

[研究ノート]

米国自動車会社の外国進出と撤退

——クライスラー社のケース・スタディ——

加藤 達 男

- 〈目 次〉
- 1 はじめに
 - 2 クライスラー社の外国進出
 - (1) 第二次世界大戦後のクライスラー社の経営状況
 - (2) タウンゼントの改革
 - (3) 積極的な外国進出
 - 3 クライスラー社の外国投資撤退
 - (1) '70年代の経営危機
 - (2) 急激な外国投資撤退
 - 4 クライスラー社の'90年代への戦略
 - (1) '80年代前半の再建
 - (2) クライスラー・モーターズ社の戦略
 - (3) その他の部門の戦略
 - 5 むすび

1 はじめに

アイアコッカ(Lee A. Iacocca)によって再建されたクライスラー社(Chrysler Corporation, 以下ク社)は次世代に向かって再び大胆な拡大・多角化戦略を採りだした。再建途上時に運転資金捻出のため、やむを得ず黒字であった戦車部門を手放したが、宇宙・防衛関連の有力な子会社を手に入れ再び軍事部門に参入したし、矢継早に金融会社を買収して金融部門の拡大も著しい。一方、'70年代に撤退した欧州市場への輸出も'88年より再開された。近い将来欧州子会社の設立も予定されている。今日のク社は10年前('78年)の倒産寸前の会社とは全く別会社の様相を呈している。

本稿は米国巨大会社の外国投資撤退のケース・スタディとしてク社を取り上げ、'70年代のク社の急激な外国投資撤退の実態を明らかにして、それが今日のク社の現況とどのように係わっているかを分析したものである。ク社のライバル会社であるGM社及びフォード社は欧州その他の地域での現地生産活動を早くから軌道にのせ、いわば、基幹産業における米国企業の多国籍化の成功例といえよう。一方、ク社は米国企業の多国籍化の失敗例といえよう。失敗例を研究することは、逆に成功への条件を考える上で大いに役立つと思われる。

近年、日本の自動車メーカーが大挙して米国での現地生産を開始することになった。ところが、日本から米国への現在の輸出台数と現地の生産予定台数を加えると、膨大な数字となってしまう、日本車の米国市場における過剰供給の問題が深刻化することが予想される。とすれば、すべての日本メーカーの米国での現地生産が成功するというのは楽観しすぎる見方なのかもしれない。日本の自動車メーカーにとってもク社の外国投資撤退の教訓は見逃せないものであろう。

以下2では、ク社の戦後の経営状況と'60年代の外国進出の経緯を明らかにする。3では、'70年代のク社の経営危機と外国投資撤退の実態を明らかにする。4では、'90年代へ向けてのク社の戦略を明らかにする。5では、むすびとして現在のク社にとって外国進出と撤退はどういう意味があったのかを検討

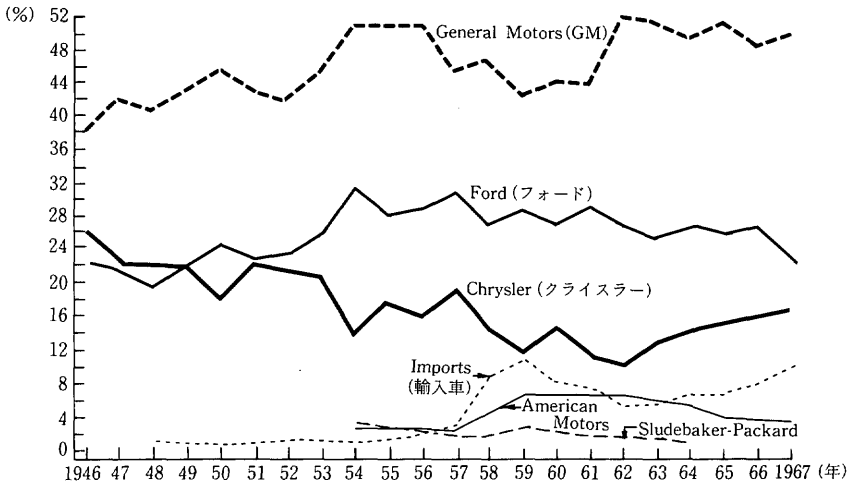
する。

2 クライスラー社の外国進出

(1) 第二次世界大戦後のクライスラー社の経営状況

戦後の米国の自動車市場の市場占有率の推移をみるといくつかの特徴が指摘できる(図1参照)。まず第一に、'46年には9社の自動車メーカーが存在していたが、'50年代に4社の中小メーカーが淘汰され、'60年代後半にはビッグ・スリーとアメリカン・モーターズ社のみが残った。次に、戦後まもない約10年間は輸入車の市場占有率はほんのわずかであったのに、'58年を境にビッグ・スリーに次いでかなりの市場占有率を占めるようになった。それから、ク社についていえば、'46年には26%の占有率で22%のフォード社を上回り、2位の地

図1 米国自動車市場における各社の市場占有率の推移(1946~1967年)



出所：Lawrence J. white, The Automobile Industry since 1945, Harvard University Press, 1971, p. 11.

注：1946年から1955年までの中小メーカー6社の市場占有率の推移はカットしてある。

位を確保していたが、'50年代を通じて市場占有率を落とし続け、'62年には10%を切るところまで後退した。

ク社の'54年、'58年、'62年の市場占有率の落込みについて、ホワイトは次のように説明している。⁽²⁾ 53年型モデルは当時のク社社長の「内部はより広く、外観はより小さく」というポリシーで作られたが、これが'54年の市場占有率の落込みの原因であった。'53年には税込み2億ドルの利益が'54年には2,100万ドルに縮小してしまった。その後直ちにスタイルが変更されたので、'55年には市場占有率を回復することになった。'58年については、消費者の好みの変化についていけなかったこととク社の品質管理に対する不評判が市場占有率の落込みの原因であった。'58年型モデルはほとんど'57年型モデルと同様のモデルでフィン・テールを強調したモデルであったが、消費者に飽きられてしまった。'57年の税込み利益2億5,200万ドルが、'58年には7,300万ドルの欠損となってしまった。'59年には市場占有率が11.3%まで低下したが、コスト管理に改善があったので欠損は1,000万ドルで済んだ。'60年には新規に開発されたモデルの発表で92万1,000台の自動車を販売し、市場占有率も14.0%まで回復し、税込み利益は6,600万ドルであった。しかし、'61年になると再び消費者の不人気により、63万2,000台の販売台数で市場占有率は10.8%まで落込み、さらに、'62年には'62年型モデルの販売不振により上半期には8.8%の市場占有率までダウンした。最終的に'62年には66万6,900台の販売台数で9.6%まで市場占有率を落しついに10%を切ってしまったのである。が、利益については、コスト管理の改善のおかげで'61年には2,100万ドルの利益を、また、'62年には1億2,600万ドルの利益を確保した。'63年以降は市場占有率は上昇傾向へと転じた。

結局、この期間のク社の不振の原因は⁽³⁾(イ)製品政策、特にスタイリング面における立ち遅れと一貫性の欠如、(ロ)ディーラー政策の欠陥、(ハ)全般的な経営管理体制の不安定性、(ニ)経営陣の内紛、が指摘されている。(イ)については、「内部はより広く、外観はより小さく」という方針は消費者の支持を得られず、'54年の急激な市場占有率の低下を招いたことから「外観をより大きく見せる」方針へ転換した。つまり、技術優先・合理主義的な製品政策からスタイリング優

先の(視覚面を重視する)製品政策へと極めて急激に転換し、市場占有率は回復するのであるが、そのために費した設備投資による負担とその効率という点からみて、それが直ちに収益率の向上に結びつかない結果となった。このことが一時的な成功の反面、長期的には経営不振を助長するというものであった。(ロ)については、伝統的にク社の販売政策は技術の優秀性を武器に自動車を売り込むことを基調とし、ディーラーの自主独立性は強かった。そのため、最も販売量の多い主力製品であるプリムスの販売に特別に責任を負うディーラー、すなわち、プリムスの一手販売権を握ったディーラーのいなかったことが販売機構の最大の弱点であった。(ハ)については、トップの管理機構をもたぬ古い集権的職能別組織から、その前提条件を考慮しないまま分権制をいきなり導入しようとしたことが社内大きな混乱を引き起こした。(ニ)については、'60年～'61年にかけて生じたトップ・マネジメント内部における抗争とそれからんだ主導権争いが会社を疲弊させた。

(2) タウンゼントの改革

'60年5月の大荒れの株主総会やその後の首脳部の内紛の後、同年6月弱冠41歳のタウンゼント(Lynn A. Townsend)のク社社長への抜てきが決定された。タウンゼントはその後'70年に会長に就任し、'75年に会長を辞任するまで15年の長きにわたり実質的にク社の経営に携わり、'60年代のク社の再建及び'70年代の経営危機に深く係わることとなった。

タウンゼントが社長に就任してから実行したク社の主たる改革は次の三つが挙げられる。⁽⁴⁾(イ)ディーラー組織の充実と再編成、(ロ)スタイル設計方針の変更、(ハ)'60年代に入って車種分野の階層化が激しくなったことに対応した、各分野の広い市場をカバーできる製品ラインの根本的な再検討。(イ)については、ク社がディーラー組織再編のため打ち出した対策の核心をなすのは、ディーラー・エンタープライズ・プログラムと呼ばれる計画であった。この計画は有能な新しいディーラーを獲得・育成するために、新たなディーラー契約を結ぼうとする相手に店舗の新築・移転・改善などの資金を所要額の75%限度まで提供するものであって、通常はク社がディーラーに対し融資に見合った株式投資をする

表1 米国乗用車市場の米国各社の市場占有率の推移 (1968年-1975年)

年 自動車メーカー	'68	'69	'70	'71	'72	'73	'74	'75
GM	51.9	53.7	45.5	56.5	54.1	54.3	48.9	54.8
フォード	27.1	26.3	30.8	25.4	27.2	25.8	30.1	26.9
クライスラー	17.9	16.9	19.4	15.3	15.5	16.1	16.1	13.4
AMC	3.0	3.0	4.2	2.7	3.1	3.7	4.8	4.8

注：輸入車は除く。

出所：日産自動車編『自動車産業ハンドブック』(1980年版)、紀伊国屋書店、1980年、213ページより。

表2 クライスラー社の売上高、純利益

(単位：100万ドル)

年	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967
売上高	2,165	2,643	3,007	2,127	2,378	3,505	4,287	5,300	5,650	6,213
純利益	△34	△5	32	11	65	162	214	233	189	200
売上高利益率	△1.6%	△0.2%	1.1%	0.5%	2.8%	4.5%	5.1%	4.4%	3.4%	3.2%

年	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
売上高	7,354	6,942	6,887	7,893	9,641	11,667	10,860	11,598	15,538	16,708
純利益	303	99	△8	84	220	255	△52	△260	423	163
売上高利益率	4.1%	1.4%	△0.1%	1.1%	2.3%	2.2%	△0.5%	△0.2%	2.7%	1.0%

年	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
売上高	13,049	11,377	8,600	9,972	10,057	13,264	19,573	21,256	22,586	26,277
純利益	△205	△1,097	△1,710	△476	170	701	2,373	1,610	1,389	1,290
売上高利益率	△1.6%	△9.6%	△19.9%	△4.8%	1.7%	5.3%	12.1%	7.6%	6.2%	4.9%

出所：Chrysler, Annual Report 1966, p. 36 及び、Chrysler, Annual Report 1968, p. 40. 及び
Chrysler, Annual Report 1977, p. 24 及び、Chrysler, Annual Report 1987, p. 35より。

形をとり、ディーラーはク社の株式持ち分の全部を買い取る永久優先取得権をもつという内容のものであった。(ロ)については、クライスラー車のスタイルを大衆の好みの主流に引き戻すと同時に、流行に従いながらもはっきりと自己を主張するクライスラー車のイメージを創造すること、換言すれば、それはセンセーショナルなスタイル変更や過去のスタイリングの傾向の急激な断絶を避

け、大衆の受容性の範囲内で何年も続く大きな流れの中でスタイリングを考えることでもあった。(f)については、製品系列政策の見直しの結果、'62年当時価格領域からみた全自動車市場の70%しかカバーしていなかったク社が'65年以降94%をカバーするようになった。

以上のようなタウンゼントの改革が功を奏し、ク社の国内市場での市場占有率は'62年を境に上昇に転じ、この傾向は'70年まで持続したのであった(表1参照)。売上高、純利益及び売上高・利益率をとっても'63年から'68年までは良好な結果を残した(表2参照)。しかし、この良好な結果もゴールデン・シックスティズといわれる好環境の下、米国自動車業界の'63年以降の好景気の下で達成されたことも見落せない。

'60年代の米国産業界の大きな流れとして外国進出志向が挙げられる。実際この時期の米国企業の外国進出は著しかった。外国直接投資における米国企業の世界全体に占める比率は⁽⁵⁾'60年代前半('60年~'64年)で65%、'60年代後半('65年~'69年)で67%にまで達していた。外国市場は北米市場に匹敵するほどの将来性が見込まれたため、多くの米国企業が競って外国進出を試みたのである。企業を拡大・発展させるためには多国籍化を図ることが必要という考えが多くの経営者をとらえた。自動車産業も例外ではなかった。ところが、ビッグ・スリーのうち、GM社及びフォード社は早くから外国での現地生産を軌道に乗せていたのに対し、ク社はビッグ・ツーに比較すれば海外生産は安定的操業状態にあるとは言い難かった。タウンゼントはこれまでのデトロイトでの自動車産業再編成の歴史を思うにつれ、ク社が将来ビッグ・ツーと対抗して生き残るためにはビッグ・ツー並の多国籍化は必要不可欠と考え、'60年代を通じ積極的にク社の外国進出を推進したのであった。

(3) 積極的な外国進出

ク社の外国進出は小規模ながらも20世紀初頭からすでに実施されていた。1916年にはオーストラリアのアデレードにクライスラー・オーストラリア社が設立され、組立工場が建設された。'19年には英国のキー・ガーデンズにクライスラー・モーターズを設立した。'22年には同じくキー・ガーデンズにあった

表3 クライスラー社の自動車生産地域（1962年-1967年）

年 地域	1962	1963	1964	1965	1966	1967
米国及びカナダ	873,488	1,254,688	1,481,040	1,763,302	1,766,734	1,723,111
フランス	11,395	253,053	277,312	248,494	277,960	256,340
英国	—	5,883	7,544	5,017	24,768	203,312
スペイン	—	—	—	—	—	2,512
オーストラリア	2,709	3,369	35,290	45,228	47,483	47,818
その他	4,707	1,593	6,072	14,482	17,079	18,710
米国、カナダ 以外の合計	18,811	263,898	326,218	313,221	367,290	528,692
合計	892,299	1,518,586	1,807,258	2,076,523	2,134,024	2,251,803

出所：Chrysler, Annual Report 1971, p. 5より。

ダッジ・ブラザーズを買収した。'25年にはカナダのマックスウェル・チャルマーズ・モーターズ社を買収し、クライスラー・カナダ社とした。翌'26年にはベルギーのアントワープに販売会社を設立した。

第二次世界大戦後は'49年にベネズエラのカラカスにクライスラー・ド・ベネズエラ社を設立し、'58年にはオランダのロッテルダムで組立工場を買収した。翌'59年には南アフリカにクライスラー南アフリカ社を設立した。また、'60年にはアルゼンチンのブエノスアイレスに、現地資本と合弁でクライスラー・アルゼンチーナ社を設立した。以上のように外国進出は活発になされたが、'62年までは外国生産は本格化しなかった。ちなみに、'62年のク社の自動車生産台数をみると米国・カナダでの生産台数が87万3,488台に対し、それ以外の地域の合計台数はわずか1万8,811台にすぎなかった(表3, 4, 5参照)。

ク社の外国での生産台数が飛躍的に増大するのは、'63年のフランスのシムカ社の多数株式取得による実質的な小会社化以降である。ク社はすでに'58年にシムカ社の株式の25%を取得済であったが、'63年には合計63%の株式を取得したのであった。これにより'63年のク社の外国生産台数は26万3,898台へと増加した。翌'64年には英国のルート社の買収に着手し、3年後の'67年にはルート社の多数株式を取得した。また、同年、スペインのパロイレス社の

表 4 クライスラー社の自動車生産地域 (1968年-1979年)

年 地域	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
米 国 及 び カ ナ ダ	1,972,871	1,771,480	1,713,672	1,778,311	2,013,470	2,230,014	1,782,285	1,585,950	2,134,230	2,058,887	1,878,411	1,414,066
フ ラ ン ス	315,177	354,211	368,457	439,543	494,019	546,779	412,137	424,601	506,295	472,154	—	—
日 本	—	—	4,347	51,323	59,003	58,171	105,881	100,318	168,296	207,428	226,542	270,405
英 国	204,858	180,504	217,527	269,776	264,693	289,087	201,049	135,010	104,174	116,281	—	—
ス ベ イ ン	43,237	44,039	46,954	39,095	54,820	80,135	73,979	78,286	82,817	84,259	—	—
メ キ シ コ	—	—	—	—	44,594	48,548	61,555	63,273	56,345	60,545	79,325	91,785
オ ー ス ト ラ リ ア	50,972	56,018	52,054	49,731	46,830	69,863	55,322	33,748	27,317	21,840	11,371	8,620
そ の 他	22,901	25,299	31,387	34,738	50,783	79,816	70,634	54,411	50,833	47,298	15,886	11,589
米 国 、 カ ナ ダ 以 外 の 合 計	637,145	660,071	720,726	884,206	1,014,742	1,172,399	980,557	889,647	996,077	1,009,805	333,124	382,399
合 計	2,610,016	2,431,551	2,434,398	2,662,517	3,028,212	3,402,413	2,762,842	2,475,597	3,130,307	3,068,692	2,211,535	1,796,465

出所：Chrysler, Annual Report 1976, p. 28 及び Chrysler, Annual Report 1979, p. 27 より。

表 5 クライスラー社の自動車生産地域 (1980年-1987年)

年 地域	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
米 国 及 び カ ナ ダ	910,352	1,011,864	967,682	1,301,348	1,824,428	1,869,061	1,856,404	1,917,132
日 本	206,693	156,316	137,702	150,586	147,597	203,180	251,477	232,610
メ キ シ コ	106,380	114,833	76,342	41,712	61,511	84,123	89,664	103,132
オ ー ス ト ラ リ ア	1,219	—	—	—	—	—	—	—
そ の 他	279	—	—	315	812	1,009	870	7,416
米 国 、 カ ナ ダ 以 外 の 合 計	314,571	271,149	214,044	192,613	209,920	288,312	342,011	343,158
合 計	1,224,923	1,283,013	1,181,726	1,493,961	2,034,348	2,157,373	2,198,415	2,260,290

出所：Chrysler, Annual Report 1984, p. 43 及び Chrysler, Annual Report 1987, p. 37 より。

株式44%を取得し、実質的な経営権を取得した。このようにしてク社の西欧での生産拠点の確保はフランス、英国、スペインの自動車会社を買収することにより達成された。一方、'71年には待望の日本進出が可能となった。ただし、三菱重工業との合併会社である三菱自動車の15%の株式を取得するにとどまった。このようにしてわずか10年足らずのうちに海外生産比率(米国・カナダ以外の生産台数/総生産台数)は'62年の約2%から'71年には約30%にまで上昇した。'71年には世界17カ国(米国、カナダ、メキシコ、コロンビア、ベネズエラ、ペルー、ブラジル、アルゼンチン、英国、フランス、スペイン、トルコ、モロッコ、南アフリカ、日本、フィリピン、オーストラリア)で現地生産を行なう一大多国籍企業となったのである。

3 クライスラー社の外国投資撤退

(1) '70年代の経営危機

米国自動車産業界にとって'70年代は'60年代と対照的に波乱に満ちた時代であった。'73年の石油危機以降の米国消費者の大型車離れはビッグ・スリー各社に打撃を与えたが、ク社への打撃が最も大きかった。'74年、'75年のGM社とフォード社は'73年に比し約半分の利益へと減少したが、欠損は出さずに済んだ。⁽⁶⁾これに対しク社は'74年、'75年の両年にわたって欠損となり、'75年には欠損額は2億6,000万ドルにも上った(表2参照)。'75年12月に成立したエネルギー節約法もビッグ・スリーの中ではク社が最も不利であった。燃費基準を満たすための小型車開発投資資金を豊富に使えるGM社に比べると、相対的に規模の小さいク社にとっては小型車開発資金の捻出は重荷であった。輸入車の急増、特に日本車の急増もク社に最も大きな打撃を与えた。例えば、表6より'76年の日本車の市場占有率は9.2%で、'80年にはその値は21.2%となり、12%の増加をみせた。他方、その間のビッグ・スリーの市場占有率の減少はGM社1.6%減(47.5%－45.9%＝1.6%)、フォード社5.9%減(22.3%－16.4%＝5.9%)、ク社5.5%減(12.9%－7.4%＝5.5%)であり、日本車の増加分を

表6 米国乗用車市場の各社の市場占有率の推移 (1976年-1986年)

年 自動車メーカー	'76	'77	'78	'79	'80	'81	'82	'83	'84	'85	'86
G M	47.5	46.1	47.6	46.1	45.9	44.5	44.1	44.1	44.2	41.7	39.6
フ ォ ー ド	22.3	22.8	22.8	20.1	16.4	16.2	16.9	17.1	19.0	18.7	18.0
クライスラー	12.9	10.9	10.1	8.8	7.4	8.6	8.7	9.2	9.5	10.3	10.2
AMC	2.5	1.6	1.5	1.5	1.7	1.6	1.4	2.1	1.8	1.1	0.6
日 産	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.4	0.5
ホ ン ダ	—	—	—	—	—	—	—	0.5	1.3	1.3	2.1
ト ヨ タ	—	—	—	—	—	—	1.1	0.9	0.7	0.7	0.6
V W	—	—	0.2	1.6	2.0	1.9	—	—	—	—	0.1
計	85.2	81.4	82.3	78.1	73.3	72.7	72.1	74.0	76.5	74.3	71.7
輸 入 車	14.8	18.6	17.7	21.9	26.7	27.3	27.9	26.0	23.5	25.7	28.3
輸 入 車 (日 本 車)	9.2	12.1	11.7	16.5	21.2	21.8	22.6	20.9	18.3	20.1	20.8

出所：日産自動車編，前掲書（1983年版）202, 203 ページ，及び同上（1987年版）280, 281 ページより。

フォード社とク社がほぼ同程度に市場占有率を減少させている。フォード社に比べればク社は元々市場占有率が低いのであるから、日本車の被害を一番被ったのはク社とってよいだらう。

以上のようにク社にとって'70年代はまことに苦汁に満ちた環境におかれたわけであるが、ク社の経営危機はすでに'74年以前に進行していた。'70年はク社にとって市場占有率はかつてないほど高まった時期であったが、欠損を出していた。タウンゼントの経営拡張・大幅な販売増計画は'60年代を通じク社の市場占有率を高めるのには役立ったが、同時に大きな陥穽が待ちうけていた。そして、それがク社の'70年代の経営危機の主因のひとつであった。

タウンゼントの「数量第一主義」「株価第一主義」は目標とする販売量を達成するためにディーラーから注文のない自動車まで生産し始めた。これは後に「セールス・バンク」と呼ばれるのであるが、「セールス・バンク」向けの生産ばかりが増大していったのであった。在庫のための見込み生産は、ある場合には必要であろうが、ク社の場合は数量が桁違いであった。'60年代の初期に始

まったこの「セールス・バンク」には'66年には6万台の在庫があったが、'69年の2月にはディーラーの同意なしに製造された自動車の台数は何と40万8,302台にも上った。「セールス・バンク」を前提とした生産スケジュールが工場に多大のプレッシャーをかけ、その結果、質の悪い自動車を生産・出荷せざるをえなかった。「セールス・バンク」はディーラーに自動車を押しつける道具と大して変わらず、いきおい安易な「セールス・バンク」に頼ることになったので、ク社のマーケティング網は破壊され、そのため、逆にディーラーのク社に対する力は強まっていった。「セールス・バンク」はク社の利益を食いつぶしにかかった⁽⁷⁾のであった。

タウンゼントの経営拡張政策は国外では赤字の続く海外子会社群をどうするかという問題を残した。この点については次にとりあげる。

(2) 急激な外国投資撤退

'75年タウンゼント会長が辞任し、リカード会長が就任すると、国内では主としてレイオフや組立工場閉鎖などの生産縮小政策が採用され、外国ではこれまでタウンゼントが進めたク社の多国籍化の見直しが行なわれた。これはすべての外国子会社から撤退するというものではなく、英国クライスラー社を筆頭とする問題子会社からの撤退と同時に、三菱自動車会社などの有力関連会社との関係を深めるといふ二つの戦略からなっていた。まず、問題子会社からの撤退に至るまでの事実関係を、次に有力関連会社との関連を深めていく事実関係を明らかにしたい⁽⁸⁾。

(a) 英国クライスラー社

ク社が英国クライスラー社からの撤退の可能性を初めて公にしたのは'75年10月のリカード会長就任とほぼ同時であった。ク社は'75年第3四半期(7～9月)の決算で7,900万ドルに上る欠損を計上したが、不振の理由として海外事業活動、とりわけ英国クライスラー社の経営不調を強調した。英国クライスラー社は'74年に3,600万ドル、さらに、'75年上半年期(1～6月)でも3,200万ドルの損失となり、英国自動車市場における占有率もそれまでの12%前後か

ら8%前後にまで落込んだ、英国における自動車需要の不振に加え、こう着状態に陥った労働争議のため、英国クライスラー社は労働者の経営参加などを提案したものの、事態はいっこうに改善しなかった。

リカード会長のこの声明の後、英国クライスラー全労働組合は米国本社が無条件撤退を決めるなら全面ストで対抗すると同時に英政府に強く国有化を要請することを決定した。一方、英政府は突然2万6,000人の英国労働者の失業の可能性に対し、ク本社に撤退を思いとどまるよう要請した。この要請に対しク社はク社英国残留のための条件として英政府のク社への金融援助を申し入れた。

結局、英政府は救済資金として総額1億6,250万ポンドを英国クライスラー社に融資することによりク社の英国撤退を思いとどまらせた。救済額の内訳は①英国クライスラー社の向こう4年間の欠損補償資金として7,200万ポンド、②工場再編成など投資開発資金として5,500万ポンド、③3,500万ポンドの銀行融資保証となっており、同時に8,000人の人員整理計画も実施されることになった。

翌'76年上半年期に英国クライスラー社は2,000万ポンドの欠損を計上したが、全額英政府が負担した。8月には英国クライスラー社の再建のカギを握る「クライスラー・アルパイン」の英国での生産が開始された。また、同月英国クライスラー社より年内に約2,000人の新規採用との発表がなされた。

しかし、再建途上の英国クライスラー社にまたもや'77年3月にストが発生した。リンウッドの工場ですト参加者は全従業員4,000人のうち2,000人。これにより「アドベンチャー」の生産がストップした。'77年の英国クライスラー社の営業損失は2,150万ポンドで、そのうち英政府が1,000万ポンドを負担した。

'78年8月ク社は欧州の3子会社(フランス・クライスラー社、英国クライスラー社、スペイン・クライスラー社)をフランス第2位の自動車メーカー、プジョー・シトロエン社に2億3,000万ドルで売却と発表した。同時にク社はプジョー・シトロエン社の株式15%を獲得した。この発表に対して英政府はプジョー・シトロエンと買収計画について話し合うと発表した。

(b) フランス・クライスラー社

フランス・クライスラー社は英国クライスラー社と一緒にプジョー・シトロエン社に売却されたが、業務内容は英国クライスラー社と違いやや希望のもてものだった。以下'75年から'78年までの主な出来事を列挙してみる。

'75年11月、フランス・クライスラー社は当時日産600台の1,307型と1,308型車の生産ペースを12月から1日当たり800台に、翌年4月からは950台に伸ばすと発表した。

'76年のフランス・クライスラー社の生産台数は50万6,000台で前年比24%増であった。そのうち輸出台数は29万6,850台であった。フランスでの実績は売上高81億3,000万フラン、純益2億1,467万フランで過去最高を記録した。なお、市場占有率は10.6%だった。

'77年、フランス北部のヴァレンシアン工場の設備拡大を実施し、約300人の従業員を新採用した。新たに同地区に金属鍛造工場とアSEMBリー工場を建設すると発表、また、'80年までに2工場が建設され数千人の従業員が採用される見込と発表した。

(c) その他の撤退子会社

'75年11月、リカード会長はアルゼンチン・クライスラー社の株式譲渡宣言を行なった。

'78年5月、ク社はクライスラー・サナイ社(トルコ子会社)の株式をサナイ社のトルコ人株主に売却した。従来クライスラー・インターナショナル社を通じてサナイ社に60%の資本参加していたがこれにより完全に絶縁した。

'78年11月、ク社はコロンビア、ペルー及びベネズエラの南米3カ国の自動車組立工場を売却することに決定した。また、クライスラー・インターナショナル社はフィリピンのカンルバン・オートモーティブ・リソース社の株の残り5%株を手放すと発表した。

'79年1月、「アルゼンチン化」政策によりク社はアルゼンチン・クライスラー社の多数株主から少数株主となった。また、西独VW社はク社の100%子

会社であるブラジル・クライスラー社に約5,000万ドルの資本参加を決定した。

'79年3月、ク社はベネズエラ及びコロンビア両国の生産工場と株式をGM社に売却すると発表した。

'79年4月、三菱自動車と三菱商事はオーストラリア・クライスラー社への資本参加を決定した。

'79年11月、VW社はク社のアルゼンチン子会社を約5,000万ドルで買収したと発表した。また、ク社はペルーのリマ工場(トラックのみ生産)を閉鎖すると発表した。

(d) 三菱自動車

'76年8月、ク社と三菱自動車は向こう3年間における小型車の米国への輸入計画で合意した。これは小型車開発でク社と三菱自動車が分野調整するという合意に基づいていた。

'76年9月、リカード会長は提携先の三菱自動車との関係を一層強化し、三菱の自動車をク社の世界的な販売網にのせることで両社は合意と提携強化を発表した。それに伴いコロンビア・クライスラー社が'77年より三菱のトラックなどを生産する予定と発表した。ク社の工場が三菱のトラックなどを組立生産するのはオーストラリア、ニュージーランド、南アフリカに次ぐ4番目で、コロンビアでは8トン以上のトラック、バスを月間数十台の生産予定。

'76年10月、三菱自動車、ク社と共同企画・設計の対米輸出専門車を来秋開発(年間6万台)と公表した。同月、カフィエロ社長はコルトなど三菱の乗用車の組立てを英国、フランス、スペインで行なうこともありうると語った。これは'78年のク社の欧州子会社の売却により実現しなかった。

'77年2月、ク社提携先の三菱自動車からの輸入販売中の乗用車について'78年型から「日本製」を強調する車名を採用する方針と発表した。

'78年1月、三菱自動車は国内販売体制の整備は一段落と判断、今後は海外販売力を強化し、その一環としてク社との提携を一層緊密化と発表。具体的には、①クライスラー販売網に乗せている北米向け輸出を3年後に現在の7割増の年間8万台に増やす、②三菱車を組立・生産中のオーストラリア・クライス

ラー社に近々資本参加する、③クライスラー製小型車を国内の三菱販売網で売る。

'78年4月、三菱自動車はク社との提携強化の一環として今年ク社からの部品購入を大幅に拡大と公表した。

'78年9月、メキシコ・クライスラー社の関連会社で三菱の1トン・ボンネット・トラック「フォルテ」の荷台を生産、現地組み付け、10月から米国市場に投入予定とする。

'78年10月、ク社と三菱自動車は、三菱自動車がク社に'81年型から向こう5年間に小型用ガソリンエンジンを年間20万台供給することで合意した。

'79年12月、三菱自動車は京都製作所・滋賀工場を完成させた。これは10月の合意に基づくク社向けエンジン生産のための工場である。

(e) その他の関連会社

'78年11月、台湾がかねてから打ち出していた大型車生産計画の柱となる車両製造に関する技術提携先がク社となる見通しと発表した。

'78年12月、台湾政府は7,000万ドルに上る重量トラック生産合弁会社の提携相手としてク社を選んだ。計画によるとク社は台湾の国有メーカー台湾機械工業との合弁会社に35%出資し、45%は台湾機械工業、残り20%は民間側に配分、当初の生産計画は年産1万台で、'80年から生産開始とした。

'79年1月、ク社はメキシコにエンジン工場を建設する計画で工作機械買い付けに着手。向こう5年間に合計75億ドルをメキシコ工場に投資予定という。

4 クライスラー社の'90年代への戦略

(1) '80年代前半の再建

'78年ク社の社長に就任したアイアコッカは'79年には総額15億ドルの政府融資保証を得る一方、プジョー・シトロエン社や三菱自動車から資金支援を得、さらに、8億ドルに及ぶ賃金を凍結し('82年9月まで)、生産体制の整備・統合

などを実施した。製品では'80年に小型車「Kカー」を市場に投入した。そして、伝統ある防衛部門の売却に踏み切った'82年にはク社は1億7,000万ドルとわずかながら黒字に転換した。同社の再建の4年間にホワイトカラーを2万人に半減、20工場を閉鎖するなど大規模な減量作戦を実施し、'79年に240万台の自動車生産の損益分岐点を'83年には110万台にまで引き下げるのに成功した。'83年には7億100万ドルの純利益を計上し、同年9月には政府融資保証債務を7年も早めて完済し、再建を完了した。

'85年11月ク社は経営多角化に伴う大規模な機構改革を実施した。これにより次世代へのク社の戦略が明らかになった。'85年のク社の年次報告書によれば、「我社は拡大し、多角化し、より複合体へと向かっている。我社はもはや単なる北米の自動車企業ではない。'85年の11月に我社は、増大しつつある多方面でのビジネスを遂行する際のフレキシビリティを確保するために大規模な組織再編成を実施した。ク社の業務は次の四つのグループに分割された。クライスラー・モーターズ社、クライスラー・フィナンシャル社、ガルフ・ストリーム・エアロスペース社及びクライスラー・テクノロジー社である。」⁽⁹⁾「この組織再編成は我社の成長を助け自動車部門の収益を増大させ、景気下降時の影響を緩和し、株主の利益を増大させるための戦略の一つである。」⁽¹⁰⁾このようにして従来のク社はスタッフ部門のみ残る持株会社となった。この時期にGM社やフォード社も自動車以外のハイテク事業や金融事業への参入がみられたが、ク社のように大幅な組織改編はみられなかった。

次に部門別に次世代への戦略を明らかにしたい。

(2) クライスラー・モーターズ社の戦略

クライスラー・モーターズ社が最も重視しているのが自動車の品質管理である。高品質の自動車であればこそ日本車にもビッグ・ツーにも対抗できるという信念の下での戦略がみられる。

'86年から向こう5年にわたる125億ドルの製品設備近代化投資はクライスラー・モーターズ社生存そのものに対する投資と見てよく、この計画により製品ラインは改善され、品質と生産性と弾力性の向上が見込まれる。そして、

これらの資金の97%は北米地域に投下される。社内計画の一つの「リバティ・プロジェクト」は米国製自動車の平均的生産コストを2,500ドル引き下げようとする計画で主として輸入日本車へ対抗しようとするものである。また、「ジェネシス・プロジェクト」は自動車の材料として用いる複合物質の利用を探索し、開発するための計画である。⁽¹¹⁾

「リバティ・プロジェクト」の成果はすでに排気量2,200ccの小型乗用車'87年型「オムニ／ホライズン」の価格に反映された。'86年5月より「オムニ／ホライズン」は平均710ドル値下げされ、ベース価格は5,499ドルとなった。この価格はトヨタ自動車のターセル(1500cc, 5,598ドル)、日産自動車のサニー(1600cc, 5,649ドル)などより安い価格である。「オムニ／ホライズン」の販売実績は28万台('85年)でクライスラー・モーターズ社の2割を占める主力車種であり、すでに同社では自動車ローンの金利を下げ、1台当り数百ドルに相当する実質値引きを実施していたが、さらに低価格路線を鮮明にした。⁽¹²⁾

GM社、フォード社に対抗するための規模の拡大もクライスラー・モーターズ社の次世代への戦略のひとつである。'87年3月にアメリカン・モーターズ社(AMC)を買収したのもクライスラー・モーターズ社の規模の拡大に役立った。この合併の結果ク社の売り上げ高はフォード社の半分に達し、「ジープ」とミッドサイズカーの「イーグル」が加わり、さらに、AMCの販売ネットワークがクライスラー・モーターズ社の第三のネットワークとなった。アイアコッカ会長によれば、「この合併により当社はジープと小型バンのトップに立つばかりでなく乗用車部門もAMCの技術や資産を生かして拡大する。」との抱負を述べているが、多くの日本のライバルメーカーはこの合併に疑問を抱いていたようだ。というのは、ルノー公団の筆頭株主の下で業績不振が続いているAMCを合併してもデメリットの方が多いと考えていたからである。ルノー公団がAMCの再建に失敗した後の買収でク社の前途は厳しいという見方が多いなかで、米国の自動車アナリストであるケラー女史によれば「クライスラーのAMC買収は高く評価できる。アイアコッカ会長はAMCを再建するだろう。」と予測している。⁽¹⁴⁾ その理由としてAMCのジープ部門がク社の戦力になる点を指摘し、「カナダにあるプラマラー工場は大型投資をした最新鋭のジープ工場

であり、威力を発揮しないはずはない。」⁽¹⁵⁾と分析している。一方、ルノー公団の観点からAMCのク社への売却をとらえてみると、欧州の大メーカーであるルノー公団の米国からの外国投資撤退を意味している。大衆的な価格帯の欧州車が米国市場で敗北したととらえることができよう。

クライスラー・モーターズ社の対欧州戦略は大きく分けて二つある。イタリア企業との関係強化による特殊高級車への参入と'78年欧州撤退以来の再進出である。'86年6月ク社はプジョー社の株式を売却すると同時にイタリアの高級車メーカーであるマセラティ社との間で'89年までにマセラティ社株を48%まで買い取る協定に調印した。'86年6月時点ですでにク社はマセラティ社株の3.5%を所有していたが、順次ク社の持株比率を上げていく協定である。これによりクライスラー・モーターズ社は高速でスポーティなイタリア車との関係を深め自社のイメージを高めることができる。また、'87年4月にはイタリアの高級車メーカーであるランボギーニ社を買収した。ランボギーニ社の持つ「高級車生産ノウハウと高性能エンジンの技術取得がねらい」⁽¹⁶⁾である。

'85年9月以降のドル安・欧州通貨高を背景にビッグ・スリーが相次いで欧州市場への輸出を重要視するようになった。クライスラー・モーターズ社も'70年代後半から約10年振りに'88年より欧州への輸出を再開した。ミラー副会長によれば、まず、北欧、フランス、西独などの販売網を充実させ、さらに、ク社が'87年に買収した旧AMCの提携先であるルノー公団の販売網を活用してジープの販売を増やすという。欧州での販売目標は'88年が2万5,000台、'89年が10万台に設定しており、次のステップとして現地生産に踏み切るという。

クライスラー・モーターズ社の対極東戦略は日本・韓国メーカーからの小型車や部品の調達及び中国への進出である。三菱自動車へのク社の株式出資比率は当初15%からスタートし、すぐに増加させる予定であったが、ク社の経営危機によりなかなか実現しなかった。しかし、ク社の業績が回復した'85年について出資比率を24%と増加させた。それと同時に新たに三菱自動車とク社との合弁会社(Diamond Star Motors)を米国に設立し、'88年後半から年産約20万台で小型車を生産することになった。また、'85年4月には韓国の三星重工

業との間に自動車部品生産のための合併会社を韓国に設立した。一方、'87年7月には中国の自動車メーカーである第一自動車製造工場に中・小型4気筒エンジンとその製造技術を供給することで合意した。

(3) その他の部門の戦略

ク社の中核事業は自動車にあることはまちがいないが、「全世界の自動車産業がかかえる設備過剰と業界の特色である周期的な起伏は、自動車産業全体に対する圧力をますます強める結果になることを認めざるをえない。このような環境で競争する能力を高めるため、我社は中核となる自動車部門を補強する他の産業分野への多角化を進めている⁽¹⁸⁾。」と年次報告書にあるように、ク社は買収による多角化を積極的に進めてきた。

クライスラー・フィナンシャル社は主としてク社の自動車ローンを扱っていたが、'85年以降他の金融会社を買収することにより急速に規模を拡大してきた。'85年6月に大手証券会社のE・F・ハットン・クレジット・コープを1億2,500万ドルで買収し、同年10月にはバンクアメリカの消費者ローン子会社であるフィナンス・アメリカ社を4億500万ドルで買収した。この買収はアイアコッカ会長によれば、「金融サービス事業の総合展開への最大のステップ⁽¹⁹⁾」と説明している。将来は非自動車関係の金融取引を50%までに高めることが目標とされている。

'85年6月にク社は小型ジェット機メーカーのガルフ・ストリーム・エアロスペース社を6億3,700万ドルで買収しク社の傘下におさめ、また、将来のハイテク企業買収の目的でクライスラー・テクノロジー社を設立したが、'87年ガルフ・ストリーム・エアロスペース社をクライスラー・テクノロジー社の一部門とした。同社は'87年7月防衛電子機器メーカーのエレクトロ・スペース・システムズ社を3億6,700万ドルで買収し、待望の軍事・通信機器分野への参入を果たした。

5 むすび

'60年から現在までのク社の業績を大きく左右してきた経営者は、'60年社長に就任し'75年会長を辞任するまで15年の長きにわたって実質的にク社を経営してきたタウンゼントと、'78年の社長就任以来10年後の現在も会長としてク社の実権を握っているアイアコッカであった。タウンゼントとアイアコッカの間にリカードが一時期ク社の最高責任者であったが、タウンゼントの経営の失敗の後始末をしたことと、ク社の本格的な経営再建をアイアコッカに依頼するまでのつなぎの役目を果たしたことのみ彼の存在理由が見いだされ、彼独自の経営戦略は見当らない。近年のク社の歴史はタウンゼントとアイアコッカという2人の個性的な経営者によって書かれてきたといっても過言ではない。

そこで、アイアコッカがタウンゼントをどのように評価していたのか見てみよう。プラス面ではユーザーと卸小売双方のディーラーにクレジットを与えるクライスラー金融会社の設立や、五角形のク社のシンボルマークの設定などがある。⁽²⁰⁾ マイナス面では「投機的な生産、無用の海外進出、中古車商売などに手をつけず、もっと品質管理を心がけるべきだった。」⁽²¹⁾「優れた車の開発を二の次にし、タウンゼントと経営陣は海外への進出に熱中した。世界的企業になりた**いばかりにフランスのシムカやイギリスのルーツのようなババばかりつかん**⁽²²⁾だ。」

確かにアイアコッカのいうようにルーツ社買収はク社にとって全く失敗であったが、シムカ社については果してそうであったろうか？ 3-(2)-(b)で記述したように、'75年～'77年のシムカ社の状況は希望のもてるものであり、ルーツ社と状況は大分異なっていたのである。また、三菱自動車への出資も当初は多くを期待していなかったが、ク社の経営危機が深刻になる一方で米国市場での日本車人気が高まるにつれ三菱自動車はク社の頼れるパートナーに成長したのである。ク社にとって三菱との提携は当初の思惑と大いに異なり、ク社が恩恵をうけることの方が多かったのである。

結局、ク社の外国進出で一番問題であったのがルーツ社の買収であった。他

の外国子会社はそれほど深刻な問題を抱えてはいなかった。ただク社の本社自体の経営危機から発生した資金不足を補う手段として外国子会社の売却が行なわれたのであった。英国からの撤退が迅速に行なわれていれば、フランスやスペインからの撤退は避けられたかもしれないのである。

前クライスラー財務担当役員ウィリアム・マクガーによれば「タウンゼントこそは、なにゆえ一人の CEO(取締役会長)が 10 年以上居座ってはいけないかの好例であった。」⁽²³⁾ といっているが、現会長のアイアコッカもク社の CEO に就任してあとわずか 10 年を迎えようとしている。ク社の '50 年代の経営危機、タウンゼントによる '60 年代の再建、タウンゼントによる '70 年代の経営危機、そして、アイアコッカによる '80 年代の再建とク社の状況はめまぐるしく変化してきた。故ヘンリー・フォード二世がアイアコッカのク社での成功について聞かれたところ「あれはクライスラーだ。何も変らないさ。いつも浮いたり沈んだりだよ。今はうまくいっているがすぐにおかしくなるさ。」⁽²⁴⁾ と答えたという。'80 年代の経営再建の後、'90 年代には再び経営危機を迎えるのであろうか？

〔注〕

- (1) 4-(2), (3)参照.
- (2) Lawrence J. White, *The Automobile Industry since 1945*, Harvard University Press, 1971, pp.15-17.
- (3) 下川浩一『クライスラー』東洋経済新報社, 1974 年, 172~189 ページ.
- (4) 同上, 211~223 ページ.
- (5) IMF, *Balance of Payments Yearbook, Supplement Vol. 28, 29, 30* より算出.
- (6) 日産自動車編『自動車産業ハンドブック(1976年版)』紀伊国屋書店, 1976 年, 362~363 ページ.
- (7) Michael Moritz and Barrett Seaman, *Going for Broke: The Chrysler Story*, Doubleday & Company, 1981(前田俊一訳『クライスラーの没落』TBS プリタニカ, 1982 年)79~80 ページ, 及び David Halberstam, *The Reckoning*, William Morrow & Company, 1986 (高橋伯夫訳『覇者の驕り——自動車・男たちの産業史——(下)』日本放送出版会, 1987 年)248 ページ.
- (8) ここでの数字等のデータは主として次の資料を参考にした。経営参加問題研

究班『アメリカ自動車工業日誌』関西大学経済・経営研究所, 1980年.

- (9) Chrysler, Annual Report 1985, p. 1.
- (10) Ibid., p. 1.
- (11) Ibid., p.5. 及び Chrysler, Annual Report 1986, p.2.
- (12) 『日本経済新聞』1986年2月28日(夕).
- (13) 同上, 1987年8月6日.
- (14) 同上, 1987年3月11日.
- (15) 同上, 1987年3月11日.
- (16) 同上, 1987年4月24日.
- (17) 同上, 1988年3月8日(夕).
- (18) Chrysler, Annual Report 1986, p.4.
- (19) 『日本経済新聞』1985年10月9日(夕).
- (20) Lee Iacocca with William Novak, IACOCCA : An Autobiography, Bantam Books, 1984(徳岡孝夫訳『アイアコッカ——わが闘魂の経営——』ダイヤモンド社, 1985年)195, 205 ページ.
- (21) 同上, 267 ページ.
- (22) 同上, 204 ページ.
- (23) 同上, 75 ページ.
- (24) D. Halberstam, 前掲書(高橋伯夫訳) 414 ページ.

(1988年9月30日 提出)