

# [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(4) —GM社のケーススタディー—

加 藤 達 男

- 〈目 次〉
- 1 はじめに
  - 2 1980年代および1990年代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 (1981年1月～1992年10月)
    - (2) リストラクチャリング第Ⅱ期 (1992年11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) R. スミス元会長とR. ステンペル元会長の時代 (第Ⅰ期)
    - (2) J. スミス前会長とR. ワゴナー会長の時代 (第Ⅱ期)
  - 5 むすび

## 1 はじめに

21世紀に入り、世界の自動車産業はGM社（General Motors Corporation 以下GMと略）を中心とした世界的な業界再編成がほぼ終了しつつあるようだ。21世紀もサバイバルしていく自動車生産会社のグループは以下のように絞られてきた。2000年の販売台数実績<sup>1)</sup>から判断すると次の8グループが有力である。①GM・グループ。GM本体の販売台数が約870万台にスズキや富士重工、フィアットの販売台数を加え、合計約1,400万台の販売台数実績は世界第一位を誇っている。②フォード・グループ。フォード本体の約740万台にマツダなどの販売台数を加えると約800万台の販売台数となる。③ダイムラー・クライスラー・グループ。本体の約470万台に、三菱自動車を加え、約650万台となる。④トヨタ・グループ。日野自動車などを加え、約600万台の販売台数。⑤VW・グループ。約510万台の販売台数。⑥ルノー・日産・グループ。約500万台の販売台数。⑦プジョー・シトロエン・グループ。約280万台の販売台数。⑧ホンダ。約250万台の販売台数。

以上の8グループのほかに、サバイバルしていく可能性のあるメーカーとしては、BMWが指摘できる。そのほかロールス・ロイスやジャガーや乗用車部門のボルボなどの欧州の高級車メーカーはほとんど上記のグループの傘下に収まった。21世紀は、中国、ロシア、インド、東南アジア、ラテンアメリカなどで自動車生産がますます増加すると考えられるが、その地域の民族系自動車会社が世界的な自動車メーカーになることは非常に難しいのではないかと。韓国は現在有力な自動車生産国となった。しかし、韓国の全ての自動車メーカーは民族系会社として設立されたものの、現在は全てのメーカーが上記のいずれかのグループの傘下にある。今後の自動車生産には、環境問題等に適応するための巨額の開発資金が必要とされることやますます大規模生産のメリットを追求しなけ

ればならぬ必要性などから、世界の自動車生産は上記のグループの寡占体制の下で行われるものと予測される。

自動車会社の再編成は米国内に限って言えば、第2次世界大戦前に既に終了していた。1937年の米国での自動車生産台数<sup>2)</sup>は、397万台に達していたが、当時からビッグスリー（GM、フォード、クライスラー）と呼ばれていた3社の合計市場シェアは9割以上占めていた。GMは国内の乗用車販売台数で、1931年にフォードを上回って以来今日まで米国内で不動の1番を誇ってきた。米国内で1番ということは世界で1番をキープしてきたことを意味する。国内の自動車再編成でトップでサバイバルしてきたGMは世界の自動車再編成でもトップを占め今後も順風満帆な歩みを続けていくのであろうか。

ビッグスリーの安泰な時代は、第二次世界大戦後も1970年代初頭頃まで続くが、1973年の第一次石油危機以降は日本自動車メーカーの挑戦に手を焼くことになる。1980年にはクライスラーは倒産の危機に瀕し、フォードも深刻な経営危機に陥った。両社は米国政府を動かし、日本自動車の対米輸出自主規制を勝ち取った。その間、クライスラーやフォードより余裕のあったGMは依然自由貿易主義を支持していた。1980年代はクライスラーとフォードのリストラクチャリング<sup>3)</sup>（以下リストラと略す）が成果を挙げ、クライスラーではミニバン、フォードでは“トールス”という乗用車のヒットもあり、両社の経営状態は急速に回復した。そのころGMも両社に劣らないほどのリストラを実施した。しかし、1980年代から始まったGMの米国内での乗用車シェアの低下は1990年代になっても止まらなかった。

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(1)」<sup>4)</sup>というタイトルでGE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(2)」<sup>5)</sup>というタイトルでIBM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(3)」<sup>6)</sup>というタイトルでフォードのリストラ戦略を検討してきた。本稿は

1) 販売台数のデータは、関西大学経済・政治研究所編「世界自動車工業誌 1999～2000」『調査と資料 第97号』関西大学経済・政治研究所、2001年、245頁による。尚、グループの傘下の企業とは本体の会社が当該会社の株式の20%以上を保持している企業のことをいう。

2) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所編『自動車年鑑ハンドブック 2002～03年版』日刊自動車新聞社、2002年、70頁。

3) 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。

4) 『向上』

5) 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）

6) 拙稿「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(3)」『中央学院大学商経論叢』第12巻第2号（1998年）

それに続いてGMのリストラ戦略の特徴と成果を検討したものである。

本稿の2では、1980年代から1990年代の米国自動車市場の動向を分析する。GMのシェアの低下と日系自動車の健闘が特徴的である。3では、1980年代は主にロジャー・スミス (Roger Smith, 以下R. スミスと略) 元会長が行ったリストラ政策を、また、1990年代は主にジャック・スミス (Jack Smith, 以下J. スミスと略) 前会長が行ったリストラ政策を明らかにする。4では、3のリストラ政策の評価を試みる。5では、むすびとして、今後もGMが世界一の自動車メーカーとして存続していけるのかどうか可能性について触れてみたい。

## 2 1980年代および1990年代の米国自動車市場の動向

1980年代および1990年代の米国の自動車販売の趨勢を見てみると (図1参照)、80年代は、以前同様、景気循環の影響を強く受けて景気の良いときは販売台数が伸び、景気後退時には販売台数が減るといった傾向が見られた。81年の景気後退時の1,050万台に対し、好況時の86年には、1,630万台に達し、その差は約600万台にも上る。景気の好況時と後退時で販売台数大きく異なるというのが自動車業界の特徴の一つである。しかし、90年代になると、91年に1,250万台で景気の底を打ったあとは、市場は拡大し、2000年には史上最高の1,780万台の販売台数を記録した。これは、90年代の景気拡大の影響が大であると考えられる。80年代までは、景気が良ければ、約1,500万台、景気が悪ければ、約1,000万台という傾向が続いたが、今後は、景気が良ければ約2,000万台、景気が悪くても約1,500万台という新しい時代に入ったのであろうか。

総販売台数のうち乗用車の比率の低下は80年代から始まって、90年代には顕著となった。80年には総販売台数のうち乗用車の比率は約80%を占めており、900万台の販売台数であった。景気回復に伴い、乗用車の販売台数も拡大し、86年には、1,150万台の販売を記録した。しかし、乗用車の比率は、約70%に低下している。90年代になると、総販売台数は増加しているのに乗用車の販売台数は横ばいという状況が続き、ついに2000年には、商用車の比率が乗用車を越えた。この傾向は2001年にも持続した。乗用車比率の低下の傾向はこのまま進むのか、あ

るいは、商用車と乗用車の販売比率が、50%：50%の傾向が持続するのか21世紀初頭には明らかになる。

乗用車の販売シェアの推移 (図2参照) を見てみると、いくつかの特徴が指摘できる。

第一に、GMのシェアの低下が著しいということである。80年から84年までは、約45%のシェアを確保していたが、85年から始まったシェアの低下は87年には約35%にまでと劇的に落ちた。その後95年まで横ばいを続けるが、96年からさらにシェアの低下を続け、何と2000年には、28%になってしまった。いくら全般的な乗用車市場が縮小しているとはいえ、ここまでのシェアの低下はGMにとって看過できないであろう。

第二に、日系自動車のシェアの上昇である。ちょうど、GMがシェアを低下させているとき、シェアを上昇させている。日系自動車メーカーの米国での現地生産が本格化し始めた86年頃からシェアが急上昇している。91年の景気後退時には、32.1%のシェアを記録した。91年にはフォードもクライスラーもシェアを低下させており、景気後退時には日系小型自動車がよく売れたと考えられる。その後やや横ばいを続けるが、98年にはついに、GMを抜き日系自動車合計では、米国乗用車市場で、ナンバーワンの座を占めることになる。96年頃からフォードやクライスラーもシェアの低下傾向を示しているので、ナンバーワンの座は当分不変であろう。

第三に、フォードとクライスラーは同じような傾向を示している。80年の最悪期にあった両社のシェアは、フォード・16.4%、クライスラー・7.4%であったが、クライスラーは85年に10.3%まで上昇させ、フォードは89年に21.5%まで上昇させた。しかし、90年代の後半になると、両社とも徐々にシェアを低下させ、2000年には、フォード・17.3%、クライスラー・7.3%となり、80年の最悪期とほぼ同様のシェアの水準になってしまった。

商用車の販売シェアの推移 (図3参照) を見てみるといくつかの特徴が指摘できる。

第一に、乗用車ほど顕著ではないが、GMのシェアの低下傾向が見て取れる。80年には、34.5%のシェアを占めていたが、2000年には、27%に低下した。94年にはシェア1位の座もフォードに追い抜かれ現在もその状況は続いている。

第二に、クライスラーの健闘がめざましかった。80年に7.5%のシェアが2000年には、20.9%で約3倍にシェア

を上昇させた。クライスラーの復活は商用車の健闘にあったことを示している。

第三に、フォードは94年からシェア1位であるが、80年のシェアが28.8%で2000年のシェアが27.8%なので、20年間ほぼ横ばいだったといえる。

第四に、日系自動車は80年代後半からシェアを低下させてきた。これには、80年代半ばに商用車に課せられた高関税（25.5%）の影響が大きいと考えられる。因みに、乗用車の関税は2.5%。しかし、90年代後半になり、日系自動車会社の商用車の現地生産が本格化するにつれ、日系自動車のシェアが徐々に上昇しよう。

図4は、ビッグスリーの売上高推移を表したものである。3社とも、同じように景気後退時には売上高を落とし、景気拡大時には売り上げを上昇させ、ほぼ相似形の動きを示している。しかし、3社の売上高の比率をとっ

てみると、GMに対するフォード、クライスラーの両社の格差は縮小してきている。GMを1として、両者の比率をとってみると以下ようになる。80年…GM：フォード：クライスラー＝1：0.63：0.16。90年…GM：フォード：クライスラー＝1：0.78：0.24。96年…GM：フォード：クライスラー＝1：0.89：0.35。2000年…GM：フォード＝1：0.92。この数値からわかるように、現在はGMとフォードは売上高ではほぼ同規模といっ

てよい。図5から、98年と2001年を除けば、GMとフォードはほぼ同じような業績を示している。

図6より、売上高純利益率では、クライスラーの業績が一番良かったようだ。GMとフォードは、図5と同様、98年と2001年を除けばほぼ同じような業績を示している。

図1 米国の自動車販売台数の推移

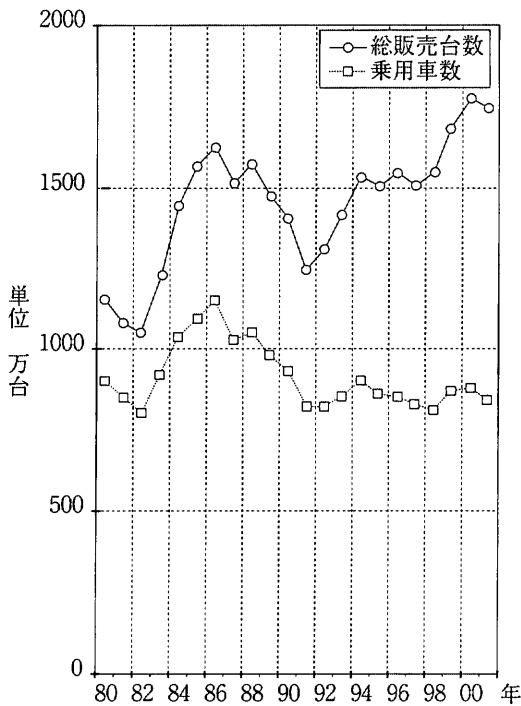
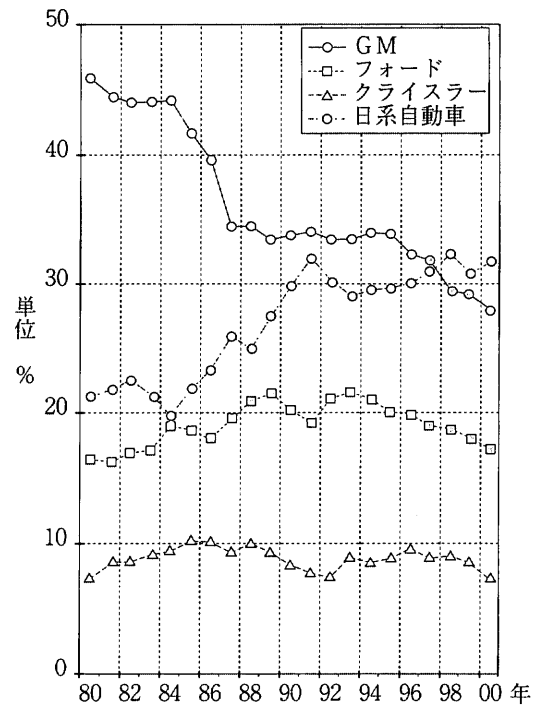


図2 米国の自動車の販売シェアの推移



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。

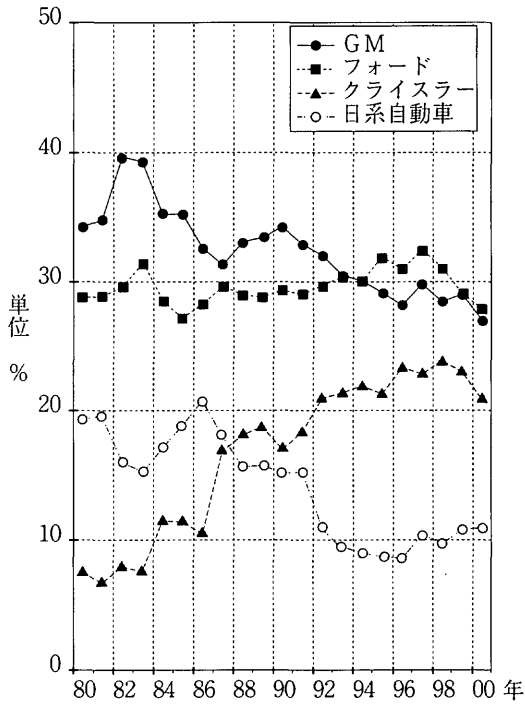
日刊自動車新聞社編『自動車産業ハンドブック』（1996年版）日刊自動車新聞社、278-279頁。

『同上』（1998年版）、278-279頁。

日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック』（2002-2003年版）、日刊自動車新聞社、2002年、350-351頁より。

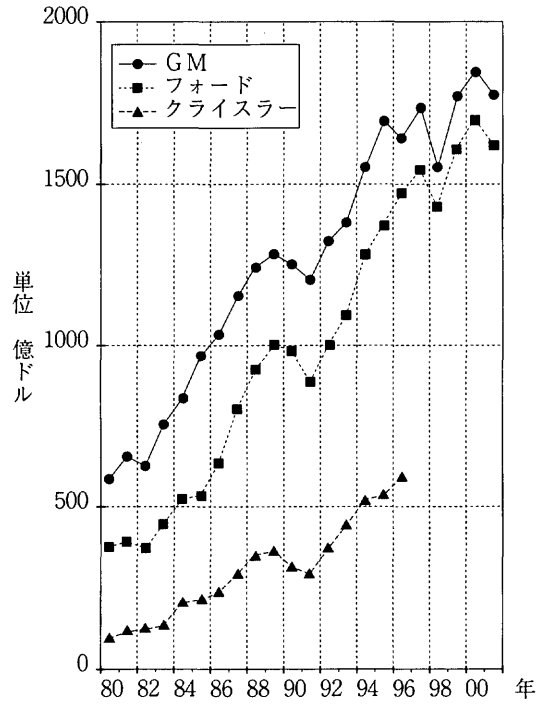
出所：図1と同じ。

図3 米国の商用車の販売シェアの推移



出所：図1と同じ。

図4 ビッグスリーの売上高推移

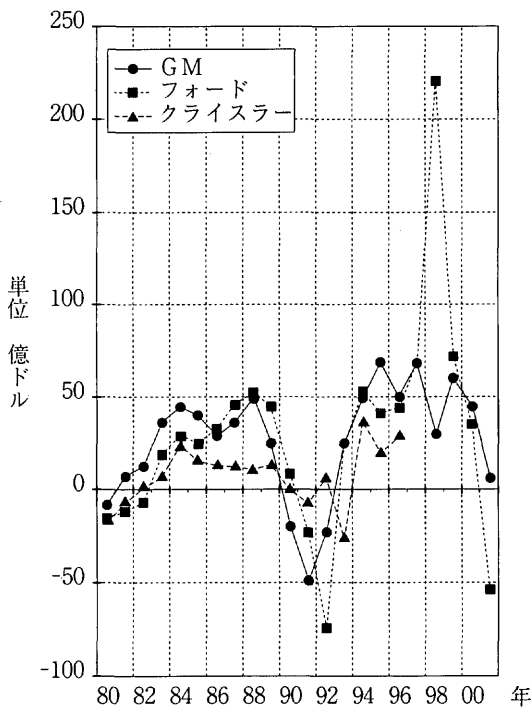


出所：図1と同じ。

『自動車産業ハンドブック』及び『自動車年鑑ハンドブック』各年版より。

(注) クライスラー社は、現在タイムラークライスラー社となっているので、データは96年まで。

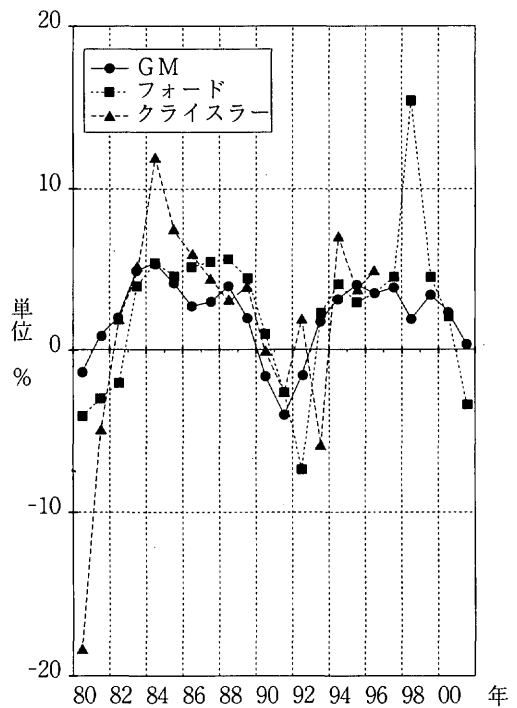
図5 ビッグスリーの純利益の推移



出所：図4と同じ。

(注) クライスラー社のデータは96年まで。

図6 ビッグスリーの売上高純利益の推移



出所：図4と同じ。

(注) クライスラー社のデータは96年まで。

### 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(1981年1月から1992年10月)

1973年の第一次石油危機以降米国の消費者の間にガソリンの消費の少ない小型車の人気が高まり、日本車の米国への輸入が急増した。消費者の大型車離れ対策として遅ばせながら、GMは75年にTカーと79年にXカーという小型車を発売したが、日本車の輸入急増を阻止できなかった。80年はフォードやクライスラーにとっては大赤字を出し、倒産の危機に瀕した歴史的な年であった。GMにとっても倒産の危機こそなかったが、1921年以来、約60年ぶりの赤字を出した歴史的な年であった。従来のビッグスリーの経営行動パターンでは今後は通用しないことがはっきりしてきた。このような状況の下で81年1月にGMの第10代会長に就任したのがR. スミスであった。彼はGMには根本的なリストラが必要と考えていた。しかし、彼が先ずやらなければならなかったことは当面の赤字をくい止めることであった。81年から始まった日本の対米自動車輸出自主規制のおかげもあって、81年には7億ドルの純利益を計上した。因みに、フォードとクライスラーはその年も赤字だった。

81年にR. スミスが承認したプロジェクトに「GM10計画」<sup>7)</sup>があった。この計画はフォードの新中型車の開発とそのころ徐々に輸入を増やしつつあった日本車の中型車に対抗するため、新モデルを出すというプロジェクトであった。当時、GMの中型車セグメントは量産ベースになっており、北米地域の年間販売台数の約3分の1を占めていた重要なセグメントであった。従来のようなペースで新型車を世に出していたのでは遅いという反省があった。

82年には12億ドルの純利益を計上したのに続き、景気が回復してきた83年には37億ドル、84年には45億ドルという巨額の純利益を計上するに至って、R. スミスのかねてからのリストラ計画が実行に移されることになった<sup>8)</sup>。

彼のリストラ計画は二つの方向を目指していた。独自の研究開発または先端技術の購入によって技術分野で飛

躍的に成長することと新事業への多角化であった。新事業はどういう分野で生ずるかはっきりはしなかったが、自動車事業を補完しそれに貢献する事業と相乗効果を生み出す分野であった。83年から85年までの主な計画と買収は以下の通りである。

#### 〈1983年〉

- ・NUMMI設立を発表。トヨタとの合弁会社。GMにとっては日本のマネジメントをもっと詳しく知るための会社。
- ・新技術への年度支出額、60億ドル。自動車業界で最もたくさんのロボットとオートメーション設備を保有した組み立て工場の稼働。
- ・サターン・プロジェクトを発表。コストと品質の面で日本車を打倒することを目標とした新型車プロジェクト。製品計画段階から労働組合が参加するという新機軸を打ち出した。
- ・富士通ファナック（ロボット製作会社）との合弁会社の設立。
- ・品質管理学院の設立。マネージャーと労組指導者に品質について教える学校。

#### 〈1984年〉

- ・新技術への年度支出額、90億ドル。ハムトラミク工場スタート。自動車産業の次世代ハイテク工場。
- ・自動車事業部を小型車グループと大型車グループに再編成。開発の集約化。
- ・EDS（エレクトロニクス・データ・システム）を買収。EDSは、GMの年間20億ドルのデータ処理活動を引き継ぐ。
- ・サターン・プロジェクトが50億ドルの資金で、サターン社となった。新自動車事業部の設立。
- ・大宇自動車（GM50%出資子会社）に約4億ドルをつぎ込みオベルの韓国版を作り、それを米国に輸出させることにした。
- ・ヒューズ航空、GMからの約50億ドルの買収申し入れを受諾。GM・ヒューズ・エレクトロニクス社発足。

#### 〈1985年〉

7) Daniel Roos, James P. Womack & Daniel Jones, The Machine that Changed the World, MacMillan Publishing Company, 1990 (沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界、1990年、130-131頁)

8) ここでの1983年から1985年のリストラ案のデータは、次の文献による。Albert Lee, Call Me Roger, Contemporary Books, 1988 (風間禎三郎訳『GMの決断』ダイヤモンド社、1989年、176-179頁)

- ・新技術への年度支出額、100億ドル。
- ・抵当証券会社、2社を買収。全く新しい分野に参入してGMAC（GMアクセプタンス社）のデータ処理能力を活用することになる。
- ・ボルボとの合弁会社設立。北米地域で重量トラックの生産・販売のための子会社。
- ・英国のロータス・グループの買収。

以上のようないわば「スミス革命」と言ってもよいような大胆なリストラ策は、多角化を推進し、そこそこの利益は確保したが、80年代後半になって肝心の米国内の自動車のシェアは低下するばかりだった。そのため、86年には、90年までに11工場閉鎖とコスト100億ドルの削減計画<sup>9)</sup>を発表せざるを得なくなった。

期待された総額70億ドルの「GM10計画」<sup>10)</sup>は新しいコンセプトが次々に取り入れられて複雑になる一方だった。ステーション・ワゴンのセグメントがミニバンに浸食され、“GM10”にステーション・ワゴンは不要ということになった。また、85年のフォードの“トーラス”の発表により、“GM10”の外装の板金の設計はやり直しになった。そうでないと、フォード製品とあまりにも似すぎると判断された。81年に計画がスタートし、第1台目ができあがったのは、87年だった。88年から本格生産に入ったが、7年という開発期間は、R. スミスが考えていた3年間とはずいぶん離れていた。ライバルの“トーラス”は“GM10”より遅く開発が始まり、発売はより早かった。

R. スミスが定年退職で会長職を辞したのは、90年7月であった。89年のGMの純利益は25億ドルだったので、R. スミスが会長職として決算を行った81年から89年までは、かろうじて赤字決算は免れた。その後GMは90年、91年、92年、と連続して赤字決算に追い込まれるのである。

R. スミス自身は退職に至るまでも自らの政策に自信を持っていたようだ。90年4月の別れ会見で次のように述べている。「西暦2000年まで世界は技術革新の時代に入

り、技術戦争が起こる。その中で90年代半ばには電子エンジニア不足に陥る。そのため、GMはEDSとヒューズを買収した。…中略…自動車は技術的に宇宙産業のレベルに達しておらず、これらの技術者の獲得で、GMは技術で世界一になる」<sup>11)</sup>

90年8月、R. スミスの後、会長に就任したのは、ロバート・ステンペル（Robert Stempel, 以下ステンペルと略）であった。ステンペルは87年9月に社長に就任しており、R. スミスの忠実な部下だった。したがって、彼が会長になってもR. スミスの政策を引き継いだのも当然のことであった。しかし、ステンペルが先ず取りかからなければならなかったことは、景気後退に伴う大幅なリストラだった。同年「11月、ステンペルはロジャー・スミスが回避したことを、苦痛を耐えて実行した。彼は国内の巨大な自動車組立工場37のうち7つと、若干のコンポーネント工場を閉鎖する費用を賄うために、GM史上最大の21億ドルの償却を命じた。」<sup>12)</sup>

当初、ステンペルはGMを難局を切り抜ける会長として期待はされたが、91年の記録的な大赤字を決算し、その後有効な政策を打ち出せなかったために、92年10月ついに社外役員を中心に会長を解任されてしまう。社外役員であるスモールは解任の理由が次のように書かれた報告書を役員会に提出した。

「第一は、経営陣は繰り返しそうではないと保証しているにもかかわらず、GMとその競争相手との間には、相変わらず品質上の大きな隔りがあることだった。第二は、GMは1980年代を通じて、テクノロジーとオートメーション分野に過大な投資をしたにもかかわらず、車1台当たりの時間、工場当たりの労働者、車1台当たりの生産費など、どの基準をとってもGMは業界の中で群を抜いてもっとも非効率な会社であること。GMは車1台を組み立てるのに、平均30～35労働時間を使っている。が、フォードはわずか20～25時間である。第三は、販売見積もりは、その生産能力にはるかに及ばないし、またボブ・ステンペルの削減計画が、そのギャップを埋めるかどうか全く不明確である。第

9) 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、146頁。

10) 沢田博訳『同上』134頁および風間禎三郎訳『同上』197頁。

11) 『日刊工業新聞』1990年4月10日号。

12) Poul Ingrassia & Joseph B. White, Comeback: The Fall & Rise of the American Automobile Industry, Stone & Wylie Ltd., 1994（喜多辻鷹訳『勝利なき闘い—日米自動車戦争』角川書店、1995年、419頁）

四は、新車の開発とそれらの市場への送り出しの点で、GMは他のメーカーに比べてはるかに遅い。第五は、GMのエグゼクティブたちは、ステンペルの提案をはるかに越えて、会社の組織構造の徹底的な変革を望んでいる。」<sup>13)</sup>

## (2) リストラクチャリング第Ⅱ期(1992年11月～現在)

ステンペルは正式には92年10月に会長兼CEOを辞任したのであるが、社外役員たちが中心になり同年4月にステンペルの片腕であり、友人でもあった社長のロイド・ロイスを解任し、当時GMの海外事業部担当副社長のJ. スミスを社長兼COOに任命した時点で、ステンペル体制は崩壊したのと同然だった。

80年の時よりもさらに深刻な経営危機に際し、J. スミスは当面の危機を乗り切るため、社長に就任するやいなや次のようなリストラ策<sup>14)</sup>を実行に移した。先ず、製造、販売などの重役から構成される北米事業戦略会議を機動的なものに変えた。そして、この戦略会議の成果はすぐに現れた。①懸案となっていた、シェビー・ポンティアック・カナダとビュイック・オールズ・キャデラックのカー・エンジニアリング・グループの統合を3週間で成し遂げた。ステンペルとロイスはこの件に関しては1年かかるといっていた。②中央事務所の職員を13,000人から2,000人に縮小した。この職員については、GM内で検査官の検査官と嘲られていたものである。③キャッシュ垂れ流しのレンタカー取引の縮小。シェア重視の余り無理なレンタカー販売を行っていたものをやめさせた。④『緊急』の行動を重視する。⑤GMヨーロッパよりロベスを引き抜く。

J. スミスはGM車にとって最大の問題は品質にあることをはっきり認識していた。「日本のメーカーもデトロイトのビッグスリーもすべて1987年から1992年にかけて、車当たりの平均欠陥数を劇的に低下させていた。しかし

国内資料によると、GMの品質スコアは、平均的な日本車と比較した場合、二本の平行線をなしていた。つまり、双方ともに低下の傾向をたどっているが、その開きは余り変わっていなかった。」<sup>15)</sup>という状況の下、「スミスは、GMの業務運営の有り様を、Nummiあるいはトヨタ風にすっかり変身させることを目標においた。そして彼は全てのGM車は、トヨタがそれを日本で売っても、全く違いがわからないというくらい、品質を良くしなければならぬと力説した。」<sup>16)</sup>

GMにとって、90年～92年までは、3年連続赤字というGM史上屈辱的な体験をしたが、93年になると、景気の回復にも助けられ、経営的によい兆候も現れてきた。サターン社が90年の生産開始以来初めて黒字を記録した。好調なサターンの増産は久しぶりのGMにとってのヒットになるものと期待された。また、トヨタがGMからOEMで輸入することに同意した。GMが米国内の自社工場でJカー(キャバリエ)の右ハンドル車を生産、トヨタが96年初頭から目標年2万台輸入するというものであった。この件について、トヨタの米州事業部安田善次部長は「キャバリエはGMの量産車のなかでもサイズ面で日本市場にフィットしていることから選んだ。」<sup>17)</sup>とっており、J. スミスは「このプロジェクトは米国が日本との競争力格差を解消し、世界のどの地域についても競争力のある車を生産できることを示すものである。」<sup>18)</sup>と誇らしげに述べているが、「極度の不振にあえぐディーラーには『本当に売れるのか』と困惑する声が強い。」<sup>19)</sup>と日本では心配する見方もあった。

94年は6年ぶりに、米国での自動車販売台数が1,500万台を越え、ビッグスリー3社とも好決算となり、ビッグスリーの復活が強調された年だった。このころから、GMとフォードは21世紀にサバイバルするために海外企業の買収や提携が盛んになった<sup>20)</sup>。

13) 『同上』440-441頁。

14) 『同上』452-454頁。

15) 『同上』633頁。

16) 『同上』619頁。

17) 『日刊自動車新聞』1993年11月12日号。

18) 『同上』

19) 『同上』

20) ここでのデータは、次の文献より抜粋した。関西大学経済・政治研究所編「世界自動車工業誌 1994～1998」『調査と資料 第95号』関西大学経済・政治研究所、2000年、94-390頁。



- ・ 94年3月、いすゞ、GMと共同開発で米国向け1トン・ピックアップ・トラック開発。95年秋からGMに全量生産委託と発表した。
- ・ 同年4月、オペルのハーマン社長は年末までに、ポーランド、インドネシア、マレーシアで乗用車の生産開始。ベトナム、中国、露と乗用車生産について交渉中などと公表した。
- ・ 95年1月、J. スミスは日本向け右ハンドル車を積極投入方針。グローバル戦略の一環として世界中のオペレーションを最大限に活用（欧州向けミニバンを97年に米国で生産。いすゞ製エンジンやエミッションを世界に供給など）するとの声明を出した。
- ・ 同年10月、上海汽車と中国で10億ドル以上の合弁事業で基本合意した。
- ・ 96年8月、タイに7億5,000万ドルを投じて組み立て工場建設と発表した。
- ・ 97年1月、いすゞ、99年夏からポーランドで乗用車用次世代ディーゼル・エンジン（以下DEと略）を現地生産と発表。年産能力30万基の大型工場新設し、GMグループに供給する。
- ・ 同年10月、訪日中のJ. スミスは次のように語った。①アジア・太平洋地域での投資を強化して今後10年間で、現在のGMグループのシェア4.5%を10%に拡大する。②中国での生産工場の新設計画を推進する。③オペル・ブランドを拡充し、米国からの右ハンドル車の追加などで日本市場開拓の継続を強調した。
- ・ 98年1月、J. スミスは2006年までに売上高の半分（96年は約24%）を海外で稼ぐ構想を発表した。
- ・ 同年1月、いすゞは、99年からGMグループのオペル社にDEの供給を開始するほか今後GMグループのDE開発はいすゞ主体と発表した。
- ・ 同年2月、小型ピックアップ・トラック開発をいすゞに全面移管決定、いすゞはGMグループでの商用車担当の色彩が一層強まった。
- ・ 同年3月、露自動車アフトバス、オペルとの乗用車合弁生産交渉まとまる見通しと発表した。
- ・ 同年9月、GMはスズキの持ち株比率を3.3%から

10.1%に引き上げ筆頭株主になった。提携強化の内容は以下の通り。①双方の海外子会社資産と能力を最大限に活用する。②スズキは小型車分野の車両・パワートレインのデザイン・開発を担当し、それ以外はGMの資源を活用して商品開発投資を効率化する。③先端技術・開発情報を交換しあい共同で研究・開発を行う等。

フォード・クライスラーが克服してGMが手を焼いている問題として、UAWによるストライキがあった。90年代のストライキは94年の9月末に行われ、「生産台数4万台減少、1億5000万ドルの損失」<sup>21)</sup>であった。96年10月にもカナダ工場でもストライキが行われ、2万人<sup>22)</sup>以上の労働者が参加した。これらのストライキは経営に大きな影響を与えなかったが、98年6月～7月にかけて行われたストライキはGMの経営にかなりのダメージを与えた<sup>23)</sup>。

98年6月5日から始まったGMの二つの部品工場のストライキは、GMの組み立て能力の約9割に当たる26工場を操業停止に追い込んだ。UAWがストライキに突入した理由は会社側のアウトソーシングの増大である。会社側は、UAW組合員の給与が時間当たり、45ドルという高給なのに対し、一般的な工場従業員の時給は10ドル前後なので、アウトソーシングを積極的に進めたかったのである。また、海外での売上高を倍増させるという方針にもUAWは米国内での職が減るという理由で猛反対してきた。約2ヶ月続いたストライキは7月28日、会社側が大幅譲歩という形で決着した。会社側の損失は20億ドル以上、4～6月期で手元資金を45億ドル以上減らして、UAWからは職の保証や高賃金という既得権益に対する譲歩は一つも得られず、ストライキを続けていた二つの部品工場のストライキ中止とストライキを準備していた三つの工場のストライキを回避することだけだった。結局、自動車業界の大競争に勝ち抜くために、J. スミスは米国内工場の大リストラの打ち出したが、UAWに押し切られたことで、もくろみは大きく狂った。

98年10月、11年ぶりに大型ピックアップ・トラックの

21) 『同上』54頁。

22) 『同上』226頁。

23) 次のパラグラフのストライキに関するデータは、『日経産業新聞』1998年7月2日号、1998年7月30日号、1998年7月31日号による。

新車“シルベラード”を投入すると同時に大規模な組織改革を行った<sup>24)</sup>。商用車の市場が拡大しているのに、フォードの“Fシリーズ”のような人気車種を持っていなかったため、起死回生を期して新型車を投入した。また、これまでバラバラだった北米部門と海外部門を統合し、世界の自動車部門を一本化する大規模な組織再編成を行った。新たな自動車部門のトップには北米部門責任者であった弱冠45歳のリック・ワゴナー(Rick Wagoner, 以下ワゴナーと略)が就任し、併せてGM社長兼CEOに昇格した。それまで社長も兼ねていたスミス会長は、会長兼CEOとなり、スミス・ワゴナー体制が確立した。ワゴナーはスミス会長の後継をほぼ確実にした。また、GMは自動車部品で売上高300億ドルを超える「世界最大の部品メーカー」デルファイ・オートモーティブ・システムズを99年に分離し、自動車事業に経営資源を集中できる体制を整えることとなった。

98年12月、GMといすゞ間で、「GMグループの商用車開発をいすゞに一本化し、いすゞへの出資比率を37.5%から49%に引き上げることに同意」<sup>25)</sup>した。このころから、GMの世界戦略、特にアジア戦略の面では日系自動車企業が重要視されるようになった。「99年12月にはGMは、富士重工業の株式20%を1,403億円で取得」<sup>26)</sup>し、2000年9月にはスズキへの出資比率<sup>27)</sup>を10%から20%に高めている。他の、海外企業の買収・提携に関しては、2000年1月にサーブの完全所有子会社化を行い、同年7月には、イタリアのフィアットと次のような提携<sup>28)</sup>を行った。GMがフィアットの株式の20%を保有し、将来は残り80%の株式を保有し、フィアットの乗用車部門の完全所有の道を開く。両社は欧州・中南米市場対象に、自動車の開発・生産などを行う合弁会社2社を設立する等の内容であった。また、両社は、購買やエンジン生産面の提携で大きな相乗効果が見込まれた。

99年8月、ワゴナーは21世紀を見据えた、「e-GM」<sup>29)</sup>発足計画を発表した。世界中で展開しているインターネットによる新車販売の「ハイパワー」、人工衛星経由のドライバー向け情報・通信事業「オンスター」、電子金融事業「GMAC」などの既存のネット関連事業を統合して「e-GM」とした。これによって、運營業務の効率化と納車期間の短縮など顧客満足度の向上を目指す。

2000年6月、47歳のワゴナーは社長兼CEOに就任した。就任後の株主総会で、ワゴナー新CEOは「『スピード』と『インターネット』に重点を置いた経営を株主に表明、一巡した自動車再編から『新たな価値の創造』へと軸足を移す構え」<sup>30)</sup>と表明した。同年10月、日本で開催された「世界経営者会議」で、「『規模が大きいだけでなく迅速に動くことができなければ21世紀の勝者にはなれない』とその手段としてインターネットを使った電子商取引の分野で提携戦略を積極化する考えを示した。」<sup>31)</sup>ワゴナーが新CEOに就任した半年後には、大幅なリストラ策<sup>32)</sup>を発表せざるを得なかった。自動車販売の低迷を受け欧米で計1万6,000人(全世界の従業員の約4%)を解雇するという一方で、その内訳は、①世界最古の自動車ブランドの1つの“オールズモビル”部門を赤字のため今後2～3年で廃止する。②北米の事務職を10%(約7,700人)削減する。③ミシガン州のエンジン工場と英国のGM傘下の乗用車生産工場の計2社を近く閉鎖することであった。

#### 4 リストラクチャリング戦略と成果についての評価

##### (1) R. スミス元会長とR. ステンベル元会長の時代(第I期)

「『私に関する本を書くのは、私が辞めてから少なくとも20年後にすることだな』」<sup>33)</sup>とR. スミスはよく言ったも

24) このパラグラフのデータは、『日経産業新聞』1998年10月11日号および関西大学経済・政治研究所編「世界自動車工業誌 1994～1998」『同上』390～391頁による。

25) 関西大学経済・政治研究所編「世界自動車工業誌 1994～1998」『同上』392頁。

26) 関西大学経済・政治研究所編「世界自動車工業誌1999～2000」『調査と資料 第97号』関西大学経済・政治研究所、2001年、73頁。

27) 『同上』259頁。

28) 『同上』256、262頁。

29) 『同上』68～69頁。

30) 『同上』254頁。

31) 『同上』262頁。

32) 『同上』265頁。

33) 風間禎三郎訳『同上』12頁。

のであるとGMの内情が書かれた本に載っている。R. スミスがGMの会長兼CEOを辞任したのが、1990年7月である。著者が本稿を書いている時点は2003年9月なので20年には満たないが、R. スミスのリストラ策を評価してもよい時期であると考ええる。

R. スミスがGMの会長兼CEOに就任したのが、1981年1月なので、在任期間は9年半ということになる。この間、赤字は出さなかったが、彼の辞任後、90年、91年、92年と3年連続で赤字を出したことは、景気の影響も大きいとはいえ、それまでのR. スミスのリストラ策の失敗に依るところが大きいのではないか。因みに、この時期クライスラーは91年のみ赤字、フォードは91年、92年の2年間の赤字だった。すでに2で見たように80年代後半の米国内でのGMの乗用車のシェアの低下は劇的であった。さらに、売上高を見ても、フォードにかなり追いつかれてしまった。このような業績を総合的に評価すれば、R. スミスのリストラ策は失敗であったといわざるを得ない。ステンペルのリストラ策も同じように失敗であったと考えられる。それではどのようにして失敗したのか失敗の要因を指摘してみたい。

まず、過度の技術力への崇拜と労働者への不信感が指摘できる。R. スミスの目指した労働者のいない、もしくはわずかな労働者でロボットを多用し、オートメーション完備の21世紀型の工場での自動車生産を行うことは不可能であった。Nummiを通じてトヨタ式生産方式を学ぶ機会があったのに、十分学ばなかった。この点、倒産の危機に追い込まれた、クライスラーやフォードと違って、クライスラーは三菱自動車を通じて、フォードはマツダを通じて日本の生産方式を学習し、その後の自動車生産にそれを生かした。労働者の役割についてもクライスラーやフォードは日本的な管理方式の良さを取り入れたが、GMはそうではなかった。

次に、新車に見るべきヒット車がほとんどなかったと指摘できる。フォードが“トラス”、クライスラーがミニバンの“ボイジャー”という大ヒットで両社は復活の手がかりをつかんだが、GMにはそのような自動車はなかった。“GM10”は総額70億ドルもの開発資金をつ

ぎ込んだのに新車販売となると惨憺たる有り様だった。GMでは、ヒット車が生まれにくい組織機構になっているのかと疑いたくなるほどである。

それから、多角化の失敗である。EDS買収では、当時、EDSの社長だったロス・ペローにGM内で、社員に企業家精神を植え付けること、官僚主義の排除などの貢献を求めたが、ペローには社内を混乱させられ、資金を払って辞職してもらおうという結果になってしまった。84年に買収したヒューズ航空にしても、GM本体にたいした貢献もせず、2000年には、人工衛星部門はボーイングに売却<sup>34)</sup>された。

R. スミスのリストラ策で、評価できるものとしては、Nummiを設立したこと、サターン会社を作ったこと、海外自動車会社の買収や提携などである。

## (2) J. スミス前会長とR. ワゴナー会長の時代 (第Ⅱ期)

J. スミスがGMのCEOに就任したのが、92年の11月で、辞任したのが2000年5月なので、在任期間は7年半であった。2の図より、GMの米国内の乗用車のシェアは92年33.5%、商用車のシェアは32.1%であったが、2000年のそれらは、28%と27%であり、それぞれ5%シェアの低下であった。R. スミスのCEOに就任した年(81年)と辞任した年(90年)のそれらの値は、乗用車は44.5%から33.8%と10.7%もシェアを低下させたが、商用車については、34.3%から32.9%になっただけで、横ばいであった。シェアの観点からは、両CEOともよくない業績であった。

J. スミスのリストラ策は、90年～92年までの3年連続赤字という経営の最悪の状況を回避することはできたが、それ以上の成果は生まなかったようだ。93年、11月29日号のFortune誌<sup>35)</sup>は、GMの経営上の問題点を次のように挙げ、シェアの低下を予測していた。「1人当たりの年間生産台数はフォードの27.5台の半分に近い14.6台。1台当たりの製造コストはフォードに比し2,900ドル高。」<sup>36)</sup>「GMの2000年の国内市場シェアは93年9月の31.4%から25%程度まで下落。」<sup>37)</sup>このシェア低下の予測はほぼ当たっていた。

34) 関西大学経済・政治研究所編「世界自動車工業誌1999～2000」【同上】247頁。

35) “GM Gets a Tune up”, Fortune, November 29, 1993.

36) Ibid. p. 26.

37) Ibid. p. 39.

98年のストライキによって、会社側は非効率な工場閉鎖や人員削減が自由にできない状況に追い込まれたのも J. スミスの失敗だった。

J. スミスに対する厳しい見方は、当時の Business Week 誌<sup>38)</sup>の記事が代表的なものであった。同記事によれば、GMはクライスラーやフォードに比べ大きな差があるとし、GMの問題点として、「新経営陣は一定の成果を上げはしたが、それも、彼らがGMの抱える最も根本的な問題に適切に取り組まなかったという決定的な失敗によって、見る影もなくなっている。最も根本的な問題とは、GMが大衆の求める車を作れず、製造効率が悪く、効果的な販売促進ができないことだ。」<sup>39)</sup>と指摘し、その原因としては「いまだにGMが世界で最も有力な企業だった20世紀半ば以来の尊大で傲慢な、官僚主義的な態度で市場に望んでいる。」<sup>40)</sup>そして、最後に「GMが21世紀にも大手自動車メーカーであり続けるためには、会長のスミスも取締役会も、大改革を断行する以外に選択の余地はない。」<sup>41)</sup>と主張し、「今度はIBMがルイス・ガースナーを会長に登用して成功したように、外部に優秀なリーダーを求めるべきだ。地に墜ちたGMの社風は、IBMよりも改革が困難かもしれない、外部の人間しか改革はできない。」<sup>42)</sup>と J. スミス退陣を要求している。

また、98年の10月のワゴナー新社長の誕生の際の米国ビジネス界の反応は、『『デザインや走りの軽快さといった自動車本来の魅力を忘れ、銭勘定にたけた財務屋が権力を振るってきたのがGM没落の原因』(日系商社幹部)という声が半ば定説化している。そのためかワゴナー氏の就任が決まった直後、GM株は下がり、フォード株が上がった』<sup>43)</sup>

以上のように、98年当時は、フォード・クライスラー

に対する賞賛とGMに対する悪評が一般的だったが、その後、フォードもクライスラーもGMと同じように失速するのである。98年、2000年のビッグスリーのシェアは乗用車・商用車とも同じように低下させている。フォードのシェア低下の原因の1つは日系企業の商用車分野での台頭であった。「小型トラック市場での優勢も、トヨタ自動車などが作る新製品に脅かされている。北米市場での利益の大半を同市場で稼ぐフォードにとってこれは大打撃だった。」<sup>44)</sup>同じくクライスラーも日系企業にシェアを浸食された。「99年12月の1年間で米ミニバン市場のクライスラーのシェアは40%から36%に下がった。客はオデッセイに流れ、クライスラーのミニバンはディーラーの駐車場に積み上がった。」<sup>45)</sup>

結局、90年代後半もそれまでと同じように、ビッグスリーのシェアが日系自動車に食われるという構図の繰り返しであり、GMの失敗、フォードやクライスラーの成功とはいかなかった。ただ、ビッグスリーのなかでGMの落ち込みが一番激しかったということである。

## 5 むすび

東大の藤本隆宏教授は“能力構築競争”<sup>46)</sup>という概念を用い、日本の自動車産業の強さを説明している。彼によれば、『日本の自動車産業は本当に強かったのか、どの程度強かったのか』『戦後の日本はなぜ自動車で強かったのか』という二つの設問に対して<sup>47)</sup>次のように答えている。第一の問に対する答は、『もの造りの組織能力や深層の競争力では安定的に強かったが、表層の競争力は円高やブランド不足などの影響もありいつも強いとは限らなかった。利益パフォーマンスでは、戦略構想の弱さも

38) “GM:It’s Time to Face the Future”, Business Week, July 27, 1998.

39) Ibid. p. 36.

40) Ibid.

41) Ibid. p. 38.

42) Ibid.

43) 『日経産業新聞』1998年、10月11日号。

44) “Jacques Kufed”, The Economist, November 3, 2001, p. 69.

45) 「クライスラーの不振生んだ誤解」『日経ビジネス』2001年2月12日号、122頁。

46) 「ここで『能力構築競争』とは、企業が開発・生産現場の組織能力を切磋琢磨し、工場の生産性や工程内不良率や開発リードタイム(開発期間)など、顧客が直接評価しない『裏方』的な競争力指標における優劣を、まじめに、かつ粘り強く競い合うことである。それは、価格競争のように、顧客が購買の際に評価する指標を直接的に競う競争とは趣を異にする、長期的かつ能動的な企業間競争である。」藤本隆宏『能力構築競争』中央公論新社、2003年、13頁。

47) 『同上』110頁。

あって、あまり強くなかった。』<sup>48)</sup>であり、第二の問いに対する答は「『二十世紀の自動車という製品が持つ設計情報および媒体=素材の特性、すなわち“擦り合わせて作り込む”製品であることが、二十世紀後半の日本の製造企業が持つ組織能力上の傾向と、いわば相性がよかった』<sup>49)</sup>とのことであった。

1970年代半ばから始まった日系自動車メーカーの米国市場への浸透の歴史を振り返ってみると、先ず、低価格の小型車から進出し、それが成功すると、次は中級車から高級車へと移り、現在は商用車に及んでいる。そして、シェアは徐々にではあるが、確実に上昇してきている。この傾向は90年代の日本経済の景気がよくない時期でも変わらなかった。一方、ビッグスリーの反応はといえば、日系自動車の攻勢の激しいときは防御に力を入れ、何とか日本車の品質にキャッチアップしようと努力するが、景気がよくなると、巨額の利益に安心してしまう。逆に、景気が悪くなると巨額の赤字を計上する。このような反応を繰り返している間に着実に、ビッグスリーのシェアは低下したのである。

それでは、本格的に日本市場の攻略に乗り出したGMの結果はどうだったであろうか。残念ながら、成功したとはいえない。トヨタが販売に手を貸した“キャバリエ”は販売当初こそ販売予定台数を越えたが、じり貧に陥ったし、米国ではそこそこの成功を取めた期待の“サターン”も日本市場では日本車にとっても歯が立たなかった。フォードやクライスラーは日本市場での販売結果を見れば、日本市場に本格的に参入する気はなかったように見受けられる。

以上の歴史を顧みると、やはり、藤本教授の言うように、日系メーカーがビッグスリーより、“能力構築競争”で勝利してきたという見解は的を射ているのではないだろうか。そしてこの競争状況はしばらく継続するというのだから、ビッグスリーのリストラ戦略はこの競争を考慮しなければならないだろう。

GMの場合、富士重工、スズキ、いすゞの日系子会社を持っているのだから、これらの会社の役割をもっと大きくしてはどうか。たとえば、中型乗用車については、富士重工主導で同じく子会社のサーブ社を加えて開発・

生産するというにである。GM本体は本当に得意な分野、例えば、大型商用車などに特化するのである。そして、今以上に古い工場やディーラー組織の閉鎖は必要であろうし、人員削減も一層必要であろう。かつて、GEの会長であったジャック・ウエルチは“中性子爆弾のジャック”と言われたように、大幅な人員削減を行った。そして、見込みのないカラーテレビなどの小型家電から撤退した。GMもフルラインメーカーとして残るよりも持ち株会社として残るようリストラ策はとれないだろうか。GM本体は縮小してもGMグループは世界一の生産台数を誇る会社として21世紀もサバイバルできるのではないか。

48) 『同上』

49) 『同上』