

1920年恐慌におけるアメリカ自動車産業資本

——アメリカ自動車産業発展史論のうち 1920年代の構造分析 2——

岡 田 賢 一

On the Policies of the American Automobile Capitals in the Crisis of 1920

Yoshikazu OKADA

Received October 30, 1974

目 次

まえがき

1. 1920年代の市場特性について
2. 1920年恐慌と自動車メーカー
3. フォード社の場合
4. ステュードベーカー社の場合
5. リンカーン社の場合

むすび

ま え が き

前稿において、いわゆる「戦後反動恐慌」あるいは「1920年恐慌」といわれる1920年から21年にかけての恐慌が、アメリカの自動車産業の発展過程においてはとりわけ重要な意味あいをもつものであることを解析した。すなわち、この恐慌にたいしてとったそれぞれの個別自動車産業資本の対策の成否が、それにつづく1920年代の自動車産業の発展形態に決定的な影響をあたえる素因となった。またそれぞれの個別資本にとって、それはようやく成熟期にはいった自動車産業部門のなかに「市民権」を獲得して、より次元のたかいはげしい競争、すなわち寡占競争への出場権を手にいれることができるか否かを決定する「前哨戦」でもあったのである。

本稿では、まず1920年代の自動車市場の特性をながめて、部門構造の変化を理解するための資料とし、ついで代表的な3社の恐慌対策とその帰趨を分析することにした。

1. 1920年の市場特性について

アメリカの自動車市場は1920年代の前半期に「市場の平準化」があらわれ、「飽和状態」に到

達したといわれる¹⁾。けれどもすでにふれたように飽和状態という認定はかならずしも客観的な、すくなくとも一般的に説得力のある理論性をもった認定ではない。それらは当該商品の普及利用度であるとか、新規需要増加の停滞であるとかといった市場状況をもっておこなわれる主観的認定をでないし、したがって特定の市場規模を限定してなされる相対的判定いじょうには意味をもつことができない。ことに自動車のように、生産的にも消費的にも、個人的にも複数人的にも、あるいは実用的にも階級性誇示的にも使用しうる商品、いわば多面的使用価値をそなえた商品については、市場規模を構成する要因にきわめて多くの変動要因がふくまれているがゆえに、市場規模を限定することがはなはだ困難である。そこから特定の供給に対応する需要反応をみながら資本はみずからの政策を決定する試行錯誤の方法をとらざるをえなくなる。

自動車産業の発展過程として、まず自動車の性能を安定的な実用水準にまでたかめる模索と試作をつみあげる開発段階につづいて、急速な普及利用のひろがりをとげる第1次普及段階があらわれる。前者は19世紀末から1900年代がそれにあたり、1910年代と1920年の初期までが後者の時期であった。この第1次普及段階では競争政策とりわけ価格競争を主軸とする競争的資本政策が奏効した。フォード社の驚異的な成功がその典型である。ところが1920年秋からはじまる戦後反動恐慌が、1921年秋から回復することによって自動車産業はふたたび順調な発展をはじめるかにみえた。だがそのあたりから価格競争にたいする需要の反応に変化があらわれはじめ、やがて資本政策は非価格競争的転換をとげる。価格競争を継続するフォード社の凋落と非価格競争に重点をおいたGM社の発展のすがたに、需要そのものの変質、ひいては市場構造の変化をみることができる。とりわけ製品差別化の進行のなかにかかる事態を認識することができるのであり、そこに第2次普及段階がひらけたといえよう。

このような自動車市場の特性の変化と市場飽和ということの関係を見れば、1920年代前半期にあらわれた飽和状態とは、ここにいう第1次普及段階における競争的資本政策の行きづまりの事態をすさすことになる。価格競争を主軸とする競争政策の政策効果の減退現象が「市場の飽和」そのものであると理解しなければならない。そしてそのような事態のなかからあらたな非価格競争をくりひろげる独占的資本政策がうちだされることになる。かくて「市場飽和」という認識は、1920年代前半期における競争的資本政策効果の減退とそれにつづく独占的資本政策への転換の契機として認識されることによって意味をもつのである。そこで問題は、特定期間における支配的資本政策の効果の衰退とあらたなる支配的資本政策の策出の関係を分析することになる。1920～21年の恐慌およびそれにつづく、2、3か年はアメリカ自動車産業の発展過程における資本政策転換期にあたるわけであり、その産業部門構造の変化の契機となった時期である。このような意味あいをもって、1920～21年恐慌をみ、1920年代の部門的構造変化を理解するための資料として、つぎのものを提示したい。

表1は、アメリカ自動車産業の動向に決定的な比重をもつ乗用車について、登録台数、生産台数の推移をとおして、自動車市場の特性の変化を把握するための資料として作成したものである。まず、年次別の登録台数の伸び（これはそのまま使用増加台数をいみするが、すべてではないにしてもその大部分は「新規使用」であり、これを「新規需要」とみなした。）と年次別生産台数（もちろん生産と販売との台数の差異はあるが、その差違によって解析がくつがえされるほど重要な差違はないので、これをそのまま販売規模とみなすことにした。）との差引台数をもって「買替需要」量とする。この「買

表1 アメリカ乗用車の登録・生産

Y	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
年	登 録	増加登録	生 産	増加生産	買替需要	同左率	登 録 増加率	同 左 期間平均	生 産 増加率	同 左 期間平均
1909	306	—	124	—	—	—	—		—	
1910	458	152	181	57	29	16.0	49.7		46.0	
1911	619	161	199	18	38	19.1	35.2	40.46	9.9	36.64
1912	902	183	356	157	73	20.1	45.7		78.9	
1913	1,190	288	462	106	174	37.7	31.9		29.8	
1914	1,664	474	548	86	74	13.5	39.8	36.5	18.6	36.01
1915	2,332	667	896	348	229	25.6	40.1		63.5	
1916	3,368	1,036	1,526	630	490	32.1	44.4		70.3	
1917	4,727	1,359	1,746	220	387	22.2	40.4	32.52	14.4	35.48
1918	5,555	828	943	803	115	12.2	17.5		-46.0	
1919	6,679	1,124	1,652	709	528	32.0	20.2		75.2	
1920	8,132	1,453	1,906	254	453	23.8	21.8		15.4	
1921	9,212	1,080	1,468	438	388	26.4	13.3		-23.0	
1922	10,704	1,492	2,274	806	782	34.4	16.2	18.32	54.9	18.92
1923	13,253	2,549	3,625	1,351	1,076	29.7	23.8		59.4	
1924	15,436	2,183	3,186	439	1,003	31.5	16.5	13.38	-12.1	13.42
1925	17,481	1,045	3,735	549	1,690	45.2	13.2		14.7	
1926	19,268	1,787	3,692	43	1,905	51.6	10.2		-1.2	
1927	20,193	925	2,937	755	2,012	68.5	4.8	8.44	-20.4	7.92
1928	21,362	1,169	3,775	838	2,606	69.0	5.8		28.5	
1929	23,121	1,759	4,455	680	2,696	60.5	8.2		18.0	
1930	23,035	86	2,787	-1,668	2,873	103.1	-0.4		-37.4	
1931	22,396	639	1,948	839	2,587	132.8	-2.8		-30.1	
1932	20,901	-1,495	1,104	844	2,599	235.4	-6.7		-43.3	
1933	20,657	244	1,561	457	1,805	115.6	-1.2	-0.3 -0.3	41.4	3.4 3.4
1934	21,545	888	2,161	600	1,173	54.3	4.3		38.4	
1935	22,568	1,023	3,274	1,113	2,251	68.8	4.7		51.5	

(注) $B = A_Y - A_{Y-1}$, $D = C_Y - C_{Y-1}$, $E = C - B$, $F = E/C$, $G = B_Y/A_{Y-1}$, $I = D_Y/C_{Y-1}$

単位……A～E は (1,000台), F～J は (%), いずれも表示位未満4捨5入。

Automobile Manufacturers Association, *Automobile Facts and Figures*, 1957, pp. 3, 18, より作成。

替需要」量が年次生産（販売）台数にしめる比率を「買替需要率」とした。ゆえに買替需要率の増加傾向は新規需要の減少＝市場規模の拡大傾向の停滞をしめす指標とみる。おなじく対前年度登録増加台数とその増加率は新規需要拡大の絶対的、相対的把握の指標となる。生産増加についての量的、比率的把握は供給についての、したがって資本政策の第1次的成果の指標（利潤、利潤率、経営成果などについての資本内部の成果を第2次的成果とすれば、直接に外部から観察できる成果を第1次的成果といふことができよう。）とみることができる。

さて、このような処理によって注目すべきことがらは1923年をさいごに買替需要率が急速に増大傾向をたどること、おなじく登録増加率があきらかに減少傾向をつづけることである。このこ

とは生産量についても、1910年代では1918年の第1次大戦期における戦時統制による縮減がい、前年度より減少したことはなかったが、1920年代ではまず戦後反動恐慌による減少をはじめとして、1924、26、27年にそれがあらわれている。これらの現象をとおして、1920年代の市場状況には1910年代にくらべて不安定要因の増大を推測することができる。

とりわけその不安定要因が新規需要に根ざすことはあきらかである。たとえば登録増加率について5か年ごとの平均値をとれば、1910年代の前半期と後半期とでは40.46から32.52へ約20%たらずの減少であるのにたいして、1920年代の前半期は、1910年代後半期にたいして43.67%、1920年代後半期は前半期にたいしてじつに54%の低減をしめしている。また、1910年代と1920年代については36.50から13.38へ63.35%の縮減、ほとんど1/3の水準に低落していることがわかる。なおこの傾向は1930年代の世界恐慌期にはいっそうの拍車をかけられている。このような登録増加率にあらわれる1929年代の傾向は、そのまま生産増加率にも同じ傾向となってあらわれる。登録増加率の期間別平均値と生産増加率のそれがほとんどおなじ値をしめしており、新規需要の動向と生産動向がまさしく並行連動するとともに、後者の振幅は前者の数倍であり、かつ1910年代より1920年代の方が一層拡大している。登録増加率の変動値と生産増加率の変動値との比率をとれば1910年代の4.48にたいして1920年代は8.89と約2倍の振幅値を示し、不安定性がいちじるしく増加したことをものがたっている。

これらの指標のうち「買替需要率」と「登録増加率」の推移をグラフ化すれば、図1のようになる。そこには1923年を境として、両者の明確な背離傾向があらわれており、1924年いごの乗用車市場はもっぱら買替需要依存型に転換したことがわかる。

図2は、乗用車工場渡平均価格指数（各種乗用車の工場渡平均価格を、1926年水準を基準として指数化したもの）と一般卸売物価指数（1926年水準を基準とする）の動向をグラフ化したものである²⁾。これによれば1917年いぜんでは両者の背離と対照性があきらかであり、乗用車部門における価格

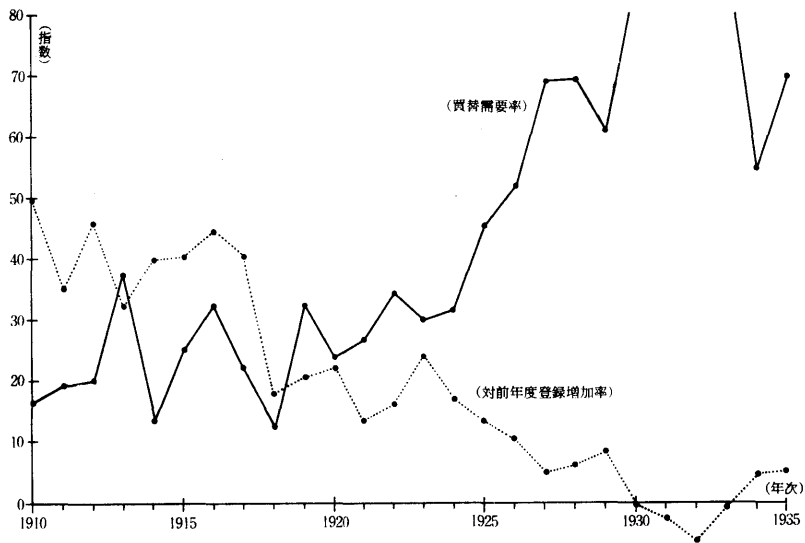


図 1

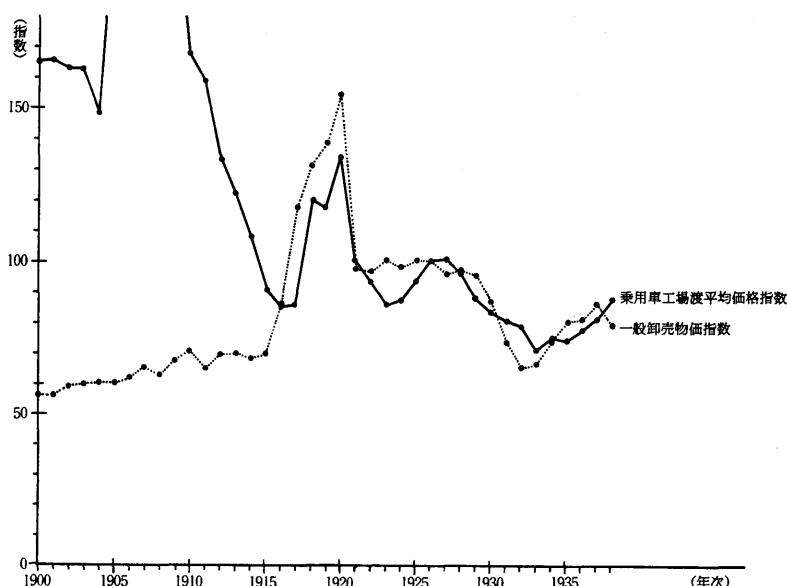


図 2

水準の急速な低下傾向（そのなかに競争的資本政策としての価格競争効果の作用がかなりの比重をもって作用しているが、ここでは詳細な分析は省略する³⁹⁾。）をみることができる。そして第1次大戦へのアメリカの参戦と経済統制によって、また戦後反動恐慌によって両者は並行連動の軌跡をえがく。そのあと1923年までの背離をみたあと両者は密接な並行連動の道をあゆむことになる。物価水準の動向が基本的に経済構造の表現であると認識すれば、乗用車部門、ひいては自動車産業部門の構造は、この時期いごアメリカ資本主義の経済構造と同化したと解釈することができる。

これらの資料は次項についての予備的指標として提示したものであるから、その分析についてはこれ以上は割愛することにする。

さて、このような1920年代の市場状況にかんする予備的考察のあと、1920年恐慌における自動車産業資本の対策ないし対処形態をながめることにしたい。なお、それらがもつアメリカ自動車産業の発展過程に占める意義は前稿⁴⁾でふれたとおりである。

2. 1920年恐慌と自動車メーカー

1920年恐慌にたいする個別自動車産業資本の動向は、特徴的に三つのカテゴリーにわけることができる。すなわち、第1は低廉大衆車の生産を主とする当時の大メーカーのグループ、第2は中堅企業としての実体をそなえた中規模の、しかも相当の経営実績をもったグループ、第3は第1次大戦の前後に創設ないし改組されたメーカーで、とりわけ、新規参入としての経営的弱体性を持ちながら、戦後の繰延需要の爆発的な顕在化をひかえて設備の拡張を実行したメーカーのグループである。

第1のグループには、フォード社をはじめ GM 社、ダッジ社 (Dodge Brothers, Inc.)、マックスウェル社 (Maxwell Motor Co.) など大体年産10万台をこえる生産規模をもつメーカーがふ

くまれる。これらはすでに生産における規模の経済性を享有しているわけだが、そのために恐慌による生産の縮少は逆に規模の不経済性を現実のものとするデメリット効果をうける。くわえるに戦時インフレーションの延長による高価格時の仕入原材料の在庫圧迫によって、手許流動性が極度に枯渇する事態に直面した。けれどもそれぞれ大規模企業の威力をフルに活用することによって、ともかく危機をきりぬけることに成功した。

第2のグループは、ステュードベーカー社 (Studebaker Corp.)、パッカード社 (Packard Motor Car Co.)、ハドソン社 (Hudson Motor Car Co.) などの年産数万台規模の中堅メーカーである。これらは十数年の経営実績の基礎のうえに、製品の評価も社会的に定着していた。規模的にもその不経済性をこうむるほどでもなく、結果的にさしたる困難に直面することなく恐慌をのりきって、きたるべき飛躍にそなえることができた。

第3のグループは、リンカーン社 (Lincoln Motor Car Co.)、ナッシュ社 (Nash Motor Co.)、ピアース・アロウ社 (Pierce-Arrow Motor Car Co.)、コール社 (Cole Motor Co.)、ウィルズ社 (C. H. Wills and Co.) など小規模のメーカーである。これらは第1次大戦期に創設あるいは改組されたニュー・エントリーであり、したがって激烈な競争関係にもまれる経験をもたず、自己の技術に過大の自信をもって戦後ブーム期に船出しようとした。だがその直後におそった恐慌の打撃によって、ほぼ1924、5年までに吸収、合併ないし消滅したのである⁵⁾。

アメリカの自動車産業は、19世紀末に形成されていらい、文字どおり発展と拡大の一途をたどった。けれども1917年にアメリカが第1次大戦に参戦し、国内主要産業はあげて軍需部門へ動員された。自動車部門もその例外ではなかった⁶⁾。このために1918年に初めて生産と販売の落込みを経験した。だがこの落込みはまったく業界の外的条件の圧力によるものであったから、それが除去されればふたたび活況にもどるという予測はできた。それだけに1919年の自動車ブームは予想をはるかに超えたものだったし、またそのあとの1920年恐慌は、業界にたいして、本格的な、初の過剰生産恐慌として痛烈なショックをあたえたのである。自動車産業にたいするこの恐慌のインパクトを理解するために、つぎに休戦から恐慌がはじまる1920年6月頃までの業界事情を、当時の最大のメーカーであるフォード社の動向を典型としながら、しばらくたどってみよう。

1918年11月11日、第1次大戦は休戦状態になる。同日正午、H. フォードは休戦のニュースをきくとただちに軍需生産業務を停止するための許可をワシントンにもとめた。ドイツの瓦解はアメリカの思想と産業に衝撃をあたえた。軍需産業労務者と400万人の退役軍人のために新しい職場が用意されねばならないし、物資の流通と金融も平時経済の循環を再開しなければならない。一般的には経済の流れにあらわれた渦のなかで混乱と不安がひろがった。しかしながら政府による戦時資材制限の解除、戦時に抑制された需要の顕在化、ヨーロッパの民需のアメリカへの殺到、戦時強制貯蓄や凍結資金の流動化などによって市況は急速に活気を取りもどしていった。とりわけ自動車需要は急増、休戦後1か月で活況を取りもどした。フォード社も12月7日に日産1,000台ペースで生産を再開した。この事態のなかで全アメリカ自動車生産台数は11月4万3,244台から翌1919年1月には9万3,779台と急ピッチで回復し、各社いずれも生産記録の更新に奔走しはじめたのである⁷⁾。

このような自動車市場の活況にともなって、業界専門家筋の強気の見とおし、たとえば1919年1月の自動車需要は300万台になるであろうという全国自動車商業会議所会頭 (Charles Clifton)

の談話、あるいは自動車階級の時代がくるから「自動車の運転ができないのは読みやすい文字が書けないのとおなじ位わるいことになるだろう。」という専門誌 (*Automobile Topics*) の記事などがさらに気運を盛りあげた。そして各メーカーはあらそって設備拡張を発表した。ウィリズ・オーバーランド社 (Willys-Overland Co.) の年産18万台設備建設の発表をはじめ、ダッジ社、ステュードベーカー社の15万台への躍進計画、GM 社の各工場の拡張と15階建本社社屋、研究所建設計画、フランクリン社 (Franklin Manufacturing Co.), マーモン社 (Marmon Motor Car Co.), ナッシュ社 (Nash Motor Co.) その他の工場拡張が続々と報じられたのである。フォード社もまたルージ新工場の建設をおしすすめる一方、ハイランド・パーク工場では当初の日産2,000台水準から5月には3,100台水準への生産増強を実現した。なお同社ではこの年3、4月に、有能な技師 C. H. ウィルズ (C. Harold Wills), J. R. リー (John R. Lee) と販売と宣伝のヴェテランであった N. ホウキンズ (Norval Howkins), 労務と厚生政策に手腕をふるった D. マーキス (Dean Marquis) が H. フォードとのゆきちがいを契機に退社したが、とりたてるとほどの影響はなかった⁸⁾。

自動車の売行きは、また分割払方式の普及によっても一層促進された。すなわち、1910年にモリス金融会社 (Morris Plan banks) によってはじめられた自動車購入金融は、1913年ごろには一般化し、頭金も総価格の25~40%程度が普通となっていたので、大衆車や中級車なら125ドルから300ドルほどの現金で入手できるわけである。これが繰延べられた需要を有効化するうえでおおきな効果をあたえたことは見逃せない。フォード社は H. フォードが分割払をこのまなかったのであるが、エドセル・フォード (Edsel Ford 以下エドセルと記す。) がその販売促進効果を理解して推奨し、1919年にはフォード系ディーラーがこれを採用することになった。このような需要の増大に生産はおいつかず、同社の場合でも5月には日産4,000台を目標に生産を拡大したが、7月の受注残は14万3,751台にものぼるといふ始末であった⁹⁾。

はげしい需要の拡大と供給の不足は中古車価格をおし上げて、新車価格とおなじで取引されたり、ものによっては新車価格を上廻る相場がでたりした。かかる供給不足は労働争議によっても拍車をかけられた。すなわち、1919年にはいって、物価の高騰にたいする賃上げ要求がはげしくなり、港湾、鉄道、石炭、鉄鋼などのストライキが続発、これが自動車業界に生産計画をおくらすことにもなったし、ウィリズ・オーバーランド社のように労働争議にみまわれるメーカーすらあらわれた。自動車業界では、利益配分、株式分与計画を発表したりすることで、大した混乱は生じなかったが、関連業界のストライキの影響はさけることができなかった。このためフォード社ではルージ工場建設計画がすすまず、H. フォードは、会社の全支配権を掌握するとともに、生産についても木材、鉄鉱山、炭鉱など必要原材料分野を包括するインテグレーション計画を確立することになる¹⁰⁾。

強含みの市況のなかで充足されない需要は累積して、1919年9月の過剰需要は250万台になり、12月には全米自動車商業会議所は、トラックをふくめて、1920年の自動車生産は345万台にたつするであろうとの予測をした。そして1920年3月には月産22万台の新記録をたたえたのであった。フォード社ではこの3月27日に日産4,256台のT型車を組立てるほどの生産を増強したにもかかわらずディーラー側は過大な受注をかかえて、秋頃までは顧客にT型車引渡の保障ができないありさまであった。また自動車輸送貨車が不足して完成車の引渡しに支障があらわれ、自走

輸送 (driveaway) すらおこなわれた¹¹⁾。

果てしない自動車にたいする需要に、各メーカーはもっぱら生産の増加に血道をあげていたとき、恐慌の先き触れが1920年4月にあらわれた。株式市場における自動車株取引比重の減少、同21日のGM株42.5ポイント暴落をきっかけとした続落場面は秋いごに深刻化する暗澹たる市況を象徴していた。すでに1919年11月には景気過熱を警戒して連邦準備銀行は割引率を引上げ、これが自動車購入信用のラッシュに水をかけることになり、頭金率を25～30%から50%水準に引き上げる傾向があらわれた。けれども物価の騰勢はつづき、自動車需要はさしたるおとろえはみえなかった。しかし1920年6月から自動車市況は軟化に転じて、中古車、新車ともに需要は減少、また信用残の状況悪化によって7月に中西部の諸銀行は自動車購入信用の供与を中止した¹²⁾。

自動車市況の軟化は月を追って進行する。ディーラーは販売価格の引下げをメーカー側に要求する。だがメーカー側としては設備拡張投資による流動性の枯渇と高値仕入の原材料ストックをかかえて進退きわまったまま、恐慌の渦中に投身したのであった。そして11月下旬から工場閉鎖が続出した。11月22日にナッシュ社が閉鎖したのをはじめとして、12月にはウィリズ・オーバーランド社など大手メーカーも閉鎖、そして最後に12月24日フォード社も閉鎖して業務を停止した。デトロイトの自動車工場従業員数は9月の17万6,000人から12月には2万4,000人に激減したのである¹³⁾。

さて、このような経過を経てあらわれた1920年恐慌について、個別自動車産業資本のとった対応形態はすでにのべた三つのカテゴリーにわけることができる。そしてそれはそのまま1920年代後半期に確立される寡占的部門構造への史的発展要因として作用するのだ。つぎにそれぞれのカテゴリーを構成する企業グループから代表的なものを取りあげて対応形態の内実をさぐることにしたい。ここでは、第1グループではフォード社、第2グループではステュードベーカー社、そして第3グループではリンカーン社を取りあげることにする。

3. フォード社の場合

まず第1グループにおける典型としてフォード社のケースを取りあげよう。このグループには当時の市場シェアに、50%のフォード社、20%前後をしめるGM社、そして5～6%の比重をもつダッジ社をみることができる。これら上位3社のシェアは、1919年55.95%、1920年72.37%、1921年81.73%、1922年77.5%である¹⁴⁾。このうちGM社についての分析は別稿¹⁵⁾でおこなったし、ダッジ社にかんしてはあらためてクライスラー社 (Chrysler Corp.) の分析のなかでふれることとして、本稿ではフォード社にしばって考察する。

L. H. セルツァーは1920年恐慌がフォード社にあたえた影響をつぎのように説明している。すなわち、フォード社の記録のかぎりでは、このとき同社は1903年創業以来最大の、そしてたった1回の資金的危機に直面したとしている¹⁶⁾。ことほどさようにこの恐慌はフォード社に実質的な打撃をあたえたのであった。

1920年上期にはすでに第1次大戦期につづくブームの消滅のきざしがあらわれていた。そして6月には販売不振が表面化し、業績は停滞した。9月21日、同社の社長であるエドセルはT型車の価格引下げを発表した。ツェリング車を575ドルから440ドルへ約23.5%の引下げをおこない、他の型式もこれに準じることとしたのである。当時同社の原材料在庫分は戦時インフレーション

期の高値で仕入れたものであるから、この価格では文字どおり出血販売であるが、販売促進効果を期待して実行するというのが同社の発表であった。たしかにその効果はあったが、不況の深刻化によって販売はふたたび低下にむかう¹⁷⁾。この時期の資産状況は1920年末の貸借対照表が有力にものがたっている。表2がそれである。

表2 フォード社の貸借対照表 (1920年12月31日)

借	方 (ドル)	貸	方 (ドル)
不動産	50,861,001	資本金	17,264,500
その他有形資産	124,350,295	無担保債務	143,025,301
現金	13,557,245	剰余金	124,265,141
暖簾	21,262,833		
債権	54,438,634		
政府			
手持子会社株	20,084,934		
前払金			
他社出資			
計	284,554,942	計	284,554,942

L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 115.

これについて L. H. セルツァーはつぎのような解説をくわえている。2,126万2,833ドルにのぼる「暖簾勘定」を計上しているにもかかわらず、1919年7月末の貸借対照表にくらべて、純資産は6,000万ドル以上も減少している。「無担保債務」は9,627万1,959ドルから1億4,302万5,301ドルに増加したのと対照的に、「債権資産」は9,618万2,704ドルから5,443万8,634ドルへ、「現金」は5,982万9,279ドルから1,355万7,245ドルへそれぞれ減少している。そして不動産をのぞく「有形資産」は8,850万6,436ドルから1億2,435万0,295ドルに増加したとしている¹⁸⁾。L. H. セルツァーはこのような説明がいなんらの解説もくわえていないが、この資料提示によってフォード社が、資産流動性の減少、高価格仕入の原材料ストック過剰という警戒すべき資産状態になったことを示したものとかがえられる。

このような経営困難に直面してもフォード社は、銀行に依存することをせず、自力回復の方途をとった。しかもその方法は自動車業界における同社の実績と実力を背景としてのみよくなしうる方策によって、危機からの脱出に成功した。けれどもそれは単にフォード社の卓越した資本力だけにすべての可能因をもとめるべきではない。もちろん資本力なくしては実行不能ではあったが、むしろ H. フォードの、個性的ではあっても、本来的な産業資本家としての経営思想にこそこの方策の原動因をもとめるべきだとわたしはかんがえたい。

危機脱出の方策の概要はつぎのようである。まずフォード社は仕入原材料および納入加工部品の価格引下げを取引先に強要した。そして在庫原材料、部品との補完性を手当てするや、そのごの買付を停止して生産ピッチを最高に移働させた。生産の急速な進行につれて原材料、部品の在庫は一掃される。完成された自動車が国内35工場から出荷され、1万ディーラーに引渡されると突然、ハイランド・パーク工場をはじめすべての工場を閉鎖した。当初、工場閉鎖は2週間の予

定であったが、整理業務がおおく、ついで無期限閉鎖を発表、そして結局6週間の閉鎖となった。この場合、フォード社は製品のすべてに荷為替を取組み、12万5,000台の売上代金はただちに回収された。つまりフォード社の緊急な資金手当はディーラー負担によってまかなわれたことになる。ディーラー側がこの措置をうけいれざるをえなかったのは、かねてフォード社とのあいだに締結している「年間割当販売契約」(annual quota-arrangement)の履行義務があったからである。この強引な措置をディーラーがやむなく受入れた背景には、フォード系ディーラーとしての利益と荷為替支払負担との採算秤量で前者の資格喪失の損失を評価した判断がつよく作用したことはいうまでもない。それほどフォード資本の力は業界に卓越したものであった。このような措置と併行して、フォード社は在外販売代理店にたいする約300万ドルの売掛金を回収、工場副産物の売却による370万ドルの収得、「リパティー公債」の売却による790万ドル、あわせて1,160万ドルの現金資金を確保した¹⁹⁾。

ディーラーに強制割当した12万5,000台分を、かりに平均価格440ドルとし、荷為替を7掛で振出したとすれば3,850万ドル、これに上の1,160万ドルをくわえればじつに5,000万ドルの現金資金を自力調達したことになる。フォード社の実力はこのあたりからも推測できる。このようにして資金流動性を確保する一方で、フォード社は企業内の徹底的な合理化をおしすすめた。すなわち、第1次大戦中の軍需生産に関連して膨張した残滓を排除すべく、不要設備の撤去、事務系職員の半減、注文書や統計資料の整理、内線電話の60%廃止から「鉛筆けずりに」いたるまで、生産に直接関係のない要素を極度に圧縮した。また生産に直結する部分についても、35工場のうち部品生産をも兼営している22工場については組立作業のみに集約、職長人員を1/4に削減(工員5人当り職長1名であったのを、20人当り1名にした。)、1日1台当り工員15人を9人へ60%に減少するなどの措置を断行した。この合理化によって、これらの関係経費は、1台当り146ドルから93ドルへと、じつに53ドル(36.3%)の節減となった²⁰⁾。年間100万台の生産では5,300万ドルの冗費削減ということになる。

H. フォードはこのことについてつぎのように述懐している。

「このことがいかなる意味をもつかをかんがえてほしい。経済的であるとか、賃金カットなどの意味ではなく、浪費の節約としてどのような意味をもつものであろうか。かくてこそ『不可能の価格』を可能にできるのである²¹⁾。」

このような直接、間接費の節減をはかるとともにフォード社は生産時間の短縮にも注目すべき施策をおこなった。デトロイト・トレド・アイアントン鉄道(Detroit, Toledo and Ironton Railroad)の買収がそれである²²⁾。フォード社は、1920年7月9日に同鉄道を買収、整備して、原材料や製品の輸送時間短縮に利用した。専用鉄道の効果は、生産時間を22日から14日へ短縮、原材料ストック額を6,000万ドルから4,000万ドルに、また製品在庫経費については800万ドルの節約となってあらわれた。年間2,800万ドルとその利息分が浮いたわけである²³⁾。この経緯についてはあとでふれることにする。

フォード社は、このように鋭意合理化政策をおしすすめた結果、手許現金資金は1921年2月1日現在の2,000万ドルから4月1日には4.3倍の8,730万ドルとなり、負債を支払ってなお2,730万ドルを留保できた。その資金事情はつぎのようである²⁴⁾。

1月（末）の手許現金資金	20,000,000ドル
1～4月の手持株式の換金	24,700,000
商品引渡時間短縮による節約	28,000,000
在外支社からの回収資金	3,000,000
副産物売上	3,700,000
リバティー公債売却	6,900,000
（合 計）	87,300,000

以上にながめた経営合理化政策の強行は、取引先への資金負担の転嫁をもふくめて、おおきな効果をおさめたのであったが、そこに H. フォードの独特の思想がつまぬかれているといえる。この恐慌対策をうみだしたかれの思想的特徴をみよう。

1920年12月、恐慌が進行して同業者のなかに倒産がではじめていたころ、フォード社は、税金やボーナス支払に直面していたし、1921年1月から4月のあいだに総額5,800万ドルの支払資金が必要であった。手許現金をさしひいて3,800万ドルの捻出が急務であったわけである。このような資金繰り事情をまえにして、H. フォードはあえて銀行借入を避け、あくまで自己調達の方針をつらぬくわけである。フォード社の「金づまり」の風評は金融筋にひろまっていたし、恰好の貸付先でもあったのでしばしば融資申入れがあった。だが「銀行家たちが、相手が資金を借りたがっているとかがえている時ほど、資金を借りるのに具合のわるい時期はない²⁵⁾」ので銀行借入を資金調達計画にはいれなかった。そして価格引下げにはじまる一連の販売促進、在庫一掃、手許流動性の確保、直間経費節減、生産合理化の諸政策をつぎつぎに遂行したのである。

T型車価格の引下げについて H. フォードは一つの見識をもっていた。すなわち、1920年になると不況のきざしがあらわれて、6月から9月にかけてフォード車の売行きもはつきり減退した。だが原材料供給業者は「(ブーム期の) 夢からさめようとせず、価格の引下げをしようとはしなかった。・・・われわれは製品を減退した大衆の購買力に対応さすべく何らかの手を打たねばならないとかがえた」ので価格引下げの挙にでた。そしてこれによって業界に滞留している「高価格を維持できるだろうという希望にすがりつく」怠惰なムードを払拭しようとした。このムードが不況をながびかせるのだから、過剰製品の整理を促進することが必要である。H. フォードはそのために先鞭をつけたという²⁶⁾。

すでにふれたように、この一連のフォード政策は同社の資本力を足場としてのみよくなしえたものではあるが、しかし当時の業界に、対ヨーロッパ信用供与により高価格の原材料を輸出売却する虫のよい案が話題になるようなムード²⁷⁾のなかで、積極的な業績の建直しを策定した H. フォードの発想は評価されるべきであろう。

ところでフォード社の恐慌克服策をうみだしたも一つの思想的要因として、H. フォードの銀行観をとりあげねばならない。それは上にみた合理化政策遂行と表裏関係をなすものであるからだ。

ひろく H. フォードの自我意識過剰と排他主義のパーソナリティは知られている。それがフォード社の経営史のなかで単一車種大量生産、フォード・システムとして偉大な成功に結実した反面に、共同出資者の排除や永年の技術・経営協力者の誅首などの問題をひきおこした。それがまたフォード資本特有の閉鎖的自己防衛政策ともいえる政策の特質をうみだすのである。この時期

の対策も例外ではない。銀行への対応の仕方はその典型である。

H. フォードは銀行借入についてつぎのようにいう。企業経営の不振を銀行借入によってしのごうとすれば、経営の合理化にたいする意欲がもえず、かえって利息がコストに上積みされるうゑに多額の債務を背負いこむことのみが残る。銀行は資金の貸付で救済を申入れるが、よい経営方法を提供して企業を救済しようとはしない。銀行はすぐれた技術家を補充するように指示せずに、財務担当者を配置するようにいうだけだ（H. フォードは、1921年早々にモルガン系のリバティー・ナショナル銀行（Liberty National Bank）の副頭取ジョセフ・パワー（Joseph Bower）の融資申入の訪問を受けてこのことを体験している^{29）}）。かれらは工場を貨幣製造所とかがえ、商品の製造所とは認識しないし、資金状態にのみ関心をもち、生産効率をみようとはしない。だから価格引下げを利潤の放棄とみなしてそれが事業の建設に有効であるとはかंगाえないのだ^{29）}。

H. フォードにとって銀行家とは金融利得を追求する吸血鬼的存在である。しかもその銀行家が産業企業にたいして支配的な関係をつくり、人的参与という名のもとに傲慢にも経営に介入することは我慢のならないことであった。銀行家が事業家にくらべて必ずしも能力的にすぐれているわけではないのに、この15年か20年のあいだに貸付関係をとおして事業家を支配する傾向が強まり、絶大な勢力をもつようになった。連邦準備制度をとおして無限にもちかい信用供与力をもつようになって、この傾向はいつそうつよまった。金融支配網はひろがり、しかもそれが私的な半公的な利益集団によって集中的に支配されている。アメリカの金融はニューヨークの利益集団によって掌握されているし、第1次大戦までの世界の金融はロンドンによって支配されていた。世界の貧困は商品の欠乏によってうまれるものではなく、「貨幣の逼迫」によっておこる。戦争をすうらみだす国家間の商業競争の背後には金融支配をめぐる問題性がある。「貧困」と「戦争」という防止しうる罪惡のいずれもがおなじ幹から生起するのだ^{30）}。

金融はその本来的な金融サービスに徹するべきであり、誠実公正な金融業務をおこなうべきである。金融は産業にたいする奉仕である。銀行が事業体を支配するのではなく、事業体が金融を利用すべきものである。そして産業は無駄をはぶき、コストを低減して利潤を最大にして、その利潤を産業活動に貢献した社会に還元すべきである^{31）}。

このような銀行観のなかには、あきらかに金融にたいする産業活動の優位性を認定する思想、たとえば産業主義ともいうべき思想をくみとることができる。そしてこの産業主義の根底に競争政策に勝利をめざすH. フォードの頑固なまでの経営意欲を感じるのである。本来的な経済と産業の発展にたいする銀行の役割をH. フォードは否定するものではない。ただ、銀行業務をとおして設定された産業企業との関係をもって資本的支配にまでり出す銀行の在り方に、かれは拒絶反応的な嫌悪を感じ、銀行借入を徹底的に忌避したのである。

銀行借入の徹底的忌避と経営にかかわるあらゆる要因の合理化実現とがフォード政策の恐慌対策を構成する両側面であるが、それはまたフォード政策をつらぬく強力な競争的資本政策の表現でもある。1920年恐慌対策におけるフォード政策の「頑固なまでの銀行借入忌避」に対応する「貪欲なまでの合理化遂行」の、も一つの例証を鉄道買収事件にもとめることができる。

フォード社が、デトロイト・トレド・アイアントン鉄道を買収して、原材料の搬入と製品の出荷の効率をたかめて資金節減に有効性を発揮させたことはすでにふれた。けれどもこれは生産時間短縮、在庫縮減、出荷効率化と資金負担軽減とが当初から認識されて、意図的に、実行された

わけではなかった。それは文字どおり偶然の機会に、かつフォード社にとってはマイナス要因として飛び込んだものを抱えて、逆にプラス要因に転換した政策の典型としてみることができる。

C. E. ソレンセン (Charles E. Sorensen)、かれは1905年から1944年まで H. フォードと行をともにし、技術畑を中心に、生産部長、副社長をつとめた人物だが、かれの社内での経験としてのべられている鉄道買収事件をみよう³²⁾。

1920年とうじの鉄道は、第1次大戦中の国家管理が解除されて旧所有者へ返還された直後であり、全般的に戦時中の酷使によって施設は荒廃していた。とりわけデトロイト近辺のものは、自動車の発達で鉄道経営をおびやかし、自動車輸送によって鉄道事業の退廃が促進されるとの認識によって、輸送サービスは劣悪の極にたっていた。このために自動車メーカーの資材、製品の輸送は停滞しがちであり、ことに生産規模のおおきいフォード社の被害は放置できないものがあつた。この状況に思いもよらないチャンスが到来した。デトロイト・トレド・アイアントン鉄道の社長 F. オズボーン (Frederic Osborn) がフォード社の財務部長 F. クリンゲンズミス (Frank Klingensmith) を訪ねてきたのだ。

そのころフォード社はルージ工場の一大大建設工事をすすめており、これにともなつてルージ河を輸送船が航行できるように改修しなければならなかつた。この改修工事に、鉄橋をふくむすべての橋を「跳ね上げ橋」にとりかえねばならない仕事がふくまれていた。ルージ河改修の認可がおりるやただちに着工されたが、改架を必要とする鉄橋にこの鉄道橋もふくまれていた。この改架工事に約40万ドルの費用がかかる。E. オズボーンはその資金調達のために発行する社債をフォード社で引受けるように依頼するために来社したのであつた³³⁾。

この問題についてフォード社の首脳陣は慎重に検討をくわえ、社債の引受けよりもいっそ買収することに決定した。同鉄道の業績、路線事情を聴取、フォード社の資材と製品輸送にかんする貢献度、ルージ工場内に建設される熔鋸炉にオハイオやウエストバージニアの石炭や石灰石を直結さす可能性を検討して、C. E. ソレンセンがその買収を H. フォードに勧めた。この鉄道はどうみても資産価値がほとんどないボロ鉄道ではあつたが、750万ドル(?) (他の資料では500万ドル) で買収した。少額株主のなかに持株の売渡しを拒否するものがあつて係争問題にもなつたが、結局、同社は改組され、フォード社の子会社デトロイト・アイアントン鉄道として経営されることになった。7月9日のことである。ただちに、レールの補修と取替、機関車のオーバーホール、ガソリン・カーの使用など大々的な手入れをおこなつて稼働せしめ³⁵⁾、すでにみたように、フォード社の自家輸送に顕著な効果をもたらしたのである。

なお、同鉄道はその後、1923年には運輸事業自体で利潤を計上できるようになり、1926年までの追加投資1,500万ドルのほとんどは利潤からの再投資であつた。その帳簿資産額は2,300万ドルとなつた。そのご H. フォードが同鉄道の運賃引下げを計画して、州際通商委員会がこれを許可しなかつたのを契機に、1929年にペンシルバニア鉄道に3,600万ドルで売却した。世界恐慌が襲う数か月まえのことである³⁶⁾。

H. フォードはこの鉄道買収について、

「われわれがその鉄道を買収したのは、その道路権がルージ河の改修に邪魔になつたからである。それを投資としてとか、事業上の附属施設としてとか、いわんや経営戦略的な見地から買収したわけではない。その鉄道の業績がよくなつたのは買収いごのことであり、そのことが問題なのではない。われわれが買収した

のは、その鉄道が計画遂行に邪魔だったからであり、買収した以上なんとかしなければならなかったのだ。そしておこなったことは、生産的な企業として営業することであり、それにわが全事業部門に適用されている同じ原則を確実に適用することであった。……³⁷⁾」

このように述懐している。ここにも偶然のチャンスをも有効に動員する H. フォードの競争的資本政策に徹した経営思想をみることができる。

かくてフォード社は創業いらい初の苦境をのりこえることができるのである。そして1921年1月3日から6日にかけて、パッカード、レオ、ステュードベーカーの各社が操業を開始し、市場には景気回復の気配がうごきはじめた。フォード社でも1月3日の会議のあとディーラーとの調整をはかり、1月26日に生産再開を決定、28日から操業にはいり、2月1日には1万5,000人の待命従業員を復帰せしめた。ただ依然として手持在庫をかかえたディーラーとのあいだに強制引取にかんする対立が残ってはいたが、景気浮揚傾向のなかで深刻化することもなかった。フォード社の生産は、1月3,000台、2月3万5,000台という状況にたいして、販売は1920年12月の4万2,492台から、1921年1月5万7,208台、トラクター1,138台（以下同じ）、2月6万3,603台、1,932台、3月8万7,221台、4,708台と月を追って増加、ディーラー在庫も急速にさばけた。またディーラー数も、前年12月6,345店、1月6,340店、2月6,486店となり、ディーラー問題の解消をものがたっている³⁸⁾。かくて4月にはすでに示したように8,730万ドルの現金資金を確保しえた。なお、1919年から23年の業績は、表3のとおりである。

表3 フォード社の業績（1919年～1923年）

年	生 産	販 売	利 益	純 資 産	決 算 日
	台	ドル	ドル	ドル	月 日
1919	537,452	305,637,115	69,924,411	202,135,296	7. 31.
1920	1,074,336	483,896,483	53,448,480	141,529,641	12. 31.
1921	1,013,958	546,049,450	75,890,836	173,951,173	6. 30.
1922	1,351,333	608,341,082	133,248,623	307,199,796	6. 30.
1923	2,090,959	858,863,758	99,342,888	459,305,581	12. 31.

L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 119.

(注) 1920年販売額のみ12月31日にいたる8か月分。その他は決算日にいたる12か月間の台数ないし金額である。

4. ステュードベーカー社の場合

第2グループの典型としてステュードベーカー社の動向をながめよう。

まず同社の経歴をごく概略みることにしたい。とおく1868年、インディアナ州サウスベンド (South Bend) に設立されたステュードベーカー・ブラザーズ社 (Studebaker Brothers Manufacturing Co.) の後身であり、その端緒は1852年の H. & C. ステュードベーカー (firm of H. & C. Studebaker) にはじまる。がんらいステュードベーカー家は1736年9月1日にオランダのロッテルダムからフィラデルフィアに上陸した移民家族であり、その後1830年にペンシルヴェニア州のゲティスブルグ郊外のアダムズ村 (Adams Country) で、J. ステュードベーカー (John Studebaker) が鍛冶屋と馬車製造業をはじめ好評を得た。かれは屋根付き馬車を製作するなど技術的にすぐれていた。その息子たちのヘンリー (Henry) とクレメント (Clement) が68ドルの

元手と2台の「ふいご」をもって馬車を製作し、カリフォルニアへの移住に使用した。これには三弟の J. M. ステュードベーカー (John Mohler Studebaker) のカリフォルニアでの「ゴールド・ラッシュ」にたいする意欲が強く影響した。かれらはカリフォルニアでの採金用手押し輪車などの製作でも好評を得、その後曲折を経て1890年代には最大の馬車メーカーに発展した。この間、1868年3月26日に資本金7万5,000ドルで設立したのがステュードベーカー・ブラザーズ社である³⁹⁾。

自動車業とのむすびつきは1891年いご電気自動車の試作研究にはいったのがはじまりであり、1898年には試作車の実験を開始、1902年に第1号車を発売した。この文字どおりの「モーター・カー」は、アメリカで初めて全国的な規模でタクシー業を開業したイレクトリック・ヴィークル社 (Electric Vehicle Co.)⁴⁰⁾ から100台の注文をうけた。1912年、電気自動車の生産廃止までに1,841台を販売した。この間、自動車原動機がガソリン・エンジンに定着するにおよんで、1904年からガソリン・エンジン自動車の製造をも開始し、これを契機にガーフォード社 (Garford Manufacturing Co.)⁴¹⁾ と提携して同社のエンジンとシャーシを納入させて、自社のサウス・ベンド工場でボディにとりつけ、「ステュードベーカー・ガーフォード車」として発売し、社名もステュードベーカー・オートモビル社 (Studebaker Automobile Co.) とした⁴²⁾。馬車メーカーとしてのボディ技術と馬車販売網をフルに活用して自動車メーカーに転進したのが同社の特徴といえる。

1908年、同社は事業拡大をはかって EMF 社 (Everitt-Metzger-Flanders Co.) の資本金の1/3にあたる80万ドルを保有して、その製品の一手販売契約を締結した。すなわち、ステュードベーカー社の販売能力は大きく余裕があったにもかかわらず、生産能力はガーフォードとサウス・ベンド2工場にかぎられ、かつ1907年のパニック期にも販売額はおとろえなかった。このために他社製品を販売車種にくわえることで業績を伸ばすべく EMF 社との結合にふみきったのである。けれども翌年、EMF 社はステュードベーカー社の販売には無駄が多いと非難し、ステュードベーカー側は EMF 社側の製品引渡しがいいつも遅れると抗議し、この対立によって EMF 社は契約を破棄して独自の販売組織を設立した。ステュードベーカー社はそのために500万ドルで EMF 社の株式を買取り完全支配を強行した。この資金はモルガン資本から金融されている。そして1911年2月14日に組織変更をおこない、同社は Studebaker Corporation となり、資産額5,700万ドルを擁する当時最大の自動車メーカーとなったのである⁴³⁾。なお、1928年にピアス・アロウ社を吸収したあと、1950年代にパッカード社と合併してステュードベーカー・パッカード社 (Studebaker-Packard Corp.) となったが、ビッグ・スリーの圧力の谷間に1964年にその長い歴史を閉じることになるが、それは第2次大戦後の問題としてここではあつかわない。

さてこのような企業経歴をもつ同社の1920年恐慌における動向をながめることにしたい。

1918年10月、第1次大戦の帰趨があきらかになるや、同社は戦後の自動車需要の激増を見越して設備拡充を計画した。サウス・ベンド工場の拡張がそれである。同社はアメリカとイギリスの戦時公債800万ドルを所有していたが、償還が未定のためこれを引当に900万ドルを借入、さらに11月6日の取締役会で1,500万ドルの授權資本の設定を計画し、総会の承認を得た。翌1919年1月1日、「期間10年、利率7%、連続償還金手形 (Serial Gold Notes) 1,500万ドルを振出し、同日資金を調達、3月19日に新工場建設の「鉄入れ」をおこなった。1919年のブームは同社の業

績を伸張させたことはいうまでもない。けれども工場の政府管理解除がすすまず、生産の拡大は思うにまかせなかった。このため上半期1万6,365台、下半期には2万2,170台の生産にとどまった。けれども売行きは上々であったことにより、証券市場での同株は140ドル以上の高値を維持したので、10月29日には特別株主総会(special stockholder's meeting)を召集し、普通株授權額を3,000万ドルから7,500万ドルに拡大することを提案、その承認をえて12月に、1,500万ドルが発行された。発行価格は105ドルであったから払込金をもって同年1月の手形借入を急拠返済した。借入の資本金化である。かくて発行済普通株総額は4,500万ドルとなった⁴⁴⁾。

自動車部門の好調に対応して、馬車部門は漸次に縮小されてはいたが、最後まで製造されていた農業用馬車も1920年には生産をとりやめ、関係設備や材料などは売却され、施設はすべて労務者ぐるみで自動車部門、とくにボディ部門に転用した。ここに70年にわたる馬車メーカーとしての光輝ある歴史はとどされた。なお、最後の馬車は、「ラファイエット馬車」、「リンカーン馬車」など名士の使用馬車などとともに同社の博物館に陳列された⁴⁵⁾。

このころに自動車業界に波及した労働騒議についても同社は従業員住宅供給事業などによって、問題を短期間に解決して業績への悪影響をくいとめることに成功している⁴⁶⁾。

1920年の好業績には4月30日発売の「ステュードベーカー・ライト6」(Studebaker Light-Six)車の好評もあずかって力があつた。そして6月26日にはこれを祝福して会社をあげて祝賀会をもよおしている⁴⁷⁾。5月にはまた1,500万ドルにおよぶ「株式配当」をおこない普通株発行額は6,000万ドルとなった。この業績好調の余勢をかりて1920、1921年には、ブルックリン、クリーヴランド、デトロイトに3階建、6階建の小売店舗、サービス・センターなどを建設し、第1工場の整備、第2、第3工場の完成をみている⁴⁸⁾。

このような同社の動向からは、1920年恐慌は同社を避けてとおったかとおもわれるほどである。じつ資料的にも同社のばあいはそのようによみとることができる。すなわち、表4によれば、1919年と20年ではじつに29.5%の販売台数増を示している。これはフォード社をのぞいて自動車業界平均の販売台数減が45%であったことと比較すれば驚威的な好業績であった。販売価額でも対前年度比125は業界平均55とおおきくシェーレしている。この傾向は業界全般の回復期にもひきつがれたのである。そして恐慌の打撃をほとんどうけることなく伸張したことを、同社はみずからつぎのようにのべている。

「この時期(1920年恐慌期—引用者)に・・・ステュードベーカー社がこのような好業績をあげた理由はなにか?いうまでもなく製品の優秀性とこれにたいする顧客の満足によるものである。企業は、経営と製品とについての顧客の信用を獲得することなくしては、持続的に発展をつづけることはできない。会社は人々の懐中にもっている資金を自由にうばいとる権力をもってはいない。だが、真実の価値と誠意にみちたサービスとの交換によって、毎日その力をかちとることができるのである⁴⁹⁾。」

いうまでもなくこの所信は企業経営の基本的な考え方としてオーソドックスであるとうじに、競争政策の真髄ともいえる。馬車メーカーとして発足いらい70年、自動車事業を手がけて約20年の経営歴がこの数行の文中に滲みでているように感じるのはわたしのみであろうか。

ここで再度表4の業績推移について分析してみよう。あきらかに1911年の改組いご1916年におよぶ生産規模はほとんど3倍の水準にたっている。1917年のアメリカ参戦による生産減は民生産業全般のことがらである。そして1919年から23年にいたる5か年の生産量の対前年度増加率

表4 ステュードベーカー社業績 (1911年～1926年)

Y	O	S	P	P'	C	AC	AC'	$\bar{O}$	$\overline{AC'}$
1911	22,555	28,488	1,654	5.8	26,834	1,190	1,833		
1912	28,523	35,440	2,313	6.5	33,127	1,161	1,681	# 28,829	#1,707
1913	35,410	41,465	1,772	4.3	39,692	1,121	1,606	33,759	1,639
1914	35,460	43,444	4,442	10.2	39,002	1,100	1,615	42,425	1,461
1915	46,845	56,539	9,067	16.0	47,472	1,013	1,458	45,191	1,313
1916	65,885	61,989	8,611	13.9	53,377	810	948	42,882	1,299
1917	42,357	50,148	3,501	7.0	46,647	1,101	937	43,661	1,186
1918	23,864	52,088	3,884	7.5	48,204	2,020	1,538	44,587	1,097
1919	39,356	66,383	9,312	14.0	57,071	1,450	1,046	44,739	1,173
1920	51,474	90,652	9,822	10.8	80,830	1,570	1,017	58,321	1,202
1921	66,643	96,691	10,410	10.7	86,281	1,295	1,327	82,582	1,096
1922	110,269	133,179	18,086	13.5	115,093	1,044	1,079	96,759	1,112
1923	145,167	166,154	18,342	11.9	147,811	1,018	1,012	113,397	1,116
1924	110,240	135,406	13,774	10.1	121,632	1,103	1,125	122,331	1,082
1925	134,664	161,363	16,620	10.2	144,743	1,075	1,038	#119,740	#1,106
1926	111,315	141,537	13,042	9.2	128,495	1,154	1,154		

() L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 283. より作成。

Y…年次, O…生産 (台), S…純販売 (千ドル), P…純利益 (千ドル), P'…販売利益率 (%),
C…総原価 (千ドル), AC…平均名目原価 (ドル), AC'…平均調整原価 (ドル), 一般卸売物価
指数1926年=100, $\bar{O}$ …Oの5か年移動平均, $\overline{AC'}$ …AC'の5か年移動平均, #…3か年平均。

は, 65.06%, 30.79%, 29.46%, 65.46%, 31.64%と高率を持続している。この生産の伸びは販売の伸びにささえられ, かつ平均販売利潤率は12.2% (上記5か年平均) である。

生産と販売の伸張に関連して, その内部的特質をさぐってみればそこに注目すべきいくつかの特徴をみることができる。まず, 馬車生産を廃止した1920年いごについて, 自動車の平均名目販売価格をとれば1923年まであきらかに低下傾向をみることができ, その対前年度低下率は, 1921年17.61%, 22年16.66%, 23年5.06%となっている。また, おなじく平均名目原価の対前年度低下率をとれば, それぞれ17.55%, 19.38%, 2.44%であり, 販売価格の低下が原価の低下の実績のうえに実行されたことがわかる。したがって名目利益率もそれぞれ, 1920年の10.83%いご, 10.76%, 13.58%, 11.04%と横這いないし, 若干の増加を持続している。1920年から23年にいたる平均名目原価の低下は5万台水準から15万4,000台水準に生産規模が拡大したことによって, 「規模経済性」を享有したことによるとわたしはかんがえる。すなわち, その指標として, 平均名目原価を一般卸売物価指数で調整し, さらに5か年移動平均値を算定して, 1万台当り減価率をとれば, 生産量の5か年移動平均値における1920年の約6万台水準から翌21年8万台水準に, また, 1924年の12万台水準にいたる値はそれぞれ3.6%, 1.6327%であり規模経済性の傾向的表現をみることができるからである。なお, この減価率の値は, フォード社のばあい3万台水準から6万台水準へ, 17万台水準から26万台水準への成長過程にあらわれた値とほぼおなじである⁵⁰⁾。これについてさらに平均調整原価と生産量との相関性を年次順にグラフにすれば, 図3のようである。そこには第1次大戦参戦いぜんの傾向, 参戦による生産縮少と戦争終了による

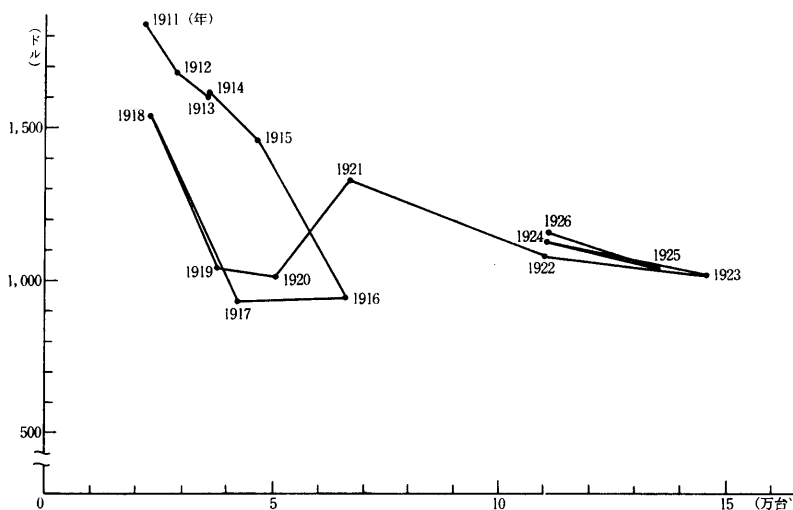


図 3

生産増加の過程にみられる。急速な原価（馬車をふくめての）の低下—上昇—再低下の過程を1920年までの推移にみることができるし、設備拡張による資本負担による原価の増加（馬車をふくまず）を1920年から21年の様相にみることができる。けれどもそのごは設備の稼働により1923年まで原価の低下傾向はつづくが、24年の生産減によって原価は上昇、翌25年には生産増による低下があらわれ、26年にはふたたび生産減による上昇がみられる。そして1923年と25年、1924年と26年の原価はほぼ相ひとしいことから、この時期の生産規模はほとんど一定であることを推定することもできる。この推移の形態的特徴のなかから第1次大戦後から1923年にいたる間の同社の充実した経営実績、規模経済性を享有しつつ発展した概況をつかむことができるのである。

これを要するに、ステュードバーカー社はすぐれた販売機能と堅実な経営政策にささえられて1920年恐慌の打撃を回避しえたし、ともかくあらたな寡占競争への参加資格を確保したのであった。なお、1923年12月31日の同社総資産額は1億2,242万4,280.23ドル、内当座資産額4,862万0,535.04ドル（39.7%）、また自己資本額は1億0,813万3,733.83ドルで自己資本比率はじつに88.3%の健全な企業体質を確立したのである⁵¹⁾。

5. リンカーン社の場合

第3グループに属する諸会社は、いわゆる独立小企業（independents）といわれるもので、小規模でおおむね第1次大戦前後に自動車事業をはじめた「新規参入」（new-entry）の企業といえる。1920年恐慌はこれらの整理淘汰の契機として作用した。もちろんその受難の形態は多様であり、また終熄をむかえた原因にもそれぞれ独特の条件が作用したわけである。けれども共通的な特徴としては、1919年ブーム期に過大な設備拡張をおこない資金負担が過大となり、かつ技術的な高性能をそなえた高級車への傾斜という生産政策によって、恐慌期の販売低下がこれに追い打ちをかけるという事態がみられる。恐慌期に閉鎖倒産したケース、あるいはそのご数年を経て吸収されるものなど若干の相違はあるにしても1920年恐慌がそれぞれの終着駅への起点となったこ

とは注目すべきことがらである。このインディペンデンツの敗退がその部門構造の変化に直結するからである。

ここでこのグループに属する諸会社の動向例をみよう。ラファイエット社 (Lafayette Motor Co.) は1920年初に設立、高級車の発売で意欲的なスタートをしたもののたちまち恐慌によって販売不振におちいり、1924年にナッシュ社 (Nash Motor Co.) に吸収される。ナッシュ社自体もこの買収によって経営困難になった。コール社 (Cole Motor Co.) は1909年設立されたが J. J. コール (Joseph J. Cole) の努力にもかかわらず、1919年の年産 6,000 台を最高に業績は衰退して、1924年に見切りをつけて閉鎖した。かれ自身も翌年死亡している。ドート社 (Dort Motor Co.) も1915年設立いご 1919年に 2 万 5,000 台を生産していご不況の打撃によって 1924年生産停止、J. D. ドート (J. Dollar Dort) 自身も翌年死亡した⁵²⁾。

ウィルズ社 (C. H. Wills and Co.) は、1919年に J. R. リー (John R. Lee) とともにフォード社を退社した C. H. ウィルズ (C. Harold Wills) が、授權資本金 1,000 万ドル、そのうち C. H. ウィルズ自身の 200 万ドル払込みによって設立、1920年 8 月 1 日から操業をはじめた会社である。そして販売価格 2,000 ドルの高級車を年産 1 万台売りだすとの発表をした。発売予定よりかなりおくれて1921年 3 月、関係者の期待のうちに姿をあらわしたのが有名な「ウィルズ・セント・クレアー」(Wills Sainte Claire) 車であった。発売価格は 3,000 ドルで、C. H. ウィルズが技術の粋をかたむけ、10年先を行く車であると自賛するほどの高性能でデラックスな自動車であった。けれどもエンジン機構が複雑すぎて、町の修理工では故障の修理ができないし、価格も一般水準よりかなり高価であったから、1921年には恐慌の余波をうけてわずかに 500 台が販売されたにすぎなかった。この傾向は翌年もつづき10月には 800 万ドルの短期債務を履行できず、破産管財措置をうけるにいたった。かくて経営陣は総退陣し、同社はウィルズ・セント・クレアー社 (Wills Sainte Claire Motor Co.) としてボストンの キダー・ピポディー社 (Kidder, Peabody and Co.) の後援をえて再建されたが、業績は回復せず倒産した。C. H. ウィルズはフォード社へ復帰しようとしたが、ライバルの C. E. ソレンセンにさまたげられ、やがて設立されるクライスラー社 (Chrysler Corp.) にむかえられることになる⁵³⁾。

さて、このような経過をたどったインディペンデンツのなかで、とりわけいろいろな意味で関心をひくのがリンカーン社 (Lincoln Motor Co.) である。このグループの典型として同社の経緯をたどることにしたい。

リンカーン社は、アメリカ自動車産業の創生期からこの1920年代にかけて技術的にきわめて重要な存在であった H. M. リーランド (Henry M. Leland) とその息子 W. C. リーランド (Wilfred C. Leland) とが1917年に設立した会社である。同社は当初、第 1 次大戦で連合国に需要されたリバティー・エンジンを製造したいというリーランド父子の意志にもとづいて設立された。大戦の終了によってあらためて自動車の生産をはじめたが、発売早々に恐慌に直面し、くわえるにその製品リンカーン車は性能はすぐれていたが、ボディ・スタイルについてディーラーの不評をかい、売行きは伸びなかった。さらに同社工場は、リバティー・エンジン用軍需工場として政府が建設し、これを55%の価格で払下げられたものである。この取得税は 450 万ドルと査定されたのだが、償却特例によって50万ドルに減額されることをしらずに申請しなかった。この 450 万ドルの納税負担が業績悪に累加されて、1921年に破産管財措置をうけたのであった。

これらの経過はさきに紹介したウィルズ社その他と同じ性格のものだが、リンカーン社のばあいにはさらに破産管財措置にともなう競売にフォード社が入札に参加、落札して同社を子会社にしたうえでその経営をふたたびリーランド父子にゆだねる。だが、事業経営にかんするリーランド側とフォード側とのあいだに対立が生じて、錯雑した問題に発展する。これは、結局、リーランド父子の鹹首というところで一応の結着がつく。

わたしはこのリンカーン社をめぐる問題のなかに、1920年恐慌におけるニュー・エントリーの脆弱さをみるとどうじに、そのような資本的脆弱さは資本政策における競争政策の不徹底な遂行に帰因するものであるし、それが競争構造の終末期にあらわれたフォード政策とリーランド政策の対照性をうき彫りにした事件として評価するのである。いかににおいて必要な範囲についてくわしくみることにしたい。

GM社のキャディラック社（事業部）を退社したリーランド父子は、1917年8月29日に独自の会社を設立、社名にはH. M. リーランドがもっとも尊敬し、1864年に自分が最初の一票を投じた人物の名をとった⁵⁴⁾。かれの事業意欲の壮大さ、自信の強さをうかがうことができる。

このリンカーン社の発足にあたってキャディラック社の従業員は、かれの技術と人柄を慕って大半が移ったといわれる。当時すでに74才のH. M. リーランドは、その経歴、その技術能力と足跡によって業界における名声は偉大なものがあつた。青年期には貧困の家族7人をかかえて、マサチューセッツのスプリングフィールド（Springfield）で道具職人となり、ついでハートフォード（Hartford）のコルト（Colt）工場でピストルの製作に従事、そのあとプロビデンス（Providence）のブラウン・シャープ（Brown & Sharp）工場では工場長をつとめ、1890年にはコロンビア・チェーンなし自転車（Columbia chainless bicycle）の技術を開発した。そしてガソリン・エンジンの技術を習得したかれは、オールズモービル（Oldsmobile）のエンジンを開発した。1904年、その技術を買われて、H. フォードが1902年に去ったあとのヘンリー・フォード社（Henry Ford Co.）の再建を委託されたが、これをキャディラック社と改称して期待にこたえたのである。ここで開発したキャデラック車は、イギリスにおける自動車レースでイギリス王室のデューワー杯（Dewar Trophy）を2回も獲得し、これに他の部品を組込んだ自動車で500マイルの走行に成功して業界をおどろかした⁵⁵⁾。

1909年、同社はGM社に吸収されたが、かれはそのまま社長の地位にとどまり、すぐれた技術能力を発揮する。すなわちその著名なものとしては、1912年のセルフ・スターターの開発、1914年の「90°V8型」エンジンの完成がある。とくに前者が自動車市場に婦人を動員した効果はおおきい⁵⁶⁾。このように生粋のメカニカル・テクニシャンであるH. M. リーランドが航空機エンジンにつよい関心をもったことは不思議ではない。だがその製造をW. C. デュランが許可しなかったことにより、キャディラック社長の席を去ったことは、かれの真骨頂を示す行動であった。

独立してリパティー・エンジンの製造にあたるかれへの信用はおおきかった。銀行は200万ドルを供与し、政府もまた1,000万ドルを前貸した。自己の技術、労働力、それに工場用地しかもたないリンカーン社は、だが設立2日後の8月31日に6,000台のリパティー・エンジンの注文をうけた。ただちに施設設備をととのえ生産にかかった。ことに「強力な機械設備は最高の生産力と品質に直結する。」というかれの信念にもとづいて、設備は普通以上に充実された。戦時イン

フレーションの進行によってこの投資は同社にとって過大な負担であった。だがリーランド父子はそれを無謀なものとはかえなかった。すなわち、リバティ・エンジンの政府買上価格は6,087ドル、その15% (913.05ドル) が製造業者利潤であった。リンカーン社のばあいはそのうえに実際原価と政府買上価格との差額の25%を取得できることになっていた。かりに実際原価が4,000ドルであれば、同社の1台当り利潤は $6,087 \times 0.15 + (6,087 - 4,000) \times 0.25$ で1,434.9ドルとなる。もし大戦が1919年7月までつづき、月産1,500台で10か月、1万5,000台を納入できたとすればリンカーン社の利得総額は2,152万3,500ドルという計算になる。しかし買上価格は1917年12月に5,000ドル、1918年7月31日に4,000ドルに、また業者取分も15%から12.5%に引き下げられたし、大戦の終結にともなって政府契約も1919年1月に打切られた。リンカーン社はリバティ・エンジンを6,500台製造納入したにとどまった⁵⁷⁾。創業投資償却の予定がここでまずおおきく蹉跌したのである。

平和になれば自動車生産にもどるつもりでいた H. M. リーランドは、早速その実行にのりだしたが、他のメーカーとことなり、施設設備の転換は簡単にはいかなかったが、新しく設計した「リンカーン」車の生産へ全力を傾注した。その体勢もとのい、1920年1月26日、同社をデラウェア州の会社 (Lincoln Motor Co. of Delaware) に改組、ミシガン州の会社であった旧リンカーン社の全資産をひきつぎ、新株式発行によって523万7,033ドルの資金を調達してリンカーン車の生産を開始した。そして第1号車は9月16日に出荷された。自動車メーカーとしての再出発にあたって、H. M. リーランドはすぐれた機械設備をととのえ約600万ドル⁵⁸⁾の資金を投入した。また4月と7月の取締役会で四半期の配当金を1.25ドルと発表した。業績見通しにきわめてつよい自信をもっていた証拠である。けれども第1号車が発売されるまえに景気は急坂をくだりつつあった。8月の展示にはまだ1,000台の予約注文があった。だが発売いざ、そのボディ・スタイルが大戦前のキャディラック車とおなじタイプで、ディーラーのあいだでは陳腐なスタイルとて不評をうけ、恐慌の進行にともなってキャンセルが続出、年末までにわずかに752台が売れたにすぎなかった。この事態のなかで10月には40万ドルを借入れるとともに、配当金支払をも延期せざるをえなかった。

翌1921年になっても販売は停滞し、ロスアンゼルスでのフェニックス・コンテストで優勝するという好材料があっても、4月の生産は400台にとどまった。夏から秋にかけてもこの事態は好転せず、強気の H. M. リーランドと息子の W. リーランドをふくむ他の重役とのあいだに経営にかんする意見の対立があらわれはじめるのである。そして10月10日の取締役会では W. C. リーランドが資産の一部を売却して債務弁済にあてることを提案するが、H. M. リーランドは借入の実現に努力することを方針とした。11月8日までシカゴ、ニューヨークの銀行筋に借入工作がつづけられたが成功せず、くわえるに450万ドルの税金支払の督促もかさなった。この時点で W. C. リーランドは再度、資産売却を提案し、ついに破産管財措置をとることに決定した⁵⁹⁾。

この措置に同意した H. M. リーランドであったが、かれはこれで自分の技術者としての生命をうしないたくなかった。さらに自分のために出資した人々に損失をかけることはなんとしても避けたかった。そこで競売されるリンカーン社を買戻し、自分に経営をまかせ、利潤によって返済できるまで金融してくれる人を、あるいはまた、次善の策として、自分にかわって買取り、経営だけは担当させてくれる人を求めつづけた。そこへこのあとの条件にかなうパトロンとして登

場したのが H. フォードであった⁶⁰⁾。リンカーン社の株主と債権者への責任感と技術者生命の持続という H. M. リーランドの心情を理解することはできるが、そこにはまた企業経営者には不適性な「技術者の甘え」が頭をのぞかせている。のちに発生するフォード側とのトラブルも、畢竟するところ、かれの経営者感覚の狂いが原因であったといえるし、悪く解釈すれば H. フォードがこれを利用して吸収合併したといえなくもない。しかしこの点については当時の関係者のあいだにすら全く対立する見解があり、複雑な事情がからみあっているので簡単には説明できない。1920年代のフォード政策分析のなかで、改めて分析することにした。

1921年11月の上旬から中旬にかけて、リーランド側とフォード側とのあいだで数回の会合がもたれた。リーランド側はリーランド父子、フォード側はヘンリーと息子のエドセル（当時フォード社長）と時には H. フォードの妻クララ（Clara Ford）もくわわっておこなわれた。そしてリーランド側の「次善の策」についての合意が得られた。すくなくともリーランド側は、債権者と株主への補償をふくめての次善策の希望を相手側が受け入れてくれたと理解した。そして、12月、地方裁判所へ競売期日確定請求を提出し、1922年2月4日が期日として確定、デトロイト・トラスト社（Detroit Trust Co.）が管財人に指定された。当初、フォード側は最低買指値を500万ドルとし、リンカーン社の債権完済をふくむと申立てた。これにたいして担当判事は、債務完済をふくむならそれを800万ドルにすべきだと注意したので、フォード側はこれにしたがうことにした。

1922年1月には業界の内外にリンカーン社の競売と H. フォードの壮挙（？）が喧伝されたり、業界の長老 H. M. リーランドの窮状を見殺しにすれば、デトロイトの歴史に汚点がのこるという H. フォードの談話がつたえられたりした。そして2月4日、関係者の見まもるなかで競売が開始された。競争入札もなく、リンカーン社は800万ドルでフォード側に落札した。H. M. リーランドは参集者に握手攻めをうけ満足気であった⁶¹⁾。

かくて、リンカーン社は、創業からわずかに4年5か月をもって独立企業としての歴史をとじたのである。

現在もなお、アメリカ自動車業界が世界にはこる名車、「キャディラック」と「リンカーン」の生みの親である H. M. リーランドの設立した会社が、1908年には GM 社に、そしてまた1922年にはフォード社に資本的に吹収されたすがたは、そのままアメリカ自動車産業史の縮図でもある。H. M. リーランドの政策的特徴は、自動車産業の創生期に成功をおさめた「性能技術追求」政策の延長という点にあったとかがえられる。それは自動車産業部門の競争構造の末期に、初期的政策を遂行したニュー・エントリーが、強烈的な競争政策の推進者であるフォード資本によって手もなく併呑される事例であったし、また資本政策と部門構造の矛盾の帰結を示す典型でもあったといえよう。

H. M. リーランドの自動車技術史における生命はながい。しかし自動車産業企業史における生命はみじかかった。そしてここにも産業発展分析の興味ある問題点が横たわっている。

む す び

1920年恐慌によってアメリカの個々の自動車産業資本がうけた打撃の様相は、その程度において、また形態において、かなりの相異があった。大洋で暴風雨に遭遇した船のように、あるもの

はたちまちのうちに姿を没し、あるものは自力航行不能におちいった。そして嵐に耐えたものでも、浸水による傾斜を自力で復元したものと無傷で航行を続けたものとがあった。本稿で分析したリンカーン社は前者であり、フォード社とステューベーカー社はそれぞれ後二者に該当する。そこには航行技術にあたるそれぞれの資本政策の異質性をみいだすことができる。リンカーン社のそれはきわだって「性能技術追求」的であった。フォード社のばあいは、1910年代に驚威的な成果をおさめた「生産・価格競争政策」を一層徹底しておしすすめ、くわえるに「排他的、自己防衛的政策」を強行した。この二様の政策が複合したところにフォード政策の特徴がある。この恐慌にたいするフォード政策の効果は、史的にみれば、フォード資本とその競争政策の「最後の見世場」であったといえる。ステューベーカー社のばあいは、長い企業経営の経験によって蓄積された健全経営、それは圧倒的な厚みをほこる自己資本の蓄積と慎重な経営政策となって効果をあげ、1920年恐慌を無傷で突破しえたのであった。どうじにその政策的性格はやはり競争的資本政策というものである。

資本政策の効果は、最終的には市場政策の成果に帰納する。リンカーン社の動向、それはリーランド資本政策の帰結といえることができるが、性能技術追求政策が、単独で、市場政策として有効になりうるには、1919年の自動車市場はあまりにも競争的に耕作されすぎていた。つきつめていえば、リーランド資本政策には「性能」競争のみがあって、多面的な競争的資本政策は存在しなかったといえることができる。

1920年恐慌の嵐が去ったあと、メーカーの眼前で自動車市場の潮流はまた新しい変化をおこす。それを乗りきるにはさらに高度の航行技術と大型化とが必要となった。1920年代後半期における自動車産業の部門構造の変化と資本政策の転換、ならびにその対応関係が新たな問題をうみだすのである。

注

- 1) Alfred D. Chandler, Jr., *Giant Enterprise*, 1964, pp. 95~6. : 内田忠夫・風間禎三郎 訳, 競争の戦略, 昭和45年, pp. 151~3. 参照。
- 2) 乗用車工場渡 平均価格については 前稿 (拙稿, 1920年代のアメリカ自動車産業, 京都教育大学紀要, Ser. A, No. 43, 昭和48年, p. 122.) を参照されたい。またグラフの原指標は別稿 (拙稿, アメリカ自動車工業の競争構造におけるフォード自動車会社の成長形態, 京都大学経済学会, 経済論叢, 第95巻, 第1号, 昭和40年1月, 所収, p. 67.) に掲載したので本稿では再掲載しない。
- 3) これについては直接的に解明したわけではないが、具体的なフォード社, GM 社における規模の経済性とフォード社の積極的な価格競争政策がおおきく作用していることはあきらかであるといえる。拙稿, 自動車工業における企業生産規模の経済性, (越後和典 編, 規模の経済性, 1969年, 所収) を参照されたい。
- 4) 前掲拙稿, 1920年代のアメリカ自動車産業。
- 5) John B. Rae, *American Automobile Manufacturers*, 1959, pp. 136~52, 参照。
- 6) 拙稿, 第1次世界大戦とアメリカ自動車産業, 京都教育大学紀要, Ser. A, No. 29, 昭和41年8月, 所収を参照されたい。
- 7) Allan Nevins and Frank Ernest Hill, *Ford: Expansion and Challenge: 1915-1933*, 1957, pp. 143~5.
- 8) *do.*, pp. 145~7. これらのうちとりわけ C. H. ウィルズはフォード社創立いらいの技術陣の中核的役割を担ってきた。かれはA型からT型にいたる設計に参加し, *Automobile Topics* 誌は「ハイランド・パークの機械の天才」と賞讃するほどの優秀な技術者であった。H. フォードとの仲は1908年頃から次第に気まずくなり, この退社によってウィルズ社 (C. H. Wills and Co.) を設立し, J. R. Lee とともに開発した Wills-Sainte Claire 車を生産する。かれはまたフォード社株を分与されていたが, ダッジ訴訟

問題にからんでかれの配当についても H. フォードは悩んだ。直接にはこれが退社の原因のようである。退社後かれの持株を H. フォードが買取り 159 万 2,128 ドル 39 セントを支払った。do., pp. 146~7, および J. B. Rae, *ibid.*, pp. 147~8, 参照。

- 9) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 147~8.
 - 10) do., pp. 148~9.
 - 11) do., p. 150.
 - 12) do., pp. 150~2.
 - 13) do., pp. 156~7.
 - 14) Lawrence H. Seltzer, *A Financial History of American Automobile Industry*, 1928, pp. 76, 119, 213, 246 より算定。
 - 15) これについては次の拙稿を参照されたい。
General Motors Corporation 分析序説, 京都教育大学紀要, Ser. A, No. 32, 昭和43年3月, 所収。
GM 社の創設とデュラン政策, 同上誌, No. 38, 昭和46年3月, 所収。
デュランの GM 社復帰とその政策, 同上誌, No. 40, 昭和47年2月, 所収。
デュランの GM 社退陣, 同上誌, No. 41, 昭和47年9月, 所収。
デュボン資本の GM 社への参与と支配, 同上誌, No. 41, 昭和47年9月, 所収。
 - 16) L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 114.
 - 17) この値下げについては社内経営陣でも論議をまきおこしたのはもちろん、業界全体にも衝撃をあたえた。けれどもその2日後にフランクリン社が追随値下げをおこなったのをはじめ、他にもこれにならうものがあらわれた。T型車各型式の値下げはつぎのようであった。
- | (単 体) | (旧 価 格) | (新 価 格) | (切下げ額) |
|--------|---------|---------|--------|
| シャーシ | 525ドル | 360ドル | 165ドル |
| ランナバウト | 550 | 395 | 155 |
| ツアー | 575 | 440 | 135 |
| クーペ | 850 | 745 | 105 |
| セダン | 975 | 795 | 180 |
- A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 152~3.
 - 18) L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 115.
 - 19) do., pp. 115~6.
- H. フォードは、1920年夏いご、生産と販売の問題に苦慮するかたわらで、その前年に少数株主からのフォード株買取りを強行するのに借入れた7,500万ドル（正味手取額6,000万ドル）の返済を気にしていた。そのうち3,500万ドルを1920年中に返済し、1921年4月に2,500万ドルを返済しなければならなかったし、その1月には従業員ボーナス700万ドル、つづいて税金支払予定額1,800万ドルないし3,000万ドル、あわせて5,000万ドルないし5,800万ドルの現金資金が4月までに必要であった。A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, p. 159.
- このディーラーへの引取強制には無理があったことは推測できる。なかにはフォード恐怖症にとりつかれ、自殺した者もあったという。しかしかなりのディーラーは販売代理権を確保しえた。Booton Herndon, *Ford: An unconventional biography of the men and their times*, 1969: ブートン・ハーンドン 著, 新庄哲夫・杉原素明 訳, 二人のフォードーその人間的考察一, 昭和47年, 上, p. 172.
- 20) Henry Ford (in collaboration with Samuel Crowther), *My Life and Work*, 1924, pp. 173~4, L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 116.
- この合理化と整理の対象に、事務系統の整理や監督関係の人員を1,074人から528人に減らしたことも注目しなければならない。また、税務およびコントローラー部を会計検査部 (Auditing Department) に統合したり、電報事務を電話室で兼務させるなどの機構改革をおこなった。なお、このような整理で出た不要、過剰の在庫品、什器類を売却、さらに戦時から残存していたルージ工場の食堂も処分して、700万ドルの資金にかけた。A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 158~9.
- 21) H. Ford, *ibid.*, p. 174.
 - 22) D. T. I. 鉄道の買収については、同鉄道が発行していた社債については額面1,000ドルにつき600ドル、優先株には1株5ドル、普通株は1株1ドルの割合で支払われた。L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 117, 脚注。
また, H. Ford, *ibid.*, Chapter XVI, にくわしい説明がある。
 - 23) do., p. 175.
 - 24) do., p. 175. なおこれにはディーラーに強制引取をさせた12万5,000台の荷為替手取額が表示されてい

ない。おそらく1月中に回収し、債務弁済にあててその残額をふくめた手許資金が1月末の金額になったものと推測される。

25) *do.*, p. 170.

26) *do.*, p. 171.

27) *do.*, *pd.* 171~2.

28) フォード社の資金難の噂はかなりひろがっていた。1921年1月21日のニューヨーク・タイムズ紙には、『フォード社、5,000万ドル以上の借入を求むという』との記事がだされたり、同紙の2月9日付のものには、デトロイトの M. D. ブラウン夫人が、たんなる一市民だが、自分はフォード車を買ってはいないが、フォード社の困窮を救うために100ドルを貸したい。他のデトロイト市民もこれにならうべきだといったとの記事をのせている。業者仲間では B. ブリスコウが1月27日に、数百万ドルならすぐに調達して融通するから、下手に銀行から借入れて会社をとられないようにとの好意的な手紙を H. フォードにおくっている。H. フォードはこれを深謝して辞退している (A. Nevins and F. H. Hill, *ibid.*, p. 160)。また、本文に紹介した銀行の訪問をうけたあと、財務担当重役をエドセルに兼任させた。H. Ford, *ibid.*, p. 173.

29) *do.*, pp. 176~7, 参照。

30) *do.*, pp. 177~83, 参照。

31) *do.*, pp. 180~1, 参照。

32) この件について、この項では、主として、Charles E. Sorensen, *My Forty Years with Ford*, 1956. 高橋達男 訳、フォードその栄光と悲劇、昭和43年、に依拠した。

33) *do.*, 同訳書, pp. 209~13, 参照。

同社は当時、資産のすべてが抵当に入っており、翌年には189万6,523ドルの赤字をかかえる見込みであった。また新架橋費の見積は35万ドルともいわれる。A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, p. 221.

34) この金額については、L. H. Seltzer, *ibid.*, p. 117, A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, p. 222, では500万ドルとなっている。

なお、同鉄道には、機関車75輛、客車27輛、貨車2,800輛などがあったが、いずれも使用に耐えない状態のものであった。*do.*, p. 223.

35) 鉄道の改修の事情については C. H. Soresen, *ibid.*, 訳書, pp. 213~24 に興味深く説明されている。

36) *do.*, 訳書, pp. 224~5.

この鉄道投資とその売却について C. H. ソレンセンはつぎのように述懐している。

「これは (D. I. 鉄道の売却) はあの恐慌の襲ってくるほんの数か月前のことだった。ヘンリー・フォードは全くいい時に手を引いた。9年間で彼は完全に鉄道を作り替え、フォード社の支店をうまく運営するの役にたて、輸送途中の原材料や支店の在庫投資を減少させた。この鉄道のおかげで出荷や入荷の問題はすべてうまく改善された。

デトロイト・アイアントン鉄道の売却で、2,600万ドルもうかった。鉄道を売ってこんなボロもうけをした話はこれまで聞いたこともなかったし、今でもそうだ。だが間接的に得た利益はこのもうけの少なくとも3倍はあった。ズブの素人ばかりの鉄道いじりにしてはマズクなかったと思っている。」(同上書, pp. 225~6.)

37) H. Ford, *ibid.*, p. 224.

38) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 162~6.

39) Albert Pussel Erskins, *History of the Studebaker Corporation*, 1924, pp. 3~21, 参照。

40) これについては、拙稿、セルデン特許と Electric Vehicle Co., 京都大学経済学会, 経済論叢, 第19巻, 第3号, 昭和38年3月, 所収を参照されたい。

41) 同社は A. L. ガーフォード (Arthur L. Garford) が1901年に設立したものである。かれは当初、故郷イライリア (Elyria) の銀行 (Savings Deposit Bank) に勤めていたが、1892年に退職して自分が発明した自転車用サドルをもって自転車会社 (American Bicycle Co.) に入社、経理を担当し、同社の子会社で自転車と自動車の部品を製作している フェデラル社 (Federal Manufacturing Co.) の経営陣にくわわった。そして「自転車トラスト」が解体するや同社の自動車部品部門を買収した。このとき自転車部門は自転車メーカーの老舗ポープ社 (Pope Manufacturing Co.) が買収した。A. L. ガーフォードはその買収分を基礎としてガーフォード社を設立した。

なお、「自転車トラスト」は上記ポープ社が1899年に、45社、56工場を吸収して、資本金4,000万ドルで結成したものである。価格安定などに効果を発揮したが、自転車需要の減退によって1901年に倒産した。ポープ社はその後自動車業へ転向した。J. B. Rae, *ibid.*, pp. 9~12, 16~7, 参照。

- 42) A. R. Erskine, *ibid.*, pp. 21~5, J. B. Rae, *ibid.*, p. 69, 参照。
- 43) J. B. Rae, *ibid.*, pp. 92~3.
- 44) A. R. Erskine, *ibid.*, pp. 75~6.
- 45) ステュードベーカー博物館には、同社の足跡を飾る歴史的陳列品がある。1830年に J. ステュードベーカーが製作した屋根付き馬車 (covered wagon), ラファイエット (Marquis de LaFayette) が1824~25年に訪米したときに使用した馬車, リンカーン大統領が暗殺されたその夜に使用した馬車, グラント, ハリソンなどの大統領在任中に使用した馬車などのほか, 1916~7年のニューヨーク・ショーに出品され世界中に展示された金メッキのシャーシと自動車, 「ステュードベーカー・ライト6」第1号車, 第1次大戦中に製作された軍需品などがそれである。同社最後の馬車もこのなかに飾られたわけである。(do., pp. 79~81.)。自動車メーカーとはいえ馬車メーカーの名門として, 1902年の自動車発売いざに確乎たる企業地位を築いていたことがわかる。
- 46) 1919年8月5日付の株主報告書のなかで, 従業員向住宅供給事業をおこなう子会社 (Citizens, Homes Co.) を資本金100万ドルで設立する提案をおこなった。従業員福祉事業の一環としてである。同社は226万0,832ドル73セントで206戸の住宅を建設, 原価の25%引きで売却することにした。だがそれでも従業員にとっては高価だとして, 月賦販売の方式がとられた。do., p. 81.
- 47) サウス・ベンドでおこなわれたこの祝賀会は, 7,000人におよぶ従業員が, 100人の楽隊を先頭にスプリングブルック公園までパレードし, そこに持ちうけた3万人の従業員や家族と合流し, パーベキュー, サークス, 運動会, 花火大会などの催しを楽しんだ。夜には一般市民も参加した (do., p. 83.)。けだし同社の巧みな従業員対策の一端をうかがうことができる。
- 48) ブルックリンの小売店舗は, 地上4階, 地下1階, 65×105平方フィートで, 1920年に建設された。翌年には, 4階建, 191×173平方フィートのサービス工場が建設された。ニューヨークの小売店舗は, 4階建, 125×105平方フィート, クリーブランドのそれは3階建, 180×55平方フィートであった。その他にサービス工場として, ニューヨークには6階建, 200×175平方フィート, クリーブランドには3階建, 148×143平方フィート, デトロイトには4階建, 375×74平方フィートのものがそれぞれ建設された。do., p. 83.
- 49) do., p. 93.
- 50) 拙稿, 自動車工業における企業生産規模の経済性, (越後和典 編, 前掲書 所収), p. 121. を参照されたい。
- ついでに若干の解説をくわえれば, シルバーストン曲線における原価低減率は生産規模の増大に逆比例するのであるから, ステュードベーカー社の6万台~12万台水準の減価率とフォード社の17万台~26万台水準のそれとが, 1.6327:1.6391とほとんど等価を示していることは, 後者の規模経済性がきわだってすぐれていることをものがたるものである。
- 51) A. R. Erskine, *ibid.*, pp. 228~9, 参照。
- 52) J. B. Rae, *ibid.*, pp. 145~6, 参照。
- 53) do., p. 148.
- 54) J. B. Rae, *The American Automobile*, 1965. ジョン・B・レイ 著, 岩崎 玄・奥村雄二郎 訳, アメリカの自動車, 昭和44年, p. 113. なお, 本書と *American Automobile Manufacturers*, 1959 (以下 *Manufacturers* と略記), と重複している部分については, 後者のみを注記した。
- 55) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 173~4.
- 56) do., p. 174.
- 「セルフ・スターター」の発明については, J. B. Rae, 前掲 *Manufacturers*, pp. 109~10, 参照。
- 57) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, p. 175, 参照。
- 同書の上記ページ脚注には, 政府買上価格引下げを考慮にいれ, また完製エンジンのほかに取替部品を抱括して推計し, 見込利潤総額を1,000万ドルとしている。しかし当初の計画見通しとして推計するなら本文のように計算する方が妥当かとかんがえる。
- 58) 自動車用機械424万9,000ドル, 特殊機械175万ドルの投資であった。do., p. 175.
- 59) do., pp. 176~7.
- 60) do., p. 177, 参照。
- 61) do., pp. 178~82, 参照。

なお, 本文でもふれたように, 本件をめぐる両者の主張は深刻な対立をうみだすが, そもそも H. フォードがこれに介入した真意がどこにあったかということすら疑問である。W. リーランド夫人とクララ・フォードとの友情, エドセルの希望, それに H. M. リーランドにたいする H. フォードの個人的友情など

がその契機をなしたといわれる。下川浩一氏は、リンカーン社のエンジン技術をふくめてあらゆる点でフォード側がこれを買収する決定的な理由はない。「業界の長老リーランドに対する個人的友情が、むしろきっかけとなったようである。」とし、その証拠に、買収に際しての協定書不要をH. フォードが主張しかつリーランド父子をそのままの地位にとどまらしたことを指摘されている（下川浩一 著、フォード、昭和47年、p. 133.）。しかしわたしはその背後につらぬかれていたフォード資本政策の特質から分析すべきものではないかとかんがえる。これについては、本文でふれたように別稿でふれることにする。

Summary

This treatise is an economic analysis on some impacts of the crisis of 1920-21 in the American automobile industry. As I pointed out the effect of them in my former treatise, the impacts of this crisis were one of important factors for changing the department structure from competitive to monopolistic or oligopolistic. That is, this change of structure was revealed apparently and superficially in the market conducts of automobile makers, because the market conducts are qualified by its market or department structure.

The change of this department structure, being produced by the crisis, called for radical change in the automobile maker's business strategies. Marketing and market-controlling became very important tasks for all makers as critical as production and sale had been in the years before 1920. The saturated market necessarily increased monopolistic competition. Price reducing policy was no longer the decisive competitive weapon in that competition. Prof. A. D. Chandler said in his book, 'Expansion of output by one company could come only at the expense of another. Such competition for a larger share of market of relatively fixed size put a premium on the use of product differentiation, mass advertising, consumer financing, and other instruments of modern marketing. As important as the price tag to the buyer who had already purchased his first car were comfort, style, easy of performance, and the trade-in deal on the old car (Such a trading business, of course, enhanced the role of the dealer). For those to whom price was still the primary consideration, a good used car could usually be had more cheaply than a new one' (*Giant Enterprise*, 1964, p. 95.).

Such a big change in the structure of the automobile market or its department is a performance of individual automobile capitals' conducts, and that conducts were executed by survivors in the 1920's crisis.

In this treatise, I analyzed the automobile market situation in the 1920's. Then, I studied the attitudes of three maker-groups to the business trouble in that crisis. When I analyzed this latter subject, I took the case-study method. These three maker-groups are composed of large scale, middle scale, and little scale and new entry enterprises group. As each typical example, I picked up next companies; the Ford Motor Company, the Studebaker Corporation, and the Lincoln Motor Company. Through these analyses, I tried to make the foundation of understanding on forming monopolistic structure in the American automobile industry.