローバルに考え、ローカルに行動せよ。」

「事業エリアのマネージャー、ナショナル・カンパニーの社長、地域子会社の社長は、それぞれ全く異なる任務を担っている。それぞれの役割を正しく理解し、互いに競争しているのではなく、補い助け合っているのだということを認識する必要がある。」

「私は、ゴッドファーザーのようにじっと座って各国に仕事を割り振っているのではない。」 5

「米国で買収した企業は極端に米国市場に的を絞っているので、残りの世界にも目を向けるように手を貸さなければならない。そこに欠けているグローバルな軸を付け加えるのだ。米国の優良企業ではヨーロッパ人やアジア人の取締役は指折り数えられるほど数少ない。これは次第に変わりつつあるが、その動きはゆっくりしている。」 10

「アメリカは生産拠点としてきわめて興味深い。」

「わが社はシーメンスやゼネラル・エレクトリックと真っ正面から闘っているが、肩越しには日本をしっかりと見ている。」 15

「グローバルな経営者は文化の違いという瓦礫のような言い訳を整理して、そこに革新の機会を発見する。」 20

「我々はみな、最高の人たちと自分とを比較してみる必要がある。すぐ近くにいる人々ばかりを比較の対象にしてはいけない。」

「家族関係の枠組みに縛られないさまざまなタイプの人々がいる。ホモセクシュアル、全く結婚したがる人々、独身であることを望む人々、そんな人々が数百万人もいる。彼らが独身でいるのは、仕事が忙しくて結婚のチャンスがなかったからではなく、普通とは違ったライフスタイルを選んだからだ。」 25

「国境にこだわらない企業であれば、象牙の塔に収まってはいられない。」

「当然、自分のやっていることが好きでなくてはならない。」 30

「私を駆り立てているのは、私の仕事が多く、の好ましい成果を生んでいるという事実だ。勤務時間が長く、夏休みが短いことなど私には苦にならない。9時から5時までしか働かず、7週間の休みを取っても、神経衰弱になることもある。全体のプロセスの中の現時点では、私の仕事のスタイルが格別重要だと思っている。グループ各社を旅して回り、みんなに語りかけ、ABBがどのように成功を遂げていくか私のビジョンを理解してもらうことが必要なのだ。」

パーシー・バーネビックに関する寸評

10

スリムな組織という言葉が人間の姿をして現れるとすれば、パーシー・バーネビックこそがその人である。細身で、髭を蓄えたスウェーデン人のバーネビックは、ヨーロッパきっての仕事師である。さらに彼は、国境を越えた合併を実現させ、1907年のロイヤル・ダッチ・ペトロリアムとシェルとの合併以来最高の成功例という評価を急速に高めている。

15

よく比較されるゼネラル・エレクトリックの会長ジャック・ウェルチと同様、バーネビックはカミソリのように薄い組織を動かしている。CEOと工場現場の間に5人以上の人間が介在することはあり得ない。

20

バーネビックは私生活を秘密にしている。結婚はしているが、側近の人々でさえ何人子供がいるか知らない。

彼はあまり社交的ではない。非常な野心家に見え、挑発的な手段や表現を用いるので、とくに政府や労働組合は彼のやり方を攻撃的すぎると感じている。

25

パーシー・バーネビックはジュースでレモンを絞るように我々の最後の一滴まで搾り取る。

30

バーネビックとバイキングは世間話で時間をつぶしたりしない。

彼の出身地は、労働倫理が一種の宗教となっているスウェーデン西部である。

彼はあまり社交的ではない。髭を生やしているし、攻撃的で野心的すぎる。アメリカで教育を受け、米国の鉄鋼会社で過ごした経験を持っている。普通のスウェーデン人とは違う。

バーネビックとバイキングは極端に結果を重視し成果主義である。

5

1990年代以降のグローバルな市場で成功を収めるために必要なビジョンを明確に持っている男だ。

オペレーションズ・リサーチを専攻した学生のうち大企業のトップに昇進した奴は二人しかいないが、彼はその一人である。

10

バーネビックの地位は将来ともに安泰だと思う。

社会地理学といった、いささか曖昧な社会科学を教える誠実なアメリカ人教授のような風貌だが、バーネビック氏はウォーレンバーグ系列企業の出身で、その実力によりすばらしい成功を収めた若手経営者である。

15

スウェーデンのあまり大きくない町で生まれた技術者。グレーのスーツ、茶色の靴、胸のポケットには計算尺、想像力の乏しそうな生真面目な顔つき。

20

映画で見たこともないようなカリスマ性を彼は持っている。

現在ヨーロッパでもっとも人気の高いCEOの一人。身長約190センチで、あご髭を蓄えたスウェーデン人。

25

彼は確かにヨーロッパ最高級の実業家である。頭の回転が速く、非常に創造的で、きわめて過大な要求をする経営スタイルをとり、信じがたい仕事量をこなす能力を持っている。

いつもと同じように今日も、彼の空飛ぶオフィスがバーネビックに会える最善の場所だろう。

30

主な参考文献

- Agres, Ted. "Asea Brown Boveri - A Model For Global Management," *R&D Magazine*, December 1991.
- Caytas, Ivo., Mahari, Julian. *Im Banne des Investment Banking*, Verlag Neue Zurcher Zeitung.
- Holstein, William J. "The Stateless Corporation," *Business Week*, May 14, 1990.
- Hout, Thomas, Porter, Michael, Ruedden, Eileen. "How Global Companies Win Out," *Harvard Business Review*, September/October 1982.
- Ireland, Karin. "Mastering a Foreign Acquisition," *Personnel Journal*, November 1991.
- Klebinkov, Paul. "The Powerhouse," *Forbes*, September 2, 1991.
- Peters, Tom. "ABB's prophet of smallness points the way to profit in the nineties," *Financial Times*, November 11, 1992.
- Rapoport, Carla. "How Barnevik Makes ABB Work," *Fortune*, June 29, 1992.
- Streit, Christoph. "ABB Asea Brown Boveri, Sarasin Basic Report," *Bank Sarasin & Co.*, December 1988.
- Taylor, William. "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik," *Harvard Business Review*, March/April 1991.
- "ABB Group sells clean technology," *ENR*, July 5, 1990.
- "ABB Vise Les Etats Unis et L'Asie," *Le Nouvel Economiste*, March 27, 1992.
- "Asea Brown Boveri, Power Play," *The Economist*, May 28, 1988.
- "The Euro-Gospel According to Percy Barnevik," *Business Week*, July 23, 1990.
- "Percy Barnevik Superstar," *Sonntags Zeitung*, June 14, 1992.
- "Visst ar ABB beroende av mig" (Of course ABB is depending on me), *Veckans Affarer*, September 1, 1988.
- "60 minuter med ABB chefen Barnevik" (60 minutes with the ABB boss Barnevik), *Svenska Dagbladet*, June 7, 1992.
- Various Company Literature supplied by ABB Asea Brown Boveri Ltd., Zurich, including Annual Reports, ABB-CN News, Facts about ABACUS, etc.

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.