

なぜ GM は破綻したのか？

— リーダーシップ論の視点から —

菖 蒲 誠

目次

はじめに

第1章 ゼネラル・モーターズ (GM) の破綻

- 1-1. 破綻に至る経緯
- 1-2. 創立時より 2008 年までの GM の足跡
- 1-3. 原油高の進行と小型トラックの販売減速
- 1-4. アメリカ金融危機の影響
- 1-5. GM 救済をめぐる動き (2008 年以降)

第2章 GM のリーダーが失ったモノづくりの本質

- 2-1. 株主優先, 短期収益優先のアメリカ型経済システム
- 2-2. 保護政策と既得権益維持
- 2-3. 製品力の低下, 部品の外注による開発能力の低下
- 2-4. 販売金融優先で疲弊した顧客サービス

結論

はじめに

リーダーシップ論の先行研究として、本論文ではシュムペーター¹⁾を第一に取り上げる。なお、経営者論的な視点からの先行研究としては、1940 年代後半以降のリーダー特性論的アプローチ、ミシガン州立大学やオハイオ州立大学を中心に研究されたリーダー行動理論的アプローチ、状況要因がリーダー行動に影響を与えるとするコンティンジェンシー (条件適合) 理論的アプローチ、更にはリーダーとフォロワーの関係性をも視野に入れた 2 者間の交換理論的アプローチ (Jung.& Avolio,1999) 等、様々な方法でリーダーシップ現象の解明が研究されてきたと言

える。また、冷戦が終焉し経済のグローバル化が進む中で、リーダーシップ研究にも国際比較が試みられるようになった他、Hofstede (1980) の異文化比較研究を応用した Martinson & Davison (2007) のように、個人主義と集団主義という枠組みでマクロ的視点から変革に関わるリーダー行動の研究も行われるようになっていく。

アメリカのリーダーシップ研究では、組織やプロジェクトに変革 (change) をもたらすリーダーシップの発揮という点が強調される傾向がみられる (Hackman & Johnson, 2004)。これはフォロワーとの相互作用を含めた変革型リーダー行動 (Bass, 1985) 理論を根拠にしている。Kotter (1990) も複雑な事態に対応するのは「マネジメント」であり、大きな変化に対応するのが「リーダーシップ」であると述べている²⁾。このように多くの「リーダーシップ論」が展開されているが、多くはリーダーシップを発揮する為のノウハウを概説した内容に留まっている。しかし、リーダーシップとは本来理念であり、理念は「結果」として実現されることによって意味を持つ。いわゆる経営に関する知識とか才能などの資質は総合的に形成されるものであり、個々の要素を積み上げていけば完成するものではない。その意味でリーダーシップとはテキストによって学ぶことが出来るものではなく、結果によって存在が確認される仮象にすぎない。従って、リーダーシップという幻影を追うのではなくその本質を見抜くことが重要な課題となる。これまでのリーダーシップ論とは発想が逆だが、シュムペーターの言葉を借りるならば「新結合」に成功するのはどのような人かではなく、「新結合」に成功した人こそリーダーと呼べるのである³⁾。

米国企業第二位の規模を誇ったゼネラル・モーターズ (以下 GM という) は創業 100 年目という歴史的節目に経営破綻に陥り、新たな企業として再スタートすることになった。GM 破綻の背景には経営者個人の資質だけではなく、米国の社会システムと経済システムがリーダーシップの実現を阻んでいた可能性もある。米国のシステムでは株主の利益を重視し、株主にとって利益になるなら自動車メーカーであっても積極的に金融事業を展開するのは当然とみられてきた。実際、GM における 2004 年の最終利益に占める金融事業の割合は 78% にも達していた⁴⁾。GM 破綻時の CEO、リチャード・ワゴナー (Richard J. Wagoner, 以下ワゴナーと呼ぶ) は米国のシステムという制約の下で自動車メーカーとして技術開発に努めるよりも、自動車販売を梃子とした金融による利益を目指したのである。その結果 GM の金融子会社である GMAC の格付けは 2000 年に親会社の GM よりも上になったが、肝心の自動車事業では 2004 年から赤字が続き、GMAC の高収益で連結決算の帳尻を合わせる経営が破綻するまで続けられた。創業時から破綻に至るまで GM のリーダーは時代の変化に応じた製造業としての変革を成し遂げることが出来なかったのである。その意味で、GM の破綻については経営者個人の能力だけではなく、米国のシステムに内在する問題にも焦点を当てて考える必要がある。本論文では上記の視点から 2009 年 6 月に連邦破産法 11 条を申請し破綻した GM をケース・スタディとして取
200 (200)

り上げ、アメリカの利益主義に内在するリーダーシップの問題について考察を試みる。

第1章 ゼネラル・モーターズ (GM) の破綻

1-1. 破綻に至る経緯

2008年9月15日のリーマン・ブラザーズ破綻に端を発した金融危機は、アメリカ自動車産業の運命までも大きく狂わせた。1908年創業のGMは2009年3月末の連結ベース決算で負債総額が1728億ドルに上り、同年6月1日には連邦破産法11条（日本の民事再生法に相当⁵⁾）を申請して、再建に向け法的整理に入ることになった。破綻に至った旧GMの病巣は3つに分類出来る。「効率性の悪い過剰な生産設備や負債による財務基盤の破綻」、「変革を拒んできた企業体質、いわゆるレガシーコストの存在」、そして「短期収益優先を背景とする小型トラックに偏重した車種構成」の3つである⁶⁾。複雑に絡んだこれらの病巣を自力で治すのは困難という判断の下に、GMは自力再建を断念して連邦破産裁判所の手に再建を委ねることになった。

GMの破綻劇はアメリカの社会システムと経済システムが抱える矛盾の象徴でもあった。アメリカの経済システムは株主価値の最大化を重視し、利益が期待出来るなら自動車メーカーであっても金融事業の拡大に走る。GMの破綻時のCEO、ワゴナーは新型車を車名ではなく、「プロダクト」と普通名詞で呼び、技術開発に裏打ちされたモノづくりよりも金融による利益獲得に奔走した。ワゴナーが47歳の若さでCEOに就任した2000年には金融会社であるGMACの格付けは親会社のGMよりも上になる一方、肝心の自動車事業は2004年から破綻に至るまで赤字が続き、GMACの高収益で連結決算の帳尻を合わせ続けてきた。このことは既述した通りである。その意味で、GM破綻の責めを自動車会社としての経営問題に帰すだけでは不十分であり、アメリカの抱える社会と経済システムの両面に焦点を当てて考える必要がある。

日本の自動車会社が部品製造メーカー（サプライヤー）を巻き込んで共同開発する「摺り合わせ型」⁷⁾と異なり、アメリカは機能が画一で規格化された部品をコスト本位で組み合わせる「モジュラー型」⁸⁾のモノ作りが得意であり、GMはその典型と見なされてきた。そう考えると、多様な抵当を担保として組成された証券化商品もモジュラー型の金融商品に他ならない。自動車販売による多様な債権や証券を集めて組成することにより、規格化された大量の証券化商品が造り出されたからだ。貸し手が借り手をモニターし回収までリスクを取る日本の間接金融とは異なり、モジュラー型は大量の金融商品を短期間で回転させ、利益を上げられる点では優れているが、抵当証券等のパーツが規格化されているため、新規参入が容易で競争が激化し易く、品質よりも価格を重視するために単位当たりの利潤率は低下する傾向にある。

自動車の世界でも同じ現象が起きてGMは追い込まれたのではないか。モジュラー型モノ作りシステムは、多文化・他民族社会のアメリカ故に誕生したシステムであり、そのアメリカ文

化の上に発展を遂げた企業経営が GM を崩壊へ導いた可能性がある。アメリカのモノづくり文化は、技術開発を軸にしたクラフトマンシップ (craftsmanship)⁹⁾とは異なり、より多くの貨幣を入手した者が勝者という「利益原理主義」であり、GM にとって自動車は利益を得る手段に過ぎなかったと言える。ヨーロッパや日本の伝統でもあるクラフトマンシップが、アメリカ的なビジネスにおいても必要だったのではないか。GM の破綻時の売上高は前年比 17% 減の 1489 億 8000 万ドル、年度通期の世界販売は前年比 11% 減の 836 万台にまで落ち込んだ。最終損益は 308 億 6000 万ドルの赤字となり、2008 年には販売台数でトヨタ自動車に抜かれていた¹⁰⁾。その後、GM は前述した通り、連邦破産法 11 条を 2009 年 6 月 1 日に申請し事実上破産、新生 GM は米政府が 60.8% の株式を持つ「オバマ・カンパニー」となった。再建の柱は優良事業部門を旧 GM と分離し、米政府は GM への融資債権を出資に切り替えて、新 GM の 6 割強の筆頭株主になったのである。

1-2. 創立時より 2008 年までの GM の足跡

章末の図表 2 に示したように、1908 年、デュラント (Billy Durant) が創業した GM は、一企業の枠を超えて第二次世界大戦後には「アメリカのシンボル」とも言える存在となった。デュラントは、多種多様な組み立てメーカーや部品メーカーの整理統合を通じて生産設備を拡充するとともに、全国的なディーラー網を確立して市場の独占的支配を目指した。しかし、一連の買収に際しては企業間のシナジー効果についても、また企業結合の経済性・効率性を高める役割についても関心が払われなかった。「デュラントは自社工場の拡張を進めながら、既存諸企業の吸収・合併による拡大政策を推進し 20 余社を買収したが、そのうち 11 社は自動車メーカー、2 社は照明器具、残りは部品・付属品メーカーであったという」¹¹⁾。この顛末は「デュラントの GM の崩壊を意味し銀行シンジケートに経営の支配権を握られる結果になった」¹²⁾。デュラントの失敗から脱却するために、1923 年に GM の初代 CEO に就任したアルフレッド・スローン (Alfred Slone) は「事業部制」を導入し、巨大企業を効率的に運営するモデルを開発・採用した¹³⁾。フォードが「フォーディズム」と呼ばれる大量生産ラインシステムで成長したのに対し、GM は事業部制に基づく大量販売の仕組み、いわゆる「スローニズム」を開発して成長したと言える。企業年金や株式連動報酬など過去に例のない新しいシステムを GM は考案し、他の企業に広がった仕組みも少なくない。この姿勢がアメリカ的「利益主義」という文化に根ざした GM の全歴史を貫いており、日本や欧州の企業による技術開発を重視したクラフトマンシップ的経営とは好対照をなしていると言える。

既存の生産・販売施設を集中・結合し、大量生産、大量販売、大量消費に依存する政策を伝統的に継承してきた GM は、2009 年 2 月 17 日に、再建計画を政府に提出し 166 億ドルの追加支援を求めた。それは「雇用や景気人を質に政府を脅迫したに等しい内容であり、最後は政府

が救ってくれるとの姿勢がありありと浮かんだ」¹⁴⁾ ものだった。オバマ大統領は「現実味に乏しい」と計画承認を拒否し¹⁵⁾、当時 CEO であったワゴナーは 2009 年 3 月末に辞任した。世界屈指の巨大企業のトップが実質的にオバマ政権によって解任されたのである。それはアメリカで生まれた利益主義の経営システムが破綻した瞬間でもあった。

ワゴナーの後任にはワゴナーの下で No.2 の役割を演じてきたフレデリック・ヘンダーソン (Frederick A. Henderson) が就き、2009 年 6 月 1 日、米連邦破産法 11 条 (日本の民事再生法に相当) 適用をニューヨーク市の破産裁判所に申請した。GM は 2009 年 8 月末を目標に新会社への資産譲渡など破産法手続きを完了し、販売規模を破産法 11 条申請当時の約 7 割にあたる 600 万台程度に縮小、「新生 GM」として再起をはかり (図表 3 参照)、6 ~ 18 ヶ月で再上場を目指す計画を立てたのである¹⁶⁾。

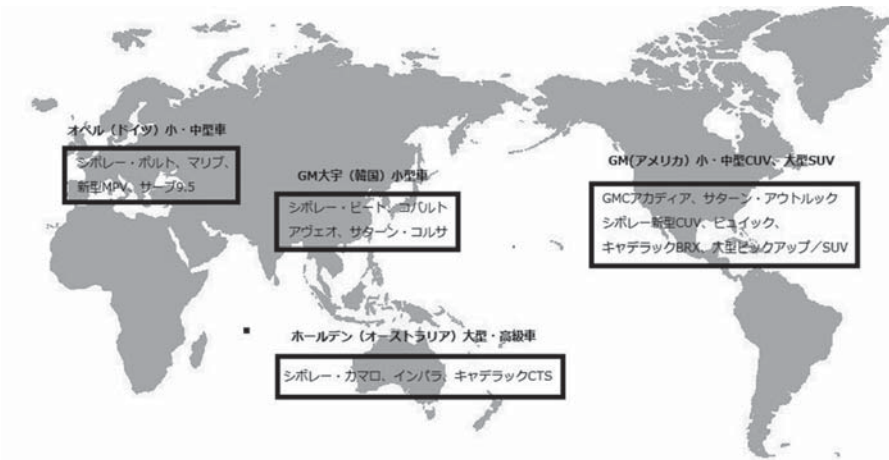
1 - 3. 原油高の進行と小型トラックの販売減速

燃費の悪い小型トラックの販売を陰で支えてきた 1 ガロン (3.8 リットル) 1.5 ~ 2 ドルというガソリン価格は 2005 年以降上昇に転じ、2008 年 6 月、7 月に 1 ガロン 4 ドル超にまで上昇 (図表 4 参照)、これを契機にアメリカ自動車市場は一気に小型乗用車、低燃費車志向にシフトした。この結果、2005 年—2008 年の GM の累計最終赤字は 820 億ドルにまで達した。燃費を軽視した結果、販売不振により利益も失う結果となり、シェア低下は GM の金融力並びに本来投資すべきであった技術開発のための資金力にも影響を与えた。このように金融危機と自動車販売減というショックは GM に致命的な影響を与えたと言える。

GM の設計思想は基本的に「小型トラック型」すなわち車台 (シャーシー) と車体 (ボディ) が明確に機能分担するモジュラー型であり、フルライン政策やモデルチェンジ政策もトラック型が前提であった。車台を共通化しつつ車体を多様化させ、製品変化と部品量産を両立させるという GM 型「儲かるビジネスモデル」はアメリカ自動車産業にとっても共通するものだった。「小型トラックのアメリカ市場に占める割合は、1991 年の 33・6% から 1997 年には 45・3% に拡大し、さらに 2002 年には乗用車の販売台数を追い抜き、2004 年には 54・3%、2007 年には 61% に達した」¹⁷⁾。小型トラックはまさにアメリカ自動車市場拡大のけん引役であった。しかも、小型トラックは販売価格が高いため、GM だけでなく販売ディーラーの収益性も高く、アメリカにおける小型トラックビジネスは多数の業界関係者から歓迎された。しかし高付加価値の小型トラックがヒットした結果、価格競争が激しく利幅が小さい小型車分野の基礎技術開発や燃費低減、排ガス浄化に関する投資が停滞し、GM や部品メーカーが世界の先進技術開発競争から遅れを取る遠因を作った。

小型車開発力の停滞が GM にとって最大の弱点だという認識が経営陣に欠けており、小型車販売に関しては日本、韓国、欧米の提携企業の小型車を投入する方策でしのいだ (図表 1 参照)。

図表 1. GM のプラットフォーム開発体制



久保鉄男 (2009) 「ビッグスリー崩壊」より著者抜粋作成

この方策を採用した理由として、「経営陣の中枢には当時の CEO であったリチャード・ワグナーを初め財務畑出身者が多くその戦略的意思決定は短期的収益性重視で、欧米型の生産システムや部品調達システムの優位性はある程度理解していても、それらを取り入れる緊急性を必ずしも理解していなかったことが挙げられる」¹⁸⁾。このような理由から GM は三元触媒や電子制御燃料噴射装置 EFI (Electronic Fuel Injection) の技術や特許等、必要な技術は日欧のメーカーやサプライヤーが完成させたものを購入するという戦略を続けてきたが、移り頭であった小型トラックの販売減による営業利益減少に伴い日欧メーカーからの技術購入に要する資金力も徐々に低下した。「収益を燃費改善や原価低減に再投資してきた外国メーカーとの差は開くばかり」¹⁹⁾であり、燃料価格が上昇した 2008 年前半から中盤に小型トラック販売が不調になった結果、GM 全体の販売不振と稼働率低下、そして収益悪化と事業資金不足をもたらし、GM が外部からの資金調達なしに経営を持続できないという、深刻な経営危機に直面することになったのである。

1-4. アメリカ金融危機の影響

2007 年、アメリカのサブプライム問題は既に深刻化していた。もともとこの金融危機は、リスクを承知で高収益を追求した投資家の行動が原因だった。一般に好況は本来の問題を隠すことが多く、不況になると隠されていた問題が見えてくることが多い。GM の場合も金融危機によって技術ではなく金融業に傾き過ぎた企業運営の問題があぶりだされたと言えるのではないかと。

GM は、販売低下をカバーする為にサブプライム住宅ローンと同じ仕組みで組成されたリスクの高いローンを活用して、「残価設定ローンシステム²⁰⁾」を高級乗用車にまで適用した。「1990

年代後半に 1700 万台という水準に拡大したアメリカ自動車市場であったが、これは与信枠の少ない消費者にまで販売先を広げることで利益水準の高い小型トラック²¹⁾ 販売によって実現されたものだった。その頂点でバブルが崩壊し、アメリカの自動車市場も急速に冷却することになった²²⁾。値上がりした住宅を担保に追加貸し出しを行って過剰な消費をさせるホームエクイティローン²³⁾ など、バブルをおおる金融機関の経営によって収入以上に消費するアメリカ人のライフスタイルは金融危機を契機に、収入以下に消費を抑える生活へと変わらざるを得ず、新車販売の落ち込みにも結び付いていったと言える。

こうした状況の中で、GM は販売不振で手元資金の流出が加速し、資本市場からの資金調達も難しくなったことから資金繰りが逼迫し、政府に緊急融資を申請した。2008 年末にはブッシュ大統領政権下で GM とクライスラーは 174 億ドルの緊急資金援助を受けたが、そのうち 134 億ドルが GM に配分された。さらに 2009 年 2 月 17 日に GM は最大 166 億ドルの追加融資を政府に申請した²⁴⁾ が、前述した通りオバマ政権に拒否され、破綻に至った。ワゴナーは、申請書の中で「アメリカ政府が緊急支援を行わなければ GM のみならず、サプライヤーやディーラー等を含む自動車関連業界全体の失業救済などで政府負担額は最終的に 1000 億ドルに達する」と述べたが²⁵⁾、これは政府を脅迫したに等しいと当時の財務長官であったポールソンは激怒した²⁶⁾。GM の再建計画の提出と緊急融資要請を受けて、アメリカ政府はオバマ大統領直属の自動車産業作業部会（Auto task force）を結成し、対応策を検討した。その結果、GM に対して 60 日間のつなぎ融資を提供する一方で、GM が申請した計画では再建できないとして、一段と厳しい競争力再生計画の提出を 2009 年 3 月 30 日に指示したのである²⁷⁾。「GM 経営破綻の危機を招いたのは我々の新車でもなく経営計画でもなく、世界金融危機である」と GM のワゴナー前会長と役員達は主張した²⁸⁾ が、その実態は安全・環境・燃費の改善等、統合的な技術開発、組織能力の構築を怠るなどの経営問題が金融危機によってあぶりだされたにすぎない²⁹⁾。

1-5. GM 救済をめぐる動き（2008 年以降）

GM は既に 134 億ドルのつなぎ融資を受けているにも拘わらず、2009 年 2 月に SEC（米証券取引委員会）に対して再建計画で最大 166 億ドルの追加支援を求めた。しかし、自動車作業部会は GM の現状と提出されている再建計画を評価した結果、再建計画は 20% 販売成長を基礎に算出するなど楽観的過ぎること、利幅が大きいトラックや SUV に相変わらず依存していること、電気自動車「シボレー・ボルト」で利益を上げるには大幅な製造コスト削減が必要なこと、そして退職者向け医療費・年金負担の為に 2013 年～14 年には最大年間 60 億ドルの現金が必要であり、UAW からの更なる妥協が必要なこと等を指摘した。この報告を受けてオバマ大統領は「経営悪化の責任は経営陣にあること、政府は経営再建を支援するが、提出されている再建計画は手ぬるいもので、政府に支援を求める相応の痛みを利害関係者である経営陣、

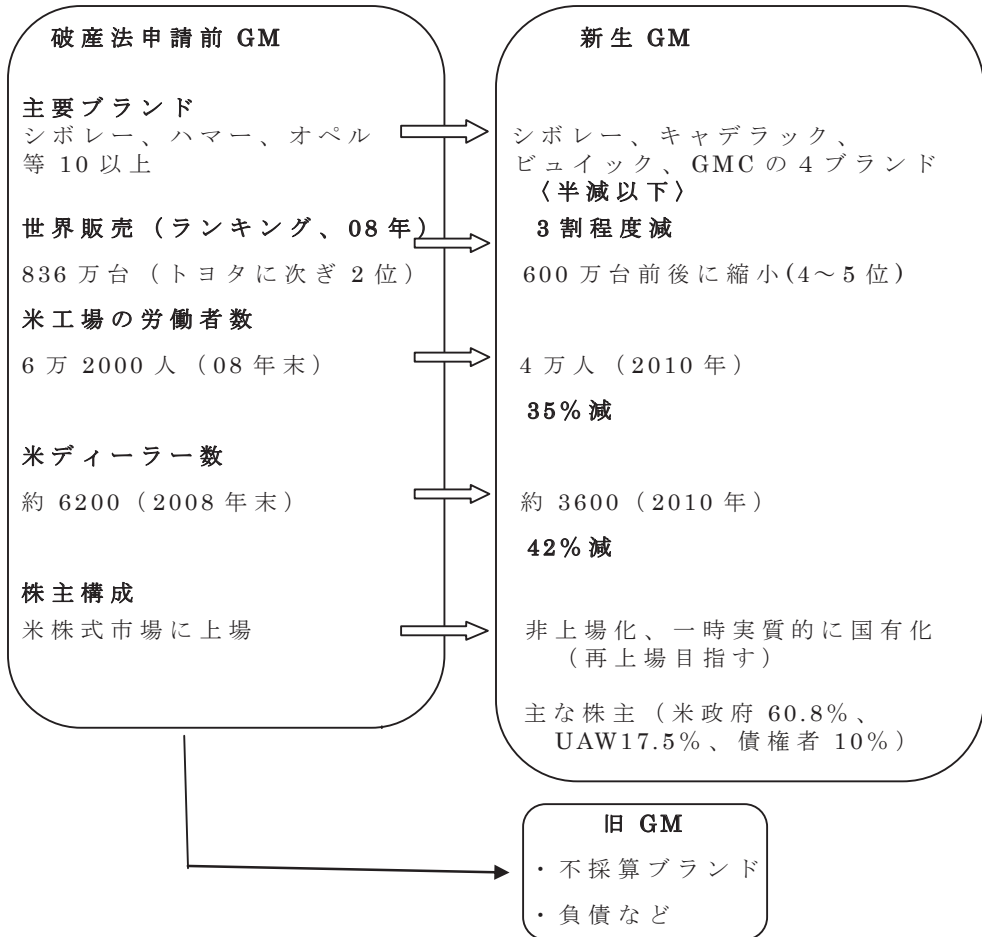
債権者、労働組合が分かち合うべきだ」という声明を発表した³⁰⁾。

図表 2. GM の歴史概略

1908 年	デュラント (William Durant) が「ビュイック」を母体に設立 (New Jersey)
1919 年	金融会社 GMAC 設立
1923 年	アルフレッド・スローンが初代 CEO に就任。この年以降毎年新型車発表 = 計画的陳腐化政策。
1953 年	アイゼンハワー政権の国防長官にウィルソン前社長が就任。「我が国にとって良いことは GM にも良いことであり、逆もまた真なり」と発言。
1984 年	トヨタとの米生産合併 NUMMI が生産開始。
1992 年	削減計画遂行が遅れたステンベル会長、「業績不振を打開出来ない」と解任される。
2000 年 6 月	リチャード・ワゴナー、社長兼最高執行責任者 (COO) から社長兼最高経営責任者 (CEO) に 47 歳の若さで就任
2005 年	元 GM 部品事業部門の米デルファイが米連邦破産法第 11 条を申請。
2006 年	米金融子会社 GMAC の過半数株式をサーベラスに売却決定。
2007 年	07 年度決算で、過去最大の約 390 億ドルの最終赤字に
2008 年 12 月	当時のプッシュ政権が 134 億ドルのつなぎ融資策決定。
2009 年 2 月	米政府に最大 166 億ドルの追加融資を要請
2009 年 3 月	・リチャード・ワゴナー辞任、後任に GM プレジデントのフレデリック・ヘンダーソン就任。 ・オバマ大統領、向こう 60 日間のリストラに必要な 50 億ドルのつなぎ融資を決定。経営陣刷新を前提に 60 日間で新たな再建計画を提示するよう要求。
5 月 21 日	米財務省は GM の金融関連会社 GMAC に対し、75 億ドル (約 7000 億円) の追加資本注入実施を発表。
6 月 1 日	連邦破産法 11 条を申請

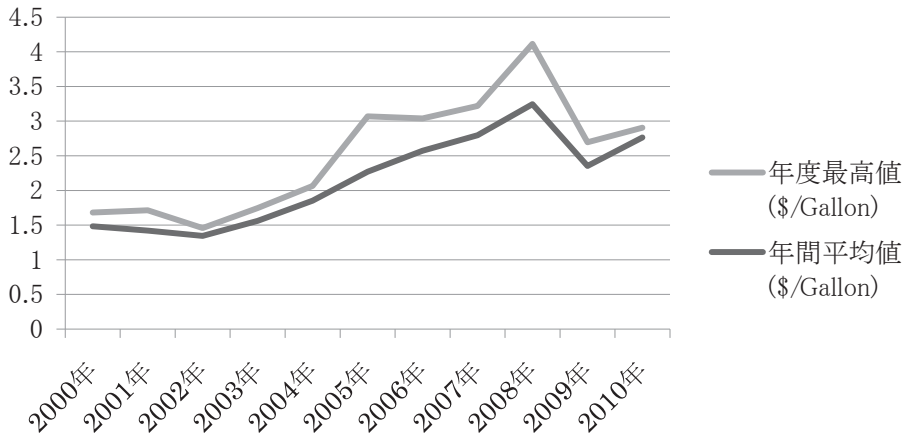
(日本経済新聞記事並びに「Overhaul」を元に著者作成)

図表 3. 新生 GM の姿



(日本経済新聞朝刊、2009年6月1日より引用)

図表 4. 米国ガソリン価格推移表 (2000年～2010年)



(Energy Information Administration, [regular all formulation retail prices]
Release date,11/29/2010 より著者作成)

第2章 GMのリーダーが失ったモノづくりの本質

2-1. 株主優先, 短期収益優先のアメリカ型経済システム

アメリカ型ビジネスの特徴は株主第一主義にある。投資家からは高収益と高利回り、より良い配当性向が求められ、それを実現するためにGMも自動車製造事業より自動車販売金融商品の開発・販売を強化してきた。その一方で、自動車の商品としての性能と魅力に決定的な影響を及ぼすエンジンやトランスミッション、サスペンションやステアリング、ブレーキなどの機械部品への投資が抑制され、そのことがアメリカにおける基本製品に関連した製造・開発上の足腰を弱めることに繋がった。まさにクラフトマンシップの喪失である。

2005年以降、GMはグローバル体制の一環として小型トラックと大型乗用車以外の分野における開発を日本、韓国、欧州に移管した結果、GM及びアメリカ資本自動車部品メーカーの製品開発能力・部品開発能力が衰えることになった。それは、より優れた製品を提供するために技術開発を行うのではなく、株主の利益を優先し、より収益を上げることに優先順位を置いた企業経営とそれに基づく事業再編を行った結果でもある。このことが、GMの製品競争力のさらなる低下をもたらすことになった³¹⁾。

また、ブッシュ政権下でCAFE規制³²⁾の強化が先送りされたことを背景に、環境対応のための新技術採用に対するGMの意識は低いままで、部品調達政策は新技術開発よりコストを下げる政策が重視され一般化した。まさに「株主から四半期ごとに収益の結果を出すことを義務付けられ、配当性向を上げ株価を上げることが厳しく求められる経営の中では、投資効果が見

えない省資源型、環境技術対応型技術等に投資が回らない状況が出来上がっている³³⁾」結果といえる。

自動車技術のめざましい発達とグローバルな品質競争のもとでは、それを支える部品の品質や部品メーカーの潜在能力評価が不可欠であるにも拘わらず、GMのグローバル・ソーシングの基本的発想は低コスト、大量購買が基本であった。このように、一面的な規模の経済性にとらわれた発想故に、表面的なコストダウン効果と裏腹に、長期的な観点から部品の品質やメーカーの開発能力に対する技術評価が疎かになり、品質に対する信頼が失われたことが金融収益にも影響を与えるような販売失速の大きな原因の一つになったのではないかと。

2-2. 保護政策と既得権益維持

1987年の日米包括協定、1992年の日米構造協定、1995年のスーパー301条³⁴⁾を盾にした日米交渉では、日米自動車貿易不均衡の是正が大きなテーマだった。そして、1994年に成立した自動車ラベリング法案³⁵⁾等の措置を受けて、日本自動車メーカーは北米現地化を促進させ、現地部品調達を通じてコスト競争力を高めた。その結果、米国市場でのシェアが一気に拡大し、結果としてGMは販売シェアを低下させることになった。このようにクリントン大統領が自動車産業に関連して打ち出した政策は、いずれもアメリカ自動車産業の競争力を強化するものとはならず、却って自動車産業の弱体化を招く結果となった。

また、GMが競争力を低下させた原因の一つに既得権益の保護が揚げられる。事業拡大が続いたGMは労組に福利厚生で譲歩を繰り返し、従業員に莫大な年金給付と健康保険給付を保証した。1973年、UAW（全米自動車労組）は早期退職者に対する完全年金を勝ち取った。これは民間による企業福祉を途方もなく拡大した結果であり、会社は年金を30年働いた退職者に対して早期退職しても62歳になるまで支払うことに同意した。また、レイオフされた従業員には契約が続く間基本給を全額支給する「ジョブ・バンク」保証プログラム³⁶⁾まで用意した。これは事実上の生涯保証であり、GMの年金を最終的に支払っていたのは企業ではなく、実際はGMの自動車の購入者だったと言える。更に工場作業員クラスの時給は、日系企業の40～50ドルに対しGMは70ドル前後³⁷⁾、2006年のアメリカ製造業の平均賃金時給17ドルと比較すると4～5倍であり、製造業としては全米の最高水準にあった。アメリカ自動車産業がその強さ故に獲得した高収益と高収入が逆に新たな事業環境の変化に対する対応を遅らせる原因となった。政府への破産法申請に当たり自動車産業作業部会が組上に上げたのは、労働者側の賃金見直しに留まらず、管理職手当や役員報酬にまで及んだ³⁸⁾。

2-3. 製品力の低下、部品の外注による開発能力の低下

GMの安全性、低燃費、環境対応に集約される競争力低下を招いた大きな原因の一つは、図

表1に見られるように、プラットフォームの開発を韓国、ドイツ、オーストラリア等アメリカ外に委託し、自らは収益性が高く、アメリカ市場特有の小型トラックと大型乗用車とに集中した開発体制を採用してきたことである。GMはグローバルな開発分業と並行して、部品分野でも内製部品事業部門の外部移管を進め、品質よりも価格を重視してコスト削減を図った。サスペンション、ブレーキ、ステアリング、トランスミッション、駆動系部品等の総称であるパワートレインの開発体制を世界分業した結果、自動車製品開発に占める北米部品メーカーの役割が低下し、技術分野における生産性、製造品質、新規開発力、開発スピード、製造現場における従業員の多面的能力等、将来の競争に必要な要素を自ら切り離してしまう要因にもなった。

インターネット時代になぜ迅速な対応能力が低下したのかという疑問もあろうが、それはIT技術が発達し、バーチャルな設計図を活用出来る状況にあっても、要求機能や制約条件が厳しくなればなるほど、製品設計と生産ラインとのface to faceによる摺り合わせが必要になってくるからである。GMはIT技術を積極的に活用したが、デジタル設計や部品におけるネット調達、販売流通やサービス事業などにおいてIT技術の可能性を過大評価していた。「ITは明確な戦略のもとで始めて有効なツールとして活用出来るものであり、それ自体で戦略や意思決定を行うものではない」³⁹⁾。図表1に示した通り、GMは世界的な小型乗用車メーカーの買収と資本提携により、小型乗用車事業拡大の選択肢を拡大し、海外子会社に小型車開発を全面的に依存する体制を構築したが、あまりにも選択肢が多く、それぞれの子会社・関連会社間の分業と分担、選択と集中によるヒット商品の創出に失敗した。そして、韓国・大宇や独・オペル等の海外子会社に小型車開発を全面的に依存する方針を貫き、独自で小型車開発を進める動きが破綻に至るまで見られなかった。

その理由として、提携や子会社化等の再編によるシナジー効果を単純な規模の経済性だけで判断したこと、それぞれの国やアメリカの事業において、工場改革や開発システムから部品調達に至るまでの徹底したリストラによる改革が先送りされてしまったこと、これらの改革とシナジー効果にIT技術の効果を期待し過ぎたこと、さらに異なるブランドと企業風土の融合という問題を安易に考えていたこと等があげられる。これらの状況は、GMにとって自動車という製品はより多くの貨幣を得る手段にすぎなかったことを現している。前CEOのワゴナーが車名ではなく金儲けのための製品にすぎないという意味で「プロダクト (product)」と呼んだことにも象徴されるように、製品に対する技術的信頼を追及することのないGMの企業文化の露呈と言える。

2-4. 販売金融優先で疲弊した顧客サービス

GMは販売が減速傾向を示し始めた2007年中旬頃から所得の低い層に対するサブプライム・ローンや低利ローン販売を拡大し始めた。販売・マーケティング方法を、自動車本来の性能を

アピールするより販売金融の案内を重視する方向に発展させた。この結果、販売店は顧客ニーズに合った製品を探し提案するよりも、製品そのものの販売に必要なローンの提供、ローン設定を優先することになった。

このように所得の低い層に対しても与信水準を引き下げて低利ローンを供与することで販売実績を拡大したが、その結果、ディーラーはローン設定を優先して高価格の車の販売に力を入れるようになった。また、「GMAC のような本来は自動車の販売金融会社までが、本業だけでなく住宅金融やサブプライム・ローン、その他各種の信用リスクヘッジ商品にまで拡大していった」⁴⁰⁾。価格競争は市場の停滞からローン金利やリースアップ時の当初残価設定という形が中心になり、消費者はディーラーが提案する販売金融提案のままに製品を値引き交渉なしで購入するようになった⁴¹⁾。こうした状況下では、小型車や低燃費車の需要予測に必要な販売現場からの情報のフィードバックが遅れ、GM の製品開発企画が市場の変化に対応できないのは当然だったといえる。

結論

ワゴナーは 2008 年 11 月の議会証言で、「破綻の危機を招いたのは、我々の新車でも経営計画でもなく、世界金融危機であり、石油価格高騰であり、円安による輸入増加、そして UAW である」⁴²⁾ と述べた。確かに構造的要因としては、株主のための四半期ごとの業績発表による短期利益重視の姿勢、全米自動車労組 (UAW) との関係改善を図った賃金・手当て増額や退職者年金などのレガシーコストといった財務圧迫要因があったことは間違いない。

しかし結局、GM の衰退、破綻は経営学者の野中郁次郎が指摘するように二つの要因に帰着出来るのではないか。「一つは企業としての社会的存在意義の視点を喪失した近視眼的経営、もう一つはそれに伴う価値創造力の低下により客の支持を喪失したことである」⁴³⁾。GM は環境意識の高まりなど、変化した価値感を読み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、金融手段によって当面の利潤を確保しようとした。別な表現をすれば、日欧のクラフトマンシップとアメリカの利益主義の違いがはっきりと現れた現象でもあった。

シュムペーター (1977) は指導者活動を以下のように述べている。「事態がまだ確立されていない瞬間において、その後明らかになるような仕方事態を見通す能力であり、人々が行動の基準となる根本原則について何の成算も持ちえていない場合においてこそ、本質的なものを確実に把握し、非本質的なものを除外するような仕方事態を見通す能力である」⁴⁴⁾。つまり GM の指導者は、シュムペーターの表現を借りれば、事態を見通す能力が欠落していたことになる。現状の変化や課題を洞察し、自らも主体的に変化し続けるという経営が出来なかったということであ

る。GM 崩壊の根本的原因はワゴナーのみならず、歴代の経営者が自動車製造業をビジネスの根幹とせず収益の源泉を金融業に求めた結果でもあり、その意味ではワゴナー前 CEO の「GM の経営破綻の原因は世界金融危機である」という主張は皮肉にも的を得ていたと言える。

注

- 1) シュムペーター, 220 - 230 頁
- 2) John P.Kotter, (1990), 104 頁
- 3) シュムペーター, 229 頁
- 4) 「経営の視点」, 日本経済新聞朝刊, 2009 年 5 月 11 日を参照
- 5) 連邦破産法 11 条: 米連邦破産法による法的整理にはいくつかの種類があり, 11 条は法的管理下での企業再建を促すもので, 日本の民事再生法に相当する。11 条の活用で, 裁判所の管理下で迅速な再建を目指すことが可能になる。一方, 同法 7 条は日本の破産手続きと同様, 企業の消滅を意味する。
- 6) 「ロバート・クランドール (ブルッキングス研究所上級フェロー) インタビュー」, 日本経済新聞朝刊, 2009 年 9 月 24 日を参照
- 7) 「摺り合わせ型」或いは「インテグラル型」「モノコック型」とも言い, 日本・欧州メーカーが得意とする。この生産方式では車のシャーシ (車台) とボディを一体型にして開発・生産する為, 開発・設計・生産担当者は何度も「擦り合わせ」をして, 全体部品と全体機能を一体化することで生産システムを構築していく。土屋勉男, 大鹿隆, 井上隆一郎, 298 - 300 頁
- 8) 「モジュラー型」は「トラック型」とも表現され, アメリカのメーカーが得意とする。この生産方式は, 自社で保有しているシャーシの上に様々なタイプのボディ (ピックアップトラック, SUV, ミニバン, セダン等) を乗せることにより開発・生産する。この場合, フレームとボディは別々の組織・生産担当者により開発・生産される為その「組み合わせ」が車の機能・性能を決定することになる。同上, 298 - 300 頁
- 9) Craftsmanship. 職人気質, 職人技能, と一般に訳される。ここでは, アメリカの分業重視型・大量生産型組織能力ではなく, 設計と生産現場の統一重視の多能工のチームワークによる統合型組織能力を意味する。
- 10) 「株式市場と経済ニュース (2009 年 3 月 1 日)」, [<http://nikkei225kuroiwa.blog90.fc2.com/blog-entry-2979.html>] (検索日: 2010 年 11 月 24 日)
- 11) 井上昭一, 68 頁
- 12) 同上, 67 頁
- 13) それまでは「各事業部の調整と目的の統一を欠いた雑居的組織であったが, スローンの開発した組織案は, GM を中央集権化された政策と分権化された執行, つまり会社の活動を構成する各事業部の組織を, 各事業部間の相互関係だけでなく, 中心的組織との関係において明確に規定することであった。このようにして本社統一的「政策」と各事業部の「執行」との間に明確な一線が画され, 経営管理上の専門家を基礎にした分業関係・事業部制, いわゆる経営陣の責任と権限を明確にする「事業部制」という近代経営の雛形が確立した」。同上 112 頁
- 14) Rattner, S. (2010), 58 頁
- 15) These cautions apply to all GM forward-looking statements. GM cannot provide assurance that the results or developments that the Company anticipates will happen or, even if they do happen,

that they will have the anticipated effects on GM and the Company's subsidiaries or the Company's businesses or operations. In particular, financial projections are necessarily speculative, and it is likely that one or more of the assumptions and estimates that are the basis of GM's financial projections will not be accurate. Accordingly, GM expects that the Company's actual financial condition and results of operations will differ, perhaps materially, from what the Company describes in the Plan. Obama Administration Auto Restructuring Initiative, General Motors Restructuring, (March 30, 2009) ”.

[http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Fact-Sheet-on-Obama-Administration-Auto-Restructuring-Initiative-for-General-Motors/], (検索日：2010年7月22日)

- 16) 新聞報道 (日本経済新聞・2010年11月18日他) によると、GMは2010年11月18日、ニューヨークとカナダ・トロントの両証券取引所への再上場を果たした。初日の終値は34.19ドルと売り出し価格 (33ドル) を3.6%上回り、普通株と新規発行する優先株を併せて、再上場に伴う総調達額は231億ドルになったと発表、IPOに伴う調達額では世界最大規模となった。2009年6月の法的整理を経てアメリカで最大規模の株式公開にまで復活したことになるが、その要因としては年金・医療費の負担軽減、工場閉鎖などのリストラの進展など借入金を462億ドル圧縮し、財務指標が急激に改善したことにある。そしてアメリカ、中国での販売回復、さらには政治のリーダーシップ、加えて政府の指名で2009年7月に就任したウィットカー CEO (2010年9月1日、アカーソン CEO に交代) の強力なリーダーシップにあったと評価されている。アメリカ政府はGMのIPOに合わせて約3億5855万株の保有株式を売却し、その結果政府の出資比率は60.8%から36.9%に下がり、118億ドル強の公的資金を回収することになった。GMの救済に政府が投じた公的資金は約500億ドル、全額回収の道筋は今後の株価が左右するものの、まだ不透明感が強いという。再上場を果たしたGMだが環境対策車等に関する技術の空白、未だにピックアップトラックや中大型セダンなど過去の収益モデルから脱し切れていないなど、成長の持続に向けた課題は少なくないと言われている。
- 17) 久保鉄男, 62 頁
- 18) 下川浩一, 20 頁
- 19) 日本経済新聞朝刊, 2009年4月1日を参照
- 20) 車両購入時に車両価格からローン終了時 (3年から5年) の残価設定価格を差し引いた金額を分割払いするローン。
- 21) アメリカ市場で販売される小型トラック (Light Truck) とは、日本でイメージされるトラックとは全く異なり、日本で一般的にカテゴライズされるRV、ミニバン/多目的バン/MPV、オフロードカー/スポーツ・ユーティリティ・ビークルなどを含む小型多目的車のこと。
- 22) 久保鉄男, 31 頁
- 23) 所有する住宅の正味価値 (ホームエクイティ: 住宅の市場価値から、ローンの残債など負債を差し引いた価値) を担保にし、この正味価値を融資限度にして組まれたローン。アメリカで個人がリフォーム費用や医療費、教育費などを調達する際に利用される。アメリカでは2006年まで堅調だった不動産市場の支えもあって好景気の要因となるキャッシュフローを生み出していたとされる。低金利状態で不動産価値が上昇する局面において有効な資金調達方法である。アメリカの住宅バブル崩壊以降、サブプライム・ローンとほぼ同じ意味に使われている。
- 24) 日本経済新聞朝刊, 2009年3月28日を参照
- 25) ちなみに、GM崩壊の雇用・産業への影響は米自動車研究センター (Center for Automotive Research

の調査（2008年10月5日）によると、GMとクライスラーの合計で14万5000人の従業員と68万人2000人の退職者とその家族が路頭に迷うことになると言える。仮にビッグ3が破綻した場合の失業者数は関連業界を含めて250万人になると推定されている。その内訳は、自動車メーカーが24万人、自動車部品メーカーで80万人、自動車業界以外の消費関連で140万人である。この結果、政府の税収は1000億ドル減の見込みと予想されている。さらに、民間の経済予測機関、HISグローバル・インサイトのチーフ・エコノミストのNariman Behraveshは、GMが破綻すれば政府は1000億ドル～2000億ドルの歳出増を招き、失業率も破綻なしの場合の8.5%から9.5%に跳ね上がると述べている。

- 26) Rattner,S. 前掲書, 24 頁
- 27) Rattner,S, “The auto bailout: How we did it. October 21, 2009” [http://money.cnn.com/2009/10/21/autos/auto_bailout_rattner.fortune/index.htm?postversion=2009102109] (検索日: 2010年7月5日)
- 28) Wagoner summed up GM’s problems as not of its making, as he had at Treasury “Mr. Chairman, I don’t agree with those who say we are not doing enough to position GM for success. What exposes us to failure now is not our product line up, is not our business plan, and is not our employees and their willingness to work hard. It is not our long term strategy. What exposes us to failure now is the global finance crisis, which has severely restricted credit availability and reduced industry sales to the lowest per-capita level since World War II”. Rattner,S. 前掲書, 26-27 頁
- 29) The gaps we found reflected the two companies’ weakness and personalities. Lacking robust selection of new designs and unable to meet tightening fuel economy standards without appealing small. cars, Chrysler pinned its hopes on a positive alliance with the Italian automaker Fiat. GM still relied heavily on a imaginary rebound in demand. 同上, 64-65 頁
- 30) The White House was ready with a concise statement supporting the bailout. It emphasized the need for shared sacrifice: “Going forward more will be required from everyone involved- creditors, suppliers, dealers, labor and auto executives themselves to ensure the validity of these companies. Rattner,S. 前掲書. 64 頁
- 31) 久保鉄男 (2009) 100 頁
- 32) Corporate Automobile Fuel Efficiency の略。アメリカ内で販売される乗用車とトラックについて燃費基準を定めたもの。自動車メーカーはそれぞれ自社製の平均燃費を算出し、基準を達成できなければ罰金が科される。現行基準は07年モデルの乗用車が1ガロン当たり27.5マイル(1リットル当たり約11.7キロ)。70年代の石油危機をきっかけに、78年モデルから導入された。米議会ではたびたび規制強化が検討されてきたが、ビッグ3など自動車業界が反発し、乗用車の基準は90年モデル以降、据え置かれている。改正が実現すれば乗用車では約20年ぶりになる。朝日新聞朝刊, 2007年9月22日参照。
- 33) 久保鉄男 (2009), 104 頁
- 34) アメリカの包括通商・競争力強化法(1998年成立)に盛り込まれている対外との一つ。通商法301条を強化したもので、不公正な貿易・慣行・障壁を有すると思われる国に対し、アメリカ通商代表部(USTR)が交渉しても3年以内に改められない場合には報復措置を取るという条項。不公正な貿易慣行を持つ国をはっきりさせ、交渉期限も定めて、USTRに積極的に交渉させるのが目的。関税貿易一般協定(GATT)精神に反するルールとして諸外国から批判を浴び、90年には日本は対象除外となった。しかし、米国内の保護主義圧力の高まりに伴い、クリントン政権は94年3月、同条項を復活。97年に期限切れになった後、99年春にも再復活させた。「独学ノート」 [<http://note.masm.jp/>] (検索日: 2010年8月25日)

- 35) 8500 ポンド以下の車両全てに対して年式、車両毎に米国・カナダ製部品比率等の内容を含んだラベルの添付の義務づけを求める法案。
- 36) 工場の閉鎖等でレイオフされた UAW の組合員に賃金や手当ての大半を支払う制度。本来の目的は、レイオフされた労働者に対する再教育と再就職の援助であったが、経営不振により人員削減や工場閉鎖が相次ぐ GM では、ジョブ・バンクに属する組合員に十分な職を供給できず、結果として自宅待機者に多額の人件費を支払わざるを得ない状況にある。
- 37) アメリカにおける製造業の時間給の平均は約 15.5 ドル (2004 年, アメリカ労働統計局)。一方, UAW の組合員の平均時給は 27 ドルである。また年金や医療保険の会社負担分も含めて時給換算すると 67 ドル相当となる。「海外事情・独立行政法人・労働政策研究研修機」[\[http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/mokuji/mokuji_top.htm\]](http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/mokuji/mokuji_top.htm) (検索日: 2010 年 5 月 27 日)
- 38) Rattner S. 前掲 URL. (検索日: 2010 年 7 月 5 日) 4 頁
- 39) 下川浩一 (2009), 45 頁
- 40) 前掲書, 18 頁
- 41) 久保鉄男 (2009), 140 頁
- 42) "Everyone knew Detroit's reputation for insular, slow-moving cultures. Even by that low standard, I was shocked by the stunningly poor management that we found, particularly at GM, where we encountered, among other things, perhaps the weakest finance operation any of us had ever seen in a major company. Certainly Rick and his team seemed to believe that virtually all of their problems could be laid at the feet of some combination of the financial crisis, oil prices, the yen-dollar exchange rates, and the UAW. Equally important, GM's February viability plan was more "business as usual" and not the aggressive new approach that we felt was essential. Rattner S. 前掲 URL.
- 43) 野中郁次郎「経済教室」, 日本経済新聞朝刊, 2009 年 5 月 20 日を参照
- 44) シュムペーター (1977), 222 頁

主要参考文献

- 1) 井上昭一 (1982) 『GM の研究・アメリカ自動車経営史』, ミネルヴァ書房
- 2) 久保鉄男 (2009) 『ビッグスリー崩壊』, 株式会社フォーイン
- 3) 下川浩一 (1997) 『日米自動車産業攻防の行方』, 時事通信社,
- 4) 下川浩一 (2009) 『自動車産業危機と再生の構造』, 中央公論新社
- 5) シュムペーター・ジョセフ (1977) 『経済発展の理論・上』 (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳), 岩波書店
- 6) 土屋勉男, 大鹿隆, 井上隆一郎 (2010) 『世界自動車メーカー, どこが生き残るのか』, ダイヤモンド社
- 7) ホルスタイン・ウィリアム (2009) 『GM の言い分・何が巨大組織を追い詰めたか』, (グリーン裕美訳), PHP 研究所
- 8) メイナード・ミシェリン (2004) 『トヨタが GM を超える日』, (鬼沢忍訳), 株式会社早川書房
- 9) ローウェンスタイン・ロジャー (2009) 『なぜ GM は転落したのか・アメリカ年金制度の罫』 (鬼沢忍訳), 日本経済新聞社
- 10) Bass.B.M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", Free Press, New York,
- 11) Hackman.M.Z & Johnson, C.E (2004), "Leadership: A Communication Perspective", Waveland Press, Inc, Illinois.

- 12) John P.Kotter. (1990), "What Leaders Really Do", Harvard Business Review, May-June. pp.103-111.
- 13) Jung, D.I. & Avolio, B.J. (1999). "Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task condition". *The Academy of Management Journal*, 42 (2).
- 14) Martinsons, M.G. & Davison, R.M. (2007). "Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management". Science Direct, 43 (1) . pp.284-300.
- 15) Rattner,S. (2010), "*Overhaul: An insider's account of the Obama administration's emergency rescue of the auto industry*", New York, Houghton Mifflin Harcourt.

ウェブサイト

- 1) Bloomberg Law.com: GM rises after Pelosi urges industry aid plan passage (update4), November 12,2008
<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aBCNkbM1KcNQ>. (検索日：2010年7月25日)
- 2) Car Research Memorandum: The Impact on the U.S.Economy of a Major Contraction of the Detroit Three Automakers.
<http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/autorecess.pdf>. (検索日：2010年7月2日)
- 3) Effects of the 2008-2010 automotive industry crisis on the United States
http://en.wikipedia.org/wiki/Effects_of_the_2008-2010_automotive_industry_crisis_on_the_United_States. (検索日：2010年7月15日)
- 4) General Motors Corporation , Restructuring Plan, 2009-2014 (February 17,2009)
<http://www.financialstability.gov/docs/AIFP/GMRestructuringPlan.pdf>. (検索日：2010年7月20日)
- 5) Obama Administration Auto Restructuring Initiative, General Motors Restructuring, (March 30,2009)
http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Fact-Sheet-on-Obama-Administration-Auto-Restructuring-Initiative-for-General-Motors/. (検索日：2010年7月22日)
- 6) Steven Rattner (October 21, 2009), "The auto bail out: How we did it" http://money.cnn.com/2009/10/21/autos/auto_bailout_rattner.fortune/index.htm?postversion=2009102109. (検索日：2010年7月5日)
- 7) Short-Term Energy Outlook,
<http://www.eia.doe.gov/steo/>. (検索日：2010年7月15日)
- 8) U.S. Energy Information Administration
<http://www.eia.doe.gov/>. (検索日：2010年11月5日)
- 9) 独立行政法人・労働政策研究研修機構, 海外事情, (2006.5)
http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/mokuji/mokuji_top.htm. (検索日：2010年5月27日)
- 10) 株式市場と経済ニュース 〈2009年3月1日〉
<http://nikkei225kuroiwa.blog90.fc2.com/blog-entry-2979.html>. (検索日：2010年11月24日)

(菖蒲 誠, 立命館大学大学院国際関係研究科博士後期課程)

What led GM to bankruptcy? – From the viewpoint of leadership theory –

The requisite qualities of a leader, such as ability and knowledge of management, do not automatically make a person a successful leader. “Leadership” is just an abstract concept, and its actual value can be judged only by eventual results.

This paper examines why General Motors (hereafter referred to as GM) went bankrupt amid shockwaves from the Lehman Brothers’ collapse in September 2008, focusing on the leadership style of the company’s management.

The bankruptcy of GM seems to be a symbolic fatal blunder caused by both social and economic contradictions of the U.S. The economic system in the U.S. places supreme value on the maximization of benefit to the shareholder, and companies expand their businesses into finance to seek maximum profit. GM’s financial business accounted for up to 78% of the profit of all GM business operations in 2004.

There seem to be three main reasons that have led the former GM into bankruptcy: financial collapse caused by surplus production capacity and debts; structural resistance to change (so-called legacy costs) ; and placing excessive emphasis (for short-term profit) on the production of light trucks. The result of the complex intertwining of these factors has been GM’s abandonment of its attempts at self-reconstruction, leading to the reorganization of the company under the direction of Federal courts.

(SHOBU, Makoto, Doctoral Program in International Relations,
Graduate School of International Relations, Ritsumeikan University)

