

GMの経営破綻に関して

大村和夫

Kazuo Ohmura

法政大学専門職大学院

イノベーション・マネジメント研究科 / 教授

I はじめに

2009年6月1日にゼネラル・モーターズ（以下GMと略す）は、連邦破産法11条を申請し倒産した。その後、米国政府等の支援の下、新会社へ資産等を移譲し、同年7月10日に新生GMとして再生している。

GMといえば、スローン [2003] 『GMとともに』に象徴されるように、経営の手本の地位を占めた企業である。世界最大の自動車会社であり米国最大の製造業者であった。

米国自動車産業の国際競争力が低下していることは、1970年代半ばに日本から米国への小型車の輸出が大幅に増加した頃から関心を集め始めている。1974年には、賃金率の相違により小型車生産におけるコストの差を約35%と推定する報告書が著されている¹⁾。1980年代に入るとクライスラーが経営危機に瀕している。そして、GMの経営に対しても警鐘が鳴らされ始めている²⁾。この様に長期にわたり経営の悪化が指摘されてきた末に創立100周年を迎えた直後の破綻であった。

日本の自動車会社は、GMの経営から多くを学んできたことは言うにまたない。この点を踏まえ、GMの経営破綻について考察し、学ぶべき教訓を得ることが必要である。本稿は、そうした問題意識に立っている。

以下では、まず、2009年の破綻に至る経緯を簡潔に示す。何故、2009年であったかという問題に関しては、2008年の米国を中心とした金融危機が大きく関係しているからである。しかし、そうした環境を乗り越えられなかったという点では、次の3つの要因について調べる必要がある。すなわち、①労働賃金の上昇、②製品開発力の弱体化、③

1) Automobile Panel[1982] p.190。

2) 参照, Keller[1990]。

競合企業への対応。最後の点に関しては、④より高価格な商品に販売の比重を移す、いわゆる上級移行という戦略の評価が必要である。こうした諸点に関わる先行研究の内容を明らかにし、併せてGMがどの様に対処してきたかを示す。

最後に、これらの要因を踏まえてもなお残る疑問として、GMがどの様にすればよかったかを考えてみたい。この問題への回答の一つに到達できると思われるアプローチについて検討することとしたい。

II 2009年の経営破綻に至る経緯

2008年の北米での自動車販売台数³⁾は、1,657万台（前年比-15.6%）であった。一般に、自動車の普及が行き渡った先進国では、自動車需要に占める買い替えの比重が高くなる。こうした更新需要は、景気(可処分所得)・金利などの変動に影響される。そして、景気のピークからボトムにかけて20%程度需要が減少することは、1981-82年、1990-92年の不況期にも観測されている。しかし、1年間に15%強需要が減少することは、急激な販売の減少に見舞われたことを示している。

GMの販売台数は、356万台で前年比21%と一層悪化している。北米市場でのシェアが21.5%へ1.5%ポイント下落したためである。欧州・その他の地域での市場シェアは、殆ど前年と同じであった⁴⁾。GMの税引利益は、309億ドルの損失となった。前年も385億ドルの赤字であったが、営業損失を比較すると、2007年の43億ドルから212億ドルに悪化している。これを連結売上にも占める比率で示すと、(-)2.3%から(-)14.3%への悪化である。地域別の営業利益をみると、北米では2007年

の若干の黒字が、2008年に122億ドルの損失に落ち込んでいる。米国を中心とする北米での収益の悪化がGM全体の損益を低下させたことが明らかである。

この損失の拡大を主たる原因として、2008年の営業キャッシュフローは、120億ドルのマイナスとなり、他の要因を合わせて107億ドル現金預金等価物が減少する結果となった。2008年末の同残高は、140億ドルである。

2008年末から2009年にかけてGMは、米国政府に対し経営支援の要請を始めた。2008年12月初めにGMは、再生計画書を上下両院の金融及び財政委員会に提出した。その中で、当時の見通しの中で最悪のシナリオが生じれば、GMの手元流動性は、2009年2月には枯渇するとして、150億ドルの資金援助を申し出た⁵⁾。現金の急速な流出の背景には、販売金融を担う子会社GMACが、当時の金融市場の混乱の中で資金調達が困難化したことも要因であった⁶⁾。

この要請を受け、米国議会と当時のブッシュ政府は、GMの計画は不十分として計画の再提出を求めつつ、134億ドルの資金を金融業界への資金援助を主目的として設けられたファンド(TARP)からGMおよびGMACに対し融資することとした⁷⁾。

2009年2月にGMは、更改した再生計画を財務省に提出している⁸⁾。ブランド数、車名数、生産能力等の削減、燃費のよい自動車に向けた技術開発、全てのステーク・ホルダーに負担を求めること等の自助努力の上で、更なる政府の支援を求めた。しかし、オバマ政権は、この計画をそのままは認めず、GMに対しては60日後に再々提出を命じた。GMは5月にステーク・ホルダーの負担を一層拡大した計画を提出し受領され、政府が88億ド

3) 出所：GM, Annual Report 2009, p.58。

4) 欧州では9.3%に0.1%ポイント低下したが、その他では逆に0.1%ポイント上昇し、9.6%であった。

5) GM[2008]。フォードおよびクライスラーも同様に提出している。

6) ポールソン[2010], pp.523-533。

7) 参考：GAO[2009]。

8) GM[2009]。

ルを融資すると同時に普通株式60.8%を取得することとなった。この政府からの支援を背景に、GMは6月1日に倒産手続きを開始した。その40日後、7月10日には新GMが旧GMの資産を購入し、ビジネスを再開している⁹⁾。

GMの経営が破綻した日付としては、2009年6月1日であることは、以上の経緯から分かることである。しかし、それは米国政府の支援決定と密接に関係していた。政府からの援助がなければGMは倒産していたのかどうか、あるいは倒産をまぬがれながら別の形での再生に向かったのかは時計の針を巻き戻す以外に知る方法がない。

ここで重要なことは、2008年以降の米国における需要の減少と販売金融における資金調達の困難化を克服することが、GMには出来なかったということである。2008年までの間にGMは、世界最大の自動車メーカーの地位を失っていた。米国自動車市場の主要なセグメントで、ほぼ万遍なく市場シェアを落としていた。先端的な技術を具備した自動車の開発でGMのリーダーシップは色あせていたのである。

以下では、長期にわたりGMの経営に負の影響を及ぼしてきたと思われる要因について、説明してみたい。

III GMに長期低落をもたらしたと指摘される要因

1: 賃金の上昇

米国自動車産業で自動車会社と労働組合（以下、UAWを代表的に扱う）の間の関係が対立的であり、賃金率の上昇がその国際的なコスト競争力を弱めているという主張は、1970年代から生じ

表1 米国における賃金率の比較

	Ford		Transplants
	Without UAW VEBA	With UAW VEBA	
Wages	\$ 29	\$ 29	\$ 26
Wage-Related	14	14	9
Subtotal	\$ 43	\$ 43	\$ 35
Legacy Cost	16	3	3
All Other	12	12	11
Total	\$ 71	\$ 58	\$ 49
Memo: Average Wage Assuming 20% Entry-Level Employees		\$ 53	

(出所) Ford, *FORD MOTOR COMPANY BUSINESS PLAN SUBMITTED TO THE SENATE BANKING COMMITTEE*, Dec.2008, Appendix.

ている。この傾向は、最近時点まで続いており、「全てのステーク・ホルダーの負担」という再生計画に求められていた条件のうち、労働側に向けられていたのは、この点での譲歩であった。

表1は、Fordの再生計画に含まれている資料である¹⁰⁾。比較は、米国内の工場における時間当たり賃金を2007年の交渉前の協定 (Without UAW VEBA) と新しい協定 (With UAW VEBA)、および米国内の海外企業の工場 (Transplants) とに関して行われている。賃金とその他の給付等を加えたTotalで比較結果をみると、旧協定のもとでは約50%近く海外メーカーに比べて不利であったが、新協定では18%に狭まっている。

新協定で減少が著しいVEBAは、Voluntary Employee Beneficiary Association (任意従業員福利厚生基金) の略である。VEBAは、退職医療

⁹⁾ White House[2010], p.16。

¹⁰⁾ GMの再生計画にも殆ど同じ内容が記述されている。GM[2009],p.20-21によれば、自動車生産1台当りの労務費は2004年に対比して2008年に26%低下している。

保険債務を自動車メーカー本体から切り離し、UAWが運営する基金に移管するものである。この基金設立に、Fordは132億ドルを拠出している¹¹⁾。その代り毎年の負担(表1のLegacy Cost)は減少する。また、新しい協定では、非生産部門の新規雇用者に対し従来に比べ半分の(市場価格と同等の)時給を適用することが決まった。この点を考慮して、表1のメモで新規雇用者の比率を20%に想定していることが示されている。

問題は、退職者への医療費などの給付に関わる負担が何故これほどまで上昇したかである。その経緯に関しては、長期にわたる労使間の交渉で、この点が重要な役割を果たしてきたことを知る必要がある。

ローウェンスタイン¹²⁾によれば、デトロイト協定と呼ばれる契約がGMとUAWの間で結ばれたのは、1950年である。UAWは5年間労働争議を起こさない代わりにGMは年金を負担し、物価スライド式の賃上げ、そして医療費の半分を負担することとなった(ローウェンスタイン[2007]、p35)。

賃金だけでなく、退職後の条件を包括的に交渉する慣行が、その後の労使交渉で継承されることとなった。1955年交渉で年金の支給額は50%上昇した。1961年には12%上昇。1964年には50%引き上げられた。当時のGMは、米国企業として最大の売上と利益を計上していた。また、約40万人の従業員に対し、退職者は3.1万人に過ぎず、年金の財政は黒字で運営されていた。将来の負担を増やしても、足元の負担は少なくて済んだ(同、p.47)。

GMの利益変動が大きくなった1970年代にも同じような交渉が行われた。1973年には早期退職者に対し年金を完全に支払うこととなった。従

業員の中には50歳で完全給付を手に引退可能となる者も出た(同p.55)。しかし、こうした年金や医療保険に関わる条件の変更が、企業の費用負担に及ぼす影響は、長い期間を経て表面化する。

この点を明らかにしたのは、Kryvicky[1980]であった¹³⁾。Kryvickyは、賃金と年金を巡る労使間の交渉が年々複雑性を増していることを指摘した上で、基幹的な関係を踏まえたモデルで長期にわたる年金財政の全体を把握することの必要性を説いた。50年間におよびる数値計算により、主要な変数である①退職後の給付水準の上昇、②退職年齢の若年化、③現役従業員数の変化、④現役対退職者の比率の変化、などが及ぼす影響を明らかにしている。結果は、賃金に対し一定の方式で年金の給付水準を結び付けると、企業の費用負担は長期的に大幅に上昇することが示されている。早期退職者への完全給付も同様な負担の増加をもたらす。従業員数の減少も同じである。

Kryvicky自身が指摘しているように、こうした関係、すなわち上記のような条件の変更が企業の負担を増加させるという関係は、殊更新しい発見ではない。彼の貢献は、その負担増の程度が重大であることを数値で示した点にある。

自動車メーカーもこの重大性を1980年代には認識していた。最初は、最も脆弱な収益であったクライスラーである。業績の低迷を期に、退職者の健康保険コストの使用方法について調査が行われた(ローウェンスタイン、前掲書、p.68)。しかしながら、業績が好転すると、労使交渉では新たな形での妥協が図られた。1984年の労使交渉では、ジョブ・バンクと呼ばれる制度が設けられた。これは、レイオフされた従業員が一時的に配属され、再訓練を受けるためのものであったが、実際

11) 参考、UAW[2007]、p14。

12) 参考、ローウェンスタイン[2009]、特に第1章、第2章。

13) Kryvickyは、独立した保険経理士であり、特に自動車産業の賃金交渉を対象にした研究ではなかった。

には契約が続く間、基本給を得るためだけの制度であった(同、p.73)。

1990年代にはGMの年金財政も悪化した。しかし、GMは高収益率の小型トラック(後述)の貢献と多角化部門の売却による収入によって、この問題を抜本的に解決しようとはしなかった(同、p.82)。

こうした経緯を辿れば、米国における労務費の上昇が、その国際的なコスト競争力に悪影響を与えることについては明らかなように考えられる。しかし、労務費の上昇が、GM等の収益力を低下させる主たる要因であるかどうかについて、即断は許されない。労使交渉は、業績の良い時期に労働側の要求を取り入れる形で進められている。経営側が恐れたのは、労使交渉決裂に伴うストライキなどによる生産への影響であった。しかし、結果的に労働分配率は、上昇したとは限らない。図1は、自動車産業に関するUnit Labor Costの推移である。1990年代以降、この指標は趨勢的に低下して

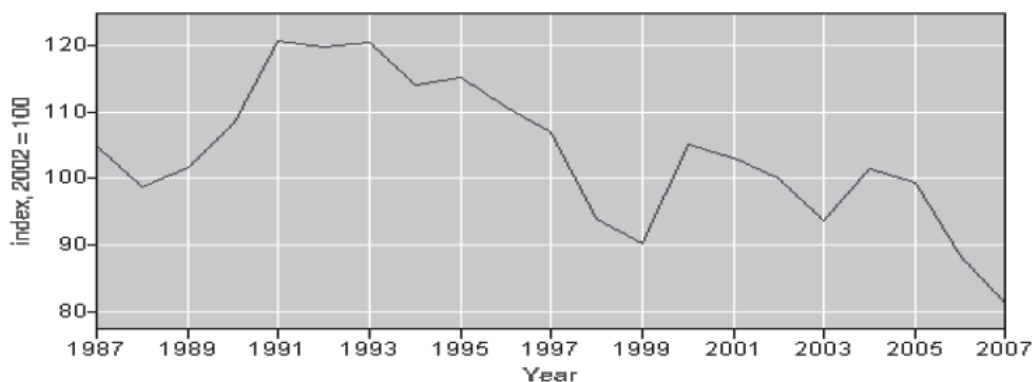
いた。生産性の向上の範囲内での賃金上昇を反映しているとされる。

2: 製品開発力の弱体化

GMには魅力的な自動車が少なく、その状態が続いてきたことこそ問題の根源であるという指摘は繰り返し行われてきている¹⁵⁾。この主張は、GMの歴代CEOが財務畑出身だという事実と結び付けて展開されることが多い。実際、アルフレッド・スローンが1946年に退任してから10名のCEOの内、8名が財務部門出身である。残りの2名は技術部門出身者であった。

自動車の開発には、独特な資質が必要である。そうした資質を育み鍛え上げる環境を整備するためには、経営トップの理解が不可欠である。そのためには、CEOに技術・開発に通曉した人材が置かれていなければならない。もし、経営の陣容がその他の分野に偏っていれば、個々の自動車の商品力は消費者にとって満足のいくものとならない。販

図1 米国における小型自動車(乗用車と小型トラック)製造に関するUnit Labor Costの推移¹⁴⁾。



(出所) Whitehouse [2010]、p.7.

14) 原データは、米国労働省。定義については下記サイトを参照、
<http://www.bls.gov/lpc/faqs.htm#P06>。

15) 最近の刊行物では、以下を参照。
前者は日本車等輸入との競合の側面から、
後者は代表的経営者の人物像の側面から、
GMを中心とする米国車の商品力を論じている。
Maynard[2010]およびTaylor III[2010]。

売すべき商品が充実を欠いては、経営が順調にいくわけがない、というのがこの観点からの指摘の骨格である。

自動車における新技術の開発という点に関連し、米国メーカーのリーダーシップは1940年代のオートマチック・トランスミッションが最後であったとの指摘もある¹⁶⁾。四輪ステアリング、四輪駆動、ターボ・チャージャー、アンチ・ロック・ブレーキなどは全て輸入車が口火を切っている。1985年の段階で日本メーカーの特許件数は、米国メーカーの2倍を上回っていた。ハイブリッド・システムでは日本車に先鞭をつけられている。

他方、米国自動車産業での開発は、個々の技術についてではなく、SUV (Sports Utility Vehicle の略:スポーツ用多目的車) などの小型トラック市場の開拓で成果を上げたとの説もある。小型トラック市場では、ピックアップ・トラックなどの商品は、従来から存在していた。その使われ方は、商用だけではなく、レジャー用でもあった。そして、近年は主に輸入によって供給されていた。

その市場に1980年代後半から米国メーカーが参入した。最初は、ChryslerがMinivanをニッチ市場向けに販売した。次いで、Fordが、トラックのシャシーの上に乗用車に近い乗室を載せたSUVを開発した。SUVは多目的性に加えて安全性、居住性に優れる半面、燃費は低い欠点があった。原油価格の下落によりガソリン価格が低下し燃費の問題が薄れた90年代にSUVの購買層は高所得世帯層に拡大し、販売数を増やした。

SUVの寄与があり、小型トラック販売台数が小型自動車販売台数に占める比率は、1987年に32%であったものが、2002年には52%に達し、乗用車を逆転した。小型トラックが小型自動車市場

の過半を占めるという構造は、その後も続いている。

米国メーカーは、SUV市場ではFirst-Moverとして優位を占めた¹⁷⁾。その中でもChryslerとFordが先行した。GMは数年遅れて参入したが、2005年のSUVでの市場シェアは35%で全体のシェア26%を上回っている。

こうした小型トラック市場での動きを米国メーカーにとって、競争力回復の兆しと捉える考え方があった¹⁸⁾。その主たる指摘は以下の2点である。

第一に、SUV等に関しては輸入車の追従が遅く、市場の確保が乗用車に比べて容易であった。米国消費者の嗜好に根差しており、米国外での開発は難しく、かつ米国外での販売にはリスクが大きいと海外メーカーからは受け取られていた。

第二に、販売を確保するだけでなく、生産性の改善に寄与した(図2参照)。小型トラック(図2でPickup, SUV, VAN, CUV)は、小型の乗用車に比べて1台当たりの付加価値が大きいと推定された。SUVの比重が増すことにより、全体の1台当たり付加価値は、基準年である1999年に比べ2000年には約15%上昇したという推定である。ここで、低付加価値と推定された、小型乗用車・中型乗用車は、日本車の最もシェアが高い市場に属する。大型乗用車については、米国車が優位を占めていた。こうしたセグメント別の販売シェアの動向については、次節で再考する。

この高付加価値の理由として、Baily等[2005]は、SUVの製造が技術的には比較的安価な投資で可能であったと指摘している(前掲書、p.13)。生産ラインを新設する必要はなく、環境基準等の規制を満たすのも困難ではなかった。販売面では需要は強く、値引きの効果より宣伝広告による販売

16) ダートウヅ等[1990], p.46-47.

17) U.S. International Trade Committee, [2002], p.38.

18) Martin N. Baily, et. al, [2005], 参照.

促進効果の方が高い時期もあった。この結果、1台当たりの利益率は高くなった。が、同時に競争相手の参入も引き起こすことになった。

1990年代後半は米国メーカーにとって米国での販売台数が高水準を続け、利益も史上最高水準の更新を続けた時期である。その繁栄を支えた一つの重要な要因が、小型トラックの高収益とその販売構成比の上昇であった。しかし、そのことによって競争相手にとって参入障壁が築かれたわけではなかった。

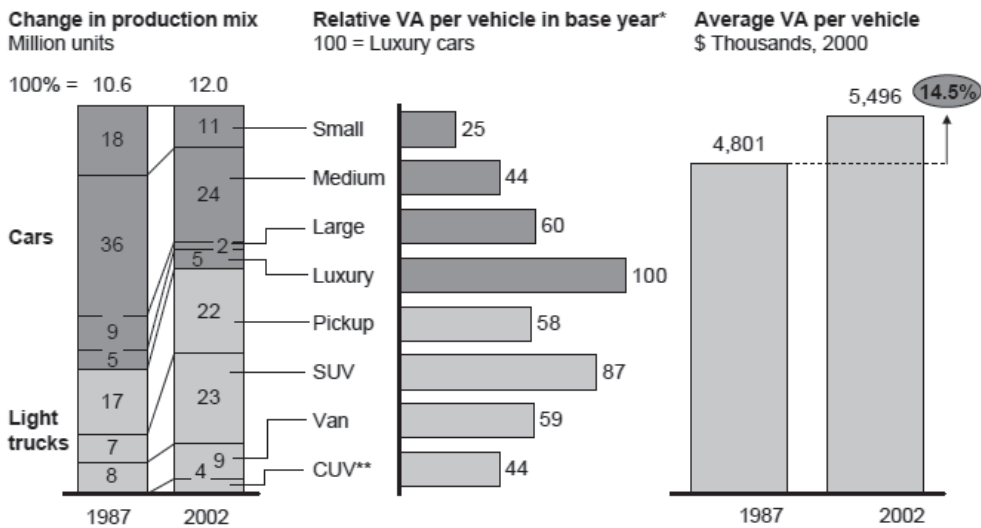
CUVは、乗用車をベースに製造されるSUVタイプの車であり、Crossover車と呼ばれる。分類上はSUVと同様に小型トラックであり、輸入車メー

カーが2000年ごろから投入し始めている。図2では、CUVは小型SUVと同程度の付加価値と想定されている。その後、CUVは中型、フルサイズに車種を増やし、Minivanタイプも現れている。

GMの技術的な優位性が失われ、消費者による製品の評価が維持できなかったことが市場シェアを失った要因の一つである。しかし、市場シェアを維持するための努力をどこまで払ったかに関して、別の要因もあったのではないと思われる。

考えなければいけないことは、高付加価値な市場セグメントが創出されるとき、低付加価値なセグメントをどのように取り扱うかである。高付加価値セグメントの比重が高まり、その収益水準に合わ

図2 小型トラックの生産構成比上昇による付加価値の向上



* Relative magnitudes estimated based on 1999 reference year
 ** Cross-utility vehicle assumed to have VA per vehicle of a small SUV

Source: Ward's Automotive yearbook; Goldman Sachs; BEA; MGI Analysis

(出所) Baily, et. al. [2005], p.9. 本論文では明確に定義されていないが、通常、付加価値 (VA) は、米国では売上総利益 (gross income) と同義に扱われる。

せて労働者の賃金を引き上げたとすれば、図1に示されたUnit Labor Costが低下したことを総合的である。しかし、そのために低付加価値な小型乗用車セグメントの収益は、さらに圧迫されたことが推測される。この小型乗用車分野での競争の一例について、次節で触れてみたい。

3:1980年代のサターン・プロジェクト

既にもてきた通り、1980年代初めにはGMが国際的な競争に直面していることは明らかにされていた。製造コストでは劣位にあった。小型車市場ではシェアを失いつつあった。技術的な優位も失われかけていた。この時点でGMのとった小型乗用車市場での特徴的な戦略が、サターン・プロジェクトである。

1981-1990年にCEOを勤めたロジャー・スミスは、財務部門の出身であったが、幾つもの急進的な改革を行った¹⁹⁾。その中のサターン・プロジェクトは、トヨタとの小型車生産の合弁事業NUMMIと並行して進められている。1982年春にNUMMIに関する交渉が開始されると同時にサターン計画も始まっている(表2参照)。日本メーカーの生産・販売方式を取り入れ、小型乗用車分野での競争力回復を目指したものである。別会社Saturnを設立し、UAWと特別な労働協約を結んだ。新規立地した工場では、従来の労働慣行が大きく変更され、UAWメンバーも経営に参加するが、責任を分担することとなった。新規雇用は、5,000人、総投資額50億ドル(後に削減されている)の計画であった²⁰⁾。

販売面でも新たなディーラー網を構築したが、他のGMディーラーとは異なる運営となった。当時、GMディーラーの顧客に対し行われた調査の結果

表2 サターン社の主要な年表

1982	コードネーム「サターンSaturn」が始動。
1983	サターンのアイデアを公表。
1984	プロトタイプ発表。
1985	1月 新会社「Saturn」設立。 6月 UAWと新たな協約が成立。
1989	新型のトラクション・コントロールをアンチロック・ブレーキとともに装着することが決定。
1990	Spring Hill工場で第1号車が完成。各種の賞を受賞。
1992	ディーラー1社当たり新車販売で首位の座を、米国産車として15年振りに奪還。JDパワアの顧客満足度指数で首位を獲得。
1995	JDパワアの販売満足度指数の全項目で首位を占める。
1997	日本に輸出。
1999	Wilmington工場でセダンとワゴンが初出荷。
2000	初のSUVを発表。
2003	新型セダン(ION)がデビュー。2005年に販売すると発表。
2005	VANを導入。大型SUVを生産開始すると発表。
2008	Opelと共同デザインの小型スポーツ車を発表。
2010	ブランドを廃止。

(出所) Saturn社HP(現在は閉鎖)より作成。

は、以下のように要約された。

- (1) 顧客はディーラーから敬意を持って扱われていない、
- (2) 顧客はセールスマンを信用していない、
- (3) 95%の顧客が交渉プロセスを好んでいない、

19) 参照: リー[1989]。

20) 参照: Rubinstein[1997]。

(4) 顧客は真の価格を入手するのに多大な時間を要し、価格比較が困難と感じている。

この反省に立って、価格を巡る駆け引きは行わないこととした。ディーラーのテリトリーを大きくし、全米で最大300ディーラーまでとした。価格以外での差別化を重視し、類似した双子車を他のディーラーで販売しない方針を出した。また、顧客に対し購入後30日または1500マイル走行後にキャッシュバックを保証するなど、品質重視の姿勢を示した。こうした販売戦略の策定には、トヨタのディーラーシステム以外に、マクドナルドのフランチャイズシステムも入念に調査された。

サターンの販売は、発売当初の1992年頃は順調に進んだ。しかし、構想を開始してから発売までに8年を要したことに示されるように、機敏な製品開発は行われず、販売は次第に伸び悩んだ。年間販売台数のピークは、1994年の28.6万台で2003年以降20万台を切っている。ディーラー当たりの販売台数は、ピークが1992年の1,452台で2002年には462台となった。

この間、小型トラックが高い収益を上げる中でサターンが年間で営業黒字となったのは、1、2年しかなかったとみられている²¹⁾。組織的にも独立した会社からGMの小型車部門の一つに組み入れられた。2000年代に入ると、SUVを手掛け、生産工場も既存の工場に変更され、独自性は失われた。GMの経営破綻を受け、2010年で販売が終結されている。結局、GMは、サターン・プロジェクトに100-150億ドルを投資しながら、リターンは得られなかったとみられている。

サターン・プロジェクトは、小型乗用車市場での競争力回復を目指していた。しかし、その投資効果の低さから撤退した。高付加価値な車種の

収益力に合わせて賃金もしくは財務的基準を設ける場合、小型乗用車事業の継続は難しいという結果をもたらしたものと考えられる。

4: 上級移行戦略の評価

GMは、より高付加価値な自動車の比率を高めることによって、収益を増加させてきた。しかし、低付加価値なセグメントでは競争社に市場を奪われることで、全体の市場シェアを持続的に低下させた。その様な上級移行は、際限なく行えるのかという疑問が生じるであろう。

この問題に対する一つの回答は、米国における最高所得層の消費者に顧客を絞ったのではないかということである²²⁾。この戦略を理解するためには、次の点を踏まえることが必要である。すなわち、消費者は、所得クラスに関わらず、所得の一定割合を自動車関係費(新車・中古車の購入費以外に、ガソリン代、高速代、維持費などを含む)に費やすという傾向である。

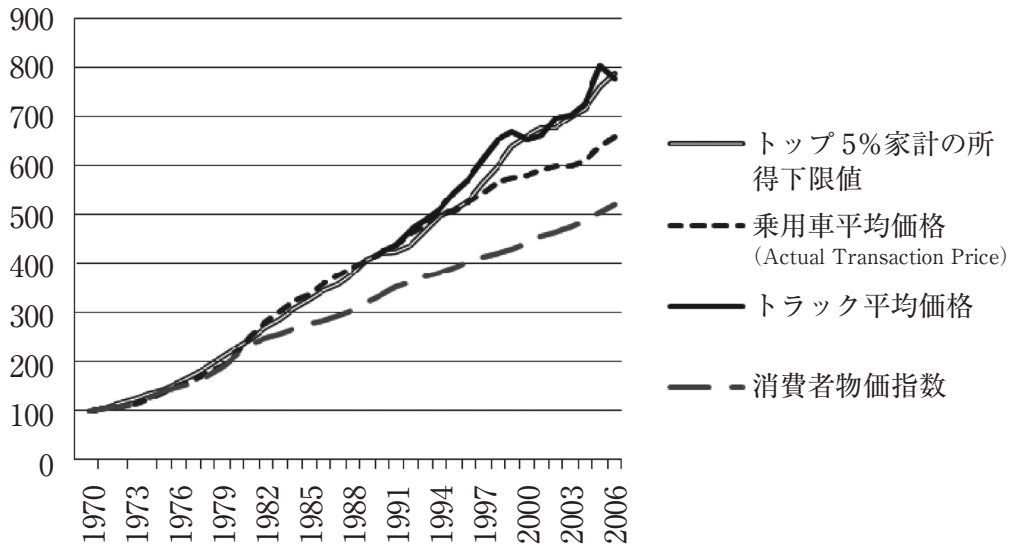
自動車メーカーがより高価格の新車を販売しようとするれば、購入できる消費者は限定されてくる。しかし、主たる購買層である所得クラスの消費者の所得の伸びと同じペースで価格を引き上げれば、販売台数は同じ水準を維持できる。このことは、ターゲットとする所得クラスの所得の伸び以下に、価格引き上げを抑制すると販売数量の減少は避けられることを意味する。

図3の結果をみれば、米国での乗用車平均価格とトラックの平均価格は、最高所得層の所得(トップ5%の家計の下限值)とほぼ同様に引き上げられている。この平均価格引き上げは、殆どの車種において購入に必要な金額を引き上げることで行われた。具体的にはある自動車のモデルを更新する

21) Taylor[2010], p.90。

22) Ohmura[1995]。

図3 新車価格と最高所得層の所得推移



(出所) Ohmura [1995], Figure 10.1, p.88に於いて期間を延長。U.S.Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, "Average Transaction Price Per New Car", U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statisticsなどから作成。

際、従来はオプション部品であったものを標準装着に変更した。その結果、価格としては上昇しなくても（消費者物価指数の計算では、こうした変更は値上げには含まれない）、メーカー側が受け取る金額（図3のActual Transaction Price）は上昇する。その結果、新しい価格のモデルを購入できなくなる消費者はより低価格な新車を購入するか、中古車に依存することとなる²³⁾。このプロセスを経て、メーカーの販売構成では、より高付加価値な車種の比重が高まるのである。

上級移行は、GMにとって労使関係の修正や技術革新などが進展しなくても収益を保てる戦略であったと思われる。しかし、リスクの少ない戦略ではなかった。

第一に、高所得層の所得が減少するような経済情勢が生まれると販売台数の大幅な減少が生じる²⁴⁾。

第二に、低付加価値市場でシェアを上昇させた競争企業に上級移行を可能にするだけの収益をもたらす可能性がある。

上級移行は、低付加価値クラスからの撤退を必然的に伴うものではないはずである。ところが、表3に示す通り、米国市場では、米国メーカーは、時間の経過につれて、下級の市場を失ってきている。どこかのクラスで市場を維持しない限り、競争相手に次の収益機会を与えるだけではないか。長期間におよぶ市場の喪失をみると、GMにとって競争相手の参入を阻止するために既存市場での

23) 中古車への依存は、自動車の保有台数に占める新車の割合で検討することが出来る。

24) 例えば、1981-1982年および1990-1992年の不況期にはこのことが当てはまった。データで検証はできないものの、2008年の経済状態も同様であった可能性がある。

表3 米国のセグメント別国産車比率 (単位:千台、%)

セグメント	ブランド*	2010	2005	2000	1995	1990
小型乗用車 Small	米国産	411	788	1,142	1,337	1,566
	輸入	1,640	1,532	1,343	1,001	1,481
	国産比率	20.1	34.0	46.0	57.2	51.4
中型乗用車 Medium	米国産	976	1,511	2,362	2,618	2,655
	輸入	1,393	1,860	1,864	1,572	1,503
	国産比率	41.2	44.8	55.9	62.5	63.8
大型乗用車 Large/Luxury	米国産	412	838	1,213	1,478	1,412
	輸入	805	1,138	920	627	491
	国産比率	33.8	42.4	56.9	70.2	74.2
SUV	米国産	574	1,936	2,315	1,407	601
	輸入	227	480	662	346	186
	国産比率	71.7	80.1	77.7	80.3	76.3
CUV	米国産	1,057	892	145	0	0
	輸入	1,779	1,316	395	0	0
	国産比率	37.3	40.4	26.9	-	-
Van/Pickup	米国産	1,538	3,692	4,267	3,842	2,688
	輸入	744	964	715	496	568
	国産比率	67.4	79.3	85.6	88.5	82.5
小型自動車 Light Vehicles	米国産	4,967	9,657	11,447	10,683	8,924
	輸入	6,587	7,291	5,902	4,044	4,231
	国産比率	43.0	57.0	66.0	72.5	67.8

(出所) Ward's Yearbook各年版より。

(注*) 国産は、GM、Ford、Chrysler (AMCを含む)のブランド。この中には海外のOEMから輸入販売した自動車が含まれる。

収益性を低めてでもシェアを維持するような戦略を採用するより、参入を容認するほうが何らかの基準での目的を達成できるような計算が働いたのではないかとの推測も不可能ではない。こうした計算について次節で検討してみたい。

IV 残された課題

販売における上級移行を進めることには、一定

の合理性があったと思われる。しかし、上級移行をどの様に進めるべきかについては明らかではない。すなわち、低付加価値分野から撤退するべきなのか、あるいはそうではないのか、という問題である。もし、何らかの基準では前者の戦略による成果が、後者の戦略による場合に比べてよくないとすれば、下級市場からは撤退するべきでなく競争を継続するべきである。その際は、高付加価値車の収益をベースに全社一律で労務費を引き上

げることが出来ないであろう。

こうした判断の基準を明らかにすることは、財務的な意思決定とそれ以外の要素を含めた意思決定の差を狭めるとも考えられる。両者の間に相違があるということは、どちらかの側に（あるいは両方に）見落した要素があることを意味する。意思決定のメカニズムを明らかにすることで、こうした見落としを補正できるであろう。

以下では、この課題に対するアプローチを論じることとする。

先行研究として有望なのは、Horstmann and Markusen [1992] である²⁵⁾。まず、企業の収益モデルに次の費用を設けている。

F=企業に固有の固定費、
G=工場に固有の固定費、
m=限界費用(一定と仮定)、
s=単位当たり輸送費。

固定費を2通りに分けることによって、生産における規模の経済と製品の多様化による範囲の経済と考えられる効果の両方を考慮することが出来る。企業に固有な固定費は、具体的には研究開発によって得られる知識ベース資産をあげている。企業は一つの製品の操業度を上げるだけでなく、製品の種類を増やすことも考慮して利益最大化を行う。

次に、需要に関しては、2カ国の財は相互に代替的であるとされる。各々の国の消費者は、同じ2次形式の効用関数(両国の財を含んでいる)を持つ。その上で、唯一の生産資源である労働に関する予算制約式を導入することで、例えば、x国の製品の価格 p_x に関して次の逆需要関数が得られる。

$$p_x = a - bX - cY$$

XはXの企業が供給する財であり、YはYの企業が供給する財である。

企業の立地上の意思決定は、3つのパターンに分かれる。①参入しない、②両国の需要を1カ国の工場からの供給で満たす、③両国の需要を各々の国に工場を建設して満たす。この選択肢のどれを選ぶかは、①～③の場合に生じる利益を比較することで行われる。参入した会社同士の競争は、クールノー均衡で定まるとされる。

著者は、この考えに沿って、2つの国の企業が選ぶ戦略の組み合わせに従って、最大化される利益を計算している。そして、両社の生産台数、各国での販売台数等は、一連の定数(F,G,m,s,a,b)で表現されることを示している。結局、固定費(FとG)を一定とするときパラメータ(m,s,a,b)がとる値によって、2つの企業の立地戦略の組み合わせが変化することとなる。一方の企業が他国市場には参入しない条件、あるいは逆に参入する条件が得られるのである。

この考え方は、輸送費を除いて、上級移行に関わる意思決定を分析する基本的なフレームワークに使用出来ると思われる。従来は、高付加価値製品と低付加価値製品に棲み分けていた2つの会社が、そのまま持続する条件、片方が参入する条件、両方が相互に参入する条件などが把握できるであろう。

本稿で述べた自動車産業の状況により適切な形に修正するには、次のような諸点を考慮するべきである。

自動車の需要は、消費者の所得と密接な関連を持つ。すなわち、所得の一定割合を自動車関係費に用いることが観測されている。そこから導かれることは、2つの市場(高付加価値と低付加価値)の規模は、金額ベースで一定になるということである。すなわち、価格の変動は、販売数量の変動で

25) 当論文は、輸出と現地生産に関する立地の意思決定問題一般を扱っている。小野浩[1999]は、当論文を日本の自動車産業が輸出から海外生産に発展する過程の説明に適用している。

相殺される（需要の価格弾力性は約1になる）。この関係を導入することで、参入阻止のために価格を引き下げた場合の効果を加えられる。

次に、HorstmannとMarkusennのモデルは、基本的に1期間である（意思決定は2段階だが）。セグメントを超えた参入には、サターン・プロジェクトで例示したように、生産工場や販売網の構築のために投資が必要である。そこで、投資の効果が将来の期間に影響を及ぼすように複数の期間に変更するべきである。その結果、一方の企業が下級市場から撤退することで、競争相手の収益力が高まり、上級市場へ参入するための資金の蓄積が生まれる効果などを明確に組み込められる。

第三に、上記論文では一定とされたパラメータについても投資によって変化させられるように変更する必要がある。特に、限界費用について、日本企業は毎年効果としては小さいものの、持続的に削減する努力を払っている。この修正によって、そうした相手と競争する時の条件が明らかになるであろう。

産業の競争力を国際的に比較する場合、短期的視野と長期的視野を一つの軸におく見方がある。

アメリカ企業が短期の利益に関心を寄せすぎることについては、他にも例がある。本調査委員会が行った産業研究のいくつかで、われわれは次のようなパターンを観察しているのである。つまり、日本企業は新しい市場に参入するとき、一番低価格の分野から入ってくる。アメリカの企業は、たとえその市場が高成長を遂げる可能性があっても低価格の分野で戦おうとはしない。というのは、目の利益、あるいは短期の収益幅が小さいからである。このため、日本企業は低価格分野でマーケッ

トシェアと名声を十分に高め、習熟曲線の効果を生かして中・高級品分野に進出し、そこではじめて直接アメリカのメーカーと競い合うようになる²⁶⁾。

複数期間にモデルを拡張することで、投資期における収益は低下しても、投資の効果が得られる期には収益は高まるという状況を描くことが出来る。そうした状況において、短期の利益を最大化する戦略と、将来における利益の最大化を図る戦略とは一致しない可能性がある。

投資を導入することは、企業の損益だけでなく、貸借対照表も考慮することになる。この様に拡張することで分析は著しく複雑性を増すと考えられる。競争相手の戦略等を固定し、企業の利益もしくは企業価値等を最大化する戦略を導くことで、単純化を図る必要が生じるかもしれない。

V | 終わりに

本稿の大本にある発想は、何故GMは長期にわたり米国での販売シェアの低下を防げなかったのかということである。既に行われてきた様々な指摘を踏まえた上で、この無作為をもたらしたメカニズムを探り出そうという試みが本稿である。残された課題に示したような方向で分析をさらに深め、GMの歴史からより多くの教訓を引き出していきたい。

【付記】

筆者が滋賀大学に奉職してから今日まで長い間指導して頂いた有馬敏則先生に心から感謝を申し上げますと共に、ますますのご健勝とご活躍をお祈りします。

26) ダートウズ等[1990], pp.95.

参考文献

- ⊙ Automobile Panel(1982)/Committee on Technology and International Economic and Trade Issues of the Office of the Foreign Secretary / Commission on Engineering and Technical Systems, National Research Council / *The Competitive Status of the U.S. Auto Industry: A Study of the Influences of Technology in Determining International Industrial Competitive Advantage*, 1982.
- ⊙ Baily, Martin N., et. al(2005)/*Product Differentiation as a Strategic Lever to Create Competitive Advantage*/ McKinsey & Company,.
- ⊙ Ford(2008)/*FORD MOTOR COMPANY BUSINESS PLAN SUBMITTED TO THE SENATE BANKING COMMITTEE* / Appendix.
- ⊙ GAO(2009)/*Auto Industry Summary of Government Efforts and Automaker's Restructuring to Date*.
- ⊙ GM(2008)/*Restructuring Plan for Long-Term Viability*.
- ⊙ GM(2009) / *2009-2014 Restructuring Plan*.
- ⊙ Horstmann, Ignatius J., James R. Markusen(1992) / Endogenous market structures in international trade/ *Journal of International Economics* 32, 1992, pp.109-129.
- ⊙ Keller, Maryann(1989)/*Rude Awakening, General Motors in the 1980's*, Morrow / 鈴木主税訳 『GM 帝国の崩壊』/草思社, 1990年。
- ⊙ Kryvicky(1981), Robert C. /The Funding of Negotiated Pension Plans / *Transactions of Society of Actuaries*, Vol.33, 1981, pp.405-435.
- ⊙ Maynard(2003), Micheline / *The End of Detroit* / Doubleday.
- ⊙ Ohmura(1995), Kazuo / *Auto Blues* / Prentice=hall, 1995.
- ⊙ Rubinstein(1997), Saul A. / *Learning from Saturn: Possibilities for Corporate Governance and Employee Relations* / ILR Press Books.
- ⊙ Taylor III(2010), Alex / *Sixty to Zero* / Yale.
- ⊙ UAW(2007) / *UAW Ford Report*, Nov.2007.
- ⊙ U.S. International Trade Committee(2002) / *Industry Trade & Summary Motor Vehicles* / USITC Publication 3545.
- ⊙ White House(2010) / *ANNUAL REPORT OF THE WHITE HOUSE COUNCIL ON AUTOMOTIVE COMMUNITIES AND WORKERS*.
- ⊙ 小野浩(1999) / 『戦後自動車産業の発展—寡占市場の理論的・実証的研究』/多賀出版。
- ⊙ スローン(2003), アルフレッド(有賀裕子訳) / 『GMとともに』ダイヤモンド。
- ⊙ ダートウヅ, マイケル・L., リチャード・K・レスター, ロバート・M・ソロー(1990) / (依田直也訳) 『Made in America』/草思社。
- ⊙ ポールソン(2010)・ヘンリー(有賀裕子訳) / 『回顧録』/ 日本経済新聞社。
- ⊙ リー・アルバート(1989)(風間禎三郎訳) / 『GMの決断』/ダイヤモンド。
- ⊙ ローウェンスタイン(2009)・ロジャー(鬼澤忍訳) / 『なぜGMは転落したのか アメリカ年金の罠』/ 日本経済新聞社。

On the Decline of GM

Kazuo Ohmura

This article discusses factors affecting the financial distress of General Motors. We have already many suggestions on this topic. Among them, I focus on the upgrading strategy in the product mix. A shift in sales to more expensive cars and SUBs is estimated to bring higher profits to the company, while the rise in the wage rate thereafter caused the decline in the profitability of less expensive smaller cars. I think this is a reason for the company's fall of the market share in her home country because the market scale of small and middle cars are rather larger. A brief case study for Saturn Project after 1980's shows an example of the strategic withdrawal from small car business. Less expensive cars for GM were Subcompacts in the past, but gradually expanding the segments to Middle cars, Large cars and CUVs. This cycle has been observed until recently. Then questions rise where, when and how to fight against the penetration of competitors into the territory. A possible approach to this issue is discussed also.

