

## 〔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」(3)

—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

- (14) GM 破綻のこの十年の直接的原因
- (15) GM の再生と過度の財務依存体質からの脱却
- (16) 目先の財務金融収益への依存
- (17) GM の倒産と当面の再生の見通し
- (18) 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 批判に転じた理由は何か
- (19) ドラッカーの日本的経営肯定論と新日本の経営論への洞察力と示唆
- (20) GM 再生の当面の現状と日本企業再生への教訓
- (21) GM の再生の必要条件
  - GM その後と再生の兆し

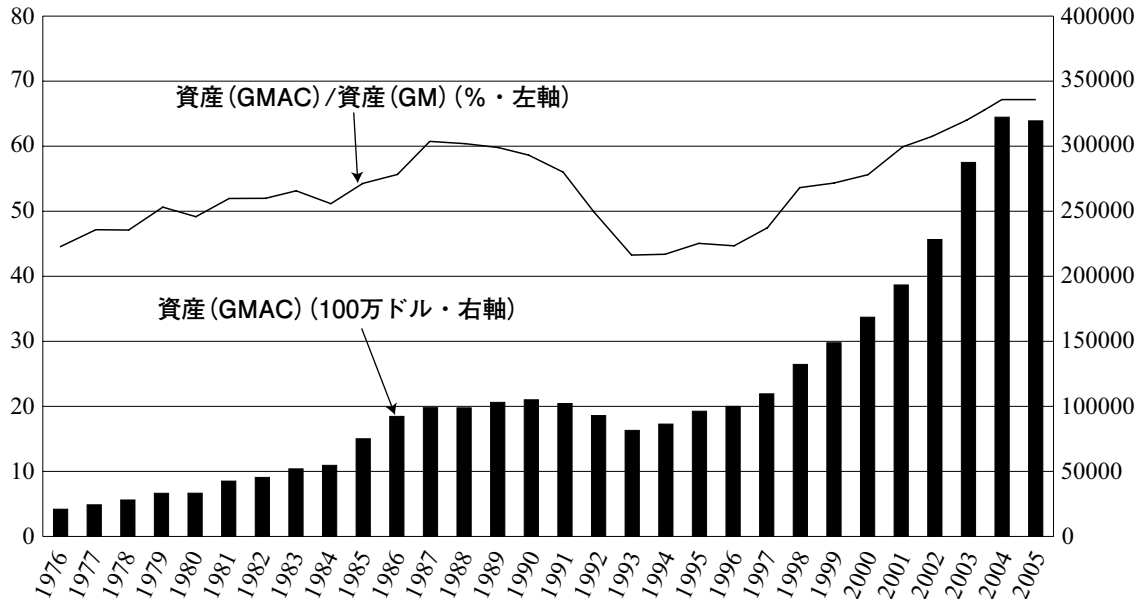
## (14) GM 破綻のこの十年の直接的原因

GM 破綻のこの十年の直接原因はいろいろあるがまず第一は目先のファイナンス利益の追求、第二は経営資源の大型 SUV への極端な集中、第三は工場の生産体制の硬直性を放置したこと。そして第四は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、そしてよく引合に出されるいわゆるレガシーコスト（健康保険、年金、失業保険など）の負担が多くなったのに事態を放置したこと、以上である。

まず第一点の目先のファイナンス利益の追求に走った点は、GM は自動車メーカーでありながら物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目先の財務収益）や金融収益が全体収益の 75% 以上にもなっているのに、それが自らのとって来た戦略の成

果だと錯覚した経営者の責任が自覚されなかった。その結果 GM はいつの間にか車で儲けなくて金融収益で儲ける会社となっていた。これはつまり GMAC のような金融子会社が最盛期には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。キャッシュフロー経営をもって経営効率を計るとするのは GM だけでなくアメリカ大企業のかかなりの部分が冒された問題であり、GM だけの問題ではないが、GM の場合 GMAC は GM の自動車販売の大部分をカバーするのでそのキャッシュフローは莫大なものとなり、これはサブプライムローンブーム（多くの人とその住宅を担保に借金してこれでローンを組み一種のブームとなった。2007 年のリーマン金融危機でブームは去り多額の未返済のローンが山積し大きな社会問題となった。）このサブプライムローンのブームには官民の住宅金融会社であるとかヘッジファンドのような金融取引—デリバティブ—で儲ける—も一時脚光を浴びたがリーマンショックで互解した。金融危機はそれと結びついて、拡大したのである。その結果金融収益のみを追求し、本業の付加価値よりも重視する傾向がアメリカ経済全体に及んだ。GMAC が永年 GM の金融子会社として GM の消費者をつかみ、やがて一般銀行などの自動車金融市場への参入にも耐えて競争上の相対的優位は何とか確保しやがて自動車販売金融市場でそのプレゼンスを保持し、やがて 1985 年にモーゲージバンクとなり、モーゲージ債権回収部門を買収し、全米 2 位のモーゲージバンクとなった<sup>(1)</sup>。この時ま

第1図 GMACの保有資産動向



(出所) General Motors Corporation, 10-K/A, Annual Report, various years.,  
General Motors Acceptance Corporation, 10-K/A, various years.

注：GMの10-K/Aで公表される資産は、連結前の資産であるため、計算上GM単体の総資産とGMAC単体の総資産を合計している。

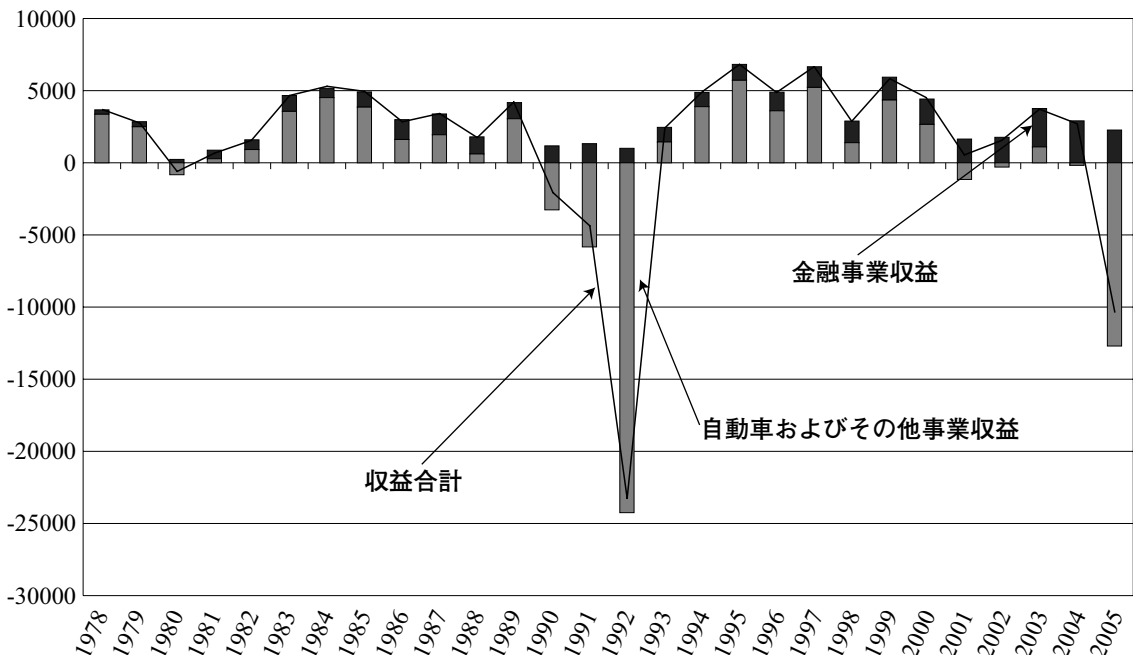
1987年以降に公表されたGMの総資産はGMACのものも含めた連結総資産である。

立石剛「General Motors Corporation と Financialization」

日本国際経済学会第72回大会報告レジメより引用

第2図 GMの事業部門別収益動向

単位：100万ドル



(出所) General Motors Corporation, 10-K/A, various years.

第1図と同じ文献を引用

図表3 Standard & Poor'sによるGMとGMACの格付の推移

	GM		GMAC	
	Senior debt	CP	Senior debt	CP
1990	AA-	A-1+	AA-	A-1+
1991	A	A-1	A	A-1
1992	A-	A-1	A-	A-1
1993	BBB+	A-2	BBB+	A-2
1994	BBB+	A-2	BBB+	A-2
1995	BBB+	A-2	BBB+	A-2
1996	A-	A-2	A-	A-2
1997	A-	A-2	A-	A-2
1998	A	A-1	A	A-1
1999	A	A-1	A	A-1
2000	A	A-1	A	A-1
2001/3/28	A	A-1	A	A-1
2001/10/6	BBB+	A-2	BBB+	A-2
2001/11/16	BBB+	A-2	BBB+	A-2
2002/4/9	BBB+	A-2	BBB+	A-2
2002/5/24	BBB+	A-2	BBB+	A-2
2003/4/9	BBB	A-2	BBB	A-2
2003/7/24	BBB	A-2	BBB	A-2
2003/12/3	BBB	A-2	BBB	A-2
2004/5/7	BBB	A-2	BBB	A-2
2004/10/21	BBB-	A-3	BBB-	A-3
2005/5/6	BB	B-1	BB	B-1
2006/1/3	B	B-3	BB	B-1
2006/4/13	B	B-3	BB	B-1
2007/8/15	B	B-3	BB+	B-1
2008/8/19	B-	NR	B-	C

(出所) 1990年～2000年についてはGM and GMAC, Form 10-K for 1990-2000.を参照した。それ以降はStandard and Poor's, *RatingDirect Global Credit Portal*, various issuesを参照した。

第1図第2図と同一文献引用(原著者の了解済み)

ではGMの完全子会社としてGMACはGM全体のキャッシュフローに貢献したといえる。別掲のチャートはGMACの保有資産動向(第1図)GMの事業部門別収益動向(第2図)をそれぞれ示したものであるが<sup>(2)</sup>、GMACが2005年までに保有資産を1997年を境として3倍まで増やしたかが分かる<sup>(3)</sup>。さらに第2図ではGMの自動車及びその他事業収益と比較して金融事業収益がいかに大きいか分かるのである。そして2006年になるとGMの業績悪化によりGMACの格付け低下と(第3図参照)資金調

達難の発生がみられ、やがてGMはGMAC株式の51%を投資グループに売却してGMACとは実質の関係は残しながらも法的には分離された<sup>(2~3)</sup>。

(15) GMの再生と過度の財務依存体質からの脱却

GM再生の鍵はその財務依存体質とファイナンスへの過度依存体質からいかに脱却するかにかかっている。ということは健全なROI経営をもう一度取戻すことであり比喩的に言えばか

つてのスローンとラスコブ、ブラッドレイ、そしてブラウン等の結ぶシンボルであったROI経営の健全な運用の時代に帰ることである。ROI経営の健全な運用とはGMの内部利益の正確な算出と浮利を伴わない実体利益を算出し、実体利益にもとづく健全なROI経営に戻ることである。GM財務管理の基本指標は、ラスコブ、ブラウン、ブラッドレイ等によって工夫され、スローンはこれら財務指標グループの提供する指標に全面的な信頼を寄せ、スローン—財務指標グループの相互信頼はゆらぐことはなかった。しかしスローンはあくまでGMは車を作る会社であると定義したのに対し、財務指標グループは利益至上主義で自分達の工夫した財務指標が成功すればそれが即彼等グループの手柄になるわけであるからますます数値方程式のより精緻なものを考え出そうとする。GMが物づくり企業であることを強調したスローンだがGMの数値方程式による財務コントロールの効果にすっかり信頼を寄せてしまった。スローンの自伝の中でも、自分がマネジメントの専門家として腕を振るうことができたのもこのファイナンシャルコントロールの方程式の存在に負うところが大きい旨を語っている。とくに短期志向のStandard industrial Volumeの指標を出すのがスローンは苦手であった。—Standard Volumeに合わせた数値目標とはその安定操業度を目ざす半永久的数値＝固定的数値で価格に連動するもの—、スローンは財務マネジメントチームに対して絶大な信用をしていたが、それはROI以来財務マネジメントチームの仕事がGMマネジメントに対する貢献が大であったことによるものである。

以上のような経過をみるとGMACはGMの自動車販売金融会社という表看板は残しながらも、資金調達難のため事業多角化に乗り出したのである。それは低金利を利用したモーゲージ（債権取立て）金融であり、住宅金融であり、保険、国際金融など多岐にわたっている。

多岐にわたる金融業務だけでなく、GMはグローバルM & Aに乗り出し、いくつかの誤った判断と規模の経済性を単純に信頼し、それにもとづくM & A資金を乱費し、規模の経済性

を早く達成するためグローバルプラットフォーム戦略とグローバルソーシング戦略を採用しようとした。前者のグローバルプラットフォーム戦略は車種を越えたプラットフォームの共通化でコストを下げようというものであるが、車のコストの4割時には5割を占めるプラットフォームの共通化によるコスト削減効果はあるように見えて、基幹部品であるプラットフォームそれ自体の技術的進化をおくらせ、同時にエンジンやパワートレイン関連の開発や設計をおくらせることになりかねない。

もう一つのグローバルソーシングはグローバル化する部品調達においてリロケーションということでIT技術で地域を越えた安い調達を行ってグローバル調達のメリットを出そうというものであった。この構想も過度のIT技術依存とGMの内部サプライヤーの大規模化がうまくいかず、例えばGMは最新技術のサプライヤーを統合しデルファイと称し量的拡大路線をとり世界一位のメガサプライヤーとしたが、これも失敗しデルファイはGMの破産より一年以上前に破産している。

デルファイは結局倒産によってかつての世界一位から資産売却で4位のメガサプライヤーとなつて一位ボッシュの後塵を拝するに至っている。

ここで我々はGMの極端な財務依存体質とそれからの脱却、そしてロジャー・スミス元会長の時代のいくつかの失敗についても指摘しないわけにはいかない。それはアメリカ政府の乗用車燃費規制に対応するためのサイズダウンと軽量化のためにスミス元会長は自動化やロボット化を重視したことは前述した通りである。すでに見たように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。

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。

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。

#### (16) 目先の財務金融収益への依存

**A.** 自動車メーカーとしても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。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がわからないまま、いってみれば目くら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、技術の進化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は無視できない。

**C.** 工場がいつまでもマズ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。

これは新車への切り替えや新車の改造のタイミングをおくらせ現場の混乱を放置することになった。

**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、すでに見たように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とのバゲニングの労使交渉破綻でもあることを意味している。

以上のような大きな問題を抱えてGMの再生はどうか。

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当時1ドルを切っていたGM株（アメリカ政府の6割もの保有による）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車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800万代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ベ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、サターン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、オベ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。とは言えサターンがかつてのように自主開発力を復活できるのかも注目される。

### (17) GMの倒産と再生の見通し

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。

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、インド、中国、東南アジア、ラテンアメリカなどの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。

それにしてもGMという会社は筆者の30年に及ぶトップインタビューの経験を通して也不可解な点がある。一つはGMの伝家の宝刀「事業部制」にかげりが見えているのになぜこれを放置したかということである。アメリカ大企業の中に事業部制から脱却するものが出ているのに、なぜその事実一例えばGEのようにジャック・ウエルチ型の選択と集中の戦略をとるものが現われても、無関心だったのは何故かといったことに関心がないのはどうしたことかといった疑問が出てくる。さらにもう一つの疑問はGMの最高経営者の人事が一貫性を欠くことである。例えばGMは1990年代初頭P & Gの会長だったスメールを会長にスカウトし、カーガイとしてクライスラーの元社長ボブ・ラッツを4回にわたって開発の最高責任者として採用し

ている。さらに倒産して政府の管理下に入った時 GM の内情にくわしいアナリスト・ガースキー（モルガン スタンレー）を副会長として採用しているのである。ただ GM の再建にメドがついたときっすいのカーガイであるメアリー・バーラ（女性）を会長に据えた。これで GM のガバナンスは安定したかに見えたが、最近ではこの 10 年間に及ぶ車のリコールの不屈け問題で恐らく 3000 万台以上の不屈けでアメリカ議会の追求でバーラ会長が証言を求められている。バーラ会長はすべてを明らかにすると明言しているが、ホンダやトヨタにも類似の問題が発生しその行方が注目される。

最近の報道によると、GM のバーラ CEO は日経記者とのインタビューで、リコールを 3000 万台まで決断したのは、GM が「過去との決別を決意したあらわれであり、GM は車の安全技術で世界一を狙い、原油安でもエコカーのプロジェクトを推進することなどを標ぼうしており、これら 3 点を守っていくなら GM の再生は可能と思われる。

バーラ女史の並々ならぬ決意と関連して、ドラッカーの GM への忠告がもしあるとすればどうなるかということになるかということと合わせて、筆者はあれだけ長く付き合って貰った GM の再生を心より願っている。ただそのためにはドラッカーとスローンの教訓に徹底的に学ぶ必要があることを強調しておきたい。

#### (18) 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 批判に転じた理由は何か

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、ドラッカーはスローン時代の GM のどのような点を学んだか。

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したこと。

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とそれとの決別の必要。

GM の組織運営の官僚化とスローン時代の創造性の喪失。

この他ドラッカーが気づいたスローン以後の GM の問題点は何であったか。

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

#### (19) 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。ドラッカー経営理論の日本での反響について多くの情報をもたらしたのは、故・岡本秀昭氏（後の法政大学教授）である。同氏はシカゴ大学留学中ドラッカーと知り合い（1961 年）、ドラッカーの理論と著作の日本での反響を直接本人に伝えた。

日本的経営のいわゆる三種の神器（長期雇用、年功賃金、年功賃金と昇進制度）についてドラッカーなりの理解と解釈。労資の共存と経営参加に貢献するとドラッカーは評価。

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。労使の合意の重要性。

バーゲニングの労使関係に対するドラッカーの疑問

バーゲニングの労使関係は労使の合意よりもかけ引きだけに頼る。バーゲニングの労使決定は労使が共に繁栄をおう歌している時代はいい

が、不況がおそってくる時には共同決定に劣る。今回のGM破産でU.A.Wはバーゲニングを放てきた。

ソ連邦の終えんと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

## (20) GM再生の当面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—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3つの戦略との整合性と安全技術、エコカーの本格導入と過去の決別。

ドラッカー、スローンの教えをもう一度回帰し、現代的に再生すること。

## (21) GMの再生の必要条件

### —GMその後と再生の兆し

これまで筆者はGMの命運として、その没落と衰退にのみ焦点を当て、600億ドルという途方もない国庫助成を受けるに至った経緯を明らかにしようとした。すでに明らかにしたようにオバマ政権から緊急融資を受けたのが2009年6月であり、その1年半後の2010年11月18日にはV字型回復を遂げ、新株上場に漕ぎつけたが、この再上場を可能にしたのは、GM

の赤字の最大の原因だった健康保険などのレガシーコストの過大な負担からまぬがれたこともさることながら、GMのこれからの再生へ向けての企業努力とその実態が明確にならねばならぬ。この点についてはGM会長リック・ワゴナーと個人的にも親しくGMの内情にもくわしいジャーナリスト、ウィリアムJ.ホルスタインの著「Why GM Matter」日本語訳『GMの言い分』があり、この著はGMの言い分を書いただけでなくGMがワゴナーのGM復活戦略のもとでどうやってGMを復活するかをGMの工場現場、サプライヤー、デザインルームと製品開発現場などのキーパーソンに取材している。この書を通読すると、GMがただ倒産しただけではなくてワゴナーの戦略と再生の構想の下でGM全体がどう対応すべきかを心得つつ、明日のGMをどう復興するかを考えて行動していたかがよく分る。要するにGMが倒産した時GMにはまだこれを再生するだけの資産が生きており、これがその後わずか1年半で株式の評価が回復したのである。GM株は2005年には1株10ドルに下り、これが回復する兆しは見られなかった。国庫救済を受けた2009年6月にはGM株の評価は10ドルでこれがどう回復するか見通しは立たなかった。

しかしV字型回復の兆しが見られた2010年10月になると株価は100ドル以上となり政府の持株60%を現金化すれば政府融資は返済可能である。これまでGMは年々増大するレガシーコストと年々拡大する保険医療を何とかGMが負担して来た。それによりU.A.Wの組合員は当時のアメリカの平均賃金では最も高い賃金水準と生涯にわたる高価な医療保険を保障されて来た。これに対して2005年になると医療保険の上昇にGMが耐えられなくなった。その結果2005年危機ではそれまでの医療を含むレガシーコストの負担からGMがまぬがれることになった。今までのUAWでは考えられないことであったが、GMがそのレガシーコストにもとづく赤字体質を公開したことにより、ここにレガシーコストの高負担からまぬがれるに至った。

レガシーコストの負担減少だけでなく、ワゴナーの改革では、トヨタ生産方式の導入とそれ



と結びついた現場の生産革命、そして数多いサプライヤーのグローバルビジネスへの参画などがあげられる。

この外ワゴナー改革ではすでに指摘したようにトヨタ生産方式の全面的採用が上げられる。とくに品質向上と欠陥発見などの改善活動更にトヨタとの合併で修得した多能工的作業などかつて GM 社内で Numinization の合言葉となったスローガンの復活、海外例えば東独のアイゼナッハ工場のリーン生産方式のやり方の活用、GM ではロジャースミス時代にはロボット重点で忘れてしまった Numi の経験をもう一度呼び覚したのである。

とくにワゴナーの改革で目立つのは、トヨタ生産方式を GMS と呼称して全面的に活用したことである。すでに見たように Roger Smith 会長の時代（1980 年代）には Numinization が軽視されていたのを、大幅に変更し、トヨタ生産方式の GM 版を GMS と称して GM のすべての工場現場に普及させた。これにより GM の現場には品質保証の自己責任、T 型生産ライン、アンドンパネルの導入、工場組立ボディーの分割、工程ごとのカンバンの導入などトヨタ生産方式とみまごうばかりの新方式を導入し、現場改革で株式再上場を可能にしたといつてよいだろう。

ワゴナーはこの時の倒産とぼう大な国庫助成の責任をとって辞任するが、彼の残した戦略は GM 全体に生きており、現在の女性会長メアリー・バーラの下でも活かされているのである。

上記のワゴナーの GM 再建戦略の内、2005 年危機をどう乗り切ったかを手始めに説明しよう。それまで GM と UAW は伝統的なバーゲニングの労使関係のもとで高い賃金コストを GM が負担しこれによって UAW 組合員はアメリカの業種別賃金水準では 2 番目の高賃金と中流階級的生活水準を保証された。この恩恵を受ける UAW 組合員の数はかつての 90 万人から相次ぐ工場閉鎖のために 20 万人に減ったわけである。この減少分は失業手当受給者となり、この手当も GM はレガシーコストとして負担して来たのである。

さすがの GM も 2005 年になるとこれ以上のレガシーコストの負担には耐えられなくなり、

ここで登場したのが、レガシーコストの UAW 運用への切換えである。

2005 年の大改革だけでなく、GM はこれ迄以上にワゴナーの戦略と GM の再生戦略を加速していった。これには GM の工場現場の指導者と現場ワーカーの危機感—改革が失敗すれば工場の閉鎖—によって加速されたことも強調されねばなるまい。

しかし GM が多くの顧客に認知されるにはデザインとスタイリングに勝れたかつてのシボレーカマロのような名車を再現せねばならない。GM にはかつてカーデザインの天才的名手だったハリールが居り、デザインは彼がとり仕切っていた。GM のデザインハウスもその伝統を引継ぎ、すばらしいデザインを工夫していた。しかし新車の開発とデザインルームの連携がうまくいかない傾向があり、この連携を天才的な判断でやってのけたのが GM が三顧の礼で迎えたボブ・ラッツである。ラッツは GM を含めフォードやクライスラーなどの VP をつとめ、その中ですぐれたデザインの車を市場に送り出していた。そのラッツの天才ぶりは、ワゴナーが一番知っており、年令が 80 才台になってもこの GM の思い切った人事は、その後のデトロイトモーターショーにおけるカマロの成功や GM の環境対応車 E-GM（電池車）のデビューを決定的にした。

### ○その後の GM の改革と戦略

今や GM は昔の世界ナンバーワンに戻るのではなく、北米に司令部がありながらグローバルカンパニーにその活路を見出そうとしている。GM はその自動車の生産量は 3 分の 2 が海外である。その中でも目立つのは No. 1 の中国であり、カマロ、ビュイックなどを増産している。中国の外では韓国の GM—大宇が GM が不得意だった小型車を開発から生産まで全部引受けている。

GM のグローバル化はまだ始ったばかりであり、その範囲は自動車生産だけでなく、グローバルな部品調達のネットワーク作りをも含んでいる。

多様なグローバル化を含んでワゴナーの後継者バーラの下で GM がどのようなグローバルカ

ンパニー化の道を歩み、GMの伝統的な車づくりの道を復活させるか今後の営みを注目したい。