

## 【資料】

アメリカ自動車工業の  
パイオニアたち (3)

井上 昭 一

チャールス・W. ナッシュ (1864～1948)

## 1 はじめに

人は誰しも何事によらず、常に物事全般に関する何らかの見解を心理に抱懐している。その見解は、しばしば論理的に整然としているものもあれば、あるいはきわめてボンヤリとした意識もしくは「情感」の状態にとどまっている場合もあろう。

しかし、いずれにしても、このような見解がわたくしたちの日常的な活動を直接的・間接的に規制しているといっているのではあるまいか。

私事で恐縮であるが、今から30余年前、わたくしが滋賀県の石山に住んでいた小学生時代のころのことである。いまの若い人には、とうてい信じてもらえないかもしれないが、バスやトラックの何割かは木炭車であった。

伯父と父が会社を共同経営していた関係で、家には自家用車（確か、日産であったと思う）があり、専属の運転手さんもいた。父自身も免許証（1937年＝昭和12年取得で、滋賀県では50番以内に入るほど早く取得した由。その父も他界して6年余経つ）を持っていたので、わたくしは早くから自動車に対して興味をもつようになった。

当然のことながら、今日ほど自動車の数は多くなかったし、たまに進駐軍

のジープを見かけるぐらいで、外国車などめったにお目にかかる機会がなかった。ある日、父に連れられて大阪へ、いまでいうプロ野球（ちなみに父は阪急ブレーブスのファン、わたくしは南海ホークス、というよりも鶴岡（山本）一人監督のファンであった）を見に行った時の帰り途、球場近くにとめてあったある車に目を見張った。

それは真赤で、とてつもなく大きな車にみえた。いまから思えばそれほど大きくなかったはずであるが、当時の私の目には非常に巨大な車に映った。父からそれがアメリカのナッシュという車で、アメリカでは小型車に属すると教えられた。

現在、わたくしがアメリカ自動車工業に関心をもって勉強している唯一の決定的・直接的な動機が、小学生時代に初めて真近に見たナッシュにあるとは断言しえないにしても、間接的に何らかのインパクトを与えられていることは否めない。それほど強烈な印象を受けたのである。

## 2 生いたちと GM 時代

C. W. ナッシュは、1864年1月28日、イリノイ州デカーブの農村に生まれた。彼の家族は自分たちの農場からミシガン州フリント近くの農場へ引っ越した。ナッシュ2歳の時であった。

彼は幼くして孤児になったので、近隣の農園で年季奉公をしていたが、12歳のときにそこを逃げだし、一時期大工の徒弟などをつとめたりもした。正規の学校教育を受けた年限は短かったが、ナッシュは当時の農村出身の若者と異なって機械工になり、さらに自分自身のビジネスをおこしたいという明確なヴィジョンを抱いていたので、独力で勉強もし、また夜学にも通って学んだりもした。

長年にわたってナッシュは重苦しい忍耐を経験しなければならなかった。後述するように、それらの辛い経験と刻苦勉勵が、彼の夢であった製造企業を設立し、経営していくうえで大いに役立ったのである。

28歳のとき、ナッシュはフリント・ロード・カート社に装飾工としての職

を得た。日給1ドルであった。このフロント・ロード・カート社は1895年にデュラント・ドート社へ名称変更し、全米中に知られることになる。実に、ナッシュの自動車事業におけるキャリアは、デュラント・ドート社に勤務したことから始まる。

そこで彼は、今日の自動車組立て工場ではあたり前になっている直線式ベルト・コンベア・システムを開発した。

ところで、デュラント・ドート社は当時フロント最大の馬車メーカーであり、後にGMを創立したウィリアム・C. デュラントとその友人でフロントの金物店の店員であったJ. ダラス・ドートが1,000ドルずつ出資して設立した馬車会社であり、18世紀から19世紀への転換期にはアメリカとカナダに14の工場を有し、年間15万台生産する世界最大の馬車製造業者に成長した。

これはナッシュの功績に負うところきわめて大きく、彼は昇進に次ぐ昇進を重ね、ついに同社のゼネラル・マネジャーになった。そしてデュラント・ドート社がもっとも繁栄を享受したのは、ナッシュの管理時代であった。

しかしながら、自動車が馬車事業に対する重大な侵略者となった。ナッシュは自動車製造分野へ参入する必要を感じとった。そのような折も折、本来管理者というよりも投機家であり、プロモーターとしての腕の冴えを示したデュラントが、経営の安定した馬車事業に興味を失ない、その経営をドートやナッシュにまかせて、倒産寸前のビュイック自動車会社の経営を引き受け、再建したのち同社を中核としてGMを創設した。

ところが運悪く、不況と放漫経営とによって倒産のピンチに陥った。1910年のことであり、この年には多くの企業や産業が経営悪化に苦しんだ。

自動車会社も不況の襲撃をうけ、銀行家や取締役会は自分たちの会社を再建するのに最良の経営的頭脳の持ち主を探し回った。

GMの場合、銀行家シンジケートが管理するようになり、子会社のビュイック社の経営基盤を立て直すのにナッシュにその白羽の矢をあてた。デュラント・ドート社で約20年間馬車事業に携ってきたナッシュは、才気煥発で大胆、かつ向こうみずなデュラントとは対照的に巧みな工場運営と管理の手腕

を發揮した。

具体的にナッシュの再建策をみてみよう。

1910年に彼がビュイック自動車会社の社長兼ゼネラル・マネジャーに就任したとき、同社は膨大な原材料の在庫をかかえていた。さらにナッシュは、同社が市場に出しているモデルにも難があることを発見した。そこで彼は6気筒のビュイック車を開発した。この6気筒車は、ナッシュのドラスチックな在庫削減策ならびに経済的かつ巧妙な財務操作と相俟って、ビュイック社の救世主となった。

それからわずか2年以内にナッシュは、経営難に苦闘していた会社を、世界自動車工業でもっとも顕著な成功をとげる会社の1つに仕立て直したのである。

自動車工業界を通じて認められ、喝采をあげたこの偉業は、当然のようにナッシュをビュイック社の親会社であるGMの社長兼ゼネラル・マネジャーの地位に押し上げた。このことは、自動車工業界の「最高の栄誉」(ブルー・リボン)であるとみなされた。

ところが、ナッシュの究極目標は自分自身の製造企業を組織することにあった。GMの社長に付随する権力や金銭的な報酬の大きさにもかかわらず、彼はGMをやめる決心をした。1916年4月18日のことである。

この他に、ナッシュがGMを去る要因として、一度はGMから追われ、5年後に再びGMの支配者の座を奪回することに成功したデュラントとの確執に耐えられなかったことも見逃せない。

### 3 ナッシュ・モーター社設立

1916年6月、ナッシュはボストンの銀行家ジェームス・J. ストロウたちの後援により念願かなって自分の会社「ナッシュ・モーター・カンパニー」を設立した。翌7月には元自転車メーカーで、当時ランブラーという自動車を作っていたウィスコンシン州ケノーシャのトーマス・B. ジェフリー・カンパニーを買収した。

1919年にはナッシュ社は売上高4,000万ドル強、純利益を500万ドル以上あげた。翌20年には、5,700万ドル以上の売上高と700万ドルの純利益を計上した。

ではナッシュは、いかにしてこの好業績を可能ならしめたのか。彼はきわめて明確なアイデアをもち、ナッシュ社設立当初から自分のもっているすべての、尽きることのないエネルギーをそのアイデアの具現化のためにつぎ込んだ。

彼は「販売は90%製造の問題である」との信念のもとに、正直な価値を示す車を製造する決意をした。そして非常に広範な市場の可能性をもつ価格水準を設定した。

当時、低価格車や中価格車の間では4気筒車が大流行であったが、ナッシュはそこへ6気筒車によって挑戦した。ビュイック社再建の立役者も6気筒車であったことを想起して頂きたい。

さて、以下の行論では、ナッシュがナッシュ・モーター社の社長としていかなる経営哲学をもち、どのような経営戦略を打ち出したかなどに焦点を絞って考察してみよう。

すでに述べたとおり、ナッシュは正規の教育を受けた期間が短かく、彼の哲学などはすべて実践から得た経験に基づいている。確かギリシアの史家ヘロドトス（紀元前5世紀）であったと記憶しているが、そのヘロドトスが「経験は減び易し、されど尊し」と言っている。

たとえ理論的に解明しえなかったとしても、ナッシュが経験から自らの経営信条なり企業戦略を打ち出したことは特筆に値する。

理論というものは、結局のところ、歴史的・具体的・客観的諸事実を収集し、その収集された事実から共通項を抽出し、一般化・抽象化したものである。常々わたくしは、経営学者などと称される研究者が実証的分析を行わない、あるいは等閑視しているのをいぶかしく感じている。少々話がそれた。本論に戻ろう。

#### 4. 経営哲学と戦略

ナッシュは、あるインタビューの中で「いかなる努力分野においても、成功するための唯一の、そして確実な秘訣はあるものだ。それは、つまり、正しい意思決定、細部にいたるまでの目配り、それにプラスすることのハード・ワーク、さらにハード・ワークである。そして成功するための人々の何よりも重要な資質と特徴を、一言で表現すれば、それはコモンセンスだ」と答えている。

またナッシュは、大製造組織を成功に導くための要素として、次の3つをあげている。いうまでもなく、長年の事業経営から得た結論である。すなわち機械、経営方式、そして人材。とりわけナッシュは、最後の人材をもっとも重要視している。次のナッシュの言葉が、そのことを如実に物語っている。

「いかなる組織であれ、それを構成し、その種々の活動を指揮する人間以上に高い価値をもつものはない。それゆえに、ナッシュ自動車会社を設立したとき、わたくしが直面しなければならなかったのは人間の問題であった。もしわたくしが、自分の周囲を視野の広い、そして成功的な経験を積んでいる人々でとり巻くことができるならば、実際に、わたくしは成功したも同然である。」

##### ④ 労働者問題とディーラー関係

ナッシュ社には労働組合が組織されていたけれども、ナッシュは組合員であると非組合員であるとを問わず、一切の差別をしなかった。全労働者は同一条件でとり扱われた。

彼は、職場レベルのいかにかわらず、あらゆる工程の作業を通じて、それがナッシュ社の業績向上に直結する場合には、労働者はその成果に応じて割増賃金が支払われると発表した。今日、全世界規模的に研究が進められている労働者による経営参加形態としての広義における成果分配制の導入といってもよからう。

もちろん、その大前提ともいうべき、労働者に一定の生活水準を保障した最低賃金制が設定されていたことはいうまでもない。

労働者は、その作業の熟練度を進展させるや否や、出来高給制度を適用された。これは、その方が労働者にとって高賃金、会社にとっては低労務費の結果をもたらしたからであろう。ナッシュ社の工場労働者のおよそ90%が出来高給作業に従事していたことからみても、彼らにとってはその方が高給を得る可能性と機会が多かったためと推測される。

一般的にいつて、企業が大規模化してくれば硬直化現象が顕在化（最近、アメリカではこのような官僚主義化傾向をコーポレートとビューロクラシーの合成語「コーポクラシー」と呼んでいる）し、上意下達は容易であっても、逆の下意上達は困難になることは避けられない。いわゆる「双方向のコミュニケーション」が望めないわけである。ナッシュ社ではその弊害を回避するために、毎週月曜日の午後5時から会合がもたれた。参加者は第一線の現場監督者である職長からナッシュ社長にいたるまでの、工場の全管理者であった。

ナッシュ社長が議長役をつとめ、アト・ホームな雰囲気づくりに配慮しながら、あれこれの作業工程上の改善、ナッシュ社の現状や販売計画、さらにはナッシュ車の所有者やディーラーからの意見や批判などを相互に情報交換したり、検討したりした。思考するに、コミュニケーションの場を設営することによって、それぞれの持ち場の代表者による意見が発表される機会がナッシュ社にあったことは、きわめて重要な意義をもつのではあるまいか。

たとえ自分の意思が完全に作業現場に反映されなくても「協議に参画」という意識こそ、経営参加の初歩的形態であると考えられるからにはほかならない。

いうまでもなく、今日の意味での経営参加とは労働者が協議に参画したり、意思決定過程に関与することであるが、当時においては、職長は監督者であるとはいえ、いまだ労働者と峻別しうるほどの権限と責任を有していたとは考えられない。

それはさておき、ナッシュは、とくに外部とのコミュニケーションに留意した。というのは、工場内部だけで、すべてのことを熟知することは無理だからだ。その観点からナッシュは「わが社の製品は協働の成果である。それは事業のパートナー、すなわちディーラーによって販売されている。したがって私は、自分の執務室のドアをいつも開け放しにしている。ディーラーや顧客にいつでも気軽に入って来ていただきたいからである」と明言している。

### ㊦ 買収戦略

ナッシュの少年時代の野心は製造業者になることであった。彼はけっして他の業者によって製造された自動車部品の、単なる組立て業者になる意思は毛頭なかった。ほとんどすべての車がナッシュ自身の工場で設計・加工・生産された。その言葉の真の意味で、彼は製造業者になった。

彼は自分で予め定めたプログラムに沿って、1919年に、高品質のクロズド・ボディ・メーカーであったミルウォーキーのシーマン・ボディ・コーポレーションの株式50%を取得した。そしてただちに自分の子会社のために新製造工場の建設にとりかかった。

1922年、ナッシュはミルウォーキーのナッシュ工場に隣接しているラファイエット・モータース・コーポレーションの支配権を獲得した。1924年になると、以前はミッチェル・モータース・カンパニーの所有であったウィスコンシン州ラシーンの工場や全資産を買収して、アジャックス・モーター・カンパニーを設立した。

これらの吸収合併を果たした後でさえ、ナッシュは満足しなかった。さらに拡張が同年末ごろになされた。そしてこれらの買収企業は従来のナッシュ社に30%の生産能力を付加し、1926年末には、ナッシュ社全体で10万台の年産能力をもつにいたった。

### ㊧ 小型車化戦略

他の大量生産メーカーの経営者と同様、ナッシュは自動車の急増から



もたらされるようになった都市やハイウェイ上での交通渋滞の問題の研究を始めた。その過程で、彼は1つの興味ある傾向に気付いた。それは、中・小型車に対する広範な需要増と大型車に対する需要減である。

その結果、ナッシュは大衆の小型車志向を利用して業界における優位さを確保する基礎固めをすると同時に、交通混雑を解決しようと決意した。

今日、全世界の自動車メーカーの主要な関心事の1つは、燃費効率のよい、省エネルギー車を開発することにある。それを実現するために各メーカーともに自動車本体のダウンサイジング、素材の軽量化、FF車の開発に鎗を削っている状況にある。

ナッシュが小型車傾向を認識し、中価格・軽量車生産に踏み切る直接のきっかけは交通緩和のためであって、エネルギー危機に対処する必要を予知していたとは思えない。

しかし、当時の社会情勢や市場動向をいち早く察知して、それに対応しようとした姿勢は高く評価できよう。とりわけ「いまだ小型車・軽量車はその比率が低く、時代のすう勢になっていなくても、今後5～7年の間に増加するだろう。交通混雑の問題は、たとえ実際に必要でなかったにせよ、市街地のみならず田園地帯を旅行するためにも、中・小型規模車の可能性に大衆の関心を向けさせよう」と喝破している先見の明を私たちは再認識する必要があるだろう。

ナッシュは、交通混雑の緩和は小型車によって解決されると信じた。彼は次のように語っている。「小型車の最大の長所は、比較的狭い場所でも操縦や方向転換が容易なことである。旧来のデラックスで、大型車はそのうちに消滅するだろう。ホイール・ベースが125インチをこえる車は、ほとんど道路上で見かけなくなり、大半の車は110インチあるいはそれ以下になろう」と。

とはいえ、ナッシュは全面的に大型車を否定したわけではなく、大型車で評判をとったメーカーは依然として需要もあり、それ相応の利潤を計上することも可能であることを認めている。

それは彼が「大型車に対する安定した市場は存在するであろう。ただ、それら大型車を生産するメーカーは少数の大企業に限定されよう」と述べていることからして明らかである。

ナッシュは、1925年末現在 101社あった自動車メーカーは、少数の大企業に吸収されようとして予測した。弱者は破滅し、適者のみが生存するという淘汰説を展開したのであるが、今日のアメリカ自動車工業界を見ると、その予測は見事に適中しているといわざるをえない。

自動車の価格については、ナッシュは次のようにみていた。

「価格に関していえば、かなり落ち着いており、ドラスチックな変化はないだろう。今日=1925年の自動車ユーザーは、1914年に比べて、自分のドルに対して大きな価値を得ている。他のどのクラスの商品の購入者と対比しても、自動車は10年前よりもかなり安くなった。たとえ自動車労働者の賃金がある間に100%以上高騰し、また同期間中に原材料費が50~100%値上げされているにしても、だ。もちろん、大量生産方式がより豊富な経験と管理技法の向上と相俟って、このことを可能にしていることはいうまでもない。」

#### ① 割賦販売制度

最近の調査では、アメリカの自動車購入者の95%以上が割賦制度を利用し、そのうちの約60%の人が37カ月以上（最長は72カ月）の長期ローンを組んでいる。今日では高価な耐久消費財についてはクレジットを用いることは当然視され、常態化している。

このように、いまでは当たり前になっている割賦販売方式についても、ナッシュは、1920年代末までにその可能性の拡大を予測していた。

「自動車金融会社が自動車購入の急激な増加を可能にするだろう。それは新市場、つまりミドル・クラス層の市場を拓けるだろう。サラリーマンや日給労働者は、初めて自分の車を所有する喜びと楽しさを味わうことができよう。」

割賦販売プランは、自動車企業を中心かつ基本的課題となった。1925~26年ごろで全米の自動車所有者の75%近くの人々がその恩恵を受けていると見

積もられており、そのうちの75～80%の所有者は年収2,000ドル以下の階層に属していたのである。

### ⑤ 福利厚生重視

アメリカの自動車工業のみならず、あらゆる産業に属する企業では、賃金のほかにFRINGE・BENEFITS（付加給付または間接賃金）と称して数々の福利厚生施設を完備して、労働者の利用に供している。

この点に関しても、ナッシュはけっして先駆者とはいえないにしても、種々の労働者用のレクリエーション設備を有していた。少しみておこう。

ナッシュ社の労働者はクラブやソサイエティーを組織し、1カ月に50セントの会費を納めていた。そのうちの20セントは社会活動やスポーツ活動に充当され、残る30セントは同僚が病気になったり、不幸があったりした時の相互扶助の基金としてプールされた。

全労働者の約90%がいずれかのクラブやソサイエティーに所属していた。クラブは自分たちのオーケストラを持ち、会社もそのバンドの維持に全面的に協力した。またクラブは、映写機をもち、会員からなる取締役会も組織していた。

その一方で、会社はアスレティック・フィールド、テニス・コート、クラブ・ハウス、6,000人の観客を収容できる野球場などを完備し、労働者の福利厚生に力を入れていた。

ナッシュ社はセミ・プロの野球チームを所有し、さらにもっとも近代的な病院や医療施設、その他従業員福利厚生制度も設けていた。たとえば無料法律相談所、従業員の持ち家建設のための資金貸与制や従業員持株制度などがそれである。

このようにナッシュは、労働者と会社との一体感を涵養するためのいろいろな方策を講じたりしていた。

ナッシュ自身は、会社機構の少年工とのフォーマルな形での交際よりも、それらクラブとのインフォーマルな交流からの方がより多くの満足感を得た。彼が当時のアメリカの企業経営者によくみられた仕事一途の人間でない

ことを示すエピソードであろう。

仕事には厳しかったが、いったん仕事を離れると彼は数多の趣味を楽しみ、家では好好爺ぶりを発揮した。彼は熱狂的な野球ファンで、狩猟を好み、またミシガンやウィスコンシンのノーサーン・ウッドで魚つりを楽しんだ。さらに、ひんぱんにゴルフにも出かけた。

彼の親友の1人は、平凡な1市民としてのナッシュを次のように評している。

「もし諸君がナッシュ氏を観察したいのならば、ケノーシャにある彼の家から遠くへ行く必要はない。彼は家で4人の可愛いらしいお孫さんと遊び興じている。彼は自動車製造業者としてよりも、“おじいちゃん”として偉大な成功をおさめているのだ」と。また別の友人は、ナッシュ自動車会社の社長としてのナッシュを次のように描写している。

「ケノーシャの管理ビルの2階にあるナッシュ氏の執務室は、彼自身の人柄を象徴的に示している。そこはよくしつらえられているが、きわめてつましやかであった。床には豪華な敷物もない。しかし椅子は坐り心地がよく快適そうであった。

ナッシュ氏が執務する大きくて平らな机は、会計主任や事務室管理者の机よりもお粗末なものであった。そしてナッシュ社の誰もが自由に出入りできるように執務室のドアはいつも開け放たれていた。」

## 5 結びにかえて

ナッシュは、1930年までナッシュ・モーター・カンパニーの社長をつとめ、その後同社の会長になった。1937年にナッシュ社は電気冷蔵庫製造会社のケルヴィネーター社を吸収合併し、ナッシュ・ケルヴィネーター社として自動車と電気冷蔵庫の兼業メーカーになった。会長にナッシュが、そして社長にはジョージ・メイソンが就任した。

ナッシュは1948年に84歳でなくなるが、4,000万～5,000万ドルの遺産をのこしたといわれている。GMのアルフレッド・P. スローンはその著書『GM

とともに』のなかで、この莫大な遺産について触れ、「これは保守的なビジネスマンの遺産としては銘記に値する」と書いている。

ところで、C.W. ナッシュ亡き後のナッシュ・ケルヴィネーター社は、1954年5月1日に、ハドソン社と合併してアメリカン・モーターズ・コーポレーション (AMC) が設立されたときの母体となった。

AMC は、1968年6月にケルヴィネーター部門を家電大手のホワイト・コンソリデーテッド・インダストリーズ社に売却して、とくに小型車とジープの専業メーカーとして再出発した。

1978年3月31日、AMC はフランスのルノー自動車公団と業務提携を結び、さらに1979年10月12日には、ルノー公団と資本提携（当初は5%、今日では46%をこえている）することで合意に達した。

このことは、従来のアメリカ資本の一方向的な海外進出の時代に一応の終止符を打ち、アメリカへの海外資本の流入の時代になったことを象徴する画期的なできごとであろう。ところが、最近、ルノー公団が業績不振のため、AMC の持株全部をクライスラー社が買収する旨伝えられている。今後の成行きに大いに注目したいが、ナッシュ社を母体とする AMC の動向と C.W. ナッシュ個人とは別の次元に属するテーマであり、それは何らかの機会に触れてみたい。

## ロイ・D. チャピン (1880～1936)

### 1 はじめに

1978年9月30日、アメリカン・モーターズ・コーポレーション (AMC) のロイ・D. チャピン・ジュニア (1915年9月21日生まれ) 会長がこの日をもって現役から退き、これによりアメリカ自動車工業史上最長の一族経営の1つに終止符が打たれた。ヨーロッパでは同族経営は比較的多くみられるが、アメリカでは AMC を除けば、フォード社だけである。

この年の9月21日で満63歳になったチャピン・ジュニアは、1977年に首席

執行取締役のポストをジュラルド・C. メイヤーズ社長に譲っていたが、当時すでに「AMC の財政が黒字軌道に乗るようになったら、現役から引退する」旨表明していた。これについて同会長は「7 四半期連続して利益をあげ、乗用車販売も回復しつつある。AMC の将来は手ばなしで楽観できるほど明るくはないが、しかし利益を計上しているし販売も上昇傾向にある。今後の発展に対する確信も無限である。AMC は今日よい会社になり、明日はさらによくなる」として、現役から手を引くことになったものである。

その後 AMC は、チャピン・ジュニア会長の予測どおり、決して楽観できる状況にはないものの、米国民の省燃費のための小型車志向に助けられると同時に、79年1月にフランスのルノー自動車公団とまず業務提携、続いて同年10月には資本提携（当初、ルノーが AMC 株を5%を持ち、その後22.5%、46.11%へと段階的に出資比率を高めた。1986年4月30日に開催された AMC の年次株主総会では、ルノーの AMC への出資比率が58.19%にまで引き上げる提案が承認された。ただし、これにはニューヨーク証券取引所がルノーの出資比率引き上げを AMC 株上場継続を条件にしていた）を締結するに及んで経営基盤——とくに販売面と財務面——が比較的安定した。さらに、利益車種ジープの売れ行きが好調であることを受けて、1985年9月25日に、中国政府出資の北京自動車製造工場と合弁会社「北京ジープ有限公司」を設立（すでに、1983年5月に米中初の自動車生産合弁事業の契約に調印済。AMC 49%、中国51%出資）し、ジープ「チェロキー」を共同生産している。

このように AMC は、とくに大型車中心の戦略を展開してきた GM、フォードならびにクライスラーの、いわゆるビッグ・スリーとはまったく異なる小型車とジープを柱とする製品戦略を推進して、一定の地歩を築いているのである。

AMC の前身の一端は、チャピン・ジュニア会長の父親であるロイ・D. チャピン、J.L. ハドソン、ハワード・E. コフィンらが1909年に設立したハドソン・モーター・カー・カンパニーである。その後同社は、1954年5月1

日、ナッシュ・ケルヴィネーター社と合併して、現在の AMC になった。

チャピン・ジュニア会長自身は、東部の名門エール大学卒業後、1938年にハドソン社にエンジニアとして入社(23歳)し、ナッシュ・ケルヴィネーター社との合併と同時に取締役(39歳)、1955年には財務担当重役(40歳)、1960年執行副社長(45歳)、1967年1月会長兼首席執行取締役(チーフ・エグゼクティブ・オフィサー=CEO, 52歳)と、自動車工業とともに40年間歩んできた。

引退後は72歳まで取締役会の一員として残るが、1974年の AMC との合意によって5年間、独立した相談役を務めることになっている。

これによって同会長は、最初の3年間(1975~77年)は半日勤務(給料も従来の半額)、続く2年間(1978~79年)は4分の1勤務(同4分の1)となる。1980年には AMC から年金8万4,525ドルの受給資格が生じる。同会長は現在、ロイス夫人の持分と合計して2万5,490株の AMC 株を所有しており、個人としては筆頭株主である。ちなみに、同社は3,040万株の株式を発行している。

さて、わたくしがこれからとりあげようとする人物は、AMC の第一線の経営から退いて年金生活に入ったチャピン・ジュニアではなく、彼の父親ロイ・D. チャピンである。

チャピンは「偉大なレーサー」であり「有能なセールスマン」であり、「地域社会向上のために数々の役職を積極的に引き受けた人物」であり、さらに「全米中のハイウェイ改良運動に情熱を捧げた人物」でもある。

晩年(1932年)には、ハーバート・フーバー大統領(31代大統領、共和党。1874~1964)のもとで商務長官も務めたりもした。その意味で彼は、単に成功したビジネスマンとしてのみ位置づけられればよいわけではなく、市民のリーダーとして、また人間的側面からしても成功的な人物であったといえよう。

1901年の初頭、ロイ・D. チャピンはミシガン州南東部の都市アン・アーバーからデトロイト行きの汽車に乗った。目指す先はランサム・E. オールズの事務所である。オールズの工場は、ちょうど実験段階を了え、4馬力半

の小型車、カーヴド・ダッシュ・オールズモービルの生産の準備にとりかかっているときであった。

## 2 オールズモービル・ワークス入社

それより以前、まだオールズがランシングの町でガソリン・エンジンを作っていたころ、チャピンはすっかりオールズの仕事に魂を奪われてしまっていた。オールズがデトロイトで本格的な自動車の製作に着手することを知り、彼の下で働きたい念おさえきれず、オールズの事務所に乗り込んでいった。

「オールズさん、わたくしはあなたの工場です仕事をしたいのです。雇っていただけませんかでしょうか。」チャピンの声は緊張と興奮で上ずっていた。

オールズはカリフォルニアへ出かけるところであったため、チャピンに向けて自分がカリフォルニアから帰ってくるまで待つように説得した。しかし、チャピンは懸命に食い下がった。「オールズさん、それでは待ち時間が長すぎます。わたくしは、いますぐ仕事を始めたいのです。わたくしは、あなたが辛うじて生きていくだけの賃金しか下さらなくても、いっこうにかまいません。わたくしは、ただあの車のソバにいたいのです。」

チャピンの熱心さに負けてオールズは彼を月給35ドルの実験員として雇った。そのポジションは、チャピンが渴望していたものよりもすばらしいものであった。というのは、それはチャピンがオールズモービル車に試乗し、遠乗りすることができることを意味したからである。

オールズ社はきわめてうまく組織され、経営もスムーズに遂行されていたので後退することなく、性能・品質の優秀な車をつくる会社として名声を博しつつあった。

チャピンがオールズ社に入社して数週間はまたたく間に過ぎ去っていった。彼は工場で大半の時間を費やした。早朝から工場に出勤し、小さな部品のいくつかを考案したりしたので、少し位の修繕ならこなすことができた。

彼は中途半端なことが嫌いな性格であり、物事に対して徹底的に基礎から



着手しようと決意した。例えば彼は、ただ漫然と自動車を運転することを好まず、車のどこを改良し、どうすれば完全に近い状態にまで性能を向上させるかを追及した。

チャピンは工場で1つの機械工具の使い方をマスターするや、次の工具を縦横にこなすべく取り組んだ。さらに自動車のメカニカルな面についての研究を完了するまでは決して満足しなかった。いわば完全主義者であり、ある意味で、どの産業であれ、創業期によくみられた技術屋的要素を多分に秘めた企業家タイプであったといえよう。

### 3 オールズ工場の焼失と写真家チャピン

チャピンがその知識・技術などを十分に活用できるような地位を獲得しつつあったまさにその時に、オールズ社の工場が火災で焼失してしまい、彼は仕事を失ったかにみえた。

しかし幸いなことに、近郊には多くの部品業者や下請業者が存在しており、焼けのこった1台のカーヴド・ダッシュ・オールズモビルをモデルに、部品など資材を分散外注すれば、生産を継続することが可能な状況であった。

例えば、後にキャディラックやリンカーンというそれぞれ GM とフォード社を代表する高級車を作ったヘンリー・M. リーランドにはカサ歯車を、後年(1928年)クライスラー社に吸収されたダッジ兄弟の小さな機械工場にはトランスミッション用ギアを注文し、車内装飾は B.F. エベリット——のちにエベリット・メッジャー・フランダース社やリッケンバック社社長の歴任——にまかせたのである。

オールズ社の再建が軌道に乗り始めると同時に、自動車をより広範囲にわたって販売するための企画が検討された。その結果、同社は多くの販売プロジェクトのなかから、ダイレクト・メール・キャンペーンを推進する方針を打ち出した。

ダイレクト・メール広告は、郵便によって直接見込み客へ送り届けられる

広告のことであり、直接広告の一種である。俗に宛名広告とも呼ばれる。

郵送先の宛名が明記され、受信人へ直接届けられるという個人的な性格をもつだけに、「選ばれた人」という優越感を対象者に与えることができる。実施のタイミングやスペースの利用、表現上の問題、それにもまして適切な対象者の選定という点に意を払えば、かなりの効果が期待できる広告なのである。

今日では常態化しているダイレクト・メール方式も、1901年という年次を考えれば画期的なことといわなければならない。とりわけ、草創期の自動車業界にあっては「つくった車をいかに売るか」の問題よりも「いかに多くの車を生産するか」の方が困難な課題、つまり、販売は頭を悩ます必要のなかった分野であったからである。

さて、ダイレクト・メール・キャンペーンは斬新でかつ念入りに作られたカタログを必要とするが、ここにいたってチャピンに再び好機が訪れた。というのは彼は、専門家として通用する技術をもった写真家であったからである。当時は今日ほど高くつくものではなかったので、チャピンはオールズ車のパンフレットを大量に作成しようとの決意のもとに、新築された工場の一角に暗室を設けた。彼は時間を忘れてカタログ作成に精力を注いだ。

ついにその仕事が完成し、セールス・キャンペーンが進行中にチャピンは本社に呼びもどされた。エキスパートであることを立証した彼は、ジョン・マックスウェル（後にマックスウェル車を世に出す）を手助けする検査員（テスター）に任命された。「芸は身を助く」の好例であろう。

#### 4. ヘンリー・フォードとの偶然の出会い

ある日、オールズ社の技師の1人とチャピンがウィルソン・ボディ工場を訪問しての帰路、まだ同工場から1マイルほどしか離れていないところで、ハンドルのスプリングが折れた。2人はしばらく修理しようとしたが、うまくいかなかった。

そのためチャピンは、相棒の「ウィルソン・ボディ工場に隣接している小

さな修理店に非常に優秀な機械工がいる」との言葉を信じて引き返すことにした。2人は軽量小型車をかつい方向転換させ、車輪を蹴っとばしながらようやくその修理店にたどり着いた。

その時の印象をチャピンは次のように語っている。

「わたくしは、その店を見たときに、がっかりしたことを告白しておかなければならない。それは差掛け小屋よりもまだみすばらしかったからだ。しかし他にとるべき方法とてなく、わたくしたちは店の中へ入っていった。そこには痩身で、ブルーのつなぎ服を着た男がいた。彼はわれわれの車の故障を調べるために外へ出てきた。彼が作業にとりかかるや否や、わたくしは彼が卓越した機械工であることを思い知らされた。そして、彼の一举手一投足にひきずりこまれざるをえなかった。彼は、われわれの車の折れたスプリングをとりかえてくれた。ほどなくわれわれは帰途につくことができた。」

その店を出るとき、チャピンの連れが彼に別れの挨拶をし、そして尋ねた。「ヘンリー、いくら払えばいいのかね？」その優秀な機械工こそ、ヘンリー・フォードであった。

翌年の夏、フォードはオールズ社の工場がどのように運営されているかを見にやってきた。その時彼は、重いフェートン・タイプの車を実験中であったが、その後いくばくもなくして、軽量モデルを製作するようになった。

## 5 長距離自動車旅行

チャピンを語る際には、何をおいても「これだけは忘れてはならない」ことがある。それはデトロイトからニューヨークの自動車ショー会場までの長距離ドライブの壮挙をやったのけた話である。

今日では、世界の大都市で華やかなモーター・ショーが開催されることは恒例化しているが、アメリカで最初の自動車ショーが開かれたのは、1900年の11月3日から10日までのニューヨークのマジソン・スクエア・ガーデンにおいてであった。そこには自動車メーカー40社と部品メーカー11社が約300種類の自動車を出展していた。価格は最低280ドルから最高4,000ドルにまで

またがっており、観客は4万8,000人であった。

爾来、全米自動車ショーは、第2次大戦が激化の兆しをみせはじめた1940年から数年間中止されたが、それ以外は毎年開催されて各社自慢の作品が展示されている。ときには大統領が自動車ショーにやってくることもある。例えば、1960年にデトロイトで催された全米自動車ショーには、時のアイゼンハワー大統領が出席し、開会の辞を述べたほどである。ちなみに、そのときの出展自動車台数は約300台と第1回のときと変わらなかったが、観客数は実に1,500万人にも達した。当時のアメリカ総人口が1億7,930万人（ちなみに、1986年1月1日現在では2億4,046万8,000人）であったから、アメリカ人の約8.4%、つまり12人に1人強の割合で自動車ショーを見たことになる（もちろん、外国からの観客もいたが、その数は無視しても差支えないほど微々たるものである）。

閑話休題。1901年の10月27日から11月5日にかけて、第2回全米自動車ショーがニューヨーク市で開催されることになった。いまとちがって、新車運搬用車両などなく、展示車そのものを公道上走らせて目的地に送り届ける以外に方法はなかった。その大役にチャピンが指名された。

1897年にアレキサンダー・ウィントンが自作のウィントン車を駆って、クリーブランド・ニューヨーク間約800マイルを10日間で走破（実走行は78時間43分）し、1899年には同じくウィントンが47時間37分で走行して大衆の自動車熱を高め、自動車需要のターニング・ポイントを画したが、デトロイト・ニューヨーク間は820マイルあり、アメリカでは自動車によってなされる最長の旅行であった。

サービス・ステーションなど無いに等しかった頃のことであり、チャピンはオールズ車の後部にスペア部分などを入れた大きな箱をボルトで取り付けた。車はオープン・スタイル、つまり屋根がなかった。風の冷たさは厳しく、しかも道路は、その多くがほとんど通行不能に近い状況であった。

難行苦行のすえ、シラキューズ（ニューヨーク州）に入ったチャピンはエリー運河の引き船道に沿って走ることにした。ときには引き船用ロープにぶ

つかり、それにつないであつたラバを驚かせたりした。恐らく、このような悪路との苦闘の経験が、後年チャピンをしてアメリカのあらゆるハイウェイ改良運動にかりたてる、1つの引き金になつたのであろう。

あまりにも遅々として進まず、スケジュールどおりに自動車ショー会場に到着することができそうになつたので、チャピンはしばしば日の出前に出発した。重大な事故が発生した。ハドソンに入つて、ある丘のふもとに激突したのである。

アクスルは曲がり、スペア部品の入つた大きな箱を失なつてしまつた。オールズ工場から新しいアクスルが彼のところに運河と鉄道を利用して届けられた。チャピンは一昼夜かかつてとりかえた。

ほこりと油まみれ、しかも旅の緊張感で一杯の彼は、ついにニューヨーク市にたどりついた。そして、汽車でチャピンよりも先にニューヨーク市に到着していたオールズ社の幹部に会いに5番街に向つた。

結局、チャピンはデトロイト・ニューヨーク間を7日と半日間（実走行58時間57分）で走破したことになる。平均時速は14マイル、その間ガソリンを30ガロン（1ガロン当たり27.8マイル、つまりリッター当たり11.7キロ走行）と水800ガロンを消費した。

チャピンがニューヨークの自動車ショーで見聞したことは、年来彼の心のなかに芽ばえていた想像力をいやがうえにも刺激した。機動力、商品流通の増大、輸送費の低減などは、すべて自動車によって発展させられるということであつた。

輸送は商業における大問題、すなわちほとんどすべての生活必需品の重要な要素であることを意味した。以前にも増して、チャピンはヴィジョンをもち、イニシアティブをとろうと努力する者には大きなチャンスがあると確信するにいたつた。そのころから、アメリカでもっとも賢明な人間は自動車センターに集まるとの聲が高まり始めた。ゆえなしとしない。なぜならば、自動車工業はまだ創成期にあつたために、他の産業よりも明確なヴィジョン、大胆さ、そして斬新なアイデアをもち、将来をいち早く見通す能力を必

要としたからだ。

自動車工業界には因襲や前例はなく、偏狭で頑固な原則に制約されることもなかった。成功する者は最少の費用で大量生産することのできる新しいスタイル、新しい方法、そして新しいプランの創設者ないし創始者であった。量産が可能であることは、工場それ自体の建設と運営における能率の極致と同義語であった。

「効率的生産の魂そのものといえる競争は製造業者に旧式の方法で遅れをとることを許さない」というのがチャピンの基本的立場であり、中心的命題でもあった。自動車工業は、他のいかなる産業よりもアメリカを地図の上にビッグ・プロデューサーとして位置づけ、さらに国内の商業活動を促進するだろうとの考えを頭に描きつつ、チャピンはニューヨークからデトロイトに帰っていった。

## 6 セールス・マネジャーに就任

デトロイト・ニューヨーク間の長距離ドライブによって、ますます評価が高まり、チャピンはオールズ社で修理部門を担当する地位に昇進した。今日の、いわゆるサービス部長に相当するだろう。「われわれは自動車製造の面で初期に属するだけでなく、スローガンを用いることにおいても初期に属する」とチャピンは自慢する。

当時、オールズ社のゼネラル・マネジャーであったフレッド・スミスは、これらのスローガンの多くの考案者であった。なかでも、次のスローガンが最も秀逸だとチャピンはいう。「道路以外、何物も見なす！」しかし続けて、「そのアイディアはグッドであるが、私は同じ道路部分を見つめていることに飽きてしまった」とも述懐している。

修理部門、いわゆるサービス部門でのチャピンの職務は、彼をして自動車の所有者と密接に接触させることになった。彼は全米中に派遣され、その経験からあらゆる販売アングルを発展させることになった。チャピンは機をみるに敏であり、責任感が強く、そして何よりも自分が話していることをよく

理解していたので、たちまち、かなりの注目を浴びるようになった。

1904年、弱冠24歳のときにチャピンはセールス・マネジャーに昇格したが、同工業界ではもっとも若いセールス・マネジャーであった。オールズ社自体も、世界最大の自動車メーカーに成長した。チャピンは次のように自戒もしている。

「話というものは、おうおうにして尾ヒレがついて実際よりも大きく伝わるものだ。当時であってはまだ科学的な販売法（セールス・サイエンス）は、自動車の将来に自信をもっていた人が考えるほど必要ではなかった」と。とはいえ、いずれ企業の生命線は販売が握るであろうと予測していたチャピンの慧眼は高く評価されなければならない。

チャピンは、地域的な調査に関する方法などについては知らなかったし、販売抵抗（セールス・レジスタンス。提供された商品・サービスの購買を拒否する力・傾向）は未知数であった。自動車分野における統計もまだ存在していなかった。したがって、試行錯誤を経ながらとはいえ、チャピンは科学的な販売法のパイオニアの役割を果たしていたといっただろう。

誇張していえば、彼にとっては世界は自分の手中にあり、すべての人は自動車購入見込み客であった。自動車の将来性に対する信念は「瞬時たりとも、ゆらいだことはなかった」と彼は断言する。彼は車を販売するときには常に客の立場に自分を置き換え、顧客が何事であれ飛躍する手助けをしているのだとの確信をもって臨んだ。

しかしながらというべきか、あるいはだからこそというべきか、チャピンは自分ひとりだけの販売方式の不十分さを自覚していた。

そのころ、ナショナル・キャッシュ・レジスター・カンパニーが産業界全体のなかで、もっとも進んだ販売方法を確立していた。そこで彼は、同社のあるオハイオ州デイトンにその方式を研究しに出かけた。そこでの研究成果と自らの体験とを組み合わせ、彼は自動車業界用の最初の販売手引書を著した。

チャピンが販売分野に手を染めだした直後に、ハワード・E. コフィンが

オールズ工場の主任技師になった。そのことは、オールズ社にとって偉大な前進の一步であった。チャピンとコフィンはお互いに尊敬し合い、常に密接な連携をとって仕事をした。当初からコフィンは技術とデザイン双方の重要性を認識していた。コフィンが何か新しいことに着手する場合には、2人は技術と販売の見地から徹底的に話し合う習慣を築き上げた。そのことはチャピンにとって、販売促進という目的から大いに役立った。

また逆に、チャピンは販売サイドから見聞した情報や知識をコフィンに提供した。2人は自動車分野のあらゆる面で良好な関係を保ち、切磋琢磨した。おおげさではなく、2人の総明な若者は「自動車工業の先導的な光」たるべく運命づけられていた。倦むことを知らず、若々しい情熱と明確なヴィジョンの持主であった2人は自動車工業の明日のリーダーを約束されたのであった。

オールズ社に勤務中にも、チャピンとコフィンは、自分たちの会社を設立する計画を練っていた。彼らが経営する会社に関しては、生産とデザイン双方に自由な視野と範囲を持つことになっていた。

## 7 ハドソン自動車会社の設立

コフィンは聡明な技師であり、デザインに明るかった。チャピンは優秀なセールスマンであり、有能な財務家であった。2人は共同経営を始める決心を固め、オールズ社を退社した。チャピンはバケーションを兼ねて新会社設立資金調達のためにカリフォルニアへ出かけていった。

投資する資金を持っているような人々は、自動車事業のような急激的な仕事に、多少なりとも、不安感を抱いていた。たまたまチャピンは、トーマス・フライヤー社の創立者として知られているバッファローのエドウィン・R. トーマスに出会ったとき、ただ前進あるのみとの決意を新たにした。

チャピンとトーマスは長時間にわたって新企画について話し合った。その結果、オールズ社によく似た車を製造するために、デトロイトに工場を建設することで意見の一致をみた。



チャピンがトーマスの後援でコフィン、フレデリック・O. ベズナー、ジェームズ・J. ブラディ（全員、元オールズ社勤務）などとトーマス・デトロイト・カンパニーを組織したのは1906年、彼26歳のときであった。彼らとはとりあえず、ルイス・メンデルスゾーンという男が所有していた小さなマツチ製造工場を借用して、仕事を開始した。

メンデルスゾーンは、後にフィッシャー・ボディ・カンパニー（1919年にGMに吸収されて、フィッシャー・ボディ事業部になり、GMの各乗用車事業部のために車体を製作していたが、1984年のGMの組織大改造劇で、仕事は継続されるものの、名称は消滅した）を資金的に援助して、同社の初代の財務部長に就任した。

トーマス・デトロイト社の設立発起払込み金額は15万ドルに達し、全額現金であった。チャピンとその仲間が個人的に申込金の半分を集め、残額については彼らの計画や評判に基づいて地元の銀行家たちが融資することになった。

幸いなことに、デトロイトの銀行家たちは最初から自動車工業を暖かく見守り、激励してきた。銀行家たちの先見の明ある融資や親身になってのアドバイスは、その援助を要請したチャピンらの予想を上回り、その成功に大いに貢献したのであった。

チャピンらを支援した銀行家のなかにアレキサンダー・マクファーソンがいた。彼はオールド・デトロイト・ナショナル・バンクの頭取で、若者たちの事業の成行きを観察してみたいという野望をもった、しかし用心深い、年配のスコットランド人であった。彼はトーマス・デトロイト社の創立以来、同社を後援した。

彼の後援が、もしなかったと仮定するならば、同社は夭逝の憂き目にあっていただろう。5年後の1911年、31歳の時にチャピンは同銀行の取締役役に任命された。この一例をみても、マクファーソンがチャピンの力量をいかに高く評価していたかが判ろうというものである。

このときまでに、チャピンは全米中の主だったディーラーの知己を得、新

車の導入に最大の価値を見出すようになっていた。

彼は強行軍とも思えるほどの日程で全米中をかけまわり、できる限り地方の要求を吸い上げようと努めた。ディーラーたちは、オールズ社で敏腕をふるったチャピンの新会社、トーマス・デトロイト社がどのような自動車を産み出すかに大いなる関心を示した。そのためか、彼らは同社が生産を開始するまで順番を待たされた。最初の年の生産台数(506台)は、それが出荷部の手をはなれる前に売り切れてしまった。

市場を詳細かつ鋭く分析した結果、低価格車分野に大きな潜在的需要が存在することが判明した。低価格車を可能ならしめるためには量産が不可欠の前提である。ところが、トーマス・デトロイト社では4気筒の低価格車を製造しておらず、1台当たり2,750ドルで販売していた。

1907年はチャピン、コフィン、ベズナーおよびブラディはトーマス・デトロイト社の株式の3分の1を所有していた。彼らはエドウィン・トーマスに向かって大量の株式をヒュー・チャルマースに売却したうえでチャルマース・デトロイト社に名称を変更し、そして4気筒の「チャルマース・デトロイト30」という車を生産して1,500ドルで販売するよう説得した。この提案はただちに受け入れられ、大々的な工場拡張がなされた。チャピンらは小型車でさえ、マネー・メーカーになりうると信じていた。

子会社が設立され、コフィンの大学時代からの友人であるプリスコ・B. ジャクソンがその管理・運営にあたった。ジャクソンは以前オールズ社の工場マネジャーであり、バッファローにあるトーマス・モーター・カンパニーのゼネラル・マネジャーを経験していた。そして1920年代半には、ハドソン社の社長に就任することになる。

デトロイトの百貨店経営者で、地元の著名人、しかもジャクソンの親戚にあたる J.L. ハドソンが自動車事業に興味をもった。彼は要請されてチャルマース・デトロイト社の社長に就任した。ハドソン社長の誕生とともに、チャルマース・デトロイト社はハドソン・モーター・カー・カンパニーへと改称された。1909年のことである。

ディーラーを調査した結果、ハドソン車には非常に大きな市場可能性があり、前もって総生産台数を売り尽すことが容易であると判った。それゆえに、同社に対して多額の融資が行なわれた。その後同社は、拡張資金をすべて利益からまかなうことができるまでに発展した。すなわち、利潤の再投資による内生的拡大が可能になったわけである。

ハドソン社の業績が順調に推移するようになったとき、チャピンやコフィンらとチャルマースは自分たちの株式を分割することで合意に達した。そのことによってチャピン、コフィン、ベズナーはチャルマースと手を切り、ハドソンの支配下に入った。ハドソンが取締役会長に、チャピンが社長に就任した。

ハドソン社の発展の原動力は性能のよい車の生産とディーラー網の整備にあったが、いま1つの重要な特徴として、そのチーム・ワークの良さをあげておかなければならないし、さらに次に述べる報償制度の意義も忘れるわけにはいかない。

同社は、それが誰であれ、ある人物が特別な才能を発揮したときにはいつでも、彼に株式を報償として与えた。一定量の株式が彼の名義で保管され、配当金は支払い請求があるまで、市中金利よりも高い率で社内預金されていた。この計画の下で、経営幹部の大半が自分たちの財産を形成することができると同時に、会社にとってもマネジメントの安定性が保証されるようになった。まさに画期的な制度といえよう。

1918年8月27日、GMも各レベルの経営管理者に自己の実績に相応した報酬を株式の形で支給する、いわゆるボーナス・プランを導入した。それは株式所有の経営層グループを作り出すことによって、経営陣と株主との間に共通の利害を生み出すという経営哲学の一環をなしている。

その後GMでは、時々、同プランに変更が加えられたが、基本趣旨は変わっていない。会社と株主の利益は、重要な従業員や幹部を会社繁栄のパートナーとすることによって最もよく維持されるということであり、各個人はその事業部や会社全体の利益に対する貢献に応じて報償を与えられるべきと

いうものである。

この結果、GMの経営幹部層は常に会社の株式に大きな利害関係をもつことになる。つまり彼らは会社の総発行株式現在高という観点からだけでなく、個人の総資産という観点からも会社の株式に大きな利害関係をもたざるをえないのである。

さらにいえば、GM経営陣は単なる専門経営者としての関心以上に、株主の利害にも強い関心をもつのである。このようなボーナス・プランは、とりわけ経営幹部に刺激を与えるが、その先駆形態はハドソン社にみられる。

## 8 ハイウェイ改良運動と社会活動

いまやハドソン社の取締役会長として功成り名を遂げたチャピンは、自分の時間の多くを公共関係方面に目を向けはじめた。若い頃からアメリカの農村地帯の発達ハイウェイの状況如何にあることを認識し、アメリカや外国の道路事情に関する特別な研究に没頭した。

そのことによってチャピンは、道路に関するオーソリティとしての名声を博することになり、アメリカが第1次大戦に参戦したときに、ワシントンに呼ばれて国防協議会のハイウェイ交通委員会の委員長に就任するように要請された。同委員会には、戦時のハイウェイの交通・輸送活動全般に関する権限が与えられた。

大戦以来、彼は人間や貨物などを迅速かつ経済的に輸送するための手段・媒介としての道路、つまり自動車の社会関連施設としての道路を質量両面から改良するという目的をもった、より広範な運動にとり組みはじめた。

その一環として彼は、リンカーン・ハイウェイ協会を創設し、副会長の職についた。さらに半官半民のハイウェイ教育局のメンバーとして、ハイウェイ技術やハイウェイ交通に付随する教育的な仕事のリーダーもつとめた。

チャピンはまた、オールド・デトロイト・ナショナル銀行（1906年にチャピンがトーマス・デトロイト社を設立したとき、資金的に後援）の後継銀行であるファースト・ナショナル銀行の取締役を長年つとめた。

彼はデトロイト交響楽協会の副会長であり、デトロイト・コミュニティ・ファンド（一種の共済基金）の理事であった。

また全米自動車商業会議所の副会頭もつとめたりした。

みてきたように、チャピンは自動車などの大製造センターとしてのデトロイトを中心に、地域の向上活動において積極的な役割を果たしただけでなく、国家的見地からもハイウェイ交通の重要性を認識して、その改良・拡充に精力と時間を注いだのであった。