

〔論 文〕

「P. F. ドラッカー及びA. P. スローンの教訓とGMの命運」(1)
 —P. F. ドラッカーとA. P. スローンはGMに何を残し
 その教訓に学ばなかったGMがいかなる命運をたどったか—

下 川 浩 一

目 次

- (1) はじめに—GMの命運とドラッカー、スローンの教訓。
 - (2) ドラッカーの生い立ちと文明批評家としての経歴。
 - (3) GMからの招待とドラッカーの経営学者としての出発。
 - (4) もう一つの自伝にみる若き日のA. P. スローンの冒険とものづくり中心の企業者活動
 - (5) 専門経営者の鑑みとしてのA.P. スローンの評価。一事業部制の導入と統一的経営戦略の確立。
 - (6) GMの財務編重はいかにして生まれたか。
 - ① ROIに集約されるGMの財務コントロール
 - ② 経営者報酬とストックオプションの導入
 - (7) GMの収益構造からみたシボレーのイノベーションの役割
 - (8) スローンはGMの財務優先経営に道を拓いたといえるのか
 - (9) ドラッカーとスローンの相違点と合意点
 - (10) ドラッカーとスローンの接点はどこにあったか
- (1) はじめに—GMの命運とドラッカー、スローンの教訓

世界一の自動車メーカーGMが2009年6月1日に倒産するというショッキングな報道が世界を驚かせたのは記憶に新しい。多くの人々はあの超優良企業だったGMが倒産し政府（オ

バマ政権）から500億ドル（約5兆円）に上る公的資金による救済を受けるという未曾有の事態に驚かされたであろう。それから1年半の2010年11月18日にGMは曲りなりにも多くの債権の切り捨てと大幅な賃下げ、そしてGMの財政を圧迫して来たレガシーコスト（年金及び健康保険など）の負担をまぬかれ、それと必死の企業努力によってV字型回復にまがりなりにも成功し、再上場が可能になった。その結果政府が握っていた約6割のGM株は市場に上場され大部分の公的資金は返還されたことにはなるが、それでも政府報告書によると約100億ドルは戻って来ない可能性があるという⁽¹⁾。

ところで著名な経営学者で、日本の経済復興期と高度成長期に日本の経営者に大きな影響と指針をあたえたP. F. ドラッカーがGMと緊密な関係があり、その経営学者としてのスタートはGMの名経営者A. P. スローン（以下スローンと略⁽²⁾）の招待によって経営コンサルタントとなった時（1943年）に始まるといわれる。それ以降ドラッカーとGMは、筆者を含め多くの人々は両者が極めて親密な関係が続いたと考えていた。ところがドラッカーがその死去の直前に日本経済新聞に寄稿した私の履歴書の中で、彼は意外なことを述べている。それはドラッカーが当時のGMから多くのことを学びその深い観察と洞察力でもって書き上げ、発売と同時にベストセラーとなった著作Concept of the Corporationが左翼的傾向に染まった禁断の書とされたというのである。恐らくそれはドラッカーが一種の経営共同体ないし労働者の経営参

加と現場労働者の積極的改善活動などを当時の GM 社内で自発的に行われていたことを取り上げたのを危険思想とみなしたのであると思われる。しかもこの見方は GM の経営者だけでなくウォルター・ルーサー率いる労働組合 UAW (United Automobile Workers union) がドラッカー批判の急先鋒だったというから、ドラッカーの書は GM の労使がこぞってこれを排斥したといってもよいだろう⁽³⁾。

ところでドラッカーは文字通りの遺書といつてよい「私の履歴書」で 27 回にわたり自分の生涯と業績について連載し、それまで語られていなかった自らの生い立ちと波乱に満ちた人生と思想と思想遍歴を明らかにした。実は同氏は 1979 年に「傍観者の時代 Adventures of a Bystander」N. Y. Harper & Row. を刊行し、欧州時代から在米時代までの回顧をまとめてはいるが、まだ語られていない生い立ちや遍歴があり、それはおそらく自分と密な交遊関係がありながらその人物が存命中は書けなかったり、関係ある企業に対する守秘義務もしくは遠慮から書けなかったものであろう。その点履歴書では、書けなかった部分を思いのたけをこめて書き残している。

その中でもっとも注目されるのは、欧州では文明批評家のジャーナリストとしてスタートしたドラッカーが、経営学者としての才能を縦横に発揮する重要なきっかけとなった GM での経験と GM との緊張関係が余すところなく語られていることである。多くの人がそうであるようにドラッカーと GM の関係は、多くのことを GM で学んだ同氏のことであるから極めて良好であったと筆者も思っていた。とくに同氏の最初の経営書である Concept of the Corporation を『現代大企業論』(上)(下) 未来社 1966 として先輩三戸公教授のご支援を得て日本で初めて翻訳し紹介したのとして、その内容を克明に知り同氏が戦時中と戦後当時の GM に学びこれを賞賛していたかを知る者として GM との良好な関係を信じたのは、当然であろう。ところが履歴書の記述によれば、冒頭にも触れた如くこの書物は GM 内では異端視され禁断の書とされたという。もち

ろんこの書を著す端緒となった GM 会長アルフレッド・P. スローンとの個人的な友人関係と信頼関係は変わることがなかったが、スローンの後継者達や GM 社内全体と労働組合 UAW とともにこの著作はタブー視され、ドラッカー自身も異端児扱いされたという。その後ドラッカーは直接 GM 批判はやらなかったが、GM のその後の命運をひそかに予見していたと思われる。

今にして思えばドラッカーの名著が GM の労使あげての禁断の書とされたについては、当時の時代的背景が強く反映していることも見逃せない。まず何よりもこの著の発刊された 1948 年というのは東西冷戦が始まり、アメリカの朝野をあげての反共産主義の風潮が高まり、それがやがてヒステリックなマッカーシズムに発展する時期である。やがてアメリカの文化人、学者、芸能人(例えばチャップリン)などが赤狩りの標的とされる時代である。また一方で 1930 年代後半の有名な GM のスイットダウンストライキで大きな発言力と組織力、そして絶大な交渉能力を持つに至った UAW がその指導部に多くの共産党員を抱え、W. ルーサーは UAW から共産党員を追放することに精力を盡くしていた時代でもあった。

履歴書の中に出てくるドラッカーがその名著発刊後多くの GM 従業員 (UAW 組合員) の数万人に上るアンケートを試み有益な意見とデータを得た時、これを公表することに UAW も GM 経営陣も共に猛反対したこと、この禁断の書とされたことは符合するように思われる⁽⁴⁾。

これについてはその時までのドラッカーの著作とくに「経済人の終り」The End of Economic Man や「産業人の未来」The Future of Industrial Man をよく読めば、これが完全な誤解であることは歴然としている。ドラッカーはナチズムとスターリニズムの恐るべき全体主義に警告を発し、まさに警世の書としてこれらの書を世に問うたのであり、自由にして機能する自由経済に絶対的な信頼を寄せていたのである。そして GM のトップメーカーにのし上げた最高幹部 A. P. スローンはこれらの書に深い感銘を覚えドラッカーをコンサルタントとして招待したので

ある。言うなればドラッカーと A. P. スローンは共に自由にして機能する自由経済に絶大な信頼を寄せその砦としての大企業を守るという点では共通の理念をもっていたのである。

ところでこの経営理念を共有していた 2 人に関連して、GM がその後スローンの後継者達によって財務経営優先の路線がとられ、このことが後に来たるべき GM の崩壊に結びつくのであるが、では GM は一体スローンの残した遺産のどういう部分を受け継ぎ、どういう部分を無視したのかが問題である。とくにスローンの冒険的企業者活動の側面と、統一的戦略の下での社内競争のための組織構造の変革を推進した専門経営者の側面とどちらを踏襲したかが問われねばならない。

すでに周知のごとく 20 世紀の世界自動車業界のリーダーを身をもって自他共に任じてきた GM が倒産するという信じられない大事件が起こったのはつい 2009 年の 6 月のことである。しかしこのことは実は突然降ってわいた問題ではなく GM 経営の変質は今に始まったことではなかったのである。

その場合なぜ GM に学んだ筈のドラッカーが GM 批判に転ずるにいたったか、とくに大企業病批判の形でそれを行うにいたったかが問題である。そして GM の崩壊は、経営側と労使こぞってドラッカーとスローンの教えと予言を無視したところにあるともいえるであろう。そしてドラッカーの教訓だけでなくスローンの教訓のドラッカーと共通する側面を含めて本論文では、明らかにする。同時にドラッカーの生い立ちや文明評論家としての思想遍歴をたどりつつ、彼の経営思想の全体像の中での A. P. スローンの若き日の企業者活動と専門経営者として縦横の活躍した時代の GM 経営、その後の変質と没落について克明な考察を加えたい。

(2) ドラッカーの生い立ちと文明批評家としての経歴

第一次世界大戦後オーストリー—ハンガリー帝国の解体によるオーストリー共和国の成立後大蔵大臣を勤めた父親のもとで育ったドラッ

カーは、当時の色々な分野で碩学の集まるサロンの観がある家庭環境の中で育ったという。精神分析の父フロイド、大文学者トーマス・マン、世界的経済学者シュンペーター、ハイエク、それに生涯の彼の思想形成に大きな影響を与えるカール・ポラニー等との出会いや接点があり、その知的教養の高い雰囲気の中で育ち、それにより多くの知的刺激を受けた。

ギムナジウムを飛び級で終えたドラッカーは、ウィーンの沈滞した空気にあきたらず、ドイツやイギリスに自由に行ける職業としてジャーナリストからスタートする。それはドイツのワイマール共和国末期でナチズム台頭期であり、29 年世界恐慌の直前のことである。この頃記者としてヒトラーと単独会見したドラッカーは、ナチズムの危険性と暴虐性を予見し、1 人の独裁者になびいていく欧州全体を覆って行く全体主義の危険性を肌で感じていた。ナチスドイツのオーストリー併合の前後に身の危険を感じたドラッカーは、いったんイギリスにわたり石油会社調査アナリストとして働くかたはら、いくつかの新聞雑誌に寄稿するライターとして執筆活動を行った。しかし当時の英仏政府のミュンヘン会議におけるヒトラードイツに対する融和政策に対して絶望し、ナチスドイツとソビエトスターリニズムという全体主義が欧州を覆う状況にこれまた絶望し、1937 年アメリカに移住した。

そしてアメリカ移住直後その処女作『経済人の終わり』(The End of Economic Man) を刊行した。この著はイギリス首相就任一年前のウィンストン・チャーチルの目にとまり、最大限の好評を博するに至った。この著はナチズムの危険性と暴虐性のみならずスターリニズムについてもその全体主義的暴虐性を余すところなく描写している。そしてヨーロッパ知識人に多かったソ連の一国社会主義とこれを擁護するコミンテルンへの同情的傾向に警告を発している。特にこの著作では目的のためには手段を選ばぬ彼らは一時的連合を組むこともありうるると予言し、その半年後の独ソ不可侵条約によってその予言は的中した。この書を絶賛したチャーチルは、この書を海軍士官学校卒業生へのプレゼン

トとしたという⁽⁴⁾。

この書の発刊に続きドラッカーは、経済人の時代が終わり次に来たるべき産業社会の担い手となるべき産業人のあり方と役割を描いた書物『産業人の未来』を刊行した。

(3) GMからの招待とドラッカーの経営学者としての出発

この書が縁となりGMの副会長ドナルドソン・ブラウンが会長アルフレッド・P. スローンの了解のもとに同社の経営方針や組織構造や運営について同社の内部から自由に観察し、大所高所からのアドバイスを求めてきた。GMは戦時生産で政府に協力しながら戦後の平時生産に戻る時の新たな企業像をどう構築すべきかを模索しており、他方ドラッカー自身もその後のアメリカ社会において大きな役割を演ずるであろう大企業のあり方について実態を知りその方向性について研究したいと考えていたのでこれを喜んで受け入れた。その当時彼はいくつかの大企業に自分の問題意識を説明し、会社の調査を申し入れたが、全部断られてがっかりしていたところであったという⁽⁵⁾。

1943年GMの招待を受け入れたドラッカーは工場現場から中間管理職、最高経営層に至るまで徹底的に調査し、それぞれの仕事の内容と業務の把握、そしてインタビューを重ねた。そして当時のGMではドラッカーがかねてから理想の社会と考えていた“自由にして機能する社会”にきわめて近い状況が作り出されており、この雰囲気を高め維持していけばGMは難事と考えられていた戦時経済から平時経済への転換を乗り切ることができるというのが彼の結論であった⁽⁶⁾。

(4) もう一つの自伝にみる若き日のA. P. スローンの冒険とものづくり中心の企業者活動

一方でスローンには1941年に書かれた自伝がある。これをよく読めばスローンのもう一つの歴史的評価が浮き上がってくる。

周知の如くスローンについては有名な自伝

「GMとともに」で絶賛された事業部制の成功と事業部制とワンセットになるフルライン政策（消費者の財布の大きさに応じたフルブランド戦略）の輝かしい成功が一人歩きし、スローンをして経営戦略と企業組織運営の天才的専門経営者の鑑^{かがみ}と見なす見解がオーソドックスなものとして定着してしまった。その結果GMの財務優先の企業文化までがスローンの遺産であるかの如き言説が横行するに至ったのである。しかし1946年に刊行されたスローンの若き日の自伝Adventure of white collar man.NY.1941を克明に読めば、少くともスローンのGMの財務偏重の企業文化への支持や関与の形跡は認められず、GMを労働者、株主、政府などのステークスホルダーを網羅する利益共同体を旨としており⁽⁷⁾、この点で企業目的を顧客の創造と年金基金資本主義の実現を旨とするドラッカーの理念と一致するのである。

(5) 専門経営者の鑑^{かがみ}としてのA. P. スローンの評価

—事業部制の導入と統一的経営戦略の確立

元来ハイヤット社でベアリングの標準化とその自動車への用途拡大のため、キャデラックの生みの親ヘンリー・リーランドの教えまで受けたスローンが、物づくりの企業者活動からスタートし、やがて経営戦略と管理組織のマネジメントの大家として換言すれば専門経営者の鑑^{かがみ}とまで評価されるに至ったか。

そこにはスローンの個人的資質だけでなく、GMが1918年～1921年まで直面した困難の乗り切りに全力を集中せねばならなかった事情がある。この頃GMは1908年発足以来いくつかの自動車メーカーの寄り合い世帯の欠陥を露呈し、事実上倒産にひんしていた。その大きな原因は各子会社が強気の増産をやり、そのため、過剰在庫を抱えており、その危険性について実情が把握されておらず危険信号を出す人間もいなかった。社長デュラント自身も強気一辺倒で会社全体の資金繰りの悪化についても会社全体の倒産危機に関しても何ら警告を発しようとしなかった。

この頃スローンはといえば、ハイヤットローラベアリングのデュラントによる買収＝M&Aにかかりきっており、その後誕生する自動車部品や冷蔵庫、そして多くのサイエンティストやエンジニアを抱えるデイトンエンジニアリングラボなどを包括する統合子会社ユニテッドモーターズの社長としての業務にかかりきっており、ベアリングビジネスの分野でもその用途のブレーキやトランスミッションなどパワートレインや駆動装置への拡大とそれに伴う需要の拡大一フォードやGM、ダッジブラザーズを始めとし業界横断的な顧客拡大一に追われていた⁹⁾。

ところが1918年になるとスローンはGM全体の副社長に昇格させられ、ユニテッドモーターズから離れることになった。GMの絶対的権力者だったデュラントの命令に近い誘いであり、GMへの投資家となりつつあったデュポン財閥の暗黙の了解があった以上スローンとしても断り切れない事情があったに違いない。ユニテッドモーターズは解体され、それぞれの専門部品の事業部となるかアクセサリ事業部に編入された。スローンのハイヤット時代の物づくりの冒険的企業者の時代は終わりをづけ、GMの困難に立ち向かいその危機を乗り切る重大な責任を背負わされる専門経営者に徹する時代がやってくることになる。

この大きな責任の付託に応えるべくスローンが取締役会に提出したのが1918年のGM組織改革案であり、これは後のGMの分権制＝事業部制の発端となったものである。しかしこの時は、デュラントはそれ程重大な改革案とはみなさずいうなれば没にされたのである。ただ忘れてならないのはこの組織プランはその後復活し、事業部制のバイブルとなる。(第1図参照)

ではスローンによる専門経営者に徹する時代の経営革新の内容は何であったか。一口に言って事業部制の導入とそれと一体不可分の明確な統一的经营戦略の確定であった。1920～21年にかけての経営危機を克服するのにGMはまず各子会社の過剰在庫を減らしそのために子会社を事業部に改変しその各事業部の共通の統一的经营戦略を確定する必要があった。つまり1920

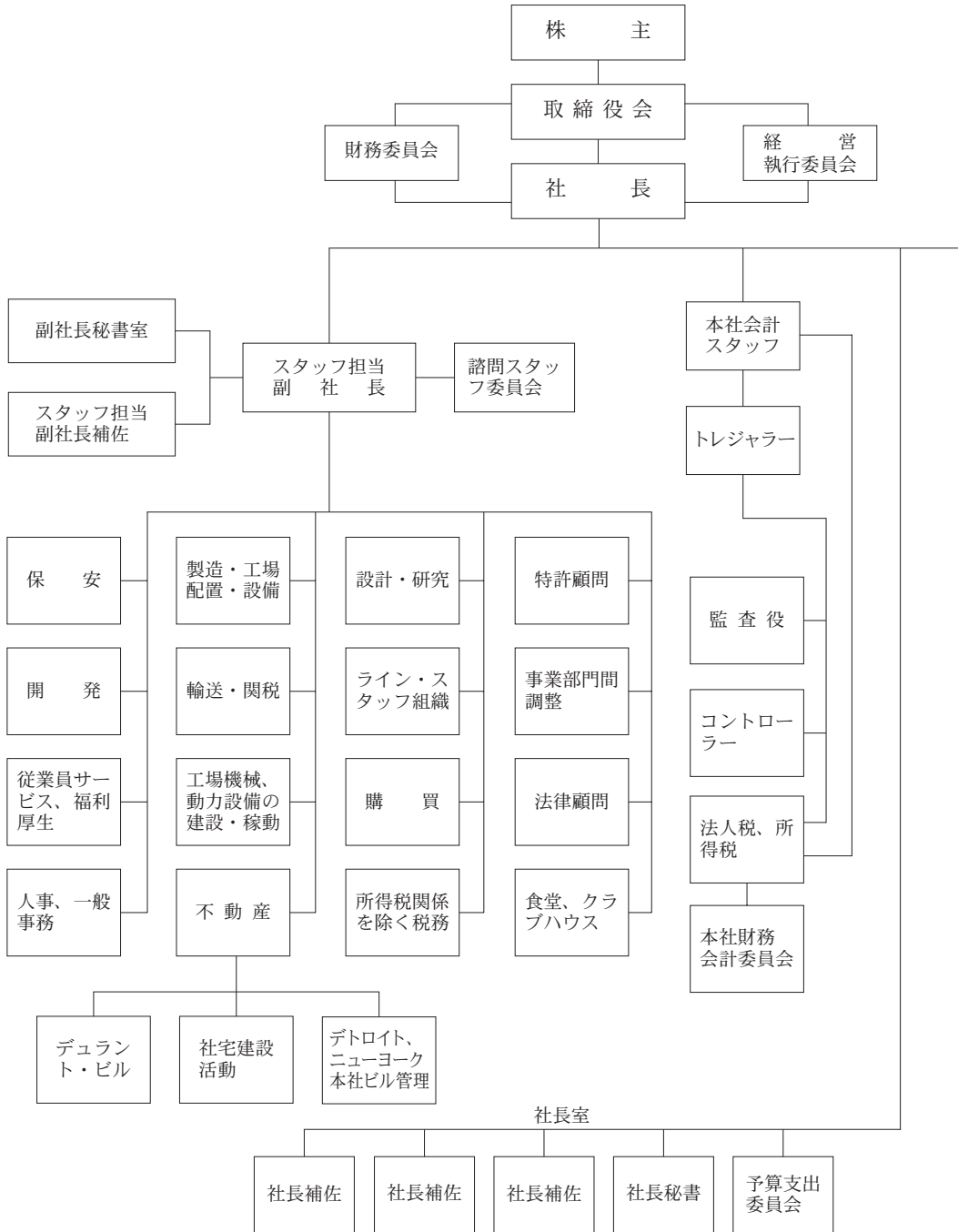
年頃のGMは多くの子会社を抱えながら全社が統一的经营戦略もなくそれぞれがバラバラに機能しており、その結果の最たるものが各子会社の抱える過剰在庫問題であった。これに拍車をかけたのが本社のデュラントと各子会社の各社長の当時の自動車需要に対する強気一辺倒の需要予測であった。これをそのまま放置すればGMはまさに倒産にひんしていたといつてよかった¹⁰⁾。従ってGMを倒産から救うには統一的经营戦略の下で各子会社のどんな車種を作り、それぞれの車種ごとの生産計画と適正在庫を決めることがGMにとっての至上命令であった。そして1920～21年のGMの財政危機(デュラント自身のGM株式の暴落を防ぐための防戦買いによるもの¹¹⁾—後に大株主デュポンと大手金融業者モルガンが手を結ぶことで着落した—も統一的经营戦略の作成と実行の背中を押したといつてよいだろう。そしてこの動きを支持し推進したのがGM社長に臨時に就任したピエールデュポンであり、これを強く支持したスローンであり、文字通り財務の専門家ドナルドソン・ブラウンとJ. J. ラスコヴであったことは言うまでもない。何しろこの時のGMでは統一的经营戦略が欠如していたために各子会社の作る車種の調整もなく同じような車種の共喰いも放置されていたといわれる。これに対して統一的经营戦略の下では、プライスポジションにもとづいたプロダクトラインの整備が行われ、その結果各価格クラスごとに調整されるに至った¹²⁾。

この外統一的经营戦略によって明確になったのは、正確な予算とその執行、計画的在庫の目標値とその在庫管理への活用である。そしてすでに見たように統一的经营戦略で各事業部にプライスポジションがきめられ、最高価格帯はキャディラック、その次の中価格帯の上クラスにはビュイック、その下の価格帯はオールズモビル、その下の低価格帯の上で若者向きのセグメントをポンティアック、そして一番下の低価格大衆車はシボレーとプライスポジションとGMの主要車種の市場動向に合わせたセグメンテーションが計られた。

このようなプライスポジションとセグメンテーションの明確化は車種の重複を防ぎ、各事

業部が専念すべき車種とそのブランドの構築に各事業部が全力を傾注することを示したという点でこれまでの統一的戦略が機能しなかった時

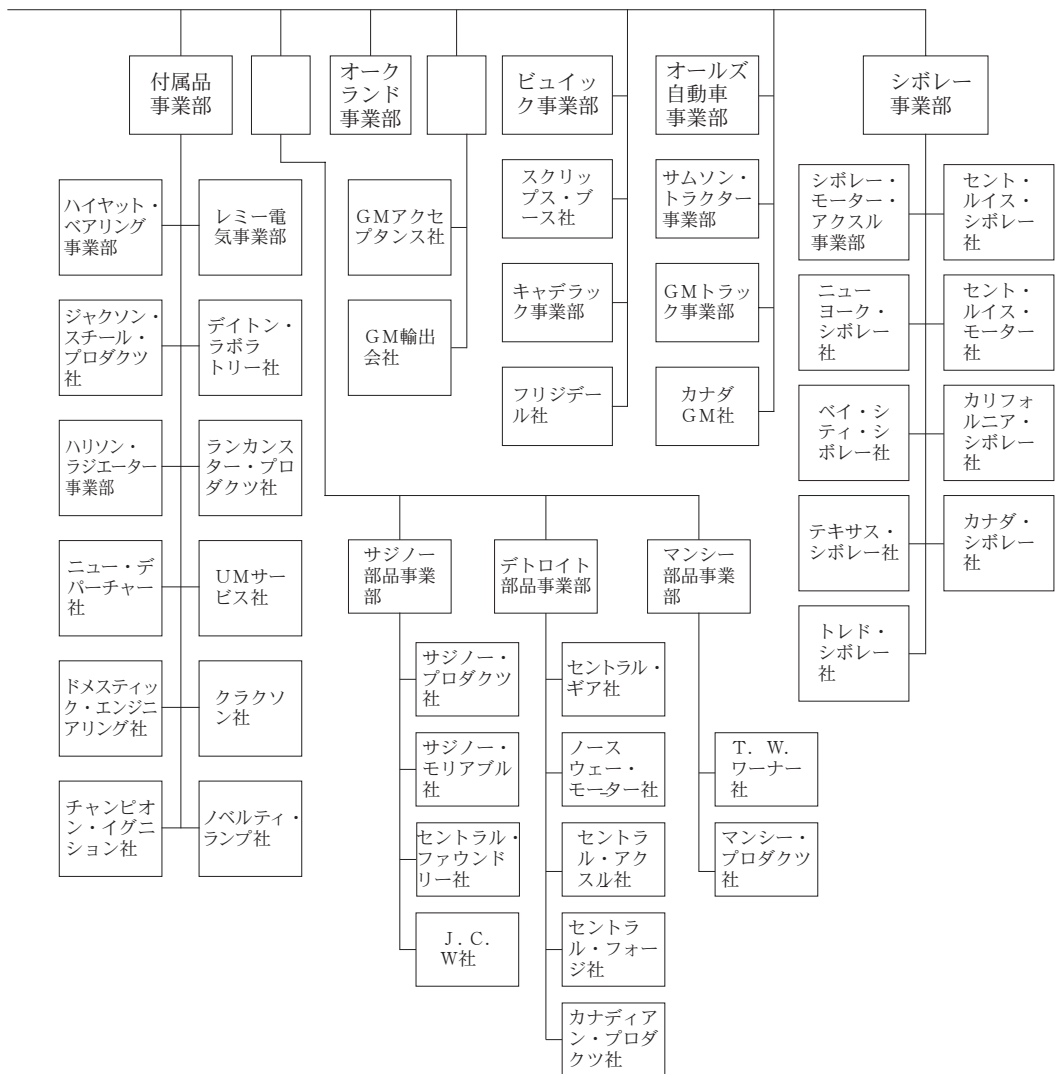
代に比べるとGM全体のトータルの市場と顧客に向けた積極的メッセージを発する戦略として機能するに至った。この戦略の下でのいわゆる



第1図 A. P. スローンの組織図
A.D.Chandler 『Giant Enterprise』

フルライン戦略は有名な“客の財布の大きさに
 応じた車が提供できる”という表現が示すよう
 に、顧客が望むどんな車種でも提供できるとい

う意味で 1920 年危機以後の GM の事業部制を有
 効に機能させると同時に限られた車種の大量生
 産主体のフォーディズムに対抗するスローニズ



第 2 回組織改革案（1920 年）1927 年の改訂版
 1964 邦訳「競争の戦略」194～195 頁

ムの成功物語として評価されることになった。

このスローニズムの成功は、フルセットの車を揃えたということでもたらされたものでなく、各事業部が割り当てられた車種を開発生産するために自律的な責任と権限の下での意思決定をはかる場合本社の戦略的決定との絶えざる連絡調整、つまり分権と戦略のたえざる融合がはかられているので成功したといえるのである。だからスローニズムの成功は、顧客の望む車をいろいろな車格に応じて提供したことによるものだけではなくて、各事業部が与えられた車格にふさわしいブランドの車を作ることしにのぎをけずることによってもたらされたといつてよいだろう。その事業部毎のしのぎをけずる社内競争の中で欠かせないものは会社調整である。

(6) GMの財務編重はいかにして生まれたか

A. P. スローンはGMの財務優先経営に道を拓いたといえるか

GMの衰退を語る場合によく引き合いに出されるのはGMの財務優先体質がいかにして生まれたかということである。このことはひるがえっていえばGMの財務偏重体質にスローンはどのようにかかわったのか、スローンにどのような責任があるのかということである。

それではGMの財務偏重はいついかなる形で顕著になったか。そしてこのことにスローンはどのように関わったといえるか。

スローンの2つの自伝を克明に読むと(1)ROIに集約される財務コントロール、(2)経営者としての組織進化への貢献度に応じて払われる経営者報酬とストックオプション。(3)CEOの職位を殆んど財務畑出身者が占めたこと、いわゆるカーガイと称される車の技術屋はエド・コールと2010年頃社長だったステンペル位のものである。(4)有名なコルベア欠陥車事件の原因となった自己目的的なコスト削減体質とこれに対する反省の欠如(この点についてはスローンは多くを語っていない。本書では克明にコルベア事件を扱った山崎清著『GM』(中公新書1969年に依った)

まず(1)についてみるとGMは全体的な戦略のもとでの事業部制の社内競争を奨励し事業部の貢献度を計る尺度としてR. O. I (Return On Investment) による財務コントロールを推奨した。これはGMの幹部となるドナルドソン・ブラウンとデュボンで財務出身のR. B. ラスコブによって導入されたものである。資本利益率×資本回転率で示される公式は今やGM以外の企業その中には日本の企業も含めて多くの企業で使用されている。

①ROIに集約されるGMの財務コントロール

このROIは元来各事業部門の社内競争の成果を共通尺度で測るためのものであった。つまり各事業部に配分された内部資本に対してどれ位の利益を貢献したかの比率を資本利益率と資本回転率の2つの尺度で測るものであった。つまり各事業部の生み出した実体資本の作り出した利益で比較する狙いがあった⁽³⁾。

ところがGMにあつてはこの数字を工場の標準生産量スタンダードボリューム80%をベースとした基準で原価を測定し、いわゆる適正利潤率=使用資本利益率15%または自己資本利益率20%を加算して標準価格(Base Pricing)とした。この標準価格はGMの価格設定に連動したことによりGMの利益は高水準に保たれ、GM車の価格は下がることはなくなった⁽⁴⁾。

この標準生産量をベースとする財務コントロールは、ドナルドソン・ブラウンとアルバート・ブラッドレーそれを支持したR. K ラスコブ等によってもたらされたものである。標準生産量を基礎とした財務の考え方は工場の操業度を86%に維持しつつ期待される目標利益をはじき出すもので、この財務管理方式についてドナルドソン・ブラウンが1920年と28年に学会誌に寄稿している⁽⁵⁾。A. P. スローンもROIの効果について述べ⁽⁶⁾、生産と在庫のコントロールを計りつつ販売や市場予測と連動するにはROIが財務コントロールの手法として有用であるとしている⁽⁷⁾。それに加えてスローンはROIの長期的指標を出すことは出来ないかと自問している。この実体資本付加価値測定の

ためのROIから標準価格制（Base Pricing）による目標資本利益率への転換にはその当時進みつつあった管理会計制度の転換の動きが反映していると見ることもできる。このような財務管理手法の転換は結果としてGMの何よりも財務優先経営を助長したことは間違いない。

スローンはROIがどこでどのように発生したか分からないが、当時のデュポンを始めとするアメリカの代表的企業がこれを用いており、GMにとっても有用な管理手法であると述べているが⁽¹⁸⁾、標準価格制による財務コントロールの有用性には特に触れていない。恐らく、新しい手法がそれなりに定着するのをドナルドソン・ブラウン主導の財務委員会の活動に委ねたのであろう。

②経営者報酬とストックオプションの導入

GMではIncentive Compensationとして1918年以来ボーナス制度を導入しており、この制度をいつも拡充して来たという。スローンによるとGMの経営哲学にとって、その組織にとってなくてはならぬものであるという。1942年の経営方針によると、最も優れた成果、最も速い進歩、最も高い安定を引き出すために、経営陣が自分の会社を営んでいるのに出来る限り近い状態を作り出し経営陣の貢献度に応じた経営者報酬を支払うというものである。このボーナス制度は事業部の利益でなく全社の利益を優先させ、ボーナスの総額は、法人税と6%のリターンを差し引いた純利益に10%を乗じた額が上限とされている。このボーナスの支給対象者は1918年2000人、1919、20両年は6000人と増えているが21年には景気後退と在庫削減のためボーナスは支払われなかった。その後ボーナス支給の源資となる最低資本利益率が6%から7%に引き上げられ長く維持されたが、戦争直後47年に5%に下げられ同時にボーナス総額の上限が最低利益率差引後の額の12%に引き上げられた。このボーナス支給条件には責任の大きさを反映して、給料が加えられ支給対象者は絞り込まれ22年には550人となっていた。

このボーナス制度の大きな特徴はボーナス配

分額が会社の全体業績に連動して上げ下げがきまること並びに、支給人員の変動に影響することである。これは経営者の貢献度に応じボーナス組に入れて貰えるか貰えないかを定めるものであって、要するにスローンが目ざしたGMの経営幹部の専門経営者としての力量を明確な数字でおし測り、それによる経営者報酬を決めるやり方は、企業側の絶対必要利益を確保した後に明確な利益配分とその分配基準を明解にするものであった。さらにこれに加えてGMにはストックオプション制があり、ボーナスの多寡に応じて支給されるものと自分の意志でGMの株主になろうとする者にはその購入を推奨した。このストックオプションと従業員持株制はGMのコーポレートガバナンスを安定させる役割を果し、GMの社外株主との健全な関係を発展させるのに役立ったことは想像に難くない⁽¹⁹⁾。

以上のような実体資本中心の内部ROIの財務指標から標準価格制にもとづく工場操業度を80%と固定し目標資本利益率を会社必要利益と連動する手法は、経営者ボーナスプランと明らかにリンクするものである。なぜなら経営者ボーナスの源泉はその時々⁽¹⁹⁾の事業全体業績によってきまり、ボーナス受給者の数もそれに依ってきめられ、その配分もそれぞれの経営者の専門経営者としての力量で決まるというのだから、このプランの恩恵に浴する人とそうでない人では大きな相違があることになる。いうなればGMでは事業部という内部競争主体といろいろな専門経営者という個人別競争主体が併存していることになる。

目標利益率志向とボーナスプランのリンケージは専門経営者になってボーナスプランの恩恵に浴そうとする人々の競争を誘発し、すべてを財務優先志向に向けてしまう。GMには事業部のROIという内部実体利益で業績を測り、それを事業部幹部のボーナス支給の尺度とする制度があり、それなりの有効性を発揮していた。スローンもROIを誰が始めたかは知らないが、当時かなりの企業がこれを使っていたと述懐している⁽²⁰⁾。

このように財務指標を使ったマネジメントを

やスローン自身もその効果を認めたと拘らず、彼はその自伝の中で GM はあくまで、自動車を作る企業であると宣言している⁽²¹⁾。

以上のように見てくるとスローンは財務コントロールの二つの指標、ROI と基準価格制による目標資本利益率を使い分けながら、ボーナスプランやストックオプションの機能によって専門経営者、従業員、社内株主、そして社外一般株主の利害調整をバランスさせたとみることができる。スローンはその若き日の自伝の中で、29 年大恐慌を何とか乗り切った時、従業員の安定した生活を保証する一定の賃金と適正な企業利益、そして公的な法人税をそれぞれ支払っている好循環が機能するのが理想であると述べている⁽²²⁾。この 29 年恐慌の余波が 1932 ～ 3 年まで続いた時スローンはデトロイトの金融機関が次々と倒産するのを防止するため政府系の復興金融公庫 (R. F. C) と折半で GM が出資するデトロイト銀行を創る決断まで下している。それと同時に従業員に持株や貯蓄を奨励し、これを運用して損をさせないことまで行っている⁽²³⁾。

(7) GM の収益構造からみたシボレーのイノベーションの役割

GM はフルライン戦略をとるに当たって低価格帯のシボレーをフォード T 型車の対抗車として重視する戦略をとった⁽²⁴⁾。これは低価格帯のシボレーが GM の価格帯別に見た場合一番弱かった (1921 年 GM 総生産台数 21 万 4 千台中シボレーの生産台数は 6 万 8 千台にすぎなかった。その後の自動車ブームにより 1929 年 190 万台中 12 万台となりその後 1930 年代にも大恐慌による減産はあるが 1940 年には総台数 208 万台中 113 万 5 千台となっている⁽²⁵⁾。これだけの台数の伸びは GM 全体の収益構造をシボレーが大きく支えていたことを連想させる。とくにシボレーについては、フォードの一車種の大量生産一筋でその結果として可能な限りの値下げをやるという戦略に対抗して、シボレーの方が割高に見えてもシボレーのエンジンや技術的装備品などが割安感を与えフォード T

型よりも実質的付加価値を与えれば顧客はシボレーが実質的値下げを実感するという考え方を徹底的に貫いた。そのためにフォードに居たヌードセン (Knudsen) をいきなりシボレー事業部長に任命し、スローンが最大の尊敬を上げて止まぬ技術者でサイエンティストのケッタリングがいかにして GM 車のイノベーションとくにシボレーに重点をおいた—にどう取組むかをやがて 2 万人に増員される技術委員会のエンジニアリングスタッフともども積極的に取組むことになる。

この時の GM のエンジニアリングのイノベーションは、クローズドボディの採用と定期的モデルチェンジの導入といったことから始まり、個々のメカニズムではセルフスターターや、新塗料のデュボンとの共同開発による塗装期間短縮と塗装在庫の圧縮、ビーム式ヘッドライト、4 輪ブレーキ、ハンドルのギアシフトコントロール等枚挙にいとまがない。これらのエンジニアリングの挑戦は最新のエンジニアリングスタッフと開発技術者を集めた New Device Section が作られ、何千というアイデアと装置がここで実用化された。

これらのイノベーションとサイエンティスト的エンジニアリングの試みは GM にあってはまず高級車キャデラックや中級車ビュイックやオールズモビルにまず導入され、それらが成功するという^{かく}確証が得られてから低価格車シボレーにも応用されていったように思われていた。一般的傾向は以上のようなものであるがシボレーでもその成功によって台数が伸びるに従って、ビーム式ヘッドランプや 4 輪ブレーキやハンドルのギアシフトコントロールのようにすぐに試用されたものもあるようである。

以上の結果次のようなことが起ったとスローンは述べて、1940 年の低価格のシボレーは 1930 年のキャデラックよりも実質価値は高く、1950 年の GM 車は 1940 年の車のベストのものを抜きんできているであろう。そして 1913 年の GM 車と 1940 年の車を比べてみると、13 年の GM 車は平均 1125 ドルで売られたのに対し 40 年の車は 800 ドルで売られたことになる。以上のことを総括すればアメリカの消費者はポンド

表1 GMにおける事業部別乗用車生産台数 (GMとともに510～511頁)

年度	アメリカ国内生産台数				オールズモビル (バイキング)	ポンティアック (オークランド)
	ビュイック (マーケット)	キャデラック (ラ・サール)	シボレー			
1909 (a)	14,140	6,484	-	1690	948	
1909 (b)	4,437	2,156	-	336	157	
1910	20,758	10,039	-	1,425	4,049	
1911	18,844	10,071	-	1,271	3,386	
1912	26,796	12,708	-	1,155	5,838	
1913	29,722	17,284	-	888	7,030	
1914	42,803	7,818	-	2,254	6,105	
1915	60,662	20,404	-	7,696	11,952	
1916	90,925	16,323	-	10,263	25,675	
1917	122,262	19,759	-	22,042	33,171	
1918	81,413	12,329	52,689	18,871	27,757	
1919	115,401	19,851	117,840	41,127	52,124	
1920	112,208	19,790	134,117	33,949	34,839	
1921	80,122	11,130	68,080	18,978	11,852	
1922	123,048	22,021	223,840	21,505	19,636	
1923	200,759	22,009	454,386	34,721	35,847	
1924	156,627	17,748	293,849	44,309	35,792	
1925	196,863	22,542	481,267	42,701	44,642	
1926	267,991	27,340	692,417	57,862	133,604	
1927	254,350	34,811	940,277	54,888	188,168	
1928	218,779	41,172	1,118,993	86,235	244,584	
1929	190,662	36,698	1,259,434	101,579	211,054	
1930	121,816	22,559	825,287	49,886	86,225	
1931	91,485	15,012	756,790	48,000	86,307	
1932	45,356	9,153	383,892	21,933	46,594	
1933	42,191	6,736	607,973	36,357	85,772	
1934	78,327	11,468	835,812	80,911	79,803	
1935	106,590	22,675	1,020,055	182,483	172,895	
1936	179,279	28,741	1,228,816	186,324	180,115	
1937	225,936	44,724	1,132,631	211,715	231,615	
1938	175,369	28,297	655,771	94,225	99,211	
1939	230,088	38,390	891,572	158,005	169,320	
1940	310,823	40,206	1,135,826	213,907	249,380	
1941	317,986	60,037	1,256,108	231,788	283,885	
1942	18,225	2,865	166,043	14,262	16,409	
1943 (d)	-	-	60,257	-	-	
1944 (d)	-	-	71,631	-	-	
1945	2,337	933	102,896	3,183	5,301	
1946	153,733	27,993	662,952	112,680	129,700	
1947	268,798	59,652	1,037,109	192,684	221,747	
1948	273,845	65,714	1,166,340	193,853	254,684	
1949	397,978	82,043	1,487,642	282,734	335,820	
1950	554,326	109,515	2,009,611	397,884	469,465	
1951	405,880	104,601	1,555,856	286,452	347,057	
1952	315,301	95,420	1,200,589	224,684	275,145	
1953	481,557	104,999	1,839,230	323,361	414,413	
1954	536,894	122,144	1,749,578	431,462	372,055	
1955	780,237	153,134	2,213,888	642,156	580,464	
1956	535,315	140,340	1,970,610	433,061	334,628	
1957	407,546	152,660	1,871,902	390,305	341,875	
1958	258,394	126,087	1,543,992	310,909	220,767	
1959	232,757	138,610	1,754,784	366,879	389,616	
1960	304,085	158,719	2,267,759	400,379	447,868	
1961	292,398	147,957	1,949,111	322,366	362,147	
1962	416,087	159,014	2,555,081	458,045	545,884	

重量当り以前は 50 ドル払ったのに対し、ポンド当り 26 ドル支払った計算になるという⁽²⁶⁾。このように GM 車全体の付加価値を高めるポリシーの中で GM は単独でも意義のある方針を貫こうとした。とくに GM がこの時重視したのは市場シェア 1 位のフォード T 型に対抗するためにシボレーを値下げする T 型 1 台 290 ドルに対抗するためにシボレーを T 型の価格より 200 ドル高くしその代りにクローズボディとセルフスタータを始めとする既述の最新装備にしてフォード T 型と差別化し 1 台 200 ドル位の差額は消費者が喜んで負担するようにしていった⁽²⁷⁾。これらの最新装備は物によってはシボレーより上級車種に装備されたがシボレーの量産効果が上るにつれて順次装備されていった。その結果シボレーはかつて 1921 年には T 型の市場シェアが 60% の時にシボレーはわずか 4% にすぎなかったが、1928 年に逆転するに至った。これはスローンの表現を借りると「フォードの市場から上澄みをすくい取ってシボレーの販売規模を利益の出る水準にまで押し上げようとした」のである。その結果シボレーの生産台数は 1920 年に 13 万 4117 台だったものが、1924～28 年とうなぎ上りに増大し 1929 年には 129 万 9434 台と 10 倍に増えたのである。

このシボレーのイノベーションを促進するやり方は、フォード T 型の買替えを促進し、GM 車の中でも約 10 倍という伸びを記録した。表 1 は「GM とともに」の巻末に出てくる GM の 5 事業部ごとの年度ごとの生産台数であるが、これをよく見るとシボレーの売上げの伸びが他の高級セグメントの車の生産の伸びに比べたものである。これを詳細に比較するとこれら高級セグメントの車種も倍率でみるとせいぜい 2 倍ないし 3 倍程度の増加である。そして総生産台数で比較するとシボレーのそれが突出しており、いかに当時の GM がシボレーの増産に力を入れていたかがよく分るのである。高級セグメント車種もそれぞれその高い価格と台当り利益の大きさでみると大きな利益を GM に貢献していることは言うまでもないが、シボレーの全体の中に占める貢献に比べるとそれは比較にならない。これはシボレーのイノベーション

と一体化してモデル T 型プラス 200～300 ドルでもって上方からかすめ取るという当時のスローンの GM がとった戦略が見事に当たったといえるだろう。スローン自身も我々は全体の市場動向に見事にマッチする戦略がとれて幸運であったと述べており、この戦略がこれ程見事的中するとはスローンも思っていなかったことを連想させる⁽²⁸⁾。

以上の経過からスローニズムの改革についての世間にはやされた一般論とは異なる見解が成り立つことに我々は気付く。それはスローニズムの成功がいろいろな車種を取り揃えたフルライン戦略にもとづくとするものである。確かにスローンも顧客の財布の大きさに応じた車をいつでも提供できると述べてはいるが、この戦略が成功のすべてではない。スローンの 1940 年自伝ではとくにシボレーのイノベーションの意義を強調しており、「GM とともに」の中でもシボレーの 2～300 ドル高価格からの利益をすくい取る戦略が見事にモデル T 型の低価格市場支配を打ち破る決定的な役割を果たしたことを指摘しており、この方程式が成り立つのはシボレーの上級クラスでないと装着できないとされていたいろいろな最新装備をシボレーでも装着できることを証明してみせたいいわゆるシボレーイノベーションがあったのである。

こうして GM のスローニズムの成功はフルライン戦略プラスシボレーイノベーションによるものであることは強く銘記されねばなるまい。

(8) スローンは GM の財務優先経営に道を拓いたといえるか

GM のその後の経営の衰退の大きな原因が GM の財務優先経営にあるとはよく言われたものである。この財務優先経営はいかにして生まれたか。最高経営責任者だったスローンにはその責任があると言えるか？

まず言えることは、スローンは GM という企業が車という物造りの企業であることを強調し、車で儲ける会社とはいっていないのである。そしてデイトンエンジニアリングラボの後身で

ある GM テクニカルセンターのことを論じた章では、ケッタリングを筆頭に 2000 人ものサイエンティストを結集した設計と現場のよく分る科学者集団と誇らしげに語っている⁽²⁹⁾。しかし他方ですでに見た如く、GM のボーナスプランの運用を制定したのがスローンであり、ストックオプションや社内株主の奨励^{しょうれい}などを見れば、GM の財務優先を助長したことだけは争えない事実である。ただいえることはスローンには経営理念が明確にあり、その理念には企業目的を利益や財務におくのではなく、顧客＝消費者の創造におき、利益はあくまでその尺度と見ている。従って財務はマネジメントの巧拙を計るツールであるに過ぎない。この企業理念における一致点がドラッカーとスローンの共鳴点であることはいうまでもない。シボレーイノベーションの動きを見ても、モデル T 型の黒色一色でモデルチェンジもない単純量産モデルに飽き飽きした消費者に強いアピールするために推進したものである。まさにこれこそ大胆な顧客の創造の何物でもないであろう。スローンはシボレーイノベーションについてアメリカ自動車市場が 1920 年代に入って激変した中での確かな戦略を打出せて幸運であったと述懐しているが⁽³⁰⁾、これは単なる偶然のなせる業ではない。そこにはスローンのサイエンティスト重視の経営理念が働いていることは明らかである。そしてこの理念を貫くに当ってスローンは GM が目先の短期的利益を追求するような企業行動はとらせなかったことだけは間違いない。スローンは財務コントロールの手法としての ROI には大きな信頼を置き、各事業部の内部業績の測定尺度として有用であることを認めているが、同時に長期的に信頼できる ROI 手法はないかどうかを自問自答している⁽³¹⁾。これがやがて標準操業度や Base Pricing の活用に反映されることはすでに見た通りである。これらの長期的財務指標は GM の収益構造を安定させボーナスプランの運用とも連動することになるわけである。これらの一連の動きは主としてドナルドソンブラウンとブラッドレー等の主導する財務委員会に委され、スローンはこれに承認を与えただけである。

振り返ってみると GM の財務優先経営は、GM の収益構造を長期的に安定させようとした一連の動きの中で生まれるべくして生まれたのであってスローン個人に帰せらるべきものではない。

(9) ドラッカーとスローンの相違点と合意点

ドラッカーの最後の自伝の中で示唆したところによれば、スローンはドラッカーの有名な著書 *Concept of The Corporation* の内容に賛成できない点が多くあり、それに対する回答として自著「GM とともに」を考えていたと想定できるという⁽³²⁾。では二人の相違とは何であり、二人の合意点はどの点であったか。まず二人の相違の大きいものは、マネジメント能力というものが、これを実践し体现した者でないと分らないもので、その点ドラッカーはリーダーシップとマネジメント能力が一体化すれば、これが学問的体系になりうると考えているが、これは間違っているとスローンは主張する。スローン流のマネジメント能力とは企業組織が統一性を欠き総合的調整を必要とする時にこれを一つの方向に向けて統合する時に発揮されるものである。従ってプロフェッショナルマネジャーのような実践家でないドラッカーがこのマネジメント能力を学問体系化しようとするのは間違っているとスローンは言う。

これに対してドラッカーは *Concept of The Corporation* のベースになる GM の企業調査の中でマネジメント能力の組織全体を動かす力を自覚し、これが GM の組織の活性化の源になるとまで称揚して止まない。彼は「GM とともに」最新刊に寄せた推せん文の中で次のように言っている。「このマネジメント能力こそが 29 年恐慌ですっかり落ち込みその方向性を見失っていた GM の社内の空気を一変させ、さらに第二次大戦のための戦時転換へ向けての方向転換と戦時生産の活性化が計られる原動力となったとまで激賞しているのである。実践家であり自らプロフェッショナルマネジャーを自任していたスローンにしてみれば、マネジメント能力の第三者の学者による神格化といってもよい称

賛の言葉は、耐えられぬ心境であったかも知れない。

その後ドラッカーは次のような発言をして GM 経営の成功に批判を加えている。彼は GM 経営陣に対し、人がつくったもので 4 半世紀以上も有効なものはないとの考えを示したが、GM 経営陣にとっては GM の経営は恒久的に有効な原理によって成り立っており、それを変えられないのは重力の法則を変えられないと同じであったと言っている⁽³³⁾。さらに加えてドラッカーは「GM とともに」最新版への推せん文の中でこの書を絶賛しつつも、GM の中で Concept of The Corporation を禁書同然だったのは、この本の中で、労使関係、本社スタッフの活用方法や役割、ディーラーとの関係など、GM の方針が時代に合わなくなっているのではないかと疑問を投げかけたからではないかと率直に述べたからであるとも述べている⁽³⁴⁾。

ここでドラッカーの言わんとする GM の方針の問題点を筆者なりの理解で解釈すれば、まず労使関係についていえば、GM は UAWCIO との間に不況と減産の時のレイオフと先任権制 Seniority System を認めたが、これに加えて賃金決定におけるバーゲニングの労使関係を制度化してしまった。バーゲニングの労使関係とは賃金交渉でもすべてが取引関係と交渉力で決まるというもので、コンセンサス重視の日本や当時の西ドイツで進行した共同決定法とは相容れないものである。

本社スタッフの活用方法についていうと、GM がせっかく有能なスペシャリストスタッフを集めていながら、これが経営委員会と財務委員会の言いなりになってしまっ、スペシャリストとしての創造性を自由に発揮できない状況を指していると思われる。

ディーラーとの関係について言うと、GM はスローンの指導の下で 1925 年に新フランチャイズ制を導入し、ディーラーの在庫を完全に掌握するのに成功したが、ディーラーに対する在庫の割当と押付けは止めなかった。この点については不満があれば社内のディーラーカウンスルで解決することになっていたが、これだけでは完全でなくディーラーによる苦情と訴訟は絶

えなかった。これは何よりもこの頃のディーラー契約が排他的フランチャイズ (EXclusive Franchise) システムに依拠するもので当初こそディーラーの適正在庫を確保し過剰在庫を押し付けることが少くバランスがとれている間はよかったのであるが、このバランスがなくなるとディーラーの不満は社内の仲裁機関だけでは処理しきれなくなる。やがてこの問題は全国ディーラー組織 (NADA) による問題提起と公共政策の関連で誠実法 (Good Faith Law) の制定となっていくことになる。1950 年代のことである。この法律だけでなく 1956 年一連のディーラー保護法が成立し、ディーラーは排他的条項 (在庫、投資、営業内容等) から解放され、他メーカーの車との併売も可能になった。

以上のような相違点を持ちながらスローンは Concept の書が GM の幹部の間で十字砲火を浴び、その中にはドラッカーが国際共産主義の手先ではないかとまで言われた中であってスローンは「私もこの書には賛成できないことが多い。しかしドラッカー氏にも独自の見解がありそれを自由に公表できるのではないか」と述べてドラッカーを弁護したという。それ以降スローンとドラッカーは今迄以上に親密になり、ニューヨーク大学に移ってからのドラッカーは学校の帰りにスローンの自宅に立ち寄り昼食を共にすることがよくあったと述懐している。お互いその議論に相違がありながらも、お互いの才能を認めつつ親交を深めたといっ、てよいだろう。

(10) ドラッカーとスローンの接点はどこにあったか

忙しい専門経営者でありながら無類の読書家といわれたスローンには、自らの専門経営者としての鑑といわれた成功者でありながらその地位に甘んずることなくこれからの世界文明についての文明史観があった。実を言えばその回答と示唆を提供したのはほかならぬドラッカーであった。スローンは世界文明の行方とくにナチスとスターリニズムの全体主義の危機に直面しながらその危険性を洞察することなく彼等に無原則な妥協と譲歩をくり返したチェンバレンと

ダラジエ両首脳主導のミュンヘン会議の危険性にまったく気付かない全体主義への融和路線への根元的疑問を持っていた。スローンは、自由競争の中で自由にして機能する個人の役割を重んずる社会の将来像のビジョンを持っていた。

これに対してドラッカーは、全体主義の非人間性とその危険性に目覚めない無責任な政治と社会に絶望し、その思いの丈を警世の書として二つの書物を渡米後刊行した。一つは *End of Economic Man*、もう一冊は *Future of Industrial Man* である。第一の書は、古代社会、農耕社会、商業社会、産業社会と続いた中で経済人の時代は終り、知識社会の時代が到来するという内容である。第二の書は産業人の未来はどうなっていくかについて全体主義を排し自由で機能する社会を創造する自由な個人こそこれからの産業人の未来像であると主張している。

この第二の書は後にイギリスの首相となる W. チャーチルが書評で絶賛し、海軍士官学校の卒業生全員に配ったといわれるのはすでに見た通りである。

実はこの二つの書物に大きな感銘を受けたのが無類の読書家と言われたスローンその人であり、それが縁となってドラッカーと GM が正式に出会うことになる。

この二つの書こそドラッカーとスローンの文明史観と経営理念の共有される源となったものであり、GM とドラッカーの実質的な接点が生まれる契機ともなった。そして学問としてのマネジメントに不慣れであったドラッカーが始めて GM の内部観察の結果感銘を受けたのは GM の理想像であり、その内容は管理組織の柔軟性と自由競争原理による組織と個人の発揮する創造性、結果に対する自己責任と集団責任、そしてオープンな報酬制である。

むすび

一方でスローンには 1941 年に書かれた自伝がある。これをよく読めばスローンのもう一つの歴史的評価が浮かび上がってくる。周知の如く、スローンについては有名な自伝『GM とともに』で絶賛された事業部制の成功と事業部制

とワンセットになるフルライン政策（消費者の財布の大きさに応じたフルブランド戦略）の輝かしい成功が一人歩きし、スローンをして経営戦略と企業組織運営の天才的専門経営者の鑑みと見なす見解がオーソドックスなものとして定着してしまった。その結果 GM の財務優先の企業文化までがスローンの遺産であるかの如き言説が横行するに至ったのである。しかし 1941 年に刊行されたスローンの若き日の自伝、*Adventure of White Collar man, N.Y.*, 1941 を克明に読めば、少なくともスローンの GM の財務偏重の企業文化への支持や干与の形跡は認められず、GM を労働者、株主、政府などのステークホルダーを網羅する利益共同体を目指しており、この点で企業目的を顧客の創造と年金基金資本主義の実現を目指すドラッカーの理念と一致するのである。

第 2 部第 3 部概要のスケルトン

このスケルトンは全体の構成を早く知りたいというドラッカー学会の強い要望に対し応えるためにドラッカー学会 2014 年号に寄稿したものである。

(11) 経営学者としてのドラッカーの多彩な活動

縦横に活かされた GM のコンサルタント経験
 ドラッカーの経営理想像
 顧客の創造と労使協議体、公正な配分とそれを目指す闊達な競争と創造性
 年金基金資本主義とこれを実現するための雇用の安定（不況の不安定性からの脱却）
 GM に自由の理想像を見出したドラッカーが当時のアメリカ産業社会ではどうなっているかの断面図、鳥瞰図を探ろうとしたのが *Practice of Management*
 最も分かり易い経営書の内外の評価
 ニューヨーク大学での多彩な活動

(12) GM は何故 70 年にわたり世界一の自動車メーカーの座を守りえたか

模範的な経営者企業となりえたこと。

起源は、M&A と株式交換による大合同。

統一企業としての実体を持たぬまま M&A に走ったことによる、2 度に渡る倒産の危機を経験。

1920 年の倒産（事実上）とデュポン・モルガンによる救済。

ピエール・デュポンとその後継者 A. P. スローンによる組織改革。

多角化に伴う分権の事業部制組織のフルライン自動車メーカーへの適用。

フォードの大量生産システムを受け継ぎつつ近代的マーケティング手法の確立。

セントラルオフィスによる統一的経営戦略の確立と、マーケットセグメンテーション戦略の巧みな組み合わせ。→フルライン自動車メーカーへ。

すべてのセグメントで優位に立つ。特にシボレー事業部の貢献は大きかった。

1925 年フランチャイズ契約の大改正と徹底したディーラーヘルプス。

ディーラー在庫の 10 日ごとの報告システムで、ディーラーの経営状況を把握。

ディーラーとの一体感と信頼関係の向上。

事業部間の評価尺度としての投資利益率法の導入（ドナルドソン・ブラウン）。

実体資本の付加価値形成のプロセスを正確に把握。

厳しい社内競争の、共通の評価尺度を持つことによる促進。

企業統治の安定とオルガナイザーとしての専門経営者への信頼。

これらの遺産が、その後の GM の世界一の座を保証した。

(13) GM 経営の凋落の始まり

GM 衰退の長年にわたる構造的要因

① 古典的財務偏重の企業体質をいつまでも引きずったこと。

使用資本利益率という内部評価の尺度をもちながら、それとは別次元の古典的財務偏重の体質が生まれ、それからの脱却ができなかった。歴代経営者の殆どが財務出身。

真のカーガイのエンジニア出身社長はエド、コールなどごく少数。

② 欠陥車コルベア事件で、時のローチェ会長が議会で謝罪までしていながら、そこから教訓を学ばなかった。コンプライアンスの問題が会社組織全体に浸透せず。後追いのコンプライアンスに終始する。これがその後の小型車ベガ、シュベットの失敗に影響している。

③ 製品開発が、どうしてもかつての金ピカの大車時代から抜け出せず、デザイン偏重で代わり映えのしない車づくりから脱却できなかったこと。

④ 1960 年代半ばの GMAD の組織改革による開発部門と組立部門の組織的混乱。プラットフォームの機械的統合によるブランド差別化の失敗。

⑤ 1980 年代に入ってから X カーに代表される燃費規制対応のサイズダウン戦略の失敗。

⑥ 80 年代に NUMMI でトヨタから生産方式を学び、サターンプロジェクトで自らそれを実践したのに、時のロジャー・スミス会長がロボット自動化工場に重点をおき、真の工場改革を怠ったこと。この投資と関連費用と X カーシリーズだけで、600 億ドルの巨額を投じたといわれている。

⑦ 80 年代後半に投入した乗用車 GM10 シリーズの失敗。このプロジェクトだけで 400 億ドルもの投資をしたが、ムダに終わった。

財務評価ランク付けの開始（Moody, Pour 等）

以上のような多くの失敗の積み重ねで、GM のマーケットシェアは 50% 以上から 30%、25% と下がり、その結果、GM は 90 年代に、ジャック・スミス社長の下で大リストラと乗用車重点から大型 SUV などライトトラック重点路線に戦略転換し、いったんは史上空前の利益を上げるが、問題はその後である。

(14) GM 破綻のこの十年の直接的原因

- A. 自動車としてのものづくりの基本を忘れ、目先のファイナンス利益（実利だけでなく浮利を含む）の追求に走ったこと。目先の財務収益や金融収益がGMの企業収益の75%以上にもなっているのに、それが自らの採ってきた戦略の成果だと錯覚した経営者の責任が自覚されなかったこと。GMはいつの間にか車で儲けないうで、GMACなどの金融収益が莫大なキャッシュフローを生むので、それを過大に評価するようになっていた。これには国際会計基準のようなものと評価会社のランク付けにも問題があり、GMの経営者は真の付加価値がどこでどういう風にして生み出されているかわからないまま、いってみれば目くらましの経営をやっていたとしか言いようがない。
- B. 大型SUVに経営資源を集中したことは、米国市場が金余りで信用過剰の時は史上空前の利益をあげ、そこまではよかったが、反面、乗用車の開発をスポイルし、その結果、技術の進歩が著しいエンジンやプラットフォームの開発が遅れ、環境技術や省エネ技術の立ち遅れを招いたこと。
- C. 工場がいつまでもマスプロハイボリューム生産体制のままであり、生産のフレキシビリティが欠如したまま放置され、その改革が遅れたこと。
- D. グローバルバブルの勢いに便乗して、グローバルM&Aにムダな資金を投入したこと。特に企業文化やブランド価値の違いを十分に考慮せず、単純に規模の経済性を過信し、グローバルプラットフォームやグローバルコンポーネントの戦略が簡単に成功すると安易に考えたことがそれに影響している。
- E. いわゆるレガシーコスト（健康保険、年金、失業保険など）の負担が大きくなり、その負担に経営が耐えられなくなったこと。この問題は、最近20年の間にGMは従業員数90万人から25万人と3分の1以下に減らしたが、これと引き換えに賃金は時給70～80ドルと業種別にみると第2位、米国製造業

の平均時給17ドル弱の4～5倍、年収にして800万円相当の高賃金をバーゲニングの労使交渉の結果保証したことと関連している。いうなればGMは、大幅な人員削減と引き換えに、残った組合員に高賃金を保証したのである。そして年金についても終身保証であり、賃金に連動してその7割近くを払うわけだから、レガシーコストは人員削減が進むにつれて益々増える仕組みである。これはGMの破綻が同時にUAWとのバーゲニングの労使交渉破綻でもあることを意味している。

それでは再生のために、GMの倒産は、今後どう推移するか。再生にどのような条件が必要であるか考えてみよう。まず言えることは、新生GMはUAWに賃下げを飲ませ、年金や保険をUAWが責任を持つ財団に移したことにより高賃金コストやレガシーコストの負担からまぬがれ、巨額の債務負担も、多数の債権者に棚上げを飲ませることに成功した。賃金は日本の現地工場並み又はそれ以下になり、恐らく時給80ドルが50ドルもしくはそれ以下、工場によっては2割という報道もある、にはなるであろう。そして、現在の約90工場のうち不採算の11工場の閉鎖も、それによって生ずる失業者2万人への失業手当や年金負担を政府の公的資金でカバーし、何とかクリアすることはできよう。

まず当面の問題は、この数カ月の間に上述したようなかつてないすさまじいリストラで高コスト体質から脱却し、利益が出る体制を作って再上場で現在1ドルを切っているGM株（政府が60%の株を持った中で）と新GM株との交換が成功するかどうかである。これには先例があり、かつて1980年に事実上倒産したクライスラーが政府の15億ドルの支払い保証（今回のGMへの公的支援は800億ドル）を背景に、多くの債権者に債権棚上げの代わりに割り当てたクライスラー株が、わずか5年で政府融資を完済したため値上がりし、これで債務を完済したことがある。ただこの時は、1983年以降アメリカ自動車市場が活況を取り戻し、クライスラーには後の社長になるスパーリックが開発し

た戦略的小型 K カーの成功があったので、クライスラーの再生は予想された以上に早く進んだ。今回新生 GM が直面する問題は、まずこの 1 年ばかりの間に北米市場が少しでも活況を取り戻すかどうかということと、アメリカの消費者がこれまでのように GM ブランドの将来性に信頼を寄せて GM 車へのロイヤリティが持続するかどうかということである。

さらに、今回の金融危機でダメージを受けた GMAC に代表される割賦金融会社における信用収縮がどの程度整理され回復できるかという問題と、もう一つ、同様に金融危機でダメージを受けた証券会社や投資会社が果たして市場の声をリードし、新生 GM の再上場に力を貸すことができるかが問題である。従ってクライスラーの先例通りにこの第一関門をうまく突破できるかどうかはまだ不確定といわざるを得ない。

恐らくこの第一関門は政府や官民あげての支援と、新生 GM の損益分岐点の切り下げで何とか突破できるかもしれない。問題はその後である。GM は生産台数 500 万台水準のメーカーへと縮小均衡をはかり、7 つあったブランドと販売チャネルを 4 つ（キャデラック、ビュイック、シボレー、GMC トラック）に絞って態勢立て直しを計るであろう。GM の今後の戦略としては、中国、インド、ラテンアメリカとくにブラジルなど新興国市場に、より重点をおくと共に、米国市場でもこれまでのような大型 SUV を始めとするライトトラックに集中し過ぎた製品構成を、乗用車、とくにコンパクト及びサブコンパクト車に重点を移し、遅れている電気自動車、ハイブリッドカーなどの環境対策車の導入にも力を入れるであろう。ただ、問題はとくに小型乗用車のプラットフォームを、これまで子会社だったオペルや韓国の大宇に委せてこれを活用してきたのをどうするかであるが、オペルについてはこれまでも関係の深かったカナダのメガサプライヤー、マグナが大株主になるのと、自らも 20% の持ち株は維持するから、プラットフォームとエンジンの開発協力は期待できよう。また、サターンについてもメガディーラーモールのベンスキーがこれを買

い、GM の小型車生産委託を受けることは可能である。サターン自身はかつてのように独自の開発によることなく、オペルの開発したプラットフォームを共有しているから委託はやり易いはずである。

ただ今後自前の開発力の再構築ができて、サブコンパクトはアウトソーシングで行くとしても、戦略的に重要なミッドサイズの乗用車や環境対策車の開発力を再構築するのは容易ではない。開発力のポテンシャルと人材を集めるのは決してなまやさしいことではない。また、ディーラー数を 2 割減らしながら販売力をどう再構築するか、グローバルな調達でメガサプライヤーに取引を集中したとしても、コンポーネントの共同開発や有効な協力関係をどう構築できるかなど、新しい挑戦課題は残されている。

要するに新生 GM は、第一関門は何とかクリアできても、それ以降は新しい未知の課題に直面し、グローバルカンパニーに活路を見出すか、ローカルカンパニーとして生き残りを計るか、両者の統合の道を行くかの岐路に立たされていくと行うことができよう。今 GM は第 3 の道歩みつつあるが救いの神は中国などの新興国市場である。

はしなくも発生した GM の大量リコール

(15) GM のかつての経営に多くのことを学んだドラッカーが GM 批判に転じた理由

ドラッカーが多くのことを学んだスローン時代の GM 経営

自由経済体制の下での顧客創造。利益追求を自己目的とせずそれを手段とし利益配分の労働者、顧客、株主そして政府へのバランスの取れた仕組みを作ったこと。

単なる公正な配分だけでなく貯蓄基金の積み立てと年金基金のリンケージを形成

景気変動と生産調整、そして雇用の不安定に目を向けレイオフを制度化したこと

スローンの後継者達が追求するようになった財務優先経営と利益追求という手段の自己目的化。

GM の組織運営の官僚化とスローン時代の創造

性の喪失。

大企業病に取りつかれたスローン以降の GM。ドラッカーはスローン時代の GM 経営を理想化しつつ、第 2 次大戦後の米国企業にそのモデルを当てはめ、かつ復興期の日本企業にも当てはめようとした。

GM 経営の変質を無視できなくなったドラッカー

(16) ドラッカーの日本的経営肯定論と新日本的経営論への洞察力と示唆

アメリカと日本の産業界のドラッカー理論の受容の同一性と異質性

経営機能の効率化と機能論としてドラッカー理論を受容した点ではアメリカも日本も同一性が認められるが、ドラッカーの哲学と経営理念の受容については日本とアメリカでは異なる。とくに戦後の日本の復興期と高度成長期を担った日本の経営者はドラッカーの哲学を一種の神の啓示のごとく受容したといえる。このことがドラッカーの日本的経営に対する関心と肯定論に反映されることになる。

日本的経営のいわゆる三種の神器についてドラッカーなりの理解と解釈。

短期利益よりも長期安定利益志向と公正な利益配分と労使関係の安定。

バグゼンギングの労使関係に対するドラッカーの疑問

東西冷戦の終結を見越していたドラッカーとその後のグローバリズム市場原理主義へのドラッカーの根底的疑問。

グローバル市場原理主義に毒された日本的経営とそれへの警告と新日本的経営論への示唆と洞察力→スローン時代の GM への回帰

(17) GM 再生の現状と日本企業再生への教訓

GM 再生と財務的 V 字型回復 (クライスラー、日産型)

賃金水準の 2 割への切り下げ一新移民の活用と賃金の地域格差活用。

レガシーコストとの絶縁

過去のしがらみを絶ち切ったが緊急手術のみに終わっている。

真の戦略再構築とスローン、ケッターリング時代への回帰はこれからの課題

大型 SUV やリーマンショック以前のビジネスモデルへの回帰のみ

中国はじめ新興国市場に活路を求めるグローバル戦略路線

エンジニアオリエンテッドカンパニーに脱皮できるか

中長期的 R&D 投資の方向性に問題

新女性 CEO の登場 (典型的カーガール) とこれまでの外部人材の招へいの問題点、スメール、ラッツ、ガースキー

日本企業の再生のモデルをアメリカ型安易リストラモデルだけに求めてはならない

安易リストラモデルの先の戦略展望と自ら構築するビジネスモデル

参考文献

- (1) 日本経済新聞 2013 年 11 月 3 日号、23 日号
- (2) スローンの意向を受けたドナルドソン・ブラウンがその秘書を通じてドラッカーに電話があった『知の巨人ドラッカー自伝』119 頁 (日本経済出版社 2009 年)
- (3) 前掲『知の巨人』ドラッカーの推薦文『GM とともに』2～3 頁
- (4) 『知の巨人』150～151 頁 この回顧録によると公開に猛反対されたこのアンケートは、その頃のトヨタ自動車に送られたという。しかしトヨタの意見はあくまでシークレットでありイエスでもノーでもない。ただいえることはこのアンケートが当時のトヨタの労使関係改善に役に立ったことは間違いない
- (5) 『知の巨人』120 頁
- (6) 全上 158～160 頁
- (7) 拙稿書評 A. P. Sloan 『Adventure of A. White Collerman. N.Y. 1941, 経営志林 50 巻 1 号、2013 年 1 月 125 頁
- (8) ここの記述は A. P. Sloan 著『GM とともに』を引用した。

- (9) A. P. Sloan : Adventure of a White Collerman. N.Y. 1941 pp.67, 70, 71.
『GM とともに』最近訳 20 頁
- (10) 当時の GM の予算無視、計画在庫無視については、『GM とともに最近訳』36、39、40 頁参照、因みに本書から 1920 年の在庫の拙移をみれば同年 1 月の 1 億 3700 万ドルが毎月増大して 10 月には 2 億 900 万ドルとなり、まさに倒産寸前であった。
- (11) 『GM とともに』42 頁 43 頁
- (12) 拙著『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社 1977 年、137 頁
- (13) 『GM とともに』155 頁
- (14) 拙著『米国自動車産業』前出 146 頁
山崎清『GM』中公新書 1981 年 89 - 90 頁
- (15) A. Bradley "Setting up in Forecasting Program." AMA Annual Convention series No.41 p.p.3 ~ 18.
D. Brown "Pricing Policy in Relation to Financial Control", Management and Administration, Feb. Mar. Apr. 1924.
拙著『米国自動車産業史』146 頁
- (16) 『GM とともに最近訳』155 頁
- (17) Ibid.
- (18) 『GM とともに最新訳』155 頁
- (19) この経営者報奨制度 (Incentive Compersation) についての記述は、『GM とともに最新訳』22 章 459 頁 ~ 467 頁を参照した。
- (20) 『GM とともに最新訳』155 頁
- (21) 全上 275 頁
- (22) Adventure of A White Collerman, 124 ~ 125 頁
書評 経営志林 第 50 巻 1 号
- (23) Adventure 163 頁
- (24) 『GM とともに最新訳』89、96 頁
- (25) 全上 311 頁
- (26) Adventure 書評 124 頁
- (27) 『GM とともに』78 頁
- (28) Adventure 書評 126 頁
- (29) 『GM とともに』275 頁
- (30) Adventure 書評 122 頁
- (31) 『GM とともに最新訳』156 頁
- (32) 前出『知の巨人』138、140 頁
- (33) 『知の巨人』138 頁
- (34) 『GM とともに最新訳』ドラッカー推せん文