

# ジェネラル・モーターズ会社の 経営戦略

井 上 昭 一

## はじめに

経営戦略とは、企業がその目的を達成するために、自らが保有ないし利用できる資本、信用、生産、技術、販売、財務などを体系的に統合し、長期的な展望のもとに、計画・決定していくプロセスである。このような観点からわたくしは、世界最大の自動車メーカー、ジェネラル・モーターズ会社（GM）の最近の経営戦略を、多角化戦略、組織戦略ならびに小型車戦略の3つに大別して論じてみたい。

「GMはGMでも、その中味は General Motors から Global Motors に変わりつつある」といわれるように、GMは事業の多角化を推進している。とくに1984年半ば以降、コンピューター・ソフトウェア、エレクトロニクス、人工知能（AI）、ロボット、視覚センサーなどのハイテクノロジー産業企業の買収や、あるいは資本参加によって、高度先端技術分野への進出を積極的に展開中なのである。

典型的な例として、エレクトロニック・データ・システムズ社（EDS）とヒューズ・エアクラフト社を傘下におさめたことがあげられよう。この両社の買収を通じて、GMは世界最大の「自動車メーカー」から先端技術を集積した世界最大の「多角的複合企業」へ転身したとみなす向きもある。

GMの非自動車部門への参入を、自動車以外に収益源を求めた本格的な多

角化とみるのか、それとも被買収企業の持っているハイテクノロジーやノウハウを「本業」たる自動車の開発・製造面でのコスト削減、生産性向上、品質改善のために有効利用する「手段」「方策」とみるべきなのかは予断を許さず、その行方を見守らなければならないが、少なくともわたくしは、短兵急に脱自動車化とは断定できないのではなかろうか、と考える。I節では、GMの多角化戦略を追跡する。

II節では、GMの組織改革をとりあげる。1984年が明けて早々、GMの取締役会は、同社75年の歴史（1908年創立）のなかで、きわめてラディカルな組織改革案を発表した。「新しい時代や環境に対応するための組織づくり」をめざしたもので、従来の北米乗用車事業を小型車と中・大型車の2部門に統合する、大胆な内容が盛り込まれていた。

この機構改造の意図するところは、次の点にある。市場の多様性、具体的には年齢、性別、経済力、目的、用途など多岐にわたる顧客のニーズに対して、企業は製品の差別化、高度化、高付加価値化などによって迅速かつ確に対応する必要がある。そのことを実現するには生産方式そのものに柔軟性が保障されていなければならないが、動脈硬化症に悩まされていた旧態のGMでは不可能に近かった。そこで、GM本社の組織改革とトップ・マネジメントの意識革命こそが、弾力性をとり戻すために何より肝要であるとの企業哲学を根底に据えて、各事業部門の責任を明確化し、全体として効率的な経営を目指す体制を構築したのである。

III節では、次世代の戦略車種「サターン・プロジェクト」をめぐる小型車戦略について考察する。

アメリカン・モーターズ社（AMC）を除けば、近年にいたるまでアメリカ自動車企業の製品戦略は、小型車よりも1台当たりの利益が多い大型車中心であった。ところが、1970年代の二次にわたる石油危機や慢性的な高金利、さらには日本車に代表される燃費効率がよくて廉価な小型車の登場などで、アメリカ自動車市場に占める小型車のシェアが急上昇してきた。それゆえに、ビッグ・スリーといわれるGM、フォード社ならびにクライスラー社

(同社は、小型車戦略の決定的な立ち遅れなどのために、倒産寸前にまで追い込まれたことは記憶に新しい) とともに、結果的には、ほとんど失敗に終わったが、自ら小型車開発努力をしたり、あるいは日本やヨーロッパの子会社、系列会社、提携会社などから小型車の供給を受ける、いわゆる「キャプティブ・インポート」(自社輸入)に依存する「急場凌ぎ」の戦術をとったりもした。

しかし、ユーザーの小型車志向が一過性ではないという現実がビッグ・スリーをして、小型車市場は将来性ある有望市場であるとの認識を新たにさせ、本格的に小型車戦略にとり組ませる契機となった。その結果、フォードは「アルファ・プロジェクト」を、そしてクライスラーは「リパティー・プロジェクト」を発表し、GMも「サターン・プロジェクト」を打ち出して、未来戦略車種の開発を競い合う形となった。

GMが1985年1月に公表したところによれば、サターン・プロジェクトはエレクトロニクスなど最先端技術を駆使(前年8月に買収したEDSの技術やノウハウをフルに活用)し、新経営手法を導入した企画であり、従前の5乗用車事業部とはまったく別系列の組織で小型車を製造・販売する構想である。「ノー・イヤー・プロジェクト」、すなわちデッド・ラインを明示しない企画ではあるものの、いくつかの特徴が垣間見られる。

例えば、斬新なデザインと高性能で低価格の小型車を生み出すばかりでなく、それを生み出すための生産機構の改革や技術革新を包含したマネジメント・システムを確立したこと、全米自動車労組(UAW)との間に、従来のアメリカの労使慣行からすれば夢想だにできないような内容の労働協約を締結したこと、などが指摘できる。

サターン・プロジェクトを具現化するサターン・コーポレーションは完全に独立会社形態をとるが、GMの全社統一的な管理体制の見直しが必要であるとの認識の下に、前年に大幅な機構改革が断行されたという事実を斟酌するとき、このプロジェクトは、当然のことながら、新組織の一定の枠組のなかで展開されるべき性質のものである。

したがって結論的にいえば、サターン・プロジェクトは、GMが名実ともに変身するための組織的な実験なのである。

ところで、GMの経営戦略について語る場合、アメリカ国内でのトヨタ自動車との共同生産合弁事業「ヌーミー」(NUMMI)、いすゞ自動車と鈴木自動車との資本・技術提携、いわゆるGIS(GM-ISUZU-SUZUKI)連合、銀行を含む金融事業の拡大、伊藤忠商事と英国通信会社ケーブル・アンド・ワイヤレス(C&W)が計画中の第2KDD構想に、トヨタ自動車とともに参加する戦略、などもとりあげる必要があるが、紙幅の都合で割愛せざるをえなかった。他の機会に譲りたい。

## I 多角化戦略

1984年4月20日、日本経済新聞社と日経産業研究所が日経産業研究所の設立記念行事の一環として、GMのロジャー・スミス(Roger Smith, 1925年7月12日オハイオ州コロンバス生まれ。1949年ミシガン大学卒業後GMに入社、本社会計部門に勤務。1971年財務部門担当副社長、72~74年まで非自動車・防衛製品経営グループ担当副社長、1981年2月1日付でGM会長に就任)<sup>(1)</sup>会長を招いて、「ハイテク時代——GMの変身」と題する記念講演会を催した。

スミス会長は、「明日の高度先端技術、いわゆるハイテク社会に残るため新しい世代の経営幹部の必要性が高まっており、超LSI(大規模集積回路)から財務、人事問題まで幅広い理解力をもつ戦略マネジャーが登場するだろう。

今日、すべての企業は全世界的な規模で技術開発競争を展開している。この競争はただ単に製品のつくり方を変えるだけでなく、企業の経営の仕方、さらにはわれわれの生活にも影響を与える。

創造的に先端技術を駆使できる企業、世界的な技術競争に打ち勝つもの

---

(1) 『GM社の実態と現況』国際産業情報研究所、1984年、88ページより摘録。

みが生き残れる」と、前段で総論的に述べたのち、技術競争の最先端を走り続けるために、GMは次の5つの戦略を実践していると強調した。

第1番目の戦略は、社内の組織変革である。GMは1984年1月に、従来の事業部を再編し、大型車と小型車の2つの乗用車グループを創設した。両部門には、いままでの各事業部より大きな自主決定権を付与した。この結果、エンジニアの才能をできる限り効率的に活用できるし、業務上の重要な決定を現場の近くで行なえる。変化にすばやく対応できる機動的な組織にしたわけである。

また、従来バラバラになっていた新製品開発部門と新しい製造技術の開発部門とを統合し、これによって新製品の開発が新しい製造技術の発展と相補う形で行なわれるようになった。

第2番目の戦略は、研究開発体制の強化である。具体的には人材の引き抜き、博士号取得者の大量採用、多くのアメリカの大学が進めている基礎研究プロジェクトへの参加を強化している。

第3番目の戦略は、自動車メーカーとして最高の技術水準を維持する狙いで、特別な技術プロジェクトを発足させたことである。

その代表はサターン・プロジェクトである。このプロジェクトは、先端技術の粋を集めた小型車を開発するために、単に製品に最新鋭技術を盛り込むだけでなく、新しい製造技術や経営管理手法を駆使することになっている。これによって低コストで、品質が大幅に改善された乗用車を多車種でも同時並行的に製造できるようになる。この計画のゴールは一応、1980年代末に定めている。

第4番目の戦略は、他の企業との提携である。トヨタ自動車との合弁会社設立や、その他非自動車分野の企業と資本・技術提携を締結し、事業の多角化を積極的に推進中である。

第5番目の戦略は、人間の問題である。技術資源を最大限に動員すると同時に、人的資源をフルに活用する。労働者とのコミュニケーションをよくし、職場環境を改善し、労働者が経営にいっそう参加できるようにする方針

である。より多くの労働者が企業の意思決定に参加し、その結果利益が出た時はその報酬を分かち合うようにする——これが目標である。<sup>(2)</sup>

スミス会長も明言しているように、今日、GMが追求している柱となるべき戦略の一つは、ハイテク分野を中心に、事業の多角化を展開することにある。その場合にGMは、自社による研究開発もさることながら、むしろ既存企業の買収、ないしは提携によって多角化を実現しようとしているところに大きな特色を有している。

1984年のアメリカにおける企業買収件数は2,543件であった。件数としては83年とほぼ同数であるが、1件あたりの買収額が大幅に増えたため、買収総額は1,222億ドルと83年の約1.7倍となり、史上最高を記録した。<sup>(3)</sup>

アメリカ産業界には、最近、「M&A」(Merger & Acquisition) 旋風が吹き荒れている。このM&Aを誘発している背景としては、レーガン政権による独占禁止法の規制緩和(ディレギュレーション)措置、金利引き下げなどが考えられるが、GMも、自動車業界をとりまく外的環境の好転により巨額の利益——例えば、1985年のGMの売上高は963億7,170万ドルで、純利益は39億9,900万ドル<sup>(4)</sup>——を計上し、それを元手に非自動車分野への多角化戦略を進めているのである。

GMの多角化は、何が最終的な目的なのか判然としない面もある。単なる投資かもしれない。しかし、主としてハイテク産業やエレクトロニクス技術に照準を合わせている点から推量すれば、これらの技術が自動車づくりに反映されるのは疑いないところであろう。

「技術先導型の革命が、自動車製造に及んできたことに確信をもち、そのソースがどこであれ、新しいテクノロジー注入の追求にのり出した。……さらにその延長線上の方向としてエレクトロニクスによるデータ処理のビジネスにまで手を出し始めた。これらの新分野は、自動車製造技術を進歩させ、

---

(2) 『日経産業新聞』1984年4月23日号。

(3) 『プレジデント』、1985年9月号。

(4) *Fortune*, Apr. 28, 1986.

かつ新しい収益源になるとGMは期待している。<sup>(5)</sup>

本節では、GMの異業種部門への参入を情報処理システムと航空宇宙の2点に絞って検討することにしよう。

GMのハイテク戦略の第1弾は、1984年8月14日、テキサス州ダラスに本社を置く情報処理システム会社、エレクトロニック・データ・システムズ社(EDS)を買収したことである(すでに、同年6月28日には売買について暫定合意に達していた)。

買収条件はEDSの発行済株式を、①現金で1株44ドル、②現金で1株35.2ドルにGM株と手形を上乗せする、など全部GMが買いとるという内容で、買収価額は最低25億ドルに上る。<sup>(6)</sup>

EDSを吸収合併するにあたって、スミス会長は「自動車は21世紀になっても必需品であるが、いままでの機械中心の生産方法ではやっていけなくなる。コンピューター中心に転換させなければならないので、EDSの力が是非とも必要である」と力説している。具体的には、自動車の設計、エンジニアリング、生産、販売はいうまでもなく、事務部門でもコンピューターによるデータ処理をはかって「ペーパーレス経営システム」を確立する。工場では生産現場でコンピューターやロボットを連係させ、在庫もコンピューター管理する。このようにGM内部の情報システムを統合(ディーラーやユーザーも、この情報システムにリンクされる)すると同時に、将来は自動車専門メーカーから脱皮し、情報処理産業内に有力な地歩を占めることを企図している、というのである。

EDSの電子技術や高度通信システムを、自動車の設計・生産・販売に限ってみれば、それは戦略車種サターンにフルに活用されよう。サターン・プロジェクトにEDSが全面的に参画して、ディーラーとのオンライン・システムや部品メーカーとを結ぶコンピューター通信システム、ロボットを有機的に動かすフレキシブル生産システムなどを担当するわけである。

---

(5) "GM Moves Into A New Era" *Business Week*, July 16, 1984.

(6) 『日刊工業新聞』1984年8月16日号。

しかし、EDSの合併が万事、順風満帆に推移しているわけではない。例えば、人員配置をめぐって深刻なトラブルが発生している。

GMは余剰人員対策として俸給社員（いわゆるホワイト・カラー労働者）1万人をEDSに移籍させたが、この移籍社員の間で不満が高まっている。これは、サラリーそのものではなく、たとえば残業代や医療費、退職金といった、いわゆるフリンジ・ベネフィットがGMに比べかなり劣っていることから、不満が続出しているもので、このため、元GM社員を中心に組合を結成しようという動きが表面化してきた。

各種手当の較差をみると、まずGMでは退職後も医療手当は継続して受けられるのに対して、EDSでは退職すれば、その後の医療手当は打ち切られる。

また、移籍社員のベース・サラリーはGM時代と同じであり、1985年1月1日付でGMのCOLA（生計費調整条項）に相当する賃上げが行なわれるが、その後は完全な実力主義による昇給となり、COLAは適用されなくなる。

このほか、EDSでは休日はユーザーの実情に合わせて設定されるため、職場によって休日数が異なってくる。例えば、GMプロジェクトに従事している人は、GMと同じ休日数が支給されるが、他のプロジェクトに従事する人は、それほどの日数が支給されない。

ともあれ、GMという全米中でも給与水準がトップ・ランクにあり、しかも全米自動車労組（UAW）という強い労働組合をバックにもっている社員が、将来性のある企業ではあるが、まだ労働組合もない企業に移籍したことによる「コーポレート・カルチャー・ショック」が、この不満の大きな背景になっているのは事実だといえよう。<sup>(7)</sup>

GMの非自動車部門への事業の多角化、ハイテク路線の第2弾は防衛産業への進出である。この点に関しては、大手宇宙・航空メーカーのヒューズ・

---

(7) 井上昭一『米自動車工業誌——1980～1984——』関西大学経済・政治研究所、1985年、658～659ページ、『日刊自動車新聞』1984年11月14日号など参照。

エアクラフト社の買収を中心にして論及してみよう。というのは、同社を傘下に入れることは、Ⅲ節でとりあげるサターン・プロジェクトと並ぶGMの戦略事業と位置づけられるほど大きなウェイトをもっているからである。

1985年6月5日、GMはフォード社およびボーイング社との入札競争に勝利をおさめ、全米第7位（84年実績で売上高は49億ドル、そのうち80%は軍需、84年の受注残は120億ドル）の軍需契約会社ヒューズ・エアクラフト社を50億ドルで獲得した。この買収金額は石油会社の買収（1984年4月のシェブロン＝旧スタンダード・オイル・オブ・カリフォルニア、通称ソーカルによるガルフ・オイルの買収が132億ドルで史上最大規模）を除くと、1985年12月のジェネラル・エレクトリック社（GE）によるRCAの吸収に要した額62億8,000万ドルに次ぐ第2位の規模である。

ヒューズ・エアクラフト社を買収するに際して、GMは現金27億ドル、残りはGM株式を5,000万株新規に発行して資金調達をし、支払った<sup>(8)</sup>。新会社は、GMの音響機器部門デルコなどと合わせ「GM・ヒューズ・エレクトロニクス・コーポレーション」（GMHE）と命名され、独立子会社として経営されることになった。

ところで、ヒューズ・エアクラフト社は、1953年に、ヒューズ・ツール社から分離独立した航空・宇宙機器メーカーであるが、「ヒューズ」の名前から推察されるように、創設者は「謎の大富豪」といわれたハワード・ヒューズ（Howard Hughes, 1905～1976）である。そのハワード・ヒューズが1955年に、フロリダ州マイアミにハワード・ヒューズ・メディカル・インスティテュートという医学研究所を設立した。そして彼は、ヒューズ・エアクラフトの所有権を同医学研究所に移す手はずを整えた。これを実施するために、ハワード・ヒューズ個人を受託者とする受託者制度がとられた。たちまち、彼の批判者たちは、ヒューズが画策している複雑な方策の真意は、法人税、所得税逃れが目的なのではないか、と疑惑を抱いた。というのも医学研

---

(8) 『週刊ダイヤモンド』、1985年6月22日号。

研究所は、免税措置の特権を与えられた財団であったからである。しかし政府は、研究所設立の誠意については疑いをいれず、その結果、ヒューズ・エアクラフトからの利益は、受託者の意のままに、ハワード・ヒューズ医学研究所に流れることになった。<sup>(9)</sup>

ところが、1976年にハワード・ヒューズが病歿して以来、ヒューズ医学研究所とヒューズ・エアクラフト社は株主権をめぐる対立するようになった。これに対して、1984年デラウェア州連邦地方裁判所が、「純然たるビジネス会社が経営内容を公開しないのは問題で、医学研究所を隠れみのにした脱税行為である。企業を手放すか、株式を公開するか、経営形態を変更せよ」との判決を下した。

この決定を受けて、1985年初め、投資銀行モルガン・スタンレー社が調停役となり、公開入札を条件に「身売り先」を探していたのである。<sup>(10)</sup>

GMにとって、ヒューズ・エアクラフト社買収の大きな狙いは2つある。

1つは、全従業員7万3,800人のうち3分の1に相当する約2万5,000人が研究者や科学者であり、ミサイル、レーダー、軍用エレクトロニクス、通信衛星を主力事業とする同社の航空宇宙・国防分野の高度エレクトロニクス技術を獲得することである。とくにレーガン政権の軍拡路線に乗り、同政権が「今世紀最大のハイテク・プロジェクト」と位置づける「戦略防衛構想」(SDI、いわゆるスター・ウォーズ計画)に参加して、実用化(実戦配備)するまでに数十年の歳月と総額1兆ドル以上の政府予算が見込まれる「有望市場」に橋頭堡を構築し、本格的な大手軍需会社への道を歩むためにも、ヒューズ・エアクラフトの買収が不可欠な課題であった。<sup>(11)</sup>

(9) John Keats, *Howard Hughes*, 1966. [小鷹信光訳『ハワード・ヒューズ』早川書房, 1976年, 274~275ページ]。

(10) 『毎日新聞』1985年5月18日号。

なお、ハワード・ヒューズ医学研究所は、株式売却で現金とGM株合わせて50億ドルを手に入れ、堅くみても年間2億ドルの利子・配当収入が確保され、非営利財団としては、フォード財団(37億ドル)を抜いてアメリカ最大になる。

(11) GMは1983年に、軍需部門を強化する目的で、パワー製品・防衛事業部を設

2つ目は、21世紀を展望した自動車生産への布石である。ヒューズ・エアクラフトのもつ高度エレクトロニクスを本業たる自動車生産に活用する狙いである。

では実際に、同社の技術をどのような形で自動車に生かすのであろうか。

まず、ヒューズ・エアクラフトが宇宙開発のために研究開発してきた、ロケット用の新素材などが、直ちに間に合う。すなわち超軽量カーボン・ファイバー複合材がボディ用に、そしてセラミック技術がエンジン用として自動車に応用される。中長期的には、エレクトロニクスとレーダー技術をミックスした自動誘導システム車の開発があげられる。

次に、ジェット戦闘機的な自動車の開発が指摘できる。これは、機械的な製品である自動車からエレクトロメカニカル（電子機械的）でエレクトロニク的な製品たる自動車への転換を意味する。具体的には、自動衝突回避システムやナビゲーション・システムの開発であるが、これにはヒューズ社がもっている高度なレーダー・システムやサテライト技術が大きな力を発揮するものとみられる。<sup>(12)</sup>

GMは現在、乗用車、トラック・バス、自動車部品、電子部品、機械部品、軍需、海外、販売金融、ならびに保険の9事業に従事している。節末の「GMの非自動車企業買収・提携概史」から明らかのように、近年のGMは、とりわけコンピューター・ソフトウェア、エレクトロニクス、人工知能(AI)、ロボット、視覚センサーなどのハイテクノロジー産業分野の諸企業を吸収したり、資本参加することによって、高度先端技術の領域へ積極的に踏み込んでいる。

---

立した。ここでは航空機などのエンジンや軍用車、誘導装置、兵器システムなど各種防衛機器の生産と販売を担当していた。この事業部門の年間売上高は、事業部設立前の1982年の7億9,000万ドルであったものが、83年には8億2,000万ドル、さらに84年には13億ドルに達した。これは米国防衛産業で第23位のメーカーである。5年後の1990年には40億ドルに高める方針を表面している(『日経産業新聞』1985年4月9日号)。

(12) 『日刊自動車新聞』1985年6月14日号。

その代表例が、上に述べてきたEDSとヒューズ・エアクラフトの買収である。両社の取得で自動車技術の電子化・高度化とともに、高度先端産業であるエレクトロニクス分野や宇宙・防衛産業にも大々的に進出することが確実になった。そして、GMと同様、宇宙関連事業の拡大をめざすフォード社（フォード・エアロスペース・コミュニケーション）やクライスラー社（ガルフストリーム・エアロスペース）に大きく差をつけるのは間違いないと予想される。

伝えられるところでは、GMは今世紀末までに総事業の20%を非自動車関連事業（84年実績で約4%、そして85年実績で7%位）にする構想であり、また「GMは自動車もつくっている会社です」とのロジャー・スミス会長の発言をもって、GMが世界最大の「自動車メーカー」から先端技術を集積した世界最大の「多角的複合企業」への転身を図ったとみる向きも多い。すなわち「GMはGMでも、その中味は、General MotorsからGlobal Motors<sup>(13)</sup>に変わりつつある」という性格づけである。

しかし、あえて異論をはさむならば、わたくしは、GMのこのようなハイテク企業化へ向けての動きは長期的な視点からみるべきであって、その効果をすぐに占うことは困難であるし、また短絡的に脱自動車化と結びつけるべきではないと考える。

多角化であるのか、それとも次世代の戦略車種の創造に結びつく動きであるのかについては、軽々には断定できないし、またすべきではないが、わたくしは、基本的には、GMはやはり「自動車メーカー」であり、大黒柱たる自動車開発・製造面でのコスト削減、時間短縮、品質改善に資すべき1つの「手段」として、有機的に、また機能的に関連づけ易いハイテク企業を買収しているのだと思う。大黒柱の周辺を多角化で固めるとでもいえようか。

先端技術を駆使して全世界に通用する品質の製品を顧客の経済力、目的、用途にマッチする形で、しかもタイムリーに提供することが製造企業に課せ

---

(13) *Automotive News*, Jan. 27, 1985.

られた使命だとするならば、今後の企業間競争では、市場の要請、いわば「あなたの好みにピッタリ式」な製品をタイミングよく結びつける経営力の優劣が勝敗の分岐点となるだろう。その厳しい生存競争に勝ち抜くためには、企業は内外の変化に迅速かつ的確に対応できると同時に、責任体制が明確化された組織が求められる。したがって、そのような組織に関する考察が次の課題となろう。

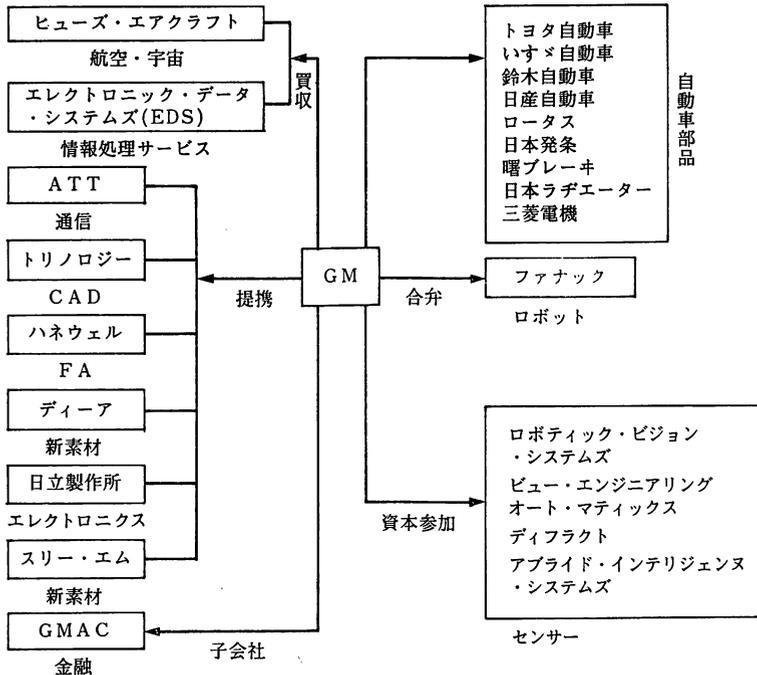
## GMの非自動車企業買収・提携概史 (1980~1986)

年次	内容
1980年3月	いすゞとマイクロ・コンピューター利用の電子制御機器技術供給交渉
1982年3月	GM販売金融会社 (GMAC), ウィーンバンク・フェア・アルバイト・ウント・ビルトシャフト・AGから同行全額出資の金融機関の株式74%取得
6月	富士通ファナックと産業用ロボット設計・製造・販売の合弁企業「GMファナック・ロボティックス・コーポレーション」(GMF) 設立, 50% (500万ドル) 出資
11月	日立製作所と産業用ロボットを中核とする自動車組立て用のFA (ファクトリー・オートメーション) につき共同研究・開発に着手
12月	三菱電機に対しカー・エレクトロニクス, 自動車電装品の共同生産・国際分業・合弁事業など展開の複合的提携の申し入れ
1983年12月	デルコ・エレクトロニクス社と共同でエレクトロニクス研究センター設立計画
1984年4月	米商務省とBCS (ボーイング・コンピューター・サービス) と3者共同でコンピューター間のデータ交換促進のための通信ネットワーク標準化事業の共同推進協定に調印。米国ハイテク分野での官民協力
5月	GMF, ロボット視覚システム専門メーカーのIRI (インターナショナル・ロボットメーション・インテリジェンス) 社と広範に産業提携
5月	製造品質問題コンサルタント会社フィリップ・クロスビー&アソシエーツ社の株式10%取得
7月	いすゞと生産技術分野の交流機関「テクノロジー・エクステンジ・ミーティング」設置

- 1984年 8月 大手情報システム会社EDS（エレクトロニック・データ・システムズ社）を25億ドルで完全買収
- 8月 自動車生産工程自動化一層高度化のため産業用知能ロボット・メーカー3社（オート・マティックス社20%、ビュー・エンジニアリング社15%、カナダのディフラクト15%）と資本・技術提携協定締結
- 8月 知能ロボット・メーカーのロボティック・ビジョン・システムズ社と資本・技術協力協定締結で合意（12月に株式18%＝約859万ドル取得）
- 9月 コンピューター・メーカーのハネウェル社とファクトリー・オートメーション（FA）で技術提携
- 10月 機械用視覚装置メーカーのアプライド・インテリジェンス・システムズ社の株式12.6%取得
- 11月 英蘭系食品・日用品大手メーカー・ユニリーバ・翼下のデータ処理子会社ユニリーバ・コンピューター・サービスズ買収
- 11月 人工知能（AI）の専門会社テクノリッジ社の株式11%（300万ドル）取得
- 12月 GM、IBMなど米大企業7社、政府支援を受け共同で人工知能利用のCAD/CAM（コンピューターによる設計・製造）システム開発に着手
- 1985年 3月 ハネウェル社とMA（マニュファクチャリング・オートメーション、包括的・総合的なFA事業）システムの技術開発に乗り出す
- 3月 2大手モーゲージ銀行（抵当権設定貸付銀行、ノーウェスト社とコロニアル・グループ）を買収
- 3月 ミネソタ・マイニング・アンド・マニュファクチャリング社（スリーM）と共同で宇宙分野での研究事業開始
- 6月 大手国防関連企業ヒューズ・エアクラフト社を50億ドルで買収
- 8月 スペクトラ・フィジックスの子会社レーザー・アナリティクスとレーザー技術に関するライセンス協定
- 1986年 1月 世界最大の農業機械メーカーの米ディーア社と企業連合を組み宇宙の無重力環境利用によるハイテク素材開発に着手
- 2月 日立製作所と提携ハイテク製品の共同開発・生産で基本合意
- 3月 プラット・アンド・ホイットニー（ユナイテッド・テクノロジーズの航空エンジン部門）とガスタービン使用のプロップファン推進力システムの共同開発で合意
- 4月 EDSと伊藤忠商事、折半出資で合弁会社「システム・インテグレーション・アンド・マネージメント」（SIM）設立、日本市場でコンピューター・サービス業務開始

1986年 6月	伊藤忠と英国通信会社ケーブル・アンド・ワイヤレス(C&W)が計画中の第2 KDD構想に新たにGMとトヨタ参加要請
7月	EDS, 日本電信電話(NTT), 大手商社, エンジニアリング社などの合併エス・ティ・ティ・インターナショナル(NTTI)と情報通信システムの構築サービスにつき業務提携で基本合意

図I-1 GMの多角化戦略図



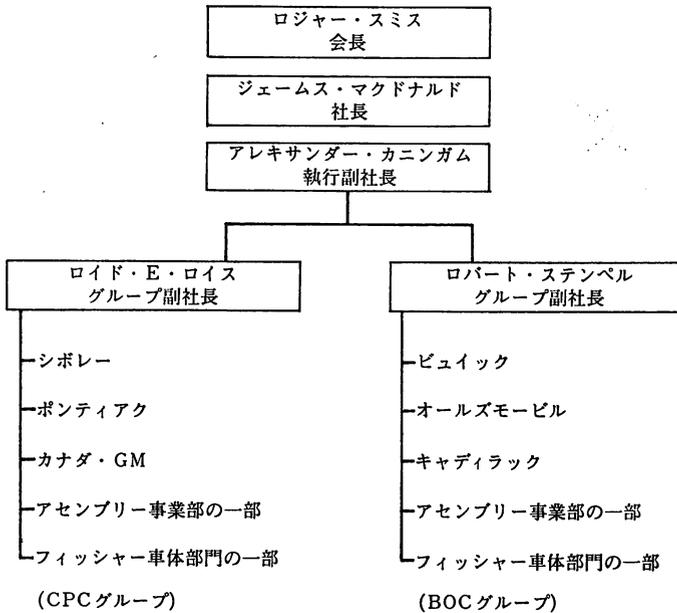
(注) この図は、『日経産業新聞』1986年2月7日号をベースに若干手を加えて作成したものである。

## II 組織改革

GMは1984年1月10日、半世紀以上続いた基本車種ブランド別の5乗用車事業部を中核とする事業部制組織体制を改め、北米乗用車事業を小型車部門(シボレー、ポンティアクならびにカナダ・GM=CPCグループ)と中・

大型車部門（ビュイック、オールズモービルおよびキャディラック＝BOCグループ）の2部門に統合・再編成する大規模な機構改革を発表した（図Ⅱ-1参照）。

図Ⅱ-1 GMの新組織



結論を先取りすれば、この2グループ制への組織改革は、「お役所主義」「コーポクラシー」（コーポレートとビューロクラシーの合成語）などと揶揄されるようになったGM病を治すため、事業部間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化し、そのことによってGMの全社統一的な管理機構を再構築することを主眼とするものである。

従来、管理部門や生産拠点が販売系列別に分離していたが、小型車部門と中・大型車部門に統合することによって、新組織では独立採算制を基調としつつ、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、完成車組立て、マーケティングにいたるまで担当し、コスト削減、品質

向上、売り上げ、収益などで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。<sup>(14)</sup>

5乗用車事業部は今後製品開発と販売に特化した「マーケティング部隊」となり、エンジニアリング、デザイン、製造などは各グループの下で統一的行なわれることになる。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組立て事業部門(GMDA)の合計7部門に分かれていた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。そして、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大型車部門から調達する体制である。

両グループをまとめるのはアレキサンダー・A. カニングサム(Alexander A. Cunningham)北米乗用車事業担当副社長(1926年1月7日、ブルガリアのソフィア生まれ。1948年GM学院(GMI)卒。フリジデア事業部勤務、1953年ブラジル・GM社社長就任、1970年Adam Opel社社長、1974年GMOCヨーロッパ部門責任者に就任、1976年から本社海外経営事業部長を歴任、前車体・組立て部門担当副社長<sup>(15)</sup>)で、ブラジル、西ドイツのみならず、イギリス、アルゼンチンなどの海外子会社への出向経験をもち、海外戦略指導の面でも有力者である。

小型車分野担当はロイド・E. ロイス(Lloyd E. Reuss)副社長(1936年9月22日イリノイ州ベルヴィル生まれ。マサチューセッツ工科大学(MIT)卒、1959年GM入社、ミルフォード自動車実走試験場に勤務し変速機開発を担当、1968年同試験場主任技師就任、70年シボレー自動車事業部主任技師就任、75年からビュイック自動車事業部主任技師を歴任し、前ビュイック

---

(14) 『日経産業新聞』1984年1月14日号。

(15) 『GM社の実態と現況』国際産業情報研究所、1984年、92ページ。

事業部長)<sup>(16)</sup>で、GM独自の次世代小型車開発計画「サターン・プロジェクト」やトヨタ自動車との合併事業「ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング社」(New United Motor Manufacturing Incorporated, 略称 NUMMI)、いすゞ自動車や鈴木自動車からの小型車の調達、いわゆる「キャプティブ・インポート」(captive import, 自社輸入)も担当する。またロイスは中・大型車の大工場である「ビュイック・シティ」を日本的な集中生産方式、具体的にはプレス工場を組立て工場に隣接して設置したり、ジャスト・イン・タイム方式や品質管理で日本方式を導入するために、日本の主要メーカー工場を訪問したりの積極策を打ち出した経歴の持ち主である。<sup>(17)</sup>

CPCグループの統轄者ロイスは、今後商品の個性化・多様化を徹底して進めると同時に、35歳以下のヤング・マーケットにターゲットを絞った販売戦略を強力に展開する、製品開発サイクルを従来の5年から3年に短縮する、組織体系を完全に確立し主要なポジションに30歳代の若手を登用するなど、かなり大胆な方針を発表している。<sup>(18)</sup>

中・大型車部門を率いるロバート・C. ステンペル (Robert C. Stempel, 1933年7月15日ニュージャージー州トレントン生まれ。ワーセスター・ポリテクニク工科大卒。1955年GM入社。本社技術開発部に勤務、変速機開発、エンジン開発を担当し、1972年オールズモビル事業部主任技師に就任。75年シボレー事業部主任技師に就任。全米自動車技術者協会会員、全米機械工学協会理事。前シボレー事業部長)<sup>(19)</sup>は、工学博士の学位をもつエンジニアである。

中・大型車部門の戦略の一端を部品メーカーの選別化に例をとってみよう。

GMのBOCグループは、現在3,000から5,000社のサプライヤーと取引き

(16) 同上、93ページ。

(17) 『日経産業新聞』1984年1月14日号。

(18) 井上昭一『米自動車工業誌——1980～1984——』関西大学経済・政治研究所、1985年、『日刊自動車新聞』1984年11月6日号、同85年2月15日号などを参照。

(19) 『GM社の実態と現況』、93ページ。

関係にあるが、今後取引部品・素材メーカーの少数精鋭化、つまりサプライヤーの数を削減していく方針を固めた。BOCグループとしては取引先を絞ること、具体的には、同グループが設定する基準をクリアする少数の優秀なサプライヤーと長期契約を結ぶことによって、購入する部品や素材などの品質向上とコスト低減を実現しようというものである。これは従来、1年毎のコントラクト締結を原則としてきたアメリカのメーカーの部品購買政策の大転換を意味するものであり、今後の成果が注目される。

さらに、GMが1つのプロジェクトを推進する場合、サプライヤーに対してその初期段階から参加を求めたり、GMとサプライヤーとの間の人的交流を深めたりするなど、いわば日本における自動車メーカーと部品メーカーとの関係に近づく狙いも秘めているようである。<sup>(20)</sup>

組織改造にともなう人事では、小型車中心のシボレー事業部門を率いていたステンペルが中・大型車部門に配属され、逆に中・大型車中心のビュイック事業部長であったロイスが小型車部門の担当となったことは、組織に弾力性と活性をもたらそうとするスミス会長をはじめ、GMのトップ・マネジメントの企業信条が明瞭にあらわれている。と同時に、新組織は、「レベルを少なく、コントロールのスパンを広げ、意思決定が早くできるような体制づくり」<sup>(21)</sup>を意図したことも特筆に値する。

今回の組織大改造劇は、米国内のみならず日本その他高度に発達した資本主義諸国の大企業の「科学的管理法の手本」とまで称揚されていたGMにおいて断行されただけに、耳目をひいた。そこで、GMが組織の再編成を余儀なくされた企業内外の環境、その必然性や意図、さらには将来のGMの企業としてのあり方などに焦点を合わせて論述していこう。<sup>(22)</sup>

---

(20) 『日刊自動車新聞』1985年5月18日号。

(21) *Automotive News*, Nov. 2, 1984.

(22) 以下の叙述は、井上昭一『米自動車工業誌』、『日刊自動車新聞』1984年1月18日号、同4月20日号、『日経産業新聞』1984年1月24日号、同2月17日号などに依る。

GMの従来の組織体制は、「中興の祖」といわれるアルフレッド・P. スローン・ジュニア (Alfred P. Sloan, Jr., 1875~1966) が1920年代に確立したもので、その基本理念は、別のところで詳細に論じたように、<sup>(23)</sup>「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、具体的には、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の形態に近い形で、ブランド・イメージを鮮明に出し、生産から販売、アフター・サービスまでの活動をおこなってきた。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、誰よりも大きな一翼を担ってきたのである。

ところが近年になって、このような事業部制に弊害が目立つようになった。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がトップ・レベルにある中央スタッフに実質的なリーダーシップがあり、その指示のもとに各事業部が動かされていたのが実情である。端的に言えば、「設計責任と生産責任は分断」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もつというフル・ライン・ポリシーを推進し、しかも生産コスト節約のために類似のオプション・パーツを使用したり、さらには部品の共用化を図ったりもした。その結果、価格が重複したりスタイルが似かよったりして部門間の独自性や特色が薄くなり、製品の差別化の意味も失なわれて、各事業部は、単に銘柄だけが異なる車で「共食<sup>(24)</sup>的競争」に突入するという、最悪の事態を招いてしまったわけである。

---

(23) 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、第4章。

(24) その典型的事例を、1979年4月に、コード・ネーム「Xカー」として発表された4つ子車にみてみよう。

それだけではない。責任の所在もしだいに不明確になった。例えば、本社

Xカーは、当時のエリオット・M. エステス(Elliott M. Estes)社長が「GM史上、最も高価な新型車開発計画」と自慢した小型化・軽量化したFF車であり、シボレー事業部の「スカイラーク」、ポンティアク事業部の「フェニックス」そしてオールズモビル事業部の「オメガ」の後継車とされていた(『エコノミスト』1979年3月27日号)。

ところが、開発費を節約し、生産コスト引き下げのために共通部品を大量採用したので、車格の位置づけが不明確になったうえ、決定的には、価格の重複でユーザーから反発をくらった。ちなみに、4事業部門で発表されたXカーの価格は次の通りである。

[GM「Xカー」の価格]

シボレー部門

サイテーション・2ドアクーペ	3,983ドル
サイテーション・2ドアクラブ・クーペ	4,362ドル
サイテーション・2ドア・ハッチバック	4,480ドル
サイテーション・4ドア・ハッチバック	4,580ドル

ポンティアク部門

フェニックス・2ドア・ノッチバック	4,548ドル
フェニックス・2ドア・ハッチバック	4,724ドル
フェニックス・LJ2ドア・ノッチバック	4,957ドル
フェニックス・LJ4ドア・ハッチバック	5,129ドル

オールズモビル部門

オメガ・2ドア・ノッチバック	4,567ドル
オメガ・4ドア・ノッチバック	4,733ドル
オメガ・ブローアム2ドア・ノッチバック	4,847ドル
オメガ・ブローアム2ドア・ノッチバック	4,997ドル

ビュイック部門

スカイラーク・2ドア・ノッチバック	4,602ドル
スカイラーク・4ドア・ノッチバック	4,768ドル
スカイラーク・リミテッド・2ドア・ノッチバック	5,035ドル
スカイラーク・リミテッド・4ドア・ノッチバック	5,182ドル
スカイラーク・スポーツ・2ドア・ノッチバック	5,161ドル
スカイラーク・スポーツ・4ドア・ノッチバック	5,327ドル

(井上昭一『アメリカ自動車工業日誌』関西大学経済・政治研究所, 1980年, 305~306ページ)

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、製品欠陥などなん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手伝って、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遂行していたし、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がほとんど困難という、信じ難い状況<sup>(25)</sup>であった。

本社と事業部間、事業部相互間の双方向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、圧倒的な市場支配力を有するGMといえども、あらゆる面での強さが損なわれて、改革を迫られるのは必然の帰結である。

企業内部固有の問題に対処するだけでなく、最近のGMは、外部との競争においても変革を強いられていた。GMの事業部制は、相互間の競争を通じて効率を高めていくことを主目標にしていたが、とくに1979年の第2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、しかも価格も廉価な日本車になった。ところが、硬直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、組織の再編成が焦眉の急務であった。

このように、GM内外の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、企業存続の基盤さえ危殆に瀕するという有様であった。そこでGMは、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位置付け、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たてた。それには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。

---

(25) *Wall Street Journal*, Jan. 20, 1984.

スミス会長は、機構改革の狙いについて、「消費者ニーズに敏速に対応し、製品の多様化と品質のいっそうの向上を図るためには、生産方式の柔軟性と革新性を強調しなければならない」ことにあると明言している<sup>(26)</sup>。当然の主張ではあるが、わたくしはそれだけに尽きるものではないと考える。

すでに述べたことから明らかなように、GM組織の改造劇は、単に事業部の見直しだけで「能事終われり」とする性格のものではない。本社＝GMの全社統一的な管理機構の統制力を再構築するための措置であり、これこそが最大の目的であったといえよう。

さて、組織再編プログラムの一環として看過しえないのは、1984年8月に、フィッシャー・ボディ事業部とGM組立て事業部(GMAD)が解体されたことで、両部門は中・大型車グループと小型車グループに吸収された。

フィッシャー・ボディは、オハイオ州ノーウォークで小さな蹄鉄工場や修理工場を経営していた父親からワゴンや馬車の製造法を教わった7人の兄弟が協力しあって、1908年6月22日、自動車用車体を製造するために、資本金5万ドルで設立したものである<sup>(27)</sup>。同年の9月に創設されたGMそのものよりも長い歴史を有していた。

GMは1919年9月、完全な垂直的結合体として世界最大の車体メーカーに成長していたフィッシャー・ボディ社の60% (30万株を1株あたり92ドル、計2,760万ドルで取得。内訳は現金で約580万ドルと5年間の一連の手形で約2,185万ドル) を買収し<sup>(28)</sup>、1926年にはのこる40% (20万株) の株式も手中に収めて支配下においていた。フィッシャー・ボディの遂行していた仕事は今後<sup>(29)</sup>も続けられるが、名称は完全に消滅することになった。

---

(26) 『日刊自動車新聞』1984年1月12日号。

(27) cf. J. B. Rae, *American Automobile Manufacturers*, 1959, p. 137, Motor Vehicle Manufacturers Association, *Automobile of America*, 1974, p. 217.

(28) Lawrence H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry*, 1928, p. 192 および p. 218.

(29) フィッシャー・ボディに関しては、注(27)と(28)に掲げた文献以外に、

他方、GM組立て事業部は、フィッシャー・ボディほどの長い歴史をもっていない。1930年代にカリフォルニア州サウス・ゲートに新工場が建設されたときに起源をもち、1960年代初頭ごろより、従来から取引関係にあったビュイック、オールズモビルならびにポンティアクに加えて、新たにシボレーの組立ても行うようになった。1965年に正式にGM組立て事業部になったが、これも仕事はCPCグループとBOCグループで継続されるものの、名前は消え去ることになった。<sup>(30)</sup>

伝統ある2つの事業部が機構改革の一環とはいえ、GMの組織図から完全に消失するのは、それほどGM自身が大きな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。

### Ⅲ 小型車戦略——サターン・プロジェクト

前節で考察したように、GMはA. P. スローンが築いた組織体制を約半世紀ぶりに、大幅に改革したが、そこにおいて注目すべきことは、日本車に、性能的にも價格的にも、対抗できる小型車を自らの手で開発する戦略を前面におし出したことであろう。

GMのこれまでの戦略は大型車中心であり、<sup>(31)</sup> 事実、この結果GMはアメリカの大型車市場では優に60%以上のマーケット・シェアを占有している。これに対して小型車戦略は、1970年代にダウンサイジングへの取り組みを開

Alfred D. Chandler, Jr. and S. Salsbury, *Pierr S. Dupont and the Making of the Modern Corporatin*, 1971, p. 465, 井上昭一『GMの研究』, 88~89ページなども参照されたい。

(30) *Automotive News*, Aug. 19, 1984.

(31) GMに限らず、アメリカ自動車メーカー、すなわちAMCを除くフォード社もクライスラー社も大型中心戦略を展開してきたことは周知の事実である。大型車1台で小型車3~4台分の利益があげられるというのが、その最大の理由で、この点に関しては、James J. Flink, *The Car Culture*, 1975, p. 194, Tom Mahoney, *The Story of George Romney*, 1960, pp. 196~208, 井上昭一『GMの研究』, ミネルヴァ書房, 1982年56~58ページなどを参照されたい。

始、1980年には前部エンジン・前輪駆動（FF）のコンパクト・カー、翌81年にはサブコンパクト・カーを開発して今日にいたっているが、けっして満足できる状態とはいえない。

こうした現状であるにもかかわらず、アメリカにおいては小型車市場が年々拡大し、いまでは総乗用車市場の40%を占めるまでに膨脹した。小型車戦略が最大の課題の1つであると認識したうえで決断した機構改革は、GMが小型車開発に不退転の決意でとり組む姿勢を、内外に表明したものと受けとめることができよう。

小型車部門は、爾後、かつてのように大型車の延長線上で考えるのではなく、つまり現行の大型車を単にそのまま相似形的に車体を縮小するのではなく、次世代の小型車戦略と喧伝されているサターン・プロジェクトのように、完全な白紙の状態から出発する必要がある。

CPCグループとしては、「既存の商品に手を加えて個性化を図るのではなく、まったく新しい商品の投入での個性化政策を推進<sup>(32)</sup>」し、未開拓市場に等しい「とくに年齢35歳以下のヤング・マーケットにターゲットを絞った販売戦略を展開<sup>(33)</sup>」することになる。

メーカーが供給する商品は、それぞれ基本的に異ならなければならないことを大前提にして、GMは立ち遅れの目立つ小型車部門の整備拡充に力を注ぐのであるが、本節では、独自の小型車サターンに焦点を絞って検討してみよう。

1985年1月8日、GMは次世代の戦略小型車を専門に生産する、全額出資の新子会社サターン・コーポレーションを設立し、エレクトロニクスなど最先端技術を駆使し、新経営手法を導入した新系列の小型乗用車シリーズを製造・販売すると発表した。当初は1億5,000万ドル投資して最終資産を50億ドルにする、年産規模は当面40万～50万台とする、雇用労働者は6,000人程度にする、などの内容も付随的に公表された。そして同年2月4日に、計画

(32) *Automotive News*, Feb. 10, 1985.

(33) *Ibid.*, Apr. 1, 1985.

具体化のための子会社サターン・コーポレーションが設立された。

そもそもサターン・プロジェクトは、1982年の6月ごろ、「ノー・イヤー・プロジェクト」、つまり発売時期やコストなどを明示しないプロジェクトとして発足した。それは小型車戦略で日本車メーカーに致命的なほどの遅れをとったGMが、初めて日本車と対抗・競合できる独自の小型車を製造・販売する計画を明らかにしたものであり、世界の主要自動車メーカーに波紋を投げ、憶測を呼んでいる。

わたくしは、サターン・プロジェクトの持つ意味は生産方式の新規さもさることながら、GMが自動車の生産と販売のために総合的な新組織を確立したことの方が、より以上に重要であると考ええる。すなわち、単に斬新なデザインと高性能の小型車を生み出すばかりではなく（もちろん、わたくしはこの重要性をけっして否定しているのではない）、それを生み出すための生産機構の改革や技術革新をも包含したマネジメント・システムの確立に、より大きな意義を見出すのである。GMは、総額50億ドル（小論を執筆している1986年8月半ば現在、GMは、アメリカ自動車業界の総生産能力＝総供給と総販売能力＝総需要との間にアンバランスが生じ、供給過剰が予想されるため、30億ドル位にまで計画を縮小することを検討中だと伝えられている）を投じて車両の開発だけでなく、設計、エンジニアリング、製造、組立て、在庫管理、人材活用など自動車生産を根底から革新する。生産工程を根本的に変革するにあたって、中心的な働きをするのが、エレクトロニック・データ・システムズ社（EDS）である。

I節で述べたように、GMは1984年8月、テキサス州ダラスに本拠をもつ世界最大のコンピューター・ソフトウェア・メーカーのEDSを25億ドルで買収した。サターン戦略の要たるEDSには、2つの役割が期待されている。

1つは完全コンピューター化による生産工程の劇的変革であり、もう1つは自動車向けのコンピューター制御システムを開発してサターンに供給する、つまりカー・エレクトロニクスの追求である。したがって、GMの首脳

が「これまでの車が機械系統主体であるとするならば、明日の自動車は、制御、ディスプレイ、通信、安全その他さまざまな機能に電子技術を用いた、<sup>(34)</sup>真の意味における、電子・機械統合システムになるだろう」というとき、その発言は大きな説得力をもつ。

乗用車事業部門の変更・拡大としては1918年以來のことになるサターンが、事業部制の形態をとらず、完全な子会社という別組織にされたのは、この計画により開発された新技術やシステムが、他の事業部とは別個の新組織を必要としているからにほかならない。<sup>(35)</sup>サターン・プロジェクトは、いわば「クリーン・ペーパーの状態」から出発して生産体制、労務管理、販売・流通システムにおいて新機軸を打ち出すべく企画されており、究極的にはGM全体の企業体質改善に資することを志向しつつも、当面は純粋なアメリカ国産の小型車を開発するところに目標を定めている。

日本車並みに生産工程から品質を重視し、相当の自動化が考慮されているという。その際、既述のように、製品に最新鋭技術を盛り込むだけでなく、新しい製造工程や経営管理手法が駆使されることを見逃してはならない。具体的事例を示そう。

1985年7月26日GMは、部品物流、完成車物流、労働力環境、立地する州や市の優遇策などを総合的に勘案して、サターン・カーの組立て工場をテネシー州ナッシュビル近郊のスプリングヒルに建設することを決定した<sup>(36)</sup>——86

(34) 『週刊宝石』、1985年10月11日号。

(35) 安田弘道『No. 1 の条件』駿々堂出版、1986年、174～175ページ。

(36) GMは、サターン工場の立地にあたって、全米38州に及ぶ1,000地点を検討した結果、アメリカ国内では、最少のコストで最高の品質を作りうる最良の場所はテネシー州であるとの決定を下したが、その他の決定要因として、次のことがあげられよう。この点に関しては、次の資料から簡条的にまとめてみた（『日刊自動車新聞』1985年8月7日号、同10日号、同19日号、『プレジデント』1985年10月号）。

① テネシー州はアメリカにおいて中心的位置、つまり交通の要衝的存在であること。アメリカで生産を行い、その製品を全米のあらゆる地域に販売するとき、同州は、例えば州間ハイウェイが3つも州都ナッシュビルで交差して

年4月8日、スプリングヒルで地元住民に理解を求める簡単なセレモニーが挙行された。なお、85年10月2日、スミス会長が明らかにしたところによると、サターン・カーの製造工場をテネシー州スプリングヒルのみならず、アメリカ国内に第2工場を建設することを検討しているほか、西ドイツ、オーストラリア、ブラジルなどの海外子会社で生産し、アメリカ国内に輸入することも考慮中であるという<sup>(37)</sup>が、同工場では、乗用車の組立てだけでなく、サターン・カーに使用されるハイ・バリュー・コンポーネント（エンジ

---

いるというように、陸海空の輸送という点で理想的な条件を備えており、輸送コストが節約できる。

- ② テネシー州には労働権法が制定されているため、クローズド・ショップ制やユニオン・ショップ制とも禁じられていて、企業にとっては労働問題に悩まされる割合が少ないこと。

労働権（Right-to-work）とは、現在のアメリカ合衆国の、とくにサンベルトといわれる南部や西部の20州で実施されている法律である。タフト・ハートレー法14条6項にもとづいて、組合に加入したくない労働者の自由を法的に保障したものである。つまり、労働組合に加入していないという理由で労働の権利を否定されないことが保障されている勤労権である。

このように、サターン工場の所在地テネシー州は、労働権法を施行しているので組合に加入する必要はないが、しかしGMは、各地で閉鎖したGM工場の全米自動車労組（UAW）組合員の先任権を尊重しなければならないだけに、今後、この問題をめぐる労使の攻防が注目される。

- ③ 税制面の特徴として、ユニタリー・タックス（合算課税）がないこと。さらに州の給与税、固定資産税もなく、その他の税金も概して低額である。
- ④ 州民の教育水準が高く、労働力の質もよい。
- ⑤ テネシー州の安定した連立政権が、ビジネス活動を全面的にサポートする立場を堅持していること。
- ⑥ テネシー州スプリングヒルは州都ナッシュビル近郊にあり、ナッシュビルから500マイル以内の地域に、全米のほぼ80%の人口が居住していること。
- ⑦ ナッシュビルは大都会としての十分な機能を持っており、バンキング・システムにも問題がないこと。
- ⑧ テネシー州が公立学校の先生に対して実施しているペイ・フォー・パフォーマンス、つまり実績に応じたサラリーというシステムの良さ。

(37) 『日刊自動車新聞』1985年10月5日号。

ン、アクスル、トランスミッション、メタル・スタンピング、シャシー・モジュールなどの主要機能部品)も製造する計画である。

アメリカ自動車メーカーは、もともと部品の内製率は日本のメーカーに比較してはるかに高率(日本車メーカーの部品内製率がせいぜい20~30%であるのに対して、アメリカのそれは60~70%に達する)であるが、それにしても、同一の敷地内で完成車の組立てと部品の製造が行なわれるのはサターン工場が初めてである。主要部品までも製造するという、アメリカ自動車工業にとってエポック・メイキングなサターン工場は、世界でもっともインテグレート<sup>(38)</sup>ドな工場、すなわち統合化・集中化の進んだ製造複合工場になる。

主要部品を完成車と同一工場内で製造するということは、在庫を必要としないのでコストの節約につながるし、品質面での均等化も期待できる。いわばトヨタ流の「ジャスト・イン・タイム方式」のアメリカ版といえよう。

UAWのオーエン・ビーバー会長が「われわれは、サターン・カーに使用する部品は100%アメリカ製であることを希望する」と声高らかに表明している。組合サイドからみれば、当然すぎるほどの発言であるが、そこには大きな問題が横たわっている。

ハイ・バリュー・コンポーネントに限って完成車と同一サイトで製造することにはそれなりのメリットはあるが、アメリカの部品メーカー、とりわけ小型車用部品メーカーの雇用を維持することは、コスト面1つをとってみても、いまや「アメリカ自動車工業界の流れに逆行するもの」<sup>(39)</sup>である。それゆえに、例えばフォード社やクライスラー社は、将来は日本、韓国、台湾などの系列・提携会社と共同して小型車全部を生産し、外国部品をもっと多く使用することを計画している。「コスト・品質面」対「アメリカ版ジャスト・イン・タイム方式」の切点をどこに求めるか、GMのサターン・プロジェクトは、この点で大きな岐路に立たされるのではなからうか。<sup>(40)</sup>

---

(38) *Detroit News*, July 29, 1985.

(39) *New York Times*, Apr. 7, 1986.

(40) 1986年8月9日、GMの F. ジェームス・マクドナルド (F. James Mc

GMでは、常々、大事業計画の展開には各事業部から優秀なスタッフを選抜してプロジェクト・チームを編成し、成果達成と同時に解散するという手法を採用してきた。ところが、サターン・プロジェクトに関しては、エンジニアやデザイナーなどを雇用するに際しては、UAWと完全に別建ての契約を結んでいる。

GMは1983年12月に、サターン・プロジェクトの企画会議にUAWを招いた。UAWは30年も前からGMの企業計画にはすべて参加させるよう要求してきたが、このような措置に踏み切ったのは、GM史上、初めてのことである。

再三にわたる話し合いのすえ、1985年7月に、両陣営は経営者側と労働者側との間のコンセンサスと協力を重視するサターン計画の労働協約について合意に達した。手短かにいえば、それは「雇用保障と協調」を中心命題とするものであるが、具体的には次のとおりである。<sup>(41)</sup>

①重大な事態が発生しない限り、労働者のレイオフはしない。このことによって、労働者の80%が終身雇用を保障される。そして、GMや他の企業での従来の慣行と比べて、労働者側の意向をいっそう大きく会社の意思決定に反映させる。

②生産性を阻むような厳しい作業規定を廃止し、保証給に切りかえる。すなわち、ブルー・カラー労働者にもサラリー制を導入してホワイト・カラー労働者との区別をなくし、従来の時間給の代わりに、アメリカ自動車工業の平均賃金の80%を保証給とする。残りの20%は労働者のパフォーマンスに基

---

Donald, 1922年8月3日ミシガン州サギノー一生まれ、1940年にGM入社、GM I (GM学院)に入学、1944年卒業。1955年から69年にかけてシボレーやポントティアク副社長、81年2月1日付でGM社長に(就任)社長は、規模を縮小するのではないかと噂されている戦略的事業サターン計画について、サターン・カーの生産開始は1989年春から開始すると反論するとともに、「サターンではコストを極限にまで切り詰めて競争力を得るため、海外産の部品を使うことを検討している」とも述べた(『日経産業新聞』1986年8月11日号)。

(41) cf. *Fortune*, Nov. 11, 1985, *New York Times*, Jan. 14, 1985.

づく利益分配制とインセンティブ・プランから成る。

③チームワークで作業に従事し、単能工ではなく多能工として働く。

④新会社は退職者に対し、年金や医療保険金を支給しない（これらの資金が、従来、大幅な生産コスト増をもたらしていた原因の1つである）。

順序が前後するが、GMとUAWが1983年12月19日に、小型車開発・生産のための「共同研究センター」の設立を公表していたことも忘れてはならない。アメリカ自動車工業史上初の、労働組合が積極的に参加するこの研究センターは、ミシガン州ウォーレンのGMテクニカル・センター内に設置され、GM、UAW双方から選出された同数のメンバーによる運営委員会が活動全般を指揮し、その下に設けられた7つの委員会が将来の新型車開発・生産に関して、部品生産の段階から最終組立てまで調査・研究を行う。これら7つの委員会が研究対象とするのは、金属、プラスチックなどの材料製法から電装品、機械部品、鋳・鍛造部品、材料加工設備、プレス、溶接、塗装、最終組立てまでの各分野である。<sup>(42)</sup>

その後、GMは共同研究センターを発展的に昇華させ、労組員とサラリーマン99人（GM側34人、UAW側65人）で構成する「サターン・タスクフォース」を編成して労使協調路線を推進している。同タスクフォースは、革新的なレーバー・マネジメント・システムを実践している世界各地の企業を視察、これを土台にGMのトップにサターン生産工場のデザインやマネジメントについて積極的な提言を行って<sup>(43)</sup>いる。GMはUAWとの協調を最初から重視し、UAWの参加を求めながらプロジェクトを展開している。その意味では、労働者の意識革命を含む労使関係がサターン計画のキー・ポイントといえるだろう。もともと、技術開発力などハードな面ではアメリカ自動車メーカーは世界の最先端をいくが、そのハードウェアを集大成する生産現場でのソフトウェア、つまりマネジメントの革新として、サターン・タスクフォースの将来の成果に興味をもたれる。

(42) 『日経産業新聞』1983年12月21日号、同84年1月23日号。

(43) 『日刊自動車新聞』1985年4月1日号。

「暗黒大陸」流通部門にメスを入れたことも、サターン・プロジェクトを語る時に見逃されてはならない。サターン社は、販売チャネルを新設する。すなわち販売権やデリバリー・システムをGM本社から完全に切り離し、別のディーラー・ネットワークを構築して、生産と同様に、コンピューターを活用した販売ノウハウの確立を企図している。その一環としてディーラー政策の変更は避けられず、「1社フランチャイズ権から複数ディーラー権保有へ」という方針が打ち出されている。

サターン・カーの販売政策について、いままじ追ってみよう。

GMは、サターン・カーの販売政策としてコンピューターを存分に活用することにより、ディーラーは新車在庫をゼロに、顧客はワン・ストップ・ショッピングができるシステムの確立をねらっている。生産技術面だけでなく販売面にもコンピューターを駆使して、効率的な販売を狙おうというわけであるが、このソフト開発はEDSが担当する。

サターン社では、販売網としては、従来のGMの5系列（シボレー、ポントティアク、オールズモビル、ビュイックおよびキャディラック）とは別個のディーラー・ネットワークを設けて、生産と同様に、新しい販売ノウハウを確立したい意向をもっている。

具体的には、GMがいずれ構築するコンピューター・ネットワークをフルに活用して、新車のデリバリーを従来の数カ月から1週間前後に短縮する。このため、ディーラーはショー・ルームに1台、基本車種を展示するだけで、在庫をまったくもたなくても可能になる。

ユーザーは、ショー・ルームに展示されている基本モデルをベースに、さまざまなオプションを設定できるわけであるが、このオプションを自らコンピューターにインプット、それがダイレクトに工場や部品供給メーカーにリンクされるので、1週間もあれば自ら選んだクルマを入手できる。

同時に、ディーラーのコンピューターは、各種の金融機関とも直結されるため、ユーザーはワン・ストップ・ショッピングが可能になるのである。<sup>(44)</sup>

(44) 『日刊自動車新聞』1985年4月2日号、『プレジデント』、1986年8月号など。

くり返し述べてきたように、サターン・プロジェクトは、完全な独立会社方式をとる。しかし、GMの全社統一的な管理体制を見直し、抜本的な再編が不可避であるGMの「官僚主義化傾向」からすれば、それは当然のことながら、新組織の枠組のなかで推進されるべきプロジェクトであろう。その意味では、同プロジェクトはGMの新組織「CPCグループ」(小型車部門)に所属し、そのグループ担当副社長(ロイド・E.ロイス)に報告する義務と責任を負うのは、将来的にはともかく現在のところでは、適切なシステムであるといえよう。

サターン社はGM自身の企業変身の実験体であり、サターン社の成否がGM存亡の鍵をにぎるのは確実である。換言すれば、サターン・プロジェクトは、それを通じてGM全体を変革しようという組織的な実験なのである。