

【資料】

ジェネラル・モーターズ会社  
の方針と実践

井上 昭 一

はじめに

1950年代後半までに多くのアメリカ人が、自動車工業とその製品に対して批判的な考えを持つにいたった。その代表的な人物の1人、ジョン・キーツ (John Keats) は、次のようにいう。「アメリカ人と自動車との結婚は今や終りつつある。まだ誰が引き金をひくかが決定されなければならないが、最後のピストルの弾が射たれることは時間の問題である<sup>(1)</sup>」と。

その後1960年代から70年代になって、過度のスピード性・軽量性を求めることに起因する安全性の手抜きと悲惨な交通事故の多発、排気ガス・騒音・振動などによる生活環境の破壊、道路建設などに伴う自然環境の破壊と膨大な経費、不要不急の自動車激増による交通渋滞と燃料等の浪費、自動車利用による犯罪事件の頻発などの、自動車のマイナス要因が社会問題化され、俎上にあげられてきた。消費者運動の旗手ラルフ・ネーダー (Ralph Nader) が「今日の自動車の悲劇は、人体に対する人為的な暴行を示すもっとも典型的な実例のひとつ」と糾弾する<sup>(2)</sup>のも、上述の問題との絡みからであろう。

エマ・ロスチャイルド (Emma Rothschild) は、「かつては国家進展の1つの記念碑であった自動車ではあるが、今ではアメリカ産業の多くのトラブ

ルを集約している。自動車は顧客、大衆、労働者、さらには株主からさえ信頼されて<sup>(3)</sup>いない」と極論しているし、またジェームス・J・フリック(James J. Flink)が、自動車は流れ作業のプロセスと同義語であるとの観点から、「無味乾燥で機械化された社会の縮図を示すもの」として自動車ならびに同工業の現状および将来性に対して否定的見解を表明している<sup>(4)</sup>のも、よく知られている。自動車(工業)は、いわば四面楚歌の立場に追いやられているのである。

しかしそれでもなお、自動車工業はアメリカ経済の「産業のなかの産業」(the industry of industries)の地位を保持してきていることも事実であろう<sup>(5)</sup>。

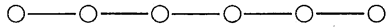
さて、1950年代初期のアメリカ自動車工業界一般の特徴を、いろいろな角度から論及することが可能であるが、ここでは、50年から55年にかけて、年表形式でおおざっぱにみておこう<sup>(6)</sup>。

1950年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 6月の朝鮮動乱勃発と同時に、各自動車メーカーは政府と軍需生産契約締結</li> <li>● 年末には軍需生産による原料不足のため一時的に自動車組立て工場の閉鎖続出</li> <li>● 12月に政府は自動車価格凍結宣言</li> <li>● 米家庭の59%が自家用車所有</li> </ul>
1951年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政府がニッケル、スズ、アエンの民間使用禁止令を出したため自動車メーカー各社は代替品の開発に努力</li> <li>● 11月に自動車特別超過税(トラック5%→8%、乗用車7%→10%、部品・付属品5%→8%)</li> </ul>
1952年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各自動車メーカーは朝鮮動乱用軍需品(軍用車、トラック、飛行機エンジン、船舶用ディーゼル・エンジンなど)の生産継続</li> <li>● トラックが地方や長距離貨物の85%輸送</li> </ul>
1953年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3月自動車の価格統制終る</li> <li>● 全般にインデペンデント=独立系メーカーが経営困難に陥り窮地脱出</li> </ul>

	<p>法として企業合同活発化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 7月の朝鮮動乱終結と共に新車の売手市場が買手市場に転換⇒尖鋭化した競争状態がディーラーに非倫理的・非合法的販売実践をとらせる</li> <li>● 58年にかけて GM によるプライス・リーダーシップと結びついたスタイリング競争と大型化競争の展開顕著 (管理価格=インフレーション化助長, スタイル重視=計画的陳腐化=資源浪費, 安全性軽視=耐久性減少=事故激増)</li> </ul>
1954年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各メーカーともに研究設備や組立て工場に巨額の投資をなし大拡張</li> <li>● 新車の62%, 中古車の63%が割賦販売</li> <li>● この年を境に GM を中心とする寡占体制の完全な 確立とインデペンデント=独立系メーカーの完全淘汰</li> </ul>
1955年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車工業にとってブームの年でモデル・チェンジ, 大衆の所得増大, ゆるやかな信用条件などによって乗用車販売700万台突破</li> <li>● 自動車生産 920万台強 (乗用車 795万台, トラック 125万台, コーチ 4,100台) と新記録樹立</li> <li>● 競争 (海外からの分も含む) 激化につれメーカーは生産, 経営管理, マーケティングなどの分野で強く改善迫られる</li> <li>● 米自動車工業, 賃金の年間保証を約す<sup>(7)</sup></li> </ul>

さて、「ジェネラル・モーターズ会社の方針と実践」と題する本資料は、アメリカ自動車工業がこのような状況のなかの1955年3月18日に、GMの最高経営幹部4人、すなわちハーロウ・H・カーチス (Harlow H. Curtice) 社長 (1953年2月2日～58年8月31日まで在位)、アルバート・ブラドレー (Albert Bradley) 経営執行副社長 (1956年4月2日～58年8月31日まで会長職)、フレデリック・G・ドナー (Frederic G. Donner) 副社長 (1958年9月1日～1967年10月31日まで会長職) およびヘンリー・M・ホーガン (Henry M. Hogan) 副社長兼一般顧問が、合衆国上院銀行・通貨委員会 [U.S. Senate Committee on Banking and Currency, J・W・フルブライト (J. W. Fulbright) 委員長, 民主党, アーカンサス州選出]<sup>(8)</sup> の公聴会で行ったGMの新技术開発, 軍需生産, 民需品の価格設定, 株式購入と従業

員ボーナス・プランなどに関する証言内容を紹介したものである。



私の名前はハーロウ・H・カーチスです。私は、ミシガン州デトロイトに本社を置くジェネラル・モーターズ・コーポレーション（GM）の社長兼最高経営責任者（CEO）を務めています。

委員長殿、お許しを得て、本日ここに出席しております我が社の他の役員を紹介させていただきます。

アルバート・ブラドレー氏。彼はGMの経営執行副社長で、財務政策委員会の議長をつとめております。彼は私と一緒に本委員会に出席するよう案内をうけました。

フレデリック・ドナー氏。財務担当副社長です。

ヘンリー・M・ホーガン氏。副社長兼一般顧問です。

貴委員会は、GMが最近、株主たちに普通株の提供を申し出たこと——このことは、1920年以来、初めてのことであります——の諸要因は何であるのかについて陳述するよう要請されました。

GMは、合衆国内19州に119工場、カナダに6工場、そして海外19カ国に製造設備と組立て設備を所有する事業会社であって、持株会社ではありません。当社の製品は自由世界中のいたるところで販売されています。

GMのビジネスに関する方針は、合衆国経済の成長と歩調を合わせ、かつそれを支援する目的をもって決定されます。

合衆国内のGMの従業員は、1940年の22万4,000人から今日の51万2,000人に増加いたしました。つまり15年間に2倍以上に増えたこととなります。全世界規模的にみますと、61万5,000人余の当社の従業員がすばらしい仕事に就いております。1954年の給料支払い総額は27億7,100万ドルに達し、その額は1940年の5倍以上に相当します。

私達には49万1,000人の株主がいます。第2次世界大戦前よりも10万人以

上増えました。また私達は、2万1,000社の部品供給業者と1万8,000人の専属の自動車ディーラーを擁しています。

1954年の売上高は99億600万ドルで、それは1940年の5倍以上でした。

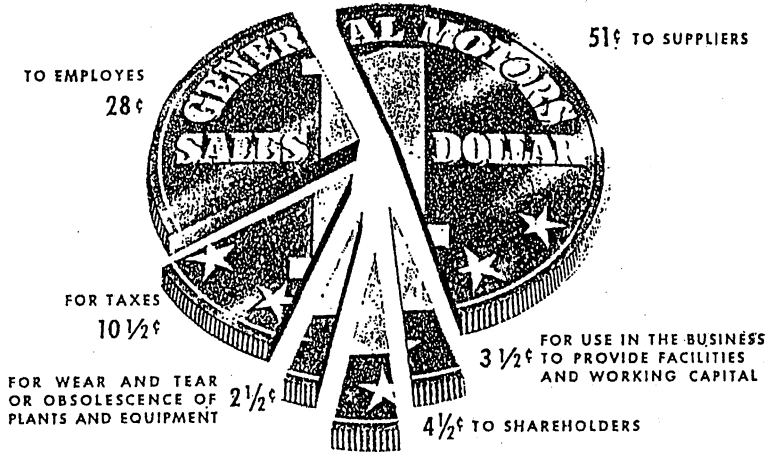
第I表に示されますように、売上高のおよそ半分（51%）が2万1,000社の部品供給業者の納入やサービスに対する支払いに充当されます。売上高は1ドル換算にして28セント（28%）が従業員の給料支払いに、10.5セント（10.5%）が国内外の納税に、そして2.5セント（2.5%）が工場や設備の摩損や陳腐化対策に充てられます。このことは、私達が稼ぐ1ドル毎に、92セントが部品供給業者、従業員、政府ならびに減価償却に充当されることを意味します。残余のわずか8セント（8%）のなかから4.5セントが配当の形で株主に、そして3.5セントが事業に再投資されました。

第I表 GM 売上高の行方（1954年）

<GM 受取り分>	(100万ドル)	(%)
製品販売及び他の(純)収入	9,906	100
<GM 支払い分>		
部品業者（材料、サービス等）	5,061	51
従業員給料等	2,771	28
税金（連邦税、州税、地方税）	1,035	10½
工場・設備の陳腐化準備並びに減価償却引当金	233	2½
株主配当金	449	4½
運転資本等事業再投資準備金	357	3½

1954年に、GMによって合衆国の政府諸機関のために集められた売上税および国内消費税は5億8,300万ドルに達しました。そして確認できるだけでも合衆国の諸税に対して14億6,000万ドルをもたらしましたが、これは普通株1株あたり16.71ドルに相当します。

もちろん私達は、GMの売上高の増加の一部がインフレーションの結果であることを承知しておりますが、戦後の売上高増大の主たる理由は、GM製品に対する顧客の需要が高まったことにあります。例えば、1954年の乗用車



とトラックの工場出荷台数は380万台に達し、1940年に比べてちょうど200万台上まわりました。この増加は、単に自動車の利用の増加や、全般的な新車に対する需要増を反映したばかりではなく、GMの組織の力強さやパイタリティの尺度でもあります。

### <数多の新開発>

既存の製品における多くの改良と同様、多くの新製品がGMによって開発され、そして大衆に熱烈に受け入れられて参りました。この点に関連してついでにいえば、私達はデトロイト近郊に1億ドル余を投じてGM技術センター<sup>(9)</sup>を建設中で、間もなく完成する運びであります。このセンターは、合衆国の民需事業のみならず、軍需事業にとっても重要な調査と技術活動を促進する目的を持っています。

最近の自動車の発達についての若干の例は高圧エンジン、自動変速機、パワー・ステアリング、パワー・ブレーキ、エアコン装置などです。この技術

工学上の進展にともなう、車体のデザイン面においても顕著な改良がなされてまいりました。自動車工業全体に衝撃を与えた戦後における2つのGMの改良は、1949年に開発されたハードトップ型コンバーチブル・タイプのボディ・デザインと、1954年に発表されたパノラマ式窓枠車でした。そして同年、まったく新しい4ドア・ハードトップ・タイプが2車種乗用車系列につけ加えられ、現在生産中であります。

当社の非自動車部門にも重要な進歩がなされてきました。例えばGMは、アメリカの鉄道において、蒸気力に代わるディーゼルの生産でリーダー役を演じて参りました。このディーゼル・プログラムは、第2次世界大戦直前の10年間に起源をもち、1960年までに実質的に完成すると期待されています。ディーゼル・エンジン化は、鉄道運営上の経費を大幅に節減することを可能にいたしました。1952年の研究に基づいた燃料と維持費の節約分だけでも、1年に6億ドルを超えました。

GMのフリジデア事業部は、1919年<sup>(10)</sup>以来、冷蔵設備の発展の先駆けとなって参りました。同事業部は今日、種々の製品——電気冷蔵庫、レンジ、ヒーター、フリーザー、洗濯機と乾燥機、電気アイロン、自動皿洗い機、自動車用、鉄道車両用、家庭用そして事業所用のエアコン装置——を製造しています。フリジデア事業部の製品は、合衆国内の約1万3,000軒のディーラーを通じて販売されております。

あらゆる家庭用品は、急速に成長しつつあるマーケットのニーズに対応すべく、大いに拡大されてきています。

1953年に当社は、ユークリッド道路機械製造会社を吸収する機会にめぐまれました。このことは、当社のトラック系列を、道路以外で用いる重量運搬車両にまで手を広げるもっとも経済的な方法にみえました。したがって私達は、同社を株式の交換によって獲得致しました。それは20年有余の間に私達がなした唯一の買収でして、当社の成長は基本的には内生的拡大の賜物であります。

次のことも申し上げておく方がよいでしょう。つまりGMはいくつかの会

社——そのなかにはノース・アメリカ航空機会社、ペンディックス航空機会社、キネティック化学会社、デトロイト・ナショナル・バンク、ハーツ社などを含む——の全持株を売却してしまったのです。これらの持株は、発行済株式の18～100%に達しておりました。

GMの事業売上高は軍需生産分も含んでいました。1952年と1953年には、軍需品は総売上高の19%に達しました。1954年に政府発注が減少し、その割合は14%にまで下落しました。今年の軍需品納入はさらに低下し、その比率は売上総額の10%以下にまで落ち込むことでしょう。当社の軍需品生産にかかわる従業員数は最高時の9万5,000人から今日の4万6,000人のレベルにまで低下致しました。

### <国防努力におけるGMの役割>

第2次大戦当初より、GMは軍需品生産に関しまして、一定の基本方針を確立致しております。それらは次の通りです。

- 〔1〕 軍需品生産の企画にあたっては、積極的に政府に協力せよ。
- 〔2〕 軍需生産品のシェアを拡張するように努力せよ。
- 〔3〕 もっと複雑な軍需品の成約に向けて努力せよ。
- 〔4〕 これらの複雑な軍需品のもっともむずかしい部分に、わが社の設備を集中的に投入せよ。
- 〔5〕 構成部品のバランスが引き合うよう最大限まで下請け契約を利用せよ。
- 〔6〕 生産の効率と設備の利用という一定の制約があるにせよ、雇用保護のために各工場間に仕事を広くバラまけ。
- 〔7〕 政府諸機関との間で相互に意見が折り合うならば、いかなるタイプの契約も受け入れよ。

これらの諸方針は、1950年に再確認されました。朝鮮動乱の勃発直後にGMは、自己内部資金を財源として、4億ドルの軍需品製造工場建設計画を企



図致しました。これらの新工場設備は、およそ1,400平方フィートの製造床面積を備えていました。おまけに、民需生産施設は軍需目的に振り替えられました。これらの設備は、政府の軍事サービス局の要請に応じて準備されたものです。

GMの軍需生産は、1953年に、総額16億4,200万ドルのピークに達しました。この額は、「軍需品」に対する国防省支出の8%弱に相当するものでした。1954年中のGMの軍需生産は総額12億3,300万ドルで、国防省支出の7%弱でした。1954年末には当社が受注したうち未納分は15億2,000万ドル、つまり国防省が発表した「軍備品」に対する未払い義務のうち3%を僅かに上回るにすぎないだけでした。今述べたところから、GMの軍需生産はわが国の国防計画全体よりもはやい割合で減ってきたことは明らかであります。

ここに、1948年と1952年末の間のGMの軍需事業についての記録があります。この期間中GMは、国防省から56億8,500万ドル相当の軍需物資を製造するよう最高の契約割当てを受けました。納入額は24億5,000万ドルでした。同時期の初めに受注した未納入分と価格調整分をも勘定に入れると、1952年12月31日には未納入契約分は30億7,300万ドル残っていることになります（詳細については、第Ⅱ表をご参照下さい）。

第Ⅱ表 GMの軍需事業（1948～1952年）

暦年	年初の 契約残高 (千ドル)	裁定額 (千ドル)	価格調整 (千ドル)	納入額 (千ドル)	キャンセル (千ドル)	年末の 契約残高 (千ドル)
1948	65,317	229,365	11,804	133,780	—	172,706
1949	172,706	302,041	11,218*	206,862	—	256,667
1950	256,667	295,945	15,629*	183,025	—	353,958
1951	353,958	2,031,131	3,463*	617,347	254	1,764,025
1952	1,764,025	2,826,044	176,309*	1,309,140	31,606	3,073,014

\* 価格切り下げ

1953年と54年の記録は全く異っています。この期間中、GMに提供された軍需事業はすべて、実際には、1953年1月1日以前にすでに生産に入ってい

るプロジェクトに対する追加、換言すれば、それは「繰り返して計上されたビジネス」をあらわしています。

1953年1月1日に始まる2年間に、国防省からGMに割り当てられた新しいプロジェクトは、わずか1,500万ドルにすぎません。つまり、この2年間に受注した総額の1%以下にしかすぎないのです。同じ2年間に注文取り消しは総額5億4,900万ドルに達しました。未納入契約残高は、1952年末の30億ドルから1954年末には10億ドルに減ってしまいました。1953年と1954年の国防事業の詳細は、第Ⅲ表に示されています。

第Ⅲ表 GM の軍需事業 (1953~1954年)

暦年	年初の 契約残高 (千ドル)	新規契約 (千ドル)	生産中のプ ロジェクト への追加 (千ドル)	価格調整 (千ドル)	納入額 (千ドル)	キャンセ ル (千ドル)	年末の 契約残高 (千ドル)
1953	3,073,014	11,568	1,369,242	81,198*	1,642,914	166,882	2,562,830
1954	2,562,830	3,438	246,872	145,719*	1,233,355	382,029	1,052,037

\* 価格切り下げ

委員諸氏もご高承のとおり、軍需事業の利益は、再商議を得ることを条件にしています。私達は、1948年から1952年までを通して、再商議できる事業に関して政府と合意して参りました。これらの合意からもたらされる政府への返還金は2,900万ドル、すなわち、この期間中の再商議販売総額のほぼ1%に達します。

私達の返還金額が小さいのは、政府と当社の価格差が接近している結果です。第2次大戦初期にGMは、軍需品の利益を民需品の通常の利益の2分の1に制限する方針を自発的に決めました。

この軍需利益制限政策は、第2次大戦ならびに朝鮮動乱の双方において、合衆国の納税者たちに相当の節約をもたらしました。<sup>(11)</sup>

### <GMの民需品の価格設定>

貴委員会がGMの民需品の価格設定実践の問題に関心を表明されましたので、その点の概略を説明致しましょう。

GMの価格設定に関する手続きは、初めてそれが確立された1920年代初期以来、多くの場合、公表されて参りました。価格設定手続き自体の基本原則は比較的単純ですが、その実践は、必然的に一定の広がりをもつと同時に複雑でもあります。と申しますのは、私達が購入したり製造したりする何千種類もの材料や部品の原価に関わっているからであり、さらにまた製品系列によって異なる間接費の分類法に関連するからであります。

製造原価よりも高く販売できなければ、製造業者はたちまち廃業に追い込まれることは必定です。それゆえにコストの見積りの決定がもっとも重要です。生産の直接的な単位当たり原価（直接労務費と材料費）が最初に計算されなければなりません。また所与の期間において総額として決定しうるにしても、間接費も最終的には、単位当たり原価にまで還元されなければなりません。このことは、間接費は原価総額を回収するために、各製品単位にまで割り当てられなければならないことを意味します。

この点は、大なる未知の分野であります。もし競争条件が許すと仮定して、これらの原価が完全に回収されることを保証するように割り当てられる売上高とはどのようなものでしょうか。売上高が低い時期には、単位販売価格から間接費をすべて回収しようと試みる製造業者は、市場を超越して自らの製品に価格をつけましょう。他方、もし一時的に高い需要水準に基づいて間接費を配分するならば、彼は実際の平均的単位当たり原価に関して間違いを犯し、かくして間接費の回収に失敗するでしょう。つまり、間接費は平均的な販売能力や予測された市場に立脚して、比例配分されなければならないということになります。

製造業者は、もし彼の遂行する全ての行動が業務運営から利益を計上することなく、総原価を回収するだけならば、たちまち窮地に立たされることに

なるでしょう。彼の資本設備類の取替え費用がインフレーションによって次第に高騰していく時、彼の立場はさらに悪化致します。彼は、今日のマーケットで非常に必要視されている製品開発を継続する財源にも事欠くことになりましょう。したがって彼にとっては、自分の事業を原価回収のためだけに経営するのではなく、事業が成長し繁栄して、その結果利益を計上できるように効率的に運営することが重要になって参ります。

とはいいまでも、いかなる製造業者も競争相手の価格や顧客の要望に関連なく価格を決定することなどできません。もし彼の建値が競争相手によって設定された価格よりも高ければ、彼は売上げを減らし、競合者との闘争において背後に追いやられてしまうでしょう。私達は競争に十分対抗できるように価格設定を実践してきましたし、また実際に顧客にとって魅力的な価格

第Ⅳ表 自動車価格指数比較

[4ドア・セダン比較  
1941年型車価格を100とする]

	General Motors	PRINCIPAL COMPETITORS		
		Ford	Chrysler	All Others
1941	100	100	100	100
1942	112	112	116	113
1946	121	126	128	129
1947	150	151	153	160
1948	159	164	161	189
1949	184	190	193	212
1950	182	187	193	205
1951	181	187	193	208
1952	205	207	222	219
1953	207	209	229	228
1954	207	211	222	230
1955 Current Model	212	220	223	230

(注) これらの指数は、ただリスト価格のみの比較で、自動車工業の特徴たる毎年の製品改良は考慮に入れていない。したがって、当該期間中の消費者に対する相対的価値の増加は反映していない。

設定を望んで実践して参りました。私達はコストを引き下げて、利益を増加させるように努めています。

第IV表は、ある指数に基づいて、当社の4ドア・セダンの年々のリスト価格と、合衆国の自動車工業全体によって発売された車のリスト価格を比較したものです。この表から明確になることは、当社の車の価格は、1941年以来、同業他社の車の価格よりも上昇幅が小さいということです。

GMのような企業が競争的な地位にとどまっていることのできる唯一の方法は、そのポジションを改善しようと、できるかぎり積極的に努力することです。一瞬たりとも気を抜けば地位喪失につながります。1920年代初期の4年間、1つの企業が合衆国市場で自動車総数の55~60%を販売致しております。同社は、自動車工業でもっとも廉価な自動車を提供していました。けれども、その会社は他企業からの競争的攻撃に耐えることができませんでした。このことは、再び起こり得ます。それゆえに、敢然と積極的に攻撃するものと、すでに得た成功に甘んじて競争的地位を失ったものとの間には、妥協の余地などありえません。<sup>(12)</sup>

GMは確固不動のマーケットを持っていません。私達は、競争に対する防壁を持ってはおりません。そのみならず、私達には保証された資本収益率などありません。私達は競争企業と同じ市場で材料や部品を購入していますし、価格ももちろん同じです。ロビンソン・パットマン法<sup>(13)</sup>の下では、そうしなければ違法なのです。私達は、競争企業が支払っているように、少なくとも、同一労働に対しては同じ賃金を支払っています。私達が採用する設備は、競争企業に対しても、同様に、同じ価格で有効です。このような状況下で、もし私達が競争企業よりも多くの利益を計上することができるとすれば、その唯一の理由は、次のとおりです。すなわち、私達の組織が競争企業よりも同じ材料を完成品に転換するに当たって優れており、価格も競争企業よりも顧客に強くアピールするからです。

ある生産者が競争的価格で販売し、競争企業と同じ賃金を支払い、そして同じ材料費を払いながらも高い投資収益率をあげている場合、彼の高い資本

収益率は、その偉大な効率性の証左であるといえます。自由経済においては、能率に報いることが利益の職能なのです。

自動車工業界は、当初から激しい競争を展開してきました。そして今日、同工業50年の歴史上のいかなる時よりも、もっと競争的でさえあります。

自動車工業では、競争とは顧客の好みをもっとも積極的に探索することを意味します。自動車工業史上いまままでに、およそ2,700のメーカーがマーケットに存在していましたが、今日では、2,700社のうち、かろうじて一握りの企業のみが生き残っているだけです。その他のものは消滅してしまいました。何故でしょうか。その理由は、それらの製品が顧客に十分にアピールしてこなかったからです。

GMは、顧客の指名を獲得するのに成功してきました。なぜならば、私達は価格をただ競争に耐えうるように設定したばかりではなく、車により大きな価値を付加しようと、絶えず努力してきたからなのです。当社の車は、毎年、前年よりも多くの売上高を提供してくれます。私達はつねづね、性能、経済性、品質、外観、乗り心地、そして安全性の面でリーダーになるべく研鑽を積んでおります。この改良に向けての努力が、自動車工業においては——他のいかなる産業よりも——とくに競争に勝利する顕著な要因なのです。

### <GM価値の輝かしい成果>

昨年、GMの製品系列は顕著な価値を表しました。その結果、私達の総売上高は、史上最高を記録した1953年のその98%<sup>(14)</sup>でした。この実績につきまして、私達は、軍需事業が30%も減少したことを考慮すれば、特筆に価する数字だと評価しております。軍需品納入額は、1953年の総売上高比19%に比べ、わずか14%にすぎませんでした。軍需売上げの減少は、民需品が顧客にアピールしたこと、そして私達のディーラー機関の積極的な販売努力によって、ほとんど相殺されました。

GMの1954年の純利益は、1953年の5億9,800万ドル、つまり1株当たり

6.71ドルに比べて、8億600万ドル、つまり1株当たり9.08ドルでした。1953年を超えた分は、主として、合衆国の超過利益税がなくなったことに起因致します。私達は1954年に合衆国の所得税として7億4,900万ドル支払いました。それが1953年では9億9,600万ドルで、そのうち1億9,200万ドル、つまり1株当たり2.20ドルが超過利益税だったのです。

### <戦後の資本の必要性>

第2次大戦前の20年間というものは、私達の資本の必要は、ほとんど全額、収益の再投資でまかなわれました。戦後においては、1930年代よりもかなり高率の収益を計上するようになりましたものの、獲得された利益の再投資だけでは、私達の必要をまかなうには十分とはいえなくなりました。もちろん、税金が1つの制約的要因でした。1946年と1953年末との間に、私達は公けの資本市場の力を借りました。そのなかには、1946年の保険会社からのローン（1949年に弁済）も含まれています。1946年の優先株発行と1953年の社債発行は、私達に約4億ドルをもたらしてくれました。<sup>(15)</sup>これは資本として利用されました。

外部資本をさらに導入しようとした最近の決定は、将来の資本の必要性を分析することからなされました。この分析は、経済趨勢に対する計画ならびに高度に競争的な自動車市場の展望に基づいております。それは、私達を次のような結論に導きました。すなわち、もし私達が合衆国の経済成長の分け前にあやかろうとするならば、そして私達の製品に対して増大するニーズに対応し、同時に、適正な配当政策を維持しようとするならば、3億ドルから3億5,000万ドルの追加的な自己資金が必要である、と。

私達経営幹部が何年も将来のマーケットを予測し、顧客のニーズを先取りすることが重要であるように、製品を設計し、企画するに際して、何年も先を見越して仕事をするのが調査研究員、技術者、スタイリストたちにとって重要です。

私達の研究では、1960年代初めに合衆国は5,000億ドルの国民総生産（G

N P) を達成すべきである——1954年においては 3,570 億ドル——ことを示しています。

1962年までに合衆国の総人口は 1 億 8,400 万人になり、今日よりもほぼ 2,000万人多くなると見積っています。世帯数は 4,800万から 5,400万世帯に増加し、住宅、自動車、その他の財やサービスに対する膨大な需要を生み出すことでしょう。

合衆国の経済資源の最大限利用——換言すれば、完全雇用——を仮定すれば、個々人の可処分所得は、今日よりもおよそ 40%高くなると予測されています。

現在、自動車の登録台数は総計約 5,800 万台です。私達の 40%の可処分所得増の見積りによれば、1962年までに自動車の登録台数は 7,500 万台を突破するでしょう。それは 30%以上の増加になります。

1954年に GM は、1954年と 55年におよそ 10億ドルの支出を必要とする資本支出プログラムを発表致しました。この発表は、多くの人々が経済展望について疑問を抱いていた時のことでした。事実、大量失業をとまなうリセッションが起きると、さかんにいわれたものでした。しかしながら、多数の巨大企業は新設備に多額の投資を断行致しました。今日、合衆国の生産設備は 1 年前に比べてかなり増強され、経済活動はハイ・レベルで推移しております。

当社の投資計画は膨張し、今では 15億ドルに達しています。昨年、この計画に対する資本支出は合計 7 億 5,000 万ドルでした。同計画にもとづく本年の支出は 5 億ドルと積算されています。残余の額は、1956年に投下されることになりましょう。このなかには、ヨーロッパにおける設備の近代化と拡張のための 2 億ドルは含まれていません。ヨーロッパの設備の近代化と拡充は、海外での将来の収益からまかなわれる予定です。

この投資計画が完了すれば、GM は第 2 次大戦終結以降、合衆国とカナダだけで資本投下として、35億ドル支出することになります。このなかには、非常に巨額の投資に加えて、新型車に適用されるダイスやジグなどの特別な



用具の費用を含んでいます。GMが1955年モデル車を市場に導入するのに6億ドルの費用を必要といたしました。

GMの資本支出は、必然的に、かなり高い率で推移することでしょう。その理由は、1つは当社の設備や製品を近代的に保つためであり、2つはGMの製品がマーケットの通常の成長と歩調を合わせて進むように、適切な能力を確保するためです。

陸軍から要求されているように、私達はまた時々、軍需品製造設備に追加投資をなすことを期待しています。例えば、本委員会の委員の方々も次のことを知って、きっと関心をおもちになられることでしょう。すなわち、私達は自己資金から7,500万ドルを投ずるプロジェクトを認定して参りましたが、それはアリソン事業部の技術工学の発展、<sup>(16)</sup> 研究開発ならびにテスト設備を拡充するためであり、さらにまた、陸軍の将来の必要に対応する製品開発に備えるためであります。

### <GMの株式購入>

貴委員会は、従業員ボーナス・プラン目的のために株式を購入するに当たって、私達が推進している手続きに関心を示してこられました。

35年有余にわたる私達の方針は、うまく考案された報奨的な特別手当計画は、従業員を事業の株主やパートナーに参加させるべきである、というものです。基本的には、この計画は従業員に発明、能力、勤勉、忠誠心、特別な用役を通じて獲得された成果に参加して分け前にあずかることを許すことによって、彼らに最大限の努力を鼓舞するために、企画されたものです。同計画への参加は選択的な基礎に基づいて決定され、報奨額は個々人の業績を反映しています。取締役委員会——この委員は誰も関係者でもなければ従業員でもない——がこの計画を管掌しています。

株主から承認を得ている現在のボーナス・プランでは、新規に発行された株式を使用することが禁じられていますので、ボーナス用の株式は公開市場で獲得するのが、私達の慣行です。株式の購入は毎日行なわれており、取引

時期がいつであれ、価格変動とは関係なく、できるだけ公平になるように分配されています。比較的小量の場合には指し値されます。当社の株式購入は、ニューヨーク証券取引所に月例報告されます。したがって、日々購入されている株式数は、公式に記録されるわけです。おまけに、ボーナス目的としてGM財務部に保有されている株式数は、四半期（3カ月）毎に財務諸表で表示されますし、ボーナス・プランのもとで購入され、交付された株式数はアニュアル・レポートに詳細に載せられます。

過去4年間、私達がニューヨーク証券取引所で購入したGM普通株は、1日平均2,000株になっております。この間、購入数は合衆国全体の証券取引所でとり扱われたGM普通株総数の15%に相当いたしました。

貴委員会の書簡に述べられている中で残った点は、株式市場の変動が私達の計画に対して及ぼす影響であります。正直申し上げて、当社の将来的な事業計画は、常に全般的な経済状態の評価、とりわけ自動車工業の評価に立脚して参りました。いわゆる「株式市場変動」は、GMの将来計画には何の影響も及ぼしてこなかったのであります。

結論的に申しますと、私達はダイナミックで拡張しつつある経済において、サービスと業績達成のための機会がかなりな程度続くであろうと信じています。

新しい設備や設備改良——新製品と製品改良についても同様であるが——に対して大規模的に資本投資を企てる自動車工業の意思が、自動車工業をして現在の成長発達の段階にまで到達せしめたのであります。自動車工業は、合衆国経済の力強さに対して単一では最大の貢献者になりました。自動車工業は、いままで地上では、他の人々によって享受されたことのない個人的な輸送手段をわれわれ人民に与えてくれました。

このような進歩は、さらに多く、しかもよりよい仕事の機会の創出を保証するにちがひありません。また保証してくれるでしょう。またそうであるこそ、自動車工業は国民経済の向上に最大限の貢献をなし続けることができるのです。

私達GMの人間は、最大限の貢献をなすために努力をし続けるでしょう。私は、ここに出席している3人の役員たちも、同じような決意を固めていると確信しています。

委員長殿、私の同僚と私自身のために述べさせていただきたいと思うのですが、本委員会に出席したことが私達に有益であったことが立証されるであろうことを祈念するものであります。

## 〔注〕

- (1) John Keats, *The Insolent Chariots*, 1958, p.13.
- (2) Ralph Nader, *Unsafe At Any Speed*, 1965. [河本英三訳『どんなスピードでも自動車は危険だ』ダイヤモンド社, 1969年, iii ページ]。
- (3) Emma Rothschild, *Paradise Lost-The Decline of the Auto-Industrial Age-*, 1973, 「見開き」カバーより。
- (4) James J. Flink, *The Car Culture*, 1975, p. pp.201-211.
- (5) William Serrin, *The Company and the Union*, 1973, p.5.
- (6) 井上昭一『アメリカ自動車工業発達史年表』山陽図書出版, 1975年, 109~126 ページより摘録。
- (7) 自動車工業の季節性を相殺するために、ウォルター・ルーサーが年間契約賃金を提案したのであるが、フォード社がこの問題について最初に合意に達し、この契約の条項が自動車工業全体にひろく適用されることになった。会社は労働者の雇用1時間ごとに5セントを拠出して基金をつくり、州の失業給付額が労働者の賃金に応じた協定額に達するための差額がここから補給金として支払われることになっていた。その支払いは、受給者の雇用経歴と基金がいくらあるかに応じて、最高26週間にのぼった (John B. Rae, *The American Automobile*, 1965, p.210)。
- (8) この委員会は5人編成で、他の4人の委員は次のとおりである。  
A・ウィリス・ロバートソン (A. Willis Robertson, 民主党, ヴァージニア州選出), ハーバート・レーマン (Herbert H. Lehman, 民主党, ニューヨーク州選出), ホーマーE・ケープハート (Homer E. Capheart, 共和党, インディアナ州選出), そしてプレスコット・ブッシュ (Prescott Bush, 共和党, コネチカット州選出)。
- (9) GM技術センター (Technical Center) は1949年着工, 1956年5月16日完成。同センターは800エーカーの広さがあり, 次の4つの大きな部門をもつ。  
(1) Research Laboratories

- (2) Engineers Staff
- (3) Process Development
- (4) Styling

GMに限らず、ビッグ・スリーでは研究開発の本国集中主義がとられている。デトロイトの北東ウォーレンに1億2,500万ドル投じて建設されたテクニカル・センターは、5,000名近い科学者、技術者、デザイナーその他の専門家が働いている(1969年現在)。

テクニカル・センターでの開発成果は、すべての事業部や子会社に利益が及ぶものであり、しかも投資利益率という観点からは、1カ所で集中的に実施することが効果的である。オベルやボグゾールなどの子会社に対してGMは、技術者の育成、ノウハウの供与などについて便宜を与え、パテント、その他の権利を無償、無制限に使わせている(L. M. Fanning, *Men, Money and Automobiles*, 1969, p.104, 稲葉清毅『世界企業の経営戦略』ダイヤモンド社, 1970年, 227~228ページなど参照。なお, Theodore K. Quinn, *Unconscious Public Enemies*, 1962. [武山泰雄訳『デモクラシーの敵』東洋経済新報社, 1963年, 79~80ページ]によれば, 同センターは建物は威容を誇るが, 研究成果の大半はとるに足らないものばかりと, きわめてシニカルに紹介されている。

- (10) GMのフリジデア事業部(Frigidaire Division)の母体は、1919年5月31日に買収されたガーディアン冷蔵庫会社(Gurdian Frigerator Co.)である。

ガーディアン社は1916年3月28日、アルフレッド・メローズ(Alfred Mellores), ウェスレー・J・クラクストン(Wesley J. Claxton), エドワート・H・ラファム(Edwart H. Lapham)などを発起人として、オハイオ州デイトンに設立され、アメリカで最初の電気冷蔵庫の試作に成功した。のちにデトロイトに移されて、同年8月17日、最初の完成品と呼べるものが作られた。GMに買収されるまでの2年間に、わずか34台の冷蔵庫を販売したにすぎない、そして1万9,000ドルの赤字を出した会社のために(L. R. Gustin, *Billy Durant: Creator of General Motors*, 1973, p.185), デュラントは、食料品を新鮮なまま保存する現在の設備はきわめて粗末であり、さらに「自動車も冷蔵庫も、基本的にはモーターを内蔵した箱にすぎない」(John B. Rae, *The Fabulous Billy Durant, Business History Review*, Vol. XXXII, No.3, Autumn 1958, p.264)との考えから、1919年3月31日に、彼個人の小切手で5万6,366ドル50セントを支払い、冷蔵庫の事業的可能性を確認したうえで、同年5月31日、GMから代金をとりたてた(L. M. Fanning, *Men, Money and Automobiles*, 1969, pp.35-36)。

この小さな会社は、その後60年間にわたってGM家庭電機部門のフリジデア事業部として重きをなし、例えば、1972年までに合計8,000万台の冷蔵庫、フリーザー、ドライヤー、皿洗い機、エア・コンディショナーを生産した(L. R. Gustin,

*op. cit.*, p. 189)。

ところが、1979年1月31日になって、GMはフリジデア事業部を家電大手のホワイト・コンソリデテッド・インダストリーズ社 (White Consolidated Industries, Inc., 1926年創立。本社オハイオ州クリーブランド) に譲渡することで原則合意に達したと発表した。

同事業部は電気冷蔵庫、皿洗い機、ドライヤーなどを製造し、年間売上高は5億ドルと、アメリカ家電業界でも4位を占める大手であった。しかし、同事業部は70年代半ば以降は投資がかさむ一方で利益があがらず、政府規制への適合など自動車部門への大規模投資の必要に迫られていたGMにとって足枷・重荷となっていた。そこでGMは、重点ないし危険の分散、あるいは一種の保険的効果を期待する多角経営には一定の限界があるとの反省に立って、アメリカ産業界で盛んに論議され、実施されているダイベスティチュア (divestiture, 不採算部門の切り捨て・ぜい肉落し) を敢行したわけである。

両社の合意事項によると、ホワイト・コンソリデテッド社はフリジデア事業部の製造、商標、ディーラー組織をGMから引き継ぐ。しかしGMは、同事業部の工場 (オハイオ州デイトン) は留保し、同工場を軽トラックおよびエンジンの工場に転換することになっている (『日刊工業新聞』1979年2月2日号ならびに『日刊自動車新聞』1979年2月16日号)。

(11) GMの第2次大成中の軍需品生産一覧表は次のとおりである。

GMの軍需品生産一覧表

製品分類	1942.12.31までの累計 (%)	1943 (%)	1944 (%)	1945 (%)	1945.12.31までの累計 (%)	1945.12.31までの合計 (ドル)
〔軍用トラック〕						
水陸両用トラック部品・付属	22.3	11.3	18.0	18.2	17.2	2,090,620
〔航空機〕						
アリソン・エンジン	16.5	8.3	7.1	3.2	8.4	1,038,964
プラット・アンド・ホイットニー・エンジン	8.2	13.7	11.0	9.8	11.0	1,356,640
ジェット推進エンジン	—	—	—	1.2	0.3	32,565
完成機及び半組立	2.4	9.4	14.6	13.9	10.6	1,305,088
〔航空機部品〕						
プロペラなど	5.6	9.8	9.3	11.3	9.1	1,128,452

航空機小計	32.7	41.2	42.0	39.4	39.4	4,861,709
戦車・装甲車・動力砲架	11.8	17.9	15.6	19.0	16.2	1,999,365
船舶車ディーゼル・エンジン	14.1	10.7	10.9	8.5	11.0	1,351,849
鉄砲・砲架制御装置	12.2	12.6	7.5	4.8	9.3	1,148,369
薬莢・弾丸・カートリッジ	4.2	3.8	3.0	4.7	3.8	468,135
そ の 他	2.7	2.5	3.0	5.4	3.3	406,011
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
金額合計(億ドル)	24	35	38	26	123	

出所：A. P. Sloan, *My Years With General Motors*, 1963 [用中融二他訳「GMとともに」ダイヤモンド社, 1968年, 489ページ]

またGMの朝鮮戦争中の軍需生産は70億9,580万ドル（同期間中の全事業の19%）であった。そしてこれは、合衆国全体の軍需生産額987億2,300万ドルの、じつに7.2%を占めたのである（井上昭一『アメリカ自動車工業発達史年表』, 117ページ）。

- (12) この件りは、ヘンリー・フォードI世がT型車という単一車種にのみ固執し、色彩も型も変更を認めなかったために「賭け金は高く、因果応報は厳しく、不安定性が強い」(The Stakes are high, the Penalties severe, and the uncertainties great) と、経営管理、生産、マーケティングなどの教訓として、必ず引き合いに出される、有名な例である。「この世界で立ち止まる者は、直ちに轢き殺される」のだ (Lee Iacocca with William Novak, *Iacocca: an Auto biography*, 1984. [徳岡孝夫訳「アイアコッカ」ダイヤモンド社, 1985年, 210ページ])。
- (13) ロビンソン・パットマン法 (Robinson-Patman Act) は、クレイトン法 (Clayton Act, 1914年にアメリカで制定された独占禁止に関する法律で、差別価格、排他的取扱協定、抱合せ契約などを違法と定めたもの) を改正するものとして1936年に制定された法律で、当時のアメリカにおいてチェーン・ストアの仕入価格が独立小売者のそれに対して有利なものであり、後者の脅威となっていたところから、正当な理由にもとづかない差別価格を禁じている。
- (14) 参考までに、1950年から54年までの、いわゆるビッグ・スリーの売上高、純利益ならびに売上利益率を表にしておこう。

ビッグ・スリー売上高, 純利益比較表

暦年		G M	フォード	クライスラー
1950年	売上高	75億3,000万ドル	不明	21億9,100万ドル
	純利益	8億3,400万ドル	2億6,500万ドル	1億2,800万ドル
	売上利益率	11.1%	不明	5.84%
1951年	売上高	74億7,000万ドル	27億4,200万ドル	25億4,700万ドル
	純利益	5億6,000万ドル	1億3,600万ドル	7,200万ドル
	売上利益率	7.50%	4.96%	2.83%
1952年	売上高	75億5,000万ドル	26億4,000万ドル	26億ドル
	純利益	5億6,000万ドル	1億2,500万ドル	7,900万ドル
	売上利益率	7.41%	4.73%	3.03%
1953年	売上高	100億2,800万ドル	42億1,100万ドル	33億4,800万ドル
	純利益	5億9,800万ドル	1億7,900万ドル	7,500万ドル
	売上利益率	5.96%	4.25%	2.24%
1954年	売上高	99億 600万ドル	40億6,200万ドル	20億7,200万ドル
	純利益	8億 600万ドル	2億4,300万ドル	1,900万ドル
	売上利益率	8.13%	5.98%	0.91%

- (15) GMは1946年11月27日に、額面3ドル75セントの優先株100万株発行し、正味9,800万ドル手に入れた。1953年12月には、25年償還、年率3.25%の社債3億ドル発行し、正味2億9,850万ドル入手した。
- (16) GMは1929年に、アリソン・エンジニアリング社 (Allison Engineering Company) を59万2,000ドルで買収した。従業員は200名足らず、生産設備もわずか5万平方フィートの床面積しか持っていなかったが、同社はGMが航空機産業に進出する重要な手がかりになった。

1930年代初期に、アリソン社は軍用機エンジン「V-1710エンジン」の計画に着手、37年4月23日に合衆国陸軍航空隊のすべてのテストに合格してその優秀さが認められた。その結果、国内はいうまでもなく、イギリスやフランスの空軍からも引き合いがきた。そのために新工場建設の必要が高まり、生産能力の増強が

焦眉の課題となった。同社製航空機エンジンは有名な戦闘機に搭載され、第2次大戦中を通じて、敵方を大いに苦しめる活躍をした。

その後GMは、1948年に航空機からは撤退したが、アリソン社は今日ではアリソン・ガス・タービン事業部としてインディアナ州のインディアナポリス工場で航空機・船舶および産業用ガスタービン・エンジン、機関車部品、精密ベアリングを製造している。さらにデトロイト・ディーゼン・アリソン事業部としてインディアナ州、ミシガン州、オハイオ州などで大型変速機、ディーゼル・エンジンなどを製造している。