

## 独思録：「米ゼネラル・モーターズ（GM）破綻」（6/7）

小西 秀俊

[esq-info@esquare-kamakura.net](mailto:esq-info@esquare-kamakura.net)

オバマ大統領が「米国民が何世代にもわたって誇りにしてきた企業」として、GMの連邦破産法11条の適用申請に対し、301億ドル（約2兆9千億円）という米政府追加融資を行い、GM株の60%を取得、例のない自動車産業の実質国有化を行いました。

宮沢賢治と寺田寅彦が「車」というエッセイを書いています。但し、荷車（大八車）と人力車です。しかし、この頃（20世紀初頭）アメリカでは、「車」と言えば、T型フォード。基本的なモデルチェンジのないまま、1,500万7,033台が生産され、その廉価さから、広く普及していました。アメリカでは宮沢賢治と寺田寅彦の「車」が既に、「自動車」として走り、エッセイとして「車」を「自動車」に置き換えても十分通じる風景を描くことができていたということです。

宮沢賢治の「車」は、

「ハーシュは籠（かご）を頭に載けて午前中町かどに立ってみましたはどう云（い）ふわけか一つも仕事がありませんでした。呆（あき）れて籠をおろして腰をかけ弁当をたべはじめましたら一人の赤髯（あかひげ）の男がせはしさうにやって来ました。

「おい、大急ぎだ。兵営の普請に足りなくなったからテレピン油（ゆ）を工場から買って来て呉（く）れ。そら、あすこにある車をひいてね。四罐（くわん）だけ、この名刺を持って行くんだ。」どこへ行くのです。」ハーシュは弁当をしまつて立ちあがりながら訊（き）きました。」と書かれており、これは明らかに荷車です。

また、寺田寅彦の「車」は、

「私が九つの秋であった、父上が役を御やめになって家族一同郷里の田舎へ引移る事になった。勿論（もちろん）その頃はまだ東海道鉄道は全通しておらず、どうしても横浜から神戸まで船に乗らねばならぬ。が、困った事には父上の外は揃（そろ）いも揃（そろ）うた船嫌いで海を見るともう頭痛がすると云う塩梅（あんばい）で。何も急（せ）く旅でもなしっそ人力（じんりき）で五十三次も面白かろうと、トウトウそれと極（きま）ってからかれこれ一月の果（はて）を車の上、両親の膝の上にかわるがわる載せられて面白いやら可笑（おか）しいやらの旅をした事がある。」とこれは、人力車です。

昭和の後半に入って、日本でも、自動車を買う若者達が増えてきました。その頃のことですが、植松真人のエッセイ「自動車の名前」にみてとれます。

「いまどき、こんなボロアパートがあるのかっていうくらい古いアパートに俺は住んでいるのだが、このアパートには駐車場もない。駐車場はここから歩いて十分のところにある砂利が敷いてある空き地だ。どうみたって空き地なのに、すぐ近くにあるちゃんと舗装した駐車場と同じ三万二千元もしやがる。契約の時に、駐車場のオーナーに、もう少し下がりませんか、って聞いたら、オーナーのじいさんは、嫌なら他に待ってる人がいるから、なんて言いやがる。」という行ような駐車場もないアパートに住み、「ケイがトイレから戻

ってくると、俺は立ち上がり、行こうかと促した。

再び、車で走り出してからも、ケイは無口だった。しかし、今のケイは、さっきのケイとは違い、本当に疲れているようだった。さすがに、うまく収まったと言っても自分から別れ話を切り出してしまったのだから、疲れるのも当然だろう。寝てしまいそうなケイが、ちゃんと眠れるように、俺は丁寧に丁寧に運転した。」

と中古車なのでしょうか、彼女とのデートを楽しめるようになっていました。

しかし、キャデラック、シボレーなど富と繁栄のシンボルといわれる高級車を造り、世界の自動車業界に君臨してきたGMが、1970年代の石油ショック以降も燃費効率が悪い大型車の生産に頼り続け、低燃費や環境対応技術への投資を怠ってきたためか、最近のガソリン価格高騰などで販売が急落、更に、金融危機による景気悪化が、とどめを刺す形となって破綻しました。

今後は不採算部門の切り捨てなど選択と集中が徹底され、大幅な事業縮小で、世界的に部品メーカーなどへの影響も懸念されます。

米政府を中心に関係国には、破綻の打撃を最小限に食い止め、景気の下げ止まりが見え始めた世界経済の足を引張らない、きめ細かい対策をお願いしたいものです。



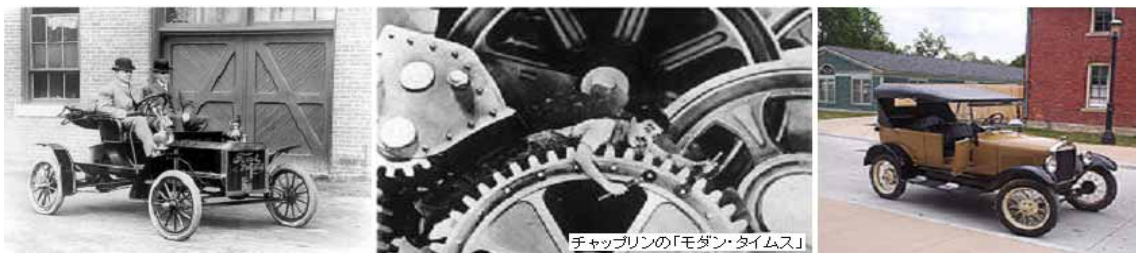
#### <フォード・モデルT>

フォード・モーター社の自動車で、アメリカ本国ではティン・リジーなどの通称があるが、日本ではT型フォードの通称で広く知られている。

1908年に発売され、以後1927年まで基本的なモデルチェンジのないまま、1,500万7,033台が生産された。4輪自動車でこれを凌いだのは、唯一2,100万台以上を生産されたフォルクスワーゲン・タイプ1が存在するのみである。その廉価さから、アメリカをはじめとする世界各国に広く普及した。

基本構造自体、大衆車として十分な実用性を備えた完成度の高い自動車であり、更にはベルトコンベアによる流れ作業方式をはじめ、近代化されたマス・プロダクション手法を生産の全面に適用して製造された史上最初の自動車という点でも極めて重要である。

自動車技術はもとより、「フォーダイズム」の語に象徴されるように労働、経済、文化、政治などの各方面に計り知れない影響を及ぼし、誇張ではなく「世界史を変えた自動車」と言える。



<宮沢賢治（1896-1933）>

岩手県花巻生まれ。盛岡高等農林学校卒業後、花巻農学校の教師として農村子弟の教育にあたり、多くの詩や童話の創作を続け、30歳の時に農学校を退職、独居生活に入りました。



羅須地人協会を開き、農民講座を開設し、青年たちに農業を指導しました。その後、2度病に倒れ、「雨ニモマケズ」、「風の又三郎」、「銀河鉄道の夜」などたくさんの名作を遺し37歳の若さで永眠しました。

宮沢賢治は、童話と詩が有名ですが、教育者であり、農業者でもあり、天文・気象・地理・歴史・哲学・宗教・化学・園芸・生物・美術・音楽……あげていけばきりが無いほど多彩な内面を持っています。

<寺田寅彦（1878-1935）>

随筆家、地球物理学者。東京市麹町区（現在の千代田区）生まれ。東京帝国大学卒。



航空研究所、理化学研究所、地震研究所、東京帝国大学（教授）などに所属、大正12年（1923）45歳の時、関東大震災に遭遇し、火災旋風などの調査に従事する。

「天災は忘れた頃に来る」という言葉を言い出したのは寺田寅彦であるといわれている。漱石の門下生でもあり、吉村冬彦の筆名で数多くの随筆を書いている。

作品に『漫画と科学』『科学と文学』『西鶴と科学』『珈琲哲学序説』『神話と地球物理学』などがある。

<植松真人（1962-）>

コピーライター、小説家。

兵庫県伊丹市出身。大阪写真専門学校（現・ビジュアルアーツ専門学校）放送映画学科卒。卒業後同校講師。

撮影所など、映像業界で演出の修行後、（株）リクルートに入社、広告制作を担当。1993年にコピーライターとして独立。有限会社イサナを設立し現在に至る。

東京コピーライターズクラブ（TCC）会員。

コピーライターのかたわら、小説作品を発表。主な作品に『コーヒーメーカー』、『神さんが降りてきた』、『主よ、人の望みの喜びよ』など。

### 春秋：「GM破綻」(6/2)

GMが破綻した。GMはアメリカ繁栄の象徴だった。そしてアメリカとクルマは20世紀の世界を語るうえでの象徴でもあった。自由と可能性の国でGMが国有企業になる。大きな歯車がギィという不気味な音をたてて回った。その音が聞こえたような気がする。

第2次大戦中の話だ。経営学者ピーター・ドラッカーがGMに招かれ、1年半にわたって組織や経営を調査したことがある。すでに20年以上トップに君臨していたミスターGM、アルフレッド・スローンがつけた注文はただ一つ。「こんな助言なら気に入ってもらえそう、などと決して妥協するな」だったという。

ドラッカーは生前、本紙の「私の履歴書」にそんな思い出を披露した。「私が裸の王様かどうか見極める必要がある」と言うスローンにしばしば意見を求められたとも書いた。であるのに、人が作ったもので四半世紀以上有効なものはなくGMの経営も例外でないと説いたら、経営陣に総スカンだったのだという。

それから65年。創業からだ101年。石油危機や貿易摩擦はきつい助言をGMにつきつけたはずなのに。スローン自身も著書「GMとともに」を「変化に対応していかななくてはいけない」と締めくくったのに。それを結局生かすことはなかったのか。王様はついに裸のまま立ちすくんだ。

<ピーター・ドラッカー(1909-2005)>

経営学者・社会学者。オーストリア生まれ。フランクフルト大学にて法学博士を取得。

ドイツフランクフルトの「フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー」紙の記者、大戦中に、ヒトラー率いるナチスの迫害を避け、イギリスのロンドンに移住。

ケインズの講義を直接受ける。1942年 アメリカ政府の特別顧問に就任。ペンントン大学、ニューヨーク大学教授、カリフォルニア州クレアモント大学院教授などを歴任。

著書『すでに起こった未来』(原題"The Ecological Vision")では、みずからを、「社会生態学者」と規定、「現代経営学」、あるいは「マネジメント」(management)の発明者と呼ばれる。

他に『経済人の終わり 新全体主義の研究』『変貌する産業社会』『明日のための思想』『明日を経営するもの』『新しい社会と新しい経営』『競争世界への挑戦 日本の経営に提言する』など。



<アルフレッド・P・スローン(1875-1966)>

ゼネラル・モーターズ(GM)で長年社長を務め、世界最大級の製造業企業へ成長させた人物。コネチカット州ニューヘイブンで生まれ。マサチューセッツ工科大学(MIT)卒。



1899年ハイアット・ローラー・ベアリング社 (Hyatt Roller Bearing) の社長となり、ユナイテッド・モーターズ社 (United Motors Corporation) と合併。その後、GMの傘下に入り、副社長。1923年には社長、1937年には取締役会会長。

既存車種を毎年モデルチェンジするマーケティング手法を確立、買い替え需要を催促し新車が売れ続ける仕組みを作り、低価格帯から高価格帯に向かってシボレー・ポンティアック・オールズビル・ビュイック・キャデラックといったフルラインナップ体制を整え、モデルTの単一車種量産と低廉化に固執するフォードを突き放し、1930年代にはGMを自動車業界の頂点に押し上げた。

### 天声人語：「奢れる人も久しからず」(6/3)

びよーんと琵琶が鳴って、平家物語の一節が胸をよぎる。奢（おご）れる人も久しからず、唯（ただ）春の夜の夢のごとし。16兆円を超す負債を残し、アメリカンドリームの一つが終わった。

破綻（はたん）したゼネラル・モーターズは20世紀のある時期、間違いなく「世界で最も倒産しそうにない会社」だった。アメリカという国家と、自動車という消費財。二つの隆起が重なる高みに、資本主義の一丁目一番地に、その巨塔はそびえていた。

倒れぬはずの塔は、しかし倒れるべくして倒れた。ひと続きの世界市場で、ガソリンがぶ飲みは通じない。日本車との競争、環境上の制約が厳しくなるのに、研究開発を怠り、身内への厚遇、身の丈を越す工場群や販売網を切れなかった。盛者必衰のことわりである。

旧GMの良い部分を継ぐ新生GMは、米政府が6割の株を持つ国有企業となる。つぎ込まれる公費は都合5兆円近い。救う側、救われる側とも、自由経済の権化としてこれ以上の墮落と恥はあるまい。

株主代表となるオバマ大統領は、「投資」を強いられた納税者に「GMは再び米国の成功シンボルになる」と訴えた。新たな失業者には「次世代が車を作り続けるための犠牲です」。だが、税金が生きる保証はない。

クライスラーに続く出直した。身軽に生まれ変わる米業界は、時代と消費者が求める車を再び世に問えるのか。例えば、キャデラックやシボレーを名乗るエコカー。こちらの想像力が足りないせいか、なにやら春夢の続きを無理やり見せられている気が、しないでもない。

#### <平家物語>

鎌倉時代に成立したと思われる、平家の栄華と没落を描いた軍記物語である。

保元の乱・平治の乱勝利後の平家と敗れた源家の対照、源平の戦いから平家の滅亡を追ううちに、没落しはじめた平安貴族たちと新たに台頭した武士たちの織りなす人間模様を見事に描き出している。

和漢混淆文で書かれた代表的作品であり、平易で流麗な名文として知られ、「祇園精舎の鐘の声……」の有名な書き出しをはじめとして、広く人口に膾炙している。



<エコカー>

エコロジーカー（環境保護を第一に考えた車）の略。

地球温暖化や大気汚染の原因である CO2 や NOX などを排出しない低公害車のこと。

現在開発されているものには、電気自動車、天然ガス自動車、ハイブリッド車、燃料電池自動車などがある。



充電スタンドもプラス



インサイト



アイミーブ

### 編集手帳：「親方星条旗」(6/2)

「米国の国花は何？」。国土が広く多様な植生の国で、特定の国花はなかったような…。  
「答えはカーネーション(クルマ国家)」 阿川弘之さんの随筆集「エレガントな象」(文芸春秋)で教わったなぞなぞである。

車なくしては暮らせない生活様式が基ならば、自動車産業の王座に君臨してきたゼネラル・モーターズ(GM)は花びらであったろう。GMが連邦破産法の適用を申請し、経営破綻(はたん)した。

事実上の国有企業となって再建の道を歩むという。元社長でアイゼンハワー政権の国防長官だったチャールズ・ウィルソン氏は「GMに良いことは我が国に良いことだ」という有名な言葉を残したが、国家と企業の共栄を誇示したそのせりふもいまでは、共倒れが怖くて切るに切れない腐れ縁の嘆きに聞こえる。

賃金の安い海外で生産を増やせば、「外国の労働者を税金で養うのか」と世間の批判を浴びる。さりとて、高賃金の国内生産にばかり頼れば競争力は保てない。親方日の丸ならぬ“親方星条旗”にも泣きどころはある。

返り咲きはいつごろか、一度散ったカーネーションの再開花予想はむずかしい。

<阿川弘之(1920-)>

小説家、評論家。東京帝国大学文学部国文科卒。文学士(東京帝国大学)。

広島市白島九軒町土手通り(現中区白島九軒町)生まれ。海軍予備学生として海軍に入隊、中尉に進級、1945年の終戦を中華民国湖北省漢口で迎える。

志賀直哉に師事。1953年、戦時中の亡き友らの鎮魂の思いで描いた『春の城』で読売文学賞を受賞。以後、原爆や海軍などの自らの戦争体験を通して、戦争の悲惨さや、生きる意味などを描いている。

代表作に『春の城』『雲の墓標』ほか、3部作『山本五十六』『米内光政』『井上成美』など。



<ドワイト・デーヴィッド・アイゼンハワー(1890-1969)>

アメリカ合衆国第34代大統領。第二次世界大戦中のヨーロッパ連合軍最高司令官。テキサス州デニソン生まれ。アメリカ合衆国陸軍士官学校卒。

1942年ヨーロッパ戦域司令官に着任、モロッコとアルジェリアへの連合軍上陸作戦を、1944年連合軍の陸海空3軍の最高司令官としてノルマンディー上陸作戦を指揮。ドイツの降伏後、1950年北大西洋条約機構(NATO)軍の最高司令官に着任する。

1952年の大統領選で共和党の大統領候補として立候補、34代大統領となり、外交では東南アジア条約機構の創設、日本国との相互協力及び安全保障条約を締結などの功績を残す。



<チャールズ・ネスビット・ウィルソン (1933-) >

アメリカ合衆国の政治家。テキサス州選出の民主党所属の元・下院議員。

元・アメリカ海軍士官、米 CIA 史上最大の極秘作戦 (covert operation) を敢行、旧ソのアフガン撤退を決定づけた影の功労者とされる。

2003 年ジャーナリストのジョージ・クライルによって発表された伝記が、映画 (チャーリー・ウィルソンズ・ウォー) 化、2007 年に公開。



## 余録：「GM国有化へ」(6/2)

馬車製造会社を経営するW・デュラントが破産寸前の自動車メーカー、ビュイックを買収したのは1904年だ。同社の売り上げは年間28台、当時の米国にはガソリン、蒸気、電気などの零細自動車メーカーが乱立していた。

4年後、彼はゼネラル・モーターズ(GM)を設立し、買収と合併による事業拡張に乗り出す。自動車産業草創期のライバル、H・フォードがモノ作りの技術者から身を起こしたのと対照的に、デュラントは銀行の資金と株を駆使して多くのメーカーを傘下に収めるのに成功した。

キャデラック、ポンティアック、シボレーなどGMのブランドは、企業買収による膨張の痕跡でもある。それが今度、シボレーなど優良ブランドは新生GMへと受け継がれ、ポンティアックなどの不採算ブランドは売却や清算の対象という。

GMが日本の民事再生法にあたる米連邦破産法11条を申請し、実質的な一時国有化による経営再建のプロセスに入る。今後2~3カ月にわたる破産手続きの後、生産台数を3割程度縮小した新生GMに生まれ変わらせる米政府のシナリオだ。

GM破綻(はたん)は製造業では史上最大という。目先の収益にこだわり、環境対策など時代の変化に応じた技術開発を怠った結果がこの始末だ。計画通り財務体質が改善しても、モノ作りの基本が改めて消費者に厳しく問われる“国有GM”である。

「つまらない手違いは全部忘れる。失敗を忘れて今やることをやり抜け。今日は幸運の日だ」。こう言ったデュラントは後にGMを追い出され、大恐慌下の自らの事業失敗により事実上無一文の晩年を送った。人間にも企業にも失敗の反省が必要な時がある。

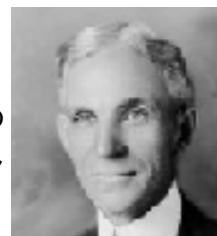
< W・デュラント(1861-1947) >

ゼネラル・モーターズ(GM)の創業者。

1908年GMを創業、ビュイックを傘下に収めるなど拡大策を進めたが、1910年経営危機に陥り、経営から手を退く。しかし、1915年シボレー傘下にGMを組み入れ、経営に復帰、同業の二十数社を買収して急速に発展、フォードのT型車に対抗して毎年のモデルチェンジ政策をとって成功した。

< H・フォード(1863-1947) >

自動車会社フォード・モーターの創業者。カール・ベンツが「自動車の産みの親」と言われるのに対し、「自動車の育ての親」と言われる。ミシガン州ディアボーン生まれ。



デトロイトで見習い機械工として働いた後、ウェスティングハウス社にガソリンエンジン工として就職。

1891年にはエジソン照明会社の技術者となり、1893年にはチーフ・エンジニアに昇進、幾多の実験の末、1896年はじめての自作4輪自動車の製作に成功。

自作 4 輪自動車の成功の後、エジソン照明会社を退社し、他の起業家とともにデトロイト自動車会社(Detroit Automobile Company)を創業、ほどなく破産するが、1903 年 11 人の投資家とともにフォード・モーター・カンパニーを創設、工業製品の製造における大量生産の方式を開発、T 型フォードを大衆に普及させた。