

[研究ノート]

## 米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(3)

——フォード社のケーススタディ——

加藤 達 男

- 〈目 次〉
- 1 はじめに
  - 2 1980年代及び1990年代前半の米国自動車市場の動向
  - 3 リストラクチャリング戦略の推移
    - (1) リストラクチャリング第Ⅰ期 (79年10月～85年1月)
    - (2) リストラクチャリング第Ⅱ期 (85年2月～93年9月)
    - (3) リストラクチャリング第Ⅲ期 (93年10月～現在)
  - 4 リストラクチャリング戦略と成果についての評価
    - (1) コールドウェル時代 (第Ⅰ期)
    - (2) ピーターセン, ポーリング時代 (第Ⅱ期)
    - (3) トロットマン時代 (第Ⅲ期)
  - 5 むすび

## 1 はじめに

第二次大戦後、約四半世紀にわたる米国の自動車産業ほど恵まれていた業界はなかったかもしれない。ビッグスリーの寡占下、GM社（General Motors Corp. 以下GMと略）のリーダーシップで、何もかもが決まっていくようにみえた。当時は米国以外に強力な自動車会社は見当たらなかったのである。しかし、そのような状況は半世紀にわたって続くものではなかった。1970年代の二度の石油危機と日本製小型車の急激な米国進出で事態は一変する。安泰をむさぼっていたビッグスリーのそれ以降の変革の歴史は目まぐるしい。70年代末から80年代初頭にかけてクライスラー社（Chrysler Corp. 以下クライスラーと略）はついに政府の融資保証を受けるまで追い込まれたし、フォード社（Ford Motor Co. 以下フォードと略）も80年から82年まで連続赤字を計上するありさまで、クライスラーと似た様な経営状態だった。GMだけがやや余裕があったが、ビッグツリーのこのような惨状は当然日米間の経済問題となり、その後日本は長期間自動車の対米輸出自主規制を続けることになった。

83年頃から米国の景気が回復したこと、ビッグスリーのリストラクチャリング<sup>(1)</sup>（以下リストラと略）が効果を上げてきたこと、日本車の対米輸出が規制されたことなどで、早くも84年には、クライスラーを筆頭にビッグスリーはいずれも高業績を達成することになった。瀕死のクライスラーを救ったアイアコッカ元会長は一躍米国の大統領候補と持ち上げられる始末であった。80年代後半にはビッグスリーの大きな課題はありあまるキャッシュフローを何に使うかということとなった。しかし、次の景気下降が90年頃から訪れると91年にはまたビッグスリーがそろって赤字を計上した。今度の傷もクライスラーが一番深く、GMのダメージも大きく、フォードの傷が一番浅かったようだ。90年代中頃には3社とも業績を回復し、今日に至っているが、ビッグスリーはいつまでジェットコースターのような業績を続ける

のであろうか。

筆者はすでに「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略<sup>(1)</sup>」というタイトルで、米国の GE 社のリストラ戦略を検討し、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略<sup>(2)</sup>」というタイトルで、米国の IBM 社のリストラ戦略を検討したが、本稿はそれに続いてフォードのリストラ戦略の特徴と成果を検討したものである。ビッグスリーの中でなぜフォードをケーススタディの対象にしたかといえば、ビッグスリーの中で、サバイバルする可能性が一番高いと思われるからである。<sup>(4)</sup> GE 社のリストラは日本企業や他のアジア企業との全面対決を避ける形で行われた。具体的には家電産業からの撤退や金融業への進出であった。一方、IBM 社のリストラはコンピュータのダウンサイジングによる大型汎用機の不振からせざるを得なくなったのがきっかけで、日本企業の脅威からではなかった。これに対し、フォードの場合は日本企業の脅威がリストラの一番の動機であったと考えられる。日本企業の対米輸出自主規制とその後の円高といった要因から確かに日本からの対米自動車輸出は減ったが、日本企業の現地生産が増加したので日系自動車の米国での販売シェアは 20% 台をキープしている。特に乗用車に関して言えば 80 年代初頭に約 20% だったものが、90 年代初頭には約 30% まで増加しているのである。このような日本企業の脅威にフォードは如何に対処していくのであろうか。そこで、本稿は 2、で 1980 年代から 1990 年代前半までの米国自動車市場の動向を分析する。ここでは GM のシェアの著しい低下と日系自動車の健闘が明らかにされる。3、で 80 年代から現在までのフォードのリストラ戦略を明らかにし、4、でその成果を評価する。そして最後に日本企業とフォードの競争がどうなっていくのかを考察する。

## 2 1980 年代及び 1990 年代前半の米国自動車市場の動向

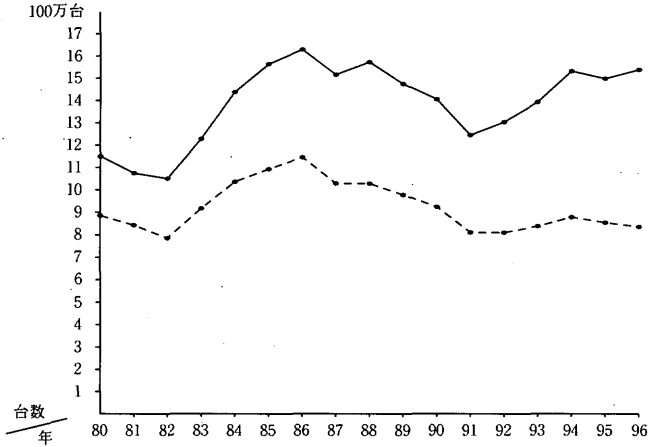
1980 年代と 1990 年代の前半の米国自動車市場の推移をみると (図 1 参照)、自動車の販売台数は景気循環に大きな影響を受けていることがはつき

り読み取れる。この期間は約 10 年サイクルで不況期が訪れている。すなわち、82 年には、総販売台数は 1100 万台未満で 80 年代の最低販売台数を記録し、91 年には総販売台数 1250 万台で、90 年代前半の最低販売台数を記録している。一方、80 年代の好景気時の 86 年には、1600 万台を越える販売台数であった。また、90 年代前半の好景気時である 94 年には、約 1550 万台の販売台数であった。80 年代について言えば、景気のピーク時とボトム時では（その間わずか 4 年）、販売台数が何と 500 万台近く異なるのである。このように景気に大きな影響を受けやすい業界なのでビッグスリーの経営者にとって、何とか景気に左右されない経営体質を目指そうとして経営多角化などの経営戦略をとりたくなるのである。

90 年代に入ってから日本の自動車市場の特徴のひとつは、RV（リクリエーショナル・ヴィークル）車の人気が非常に高まり、人気のある RV 車を如何に開発・販売していくかが国産メーカーにとっては大きな課題となってきたが、米国では日本より約 10 年早く RV 車ブームが発生している。図 1 より、82 年のボトム時には、全自動車販売台数のうち乗用車の比率は 76% にも達していたのに、86 年のピーク時には 70% に低下し、この傾向は 90 年代になっても変わらず、91 年のボトム時には 65% となり、94 年のピーク時には 58% にまで低下した。最終的には乗用車の比率は 50% 未満になりそのような勢いだが、それはともかく、景気循環に関係なく 80 年代から 90 年代前半を通じて乗用車の比率は低下してきた。

米国自動車市場での販売シェアの推移をみると（図 2 参照）、いくつかの特徴がとらえられる。第一に、GM が 80 年代後半に大幅にシェアを低下させた。83 年には 43% のシェアだったが、わずか 4 年後の 87 年には 33% 強までシェアを落とした。88 年にはわずか回復したが、その後じりじりとシェアを落とし続け現在は 30% まで後退している。第二に、GM がシェアを落としている間フォード、日系自動車合計、クライスラーはいずれもシェアを上昇させた。特に日系自動車合計のシェアは 84 年の 19% から 87 年には 24% 弱までわずか 3 年の間に 5% 近くシェアを上昇させた。第三に、日系

図1 米国の自動車販売台数の推移



(注) 実線が総販売台数,破線は乗用車.

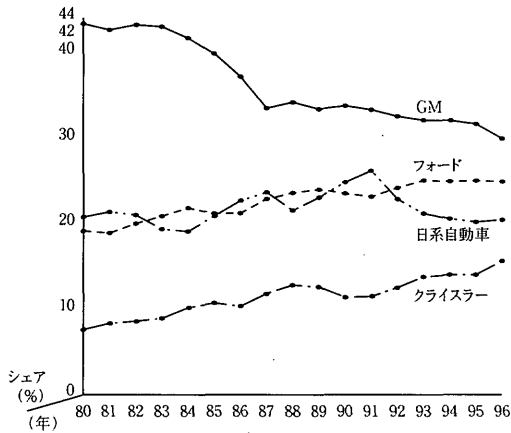
(出所) 日産自動車編『自動車産業ハンドブック』(1987年版),紀伊国屋書店,280-281頁.

『同上』(1991年版),280-281頁.

日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック』(1996年版),日刊自動車新聞社,278-279頁.

『同上』(1998年版),278-279頁より.

図2 米国自動車市場での販売シェアの推移



(注) 日系自動車とは,日系現地生産車と日本からの輸入車の合計.

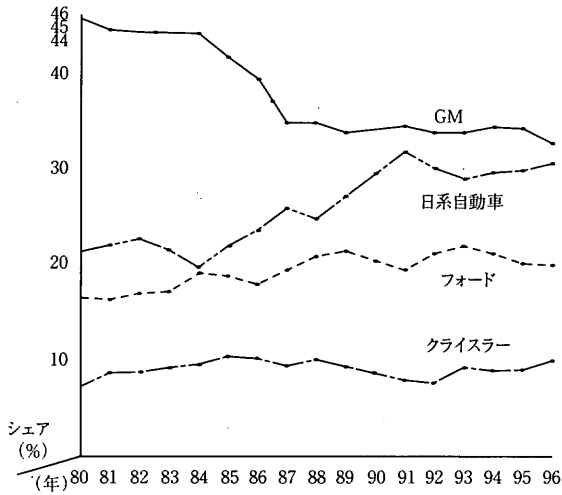
(出所) 図1と同じ.

自動車合計のシェアのピークは91年の26%を境に現在は20%強までシェアを低下させている。第四に、フォード、クライスラーの両社は、80年代前半はGMのシェア低下の間シェアを上昇させ、92年以降は日系自動車合計のシェア低下の間シェアを上昇させてきた。その結果、80年にはGM、フォード、クライスラーのシェアは、それぞれ43%、19%、7.5%だったが、16年後の96年には、それぞれ30%、25%、16%となり、GMの退潮とフォード、クライスラーの復活がはっきり表れている。

それでは次に、乗用車市場のシェア(図3参照)と商用車市場のシェア(図4参照)の推移についてみてみよう。まず図3から検討してみると次の特徴が判明する。第一に、GMのシェアの推移は図2の自動車市場での推移とほぼ同じ推移を示している。第二に、日系自動車合計のシェアの上昇は非常に顕著で、84年から87年までは主としてGMのシェアを奪い、89年から91年にかけては、フォード、クライスラーのシェアを奪って、91年にはシェア32%でGMのシェア34%にほぼ匹敵するほどシェアを伸ばした。その後ややシェアを低下させるが、約30%はキープしている。第三に、フォードのシェアは80年に約16%だったが、87年頃から20%を超えるようになった。しかし、それ以後は20%前後の横ばいである。第四に、クライスラーのシェアは80年代後半から10%前後にまで上昇したが、90年代になると8~9%で、80年代前半と同じようなシェアを示している。この図で興味深いことは、日系自動車合計のシェアが前後の年と比べピークになっている82年、87年、91年は、図1と重ねてみると、自動車販売台数の少ない年、すなわち不景気の時ということがわかる。日系自動車の主力は省エネの小型車だから不景気の時にシェアを伸ばしたということが伺える。

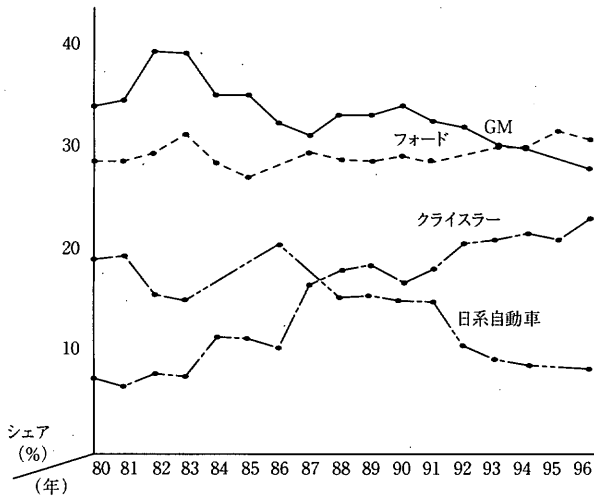
図4をみると、図3とはかなり異なるシェアの推移がみられる。特徴としては、第一に、80年代を通じてGMのシェアはフォードのシェアより約5%位上回ってきたが、94年に首位が逆転し、95年にはその傾向がはっきりしてきた。第二に、クライスラーのシェアは著しく増加した。80年の7.5%のシェアが96年には23%強までなった。第三に、日系車合計のシ

図3 米国乗用車市場での販売シェアの推移



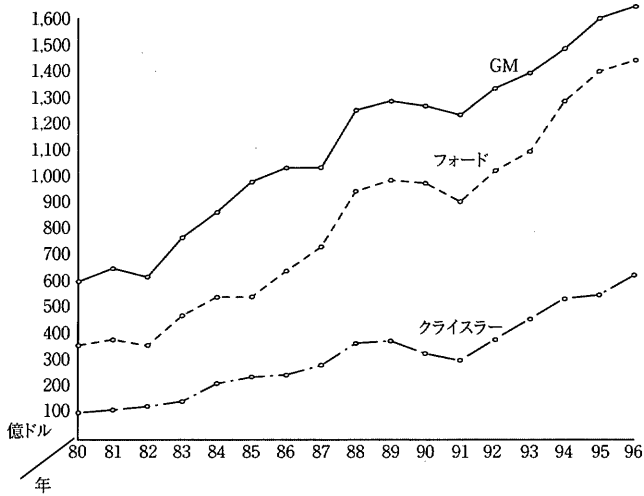
(出所) 図1と同じ。

図4 米国商用車市場での販売シェアの推移



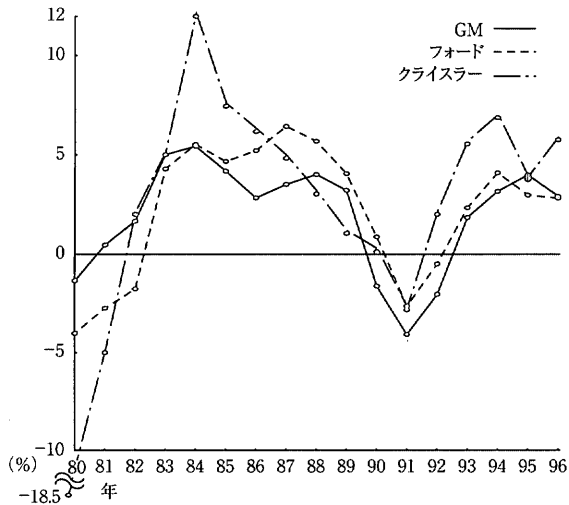
(出所) 図1と同じ。

図5 ビッグスリーの売上高推移



(出所) 日産自動車及び日刊自動車工業新聞社編『自動車産業ハンドブック』各年版より。

図6 ビッグスリーの売上高純利益率



(注) 91,92,93年の純利益は、会計処理変更前の数値を使った。

(出所) 図5と同じ。



エアは86年をピークにその後低下し続けた。日系車の不振の理由としては、輸入商用車に25%の高関税が課せられたことが大きいと考えられる。

図5はビッグスリーの売上高推移を、図6は売上高純利益率の推移を示している。図5からビッグスリー各社とも景気循環に伴って売上高が変化しているが、90年代になるとフォードの売上高がGMのそれに迫っている。図6をみると3社とも似たような動きを示していて、景気循環の影響が大きいようだ。

### 3 リストラクチャリング戦略の推移

#### (1) リストラクチャリング第Ⅰ期(79年10月～85年1月)

1981年日本の対米乗用車輸出自主規制が発動された当時のデトロイトは4年越しの自動車不況のなかにあり、1929年恐慌以来最も深刻な危機に直面していたといわれる<sup>(5)</sup>。

米国政府とビッグスリーは長い間蜜月時代を続けてきたが、66年にハイウェイ安全法が制定され、自動車の安全基準と欠陥車のリコールの公表が義務づけられたのを境にビッグスリーと米国政府の蜜月時代は終わり、さらに、1975年のエネルギー節約法に基づく燃費規制がこれにおうちをかけた。この規制は、1985年までにアメリカで全石油消費のトップを占める乗用車の石油消費を半分に節約することをメーカーに義務づけたものである。この燃費規制を乗り切っていくためのビッグスリーの戦略的シナリオは小型車開発のための莫大な開発資金を調達するために利益の多い大型車で稼げるうちはできるだけ稼ぎ漸次小型車の開発を進めていくというものであった。しかし、1979年から80年の石油状況の激変は、漸次小型車開発を進めていくというビッグスリーの思惑よりもっと早く市場は小型車を要求することとなった。小型車の需要は急激に高まったのにビッグスリーの小型車の供給は不足するという事態の間隙をぬって日本の小型車が急速に米国市場に浸透し

たのであった。また、80年代に入っての高金利や二桁インフレにみられるように景気の冷やし過ぎがビッグスリーにダブルパンチを喰わせることになった。

上記のような経営環境の急変についていけなくなり、倒産の危機にまで追い込まれたのがクライスラーでありフォードであった。そして、奇しくも両社に共通しているのは長年にわたる独裁的経営者の弊害であった。クライスラーについて言えば、60年社長に就任し75年に会長を辞任するまで15年にわたって実質的にクライスラーを経営してきたタウンゼントの弊害であった。元クライスラー財務担当役員ウィリアム・マクレガーによれば、「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<sup>(6)</sup>いかの好例であった」と言っているように、60年代にはクライスラーに貢献した部分もあったが、70年代に入ると経営の舵取りのミスと思われる部分が大きくなった。具体的には、「投機的な生産、無用の海外進出、中古車販売などに手をつけず、もっと品質管理を心がけるべき<sup>(7)</sup>だった」ということであった。

フォードについて言えば、ヘンリー・フォード二世は45年に社長に就任して79年に会長を辞任するまで何と34年にもわたってフォードを牛耳ってきたのである。フォードにとってこの独裁会長の貢献した部分も多かったが、70年代に入ってから経営の誤りはフォードを苦境に追い込むことになる。この元会長の小型車嫌い、日本車嫌いは徹底していた。例えば、彼は70年代の初期に次のように言っている。「アメリカ人というのは、パワーというパワーは全部装備した大型車に乗って、窓を閉め切って、エアコンをきかせ、ラジオはつけっ放しにし、指一本でハンドルを動かしながら、時速130kmで州間高速自動車道をぶっとばすのが好きなんだ。それこそ彼等が買うものなのだ。そして、それを作るのがわれわれというわけだ。われわれは可能な限り、アメリカ人のぴったり合った車を作るのだ<sup>(8)</sup>。」また、ある日本人ジャーナリストのインタビューに、こぼして机をたたかンばかりにして、次のように発言している。「日本車は実にけしからん。他人の家の花園

に土足のままだとかどか入ってきて、「こんにちは」ともいわないではない<sup>(9)</sup>か。」彼は長期間会長を務めたが、その間何人も社長を解任している。特に、アイアコッカ元社長を解任したことは有名であるが、その背景にはアイアコッカの小型車優先戦略に反発したこともあった。フォード二世の小型車嫌いがフォードの小型車開発に遅れを招いたことは容易に想像できる。

フォード二世元会長は1980年3月をもって正式にCEOを退き、新CEOにコールドウェル会長が、また、社長にはピーターセンが就任した。同時にポーリングが副社長となり、この3人のメンバーを中心にフォードのリストラが推進されることとなった。79年のフォードの年次報告書の中でコールドウェルは北米地域での事業不振の原因を次のようにいっている。「エネルギーの供給事情、インフレ、生産性の低下、外国との競争、規制によるコスト増といったすべての問題が米国の製造会社に大きなインパクトを与えている。我々は大きな変革かつ大変不確かな時代にいる<sup>(10)</sup>」といい、ガソリン価格の高騰と政府の規制から小型車の開発を積極的に行うともいっている<sup>(11)</sup>。

コールドウェルのリストラの基本理念は次の二点にあった。従来フォード家の発言が非常に重かったが、トップマネジメントの人事に関する方針は血のつながりよりも、キャリア・エグゼクティブを重視するということと、過去のすべての『デトロイト式基準』なるものを根本的に見直して、再構築するということだった。この基本理念は特に目立つものではなかったが、この時期とこの状況においては、これより他に方法がなかったのが実情で、ただ基本にもどって、<sup>(12)</sup> 実際的な経営を行おうとしたのである。

まず彼は、米国企業のリストラの常套手段を行使した。生産性の低下した工場を閉鎖し、無駄な人員を整理したのである。コールドウェルがCEOに就任した年から、不景気と第二次石油危機による大型車の需要激減で、80年・15億4000万ドル、81年・10億6000万ドル、82年・6億6000万ドルとフォード史上初めて3期連続の、しかも巨額の赤字決算を計上するにいたって、彼は徹底的なリストラをやらざるを得なくなった。赤字の主因であ

る北米事業では 79 年から 86 年までに 5 工場を閉鎖し、4 万人の人員を削減し、ロボットの導入を積極的に行った。その結果、50 億ドルのコスト削減を達成し、損益分岐点もリストラ前の 420 万台から 240 万台へと 40% も向上させた。テンポ／トパーズといった新型車を市場に導入すると同時に後に大成功を納めるトラス／セブルの開発も決断した。労使関係では、子会社のマツダから学び、従業員参加制度 (Employee Involvement, EI) を実施し、品質向上を図った。そして、83 年になると景気の回復にともない大型車の需要が回復し、19 億ドルの純利益を計上した。<sup>(13)</sup>

自動車の品質向上のため、1980 年にピーターセン元社長はデミング博士をフォードのコンサルタントとして招聘した。デミング博士は日本でこそ品質問題の権威として神格化されるほどであったが、米国ではそれほどの評価を受けていなかった。品質問題でフォードの幹部はデミング博士から意表をつく指摘をされた。「企業の品質問題の約 20% は作業者に原因があるが、80% は企業の採用している方法や、手順や、システムが悪いからである。<sup>(14)</sup>」ここに至って品質問題は経営の問題と悟った経営幹部たちは、労働組合幹部と一緒に日本での自動車生産の実態を知るためマツダに見学に出かけたのである。70 年代のフォード二世の時代には盛んに日本車批判を繰り返していたが、コールドウェルの時代になると日本車に学ぶという謙虚な姿勢になったのである。82 年の日本訪問で UAW 代表が最も強い印象を受けたのは「現場のひとりひとりが会社と一体になって取り組んでいる姿だった。この一体性こそ日本車の強さだと、UAW 代表はみてとった。アメリカ車が、真に日本車に勝つ競争力を身につけるには、ここを自分のものとしなければならない。……中略……UAW 代表団は、こう目覚めた。<sup>(15)</sup>」一方、人事担当幹部は「労務管理と人事管理はまったく同一ということに啓示を受けた」という。当時米国ではブルーカラーとホワイトカラーでは種々の差別があったのである。そのような状況ではブルーカラーとホワイトカラーの一体感の醸成は難しい。

以上のような労使が共通した危機感から日本的経営を学んだ成果が EI で

あった。コールドウェル元会長は EI を次のように説明している。「EI とは会社の将来を形成するのに従業員に自発的に重要な役割を担ってもらうことである。」<sup>(17)</sup>「テンポ／トパーズの開発の際には製造プロセスや製品の改善のための提案が 650 以上従業員から出され」<sup>(18)</sup>「品質の向上に非常に大きな役割を果たした。」<sup>(19)</sup> EI と並んでもうひとつの画期的な労使協調プログラムが職業訓練と教育の機会提供プログラムであった。「このプログラムは従業員及びレイオフ中の従業員に対し、教育と職業訓練を施すというもの」<sup>(20)</sup>であり、他の米国企業には例をみない日本的なものであった。コスト削減と従業員との協調の他にフォードにとって最も重要なことは良い製品を開発することだった。日本車に負けない良い自動車を作るという考えはコールドウェルが CEO に就任して以来ずっと持ち続けたものだった。

80 年コールドウェルはこれからのフェードには、まったく新しいスタイルが必要と社内で発表し、本当の意味での新車、明確なコンセプトを持った車、すべてが新しく作られた車の開発が始まった。夢の車を実現するためのチームづくりと、基礎固めとが、80 年の初めから行なわれ始めた。しかし、その最終的な実現のためには、さらに 5 年の歳月と、30 億ドルもの投資、そして、アメリカ自動車産業史上でも類例を見ない最も時間をかけた、入念な新車プロモーション計画が必要であった。これが後に大ヒットするトーラスの開発である。トーラス開発のチーム・リーダーに任命されたヴェアルディは開発目標を次の 4 点においた。①世界に通用する車の開発、②品質は消費者中心に考える、③製品を完全無欠とするために、決して妥協を許さない、④上記の三つの目標達成のため、会社内外の人を有意義に参加させる。そして、感嘆すべきことに、1979 年から 1986 年にかけて、トーラス・チームは、まさしくこの『大したこと』をやったのけたのである。トーラス・チームは、フォード社が、のどから手が出るほどほしがっていた『新製品』を生み出したことに成功したばかりでなく、画期的に新しい『社風』を確立することにも成功したのであった。<sup>(21)</sup>そして「1979 年の終わりから 1985 年の初めまでの 5 年間の間に、フォード社はデトロイトの伝統を、ことごとく打

ち破ってしまった。アメリカの伝統的な自動車メーカーとは、似ても似つかない会社へと変貌して<sup>(2)</sup>いた」といわれるまで変わったのである。

## (2) リストラクチャリング第Ⅱ期（85年2月～93年9月）

85年2月にそれまで社長だったピーターセンが会長兼 CEO に就任すると彼は社内の求心力を増すために社是を創った。このような社是は日本企業では珍しくないが、社内の一体感を増すのに役立った。85年末には待望のトーラス／セーブルが市場に投入された。従来のデトロイトには見られない欧州風の流線型スタイルのトーラス／セーブルは景気回復にも助けられ爆発的に売れ、86年からのフォードの収益に大きく貢献した。一方、GM はあいかわらず代わり映えのしない車ばかり生産し、85年から急激に米国の乗用車市場のシェアを落とすのである。

86年にピーターセンが行ったリストラは、開発から販売まで全体に責任を持つ体制にするため、モデルセグメント別5グループ体制を導入したことである。新車の開発期間も83年には5.5年かかっていたものを4年に短縮した。この年の決算は純利益32.9億ドルで、24年以来GMのそれを上回る画期的なものであった。中南米地域が黒字転換して世界全域で利益を計上できたことも好決算に貢献した。製品全般の競争力強化と、品質と生産性の向上に努め、利益重視の生産計画管理が実施された。87年10月には、大幅な組織改革が実施され、3グループ体制となった。従来の北米自動車部門と国際自動車部門を自動車事業グループへ再編し、多角化製品グループ（自動車部品、トラクター、宇宙通信・防衛、鉄鋼、土地開発）と新設された金融サービス事業グループ（従来からのフォード・クレジットと85年に買収したファースト・ネーションワイド・フィナンスを中心とした）である。特に、自動車事業は、グループ内での製品開発分担、生産分担などの世界的規模のネットワークの促進により、競争力強化と市場の変化に対する対応力の強化が目的とされた。87年の決算も好調で、何と46億ドルの純利益を計上した。このような好決算を背景に、88年4月には新たな5ヵ年計画が発表された。165億

ドル以上の投資が計画された。まず、新車の開発期間を現行の半分に短縮すること、生産技術開発と同時に工場の近代化を図る。そして、非自動車分野での企業買収であった。88年の決算も好調で、3年連続で記録を更新し、純利益は前代未聞の53億ドルに達した。

89年になると80年代の好景気は終焉を迎えつつあった。89年2月、マーキュリー・トレーサーの売れ行き不振からメキシコのエルモシヨ工場が2週間閉鎖された。過去5年間で工場が一時操業停止に追い込まれたのは初めてだった。しかし、ピーターセンは新たな買収に意欲を燃やしていた。フォードの製品ラインの中で高級車はリンカーンだが、知名度で米国内ではキャデラックに劣り、欧州ではほとんど知られていない。そこで英国の名門ジャガーが目にとまったのである。買収の際にはGMと競り合いになり、途中でGMは引き下がったものの、結局25億ドルという高値で、89年11月にジャガーを買収した。フォードの役員会はジャガーの買収に賛成だったが、この頃になるとフォード家の役員のみならず他の役員たちもピーターセンに幻滅を抱くようになっていた。理由はいろいろあり、フォード家とのいざこざ、時を得ないロッキード買収提案、後継者問題などがあった。結局、役員会の説得でピーターセンは90年3月に会長兼CEOをポーリングに譲り引退することになった。

ポーリングが会長に就任したころから市場後退に見舞われ、91年、92年と連続して赤字を計上したが、93年以降は米国でのミニバンや小型トラックの販売好調や生産効率の向上から利益は回復し、93年には25億ドル、94年には53億ドルの純利益を達成した。因みに、93年のハーバー&アソシエーツ調査による車1台を作るのに必要な労働者数は以下の通りでビッグスリーの中ではフォードの値が一番優れている。(フォード=2.99, クライスラー=3.52, GM=3.94, トヨタ=2.44)

### (3) リストラクチャリング第Ⅲ期 (93年10～現在)

リストラクチャリング第Ⅰ期はコールドウェルが、リストラクチャリング

第Ⅱ期はピーターセンとポーリングが中心になってフォードのリストラを進めたが、リストラクチャリング第Ⅲ期はトロットマンによってリストラが進められることになった。第Ⅰ期と第Ⅱ期の3人のCEOに共通していることは、アイアコッカのように独裁者フォードⅡ世とぶつかるようなことはなく、フォードⅡ世によって出世してきた人々であり、米国自動車業界が黄金の時代に入社してきた人々であったから、どうしても『デトロイトが世界の自動車産業の中心』というような考えから脱し切れず、国際的な視野に欠ける面があった。しかし、トロットマンは3人の前任者とはかなり異なっていた。まず、スコットランド出身の英国人であり、ビッグスリーの中では初めての外国人CEOであった。しかも、欧州やアジア勤務の後、北米事業部に移ったという経歴からデトロイト中心ではなく世界的な視野をもっていた。さらに、彼のモットーは「出来得る限り簡潔に」<sup>26)</sup>であるから官僚主義とも無縁な人であった。『マスタング』の復活や『モンデオ』の開発が評価され、CEOに就任することになった。

CEO内定から3週間後、トロットマンはロンドンに幹部を集め会議を開き、どの部門が北米と欧州の事業統合ができるかを検討した。その結果、大胆にも全世界の部門統合、組織のスリム化、新興市場への参入を同時に達成しようという大改革構想『フォード2000』<sup>27)</sup>が生まれた。

『フォード2000』策定の背景には次のような経営状況や環境があった。まず、クライスラーに比べると車1台当りの製品開発のコストやワランテイー・コストが高く、欧州事業は低迷し、発展途上国の市場の増加は著しい。一方、GMは回復のきざしを見せてきた。それ以前海外で地域別に独立した自立運営の理由として次の要因があった。『貿易障壁の存在』『コミュニケーション技術が未発達』『顧客ニーズ、嗜好の大きな違い』『日本メーカーの力の過小評価』など。しかし、競争相手も国際化し、地域によるニーズの違いも小さくなり同じプラットフォームが適用できるようになり、コミュニケーション技術も進歩したので地域別運用の必要性はなくなった。そこで、94年4月、『フォード2000』戦略が発表された。<sup>28)</sup>



『フォード 200』戦略は具体的には、①全世界の部門統合、②組織のスリム化、③先進国市場のシェア・アップと新興市場への参入である。①について言えば、北米と欧州が長年まったく独自の車を設計・販売してきた結果、重複や無駄それに高コストに長年悩んでいた。官僚主義的な体質のため、新車開発に費やす時間や資金が大きくなり過ぎていたのである。②については、5つの車両センターを設置（米国4、欧州1）し、各センターが世界向けに生産することになった。欧州は小型車生産に特化し、北米は後輪駆動車全部とトラック生産を担当することになった。97年後半に新車をこの体制から生み出すこととなった。部品共通化のメリットを生かすため、購買品の購入先を限定し（現在5万社を97年に5000社に絞る）10億ドルの削減が計画された。従来、製造エンジニアは部品別に分けていたが、各センターの車種別に分けて、開発・販売をチームで働かせることとなった。そのほか、大企業病の克服のため、幹部会議でのバインダーを廃止した。その結果、意思決定が早くなり、従来、22回会議後、新車開発許可がでたのが1か月で開発許可が出た例もある。③の先進国市場のシェア・アップについては、94年10月の会議で、トロットマンは経営幹部2000人を前に、次のようなシェア目標を提示した。北米・30%、欧州・15%、日本5～10%であり、この通りいけばGMを抜き世界最大の自動車メーカーになる。

③の新興市場への参入では、クライスラーはすでに現地工場を持っている中国市場への参入が最も重視された。「アジアの自動車需要は今後15年間で3倍に膨らむ」というトロットマンの予測の下で、94年3月には、中国上海で現地企業と自動車用樹脂部品の合弁企業設立で合意した。同年11月には自動車用電子部品の合弁工場を上海で設立することを発表した。さらにいくつかの自動車用部品の合弁企業を設立し、最終的には完成工場の設立を目指した。

94年7月には、日本を含めアジア重視の大幅な組織改革があった。これは国際的な組織再編成に基づくもので、従来アジアでは本社と各国子会社の間にアジア太平洋自動車事業部が介在していたが、それを解消し、各子会社

は本社と直結することになり、海外事業の意思決定を早め、コミュニケーションを円滑にするのがねらいである。とりわけ日本市場は重視された。<sup>(33)</sup>

また、94年7月には、欧州フォードはポーランド政府と小型乗用車の現地生産交渉を進めていることを明らかにした。交渉がまとまれば95年より『エスコート』が年産1万台の規模で生産が始まる予定である。ポーランドでは、フィアットの子会社が年産24万台の規模で小型車を生産し、その2/3をEUに輸出している。また、GMも合併でオベルの小型車『アストラ』を生産し数年内に年産3万3000台に拡大し、輸出も検討している。<sup>(34)</sup>

94年10月には、フォードはインドで現地メーカーと合併で自動車を生産すると発表した。企業化調査を踏まえ、95年半ばには具体的な計画を詰める。インドでシェアが60%に達している小型車が対象になる見込み。インドでの外国企業の提携・合併自動車生産計画はめじろ押しで、94年末には、ベンツとプジョーが生産を開始し、95年には、GM、トヨタ、大宇が生産を始める。フォルクスワーゲンも企業化調査を行っている。<sup>(35)</sup>

94年12月には、フォードは南アフリカへの再投資を発表した。アパルトヘイトに対する経済制裁から87年に合併会社であるサムコール社から投資撤退を行っていたが、再び、同会社に投資を行う。同会社は現在欧州フォードから部品の供給を受け年産約3万台の自動車をライセンス生産しているが、フォードは今後段階的に生産を拡大し、周辺のジンバブエ、ボツワナ、モザンビークなどへの輸出も強化する予定である。<sup>(36)</sup>

95年10月には、フォードはポルトガルに1億5千万ドルを投じてエアコン部品の新工場を建設すると発表した。カーエアコンの心臓部分のコンプレッサーで、欧州では乗用車に付加価値を求める志向が強まり、カーエアコンの需要が急拡大しているのに対応する。また、同月、フランスの変速器工場の拡張も発表した。トロットマン会長は「フランスは欧州事業拡大の中心的役割を演じる」と述べ今後も対仏投資を重視する一方、「対独投資にはもはや魅力がない。コスト高のためフォードは対独投資を削減せざるを得ない」と述べ、対独投資を徐々に削減することを示唆した。<sup>(37)</sup>

97年4月には、念願の中国での完成車の合弁企業設立が正式に決まった。生産するのは『チャイナ・トランジット』という商用車で、97年中に生産を開始し、2～3年内には、年産6万台を目指す。GMも『ビュイック』シリーズの中高級車を合弁で生産し、98年末から販売の予定である。その結果、ビッグスリー全社が中国に進出し、それらの工場がフル稼働すれば中国市場の2割を占めると予想される。97年時点では、中国の乗用車市場は85年に上海に工場を作ったフォルクスワーゲンの『サンタナ』が約5割を占めている。しかし、同時期中国に進出したプジョーは撤退の方針を固めている。

①に関しては、『フォード2000』策定以前に『ワールドカー（世界戦略車）』構想があり、その構想に沿って開発された車が『モンデオ』である。この車の開発責任者はCEO就任前のトロットマンで、いわば『フォード2000』の思想が先取りされたものであった。

『モンデオ』開発の決定がなされたのは85年で、米欧両市場のニーズが本格的には同じであり、開発チームをひとつにすることができるという確信の下でプロジェクトがスタートした。開発の目的は、最先端技術を導入したエンジンや新型自動変速機の開発、次に欧州、北米あわせて年間70万台の生産体制の確立。そして4、5年でマイナーチェンジはするが、約10年は継続して販売できる車作りであった。それまでフォードは北米と欧州のニーズの違いから、両地域の事業部門で全く異なる車種を開発、生産してきた。しかし近年、ユーザーの好みは似てきているので無駄をなくす試みだった。ジャック・ナサー欧州フォード会長によれば、「世界車の開発を手掛けなければ、米国と欧州がそれぞれ別の車を作っていたら。我々には技術者などの開発資源が不足しており、今後は人材の有効活用も図れる」と言う。『モンデオ』開発プロジェクトはフォードの世界戦略にとって意味深い分岐点になり、単一モデルで世界市場をカバーできるかという自動車業界の長年の議論に対する答えになるとフォード幹部は確信していた。そして、60億ドルを費やして開発された『モンデオ』が93年欧州で発売され、94年には

日本と米国で発売された。<sup>(39)</sup>

もう一つの『ワールドカー』構想は、『ヘリオス』開発計画である。クライスラー社の小型車『ネオン』の成功に刺激され、93年夏に決定された。フォードは『ネオン』社内設計に強い印象を受け、それを勝るものを開発するという。発売は、97年で、超低価格といわれている。<sup>(40)</sup>

②の組織のスリム化に関しては、80年代の多角化路線を修正した。94年4月には、フォードの銀行子会社のファースト・ネイション・ワイド・バンクを米地方銀行のファースト・マジソン・バンクに11億ドルで売却すると発表した。売却で得た資金は自動車部門の強化に振り向けられた。<sup>(41)</sup>

#### 4 リストラクチャリング戦略と成果についての評価

##### (1) コールドウェル時代（第I期）

70年代後半から80年代初頭にかけてのクライスラーの経営危機を救ったとしてアイアコッカはその後、雑誌の米国のベストCEO第1位に選ばれたり、民主党の大統領有力候補とささやかれたり、いわば国民的英雄となった。しかし、90年代初頭にはまたもやクライスラーは倒産の危機に見舞われるが、その原因はアイアコッカの80年代の経営の失敗によるところが大きい。70年代後半から80年代初頭にかけてのフォードもクライスラーほどではないにしてもフォード史最大の経営危機であったことは間違いない。この経営危機を救ったのが、目立たないコールドウェルだった。フォードII世が第二次大戦後の混乱したフォードを建て直した中興の祖というならコールドウェルはフォード第2の中興の祖とっていいのではないか。

彼のリストラ戦略は、①コスト削減策の実施、②『トールス』の開発、③労使協調路線の実施の三つの柱からなっていた。①については、米国の経営者が実施する常套手段で特に評価されるものではないが、損益分岐点の低下などコスト削減を無難に行った。②については、85年の発表以来現在（97

年)までずっとベストセラーカーとしてフォードの収益に大きく貢献してきた。経営のどん底の時に借金までして 30 億ドルも費やし開発を決意した決断力は高く評価できる。しかも従来デトロイトでは出来ない世界一の車作りのため、品質管理の面、また、労使関係の面で日本から学ぶ謙虚な姿勢があった。品質管理をよくするためには、③の労使関係の改善が必須ということもビッグスリーの中では最初に認識し、改善策を次々にうちだした。『トーラス』開発の過程では、品質管理は日本に学んだからといって、デザインは日本車風ではなく、また最初のプランでは小型車にする予定だったが、米国人の好みや石油危機の影響の減少などを考慮し、途中で中型車に変更するなどフレキシブルな対応が目立った。

## (2) ピーターセン、ポーリング時代 (第Ⅱ期)

80 年代前半にコールドウェルが実施したリストラの成果を十分に享受したのがピーターセンであった。また、景気回復もピーターセンに味方した。フォードⅡ世の意向により CEO がコールドウェルからピーターセンに交代した時は皮肉にもコールドウェルが苦勞して開発した『トーラス』がまさに発売される時だった。ピーターセンは後に、アイアコッカ同様雑誌のベスト CEO に選ばれたり、名経営者としてもはやされるが、フォードにとってはプラス面もマイナス面もあった。

まず、プラス面であるが、コールドウェルと同様、フォード車の品質面の向上に貢献があった。米国ではあまり評価されていなかったデミング博士を経営コンサルタントに招いたのは彼であるし、ビッグスリーの中ではフォードが一番品質に優れるようになったのは彼の貢献が大きい。労使協調路線の一層の推進も彼のプラス面と評価することができる。米国企業には稀な社是を作り社内の求心力を増した。ビッグスリーの中では一番日本経営の良い点を取り入れたことは評価できる。彼の従業員尊重の経営は米国企業では珍しい。

次に、マイナス面であるが、彼の一番大きな失敗は、これはビッグスリー

に共通することだが、80年代後半の非常に景気の良かった時に新車開発を怠ったことである。このように述べると彼は新車開発をしなかったととらえられるかもしれないが、そうではなく、ライバルの日本企業、特にトヨタ・ホンダに比較して新車開発が少なかったということである。記録的な利潤を達成していたのだから、日本企業以上に新車開発は可能だったのである。この間の日米企業間の投資の差については次の文献が参考になる。

「ビッグ3には、100を越えるブランドの車種がある。その中で、人々の注目を集めたニューカーが五指に満たないというのでは市場開発努力の怠慢といわざるをえない。<sup>(42)</sup>」「ちなみに、89年の日本に初登場したブランドは10車種になんなんとし、フル・モデルチェンジした日本車に至っては10車種を超える。<sup>(43)</sup>」「さらにつけ加えれば、ビッグ3では10年以上もモデル・チェンジしていない車種が、いまだに存在している。日本ではまったく考えられない事態である。<sup>(44)</sup>」このような新車開発の怠慢が90年代初頭の景気後退時に赤字を計上しなければならなくなった一つの原因である。

もう一つの失敗は、これもビッグスリーに共通することだが、景気に左右される自動車事業部門を補うものとして多角化に走ったことである。フォードはビッグスリーの中では多角化の被害が一番少なかったかもしれないが、利潤のかなりの無駄づかいとなったのではないか。

因みに、ジャガーの買収については買収当時、高値の買収と批判されたが、現在ジャガーの建て直しに成功しており、フォードのフルライン・メーカーとして有力な製品ラインと見込まれるので買収を評価したい。

### (3) トロットマン時代 (第Ⅲ期)

英国人のトロットマンがCEOに就任してから、フォードはそれまでのデトロイトに本社のある巨大米国企業から真に国際的な多国籍企業になりつつある。従来のフォードでは米国中心の経営が行われていたが、トロットマンは全世界を視野に入れ経営している。彼のリストラの特徴は、自動車業という本業に全勢力を注ぐというものである。現在フォードのビジ

ネスは自動車部門とそれをサポートする金融サービス部門だけになった。そして、従来に比べると多くの新車開発を行いフル・ラインメーカーとしてかつてないほど商品が充実してきている。その成果は、例えば、95年の米国でのシェアは「25.6%」を達成し、GMのシェアに近づくと同時に、欧州では「過去12年で最高の12.3%」のシェアを達成した。このシェア・アップには次のようなベストセラーカーの健闘があった。「95年に、米国でベストセラーカー上位8位のうちフォード車5車種がしめた」<sup>47)</sup>「欧州でベストセラーカー上位8位のうちフォード車3車種がしめた」<sup>48)</sup>長年赤字続きだった欧州事業も、94年から黒字化し、懸案のジャガーの再建も順調である。以前にはほとんど顧みられなかった輸出にも力を入れ、「95年には、25万1,181台輸出し、前年比30%の増加」<sup>49)</sup>であった。

94年の矢継ぎ早の新興市場への投資決定は決断の速いトロットマンならではのものではあろう。そして、出遅れていた中国進出も粘りで実現させ、もたもたしているトヨタを追い抜いた。

北米と欧州の部品の組み合わせの減少によるコスト削減も順調である。85年の成果としては次の成果があった。エンジンとトランスミッションの組み合わせを30~50%減少させた。プラットフォームを33%減少させた。種々の部品の種類も減少させた。例えば、ホーンは33種類から3種類へ、電池は40種類から14種類へ、ハンドルは50種類から11種類へ、シガレット・ライターは14種類から1種類へといった具合である。また「約750チームの改善提案で、4億ドル節約できた」<sup>50)</sup>という。

『ワールド・カー』構想はうまくいっていないようだ。60億ドル投資して開発された『モンデオ』の売れ行きはぱっとしない。技術面では良い評価を取っているようだが、<sup>52)</sup>デザインに個性が感じられない。この面で、北米部門と欧州部門の妥協の産物となり、結局『あぶ蜂取らず』となっているようだ。

## 5 むすび

フォードⅡ世がフォードの CEO を退いてからフォードという会社は日本の自動車メーカーの挑戦を受け、それに応戦する過程で会社の性格は一変してしまった。コールドウェル以降の4人の CEO は日本メーカーの良いところはどんどん取り入れた結果、性格が日本の自動車メーカーによく似てきた。というより、グローバル競争が日毎激化する大競争時代にサバイバルする企業はどこの国の企業も同じような性格になるのかもしれない。

ビッグスリーにとっては、かつては日本市場などどうでもよかったが、今は違う。最強の日本メーカーの本拠地での成果が他の市場でも大きな影響を及ぼす時代なのである。品質に対して世界で最もうるさい消費者がおり、大小11社の自動車メーカーがしのぎをけずる日本市場で善戦できれば世界で善戦できるという考えがビッグスリーにもわかってきた。日本市場に対する取り組みはビッグスリーの中ではフォードが最も力を入れている。

かつてのフォードはいつも GM のビヘイビアを最も注意して経営していたが、現在はトヨタを最大のライバルと見ているようだ。米国市場でのトヨタの快進撃は表1からもわかる。86年の米国の乗用車モデル別販売ランキングベストテンをみると、GM 6モデル、フォード3モデル、ホンダ1モデルだった。ちなみに、この表には載っていないが、トヨタで最も販売台数の多いモデルは『カローラ』で20位、15万9,418<sup>53</sup>台だった。ところが、96年のそれをみると、GM 4モデル（サターンはGMに含める）、フォード2モデル、ホンダ2モデルに対し、トヨタ2モデルがベストテン入りし、しかも、『カムリ』は『トーラス』や『アコード』と販売台数ナンバーワンを競うほどになっている。フォードの本拠地で乗用車の主力2モデルについて、フォードの販売台数はトヨタやホンダとほとんど互角の販売台数と苦戦しているのである。そこで、フォードは年次報告書の中で、「世界でナンバーワンのトラックメーカー<sup>54</sup>」と自慢しているが、実は、トラックを含む商用車に



は現在米国政府は輸入車に対し、25%の高関税を課しているのである。

クライスラーは商用車の生産台数が乗用車を上回るようになって久しいが、フォードも95年に「フォードの92年の歴史上初めて商用車の売上が乗用車を上回った」<sup>65</sup>。米国自動車市場で乗用車離れが進んでいるのだからメーカーもそれに合わせて商用車の生産を多くするのは当然だが、商用車市場は高関税で輸入車から保護されていることを忘れてはなるまい。米国の低関税の乗用車市場と、高関税の商用車市場は外国メーカーにとっては全然異なる市場なのである。おりしも、トヨタはケンタッキー州の工場を拡張し『カムリ』をベースにしたミニバン『シェナ』を97年秋には市場に投入する予定であるし、99年にはインディアナ州の新工場が操業を開始し、『Tピックアップトラック』<sup>66</sup>を年産10万台生産する予定である。トヨタが本格的に商用車の現地生産を開始することは、他の現地進出している日本メーカーに大きな影響を及ぼすだろう。そうなった場合、フォードやクライスラーの商用車部門は果たして現状を維持できるのであろうか。

表1 米国の乗用車モデル別販売ランキング  
(1986年)

(1996年)

順位	モデル (メーカー)	台数	順位	モデル (メーカー)	台数
1	セレブリティ (GM)	408,946	1	トーラス (フォード)	401,049
2	エスコート (フォード)	402,181	2	アコード (ホンダ)	382,297
3	キャバリエ (GM)	357,093	3	カムリ (トヨタ)	359,433
4	シエラ (ク)	329,930	4	シビック (ホンダ)	286,350
5	アコード (ホンダ)	325,004	5	エスコート (フォード)	284,644
6	テムポ (フォード)	265,382	6	サターン (サターン)	278,574
7	トーラス (ク)	263,450	7	キャバリエ (GM)	277,222
8	オーズモバイル88 (GM)	261,260	8	ルミナ (GM)	237,973
9	センチュリー (ク)	240,747	9	グランダム (GM)	222,477
10	シボレー (ク)	226,132	10	カローラ (トヨタ)	209,048

(出所) 日産自動車編『自動車産業ハンドブック 1987年版』紀伊国屋書店, 1987年, 340頁。及び日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック 1998年版』日刊自動車新聞社, 1997年, 298頁より。

米国乗用車市場でベストセラーカー・ナンバーワンを競っているホンダの『アコード』とトヨタの『カムリ』は日本での売れ行きはぱっとしない。『アコード』のデザインは米国人好みだが、日本人好みではないし、『カムリ』の室内の広さは米国人にはアピールするが、日本人にはやや広過ぎる感じがする。とすれば、トヨタの「アジア、北米、欧州に生産拠点をもち、地元の販売会社と設計チームを使って現地の嗜好にあった車を生産する」やりの方が『世界戦略車』構想より優れているのではなからうか。『モンデオ』の販売の不振や次期『世界戦略車』の『ヘリオス』計画の立ち消えなどはその証明となろう。もし、『世界戦略車』構想を消費者の目の届かないプラットフォームやエンジンやトランスミッションその他の部品の共通化のみにとどめ、消費者の目を引く車のデザインや社内空間の広さといった面では、販売市場の嗜好に合わせる方針にしたら成功したのではなからうか。

最近フォードでは、北米事業と欧州事業の集権化の見直しも行われているようだ。<sup>59</sup>『フォード 2000』戦略の①全世界の部門統合については修正が行われるのではなからうか。フォードがジャガーを買収した当時、ジャガーの在庫調べをした後に、トロットマンは「ジャガーでは何をとっても、ブルドーを使って改良を施した方が良いようなことばかりだ」と言っていたが、最近のインタビューでは、「あるいはそのようなことを言ったかもしれませんが、現在ではとっくにもう当てはまりませんね」<sup>60</sup>と言っている。トロットマンの良いところは間違いが判明したらすぐ修正していく柔軟性にある。『フォード 2000』戦略でうまくいかない箇所の修正は速やかに訂正されるのではなからうか。

#### 〔注〕

- (1) リストラの定義については、拙稿「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(1)『中央学院大学商経論叢』第9巻第1号(1994年)、113頁、〔注〕(1)を参照のこと。
- (2) 『同上』
- (3) 拙稿「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(2)『中央学院大学商経論

叢』第10巻第1号(1995年)。

- (4) 例えば、「世界寡占化の衝撃、5年後に残る会社はここだ」『日経ビジネス』1997年5月26日号、27頁で、世界の自動車産業有力5社として次の会社が挙げられている。トヨタ自動車、フォルクスワーゲン、ダイムラー・ベンツ、BMW、フォード・モーター。解説では次のように述べられている。「米ビッグスリーのうちフォードは、国際調達や世界レベルでの基本骨格共通化に積極的な点で評価できる。ゼネラル・モーターズ(GM)は体質改善の後れがネックになる。」因みに、クライスラーはまったく無視されている。
- (5) 次のパラグラフは以下の文献による。下川浩一『自動車産業脱成熟時代』有斐閣、1985年、17-18頁及び36頁。
- (6) 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)75頁。
- (7) 『同上』267頁。
- (8) David Halberstam, The Reckoning, William Morrow and Co., Inc., N. Y., 1986(高橋伯夫訳『覇者の驕り——自動車・男たちの産業史——』(下)、日本放送協会、1987年、)35頁。
- (9) 吉田信美『フォードの逆襲』ネスコ、1988年、44頁。
- (10) Ford Motor Company, 1979 Annual Report, p. 3.
- (11) Ibid., p. 4.
- (12) Alton F, Doody & Ron Bingaman, TAURAS: The Car of the Decade, 1987(広野穰訳『トーラス独走す』プレジデント社、1988年)78頁。
- (13) このパラグラフのデータは以下の文献による。日産自動車編『自動車産業ハンドブック1987年版』紀伊國屋書店、1987年、172頁。及び『同上1988年版』1988年、150頁。
- (14) 広野穰訳『同上』140頁。
- (15) 吉田信美『同上』88頁。
- (16) 広野穰訳『同上』148頁。
- (17) Phillip Caldwell, Cultivating Human Potential at Ford, Conference Board's Human Resources Outlook Conference, September 27, 1983, p. 75.
- (18) Ibid.
- (19) Ibid.
- (20) Ibid., p. 76.
- (21) 広野穰訳『同上』93-94, 96, 110頁。
- (22) 『同上』113頁。

- (23) このパラグラフのデータは以下の文献による。日産自動車編『自動車産業ハンドブック 1988年版』紀伊國屋書店, 1988年, 149-150頁。及び『同上 1989年版』1989年, 165-166頁。
- (24) Poul Ingrassia & Joseph B. White, COMEBACK: The Fall & Rise of The American Automobile Industry, Stone & Wylie Ltd., 1994 (喜多迅鷹訳『勝利なき闘い——日米自動車戦争』角川書店, 1995年) 338, 343, 346頁。
- (25) このパラグラフのデータは以下の文献による。日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック 1996年版』日刊自動車新聞社, 1995年, 174-175頁。及び『同上 1997年版』1997年, 174-175頁。
- (26) 「トップ・インタビュー:アレックス・トロットマン」『MOTOR MAGAZINE』1996年1月号, 145頁。
- (27) “Ford: Alex Trotman’s Bold Plan,” Business Week, April 3, 1995, p. 36.
- (28) 原田健一『米国自動車産業躍進の戦略』工業調査会, 1995年, 181頁, 183頁。
- (29) “Ford: Alex Trotman’s Bold Plan,” op. cit., pp. 36-41.
- (30) 『日本経済新聞』1994年5月14日号。
- (31) 『同上』
- (32) 『日経産業新聞』1994年11月10日号。
- (33) 『同上』1994年7月1日号, 『日本経済新聞』1994年7月1日号。
- (34) 『日本経済新聞』1994年7月4日号。
- (35) 『同上』1994年10月18日号。
- (36) 『同上』1994年12月1日号。
- (37) 『日経産業新聞』1995年10月24日号。
- (38) 『日本経済新聞』1997年4月15日号。
- (39) 「フォード, “1車種で世界攻略”の賭け」『日経ビジネス』1993年4月5日号, 86-87頁。
- (40) 『朝日新聞』1994年5月17日号。
- (41) 『日本経済新聞』(夕) 1994年4月15日号。
- (42) 吉田信美「米国自動車産業は40年ぶりの再編へ」『エコノミスト』1990年4月10日号, 21頁。
- (43) 『同上』22頁。
- (44) 『同上』
- (45) Ford Motor Company, 1995 Annual Report, by Internet.
- (46) Ibid.
- (47) Ibid.

- (48) Ibid.
- (49) Ibid.
- (50) Ibid.
- (51) Ibid.
- (52) 「フォード，“1車種で世界攻略”の賭け」『同上』89頁.
- (53) 日産自動車編『同上1987年版』340頁.
- (54) Ford Motor Company, 1995 Annual Report.
- (55) Ibid.
- (56) Business Week, April 7, 1997, p. 47.
- (57) Ibid.
- (58) Ibid.
- (59) 『日本経済新聞』1997年9月15日号は「欧州に製造統括責任者，フォード米集権の戦略の見直し」という見出しで次の記事を掲載している。「米フォード・モーターは新たに欧州での製造を担当する統括責任者を新設，独フォルクスワーゲン（VW）からスカウトしたロルフ・ジンマーマン氏（50）を抜てきした。フォードが数年前から進めてきたグローバル戦略『フォード2000』の一環として，同社は開発や製造の責任を欧州から米本社に移してきた。新統括責任者の任命は欧州での収益が伸び悩む中で，フォードがその戦略を軌道修正し始めたことを示すものともいえる。」
- (60) 「トップ・インタビュー：アレックス・トロットマン」『同上』144頁.
- (61) 『同上』