

第 43 回 企業活性化研究分科会・議事録

<第 43 回 2011 年 10 月 22 日 (土) 時間 : 13 : 30~16 : 30 於 : 専修大学 (神田校舎) >

参加者 : 井端、大野、小林、齋藤、柴山、菅原、杉本、高市、宮川、山本、依田、渡邊 (12 名)

1. テーマ (1) : 『“*Learning the wrong lessons from history: Underestimating strategic change in business turnarounds*” by Andrew M. Wild』

についての翻訳および検討

- ・報告者 : 菅原智久
- ・配布資料 : 6 枚

2. テーマ (2) : 『長期的視点でみた GM の経営～経営破綻の分析、再生の実態』

- ・報告者 : 依田光広
- ・配布資料 : 16 枚
- ・報告内容の要旨

本報告は General Motors Corporation (以下、「GM」) の経営破綻と再生について分析したものである。GM は 1950・60 年代には、M&A で構築した寡占による高成長高収益を上げたが、利益優先の経営や巨額の年金債務などに起因する高コスト体質の企業構造が形成されていた。後の 1970 年代には、需要の小型車化や日本メーカーの躍進により競争力のある商品を投入することできず、収益力は徐々に低下していった。1980 年代には、市場環境の好転等により高業績となる一方、組織の官僚主義化などの大企業病の弊害が顕在化した。その後 1990 年代初頭の深刻な業績悪化により株主重視ガバナンスのターゲットとなり、短期利益の重視が進むことにより、利幅の大きい大型車に経営資源を集中させていった。そして 2000 年代には、リーマン・ショックを起因とした大型車を中心に需要が激減するなか、コスト削減から研究開発費が抑制された。この研究開発費の抑制により競争力を失った GM は、シェアの落ち込みを防ぐことができず、2009 年 6 月に破産法 (Chapter11) の申請を行った。

破産後、GM は政府による公的資金の投入、債務の破産処理会社への移転等により、2010 年第 I 四半期に黒字に転じ、2010 年 11 月には再上場するなど、General Motors Company (以下、「新 GM」) として再スタートした。公的資金による効果、過去の負の遺産の切捨て、資本の充実などにより財務内容が“様変わり”し、効率性、健全性が大幅に改善された。その一方で、利幅の小さい小型車販売の拡大により収益性は従来の高さには達しない可能性を指摘した。また、経営陣に外部人材の採用、機動的な意思決定のための経営執行会議の設置などの組織改革、さらには中東政府系ファンドなど友好的株主の大株主化などの施策を実施した。今後、新 GM の課題は、公的資金返済のための工夫、商品やモノ作りを十分理解している経営幹部の充実、先端技術の蓄積であると指摘した。

(文責 : 小林宗一郎)