

GM の経営破綻と政府救済（2）

鈴木直次

（目次）

はじめに

1. 経営破綻とその背景

- (1) 21世紀における米国自動車市場の趨勢
- (2) ビッグスリーの販売不振とマーケットシェアの後退

（以上、第44巻第3号）

2. GM の収益・財務状況の悪化とリストラ策

(1) 2000年代前半の GM 経営

- ① ワゴナー新体制の発足と積極経営の展開
 - a. グローバル化
 - b. IT 化
 - c. 外部からの人材登用
 - d. 最初のリストラ計画の発表
- ② 販売戦略と開発・生産システムの刷新
 - a. 新たな販売戦略
 - i) 販売奨励策の強化
 - ii) 新製品投入ラッシュ
 - b. 製品開発の効率化—「グローバル・アーキテクチャ」の導入
 - c. 工場のフレキシブル化

（以上、本号）

③ リストラクチャリングの展開

(2) 2000年代後半の GM 経営

3. 連邦政府・議会による救済過程

（以上、次号以降）

2. GM の収益・財務状況の悪化とリストラ策

本章の主たるねらいは、2000年のリチャード・ワゴナー氏（G. Richard Wagoner, Jr）の CEO 就任から、リーマンショック直前の08年半ばまでの期間における GM 経営の実態を検討することにある。この期間の GM を業績の点からごく大まかに特徴付けると（第2-1表）、90年代後半に比べれば悪化したとはいえ、黒字経営が維持され、概して小康状態にあった前半期（2000年～04年）と、ほぼ毎年巨額の赤字に直面し、大リストラの連続にもかかわらず、ついには経営破綻への道を歩む後半期（05年～08年半ば）という対照的な2つの時期に区分できる。本章ではこの時期区分にしたがって、まず第1節では2000年代前半を対象とする。21世紀に入り、大きな期待を集めて発足したワゴナー体制下の積極経営の内実とその限界を考察することが主要な関心事である。

(1) 2000年代前半の GM 経営

① ワゴナー新体制の発足と積極経営の展開

2000年半ば、GM では21世紀を担う新たな経営体制が発足した。同年6月1日、それまで社

第2-1表 GMの販売・利益統計(1990-2009)*
(百万ドル, %)

| | 総収入 | 税引き後 純利益 | 販売利益率 |
|--------|---------|-------------|-------|
| 1990 | 124,705 | -1,986 | -1.6 |
| 1991 | 123,056 | -4,453 | -3.6 |
| 1992 | 132,429 | -23,498 | -17.7 |
| 1993 | 138,676 | 2,466 | 1.8 |
| 1994 | 154,951 | 4,901 | 3.2 |
| 1995 | 160,254 | 6,881 | 4.3 |
| 1996 | 164,013 | 4,963 | 3.0 |
| 1997 | 178,174 | 6,698 | 3.8 |
| 1998 | 155,445 | 2,956 | 1.9 |
| 1999 | 176,558 | 6,002 | 3.4 |
| 2000 | 184,632 | 4,452 | 2.4 |
| 2001 | 177,260 | 601 | 0.3 |
| 2002 | 186,763 | 1,736 | 0.9 |
| 2003 | 185,837 | 2,899 | 1.6 |
| 2004 | 195,351 | 2,701 | 1.4 |
| 2005 | 158,623 | -10,417 | -6.6 |
| 2006 | 171,179 | -1,978 | -1.2 |
| 2007 | 178,199 | -38,732 | -21.7 |
| 2008 | 148,979 | -30,860 | -20.7 |
| 2009** | 47,115 | 109,118 | 231.6 |

*GMは販売・利益金額をきわめて頻繁に改訂しているため、長期間連続した比較可能な数値を得ることは困難である。ここでは参考にWard'sの数値を上げておく。

**2009年は1/1~7/9まで。

(資料)Ward's Automotive Yearbook, 2008, p.294:
2010, p.265

長兼最高執行責任者(Chief Operating Officer: COO)であったリチャード・ワゴナー氏がGM史上最年少の若さ(47歳)で最高経営責任者(Chief Executive Officer: CEO)に就任したのである。新たなCEOは、就任早々、GMの伝統を覆すかのような積極的な経営方針を相次いで発表し、自動車産業やマスコミ関係者を驚かせた¹⁾。

ワゴナー氏は、「GMのプリンス」と呼ばれたエリート中のエリートであった。1977年にハーバード・ビジネススクールを卒業後GMに入社し財務畑を歩んだが、最初に赴任したブラジルで手腕を認められ、以後、GMヨーロッパの財務担当副社長、GMブラジルの社長等を歴

任、順調に昇進階梯を登っていった。そして92年11月には、当時のステンペル会長兼CEOに代わってトップの座についたジョン・スミス氏(John F. Smith)により、39歳の若さでGMの執行副社長兼最高財務責任者(Chief Financial Officer: CFO)に抜擢された。スミス氏が評価したポイントは、ワゴナー氏の豊かな国際経験と社員の士気を高めて会社の変革へと結び付けられる人柄にあったとされている。その後、94年には北米自動車部門社長、98年10月には社長兼COOへと昇進し、技術開発、購買、製造システムの効率化と一体化に尽力したが、90年代前半には、「購買の神様」と称えられたイグナシオ・ロペス氏のフォルクスワーゲンへの転社にともない購買部門の責任者も兼任、GMの購買システムの刷新を図り、混乱を収束させたと評価された。また、COO就任後は、経営の統合と意思決定の集権化を高めるため、主要部門と世界の各地域の代表18名からなる自動車戦略会議(Automotive Strategy Board)を立ち上げた。このほか、部品事業部門デルファイ(Delphi Automotive Systems)の分社化や国際的な提携などの先頭に立った。このように90年代ははじめから、ワゴナー氏はスミス会長の片腕としてGMの経営に携わってきた。スミス時代のGMがコスト削減や人員整理、老朽工場の閉鎖などリストラ策を通じて、経営の立て直しに一定の成果をあげたことはほぼ認められているが、同時に、国内自動車市場での長期にわたるシェア低下やレガシーコストの巨大化という深刻な課題を解決できなかったこともまた疑いない事実であった。スミス氏はCEOを譲った後しばらく会長の地位に留まったが、03年5月1日付でその職も辞した。かくてワゴナー氏は会長兼CEOとして、名実ともに21世紀のGMを率いる最高経営者となり、09年3月末に退職を余儀なくされるまで、山積する課題と苦闘を続けることになったのである²⁾。

当時の内外の会議における公式の発言やマス

コミとの数多くのインタビューからうかがえるワゴナー氏の経営目標と戦略は、グローバリゼーションとIT技術革新に対応してGMを「大きくかつ迅速な企業」、「機敏な巨大企業」へと作り変えることにあった。その具体的な内容と手段はほぼ次の4点に集約できた。

a. グローバル化

まず第1に、ワゴナー会長は前任者の路線を継承し、欧州やアジア企業との連携強化を通じてGMのいっそうのグローバル化を推進した。スミス時代の外国企業との連携策の多くは、ワゴナー氏が立案と実施に少なからず関与していたから、この面では強い継続性があった³⁾。

すでに大規模な国際事業を展開していたGMがあらためて海外企業との連携強化に走った直接の契機は、98年11月にダイムラーとクライスラーの両社が合併を発表したことにあった。この巨大合併が醸成した自動車産業の世界的な再編気運に触発され、翌年1月にはフォードがボルボの乗用車部門を買収すると発表し、ルノーもまた日産に対する資本および経営参加を発表した。世界的な合併によりグローバル化し、フルライン化した有力企業のみが生き残れるという風潮が強まった。必ずしも明確な根拠があったわけではなかったが、当時は年産400万台がコストダウンと膨大な研究開発費をまかない、生き残りのために不可欠な規模と考えられた。有力企業は、この「400万台クラブ」への参加を目指して世界的な吸収合併や連携を追求した。GMの動きもこの面でのクライスラー、フォードに対する巻き返しの意味を持っていた⁴⁾。

このような一般的な背景に加えて、GMが海外展開を強化した目的は急成長するアジアなど新興国市場を獲得することにあった。GMはすでに90年代半ばには、アジア・太平洋地域が世界で最も高い潜在成長性をもった自動車市場であると認める一方、自社がこれら地域への進出に出遅れ、きわめて低い地位に甘んじているこ

とを痛感していた。スミス前会長はシェアの大幅引き上げを目的に、現地企業との提携ないし買収に着手した。ワゴナー新会長もまた、21世紀にGMが世界最大の自動車メーカーの地位にとどまるには、海外市場とりわけアジア・太平洋地域の市場を掌握することが必須であると考え、この路線を継承したのであった⁵⁾。

その際、GMはM&Aよりもむしろ、少数株式の所有に基づくアライアンス(提携)を海外展開の中心に据えた。自動車はローカルな商品であるから、海外市場において有力な地歩を占めるためには、当該地域の事情に通じている現地経営者の知識を活用し、地域の需要に密着した製品を開発する必要がある、これには提携の方が向いていること、また、提携はM&Aよりすみやかにシナジー効果を発揮でき、資本効率もよいということなどを、GMはその理由としてあげた。海外事業において先行したフォードが、第二次大戦前からアメリカの製品や製造方式を現地にそのまま移転する集権的経営スタイルをとったのに対し、GMは買収や提携を行った海外企業に対して、権限の一部を譲渡したり、そのイニシアティブを受け入れたりするなど、概して現地企業の自立性を尊重する方針をとっていた⁶⁾。

その原因の一端には、GMという会社自身の歴史的な成り立ちがあった。よく知られているように、GMは1908年に馬車製造業者であり、後には有力な自動車会社の一つ、ビュイック社の社長となったW. C. デュラント(W.C. Durant)がキャデラック、オールズモービルなど20数社を持株会社形式によって統合して設立した、当時米国最大の自動車会社であった。それゆえ当初からGMは分権的な性格が強かったが、デュラントはその統合に熱心ではなかったため、経営は無統制へと陥り、1921年の戦後恐慌時には深刻な経営危機と自らの最終的な失脚をまねいた。これを期に、J. P. スローンが登場し、分権的事業部制の採用によって経営を再

建、GMの長期にわたる繁栄の基礎を築いたことは周知の通りである。そこでは、各事業部に日常業務における自立性を認める一方、本社は全社的な製品ラインの整合性を維持し、数値目標を通じて子会社の財務統制を行なった。しかし戦後の繁栄期になると、各事業部は経営の自立性をますます強め、あたかも別個の会社のように経営されるようになった。1980～90年代に繰り返し行なわれたGMの組織改革の目的は、各事業部の強力な権限を縮小し、本社の統制を強めることにあったと言っても過言ではない。

国内におけるこのような経営体質はほぼそのまま海外に移転された。むしろ、オペルなど有力子会社に対しては常に本社から人員が派遣され、1950年代末以降は欧州子会社を米国事業や他の子会社とより密接に統合しようという動きも生じ、経営に対するコントロールが強まった時期もあった。それでもオペルでは現地の経営方針が尊重され、「ドイツ企業」として経営された。今回の経営危機によってその売却が取りざたされるようになって初めて、ドイツの人々はオペルが「アメリカの会社」であったことにあらためて気づいたほどだったという。

外国企業とのグローバル・アライアンスという戦略の中心にあったのは、金融難に陥っていたイタリア最大手のフィアット（1999～2000年当時、イタリア国内の乗用車販売台数は約85万台、シェア35%程度と図抜けた地位を誇っていた⁷⁾）との提携であった。2000年3月に発表された資本提携を通じて、GMはフィアットの自動車部門であるフィアット・アウト(Fiat Auto)株式の20%を25億ドル相当の自社普通株との交換によって取得した。この結果、フィアットはGM株5.1%を獲得し、その最大株主となったが、この取引には同社が04～09年の適当な時期にGMに対して残りの株式(80%)の買い取りを求めることができるという、珍しい「プット・オプション」がついていた⁸⁾。

グループ企業と併せ、2000年に世界第8位の

生産台数（ちなみに99年は第6位。第2-2表を参照）を誇るフィアットとの提携により、GMはただちに欧州市場におけるプレゼンスを大幅に高め、ボルボの乗用車部門買収によってフォードに抜かれたシェア（98年の両社のシェアを単純合計すると11.9%とGM・オペルの11.5%を上回る）を再逆転できると考えた。実際、フィアットの欧州の中小型車市場ならびに中南米市場での強力な販売力を利用すれば、GMの世界シェアを当時の約15%から20%以上に引き上げることも可能であった。同時に、欧州で人気があり、GMヨーロッパが必要としていたフィアットの優れた小型ディーゼルエンジン技術を獲得できるばかりか、欧州と南米を標的とした購買とパワートレイン事業における合弁を推進し、共同購買とエンジンの共用化で大幅なコスト削減が可能とGMは見積もった。一方、フィアットも欧州での競争激化や環境対応のエンジン開発に向けてGMと組むことが生き残りに最も有効と判断した。この提携により、両社は3年以内に年間12億ドルのコスト削減効果が期待できると発表した⁹⁾。

このほか欧州では、90年に株式の50%を取得していたスウェーデンのサーブ(Saab Automobile)の残りの株式を2000年1月に1億2500万ドルでスウェーデンの投資家グループから買収し、100%子会社とした。完全所有はGMの海外戦略のなかでは例外的であったが、90年以降赤字が続く同社の経営の立て直し、製品開発と生産・販売体制の強化の必要から判断された結果であろう。さらにその直後(2001年)には、スポーツ用多目的車(SUV)の製品種類の拡大と生産台数の増強(13万台から25万台へ)のため、サーブへ24億ドルを投資するとGMは発表した。

この時期の国際戦略のいまひとつの中心は、日本を筆頭とするアジア企業との提携強化にあった。まず第1にGMは、1999年12月に富士重工業と「資本・業務提携を含む戦略的提携」

第2-2表 生産台数から見た世界のトップ20大自動車企業 (千台)

| 1999 | | | 2000 | | |
|------|---------------------|--------|------|---------------------|--------|
| 順位 | 会社名 | 生産台数 | 順位 | 会社名 | 生産台数 |
| 1 | GM | 8,263 | 1 | GM | 8,133 |
| 2 | Ford | 6,665 | 2 | Ford | 7,323 |
| 3 | Toyota | 5,496 | 3 | Toyota | 5,955 |
| 4 | DaimlerChrysler | 4,822 | 4 | VW Group | 5,107 |
| 5 | VW Group | 4,786 | 5 | DaimlerChrysler | 4,666 |
| 6 | Fiat-Iveco | 2,624 | 6 | PSA Peugeot-Citroen | 2,879 |
| 7 | PSA Peugeot-Citroen | 2,515 | 7 | Nissan | 2,628 |
| 8 | Nissan | 2,457 | 8 | Fiat-Iveco | 2,641 |
| 9 | Honda | 2,425 | 9 | Renault | 2,515 |
| 10 | Renault | 2,345 | 10 | Honda | 2,505 |
| 11 | Hyundai | 1,970 | 11 | Hyundai | 2,488 |
| 12 | Mitsubishi | 1,555 | 12 | Mitsubishi | 1,828 |
| 13 | Suzuki | 1,521 | 13 | Suzuki | 1,457 |
| 14 | BMW | 1,147 | 14 | Mazda | 926 |
| 15 | Mazda | 967 | 15 | BMW | 835 |
| 16 | Daewoo | 967 | 16 | Avtovaz | 756 |
| 17 | Avtovaz | 680 | 17 | Daewoo | 719 |
| 18 | Fuji-Subaru | 578 | 18 | Fuji-Subaru | 581 |
| 19 | Isuzu | 520 | 19 | Isuzu | 539 |
| 20 | Volvo | 504 | 20 | GAZ | 227 |
| | その他 | 1,187 | | その他 | 1,863 |
| | 合計 | 53,967 | | 合計 | 56,571 |

(資料) *Ward's Automotive Yearbook*, 2001, p.19, 2002, p.15.

に合意したことを発表し、翌2000年3月には第三者割当て増資を通じて発行済み株式の21%を子会社のGMカナダを通じて14億ドルで取得した。GMは富士重工業を四輪駆動技術では世界的なリーダーと高く評価し¹⁰⁾、提携によってこの技術(あわせて燃費効率を高める無段変速機:CVT)を獲得する一方、富士重工業はGMから環境関連や高度道路交通システム(ITS)等の次世代技術を得るとされた。GMは技術導入を通じて、自社小・中型車の競争力強化を図ると同時に、当面の目標であるアジア市場でのシェア10%を達成するための足がかりを得た。さらに、部品等の共同購入によるコストダウンを求めて約200品目の主要な部品・資材について協議を始め、この40%をGMと同一の調達先にするによってコストを05年までに20%

削減するという目標もたてられた。加えて、部品の共通化や相互供給、車台の共用化、ワゴンの相互供給など、30のプロジェクト項目において協力関係の構築を検討するため、社長および役員で構成する提携推進委員会を設置して、具体的な協議を開始することになった¹¹⁾。

第2に、2000年9月には、スズキ自動車と新たな戦略的提携を結び、出資比率を20%へと引き上げることに合意した。すでにGMは81年8月に同社と資本・業務提携(5.3%の株式を取得)を発表して以来、自社向けの小型車の開発・供給、カナダにおける合弁企業のCanada Automotive Manufacturing Inc(CAMI)の設立、欧州における新小型車の開発への合意など提携関係を着実に拡大してきた。しかし、98年秋のダイムラー・クライスラーの成立に触発され、

GMは資本提携関係の強化を図って同9月にスズキに対する出資比率を10%に引き上げることに合意をとりつけ、99年に両社は初めてアジア向けの共同開発車、シボレー YGM-1 を発表した。この延長線上に立って、00年9月には「新たな戦略的提携」が発表され、上のアジア向け戦略車の生産や他の共同開発プロジェクトの推進、その資金的な手当として、フィアットや富士重工業と同じく GM の出資比率を20%へ倍増することも合意された（約6億ドル）。01年6月には当時のスミス会長が社外非取締役役に就任したが、GM 役員の兼任は異例のことであったという¹²⁾。

第3は、いすゞ自動車との関係強化であった。ここでもすでに GM は1971年にいすゞの既発行株式の34%余を取得し、以後、同社製ディーゼルエンジンのオペルへの供給、商業車の共同開発や北米 GM におけるピックアップトラック、中型トラックの生産委託など、両社の提携はグローバルに拡大されてきた。いすゞはすでに GM グループのディーゼルエンジンの開発・生産の中心という位置を占めていたが、さらに98年12月には、いすゞが GM グループの商用車開発の責任をも担当と同時に、GM からの出資比率を37.5%から49%へ引き上げるといふ関係強化策が発表された。北米市場において劣勢にあった2~4トンの中小型トラックにおける競争力をいすゞの力によってカバーすることがその目的と観測された。同時に、99年3月にいすゞは2億3250万株の第三者割当て増資を実施し、GM が全株（発行総額約525億円）を引き受けた¹³⁾。

しかし両社の関係は、いすゞの経営危機に伴いやや変化した。02年8月に発表され、10月に確定された、経営再建をめざすいすゞの「新三カ年計画」のなかで、筆頭株主である GM はいすゞのパワートレイン事業を合弁会社化することによって投資負担を分担すると同時に、保有している全いすゞ株（6億1900万株）を無償

償却したうえ、新たに第三者割当て増資100億円を引き受けることに合意した。これによって GM の出資比率は12%となり、また、パワートレイン事業におけるいすゞのポーランド、ドイツなどの子会社の株式の一部取得、持ち分の引き上げ等のために500億円が投資された¹⁴⁾。

アジア企業との関係強化は韓国、中国にも及んだ。現在の GM にとっては、日本企業との提携よりこちらの方が重要な意味を持っている。韓国では、古くから提携関係にあった大宇自動車 (Daewoo Motor) を買収した。大宇は1999年には96万台あまりと世界第16位（前掲、第2-2表）の生産台数を誇り、韓国の自動車市場においても22%と、首位の現代（43%）、2位の起亜（29%）に続くシェアを保っていた。しかし、国内販売の不振とグループの経営危機の影響を受け業績の急速な悪化に直面し、2000年11月に法定管理（わが国の会社更生法に相当）を申請するに至った¹⁵⁾。大宇に対して GM は1970年代に前身の新進自動車に資本参加し、合弁会社 GM コリアを設立、以来、同社では GM 車のノックダウン生産が行なわれてきた。大宇自動車へと改組された後も関係は維持され、グループ企業のオペルとも提携、生産されたオペル車が米国の GM 系列で販売された。このような関連から01年9月21日に、大宇と韓国産業銀行 Korea Development Bank など債権銀行団は、大宇の乗用車部門を GM に売却することに合意、これに従って翌02年10月に新会社 GM 大宇自動車技術 (GM Daewoo Auto & Technology) が資本金5億9700万ドルで設立され、社長には GM のニック・ライリー氏が就任した。GM は株式の42.1%を、加えてスズキが14.9%、中国の上海汽車 (Shanghai Automotive) 10%、大宇自動車の債権者が33%をそれぞれ取得し、新会社は韓国内の全販売子会社と海外の販売会社のうち22社を確保することになった。また、韓国にある年産能力計50万台の2つの工場（群山、昌原）とエジプト、ベトナムの工場を管理

下に置き、旧大宇の債務のうち5億7300万ドルを引き受けた。GMは現金4億ドルを含む12億ドルの投資、債権銀行団も20億ドルの新規融資を決定した¹⁶⁾。

最後は中国である。GMの中国進出は、1992年1月に金杯汽車股份有限公司と合弁（GMの出資比率は30%）で瀋陽に金杯通用汽車（金杯GM）を設立にしたことに始まる。しかし、このプロジェクトは一時中断され、実際にGM車の生産が開始されるのは21世紀に入ってからになる（04年3月に出資構成が改編された）。その間、97年6月に上海汽車と折半出資で設立した上海通用汽車（上海GM）がいち早く生産を開始し、GMの中国における最大の生産拠点として着実な成長をとげる。上海GMは、中国の中間層のマイカー需要を狙った大衆車の第一弾として注目された小型セダン、ビュイック・セイルの生産を開始した。GMはその後さらに合弁相手の上海汽車集団と組んで各地の自動車メーカーを買収し、拡大の一途をたどった。02年6月には上汽三菱汽車に34%の資本参加を行ない、社名を上汽通用三菱汽車に変更、03年末からGM大宇のメイツ Maitz をベースとした小型車シボレー・スパークを発売した。また、03年2月には上海GM(50%)、GM(25%)、上海汽車(25%)3社の出資で、山東省に上海通用東岳汽車を設立した¹⁷⁾。

このようにGMのアジア戦略の目的は、この地域の企業との提携を通じて、当時の4.1%のマーケットシェアを21世紀初めには10%へ引き上げることにあった。実際には、2001年秋までに目標のほぼ2倍（大宇といすゞを加え19.3%）に達したと当時のスミス会長は語っている¹⁸⁾。同時にGMは、日本企業の持つ高い小型車およびエンジン開発技術を世界的に活用し、自らの競争力を高めようとした。1999年度の営業報告書によると、いすゞはGMにとって「ディーゼルエンジン技術の世界的センター」であり、スズキは同様に「ミニカーと小型のガソリ

ンエンジンの世界的センター」、富士重工は「4輪駆動システムの世界的技術センター」と位置づけられていた。こうして、スズキや富士重のプラットフォームを使ったGM車が共同開発あるいは生産委託され、続々と日本やアジア市場に投入されるばかりか、日韓企業の提携によりアジア向け自動車が開発されるのではないかと推測された。欧州でも日本企業との共同開発が進むと見なされたのである¹⁹⁾。

b. IT化

第2に、ワゴナー会長は当時めざましく発展していたIT（情報技術）の潜在的価値を高く評価し、その積極的な活用を通じてGMの戦略と組織を変革しようとした。

IT化は多方面にわたった。まず、自動車そのもののIT化が企図された。その中心はOn-Starと呼ばれる独自の車載情報ネットワークを整備し、これを利用して外部とのハンズフリーでの通話や運転支援情報の入手を可能にすることにあった。またGMは通信および電話会社と提携し、携帯電話サービス事業を展開、新たな収益分野へと育てる方針を発表した。

同時に、社内の開発部門と工場をITによって結びつけたり、IT化・ハイテク化した最新鋭工場の建設に着工したりした。さらに、従業員とのコミュニケーション緊密化の一助として（Business to Employee: B to E）、社内ニュースの提供やGM大学の受講、医療保険の利用などにもインターネットの利用を広げた。

しかし、IT利用のなかでもっとも注目を集めたのは、電子商取引の積極的な展開であった。GMはe-GMと呼ばれる組織を作り、ソニーやAOL等の企業との提携を通じて、ウェブ経由でのサプライヤーやディーラー、顧客とのコミュニケーションを活発化し、サプライチェーンや販売システムの効率化を目指した。企業間取引いわゆるBtoB(Business to Business)では、1999年に自動車メーカーとしては最初に、

資材・機器のインターネットオークションサイト GM TradeXchange を立ち上げ、サプライヤーとの間でリアルタイムの購買システムを発足させたことが注目された。一般にアメリカの自動車企業は、日本企業と比べ、部品企業との関係が相対的にオープンで価格重視の短期契約を基本とし、汎用部品を利用する度合いが高かったからオンライン調達に適合している面があった。GMはこの点でとくに熱心であり、2000年2月にはインターネットを使った世界的な部品購買サイトである、Covisint（「コヴィシント」）という「歴史的なプロジェクト」を立ち上げると発表した。これは、フォードおよびダイムラー・クライスラーの両社と、原材料・汎用部品から一部の専用部品までの国際的な電子商談・調達システムを統合した世界最大の部品取引サイトであり、3者合計で年間2400億ドルに達する調達費のかなりの部分はコヴィシント経由となると見込まれた。

最後に、消費者とのオンライン取引 BtoC（Business to Consumer）では、GM グループのネットワーク関連事業を統括し、世界中の顧客とネットで接触できるシステムとして ‘GM BuyPower’ というサイトが発足した。これは顧客に対して、彼らが欲しいオプションを備えた特定のモデルを検索して、これを在庫している最寄りのディーラーを紹介するサイトであった。2000年には月100万件のアクセスあったと言われている。また、ディーラーと協力し、彼らのビジネス拡大と消費者との関係改善に資する ‘GM Dealer World wide web’ サイトも立ち上げられた。

当時はインターネットなど IT の商業利用の揺籃期にあり、オンラインビジネスに過大な期待が寄せられた時期であったから、上のすべての計画が期待通りに実現されたわけではなかった。実際には、IT に対する期待が修正されるにつれ、また、2000年末からの IT バブル崩壊に伴う景気後退と IT 投資の大幅な縮小につれ、

上の多くの計画は修正を余儀なくされた。鳴り物入りで登場したコヴィシントは設立時には年間1億5000万ドルの売上を目標に掲げたが、実際にはこれを大きく下回り、02年でも6500～7000万ドルに止まったと推定された。このため、コヴィシントは人員を30%削減し、事業の主力を部品のオークションから企業間業務の効率化・標準化のためのソフトウェア開発に移行したほどであった²⁰⁾。

c. 外部からの人材登用

以上のグローバル化と IT 化に加え、ワゴナー氏は就任早々、さらに人々の注目をひく2つの決定を下した。その第1は、内部昇進が伝統であった GM において、経営陣の中核に著名な社外の人材を登用し、その刷新をはかったことであった²¹⁾。しかも、彼らに大きな裁量権を与え、かなり自由に仕事をさせた。まず、副社長兼 CFO として、30年余りもフォードに勤務したジョン・ディヴァイン氏（John M.Devine）を採用し、GM の財務面での改善と世界的な金融事業および資産管理の任につけた。フォードのトップマネジメントの一人であった氏の登用は GM 社内に大きな衝撃を引き起こしたが、ウォールストリートからは高い評価を得た。フォード時代に氏は日本フォード社長を含む海外経験を積んだが、当時の CEO ジャック・ナッサー氏と対立し、99年にはベンチャーキャピタルへの転身のため退社した。GM では、資産売買に新たなポリシーを確立、ワゴナー氏も支持した90年代の多角化路線からの転換をますます促進し、ヒューズ・エレクトロニクスなど資産の売却に当たった。

これ以上に衝撃的だった人事は、2001年8月にアメリカ自動車産業のなかで伝説的な経営者のひとりであり、「古典的なカーガイ」である、クライスラー元副会長・社長のロバート・ラッツ氏（Robert A.Lutz）（当時69歳）を9月1日付で製品開発担当副社長として迎えると発表し

たことであった。ラッツ氏はアメリカ海兵隊のパイロットを務めた（1954～59年）後、1963年にGMに入社し、以後、BMW、フォード（1974～86年）、クライスラー（1986～98年）と、ビッグスリーの全てで経営の要職を歴任した唯一のエグゼクティブであった。なかでもクライスラー時代の90年代半ばには、若手のエンジニアリングチームを率いて開発・製造方法の刷新をリードし、同社を復活させた自動車、ダッジ・バイパー（Dodge Viper）スポーツカー、ダッジ・ラム（Dodge Ram）ピックアップトラック、PTクルーザーなどの開発を指揮した。当時のクライスラーの伝説的経営者であったアイアコッカの後継者と自他共に許したが、実際には、その地位につけず、クライスラー退職後は電池メーカーのエキサイド社（Exide Technologies）の会長兼CEOへと転じた。「格好の悪い」車を作ると言って長年GMの製品開発を批判してきたカリスマ性を持つ人物を開発責任者に登用したことは、製品開発に新風を送り込むためのいわばショック療法であった²²⁾。

このほかワゴナー氏は、前任者と同様、自らの後任者の候補として、これまた前任者同様、GMヨーロッパから、フレデリック・ヘンダーソン氏（Frederick A.Henderson）を副会長兼CFOに登用した。ヘンダーソン氏もまた、ハーバード・ビジネススクールでMBAを取得し、1984年にニューヨークの財務部門に就職したあと、ブラジル、シンガポールなどの海外子会社に勤務するという、ワゴナー氏ときわめてよく似た経歴を有したが、本社に戻ったあとCOOに昇進し、後にはワゴナー氏の後継CEOとして破産法申請前後のGMの舵取りをした。このように、ワゴナー氏は自らの周囲に強力なベテラン経営者を配し、自らの不得手な分野で彼らの提言を受け入れながら経営に当たるといふ、それまでのGMのトップとしては一般的ではない経営スタイルをとった点でも斬新な印象を与えた²³⁾。

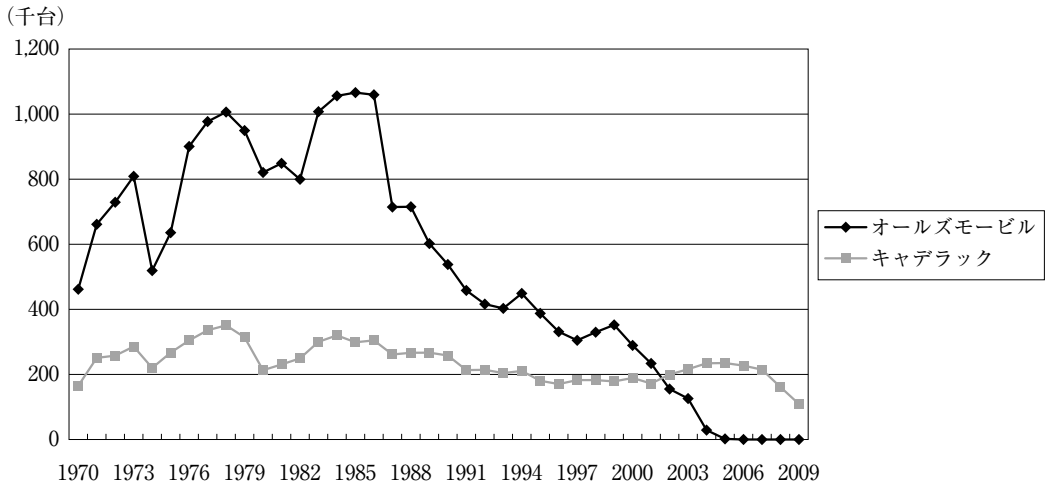
d. 最初のリストラ計画の発表

最後に、就任早々の2000年12月中旬にワゴナー氏が北米販売の減速、欧州事業の赤字転落を背景に、大規模なリストラ計画を発表したことも業界に大きな衝撃を引き起こした。

リストラ策の骨子はまず第1に、103年の歴史を誇り、GMを構成するもっとも古いブランドの一つであるオールズモビルを今後数年のうちに廃止すると発表したことである。オールズモビルは20世紀を通じて洗練さと豊かさの象徴とみなされ、最盛期の1985年には116万台を販売し、GM内ではシボレーに次いで売上高第2のブランドとなった（第2-1図）²⁴⁾。1930年代末にオートマチックトランスミッションを初めて採用した車を発売したことに象徴されるように、オールズモビルは性能と控えめなデザインを売り物にしてきたが、同じような性格のポンティアクやビュイックが成長するにつれ、ブランドの独自性を次第に失っていった。加えて、90年代初めに「輸入車ファイター」として伝統的な大型車から小型のスポーティな車へと転換をはかったが、これは従来からの大型車を求める顧客を失う一方で、若者や高学歴層など新たな購入者を取り込むことには成功しなかった。その結果、販売台数は急激に低下し、ブランド廃止の必要が取りざたされたが、GMは決断できなかった。州法によってフランチャイズ契約が強く守られているディーラーからの訴訟を恐れたことも、これに影響した。断を下したワゴナー氏の評価は高まり、廃止の発表とともにGM株価は19セント上昇、51.75ドルへと達したほどだった。他方、ディーラーは予想通り強く反発し、結局、廃止までに4年の期間と100億ドル以上の経費がかかってしまった。この経験は、本来ならばさらに推進する必要があったブランドの整理の動きをしばらくの間押しとどめる効果をもった。

第2に、販売の低迷が続き、1991年のリセッション以来という新車在庫の蓄積に直面したた

第2-1図 キャデラックとオールズモビルの販売台数



(資料) 1970-95は *Automotive News, The 100 Year Almanac and 1996 Market Databook*. 1996以後は, *Ward's Automotive Yearbook*, various issues. による。

め、2000年12月中旬にGMは欧米で6万6000人の事務職（サラリー職）の10%と契約職1万1000人、合計すると全世界の従業員の4%を2001年に削減する計画を発表した。ただし、人員の削減は退職者の自然減と早期退職勧奨制度によるものとされ、米国の現場労働者のレイオフを避けるため、オールズの組立工場はシボレーやビュイックに転換された。それでもミシガン州ランシングのエンジン工場と英国のGM傘下の乗用車生産工場（2000人を雇用）の計2社を近く閉鎖するというかなりの規模の整理に達した。加えて、2000年にはホワイトカラーの経費の削減計画を発表し、来るべき景気後退に対応する会社全体のコスト削減策をとった。さらに翌01年6月には、GMヨーロッパに関してオリンピア（Olympia）計画と呼ばれる合理化案が発表された。その骨子は、生産能力を99年末の290万台から04年に205万台へ約30%、従業員数を20%、15,200人それぞれ削減することによって固定費を10億ドル節減し、03年には黒字への転換を目標とするものであった²⁵⁾。

こうして21世紀を目前に控え、GMではワゴナー新体制が上々のスタートを切った。それは

巨大化・官僚主義化して意思決定が遅いという経営体質と正面から向き合う姿勢を示したものとして、新鮮な驚きと好感を持って迎えられた。フォーチュン誌の自動車産業専門記者として著名なテイラー氏は、ワゴナー氏のCEO就任は「よい選択」だったと高く評価した。彼に対する部下の信頼は厚く、GM社員で彼の悪口を言う人はいなかった。しかしそのテイラー氏も、ワゴナー氏の温厚な人柄や80年代のロジャー・スミス会長の組織改革が引き起こした混乱に対する配慮から、官僚主義の一掃という難題に立ち向かう新会長の姿勢が「紳士的」なものになったことも付け加えた。結局は、ワゴナー氏もまた緩やかな変革策の導入に終始してしまったのである²⁶⁾。

それではワゴナー新体制は、GMにとって最大の課題である国内市場での販売不振、マーケットシェアの長期低落についていかなる政策をとったのか、次に検討しよう。

②販売戦略と開発・生産システムの刷新

ワゴナー新会長は前任者よりも積極的に国内市場におけるシェア目標、年によって異なるが

およそ30%を掲げ、その実現のため社内の士気を鼓舞した。シェア引き上げの主たる手段は、顧客やディーラーに対する販売奨励策（インセンティブ）の強化と大量のニューモデルの発表だった。後者の点では、フォード、クライスラーに立ち後れていたSUVなど小型トラックの強化が図られると同時に、GM車のデザインが一新された。さらに進んで、製品開発の効率化が本格的に推進された。

a. 新たな販売戦略

i) 販売奨励策の強化

90年代末から2000年代半ばに至るアメリカの自動車ブームの有力な原因のひとつは、GMを筆頭に各社が大規模な販売奨励策を展開したことにある。この点はすでに前章（論文①82～85頁）で論じたので、以下ではGMについてのみ簡単にふれる。

新車販売のための多様な販売奨励策、いわゆるインセンティブ競争はすでに90年代後半にはビッグスリーを中心に始まっていた。たとえば99年上半期にGMは国内シェア目標32%を達成するため、販売店とサプライヤーの従業員向けに特別の値引制度を設けた。ただし、対象となるサプライヤーに一定の資格要件を課すなど、適用範囲が限定されていたのが後の時期との大きな相違であった²⁷⁾。ITバブル崩壊後にはインセンティブ競争はさらに過熱したが、この潮流を決定的にしたのは2001年の“9.11”直後にGMが打ち出した“Keep America Rolling”（「アメリカの前進を止めるな」）というキャンペーンであった。当時のブッシュ政権の要請にこたえ、“9.11”による精神的なショックから人々の消費が落ち込み、経済が不振に陥ることを防ぐべく、GMは自動車ローンのゼロ金利を打出し、「テロに負けるな」と人々の愛国心に訴える販売キャンペーンを展開した。これは当事者たちも驚くほどの効果をあげ、たちまち他の自動車会社の追随を誘った。GMの措置は、アメ

リカ経済に活気を取り戻すためのすばやい現実的な対応策として政財界から広く賞賛された。長らく地盤低下ばかり経験していたGMは久しぶりに存在感を示し、ワゴナーは「賭けに勝ち」、「アメリカはテロに屈しない」というシンボルにすらなった²⁸⁾。

当初、ゼロ金利ローンは年末までの期間限定のものであったが、効果が大きかったため、いずれの会社も先頭を切って止めることができなくなった。常態化していたインセンティブがなくなれば、そうとう大幅な買い控えが起きることは確実視された。そこでGMも02年からは“GM Overdrive”と名付けた新たなキャンペーンを開始し、2月28日までに01年あるいは02年型の新車を購入ないしリースした顧客に対し2002ドルをキャッシュバックした（ただし、サターンとサブは含まない）。顧客に対する値引き、キャッシュバック、販売店への奨励金、優遇金利等のすべてを含んだ1台あたりインセンティブの総額は増大の一途をたどり、GMの場合、2001年の1800ドル（年平均）から2003年には4000ドル、04年には4500ドルへと増加した。ビッグスリーの他の2社も、金額はGMを下回ったものの、これに追随した。日欧メーカーもインセンティブ競争から自由ではなかった。日系ビッグスリーの販売奨励金は自家のビッグスリーよりはるかに小さかったが、伸び率はきわめて高かった（第2-3表）。

ブームを支えたインセンティブ競争の継続は、実質上の値引きを意味し、自動車メーカーの利益を低下させたことは言うまでもない。そこで各社はインセンティブを維持する一方で、ゼロ金利の適用車種を絞ったり、ローン期間を短くしたりするという苦肉の策をとった。GMはゼロ金利適用車種を全体の25～30%にとどめ、宣伝効果を維持するとともに、残りの車種には通常の金利を適用して採算性の維持につとめた²⁹⁾。ここまでしてGMがインセンティブ競争の先頭に立ったのは、シェア目標の達成に加え、後

第2-3表 各社の平均インセンティブ金額
(ドル)

| | 2001 | 2002 | 2003 |
|--------|-------|-------|-------|
| GM | 1,800 | 2,516 | 4,106 |
| フォード | 1,929 | 2,343 | 3,902 |
| クライスラー | 2,002 | 2,374 | 3,755 |
| トヨタ | 799 | 528 | 2,393 |
| ホンダ | 432 | 531 | 1,096 |
| 日産 | 1,244 | 976 | 1,525 |

*顧客へのリベート、販売店へのインセンティブ、優遇金利等のすべてを含む。1台あたり平均。
(資料) マークラインズ『調査レポート』03年3月3日 (No.155)。
http://www.marklines.com/ja/amreport/rep155_200303.jsp (2010年8月20日閲覧)

にふれるように、当時の労働協約においてレイオフ中の労働者に対しても実質上の賃金保障を行ったことがあげられる。労務費は固定費用となったから、販売不振に対して生産を縮小し、雇用を削減したとしてもその負担は軽減されなかった。それならインセンティブを使っても販売と生産台数を維持し、固定費用の回収に全力を上げる方が得策だとGMの経営陣は考えたのである。

ii) 新製品投入ラッシュ

インセンティブの大盤振る舞いに加え、GMは大量のニューモデルを投入し、製品ラインの刷新をはかった。とくに、大型SUVを中心とする小型トラックの充実が焦眉の課題となった。1980年代以降、GMが長期にわたってシェア低落に見舞われた原因の一つはフォード、クライスラーと異なって、小型トラックブームに乗り遅れたことにあった。この急成長市場における競争で95年にフォードに抜かれて以後、GMはその地位を逆転できなかった(論文①, 93頁の第1-7表を参照)。また、2000年までの販売台数の構成において、ビッグスリーのなかで唯一GMのみ、乗用車がトラックを上回っていた(第2-4表)。

シェア挽回のための対抗策はようやく99年に

本格化した。新製品投入において遅くて鈍いというGMのイメージを一新すべく、この年には小型トラックならびに乗用車のニューモデルが大量に投入され、メディアから高い評価を得たと『営業報告書』は自負した。小型トラックでは、フォード、クライスラーに対抗できるシボレー・シルバラード、GMC・シエラなどのピックアップトラックとシボレー・タホ、トレイルブレイザーなどフルサイズのスUVのニューモデルが発表された。このように大量のニューモデルを一挙に発表できたのは新車開発期間短縮の成果であり、GMによると、当時、19の新車が24ヶ月の製品サイクルで、また、2つの新車は18ヶ月でそれぞれ開発中であった。これによって開発コストが実に10億ドルも節約できたと『営業報告書』は誇らしげに語っている³⁰⁾。

ワゴナー時代に入ってもしばらくの間は、SUVやピックアップトラックでフォードに追いつくことが目標のひとつとなり、新車ラッシュが続いた。主力のシルバラード、シエラを第1弾として、2000年に小型トラックの生産を145万台、乗用車とあわせシェア30%の獲得が目標として掲げられた。さらに、同年春には、02年末までに小型トラックのニューモデルを20車種投入すること、全米26工場の生産車種を見直し、01年までに小型トラックの生産能力を98年より60%以上増やし170万台へと拡大することが発表された。事実、当時は新車開発と工場への投資の65~67%が小型トラックに向けられていた。この結果、GMの全生産台数に占める大型車の比率は00年の49%から07年には61%へ高まる計画であった。02年11月に発表されたGMの「5つの重点戦略」においても、その第1に「商品の強化」があげられ、03~4年に年間平均14の重要な新製品を北米市場に投入すること、小型車トラックの強化を継続することなどが表明された³¹⁾。

こうしてGMは小型トラックの品揃えを充実させ、年来の課題の一つを解決した。次は、

第2-4表 米ビッグスリーの自動車（Light Vehicle）販売台数（1990～2004）
（千台）

| | 1990 | 1995 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| GM | | | | | | | |
| 乗用車 | 3,309 | 2,931 | 2,532 | 2,272 | 2,069 | 1,959 | 1,876 |
| トラック | 1,625 | 1,899 | 2,380 | 2,580 | 2,746 | 2,757 | 2,782 |
| 合計 | 4,934 | 4,830 | 4,912 | 4,852 | 4,815 | 4,716 | 4,658 |
| フォード | | | | | | | |
| 乗用車 | 1,936 | 1,791 | 1,687 | 1,495 | 1,326 | 1,169 | 1,018 |
| トラック | 1,347 | 1,977 | 2,461 | 2,421 | 2,251 | 2,268 | 2,253 |
| 合計 | 3,283 | 3,768 | 4,148 | 3,916 | 3,577 | 3,437 | 3,271 |
| クライスラー | | | | | | | |
| 乗用車 | 861 | 786 | 649 | 558 | 527 | 457 | 474 |
| トラック | 837 | 1,378 | 1,873 | 1,715 | 1,678 | 1,671 | 1,732 |
| 合計 | 1,698 | 2,164 | 2,522 | 2,273 | 2,205 | 2,128 | 2,206 |

（資料）Ward's Automotive Yearbook, various issues

ミッドサイズ車を中心とする乗用車のテコ入れであった。ワゴナー会長がラッツ氏を「三顧の礼」をもってGMに迎えた目的の一つはこの点にあったと、ラッツ氏自身がインタビューのなかで語っている³²⁾。ラッツ氏の登用は、GMが伝統的にデザインを軽視し、面白みのない車、とくに若者層に見向きされない凡庸な車ばかりを売ってきたという反省に基づいていた。ワゴナー新会長は内外のマスコミとのインタビューのなかで、若者層にアピールする新製品の開発を重視し、小型車やコンセプトカーの商品化に力を注ぐと表明した³³⁾。この点でラッツ氏は適任であった。古くから氏は車の販売において、目に見えないメカニカルな側面よりスタイルを重視し、人々の感性に訴えることに最大のポイントを置いた。氏の評価によれば、GMの車から魅力が失われた原因は、意思決定が遅いうえ、購入者が大して重視しないメカニカルな側面をセールスポイントとして開発努力を注いできたこと、ならびに旧モデルの部品を再利用するなどコスト計算を最優先したことであった。

ラッツ氏は、ワゴナー会長の全面的な支持のもと、GMの製品開発全体を統括する地位に就いた。02年1月末には、新車開発期間の短縮を

目的に、製品開発・デザイン事業の組織的な見直しが発表された。自らが考案した旧クライスラーの製品開発を手本に、伝統的な逐次開発方式から一つの委員会に関連する全てのスタッフを集め、同時並行的に開発作業を展開するいわゆるコンカレント・エンジニアリング方式へのシフトが図られた。ワゴナー会長もデザイン決定までの長い社内プロセスが製品開発の遅れにつながったという認識に立ち、委員会方式でデザインを決定する仕組みを廃止、新車開発予算の決定も自動車戦略委員会に一元化した。同じく開発期間の大幅な短縮を目的に、組織の簡素化、人員のスリム化が企図され、当時の1200人のスタッフを800人へと削減する計画が発表された。同時に、ラッツ氏は、開発現場における従来の慣行を全面的に見直し、無気力を一掃することに努めたという³⁴⁾。

ついで、乗用車の開発を強化し、02年末にはミッドサイズクラスに対する投資を35億ドル増額し、06年までに中型セダンに少なくとも10のニューモデルを投入、そのラインアップを一新する計画が発表された³⁵⁾。第1弾として、03年にはシボレー・マリブとポンティアック・グランプリなどにフルモデルチェンジしたニューモデ

ルが投入された。さらに、キャデラックを GM 全体のフラッグシップ・カーとする努力も払われた。

90年代半ばからアメリカの乗用車市場では、ラグジュアリー車が急成長し、全市場に占める割合も95年の13%程度から2000年には17%超まで拡大、乗用車のなかでの唯一の成長市場となっていた（前掲論文87頁、第1-4表）。また、SUVやピックアップトラックでも、ラグジュアリーに分類される車の販売が急増した。しかも、このクラスではレクサス、メルセデス、アウディ、BMW等日独の高級車のシェアが急上昇する反面、キャデラックの販売台数はピークの78年に35万台に達した後、80年代初頭に一時反転するものの、2001年には17万台まで低下した（前掲、第2-1図）。このため、GMはラッツ氏の着任以前からキャデラックの地位回復を目指して、斬新なデザインの乗用車のニューモデルを相次いで市場に投入していたが、さらに、高級SUVやピックアップでもフルモデルチェンジを行なった。ラッツ氏はこの路線をさらに強化し、攻撃的な角張ったデザインを改良した。かくて02年以降、キャデラックブランドの売上は小型トラックに支えられて反転、「キャデラックは高級乗用車として墓場からよみがえり、ヨーロッパ市場に進出してBMWやメルセデスのシェアを奪った」とまで評価されることになった³⁶⁾。

新たに投入された一連の小型トラックのニューモデルはそれぞれ大きな成功を収めた。ラッツ氏のペットプロジェクトであったSUVハマーH2ですら、湾岸戦争の勃発により02~03年には大成功をおさめた。これは、軍用車ハムヴィーを民間用にアレンジしたものだが、99年にGMはこのブランドの販売権を買い取っていた。気前のよいインセンティブとあわせ、GMの小型トラック市場でのシェアは上昇し、01年にはエクスプローラーの事故という敵失にも恵まれ、久し振りにフォードを上回る成果を上げた。こ

れを主たる原因として、長期低落傾向にあったGMのシェアは01~2年には26年ぶりに2年連続して上昇に転じ、02年には販売額は史上最高、利益も激増した。ワゴナー氏はGMを活性化させつつあり、その復活も間近という楽観的な記事が内外の紙面を飾った³⁷⁾。

しかし反面、この成功によりGMは他社より大型SUVへ大きく依存することになった。復活を称えた*Business Week*の記事も、同社の製品ラインアップ上の最大のリスクとして、SUVとピックアップトラックが02年の利益の90%を占めたことを上げていた³⁸⁾。他方、GMがフルサイズのSUVにおける優位を確立した頃には、その市場は急激に縮小をはじめ、SUVのなかでも小型で乗用車タイプのCUVへと人気が移っていた。GM自身もこの危険を認識し、トヨタと共同開発した小型CUVのポンティアク・バイブ（NUMMIで生産）やサターンブランドでの小型SUV(CUV)、スズキなどの協力を得た小型車計画を発表した。そして、その一部はそうしたような成功を収めた。このようにGMは小型車や乗用車を無視していた訳ではなかったが、石油価格の高騰や住宅ブームの終焉とともに生じた需要のシフトは予想よりはるかに大規模なものであり、GMの対応力を大きく上回った。

ラッツ氏がGMの製品開発の効率化とデザインの改良に大きく貢献したことは疑いない。また、失敗作のニューモデルの発表を延期させた等の成果もあった。加えてラッツ氏は、どこに行ってもマスコミの注目を集める自らの価値を最大限に利用し、「破壊と変化」を公約してGM車への人々の関心を高めた。彼が開発をリードした車がすべて成功したわけではないが、平均打率は上昇したと評価された³⁹⁾。しかし、ラッツ氏が手がけた車種はシボレーのマリブ、キャデラックのCTS、ビュイックのエンクレイブ等、GMの貧弱なラインナップのごく一部に過ぎず、全体を一新するにはなお時間が必要

であった。しかも、GM製品における根本的な欠陥である、明確なコンセプトと個性を欠いた多くのブランドと車種をかかえるという事情に変わりはなかった。ラッツ氏個人がいかに奮闘しても、開発努力は分散され、ヒットを出しにくい環境であったと、アメリカのメディアは彼に対し概して好意的ないし同情的である。反面、シボレー・コルベットをGMのイメージとして推奨し、V8エンジンの大量生産能力を誇る反面、ハイブリッド車を評価しないラッツ氏自身のセンスの古さ、「古き良き時代のカーガイ」がGMの製品ラインの刷新を限界づけた面も残るように思われる。ラッツ氏はその強烈な個性を背景に、自分の趣味にあった車の開発に専念し、その売上をきわめて楽観的に予測したという指摘もある⁴⁰⁾。

ブランドと車種を削減することは、GMが魅力ある製品を開発するための最も重要な前提条件の一つであった。90年代にはジャック・スミス会長のもとGMは財政のスリム化には成功したが、製品ラインの肥大化を止めることはできなかった。これを認識したワゴナー会長がオールズモビルを整理したことは大きな一歩だったが、ディーラーとの紛争はそれ以上のブランド整理を消極化させた。せいぜい2003年2月に、ビュイックとポンティアク・GMC部門の販売事業を統合して、新たにビュイックとポンティアク・GMCを監督するゼネラルマネージャーを設けたり、3つのネームプレートの車をすべて取り扱うマルチブランドフランチャイズを増やそうとしたことがせい一杯の努力であった。2001年に発表された社内レポートがGMは巨大になりすぎ、徹底した規模縮小がすみやかに必要であると提言したのに対し、ワゴナー氏はこれを拒否した。ブランド削減の他、時間給労働者削減に対しても氏はUAWとの対決路線を避け、自然減や早期退職計画に依存する方針を立てた。徹底したリストラクチャリングを回避した理由は、住宅ブームによる金融子会社

GMACの巨額な利益とSUV、ピックアップトラックの販売増がなお続くという楽観的な見通しにあった。ワゴナー新体制の成立時に寄せられた大きな期待は次第にしぼみ、ワゴナーがGMに持ち込んだスピード感はずか1年あまりで失速してしまったという評価まで現れた⁴¹⁾。ブランドと車種の本格的な削減には、深刻な経営危機が必要だったのである。

b. 製品開発の効率化—グローバル・アーキテクチャの導入

このようにワゴナー体制の初期には、フォードに比べ著しく立ち後れていたフルサイズSUVなど小型トラックの品揃えが強化され、併せて乗用車ラインの刷新や車のスタイリングの改善も始まった。さらに進んでGMは、製品開発のグローバルな効率化を目指して、プラットフォームの国際的な統合と拠点間分業に本格的に着手した。

プラットフォームとは、一般に、自動車のアンダーボディ部分を指し、エンジンやトランスミッション、ホイールやサスペンション、ブレーキ部品などを取り付ける車の骨格部分（「車台」）を意味した。石油危機以降、燃費効率のよい小型車の開発が競争の焦点となり、また、自動車の安全性にも関心が高まったため、これらを規定するプラットフォームの開発に大きな注目が集まり、その構造や強度に関する技術改良も進んだ。しかしその結果、新たなプラットフォームの開発には従来よりも巨額のコストと期間を必要とするようになったから、ほぼ1980年代後半以降、世界の主要な自動車メーカーは企業・グループ内におけるその整理・統合に乗り出した。プラットフォーム数を削減し、そのひとつから異なるボディスタイルと駆動方式を持った多数のモデルが作られるようになれば、巨額の開発費も容易に回収できると見込まれたからである⁴²⁾。

もっとも国内向けの自動車では、プラットフ

フォームの共用化はすでにかなり以前から一般化されていた⁴³⁾。フルラインを抱える一方、少品種大量生産を追求していたGMを筆頭とするビッグスリー各社も、開発済みのプラットフォームを後発モデルに頻繁に流用することによって、新型車の開発コストと期間を大幅に節約したのみならず、生産ラインや設備、主要部品の共用化をも通じて、生産面での効率化とコスト削減をはかった。この点でもっとも有名なのは1981年に発売され、クライスラーを深刻な経営危機から救ったいわゆるKカー（「ダッジ・アリエス」、「プリマス・リライアント」）であった。クライスラーはKカー・シリーズの成功に気をよくし、そのプラットフォームの全長および全幅を広げて、より大型の高級車やスポーツカー、さらにはミニバンにも利用した。これによって、多くの車種をすみやかかつ低コストで開発・生産できたため同社は大いに潤った。しかし、長期にわたって古いプラットフォームを繰り返し使用し続けたことは、プラットフォーム開発技術ひいては自動車技術全般の革新に後れをとる原因の一端となった。またGMも80年代後半には、ロジャー・スミス会長のもと、バッジや外観をわずかに変えただけの同じ車を、異なるモデル名で複数の販売チャンネルで販売するバッジエンジニアリングという手法に基づき、プラットフォームや多くの部品を共通化した多様な車を低コストで開発・生産するのに成功した。ところがその結果、外観と内容がほとんど変わらないシボレーとキャデラックが生まれ、消費者のGM離れを誘う一因となった⁴⁴⁾。

今回のプラットフォーム統合の特色は、バッジエンジニアリングの轍を踏むことなく、世界的な規模でプラットフォームを共通化しようというところにあった。すなわち、グループ企業全体でプラットフォーム開発を絞り込む一方、これをベースに世界各地の多様な自動車需要に適合した豊富なモデルを開発・生産することによって、いわば、グローバルな量産効果とロー

カルな適応効果とのバランスをとろうとしたのであった⁴⁵⁾。したがって、同じプラットフォームを前提にしても、ボディや内外装はそれぞれの地域の意向を取り入れて別々に設計され、部品の共通化の範囲も基本的には利用者の目にふれない部分に限定された。さらに、共通化されたエンジンやトランスミッション、走行性能もそのブランドのイメージにあわせて調整され、それぞれの車やブランドの個性を守る差別化の努力が払われた。このような作業が可能になった原因の一端には、設計技術の革新があった。設計にコンピューターが活用され、三次元のCAD(Computer Aided Design)が広く普及するようになった結果、一つのプラットフォームをベースに、多様なボディデザインを開発することが容易になったのである。

GM、フォードともに、90年代に入ると世界のグループ企業内におけるプラットフォーム開発の統合と分業という方針を打ち出した。いずれも、米欧企業間における開発の重複などの不効率を改め、部品の共用化を推進して、開発・生産コストを削減しようという目的だった。この点では90年代半ばに発表された「フォード2000」計画が野心的であった。そこでは、米欧における開発・生産・販売部門を組織的に統合し、プラットフォームやエンジン、トランスミッションの種類を3分の1に削減する一方、これらを組み合わせてモデル数を10~15程度増やし、その新しいモデルの半分は米欧以外の成長市場に照準を合わせるとされた。GMもまた、フォードほどではなかったが、90年代半ばに開発効率の引き上げのための重要手段としてプラットフォームの世界的な統合を打ち出した。とくに、小型車のプラットフォーム共通化に力を入れ、2004年以降に新しいグローバル・プラットフォームの完成を目指す、それまではすでに各地域で開発されているプラットフォームの共用化を促進するとした。たとえば、オペル車をアメリカ車のベースに使ったり、アメリカで

第2-5表 GMグループ別のアーキテクチャー・ボディー開発計画

| | 北米 (GM 北米) | 欧州 (Opel) | 韓国 (大宇) | 豪州 (GM Holden) |
|-----------------------|---------------|--------------|------------|-------------------|
| 軽(ミニ)クラス(A/B) | — | ○ | ◎◎ | — |
| 小型ベーシック(サブコンパクト)(B/C) | ○ | ○ | ◎◎ | — |
| 小型(コンパクト)クラス(C/D) | ○ | ◎◎ | ○ | ○ |
| 中型(ミドル)クラス(D/E) | ○ | ◎◎ | ○ | ○ |
| 大型(ラージ)クラス | ○ | — | — | ◎◎ |
| ピックアップ/SUV | ◎◎ | — | — | ○ |
| MPV | ◎◎ | ○ | — | ○ |

◎アーキテクチャー開発, ○:ボディ開発 (FOURIN 作成)
(資料) 久保鉄男『ビッグスリー崩壊』77頁

第2-6表 GMのアーキテクチャ開発計画

| 2009年度 | 2010年度 |
|------------|----------------|
| ミニ | ミニ |
| 小型 | 小型 |
| コンパクト | コンパクト |
| ミッドサイズ | フルおよびミッドサイズ |
| RWD車 | フルサイズトラック |
| ラグジュアリーRWD | RDW およびパフォーマンス |
| コンパクトCUV | CUV |
| ミッドサイズトラック | ミッドサイズトラック |
| | エレクトリック |

(資料) GM, *Form 10-K*, 2009, March 5, p.10: 2010, April 7, p.10.

開発されたミニバンをオペルやボグゾールで利用したりする方策が検討された⁴⁶⁾。また、別の資料によれば、プラットフォーム数はピーク時の35程度から1998年までに18、乗用車は98年の14から2005年までに8に減らすという計画が報じられ、同時に、小・中型乗用車はオペル、大型乗用車と小型トラックは米本社という分業関係が構想された⁴⁷⁾。

プラットフォームと部品の国際的共通化により、どの程度のコストダウンが実現されるかは、2003年に発表された中型乗用車シボレー・マリブ(セダン)の例からうかがい知ることができる。これは、アメリカ、ドイツ、スウェーデンのエンジニアが協力して開発したプラットフォームをもとに、シボレー・マリブ、オペル・ヴェクトラ、サーブ9-3をそれぞれ発表したケースだが、プラットフォームの共通化により、

今までの中型セダン(オールズモビルのイントリグューとポンティアックのグランプリ)に比べ、エンジニアリングコストは3分の1に低下した。また、フロントおよびリア・サスペンションをマリブとオペルが共通化することによって、これらの開発コストは30%低下し、さらに、ガスタンクをマリブとサーブが共用することによってエンジニアリングと安全テストを単純化でき、そのコストを同じく30%節約できたという⁴⁸⁾。

21世紀に入ると、GMの製品開発プランは徐々に精緻化され、グローバル化された。まず従来のプラットフォームより容易に、全長や全幅、パワートレインやホイールベースを変更でき、従って多様なサイズやボディ・タイプのモデルを提供できる「新世代プラットフォーム」が開発され、これを「アーキテクチャ」と呼ん

で、今後、乗用車・CUV開発のベースとする方針が発表された。ついで、このアーキテクチャを世界のグループ企業全体でグローバルに活用する構想が打ち出された。およそ2010年頃までに、まず、乗用車のアーキテクチャを17から7へ（うち小型車は9から3，中大型車は8から4），商用車については、小型トラックを2へとそれぞれ削減し⁴⁹⁾，ついで、その各々の開発をGMの世界拠点のなかで最も得意とする地域に割当てて。細部はやや異なるが、久保鉄男氏による第2-5表およびGM自身による第2-6表によれば、軽（ミニ）および小型ベーシック（サブコンパクト）車はGM大宇（韓国），小型（コンパクト），中型（ミッドサイズ）はドイツのオペル，大型の一部はオーストラリアのホールデン，さらに、大型（後輪駆動）車，ラグジュアリー車と小型・中型トラックは米国のそれぞれ分担する，という構図が描かれた⁵⁰⁾。

この構図のもと、アーキテクチャ（プラットフォーム）開発の拠点となったグローバルなエンジニアリングチームは、車の見えない部分（ステアリング，サスペンション，ブレーキシステム，冷暖房，電子システムなど）の開発を主として担当し，同じく，上の4大拠点を中心に設けられたリージョナルな開発チームは，このグローバル・アーキテクチャをベースに，車の目に見える部分（アッパーボディー部分）の開発を担当し，各ブランドにユニークな車体デザインや内装・外装部品（コンポーネント）を開発，当該国政府の規制に車を適合させることに責任を持った。

代表的な2つのケースをあげよう。GMのグローバル・アーキテクチャのうち，最も小さな「小型およびミニカー用」はGammaと名付けられ，韓国のGM Daewoo Auto & Technologyが開発を担当することになった。これは従来GMグループで生産されていた小型車用の2つのプラットフォーム（一つはGM大宇が，いまひとつはオペルとフィアットが共同で開発し

た）を統合し，開発拠点をヨーロッパから韓国へと集中することによってコスト削減を狙ったものであった。新しいプラットフォームは次世代のオペル・コルサ，シボレー・アヴェオに採用予定であるが，Gammaをベースとする乗用車はさらに韓国，ドイツをはじめ，中国，インド，中南米，東欧など新興市場で生産される予定である（なお，コルサのスタイルはGMヨーロッパのデザインセンターが担当する）。生産規模は最大で年産140万台と計画された。あわせて，大宇はより車軸の狭い（ショートホイールベース）Gammaプラットフォームをも開発して，これをベースにミニカーを開発し，韓国に加え，中国，インド，東欧などで年間30万台を生産する予定である。このため，GM大宇のデザインセンターは強化され，人員も増強，それぞれの地域向けのプログラムも強化することになった。

同様に，新たなミッドサイズ車のグローバル・アーキテクチャとして，Epsilonをドイツのオペルが開発した。GMヨーロッパでは01年までは北米生産車とは異なる7つのプラットフォームが使用されていたが，02年のオペル，03年のサブのフルモデルチェンジを機会に，まずEpsilonを用いたオペル・ヴェクトラとサブ9-3が発表され，その後03年秋には，アメリカでこれを初めて用いたシボレー・マリブが発表された。しかし，Epsilonを用いたヨーロッパとアメリカのモデルの間には完全な互換性がなく，部品の共通化は不十分であった。そこで，「真にグローバルなプロジェクト」としてEpsilon IIがスタートした。これは同じくオペルによって開発された，より大型で前輪および全輪駆動車に対応できるプラットフォームであり，08年以降，オペルとサブ，シボレー，ビュイックのニューモデルに順次採用されつつある。現在，北米でもシボレー，ビュイックが生産されている。こうしてEpsilon IIを用いて世界各地で異なる9つの車が開発され，04年には

第2-7表 GMの国産乗用車プラットフォーム(2010年モデル)

| プラットフォーム名 | クラス | 駆動形式 | ホイールベース (インチ) | 主要現行モデル |
|-----------|---------------|---------|------------------|------------------------|
| Delta | 小中型, コンパクトクラス | FWD | 103.3 | Chevrolet Cobalt |
| | | | 103.5 | Chevrolet HHR (小型トラック) |
| Epsilon | 中型 | FWD | 112.3 | Pontiac G6 |
| Epsilon 2 | 中型 | FWD | 112.3 | Chevrolet Malibu |
| | | | 110.5 | Buick LaCrosse |
| Zeta | プレミアム車 | RWD | 112.3 | Chevrolet Camaro |
| Sigma | ラグジュアリー | RWD/AWD | 116.4 | Cadillac STS |
| Sigma 2 | ラグジュアリー | RWD | 113.4 | Cadillac CTS |
| G | | FWD | 115.6 | Cadillac DTS |
| GP | | FWD | 115.5 | Buick Lucerne |
| Y6 | | RWD | 105.7 | Chevrolet Corvette |
| W3 | | FWD | 110.5 | Chevrolet Impala |
| NCV | | FWD/FWD | 102.4 | Pontiac Vibe |

国産小型トラック・プラットフォーム

| | | | | |
|---------|-------------|--------------|-------|-----------------------|
| Lambda | 小型 CUV/ミニバン | FWD/AWD | 118.9 | Chevrolet Traverse |
| | | | | Buick Enclave |
| | | | | GMC Acadia |
| TE | 中型 CUV | FWD/AWD | 112.5 | Chevrolet Equinox |
| | | RWD/AWD | 110.5 | Cadillac SRX |
| | | FWD/AWD | 112.5 | GMC Terrain |
| GMT355 | 小中型 PU/SUV | RWD/4WD | 111.3 | Chevrolet Colorado |
| | | 4WD | 111.9 | Hummer H3/T |
| | | RWD/4WD | 111.3 | GMC Canyon |
| GMT610 | | RWD/4WD | 135 | Chevrolet Express |
| | | RWD/4WD | 135 | GMC Savana |
| GMT900 | | RWD/4WD | 116 | Cadillac Escalade |
| | | RWD/4WD | 130 | Cadillac Escalade ESV |
| | | 4WD | 130 | Cadillac Escalade EXT |
| | | RWD/4WD | 130 | Chevrolet Avalanche |
| | | RWD/4WD | 119 | Chevrolet Silverado |
| | | RWD/4WD | 130 | Chevrolet Suburban |
| | | RWD/4WD | 116 | Chevrolet Tahoe |
| | | RWD/4WD | 119 | GMC Sierra |
| | | RWD/4WD | 116 | GMC Yukon |
| RWD/4WD | 130 | GMC Yukon XL | | |

*米加メキシコで米市場向けに組み立てられたもの。複数のホイールベースをもつモデルでは最小のものを表示した。
(出所) *Ward's Automotive Yearbook*, 2010, p.157.

合計の乗用車生産台数は約65万台に達した。またこれをベースにアメリカで開発されたCUV用のThetaアーキテクチャもエキノコックス、サターン・ビューに採用され、約20万台の生産実績を上げた⁵¹⁾。EpsilonはGMのグローバル・アーキテクチャの中で最大の生産量を誇っ

た。こうしてGM全体としてみると、新たなアーキテクチャを使用した乗用車モデルの北米生産台数は、5つの新しいアーキテクチャをベースとするモデル群が揃う2010年頃には145万台に達する見込みとされた⁵²⁾。

開発体制の国際分業を実現するため、GMは

長期にわたって製品開発に対するアプローチを世界的に標準化する努力を払った。その結果、米国内では11のエンジニアリングセンターを1つの組織へと統合し、ヨーロッパでも3つの組織を統合してGM Europe Engineeringを作るまでに至った(2005年)ほか、アジア・太平洋地域、ラテンアメリカ地域の各子会社の開発能力も拡充した。こうしてGMは21世紀の初めには、開発活動を一つのグローバルな組織のもとに統合することに成功したと自負した⁵³⁾。同時に、ミシガン州ウォーレンの開発拠点とドイツのオペル、韓国の大宇、スウェーデンのサーブ、オーストラリアのホールデンなどの開発センターの間はネットワークで結ばれ、開発・製造情報が3次元の開発ソフトを用いて共有化されつつ、毎週の電話会議で情報交換しながら世界共通モデルの開発が進められた。

もっともグローバル・アーキテクチャをベースとする製品開発には技術的、組織的に多くの難問が存在し、計画通りに進行した訳ではなかった。試行錯誤が繰り返され、2006年秋頃でも、GMは「真にグローバルなプラットフォームの創出には成功していない」と指摘されたほどだった⁵⁴⁾。その理由の一端は、とくに小型乗用車の位置づけやそれに対する要求・品質水準が世界の主要市場間で異なるという難しさにあった。欧米間でみると、北米のコンパクト車は欧州では中型車となり、前者では価格が、後者では乗り心地や走行性が重視される。このため小型・中型乗用車の生産規模が最大のオペルが開発センターになったとしても、そこで開発されたプラットフォームはそのままでは米国市場では使用できず、車軸やホイールベースの設計を調整したプラットフォームをベースに地域専用モデルを開発することが必要となった。実際、日系メーカーはこのような対応をとっていた⁵⁵⁾。

だが、各地域の開発センターの権限が強まれば、グローバル開発拠点との間の調整が困難になることは容易に想像できる。事実、GMのワ

ールドカーの失敗の背後には、各地域のマネージャーたちが彼ら専用のバージョンのため、高コストにつく変更を要求したことにあった。また、各地域で行なわれる製品開発を本社が十分にコントロールできなかつたため、部品共通化などで期待された成果を生まなかつた。そこで07年初め頃からグローバルなアーキテクチャの数を削減したり、各地域の開発権限を弱め、スタイルとパワートレインの決定に限る一方、各アーキテクチャの開発拠点が世界市場に向けてグローバルモデルを開発するように改めた。Epsilon IIを使用して北米で販売されるモデルもオペルが開発を担当することになった⁵⁶⁾。

そのうえ、GM自身が経営破綻に見舞われたことも計画の修正につながった。米国内の最新の2010年モデルに即してみると(第2-7表)、乗用車では、新たな5つのグローバル・アーキテクチャを用いた車種が国内で生産され、小型トラックでは3つの新アーキテクチャの車が生産されている。他方、オペルが開発したEpsilonおよびホールデンが開発したZetaアーキテクチャを用いた車種も米国で生産されている。だが、旧来のプラットフォームに基づく車もなお残っており、新アーキテクチャへの移行は計画より遅れている模様である⁵⁷⁾。

c. 工場のフレキシブル化

開発システムの効率化とともに、GMは生産システムの刷新にも取り組んだ。この論点については、生産技術や労働慣行、労使関係など多くの側面の変化が考察されねばならないから、以下ではごく簡単に、グローバル・アーキテクチャの導入に対応し、現場においては「フレキシブル化」の導入が本格的に始まったことのみふれる。

GMは伝統的な硬直的な生産システムから脱し、異なるアーキテクチャを用いたモデルを一つの車体ラインで柔軟に生産し、需要の変化に対して最小のコストと時間で生産車種を変更で

きる「フレキシブル」な生産システムの構築を目指した。そのポイントは、エンジニアリング部門と製造部門がモデル開発の早期から協力し、開発部門が製造工程を考慮した設計を行なうこと、ロボットの利用により溶接技術を改良することなどにあった⁵⁸⁾。

その代表的な工場として喧伝されたのは、1986年以来初めて米国で建設されたミシガン州のランシング・グランドリバー工場であった。工場の建設に当たってGMは、NUMMIをはじめヨーロッパ、アジアやラテンアメリカでの経験を生かし、生産性と品質で最新の生産工程を設置した。ボディショップには複数モデルの生産が可能なPAAS(Programmable Adaptable Assembly System)が採用され、3つのアーキテクチャのモデルを混流生産することが可能なGlobal Manufacturing Systemが備えられた。新工場は2001年末に稼働を開始し、当初、2シフト13万台の年産能力でキャデラックCTSラグジュアリー・スポーツセダンの生産を始めたが、その後、同一のアーキテクチャSigmaを用いたキャデラックSTS/SRXの生産も加えた。ソフト面でも、工場はトヨタ方式を徹底的に研究した「カイゼン工場」と呼ばれ、GM工場の中では初めて本格的なチームシステムを採用し、職務区分を広げたり、持ち場のローテーションや積極的な生産ラインの改善活動を展開したり、品質を最重視したスローガンを採用、生産性の面でも大きな成果を上げた⁵⁹⁾。

このようなフレキシブルなラインは04年末までにミシガン州のオリオン、オハイオ州のローズタウンなど北米6組立工場に導入された。前者では、EpsilonアーキテクチャをベースとするポンティアクG6と旧来のGアーキテクチャをベースとしたビュイック・パークアベニューが、また、後者ではJ2アーキテクチャをベースとするシボレー・キャバリエとDeltaをベースとするシボレー・コバルト、ポンティアク・パースイットが生産された。また、フレキ

シブル工場間では、生産車種の移管も容易となった。従来、需要が増加したモデルを稼働率の低い工場に移して生産する場合、2億4000万ドルのコストと2～3年の期間が必要だったが、フレキシブル工場間では、“Pick and build”と呼ばれる生産システムにより、約4000万ドルのコストと6～8ヶ月の期間で足りるようになった。最終的にGMは今後、6つのアーキテクチャをベースとする10のボディタイプが生産可能な車体ラインの構築を目指している⁶⁰⁾。

なお、この期間にGM工場の生産性が大幅に上昇されたと評価されたことを付け加えておこう。この種の調査では最も広く知られたハーバー・アソシエイツによると、長年、GM工場の生産性は北米の中で最低であったが、2000年6月に発表された調査では、前年比8.8%の生産性上昇が認められ、伸び率としては一転して、北米工場の中で最高位にランクされた。この結果、1台あたりの組立に必要な労働時間は98年の32時間から01年には26時間まで短縮された。日産自動車(17.9時間)やトヨタ(22.5時間)には及ばないが、ビッグスリーのなかではトップだった。その後も改善傾向は続き、04年の調査でも、GM工場は北米の生産性上位5工場のうち2～5位を占める躍進ぶりだった。ちなみに1位は日産のスマーナ工場であった。同年、プレス工程でも、作業時間あたり生産性でGMのParma工場が初めて第1位になった。さらに、JP.パワーの品質調査でも21世紀に入ってから改善傾向が著しく、GMは米メーカーとしては最高位に評価された。過去7年間に平均2億ドルするプレス機械を約30台導入したこと、リーン生産システムが浸透し、従業員の参画意識が高まったことなどによるとされているが⁶¹⁾、この点についてはあらためて詳細な研究が必要であろう。

(未完)

注

- 1) Paul Ingrassia, *Crash Course, The American Automobile Industry's Road from Glory to Disaster*, pp.151-160, Random House, New York, 2010. 同書には「ワゴナー体制」への的確な評価が示されている。
- 2) ワゴナー氏のキャリアは, GM, *Form-10K* (March 7, 2001) 1-12による。このほか, ウィリアム・J・ホルスタイン/グリーン裕美訳『GMの言い分』PHP 研究所, 2009年, 80頁, 『日経ビジネス』2000年2月14日号, 『週刊ダイヤモンド』2001年3月10日号も参照。
- 3) 『日本経済新聞』2000年10月31日, 11月1日, 11月28日。
- 4) 当時の世界的な業界再編成については, 吉田信美『車闘』実業之日本社, 1999年, 88頁以下参照。「40万台クラブ」の非合理性については, 藤本隆宏, 武石彰, 延岡健太郎「自動車産業の世界的再編—規模こそ全て?—」, 『ビジネスレビュー』Vol. 47, No.2の指摘がよく知られている。
- 5) GM, *Annual Report*, 1999にこのような記述がある。なおスミス時代の継承の側面については, Keith Bradsher, "G.M.'s New Chief Stinck to Company Plan", *New York Times (On line)*, June 7, 2000. 『中日新聞』1999年8月18日を参照。
- 6) この点は多くの研究から明らかなが, 比較的最近のものとしては, ジェフリー・ジョーンズ『国際経営講義』有斐閣, 2007年, 243頁を参照。
- 7) *Ward's Automotive Yearbook* 2001, p.11.
- 8) Ingrassia, *Crash Course*, pp.151~3. 同書によると, フィアットの経営者たちはいずれ同社を売らねばならないと考えていたが, その所有者であるジョバンニ・アニエリ (Agnellis) 名誉会長のプライドを守るため, 売却の時期とプロセスを自ら管理するため, このような条件をつけたという。GMとの協議がまとまった理由としては, GMがフィアットの経営の自主性を尊重したこと, アニエリが欧州企業の資本参加を嫌ったこと等が上げられている。『日本経済新聞』2000年3月14日も参照。
- 9) もっとも, 両社の株式持ち合いはフィアットの

- 経営危機が深化し, 巨額の債務圧縮を迫られた2002年末に, 同社が保有していた全 GM 株を11億6000万ドルで売却したことによって解消された。以後も両社は提携関係を続けると表明したが, 提携に込められた当初の勢いはそがれた。『日本経済新聞』02年12月23日。GMは03年のフィアットの増資に参加しなかったため, 出資比率は10%に低下した。
- 10) ワゴナー CEO の記者会見による。『日本経済新聞』1999年12月15日
 - 11) 富士重工業『スバルニュース&トピックス』1999年12月10日および2000年3月24日などを参照 (http://www.fhi.co.jp/news/1210news/12_10gm_yusi.htm, http://www.fhi.co.jp/news/00_1_3/3_24.htm, http://www.fhi.co.jp/news/1210news/12_10gm_news.htm 2010年9月13日閲覧)。なお, 2000年4月にGMは当初の取締役クラスに代わり, 部長レベルの執行役員2名を派遣し, 開発と財務を担当すると報じられた。また, 富士重工とスズキが約1%の株式を持ち合うことも発表されたが, 両社合計で軽自動車では40%のシェアを誇り, スズキは部品の共通化を進めたいと考えていると報じられた。『日本経済新聞』1999年12月11日, 2000年3月30日, 8月16日。
 - 12) 鈴木修『俺は, 中小企業のおやじ』141~162頁, 日本経済新聞出版社, 2009年。『スズキニュースリリース』1998年9月14日, 2000.9月14日などを参照 (<http://www.suzuki.co.jp/release/d/d980916.htm>, <http://www.suzuki.co.jp/release/d/d000914.htm> 2010年9月10日閲覧)。2001年初頭までにGMに対し第三者割当て増資を実施, 新株の発行価格は1127円, GMが総額6億ドルで引き受けた。この資金をスズキは製品拡大に用いた。『日本経済新聞』2000.9.14。小型乗用車(共同開発車 YGM, 「シボレー・クルーズ」)の生産は01年9月からスズキの(湖西工場; 静岡県)で開始することが決まった。
 - 13) いすゞ『プレスリリース』1998年12月18日 (<http://www.isuzu.co.jp/press/1998/gm2.html> 2010年9月10日閲覧) 『日本経済新聞』98年12.18夕, 12.19。

- 2000年をメドにいすゞが積載量2～3トン級の小型トラックを開発するほか、中・大型トラックのプラットフォームも共通化すると報じている。
- 14) いすゞ『プレスリリース』2002年8月14日および10月25日 (http://www.isuzu.co.jp/press/2002/08_14vp.html など 閲覧日は同上)
- 15) すでに大宇は99年8月にGMとの戦略的提携に向けた了解文書に調印していた。韓国のマスコミは大宇が過半の株式をGMに40億ドルで売却する意向と報じた(『日本経済新聞』99年8月6日)。
- 16) 大宇とGMとの関係については、加藤健彦・窪田光純『改訂版 韓国自動車産業のすべて』日本経済通信社、1989年、金基燦「韓国自動車産業の現状と今後の課題」*JAMAMAGAZINE* 2004年11月号 (<http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/200411/04.html> 2011年1月11日閲覧)などを参照。このほか、GMは労使問題が複雑なため買収しなかった年産50万台の富平工場についても今後6年間生産委託する権利を得た(『日本経済新聞』2001年9月21日)。なお05年にGMはGMDATの新株1660万株とスズキの持ち分690万株を購入、出資比率を50.9%まで引き上げ、同6月から連結子会社とした(同紙、05年10月18日)。
- 17) 丸川知雄／高山勇一編『新版 グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社、2005年、24～25頁、マークラインズ自動車情報プラットフォーム『調査レポート』04年6月1日(No.275)。http://www.marklines.com/ja/amreport/rep275_200406.jsp (2010年8月20日閲覧)。この『調査レポート』のシリーズには、のちに論ずるグローバル・アーキテクチャをはじめGMについて有益な情報が多数含まれている。
- 18) 『日本経済新聞』01年10月23日。
- 19) 『日本経済新聞』1999年12月11日による。このほかGMはホンダやトヨタとも技術提携を結び、「どん欲に」日本の「技術力の取り込みを図っている」と評された(『日本経済新聞』00年12月17日)。このほか、2000年にはタイGMでも最新鋭工場を新設し、生産能力を拡大した。別の観点から見る
- と、GMは小型車開発において有力なパートナーと競争力に応じて提携し、時代とともに取り替えるという戦略をとったことになる。すなわち80年代はオペル・いすゞが開発センターとなったが、90年代になるといすゞが抜け、フィアットが加わり、2000年代にはスズキとフィアットが抜けて大宇が加わった。以上の事実を指摘した久保鉄男『ビッグスリー崩壊』フォーイン、2009年、76～77頁はGMの小型車戦略には一貫性がなく、内外の関係企業はGMに振り回されたと評している。
- 20) 『日本経済新聞』02年11月04日。なおコヴィシントははじめ自動車産業における電子商取引の概要については、鈴木直次「IT産業と電子商取引の発展」『専修経済学論集』第38巻第3号、2004年所収を参照。
- 21) もっともこれはワゴナー会長のみにもみられた新機軸という訳ではない。すでにジャック・スミス会長時代に、光学メーカー、ポシュロム社のロン・ザレツラ氏を新たなブランドマネージャーとしてスカウトした前例がある。『週刊ダイヤモンド』2001年5月12日号。
- 22) Alex Taylor III, *Sixty to Zero, An Inside Look at the Collapse of General Motors—and the Detroit Auto Industry*, Yale University Press, New Heaven&London, 2010, Chapter 15.参照。なお、ラッツ氏は同年11月からGM北米部門(GMNA)の会長に就任し、自動車戦略会議や北米戦略会議のメンバーに加わった。3年契約だが、会長やCEOへの昇進の規定はなかった。以上については、GM, *Form-10K*, 2002, 3.12, I-13. *Ward's Automotive Yearbook* 2002, p.21.
- 23) ホルスタイン『GMの言い分』, 83頁。
- 24) オールズモービルは1897年にRansom E. Oldsが設立、1901年に小型軽量の「カーブドダッシュ」は全米のベストセラー車となり、後のフォードT型車の先駆とすら見なされた。*New York Times (On line)*, December 2, 2008: Keith Bradsher, "G.M. Phaseout of Olds Is at Center of a Range of Cut-backs", *New York Times (On line)*, December 13, 2000. なお、ダイムラー・クライスラーも2001年秋

- に「プリマス」ブランドを廃止すると発表した。
- 25) マークラインズ自動車情報プラットフォーム『調査レポート』02年5月1日 (No.68)。http://www.marklines.com/ja/amreport/rep068_200205.jsp (2010年8月6日閲覧)
- 26) Taylor, *Sixty to Zero*, pp.169~71, ホルスタイン『GMの言い分』, 80頁。米国の著名な自動車産業アナリストの一人であり、自動車産業関係の代表的なシンクタンクの一つであるCAR(Center for Automotive Research)のデヴィッド・コール氏は、ワゴナー氏を取締役会および経営陣のほぼ全ての支援を受ける、数少ないトップの一人と評している。同書, 90頁。
- 27) 吉田『車闘』, 275頁, Taylor, *Sixty to Zero*, p.175。テイラーによると、スミス時代にはシェアに関する数値目標がタブーであったとされている。その理由としては、過去においてシェア引き上げのためレンタカー会社へ大量のダンピング販売を行なった苦い失敗の経験が思い出されたこと、また、数字を上げてしまうと達成できなかった場合が危ぶまれることを挙げている。しかし、たとえば99年にはシェア目標として32%が掲げられる(吉田など)など、実際には、スミス時代にも数値目標が掲げられていたように思われる。
- 28) Ingrassia, *Crash Course*, p.154, イアン・カーソン, ヴィジェイ・V・ヴェイティーズワラン/黒輪篤嗣訳『自動車産業の終焉—一次世代クルマ戦争に勝ち残るのはどこか』二見書房, 2008年, 67-8頁。
- 29) 『日経産業新聞』03年1月15日。
- 30) GM, *Annual Report*, 1999.
- 31) なお、ここには「乗用車ポートフォリオの再建」も並んで掲げられていた。マークラインズ自動車情報プラットフォーム『調査レポート』03年3月3日 (No.155)。http://www.marklines.com/ja/amreport/rep155_200303.jsp (2010年8月20日閲覧)『日本経済新聞』00年4月1日。
- 32) 『日経産業新聞』02年1月9日。
- 33) Bradsher, *New York Times* (On line), June 7, 2000.
- 34) ミシュリン・メイナード/鬼澤忍訳『トヨタがGMを越える日—なぜアメリカ自動車産業は没落したのか—』早川書房, 2004年, 276頁, *Ward's Automotive Yearbook* 2003, p.29.『日本経済新聞』02年1月29日など。なお、この組織改革は、後にふれる「アーキテクチャ・ベース」の開発システムへの移行を目的にしていた。
- 35) 日本自動車新聞・日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック』2003~4年度, 133頁。
- 36) カーソン, ヴェイティーズワラン, 『自動車産業の終焉』68頁。
- 37) たとえば, David Welch, with Kathaleen Kerwin, "Rick Wagoner's Game Plan", *Business Week*, February 10, 2003, 『日本経済新聞』2003年2月6~7日。この *Business Week* の記事は、この時期までのワゴナー経営の内実について有益な情報を含んでいる。
- 38) *Business Week*, *ibid*.
- 39) Taylor, *Sixty to Zero*, pp.173-174.
- 40) 好意的ないし同情的な論調は多くの文献資料にみられるが、たとえば、カーソン, ヴェイティーズワラン, 『自動車産業の終焉』69頁。他方、メイナード『トヨタがGMを越える日』では、ラッツの「古さ」にも論及している(276頁)。Taylor, *Sixty to Zero*, pp.197-9にもラッツの製品開発における功罪がバランスよく論じられている。
- 41) Ingrassia, *Crash Course*, p.155. *Ward's Automotive Yearbook* 2004, p.23.
- 42) 延岡健太郎『マルチプロジェクト戦略』, 有斐閣, 1996年, 34~35頁。下川浩一『グローバル自動車産業経営史』有斐閣, 2004年, 287頁によると、欧米自動車メーカーのなかで、早い会社は1980年代後半からプラットフォーム数の削減と統合(共用化)を開始し、日本のメーカーもバブル崩壊後の92~93年の第2次円高リストラのときにはこれに着手したという。
- 43) 滝沢英男『自動車メガ再編をリードする—デトロイトの合理化戦略』日刊工業新聞社, 1998年, 26頁。わが国でもトヨタの「カローラ」と「スブ

- リインター」, 日産の「スカイライン」と「ローレル」などはよく知られた例である。
- 44) Chalie Huges and William Jeans, *Branding Iron—Branding Lessons from the Meltdown of the US Auto Industry*—Racom Books, Chicago, 2007, pp.25-29.
- 45) 藤本隆宏『能力構築競争』, 中公新書, 2003年, 261頁。
- 46) 土屋勉男・大鹿隆『日本自動車産業の実力』ダイヤモンド社, 2000年, 172頁, 原田健一『米国自動車産業躍進の戦略』工業調査会, 1995年, 第6章参照。
- 47) 久保鉄男『ビッグスリー崩壊』, 68~69, 73頁, 土屋・大鹿『日本自動車産業の実力』86頁。下川浩一『日米自動車産業 攻防の行方』, 時事通信社, 1997年, 104頁。なお, フォードも同様に2005年までに乗用車・小型トラックのプラットフォームをグループ全体で20から16へ集約し, 小・中型乗用車は欧州フォードが担当する計画を発表した。
- 48) David Welch, with Kathaleen Kerwin, *Business Week*, February 10, 2003.
- 49) 日本自動車新聞・日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック』2004年, 165頁。なおマークラインズ自動車情報プラットフォーム『調査レポート』04年10月1日 (No. 315)。http://www.marklines.com/ja/amreport/rep315_200410.jsp (2010年8月21日閲覧)。
- 50) グローバル・アーキテクチャの数も, GM自身の発表によれば, 2009年度では乗用車6, 小型車トラック2の計8つであったが, 2010年4月に発表された10Kレポートでは「エレクトリックカー」が加わり, 9つに増えた(第2-6表)。
- 51) *Ward's Automotive Yearbook* 2004, p. 24.
- 52) マークラインズ『調査レポート』07年4月28日 (No. 572)。http://www.marklines.com/ja/amreport/rep572_200705.jsp (2010年8月21日 閲覧), GM, *10K Report*, 2010 April.
- 53) GM, *10K Report*, 2007 March 15, p.11.
- 54) *Automotive News*, November 13, 2006 (AutoWeek.comによる。http://www.autoweek.com/apps/pbcs.dll/article?AID=2010年9月20日閲覧)。
- 55) プラットフォームの世界的な統合の難しさについては久保鉄男『ビッグスリー崩壊』が詳しい。これに関連したやや大きな問題点として, 氏はプラットフォーム開発を海外拠点に集中することによって, 北米事業内部から小型トラック以外の技術力と競争力が失われる危惧を表明されている。115-7頁。
- 56) マークラインズ『調査レポート』07年4月28日 (No. 572)。http://www.marklines.com/ja/amreport/rep572_200705.jsp (2010年8月21日閲覧), GM, *10K Report*, 2010 April.
- 57) このほか, 乗用車ではGM 大字から小型車のシボレー Aveo が, また, ホールデンからは Pontiac G6 がそれぞれ輸入されている。なお07年度頃までGMの10-Kにはグローバル・アーキテクチャ戦略のもとで, 「将来の」自動車はグローバルおよびリージョナルな開発チームのネットワークによって開発されるようになる」と述べていたが, 09年度以降はこの一文が消えている。GM, *10K Report*, various issues.
- 58) マークラインズ『調査レポート』03年3月3日 (No. 155)。http://www.marklines.com/ja/amreport/rep155_200303.jsp (2010年8月20日 閲覧)『マークラインズ』05年3月1日。
- 59) マークラインズ『調査レポート』05年3月1日 (No. 353)。http://www.marklines.com/ja/amreport/rep353_200503.jsp (2010年8月20日 閲覧), 『朝日新聞』2007年2月10日にこの工場の紹介がある。
- 60) マークラインズ『調査レポート』同上, 『自動車年鑑ハンドブック』2004年, 165頁。
- 61) マークラインズ『調査レポート』同上。なお, GMの工場・現場レベルでの変化に関しては, 最近出版された石田光男, 篠原健一編著『GMの経験—日本への教訓』(中央経済社, 2010年)の本格的な研究を参照。