

# 經濟論叢

第九十九卷 第一號

## 堀江保藏教授記念號

---

献 辞	大橋隆憲	
経営の理論と歴史	山本安次郎	1
ゼネラル・モーターズ社における 経営組織と経営管理の展開	田杉競	24
イギリス紡績業における 機械体系の確立過程	堀江英一	42
産業革命期南ウェールズ 鉄工業における企業者活動	角山榮	66
日本近代技術史の一研究	井上洋一郎	82
地租改正における地価算定法の形成過程	関順也	99
長浜縮緬機業の専売機構の変質	三島康雄	118
プーリンとルカーチ	平井俊彦	138

堀江保藏 教授 略歴・著作目録

---

昭和四十二年一月

京都大學經濟學會

# ゼネラル・モーターズ社における 経営組織と経営管理の展開

田 杉 競

## I 序

世界最大の自動車会社であるばかりか、フォーチュン誌の世界の大会社順位表でも製造工業会社の首位を維持しているゼネラル・モーターズ・コーポレーションは、事業部制（デュポン化学業工会社とほぼ同時に）を最初に採用した企業として、またその著しい発展期にフォード自動車会社の首位を奪いとった成功企業として、しばしば紹介されている。ことにその経営組織を1920—25年のあいだに整備していった過程は、近年いろいろの機会に述べられている。しかしそれが経営管理のいかなる必要に応じて、いかなる目的をもって行なわれたかについては、必ずしも十分に説明されていないように思われる。企業の経営管理の目的に照らして、また企業経営の状況に応じて経営者の果すべき機能からみて、ゼネラル・モーターズの経営活動がいかに行なわれたかを見なおそうというのが、本稿の目的である。

同社の1920年代から15年間の優れた社長であった A. P. スローン (A. P. Sloan, Jr.) の業績については、デールの *The Great Organizers* (1960, 邦訳名「現代の企業組織と経営者」<sup>1)</sup>) や、チャンドラーの *Strategy and Structure* (1962年)<sup>2)</sup> にかなり詳細な叙述があるが、その後かれの自伝 *My Years with General Motors* (1963年)<sup>3)</sup>、その要約が雑誌「プレジデント」1963年9月号—64年2月号に「GM とともに」として連載された）が現われて、多くの資料が明かにされた。

1) Dale, E., *The Great Organizers*, 1960, 岡本康雄訳, 現代の企業組織と経営者.

2) Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, 1962.

3) Sloan, A. P., Jr., *My Years with General Motors*, 1963.

筆者がここでスローンの業績を経営管理の立場から解釈してみようとするとき、2つの角度からこれを試みることにする。まずセルズニック (P. Selznick) は経営者の本来的機能 (彼はこれを経営者のリーダーシップという) として次の4つをあげている<sup>4)</sup>。

- (1) 経営目標と方針の確立およびその徹底
- (2) 後継者の育成
- (3) 環境への適応のための適時の重大な意志決定 (critical decision)
- (4) 対外関係の調整

この角度からスローンがいかなる方法でこれらを解決しようとしたかである。つぎにアージリス (C. Argyris) はシステムズ・アプローチをとり入れた中核的組織活動として次の3つのものをあげる<sup>5)</sup>。

- (1) 組織目的の達成
- (2) 内部システムの維持
- (3) 外部環境への適応

企業が組織として維持存続するためには、この3つの活動を有効に行なわなければならないとする。この角度からみたとき、スローンの経営における活動はいかに解されるか。

スローンは、ゼネラル・モーターズの創設者デュラント (W. C. Durant) が1920年同社のあまりにも急速な成長のため財務危機を招いた責を負うで退陣したのち、同社の社長に就任したピエール・デュポン (Pierre S. du Pont) の後をうけて、1923年5月から1937年まで社長の地位にあった。もっともそれ以前からゼネラル・モーターズの子会社となったユナイテッド・モーターズ社長を務め、その間すでに本社の経営委員会のメンバーとなり、その経営全体に関係していたのであるが、ピエール・デュポンが危機のあと短期間社長についたのち、その強力な推挙によって後をおそったのであった。

4) Selznick, P., *Leadership in Administration*, 1957, 北野利信訳, 組織とリーダーシップ。

5) Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*, 1964.

創設者デュラントははじめビュイック・モーター社を根拠として活躍していたが、1908年持株会社たるゼネラル・モーターズ社 (General Motors Co.) を創立し (現在の General Motors Corporation の前身)、すでにそのころビュイック、オールズや、ボディ・メーカーたるスチュワート社などの株式を保有していた。そしてさらに積極的に他の会社を買収して同社を拡張していったけれども、1910年の不況のとき経営難におちいり、ひとたび退陣せざるを得なくなった。その時は銀行家の一団に支配権を譲ったが、やがて同じくゼネラル・モーターズの子会社となっていたシボレー会社の株式を取得し、かつデュポンとの財務的連繫を得て、1916年ふたたびゼネラル・モーターズ本社の社長に復帰したのである。

彼はそこで会社を現在のゼネラル・モーターズ・コーポレーションに改組して、従来支配下におさめていた子会社を吸収して事業部とし、また資本金を6千万ドルから1億ドルに増加した。このようなゼネラル・モーターズの前身とデュラントの経営態度は、スローンの経営業績を知るとき重要な状況である<sup>6)</sup>。また1908年は奇しくも後に触れるフォードの画期的な大衆車、T型モデルが発売された年でもある。

## Ⅱ ゼネラル・モーターズの内部組織とその改編

企業の内部にはその目的を達成するために多種類の活動が要求され、それらを能率的に行なうために専門化を進めるとともに、他方、それらの間の必要な関連を保持するために調整が行なわれねばならない。そしてこのような経営管理機能をできるだけ効果的にするためのひとつの方法が経営組織という構造をつくることである。けれどもその構造をつくることだけで十分ではない。この構造を有効に作用させるには、そのなかで経営管理の諸機能を促進し、遂行することが重要であることはいうまでもない。

しかしながら他方では、かかる企業内部の諸機能とそのあいだの関連は企業

6) Chandler, *op. cit.*, pp. 118-125; Sloan, *op. cit.*, pp. 4-16.

それぞれの諸条件、すなわち状況に応じて様ではない。ある場合には企業の規模の急速な発展に伴って各部分機能を拡充する必要があり、それとともに総合調整が重要な課題となる。またある場合には、事情の変化によって重点のおかれる機能が変化することもある。かくて企業はそれぞれの特殊事情によって経営組織の構成にも、運営にも異なる変化、進展が必要となるがゆえに、デールのごとき比較経営組織論が研究される理由がある<sup>7)</sup>。

とくに企業の規模が拡大し、またその生産品種が多様化するに伴って、一般に全体の総合調整が困難となり、しばしば企業内の各部分のあいだに競合や対立が起りやすく、ひいては経営の活動力が鈍化する一原因となる。企業としては各部分の調整された活動の結果として、全体の成果をあげることが必要であり、そうでなければ企業の存続あるいは発展は望みえない。すなわち企業をひとつの体系とみる場合、その部分体系間の調整なくして全体系の存続発展は（とくに有利な状況のもとにあるのでないかぎり）困難となる。従って内部システムの維持は企業、すなわちシステムの存続の重要な一条件といわねばならない。アージリスが内部システムの維持を組織の中核的活動のひとつとしているのも、このためである。

合併した企業が、その後しばらくのあいだ内部の統一に困難を経験する例は少なくない。従前の企業のそれぞれの経営方針が無意識のうちに残存して、新企業の統一の方針の徹底を妨げたり、種々の人間的関連が一種の非公式集団として作用したりする。

1904年苦境にあったデュイック社に入って、その経営を建てなおしたデュラントは、1908年ごろまでに全国有数の自動車メーカーになっていたが、同年持株会社ゼネラル・モーターズを創立し、これを積極的に発展させた。そして1908年から1910年までのあいだに主として株式の交換によって実に25の会社をその支配下におさめた大企業集団を形成したのである。このうち11社は自動車会社、残りは自動車部品および付属品会社であった。きわめて短期間の

7) Dale, *op. cit.*

あいだにかくも多数の会社を支配下におさめ得たことは、デュラントの異常な想像力、洞察力、また勇氣と実行力を証明するものといわねばならない。もっとも洞察力、直観力にはぬきんでいたとはいえ、分析を急ぎすぎ、不十分なものに終わったこともある。事実、2気筒エンジンの自動車を製作していたエルモア製造会社やカーター、スクリップ・ブース、サンブソン・トラクターなどの自動車会社は結局大きな損失を出し、清算あるいは売却された<sup>8)</sup>。

それにしても著しく急速な成長であった。それだけに規模の拡大に伴う経営管理の問題、ことに経営組織の問題は意識にのぼらざるを得ないはずである。スローンはその自伝のなかでデュラントの拡張政策のなかに次の3つの方針を読みとることができると述べている<sup>9)</sup>。第1は市場のさまざまな好みや経済水準に応じて多種類の自動車を提供すること、第2に自動車の将来の技術的可能性を考え、また平均的な高収益を求めて計画的な多角化を目ざすこと、第3に自動車の部品や付属品を自社製造して一貫生産方式を進めること、である。

これらはそれぞれいちおうの理由をもっていると考えられるが、しかしここで見落されていた経営管理の重大な一面があった。それがひとたびは1910年の危機を表面化し、またはやくからスローンの認識したものであった。すなわちデュラントがかくも速やかな拡張に努力しながら見落していた点、その拡張から起る重大な経営組織上の必要とは、内部組織の統制という問題であった。ゼネラル・モーターズの支配下に多くの構成部分が集められたが、それらはたんなる寄せ集めであって、なかにはほとんど意味をなさぬものも混在したばかりでなく、それら各部分が同社のなかの事業部となった後でさえも、それらを統合する企業全体としての統一性がなかった。そこには全体を統一するための統制と情報とが欠けていた<sup>10)</sup>。反面からいえば、ゼネラル・モーターズの経営組織を貫ぬく「分権化」の原則は事実上、各部分の放任を意味するものにほかならなかった。

8) Sloan, *op. cit.*, pp. 4-5.

9) *Ibid.*, p. 6.

10) *Ibid.*, pp. 26-27, 42.

もっとも経営組織上のかかる弱点は第1次大戦と戦後インフレ期にはっきり判らなかつたが、1919年から20年にかけての不況期にそれが表面化した。当時各事業部は莫大な拡張計画にもとづく予算要求を提出し、本社の財務委員会はその分取り競争の場となっていた。しかしそれら予算は資材と労務費の騰貴によって拡張の完成しないうちに使いつくされて、ほとんどすべての事業で予算超過が生じていた。そして1919年末に支出要求をまかなうために1億ドルの社債発行が財務委員会で可決されたものの、事實は一部しか売却できず、社債発行は不成功に終わったし、他面、各事業部は翌年度の生産計画を大きく立てたけれども著しい在庫の増大が明かとなりつつあった。これらに関する会社の情報も統制もほとんど欠けていたのである。20年に入って自動車需要はさらに低落をたどり、9月には最悪状態におちいった。しかもこの頃デュラントはゼネラル・モーターズ株式を担保にして個人的投機を行なっており、一般経済の不況のために大きな損失を蒙った。これらの事態が重なって、20年末同社は支払不能となり、破局寸前の状態におちいったのである<sup>11)</sup>。

幸いにして当時同社の最大株主となっていたデュポンの援助によってようやく危機を脱したけれども、ついにデュラントは社長を辞し、ピエール・デュポンが後継社長に就任することになったのは当然であろう。

アメリカ経済の不振とそれが同社に与えた衝撃、企業経営における統制の欠如、そしてデュラントの退陣、これら1920年の出来事はゼネラル・モーターズ社をその根底から揺がせ、その歴史にまったく新しい時期を開いた。それに大きな貢献をしたのが、デュポンの推挙によってその後まもなく、1923年3代目社長となったスローンその人にほかならない。

スローンのゼネラル・モーターズへの貢献は社長就任前にはじまっていた。マサチューセッツ工業大学(電気工学科)を卒業した彼は、すぐハイアット・ローラー・ベアリング会社(ニュージャージー州)に就職し、その当時まだ幼年時代にあった自動車産業が作りだしてきた新市場を開拓しはじめた。当時彼の主たる

11) *Ibid.*, pp. 30-39.

関心は生産にあり、生産の拡大、精密化、納期の短縮にあった。これら生産活動の合理化を進めるためには、専門化と、それら専門化した部門を調整し評価し計画化することが必要であり、従って集権化が有効だと考えられた。ハイアット社は急速な成長をとげ、1916年デュラントに売却することができたが、デュラントはハイアット社のみならず、スローンを手に入れてユナイテッド・モーターズ社（部品および付属品メーカー、ハイアットはその子会社となった）の社長に就かせた。ここにスローンとデュラントとの関係がはじめて生れることとなったのである。ここにおいてスローンの職責は拡大され、異なった分野で活動する子会社を調整し発展させる本社機構をいかに構成するかという課題に直面することとなった。彼は細かい管理の問題よりも、むしろ部門間の調整に関心をもち、適切な情報を得るための統一的経理手続を設定して、これによってユナイテッド・モーターズ全体としての収益性を評価できるようにした<sup>12)</sup>。明かにこれらの関心と経験は後年ゼネラル・モーターズ社長となった後の活動にとって有効な礎石となったと思われる。また彼はマーケティングと製造との調整に関心をもち、ユナイテッドのサービス会社を設けたが、これは会社の競争力を強める有力な手段であり、これまた彼の後年の貢献に大きな関係をもっている。

彼はユナイテッド・モーターズの管理部門を構成し、また全体的方針を設定するときも、親会社ゼネラル・モーターズの全体組織に総合的な統制が欠けていることに強い関心をもつに至った。その製品をゼネラル・モーターズという上位の組織に売りながら、彼が責任をもつ部門が上位組織といかに関連をもつべきか、各事業部門の調整をいかにすべきかに困難を感じた<sup>13)</sup>。本社の組織改革について1920年彼が経営委員会に提出した「組織研究」(The Organization Study)を起草するにあたって、彼はたれの援助を得ることができなかったという。彼の組織に対するつねに変わらぬ関心もさることながら、事実かれほどゼネラル・モーターズの経営組織上の必要についてよく認識しうる地位にいた

12) Chandler, *op. cit.*, pp. 130-133.

13) *Ibid.*, p. 133; Sloan, *op. cit.*, p. 51.



ものはなかったといつてよい。

スローンは無政府的な分権化の欠陥をさけ、各部門の計画と方針を調整し評価する「中央組織」とよぶ本社機構をつくることを主たる目的と考えた。

1920年デュラントが社長の地位を退き、ピエール・デュポンがそのあとをついだとき、新経営者たちはただちに新しい組織構成を必要とした。新しい経営委員会の人々はデュラントとはまったく異なった考え方をもっていたから、スローンがそれまでの経験と構想をもって提出した「組織研究」はわずかの修正を加えただけで、会社の基本方針として採択された。それは2つの原則を基礎にしている<sup>14)</sup>。

(1) 各事業の主要管理者の責任はいかなる意味でも制限されない。主要管理者に率いられた各事業部は、あらゆる必要な機能を果し、十分な自主性と論理的発展を遂行できるべきだ。

(2) ゼネラル・モーターズ社の論理的発展と適切な統制のためには、一定の中央組織の機能が絶対に必要である。

第1はゼネラル・モーターズを貫ぬく分権化、ライン組織の独立性の思想を示すけれども、それが大きな困難をもたらしたがゆえに、第2の調整のための中央組織の必要が認識され、両者によって全体の分権化を有効ならしめるものと考えたのである。「調整を伴った分権的運営 (Decentralized operation with coordinated control) と呼ばれるものにほかならない<sup>15)</sup>。

スローンはこの2原則をいまい少し細かく述べている<sup>16)</sup>。

(1) ゼネラル・モーターズ社の諸活動を構成する種々の部門の機能を明確に決定する。それは部門相互の関係においてのみならず、中央組織との関係においても明確にされる。

(2) 中央組織の地位を決定し、その中央組織の活動と会社全体とを調整する。それはこの組織が必要な、また論理的な機能を遂行するためである。

14) *Ibid.*, pp. 53-54; Chandler, *op. cit.*, pp. 133-134.

15) Sloan, *op. cit.*, p. 55.

16) *Ibid.*, pp. 53-54; Chandler, *op. cit.*, p. 134.

(3) 会社のすべての管理者機能の統制を主要管理者（経営者）たる社長の手に集中する。

(4) 社長に直属する管理者の数をできるだけ制限する。それは社長が部門管理者に委ねて差支えない問題にわずらわされることなく、会社の大きな方針をよく指導できるためである。

(5) すべての他の管理部門も、顧問スタッフ（Advisory staff）を通じて代表されるような手段を各部門内に与える。それによって各部門が会社全体にとって建設的な線に沿うて発展できるようにする。

かくて採択された「組織研究」にもとづくゼネラル・モーターズの経営組織改編は、1920年末から若干の時間をかけながら、始められた。それは4つのルートによって行なわれた<sup>17)</sup>。

第1は各事業部の再編成である。すなわち全事業部を自動車、付属品、部品および雑品の4グループに統合した。このうち、とくに部品関係はその社内依存度がさまざまで関係が複雑であったから、これを全社的的角度から調整せんとしたのである。

第2は各事業部の活動を統括する中央組織を設けることであった。すでにそれ以前に大部分の事業部管理者によって構成された経営委員会が存在していたが、スローンは1920年12月これを改組して4人のメンバーだけからなる新経営委員会とし（そのひとりデュラントはまもなく退任）、全社的スタッフとして経営方針の決定および全体的管理に当ることとした。そして社長がこの経営委員会と財務委員会の決定した方針を解釈し、実施に移す責任をもつのである。もともと1921年は上述の危機の脱出、デュラントの退任などののち、緊急事態の処理が急務であったため、方針の策定と実行には明確な線がひかれず、新社長デュポンとスローンとは委員会活動ばかりでなく、工場訪問に勢力的な活躍を続けたのであった。しかしやがて事態の落ち着くとともに、事業部の運営はその担当者の十分なイニシアティブと能力とにゆだね、委員会は方針の決定によ

17) *Ibid.*, p. 134.

ってゼネラル・モーターズの全体的統合の中央機関となった<sup>18)</sup>。またこのことは方針の決定と管理とのあいだに明確な線をひいたことを意味する。ミグループは政策を決定することができるが、それを実施するのは個人だけである。<sup>19)</sup>

第3は中央機関に付属するスタッフ機能を強化し、それをひとつの顧問スタッフ委員会に統一した。この顧問スタッフは大小各種の部からなり、すべての事業部を通ずる技術的、管理的活動をするが、スローンはそれをスタッフ的機能に限定し、各事業部は(社長の一般的監督はうけるが)独立性をもち、それらスタッフからの助言を受容することも却けることもできることを強調した<sup>20)</sup>。

第4は財務的活動の強化である。スローンはしばしば述べたように各事業部門の調整に深い関心をもち、ことに1920年の危機は直接には財務的困難であったから、財務委員会が会社財務に対する一般的統制を行ない、経営委員会の勧告した予算もその承認を経ることとし、現金および在庫の統制もこれに併行させた。統一的な経理手続を確立し、しかも財務的情報の整備とその敏速化に意を用い、さらに過去および現在の実績情報よりも将来の予測に関する情報(とくに投資利益率のデータ)に重点をおくことにした<sup>21)</sup>。この財務的統制は明らかに全社を統一する共通の管理手段であり、これを強化したことによってゼネラル・モーターズの分権管理の原則は企業の一体性確保のためにこの段階でやや制限されたと見るのできるのである。(セルズニックは同社がその後に分権管理をふたたび強化したと見ている<sup>22)</sup>。)

そのほかに中央組織を強化する一般購買委員会、企業広告委員会、一般技術委員会、一般販売委員会(一般は全社的の意味である)のごとき、事業部を通ずる委員会も、全社的な問題に関する調整のための組織であるが、それらよりも統一性確保の手段としていっそう有効だと考えられたのは上記の財務委員会の

18) Sloan, *op. cit.*, pp. 55-56.

19) *Ibid.*, pp. 100-101.

20) Chandler, *op. cit.*, p. 139.

21) Sloan, *op. cit.*, pp. 141-143.

22) Selznick, *op. cit.*, 115.

統制と、またデュポンと同行したスローンの頻繁な工場訪問であった<sup>23)</sup>。工場を訪問し会談することは本社の基本方針を徹底するのにきわめて重要な意味をもったと考えられる。

### Ⅲ 外部環境への適応

#### —製品政策とマーケティング—

企業は第1に存続しなければならない。存続するためには組織内部の各部分が相互に調整のとれた有効な活動を続けねばならないが、他方では、絶えず変化する外部環境への適応が必要である。技術革新が進むならば、それを導入して新製品やコスト低減を実現して、競争力を保持しなければならない。市場が変化するならば、その変化する市場の要求に応じた製品を生産して、需要を創造し、確保しなければならない。政治的、社会的変化についても同様なことがいえる。

スローンはいう。1908—10年と1918—20年の2つの大発展期ののちにゼネラル・モーターズには経営管理上の理念(あるいは定見)ばかりでなく、自動車産業についての概念が欠けていたと。自動車産業の概念の欠如とは、いかなる製品を顧客に提供すべきか、自動車市場はなにを欲しているか、を明確につかんでいなかったという意味である。

フォードは1908年にT型モデルを発表して、それいらい10年にわたってこれを維持していた。そしてフォードではそれなりの製品政策が堅持され、それは1920年ごろまでは外部環境への適応性をもっていただと考えられる。すなわちアメリカ合衆国という広大な国土において自動車という便利な交通手段は必需品たる意味をもっていた。国民所得はまだ必ずしも大きくない。所得が大きくなれば、耐久消費財は必需品以外の意味をもつけれども、まだその段階ではない。必需品は安ければ大量市場を獲得できる。自動車という必需品を低廉に供給するためにフォードは徹底的な大量生産方式を実現していった。生産技術的合理

23) Sloan, *op. cit.*, pp. 95-114.

性を追求して製品を標準的なT型モデル1車種のみに限定し、ひいて部品も標準化して分業を細分化する。部品生産のための機械も単能工作機械を用いて不熟練工にでも扱いやすくし、かつ高能率をあげる。しかも1920年前後には部品互換性を基礎として流れ作業による組立の高速化に成功したのである。かくのごとき技術的合理化によって低コストを実現し、高賃金を支払いながら低コスト、低価格の製品を市場に提供した。これこそ企業家の社会に対する奉仕であるとフォードはみずからの業績を誇示した。かくて1921年フォードはアメリカ自動車販売台数の半分以上を支配するに至ったのである。明かにフォードのもっとも安い、安定したモデルの自動車生産は成功した。

もっとも他にも考え方はあった。少量生産だが高く売り、あるいは価格の点で両者の中間をいこうとする車など、約20の業者があった。ゼネラル・モーターズはデュラント時代に多数の会社を合併して、中価格車から高価格車まで7車種の生産を続けてきたが、スローンの見るところでは、それは市場に対する明確な見通しにもとづいた意識的製品政策の結果ではなかった。同社のシボレーは当時は価格の点でも、品質の点でも、フォードと競争的地位になかった。ただゼネラル・モーターズほどひろい車種にわたって生産をしているメーカーがなかったことは注目に値する<sup>24)</sup>。

1921年の同社製品は次のような車種と価格(デトロイト工場渡し価格、ロードスターからセダンまでの価格)にわたっていた<sup>25)</sup>。

シボレー“490”(4気筒)	795—1375ドル
シボレー“FB”(6気筒)	1320—2075
オークランド(6気筒)	1395—2065
オールズ(4気筒, “FB”)	1445—2145
“ (6気筒)*	1450—2145
“ (8気筒)	2100—3300
スクリッブス・ブース(6気筒)*	1545—2295

24) *Ibid.*, pp. 58—64.

25) *Ibid.*, p. 59.

シェリダン (4気筒, "FB")	1685ドル
ビュイック (6気筒)	1795—3295
キャディラック (8気筒)	3790—5960

\* オークランド製6気筒エンジンを用いる。

同社はこれだけの車を製造し、1920年に33万台(うちシボレーが約13万台、ビュイックが11万台)を売り、表面的にはフォードにつぐ業界第2位の地位にあった。けれどもフォードの107万台には比すべくもなく、これら各車種はかなり重複した価格帯をカバーし、たがいに市場を奪いあう状態にあった。ことに中価格シボレー“FB”とオークランドとオールズにそれがはなはだしい。またスクリップス・ブースとシェリダンは存在の理由がなかった。明かになんらかの合理的な製品政策が必要であった。これは各事業部が独立で動き、全社的な方針が欠如していたことを示すものでもある。

この弱点は1920年の不況期にはっきりした結果をもたらした。同年ゼネラル・モーターズの市場占有率は17%であったのが、翌年には12%に低下し、遂にフォードは同じ時期に45%から60%へ上昇を示したのである。そこで、1921年4月スローンは顧問スタッフの特別委員会を任命し、会社発展のうえでもっとも重要な問題として製品政策を検討させた。彼自身は経営委員会を代表してこの委員会を主宰し、そこでまとめられた勧告案は会社の公式の政策として採択されることとなった。

その政策の基本は次のようなものである<sup>26)</sup>。

(1) 最低価格の車から真の高級車にいたるまで、それぞれの価格段階における一連の自動車を製造すべきである。ただ超高級の少量生産しかできないものは手を着けるべきでない。

(2) 価格段階はそのあいだに大きなギャップを残さないで、しかも量産の利益が十分得られるほど利益の巾をもたなければならない。

(3) 会社のなかで価格段階の重複があってはならない。

26) *Ibid.*, pp. 65-66.

このような方針に従って次の6つの価格段階が定められた<sup>27)</sup>。

- |     |           |          |        |
|-----|-----------|----------|--------|
| (a) | 450—600ドル | (シボレー    | 510ドル) |
| (b) | 600—900   | (オールズ    | 750 )  |
| (c) | 900—1200  | (オークランド  | 945 )  |
| (d) | 1200—1700 | (ビュイック   | 1295 ) |
| (e) | 1700—2500 |          |        |
| (f) | 2500—3500 | (キャディラック | 2985 ) |

カッコ内は製品政策がいちおう軌道にのった1924年のツーリング車の価格<sup>28)</sup>。

これは (b) 600—900ドルと、(c) 900—1200ドルという2つの段階があらたに付け加えられたことを意味する。さきに掲げた7車種はこの方針に照らしてみると、一方に重複があり、他方にギャップがあったから、これを6車種に減らす(シボレー“FB”とオールズ6気筒、同8気筒を別の車と考えれば10車種を6車種に減らす)ことにした。また従来シボレーは(a)の価格段階より高く、フォードのT型に対抗することが困難だから、このクラスに新しい車を開発することとなった。そして1921年中にシェリダンとスクリップス・ブースを整理し、22年にはシボレー“FB”を中止した。これによって会社の各車種は全体として相互に適当な関係にあることが意図されたわけである。

いまひとつ製品政策に微妙な戦略がとられた<sup>29)</sup>。それは同社の車は品質においてそれぞれの価格段階の最高に近いところをねらうということである。というのは、一方で、いま少しく品質がよければ少し高く払ってもよいという顧客を吸引し、他方、上のクラスの競争車に近い品質をもちながら、価格が安いという魅力でかかる上級の顧客をも誘引することができるからである。すなわちより低廉な車に対しては品質で競争し、より高級な車に対しては価格で競争し、上下両クラスから顧客をひきつけようとするのであった。きわめて巧妙な製品戦略といえることができる。しかも同時にフォードへの対抗策でもあった。

当時さきの(a)という最低のクラスではフォードが独占的地位をもっていた。

27) *Ibid.*, 67-70.

28) *Ibid.*, p. 155.

29) *Ibid.*, pp. 67-68.

しかしフォードはその価格帯でも最低の価格であるから、シボレーが同じレベルの車を製作しようとしても、とうてい競争にならないのは明らかである。そこでフォードの価格に近いが、その価格帯の最高の価格で、それだけ品質のすぐれた車をもって、そのクラスの需要を奪い取ろうと考えたのである。かくしてシボレーをしだいにフォードの価格に近づける努力を通じてフォードの市場支配に挑戦しはじめたのである<sup>30)</sup>。

もっとも1921年から22年にかけてはこの方針を実施に移すとき、研究グループと生産グループ、また最高経営層と事業部経営層とのあいだに見解の不一致、対立が見られ、それはスローンにいわせれば教育期間であった。ことに不一致の主因はケタリングが技術者の夢をかけた銅冷(空冷)エンジンであり、デュボン社長もそれに引きずられた。しかしそれは、やがて(1923年)スローンの決断でまったく打ちきられた<sup>31)</sup>。

以上の製品政策は経営管理の角度からみると、次のごとき重要な意味をもっていると考えられる。

第1に、さきにも述べたように、フォードは国民の所得水準の低い時代に必需品をできるだけ低価格で提供しようとして、しばらくのあいだ大きな成功をおさめた。しかも低価格実現のための大量生産の手段としてT型モデルを10年以上も維持した。しかしながら所得水準が高まるにつれて消費者にとって自動車はたんなる必需品ではなく、自己の趣味によって選択をし、かつ社会的地位を示すための手段とさえ考えられるようになった。いわば嗜好品的、ときにはぜい沢品の意味をもつようになったのである。従って高所得者は高級車のなかに自己の満足を得ようとし、中産階級はまた自己の所得に応じて好みを生かした車を選ぶようになった。スローンはキャディラックやビュイックの売上の増加傾向から自動車市場のかかる変化をすばやく見抜いたのである。フォードのほうは技術的関心が強かったために、かかる市場の変化を見のがしていた。

30) *Ibid.*, pp. 68, 153-154.

31) *Ibid.*, pp. 71-94.



一面においてはゼネラル・モーターズがすでに多品種生産の設備をもち、従来からその方向で進んできたがゆえに、その方針を再確認したともいえる。しかし根本においてスローンはアメリカ自動車市場の上述のような変化をとらえ、消費者の要求に合致する高級車から大衆車までの戦列一車種を整えたと見ることができる。しかも同時に重複車種の整理という合理化をも行なった。これこそ外部環境に対する企業の有効な適応であったのである。フォードはI型車に固執してかかる適応を怠った。

その結果はまもなく明確に現われた。シボレーを改良した1925年の新しいKモデルは同年48万台(前年不況時より64%増)を販売した。フォードは依然として200万台であったが、市場占有率からいえば前年の54%から45%に低下した。1926年にはシボレーの70万台への上昇に対し、フォードは155万台に低下し、ついに27年5月に有名なりバー・ルージュ工場を再編成のためほとんど1年間休止し、かつ1億ドルの再投資をせざるを得なくなった<sup>32)</sup>。

このようなゼネラル・モーターズの製品政策は消費者の自動車に対する觀念の変化を的確にとらえていた。自動車が嗜好的性格を強くすれば、車のスタイルのもつ重要性はますます大きくなる。デザインの美しさ、線のハーモニー、色彩の魅力なども自動車という商品にとって基本的な問題である。この点についての認識が深まったとき、毎年のモデル・チェンジ、すなわち年式という方針が業界のトップを切って同社において確立するに至ったことも、付け加えておきたい<sup>33)</sup>。

第2に、同社の製品政策はこの会社におけるマーケティング意識の重視を意味する。消費者の要求するところをとらえて、それに合致する製品を設計生産し、さらにそれに応じた販売努力を傾けることである。一般に市場の要求を経営管理のあらゆる面に反映させて、経営活動を市場志向という方向で統一するというマネジリアル・マーケティングの考え方は、この会社においてもっと

32) *Ibid.*, pp. 154-168.

33) *Ibid.*, pp. 238-247.

も早く認識されたといつてよい。

しかもマーケティング意識は同社の活動においてきわめて周到に行なわれている。上記のごとく自動車市場がいくつかの価格段階に細分化されることを見て、それぞれの価格に応ずる品質の車を設計、生産したのは、市場細分化の方策である。

また外観に重点をおいて多くの努力を重ね、1924年ごろから意識的に箱型ボディを導入し、やがて年式制度を創始したのも、その一面である。

さらに自動車の販売を促進するために、月賦販売、中古車下取り制度をとり入れたが、より重要なのはディーラー組織の整備充実であった<sup>34)</sup>。1920年代の初期には一般に製品、価格、宣伝および販売促進はすべてメーカーの責任範囲であり、ただ引渡しだけをディーラーに任せるのが普通であった。メーカーはディーラー組織の整備にはほとんど無関心であった。しかしスローンはこれこそ自動車産業を発展させる必要条件だと認識した。20億ドルにもほる投資を行なう全米13,700以上のゼネラル・モーターズのディーラーの盛衰は会社にとって大関心事だという。たしかに直接に消費者に接触するディーラーこそ自動車販売の第一線を担当するものであり、またそこからの市場情報はきわめて重要なものである。

そこで同社は自動車市場を調査し、その潜在需要を推定して、それぞれの市場単位に応じてディーラーを計画的に配置することにした。しかしながら各地に資本、設備、組織などの点で適当なディーラーが存在するとは限らない。そこで一方で財務管理の指導を加えるとともに、新しいディーラーの育成に努力した。

このディーラー育成のためには1929年モーターズ・ホールディング会社(のち事業部となる)を設立し、1962年末までにアメリカおよびカナダにおいて1,850社のディーラーに対して1.5億ドル以上の資金を融資した。このうち1,393社は

34) *Ibid.*, pp. 150-152, 279-287.

35) *Ibid.*, pp. 288-290.

すでにその融資を返済し、同年565社はなお融資をうけて活動しているが、その多くは有力なディーラーとなっている<sup>35)</sup>。フォードやクライスラーが後年これにならったのは、かかる成功に鑑みてのことと思われる。

#### IV む す び

企業の創設者はしばしばその明敏な洞察力と果敢な実行力とによって目ざましい成長をとげる。しかしながら、いかに優れた個人でも十全な能力をもつわけでないから、企業の急速な発展が組織内部の調整と統合とを不十分なものとし、かつ個人の能力の限界にぶつかって、経営の行詰りに達することがある。アメリカ自動車工業の分野でもそのことが見られた。

他方、企業活動の環境、たとえば技術の進歩や市場の変化などの諸条件はたえず変転する。バーナードが、変転する環境への適応こそ経営者の機能のもっとも重要な側面だというも<sup>36)</sup>、このためである。

フォードがひとたび世界自動車工業の王座につきながら、やがて1920年代にゼネラル・モーターズにその地位を奪われるに至った原因はドラッカーによって興味ふかく述べられているが<sup>37)</sup>、ここにはゼネラル・モーターズの発展を、その交替期であった1920年代のスローンの活動に焦点をおいて述べた。そして企業の内部組織の整備と外部環境への適応という2つの角度から、彼の多面的活動が経営管理上、あるいは企業の維持、発展にとってどういう意味をもったかを見たのである。

36) Drucker, P. F., *The Practice of Management*, 1954, pp. 111-120, 野田一夫訳, 現代の経営.

37) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, 1938, 田杉監訳, 経営者の役割.