

日米自動車企業の経営戦略

—— GM, いすゞ, スズキの提携強化を事例として ——

井 上 昭 一

I. 国際的な自動車業界の統合・再編

あらゆる産業界で業種・業態や国境を越えた合従連衡, 統合・再編, 合併・買収などが大々的かつ矢継ぎ早やに発表され, 追跡するのに忙殺される昨今である。

一般的にいて, 合従連衡などの背景として次の諸要因が指摘できよう。すなわち, 規模の経済性の追求, 供給過剰に伴うコスト競争の激化, 安全性や環境問題などに対処するための開発費負担の軽減, 地域や商品構成上の相互補完や相乗効果によるコスト削減, 製品市場セグメントの棲み分けや販売テリトリーの振り分けによって, 次世代をにらんだ生き残り, さらにいえば勝ち残りへの基盤固めを企図して, 国内にとどまらず国際的な業界再編成を推進しているのだと。

このような現象は自動車業界とて埒外にあるわけではない。例えば1998年以降に限ってみても, 6月5日の英ロールス・ロイス・モーター・カーズ (Rolls-Royce Motor Cars : RRMC) 社の独フォルクスワーゲン社 (Volkswagen A.G. : VW) への身売り, 11月17日の独ダイムラー・ベンツ社 (Daimler Benz A.G.) と米クライスラー社 (Chrysler Corp.) の大型合併によるダイムラー・クライスラー社 (Daimler Chrysler A.G. : DC) の誕生 (DCの誕生によって世界中の自動車業界に激震が走ったことは記憶

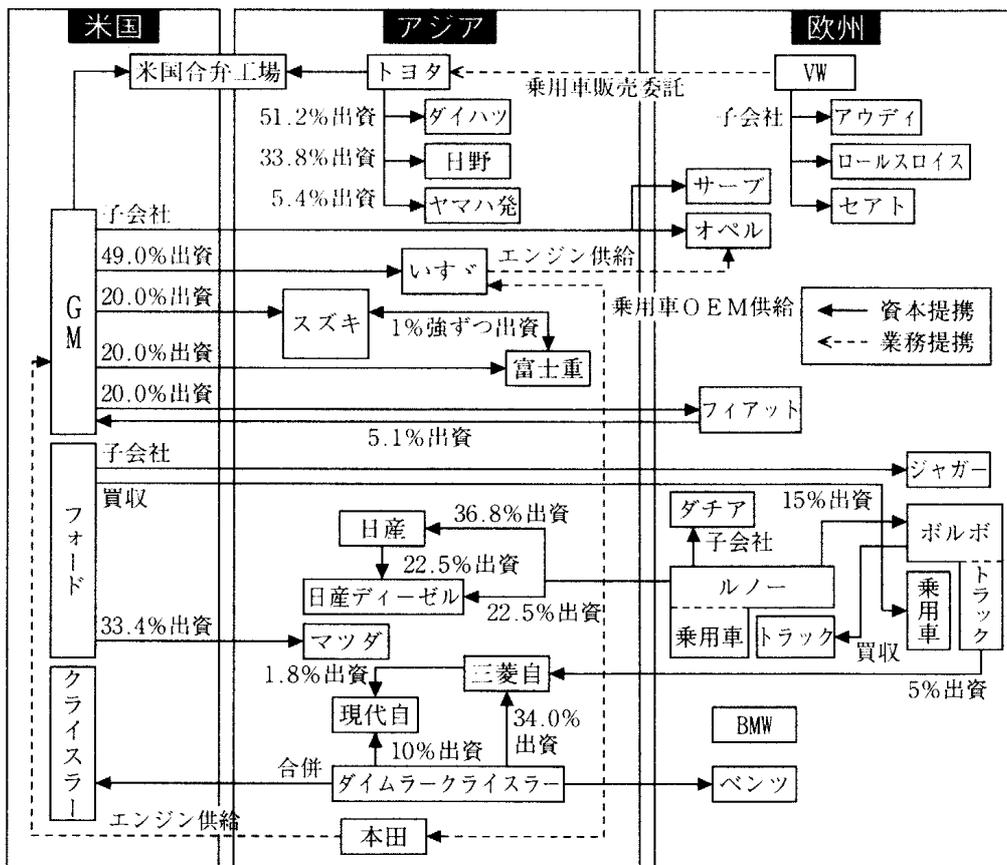
に新しいところであろう)。

翌1999年になると、1月28日にフォード社 (Ford Motor Co.) がスウェーデンのボルボ社 (Volvo A.B.) の乗用車部門を買収したし、3月27日には仏ルノー (Société Anonyme Renault) と日産自動車が資本提携し企業連合体を組織したことがあげられる。(図1参照)。

今後ともこのような類似のケースが出現すると予想されるが、本章では、世界最大 (ただし世界最良ではない) の自動車企業ジェネラル・モーターズ社 (General Motors Corp., 以下GMと略称) が日本のいすゞ自動車 (以下いすゞ) とスズキとの資本を含む包括的提携関係を強化することによってグループの結束、いわば「GM-ISUZU-SUZUKI」の「GIS連合」を結成し、国際的な自動車業界の戦略的提携、合併・買収、合従連衡渦巻く

図1 国際的な自動車メーカー合従連衡

(2000年9月末現在)



(出所) 井上昭一『世界自動車工業誌—1999~2000—』 関西大学経済・政治研究所, 2001年9月, 259ページ。

なか、それらによるメガ・コンペティション（大競争）時代をリードし、企業変革に資する戦略展開の過程に焦点を絞って論じてみよう。

なお、GMは富士重工の議決権付普通株を20.0%保有し、同社に対して大きな影響力を有しているが、紙幅の関係もあってここではとり上げない。

II. GMといすゞの提携関係

1. GMのいすゞへの資本参加

GMといすゞの関係は、1971年7月16日にGMがいすゞの株式を約35%所有した時に始まるが、両社は資本提携に入る前年の1970年10月31日に、まず業務提携することで合意に達した。その内容は次のとおりである。

- (1) 安全・公害について、いすゞがGMの特許、ノウハウを活用できる技術援助契約を結ぶ。
- (2) GMは、いすゞ製品の世界市場への販売拡大について、全面的に協力する輸出援助契約を結ぶ。
- (3) GM、いすゞに伊藤忠商事、川崎重工業を加えた4社で自動変速機の製造のための合弁会社を設立、また同社でガス・タービンの共同開発も行う。
- (4) GMのいすゞへの資本参加は妥当な範囲内にとどめ、これにともなうGMからいすゞへ役員を派遣する。

翌1971年1月早々に、GMのいすゞへの出資比率が35%に決定されたが、同月20日に、GMのコール（Edward N. Cole）社長は日本自動車工業会に書簡を送り、「いすゞ乗っ取りの意思なし」との異例の表明を行った。2月22日にGMは、いすゞと海外事業でも協調することに合意するとの声明を発表した。6月11日に、ローチェ（James M. Roche）会長は、いすゞに対する資本参加要求を日本政府に正式に提出したことを明らかにしたうえで、「いすゞ乗っ取りの意図はまったくない」とGM側の意向を再度強調した。そして7月16日に、GMといすゞの資本提携が正式に調印され、

GMはクライスラー社（1969年5月12日、三菱自動車工業と提携調印）に次いで、アメリカ自動車資本の日本上陸第2号となった。

GM-いすゞ資本提携の基本協定は以下のとおりである。

〔基本姿勢〕

GMはいすゞの経営を支配する意図はもたない。GMはいすゞに定款及びそれに基づく諸法則、日本国の法律、商慣行及び日本政府の政策を尊重する。

〔資本関係〕

- (1) GMはいすゞより議決権付新株2億6000万株の譲渡を受く。
- (2) GM所有の株式数は発行済み議決権付株式総数に対し34.2%±0.2%とする。
- (3) GMの持株比率は5年間変更しない。
- (4) 5年経過後、GMの持株比率を変更する際には、事前に両社が書面によって合意することを要す。

〔経営関係〕

- (1) GMは取締役選任の累積投票権を放棄する。
- (2) GMは他のいすゞの株主に対し、信託譲渡その他の方法で議決権の代理行使を勧誘させてはならない。
- (3) GMは当初4名の取締役を派遣する。この4名はいずれも代表権を持たず、1名は常務取締役、1名はいすゞの財務関係のコンサルタント、他の2名は非常勤とする。

2. GMグループの国際分業といすゞの役割

フォード社と共にGMは、比較的早い時期から、すなわち1920年代半ばから本腰を入れてグローバルにビジネスを展開してきたが、ここでは同社のインターナショナル・ソーシング (International Sourcing)、つまり国

際的な企業内分業体制の確立過程におけるいすゞとの関連を概観してみよう。

従来からGMグループでは、本社＝GMの単一の戦略思想や直接的・計画的指導のもとに、全体としての調和と統一性を保ちつつ、欧州経済共同体(European Economic Community : EEC, 1958年1月1日創設)については当時の西ドイツのアダム・オペル社 (Adam Opel A.G., 以下オペル社) が、そして欧州自由貿易連合体 (European Free Trade Association : EFTA, 1960年7月に正式発足) に関してはイギリスのボグゾール社 (Vauxhall Motors Ltd.) が中心となって、生産・販売の分業を実践していた。しかし、文字通り国際的な分業体制は、東南アジアへの進出によって、現地国を含む近隣市場向けの「アジア・カー」(Asian Car) や世界的標準車とでも表現すべき「ワールド・カー」(World Car) という構想を実践したことをもって嚆矢とする。

ところで、ワールド・カーについて当時のGM社長エステス (Elliot M. Estes) が、1979年10月22日、ニューヨークで開催された全米外国貿易評議会年次総会の席上、次の趣旨の説明を行っている。

- (1) 「ワールド・カーは、いくつかの諸国で同一の基本的デザインに基づいて生産される乗用車で、できるだけ多くの共通あるいは互換可能な部品をもつ車である。そして最小限の修正を行うだけで各国の需要に応じることが可能で、ほとんどの主要国で競争力を持つことができる。このような統合された世界的な操業は、多くのコスト削減を約束するものである。」
- (2) 「このワールド・カーの概念を実現するうえでの障害のひとつは、市場規模の小さいいくつかの国が自動車に高度の国産化率を義務づけていることである。この種の国産化率の義務づけの動機は理解できるが、これは非効率というきわめて高い代価を余儀なくするものである。」
- (3) 「この国産化義務に代わり得るひとつの考え方は、これらの国では

1つの自動車会社がワールド・カーの1つないし2つの部分を、コストを最適化するのに十分な量を生産し、うち少量を国内で消費して残りを輸出に回すことである。この結果、輸出信用が増え、完成車を輸入することが可能となろう。」

さて、企業内分業とは、互いに独立した多数の商品生産者の間への生産手段の分散を前提とし、無規律的・恣意的・偶然的、いわば「ア・ポステリオリ（事後的）」な性格にして、競争という権威しか認めない社会的分業とは異なり、一人あるいはごく少数の資本家の手中での生産手段の集積を前提とし、いわば「ア・プリオリ（事前的）」に計画化されている分業のことをいう。したがって、GMが推進した国際的な企業内分業は、GMやオペル社の潤沢な資金力や卓越した技術開発力を基礎としながら、世界的規模で最もリーズナブルな価格の部品を買い付けたり、低コストの労働力を利用して海外で部品生産、加工さらには完成車の組立・生産を行うものである。端的に言えば、グローバルな全企業活動をフルに活用して利潤の極大化とその蓄積とを目的とするビジネス・ロジスティックスや資本の論理に則った行動である。

具体的に実例をみていこう。1971年から72年にかけてGMはフィリピン、マレーシア、シンガポール、インドネシア、タイ、日本、韓国、香港、オーストラリア、ニュージーランドなどアジア・太平洋地域における自動車の組立・生産の分業計画を発表した。そしてその線に沿ってGMは、それら諸国に完全子会社あるいは合弁会社を設立して生産・販売の拠点を築き上げた。そのうえ、部品供給源の確保という見地から提携先のいすゞの系列下にある部品メーカー、ディーゼル機器の株式を約1000万株取得したり、その他日本の自動車部品メーカーに直接的に資本参加する意向を表明したりした。この分業計画は、72年10月16日、開発途上国向けの経済的多目的車「ベドフォード・ハリマオー」として結実した。

1975年初頭、言葉の真の意味で、国際分業の所産と表現しうる自動車が開発された。これはGM、オペル社及びいすゞが共同設計・開発した小型

乗用車「ジェミニ」(Gemini, 双子座の意。アメリカ国内ではビュイック事業部から当初「オペル・バイ・イスズ」の名称で発売され、77年型車から「ビュイックズ・オペル」にブランド名が変更された。オペル社では「カデット」(Kadett) 名で販売) である。ジェミニは、GMの環太平洋戦略の主力をなすものとして、75年春からオーストラリアのGM・ホールデン社で組立 (Knocked down : KD) 生産が開始されたのを皮切りに、同年秋からマレーシアGM, フィリピンGM, タイGMでもKDが始まった。さらに76年中に韓国のGMコリアや南アフリカGMでもKDに入った。

さらにGMは、1976年2月、ジェミニのトラック版「トラック生産の世界戦略構想 (World-wide Truck Program)」を打ち出した。この計画は、世界のGMファミリーの中から品質優良部品を集約し、GM, ボグゾール社ならびにいすゞの3社を拠点として、部品を共通化した同型のトラックを国際分業によって生産しようというものである。要するに、GMのトラック生産の世界戦略は、GMファミリーが個々バラバラに新製品を開発するのではなく、ア・プリアリに策定されたGMの全般的最高方針下に、各子会社が専門化された、いわば得意の分野を受けもって、共通の製品を開発する国際分業を狙ったものであるといえよう。

以上みてきたように、GMは1970年代に、オペル社やボグゾール社の完全所有子会社を含む、いわゆるGMファミリーを結集して地球規模で共同設計・開発、基本部分の共用化、共同生産、テリトリーを決めて分担販売する多層的なグローバル・ネットワークを構築し、国際分業による史上初のワールド・カー (乗用車及びトラック) を世に出したのであった。

その後GMは、いすゞの株式を37.5%強保有するようになった。かつてトヨタ自動車 (1938年設立)、日産自動車 (1933年創業) と並んで「自動車御三家」と称されたいすゞ (旧石川島造船の自動車製作部門が1933年に分離され、ダット自動車製造と合併して創設) は、1992年12月、同業他社に対抗することができなくなり、「赤字の垂れ流し状態」だった乗用車事業から撤退した。そして、商用車、リクレーショナル・ヴィークル (RV)

およびコンポネント・ビジネスの3つを事業の柱とする戦略に方向転換した。とくに部品事業の中核は、GMから世界一のお墨付きをもらっているディーゼル・エンジン（DE）である。とりわけシリンダー内に燃料を直接噴射して燃料効率を高める電子制御燃料噴射方式のDEは、次世代の環境配慮型エンジン、低公害エンジンとして評価も高い。

1997年7月、いすゞはGMグループ（とくにオペル社）向けのDEの開発を一手に担う方針であると公表した。また2000年初めに世界市場で投入される小型ピックアップ・トラックの次期モデルを当面はGMといすゞが共同開発するが、その後はいすゞに前面移管されることも決まった。いすゞとGMはアメリカではいすゞのOEM（Original Equipment Manufacturing, 相手先ブランドによる委託生産）によるGMへの供給、タイなどアジア圏でもいすゞによるOEM供給など、相互補完体制を構築しているが、共同開発にまで踏み込むのは今回が初めてのケースである。このことはGMグループ、GMファミリーにおけるいすゞの存在が重要性を増し、GMの世界戦略の重要な一端を担っていることを明確に示している。

そのことを象徴するかのようには、1998年12月18日、GMはいすゞに対する出資比率を37.5%から48.5%に引き上げ（追加出資額約525億4500万円）、事実上、子会社化した。そして今後のGMグループ内での商用車開発はいすゞが中心となって推進していくことでも合意をみた。いすゞはグループのなかで「DEと商用車」メーカーに特化することになり、事業の棲み分けを明確化し、車両共通化によるコスト削減を図ることでグループとしての競争力強化に貢献する大きな役割と責任を負うことになったのである。

3. いすゞの経営再建策

このようにいすゞは、GMグループのDEメーカーとしての確固たる地位が保証され、順風満帆に推移するかにみえたが、「北米事業の赤字と国内需要の不振」が響き、経営再建を迫られる事態に陥った。そこで同社は2001年5月28日に、経営再建策「V-プラン」を策定した（表1参照）。

表1 いすゞの経営再建策（V-プラン）

〈目標〉

（カッコ内は2001年3月期末，▲は赤字，数字はいずれも連結ベース）

- ・最終年度=2004年3月期末
- ・売上高=1兆5,200億円（1兆5,692億円）
- ・営業利益=600億円以上（▲273億円）
- ・当期利益=300億円以上（▲668億円）
- ・総資産=1兆1,100億円（1兆4,600億円）
- ・有利子負債=5,100億円（7,500億円）

（注）総資産，有利子負債は販売金融を含まない

〈具体策〉

①生産体制の見直し

- ・稼働率を現在の50%から90%以上に高める
- ・川崎工場を2005年末に閉鎖
→大型トラック生産は2002年末までに藤沢工場に，エンジン生産は2005年末までに栃木工場にそれぞれ移管
- ・輸出向けにピックアップトラックの生産は2003年からタイに移管
- ・SUBの生産主体を北米に移管

②人員削減

- ・グループ人員を3年で9,700人，全体の26%削減する
- ・削減の内訳はいすゞ本社3,300人，国内販社2,000人，関連企業4,400人。手法は本体で2002年3月期中に実施する希望退職（約700人）・自然減・採用抑制などで計6,700人削減，事業売却などで計3,000人（国内販社700人，関連企業2,300人）

③調達コスト削減

- ・資材費3年で20%減
- ・車型数70%，コンポーネント機種50%それぞれ削減
- ・GMグループの国際購買システム「GMWWP」の情報・ノウハウ活用
- ・主要取引先を現在の約470社から300社程度に削減
- ・購買部門に「海外調達室」新設

④資産圧縮計画

- ・川崎工場・本社などの売却=650億円
- ・株式売却=250億円
- ・連結在庫25%圧縮=500億円
- ・債権流動化・受取債権期間圧縮など=700億円

⑤国内販売会社の強化

- ・2004年3月期に全店黒字化
- ・全国販社41社から25社程度に
→大型車と小型車の統合，近畿販社の広域統合
- ・全国サービス拠点400カ所から320カ所程度に

⑥グループ再編…関連企業109社を40%削減

⑦国内RV事業見直し

- ・いすゞ拠点のGMオートワールド化

- ・いすゞ車をシボレーブランドでOEM供給。主に北米生産拠点からSUV供給
- ⑧プラットフォームの統合
 - 2006年完了を目標に7種から3種に削減
- ⑨事業の拡大
 - ・ASEAN, 中国の強化などグローバル事業体制の確立
 - ・次世代ディーゼルエンジンの早期商品化などパワートレイン事業の強化
 - ・国内販売流通のネットワーク強化
 - ・GMとの協業強化
 - タイ・北米のGM生産インフラの活用, 商品の相互供給, 北米・日本でのチャネル統合シナジー効果追求など

(出所) 井上昭一『世界自動車工業誌—2001—』関西大学経済・政治研究所, 2002年9月, 309~310ページ。

ところが、国内のトラック市場に回復の兆しが見えず、北米においてもユーザーのスポーツ・ユーティリティー・ビークル (SUV) 離れや、2001年9月11日の同時多発テロ発生以降GM、フォード、ダイムラー・クライスラー (の旧クライスラー部門) などの各社が実施中のゼロ金利政策や1台当たり2000ドル位と常態化しているディーラーに対する販売奨励金 (インセンティブ) 策 (以前は「儲け頭」といわれたクライスラーのジープ「グランド・チェロキー」は、トヨタやホンダが北米生産拠点においてもSUV部門に参入したために販売が低迷し4000ドルの値引きをしているが、それでも大苦戦と伝えられている) の影響をもろに受けて販売不振に陥り、完成車在庫が4万台にまで増え、単独事業としては成り立っていない、まさに経営破綻寸前にまで追い込まれてしまった。

存亡の危機に瀕していすゞの井田義則社長は、2002年8月14日、筆頭株主のGMやメイン・バンクのみずほコーポレート銀行から新たに2000億円の資金援助を受け、有利子負債の圧縮や収益計画の確実な達成を図るために、2005年3月期までを目標として経営再建策「新3ヵ年計画」を策定し発表した (表2参照)。

表2 いすゞの再建策（新3ヵ年計画）

- ▽GMがいすゞ株を減増資
 - 保有しているいすゞ株（48.5%，500億円相当）をすべて無償消却
 - 新たに約100億円を出資。GMの持ち株比率12%に
- ▽GMが代表権を持つ副社長を派遣
- ▽GMが500億円相当の資産買い取り
 - 米とポーランドにあるディーゼルエンジン生産子会社にGMが60%出資
 - GMと合弁でディーゼルエンジンの開発会社設立
- ▽みずほファイナンシャルグループなど金融機関が、いすゞの債務1000億円を株式化。有利子負債を圧縮。1000億円以上の追加融資を要請
- ▽今年中に3700人の希望退職者を募集
- ▽昨年策定した再建策「Vプラン」の達成時期を1年先送り、2005年3月期に

（出所）井上昭一『世界自動車工業誌—2002—』

関西大学経済・政治研究所，2003年2月，154ページ。

「新3ヵ年計画」によると、GMは保有するいすゞ株6億1901万7000株（48.5%，500億円相当）をすべて無償消却し、新たに100億円を出資することになった。GMが保有していたいすゞ株の総額は約500億円であるために、GMは総額約600億円の資本支援を行うことになる。そのうち500億円分を消却したために、GMのいすゞへの出資比率は現在の48.5%から12%程度にまで下がるが、いすゞへ代表取締役副社長を派遣し、筆頭株主としての役割も引き続き担うことになっている（なお、これは後日談に属するが、2003年12月21日、いすゞの井田社長は経営再建案に基づく人件費の削減や生産能力の縮小など経費削減効果、排ガス規制強化に伴うトラック需要急増という外部要因などによって、2003年9月中間期に業績がV字回復したと発表している）。

さらにいすゞは、GMとパワートレイン事業でも協業関係を図る計画を打ち出している。具体的には、ポーランドにあるDE生産子会社「いすゞモーターズ・ポールスカ（ISPOL）」にGMが60%出資する。またアメリカのDE子会社「デーマックス」（DMAX）へのGMからの出資比率を現在の40%から60%に高める。GM向けDEの開発は分社化し、GMとの合弁による新会社を設立する予定である。

みずほコーポレート銀行など主要銀行に対しては約1000億円の債務を優

先株発行により株式化することを要請すると同時に、希望退職案の実施その
の他人員削減などの、いわゆるリストラ推進のための費用についても1000
億円超の資金対応を求める。

資本の論理に徹するアメリカ企業としては、GMの支援は「過保護」に
みえるが、その裏には、将来のリスク回避と権益確保を狙う冷徹な戦略が
垣間見える。それを如実に示したのが、GMアジア・太平洋担当で、今回
の再建策の仕掛け人でもあるヘンダーソン（Frederic Henderson）副社
長のコメントである。彼は次のように言う。「今回の動きは、GMといすゞ
双方に利益をもたらす。GMにとっても重要な主要技術を有効活用できる
ようになる」と。同副社長の発言は、GMの意図を明確に物語っている。
同社の世界戦略に不可欠な「主要技術」、すなわち、いすゞのDE事業を完
全に掌中に収めたというわけである。いすゞは世界で進む燃費・排ガス規
制に対応する高度なDE技術を持ち、ポーランドやアメリカの生産会社は
操業の歴史が浅いにもかかわらず黒字経営を享受している。そのようない
すゞの、いわば「虎の子」の事業をGMは直接支配下に置いたのである。
その甲斐あっていすゞ製DEを搭載したGMの大型RVはアメリカ市場で大
きくシェアを伸ばしている。さらにディーゼル車の人気が高いヨーロッパ
でもGMグループが販売攻勢をかける切り札になることが期待されてい
る。

その一方で、GMは懸案であったいすゞのトラック事業とは距離を置く
ことができた。GM独自の大型トラック事業は、ダイムラー・クライスラー・
グループやフォード社に比較して絶望的なほど後れをとっている。開発ノ
ウハウが乏しいうえに戦略順位も低い。再建計画にはいすゞがアメリカに
持つRVの生産能力を2002年内にも年8万台から4万台に半減させること
も盛り込まれた。つまり、GMと関連の薄い事業については徹底してスリ
ム化されることになったのである。

かくしてGMは、いすゞに対する出資比率を48.5%から12%へと大きく
低下させても、GM向けのDEの開発・生産をいすゞに一手に担わせて連

携を強化し、グループとしての協力関係に変化がない経営戦略を全面的に打ち出したのである。

GMといすゞの提携関係概史

年 月	事 項
1970.10	業務提携に調印
1971. 7	GMといすゞの議決権付新株 2 億6,000万株取得 (34.2%, 130億円出資)
1972.10	開発途上国向け経済的多目的車「ベドフォード・ハリマオー」共同開発
1975. 1	共同開発小型乗用車「ジェミニ」発売。史上初の「ワールド・カー」
1976. 2	GM, いすゞ及び英ボグズール 3 社がトラックの国際分業生産
1983. 2	日本に海外販売の合弁会社設立
4	エジプトに合弁販売会社設立
1987. 9	英国に商用車の合弁生産会社設立
1989. 2	豪州に商用車の輸入・組立・販売会社を設立
1997. 5	独アダム・オペル向け小型ディーゼル・エンジン (DE) 工場 (「いすゞ・モーターズ・ポルスカ」(ISPOL) をポーランドに設立
7	「GMグループのDE開発は今後いすゞ主体で推進」に合意
1998.12	資本・業務提携強化で合意。GMは出資比率を37.5%から48.5%に引き上げ
1999. 1	GMとの連携強化で商用車のグローバル・メーカーとしての体制固め加速
1	ポーランドでオペル向けDE (1.7i) 生産計画。年間30万基。9月から供給開始
4	GM向けの新型DEを藤沢工場と北海道工場で生産方針
5	今後GMファミリーとしてDEと商用車に特化決定
9	2005年メドにGMグループの乗用車用DEの開発・生産を一手に担うと発表
12	2000年からASEANで生産・販売中のアジア専用の多目的車「パンサー」をGMとの共同プロジェクトの環境対応エンジン搭載に切り替え決定
2000. 1	オペルの要請で2000年2月からポーランドISPOLのDE生産を一直から二直に切り替え生産10万基から13万基に増産と発表
1	購買政策につきGMの「情報ネットワーク」を活用しGMの勧める部品の電子商取引に参画意向
1	共同開発車「160」をグローバル・カーに育てる方針
1	購買部門での人材交流スタート計画
4	GMビジネスの推進体制の強化狙いに組織改正
6	いすゞ, スズキ及び富士重工のGMグループ 3 社, GMとGMが日本で事業展開計画中のインターネットを使った自動車販売事業 (「e-GM」) に参加で合意
6	GMグループ企業から乗用車の提供受けトラック対乗用車の衝突実験開始
7	オハイオ州デイトンに設立した合弁会社「デーマックス」(DMAX) でDEの生産開始
8	共同開発中のアジアや中南米市場向け次世代SUV生産をいすゞのインドネシアの生産組立工場ですtartする方針決定

- 9 共同で世界展開を図る次世代多目的車「160プロジェクト」(バンサー)の生産・販売をインドネシアで開始
- 9 北米の中型トラック事業統合し共同出資の販売統括会社設立
- 9 商用車のマーケティングや広告宣伝などを行う合弁会社「GM・いすゞ・コマーシャル・トラック」(GMICT)設立
- 10 いすゞ、GMの人事異動に伴いロビン・トゥーセント専務の後任にGMトラック部門のランドリー・シュワルツを副社長待遇で迎え入れ
- 11 いすゞのタイ販売会社「トリベッチ・いすゞ・セールス」、GMがタイで生産中の乗用車「ザフィーラ」の販売開始。GMグループ内の世界規模での販売協力の一環
2001. 1 いすゞの井田義則社長、「商用車とDEで世界No.1実現に向けた正念場の年。構造改革の加速とGMビジネスの進捗で収益の早期回復実現しDEの一層のクリーン化と低燃費化にも全力挙げて取り組む」と表明
- 1 GMのジョン・デバイン最高財務責任者(CFO)、「GMの場合、アジア地域の赤字の大半はいすゞによる」と表明
- 1 米国にトラックの共同販売統括会社設立
- 1 GMといすゞなど日本のGMグループ3社、新車開発で活用する三次元CAD(コンピュータによる設計)システムを共通化計画
- 2 GMのルドルフ・シュライス・アジア太平洋社長、「理由はどうあれ、いすゞは速やかに赤字から脱しなければならぬ。そのために購買費用の3割削減やディーラー除く関連会社の統廃合などが不可欠」といすゞに対しリストラの加速求める厳しい発言
- 5 いすゞ、GM出身のランドール・シュワルツ(49)を副社長に迎える。ジョン・スミス会長(63)も特別相談役に
- 5 GMグループと資材調達共同実施
- 6 GMが米国市場で提供するテレマティック・サービス「オンスター」(情報収集や事故発生時の通報システム)導入計画
- 7 GMのデバインCFO、「GMはいすゞの発行済み株式49%を保有し未償却の含み損が4,700万ドルあったがそれを全額償却。今後いすゞの投資に絡んだ償却一切なし」と断言
- 10 GMグループの国際購買システム「ワールドワイド・パーチェシング」(GMWWP)と連動した共同購買の推進やサプライヤーの絞込み、開発段階からの部品・資材などの見直しなどでコスト削減推進
- 10 GMのリチャード・ワゴナー社長、経営再建中のいすゞに対するGMの支援について「いすゞが成功することがグループにとって重要。いすゞが望む形で支援。出資比率の変更は考えず49%は適切だと思う」と表明
2002. 1 GMはいすゞが欧州で生産する乗用車用DEの調達価格を5%引き上げ。いすゞの再建支援強化
- 中国をはじめとするアジア戦略を共同で再構築計画
- 1 GMと共同開発のディーゼル・ハイブリッドの小型トラックを年内メドに市場投入決定
- 5 共同開発の1トン・ピックアップ・トラックをタイで販売

8	GMは保有するいすゞ株（48.5%、500億円相当）全株を全額減資し新たに12%出資
---	--

（各種報道・資料より作成）

Ⅲ. GMとスズキの提携関係

1. GMのスズキへの資本参加

1998年9月16日、GMのスミス（John F. Smith）会長とスズキの鈴木修社長は、両社が全世界的規模で包括的な業務提携関係を一段と強化することに合意したと発表した。

合意内容の骨子は次のとおりである。

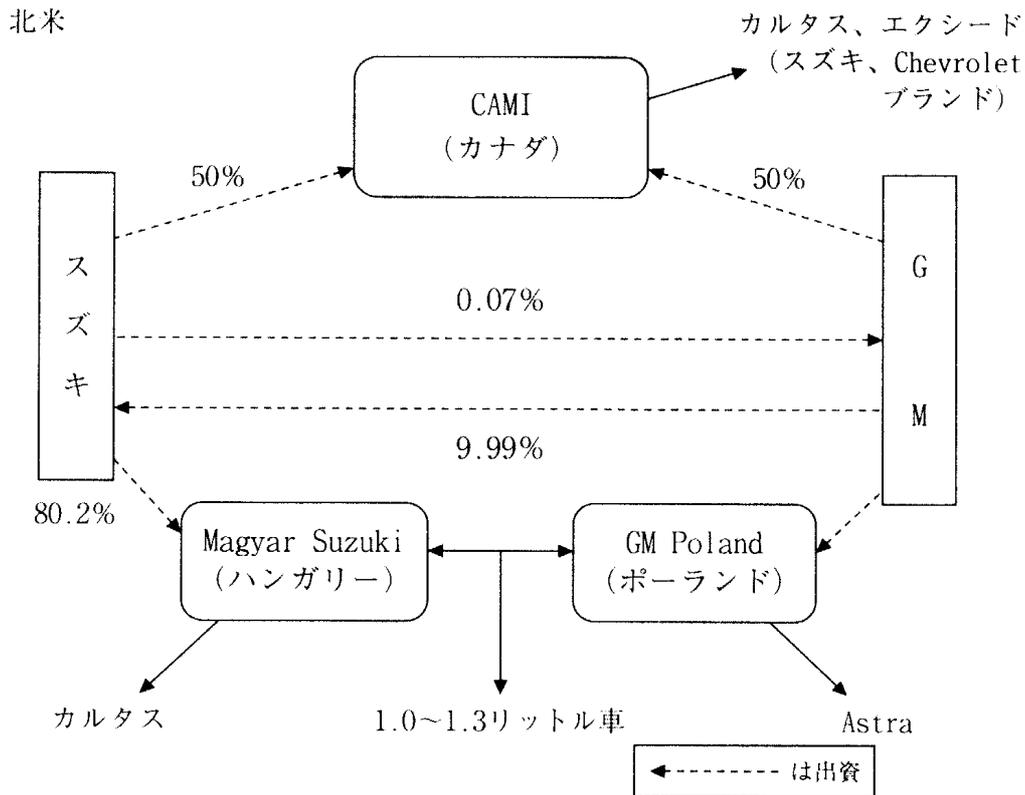
- (1) GMとスズキは、双方の海外子会社の資産と能力を最大限に活用して効率的な生産体制を構築すること。
- (2) GMの製品系列（ラインアップ）のうち小型車部門の開発はスズキが担当する。それをGMが途上国市場向け戦略車と位置付け、より大型車種についてはGMがスズキに貢献する。さらにスズキはパワートレインのデザイン・開発を受け持ち、それ以外はGMの資源を活用して商品開発投資の効率化をはかる。
- (3) GMとスズキは先端技術・開発情報を交換し合い共同で研究・開発に従事する。

GMが評価したスズキの最大の強みは、「世界で最も効率的に車を作れる会社」ということに尽きる。つまりトヨタより強いとさえ称賛されている小型車事業における生産開発技術と圧倒的なコスト競争力にある。それゆえにGMは、スズキに発展途上国向けの低価格な小型車を開発させ、GMグループの新規市場開拓の戦略車として投入していくことを合意内容の目玉にしたのである（図2参照）。

これに伴ない投資関係も強化して、GMはスズキへの出資比率を従来の3.3%から約10%（第三者割当増資3360万株全株を1株当たり1258円、総

額422億6880万円で引き受けた。その結果、チェース・マンハッタン銀行の持ち株比率7%を抜いて筆頭株主になる)にまで引き上げ、「戦略的提携の象徴」と位置付けた(スズキの鈴木社長は、GMによる10%の株式保有を「象徴的意味でしかない」と強弁している)。

図2 GMとスズキの小型乗用車協力



	GM	スズキ
製販開始期間	2000年初頭	
生産拠点(国)	GM Poland Gliwice (ポーランド)	Magyar Suzuki (ハンガリー)
生産担当	n.a.	プレス部品, サブ溶接
搭載エンジン	Opel製 ECOTEC	スズキ製1.3リットル
生産規模/年	98年実績7万台から10万台に増産	5万台
販売ブランド	Opel	Suzuki

(各種報道・資料より作成)

なおスズキは、1999年2月15日、1987年12月に発行した無担保転換社債が99年2月3日付で株式に転換され、発行済み株式総数が約65万株増加したためGMの持ち株比率が0.02ポイント下がり9.99%になったと発表した。

ただし、依然としてGMがスズキの筆頭株主であることに変わりはない(その時点でGMは、将来におけるスズキへの出資比率の引き上げの検討を示唆)。

GMがスズキを「必要な時に必要なモノを割安な価格で供給してくれる絶好のパートナー」とか「軽・小型車に特化したクリーンで迅速な経営体質」と評価している点に提携戦略の第一にして最大のポイントがあった。とはいえ、従来の提携関係においても着実にその成果をあげていながら、この時期に筆頭株主になったのは、GMが世界制覇戦略上、コンパクト・カーの投入が不可欠と認めた何よりの証左であろう。それを裏付けるかのように、GMのスミス会長は、次のようなコメントを発表している。「スズキの経営内容は大変すばらしい。無駄がなく合理的で、決断も早く、当社の参入が困難な小型車市場を着実にとらえている。この小型車市場で、共に成長するにはスズキの協力が必要だ」と。

第二に、GMがスズキの長所として認知した点は、インド（世界エコノミー・カー戦争の最前線の1つで、インド政府とスズキは合弁のマルチ・ウドヨグ社を経営し、同国内市場の80%のシェアを占有）、パキスタンや中国をはじめとするアジア市場での生産・販売基盤、ハンガリーを中心とする東欧、南米などの新興市場にいち早く進出した先見性にある。これはスズキが大手メーカーほどの体力に恵まれないためにニッチ（niche、すき間）市場を狙った戦略が奏功したものといえよう（ただし、スズキのハンガリー工場「マジャール・スズキ」は、欧州向けの本格的な小型車「カルタス」を生産し、GMにも供給するもので、もはやニッチとはいえないのではないかとの意見もある）。環境重視の潮流を背景にしたエコノミー・カーの需要が拡大し、さらに途上国でのモータリゼーションへの対応を考えるならば、低燃費で安価な小型車の開発は喫緊の課題であり、GMがスズキにその役割を委託したのは当然すぎるほどの戦略といえよう。

一方、スズキにとってGMとの提携から得られる最大のメリットは、次世代公害車対策や開発情報などの支援が得られることである。GMは「究

極のエコカー」「究極のクリーンカー」「完全無公害車」(Zero Emission Vehicle : ZEV) などと称される燃料電池電気自動車 (Fuel Cell (powered) Electric Vehicle : FCEV) をはじめ、ハイブリッド車 (Hybrid Car)、天然ガス車、電気自動車などの研究を積み重ね、「ダイムラー・クライスラー＝バラード・パワー・システム＝フォード」連合に対応すべくトヨタと連合を組んでグローバル・スタンダードづくりに豊富な資金力と卓越した技術力を投入している。ライバル・メーカーが協力するのは、ひとつには技術開発に莫大な額の資金が必要ということは当然であるが、自社が開発した方式を世界標準にするためには他社を自陣に引き入れ、生産量を増加させる必要があるからである。スズキとしては資本提携先、しかも筆頭株主のGMの環境配慮型の先端技術や開発情報をフルに活用して海外拠点での原価低減に資することができ、生産台数の増産も期待できる。端的に言えば、生き残りをかけての覇権争いに勝利を収め勝ち残るための大きな戦力・布石になるのである。

2. オペルとスズキの協調と競争

1998年10月、GMはオペル社のポーランド工場「オペル・ポールスカ」を拡張し、スズキと新型車 (コード名「サブS」＝スズキ「ワゴンR」をベースにしてオペル社と共同開発した欧州専用車) を投入し、軌道に乗ればスズキに対する出資比率をさらに引き上げる方針である旨表明した。(その後、GMはスズキの持ち株比率を高め、2002年現在20.1%保有)。一方スズキは、ハンガリーの生産拠点「マジャール・スズキ」で同車種の生産を開始すると発表している。「オペル・ポールスカ」と「マジャール・スズキ」は、例えば車体パネルおよびフレームとその他主要部品の共通化を推進し、同時に半数の車体部品の製造を分担して、総合的な生産コストの削減を図る予定で、双方の工場の生産設備を最低限に抑制し合理化を徹底的に追求する意図があるといえよう。

「ワゴンR」ベースの小型車生産をスズキはハンガリーで、オペル社は

ポーランドにおいて、それぞれ1999年から開始するのであるが、「オペル・ポールスカ」の工場支配人は、GMグループであるスズキとの関係について、次のように語っている。すなわち「GMグループのDE開発を担ういすゞとは『緊密な連携』を保っている。しかし『ワゴンR』に関していえば、スズキの単なるコピーではなく、我々オペル社の基本的な考え方が入っている。極論すれば、オペル社とスズキはGM陣営内の小型車部門ではライバル関係にあるのだ」と。

これをいかに解釈すべきであるか。日本的経営のスズキとドイツ合理主義のオペル社の経営理念の差などと、単純に図式化すべきではなく、私はGMグループ内での「協調と競争」精神の発露と理解すべきではないかと考える。

近年、オペル社の地盤沈下が著しく、親会社GMによるテコ入れも、今のところ先行き不透明な状況にある。むしろオペル社の存亡が取り沙汰され、GMとしては単に小手先の戦術的・対症療法的な取り組みではなく、長期展望に立った戦略的な対応策を生み出し、グループ統括のガバナビリティを発揮する必要に迫られている。

スズキの鈴木社長が1981年にGMと資本・業務提携したとき、「鯨とメダカが手を組んだ」と揶揄されたが、「メダカじゃなくてうちは蚊。蚊ならば呑み込まれず空高く舞い上がれる」と胸をはったという有名なエピソードがある。オペル社がGMグループ内での協調よりも競争方針を強く打ち出して、自社のみの業績にこだわるならば、たとえ小さな「蚊」といえども「鯨」の巨体に致命傷を負わせる可能性なしとしないであろう。

激動する業界再編への対応とともに、グループ再建に対してGM本社の経営陣に負わされた課題は重く急を要する。

GMとスズキの提携関係概史

年 月	事 項
1981. 8	GM, いすゞ及びスズキで業務提携に調印。[GIS連合]
10	GM, 業務提携に伴う第三者割当増資でスズキ株1,400万株取得
1983. 5	スズキ, GMに新株70万株無償交付
1984. 4	GMにリッターカー「カルタス」の輸出開始
1986. 8	GM・カナダとの合弁会社CAMIオートモーティブ社設立で合意
1987. 1	GMのコロンビア工場で「カルタス」のKD生産開始
1988. 4	スズキ系ディーラーでGM車「ポンティアク・グランダム」販売開始
1989. 4	CAMIオートモーティブ社で4駆車(4WD)生産開始
1994. 1	GMの出資比率3.3%に
1998. 1	スズキ, 「GM事業部」新設
5	欧州での小型車共同開発で合意
7	CAMIオートモーティブ社に2000CCの新型RV投入し商品戦略強化
9	GM, スズキ株約10%保有し筆頭株主に。約422億円追加出資
1999. 2	スズキとオペル, ミニバン・タイプを共同開発
3	スズキ, GM株50万株(0.07%)を45億円で取得。GM株取得は今回が初
5	スズキ, GMとの技術提携による新車開発の初の製品「ワゴンRプラス」(1000CC)発売
8	共同でアジア向け戦略小型車(1000~1300CC)を開発方針と発表
9	GM・アルゼンチン工場で2000年4月からスズキのSUV「エスクード」生産で合意
10	GMのスミス会長, 「スズキにはミニ・ビーグルのトップ企業に」と協力関係強調
10	スズキの鈴木修会長, 「GMと小型車共同開発」「アルゼンチンでGMの生産拠点の相互活用促進」と表明
11	スズキ, いすゞなどのGMグループと連携し新物流体制構築計画
11	共同開発車をスズキ・ブランドでアジア市場に投入
11	次世代エンジン開発など研究開発に共同歩調
2000. 1	鈴木会長, 「GMや富士重との提携関係の中で海外事業や技術交流, 部品の共通化など協力模索」と念頭所感
1	共同開発の「ワゴンR」ベースの小型車をハンガリーの「マジャー・スズキ」でラインオフ
4	スズキ, GM・アルゼンチン工場でスズキ車の生産開始
6	鈴木会長, GMと共同開発中のアジアカーにつき「一番安く, 品質良く作れる工場をマザー工場にアジア全体で生産する方針確認」と表明
7	戸田社長, GMのコンピューター・システム活用し新車開発期間を大幅に短縮計画と語る
7	低燃料費のガソリン直接噴射式エンジンの共同開発に着手
7	カリフォルニア州の低公害車規制「ZEV(ゼロ・エミッション・ビークル)規制」の対応に向けた相互協力に着手
7	GMが株式市場でスズキ株を75万株買い増し出資比率を10.03%(保有持株数4,905万株)に高める

2002. 1 スズキ, GMとの加合弁CAMIで生産中の小型車「カルタス」でこ入れ
 9 GMのスズキの出資比率を現在の約10%から20.1%（スズキが第三者割当増資しGMに対し1株1,127円で新株発行, 約6億ドル）に高める方針
 9 スズキ, GMのコロンビア生産・販売会社GMコルモトーレス（スズキ車『カルタス』をGMブランドで生産・販売）に資本参加。新株360万株引き受け2%出資する第2位の株主に
 9 コンパクトカーの衝突や生産に関するシュミレーション・システムを共同開発計画
 10 共同開発車「YGM-1」の生産を2001年9月からスズキが始めると決定
 2001. 1 戸田社長, 「GMと提携強化し先進技術での交流や生産・販売など協力関係加速」と年頭所感
 1 GM, スズキから日本国内で販売する乗用車「シボレーMW」のOEM（相手先ブランドによる委託生産）調達に乗り出す
 1 人事交流加速化 スズキの中堅技術者5人をGM研究開発部門に派遣しGMの燃料電池など次世代技術の開発動向把握。GMもスズキの商品企画部門などに部長クラス3人駐在
 1 GMによるスズキの持株比率20.1%に上昇。GMカナダ向け第三者割当増資の払い込み完了に伴いGMカナダの持株比率が増資前の1.6%から11.0%に上昇のため
 1 鈴木会長, GMの出資比率引き上げを受けて新たにGMから購買担当者を受け入れGMが推進中の世界規模の部品購買システムにグループ企業として参加と表明
 2 スズキ, GMの調達網「ワールドワイド・パーチェシング」でタイヤや部品購買開始
 2 スズキ, GMグループ内の燃料電池車開発で小型車への適合技術研究のリーダーシップ担う
 3 共同で電子商取引（EC）事業に参入
 5 海外（ポーランド, コロンビア, アルゼンチン）のGM工場でスズキ車への生産開始計画
 5 CAMI製小型乗用車「カルタス」（現地名スイフト）の生産・販売取り止め現地生産モデルの再検討
 5 共同開発小型車「YGM-1」（コード名）を9月から湖西工場（静岡県）で生産開始決定。GMのアジア戦略車
 6 GM, タイ工場で共同開発車生産を検討中で「マルチブランド化計画」
 6 スズキ, 株式総会でGMのスミス会長を非常勤取締役に出選
 6 共同開発車「YGM-1」を「シボレー・クルーズ」に決定
 8 スズキ, いすゞ及び富士重との提携効果あげるため戦略企画など担当する「GM・アジア・パシフィック（ジャパン）」＝（GMAPジャパン）設立
 9 共同開発車「シボレー・クルーズ」を欧州や中南米に輸出する方向で検討開始
 9 日本のGMグループ3社と共同でインターネットを使った新車仲介サービス開始。新会社名「ジャパン・オートモーティブ・ウェブ・サービス」
 10 量産化に不可欠な小型の燃料電池車の共同開発で合意

2002. 1	スズキ, 新車開発でGM手法 (開発部門を4つのセグメント別に分離し新車開発の責任と権限を明確化した「ビークル・ライン・エグゼクティブ」(VLE)) 採用
1	スズキ, GMの部品調達網「ワールドワイド・パーチェシング」活用で8%程度のコスト削減実現
5	共同開発車「シボレー・クルーズ」をオーストラリアへ輸出
6	スズキ, 経営破綻した韓国・大宇自動車の再建の受け皿としてGMが設立する新会社「GM大宇自動車工業」に14.9% (8,900万ドル=約107億円) 出資と発表。3社は販売, 部品の共通化, 小型車, 小型車共同開発で協力
7	スズキと富士重, GMと自動車リサイクルで提携
7	中南米での提携強化し生産・販売をてこ入れ計画
7	スズキ, GMグループの品質管理目標 (完成車検査を1度でパスする比率を90%レベルに引き上げ) 導入
7	スズキとオペル共同開発の「ワゴンRプラス」の現地 (ハンガリー) 調達率を85%以上に引き上げ計画

(各種報道・資料より作成)

3. GMグループの新経営改革

2000年6月1日, 92年にわたるGM史上最年少の新CEO (Chief Executive Officer, 最高経営責任者) に就任したワゴナー (Richard Wagoner) は, GMグループの中でも「GM-ISUZU-SUZUKI」, いわゆる「GIS連合」の提携強化を最優先戦略としつつ, 歴史的な経営改革に乗り出した。箇条的に紹介しておこう。

- (1) 抜本的な組織改正——アメリカ市場において販売管理体制をブランド別から地域別に変更する。これは70年ぶりの改組であり, より具体的には北米事業部門と海外事業部門とを統合する。
- (2) 積極的な車種投入——若年層のユーザーへの取り組み強化とライバルに致命的に後れをとっていた小型トラックなどの車種を投入することによってキャッチ・アップを図る。
- (3) 開発の効率化——研究開発拠点の集約化や新車開発期間の短縮, 開発分野の絞り込み。
- (4) 海外での事業拡大——とくにアジアでの売り上げ構成比を現在の4.5%から2006年には10%に引き上げる。

(5) ブラジルでの新しい自動車生産方式への挑戦——部品のモジュール化の積極的採用。

(6) GMグループ間の経営幹部・人材の積極的な交流。

ワゴナーCEOが公けにした改革路線は、同業他社がすでに発表し実施に移している類似の戦略と比較して、それほどの新機軸とは思えない。しかし「官僚主義以上の官僚主義がはびこっている」（著名な自動車アナリストMaryann Keller女史の言）GMが、ファミリーを含めて本格的にグローバル・ビジネスの効率化に向かって胎動するならば、巨大企業においては現実化するのが容易ではないとされる「企業経営変更」の旗手になりうるかもしれない。

参考文献

- TQM委員会編著『TQM21世紀の総合「質」経営』 日科技連出版社、1998年。
塩見治人・堀一郎編『日米関係経営史』名古屋大学出版会、1998年。
『北米自動車産業』フォーイン、各年度版。
『北米自動車部品産業』フォーイン、各年度版。
『欧州自動車産業』フォーイン、各年度版。
『アジア自動車産業』フォーイン、各年度版。
『世界自動車産業の21世紀環境対策』フォーイン、1998年。
『環境報告書』トヨタ自動車株式会社 環境部編、1998年及び1999年。
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『アメリカ自動車工業誌』『世界自動車工業誌』関西大学経済・政治研究所、各年度出版。
井上昭一『日米ソ自動車工業の一断面』関西大学経済・政治研究所、1999年。
Jonathan Mantle, *Car Wars*, 1995. 鈴木主税訳『カー・ウォーズ』三田出版会、1996年。
Cary Hamel & C. K. Prhal, *Competing For The Future*, 1994. 一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1997年。
M.Freyssenet & others (ed.) *One Best Way?* 1998.
R.Boyer & others (ed.), *Between Imitation and Innovation*, 1998.
GM *Annual Report* 各年度版。
Delphi Automotive Systems, *Annual Report*, 1999～2001年版。
Automotive News, *Wall Street Journal*の米紙。

Fortune, Business Week, Forbes などの米雑誌。

『プレジデント』『日系ビジネス』『エコノミスト』『週間ダイヤモンド』などの和雑誌。

『日刊自動車新聞』『日経産業新聞』『日刊工業新聞』など各紙。