

ゼネラル・モーターズ (GM) の破綻に想う

財団法人大阪科学技術センター

ATAC 運営副委員長 藪野嘉雄

◆アメリカ繁栄の象徴の末路

20世紀のアメリカ繁栄の象徴、ゼネラル・モーターズ (GM) がついに破綻した。破綻後約2カ月が経過、日本の自動車メーカとの合併事業の解消や部品メーカとの提携見直しなど、わが国の実体経済にもじわり、その影響が及んできている。部品点数が約3万点と、産業としてはその裾野が広い。日本にも100社以上が関係していると言われる。

これまで私たちは、アメリカの大企業が世界でも優れた製品を大量生産していることを何の疑問も持たずに受け入れてきていた。そのシンボルが自動車である。同じ様にアメリカ人自身も自動車の大量生産ができる国などアメリカ以外にあるわけがないと思いこんでいた。自動車こそは、何にもまして20世紀におけるアメリカ産業の優秀性と支配力をまざまざと象徴するものであったからである。

いわゆる“アメリカの世紀”なるものが始まったのは、1908年にフォード自動車会社によってT型フォードが世に出されたことによる。19~20世紀前半アメリカの製造業は標準化と部品の互換性による大量生産を武器に超経済大国を築いた。

◆製造業の真の顧客を忘れ、金融業化へ

GMの歴史は輝かしい成長の歴史であった。経営学者ピーター・ドラッカーが「近代経営のお手本」と評価し、草創期のGMを放漫経営から救った中興の祖アルフレッド・スローンは経営陣の責任と権限を明確にする「事業部制」を創り、マーケティング政策を体系化した。事業部制は日本で最も早いと言われた松下電器 (現パナソニック社) の創業者松下幸之助より早かった。また、マーケティング手法は今日のマーケットインの思想であり、企業経営者に大きなインパクトを与え、現在でも企業経営の基礎になっている。すなわち、フォードは「性能のよい車が1種類だけあればよい」というのに対してスローンは「消費者の財布の大きさに応じたあらゆる車をGMは提供する」と、どの価格階層にも秩序ある間隔で独自の車種が存在するフルライン政策、モデルチェンジ政策がとられた。

しかし、ビッグ・スリーは、その絶頂期において市場を共有する独占企業となり、その内部に自らの混乱の種をまく結果を招いた。保護された市場の内部では利益が最優先され、会社を動かすようになっていた財務派の幹部にとって、真の顧客は車を買う人ではなく株主だった。彼らは専ら株主の利益の回

収・分配を重視し、企業として“顧客のため”“地域のため”という社会的存在意義の視点が欠落していた。会社の目的が知らず知らずの間に物を生産することから利益ばかりを追うことに変わっていた。GMは自動車メーカというより自動車をつくる銀行と言った方がふさわしかった。GMの経営者は伝統的に金融の専門家であった。破綻当時の前会長 (CEO) リチャード・ワゴナーをはじめ最近のGMのCEOの4人の内3人までもがNYの金融部門からきた人物であると言われている。金融のプロが経営を牛耳り企業の進路を決めていく、こうした経営のあり方がGMの末路をもたらした。

◆目が離せない今後のマーケット構造

過去の成功体験に根ざしたGMの大型車中心戦略、すなわち得意な大排気量、高馬力の大型車はアメリカの力強さを象徴し顧客には魅力的であった。だが環境意識の高まりや、ライフスタイルの変化、エネルギー価格の上昇などで顧客の価値観は変わった。GMは変化した価値観を読んで新たな価値を持つ車を作るのではなく、販売奨励金やリース契約、車のローン金利優遇などの手段によって当面の利潤を確保しようとした。これはあくまで過去の延長線でしかなかった。更に強すぎる労組である。全米自動車労組はグローバル競争の現実を直視せず、譲歩を拒み、退職者向け年金などで負の遺産は膨らんだ。労使一体でコスト削減する日本的慣行があれば、事態はここまで悪化しなかったに違いない。

経済的覇者であった“アメリカの世紀”の終焉である。

GMは政府の支援を受けて、どのように復活できるのか。今回の不況は1929年の大恐慌に匹敵する大きな衝撃を産業界に与えた。しかし、当時は自動車産業が上り坂にさしかかった時であり、アメリカを脅かす強力なライバルはいなかった。現在は日本と言う強力なライバルがひたひたとアメリカ市場に押し寄せ、市場の構造まで大型車優位から小型車優位に変えてしまっている。GMが立ち直った時にはマーケットは小型車、ハイブリッド車、電気自動車そして燃料電池自動車などの環境対応車中心に変容し、パラダイム変革しているのではないかと。

自動車産業はフォードシステムに始まりスローンシステムを経て、今トヨタシステムへと変わってきた。今回の危機を契機に世界の自動車産業は今後どう変わり、生き残るのはどこか。