

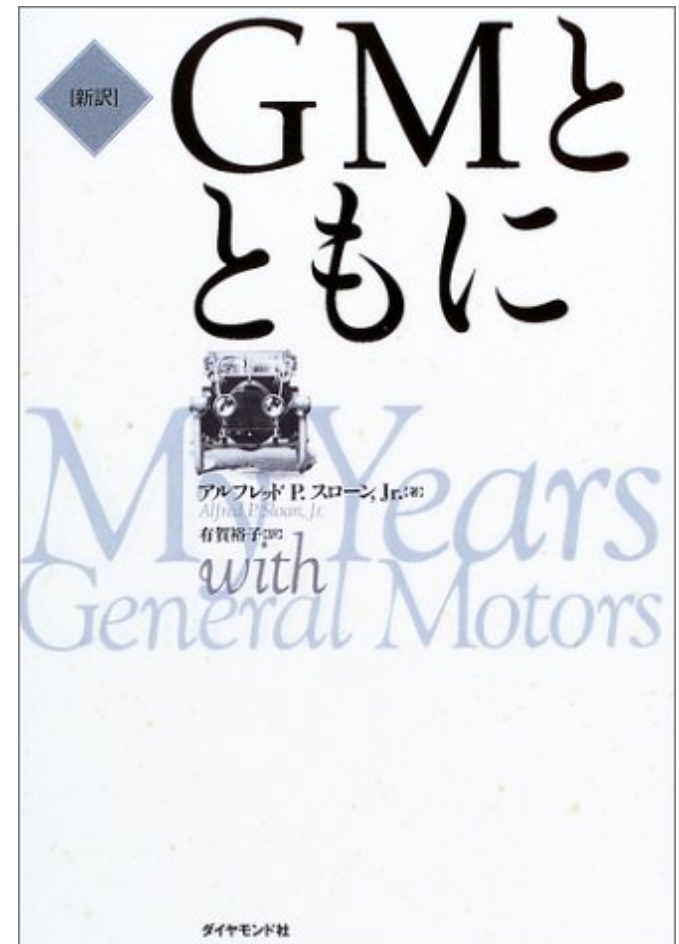
ターゲット ⑨ 事例

GMの階層セグメンテーション

「すべての財布」

**a car
for every purpose
and every purse**

Alfred Sloan
product strategy
Message to Shareholders in the
1924 Annual Report.



(1) GMの車種戦略

- 価格帯を基準として製品にフルライン戦略
- 年式モデル/年々のモデルチェンジ戦略

「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を凌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。」

The Story of Mass Marketing in America
R.S.テドロー(R.S.Tedlow)

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

T型フォードの次はGMになった

安いクルマではなく、ステータスを表現するクルマを消費者は求めている、と考えた。

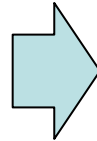
ヘンリー・フォード

アルフレッド・スローンJr.

大量生産志向＝コストダウン

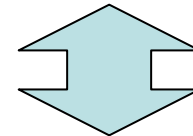
- 同じモノを製造
- 価格は年々安い

金持ちの遊び道具を大衆の足にした。



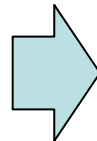
「われわれの車種に差をつけ、
しかも年ごとに違いを作り出すということ」
(スローンの手紙)

- 年次モデル
- 財布にあった車



1924年のT型フォードの価格

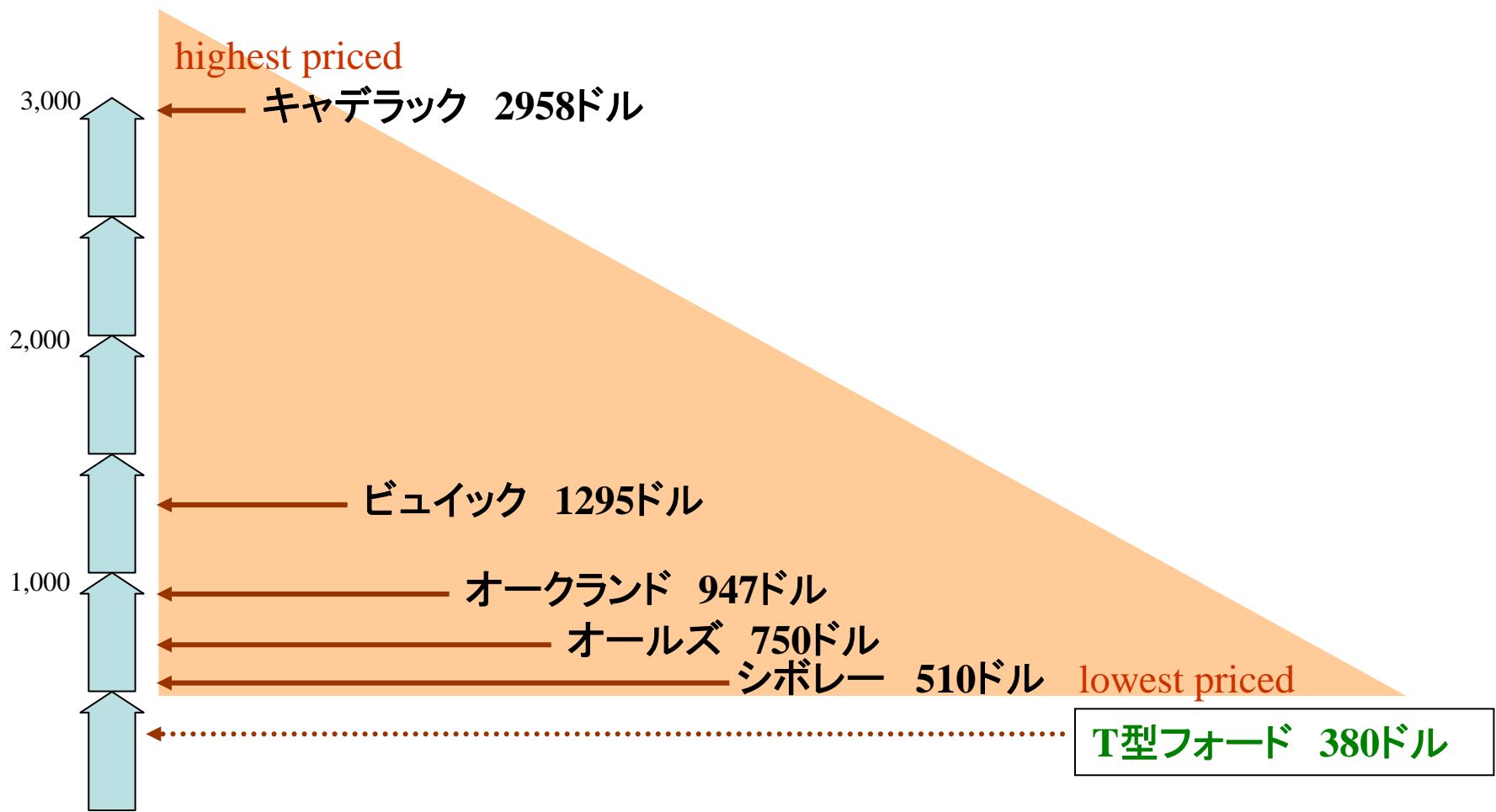
1924年 380ドル



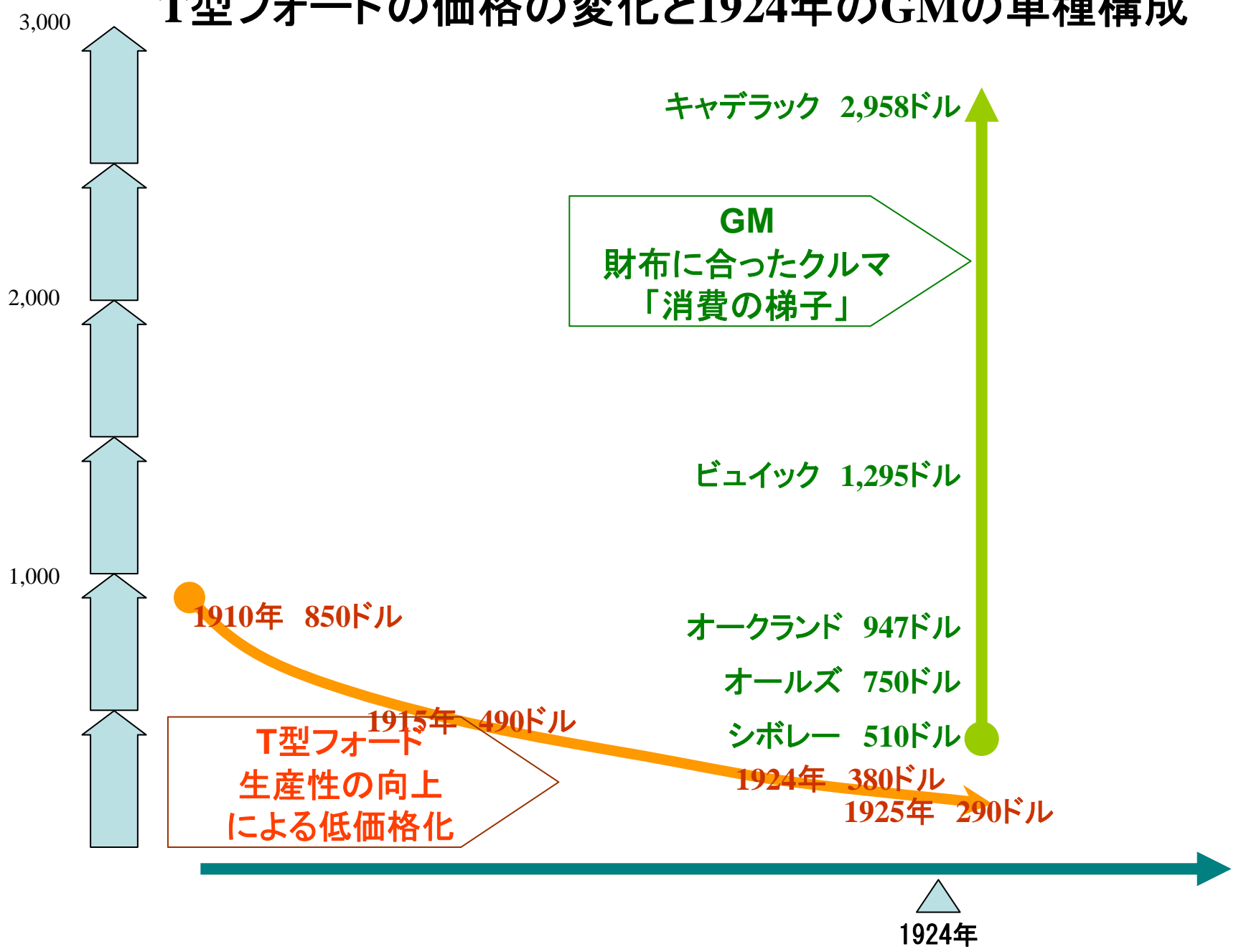
1924年のGMの車種構成

キャデラック	2,958ドル
ビュイック	1,295ドル
オークランド	947ドル
オールズ	750ドル
シボレー	510ドル

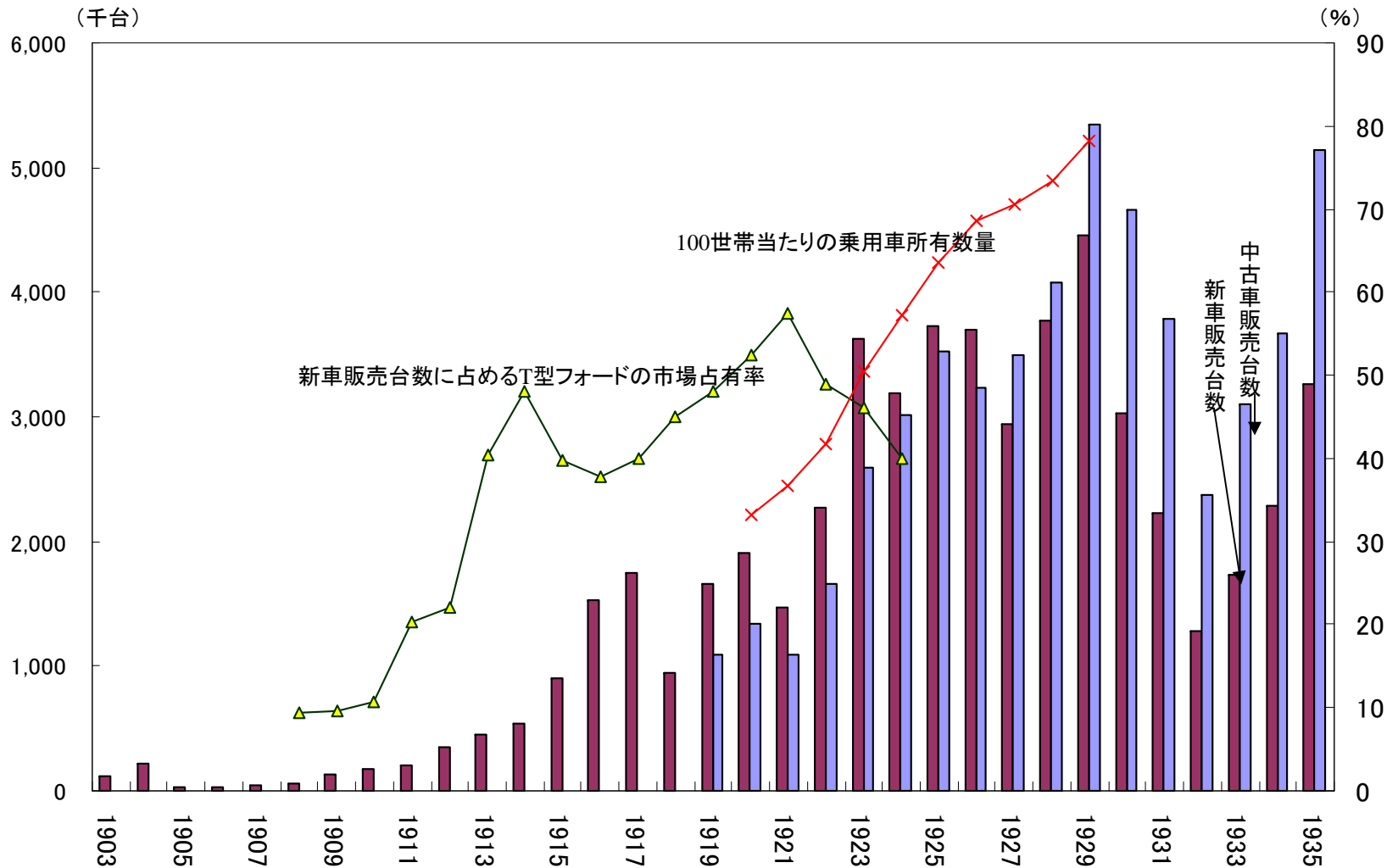
1924年のGMの車種構成



T型フォードの価格の変化と1924年のGMの車種構成



20世紀前半のアメリカのクルマ市場 - T型フォードと乗用車販売台数



1924年 キャデラックの広告

One quality which women
deeply admire...



CADILLAC

One quality which women deeply admire in the Cadillac is the beautiful womanly character of its lines. It is the beauty of the automobile in addition to its mechanical beauty. It is the beauty of the automobile in its own right, and not the beauty of the automobile in its mechanical character. It is the beauty of the automobile in its own right, and not the beauty of the automobile in its mechanical character. It is the beauty of the automobile in its own right, and not the beauty of the automobile in its mechanical character.

It is the beauty of the automobile in its own right, and not the beauty of the automobile in its mechanical character. It is the beauty of the automobile in its own right, and not the beauty of the automobile in its mechanical character. It is the beauty of the automobile in its own right, and not the beauty of the automobile in its mechanical character.



1924年 キャデラックの広告

"Contentment" - Absolute contentment...



"Contentment"—Absolute contentment is the state of mind to be desired for the woman who owns a New V-6 Cadillac.

The quiet, steady operation in the motor afforded by the Peerless engine and by the performance of the new independent and balanced V-Type eight cylinder motor give an essential quietness, comfort and dependability.

Only enjoying ride in the New V-6 Cadillac can be called to be lack of it.


It is the car that drives and carries the passengers and there is for the owner of her car the greatest satisfaction.

CADILLAC MOTOR CAR COMPANY, DETROIT, MICHIGAN

CADILLAC
STANDARD OF THE WORLD



As one owner says, the only way to resist...



As one owner says, the only way to resist buying a New V-6 Cadillac is to refrain from riding in it.

CADILLAC



A NEW  The Passenger LANDAU

The New Five Passenger Landau, a striking addition to the V-8's line, will appeal particularly to those who desire a blend of marked individuality.

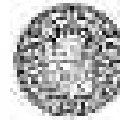
The convertible Cadillac Fisher Body is of new and special design. Nickel-plated radiator and lamps, contrasting smoothly with the distinctive Magic Green finish, add a pleasing touch to the car's exceptional beauty.

The famous horizontal V-Type eight-cylinder engine, Cadillac Four-Wheel Brakes, and other advanced features of the standard V-8's chassis bespeak the very utmost in performance.

The New Five Passenger Landau lists at \$4850. Cash or Detroit—but it is the superb quality of the car, the fact that it is a V-8's Cadillac, which makes this price significant.

Price, \$4850

C A D I L L A C



CADILLAC-COACH



Many Are Deciding That Their Day of Cadillac Ownership is Here

A great thing is happening in the motor car market — it is the "expanding" of a large number of motor cars from minor passenger cars to the standard high performance. For years, these men and women have desired Cadillac's excellence. For years they have been thinking, "Some day Cadillac will build a cheap model priced but little higher than what I can afford — when

nothing will stop me from owning one."

Now, in the Cadillac Coach, mounted on the V-8's chassis in its horizontal 90° V-Type eight-cylinder engine and built in Cadillac's Four-Wheel Brakes, these motor cars recognize the car they have been wanting and anticipating.

Finally, they are fulfilling their desire for Cadillac's excellence.

CADILLAC MOTOR CAR COMPANY, DETROIT, MICHIGAN
Division of General Motors Corporation



1924年 キャデラックの広告

This new Five-passenger *Landau*...

For the first time, a manufacturer presents...



A NEW  The Passenger LANDAU

The New Five Passenger Landau, a striking addition to the V-8's line, will appeal particularly to those who desire a blend of marked individuality. The considerable Cadillac-Poker Body is of new and special design. Nickel-plated radiator and lamps, contrasting smoothly with the distinctive Magic Green finish, add a pleasing touch to the car's exceptional beauty.

The finest four-wheel V-Type eight-cylinder engine-Cadillac Five-Wheel Brakes, and other advanced features of the standard V-8, claim a beyond the very utmost in performance.

The New Five Passenger Landau lists at \$4750. C. O. B. Detroit—but it is the superb quality of the car, the fact that it is a V-8 Cadillac, which makes the price important.

Price, \$4750

C A D I L L A C



C A D I L L A C


For the first time a manufacturer presents Cadillac's master car, with Cadillac's heavy and individuality, a price consistent with the investment.



1924年 キャデラックの広告

The owner of the V-63 five-passenger Sedan...

The winning of the West...



C A D I L L A C

V-63

The owner of the V-63 five-passenger Sedan...
 The finest Cadillac five-passenger sedan...
 The V-63 is a masterpiece of engineering...
 Cadillac is the only car that can give you...
 the same kind of pleasure and comfort...
 that you get from a horse and carriage...
 The V-63 is a car that will give you...
 the same kind of pleasure and comfort...
 that you get from a horse and carriage...
 Cadillac is the only car that can give you...
 the same kind of pleasure and comfort...
 that you get from a horse and carriage...



Get the enjoyment of a ride out of the Mustang...
 The winning of the West...
 "The Winning of the West"

OUT West, the best kind of fun...
 The excitement and the...
 Cadillac is the only car...
 Mustang, the strongest...
 Cadillac is the only car...
 Mustang, the strongest...
 Cadillac is the only car...
 Mustang, the strongest...

C A D I L L A C

1924年 キャデラックの広告

A body style for you...

A Body style
for you —

Thirteen body styles —
a Cadillac for every
size and requirement. One
standard V-8 engine.

C A D I L L A C

The advertisement features a large inverted funnel shape. Inside the funnel, thirteen different Cadillac car models from 1924 are arranged in two columns, with the top of the funnel at the top and the bottom at the bottom. Each car is shown from a side profile. The text 'A Body style for you —' is at the top of the funnel. The text 'Thirteen body styles — a Cadillac for every size and requirement. One standard V-8 engine.' is on the right side of the funnel. At the bottom of the funnel, the word 'CADILLAC' is written in large, spaced-out letters. The letter 'L' in 'CADILLAC' is circled, and a small Cadillac logo is visible inside the circle. Below the word 'CADILLAC', there is a faint, stylized graphic of a Cadillac crest.

1924 cadillac

GMの事業部制

A.スローン(A.Sloan)(1875~1966)

スローンはGMの付属部品担当副社長へ

1920年 GMの経営危機→ピエール・デュポンが社長へ。

1923年 デュポンに抜擢されてスローンが社長へ(1956年まで)

独立した会社の集り

ビュイック・キャデラック・シボレー・オークランド・オールズなどの各生産事業部長には、独立した権限が与えられていた。

各生産事業部間や販売部門との連携(コーディネーション)はあまりとれておらず、中央本部にはそれぞれの部門の業績評価やコーディネーションを行うだけの情報と能力に欠けていた。

各事業部がバラバラに部品調達を行いバラバラに製品戦略を展開したために、範囲の経済性も達成されず、ジェネラル・モーターズとしての商品デザインも統一されなかった。

A.スローン による 再編成

GMは事業部制組織をつくり、それぞれの車種ごとにそれぞれ専門の販売チャンネルとディーラー網を組織して販売。低価格の大衆車と高級車では客層も違えばセールスの仕方も異なってくるのである。こうしてそれぞれの車種により、販売店=ディーラーをつくるという事業部制組織をつくることで、GMの組織体制が完成した。

中央の部門の役割の明確化

新たな任務を担う戦略部門を中央に設置した。

これらの部門では大まかに言って

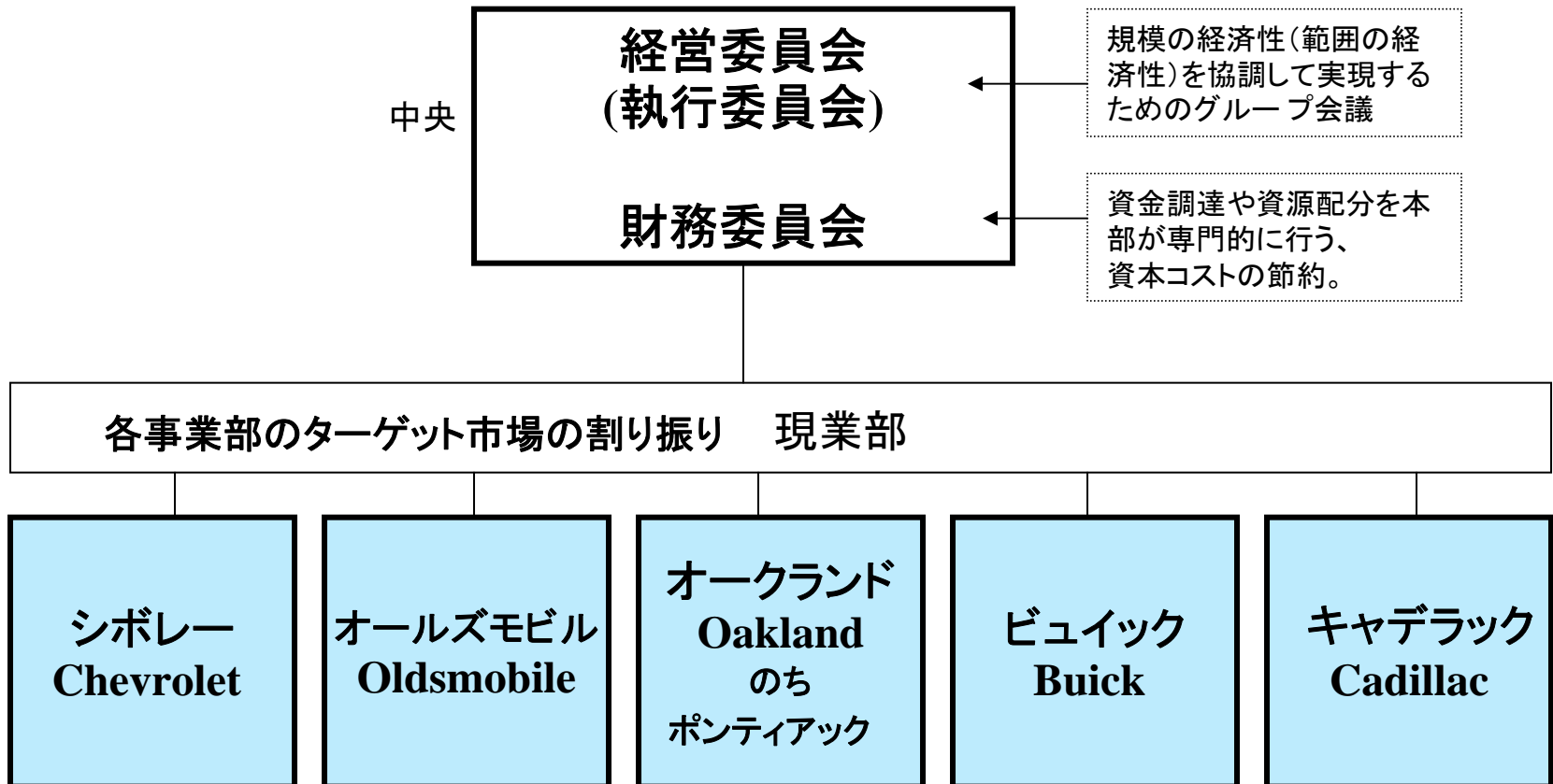
●各事業部のターゲット市場の割り振り

●規模の経済性(範囲の経済性)を協調して実現するためのグループ会議

●より包括的で実用に耐える事業部別の業績評価指標の作成などが本部スタッフの任務となった。

●資金調達や資源配分を本部が専門的に行うようになったので、各部門の資金調達スタッフが不要のモノとなり、資本コストの節約となった。

スローンの経営改革によるGMの組織



(2) 大量生産によって低価格化するT型フォード

ヘンリー・フォードとT型モデル

ヘンリーフォード
1891～1899年 エジソン電気会社の技師長
1903年 フォードカンパニー設立
1908年10月 T型モデルの1号車を生産
1927年5月 T型モデルの生産中止
1908年から1927年まで、1,500万台のT型モデルが生産

生産性の向上

専用工具や機械の導入
移動組み立てライン

規模の経済性

	T型	全米自動車
1909年	13,852	127,287
1924年	1,991,520	3,602,540

大量に安く製造する

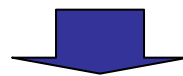
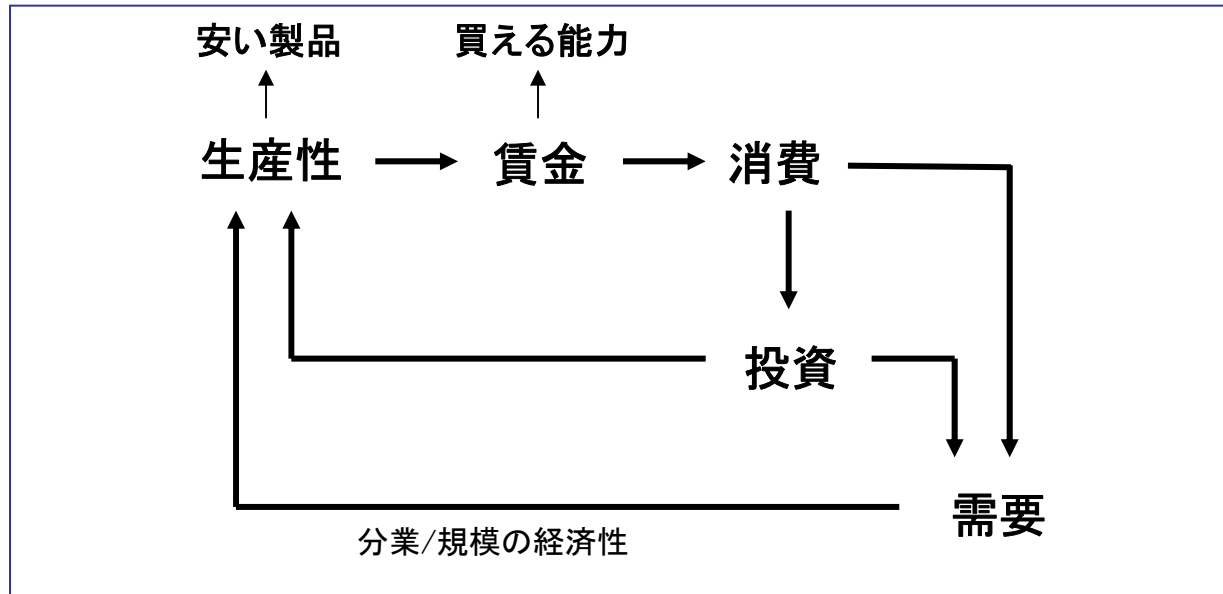
安く作る、安く売る

T型フォードの価格

1910年	850ドル
1915年	490ドル
1924年	380ドル
1925年	290ドル

ヘンリー・フォードの考え方:フォーダイズム

フォーダイズムの仕組み



フォーダイズムの限界

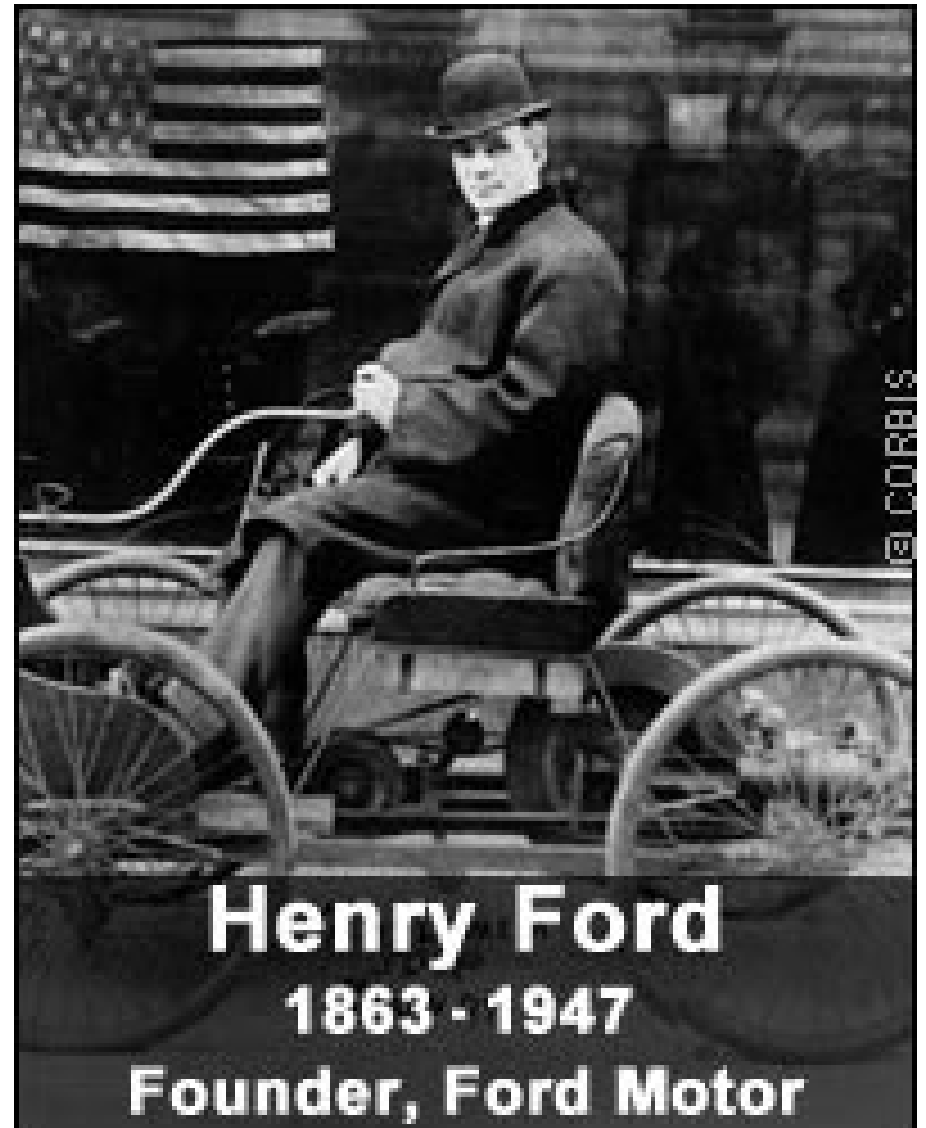
少品種大量生産→多品種少量生産



消費者のニーズの変化
記号の消費

ヘンリー・フォード

ヘンリー・フォード
「any customer can have a
car painted any color that
he wants, as long as it's
black」



Henry Ford

1863 - 1947

Founder, Ford Motor