

フォード資本とリンカーン社
 ——アメリカ自動車産業発展史論のうち
 1920年代の構造分析 3——

岡 田 賢 一

Ford Capital and The Lincoln Motor Company

Yoshikazu OKADA

Received Oct. 15, 1976.

目 次

- まえがき
1. 1920年代の自動車市場
 2. フォード資本とリンカーン社
 3. リンカーン社買収をめぐる当事者の主張
 4. リンカーン社買収の諸見解
- む す び

ま え が き

アメリカ自動車産業の発展過程における1920年代の関心事は、それに先行する過程と対照するとき、市場の構造的変化とこれに対応する販売政策を中核とした市場行動の展開ということだ。

そこでは、産業組織論的視角からいう市場構造・市場行動関係の実態を如実にながめることができる。市場構造と市場行動との関係では、基本的に、あるいは長期的に、前者による後者の規定性が認定される¹⁾。けれども 具体的な特定産業部門の発展過程の分析では、かならずしも一方的規定性を確認することはできない。むしろ両者の相互影響関係の姿態をこそ認識する。さらに精細にみれば、構造や行動に包括される諸要素のうち、特定要素が変化の起動因となって作用し、その作用が構造と行動を形成する他の諸要素に反応を生起させる。いわば、両者を形成する諸要素間の作用の交互性、ないし相互影響関係をとおして、総体的な市場構造と市場行動との相互規定の姿態があらわれると考えることができよう²⁾。

本稿では、そのような問題意識のもとで、1920年代の自動車市場問題をとりあげる一連の考

察のうち、フォード資本によるリンカーン社買収事件を、上にみた視角から分析したものである。

1. 1920年代の自動車市場

すでにみたように、アメリカ自動車市場では、1923年頃に、新規購入と買替購入の比重が逆転し、いざ新車の販売はもっぱら買替需要依存型に傾斜の度合をつよめていくのである。自動車における買替需要志向性は、その需要対象に注目すべき傾向的な変化をともなっておりあらわれる。大衆車から高級車へ、実用車からデラックス車へ、低馬力車から高馬力車への対象移行がそれである。このような需要シフトの発生については経験的に把握されることがらであって、かならずしも理論的必然性があるわけではない。もちろん事後的な解析は成立しうるであろうが、結局は、自動車ユーザーの使用経験から生じる自動車に対する性能、居住性、デモンストレーション効果、安全性などに関する不満が、買替えを契機として不満充足度の高い商品への需要シフトを発生させるわけである。

ところでこのような買替需要が顕在化し、しかもいわゆる低位製品から高位製品への需要シフトがあらわれるとき、そこには製品差別化 (product differentiation) の存在とその状態の進行をみるのである。とりわけ1920年代におけるフォード T型車と GMシボレー車の販売状況の推移には、「需要の交叉弾力性」 (cross-elasticity of demand) をとおして、製品差別化の実態を認めうるのである。³⁾ これについては、1920年代の自動車市場に関する分析で扱うこととし、さきへ進むことにしたい。

また、かかる需要シフトの現象は、需要側面における変化に対応する供給側面、ひいては生産側面の変化が生起しなければならない。メーカー・サイドにおける製品計画 (merchandizing) の政策的展開がそれである。この問題はマーケティングにかかわる事柄である。これもまた別にとり扱いたい。

1910年代を通じての自動車の普及は、一方では大衆のあいだにおける自動車使用経験の拡りを基盤とした需要内容、製品批判能力の高度化をもたらし、他方ではメーカーの激しい生産競争をとおして、生産技術と製品性能の水準上昇を実現した。くわえるに第1次大戦を契機としたアメリカ経済の発展は、国民所得水準を急速に上昇せしめた。これらの諸条件の複合効果は自動車市場の買替需要型への転換と同時に、各自動車資本の販売競争にいっそうの拍車をかけることになった。かくて、産業的生成期いざ、競争過程をとおして、1920年代には市場構造の寡占化が進展して、販売競争を中軸とする寡占競争の展開をみることになるのである。

アメリカにおける自動車市場の発展の様相を、R. C. エプスタイン (Ralph Cecil Epstein) は次のようにのべている。すなわち、1912年いざ、中産階層の自動車購入は漸増のきざしを示しはじめ、従来の高所得層に限定されていた自動車需要の特色は変化しはじめた。この傾向は1916年から一層のひろがりを見せ、低所得層をも捲席していった。フォード社を筆頭とする大量生産方式の定着によって、価格の通減が実現し、これによる有効需要の増加—生産増大—生産費の通減—価格引下げの好循環の軌道が確保されたことが大きく寄与した。さらに効果的作用因として、セルフ・スターターとコード・タイヤ (取付けリム着用) がそれぞれ 1912 年と 1916 年に発明されたことを挙げている。⁴⁾

セルフ・スターターの発明と需要増加効果はすでにみたとおりである。1912年、まずキャディラック車に装備され、ついでGM社の他車にも取付けられた。これは従前の始動装置であった空気点火式、バネ式にくらべて、比較にならないほど始動を容易にするとともに、危険性を除去した。その結果、婦人層を自動車需要に引き入れ、顧客の倍増を期待することができた。翌13年にはGM社以外のメーカーもこれを導入し、48社が取付けた。そしてその翌年、発明されて僅かに3年目の1914年には63メーカーのうち5社のみが未装備の製品を販売する状況にまで普及した。1912年の贅沢装備が1914年には必要装備となったのである。その後間もなくフォード車にすら取付けられた。⁵⁾

コード・タイヤと取付リム (demountable rim) も当初は贅沢品であったが、布タイヤ (fabric casing tire) にくらべてコード・タイヤは、走行を快適容易なものにするとともに、自動車の振動を少なくして耐久性を増加させる効果をもたらした。また、取付リムは故障したタイヤの取換えを「子供の遊び」のように簡便なものとした。そしてこれも量産によって価格が低下し、布タイヤとの価格差は極めて少なくなった。さらに改良がくわえられることにより、高圧タイヤから低圧タイヤへの移行、ブレーキ装置の改良として4輪ブレーキの使用などが1920年代の前半に集中的に採用されたのである。⁶⁾

さらに注目すべきことは、ボディ型式にクローズド型の漸増である。1916年当時では、自動車といえばオープン型かツァー型であった。オープン型には「折たたみ式天蓋」(folding top) がつけられたが、1916年に標準装備となった。それ以前では85~100ドル位の支払いが必要であった。ツァー型のサイド・カーテンは取付けが困難であり、視野を狭めるので不評であった。このような自家用車は当然に雨天や寒季には不向きである。天候や季節に無関係に自動車を使用するにはクローズド型が必要ということになる。しかしその価格は、オープン型やツァー型にくらべて、30~50%も高く、必要度の高い医師あるいは高所得層でなければ手を出さない状態であった。じじつクローズド型は、1916年の総生産台数のうち僅かに2%以下であった。

けれども1917年からクローズド型への需要が増加しはじめ、その生産比重は1921年には20% 1926年では72%を占めるにいたった。もちろんこの間にクローズド・ボディの改良が進んだ。当初、舗装路ではともかく、悪路ではボディのひずみ、場合によっては分解すら起ったと悪評が高かったが、舗装路の延長、構造、材質の改善などによって需要が増加し、これもまた量産による価格低下によって、普及は急速に伸びた。価格的には、1922年にハドソン社 (Hudson Motor Co.) が、5人乗り、2ドア、クローズド型のコーチ車を、同社のオープン型と同じシャーシで製作、オープン型より50~100ドル位の高価格差で発売した。約3~6%を余分に支払うだけでクローズド型が入手できることは大きな魅力であった。これを契機に他社も追随し、1926年頃では両型種の価格は殆んど同じ水準となった。⁷⁾

オープン、ツァー型からクローズド型への需要シフトは、エンジン規模における大型志向をともなった。4シリンダー型から6シリンダー型への需要シフトがそれである。すなわち1910年頃に標準化した4シリンダー型は自動車エンジン規模の主座を占めて、1917年では全自動車の80%がそれであった。そのとき6シリンダー型は20%を下廻っていたわけである。それが1926年では両型の比重は60%と40%弱であり、フォードT型車を除外した場合では40%と55%を示した。1917年では、この推計でも比重は殆んど変化しないから、少くとも1920年代における

エンジンの大型化志向はきわめて強いものがあつたと推測される。とくに1923年いごの3か年では6シリンダー型の急増がみられたのである。⁸⁾ ユーザー側の認識も、1916年までは6シリンダー型は贅沢車としてみていたが、1926年頃では、1,000ドル以上のものではそれが標準車と考えられるようになっていた。700ドルないし900ドルクラスの大衆車では、7車種の6シリンダー型が好評を得てはいたが、その価格帯ではまだ4シリンダー型が主力を占めていた。⁹⁾

自動車の需要傾向を価格帯別の販売状況についてみれば次のようである。R. C. エプスタインは価格帯を三分して、低価格車（1,375ドル以下、小売価格、以下同じ）中価格車（1,376ドル～2,775ドル）、高価格車（2,776ドル以上）とし、高価格車は1917、8年の2万台から1920年の約10万台への急増、いご1924年の5万台水準への落ち込みを経て、1926年の8万台水準への回復、中価格車では、1918年10万台への低下いご1923年には56万台、1925年70万台と増加したあと、クローズド型の価格引下げによって1926年では50万台への減少が統計的にあらわれるとしている。低価格車では1921年までの150万台ないし100万台水準から、1922年の180万台を経てあと300万台水準に迫り、1926年には330万台弱の販売を実現したことを示している。クローズド型の価格引き下げがかかる事態を生み出したのである。¹⁰⁾

かくて第1次大戦いご1926年にいたる間に、平均的アメリカ人は、オープン型よりクローズド型を購入するようになったし、両型の価格差100ドルないし150ドルという事情は、低価格車購入の手を中価格車の購入へ伸ばさせる効果を生んだのである。さらに、割賦販売方式が自動車販売に全面的に導入されたことは、実質的に中価格車を低価格車の領域に包括することになり、¹¹⁾自動車需要の高級製品志向性を強化したのであった。

1807年、アメリカにはじめて導入された割賦販売方式¹²⁾は、1910年にはインダストリアル・ファイナンス社（Industrial Finance Corp.）によって、自動車購入に対する便宜を同社の親銀行であるモリス銀行（Morris Banks）の取引客に与える形で、初めて自動車業界との接触をもった。¹³⁾そして第1次大戦期に本格的な導入をみ、やがて1920年代に新車販売競争の激化、下取中古車問題とのからみあいによって、自動車産業を支える重要な要因となったのである。¹⁴⁾自動車の割賦販売については、その市場問題に占める比重の大きさから別に扱うことにしたい。

近代産業としてスタートした自動車産業は、20年余りの成長の果てに、自動車の広範な普及と飽和の事態に直面した。しかしそれぞれに拡大された生産能力を維持しなければならない自動車資本は、ここで市場問題の重要性を認識することになった。生産的発展の急階段を一気に駆け登った自動車資本にとって、それは次の階段の見えない「踊り場」と映ったに違いない。そこへ出現した「高級製品志向性」は市場問題の障壁をくぐりぬける絶好の隧道であった。その隧道は、自動車資本の力で大きく広く掘削されるのである。ここに1920年代の自動車産業の販売政策の意味を求めることができるのである。

2. フォード資本とリンカーン社

1920年代におけるアメリカ自動車産業では、すでに素描したように、販売問題が業界全体を蔽い、新たな市場情勢に対処すべき有効な資本政策が当面の課題となった。そのごの推移では周知のように、フォードT型車の凋落とこれに代わるA型車の登場、そしてフォード社自体は

業界首位の座を降り、シボレー車を主力商品とするGM社がフォード社を圧倒するということになる。

このような業界事情のもとで、フォード社の動向は、H. フォードの単一車種生産政策、いわゆる「ワン・ライン・ポリシー」の墨守、市場構造の変化についての無理解によって招来された結果であったと理解されている。もちろんそのことは結果的にみて妥当な解釈ではある。けれどもフォード資本として、まったく市場の変容に対する認識がなく、したがって新たな資本政策の策定への経営的配慮すら皆無であったのだろうか。それぞれの自動車産業資本がいずれも新事態への対応に腐心した時期に、フォード資本のみが例外であったとの断定にはいささか疑念が残る。フォード資本もやはり、あるいは時期的にみて、いち早くこの事態への対応策をとりあげたと考えたい。わたしはその論拠をフォード資本によるリンカーン社買収の事実経過に求めるものである。以下においては、かかる視角からその事実関係を整理したい。

フォード資本がリンカーン社を買収した事実は、当時のジャーナリストの記事としては、自動車業界の宿老であるH. M. リーランドに対するH. フォードの友情と同業連帯の意気に燃えた美挙と喧伝された。激烈な競争的資本政策がくりひろげられている自動車業界のなかで、この事件を文字どおり「美挙」、「美談」とうけとめることは愚かしいことである。資本は、人間のロマンよりも、みずからの運動にこそ忠実である。ましてや競争政策に徹したフォード資本であればなおさらである。

1922年2月4日、リンカーン社はフォード社の子会社となった。けれども同社の経営はリーランド父子にゆだねられた。技術家的自負心と名声のうえに安住していた彼らは、H. フォードの措置を額面どおりに受取った。だがそのごの事態はフォード資本の動きのままに推移し、同年6月10日、リーランド父子は「自分の会社」から退去させられたのである。彼らが去ったあと、リンカーン社はエドセル (Edsel Ford, 以下同じ) の担当のもとに、フォード社的高级車部門として定着したのである。他方、リーランド父子は翼をもぎとられた鳥のように、再び自動車業界に飛翔することはなく、ただリンカーン社の旧株主への出資金払戻しに関するH. フォードの口約束を履行さすべくあらゆる努力を傾けたあと、1932年2月、H. M. リーランドは89才の生涯を閉じたのである。

このような経過について、リンカーン社買収いごの過程を、ややくわしくみることにしたい。¹⁵⁾

フォード社は買収したリンカーン社をデラウェア州の会社からミシガン州の会社 (Lincoln Motor Co. of Michigan) に変更し、第1回株主総会を開催した。この株主総会で同社がフォード社に占める地位を確認するとともに、新役員を選出した。その役員は次のとおりである。

社長 H. M. リーランド、副社長兼総支配人 W. C. リーランド、秘書兼財務部長 W. T. ナッシュ (William T. Nash)、第2副社長 エドセル、秘書兼財務部長補佐 B. J. クレイグ (B. J. Craig)

これらの役員のうち、リーランド父子を除いて、いずれもフォード資本の利益代弁者である。

この陣容を中心に、さらに C. E. ソレンセン (Charles E. Sorensen)、E. C. カンツラー (Ernest C. Kanzler)、W. B. メイヨ (William B. Mayo) などがくわわり、実質的にリーランド側に対する「フォード・スタッフ」を構成して、操業を開始した。リンカーン社としては破産管財措置にともなう操業停止から3か月の休業に終止符を打ったわけである。そしてこの

操業再開とともに、生産と管理の組織および方式は、しだいにフォード的なものに改められていったのである。¹⁶⁾

リーランド父子にとって、このようなフォード化の動きは面白くなかった。リンカーン社はたしかにフォード子会社にはなった。けれども同社の経営のすべてはリーランド父子に委ねると H. フォードが約束したからには、フォード社側のスタッフが、生産、管理などについてフォード的な方針を強行することは黙視できないわけだ。リーランド側とフォード側との軋轢は操業再開の当初からくすぶり始めたのである。

リンカーン社がフォード社の子会社になったにも拘らず、従前の独立企業の場合と同じ経営体制が維持できると考えたことは、やはりリーランド側の甘さという外はない。フォード側の首脳陣は、少くとも 2 回のリンカーン社視察をとおして、フォード社の事業部としての改組をおこなおうとした。視察後ただちにリンカーン社の生産と販売について改善命令をだしたのである。たとえば生産については、1922 年型リンカーン車のアクセル機構の改良、素材として A AA フォード鋼の使用などが指令された。そして、仕入や会計組織においてフォード方式を採用、賃金や労務対策についてもフォード方式に切替えることとされた。また、販売組織についても、従来のリンカーン社のディーラーはすべてフォード社販売組織に編入する方針が打ち出された。このようなフォード化の嵐に、リーランド側は種々の抵抗を示したものの、結局はフォード側の方針に従った。けれども販売組織については、リンカーン社ディーラーについては買収後も「リンカーン車販売の核」として尊重するというフォード父子の確約を盾に、その吸収を承認しなかった。¹⁷⁾

リーランド側にとって、このように強烈なフォード化攻勢は「話が違う。」という以上に、リーランド父子の疎外を意図したフォード・スタッフの悪意に充ちた仕打ちだと受けとらざるをえなかった。そしてさらに事態を悪化させる条件もあった。リーランド側には、さきにも指摘したように、過去の名声とそれに支えられた技術家的自負心が旺溢しており、フォード技術のすべてを低評価する傾向があった。またフォード側では、リンカーン車の性能がいかによろしくなかったとしても、所詮は小企業の技術以上には出ないし、リーランド父子に対しては、大量生産に未経験な技術屋風情といった偏見もあった。

高慢な技術家的自負心と巨大会社の実績を背景とした経営への不適な自信とが、リンカーン社のなかで共存することは期待できない。両者の対立は急速に激化した。ただしこの対立の問題性は、リーランド側がフォード・スタッフと H. フォードとを最後まで区別し、対立の原因は、H. フォードが承認したリーランド父子の地位をフォード・スタッフが理解していないことにあると考えていたことである。すなわち、W. C. リーランドは、度々重さなるフォード・スタッフの高圧的な経営干渉に対して、とりわけ C. E. ソレンセンの態度に不満をもち、H. フォードにこれについての抗議を申し入れた。工場に関する全ての権威はリーランド父子にあるといった H. フォードに、無礼なフォード・スタッフの態度に警告するよう求めたのである。¹⁸⁾

対立が深刻の度を一層ふかめた 5 月、リーランド側とフォード・スタッフとの会合が数回もたれた。しかし事態は好転しそうにもないので、5 月 23 日、W. C. リーランドは 5 ページに及ぶ抗議文を H. フォードに提出した。その内容は次のようであったという。

すなわち、そもそも H. フォードがリンカーン社を買収したのは、リーランド父子の事業を

援助するためではなかったのか。従って買収後も同社の全権はリーランド父子が掌握することを公表したのではなかったか。しかるにフォード・スタッフはリンカーン社の管理権を全面的に掌握しようとしている。H. フォードの期待に応えるためには、生産増加と生産費低下を実現するための事業活動について、まずリーランド父子の権威が保障されねばならない。またもしも、フォード・スタッフとの間に方法的な調和の成立が期待できないのなら、去る2月の競売価格に適当な利息をつけた価格でリンカーン社を買戻したい。世界で最も立派なリンカーン車と高水準の技術で定評のあるリンカーン社は、リーランド一族とその協力者達にとっては生涯の事業である。フォード社の巨大さにとっては、リンカーン社は物の数にも入らないし、これを併呑することは容易なことに違いない。しかしリーランド側にとっては、それこそまさに世界中で最も重要な事業なのである。¹⁹⁾

これに対して、H. フォードは何の回答もしなかった。W. C. リーランドは、5月26、27日にも同じく会社買戻しの申入れをおこなった。返事のないまま、W. C. リーランドはH. フォードをフェア・レイン (Fair Lane) に訪ねて、2時間の会談をもった。W. C. リーランドの談話によれば、H. フォードはリンカーン社をたとえ5億ドルでも手離す気はないといい、生産活動におけるリーランド父子の業績を評価するとともに、フォード・スタッフの態度の間違いを認めたとえ、翌日にはエドセルと共にリンカーン社を訪ねると約束した。会談は終始、友好的であったという。さらにこの会談のなかで、リンカーン社は独立の組織であり、リーランド父子が全権を握っていることも再確認した。W. C. リーランドが満足したことはいうまでもない。

翌日、H. フォードは単独でリンカーン社に來た。そしてリーランド父子に前日の内容を繰り返したあと、H. M. リーランドと毎日2時間出逢うことを約束したという。²⁰⁾

事態は、しかし好転せず悪化の方向をたどった。フォード・スタッフの態度が硬化したのだ。W. C. リーランドとC. E. ソレンセンとの関係は一層尖鋭化し、ついにC. E. ソレンセンはフォード社へ引揚げた。そして6月10日、フォード社からW. B. メイヨ、C. E. ソレンセンらと共にE. G. リーボルド (Ernest G. Liebold) がリンカーン社を訪れた。かれは、H. フォードの伝言として次のことをW. C. リーランドに伝えた。同日午後(土曜日であった。)リーランド父子はリンカーン社から退去すること(H. M. リーランドは即時罷免、W. C. リーランドは退去のみ申渡された。)、さらにこのことが完全に履行されたなら次の月曜日にリーランド父子はフォード社の別の役職に任命されるであろうということであった。だが、後者についてはそのご音沙汰なく、ただリーランド父子の株式持分の売渡請求の連絡があったのみであった。²¹⁾

リンカーン社が買収されていごの4か月の経過は以上のようなものである。H. フォードに対するリーランド父子の期待は完全に裏切られ、かれらは愛着無上のリンカーン社から絶縁されたのである。

さて上にみた経過は、A. ネヴィンスとF. E. ヒルも指摘しているように、²²⁾ほとんどW. C. リーランドの証言によるものであり、しかもフォード側のものが多くは得られないことから、どの程度の真憑性があるかは不明といわざるを得ない。けれども事実経過からみて、買収した子会社を以前の独立企業のとくと同じ状態で経営活動が継続されるということ自体、常識的にも考えられることではない。買収した親会社は、その買収投資に見合うメリットを確保しよう

とするのは当然である。フォード資本はリンカーン社買収に関して、入札による800万ドルのほか、1923年3月には旧リンカーン社の債権者に対して401万8,699.21ドル（1922年2月16日、H. M. リーランドの79才の誕生日に H. フォードは36万3,000ドルの小切手をかれに贈っている。これも含めた金額である。²³⁾）を支払ったから、その総額は、1,200万ドル余となる。フォード・スタッフがリンカーン社のフォード化に鋭意努力したことはフォード人としての義務を果たしたに過ぎない。フォード主義によらずとも、事業経営は趣味でおこなわれるものではない。リーランド父子は資本のきびしさを失念しており、技術家的自負心の上に安住しすぎた。かれらの退去は、H. フォードの社交辞令に夢を託した当然の帰結といわざるを得ない。

H. フォードは買収にあたって、リーランド父子に「You run it for me.」といったという。フォード側は「for me」に力点を置いたのに対して、リーランド側は「You run it」にアクセントを置いて受取った。ここに問題発生の原因があると評することもできよう。²⁴⁾ だがむしろいずれでも解釈しうる表現、また、あとにみるように、合意書へのサインすらおこなわずに後日に確証を残さないやり方、それらは H. フォードの事業活動の経験から体得した取引方法である。狡猾ともいふべきこの手口に、競争政策に企業生命をかけたフォード資本の一面をみることができるのである。

リーランド父子が去ったあと、リンカーン社は完全にフォード子会社として動き始める。新たにエドセルが社長に就任し、E. C. カンツラー（かれはエドセルの義弟である。）が副社長となり C. E. ソレンセンを筆頭とする技術陣が施設々備の充実と製品技術の改善を担当、エドセルを中心とするスタイル研究と相まって、事業活動は精力的におしすすめられた。すなわち、同年7月にははリンカーン車用シリンダー・ブロックがフォード社のルージ工場で生産を開始されるとともに、アルミ製部品もすべて同工場で製造されることになった。9月には新工場建設が着手され、翌23年秋から稼働した。コンベヤー装置も取付けられた。そして1922年11月にはエドセルの設計によって、居住性と外観を一新したニュー・モデルが支持されるなど、着々フォード化の実があげられていったのである。

販売部門についても改革がおこなわれた。6月には早速、旧リンカーン系ディーラーのフォード系列入りがおこなわれ、9月には販売担当のW. A. ライアン（William A. Ryan）は、販売支店に対してリンカーン車の販売とサービスにあたるメンバーの人選を指令した。

エドセルを中心として精力的におこなわれたリンカーン社の経営改善は、あらゆる点で効果をあらわした。とりわけリンカーン車については、従来の製品技術にプラスする改良がくわえられ、生産効率も上昇して、やがて「名車」としての実を獲得していった。²⁵⁾ とくに注目すべきことは、エドセルの主張によって、製品からフォード・イメージを払拭するために、「カスタム・メイド」（custom made）方式をもとり入れたことである。エドセルはそのために特定のボディ・メーカーと特約を締結し、²⁶⁾ 既成のタイプのリンカーン車価格帯を3,300ドル～4,900ドルとしたのに対し、カスタム・メイド・タイプのそれは4,600ドル～7,200ドルとした。カスタム・メイドはこの場合、ボディの「あつらえ」であるから量産をおこないうるかどうかが問題となる。エドセルはその「あつらえ」ボディの量産期待のために、特定のボディ・タイプが数百台生産された場合、そのメーカーに9,000ドルの奨励金を支払うこととした。さらに販売促進のために、各販売店にカスタム・メイドの説明書を送り、予約注文をとるようにし

た。²⁷⁾

エドセルを頂点としたリンカーン社のスタッフの努力によって、「フォード製のリンカーン車」の名声はとみに高まった。ニューヨークとデトロイトの警察署は、これを警察用高速車として採用、あるいはイギリスでは自動車のエキスパートから、スピード、スムーズさ、そしてシガレット・ライターを含むノーブルな附属品などについての賞讃を得、その他マドリッド、ミラノなどの主要な自動車ショーでも最高の表彰を受けるようになった。²⁸⁾

もちろん高級、高価格車のゆえに販売量は多くはない。だが生産台数は1922年の5,503台から1926年には8,541台に増加した。ちなみに R. C. エプスタインの資料によれば高価格車(小売価格2,776ドル以上)の生産台数は、1922年8万0,100台、1923年6万4,610台、1924年4万9,854台、1925年7万1,717台、1926年7万7,965台であるから、²⁹⁾リンカーン社は、1922年ではその6.8%、1926年では10.8%程度を占めたことになる。

1922年2月4日のリンカーン社の買収、同年6月10日のリーランド父子の罷免、そしてそれいごのエドセルを中心とした事業経営、これらに関する経過はこのようなものであった。なぜフォード資本はリンカーン社の買収をおこなったのかという疑問について、すでにみた経過からは、個人的な友情とか同業連帯感などのセンチメンタリズムや、技術的要求からの解説が正鵠を射ているようには思えない。わたしはやはりフォード資本の政策視点から解明すべきであろうと考える。エドセルが、H. フォードに代わって、大フォード社の社長の椅子に坐ったのは1919年のことであった。たとえそれが名目的なものであったとしても、リンカーン社はフォード社々長の直轄のもとに経営され、管理されたわけである。だが、エドセル社長が名目的であったがゆえに、フォード社にそのごの苦境が来訪したともいえる。

リンカーン社買収を、フォード資本政策の観点から把握するために、さらに若干の事実関係資料を整理することにしたい。

3. リンカーン社買収をめぐる当事者の主張

リンカーン社の買収に関する経緯については、関係当事者のあいだに多くの対立した主張がある。いく人かのこの問題を分析したアメリカ人研究者たちは、法的証拠文書をはじめ、資料集収時における生存関係者からの手紙や聞きとりメモなどを刻明に整理し、分析している。なかでも、A. ネヴィンスと F. E. ヒルの作業は綿密さと網羅性という点で右に出るものはないと考えられる。それでもなお彼らは、W. C. リーランドによって提供された資料の方が多いことに不安をいだいている。しかしともあれ、われわれとしては彼らの研究に依拠せざるを得ない。以下においては、その研究成果を資料的に利用して事実関係の分析をこころみたい。なお若干の主要点について集約しながら解明していきたい。

(1)買収の発端について

〈フォード側の説明〉

1921年10月末、リンカーン社の顧問弁護士H. H. イマンス(Harold H. Emmons、かれは第1次大戦中、リパティ・エンジンを含む航空機エンジンの調達責任者として活躍した。)がフォード社の主任

技師である W. B. メイヨに逢い、製品や設備や従業員はすぐれているが、リーランド父子が社内の他のグループに強迫されている。それは会社の債務弁済のことに関してである。あわれにも H. M. リーランドは78才の高齢であり、これはまさに自動車業界の悲劇であることを強調して、H. フォードに救済を依頼したいことを告げた。W. B. メイヨは依頼の件を承諾した。そのご程なく、H. フォードとH. H. イマズが偶然出逢ったとき、H. フォードは、リーランド父子の苦境を救済することに積極的ではないことを話した。H. H. イマズは重ねて依頼をし、H. フォードは再考することを約束した。

そのご H. フォードはエドセルと数回この件について意見を交換した。H. フォードは、リンカーン社の救済は自己の宣伝に効果があり、フォード社の生産を大衆車と高級車の両ラインに拡げるメリットなどを計算した。しかし、1920年恐慌の経営困難を忘れるには余りにも時間が短かすぎた。そこに H. フォードの逡巡の原因があった。

やがてリーランド父子が H. フォードを訪れて、事態を説明して援助を懇請した。けれどもこの時も H. フォードは即答を避けた。

これとは別に、クララ (Clara Jane Ford, 以下クララとする) は W. C. リーランド夫人から援助の依頼状を受取っており、かつエドセルがかねて高級車生産に強い関心を持っていることを知っていた。そこで彼女は息子に、リーランド父子の救済に乗り出すことを勧めた。業界の「公益」の観点からこれを考えることを勧めたわけである。

翌日の取締役会(昼食会)で、エドセルはリーランド父子の救済の話題を提出した。H. フォードは、リンカーン社を吸収すべきか否かをたずねた。エドセルはそうしたいし、他の役員も同じだと答えると、H. フォードは、希望をたずねているのではなく、意志の有無が問題だといった。そこでエドセルは、リーランド父子がここへ来てよく説明するように伝えることを要請した。³⁰⁾

この説明のなかに、すでに H. フォードが、1908年いらいのワン・ライン・ポリシーの修正について関心をもっていたことがわかる。また、エドセルは、父親が世界最周知のT型車生産で名声を得たのと対照的に、世界最高級の自動車生産の夢を画いていた。そして母親のクララがこれを支持していた。³¹⁾ これらを総合すれば、フォード資本は生産政策の修正に関する企図をいっていたことを推測することができよう。

〈リーランド側の説明〉

上のことに関する W. C. リーランドの説明は次のようである。H. H. イマズが W. B. メイヨに、H. フォードにリンカーン社の救済を依頼したことは知らない。リーランド父子は、すでに1921年7月、H. フォードに逢って、業績は順調であるが、取締役の一部と対立している状況を話し、融資かあるいは資産の一部買取り方を依頼した。しかし H. フォードはそのいずれをも断った。そのご9月に入って2回(9月10日と翌週のある日)、H. フォード自身がアンジェラス湖畔 (Lake Angelus) の別荘を訪ねてきた。かれの来訪により、H. フォードがリンカーン社に関心のあることを知ったのである。その際、リーランド父子は、会社の業績は順調でありながら、債務履行の方法をめぐる取締役の一部と対立し、強迫もされていることを説明した。H. フォードはこれに対して、対立グループとのトラブルが片附いたら逢うことを

約したのみであった。そのごかれとの交渉はなかった。そして11月、リンカーン社が破産管財措置を受け、資金工作をつづけていた時に、改めて H. フォードとの接触をもったのであった。また、W. C. リーランド夫人はクララに上記の手紙は出していない。³²⁾

11月8～14日の間のある日、リーランド父子と H. フォードとの会談がおこなわれた。その内容をクララが仄聞したことは事実である。この会談で H. フォードは気が向いたようである。しかしその時は、近日中に誰かを相談に差し向けることを約束したのみであった。

その翌日の午後、H. フォードからリーランド父子にディアボーン (Deaborn) のフォード社へ来るよう電話があった。リーランド父子が訪れたとき、幹部会議が開かれていた。W. C. リーランドは要請されるままに、リンカーン社の実状を説明して、幹部たちに強い印象を与えた。H. フォードは終始積極的であった。そして、フォード社が事態を解決することを言明した。³³⁾

なお、この時の結末をエドセルは次のようにいっている。この会議で、直ちに具体策の検討にはいることで合意が成立し、まず11月4日期限の税金(450万ドル)支払について検討がくわえられたのだと。しかし間もなくフォード父子は、正当なリンカーン社の債務者への支払および株主への配当支払について希望をもたせる意見もだした³⁴⁾としている。

このように、フォード社がリンカーン社の問題に介入するようになった経過については、双方の説明について大きな相違はない。W. B. メイヨと H. H. イマムズに関することは W. C. リーランドは知らない事実であったかも知れない。W. C. リーランド夫人がクララに救済依頼の書簡をだしたことについて、W. C. リーランドは否定している。しかしフォード側の保管書類中にないということが、必ずしも W. C. リーランドの主張を裏書きすることにはならない。女性の私信が完全に保存される保証はないからである。しかしいずれにしろこの2点はさ程重要事ではない。

1921年7月に、リーランド父子がフォード側に応援の依頼をしたことについては、フォード側の説明は触れていない。その真意は不明である。

このような若干の咀誤はあるものの、リンカーン社の救済を申入れたのはリーランド側であること、当初 H. フォードはこれについて殆んど関心を示さなかったこと、そしてリンカーン社が破産管財措置を受けたあとでは積極的な関心を示しはじめたことの3点については共通に読みとれる事柄である。

リンカーン社の苦境を知った当初、H. フォードは無関心であり、そのことはあるいは擬態であったかも知れないが、11月8日の破産管財措置いざ積極的に動き始めたこと、それはエドセルやクララの考えも含め、さらにはフォード社主脳陣も包括して、このような事態の急テンポな転換のなかに、フォード資本としての動きを読みとることができる。すなわち、H. フォードと H. M. リーランドの友情などといった人間関係視角から「救援」の手がさしのべられるのなら、破産管財措置いぜんの段階でおこなわれる筈である。だが、フォード資本の生産政策におけるワン・ライン・ポリシーの修正を企図して、リンカーン社問題をこれに利用するのであれば、競売の機を待つに越したことはないからである。事態の推移がまさにこれを裏付けているといえよう。

さらにこの解釈を生みだす根拠としてフォード社が競売の入札者となった経緯について双方の説明をみる必要がある。

(2)フォード社の入札について

〈リーランド側の説明〉

まず、W. C. リーランドは、当時のリンカーン社の業績状態を次のようにのべている。1921年11月、一方では金融援助を求めて奔走したが、他方、製品価格の引下げをおこない、5,400ドルのものを4,200ドル、6,000ドルのものを4,900ドルとした。これによって数日間で200万ドルにのぼる注文が殺到した。そして僅かに25万ドルの追加投資をすれば日産35台の生産能力を4カ月以内に達成できる状態であった。さらに日産50台水準にまで引き上げれば、1,000万ドルの年利潤を計上しうる見通しがあったとしている。³⁵⁾

さて、リーランド父子は資金工作を、シカゴ、ピッツバーグ、ニューヨークその他の金融グループに対しておこなった。そしてその交渉相手の一人であるフォード社との間で契約がまとまった。しかもその契約内容には、リンカーン社の債権者への支払、全株主（50ドルを払込んだ創業株主はもちろん、そのご2ドルで買取った投機株主についても）への払戻しの保証が含まれていた。

H. M. リーランドはこの間の推移を次のように語った。そのころキッセル・キニカット社（Kissell-Kinnicutt）から1,000万ドルの融資保証をとりつけることに成功していた。これによって、リンカーン社を買戻すことができるわけだ。もともとH. M. リーランドはH. フォードと一緒に仕事をするのが好ましくなかった。けれどもH. フォードがこの問題について、借入金による操業開始、払戻しの完了を遂行するにはH. M. リーランドは余りにも老齢すぎるとし、自分が代わりにそれをおこなうことを希望して、リンカーン社の買収を申し込んだ。この申し出を拒めば、競売に際してH. フォードが対抗入札の挙に出るのではないかと考え、H. フォードの申し入れを承諾した。そこで、H. M. リーランドは、上記の債権者、全株主への払戻しを含めての合意をまとめることにした。両者の合意は成立した。そしてH. フォードに合意書へのサインを求めたとき、かれはリンカーン社の再建とリーランド父子の活動再開のみが念願であり、他意はない。入札に際して万一、他の者が落札し、リーランド父子がその落札人と円滑にいかないときは、別会社を設立して彼らの働き場とするなどの話をつづけて、結局、合意書へのサインはしようとしなかった。そこでリーランド父子は、H. フォードのこぼれを信用して満足の意を表したのである³⁶⁾としている。

〈フォード側の説明〉

エドセルはリンカーン社の業績状態を次のようにいう。すなわち、同社はまったく能率の悪い会社であった。製品価格の引き下げは、リンカーン車のスタイルが陳腐きわまるもので、価格を下げなければ売れそうもなかったからである。価格を下げてでも破産管財期間中では、1日数台がようやく売れた程度であった。また、日産35台水準の実現見通しを誇示するが、フォード社が買収したあと、生産方法を改良して漸く日産40台水準が達成できたにすぎない。その時の年利潤は500万ドルから600万ドルであったのだ。この事実からみても、W. C. リーランド

の説明には信頼性がない。競売後の生産再開時では、潜在生産能力を最大限に見積っても日産30台が限度であった。1922年の生産ピークは6月で、出荷台数は734台、日産24.4台ということになる。³⁷⁾

このようなリンカーン社に対するフォード社の乗り出しについて、エドセルは次のように説明している。

たしかに、リーランド父子はフォード社と接触するまえに、東部の諸銀行に融資の交渉をおこなった。けれどもすべて不調におわり、彼らは落胆していたのだ。したがってフォード社が買収をしようとすることを知れば、それはリーランド父子にとって「救い」であった筈だ。フォード父子は、当初リンカーン社の問題に関心を示したことはあったが、そのごこのことで話合ったことはなかった。フォード側としのはその程度のことでしかなかったから、競売の際に競争入札者があればそれと競争してまで落札するという考えはまったくなかった。いわんや、同社の債権者への支払はともかく、株主への払戻しのことは考慮の余地もないことである。H.フォードのこれまでの行動や性格からいって、リーランド側が非難する株主への払戻しなどは約束した筈がない。大体、そのような要求は、資金を持つ者なら誰でも嫌なことである。³⁸⁾

このように真っ向から衝突する双方の説明には、もはや解明の余地はない。「リンカーン社」という名の商品をなかにはさんで、売手と買手との対抗が露骨に表示されたものとみるほかはない。資金力と経営手腕のすぐれた買手が負け犬にも似た売手の遠吠えを聞き流す呈にもみられるのである。リンカーン社の買収とその後の帰趨は、フォード資本にとっては、当然に落ちつくべきところへ落ちついたまでのことであるのだ。

当時、すでに業界誌のあるものは、リンカーン社がフォード資本の掌中にはいり、やがてフォード色で塗りつぶされるであろうことを予測した記事をのせている。それはまさにこの相対立する主張への最適のコメントとなるであろう。1922年1月21日の「ビップス・ウィークリー」の『リーランド一族の死』(“*The Passing of the Lelands*”)という記事である。

「いまや、リーランドに対するフォードの考えは疑問の余地はない。いかなる善意も、後の事業の繁栄と衝突するものは容認されない。リンカーン社の、設計、組織などの長所をフォード社は利用することができる。しかし利用しうるすべてのものはフォード方式に変えられるであろう。その方式たるや、多くのストップ・ウォッチが従業員を押えつけ、職長がスピード・アップに駆り立てる方式である。

リーランドが、もし我慢して止まるなら、彼らの願望は、フォードによって配属された生産一途で、他人の気持ちには一切構いなしの若者たちによって踏みにじられるであろう。

かくてリーランドは死去するであろう。³⁹⁾

4. リンカーン社買収の諸見解

フォード資本があえてリンカーン社の買収に手を出した理由を解明するために、若干の研究者の見解をながめてみよう。

J. B. レイ (John B. Rae) の見解をみよう。

H. フォードがリンカーン社を買収した動機は不明である。長期的にみれば、フォード社のライン拡大の契機となった点で賢明なことであった。けれどもこのことが H. フォードを買収

にふみ切らした動機であるとはいえない。その当時、かれは、スタッフの忠告にも拘らず、依然としてT型車の生産を固執していたからである。また、友情や同情でH. M. リーランドを助けたのだということも疑問である。二人のあいだにそのような友情があったという証拠が存在しないからである。むしろ20年前では、H. M. リーランドとH. フォードは、ヘンリー・フォード社において逆の立場にあった。だから今回の事態に、H. フォードは、自分が最後の勝者であることを誇示する機会を見付けたに違いない。このことについて、W. C. リーランド夫人は手紙(J. B. レイ宛の)で、H. フォードは1902年のかれの失敗について、その責任は、H. M. リーランドにあるとして、実際には怨恨の情をかくしもっていたと認めている。⁴⁰⁾

しかし最も首肯できそうな説明は、エドセルがこの買収の黒幕であったということである。かれはT型車を放棄することに熱心であった。けれども父親の意志を動かすことができなかった。少くともかれにとって、リンカーン車は自分の夢を託するに足る車であった。⁴¹⁾

なぜ、H. フォードが、単一車種の生産に集中するというかれ自身の政策に悖る道を選んだのか。これを解明する何の証拠も、明白な説明もない。リンカーン社合併の責任は主として息子エドセルにあったようだ。当時エドセルは、公式にはフォード社の社長であり、T型車を断念するように父を説得しようとした。社長とはいいいながら、かれは実権を持っていなかったので、リンカーン社を支配下に置くことによって、そこでは全権をふるうことができると考えたであろう。⁴²⁾

たしかに、このように説明するJ. B. レイの「エドセル説」ともいうべき見解は傾聴に値する。

まさしく、エドセルは1919年、フォード社の社長の座についた。しかし実権はH. フォードが掌握しており、すべて経営の実際を切り廻していた。「偉大な創業者」の一般的傾向ではあるが、H. フォードの経営感覚についてC. E. ソレンセンは次のようにのべている。

フォード社は1903年に株式会社組織をとったとき、J. S. グレイ(John S. Gray)が社長に選ばれた。かれの没後、1906年にH. フォードが社長に就任し、1919年にはエドセルに譲った。1943年にエドセルが死去したとき、H. フォードは再び社長に就任し、1945年に孫のH. フォード二世に譲り、現在にいたっている。この間、当初を除いて、一貫してH. フォードが実権をにぎっていた。株式会社ともなれば、肩書のある人間はとうぜん肩書にとまなう権限を完全にもつことになるということを、かれは考えたこともなかった。むしろ肩書などは全くなくしてしまいたかったのだ。⁴³⁾なお、H. フォード一世は1947年4月7日に死去した。

40年間、H. フォードとフォード社に生きたC. E. ソレンセンの評は適確である。1919年に社長の椅子を降りたのは、フォード社の外部株主から残余株を買集めるための戦術であった。ヘンリー・フォード・アンド・サン社(Henry Ford and Son Co.)を設立して、トラクターおよびT型車とは別の自動車を生産すると触れ込み、これを嫌気した株主から手持フォード社株を安く買戻そうとしたわけである。ダッジ兄弟による株式配当請求問題にからんだ処置であった。⁴⁴⁾

その当時、なお30才前の青年エドセルにとってフォード社の経営は重荷ではあったろうが、それなりに自負するものもあった。かれは自動車の分割払販売につよい関心をもっていたこと⁴⁵⁾からも推測できる。なお、H. フォードの肩書観ともいうべきものは、かれの「我が生涯

と事業」(*My Life and Work*, 1922.)にも示されている。

エドセルがT型車の先き行きに何らかの見識をもっていたことについて、B. ハーンドン (Botton Herndon) は次のように述べている。

エドセルがT型車に疑問をもっていたことが、結局は父親との対立を激化させる要因となった。1920年代にはいるや、モダンな自動車が旧式のT型車にとってかわることを、機会をみては父親に説きつづけた。所得の上昇と社会意識の向上によって、主婦たちがファミリー・カーの購入にある程度の発言権をもつようになっていく時代の動きを、鋭敏なかれは感得していた。女性の眼からみた自動車のイメージの尊重ということに関心をもっていたのだ。かつての悪路を駆動するように設計されたT型車のアピール・ポイントは、道路の改修によって今やまったく魅力を失ってしまったことも理解していた。くわえるに、先年フォード社を去ってGM社に移ったW. S. クヌードセン (William S. Knudsen) が魅力的なシボレー車を生産していた。このような状況のもとにフォード社の生産政策の変更をエドセルは要望したのだ。けれども法皇H. フォードはT型車の継続生産を主張してゆずらなかった。⁴⁵⁾

R. バーリングゲーム (Roger Burlingame) は、フォード父子の対立について次のように説明している。

エドセルは、辺境の開拓農夫の孫であり、贅沢、借金、審美的、書物の勉強などを軽蔑して育った無教養な男の息子であった。かれは21才の誕生日に黄金100万ドルを贈られた。それいど、実用本位の、黒塗りのT型車を批判的に見るようになった。かれは、スポーツ、サラブレッド、モーター・ヨットなどに興味をもち、美術への関心を高めた。このような生育と教養の結果、T型車とは対照的な高級車に興味をもつのは当然である。1920年代では、所得の上昇によって、若者たちはデラックスに憧れ、その親たちとは異った価値観をもつようになった。あきらかに大量生産は富をつくり出した。しかし富はみずからを生み出したものに好結果をもたらさなかった。大量生産をむづかしいものにしたのだ。T型車と組立ラインは、それ自身の中に崩壊の芽をもっていたようである。それらは裕福さを招来したが、裕福さは標準化を拒絶した。組立ラインは亡びはしなかったが、その経済価値を少くした。

このような背景のなかで、エドセルは、設計、とくにスタイルにつよい興味をもったが、このことから父親との対立が生じた。H. フォードは、部下をとおして、このことを息子にわからせようとした。しかし誰も成功しなかった。エドセルは、リンカーン車の事業によって経験を得ていった。

エドセルは、T型車の寿命がもはやないことを父親にわからせようとしたが駄目だった。経営担当者、セールスマン、技師、業界ジャーナリスト、それにゴシップや評判など、誰の忠告も陰の声もH. フォードの耳にははいらなかった。例えば「なぜフォード車は風呂桶のようなの？それはね、あなたがそのなかにいるのを他人に見られるのが嫌なのだからよ！」という冗句 (ジョーク) の意味すらかれは理解できなかったのだ⁴⁶⁾。

これらの叙述のなかから、リンカーン社買収におけるエドセルの役割を推測することは可能であろう。しかしJ. B. レイが指摘するように、1927年までT型車生産を継続した事実がある限り、リンカーン社の買収を、生産ライン拡大とむすびつけて考えることはできないのだろうか。H. フォードの方針や信仰にも似た信念に重心を置くとき、J. B. レイの解釈は成立するだ

ろう。だが、それでは依然としてリンカーン社買収の意味は謎として残る。果たしてそれをフォード資本政策にあらわれた「突然変異」とみなすのみでよいのだろうか。

A. ネヴィンスと F. E. ヒルも、その龐大な資料を駆使して事態の解明に努力をしてはいるが、個々の問題については是々非々の判定を暗示しているものの、総合的な解釈は回避している。⁴⁸⁾

む す び

フォード資本によるリンカーン社買収の経過と事実関係の展望によって、わたしはこの事柄を次のように解釈したい。

リンカーン社の買収は、フォード資本が同社の技術を獲得することを目的におこなったものではない。もちろん、H. フォードと H. M. リーランドへの友情や、クララと W. C. リーランド夫人との人間関係を軸として展開された事件でもない。そこにはただフォード資本の運動の発現があるのみである。いわばこの事件はフォード資本政策の一駒に過ぎない。

そこにあらわれた資本政策の特徴は何か。それはフォード資本が創立いらい堅持してきた「ワン・ライン・ポリシー」(単一車種生産政策)の「修正」である。そしてこの政策修正は、社長エドセルが提起した課題であった。なおそれはフォード資本の政策決定の核である経営意志として完全に確定されたものではなかった。しかし、リンカーン社の競売という事態を、資本政策修正のチャンスとして捕捉し、これを有効化したことは、とりもなおさずフォード・スタッフの経営認識のなかに、市場構造の変化、すなわち新規需要の飽和、買替需要依存への傾斜、需要の高級化志向性の顕在化、それらにともなう製品差別化が投影されており、多かれ少なかれ、ワン・ライン・ポリシーへの不安が意識されていたことによると解釈できる。

したがって、フォード資本における市場構造の変化に対する認識と、これに対応するための資本政策修正の必然性のもとに、リンカーン社の買収は実行されたということができよう。

いうまでもなく、この時期いども T 型車の生産は強力に継続され、ようやく 1927 年 5 月の生産中止までつづいたのであり、リンカーン車の生産量にくらべ、T 型車のそれは圧倒的な重みをもっていただから、資本政策の「転換」とはいいい難い。A. D. チャンドラー (Alfred D. Chandler, Jr.) も、もしこの時期に社内外の警告に耳を傾けて、マーケティングと経営改善に意をそそいでいたら、おそらくアメリカの自動車産業の歴史は大きく変わっていたであろう⁴⁹⁾と指摘しているように、そのワン・ライン・ポリシーが根本的に変革されたわけではなかった。けれども反面に、高級車リンカーン車の生産を掌中におさめた事実がある以上は、ワン・ライン・ポリシーの堅持ともいえない。また、その買収をフォード資本としては無意味な突然変異だとの烙印をおすわけにはいかない。むしろ、リンカーン車生産の実績が、1928 年から A 型車、1930 年の、V-8 型車生産に有効なステップとなったことも考慮されるべきである。

さらに若干のコメントをつけくわえたい。

フォード社が実質的に H. フォードの完全支配のもとに置かれ、経営のすべてが彼の思想に左右されていた事実にもとづいて、フォード資本と H. フォードが同一視されることが多い。しかしだからといって H. フォード個人の思想と行動に、フォード社のすべての動きの原因を求めることは、基本的視座であるべき資本運動側面からの把握を見失うことにはならないだろ

うか。

すでに市場構造の変化に対するフォード資本の政策的対応は、1922年のリンカーン社買収のなかに芽吹いていた。しかし、フォード資本政策を形成する経営意志の分裂と対立、そして旧政策の推進力が新政策の遂行力に優勢をたもったまま、なお数年間が経過する。やがて、この旧政策にもとづく市場行動が無惨な企業成果をもたらし、その時点で急転、資本政策の転換がおこなわれたわけである。1922年以後のフォード資本における旧政策と新政策の対立は、ここで前者の後者への帰納が実現したのである。それはまたアメリカ自動車産業の市場構造とフォード資本の市場行動の同質化を意味するものである。

なお、リンカーン社の買収に関連して、本論中に多少ふれた旧株主への補償問題も分析すべきであろうが、本稿では意識的に割愛した。

注

- 1) この考え方は、J. S. ベイン (Joe S. Bain) の産業組織論的認定をさす。
- 2) 産業組織論的考察については、構造、行動、成果の動態的相互影響関係に関しては、まだ未開拓の部分が多い。具体的な産業発展の実証分析を累積することがまず必要であろう。ここにのべたことは一つの仮説である。
- 3) J. S. Bain, *Industrial Organization*, 2nd ed., 1968, Chap. 7; 宮沢健一監訳、産業組織論、昭和45年、7. 市場構造、参照。
- 4) R. C. Epstein, *The Automobile Industry*, 1928, Reprint Edition, 1972, pp. 102-5.
- 5) フォード車は当初から数年間は特別装備として取付けられた。R. C. Epstein, *ibid.*, p. 107.
- 6) *do.*, pp. 107-10.
- 7) *do.*, pp. 111-5.
- 8) *do.*, p. 123, chart 20, p. 343 (*Appendix B*).
- 9) *do.*, pp. 122-4.
- 10) *do.*, pp. 124-30, 343-5.
- 11) *do.*, pp. 130-1.
- 12) Edwin R. A. Selligman, LL.D., *The Economics of Instalment Selling*, 1927, p. 14.
- 13) *do.*, pp. 41-2.
- 14) E. D. Kennedy, *The Automobile Industry*, 1941, Reprinted 1972, pp. 138-42.
- 15) 買収までの経過のアウトラインは、拙稿、1920年恐慌におけるアメリカ自動車産業資本、京都教育大学紀要、Ser. A, No. 46, 昭和50年3月、所収、を参照されたい。
- 16) Allan Nevins and Frank Ernest Hill, *Ford: Expansion and Challenge 1915-1933*, 1957, pp. 182-3.
- 17) とくに販売組織については、リンカーン社の販売支配人である Ralph C. Getsinger がリンカーン車専用の販売店舗が必要であり、40の販売センターを要求した。かれは、リンカーン車をフォード代理店で販売することは、10セント・マートで宝石を売るようなもので、場違いの感をまねがれないと主張した。これについてフォード父子は理解を示したが、フォード側の販売担当者の William A. Ryan はあくまで販売組織の統一を主張して対立した。*do.*, p. 184.
- 18) *do.*, p. 186.
- 19) *do.*, pp. 187-8.
- 20) *do.*, p. 188. リンカーン社の買戻しについて、1955年に、W. C. リーランドは、A. ネヴィンスと F. E.

ヒルに Kissel-Kinnicutt 社から融資をうけるつもりだったと語った。その他のリンカーン社関係者も資金調達の事実を語っている。do., p. 188, foot note.

- 21) do., p. 189.
- 22) do., p. 189.
- 23) do., pp. 191, 194-5.
- 24) do., pp. 186-7, 参照。
- 25) たとえば、1923年12月の *American Machinist* には、一面、三段ぬきで「フォードはリンカーン工場で何をしたか」という見出しのもとに、リンカーン車の品質が維持された上に、多くの洗練と改良がくわえられ、コンベヤ・システムの採用、生産計画や部品引渡しの改善による従業員数の節減、理想的な設備と厳格な監視のもとでのボディ仕上げなどの実状紹介記事をのせているという。do., p. 193.
- 26) カスタム・メイドのボディについての特約メーカーは次の6社であった。Judkins, Brunn, Le Barn, Willoughby, Dietrich, Locke がそれである。do., p. 194.
- 27) do., p. 194. 一般に「カスタム・ボディ」は注文による特別製の車をいうが、実際は既製の車でありながら、顧客の希望にそった満足のできる車を意味し、一つの型式の名前になっている（上坂正雄、標準自動車用語解説 英和・和英、昭和36年、訂正4版、参照）。しかしエドセルのこの場合はどの程度の「あつらえ」であるのか判然としない。
- 28) do., p. 194.
- 29) R. C. Epstein, *ibid.*, p. 345.
- 30) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 171-2, 369.
- 31) do., p. 172, foot note.
- 32) do., pp. 172-3. W. C. リーランド夫人の手紙については、フォード家では重要な手紙はすべて保存している。そのなかにリーランド夫人の1922年5月23日付の手紙はあるが、問題となる1921年秋の手紙はなかったという。do., p. 173, foot note.
- 33) do., p. 178. なお、会談の日が確定されていないのは次の理由による。1923年5月23日付の W. C. リーランドが H. フォード宛に出した手紙には、破産管財措置のとられた日、すなわち11月8日とされており、またかれが作成した年表では11月14日となっているというのである。do., p. 178, foot note.
- 34) do., p. 178.
- 35) do., p. 183.
- 36) do., pp. 178-81. H. リーランドの話とは、1931年にかれが W. C. リーランドに語ったことである。またそのことは、1955年2月13日に A. ネヴィンスらが W. C. リーランドにおこなったインタビューの際に話されたことである。do., p. 640.
- 37) do., p. 183. リンカーン社の議事録には、1922年2月21日に1日9時間で30台を生産した記録がある。do., p. 183, foot note.
- 38) do., pp. 180-1.
- 39) do., pp. 181, 641.
- 40) John B. Rae, *American Automobile Manufactures*, 1959, p. 147. このリーランド夫人の手紙は、1957年4月25日付のものである。do., p. 151.
- 41) do., pp. 147-8.
- 42) John B. Rae, *The American Automobile*, 1965, pp. 81-2; 岩崎玄, 奥村雄二郎 訳, アメリカの自動車, 昭和44年, pp. 113-4.
- 43) Charles E. Sorenson, *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, p. 54. なお、同書でリンカーン社問題が触れられていないことは奇異の限りである。

- 44) これについては、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，を参照されたい。
- 45) A. Nevins and E. F. Hill, *ibid.*, p. 148.
- 46) Booton Herndon, *Ford*, 1969; 新庄哲夫，杉原素明 訳，二人のフォード(上)，昭和47年，pp. 199-200. フォード父子の関係については，C. E. Sorensen, *ibid.*, も興味深い叙述がある。
- 47) Roger Burlingame, *Henry Ford*, 1954, pp. 109-12.
- 48) A. Nevins and E. F. Hill, *ibid.*, pp. 197-9 を参照されたい。
- 49) Alfred O. Chandler, Jr., *Giant Enterprise*, 1964, p. 99; 内田忠夫，風間禎三郎 訳，競争の戦略，昭和45年，p. 159.

Summary

This treatise is an analysis on the matter that the Ford Motor Company affiliated the Lincoln Motor Company in 1922. Generally, it is appreciated as an occurrence of H. Ford's friendship to H. M. Leland or of the Ford's taking up the Lincoln automobile technique. But I think that such appreciations are misunderstanding, and this matter must be recognized as a phenomenon of Ford-capital movement. Especially, I want to understand it means a revision of the Ford's one-line-make policy in its automobile manufacturing since 1908.

It is interesting to keep in mind how the history of the American automobile industry would have differed if Ford had heeded the warnings he received from his son Edsel and others in his company and had turned his attention to revision his policy at that very time. In 1922, the Ford Motor Company made a revision its old policy, one-line-make policy, to a new one. That is the affiliation of the Lincoln Motor Company. But by oppositions on sharply divided policies, the company falled off in 1927.