

フ ォ ー ド T 型 車 の 終 焉

— アメリカ自動車産業発展史論のうち、1920年代の構造分析 5 —

岡 田 賢 一

On The End of Model T

Yoshikazu OKADA

Received October 31, 1983

抄録 1927年5月、フォードT型車の生産は停止された。1908年の生産開始以来、20年間にわたる単一車種1,500万台余の生産記録は、文字通り自動車産業における金字塔といえる。しかもそれは、単に生産における量的記録たるにとどまらず、現代自動車社会の出現の担い手として、かつ20世紀初頭に漸く萌芽した新生産業の急速な成長を実現せしめた効果において高く評価されるべきものである。それは一重に、フォード資本による競争政策、1910年代におけるアメリカ自動車産業の競争的市場構造に適合した価格競争政策の勝利であった。けれども1920年代中期には、その時期までの個別自動車産業資本による競争的市場行動の一つの成果として、ユーザー需要指向の変容を媒介として、市場構造は寡占的特質を具備するに至った。そしてその市場情况のもとでは、資本政策は一転して、価格競争政策から非価格競争政策に重点が移行することになる。価格競争政策は、頓にその政策効果を喪失するからである。T型車の生産停止はこの間の事態を象徴する典型的な事件であった。

少くとも数十年を対象期間とする中期的産業組織の変動分析をおこなうとき、市場構造と市場行動と市場成果の間には、前者から後者への一方的規定関係よりも、三者間の相互影響関係の実効性を認識することができる。本稿は、かかる観点からT型車問題を、当時のアメリカ経済の前提の上に、フォード社の経營業績と内部事情とから解明したものである。

索引語 アメリカ、フォード、T型車、産業組織

Abstract. This treatise is an analysis on the end of Ford Model T. It was a typical affair which occurred under the market characters in the 1920's. This affair contained various important significances in the developmental process of the American automobile industry.

Especially, it is the most important matter that the character of passenger car market had been changed by car-users' new demand orientation since the latter half of the 1920's, and the competitive strategies of Model T by Ford were already inefficacy. That is,

by 1923 most Americans who could afford a car had purchased their first one. From that time, the important customer was no longer the man buying his first car but the man who already owned one. Under thus market situation, automobile makers were required inevitably changing the merchandizing of passenger cars, moreover marketing and management now became task as critical as production had been in the 1910's. Price already did not bother customers. In spite of such a change of passenger car market, Henry Ford would not change his competitive managerial policy that mechanical superiority and lower price naturally brought forth mass sale. However Ford's sale declined year by year from 1923, against rising GM's or others'. At last, he decided to stop production of Model T on May 18th in 1927.

In this matter, I am interested in the following theme intensively. Are there inter-influence relation among 'market structure', 'market conduct' and 'market performance'? And if that relation are really effective, what form of inter-influence are among them? I wish to elucidate this theme theoretically after analyzing on other important affairs in the American automobile industry in the 1920's.

Key Words. America, Ford, Model T, Industrial organization

まえがき

アメリカ自動車産業の発展史のうで、1920年代はとりわけ重要な意味をもつ時期である。すなわち、この時期には自動車が大衆の生活を構成する決定的な機能的存在となり、自動車なしの市民生活はもはや考えられないほどの社会、いわゆる「自動車社会 (motorized society)」が現出したこと、そしてまた自動車産業がアメリカの国民経済全般に影響をあたえるリーディング・インダストリーとしての地歩を確保したことである。1台の自動車を構成する数十種類のアクセサリーや万余の部品、そして鉄、ガラス、ゴムなどの素材やガソリンなど、きわめて広範な関連産業の動員力と、有業人口の6人に1人が自動車及び自動車関連産業に雇用されるという龐大な雇用力とは、そのままアメリカ経済の牽引車としての経済力を内包する産業となったのである。かかる自動車産業の発展が、反面にさしも広大な市場に自動車の洪水をもたらし、その普及滲透の状況は、量的にみれば、各家庭に1台の自動車が所有されるという第1次飽和状態を生み出したのもこの時期であった。この事態は、自動車産業資本にとっては激烈な販売競争の展開が要求されることになる。マーケット・フロンティアの消滅は、既存市場の深耕というマーケティング政策の採用を必然化するわけである。自動車に対する新規需要の減退と買替需要への依存度の高まりは、好むと好まざるに拘らず、マーケティング理論の基底をなす消費者指向原理 (consumer orientation principle, user orientation principle) に従った経営政策を企業行動に貫徹させざるを得なくなる。1920年代の自動車市場は、まさしくアメリカ的マーケティング政策の本格的実践の場となった点でも注目すべき意味をもつのである。本稿はこの問題意識のもと、アメリカ経済の発展と市場需要の変容に対するフォード資本の市場行動の不適應性を解明すべく、T型車の生産停止の経緯を分析したものである。

1. フォードT型車の終焉

1927年5月26日、「落日の木曜日」たるこの日、フォード社の栄光を掲げつづけたT型車の第1500万号車がハイランド・パーク工場のラインを離れた。午前10時、同車のエンジンがルージ工場の組立ラインで完成されるや、ブロック番号の刻印がアラビア数字で、就業年次順に8人の従業員、John F. Wandersee, August Degener, Frank Kulick, Fred L. Rockelman, P. E. Martin, C. B. Harter, Charles Sorensen, Charles Meida らによって刻み込まれた。エンジンはハイランド・パーク工場に移され、シャーシに組み込まれた。そこではフォード父子が同車の仕上げ工程のコンヴェヤーの進行につれて歩いた。やがて「THE FIFTEEN MILLIONTH FORD」の銀色の文字が、同車のバックと両サイドに記るされて、コンヴェヤーの終点に到着した。それは同時にT型車の生産事業の終点を意味するものでもあった。すでに5月18日、フォード社はT型車の生産停止を発表していたから。かくて第1500万号車は午後3時に組立ラインを離れたのである。自走態勢の同車にはフォード父子と2名の幹部が乗り込み、エドセル(Edsel Ford)がハンドルを握って、冷い霧雨が煙るなかをディヤボーン技術研究所の式場に向かう14マイルの行進の先頭に立った。20年間の同一型車1,500万台生産という実績は、そのこと自体まさに驚威的な記録であり、業界に冠たる金字塔であることには違いない。H. フォードが記念のセレモニーを思いついたことは当然のことである。

第1500万号車を先頭にした行列が、陰鬱な灰色の曇り空の下を研究所に到着したとき、建物の前にはH. フォードが30年前に製作した「フォード第1号車」と20年前の「T型第1号車」が並べられていた。第1500万号車から降り立ったH. フォードは、1896年製作のフォード第1号車に乗り込んで、みずからそれを運転して広場を一周した。T型第1号車がこれにつづいた。数百人の観衆はこの情景に盛大な拍手を贈った。H. フォードは拍手に応じてさらに一周し、やおら車から降り立つと、演説をすることもなく、参会者の見守るなかをゆっくりと建物の内へ姿を消したのである。A. ネビンスとF. E. ヒルは、フォードT型車の終焉を象徴する1,500万台製造記念セレモニーの模様を大略このように記述している。¹⁾

わたくしはこれを別稿²⁾において、20年前、30年前の製作にかかるフォード車の機能的な健在性と製品政策の不適應性とのコントラスト、いわばフォード技術の『実用の証明』とフォード政策の『敗北の証明』以外のなにものでもないと評した。じじつT型車の生産停止は、アメリカ自動車産業における産業組織の変化を立証するとともに、フォード社の資本政策が競争政策から非競争政策への転換を決意した指標、少くとも価格競争政策の放抛を表明した実証とみるべきであろう。

なお次のことを追記しておこう。T型車の総販売台数は結局のところ1,545万8,781台と記録されている。上述のセレモニーの立役者であった第1500万号車が生産ラインを離れて以後、さらに46万台足らずのT型車が生産販売されたわけである。じじつT型車の生産停止が発表されるや、消えゆく懐しの「ティン・リジー」(T型車の愛称, Tin Lizzie)への郷愁も手伝って、1人で7台も買い取り、一生涯他の自動車を購入する必要がないと自慢する顧客が現われたり、通信販売用に年産50万台規模のT型車専用工場を残すべきだという意見が寄せられるなど反響は大きかった。T型車修理用の部品は以後5年間は生産されたし、生産停止が発表されて2ヵ

月後の同年7月時点でも、エドセルはサンフランシスコのディーラーに、新製品の発売発表にもかかわらず、それいでも1日に2,200台ないし2,400台のT型車が売れていることは喜ばしい限りだと語ったという。⁸⁾ このような状況は、恰も廃止が決定された国鉄路線に群衆が蟬集乗車する類の消費者心理の現われといえるであろうが、ともあれ1928年にもなお7万2,059台が製造されるなどして、最後のT型車が顧客に届けられたとき、全製造販売台数は実に1,545万8,781台を数えたのであった。⁴⁾

かくて1908年から20年間にわたって一世を風靡し、モータリゼーション旋風を巻き起こしてアメリカ社会を名実ともに「自動車社会」(motorized society)たらしめ、かつ「アメリカの顔」とまで評された栄光のフォードT型車もその命脈を絶ったのである。

ところでH. フォードが、技術家として、かつ企業家として生命をかけたT型車、それはかれにとってはアメリカ最高の産業経営者としての栄誉をもたらした珠玉の製品であり、自己の分身(alter ego)ですらあったのである。そのなにもものにも代え難いT型車の放棄を決意せしめた事情はどのようなものであったのか。次にその間の経緯について、まずフォード社の動向を経営業績について眺め、ついでその経営内部事情をさぐることにしたい。

周知のように、1920年恐慌を脱出していど、1920年代のアメリカ経済は順調な発展をとげた。この経済発展にともなって、また同時にその牽引力として、自動車産業は驚威的な躍進を実現したのである。その状況を実物ベースとして自動車販売台数について、全自動車、乗用車及び商用車別に見れば表1のようである。すなわち、1920年を基準として算定すれば1929年には実に2.4倍の販売量を実現したことになる。この間、1920年恐慌の後遺症を払拭した1923年には早くも1.8倍の販売水準に達した。つづく1924年にはリセッションが生起したものの、それでも1.6倍水準を維持したあと、1925、26年には1.91倍、1.93倍に伸びた。そして1927年は、後

表1 アメリカ自動車・フォード車国内販売状況推移(1920～30年)

項 年	全自動車		乗用車		商用車		フォード車	
	台数	指数	台数	指数	台数	指数	台数	指数
1920	2,227,349	100.0	1,905,560	100.0	321,789	100.0	530,780	100.0
1921	1,616,119	72.6	1,456,963	76.5	159,156	49.5	1,006,948	189.7
1922	2,544,176	114.2	2,274,185	119.3	269,991	83.9	1,373,331	258.7
1923	4,034,012	181.1	3,624,717	190.2	409,295	127.2	2,120,898	399.6
1924	3,602,540	161.7	3,185,881	167.2	416,659	129.5	2,012,111	379.1
1925	4,265,830	191.5	3,735,171	196.0	530,659	164.9	2,024,254	381.4
1926	4,300,934	193.1	3,783,987	198.6	516,947	160.6	1,651,424	311.1
1927	3,401,326	152.7	2,936,533	154.1	464,793	144.4	518,401	97.7
1928	4,358,759	195.7	3,815,417	200.2	543,342	168.9	758,299	142.9
1929	5,358,420	240.6	4,587,400	240.7	771,020	239.6	1,870,257	352.4
1930	3,355,986	150.7	2,784,745	146.1	571,241	177.5	1,451,574	273.5

Federal Trade Commission, *Report on Motor Vehicle Industry*, 1939, p. 22,

A. Nevins and F. E. Hill, *Ford: Expansion and Challenge 1915-1933*, 1957, p. 685, より作成。

述するように、フォード社の工場閉鎖によって前年比20%減となったが、翌1928年には1.95倍に増進したあと、1929年は前年比23%増、1920年のそれに対して2.4倍という販売実績を記録したのである。この10年間の年平均成長率を計算すれば9.18%となるわけである。なお、表1からも明らかなように、この趨勢は乗用車部門で先行的に現われ、商用車部門がこれに追隨したのである。

このように好調を持続した業界動向に対してフォード社は、リーディン・エンタープライズの名に恥じず、1923年にいたる3ヵ年に4倍という驚威的な販売増加を達成した。けれどもこれをピークとして同社の販売実績は下降に向かったのである。表1の第4欄はこの事態を示している。すなわち、最大販売台数を記録した1923年の212万台に対して、1924年=5.2%減、1925年=4.6%減、1926年=22%減であり、いわば「釣瓶落し」の凋落というべきであろう。このフォード社の販売の凋落は、いうまでもなくT型車の販売が急激な低落傾向をたどったということである。とりわけそれが他社製品の販売増加傾向と対蹠的であったがゆえに、フォード社にとって事態は深刻な危機の到来を意味するものであった。これについて同期間の代表的な車種の販売推移を比較対照すれば表2のようである。

すなわち、1920年代の代表的な乗用車種について、暦年ごとの販売台数(項目b欄)と、フォード車がこの期間に最大の販売量を記録した1923年の販売台数を基準とした指数(項目a)、およびフォード車に対する各車種の販売量比率(項目c)を展望すれば次のことが看取できる。

すでに指摘したように、フォード車は1923年をピークとして1926年まで低落の一途をたどり、1927年の工場閉鎖のあと、新車種A型車の発売によって、1928、29年は一応回復に向ったあと1930年の世界恐慌に逢着した経過が明白に読みとれるのである。

また、このようなフォード車の動向に対して、1923年から29年にいたる7年間に、1923年の販売水準を超過することなく1930年代に入ったのはステュードベーカー車とデュラン系車のみであって、他はすべて1923年の販売水準を凌駕していることがわかる。ここで個々の車種について分析することは本項の目的から外れるので割愛せざるを得ないが、ハドソン・イセックス車は、別稿⁹⁾でも紹介したように、低廉クロズド型車の先駆として人気を集め、従来のオープン型式からクロズド型式への製品政策の転換に先鞭をつけて、驚威的な販売増加をとげたこと、およびGM社の主力製品たるシボレー車の急激な販売の伸びに注目すべきことの2点を指摘しておきたい。特に興味を惹くことは、1924年から27年の4ヵ年についてみれば、フォード車とシボレー車の販売台数合計が大略200万台で推移していることである。ということは、フォード車の販売減がシボレー車の販売増によって補われている点である。確かに1924年のフォード車販売台数と1927年のシボレー車販売台数とは僅かに後者が171台多いだけで、共に175万台を記録しているのである。けだし、GM社の対フォード社資本政策の成果を示すものといえよう。なお、これについては別稿で詳論する予定である。

この間の状況を、期間を拡大して1911年から1937年にわたって示せば、表3-1と表3-2のようである。表3-1は上記期間について全自動車(乗用車とトラック)の販売台数と主要メーカーのそれと各年別販売シェアの推移を示したものであり、表3-1は同じく乗用車について表示したものである。この両表から、フォード社の動向は趨勢的には表1と変らないことは勿論だが、販売シェアについてみれば、1910年代には急速な拡大をとげ、1921年には実に市場の過

表2 主要乗用車種別販売状況 (1920～30年)

車種項目		年											
		1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	
Ford	a	23.1	49.7	64.6	100.0	96.3	90.4	75.3	19.6	34.8	82.9	63.5	
	b	419,517	903,814	1,173,745	1,817,891	1,749,827	1,643,295	1,368,383	356,188	633,050	1,507,132	1,155,162	
	c	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
Chevrolet	a	29.3	14.8	50.2	100.0	63.0	106.9	141.6	420.9	213.6	228.5	164.3	
	b	121,908	61,717	208,848	415,814	262,100	444,671	588,962	1,749,998	888,050	950,150	683,419	
	c	29.1	6.8	17.8	22.9	15.0	27.1	43.0	491.3	140.3	63.0	59.2	
Buick	a	57.1	41.1	61.1	100.0	79.6	95.3	132.3	126.6	110.0	97.3	59.2	
	b	115,176	82,930	123,152	201,572	160,411	192,100	266,753	255,160	221,758	196,104	119,265	
	c	27.5	9.2	10.5	11.1	9.2	11.7	19.5	71.6	35.0	13.0	10.3	
Oldsmobile	a	97.8	—	61.9	100.0	127.6	123.0	166.6	158.1	248.4	292.6	143.7	
	b	33,949	—	21,505	34,721	44,309	42,701	57,862	54,888	86,235	101,579	49,886	
	c	8.1	—	1.8	1.9	2.5	2.6	4.2	15.4	13.6	6.7	4.3	
Chrysler (Maxwell)	a	51.0	23.9	66.9	100.0	118.1	197.5	242.2	271.9	239.8	137.4	89.8	
	b	34,168	16,000	44,811	67,000	79,144	132,342	162,242	182,195	160,670	92,034	60,199	
	c	8.1	1.8	3.8	3.7	4.5	8.1	11.9	51.2	25.4	6.1	5.2	
Dodge	a	93.4	53.6	94.0	100.0	128.4	133.1	175.5	96.7	44.6	82.5	45.1	
	b	141,000	81,000	142,000	151,000	193,861	201,000	265,000	146,000	67,327	124,557	68,158	
	c	33.6	9.0	12.1	8.3	11.1	12.2	19.4	41.0	10.6	8.3	5.9	
Hudson-Essex	a	51.7	30.5	72.5	100.0	150.7	303.1	225.9	310.9	317.4	338.5	128.0	
	b	45,937	27,143	64,464	88,914	133,950	269,474	227,508	276,414	282,203	300,962	113,898	
	c	10.9	3.0	5.5	4.9	7.7	16.4	16.6	77.6	44.6	20.0	9.9	
Nash	a	61.9	36.8	73.5	100.0	94.6	169.6	239.1	216.3	243.7	205.8	96.3	
	b	35,084	20,850	41,652	56,677	53,626	96,121	135,520	122,606	138,137	116,622	54,605	
	c	8.4	2.3	3.5	3.1	3.1	5.8	9.9	34.4	21.8	7.7	4.7	
Studebaker	a	33.4	44.5	71.8	100.0	72.1	91.0	70.6	82.4	87.7	61.9	35.3	
	b	48,831	65,023	105,005	146,238	105,387	133,104	103,189	120,542	128,258	90,473	51,640	
	c	11.6	7.2	8.9	8.0	6.0	8.1	7.5	33.8	20.3	6.0	4.5	
Durrant-lines	a	—	—	32.2	100.0	64.5	73.8	72.7	17.9	67.0	27.7	12.2	
	b	—	—	55,300	172,000	111,000	127,000	125,000	30,843	115,243	47,716	20,900	
	c	—	—	4.7	9.5	6.3	7.7	9.1	8.7	18.2	3.2	1.8	

The editors of 'automobile', *THE american car since 1775, 1971*, pp. 139-41, より作成。
 クライスラーについては、1925年の改組設立以前のマックスウェル車を含めた。ダッジは1928年にクライスラー社に合併されたので、同社枠に入れた。
 「項目」の(a)は各車種の1923年販売台数を100とした年次推移、(b)は各販売台数、(c)は年次別フォード車販売台数に対する比重を示す。

表 3-1 全自動車・主要メーカー別販売，構成比推移（1911～37隔年）

年	全自動車	クライスラー	フォード	G M	左 3 社 計	ハドソン ナッシュ ステュー ベーカー パッカー カード 計	左 7 社 計	そ の 他 メーカー
	台	台	台	台	台	台	台	台
1911.....	210,000		40,402	35,752	76,154	31,298	107,452	102,548
1913.....	485,000		182,809	57,270	240,079	45,582	285,661	199,339
1915.....	970,000		355,276	102,388	457,664	64,408	522,072	447,928
1917.....	1,874,000		802,771	203,119	1,005,890	87,999	1,093,889	780,111
1919.....	1,934,000		782,783	362,679	1,145,462	118,740	1,264,202	669,798
1921.....	1,683,916		933,720	198,487	1,132,207	121,914	1,254,121	429,795
1923.....	4,034,012		1,917,353	754,713	2,672,066	309,284	2,981,350	1,052,662
1925.....	4,265,830	134,478	1,771,338	790,880	2,696,696	515,211	3,211,907	1,053,923
1927.....	3,401,326	182,627	359,907	1,472,721	2,015,255	554,016	2,569,271	832,055
1929.....	5,358,420	422,242	1,717,515	1,799,641	3,939,398	568,892	4,508,290	850,130
1931.....	2,389,738	261,898	626,486	997,742	1,886,126	166,442	2,052,568	337,170
1933.....	1,920,057	488,236	393,039	778,980	1,610,255	108,832	1,719,087	200,970
1935.....	3,946,934	820,553	1,123,698	1,504,599	3,448,850	244,445	3,693,295	253,639
1937.....	4,808,974	1,113,900	1,054,718	1,907,645	4,076,263	377,372	4,453,635	355,339
	%	%	%	%	%	%	%	%
1911.....	100.00		19.24	17.02	36.26	14.91	51.17	48.83
1913.....	100.00		37.69	11.81	49.50	9.40	58.90	41.10
1915.....	100.00		36.62	10.56	47.18	6.64	53.82	46.18
1917.....	100.00		42.85	10.83	53.68	4.69	58.37	41.63
1919.....	100.00		40.48	18.75	59.23	6.14	65.37	34.63
1921.....	100.00		55.45	11.79	67.24	7.24	74.48	25.52
1923.....	100.00		47.53	18.71	66.24	7.67	73.91	26.09
1925.....	100.00	3.16	41.52	18.54	63.22	12.08	75.29	24.71
1927.....	100.00	5.37	10.58	43.30	59.25	16.29	75.54	24.46
1929.....	100.00	7.88	32.05	33.59	73.52	10.48	84.00	16.00
1931.....	100.00	10.96	26.22	41.75	78.93	6.96	85.89	14.11
1933.....	100.00	22.82	20.47	40.57	83.86	5.67	89.53	10.47
1935.....	100.00	20.79	28.47	38.12	87.38	6.19	93.57	6.43
1937.....	100.00	23.16	21.93	39.67	84.76	7.85	92.61	7.39

FTC, *ibid.*, p. 27.

半を制する55%の販売シェアを確保したのである。だが以後のシェアは次第に低下傾向をたどった。そしてこの傾向は、GM社の発展と1925年からのクライスラー社の躍進との挟撃によるものであることをものがたっている。このことは表3-2の乗用車部門においては、一層増幅された姿で示されているといえる。序に触れて置くならば、1920年代におけるビッグ7の市場構造がやがて1930年代のビッグ3の市場構造に収斂されるのであるが、この構造変化の起動因として、1920年代後半期のフォード社とGM社の、対抗的であるとともに対蹠的な市場行動の展開過程を無視することはできないのである。

販売の量的動向は、直ちに企業々績に影響をもたらすことは当然である。とりわけ自動車産業のように、固定資本の比重が大である業種では固定設備償却の原価構成比率は生産量に鋭敏に反比例する。フォード社にとっては、一とたび拡大された生産規模のもとで生産縮減が生起

表 3-2 全乗用車・主要メーカー別販売、構成比推移 (1911~37隔年)

年	全自動車	クライスラー	フォード	G M	左 3 社 計	ハドソン ナッシュ ステュード ベーカー パッカード 計	左 7 社 計	そ の 他 メーカー
	台	台	台	台	台	台	台	台
1911	199,000		39,640	35,459	75,099	30,524	105,623	93,377
1913	462,000		182,311	56,118	238,429	44,004	282,433	179,567
1915	896,000		342,115	97,937	440,052	57,998	498,050	397,950
1917	1,746,000		740,770	195,945	936,715	75,348	1,012,063	733,937
1919	1,658,000		664,482	344,334	1,008,816	107,187	1,116,003	541,997
1921	1,518,000		845,000	193,275	1,038,275	120,459	1,158,734	359,266
1923	3,624,717		1,669,298	732,984	2,402,282	308,491	2,710,773	913,944
1925	3,735,171	134,474	1,494,911	745,905	2,375,290	515,066	2,890,356	844,815
1927	2,936,533	182,627	273,741	1,277,198	1,733,566	551,945	2,285,511	651,022
1929	4,587,400	375,381	1,435,886	1,482,004	3,293,271	563,405	3,856,676	730,724
1931	1,973,090	245,005	490,546	865,724	1,601,275	160,877	1,762,152	210,938
1933	1,573,512	399,912	325,506	652,023	1,377,441	104,731	1,482,172	91,340
1935	3,252,244	739,371	911,837	1,276,117	2,927,325	238,406	3,105,731	86,513
1937	3,915,889	996,005	836,696	1,636,671	3,469,372	358,246	3,827,618	88,271
	%	%	%	%	%	%	%	%
1911	100.00		19.92	17.82	37.74	15.34	53.08	46.92
1913	100.00		39.46	12.15	51.61	9.52	61.13	38.87
1915	100.00		38.18	10.93	49.11	6.48	55.59	44.41
1917	100.00		42.43	11.22	53.65	4.32	67.97	42.03
1919	100.00		40.08	20.77	60.85	6.46	67.31	32.69
1921	100.00		55.67	12.73	68.40	7.93	76.33	23.67
1923	100.00		46.05	20.23	66.28	8.51	74.79	25.21
1925	100.00	3.60	40.02	19.97	63.59	13.79	77.38	22.62
1927	100.00	6.22	9.32	43.49	59.03	18.80	77.83	22.17
1929	100.00	8.18	31.30	32.31	71.79	12.28	84.07	15.93
1931	100.00	12.42	24.86	43.88	81.16	8.15	89.31	10.69
1933	100.00	25.41	20.69	41.44	87.54	6.66	94.20	5.80
1935	100.00	22.73	28.04	39.24	90.01	7.33	97.34	2.66
1937	100.00	25.44	21.37	41.79	88.60	9.15	97.75	2.25

FTC, *ibid.*, p. 29.

することは、製造原価の急上昇、販売利潤の圧縮を不可避のものとする。くわえるに、同社の場合は販売の不振を挽回するための販売価格引き下げ政策がとられた。すなわち、T型ランナバウト車は1922年9月16日くらい価格319ドルを1ヵ月後の10月17日に269ドルと一挙に15.7%の価格引き下げを断行したあと、翌年1923年10月2日には265ドル、1.5%下げ、つづく1924年12月2日には260ドル、1.9%引きと強引ともいえる値下げ政策を実行してきた。同ツアー車についても同じく348ドルから298ドルへ14.4%下げのあと、295ドルへ1%下げ、290ドルへ1.7%下げがおこなわれた。1910年代から1920年初期までの販売の急増に対応する生産規模の拡大、そして販売減少とそれの対策としての価格引き下げという企業の行動は、必然的に急激な企業々績の悪化を招来したのである。この様子を表4によって探ぐることしたい。

表4は、1920年から1930年におけるフォード社の企業々績を、純販売額、税引純利益、現金

表4 フォード社業績推移 (1920～30年)

年 (12月31日)	純販売額 (単位千)	税引純利益	現金配当	調 整		社 内 留 保	剰余金累計残
				付 加	控 除		
1920	\$ 483,708	\$40,147,111	\$8,632,250		\$ 121,365,907	△\$ 89,851,046	\$ 167,145,611
1921	546,000	66,463,963	8,632,250	\$ 9,081,518		66,913,231	234,058,842
1922	640,436	120,192,643	13,811,600		3,896,841	102,484,196	336,543,038
1923	929,065	99,971,410	12,948,375	10,115,409		97,136,444	433,679,482
1924	913,819	109,039,109	14,674,825		489,681	93,874,603	527,554,085
1925	965,630	114,451,720	16,401,275		24,955,401	73,095,044	600,649,129
1926	811,490	68,974,155	12,948,370	16,849,288		72,875,073	673,524,202
1927	355,222	- 33,136,791	10,358,700	1,112,548		△ 42,382,943	631,141,259
1928	551,254	- 73,958,168	6,042,575	31,489,047		△ 48,511,696	582,629,563
1929	1,143,828	88,414,891	6,042,575	5,537,007		87,909,323	670,538,386
1930	873,928	55,607,220	6,905,800	2,997,737		51,699,157	722,238,043

FTC, *ibid.*, p. 645.

1920年は5月1日～12月31日の8か月。

(－)印は欠損, △印は減損を示す。

配当, 剰余金調整, 社内留保金, 剰余金累計残の6項目について表示したものである。

まず純販売額についていえば, 1920年恐慌による繰り延べ需要を組み込んだ需要の回復によって, 1922年は6億4,000万ドル余, 前年より1億ドル近い販売増加を計上した。これについて, 1923年には, 45%の増加となって, 一挙に9億3,880万ドルと9億ドル台をクリアーし, そして翌1924年の微減のあと, 1925年には9億6,563万ドルと一段の好況を確保したのである。だが, この年を境として事態は一転して販売減少の傾向をたどることになった。すなわち, 1926年は, 14%減の8億1,150万ドル, 1927年は前年比60%減の3億5,522万ドルに激減したのである。1928年, 29年は, 新製品A型車の発売による販売回復をみたことは先きも触れた。

税引純利益については, ほぼ販売動向に順応しているが, 1922年から1925年にかけては1億ドル台 (1923年は, 9,997万ドルだが) を持続し, その純販売額に対する利益率は平均約13% (1922年=18.8%, 1923年=10.8%, 1924年=11.9%, 1925年=11.85%) であった。だが1926年のそれは8.5%弱となり, つづく1927, 28年は一転して3,300万ドル, 7,400万ドルの欠損を計上したのである。1928年が販売面の回復にも拘らず前年の2.2倍余りの赤字を出したことは, 後述するように, 投資費用の増大によるものである。そして1929年には空前の販売増加を実現したにも拘らず, 純利益では漸く8,800万ドル台に止まり, その利益率は7.7%に過ぎなかった。世界恐慌の入口ともいふべき1930年では再び5,560万ドルに減少し, 利益率も6.4%弱に低下し, 1931年以降の赤字経営の前兆となったわけである。

他の項目については一々解説を加えるまでもない。

このような収益悪化の状況について, フォード社と子会社であるリンカーン社との合併損益計算書を掲げれば表5のようである。ただし資料の制約により1927～30年に限定した。また, 同じく1926～30年の合併貸借対照表を示せば表6のようである。

表5の損益計算書からは, 1927, 28年の両年は純販売額が製造原価を下回り, それぞれ1,200万ドル, 4,700万ドルの原価超となっており, これに「営業・一般管理費」を加算すれば, 約

表5 フォード社・リンカーン社合併損益計算書（1927～30年）

科目 \ 年度	1927	1928	1929	1930
製品純売上高	\$ 355,975,669	\$ 551,710,332	\$ 1,144,688,097	\$ 873,515,070
製造原価	367,883,337	598,861,938	1,021,105,652	798,502,805
売上損益	- 11,907,668	- 47,151,606	123,582,445	75,012,265
営業，一般管理費	29,246,604	32,472,523	39,488,101	46,782,672
売上純損益	- 41,154,272	- 79,624,129	84,094,344	28,229,593
雑収益	9,908,699	6,825,490	6,997,496	8,999,782
営業純損益	- 31,245,573	- 72,798,639	91,091,840	37,229,375
投資収益	2,294,008	3,687,279	2,093,042	5,693,332
総営業純損益	- 28,951,565	- 69,111,360	93,184,882	42,922,707
支払利息	1,275,732	1,277,298	1,298,231	1,197,559
税引前純損益	- 30,227,297	- 70,388,658	91,886,651	41,725,148
連邦所得税	219,893	251,970	355,079	1,729,027
税引後純損益	- 30,447,190	- 70,640,628	91,531,572	39,996,121

FTC, *ibid.*, p. 662.

(一)印は損失。

4,100万ドル、8,000万ドルの販売原価超を計上するという惨澹たる経営悪化状態を現出していることがわかる。両年合計では実に1億2,000万ドルの販売損失額である。そして表6の貸借対照表でみれば、総資産額については、1926年に比較して、1927年は2,600万ドル減、1928年は7,300万ドル減とそれぞれ3%減、8%減となっている。これを同表の借方・貸方の主要変化について見れば、1926年と1928年を対照するとき、借方科目の「現金・預金」8,514万ドル減、「国債」7,000万ドル減、「有形固定資産」5,529万ドル増の差引による約1億ドル減が、貸方科目の「剰余金」1億0,700万ドル減に見合うことがわかる。このことは、端的に、1923年をピークとしたT型車の販売減衰と1925年以降の業績悪化に対する回生策、それはT型車からA型車への製品政策転換だが、それをフォード社は同社の財務構造の特徴をなす莫大な累積剰余金の取り崩しによって賄ったことを推測させるのである。

さて、かかるフォード社の経営状況の背後では、経営政策をめぐるどのような事態が展開されていたのであろうか。次にその経営内部の状況をながめることにしたい。

2. フォード政策転換の内情

T型車の先き行きにいち早く不安を感じとったのはエドセルとその義理の弟の E.C. カンツラー (Ernest C. Kanzler) であった。かれらはかねて自動車そのもののスタイルや機構的改良に関心を持っていた。とりわけエドセルは鋭い審美感覚の持ち主であり、芸術家的な能力に恵まれていた。すでに別稿⁹⁾にも触れたように、みずからの才能を自由に発揮できる場としてリンカーン社を手に入れたほどである。それはT型車については父親の H. フォードの思想と

表6 フォード社・リンカーン社合併貸借対照表 (1926~30年)

科目 \ 年度	1926	1927	1928	1929	1930
(資 産)					
現 金 ・ 預 金	\$ 246,209,040	\$ 245,463,088	\$ 161,068,777	\$ 145,414,624	\$ 146,979,356
有 価 証 券					
国 債	93,765,078	56,792,373	24,767,092	102,448,086	130,525,015
そ の 他	4,750,000	4,500,000	6,250,000	4,559,752	4,914,071
受 取 手 形	276,724	32,645	3,050,645	2,111,785	3,096,270
受 取 勘 定	26,614,423	17,080,696	31,159,992	38,586,259	36,500,369
受 取 利 息	1,308,741	1,052,738	616,050	635,411	713,432
在庫商品(積荷等)	92,829,763	76,603,142	106,865,450	121,345,506	115,677,368
出 資 金					
子 会 社	24,425,643	24,967,309	26,375,533	41,759,119	45,383,790
雑 投 資	142,200	143,700	2,397,955	139,350	139,201
有 形 固 定 資 産	407,013,556	445,172,875	462,304,065	466,557,971	474,837,303
前 払 費 用	1,560,903	898,739	1,095,793	2,054,556	2,112,333
(合 計)	898,896,071	872,707,305	825,951,352	925,612,419	960,878,508
(負債・資本)					
支 払 勘 定	22,994,379	21,645,852	38,433,878	34,800,414	25,728,627
従 業 員 投 資	23,060,527	22,486,927	22,458,411	21,141,982	19,602,591
未 払 給 料	1,837,729	3,771,743	5,311,908	4,000,790	2,004,405
未 払 所 得 税	11,674,910	4,810,128	1,888,384	2,546,397	4,268,337
そ の 他 未 払 公 課	3,635,981	4,060,827	2,960,181	3,238,685	3,731,678
未 払 費 用	1,804,982	1,148,854	645,376	977,215	661,138
未払従業員投資利息	6,334				
宣 伝 資 金	52,368				
諸 引 当 準 備 金					
減価償却等引当金	117,264,259	134,883,642	144,726,514	158,660,083	169,480,199
保 険 引 当 金	94,361	128,984	184,722	126,658	222,525
特 許 引 当 金				148,302	142,840
消 耗 引 当 金	218,666	194,406	3,164	11,364	64,168
修 繕 引 当 金				341,662	441,960
剰 余 金	698,987,075	662,311,442	592,074,314	682,354,367	717,265,540
資 本 金					
Aクラス 普通株	17,264,500	17,264,500	17,264,500	17,264,500	17,264,500
(合 計)	898,896,071	872,707,305	825,951,352	925,612,419	960,878,508

FTC, *ibid.*, p. 657.

の対立から、自己の意見や構想を反映させることができなかったからである。じじつ1919年にエドセルはフォード社の社長に就任した。けれども実権を掌握しつつけている父親の意向に対立してまで、T型車の全面改装を実行することは思いもよらぬことであった。この事情からもしエドセルが同社の経営権を名実ともに掌握し、かれの着想を実行していたらフォード社はその後業界のリーダーシップをとりつづけたであろうという批評は適正である。このエドセルの

斬新な経営感覚の鋭さは、すでに1924年当時、自動車の実質的な購入決定権を主婦が握っており、特にクローズド型式におけるスタイルの適切さの重要性を強調していたことから理解できるのである。⁷⁾

エドセルによるモデル・チェンジ志向は1923年に現われた。1920年恐慌から脱出し、繰り延べ需要が顕在化する市場状況を前に、大衆需要を刺激する必要が認められるや、かれらはT型車の「化粧直し」を計画した。ボディーにゆるやかなカーブとなだらかなラインをもつスタイル、そして従来の車高を4.5インチ低くして「頭でっかち (heavy head)」のビュ・イメージを緩和する設計をおこなった。このスタイルは好評であったにも拘らず、H. フォードは賛成しなかった。しかしエドセルはさらに工夫を重ねて、1925年8月に新スタイルを完成した。フォード社はそれがT型車の誕生らしいの決定的なモデル・チェンジであり、1919年のエドセル社長のもとで初めて完成された最高の洗練さを保持するものであると宣伝した。このモデル・チェンジによって、ボディースタイルは殆どすべての型式について変更されると共に、オープン型、クローズド型のいずれにも、地上高を1.5インチ低くめた鉄製シャーシが採用された。ボディーの色については、ランナバウト、ツーリングの両型式は従前通り黒色に限定されたが、クローズド型については選択が認められ、内装は布張りとなった。その他、Fordor 車以外のハンドルの高さが3インチ低くされ、座席も低くめられると同時に後へ下げて空間を広くしたり、燃料タンクの位置を前座席の下からカウル (cowl) の下に移動させ、車高を4.5インチ低く、車長を3.5インチ長くするなどの、かなり生目の細やかな改良を加えたのであった。さらに若干の技術的改善も施され、例えば弱点とされていたブレーキ機能の向上、あるいはピストンの軽量化、クランクケースの改良などがおこなわれたのである。だがこのような改良にもかかわらず、シャーシ仕様そのものは変更されていないので、フォード社はディーラーに対して「new」の表現を使うことを禁止している。ここにも H. フォードの面目の一側面を窺うことができるわけである。⁸⁾

この1925年8月のマイナー・チェンジは、T型車に対する需要の吸収に効果があった。同年10月には月産20万4,827台の新記録を樹立し、全工場は昼夜2交替制のフル操業がおこなわれた。けれども11月から12月にかけて受注は減少傾向をたどり、翌1926年早々にはさらに価格の引き下げもおこなわれたが売れ行きは香しくなかった。⁹⁾「安ければ人々は買う筈だ。」という H. フォードの経営観は現実に裏切られはじめたのである。

この事態を目前にしても H. フォードはT型車の前途を悲観してはいなかった。T型車の商品寿命が永遠であると思っていなかったであろうが、そして後述のように新型車の基本となるX型エンジンの開発に関心を示していたことではあったが、その寿命が数年のうちに尽きてしまうとは夢想だにしていなかった。従って、この時期にはまだ新製品開発の必要性を認めようとはしなかった。

H. フォードの過大な自尊と自信とは裏腹なT型車の憂慮すべき市況に、エドセルとカンツラーは思い切った手段をとらざるを得ないと考えた。1926年1月20日、カンツラーは、エドセルの同意のもとに、フォード社の窮状を赤裸々に認めた6ページに及ぶ記録を H. フォードに手渡したのである。それは同社が他社との販売競争において苦境に陥り、現に1925年の生産・販売台数は前年より落ち込んでおり、顧客は他社製品に奪われつつある。ディーラーもまた意

気阻喪し、活動資金は枯渇している。開発中のX型エンジンはいつ成功するかわからない状況である以上、伝統的な6シリンダー車の生産こそ、擡頭しつつある競争相手を押え、市場を確保するための緊要事であることを強調したものであった。確かにこのようなカンツラーの、そして本質的にはエドセルの、提言は当を得たものであり、かれら以外にも大部分の主脳陣は同意見をもっていた。けれどもH. フォードは、かりにT型車に代わる新型車を世に出すのであれば、T型車に代位して余りある真に革命的な製品が出現できなければならないと考えていた。かれ自身としては常に偉大な革新者（great innovator）でありたかったし、逆に模倣者になり下がりたくはなかったのである。¹⁰⁾

実際、H. フォードはすでに1920年にT型車の後継車たるX型車についての構想をもちはじめ、それに登載する8ないし12シリンダーのXエンジン開発のために若干の技師を任命した。だが、種々の試作研究の結果、かれが十分に満足できるエンジンの開発がきわめて困難であるとの見通しを持ったのである。けれどもエドセルを中心とする新型車開発の要望を容れざるを得なくなった。それは社内における開発ムードが高まってきたことと、実際に着手さすことによって不満を抑えると共に、Xエンジンが結局は使いものにならないことを身に滲みて悟らせる方便にしようと考えたからである。かくて1924年早々から6シリンダーと8シリンダーのXエンジン開発計画は着手され、A. ホートン（Allan Horton）とE. J. ファークス（Eugene J. Farkas）によって押し進められた。この過程で6シリンダー・エンジンの開発は断念され、8シリンダー・エンジンの研究に集約されて、同年4月には試作品が完成された。だがそのテストの結果は思わしくなく、H. フォードの予測通り同エンジンの開発計画は一応中止されたのである。¹¹⁾

T型車のモデル・チェンジや新型車の開発についての社内外の強力な要望について、H. フォードが頑なに反対の態度をとりつづけたのは、かれの経営思想と製品観によることはいうまでもないが、くわえるにT型車に対する技術者としての不動の自信が背景となっていたし、それを裏付ける事実資料も存在していた。すなわち、当時、他メーカーによって採用され始めていた計画的陳腐化政策について、H. フォードが真っ向から反対の思想を持っていたことはすでに指摘したが、¹²⁾ そのほかに、S. ベンソン（Stella Benson）が1924～25年に自動車によるアメリカ大陸横断旅行を計画したとき、友人の勧めに従ってT型車を使用して成功し、同車の機能的優秀性が喧伝されたこと、¹³⁾ あるいは農村地域では農民の間で同車の人気を持続していたことなどが、H. フォードの強気を支えたわけである。だいたい1920年恐慌は農村地域では農業恐慌としての被害を残し、1920年代前半期の農業所得の回復は他の産業よりはかばかしくなかった。このために自動車購入がT型車に集中していたことは事実である。西部や南部地域にも徐々に道路改修と舗装化が進んではいたものの、全般的な道路の未整備によって悪路に強いT型車の人気は衰えていなかった。ジョージア州のあるディーラーは、1927年春、アイアン・マウンティン（Iron Mountain）地区では、取扱い商品の30%余りがT型車であり、総じて農村地域における同車への需要は依然として強いと報告している。また「悪路に強いT型車」は耐久性にも優れた性能を持つと印象づけられていた。1923、24年の登録車についての調査では使用寿命が平均6年4ヵ月であるのに対して、T型車は8年であったという。もっともこれは同車の修理や部品交換が費用的に安く、サービス店数も多く、修理が容易であったことにもよるのだが、H. フォードにとってこれらの事実は自己の信念を支持する恰好の材料であった

のである。¹⁴⁾

H. フォードに対するエドセルとカンツラーの関係について、その他の幹部社員の態度はどのようなものであったか。T型車の改良や新型車開発の必要性を認めていたメンバーはかなりのようである。例えば、同社技術スタッフの中心的な存在であった前記のファークスは、T型車にはいくつかの機構的、機能的欠陥があり、とりあえず熱サイフォンの冷却効率の悪さを改良するために水冷式冷却装置に取換えるべきこと、またマグネトーが時代遅れで非効率であることなどを知っていた。けれどもそれを H. フォードには伝えなかった。¹⁵⁾あるいはまた、H. フォードの片腕とも目されていた C.E. ソレンセン (Charles E. Sorensen) も別の角度からではあるが、新型車開発が必要であると考えていた。かれの回顧によれば、フォード社が18年間もの長期間にわたって同型車を継続生産したことは偉大な業績ではある。けれども反面に、企業にとって最も重要な独創力とダイナミックな発展力が圧殺され、喪失されている。この重大な弊害を除去するために新型車の開発に努力を傾けることが必要だと考えていたという。しかしかれですら H. フォードにその考えを披瀝しなかったのである。¹⁶⁾ファークス、ソレンセンのいずれも H. フォードとの対立を避けたかったのだ。いわばそれほど H. フォードは幹部社員にとっても「恐ろしき存在」であったのである。

1926年7月26日、この日にカンツラーはみずから辞表を提出して、年下の義兄エドセル社長のもとを退去した。かれが、T型車の販売不振を憂い、経営の危機が到来しつつあることを指摘するとともに、年々1億ドルも費消して成否不明の新規8シリンダー・エンジンの開発に血道をあげるより、僅かに10万ドルを投入することによって可能な伝統型の6シリンダー・エンジンを製作して、洗練されたスタイルの新型車を早急に発売することこそ、危殆に瀕するフォード社を救う唯一の方策であると、まさに文字通り面を犯して H. フォードに直言した1月20日から半歳の後のことであった。¹⁷⁾

T型車の人気は、農村地域ではともかく、全般的に離散傾向にあったことは、各地からの販売報告を通して、H. フォードは十分に知っていた。そして GM 社のシボレー車が急速に売れ行きを増加し、同車の取扱いディーラーの利潤は厚く、顧客の評判も極めてよいことも知悉していた。すでに触れたように、T型車は1925年8月のモデル・チェンジによって販売状況は好転した。だがそれも一時的な現象であって、その年の秋から早くも販売低下の傾向が再発し始めたのである。

次にわたくしは、この事態に対するフォード資本政策の実態について、1926年から翌27年5月のT型車生産停止に至る経緯を、H. フォード主導策としての「価格引き下げ政策」と「ディーラー督励政策」を眺めたあと、技術的、経営的問題性を分析することにしたい。

3. 最終T型車政策

1925年秋から再発したT型車の販売不振の過程は、1908年くらいフォード社をして競争メーカーに対して常勝軍たらしめた同車の命運尽きる最終コースであった。そしてこれに対する H. フォードが主導した対策は、まさに H. フォード個人の T型車をアメリカの T型車たらしめた政策、それは徹底した競争政策であったが、それゆえに「T型車政策」と称し得ると考え

るのだが、文字通り「最終T型車政策」ということができるのである。1926年から強力に展開された政策は特徴的に分けて、「価格引き下げ政策」と「ディーラー督励政策」と見ることができる。以下においてそれぞれの実情を眺めてみよう。

(1) 価格引き下げ政策

1925年秋からのT型車販売不振に対処する方策は、H. フォードとしては価格引き下げ以外には考えられなかった。かれ自身の体験から、価格の引き下げはつねに販売増加を実現せしめたから、今回の危機脱出策も従来通りに価格の引き下げでよく、事態は十分に乗り切れるものと判断して疑わなかった。そこで1926年2月11日、T型クローズド型車の価格引下げをおこなった。それが追撃の急なシボレー車と競合する車種であったからだ。その状況を両車対照に示せば表7のようである。

表7 フォード、シボレー車仕様・価格比較 (1926年1月現在)

フ ェ ォ ー ド 製 品 系 列				G M 製 品 系 列			
重 量	定員	車体スタイル	価 格	重 量	定員	車体スタイル	価 格
フ ェ ォ ー ド				シボレー			
スターターおよびデマウントブル・リムなし				" スペリアル" (Kシリーズ)			
1526 (ポンド)	2	ランアバウト	260 (ドル)	1730 (ポンド)	3	ロードスター	525 (ドル)
1557		低圧タイヤつき	305	1875	5	ツーリング	525
1607	5	ツーリング	290	2030	2	ユーティリティ・クーペ	675
1940		低圧タイヤつき	335	2130	5	コーチ	695
スターターおよびデマウントブル・リムつき				2215	5	セダン	775
1645	2	ランアバウト	345	Alfred D. Chandler, Jr., <i>Giant Enterprise</i> , 1964, pp. 151-2: 内田忠夫・風間禎三郎訳, 競争の戦略, 昭和45年, pp. 242-4, 掲載資料より 抜萃。 原資料は, <i>Motor Age</i> (January 7, 1926), pp. 90-1.			
1655		低圧タイヤつき	370				
1728	5	ツーリング	375				
1738		低圧タイヤつき	400				
1851	2	クーペ	520				
1860		低圧タイヤつき	545				
1961	5	セダン, チューダー	580				
1972		低圧タイヤつき	605				
1994	5	セダン, フォーダー	660				
2004		低圧タイヤつき	685				

表7からも分かるように、T型車価格は、クーペ型では4%弱の値下げであったが、セダン型では思い切った10~15%程度の引き下げであった。その結果、同等クラスと考えられるシボレー車価格と比較すれば実に34~37%、平均して35%余り下回る価格水準となったのである。H. フォードとしては、同程度の自動車で一方が他方より1/3も安価であれば、どのようなユーザーも当然に安価な方の自動車を購入する筈であった。けれども事態は期待通りには進展せず売れ行きは悪化の方向をたどるだけであった。

この状況に対して、H. フォードはさらに価格引き下げを断行した。すなわち、前回の値下げから4ヵ月後の同年6月19日にフォードー (Fordor)・セダン型を除いて、全型式のT型車の価格を500ドル以下に引き下げたのである。ランナバウト型=360ドル、ツーリング型=380ドル、クーペ型=485ドル、ツードー (Tudor)・セダン型=495ドルという価格がそれである。またそれぞれの引き下げ率は、3%、5%、15%、18%ということになる。この6月19日の価

格改訂には、単に価格のみならず装備の改良もおこなっている。例えば、全車種にセルフ・スターター、デマウント・リム、空気タイヤなどを標準装備としたから、実質的な値引き率は一層大きいものであったといえる。さらには同年12月にはセダン型には、価格を上げることなくワイヤー・ホイールを着装した。

シボレー車によるT型車攻撃、それは A. P. スローン (Alfred P. Sloan Jr.) が「上からかじり取っていく」政策と特徴づけたものだが、その攻勢の前に必死の守勢と反撃をこころみた政策であり、競争政策、まさにオーソドックスな競争政策であった。けれどもそれにも拘らず効果は実現し得なかったのである。

(2) ディーラーの督励政策

H. フォードの反撃は価格引き下げ政策のみに止まっていたとはいなかった。かれは、それと併行して積極的な売り込み政策にも力を傾注しようとして、系列ディーラーに対する督励を強化したのであった。

フォード社とは対照的に、1926年のGM社の販売高は前年の1.5倍となったが、その増加の大部分はシボレー車の販売の伸びによるものであった。シボレー・ランナバウト型車は510ドルから525ドルへの価格引き上げがなされたにも拘らず、前年の47万台から73万台への販売増加が記録された。このようなGM社の伸びに対して、フォード社の販売不振は次第に深刻な様相を呈した。年初来の不振は、11月第4木曜日のサンクスギビング・ディからクリスマスにかけて急坂を降るようであったという。¹⁸⁾

H. フォードは、みずからも目を疑いたくなるような販売不振について、その原因がT型車そのものにあるとは考えなかった。むしろかれはそうのように考えたくはなかったというべきかも知れない。そしてその主因は系列ディーラーの販売業務に対する意欲の欠乏と敗北主義にあるとした。例えば、1926年5月にかれがニューイングランド地区の販売状況を視察した際、T型車についてのサービス業務をディーラーがおこなわずに、外部業者に委託していることを見て驚愕した。またマサチューセッツ州パルマー (Palmer) のディーラーを訪問したとき、そこには誇り高きT型ロードスター車が埃をかむって店の片隅に放置してあったし、ウスター (Worcester) のディーラー店での展示は全く影の薄いものであった。この視察旅行のあとディヤボーンの技術研究所で、ソレンセン、W. ライアン (William Ryan)、P. E. マーチン (P. E. Martin) と6地区管理責任者との熱心な協議を数日間にわたってもった H. フォードは、一般政策に関する強い宣言を発表した。すなわち、販売の失敗は事実によってあきらかにされた。フォード社は経営の基本原則から逸脱し、本来的な情熱を失ってしまっているのだ。全ては失われた原点へ回帰しなければならない。そして販売組織の責任者は、自己の精神状態を建て直さねばならないとしたのである。¹⁹⁾

「失われた原点への回帰 (a return to the lost Sinai)」, H. フォードの経営感覚からすれば創業の精神を復興させ、新たな決意のもとに強烈な競争戦線を展開しようとしたことは理解できる。だが、すでにユーザーの需要指向が変異した市場では、それは見当外れの攻撃といわねばならなかった。

しかしともあれ H. フォードは系列ディーラーの督励と拡充の必要を認めたので、販売組織の拡充をライアンに担当させた。販売の総元締としてかれは早速に「横丁政策 (crossroad

policy) を遂行した。それは販売業者を一層増加することによって販売を伸ばそうとする政策である。1923年から1926年の4年間に、フォード系ディーラーは大略8,500から9,800へ1,300店が増加しているが、そのかなりの部分がこの政策によるものであった。だが「横丁政策」は既設のディーラーの利益関係に配慮することなく実施されたので、新旧ディーラー間に種々のトラブルが発生した。特に、特約により一手販売領域を保有していた業者にとっては、自社のテリトリーに新たな同業者が進入してくるので、相互牽制によって業績が低下することは自明である。フォード社がかかる場合、旧ディーラーの営業損についての補償はしなかった。²⁰⁾

GM社の進出に対するフォード社の形振り構まぬ販売戦略によって、旧ディーラーの中には利益を失い、事業所を閉鎖したり、代理店契約を返上するディーラーも現われた。とりわけ都市部、農村地域のいずれのディーラーからもフォード社に提起された不満は、既にディーラー側が受取り、在庫している乗用車、トラックや部品などの価格を、予告なしに値下げを断行し、そのために発生したディーラーの喪失利益について全く補償しようとしなかったことである。1926年6月の価格引下げでは、堪りかねた古くからの系列ディーラーの中から、投資の補償や弁償、金融困難の救済、採算ベースでの事業活動の復活などについての要求がフォード社に提出されたのである。²¹⁾

1926年の夏頃には、フォード社の経営陣の殆んどメンバーとディーラーたちは、いずれもT型車の劣勢振りに意気沮喪していた。そしてその原因がH.フォードの頑固さにあることも知っていた。けれども当のH.フォードは、同年12月の時点でも新型車の開発には依然として反対の意向を持続していた。かれの考えでは、6シリンダー・エンジンはすでに20年も以前に実験し、その欠点も弱点も知り尽くしている。世界中の輸送条件に適合したT型車が健在している現在、何を好き好んで6〜8シリンダー・エンジンを採り上げる必要があるのかというのである。T型車の販売不振についてH.フォードは、依然としてT型車そのものに原因があるとは考えない。むしろGM社による巧妙なシボレー車の販売戦術と行き届いたサービス政策が奏功し、その反動の煽りを受けたことが主な原因である。従って業績の回復にはこれまで以上に販売活動を拡充し、改善することが必要であり、飽くまでも問題はディーラーの精神的高揚と販売経営の効率化を促進することにあると確信していた。そして1926年夏には、上記の外に、さらにディーラー部門の人員整理を強行して、例えばサンフランシスコでは7月に41%の削減を断行し、シアトルでは3週間に25人の整理をおこなうなどのディーラーに対する管理の強化をも進めた。また、ディーラー部門の事務合理化も手掛けて、記録の保管や書式の改善などの事務簡素化をおこない、ダラスでは147、アトランタでは237の書式が廃止された。もっともこれについては、事務簡素化といえば聞こえはよいが、実はH.フォードの経営感覚にそぐわない部分を切り捨てたのが実情だともいわれる。すなわち、フォード社は、GM社のように、業績資料による分析を通して、適切なマーケティング戦略を樹てるなどの近代的な販売経営やマーケティング管理はおこなっていなかった。H.フォードのルール・オブ・サムの経営体質からすれば、それは無駄の上塗りと感じていたことは推測できる。²²⁾

ともあれディーラー督励政策と相継ぐ価格の引き下げ政策によって、利益減や欠損を出すディーラーが増加し、廃業したり、GM系ディーラーに鞍換えするものが現われ、しかも相当数に上った。エドセルは、フォード系ディーラーから他メーカー系列に移行した件数は10%程度

であったとしている。²³⁾

4. 技術的、経営的問題性

H. フォードがT型車について異状なまでの自信を持ち続けていたことは、これまでの記述の中からも窺えることである。だが一般的にいて、工業製品、なかんずく機械製品については、製品機能を向上させる技術の導入が生産競争の重要な一側面を形成する。生産工程における生産方法や労働手段の改良をもたらす新技術の開発と導入の重要性はいうまでもない。ここで指摘したいのは、生産物たる機械製品の内容に組み込まれ、製品機能ひいてはその使用価値を規定する技術、これを製品技術ということにすれば、自動車の場合はとりわけ新製品技術の開発と導入が重要なアピール・ポイントとなる。価格競争の時代から非価格競争の時代に移れば製品技術が競争項目の支配領域となるのである。H. フォードが依然として価格競争に血道をあげていたとき、ユーザーの視点はむしろ製品技術に焦点が移行していたわけである。T型車の販売不振の原因は、この製品技術の劣勢にあったのであり、T型車に対するH. フォードの過信は、その製品技術についての過信であった。他社製品、特にGM社のシボレー車の好調な売れ行きは、まさしくその製品技術の相対的優位性に依拠したものである。

H. フォードも、当然にT型車の完成までには多くの試行錯誤と実験の累積過程をたどった。そこでは技術家としての創意工夫があり、かつそれを実体化させるための汗にまみれた努力の蓄積の果てにT型車の誕生に漕ぎつけたのである。この観点に立てば、かれが1926年の時点でT型車を最高の製品と自負しつづけていることは、進歩への意欲を失い、開発と改良を目指して行動すべき技術家H. フォードの自己否定といわねばならない。過去の成果に安住し、開発と改良に対して強い拒否反応を示すかれの姿態が、ひいてはフォード社全体の経営的硬化を招いたのである。すでに触れたソレンセンの見解はよく正鵠を射たものといえる。カンツラーの退職、エドセルとの対立という事態は、フォード社の経営的混迷を象徴する事実資料と解釈すべきである。さらにつけくわえるならば、販売不振を製品技術の改良によって解決しようとはせずに、もっぱら販売部面の強化によってのみ打開しようとしたことは、H. フォードが信奉した「優れた製品は安ければよく売れる。」という自己の哲学にみずから矛盾を犯かしているということになるのだ。いわば当時のかれは、その誤りを自覚できないほどすでに「老い」ていたといえるかも知れない。次に当時におけるT型車の製品技術の問題性とフォード社の経営的問題性について一瞥しておきたい。

(1) 製品技術の問題性

H. フォードの自負とはかかわりなく、T型車の製品技術についてはいくつかの問題点が指摘されていた。いずれ別稿で詳しく見るが、GM社はスローンによって新しい経営機構が確立され、マーケティング部門のみならず、技術領域についても組織化された技術研究部門が有効に機能していた。これとは対照的に、フォード社では、H. フォードが大企業としての経営管理に無関心であったから、他社によって開発された新製品技術情報を組織的に集収したり、評価し、必要な場合には積極的に導入するなどの体制はとられていなかった。²⁴⁾ むしろ他社の製品技術は自社の技術には劣るものと決めて、一顧だに与えようとはしなかったといえる。けれ

どもかれが後発メーカーと考えていた会社によって、その後に多くの優れた製品技術が開発され、実用化されていた。その主たるものを若干挙げれば次のようである。

すなわち、1919年にはフランクリン社 (Franklin Automobile Co.) によってキャブレターの電気噴霧器 (electric vaporizer) が開発された。1921年にはデューゼンバーグ社 (Duesenberg Automobile and Motor Co. Inc.) が、水圧式ブレーキ (hydraulic brakes) を4輪ブレーキに使用して注目を集めた。また同年、ウィルス・セント・クレヤー車が、ウィルズ社 (C. H. Wills & Co., 同社は1923年に Wills Sainte Claire Motor Co. Inc. に改組された。) によって初めてモリブデン鋼を使用した自動車として製造された。その他、空気タイヤ、高圧シャーシ用油挿し (high-pressure chassis lubrication: Alemite), ボディーのラッカー仕上がりなどが開発され、フォード社もこれを導入した。1926年には、パッカード社 (Packard Motor Car Co.) がハイポイド歯車 (hypoid gear) 駆動装置を使用し、スタッツ社 (Stutz Motor Car Co. of America) が製品に安全ガラスを採用している。²⁵⁾ このように他メーカーの製品は、種々の製品技術の開発と使用によって、T型車より遥かに優れた機能をそなえているものが多かった。

このようなT型車の製品技術の遅れについて、1924年にGM社はシボレー車のそれと比較するチラシ広告を発行していることは興味深い事柄である。その主な内容は次のようであった。すなわち、冷却装置についてシボレー車はポンプ水冷式 (water-pump cooling system) に対してT型車は熱サイフォン式 (thermo siphon system) で過熱しやすい、潤滑油装置では、同じく、上記のアレマイト (Alemite) 式に対して旧式のハネ揚げ式 (splash system), 発火装置ではレミ式 (Remy system) に対して古い発火コイル式 (spark coil system) で時間調整が絶えず必要である。また、ガソリン・タンクの取付装置が、シボレー車では後部に取付けて安全かつ便利なのに対して、T型車は前部にある。スプリングについても4スプリングに対して2スプリングであり、アクセルも足踏み式に対して手動式である。総じてシボレー車の機能的優秀性に対してT型車は旧態依然たる陳腐車で、運転に際しては種々の手入れが必要なこと、例えば200マイル走行ごとにプラグの掃除が必要であり、変速装置バンド (transmission band) の「限りなき調整」、そして登り坂のノッキングと下り坂でのコネクティング・ロッドの喧ましい音など、T型車の運転には人々は悩まされ通しであるというのである。²⁶⁾

GM社のシボレー車キャンペーンの記事ということ割引いても、T型車の陳腐性を如実に示した資料として評価できるものであろう。そして一般的な見方によれば、上に見たような改良装置をT型車にとりつければ、価格的に他社のものと大差はなくなるだろうといわれていた。T型車に対する世評も次第に辛辣になった。たとえば、遊星式変速装置 (planetary transmission) について多くのT型車のユーザーは不満を持っていたし、最も根強い人気が残っていた農民層の間ですらそれを「ブリキ罐製」だと軽蔑していた。スピードについては時速25〜30マイルでは不満であり、標準3速選択式変速器 (standard three-speed selective transmission) によるスピード・アップを望んでいた。デトロイト支店の支配人は、1926年末に、ユーザーはフロントへの往復を1日で出来るとよいと思っていると記しているし、激しい振動についても苦情を持っているといっている。そしてT型車は法定制限速度以上のスピードを出せるといったら、「冗談いうな!」という答えが返ってくるのが実状だとも語っている。道路舗装が進むにつれて人々は、大きく、速く、なめらかに、そしてスプリングがきいてクッションのよい

自動車を希望しているのであり、価格が購入を妨げることは無くなってしまっているのが当時の市場状態であった。²⁷⁾

1926年頃には、T型車の製品技術の遅滞性はもはや大方の人々の通念となっていたのである。

(2) 経営的問題性

アメリカの国民所得が、第1次大戦を契機として大きく成長したことは周知のところであるが、その概況を示せば次のようである。すなわち、1907～11年の国民所得平均額は316億ドルであるのに対して、戦後の1917～21年の平均額は756億ドルで2.4倍、そして5年後の1926年は977億ドルで3倍の水準に達した。これを1人当りに換算すれば、それぞれ349ドルに対して719ドルで2倍、1926年は832ドルの2.4倍となっている。²⁸⁾ このような所得水準の上昇は、それが名目額とはいえ、個人消費のうちデモンストレーション効果の大きい消費支出を誘発する傾向をもたらす。これを自動車需要についていえば、実用的シンプル型車指向から機能美の豊かなデラックス型車指向に移行する傾向が現われることになる。T型車の販売低下の傾向は、このような経済成長過程に出現した需要指向の変化の帰結であるということが出来る。これを企業経営の側面からいえば、そのような需要指向の変化に対応すべき経営政策の不適応性に問題があるといえる。フォード社の経営政策の不適応性は、H. フォードの独裁的経営体質によるものと判断できる。それをわたくしは、独裁的な経営体質の限界であり、現実論として、経営的独裁者の生理的・精神的老化衰退が企業全体に大きな悪影響を与えた典型事例として受け取るべきだというのである。

ソレンセンは、フォード社経営におけるH. フォードの特徴を次のように語っている。販売サイドからの新製品を生産する要求が強まってきても、かれはそれに見向きもせず、フォード車のトラブルは常に「もっと早く作れないか。」ということだけだと確信しつづけていた。もちろん問題は「もっと早く売れないか。」ということだが。かれは終始、大衆車を製造することに固執しつづけた。大衆車とは、馬を飼っていた知識と同程度の運転と整備の知識しか必要としない自動車を意味しており、事実かれはそのことをやり遂げた。そして新しい生産方法も開発し、しかもそれらが人々によって模倣され、適用されていくことによって、アメリカ人の生活スケールを拡大していったのだ。唯一の目標しか持てず、しかもその目標に向かって絶大な努力を傾注したH. フォードは、それゆえにこそ生涯の唯一最大の目標を淡薄には捨て去ることができなかった。そして目標を実現して世界的に有名になり、満足していたかれは、その自負心だけのためにT型車が時代遅れであることを認めようとはしなかった²⁹⁾と推測できる。恰も影のように終始H. フォードに随い協力してきた前記ソレンセンの批評は、まさにこの間の事情を適確にとらえていたものということが出来るのである。

む す び

H. フォードがT型車の生産停止と新型車の生産をいつ頃決意したかは定かでない。1927年1月中旬、かれは思わせぶりの談話を発表している。それは、1927年度の生産計画は前年度実績を下回るものだが、この生産縮減によって、綿密な検討をおこない業績の全面的な回復の契

機としたい。産業界は全般的に進歩と発展の状況にあるが、当社は極端なモデル・チェンジを計画してはいないというものであった。だが、この談話が憶測を生み、噂が噂を呼んで全土に広がった。それは、フォード社が近く新型車を発表するが、新型車は標準ギヤ・シフトを装備し、高速性をもった新鮮なスタイルのもので、7月頃に出るらしいなどというものであった。世間の好奇心はフォード社に集中した。そして5月には業界誌がその噂を否定する記事を掲載したこともあったが、遇々デトロイト市の警察局長の秘書が、市議会が始まる前に、警備隊用自動車として「T型Ⅲ」の車の購入の予算要求を提出する旨を公表し、その中で「有力筋の話」として従来のT型車の生産停止と新型車の生産開始の情報があることを明らかにした。翌日、これをフォード社のスポークスマンが否定したが、冒頭に紹介したT型第1500万号車記念セレモニーの前日、5月25日夕刻に新型車製造に関する会社発表をおこなったのである。各新聞はこれをトップ記事として掲載した。³⁰⁾ここにフォード社のT型車政策の幕は降ろされたのである。

1908年から1927年の20年間に残したT型車の功績は大きい。それはフォード社とT型車の生みの親たるH.フォードの成果として賛えられるべきものである。現代の自動車社会を現出せしめたパイオニアとしてのみならず、現代社会における物質的・精神的モータリゼーションを実現したプロモーターとしての意義と、自動車産業のリーディング・エンタープライズとして同産業および加工組立型産業全体の発展に寄与した成果は偉大であった。しかもそれがアメリカ国のみならず、グローバルな規模におけるインパクトであったところに、現時点での再評価の意味をもつのである。

このようなT型車の政策効果の源泉は、自動車産業の競争構造のもとにおける庶民性の追求にあった。それは機能的には万能性をそなえ、耐久性と低価格性について抜群の優位性を把持しようとした政策的特徴にあった。低価格性については本稿でも触れたし、一般的に多くの人々によって評価されているから付加することは避けたい。万能性の具体例として挙げれば、T型車は、簡単な伝導装置をセットして、ジャッキで後輪を持ち上げ、エンジンを駆動すればサイロへの牧草の詰め込み、ポータブル製材機、馬草切断機、グラインダー、あるいは攪乳器などの原動機として使用できたといわれる。耐久性については、例えば1915年に2年落ちのT型車を購入した農民が、その後13年間使用し、その間の修理費は僅に40ドルであったという報告、また、T型車の生産開始から20年目の1927年3月現在、T型車の全国登録台数は1,132万5,521台であり、当初来の生産台数の75%が現に使用されていたし、それから22年後の1949年でも20万台余りが登録されていた。さらに1956年でも多くの州でなお使用されており、シャーズ・ロウバック社(Sears, Roebuck)は僅少ではあるが同車の部品を取扱っていたこと、そして今なおT型車の復活を希望する手紙がフォード社に舞い込むという。³¹⁾これらは同車の耐久性の優秀性と人気の強さをもの語っているといえよう。

このように見てくれば、T型車政策は、ユーザーの福祉を可能な限り追求し、それによってみずからの資本利益を増幅するところに特質があったといえよう。だが本稿で指摘したようにフォード資本は、H.フォードの信奉するT型車政策に依拠して、T型車を供給して成長を遂げたが、その供給を持続することによって、みずから経営的窮逼を招いたのである。この経緯のなかに、わたくしは、一国の経済の変容と特定産業内の構造的変化とその産業を構成する個

別産業資本の経営政策の三者を貫徹する相互関連性を認識することができると考えるのである。少なくとも30〜50年を単位とする長期分析では、国民経済と特定産業の市場構造及び市場行動ならびに市場成果の4領域間の緊密な相互影響関係の解明が、産業分析における一つの重要な課題になると解釈するのである。

この課題に関する解明は、対フォード資本攻略を志向したGM資本政策の展開と、T型車終焉以後のフォード資本の動向を分析した後に試みたい。

なお、フォード社は1927年5月26日から休業に入り、一部修理用部品の生産を除いて工場を閉鎖、新型車開発へ背水の陣を布いた。かくて10月20日に苦心の新エンジン完成、11月1日のルージ工場の新型車用組立ライン更新完了、そして12月1日の新型車＝A型車の発表まで、6ヵ月余り、実に188日間の沈潜期間が経過したのである。³²⁾ これについては別稿で扱うことにしたい。

注

- 1) Allan Nevins and Frank Ernest Hill, *Ford: Expansion and Challenge 1915—1933*, 1957, p. 431.
- 2) 拙稿, GM対フォード, (入江節次郎・高橋哲雄 編, 講座 西洋経済史 IV大恐慌前後, 昭和55年, 所収.) p. 245. 参照。
- 3) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, p. 432. この顧客はニュージャージー州モンクレヤーの婦人の話であり、もう一つは記者の Arthur Brisbane が H. フォードへ電話した内容である。
- 4) *do.*, p. 432. 下川浩一氏は、T型車生産台数を「延べ1500万7033台」とし、その記録は1972年フォルクスワーゲンが21年かかって破ったとしている。下川浩一, フォード, 昭和47年, p. 152.
- 5) 拙稿, 1920年代のアメリカ自動車市場の具象, 京都教育大学「紀要」A: No. 57, 昭和55年9月, 所収。
- 6) 拙稿, フォード資本とリンカーン社, 同上「紀要」ser. A: No. 50, 1977年3月, 所収。
- 7) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 405—6, 参照。
- 8) *do.*, pp. 406—7, 参照。T型車のブレーキについては同車の弱点の一つと批判されており、A型車の開発の際にも問題となった。1927年にはワシントン交通安全監督官がT型車のブレーキに警告を発したし、ドイツでも論議をまき起こした。C. E. Sorensen, *My Forty Years with Ford*, 2nd ed. 1966: 高橋達男 訳, フォードの栄光と悲劇, 昭和43年, p. 270, 参照。
- 9) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, p. 407; Lawrence H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry*, 1928, pp. 121—4, 参照。また、1920年恐慌以後1927年に至る業界動向については、E. D. Kennedy, *The Automobile Industry*, 1941, (1972 ed.) Chapter 7—9, の叙述は網羅的ではあるが興味深い。
- 10) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 409—11. エドセルとカンツラーの夫人が姉妹である。
- 11) *do.*, pp. 426—7. ファーカスは自分が選んだ少数グループとディヤボーンのトラクター工場の炉室 (fire-place room) で仕事を始めた (*do.*, p. 427.)。
- 12) 5) の拙稿, pp. 13—4, Henry Ford, in collaboration with Samuel Crowther, *My Life and Work*, 1922, p. 148, 参照。
- 13) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, p. 414. イギリスの小説家ベンソンは新婚早々にアメリカ大陸の横断旅行をこころざし、4,600マイルの悪路を踏破したのである。
- 14) *do.*, pp. 412—3, 419, 参照。

- 15) *do.*, p. 410.
- 16) ソレンセン, 前掲訳書, pp. 261〜2.
- 17) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 410〜1. カンツラーに対する H. フォードの態度は, この半年間は文字通り冷酷そのものであったという。カンツラーとエドセルは協同歩調をとっていたから, H. フォードとの対立関係は同等の位置にあった。だが父子の骨肉の愛憎が, 二人の去就を分けたのである。カンツラーは, 有能で, 法律の素養があり, 金融上の見識を持ち, 工場に近代的な組織を持ち込んだりしたという。Botton Herndon, *Ford*, 1969: 新庄哲夫・杉原素明 訳, 二人のフォード, 昭和47年, pp. 199〜201, 参照。
- 18) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, p. 415.
- 19) *do.*, pp. 414〜6.
- 20) *do.*, pp. 422〜3.
- 21) *do.*, p. 423.
- 22) *do.*, pp. 424〜6.
- 23) *do.*, p. 425.
- 24) *do.*, p. 416.
- 25) *do.*, p. 416 なお, 各製品とそのメーカーについては, The editors of 'automobile' (Quarterly), *THE american car since 1775*, 1971, pp. 231〜372, を参照。
- 26) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 416〜7.
- 27) *do.*, pp. 417〜8.
- 28) U. S. Department of Commerce, *Statistical Abstract of the United States*, 1967, 88th Annual Edition, Series F1—5. 参照。
- 29) ソレンセン, 前掲訳本, pp. 262〜3.
- 30) A. Nevins and F. E. Hill, *ibid.*, pp. 425〜6.
- 31) *do.*, pp. 434〜6.
- 32) *do.*, pp. 437〜58, 参照。Federal Trade Commission, *Report on Motor Vehicle Industry*, 1939, p. 647, 参照。
- (追記) 本稿でとりあげたフォードT型車の20年間・1500万台生産を感覚的に知る資料として, わが国の代表的小型量産車たるトヨタ・コロナと日産・ブルーバード (もちろんこれらは幾度かのモデル・チェンジを重ねているので直接的比較資料にはなり得ないが), を引き合いに出せば, 次のようである。(日本自動車工業会資料, 参照。)

トヨタ・コ ロ ナ……449万9,000台 (昭和32年7月〜昭和58年10月: 26年4ヵ月間)

日 産・ブルーバード……514万8,000台 (昭和34年8月〜昭和58年10月: 24年3ヵ月間)

以上