

論 説

1920-30年代GMにおける成長戦略とマーケティング管理の確立

— 管理会計とマーケティング管理の統合の視点から —

齋 藤 雅 通

目 次

- I. 研究テーマの位置付け—問題の所在
- II. GM社の研究史の整理と課題の限定
- III. 1920-30年代自動車市場の動向とGM社の成長過程
- IV. GM社の成長戦略の検証
- V. 結びに代えて

I. 研究テーマの位置付け—問題の所在

本研究で対象とするゼネラルモーターズ（General Motors Corporation, 以下GMと略す）の大戦間期におけるマネジメントの改革と経営実践は、アメリカにおける先駆的経営事例としてチャンドラー（A.D.Chandler, Jr.）に代表される経営史をはじめとして、管理会計史（主として事業部制）、あるいはマーケティング史（主としてフルラインポリシー）など経営学・会計学の諸分野で取り上げられ高く評価されており、そのインパクトは大きい。またドラッカー（P. F. Drucker）が『企業とは何か』（1946年）でGMを取りあげた際に、「[企業の代表例としてGMを取り上げた]最大の理由は、アメリカ企業のなかで、社会的組織たる企業としてマネジメントにかかわる基本的な問題に正面から取り組んできた唯一の企業だったことにある。ここにこそ、GMの経営と組織、その成功、問題、失敗の研究が、アメリカの産業社会全体にとって意味のあることの理由がある。……したがってGMこそ、企業の業績、可能性、課題を代表することができる」¹⁾と述べているように、いわばアメリカ経営史に燦然と輝く天上の星のような存在であったと言っても過言でなからう。

しかしながらこうした高い評価があるとはいえ、GMの経営実践についてすべて解明し尽くされたとは必ずしも言い難い。GMについての研究史を回顧してみると、繰り返し研究されているという事実がそのことを物語っている。またGMが21世紀初頭の今日、アメリカ市場においても世界の自動車市場においてもなおトップの地位を保持しているとはいえ、日本のトヨ

1) P. F. Drucker, *Concept of Corporation* (1946) pp.11-12（但し引用は、1993年版の邦訳、上田惇生訳『企業とは何か：その社会的使命』ダイヤモンド社、2005年、10-11ページ）

タなど外国勢にその地位を脅かされている現状を見る時、GMのマネジメントにおける功績について改めて検証してみることは意味あることであろう。

本稿は、20世紀の初頭から20年代にかけてアメリカ合衆国の製造企業におけるマーケティング管理の歴史的形成過程を管理会計との相互関連と統合の過程としてとらえ、ナショナル金銭登録機会社やデニソン社の経営実践を取り上げて考察してきた一連の研究²⁾の展開線上に位置付けられるものである。

本研究の考察対象とするのはGMのマネジメントの改革のなかでも、自動車事業分野の事業成長戦略とマーケティング管理の改革である。GMは自動車分野だけでなく冷蔵庫など多様な分野に進出した多角的事業展開が見られ、GMの研究としてはそうした事業分野も含めた総合的な分析が必要不可欠と考えられるが、本稿は先行研究でも取り上げられてきた自動車部門に限定し、必要な限りで他の事業分野を究明する。その意味で本稿は、先行研究の成果を踏まえて、1920年代から30年代にかけての自動車製造企業としてのGMのマネジメント改革の検証をあらためて行うことを課題としている。

II. GM社の研究史の整理と課題の限定

1. GMについての先行研究の事例

GMのマネジメントの改革について先行研究の代表的事例を取り上げて、そこで語られているGMに対する論点について紹介しよう。経営管理の文献史的な回顧を行うと、GMの改革が進められ、フォードを追い抜いた1920年代から30年代において、管理会計やマーケティングの先駆的实践例として当時のアメリカ経営学会(AMA)やアメリカ原価会計士協会(NACA)の会報等で紹介され、また当時の経営学のテキスト中で事例として取り上げられる企業にGMはしばしば含まれている³⁾。しかしGMについての本格的で全体的な評価がなされるのは、第2次世界大戦後といえよう。

1920年代に始まった、スローンを中心とするGMの改革を取り上げて高く評価し、GMの管理実践の評価を不動のものにしたのは、チャンドラー(A.D.Chandler, Jr.)の著作『経営戦略と組織(Strategy and Structure)』であった。チャンドラーは同書の中で、事業部制創設の改革

2) 以下の拙稿参照。「19世紀末ナショナル金銭登録機会社における機能別部門管理の形成」『経済論叢』1981年9・10月；「ナショナル金銭登録機会社における予算システムの形成」『経済論叢』1982年9・10月；「ウォルワース会社における予算システムの確立」『経済論叢』1984年7・8月；「マーチャンダイジング形成過程の一考察—デニソン社のマーケティング実践によせて—」『立命館経営学』1986年7月；「1920年代におけるマーチャンダイジング確立の意義—デニソン社のマーケティング実践によせて—」『立命館経営学』1988年7月。

3) Cf. W. S. Hayward, *Sales Administration* (1926) pp.52-53; J. F. Pyle, *Marketing Principles* (1931) pp. 313-14; M. V. Hayes, *Accounting for Executive Control* (1929) pp.39-40.

を中心に GM を評価している。

「同じ 1923 年の営業報告書によれば、同年までに製品系列の『再編と調整が終わり、その結果自動車事業部間で、それまで行われていた競争は、ほとんどなくなった。この政策によって、技術や製造、とりわけ販売面で、他の手段では実現できない協力関係が打ち立てられた』のである。

各事業部の関係は、これではっきりした。キャディラック事業部が最高級車を売り、以下、順にビュイック、オークランド、オールズとつづき、シボレーは量産低価格車をつくることとなった。業界における地位を守り、かつ『シボレーとオールズとの中間クラスに大きな潜在市場』があると見たので、GM は 1925 年に 6 気筒のポンティアック (Pontiac) を発売した。このポンティアックの開発で、GM の基本製品は事実上完成した。同社は『どんな財布にも、どんな目的にも適った車』を揃えるという目標に、近づきつつあったのである。」⁴⁾

「こうして 1920 年の危機の前にスローンが立案し、1921 年早々に実施された、GM の組織は 1925 年に完成した。これによって、かつてデュラントが寄せ集めた雑多な経営資源は、能率的に管理されるようになった。…

新組織はGMにぴったり合った。1924 年から 1927 年にかけて、自動車市場でのGMのシェアは、18.8 パーセントから 43.3 パーセントに上昇した。翌 28 年の同社の純利益は、2 億 7,647 万ドルという驚異的な水準に達した。爾来GMは、業界第 1 の地位を維持している。この明確かつ合理的な組織は、自動車需要が頭を打ち、競争が激しくなるにつれて、ますますその強味を発揮するようになった。…ちなみに、スローンの最大のライヴァルであり、自動車王国建設者であったフォードは、晩年、組織や戦略について何の関心も払わなくなっていたのである。…」⁵⁾

チャンドラーによる GM の事業部制の評価は、「同社は『どんな財布にも、どんな目的にも適った車』を揃えるという目標に、近づきつつあった」という表現で語られているようにいわゆる価格帯を基準として製品ラインを拡張するフルライン戦略と事業部制への組織改革が一体のものとして考えられていることがわかる。同時に、「新組織は GM にぴったり合った。1924 年から 1927 年にかけて、自動車市場での GM のシェアは、18.8 パーセントから 43.3 パーセントに上昇した」と述べている GM の具体的な成功プロセスについて、チャンドラーによって必ずしも詳しい検証がなされているわけではないことを指摘しておかなくてはならない。

同じくハーバードビジネススクールのテドロー (R.S.Tedlow) は、フルラインポリシーのマーケティング戦略として GM を評価している。

「アルフレッド・P・スローン・ジュニアは、ヘンリーフォードに立ち向かったとき、モデルTをしのぐ性能の車を作ろうとはしなかった—フォードは、この種の車としては、これ以上望みようもない最高の車を作ったのであった。スローンは、『どんな財布にもどんな目的にもあった車』すなわち価格ピラミッドと年々のモデルチェンジによって、自動車市場全体を変えてしまおうとした。」⁶⁾

4) A.D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure* (1962) pp.143-144 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967 年, 151-152 ページ)

5) *Ibid.*, pp.158-160 (邦訳, 167-168 ページ)

6) R. S. Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (1990) pp.245-246 (近藤文男 (次頁に続く))

テドローはマーケティング史の視点から「価格ピラミッド」すなわちフルライン戦略とアンニアル・モデルチェンジの2つを取り上げて、フォードを追い抜く基本戦略とみなしている。

管理会計分野では、ジョンソン（H.T.Johnson）とキャプラン（R.S.Kaplan）は共著の中で、事業部制についてのウィリアムソンの指摘を肯定的に引用しながらGMの事業部制の研究の意義を述べている。

「事業部制構造を『20世紀アメリカ資本主義の最も重要かつ唯一の革新』と言及しているオリバー・ウィリアムソン（Oliver Williamson）は、その構造のおかげで巨大企業はその活力を維持できたと考えている。」⁷⁾

「アメリカの大企業幹部たちは、事業部制企業もしくはその管理会計システムのいずれかの独特な性格をすぐには認識・理解できなかった。第2次世界大戦前には、ほとんどの垂直的統合企業は事業部制を採用しなかった。学究者や一般企業人も1950年代まで、この注目すべき核心をよく知らないでいた。そういうわけであるから、最初の事業部制企業のひとつであるゼネラル・モーターズ社の指導者たちが1920年代に表した管理会計についての考え方を検討することは、非常に興味深いものがあるだろう。」⁸⁾

これらの指摘に共通しているのは、経営組織としての事業部制組織の改革とそれと一体のものとしてのフルライン戦略こそが、アメリカの自動車市場でGM社がフォード社を追い抜いて覇者となった最も基本的な要因であるという見解である。ここでいうフルラインとは、一般的に多種類の製品を製造・販売する製品多様化でも、様々な製品分野に進出する多角化でもなく、製品価格を基準として、低価格の大衆車から高価格の高級車まで揃えると理解する、より限定された意味での製品戦略である。GMの経営的な成功要因として、上述の先行研究も含めてアンニアル・モデルチェンジや販売金融の創設、デザイン戦略など多くの要因が析出されているが、フルラインポリシーとそれと一体の関係にある事業部制が基本的要因であるとみなされていると言える。こうした評価は、その後のわが国の経営史⁹⁾、マーケティング史¹⁰⁾の分野でも、通説的あるいは代表的見解として定着を見ている¹¹⁾。

2. 先行研究の評価と課題の設定

事業部制組織やフルライン戦略などGMのマネジメントの改革の成否を検証するためには、GMの事業成長プロセスを具体的に分析することが求められている。しかし、多くの研究ケー

監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、1993年、292ページ

7) H. T. Johnson & R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (1988) pp. 94-95 (鳥井宏史訳『レバンス・ロストー管理会計の盛衰―』白桃書房、1992年、88ページ)

8) *Ibid.*, pp. 99-100 (邦訳 93ページ)

9) 例えば米倉誠一郎『経営革命の構造』岩波新書、1999年、167-168ページ参照。

10) 例えば近藤文男『成立期マーケティングの研究』1988年、187-188ページ；薄井和夫「アメリカ・マーケティングの生成と大量消費文化の形成」(保田芳昭編『マーケティング論[第2版]』1999年、40ページ)

11) もちろんこれと異なる評価も、とくに後述のように自動車産業史の研究成果として存在している。

スでは、チャンドラーに典型的に見られるように GM が、フォード社が占有していたシェアを奪ったので「うまく行った」という結果論的な論述に傾きがちとなっている。経営組織の改革にせよ、マーケティング戦略にせよ、どのような戦略的な意図で改革を進め、どのような成果があったのかという具体的な展開過程がまず明らかにされなければならない。

わが国の自動車産業史の研究はこの点についてより立ち入った研究を進めてきた。例えば高田聡教授は、GMやフォードに限定せず中下位メーカーまで視野に入れて、自動車のマーケット構造の変化や製品技術の進歩などによる自動車産業の構造的な変化を究明している。そのなかでとくに自動車市場の成熟化が進展した 1920 年代半ばに生じたオープンカーからクローズドカーへの移行という乗用車の基本的な機能の変化への対応如何が、中堅企業も含めた自動車市場での有力な競争条件であると指摘している。そして中堅企業が先行して押し進めたクローズドカー（鋼製有蓋自動車）への転換という趨勢に積極的に対応したGMが、フォードに比べ次第に優位となったことを明らかにしている。またこうした市場競争において、とくにモデルTの大量生産によってフォード社が圧倒的な優位性を見せていた大衆車市場で、GM社がシボレー事業部を中心に大衆向け自動車を開発し、フォード社のモデルTから市場を奪取していったことがGM社のフォード社に対する優位確保の主要な事業分野であったことも指摘している。こうした論点について、平野健教授も同様の指摘をしている。本稿では高田聡教授¹²⁾ や平野健教授¹³⁾ らの自動車産業史の研究成果を取り入れて検証したい。

本研究では、こうした問題意識から組織改革の提案をまとめ、フォード社追撃にリーダーシップを発揮し、その後も経営のトップとして君臨したスローン (A.P.Sloan,Jr.) の自伝的経営史である『GMとともに (*My Years with General Motors*)』¹⁴⁾ を格好の資料として、IV節で検討していく予定である。

III. 1920-30 年代自動車市場の動向と GM 社の成長過程

フォードを追い抜いた GM の成長過程を考察するにあたり、まず自動車業界全体の販売高の

12) 例えば高田聡「アメリカにおけるビッグ・スリー自動車産業体制の形成構造」『証券経済』154号、1985年12月；高田聡「GM社における大衆車市場への参入—1920年代における乗用車シボレーの製品・価格政策の成果と特徴—」『商学討究』42-4（1992年3月）参照。

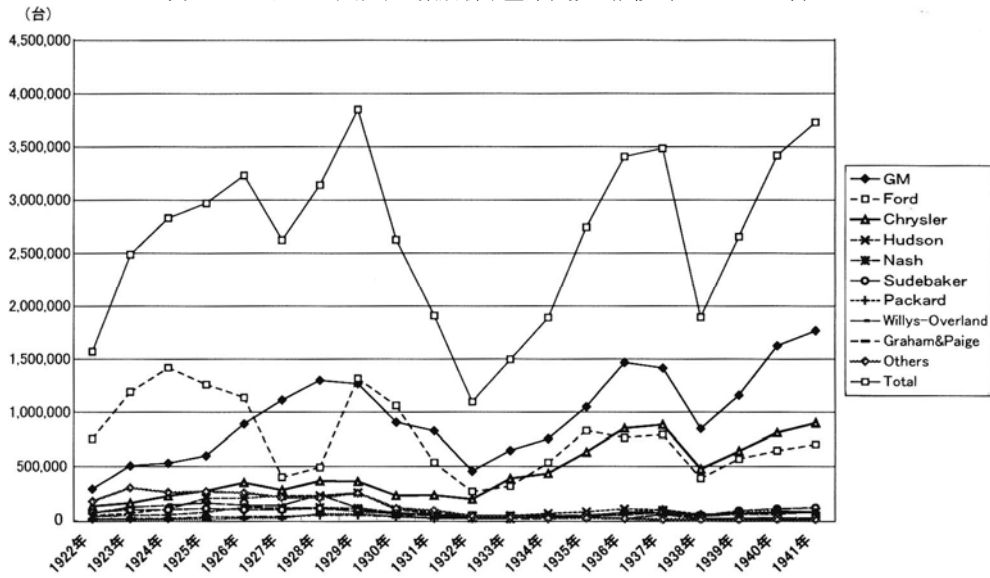
高田教授によれば、「これまでの GM 社研究は本社中枢での意思決定を中心に優れた研究を積み重ねてきた。だが、事業部における内部資料が非公開とされているためもあって、現業レベルでの経営行動に焦点を定めた研究は少ない。シボレーもその例外ではない」（高田聡、前掲論文、96ページ）と言う。

13) 平野健「1920年代におけるアメリカ乗用車市場の構造と競争」『証券経済』172号、1995年6月

14) A. P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (1963)（田中融二他訳『GMとともに』ダイヤモンド社、1967年）。なお同書の実質的な執筆に携わったマクドナルドの著書に、執筆・編集、発行の経緯が詳しく記されている。Cf. John McDonald, *A Ghost's Memoir : The Making of Alfred P. Sloan's My Years with General Motors* (2002)

推移を図 1 で簡単に見ておこう。この図は、新規乗用車の登録台数の推移を企業別に現しているの、各社の販売台数とは数値が多少異なってくるが、各社の販売の趨勢を現している点で変わりはない。この図が現している 1922 年にはデュボン社から派遣されたピエール・デュボン社長ののもとでスローンのリーダーシップによって提案、推進された「組織研究」をはじめとする一連の改革はすでに始まっている。

図 1 アメリカの自動車企業別新車登録台数の推移（1922-1941 年）



出所) アメリカ自動車産業における寡占の成立過程『興銀調査月報』(1969年3月) 36-37 ページより作成

22 年以降の GM 社の事業高は着実に増加しているとはいえ、1920 年代を通じてフォード社の方が売上高で見ると限りの立場にあったと見る事ができる。というのは、この図で 27 年、28 年に GM 社の着実な登録台数の増加とは対照的にフォード社の登録台数が大きく落ち込んでいるのは、市場競争の結果ではなく、フォード社が T 型モデル車に代わる A 型モデル車への転換のために工場での生産を長期にわたって休止した結果である。モデルチェンジのために工場の操業を停止しなければならないということ自体も両社のマネジメント力の格差と見る事ができるが、ここでは生産・営業などを含めた総合的なマネジメント力による事業力を見るという視点に立って評価したい。したがって、工場再開後のフォード車の新型モデルの登録台数が回復し、29 年にはかろうじてであるが GM 車を上回っていることが確認できるので、この時点では、GM 社の優位が確定したとはいえないであろう。しかし 29 年 10 月から始まる大恐慌の結果、自動車業界全体の登録台数が 29 年の 385 万台から 32 年の 110 万台まで 3 分の 1 以下にまで地滑り的に落ち込む過程において、31 年にフォード社が GM 社によって追

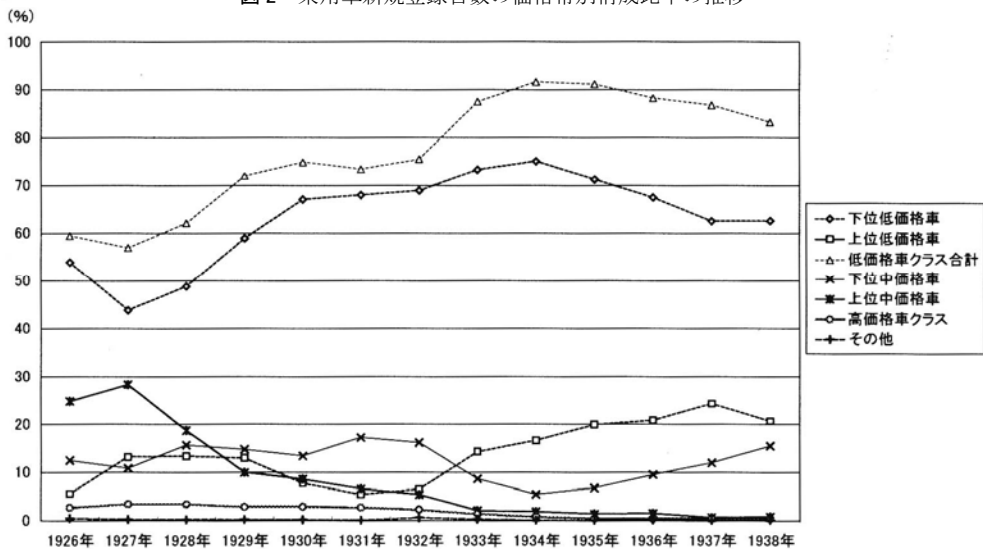
い抜かれ、その後は業界の景気の回復過程においても次第に格差が拡大し、追いつくことはできなかった。そればかりか 36 年以降にはクライスラー社の後塵を拝する業界第 3 位の地位に後退することになる。

自動車業界における企業別の新車登録台数の推移から読みとれることは、GM 社が推進した 20 年代の一連の改革の成果が現れて、フォード社を追い抜き、業界トップの地位を獲得するのは 30 年代に入ってからであるということになる。フォード社の事業展開力はそう容易には追い抜けるものではなかったのである。

自動車市場の内部構成について図 2 でさらに見ておこう。ここでは、アメリカにおける乗用車の新規登録について以下のような価格帯別に構成比率の推移を現している。

低価格車クラス	950 ドル未満
下位低価格帯:	800 ドル未満
上位低価格帯:	800-950 ドル未満
中価格車クラス:	950-2,000 ドル
下位中価格帯:	950-1,350 ドル
上位中価格帯:	1,350-2,000 ドル
高価格車クラス:	2,000 ドル以上

図 2 乗用車新規登録台数の価格帯別構成比率の推移



出所) H.B.Vanderblue "Pricing Policies in the Automobile industry,"

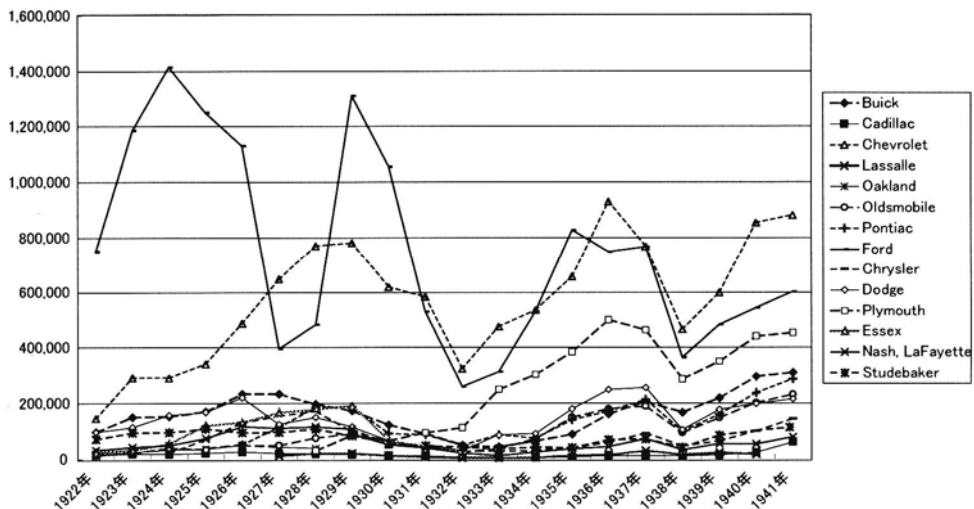
Harvard Business Review (Summer 1939) p392 より作成

まず低価格車クラスの登録台数が1926年の60%から次第に上昇し、1934年には約91%まで達しており、その後1938年には約83%まで低下するとはいえ、アメリカ乗用車市場における950ドル未満の低価格車が圧倒的な構成比率を占めていることがわかる。そして低価格車クラスの中でも、さらに800ドル未満の下位低価格車では、27年の約44%をボトムとして次第に上昇し1934年に約75%まで構成比率を高めていて、38年でも60%台を維持している。この事実は、乗用車市場の販売の圧倒的な構成部分が低価格車クラス、とくに800ドル未満の下位低価格車クラスであることを意味している。それと対極的に2,000ドル以上の高級車の登録比率は、最大時でも5%に満たないことも分かる。

この乗用車市場の60-70%を占める圧倒的なボリュームゾーンである800ドル未満の低価格車クラスこそが、フォード車の独擅場となっているマーケットであった。

また1932年から800-950ドルの低価格車クラスの上位低価格帯が約7%から次第に増加し、37年には25%にまで増加している。加えて950-1,350ドルの中価格車クラスの下位価格帯の乗用車の登録比率も1934年の6%程度から景気回復につれて上昇し、38年には15%を超えるまでに増加していることが分かる。29年に始まる大恐慌後の乗用車マーケットの縮小が32年で底をつき、市場が拡大するに連れて、中核としての低価格車市場から徐々にそれよりやや上級車種のゾーンへとマーケットが拡大変容していったことを物語っている。

図3 アメリカのブランド別乗用車新規登録台数の推移（1922-1941年）



出所) アメリカ自動車産業における寡占の成立過程『興銀調査月報』(1969年3月) 36-37ページより作成

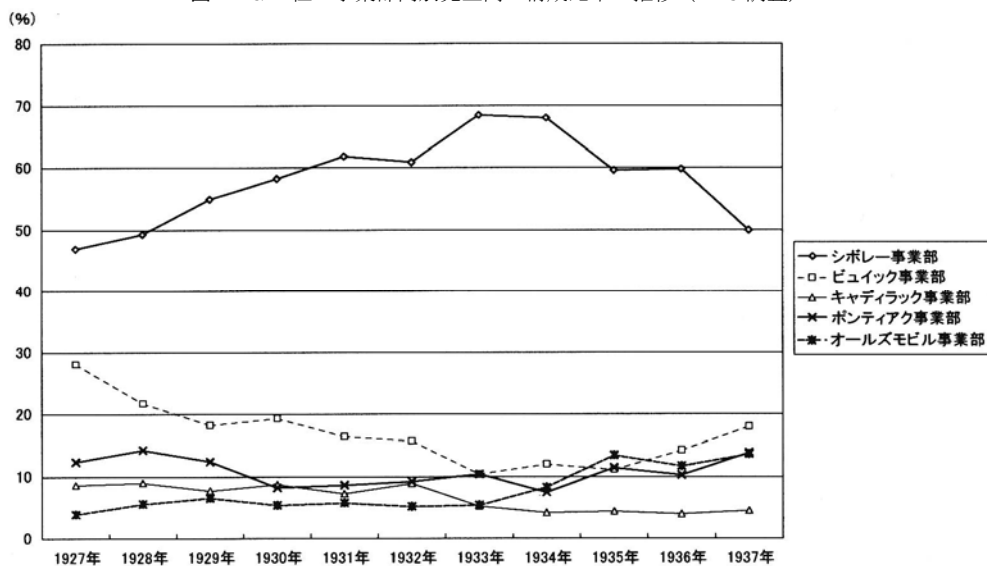
乗用車市場をめぐる企業間競争は、ボリュームゾーンの 800 ドル以下の低価格の大衆車市場を中核として、景気の回復とともに、800—950 ドル、そして 950—1,350 ドルのそれよりやや上層の低—中価格帯へとマーケットが拡大する傾向にあった。この巨大な大衆車市場における市場シェアの確保が乗用車市場の勝敗の帰趨を決することになるのは言うまでもない。したがって、GM が 1924 年のアニュアルレポートで「どんな財布にも、どんな目的にも適った車」の提供を目的に掲げたとしても、同社の最大の目標はフォードの独擅場であったこの大衆車のマス・マーケットでの決戦で勝利することであり、それは GM の成長にとって避けることのできない道筋であったことになる。

競争の状況をより立ち入ってみるために、図 3 でブランド別の乗用車新規登録台数の推移をみておこう。この図では GM の車種をすべて載せているが、それ以外のメーカーについては登録台数が多い主力車種のみ表示している。したがって例えばフォード社の高級車ブランドであるリンカーンは、年間登録台数が数千台であるため省略している。また中下位メーカーについても、ハドソン (Hudson) は Essex のみ、ナッシュ (Nash)、ステュードバーカー (Studebaker) も、それぞれ同じブランド名の 1 車種のみ表示し、その他のメーカーは省略している。1920 年代では、フォード車ブランドの登録台数は圧倒的である。24 年の約 140 万台をピークに減少し、さらに A 型モデルへの切り替えのための 27 年から 28 年にかけての工場閉鎖にもかかわらず、再開後の 29 年には約 130 万台まで回復している。業績に翳りが見えるとは言え、20 年代のフォードブランドには競争力がまだ残っていた。しかし 30 年代にはいと急減し 32 年には 26 万台を下回るまで落ち込んでしまい、31 年にシボレー車に追い抜かれ、その後 35 年に一時的に追い抜くとはいえその後はシボレー車を下回る登録台数となり、38 年以降は、シボレーとの格差が開いていくことになる。また 30 年代には、フォードとシボレーのブランドに加えて、クライスラー社のプリマスが台頭し、3 ブランド車が低価格車市場の争奪戦を展開するようになる。いずれにせよ、景気変動の波に影響されながらも、低価格車クラスの市場で揺るぎない優位な地位を獲得するに至ったシボレーブランドの動向が確認できる。このシボレーによるフォードブランドからのトップの地位の奪取こそ、GM 社が乗用車市場でフォード社を抜いて業界トップの地位を獲得した原動力であったのである。

30 年代後半のもう一つの注目できる動向は、図 2 の考察でも指摘したように、景気の回復に対応して低価格車クラスより少し価格の高い、低価格クラスの上層あるいはミディアムクラスの下位価格帯のブランド (GM 社のポンティアク、クライスラー社のダッジ等) が、上位 3 ブランドほどの登録台数には及ばないが着実に伸張していることである。

低価格車クラスの中でのシェア争奪競争とは別に、GM 社の内部の乗用車事業部間の売上構成の変化についても図 4 でみておこう。すでに見たように「どんな財布にもどんな目的にも適った車」を描えることで GM は成功したとされているからである。1927 年時点で最大の売上

図 4 GM 社の事業部門別売上高の構成比率の推移 (FTC 調査)



出所) F.T.C. Report: Motor Vehicle Industry, Pt. 1 (1939) p.529 より作成

高構成比率を有しているのはシボレー部門 (約 47%) である。次に構成比率が高いのはビュイック部門で 28% であり、シボレー部門の約 6 割程度の構成比率となっていて比較的高い比率を占めていることが分かる。続いてポンティアック (12%)、キャデラック・ラサール (9%) (ラサールはグレードとして、キャデラックと姉妹ブランドとみなせるので、一括している)、オールズモビル (5%) の順になっている。27 年時点では、シボレー以外の事業部門の売上について格差が比較的大きいことも読みとれる。

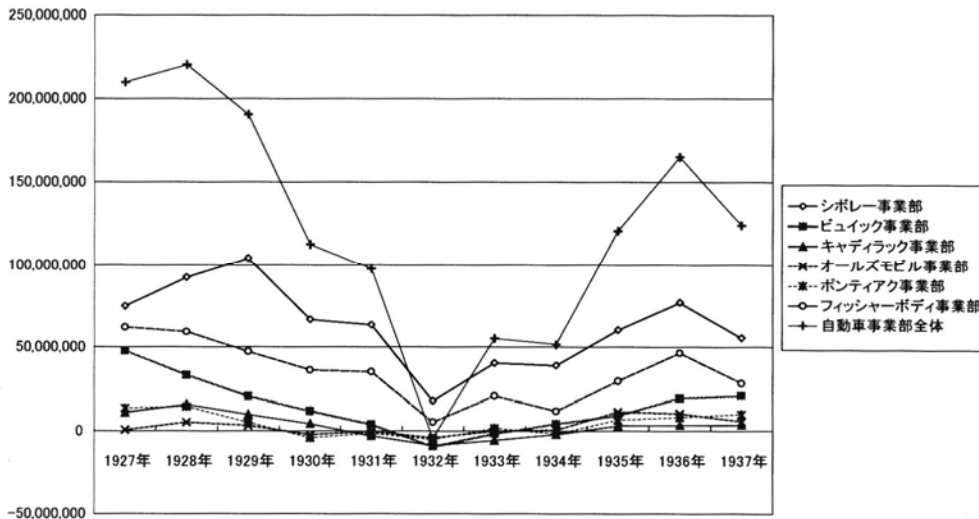
その後、20 年代末から 30 年にかけてシボレー部門の売上構成比率は次第に上昇し 33-34 年頃には 7 割近い高さにまで到達し、その後減少に転ずるが、37 年でも 5 割の比率を維持している。それと対照的に他の事業部の売上構成比率は減少し、34 年頃にはいずれも 10% 前後にまで低下し、37 年にも最も比率の高いビュイック事業部でさえ 18% の売上比率に留まっている。

このように GM 社の乗用車部門の売上構成比率をみると、シボレー部門の売上高が他部門を圧倒的に引き離していることがわかる。これは、これまでみてきたアメリカの乗用車市場のボリュームゾーンとなる中核的な構成部分が低価格車クラスのマーケットであるということに対応して、GM 社でも低価格車の製造販売を担っているシボレー部門が、売上高の大半をしめているような事業の展開構造になっていたことを意味している。GM 社内であっても、シボレー部門はガリバー的な存在であったといえるのである。

最後にフルライン製品戦略を取り、事業部制組織を採用している GM 社の各事業部の利益の状況を図 5 で確認しよう。事業部制による管理を採用する場合には、各事業部はプロフィット

センターあるいはインヴェストメントセンターとして機能することが期待されている。スローンの「組織研究」の提案を受け入れて事業部制を採用したGM社においても、投下資本利益率(ROI)による管理が実施されたと言われてきた¹⁵⁾。

図5 GM 社における事業部門別税引き前利益(\$)の推移



出所) F.T.C. Report: Motor Vehicle Industry, Pt. 1 (1939) p.531 より作成

事業部別の税引き前純利益 (net profit from motor vehicle operation by lines of cars, before provisions for income taxes) を表示する図5で、車体製造部門であるフィッシャーボディ (Fisher Body) も含めた乗用車部門全体の利益の動向をみると、1928年の約2億2000万ドルから翌年の29年の恐慌勃発を経て、ボトムに相当する32年まで急減していることが分かる。32年は、自動車部門全体で455万ドルの赤字となった。

個別の乗用車事業部の業績をみると、まずシボレー事業部が高い利益を上げていることが分かる。1927年の7482万ドルから29年には1億436万ドルへと増加させている。この29年には、シボレー事業部だけで乗用車事業部の約5割の利益を獲得していることになる。その後大恐慌期に突入することによって、シボレー事業部の利益額は減少していくが、1932年のボトムの時期でも1785万ドルの黒字を維持していることが注目される。その後の景気回復過程においても利益を増やしている。車体事業部のフィッシャーボディ事業部を除けば、シボレー事業部のみが大恐慌期にも黒字を維持していたことが分かる。

15) GM社の投下資本利益率については、高浦忠彦『資本利益率のアメリカ経営史』中央経済社、1992年で詳しい研究がなされているので参照。

他の事業部では、シボレーより価格がやや高めではあるが低価格車クラスに区分されるポンティアク事業部は、20年代にはわずかであっても利益を確保していたが、30年から32年までと35年に赤字に転落している。低価格クラスの車種であっても、十分なマネジメントが達成できないのであれば、恐慌期には容易に赤字部門へと転落することを示している。1927年に5000万ドルの利益を出していたビュイック事業部でさえ1932年、33年と赤字に転落しているのである。マス・マーケットをターゲットとして大量生産＝大量販売による規模の利益を享受したシボレー部門を除けば、30年代の恐慌期がいかに厳しい経営環境であったかを示している。

事業部別の利益の評価は、フィッシャー・ボディなど関連事業部との部品引き渡し時の振替価格の設定の仕方や複数事業部にわたる共通経費の配分方法如何によって、事業部への費用配分額が異なるため、最終ネットの事業部利益の金額も計算方法の選択の仕方によって異なることになることはいうまでもない。しかしF.T.C. (Federal Trade Commission) の公表した図5のデータによっておおよその状況は把握できるはずである。そしてこの図の意味するところは、1930年代に黒字を維持し続けた乗用車製造事業部は、シボレー事業部のみであったという事実である。

IV. GM社の成長戦略の検証

1 2つの基本戦略の確立

1920年恐慌で危機に陥ったGMを再建すべくスローンが提案した全社的な基本戦略は、1921年4月6日の経営執行委員会で特別諮問委員会の設置が決められ、その委員会から1ヶ月後に提出された内容に基づいている。そこでは「製品ポリシー、市場戦略、その他若干の根本問題が概括的に盛り込まれていた。」経営執行委員会は、GMが低価格車の分野に進出し、その分野での「フォードの独占に対して競争を挑もうとして」¹⁶⁾ いたのである。

<GMの製品ポリシー>として知られる基本戦略の内容の骨子は、スローンによれば以下の通りであった。

「第1に、最低価格車から名実ともに高級車まで各価格段階に適合する製品系列を打ち立てること。ただし、高級車についても一定の量産を前提とし、量産できない超高級車の分野には手をつけないこと。

第2に、価格の各段階は、最低から最高までの間のどこかに、大きなギャップができるほど開かせてはならないが、同時にまた、量産の最大の利点が失われるほど開きが小さくてもいけない。

16) Sloan, *op. cit.*, p.63. (邦訳, 83ページ)

第 3 に、各価格領域あるいは段階で、製品の重複があってはならない。」¹⁷⁾

そして GM 社が生産する車の基本モデルを 6 種類に限定し、価格も次の 6 段階とすべきと勧告した。すなわち(1)450-600 ドル (2)600-900 ドル (3)900-1,200 ドル (4)1,200-1,700 ドル (5)1,700-2,500 ドル (6)2,500-3,500 ドルである¹⁸⁾。実際には 1921 年中に、あらゆる種類の価格が急落し、この価格体系は覆されることになるが、基本的な考え方は維持されていくことになる¹⁹⁾。

この基本戦略は、価格帯別に「GM は原則として、それぞれの価格の枠の中でトップを行く車をつくり、従来それより安い車を買っていた客には、もう少し金を出してもいいから、その車がほしいと思わせ、従来それより高い車を買っていた客には、たいして性能が変わらないのなら、こっちに乗りかえようと思うように仕向けられるだけの品質と性能を持たせる。つまり、一口にいえば、等価格以下の競争製品に対しては品質で戦い、等価格以上の競争製品に対しては値段で戦おうという」²⁰⁾ 戦略であった。

低価格車から高価格の高級車まで連続した価格帯で市場に出していく GM の製品ポリシーは、それを支える事業部制組織と一体のものであった。先代の社長のデュラントが買収してつくりあげたいわば自動車会社の寄せ集めの分散状態にあった GM において、分権化を貫きながらもできるだけ集権的な管理を創り上げようという意図でスローンによって提案されたのが、事業部制であった。それは、20 年代初頭に GM と並んでいち早く事業部制を導入したデュポン社が、事業の多角化に対応して集権的組織を分権的な組織に改革したのとは異なるアプローチであり、「両者のプランは、分権化という経営哲学を同じくしているだけで、細目において共通点はなかった」²¹⁾ のである。製品ポリシーに先行して 1921 年 1 月 3 日に発効に移された GM の事業部制は、スローンの「組織研究」を反映して集権的志向が強くあらわれていた²²⁾。

GM 社の組織図(図 6)でみるように、キャデラック、ビュイック、オールズ、オークランド(後にポンティアクとして再編される)、シボレーなどの乗用車事業部が価格系列別に事業部として再編されていることがわかる。この部分が「あらゆる財布、目的に適った」自動車の提供というフルラインポリシーを組織的に体现している部分に相当する。

しかしそれだけでなくトラック事業部、トラクター事業部や部品やアクセサリーの製造など自動車分野の事業部に加えて、例えば第 2 次世界大戦後まで有力な冷蔵庫メーカーとして名を

17) *Ibid.*, p.65. (邦訳, 86-87 ページ)

18) *Ibid.*, p.67. (邦訳, 89 ページ)

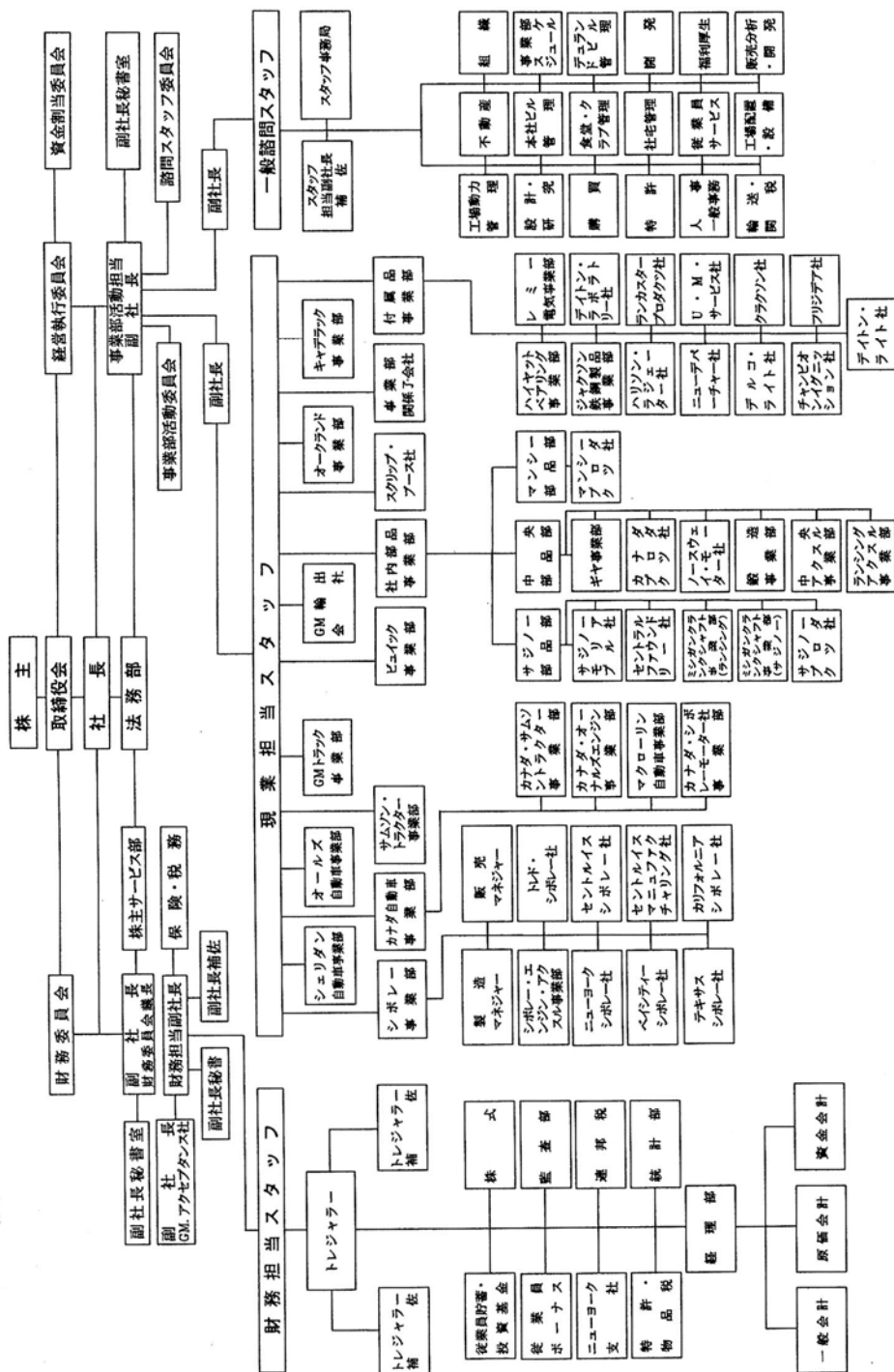
19) *Ibid.*, pp.68-69. (邦訳, 91 ページ)

20) *Ibid.*, p.67. (邦訳, 90 ページ)

21) *Ibid.*, p.46. (邦訳, 62 ページ)

22) *Ibid.*, pp.46-48. (邦訳, 62-64 ページ)

図6 GMの組織図(1921年1月現在)



馳せたフリジデア社など、GMは、自動車以外にもきわめて多種多様な関連子会社を多数抱えた多角化された会社であったことがわかる。GMの事業部制組織の改革は、乗用車部門のフルラインポリシーと並んで、「調整と目的の統一を欠いたままに運営される『雑居会社』をその根底から変革」²³⁾ し、統一的な会社として機能させるために実施された分権管理の方式であった。そのことはこの組織改革の持つ性格を考える際に、フルラインポリシーと一体のものとしてだけでは捉えられないことを意味している。事業部制の改革は、こうした全社的ないわば内部的な、分権的な組織の集権化を志向する分権管理組織への組織改革としての性格を持っていて、それ自体では対フォード戦略に対応する切り札としての組織構造改革とは一概には捉えられないであろう。

寄り合い所帯であった GM への集権を志向した事業部制の導入は、もちろん大きな意義を有していたことは繰り返すまでもない。それは、調達や財務などの管理課題別に設定された全社的な委員会制度の活用による会社全体にわたる方針の徹底、資金などの経営資源の全社的な活用と効率化が可能になることで、以下に述べるもう一つの基本戦略の展開にとって不可欠な改革であったことを指摘しておかなければならない。

いまひとつの基本的な戦略的方针とは、フォードの独擅場であった低価格車市場への進出である。もし上述のあらゆる価格帯に対応して多様な車種の乗用車を市場に提供したとしても、それだけではフォード社に追いつき追い抜くことはできないであろう。何故ならフォード社が自動車市場で圧倒的な市場占有率を有していられるのは、大規模な低価格車市場を独占していたからである。その大衆車マーケットを切り崩さない限りフォード社を凌駕して成長することは不可能である。

その際にスローンは、フォードと全く同じ製品を造って立ち向かうのでなく、同じマーケットであっても異なるアプローチを取った。スローンによれば、「GMはフォードとまったく同じレベルの車をつくって売り出そうと考えるべきではない、とわれわれは勧告した。なぜなら、フォードの値段は第 1 の枠の最低をいくものだったからである。GMはこれに真っ向から挑戦する代わりに、フォードよりずっと高級で、第 1 の枠〔450 ドル～600 ドル〕の最高に近い価格を目標とした車を生産すべきだ、とわれわれは進言した。そして、現在フォードに集中している需要を、価格、品質ともフォードよりややレベルの高いわれわれの車に、徐々に吸引するのだ。」「……低価格車の分野をほとんど独占していたフォードと、真っ向から競争するのは、自殺行為というほかはなかったろう。もしそれをやるつもりだったら、アメリカ合衆国の予算をもってしても、十分であったかどうか……。われわれの考察した戦略は、フォードを上から

23) 井上昭一『GMの研究—アメリカ自動車産業経営史—』ミネルヴァ書房、1982年、108ページ。同書は、GMの経営史にかんする数少ない包括的な研究成果の一つであると思われる。

（価格の上で）かじり取り、これによりシボレーが量的に採算の取れるようにすることを狙っていた。後年、消費者（ユーザー）の嗜好が向上すると、このGMの新政策は、アメリカの歴史の進展と微妙に歩調が合うようになった。」²⁴⁾

したがってGMは、フォードと同じ製品グレードと価格の乗用車を製造することでフォードに挑むことは回避し、フォードより少し高級な乗用車モデルを開発することで低価格車市場におけるフォード社のマーケットシェアを奪い取る戦略を採用したことになる。フォードとの正面からの対決は避けるとはいえ、高級車市場で勝負するのではなく、あくまでも低価格車市場でフォード社にうち勝つことを目指していた。

フルラインの製品系列にシボレーのより上位のグレードを担う車種として1925年、新たにポンティアクの車種を投入して、基本的な製品系列を完成させたのも、そうした意図からであった。すなわちフォードより高級な乗用車として低価格車のシボレーを開発した際に、フォードや競合他社がさらに高いグレードのモデルを開発することでシボレーが挟撃されることを警戒し、価格帯としてシボレーに連続していながら、より高級な乗用車としてポンティアクが位置付けられた²⁵⁾。ポンティアクはオークランド事業部で製造されていたが、後になってオークランド事業部が再編され、名称もポンティアク事業部に変更して製造販売されることになったのである。

低価格の大衆車市場でフォードより高級な乗用車を目指すGMシボレーの中心的な製品戦略は、オープンカーから座席に天蓋が付いているクローズドカーへの転換であった。スローンも「フォードとの競争における最後の決定的要素は、クローズド・タイプ車であったと信ずる」²⁶⁾と回顧しているように、1920年代に大衆車市場が飽和化してきた段階で、「中間所得階級の人々は、下取りと分割払い制度の普及に促されて基本的運輸・交通手段でなく、進歩した新しい車—より快適で、より便利で、より出力が大きく、よりスタイルのよい車—への需要を形づくるにいたったのである。」²⁷⁾ このことに「フォード氏は気づかなかった」²⁸⁾とスローンは指摘している。また例え気づいたとしても、「クローズド・タイプ車に対する需要の急激な増大によって、フォード氏は低価格車の分野における絶対的優性を維持できなくなった。というのは、氏が固執していたT型車は、元来オープン車として設計されていたからである。T型車はシャシが軽く、重いクローズド・タイプ車には不向きであった」²⁹⁾からである。

24) Sloan, *op. cit.*, p.69. (邦訳, 92-93 ページ)

25) *Ibid.*, pp.158-160. (邦訳, 204-207 ページ)

26) *Ibid.*, p.160. (邦訳, 207 ページ)

27) *Ibid.*, p.163. (邦訳, 212 ページ)

28) *Ibid.*, p.163. (邦訳, 212 ページ)

29) *Ibid.*, p.162. (邦訳, 210 ページ)

2. GM におけるマーケティングの確立過程

既に述べたように GM 社は 1920 年の経営危機を契機に一連の改革を進めたなかで、連続した価格帯別に製品ラインを提供するフルライン政策に実施や、フォード社の牙城となっていた低価格分野の大衆車市場でのクロズドカーの積極的開発という製品政策が実施された。いわばマーケティングの製品分野に関わる意思決定が、GM の基本的な成長戦略として位置付けられたことになる。

スローンが「4 つの要素——割賦販売、中古車の下取り、クロズド・タイプ、およびモデル・チェンジ——が相互に作用して、1920 年代の市場を変貌させた」³⁰⁾ と指摘しているように、クロズドカー以外にもいくつかの効果的なマーケティング政策が採用された。第 1 にスローンの提唱したアニュアル・モデルチェンジである。この政策と一体化したデザイン政策や性能の斬新的向上によって、消費者は購買意欲をかき立てられ変化に乏しいフォード社のモデル T との製品差異化が進められ、フォード社からマーケットシェアを奪うことに寄与したことも事実である。第 2 に GMAC という割賦販売会社を設立し、現金販売から割賦販売への転換を促すことによってフォード社との販売面での差別的な優位性を確保できた。この割賦販売と併せて中古車市場に対する適切な対応は、ディーラー組織に対する GM の支援策という性格を持っていた。

同時に GM 社のマーケティングの確立に際して、スローンの果たした役割とともに、1924 年にシボレーの販売部長に就任したグラント (R. Grant) の役割が大きかったことも看過できない。グラントはナショナル金銭登録機会社 (National Cash Register Co., NCR) で頭角を現し、1913 年にゼネラルマネジャーになったが、NCR のオーナー社長の「パタソンから、いかにして物売るかというある種の基本原理を吸収した。」³¹⁾ その後 NCR からデルコ・ライト社の経営者に転出したケタリング (C. F. Kettering、後に GM 技術担当副社長になる) に請われて 1915 年にデルコ社のゼネラルマネジャーとなり、そこで農村向け照明と自家発電の販売で実績を上げ、さらにデルコ社が GM に吸収され、GM 子会社のフリジデリア社と統合されると冷蔵庫の販売で大きな成果を上げ、その結果 1924 年にシボレー事業部の販売部長となったのである。したがって彼の販売技術は、NCR で修得した内容の応用であり、それによって、当時「多くの自動車製造業者にとって、何よりも問題だったのはどうやって自動車をつくるかであって、どうやってこれ売るかではなかった」³²⁾ なかで、画期的な販売技術を中心とするマーケティングの

30) *Ibid.*, p.163. (邦訳, 212 ページ)

31) *Fortune* (Feb. 1939) p.76; A. D. Chandler, Jr., *Giant Enterprise* (1964) p.160, (内田忠夫他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1970 年, 259 ページ) NCR のマーケティングについては、脚注 2) の拙稿「19 世紀末ナショナル金銭登録機会社における職能別部門管理の形成」『経済論叢』1981 年 9・10 月を参照

32) *Fortune*, *Ibid.*, p.77; Chandler, *Giant Enterprise*, p.161, (邦訳 260 ページ)

革新をシボレー部門で進めることができたのである³³⁾。

いまひとつのマーケティング分野の革新は販売データの収集とそれに基づく正確な販売予測による経営である。1920年の経営危機の後、GM社は在庫管理委員会を設置し、在庫の減少に取り組んだ。20年9月末に2億1,500万ドルあった在庫を22年6月末には9,400万ドルまで減少させることができ、在庫回転率の上昇による効率的な経営へと改善が進んだ³⁴⁾。また21年からは10日間毎の実際生産データと販売台数のデータの収集を開始した³⁵⁾。1922年からは各事業部マネジャーに4ヶ月毎の予測に加え、1年間にわたる成果の予測を課していた³⁶⁾。また「1921年、スローンは、R.L.ポーク社と歴史的な取引を行った。すなわち年間約5万ドルの契約で、ポーク社は、全国31州の月別自動車登録台数の調査を請け負うことになり、この結果、各地の販売マネジャーと生産マネジャーは、はじめて全国的な規模での権威ある市場調査結果を入手できるようになったのである。そしてシボレー自体も、1923年には、翼下ディーラーのすべてに適用できる標準的な会計制度を創出した。」³⁷⁾

にもかかわらずシボレー事業部をはじめ大半の乗用車事業部は、ディーラーに販売した時点で販売が終了したと見て、ディーラーの在庫状況を把握した販売計画を立てていなかった。そのため1922-3年の好景気の延長として1924年に高めの生産計画を立案して実施し、その結果として過剰な在庫がディーラー組織に生じていた事態を直ちには把握できないという欠陥が露呈したのである³⁸⁾。

スローンらは24年から25年にかけて、10日ごとにディーラーから統計情報（新車及び中古車についてのユーザーへの販売台数と在庫台数）を報告させるシステムを構築した³⁹⁾。そのことで正確な経営予測ができるようになり、「1925年には、GMの生産管理方式は本質的に言ってほぼ完成した」⁴⁰⁾と言えるようになった。

この1925年には同時に、「ディーラーに対する値引率が21%から24%に引き上げられた。これはグラントが、新しくディーラーを獲得するのに役立った。というのは当時、フォードはこれを17%しか認めていなかったからである。このためシボレーのディーラー組織は、1925年の6,800店から29年には8地域5地区の1万600店のおおきを数えるにいたった。シボレ

33) NCRのマーケティングが、グラントを通じてシボレー部門の、そしてGM社全体のマーケティング活動に応用移転されたことは、マーケティング史的にきわめて興味深い事実である。

34) Sloan, *op.cit.*, p.124 (邦訳, 163ページ)

35) *Ibid.*, pp.128-129. (邦訳, 168ページ)

36) *Ibid.*, p.129. (邦訳, 169ページ)

37) *Fortune*, *Ibid.*, p.78; Chandler, *Giant Enterprise*, p.161, (邦訳 261ページ)

38) Sloan, *op. cit.*, pp. 129-131. (邦訳, 170-172ページ)

39) *Ibid.*, p.135-136. (邦訳, 177-178ページ)

40) *Ibid.*, p.139. (邦訳, 182ページ)

一のディーラー組織は急激に膨張したにもかかわらず、ディーラーに対する訓練が行きとどいていたため、シボレー事業部は、1920 年代におけるもう一つの技術革新でも他に先んじた。すなわち〔シボレー事業部販売部長の〕グラントは、〔シボレー事業部長の〕クヌードセンのつくり出すたくさんの乗用車にその販売計画をあわせるかわりに、クヌードセンのほうで、販売部門の事前売上推定にもとづき、その生産スケジュールを立てるようになったのである。⁴¹⁾

このように 1925 年には正確な販売予測に基づいて生産計画が策定されるシステムが構築されたことになる。それは、生産と販売が緊密に調整されるようになり、なおかつ「造った製品を売る」という販売コンセプトから「売れる製品を造る」というマーケティングコンセプトへとコンセプトの発展がもたらされ、販売主導での生産と販売の調整がGM社において実現したことを意味する。この転換こそ、販売管理からマーケティングへの発展の重要な指標とみなすことができるものである⁴²⁾。

このマーケティングコンセプトへの転換を支えたのは、良く訓練され、市場に張り巡らされたディーラー組織の存在であった。ディーラー網を含めた販売組織の強化が販売部門主導の販売と生産の調整というマーケティングコンセプトを実現していく基盤となっていることを見ておかなければならないであろう。

このシボレー事業部におけるマーケティング・マネジメントの改革は、グラントが 1929 年に GM 社の販売担当副社長に就任し、彼の部下たちが他の事業部に異動することによって、GM 社の全社的な政策として定着して行くことになった。

V. 結びに代えて

すでに述べてきたように、GM の 1920 年代から 30 年代にかけての成長戦略とマーケティング管理の確立過程を考察した。F.T.C.等のデータに基づいて、GM 社が、フォード社を凌駕し、自動車業界のトップ企業として成長することができた状況について分析を加えた。その基本的な要因は、20 年代初頭にフォードの独擅場であった低価格車市場＝大衆車市場というマス・マーケットで、フォードより高級なクローズド・タイプの車種をシボレー事業部から提供することでシェアを奪い取ったからであった。高級車から低価格車まで連続的な価格体系で乗用車を提供する製品系列政策は、それを支える役割を果たしていたのであり、主要な競争市場は低価格車市場であったことを明らかにした。

GM 社の基本戦略として、スローンによれば 2 つの基本戦略が存在していた。それは第 1 に、自動車事業を中心とした様々な事業の寄せ集めに過ぎなかった GM 社に集権を志向する分権化

41) *Fortune*, *Ibid.*, p.78; Chandler, *Giant Enterprise*, pp.161-162, (邦訳 262 ページ)

42) 橋本勲『販売管理論』同文館, 1983 年, 65 ページ。

された管理システムとしての事業部制を導入することであり、1924年のアニュアルレポートで「どんな目的にも、どんな財布にも適合する」と表現された乗用車の製品系列を確立することであった。それは、戦後のマーケティング論において本格的に展開される市場細分化戦略へ向けた先駆的な歩みの1つとみることもできるであろう。さらに第2に、前者の戦略を前提としながら、フォード社の独占していた低価格車市場＝マス・マーケットへの参入とそこでフォード社からマーケットシェアを奪い取ることを戦略的な基本課題としていた。低価格車であるシボレーのこのマス・マーケットでの事業的成功が、GM社の成長を左右するものとして決定的な戦略課題とされたのである。

この基本戦略の中心的な内容は、今日のマーケティング管理論で「製品政策」として位置付けられるものであるが、他にも、対フォード社、対市場のマーケティング活動としてアニュアル・モデルチェンジや割賦販売などのディーラー支援が実行に移された。そしてディーラー網の確立、強化と関連しながら、正確な販売予測が可能になり、販売コンセプトからマーケティングコンセプトへの転換が1925年前後に行われたことも明らかにした。

しかし本稿では、GM社の幹部であるブラウン(Donaldson Brown)やブラドレー(Albert Bradley)らの推進した投下資本利益率を活用した事業部制による利益管理、＜標準生産台数＞概念に基づく予算管理などGM社で開発された利益管理システムについて論究していない。こうしたGMの管理会計的側面の果たした役割については、成長戦略やマーケティング管理との関連を含めて、稿を改めて究明したい。