

## 【資料】

## ジェネラル・モーターズ会社の原則と方針

井 上 昭 一

本稿は、1927年9月28日、ジェネラル・モーターズ会社 (General Motors Corp., 以下GMと略称) のアルフレッド・P・スローン (Alfred P. Sloan, Jr.) 社長が、同社を3日間の予定で探訪した全米の主要な新聞の自動車編集担当者を前に「GMの原則と方針」(Principles and Policies behind General Motors) と題して講演した記録を抄訳したものである。

1920年代半ばの米国自動車工業は製品の価値、原材料費、生産高、支払い賃金額の面で全産業中の第1位、輸出の価値でも同第3位に成長していた。同工業の産業構造は典型的な少数支配型、すなわち寡占体制の様相を呈し始めていた。

その基本戦略は「造れば売れる生産」から「売れるものを造る、あるいは造ったからには売らねばならないマーケティング」や「経営管理」へと重点移行しつつあった。その一環として各社ともに大量広告、中古車の下取り慣習＝新規需要開拓志向から取替需要開拓志向、クロズド・カーの生産増、大衆高級車市場への参入などの方針を大々的に打ち出した。そのような同業他社の方針に照応して、否、むしろ先んずる形でGMも将来の企業の活殺権をにぎる「決め手」としての販売施策に取り組んだ。具体的には完全子会社「GM販売金融会社」(General Motors Acceptance Corp., 以下GMACと略称)の経営強化にテコ入れをし、ディーラー網の整備に努めた。さらに、物理的輸送手段＝先天的機能のみを重視し、低価格であることを基本理

念においたフォード社 (Ford Motor Co.) の T 型車に対抗して後天的機能の重視——スタイル・チェンジの恒例化, カラフルな車体, 快適な乗心地, フル・ライン・ポリシーなど——という形で大衆のニーズを充足する政策を鮮明にしたりした。その結果, 長年米国自動車工業界の王座に君臨していたフォード社にとって代って, 相対的に同業界の主導的地位に成長していったわけである。

スローンは *Adventures of A White-Collar Man* (1941) や *My Years With General Motors* (1962) なる書物を著わし, そのなかで自らの事業哲学, 組織理念などを披瀝している。したがって本稿は, それらを読了されている向きには周知の事実であり, 今日の段階からみれば新味に乏しいかもしれない。しかし, 同講演がなされた時点での自動車工業, とりわけ GM のおかれている歴史的背景との関連でみると, 資料として裨益するところ大きく, あえて紹介するゆえんである。

なお, 講演録ゆえに口語調で書くべきかとも思うが, 煩しさを避けるために文語調にしたこととお断りしておきたい。

### ま え お き

まずはじめに, 各位が貴重な 3 日間を割いてわが社を訪問されたことに対して, 全 GM を代表して深甚なる謝意を表したい。各位が自動車工業界で果している GM の役割について認識を深めると同時に, 我々がその責任遂行に鋭意努力中であることに, より理解を高められて家路につかれることを切望する。また自動車工業の将来性が多少なりとも危機に瀕していた初期の時代に, わが国の新聞の自動車記事が国民に関心を抱かせ, 今日までそれをつなぎとめておくにあたってとくに貢献してきたことにも感謝の辞を述べさせて頂きたい。長年, 新聞の自動車に関するページは私に大いなる影響を与えてきた。それはたんに私が自動車工業に関心をもっているばかりでなく, 交通手段としての自動車の発達にも興味を有しているからだ。明らかに, 同じことが数百万人の人々にとっても真実であろう。

各位は、今日の自動車工業が世界最大の産業であると認めておられよう。3～4年前に自動車工業は売上高で、次に大きな産業の鉄鋼業を凌駕した。このことは、何百万人という市民の繁栄が自動車工業の繁栄に依存していることを意味する。それはまた、自動車工業の安定度が産業全体の安定に資するとともに、さらに多くの人々の繁栄と幸福に甚大な影響力を及ぼすことにもなる。自動車工業は、労働者として直接間接に、何らかの形で同工業と結びつきをもつ人々に、年々、数百億ドルを支払い、その有価証券への投資者に総額数億ドルの配当をなしている。同工業の総体的購買力は、まことに巨大なものである。

もし各位が、多くの読者に対して「自動車工業の現況についての感想如何」と質問されたならば、彼らは「トントン拍子に成長している」と回答するだろう、と私は確信している。さらに私は、各位が「飽和状態に達した時、自動車工業に何がおきるか」という点に関して「一定の不確実さがある」と感じておられると思う。私には各位が「飽和状態とは何か」をどのように認識されているかわからないが、事実の問題として、過去数年間に自動車工業はそれほど成長してこなかった。現時点では相対的に安定をし、現状維持を保っているのである。

### ビジネスの変遷

議論のために、米国において2,500万台の乗用車とトラックが新車登録される水準に達すると仮定し、その仮定が合理的なものとするならば、我々は次のように断言できよう。通常自然増、長年にわたって拡大する輸出需要に加えて取替需要が年間400万～450万台に達し、自動車工業史の最良の年の生産台数あるいはそれ以上の車の生産が必要になろう、と。したがって私は、自動車工業の将来にそれほど懸念していない。

GMは、現代の米国の偉大な産業の中で重要な役割を演じている。そこで私は、我々の考え、わが社の活動さらには将来の抱負に焦点を絞って述べてみたい。ここではGMの構成とその経営が依拠している責任について話して

みよう。

まず第1に、GMはおよそ6万人の株主を有している。かれらが現在保有中の株式の市場価値は、実に20億ドルを超えている。この巨額と受託者として行動する責任はGM機構上に非常に重大な問題を投げかける。1926年に、これら株主は配当支払いの形で総額1億ドル強を受けとった。この1億ドルがもつ購買力は、我々の全般的な事業環境にかなりの影響力を及ぼす。

第2に、GMは18万人の労働者—GMの給料支払い簿に載っており、直接的にその繁栄に関与している—を雇用している。低目に見積っても、75万人の人々の繁栄と幸福が直接にGMに関係している。

第3に、GMは独自のディーラー組織をもち、その数は約1万8,000店である。各ディーラーには平均25人の従業員が雇用されている。私は実際にもっと多いと推測しているが、GMは約50万人のディーラー労働者をもち、その人たちに200万人以上の生活がかかっている。私は、これらディーラーが5億ドル以上の資本金を擁しているとみている。

第4に、GMは4,600社の原料供給業者をかかえている。GMの製造活動に寄与する供給業者にどれほど多くの労働者が働いているかまったく見当もつかないが、膨大な数であろう。

第5に、我々は上述の人々の繁栄、換言すれば、彼らの購買力にその生活基盤が立脚しているきわめて多数の人々と関係を保っている。米国には、その繁栄がGMの繁栄と絶対的に連結している幾つかの重要な都市が存在する。私の積算では、米国民のかかなりの比率がGMの繁栄と直結している。別の表現をすれば、かれらの幸福は、計画と方針を策定するにあたってのGM経営の健全なる原則の確立と、健全な思想の発展に依存しているといえる。

### 偉大なる責任

今述べたことは、各位にGMが何から構成されているかだけでなく、自動車工業が何から成っているかについて、よりよく理解して欲しいためである。というのは、全体は必然的にいかなる部分よりも大きくなければならな

いからだ。この責任は巨大なものである。それは多少とも分割されるし、不可避免的に分割される必要もあるが、それにしても次の事実は残るし、またその他であるはずもない。すなわち、GMなる巨大企業が推移し、その将来が依拠する方針や原則を形成する責任は、きわめて限定された少数の個人の上ののしかかっている、と。我々は責任の重大性を自覚し、GMの発展に大いに寄与するとともに、その繁栄と幸福がGMに密接に結びついている人々に安心感を与えなければならない。

## 1920年の教訓

1920年の春、GMは好況を享受していた。戦時中の生産統制のために自動車ははなはだしく不足していた。製造可能であったすべての自動車は造られ、ほとんどどのような価格でも販売できた。

当時、誰もが感じたように、その好況が少くとも当分継続すべきでないという理由はなかった。GMは太洋に航海している状況を楽しんでいた。我々はフル・スピードで航行中であった。太陽はサンサンと照りつけ、見わたす限り、空には嵐が近づくと兆候を示すものは何もなかった。しかし、突然何がおこったのか。

同年9月、ほとんど一夜にして価値は崩壊しはじめた。戦争に起因する物価騰貴によって清算が始まった。すべての計画もしくはその大半が中止された。在庫は増大の一途をたどった。「何がおこっているか」を見極める前に、GM丸は恐しい嵐の真只中に投げだされた。銀行管理下に入るまでに、GMは銀行家たちにおよそ8,000万ドルの債務を負っていた。今からみれば8,000万ドルは大した額ではないが、当時あっては大金であり、銀行家集団の信念といっそうの支援がなければ、GM丸は嵐を乗り切ることができず、座礁していただろう。

## 統制システム

その時の経験を踏まえて、現在の管理体制が創出された。我々は巨船GM

丸の航行に適切な統制を行うことが最初の義務だと承知している。順風満帆な時でさえ、将来に何のヴィジョンももたず経営を遂行すべきではない。

まず第1に、科学的な管理手段や統制技法を考察しなければならない。将来を予測し、変転しつつある市場動向に対応するためである。第2に、経営環境が変れば、迅速かつ効果的に船の進路を変更するよう常時心がけるべきである。GMではこれらのことはすべて達成されてきた。現在のGMは、経営から派生する大きな責任をいかに全うするか、将来どのような不測の事態が生じるのか、などの問題に対して科学的に管理・即応できる組織や機構を完備している。

### 生産統制

かつてのGMは、販売されなかった車の台数に関心を示さなかった。唯一の考えは、工場が最大可能な多数の車を製造し、その後は販売部門がディーラーに、販売能力や経済的正当性のいかんにかかわらず車を引き受けさせ、代金を支払わせることであった。その間違いは明白である。

GMでは1万8,000のディーラーから1カ月に3回の報告をうける。この旬報は我々にディーラーの手持ち在庫数やモデル、さらには将来納車すべき受注台数などについての情報を提供してくれる。ディーラー・リポートにもとづいてGMの直接の従業員、4,600社の供給業者、国内外の各種の事業を含む製造計画が展開されるわけである。最終消費者への商品の移動が我々の根本的な指標であり、それはまたありうる最高の程度において、あらゆるビジネスの基本的指標でなければならない。ディーラーの引き受け能力を無視した車の押しつけは、絶対的にGMの方針に反する。GMが生産計画をたてるにあたって、もし方針が間違っているとすれば、それは保守的な見積りにある。5カ月も先の消費者需要を予測することは至難の業であり、時には判断に狂いが生じることもある。しかし我々は、その錯誤を著しく縮小する自信をもっている。

GMは、世界の人々が周知しうるように、毎月定期的に最終消費者への車

の販売台数を公表している。それは米国産業の統計的側面に関心を抱く人々に便宜を供するためであり、また全般的な事業傾向を測る尺度として価値あることと確信しているからだ。

### 予 測 シ ス テ ム

我々は、当月ならびに先行3カ月間を見通す予測システムを発展させてきた。同システムはGM経営のあらゆる細部—生産、販売、経常費、利益、在庫、現金状況など—を網羅している。我々は、このシステムを著しく正確な点にまで向上させてきた。これら指標は今日GMが有している手続きと相俟って、誤差が極小値になるまで予測できると断言してもよい。それゆえに我々は、4カ月先のGMの位置を非常に明確に知っているという保証をもって将来を見通し、それに備えることができる。この詳細を説明している時間的余裕はないが、ただ将来に何が生じたとしても、GMはその事態に知的・効果的な方法で対処する用意があるとだけいえば十分であろう。

### 適 切 な 会 計

結局のところ、いま述べてきたことは「適切な会計」という言葉に集約できよう。そこで私は、今日の自動車業界の大きな弱点とみなされ、GMがそれを矯正しようと努めていることの概略を紹介してみたい。

かつて私は、米国内に散在しているGMディーラーに向けて「きわめて効率的な方法で経営されているディーラーでさえ、その多くは十分な投資利益率をあげていない」と語ったことがある。ここ2～3年の間にずい分改善されてきたが、私の掌握している事実を分析するかぎり、GMディーラー網の経営基盤は不安定で脆弱であると結論せざるをえない。私はこの不安定感が不当であり、それをもたらす諸要因すべてを排除すべきだと考える。ディーラー自身も経営上の立場についての事実をはっきりと認識すべきであろう。

ディーラーの多くは様々な会計制度を設けている。しかし遺憾ながら、デ

ディーラーのかかなりの割合がまったく会計システムを確立していない。会計システムを備えているディーラーもそれをうまく発展させていないために、効果的に運用できずにいる。彼らはビジネスに関する事実、つまりどこに欠点があり、状況をいかに改善すべきかを理解できないのである。不確実さは払拭されなければならない。不確実さと効率性とは北極と南極とほどかけ離れている。もし私がディーラーに魔法の指揮棒を振り、その結果として全ディーラーが適切な会計システムをもち、自らのビジネスの事実を把握し、しかもビジネスに生じる多くの問題を知的な方法で知的に処理しうるならば、私はその成就のために多額の投資を行うことをけっして厭うものではない。そうすることは私を十分に正当化するであろうし、GMが今までになした最良の投資になろう。

#### ディーラー＝パートナー

GMではディーラーをビジネスのパートナーとみなしている。彼らの繁栄が我々の繁栄と連繫しているという意味でそうである。ディーラーは彼ら相互の必要性を認め、あらゆる欠陥が除去されよう協働すべきだ。このことはまさに、GMがメーカー対ディーラーの関係でなしていることである。我々はいつ、いかなる場合にでもディーラーに要請されれば、適切な会計システムを確立することを、その基本的職能とする子会社を組織した。我々はそのような会計システムを定期的に監査している。その理由は第1に、ディーラーが事業記録を適切に常備していることを保証するためであり、第2に、ディーラーの手元に結集されるデータがフィクションではなく、事実であることを確認せんがためである。自動車事業のあらゆる側面を含む大量の特殊な知識をもち、会計部門を専門に担当する組織を確立し、さらにディーラーの発展や協働によって、我々はディーラーに対して「何をなすべきで、何をしてはならないか」を明示する事実と数字を掌握できると思う。私はこのことを達成するよりも、もっと我々に完全な安定性をもたらすものは他にないと確信している。事業を継続していくに際して、その協力を得なければならない

い銀行家集団の心中に、これ以上大きな信頼を植え付けるものが他にあるとは考えられない。

もし企業が適切な会計システムを樹立しているならば、生じるであろう失敗や損失のかなりの割合が減少するだろう。もしディーラーが我々の示すラインに沿って行動すれば、彼らは合理的かつかなりの利潤への道をまっすぐに歩むことになるだろう。

### 製品系列方針

私の注意は、各位担当の新聞記事、すなわち「GMのこの製品系列、あるいはあの車種系列は廃止されようとしている」という声明に注がれている。この類の記事は、これら特定の車に投資している読者、これらの車種をとり扱っているディーラー、さらにGMにとってアンフェアであり、ひいては各位にとってもアンフェアである。というのは、各位には事実を報道する義務があるからだ。そこで、この件に関してのGMの方針を正確にお話ししよう。

合理的な量産範囲内で、高価格層から低価格層にいたる自動車の完全な製品系列を展開することがGMの大望である。これら一連の製品系列に属するそれぞれの車が、他の何が提供するよりも大きな価値を示すことがGMの願いである。いかなる価格の車が必要とされるにせよ、GMの方針や目的に対して、あらゆる見地から、最高の価値を購買客に確信させるのが我々の希望である。

いかなる理由にせよ、またいかなる時であれ、GMの車種系列が不完全であるならば、我々は最高級車から低価格車まで、すなわち「あらゆる人々の財布と目的に合致」した、そしてそれらがすべて高品質車であるようなラインを付け加えるであろう。我々は、価格のために品質を犠牲にするような致命的な誤りは犯さない。別言すれば、GMでは現在の製品系列のどの車種も廃止される可能性も見込みもないということだ。むしろ、それらは拡張され改善されるだろう。

## 自動車工業に占める GM の位置

我々は、米国で登録されたGM車の割合を増大させてきた。その比率はかつての6台のうちの1台から3台のうちの1台強にまで飛躍した。GMは過去3年間に小売販売を増大させ、その結果、今年は150万台余の車の小売販売が期待できる水準に達した。しかも同期間中に、毎年10億ドル以上の売上高を計上しうるまでになった。今後ますます事業が発展していくことは間違いない。

自動車工業に占めるGMの地位について話している間にも、私は全米の多くの新聞や雑誌が、自動車工業の重要な要因としてのGMとフォード社の相対的な立場、つまり両社の現在の関係ならびに将来の関係について、多少なりともスペースを割いていることに注目している。

私はその問題についてあらゆる角度から考察し、分析しようと試みてきた。その結果、両社の関係は今までに公けにされてきたほど複雑ではないとの結論に達した。

私は当初から自動車業界に介入している。むしろ、それ以前から自動車工業に関与していたといえるかもしれない。そしてこのことは、私にかなり興味ある出来事を想起させる。

自動車工業がちょうどそのスタートを切った時、私は東部で製造事業に携っていた。私はハイアット・ローラー・ベアリングなる製品を扱っていたのであるが、それは自動車に充当されるものであり、実際に製品の幾らかを多くの実験車に供給してもいた。当時、自動車の実験に取り組んでいた者はすべて、あたかも彼らが永久運動を発見しようと試行錯誤しているのと同じカテゴリーに属する、とみられていた。ついに、これらの実験的努力から自動車工業の端緒が開かれた。我々の最初の仕事は大衆に車が「実際に走る」ことを証明することであった。自動車ショー開催が日程にのぼり、ニューヨークのマジソン・スクエア・ガーデンでの最初の自動車ショーにおいて自動車がグラウンドの周囲を走った。大衆はその光景を凝視していた。私の会社は

バルコニーに観覧席を設けており、自動車事業に参入する意図をもった人々が、終日、長蛇の列をなしていた。そのなかの1人にヘンリー・フォード氏がおおり、私はその時彼の知己を得たばかりでなく、彼にハイアット社の製品に関心をもたせることにも成功した。

これを契機として、フォード氏は我社の最良の顧客になった。私の事業歴の成功的スタートは、フォード氏が当時の我々の小さなビジネスに与えてくれた援助の手によるところ大なるものがあつた。そのことがあつて、私は初期の頃のフォード氏とその会社、彼の物の見方、野望などを観察することができた。

私は自動車事業への進出を目指していたすべての人々に、我社の製品を売りつけようと努めた。その後の何年間に、私はフォード車と競合すると思われる設計車や実験車にたびたび遭遇した。しかしながら、それらのモデル保持者にはフォード氏の「できるだけ低価格車を造る」という、自動車に対する基本理念に欠ける難があつた。私には我々の多くが自動車業界は、アイデアという概念だけではなく、それに固執する点でも、大いにフォード氏のおかけを蒙っている事実を正当に評価しているとは思えない。たとえ自動車に対して斬新なアイデアをもっている人々でも、それに執着することがなかつた。彼らは車のコストが高くつくままに放置していたために、自動車業界での存在価値を失つた。

私がこの例をもちだしたのは、同じことが現在にも該当するからである。もし過去が何らかの形で将来を暗示するものならば、「新しいフォード車」は多くの大衆にアピールする車たりえよう。当然のことながら、その車は現在の状況に対応できるにちがいない。基本的なアイデアは軌を一にするかのように見えるが、GMはフォードとはまったく異なる立場をとる。GMのアイデアは、フォードよりもはるかに豪華な自動車を生産することにある。あらゆる価格層の車には一定のマーケットが存在する。大衆にドル相応の車を提供する者は誰であれ、その金額にふさわしい一定割合の市場を獲得できよう。それは純粹に、大衆に正直な価値を供与する問題である。今日、フォー

ド氏にとって大衆に安価で正直な価値を提供する多くの機会があり、彼はもちろんその道を選ぶだろう。その結果、彼は相当数の車を販売するだろう。同様にGMにとっても、大衆により高い価格で正直な価値を提供する機会があり、かなりの台数の販売が期待できよう。要するに、フォード社もGMも同じ経済原則—両社がそれぞれの価格層において最高の価値を提供する—に支配されているのである。GMが世界の誰よりも、ドル価値あたりの偉大さを提示しえない理由は少しもない。この分析結果によって、私は各位が考え、表明しているほどこの問題が複雑だとは思わないゆえんである。

### GM の 利 潤

その事業と符節を合わせてGMの利益はここ2〜3年の間に急増してきた。1926年にはおよそ1億9,000万ドルであった。もし1927年の収支のバランスが我々の予測通りに推移すれば、今年上半期の利益は前年下半期と同様にすばらしいものになるはずだ。私はむしろ上回るのではないかとさえ期待している。この利益額は、平時においていかなる企業が計上したよりも大きく、また戦時におけるたった一例を除けば、全産業史があげたなかでも最高である。不幸にも、このことは「GMが車1台当たり非常に大きな利益を獲得しているのにちがいない」という印象を与えたが、これは絶対に真実ではない。今日のGM車1台当たりの利益は、利益を計上しなかった、否、むしろ赤字決算であった年を除外すれば、いかなる時にそうであったよりも少額である。

GMの利益勘定の増加表明と車1台当たりの利益減少声明とは、一見、矛盾しているように見えよう。それゆえに私は、この点についてもう少し詳述してみたい。一般に、GMの利益が様々な源泉から発生することが余り知られていない。事実の問題として、GMの利益の半分以上は非自動車部門からもたらされており、全面的に自動車の製造から発生するわけではない。自動車部門は利益勘定の半分以下しか貢献していないのである。

株主のドルを受託者として投資する時、我々は資本を安全に投資し、その

結果として、株主に相当の「見返り」をなすべきとの企業信念にもとづいて行動しなければならない。さもなければ、我々は投資を行う権利がないであろう。GMの投資額は、過去3年間におよそ4億ドル増加した。この投資は配当義務を負っている。このドルの一部は既存のライン能力を直接的に拡充し、自動車事業の拡大に資するために投下されてきた。しかし同時に、そのドルのきわめて大きな割合はまったく異なった分野、たとえば自動車事業とは無関係の新しい活動の生成・発展に充用されたり、また幾らかは自動車工業以外にさえ投じられている。

我々はGM販売金融会社（GMAC）に5,000万ドル投資した。株主のお金であるこの5,000万ドルは、通常の銀行業務と一致したかなりの「見返り」をあげる義務がある。我々は数千万ドルを付属品事業に投資してきたが、それらは株主にかなりの報酬をもたらした。GMは鉄道車両を含む多くの用途のために、ローラー・ベアリングやボール・ベアリングを製造している。さらに農業用照明電灯設備も造っている。フィッシャー・ボディ事業部では車体の一貫生産が行われている。我々は「森林からディーラーまで」のあらゆる過程で事業を遂行している。このために資本を要し、その資本は報酬をもたらすことを義務づけられ、その報酬が総収益を増加させることにつながっていく。GMはフリジデア事業部を運営しているが、そこにはおよそ4,000万ドル投資されている。我々は電気冷蔵庫事業が飛躍的に成長していく可能性を秘めていると考える。冷蔵庫事業が自動車工業とは関係がなく、また株主の利益に対する同事業の貢献は、自動車当たりの利益とは無関係であることはいうまでもない。しかしフリジデア事業部は株主の利益に対して大きく寄与し、しかもそれは増大の一途をたどっている。現時点でGMは、海外事業部門の組立て工場や販売施設におよそ5,000万ドル投じている。株主は他の投資におけると同様、海外事業部門においても報酬を得る権利がある。

GMが独自の道を歩む長所は、より大きく、よりよいビジネスの追求が可能などところにある。我々は海外諸国での車の価格を切り下げることができる。それゆえにより大量の車を販売し、その帰結として、より低コストで車を生産

することができるようになる。さらに我々は、海外のユーザーの気に入るような色彩や内装を施すこともできる。我々は進出先の国々で労働者を雇用し、原材料・部品を調達している。このように我々は海外諸国の産業生活の一部になり切っている。その結果はどうであろうか。株主の追加投資に対する莫大な報酬、事業量の増大と利益の増加、全車種の生産コスト低減、したがって国内外双方でのより大きな価値の創造など、万事好転する。

顧みられることがほとんどないが、そのすべてが考慮されなければならない。他に多くの活動を指摘しておこう。さらにこれに加うるに一重要なことなのだが、一、拡大していく生産に対応するために我々はもっともっと大量に部品製造することを要求されている。通常、我々は高品質の部品を低コストで造ることができるが、高品質・低コストが実現されないかぎり、強行する意思はない。とはいえ、GM車に価値を付加し、相応の利益計上が可能なる場合には、部品製造に積極的に取り組むのが我々の責務だと痛感している。GMが事業拡張に臨んで追加資本を投ずることができるならば一他の条件がすべて同じであるとの前提で一、利益は必然的に増加しよう。なぜならば、投下資本はそれ自身の価値を示すにちがいないからだ。例をあげよう。もしたとえば所与の年の事業から1億ドルが可処分利益として計上され、その1億ドルに15%の「見返り」があるとすれば、翌年の利益は一すべて他のことが不変であると仮定して一、1,500万ドルに増加しなければならない。そうでなければ、我々は建設的な事業を営めないだろう。

### GM 販売金融会社 (GMAC)

GM が GMAC に、5,000万ドル投資した事実は先述したところであるが、ここでこの件についてももう少し立ち入って説明しておこう。割賦購買あるいは消費者信用の健全さに関して経済的視点からとり扱った多くの論説が、従来から各位の新聞に掲載されてきた。当然のこととはいえ、負っている責任の重大さのゆえに我々は消費者信用の発展に多大の関心を持ち、考慮も払ってきた。我々は、GMAC の運営を通じて消費者信用について分析す

る機会に恵まれた。我々は米国の指導的な経済学者たちが徹底的に論及した研究成果をもっているし、消費者金融問題をあらゆる角度から分析するのに適任な人々によってなされた成果に対して、綿密な検討を加えてもきた。これらを総合した結果、我々は次のように確信するにいたった。すなわち適切な信用体系が維持されるかぎり、消費者金融はたんに健全な原則であるのみならず、きわめて建設的・推進的起爆剤であり、さらに我々の見解では、それは米国の繁栄に大きく貢献するものである、と。

信用はその発展過程で、多くの他の事柄と同様、乱用・悪用される。だが、そのことと信用原則の経済的健全性とは別次元の話である。GMACの運営を通して、我々はいつ、いかなる場合にでも、ありうべき最低の条件でディーラーや製品の小売業者に信用を供与してきた。我々は内部銀行制度を確立したのであり、好評を博している。GMACによる保証は、もっとも保守的な銀行家や投資家たちからさえ、最高級の折紙をつけられている。GMACの事業記録は、厳格な監査にも耐える。実際にGMACの運営は、我々のビジネス・ライフの健全で重要な原則として、消費者信用を確立するにあたって甚大な影響力を有していると確信する。

## 分 権 管 理

我々は、GMを分権組織と呼ぶ原則にのっとして経営している。私が分権組織というのは次の意味においてである。まず我々の組織の各单位＝事業部は自己充足的であり、第2に、それは十分な権限をもつ管理者＝事業部長によって率いられ、そして第3に、その事業部長は個々の運営に対して責任を負っていることである。我々は、この組織形態が最適な管理方式であると信じたからこそ採用した。分権管理組織形態の導入は、巨大なGMが選択しうる唯一の方法である。というのは、我々に課せられた責任はとても重いうえに、迅速に決定し行動する必然性があるからであり、しかも能率と有効性を増進させるにあたって大なる貢献を期待できるからである。また同形態は、将来の経営幹部を育成し、個々人の創意を涵養するうえで優れた長所を有し

ている。GM全体の成功は、構成員各自が果すべき職能をもっていること、その創意・勤勉、さらには建設的な意思決定いかにかかっていることを全員が十分に理解している、と私は信じている。

調整は「事業部間関係委員会」なる機関によってなされる。同委員会では、主要事業部で同様な職能に関心をもつ者が会合し、GM全体の統一の方針の軌道上で、彼ら事業部独自の問題を討議する。たとえば、購買管理者はGMの副社長管轄下に「一般購買委員会」を設置して、そこで協議している。もし1つないし複数の事業部が「一事業単位」として購買する方が利益になると判明すれば、その時には「GM」として購入する。結果的に全体の利益になるからだ。「一事業単位」として購買することにメリットがない場合には、その方法をとらない。この事態においては、購買は個々の事業部管理者の判断に委ねられる。かくしてそのような方法によって、我々は個々のイニシアティブを獲得すると同時に、GM全体の観点からして、機会を見逃すことがないのである。

加うるにGMは、デトロイトに会社全体の便宜のために諮問サービス機関を設置している。研究活動は全事業部の技術部門のための諮問資格において機能しており、個々の事業部の技術部門—これは直接的に当該事業部の生産の問題と取り組まなければならない—のいずれよりも、もっと基礎的で科学的な性格をもつ原理やアイデアを探求している。

法律や特許に関する諸問題も会計や財務統制と同様な方法で取り扱われる。販売に関する研究もまた非常に重要な活動である。しかしいかなる場合においても、各事業部長の責任が減ることなどありえない。意見や進路の相違が生じた時には、彼らは討議を尽し、いろいろな角度から分析する。私がGM社長に就任してからの過去3年間に、そのような論議をたたかわすことによって、追及すべき適切な進路に各事業部長が同意しなかったケースは、私の記憶するところでは、一件もない。

## パートナー政策

数カ月前、私は株主に「GMファミリーのメンバーはいかにパートナーにされているか」と題する報告書を送付した。そのなかで私は、GMの態度—現在何をなし、将来何をなさんとしているか—について説明を加えた。GMは銀行に数千万ドルの預金をもち、あらゆる分野に様々な方法で投資を行い、そして世界中に工場や諸施設を築設しているが、これらすべては知的で効率的な組織がなければ、ほとんど価値をうまない。組織計画を発展させる原則は、パートナーの努力によってより多くの利益をあげさせるだろう。その功績によりパートナーは付加給付を受けとる。成果に対するパートナー—組織の参加原則は、経済的かつ公平にみて健全であるばかりでなく、株主の見地からしても最良の種類のビジネスである。

## 広報政策

我々は、株主や大衆に対して公けにできるものは何でも発表してきた。我々は誰もが周知しうるように、GMの卸売ならびに小売に関する月例報告を行っているし、株主にはGMの経営状況や財務状態についての詳細な報告書を、四半期毎に送付している。私は株主へのメッセージのなかで、かれらがGMの方針を完全に理解するように、我々が現在遂行していることや、何故それを行う必要があるのかなどの見解を表明してきた。年次報告書においては、株主が知る権利をもつあらゆる事実を述べようと試みてきた。事業パートナーとしての株主に付与されている権利を無視して、故意に隠しだてをしたことは決してない。この方針は、米国のみならず全世界中で、GMに対する善意の感情を涵養するのに寄与するところ大であったと信じている。

## 事実把握

既述の「適切な会計」はまた「事実把握」といいかえることができよう。私がGMやディーラーに対して、絶えず印象づけるべく努めている重要かつ

根本的な原則がある。それは「事実を把握せよ」ということである。「事実を把握する」ためにGMが実施している一例を、「野外研修旅行」(フィールド・トリップス)にとってみよう。かつて私は同僚と共に大西洋岸から太平洋岸まで、そしてメキシコ湾岸からカナダとの国境にいたるまで、全米中の都市を訪問した経験がある。全米中をまわるといふ偉業を達成するために、何週間も何週間もの厳しい試練に耐えなければならなかった。それほど米国は巨大な国なのである。この旅行で私は1日当たり5～10軒のディーラーを訪れた。私はディーラーと彼らの事業所で会い、GMとの関係、製品の特徴、GMの方針、消費者の需要動向、将来についての見通し、その他いろいろな事柄についての彼らの見解や批判を請うた。私は傾聴に価する意見を刻明にノートをとり、帰宅した時にそれを研究し、発展させ、さらにできるかぎり利用した。

私はGMの全般的方針の枠から脱し、組織の媒介なしに、きわめて人間的な方法で事実を把握することがある。というのは、組織はもっとも重要な点を看過しがちであるし、また組織に埋没している人々は、その重要な点に対して自分が得たと同じ方法で、自分流の個人的見解を注入する傾きにあるからだ。

### 調査研究活動

GMの調査研究は、原則的には「野外研修旅行」と変りがない。我々は基本的諸問題についてもっと多くを知り、製品により多くの価値を付加できる事実を探索している。それはちょうど「野外活動」と同様に、製品流通に関して、さらに多くのことを習得すべく努力していることに通じる。我々は外国の方式や外国車の研究のために代表を海外に派遣している。またGMが活用できる「ヨーロッパの製品系列にどのような進歩がみられるか」を、常に報告する代表者をロンドンに設置している技術研究所に送り込み、事実把握に努めている。

## 実 験 場

実験場もまた事実を得るために利用されている。我々は国産車、外国車を問わず、GM製品のみならず競争会社の車の走行テストを実施している。GM車をもっとも優れた製品であることを証明する目的をもって、あらゆる車に関する事実を追及しているわけだ。実験場では、ディーラーが販売活動に際して、ユーザーに事実を知的に提供しようとするような努力が続けられている。

過去において私は、研究者たちが「『GMの驚異的な記録』と呼んでいることに貢献した要因は一体何であるのか」というお尋ねの手紙を多くの人々から頂いた。私はGMがなしてきた様々の事柄の關係一個々別々に、またそれが全体に及ぼした影響について一を明確に測定したいと願っているが、当然のことながら、それは不可能である。しかしながら、GMが前進するにあたって重要な役割を果たした一定の諸原則は存在すると考えている。その1つは、我々は全従業員を公平かつ公正に遇すべく努力してきたことである。供給業者やディーラーの立場も理解しようと心がけてきた。大衆に対する我々の姿勢をみるためには、各位は今日のGM製品ならびにその価格を、2年前のそれらと比較してみられるとよい。今日の製品はデザインがより洗練されているし、備品はより豪華になっている。乗心地は格段快適になっているし、便利にもなっている。性能は向上しているうえに、ほとんどすべての場合にあってはまるが、価格も安くなっている。要約すれば、大いに価値が高まっているのである。我々は指針として常に株主の利益を念頭におき、良心的・集中的に経営に専念してきた。まだまだ我々の方針や願望が完全に達成されたとはいえないが、なしうる最善をなし、絶えず改良を積み重ねていっている。

結論的にいえば、GMの成功要因としては次のことがらを挙げることできよう。

まず第1に、GMと関係ある人々を公平かつ公正にとり扱うこと、つまり「パートナーシップの考え」である。

第2に、事実把握に努力していることである。私のビジネス経験からいえ

ば、意思決定の際に余りにも事実が考慮されていない。事実を全面的に把握することはむずかしい。しかし、事実把握に全力を傾注することはそれだけの価値があり、我々はそうすべく奮闘している。

第3に、眼前の事実によって、オープン・マインドに意思決定をなすことである。

### オープン・マインド

事実は、それが「偏見のない心」によってとり扱われない限り、大して役に立たない。我々の責任はきわめて重い、前進しなければならない。それゆえに我々は事実を把握し、それに対してオープン・マインドにアプローチする。いかなる尺度で測られようとも、我々が今日行っていることは明日には改良されていなければならない。次週の業績は明日のそれを凌駕し、来月や来年の成果は前月や前年のそれらを圧倒していなければならない。我々が前進しようと望むならば、このことは重要である。

以上を総括しておこう。全関係者の公平な処遇、事実把握、そしてオープン・マインドな事実分析。これらがGMの現在の状況ならびに過去の進展に対してもっとも貢献している原則である。このことは私を最後の点に導いていく。一言でいえば、それは「ハード・ワーク」である。

私見によれば、いかなる原則が樹立されようとも、ハード・ワークなしには実際に何事も成就されえない。以上でGMの原則をいい尽した。それはGMだけでなく、他のあらゆるビジネスにも適用可能である。最後のハード・ワークがもっとも肝要であり、それ以外にビジネスに近道はない。