

## GM事業部制組織の展開

井 上 昭 一

はじめに

ジェネラル・モーターズ社 (General Motors Corporation, 以下GM) の1996年の業績は、国内の乗用車販売が不振だったことに加え、労使協約改定をめぐるアメリカ合衆国内ならびにカナダでのストライキの打撃を受けて、前年比18.0%の大幅減益 (継続事業ベース) であった。国内シェアも1.4ポイント下落し、31.0%になった。海外事業が比較的良かっただけに、国内の立て直しが課題であることを改めて浮かび上がらせた。

総売上高は1,640億6,900万ドル (前年比2.4%増) 一ちなみに、フォード (Ford Motor Company) は1,469億9,100万ドル (同7.2%増)、クライスラー (Chrysler Corporation) は614億ドル (同15%増の過去最高) ——と増収だったが、主業の製造部門は1.2%の伸びにとどまった。期中にエレクトロニック・データ・システムズ社 (Electronic Data Systems Corp., EDS。95年に9億3,900万ドルの利益計上) を分離しており、これを除いた継続事業ベースの利益は49億5,300万ドル (95年は68億8,000万ドルと過去最高) ——フォードは44億4,600万ドル (同41億3,900万ドル)、クライスラーは35億2,900万ドル (同20億2,500万ドル) ——と大幅な減益となった。原因の1つはカナダで20日間、合衆国内で9日間にわたったストライキにある。15万台以上の出荷が遅れ、7億ドル前後の損失につながったからである。

これに加えて、乗用車の国内販売が15.0%減の264万7,000台と低迷した

ために、インセンティブ(販売奨励金)を前年の1台当たり633ドルから178ドルも増やして811ドルにするなど経費もかさんだ。このため北米自動車・部品部門は10～12月期に1億2,400万ドルの赤字を計上、年間では対前年比48.0%減の12億4,600万ドルの利益にとどまった。

総販売台数は826万3,000台(95年の832万4,000台の3.5%減)、うち北米は515万2,000台(同532万8,000台の7.3%減)、海外は311万1,000台(同299万6,000台の3.4%増)——フォードは665万3,000台(国内389万7,000台、海外275万6,000台)、クライスラーは295万8,800台(国内269万台、海外26万8,800台)——。

以上概観したように、GMは1995年こそ過去最高の利益を計上したものの、翌96年には激減し、自動車部門の抜本的な収益改善策を迫られているといえよう。そのことは296万台の販売で35億2,900万ドルの利益(1台当たり約1,192ドル)を記録したクライスラーに対して、826万台も販売したGMの利益が49億5,300万ドル(1台当たり約600ドル)にとどまり、その差がわずか14億2,400万ドルしかないことからみても明らかである。

さて、95年を除いて、ここ数年のGMは官僚主義、高コスト体質、市場構造の変化への対応の遅さのゆえに業績不振に悩み、労働者のレイオフ(lay-off)や工場閉鎖など、いわゆるリストラクチャリング(restructuring)と称される「合理化」策の推進に大苦境に陥っていた。しかしながら、それでも依然としてGMは、自動車工業界はいうに及ばず、世界最大かつ最強の製造工業企業の地位を保持し続けている。

GMが強大化して圧倒的な市場支配力を有するようになった要因としてはいくつか考えられるが、一般的には次の2つが主要因であると指摘されている。

1つは、1910年代後半以降、デュポン社(E. I. Dupont & Nemours Co.)やモルガン商会(J. P. Morgan & Co.)といった既存の独占体・金融資本による金融的支援をテコにした、そしてまた証券市場の発達をフルに活用した企業の統合策、つまり資本の集中戦略の積極的な推進が奏功してきた

ことである。

いま1つは、組織機構の確立と運用、すなわち1920年に、分権化原理を効率的に応用した経営体制である事業部制分権管理を、巨大企業として最初に開発・導入し、成功的に運用してきたことである。

小論では主として後者、つまりGMの事業部制組織に重点をおいて論究していく。同テーマに関しては、これまでに汗牛充棟、山なす研究がなされてきており、あらためて紹介する必要もないかと思われる。しかし、GM経営の史的展開過程において、事業部制の性格や意味合いが様変わりし、組織図にも変更がみられるようになったために、改めてとり上げてみることにした。

そこで事業部制の生成・発展・展開過程をいくつかに分けて考察するが、まずはじめに事業部制組織が導入される契機とその内容を、同方式の考案者アルフレッド・P. スローン・ジュニア (Alfred P. Sloan, Jr.) の「組織研究」(Organization Study)に沿って概観する。次に1984年にGMが60有余年ぶりに組織改革、とりわけ乗用車事業部門の組織変革を断行したのはなぜか、その功罪をどう評価するかなどについて検討する。そして最後に、1990年代に入って、部品事業部を整理・集約するとともに、自動車完成部門と同格の事業体に格上げした狙いはなにか、乗用車事業部門の1つであるポンティアクとトラック事業部門のGMCを統合した意図はどこにあるのかなどを追跡してみることにした。

なお、本稿は、すでに発表した研究ノート「事業部制組織の生成・発展・展開——GMを事例研究として——」を大幅に加筆・修正したものであることをお断りしておきたい。

## I 事業部制組織と分権管理

事業部制組織について、経営学の視点から最初に体系的に論じたドラッカー(P. F. Drucker)によれば、それはアメリカ合衆国の国家構造の原理＝

連邦主義を援用した連邦的分権制のもとにおける自律的な経営単位、略して「連邦的分権単位」である。またそれは「部門的自治を通じて統一を、また逆に統一を通じて部門的自治を目指すもの」であり、そこに最大限の「統一と自治」とが企業内に包括された理想形態である。そして彼は、その基本原則を次の2点に要約している。

(1)各部門の諸活動をそれぞれの市場と製品、そしてそれぞれの収益と責任をもつ自律的製品事業単位に組織化して、あたかも独立企業のような性格を与えること。

(2)中央経営層による政策と統制を確立すること。

資本主義の幼年期のように、生産の物的・技術的基礎も小規模で単純な段階において、個人資本家ないし企業所有者によって単独的かつ恣意的に遂行されていた管理方式を、今日のような資本の集中・集積が進行し、生産の社会化が進展した大規模で複雑な段階に、そのまま踏襲・充当しえないことはいうまでもない。企業内外の諸条件、時間、場所に依存あるいは対応しつつ資本の致富・増殖本能を充足させるためには、企業にとっては科学的管理手法の導入——長期経営計画、柔軟な組織と管理技術、正確な情報や資料にもとづく生産手段と労働力の合理的運用などの迅速にしている確な意思決定、総合的な統制など——が必要とされよう。しかしながら、それらは資本家のもつ能力的限界や時間的制約からしてかなわず、そこに一定の機能を経営の専門的知識や技法をもつ人びとに委任する課題が必然的に生じる。資本の所有者と経営者との人格的な分離、いわゆる「所有と経営の分離」である。それに照応して新しい管理方式や組織形態が一つの手段または道具として案出されざるをえない。事業部制組織＝分権管理方式も、そのような「歴史的・発展的産物」ないし「時代の要請」としてうみだされたものである。

資本制企業における管理は本来、資本の属性としてそれに包摂されているものであり、生産手段の所有にもとづく支配関係の歴史的、具体的な一つの現われである。したがって、もともと集権化志向の性格を有している。

にもかかわらず、企業は一定の歴史的時期において、資本の専制支配下に生産、販売などの企業活動を計画し、組織化するために、一定の約束や目的をもった歴史的発展形態としての私的管理方式＝分権管理方式を動員せざるをえない。それは資本の論理からの当然の要求として、利潤をより効率的に追求する視座から企業内に導入される方式であって、社会全体としての生産と競争の無政府性を根本的に治癒しうる性格のものではない。

次節以降では、世界最初に事業部制組織を開発・採用し、その後独占的企業の組織形態のモデル役を演じたGMを素材にして、事業部制組織について論じてみよう。

## II 事業部制組織の導入と確立

アメリカ巨大企業において、事業部制分権管理方式を採用した先駆はGMであり、1920年のことである。当時GMは、主として「株式の交換」をテコとする資本集中策によって多種多様な製品ラインを有し、表面的には独占企業としての体裁を整えつつあったが、内部的には創業者ウィリアム・C. デュラント（William C. Durant）による無政府的、衝動的な資本集中策のみが先行して、統一方針を策定すべき全般的管理機構が未確立の状態であり、各事業部長の専断で運営される「寄り合い世帯」（loose-knit combination）にすぎなかった。GMはその発展過程のなかで、調整と目的の統一を欠いたままに運営される混成体を、根底から変革する必要に直面していた。そして資本蓄積を強化するためには、支配の制度化ないし客観化として、新しい管理システム＝分権管理方式の創出が要請された。しかも第1次世界大戦の反動が、恐慌という資本主義体制に固有の矛盾の形をとって外的要因として渦状的に絡み合ったために、その要請にはいっそうの拍車がかげられることになった。

デュラントによるアド・ホックな経営体制からの脱却をめざし、全般的管理機構の欠如に起因する業績悪化を克服するために、GMの経営権を受

け継いで社長の座についたのはデュポン社の取締役会長ピエール・S. デュポン (Pierre S. Dupont) であった。

デュポン社は、第1次大戦で獲得した莫大な利潤の投資先と自社製品の有望な販売先をGMに見出し、まず1917年12月21日に2,500万ドル相当の議決権付普通株を買い入れた。続いて18年3月に23.8%、同年12月に26.4% (金額にして4,300万ドル)を占有した。さらに翌19年12月には、GMのたび重なる拡張にともなって、デュポン社はその出資額を4,900万ドルに増額してGM株式の27.6%を所有するにいたり、事実上、単独でGMを支配することが可能になった。

持株支配を介してGM社長を兼任するようになったP. S. デュポンは、デュポン社で実践されている経営管理方式——ゼネラル・オフィスの設置、報告を標準化することによる情報のスムーズな流れなど——を移入してGMの管理体系の改革を進めた。彼はデュポン社ならびにデュポン一族によるGMへの投資を守るために、とくに財務を中心とする健全な組織機構の確立に着手した。具体的には、生産・販売予測や運転資本支出などに関するデータ不足がGM危機の根本的な原因であったが、それを是正するために非人格的・客観的な財務統制基準を設け、投資利益率 (the Rate of Return on Investment, ROI) や統計などに関する情報の一定の流れを保証した。また、本社のトップ人事、事業部長人事の厳選を断行するとともに、全社的事業計画とその実施についての「権限と責任」のラインを明確にしようと努めた。

さらに、従来GMに設置されていた経営委員会 (Executive Committee) や財務委員会 (Finance Committee) の改編にも努力を傾けた。例えば経営委員会は、分権化の原理にのっとりポリシー・グループ (政策集団) として確立され、執行業務から分離された。財務委員会は金融政策に責任をもつという性格上、大規模支出の承認、資金割当、配当政策、株式発行、トップ経営層の給与や賞与決定などをその主要任務にするようになった。デュポン社長が、不十分な管理統制や不備な統計テクニックによって行使

された財務統制は、実効性ある統制とはなりえないことを認識して、財務統制の確立に力点をおいたことは高く評価されてよい。

かくしてGMは、デュポン社長管理下に、健全な組織機構の建設に着手するのであるが、デュポンはその改革推進の指導的役割を経営担当副社長のスローンに託した。スローンはデュポン社長からの全幅の信頼を背景にしながら、統制力を備えた高度に合理的な経営管理体制＝総合本社の確立をめざした。すなわち彼は、業務全般にわたって権限の系統を明確にし、また各事業部を調整するが、それと同時に、従来発揮されていた能率や組織の長所を損わないことを前提にして、「組織研究」に取り組んだ。そしてその成果として、組織研究の2原則を次のように規定した。

(1)各事業部の最高管理層に付与される責任事項は、どんな形にせよ制限されてはならない。最高管理層に率いられる各事業部は、必要とするあらゆる機能を完全に備え、それぞれの自主性をフルに発揮し、筋道にかなった発展を遂げられなくてはならない。

(2)会社の活動全般の筋道にかなった発展と適切な統制のためには、何らかの中心的組織機能が絶対必要である。

この2原則は、明らかに二律背反している。(1)において、各事業部の「自主性」を強調しながら、(2)において、事業部の活動を全体的観点から「統制」する必要があると主張している点である。これは、次のように理解すべきであろう。各事業部の自主性といっても、それは相対的、あるいはもっと強くいえば「実質の伴わない形式的または仮装的」なものであり、中央組織策定による基本方針と目標の枠内においてのみ与えられる自主性にすぎない。各事業部の無原則的な自主性ではないのである。

スローンは、再組織化の根源となる2原則を確立したのちの達すべき目標として、次の5つを挙げている。

(1)会社の活動を構成する各事業部の機能を、各事業部間の相互関係のみならず、中心的組織との関係において、明確に規定すること。

(2)中心的組織の地位を明確に定め、それが必要かつ筋道にかなった責務

を遂行するように、その活動を全社的立場から調整すること。

(3)すべての経営的機能の統制は求心的に、最高経営者たる社長に集中されるべきである。

(4)社長に直接に事をはかる重役の人数を、できるだけ少なくすること。その目的は社長が、もっと下級の管理に任せておいても心配のない問題から離れて、全社的な広範な政策を検討できるようにするためである。

(5)経営組織を形づくる各部門の活動を、全社的な見地からして建設的な方向に向っていかせるためにも、どの部門にも、他のすべての部門の動向や方針が、諮問的な形で反映されるような手段を講じること。

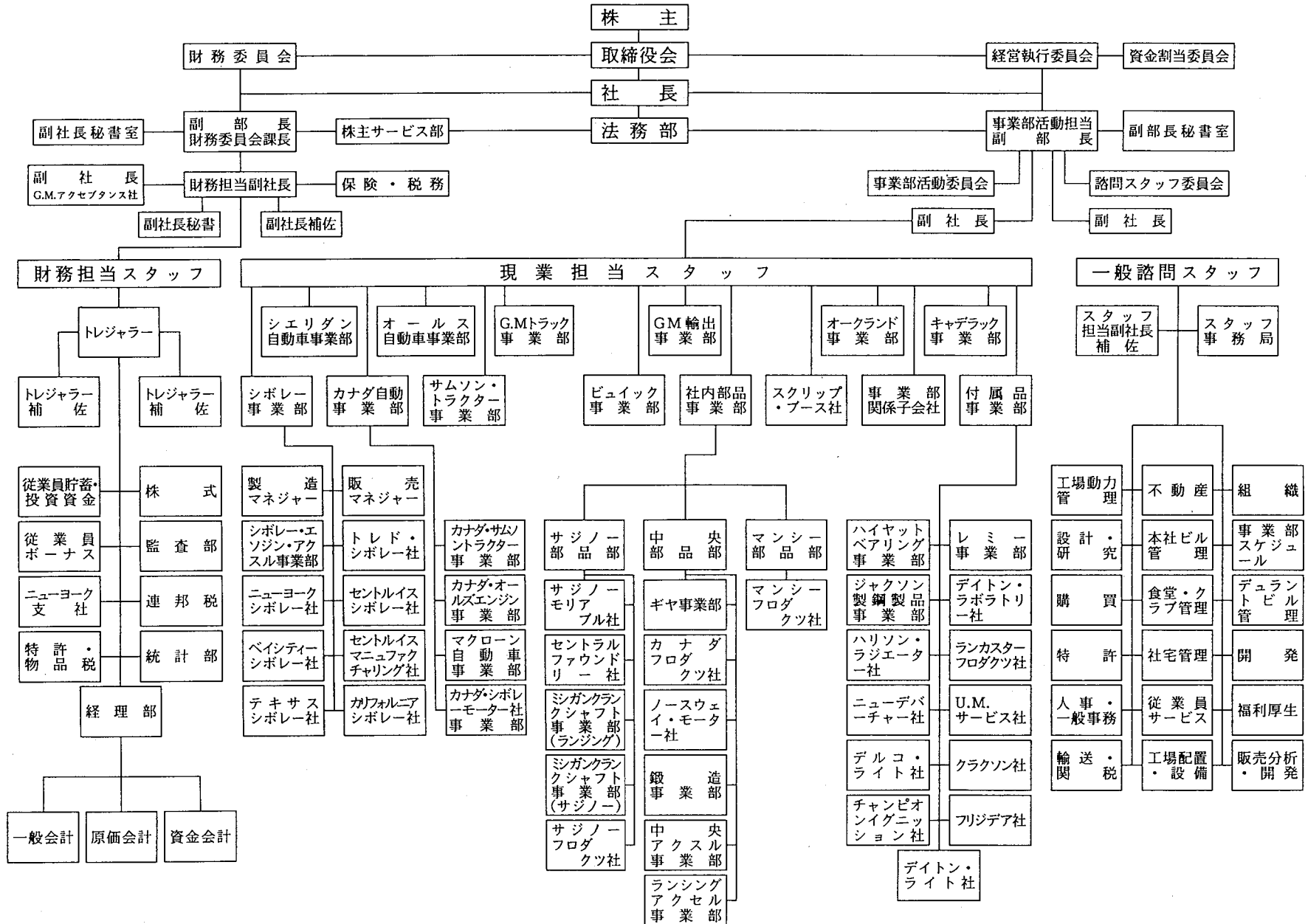
これらの内容をもつスローンの組織研究が適用されるとき、GMの事業部制にもとづく分権化は達成されるわけである。実際にそれは、20年12月30日の取締役会でほぼ原案どおり承認され、翌21年の1月から正式の運びとなった(図—I参照)。

以後、スローン・プランとも呼ばれるこの組織研究は、GMの全組織に一貫した分権化の基本原則として同社経営方針の礎石となり、長年の間、大筋において受け継がれてきた。それは、このプランが無政府的な混成体にすぎなかったGMを、一つの統一された企業組織に脱皮させるにあたって大きく貢献したからである。具体的には、この新しい方針が中心的組織＝総合本社を確立したうえで統一政策と目標を計画・決定し、それにもとづき各事業部を統制する。他方各事業部は、統一的中央方針の軌道上でのみとはいえ、管理自治権を享受することができたのである。したがってスローン・プランは、GMを「中央集権化された政策と分権化された執行」あるいは「全体的統制を備えた分権的経営」と表現するにふさわしいものにした。かくして、全社統一的「政策」と各事業部の「執行」との間に明確な一線が画され、経営管理上の専門化を基礎にした分業関係が確立したのである。

分権管理は、資本の専制支配下に、トップ・マネジメントが機密事項や重要な企業活動——金融独占的な産業・企業支配の職能、新製品の開発、



図一 I GMの組織図 (1921年1月現在)



多産業化、多国籍化など——を集中的に計画・決定・統制しうるように、日常的な業務運営権限を大幅に委譲して徹底的な企業内分業をはかる。そして一定の枠内での下層の自律性を期待したうえで、上下層一体となって個別資本の運動を、より効率化たらしめる私的管理方式である。いかに分権管理方式が組織として、あるいは機能としてすぐれたものであるにせよ、それは「資本家的専制の枠内」のことでしかない。

権限は所有にその源泉を有するがゆえに、分化・委譲された権限は一定の限界をもつ。したがって分権化と集権化の関係をみると、権限分散をけって中枢部の弱体化と同義に解されてはならない。その本質は、分権化が促進されればされるほど、より鮮明に集権化が浮彫化され、よりいっそう所有にもとづく支配強化につながるところにある。

GMにおいては会社全体の統一方針の策定と統制は集権化され、方針の運用や執行については分権化されている。例えば現金の集中管理、資金調達、投資計画、一定階層以上の管理者の任免や給与変更、あらゆる法律事項、1937年の労働組合結成以降におけるほとんどすべての労働協約や労働問題に関する交渉、製品価格の幅などが集権化＝中央本社の権限事項である。これに対して中央本社の直接の権限以外の事柄ならびに中央本社の決定方針の枠内での事項、例えば作業方法の改善、製品の色彩、工場労働者の雇用や給与決定などは分権化＝事業部の権限の対象とされている。

事業部制分権管理のもとで、中央本社が各事業部を強力に指導するには「明確な目標の設定」が重要であるが、それと並んで「評定による統制」が必要であることはいうまでもない。とするならば、GM本社（＝集権）の各事業部（＝分権）に対する客観的な統制は何を基準としていたのか。換言すれば、分権化の能率を評価する尺度は、いったい何であったのであろうか。

各事業部の能率を非人格的・客観的に評価する鍵は、一言でいえば財務に見出された。投下資本に対する利益の割合＝投資利益率(ROI)、それも長期にわたる平均的利益率こそが経営目的の統一をはかるものであり、独

立採算制にもとづく「利益責任単位」(a profit center)としての事業部の活動成果を測定する唯一の尺度であるということであった。財務=投資利益率を客観的な統制の準拠標とする考え方は、原則的には、経営のトップが個別の事業活動の成果を評価する手段さえ整えていれば、執行そのものは委任しても安全だという点に求められよう。この統制尺度をより精緻化するためにGM本社は各事業部長に対して事業部活動の旬報および月例統計報告、当月を含む向こう4カ月の事業予測などを義務づけ、さらに報告の画一性と一貫性を期すために統一的会計方式と呼ばれる所定の書式を使用させた。

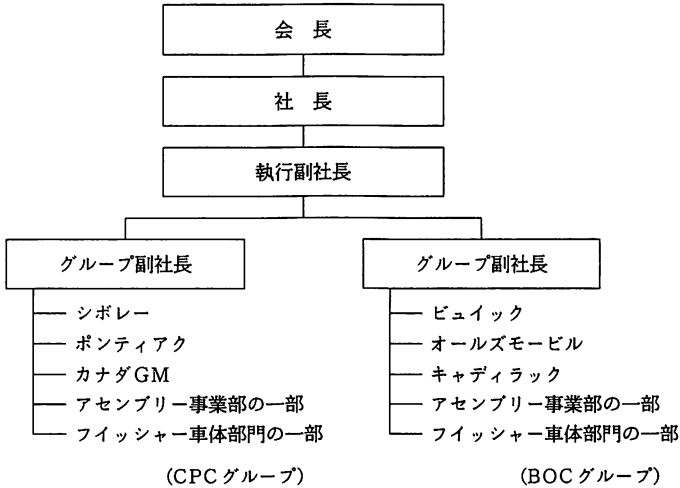
GM本社は、財務統制手段や予測データによって計画と実際のズレ、市場の包括的な状況、あるいは将来の長期経営計画や意思決定に関する可視的・量的根拠を容易に入手することができ、事業部活動を客観的に統制し評価することが可能になった。

### III 乗用車事業部門の組織変革

1984年1月10日、GMは60年以上にわたって継続してきた基本車種ブランド別の事業部を中核とする事業部制組織体制を改め、北米事業(North American Operations, NAO)を、小型車部門(Chevrolet-Pontiac-GM of Canada, CPCグループ)と中・大型車部門(Buick-Oldsmobile-Cadillac, BOCグループ)の2部門に再編成する大規模な機構改革を発表した(図一II参照)。

結論を先取りすれば、この2グループ制への分化という組織改革は、「お役所主義(Red Tapism)」「会社官僚(Corpocracy)」(CorporateとBureaucracyの合成語)などと揶揄されるようになったGM病を治すことが狙いであった。事業部間での車種や価格の重複を避け、組織内の双方向へのコミュニケーションをよくして責任体制を明確にし、そのことによって全社統一的な管理機構を再構築することを主眼としていたのである。

図一II GMの新組織図（1984年1月現在）



従来では販売系列別に管理部門，生産拠点が分離されていた。それを小型車部門と中・大型車部門の2部門に統合・集約することによって，独立採算制を基調としつつ新組織では，それぞれのグループの統括者が市場調査，生産技術，部品製造・調達，完成車組み立て，マーケティングにいたるまで担当し，品質や売上収益の面でも責任と権限をもつことが明確化された。ただ，工場そのものや販売店組織を変更するわけではなく，これらを管理・運営する，いわば上部構造の再編成である。

吸収される5事業部は，今後生産以外の製品開発と販売に特化し，売上げや収益に責任をもつマーケティング部隊となる。そしてエンジニアリング，デザイン，部品製造・調達などは各グループの下で統一的に行われる。ちなみにエンジニアリングに関しては，5乗用車部門とフィッシャー・ボディ事業部門，GM組立部門（GM Assembly Division, GMAD）の合計7部門に分かれていたものを，小型車部門と中・大型車部門にそれぞれ再配置し，2グループのなかで，改めて強化されることになった。中・大型車部門は中・大型車だけを生産し，大型車系列で販売する小型車について

は小型車部門に発注する。逆に、小型車部門は、大型車や高級車以外の車種を生産し、販売する大型車については中・大型車部門から調達する体制である。

GMの従来組織体制は「中興の祖」といわれるスローンが1920年代に確立したもので、その基本理念は「全体的統制を備えた分権的経営」、つまり調整された管理のもとにおける活動と責任の分散化であり、究極的には、事業部制の確立であった。乗用車についていえばシボレー、ポンティアク、オールズモビル、ビュイックならびにキャディラックの5事業部がそれぞれ独立企業に近い形で、ブランド・イメージを鮮明に出し、あらゆる顧客層を吸引するために生産から販売、アフター・サービスまでの一貫した諸活動を独立採算方式によって遂行してきた。GMは多種多様な品揃え、いわゆるフル・ライン・ポリシー（Full Line Policy）によって乗用車の拡販につとめ、アメリカの高度クルマ社会づくりに関して、どのライバル企業よりも大きな一翼を担ってきたのである。

ところが、とくに70年代後半ごろから、このような事業部制に弊害が目立つようになった。5つの独立企業形態に近い事業部制とはいえ、デザイン、エンジニアリング、マーケティングといった重要な企業職能に関する実質的なリーダーシップが中央スタッフに握られ、その指示のもとに各事業部が操られていたのが実状である。端的に言えば、「設計責任と生産責任は分断」——ちなみに、世界の自動車メーカーのうち設計担当者と生産担当者が分断され、接触していないのはGMだけであった——されていて、スローンの描いた「責任の分散化と権限の委譲」は有名無実化してしまっていた。各事業部ごとに小型車から大型車まで生産・販売するフル・ライン・ポリシーを推進し、しかも生産コスト節減のために類似のオプション・パーツを使用したり、部品の共通化を図ったりもした。その結果、価格帯が重複したりスタイル、サイズ、機能が似かよったりして各部門の独自性や特色が薄くなり、製品の差別化の意味も失われた。例えばポンティアク、オールズモビル、ビュイックの3部門はそれぞれ別個に販売活動

を行っているが、扱っている車のサイズや機能はほとんど変わらないうえに、価格帯も1万4,000ドルから2万8,000ドルのレンジでオーバーラップしていた。各事業部は、単に銘柄だけが異なる車で、「共食的競争」に突入するという最悪の事態を招いてしまったのである。

そればかりではない。責任の所在もしだいに不明確になった。例えば、本社中央スタッフによって設計・開発された車を各事業部が生産・販売するシステムであると、製品欠陥など何らかの問題が生じた場合、その責任は「設計」担当の中央スタッフが負うべきなのか、それとも「生産」担当の事業部にあるのか、きわめて曖昧であった。しかもGMの各事業部は、横に肥大化していることもあって部品調達、製品計画、需要予測などを、相互連絡ないし協力関係もないままに実施していた。各部門が恣意的に基準と目標を設定するためコスト管理は不可能であった。それゆえに、本社による事業部の業績評価や統制はほとんど期待しえないほど絶望的な状況に落ち込んでしまった。

本社と事業部門、事業部相互間のコミュニケーションの欠如や責任体制の混迷度が深まるにつれ、強大な市場支配を誇っているGMといえども、あらゆる面での強さが損なわれ、改革を迫られるのは当然であろう。

企業内部に固有の問題に対処するだけでなく、80年代半ばのGMは、外部との競争においても変革を余儀なくされるようになった。とくに79年の第二次石油危機以降、競争相手が燃費効率にすぐれ、性能が優秀、しかも価格が廉価な日本車になった。ところが巨大化し、保守化・硬化化現象が著しくて小回りがきかなくなっていたGMは、日本車からの挑戦に効果的に対応しえず、この意味でも組織の再構築は不可避であった。GMを取り巻く客観的状況は樂觀を許さないどころか、GM病といわれる官僚主義を早急に打破しなければ、企業存続さえ危ぶまれる状況に陥った。そこでGMは、サイズ、スタイル、価格帯など各事業部間でオーバーラップしている車種を整理し、小型車と大型車の明確な線引きと位置づけ、つまり車の格付けや個性化を行う作業に着手する計画を立てた。旧来の組織の部分的

な手直しでは抜本的な解決とはならず、全社的な観点からの改革が希求されたのである。つまりGM組織の改造劇は、単に事業部の微調整だけで「能事終われり」とする性格のものではなく、本社＝全社統一的管理機構の統制力を再構築するための措置であり、これこそが最大の眼目であったといえよう。

その際、組織再編プログラムの一環として看過しえないのは、84年8月に、フィッシャー・ボディ事業部とGM組立事業部（GMAD）が解体されたことで、両部門は小型グループ（CPCグループ）と中・大型車グループ（BOCグループ）に吸収された。機構改革の必要からとはいえ、伝統ある2部門がGMの組織図から消え去るのは、それほどGM本体が大転換期に直面していることを如実に物語る、なによりの証左なのではあるまいか。

ところがである。この60年ぶりの組織大改造が、結果的には、大失敗であることが明らかになった。既述したごとく、GMは84年に国内の自動車事業を組織構造的にまったく異なる2つの部門、すなわちCPCグループとBOCグループとに分割した。コスト削減、経営判断と意思決定の迅速化、技術・営業面の進歩を企図して、グループ別々に車を設計・製造する方針を鮮明にしたはずであったが、期待に反して人員の余剰が目立つなど、非効率な組織になってしまった。しかも企画、製造、販売にわたる各分野で、さらにもう1つの管理体系ができ上がり、「屋上屋を架す」結果を招いた。各部門に残っていた自主性を奪ってしまったうえに、各ブランドのアイデンティティを喪失させてしまい、消費者まで抱き込んだ経営混乱を来たしたのである。異なる2つのグループが同時に車をデザインし、設計、製造することは決して合理的とはいえず、これを是正するには製造グループを1つにする以外に方法はない。

当時発表されたGM車は、その低品質、時代遅れのデザイン、高価格のため、いずれも悪評で、その結果、会長兼最高経営責任者（Chief Executive Officer, CEO）であったロジャー・B. スミス（Roger B. Smith, 1981年2月1日～90年7月31日在任）管理下の10年間に、市場シェアを45%から

35%へと10ポイントも低下させてしまったほどである。

このスミス会長兼 CEO 時代は、二重の意味において、GMにとって不幸な時代であった。1つは、上に述べた組織上の欠陥が表面化したことである。いま1つは、デザインと設計が自動車のコスト決定の主要因であるにもかかわらず、スミスがロボットの活用こそコスト削減への一番の近道であるとして、工場のオートメーション化を強引に進めたことである。

自動車アナリストたちがしばしば指摘し、批判してきたように、スミスは、本来、財務マンでありながら、「テクノロジーがすべてを解決する」という神話の信奉者であった。「ハイテクノロジーの欠如は、有効な経営管理技術や技法の欠如ほどには罪が重くない」にもかかわらず、彼は機械技術偏重の経営に終始したのである。

例えばスミスの意向でGMは、80年代に770億ドルに上る膨大な合理化投資を行ったが、体質改善に資すること少なく、大量投入された自動化ロボットのいくつかは、いまだに工場に放置されたままであるといわれている。そのツケが、市場支配力の低下や財務体質の脆弱さという形をとって、顕在化してきたのである。

#### IV キャディラック事業部の独立

本節では、キャディラック事業部が84年に編入された BOC グループ（中・大型車部門）から外されて、単独部門として独立したことについて考察することにしよう。

1987年1月、GMの経営陣は最高級乗用車キャディラックの事業をこれまでの BOC グループから外し、単独部門にする決定を下した。既述のとおり、同部門は84年1月、GM75年の歴史のなかで最も重要な機構改革の一環として、中・大型車グループ＝BOC グループに編入された。それは5乗用車部門での意思疎通が悪くなり、官僚化の弊害が目立つようになったからである。しかしその大手術にもかかわらず、別の後遺症が出て再手術の



必要が生じた。

最も後遺症がひどいのはキャディラック部門で、例えば86年型として発表した「エルドラド」(Eldorado)のサイズダウン・タイプは極めて不評であった。「キャディラックなのにまるで高級感がないではないか」というわけである。低価格中型車も扱うBOCグループの開発・生産体制では、キャディラックが本来もつべき高級感やステイタス・シンボル感が薄れ、フォードの「リンカーン」(Lincoln)や日欧メーカーの高級車との販売競争に対抗しえなくなってしまう。そこで再びキャディラックを単独部門とし、開発・生産・販売一貫の高級車部門に戻すことにしたのである。

なお、92年4月24日、GMはキャディラックを含む5乗用車事業部門と2トラック部門を、実質的に、それぞれ1つに統合する意向であると発表した。組織の見直しが進み、各事業部門ごとに競合する車種も少なくなれば、統廃合があっても不思議ではない。まして同業他社のフォード社やクライスラー社の業績好転ぶりに比して、GMの成績がいまひとつ冴えない昨今、社内の組織替えを一段と加速させる必要性を痛感せざるをえない。

フォードやクライスラーと比べて、GMは効率化の進捗状況において、大きく後れをとっている。それそえに、巨体のいたるところが「ぜい肉」だらけであり、経営のスリム化を図るためには、かなり大々的な改革が要求されるのであるが、ここで簡単にビッグ・スリー比較を試みておこう。

① 生産台数1台当たりの従業員数

	1989年	1992年
フォード	3.25人	3.01人*
クライスラー	4.58人	3.76人
G M	4.88人	4.55人

\*この数字は、日本の自動車メーカーのアメリカ現地生産拠点における数字に匹敵する。なおGMがフォード並みのレベルにまで達するには、ボディ加工からエンジン、トランスミッション、車体組立てまでの生産工程で5万4,000人以上、ホワイトカラー1万5,000人、部品下請け

部門で2万人、合計9万人近くを削減する必要がある。

- ② GMの自動車1台当たり労働コスト（1,365ドル）はフォード（900ドル）より51.7%、クライスラー（1,128ドル）より21.0%も高い。
- ③ 乗用車と小型トラックの全米組立て工場のうち、労働生産性でのベスト3工場はすべてフォードのものある。
- ④ GMの労働生産性が、もしフォード並みであったら、年間約40億ドルの収益改善になる。
- ⑤ 70年代末から92年までの組立て工程の労働生産性の改善率はクライスラー50%、フォード44%に対して、GMはわずか13%にとどまっている。

## V 役員組織の変更

1992年4月6日、GMの取締役会では大幅な役員的人事異動を発表した。会長のロバート・C. ステンペル（Robert C. Stempel）の権限を縮小するとともに、プロクター&ギャンブル（Proctor & Gamble Co., P & G）の元会長で、社外重役のジョン・スメール（John Smelle, 65）をGM経営委員会（Executive Committee）の会長に指名したのである。社長にはジョン・F. スミス（John F. Smith, 54）副会長が抜擢され、最高業務責任者（Chief Operating Officer, COO）を兼務することになった。それにつれて、現社長のロイド・E. ロイス（Lloyd E. Reuss, 55, 1990年8月1日～1992年4月6日在任）は執行副社長に降格された。

伝統的に、アメリカの巨大企業では会長職に就いたものが強大な権力を握ってきたが、ステンペルは、日本企業における会長のような存在になりつつある。彼は役人やディーラー、社外のグループとの折衝が主な仕事となる。取締役会ではステンペルの権限を弱めることで、スミス新社長を後押しする姿勢を明確にしたのである。合理化推進が手ぬるく、業績回復のきざしが見えないとの社外重役からの批判や圧力が強いことに加え、大株主

の不満が噴出しているとはいえ、GMがこれほどドラスティックな役員更迭人事を敢行したのは、1920年に創立者デュラントを放逐して以来、初めてのケースである。

すでにステンペルは91年12月19日に、95年までに総生産力の4分の1に相当する21工場の閉鎖と、技術者や中堅管理職を含めた従業員7万4,000人（北米で働く総従業員数約42万9,000人の17.2%）の解雇を骨子とする、過去最大規模の合理化策を公表している。GMは前任者のスミス会長時代に、大手情報システム会社のエレクトロニック・データ・システムズ社（Electronic Data Systems Corp.）を25億ドルで、そして大手国防関連企業のヒューズ・エアクラフト社（Hughes Aircraft Co.）を50億ドルで買収したことをはじめ、多角化戦略を積極的に展開した。それが本業たる自動車部門の弱体化をもたらしたがゆえに、合理化を断行せざるをえなくなったため、本業強化に向けた体質の踏み固めであったといえよう。

従来よりGMは、「カネを使えば解決できない問題はない」との発想で経営してきたが、そのカネに窮しだしてきており、例えば91年9月末時点で、同社の手元流動性は、35億ドルと以前の水準の半分以下に減少しているのである。ちなみに、フォードが73億ドルで、クライスラーでさえ25億ドルである。

92年10月26日、ステンペル会長は、健康上の理由で辞任する意向を表明した。たしかに、それ以前に会議の席上、持病の高血圧症で倒れ、入院加療したことはあったが、病気よりも彼が辞任を決意した真相は次のとおりである。すなわち前任者のスミス会長時代の過度の経営多角化と機会偏重経営に起因する、いわば「負の遺産」である高コスト体質と自動車販売シェア低下のツケがステンペルの時代に赤字となって急浮上し、スメールらの社外重役の批判を浴びて引責に追い込まれたのである。1週間後の11月2日、GM取締役会はステンペル会長の引責辞任（1990年8月1日～1992年10月26日在任）を受けて、新執行部人事を発表した。それによると、新会長はジョン・スメール、そして最高経営責任者（CEO）は、ジョン・ス

ミス社長が兼任することになった。今後、この体制で、ステンベル前会長が前年の12月19日に発表した7万4,000人の人員整理、北米21工場の閉鎖などの合理化に向けて大ナタをふるうことになっている。これによって、一方では、部品購買コストの大幅削減など生産経費の低減化にハズミがつくとの意見がある。しかし他方では、「首から上が代わっても胃の消化能力が回復するのに時間がかかる」として、病める獅子へのカンフル効果を疑問視する声も多い。

その後11月12日に、スミス社長兼CEOは、主力商品である自動車部門の経営重視、組織縮小などを含む5項目を柱とする経営方針を明らかにした。その骨子とは、①自動車重視、②組織のスリム化、③コストと品質の即効的対策、④事務・管理の共通化、⑤労働組織との協調関係である。なおスミス社長は、94年8月に「GMグループの全世界におけるモデル開発活動全体を一望できる体制をつくる」ことを主眼目にして、国際事業部（GM International Operations, GMIO）の機構改革を発表した。GMIOに新たに社長職を設置するなど、様々な趣向をこらしているが、この組織改革によってGMIOの事業範囲が地域レベルから国際レベルへ拡大したほか、これまで北米事業に主たる力点がおかれていたGMにあって、海外事業の重要性が増していることを裏付けている。

95年12月4日、GMの取締役会は社長兼最高経営責任者（CEO）のジョン・スミスを96年1月1日付で、GMの会長を兼任させる決定を下した。現会長で、元P&G会長のジョン・スモールは退任後も取締役としてとどまる予定である。取締役会はこのほか、ハリー・ピアース執行副社長を取締役へ選出すると同時に、副会長に昇格させることも決定した。

今回の人事によって、スミスは実質的にGMの経営権の大部分を掌握することになった。既に述べたようにGMは、90年7月にロバート・ステンベルが会長に就任したものの、彼は92年10月末に、業績悪化の責任を負う形で更送され、代わりに「役員会クーデター」を指揮した社外重役のスモールが経営陣の刷新を図って自らが会長に、またGM社長のスミスのCEO

兼任が決定し、以後3年にわたってスモール／スミス体制が続いていた。

これまでの2人トップ体制からスミスを中心とした中央集権体制へ移行することは、GMの再建計画が軌道に乗ったとの判断を示すものといえよう。つまりGMは合理化と市場の回復によって業績を回復させ、経営陣の若返りに成果を収めたといえるのである。

なお、スモールは退任後も新設された最高経営会議の会長として経営を監視するが、日常的な業務からは退くことになっている。

## VI 部品事業部の再編・格上げと展開

部品事業部門の再編・格上げについては、次のようにいえよう。87年1月5日、GMは14の部品事業部をボディ・エンジンとシャシー・トランスミッションの2グループに再編成した。今回の組織替えは従来、部品単位であった研究開発体制をカー・エレクトロニクスの進展などに対応し、システム単位へ転換するとともに、不採算部門を切り捨てる（これを *divestiture* という）のが目的である。

この再編過程で注目されるのは、各事業部内に4、5のミニ事業部を設け、部品の開発や生産の責任をキメ細かく徹底させる試みを前面に打ち出したことである。この試みの狙いは、「親方GM」意識を排除しようというものである。GMには官僚主義がまん延し、巨大さにあぐらをかいて大企業病にとりつかれているとは、再三にわたって指摘してきた。ミニ事業部は社内ベンチャー的な小規模組織で、とくにホワイトカラー社員に自主性をもたせ、「官僚主義以上の官僚主義」(Maryann Keller 女史)といわれる悪弊を打破しようという意図が込められている。

GMは世界最大の自動車メーカーであると同時に、世界最大の自動車総合部品メーカーでもあるが、ここにも改革の波が押し寄せた。92年12月以降、GMは部品事業部オートモーティブ・コンポネッツ・グループ(Automotive Components Group, ACG)の製品ラインと経営単位を、よりリーン

で競争的なものにするために、整理・統合などを推進して思い切ったリストラクチャリングに努めた。それと同時に中・大型車部門 BOC グループと小型車部門 CPC グループの2大グループを統合したエンジン、パワートレイン、ボディ、シャーシなど機能別組織への機構改革もおし進めるようになった。

ACG のリストラクチャリング計画には、部品事業部の再編・統合とネットワーク提携を生かして国際企業へ脱皮するという直接的な目標と同時に、部品事業部を独立事業的な性格にかえるという狙いもあった。

ACG のリストラクチャリングに関して、さらにいえることは、自社事業部の思い切った切り離しとアウトソーシング(Outsourcing, GM以外からの外部調達)の積極化である。そのなかでとりわけ注目すべきことは、GMが部品調達の効率化と人材再活用を企図した「ストラテジック・インソーシング(Strategic Insourcing, SI, 内製化による相互扶助)」戦略の導入である。それは、GMに部品を供給している部品メーカーから品質面でみた上位優良企業を選定し、GMの工場内に開発・生産部門を誘致する、いわば「外部組織の内部化」である。その代償として、GMがリストラクチャリングの結果、抱えるレイオフ中の余剰人員を、それら部品メーカーに雇用させるという仕組みになっている。子会社以外の関係企業の開発・生産部門を自社工場内に設置することによって、休職中の労働者を出向させるのはビッグ・スリーでも初めての試みである。デザイン・イン的な柔軟な開発過程を構築する一方で、部品調達コストの抑制も実現する新手のコスト削減策といえよう。

94年6月、GMは自動車部品事業を自動車の生産・販売と並ぶ事業体へ格上げして、世界に向けての部品ビジネスを本格的に展開する決定をおこなった。自動車部品事業部 ACG は、これまではGMの一事業部門として運営されてきた。つまりキャディラックやシボレーなどの自動車事業部門と同格の形で事業を遂行してきたのである。しかし、GM本体から分離されたことにより、ACG は今後、北米事業部門 (NAO) やGM販売金融会社

(General Motors Acceptance Corp., GMAC) などと同格の事業体にランクアップされることになる。この結果、ACG は独立的な企業体に格上げされて、自動車部品メーカーとしての位置づけがより明確なものとなり、経営的にもフレキシビリティが増して競争力の強化にもつながると期待されている。こうした点を生かし、ACG は将来的に、GM以外の国内自動車メーカーや日本自動車メーカーに対する部品売り込みを積極化するであろう。その戦略上の一環としてGMは、すでに91年10月、東京・昭島市に「GMアジア・テクニカル・センター」(GM Asian Technical Center, ASTEC) を新設している。

ASTEC は、日本およびアジア・太平洋諸国の自動車メーカー向け部品の研究開発拠点であり、部品販売拡大のための戦略拠点である。とくに日本自動車メーカーとのビジネスを拡大するために、単に部品単体を売り込むだけでなく、日本車の仕様に合った統合システム、サブ・システムを売り込み、部品の設計・開発・評価を行う。つまりGMの技術者が部品の設計・企画の段階から事業に参加(デザイン・イン)し、日本の自動車工業へ参入することに照準を定めているわけである。いままではアメリカのテクニカル・センターが担当していたが、日本に直接進出したことで、各種試験や設計上の微調整を東京で行うことになった。そのことによって、日本の自動車メーカーや部品メーカーとのコミュニケーションを密にし、そのニーズに機敏に対応できるうえ、デザイン・インの活動もスピード・アップできる。ASTEC はいわば、今後の日米関係を大きく左右する前線基地であり、GMとしては環太平洋ストラテジーの重要な一環を構築したといえよう。ちなみに、ASTEC を構成している1子会社6事業部は、次のとおりである。

Delco Electronics Corp., AC Rochester Div., Delco Remy Div., Packard Electric Div., Inland Fisher Guide Div., Harrison Div., Delco Chasis・Saginaw Div.

ついでながら、一言付け加えておくと94年8月、ACG は日本市場におけ

顧客重視のサービス体制を確立させるカスタマー・マネジャー (Customer Manager) 制を本格的に導入するとともに、自動車部品をこれまでの単品方式からシステムとして供給する方式に転換した。

カスタマー・マネジャー制とは、日本の自動車メーカー別に、6事業部を統括する上級職を担当者として任命し、彼にすべての活動に対して自ら責任をもたせると同時に交渉を一括管理させるものである。それに期待されているメリットとして、次の諸点があげられよう。

- ① トップ・クラスがメーカーを直接担当することで、意思決定を早くすることができる。
- ② 顧客側の情報を高レベルで把握することが見込まれ、要望についても迅速に対応することができる。
- ③ 顧客との長期的で、緊密な人間関係を築き上げることができる。

なおGMは95年1月に、自動車部品部門の独立性をよりいっそう強める目的で、同部品の名称をACGから「デルファイ・オートモーティブ・システムズ」(Delphi Automotive Systems, 以後デルファイと略称)に変更した。ACGは3年ほど前から、事業内容の合理化を図るために、GM本体から組織面で独立していた。デルファイは、古代ギリシアにあった都市の名前「デルフォイ (Delphoi) に由来しているが、ギリシア神話では、Apollo神殿があったところで、人々が神託を伺いにいったところとして有名である。

今回の社名変更は、GM以外へのコンポネント・ビジネスをさらに強化していく意思を内外に表明したものである。社名からGMの名前を外し、新しいコーポレート・アイデンティティ (C I) の確立を背景にして、今後はGM以外の全世界の自動車メーカーを相手に、一部品メーカーとして競争に参加するという新たな一歩を踏み出す意気込みを示すものといえよう。

デルファイは、95年実績で従業員数17万2,000人、年間売上高279億ドル (表一I参照)、31カ国に190の生産拠点、テクニカル・センター17そして



表一 I 世界自動車部品メーカーの売上高ランキング(95年)

順位	企業名(国名)	売上高(億ドル)
1	デルファイ(米)	279
2	日本電装(日)	138
3	ボッシュ(独)	126
4	ミシュラン(仏)	122
5	ブリヂストン(日)	119
6	グッドイヤー(米)	105
7	フォード・オートモーテ ィブ・コンポネント(米)	87

合弁企業31 (1997年3月現在, 38カ国194カ所の生産拠点と43の合弁拠点) を擁し165種の部品を生産する世界最大の総合自動車部品メーカー (ただし, エンジンとトランスミッションを除く) である。今後GMでは, 事業部の名称のはじめに「デルファイ」を付けることとし, システム・メーカー, システム・サプライヤーの立場を明確にする方針である。

いうまでもなく, GM部品部門がこれだけ成長したのは, 世界最大の自動車メーカー, GMという供給先があったからこそである。すなわち, いままで垂直に統合されていたGMの組織内に組み込まれていた時代には, 部品部門は外部部品メーカーとの競争からはおよそ無縁であり, ましてや販売努力といった苦勞も不必要に近かった。いわば「閉鎖された無競争市場」を占有していたのであり, GMとの関係は, 日本でいう「系列化」以上の強い結び付きをもっていた。GM離れを進め, これからは他の自動車メーカーとの取引を大幅に拡大するという大胆な戦略転換である。すでにGMがデルファイから購入する自動車部品の総額は, 全体比で45%程度にまで減少しているの見積もられている。

この脱GM戦略の一つがデルファイによる新CIの確立である。従来は, 各部品事業部がそれぞれの名前でビジネス活動に従事し, 個別的に顧客に対応していた。これでは顧客側も混乱するとして, まずマーケティングの見地から名称をデルファイに統一した。しかも, ただ名称を変更するだけでなく, デルファイではOEM(相手先ブランドによる生産)顧客の主力

である自動車メーカーに対しては、「カスタマー・マネジャー」をそれぞれ配置し、顧客志向の質の高いサービスを展開できる体制も敷いた。

デルファイのセリング・ポイントは「デザインから製造までワールドワイドに展開できること」にあるとされる。世界中に展開したネットワークを通じ、世界のどこでも顧客の要望に応えられ、実際に製品の供給もワールドワイドで行えるのが大きな強みといえよう。

自動車は「製造」「生産」というよりも、1台当たり約3万個の部品の「組み立て」「組み付け」という側面が強く、「部品を制するものが自動車を制する」といっても過言ではないだけに、デルファイの動向には目が離せない。そこで、デルファイの最近における国内外での具体的な行動戦略を、時系列的にみてみよう。

①1995年7月、デルファイは「デルファイ・インド」を設立し、現地で自動車部品の生産・販売を開始する計画であると発表した。まず同年10月からアクスル（車軸）類など足回り部品の生産を開始、さらにステアリング類まで生産を拡大していく計画である。

デルファイ・インドは、インド南部に工場とエンジニアリング・センターを建設、アクスル類を生産する。今後は97年までにさらに2工場を建設し、約500人の従業員を採用する方針である。製品はGMや韓国・大宇自動車、スズキの現地拠点向けに供給されることになっている。インドでの生産開始により、デルファイの生産拠点は32カ国に広がった。

②1995年8月、デルファイは、マレーシアをASEAN（東南アジア諸国連合）内の重要拠点と位置づけ、同国に海外オフィスを開設した。同時に、ステアリング・コラムの製造拠点もマレーシアに建設して95年後半から製造を開始、ASEAN 諸国の自動車メーカーに供給する。

マレーシアは同国のプロトン社の躍進に代表されるように、自動車産業の育成には熱心であることに加え、地理的にも、ASEAN 諸国の中心部に位置している。

こうしたことから、デルファイとしては、マレーシアをASEAN 地域内

の核になる国とみて、まず、同国に「デルファイ・オートモーティング・システムズ・マレーシア」を開設した。同マレーシアは、ASEAN 地域諸国での顧客サービスを主な任務としたオフィスである。

これに続き、デルファイはマレーシアに同社全額出資による製造拠点を設置し、同国でステアリング・コラムの生産を開始する計画である。

今後の計画は、まずミシガン州サギノーにある同社工場からステアリング・コラムと中間シャフトを搬送し、組み立てを開始する。当面はマレーシア、インド、タイの自動車メーカーに製品を供給するが、将来的には、ASEAN 地域全域に供給先を拡大したい意向である。

③デルファイは、アジア・太平洋地域における部品ビジネスの拡大を図るため積極的に人材採用に動いている。その一環として、1995年9月1日付でトヨタ自動車・国際調達部次長の上村浩通氏をヘッド・ハンティングし、日本担当副事業本部長（バイス・プレジデント）に任命した。上村氏は、デルファイのアジア・太平洋地域事業本部である「アジア・太平洋オペレーションズ」に所属し、主として日系自動車メーカーに対するデルファイ製部品の売り込みに専念する。

彼は長年、買う立場にいたためにサプライヤーのQCDD(品質、コスト、デリバリー、デベロップメント)には厳しい目を持っており、こうした経験を社内にフィードバックするとともに、売り先への橋渡し役になってもらおうとの狙いがある。

デルファイは94年、日本で1億2,500万ドルの売り上げを計上したが、これを99年までに倍増する計画である。アジア・太平洋地域全体では、現行7億7,500万ドルから3倍にする計画であり、調達条件の厳しい日本での拡大が焦点となっている。

④1995年9月、デルファイは、ステアリング・システムおよびシャシー部品の製造拠点を中国・上海地域に設立することを明らかにした。同拠点は99年から生産を開始する予定で、年間生産量は、ステアリング・システム50万個を計画している。総投資額は5,000万ドルを超える見込み。

今回の計画について、デルファイのバッテンバーグIII世社長は、「GMは中国で長期的かつ包括的に事業活動を行う方針だ。中国のビジネス・パートナーやサプライヤーの協力を得て、デルファイは中国における自動車部品事業をグローバル・ネットワークに有効に統合していきたいと考えている」と述べている。

デルファイは中国の自動車部品メーカーとの間に、すでに5件の合弁事業と5件のライセンス契約を締結しているが、今回のステアリング・システムおよびシャシー部品製造プロジェクトは、中国におけるデルファイ初の100%出資子会社になる予定である。

⑤1996年2月25日、デルファイは97年秋からGMに、98年からトヨタのケンタッキー工場（TMM）で生産している「アバロン」向けにサイド・エアバッグを供給すると発表した。

デルファイはエアバッグ・メーカーとしては世界で2番目に大きく、サイド・エアバッグについてもいち早く開発に着手し実用化に成功した。

同社の製品が最初に装着されるのはGM車で、具体的には、97年モデルにドア・マウンテッド・サイドエアバッグが、98年モデルではシート・マウンテッド・エアバッグがそれぞれ装着される。GM以外では、トヨタの米国工場への納入が最初になるが、デルファイでは、将来的にはトヨタ以外の日本メーカーにも売り込み活動を推進する方針である

⑥1996年2月、デルファイはベネズエラに合弁会社を設立し、現地でワイヤーハーネスを生産する意向であると表明した。デルファイのユーザーであるイタリアのフィアット社が現地で完成車を生産するのに合わせたものだが、トヨタのコロンビア、エクアドル、ベネズエラの現地工場にも売り込む方針である。

⑦1996年3月、デルファイは3Dニットシートを世界で初めて量産車向け、すなわちトヨタとGMの折半出資の合弁工場 NUMMI の97年型の「ジオ・プリズム」向けに納入すると公表した。デザインの多様性とコストの低減が採用の理由である。

3Dシートは従来の布地を縫い合わせるシートとは異なり、三次元CAD（コンピューター支援設計）を織機と連動させ、CADで設計した自由なデザインのシートを直接、糸から本体的に織り上げていく方法である。

デルファイは93年に、シート部門のデルファイ・インテリア&ライティング事業部でこの技術を開発、同事業部のメキシコ工場に2億円を投資し、ドイツ製の織機を導入し量産体制を敷く。

⑧1996年3月、バッテンバーグIII世デルファイ・オートモーティブ・システムズ社長は、GMが生産する自動車部品の内製率が「45%レベルにまで低下している」ことを明らかにした。世界最適調達を積極的に進めるGMの購買政策がはっきりと数字となって表れたわけで、GMの部品内製率は、いずれ日本の自動車メーカー並みの30%台レベルまで低下する可能性も予想される。

⑨1996年半ば現在、これまでGM向けの取引が大半を占めていたデルファイにおいて、GM以外の取引実績が30%になり、2002年までに50%にまで引き上げる構想だといわれている。GM離れが加速化されるわけである。

デルファイは、全世界に200近い製造拠点と17のテクニカル・センター、40余の合弁会社を有している。シャシーやエンジン部品、内装部品など6部門（正確には、①電子制御モジュール、燃料・イグニッション・排気系システムを主要製品とするエネルギー&エンジン・マネジメント・システム部門、②ブレーキ、サスペンション・コイルスプリングを主要製品とするシャシー・システム部門、③熱交換器、コンプレッサーを主要製品とするサーマル・システム部門、④シート、ライト、インパネ、エアバッグを主に扱うインテリア&ライティング・システム部門、⑤ハーネス・電子モジュール・温度センサーを主要製品とするエレクトリック・システム部門、⑥ステアリングコラム・油圧ポンプ、等速ジョイントを主に扱っているステアリング・システム部門の6事業部）と欧州、アジア、南米の3地域の事業部に分かれ、相互に連携を取りながら、各地域に最も適した事業を展開している。

規模以上に注目すべきは積極的で機敏な行動である。「世界の自動車メーカーが進出するところにはどこまでも追いかける」(バットンバーグIII世社長)と公言する通り、95年だけで21の合弁事業を行い、96年度も同程度の展開を企画している。

96年に入り中国やベネズエラで合弁事業を立ち上げた。とくに目立つのがアジア、南米、東欧などの自動車市場の発展途上地域である。これらの地域にいち早く拠点を設けることで、市場でのアドバンテージを獲得するとともに人件費の安さをフルに生かし、他の地域にも供給、コスト競争力を増している。そして世界のどの地域でも、デルファイの部品が調達できることをセールス・ポイントの1つとし、取引先を拡大しつつある。

デルファイがいま、最も力を入れているのが中南米のメキシコである。同国の自動車市場が潜在的な可能性を持っているのに加え、アメリカの20分の1の労働力コストが最大の魅力である。GMの部品部門として78年にメキシコに進出したのが最初であるが、デルファイとして独立してから急ピッチに資本を投入、現在は工場が45カ所、合弁事業が9カ所、テクニカル・センター1カ所、そして3つの企業に技術供与している。同社の30%を生産する最重要地域の1つである。

失業率の高いメキシコでは、非常に優秀な人材が採用できる。労働集約工場が主力ではあるが、「セル」と呼ぶ小集団単位での責任生産やゲームを応用した安全管理、福利厚生充実などで士気は高く、生産性も高い。これらの工場をより効率的に機能させているのがメキシコ・テクニカル・センターで、R&D機能以上に生産支援に力を入れている。小さな設備の改良から労働環境の改善まで最高の環境を創造しようというものである。98年までにメキシコにもう1つ同様のセンターを設け、この方針をいっそう充実させる。またこれから拡大する中国での事業に対し、メキシコを1つのモデルとし最適な工場運営を研究している。世界中に進出する同社が経験から学びとった戦略といえよう。

⑩1996年4月、デルファイは、中国の広州に生産拠点と顧客サービスセ

ンターを新設し、中国での事業を南部地域にまで拡大する方針を打ち出した。広州ではワイヤハーネスを生産するが、当面は欧州への輸出が中心になる。

7月には、GMがタイに組立工場を建設するのに呼応し、デルファイ自体もタイに部品製造拠点を建設する方向で動き出したほか、マレーシアなど東南アジアにすでに展開している生産拠点をすべて動員して、GMのタイ・プロジェクトをサポートしていく方針を打ち出した。同社としては、中国やオーストラリアからの部品供給も視野に入れる考えである。8月になってデルファイは、急速に拡大するアジア市場での地域戦略を強化するために、シンガポールにASEAN 統括拠点を開設した。とくに同拠点は、今後拡大するであろう事業全般を統括し、供給先へのサービス向上を図ることを狙いに行っている。

同年の9月にデルファイは、ルーマニアに進出し、同国に欧州の自動車メーカー向けワイヤハーネスの生産工場を建設した。同社の東欧における全額出資事業としてはハンガリー、チェコ、ポーランドに次いで4番目となる。コスト水準の低いルーマニアへの投資で欧州市場での競争力強化を図る目的をもっている。

①1997年になってもデルファイの旺盛な事業活動の拡大化策や海外進出意欲は、さらに勢いを増している。具体的に例えば、2月に同社はGMとトヨタとの合弁会社 NUMMI で生産している「ジオ・プリズム」(「スプリンター」ベース)の98年モデルから、ラジエーターをはじめとする温度制御装置をシステムで納入する契約を結んだ。従来、ラジエーター単品での取引実績はあったものの、周辺機器を含めたシステムで受注したのは初めてである。同社ではこれを足掛りに、単品取引からシステム取引へのステップアップを強く推進するであろう。

また例えば3月にデルファイは、98年7月をメドにタイでブレーキヤステアリング、冷却・空調システムなど主要モジュールの生産を開始すると表明した。99年に同国で乗用車の生産を開始するドイツのアダム・オペル

社や日本のいすゞ自工といったグループ企業への製品を供給するほか、トヨタなど日系メーカーへの売り込みも強化し、大型受注につなぎたい考えである。

以上、いささか冗長に過ぎたが、GMのコンポーネント・ビジネス事業体、デルファイにおける国内外の戦略的行動についてみてきた。

自動車メーカーとしてのGMは、アメリカにとって「星条旗のような存在」（宮澤喜一元首相）であり、アメリカ外交の「影武者」（Dummy General）として、次々と国際戦略を打ち出している。したがってわれわれとしては、世界最大の総合部品メーカーとしてのGMに対しても、世界最大かつ最強の完成車メーカーとしてのGMに対すると同様な姿勢や視点から、その動向を注視することが要求されよう。

## VII ポンティアクとGMCの統合

1996年2月20日、GMは乗用車事業部門の1つとであるポンティアクとトラック事業部門であるGMCを統合すると発表した。その理由として、次の2点を指摘することができよう。

1つは、アメリカ自動車工業界が現在、大きな変革の波にさらされているという点から説明できる。すなわち、今回の動きで最も注目されるのは、アメリカ自動車市場でトラック化への変化が予想以上に大きく進み、製造から販売、アフター・サービスにいたるなかで、トラックの位置づけが大きなウェイトを占めるようになってきたことである。

GMにおけるポンティアク部門の従来への位置付けは、年齢層の比較的若い世代を対象にスポーティー・カーのイメージの強い乗用車を提供することにあつたが、日本と同様に、アメリカでも最近ではこうしたスポーティー・カーの市場は伸び悩んでいる。

これに対してSUV（Sports Utility Vehicle）やミニバンなどをリード役に、アメリカのトラック市場はこのところ急速に拡大・成長し、近い将



来には、アメリカ自動車市場の半分以上はトラックで占められるのではないかと予想されているぐらいである。

いま1つは、GM独自の内部事情から説明できる。すなわち、今回の統合は業績の圧迫要因となってきた競合車種の整理、系列同士の販売競争解消に向け、GMが事業再編に動きだしたことを意味する。

この統合は、主として販売系列の統合を目指したものであり、GMは販売効率を上げるため、販売地域や商品が重複するディーラーの統廃合計画を打ち出しており、系統統合はその一環である。

ポンティアク系列は「グランダム」や「グランプリ」などを主力車種とし、販売台数でシボレー部門に次ぐ第2位のチャンネルである。95年は唯一のミニバン「トランス・スポーツ」を含め、約60万台を販売したが、前年比では3.6%減に終わった。

一方のGMCは、「シェラ」「ジミー」「ソノマ」などのピックアップ・トラックやスポーツ・ユーティリティ・カーなどが主力製品で、乗用車は扱っていない。95年の販売台数は前年比微減の44万台であった。

両系統の統合は、乗用車とトラック部門の両方を商品に持たせることになり、集客力の向上、販売コストの低減につながる。両系列の販売店を合わせると5,300店になり、シボレーの4,400店をしのぐが、ポンティアク系2,870店のうち1,600店がすでにGMC店も持っており、大幅に店舗が統合されることになりそうである。

GMは他にビュイック、キャディラック、オールズモービル、シボレー、サターン系列を持ち、全系列の店舗は8,500店に上る。しかし、姉妹車や系列同士の競合が激しくなり、販売系列の再編が課題となっていた。すでに90年時点から店舗は1,500店減っているが、さらに向こう5カ年に10億ドルを投じ、20%削減する計画を持ち出していた。今回の販売系列統合は、GMにとって初めての試みである。

ところで、ポンティアクとGMCの統合は、1年前なら考えも及ばないことであった。GMの中でも収益性の高い2つのブランドを結合することは、

既にV節で述べた、役員室を舞台にした1992年の「革命」にも匹敵するドラマといえるからである。

今回のポンティアクとGMCの統合に関する発表は、公式に発表された2月20日の時点で、ある意味で、新鮮味を失っていた。ポンティアクとGMCは事実上、すでに統合されていたも同然で、約56%（2,870店舗中1,600店）のディーラーが両ブランドを取り扱っていたからである。GM自身、今後数年以内に両ブランドを完全に統合するという計画を隠そうとしなかった。GMはこれから両ブランドの販売、マーケティング、ディストリビューションといった機能、そして事業所の統合に向けて歩を進めなければならない。目的は効率の向上にある。ディーラーは今後、メーカーの複数の販売担当部門と連絡をとる必要はなくなり、クレームに関しても1カ所の保証センターに報告するだけで済む。新製品の発表に出向く回数も減るだろう。

統合の結果、GMの組織は簡素化されることになるものの、統合によるレイオフは実施されないことになっている。

ブランド統合の噂は数年前から流布していたが、これはGMのシェアが70年代の50%強から現在では約30%代にまで低下したことが原因である。一般には、販売不振にあえぐビュイックとオールズモービルが統合するものとみなされていたが、GMの経営幹部は「現時点では、ポンティアクとGMC以外の統合計画はない」と断言している。

ところでなぜ、GMは成功しているブランド同士のポンティアクとGMCの統合を実施したのであろうか。それは、余り科学的な表現ではないが、双方の相性がよいからである。ポンティアクはGMのディビジョンとして初めてブランド戦略を採用し、「ファイアーバード」など若者向けのスポーティー・カーにより確固たるイメージを築いた。しかし、同事業部門では、余り評判のよくないミニバン以外に小型トラックを製造していない。ミニバン、ピックアップ、そしてSUVが米国新車市場で43%のシェアを占めるようになった現在、これは決して看過しえない問題といわなければな

らない。

一方の GMC は多数のトラックを揃えているものの、乗用車は生産していない。GM内部の試算によると、ポンティアクと GMC を統合すれば、相乗効果で販売は目立って増加することが判明したという。

ポンティアクと GMC の統合は、GMのディーラー・システムの再構築を成功させる唯一の手段といっても過言ではないだろう。GMのマーケティング担当者たちは、ディーラーがGM車とライバル車（フォード、クライスラー、トヨタ、ホンダなど）の並売をやめることを望んでいるものの、GM車と同じショー・ルームで多数のライバル車が売られているのが現状である。「最も効率的なディーラーは単一ブランド制」とはいうものの、実際は大半のディーラーが並売制を採用している。このためGMは、同じショー・ルームで売られた場合、最も効率的な組み合わせを見つけようとし、その結果、導き出された結論がポンティアクと GMC の販売系列の統合による集客力の向上ということである。

#### 主要参考文献

- Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954. [野田一夫監訳『現代の経営』自由国民社, 1956年。]
- Peter F. Drucker, *Concept of the Corporation*, 1946. [下川浩一訳『現代大企業論』未来社, 1966年。]
- Alfred P. Sloan, Jr., *My Years With General Motors*, 1964. [田中融二他訳『GMとともに』ダイヤモンド社, 1967年。]
- W. H. A. Carr, *The Dupont of Delaware*, 1964. [森川淑子訳『デュポン』河出書房新社, 1969年。]
- Maryann Keller, *Collision-GM, Toyota, Volkswagen and the Race to Own the 21st Century*, 1993. [鈴木主税訳『激突』草思社, 1994年。]
- Donaldson Brown, Pricing Policy in Relation to Financial Control, *Management and Administration*, Vol. VII, No.2, 1924 ; Do, Vol. VII, No.3, 1924.
- *Wall Street Journal*, Jan. 20, 1984.
- *Fortune*, Jan. 13, 1992.
- *Business Week*, Nov. 1, 1993.
- Paul Ingrassia and Joseph B. White, *The Fall & Rise of the American*

*Automobile Industry, 1994.*

- 井上昭一『GMの研究—アメリカ自動車経営史—』ミネルヴァ書房，1982年。
- 井上昭一『GM—輸出会社と経営戦略—』関西大学出版部，1991年。
- 井上昭一『アメリカ自動車工業誌—1985～1987』関西大学経済・政治研究所，1990年；同『同—1991—』，1992年，同『同—1993—』，1994年。
- 中村常次郎「分権化と集権化」『経営教室』Vol.3, No.4.
- 『プレジデント』1992年2月号，同3月号。
- 『日刊自動車新聞』『日刊工業新聞』『日経産業新聞』その他各種新聞。