

合衆国における耐久消費財の普及と背景（I） —自動車社会の基盤形成と初期の自動車製造を中心に—

石川 和男

はじめに

20世紀の世界は、あらゆる分野に自動車が大きく影響したといっても言い過ぎではないだろう。19世紀後半に欧州で発明された自動車は、合衆国で開花した大量生産と大量販売によって、社会を大きく変化させた。また、第一次世界大戦後から第二次世界大戦にかけては、自動車が欧米から紹介され、輸出されたことにより、各国や各地域の社会を変化させていったといえる。わが国においても、1920年代後半からは合衆国の大メーカーによるノックダウン生産が開始されるなどの動きがあった。また、それが1930年代には、わが国国内の自動車製造業者の誕生を促し、大規模製造へと発展することとなった。

本稿では、欧州ではなく、合衆国で自動車社会が形成され、誕生した背景について取り上げる。特に耐久消費財としての自動車が合衆国社会に浸透し、人々の生活になくてはならない製品として位置づけられていった背景から掘り起こしていきたい。また、当時、自動車製造を手がけようとした人々、実際に大量生産を軌道に乗せたFordを中心として、自動車の大量生産が合衆国社会に与えた影響についても考察していきたい。さらにFordは大量生産を軌道に乗せ、自動車を人々の移動の道具や仕事の道具としての必需品としたが、それが次第に付加価値を有し始めた時期におけるGeneral Motors (GM)

内でのさまざまな動きを取り上げていきたい。そして、自動車製造業者にとっては、製造における効率性の向上だけではなく、それを使用する顧客を見据えたマーケティング活動の萌芽ともされる一面を取り上げ、合衆国のマーケティング形成期における当該活動の核となった事象についても考察していきたい。

1. 19世紀後半から20世紀はじめの合衆国の生活

(1) 都市の変容と交通網の発達

合衆国では、1880年から1920年頃までが、生産者資本主義から消費者資本主義への転換期であった。ピューリタン精神を支柱に蓄積や生産に携わった人々は、南北戦争後、消費志向を強めることとなった。この間、合衆国では人口2,500人以上の都市が3倍に増え、都市人口が1880年の28%から1920年には農村人口を超えた(Davis [1972] p.601)。したがって、合衆国の都市化は既に20世紀になる頃にはかなり進んでいたことになる。

また、19世紀の終わりから20世紀にかけて、合衆国の都市化と新中産階級の急増により、都市住民の工場や事務所への通勤態様に変容した。南北戦争前後までは、都市に工場や事務所が所在し、多くの人々は徒歩で通勤していたが、人口増加により、オムニバス（馬車）や鉄道馬車、New Yorkではフェリー通勤も見られ始めた。

こうした交通機関の発達、最富裕層を都市郊外へ転居させ、1865年から1900年にかけては「鉄道の郊外」が形成された。特に合衆国の都市と郊外は、1887年に発明されたトロリー（市街電車）の普及によって変化し、軌道は都市中心部から郊外へと放射状に伸びた。1890年には鉄道馬車軌道が5,700マイル、ケーブルカーが500マイル、市街電車が1,260マイルであったが、1893年になると250以上の会社が認可され、12,000マイルの軌道のうち6割が電化された。1900年には全国3万マイルの軌道が電化され、馬車鉄道は衰退することになった（秋元 [1995] pp.150-152）。さらに電車通勤範囲を超えた郊外の住宅地では、多くの中産階級が自動車通勤を始めるようになった。市街電車は1917年の72,911台、乗客数は1923年に157億人でピークであった（秋元 [1995] pp.154-155）。このように南北戦争後になると、合衆国での交通手段は馬車、鉄道から始まり、決して自動車からではなかったことがわかる。しかし、次第に自動車がそれらから主要な交通手段としての地位を奪うことになった。

(2) 耐久消費財の普及による生活の変化

合衆国では、自動車が中産階級から労働者階級に浸透すると、人々の生活は一変した。Lyndら [1929] による調査では、Indiana州 Muncie では19世紀後半には、住民が自発的で自然な疎外されない生活を送り、熟練技術を活かした製造職に就き、日々の労働に満足し、余暇は歌、朗読、散歩、ハイキング、キャンプなどを楽しんだとされる。そして日曜日には、哲学、倫理、政治の議論をしたことを伝えている。しかし1924年になると、Muncieには町外から文明が侵入し、職人的熟練技能が不要となり、単調なものへと変化していった。広告、映画、ラジオ、信用制度、自動車が生活の一部となり、余暇は

受動的で商業化し、非参加的になった。家庭は、家族員が各々の仲間と余暇時間を過ごす基地に変化した。休息日はレクリエーション日となり、3分の2の住民は自動車を運転し、公的集まりを自動車が阻むようになった（秋元 [1995] pp.153-154）。こうして自動車だけではないが、多くの文明がそれ以前の人々の生活を大きく変化させていた。

1920年には、合衆国では約半数の家庭が持ち家となり、賃金上昇と建築費低下に後押しされて1922年から29年にかけては、年平均で88.7万戸が建設された。市街電車の通らない空間を自動車が埋め、雇用地区の分散や人口密度の低い住環境、新型住居を可能にした。一方、1880年代以降、多くの商品の全国市場が形成された。Kodak、CocaCola、Campbell、Cannonなど製造業者の製品ブランドが訴求され、消費者は店舗や商店主の信用ではなく、ブランド（名）で商品を購入するようになっていった。購入場所は、個人商店よりも百貨店や連鎖店などが多くなっていった。商品は包装され、家庭内で作られるものは減り、家計の主機能は消費となった。また、商品広告は、住民に意識的・無意識的に新しい「消費者の倫理」を植え付けた。売り手は、消費者に商品・サービスの快適さと利便性を訴求した（秋元 [1995] pp.155-156）。マーケティングが世界各国や地域に紹介されたのは、第二次世界大戦後であったが、既に合衆国では大規模工場で、大量生産された製品に対して、製造業者がブランドを付与し、ブランドを直接顧客に訴求するようになっていた。他方で、多くの学問は、欧州で誕生したとされるが、19世紀後半から20世紀初頭にかけてのこのような状況を考えると、マーケティングが合衆国で誕生したといわれるさまざまな要素があり、その背景が理解できよう。

合衆国では消費者における購買力の増大は、

1920年以降顕著になり、1914年頃からその兆候が見られた。商業的利用でも国民生活をスピード・アップする効果でも、自動車が貢献した（Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] pp.126-127）。そして合衆国では、1920年代に「耐久消費財革命（Consumer Durables Revolution）」が起こったとされる（Olney [1991]）。これは単に価格と所得の相対的变化では説明できない需要変化であり、耐久財需要の価格・所得弾力性が増加したことによる。耐久消費財は自動車・自動車部品、その他モーター車、馬車、家具、ラジオ、蓄音機などであった。1920年代には新車（70%）、中古車（65%）、家具（70%）、ラジオ（75%）、ピアノ（90%）なども信用販売された（秋元 [1995] p.156）。このように耐久消費財の普及には、信用販売が効果的に作用した。それ以前は各店舗では、顔見知り顧客に掛売をすることがあったが、割賦販売に代表される信用制度の普及が耐久消費財普及の一助となっていた。

合衆国の自家用車世帯普及率は、1920年に26%、1935年に55%となった。都市の持ち家率は1910年に38%、1920年に41%、1930年に46%となった。電灯普及率は、1920年に35%、1930年に68%となった。図表1に示したように電気冷蔵庫、電気洗濯機、真空掃除機も急速に普及した。そして、多くの耐久消費財は1920年代には価格がほぼ一定になった（秋元 [1995]

図表1 冷蔵庫を持つ家庭数 (%)

年	総数	氷	電気
1910	18	18	
1920	48	48	
1930	48	40	8
1940	72	27	44
1950	91	11	80
1960	90		
1970	99		99

（出所）Lebergott [1976] p.259

p.158)。このように多くの耐久消費財の価格が安定してきたことも、その普及を促進させる基となった。

合衆国では1920年代には、所得分配の不公平が拡大したが、1930年時点のFordの従業員100家族調査では、平均年収1,700ドル、自動車47、ラジオ36、ミシン5、真空掃除機19、電気洗濯機49、アイロンは98家族が所有していた。59家族は家具、家電製品、自動車購入においては割賦契約をしていた。また1920年代の株式ブームは、当初は経済拡大を反映するものであった。株式ブームにより、最上位5%の所得階層が個人所得総額に占める割合が、1920年の25.7%から1929年の32%へと上昇した。そして、高額所得者の貯蓄性向が高かったため、1920年代には合衆国では貯蓄率が上昇した。高額所得層は自動車や住宅を購入し、彼らは株式や銀行預金のような金融資産に資金を投じていた（秋元 [1995] pp.164-168）。このように合衆国では、早くから株式ブームが起こり、その結果として富裕層が一定割合で誕生した。一方、貧富の差も拡大したが、富裕層や中産階級といった層が耐久消費財の普及を牽引した。

住宅及び耐久消費財は、多くの国民が体験したことがない都市型、郊外型の生活を約束する製品であった。そこに自動車、電灯、ラジオ、家電製品、合成繊維に対する爆発的な需要が起こった。一般に新製品の投資曲線は、緩いS字型曲線とされる。そして、成長期における高い産出とその後の自律的な動き、需給ギャップの消滅に伴う投資の低下が起こるとされる。また、消費と実質所得の関係は、この時期の広告と信用販売の普及が消費関数を上向きに変化させた。ただ所得増加は、生産性の伸びを下回り、消費関数の変化は一時的であった。他方、合衆国での新しい住宅建築は1925年から26年がピークであり、その後は非居住建築や公共建築が増大

し、大恐慌の起った1929年までは高水準であった。これらは戦争による積み残し需要、賃金の安定、郊外化の進展、安価な建築費用が貢献した。しかし、1924年以降、人口増加が鈍化し、1926年以降は住宅建設が頭打ちになり、家賃も下がった。住宅が過剰供給となり、住宅資金は貸付に依存し、ローン残高は1919年の80億ドルから1929年の270億ドルに上昇した。1925年のFlorida不動産ブームは、富裕層の夢を実現させるものであった。その根拠には自動車普及、余暇の増大があった。しかし投機が進行し、10%の頭金で取得した宅地には住宅を建てず、転売益を目的とするような面も見られたが、投機ブームは1926年秋のハリケーンの来襲により、1928年に崩壊した（秋元 [1995] pp.164-167）。一般に資本主義経済社会においては、好況と不況が循環するが、1920年代の合衆国においても観察可能である。ただ、好況と不況を繰り返しながらも、1929年に大恐慌が起こる前までは、住宅建築をはじめ、耐久消費財の購買において合衆国の人々の購買意欲は非常に旺盛であった。

(3) 自動車をもたらした生活の変化

合衆国では自動車の影響で、道路建設が復活し、有料道路時代を思い出させた（Ropley [1915] p.346）。1890年代には自転車が流行し、1896年に農村への郵便無料配達制度の導入、農村交通を都市と同様にしたい願望が道路改善運動につながった（Faulker [1959] 小原訳 [1976] pp.654-655）。特に自動車は人々の生活を変化させ、文明の象徴となった。1920年代には自動車で余暇を楽しむことが一般的になり、1926年には約5,400カ所のモーター・キャンプ場が全国に点在していた。さらに「自動車の普及は階級や人種の壁を越え、金持ちと貧乏人、白人と黒人、皆平等に同じ型の車に乗ることを

可能にした。……社会が個人に強制するのではなく、個人個人が自分の意志で行動する新しい社会的な基礎を自動車をもたらした（Flink [1975] 秋山監訳 [1982] pp.181-182)」。こうしたモータリゼーションは、社会文化的側面への影響も大きかった。また自動車の耐久性向上、燃費改善、自動車レース、展示会、各種メディアでの宣伝、補修サービス、割賦販売など、自動車製造業者のマーケティング活動は、自動車普及に大きな役割を果たすようになった（孫 [2003] pp.36-37）。

欧州では自動車は富裕層の道楽玩具から始まったが、合衆国での自動車は、農村でその普及が進んだことから、都市と農村の生活格差を埋める道具としての地位が与えられていった。また、自動車が生活必需品となるにしたがい、合衆国での人々の生活の一部を変化させただけでなく、生活の大部分、さらに社会全体を変化させた耐久消費財となった。

2. 自動車工業の発展とその普及

(1) 19世紀後半からの自動車工業の勃興

1880年代まで、合衆国での主な富の源泉は農業にあったが、1890年の国勢調査では製造工業が首位となり、10年後には工業製品価額は農産物価額の2倍を超えた。1860年に生産高では上位4工業、1914年には上位6工業のうち4つ、1919年には3つが農林業に由来し、農産物を原料とする製造工業が支配的であった。一方、鉄鋼生産が1914年には2位となり、輸送用生産物（車両建造・修理業と自動車工業）が上位10部門に登場し、1900年から1914年には自動車工業が機械部門から分かれて8位になった。1929年には自動車工業は、車体と部品を除いて首位となった（Faulker [1959] 小原訳 [1976] pp.513-517）。このように自動車は、急速に製

造工業においての地位を上昇させていった。

また、新しい発明は、多くの製造工業を生成した。これらには運輸設備の製造、電信・電話・ラジオ・照明・家庭器具などの家電製品、自転車、自動車、航空機などがあり、1865年以降、農業機械のほか、多くの工業を刺激するようになった（Faulker [1959] 小原訳 [1976] p.521）。耐久財、特に生産者向けの耐久財は生産手段であり、非耐久財は消費手段である。工業生産は、生産手段の増大と新興産業の発展に依拠した。個別部門では、1921年から1929年には非鉄金属155%、機械118%、鉄鋼、同製品107%、運輸設備103%であり、自動車、アルミニウム、ラジオ、映画用機械、航空機、人絹の増加が顕著であった。消費財では食料品工業43%、繊維工業33%などの伸長が著しかった（神野・宇治田 [1948] p.188）。これらの発明は、すべて合衆国で誕生したものではないが、合衆国では発明された製品を製造し、それを受容する市場が存在したことが、各産業の発展を支える基盤となった。

合衆国では自動車産業は、1890年代に出現し、1900年を過ぎてその重要性が認められ始めた。1904年の合衆国における自動車生産台数は2万2,000台であった。そして1920年代初めには、自動車産業が世界最大の製造業に成長した（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.441）。自動車は、経済・社会生活に大きな影響を及ぼした。それは資金（money）、市場（market）、人間（men）、機械（machine）、資材（materials）、組織（methodology）、管理（management）という企業や経営における「7M」以外でも、生活のあらゆる場面に影響した。たとえば、有料道路や道路沿いのホテルなどの古い産業を再興させ、広告、ガソリン・スタンド、モーター、野外映画劇場などの新産業を誕生させた。そして先にも取り上げたように自動車は、人々に郊外や準郊外への居住を可能にし、都市を大都市圏

に成長させ、可処分所得の5%を自動車購入や維持費に費消するようになった（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] pp.470-471）。このように自動車は、当該市場を拡大しただけではなく、関連する多くの市場を形成し、発展させるエンジンともなった。

自動車の急速な普及により、「市街電車の郊外」の様相も変化した。欧州で発明された自動車は、当初、金持ちの奢侈品であった。合衆国でも1920年以前は鉄道が専用軌道を走り、自動車道路や都市間道路は未整備であった。自動車運転は冒険であり、スポーツであった。それでも企業は自動車を生産し、1908年には24企業が比較的安価な自動車を生産していた（秋元 [1995] p.152）。FordのModel Tは家族全員が乗れ、個人が運転、整備でき、修理も簡単であった。一方、農産物価格が上昇し、1900年代は農村は好景気であった。本格的な農村向けの自動車販売は、FordによるModel Tの開発前後においてであった。当初から農村での自動車普及率は高く、1926年にはIowa州では自作農の93%、小作農の89%が所有するようになっていた。農村での自動車利用は、農民の孤立感を緩和し、買い物やレジャーの行動半径を拡大させた（秋元 [1995] p.159）。図表2からわかるよ

図表2 T型の販売額、シェア及び価格
(1908～1916年)

年	T型車 販売額	シェア (%)	価格 (ドル)
1908	5,986	9.4	850
1909	12,292	9.9	950
1910	19,293	10.6	780
1911	40,402	20.3	690
1912	78,611	22.1	600
1913	182,809	39.6	550
1914	260,720	47.6	490
1915	355,276	39.7	440
1916	577,036	37.8	360

(出所) Norris [1990] p.164

うに Model T は、発売当初からかなりの勢いで販売台数が増え、そのシェアは上昇し、価格は一貫して下がるという状況が生まれた。

(2) 大衆自動車（低価格車）の普及

合衆国では、低価格車が実現したことにより、自動車の奢侈品イメージは次第に消えることとなった。そして自動車は、初期の裕福な資産階級から大衆に普及し、消費市場は急拡大した。1912 年頃からは 1 人あたり実質国民所得が、Ford Model T の小売価格を上回り、大衆にも自動車に手が届くようになった（孫 [2003] p.35）。

1913 年になると、合衆国での自動車登録台数が 100 万台を超え、道路整備の必要性が各業界で叫ばれ始めた。そこで政府は 1916 年に連邦道路法を制定し、ハイウェイ局を設置した州には補助金を支出することとした。1921 年の連邦道路法では、20 万マイルの道路を 1 級に認定し、費用の半額の連邦補助金を支出した。翌年、合衆国は公共道路局を設置し、人口 5 万人以上の全都市間を結ぶ計画が進捗した（秋元 [1995] p.154）。このように合衆国では、自動車産業が他の国や地域よりも早くから発展したのは、自動車製造業を中心とした自動車産業自体の努力だけでなく、自動車が走行できる基盤

整備が進捗したことも影響していた。

合衆国における価格要因以外の自動車普及要因では、先にあげた道路建設のほかに、交通規制、自動車登録と運転免許制度の確立があった。自動車普及と安全走行には、やはり、法令関係の整備が必要であった。1920 年代、合衆国の大都市には自動車道路網が建設され、道路建設が伸張し、自動車利用に適した道路システムは完成間際であった（Flink [1975] 秋山 監訳 [1982] p.203）。また自動車登録制度は、1910 年は 36 州で義務づけられた（Flink [1975] 秋山 監訳 [1982] p.27）。そして、1910 年から 1929 年にかけての自動車普及率は、1,000 人に 5 台から 189.9 台にまで上昇した。図表 3 を見ればわかるように、合衆国は一気に自動車社会となり、自動車は人々の生活に必要な不可欠な耐久消費財となった（孫 [2003] p.37）。

自動車は、消費者にとっては住居に次いで、2 番目に高額な支出である。これは現在の社会においても同様である。ただ、耐久消費財としてはなかなか信頼されず、製造業者は製品の信頼性向上のため、修理施設を用意する必要があった（塩地・キリー [1994] pp.51-52）。合衆国において、自動車は低価格車の登場と大量生産体制により、大量販売が開始された。一方

図表 3 合衆国における乗用車の登録台数と普及率の増加（1910-1929 年）

年	乗用車工場出荷台数	登録台数	1000 人あたり登録台数	年	乗用車工場出荷台数	登録台数	1000 人あたり登録台数
1910	181 千台	458 千台	5.0 台	1920	1,906 千台	8,132 千台	74.6 台
1911	199	619	6.6	1921	1,468	9,212	84.9
1912	356	902	9.5	1922	2,274	10,704	97.3
1913	462	1,190	12.2	1923	3,625	13,253	118.4
1914	548	1,664	16.8	1924	3,186	15,436	135.3
1915	896	2,332	23.2	1925	3,735	17,481	150.9
1916	1,526	3,368	33.0	1926	3,692	19,268	164.1
1917	1,746	4,727	45.8	1927	2,937	20,193	169.6
1918	943	5,555	53.8	1928	3,775	21,362	177.3
1919	1,652	6,679	63.9	1929	4,455	23,121	189.9

（出所）塩見編 [1986] p.205

で、製造業者には生産とともに流通についても重要な課題となった。生産過程の変化による競争上の優位は、流通過程もそれに連動しなければならない。また、自動車販売に付随する補修、割賦販売などのマーケティングも、流通過程の組織化と管理が必要であった。そこで大規模自動車製造業者は、1910年以降、製品の流通過程の組織化と管理に着手するようになった（孫 [2003] pp.37-38）。ここでは大規模自動車製造業者が、生産だけではなく、早くから販売にも関心を払っていたことがわかる。

また一般に、当該製品が浸透していない市場では、製造業者が特段の努力をしなくても、当初は製品は販売可能である。ただ、消費が一巡し、多くの消費者が当該製品を手にしたときに、漸くマーケティングの重要性に気づき、当該活動を展開するようになる。合衆国では多様な大規模製造業者が、早くから市場対応を開始したところに、マーケティングの母国としての背景が観察できる。

(3) 自動車需要の変化

合衆国では、1920年以降、自動車産業は生産過剰状態に陥った（Hewitt [1956] p.61）。一方、消費市場も飽和化し、買換需要が自動車需要の中心となり、中古車割合が急増した（孫 [2003] pp.41-42）。そのため、1921年以降は、最低価格車の購入傾向は逡減した。そこで自動

図表4 クローズド・カーの生産比率

年次	生産比率 (%)
1919	10.3
1920	17.0
1921	22.1
1922	30.0
1923	34.0
1924	43.0
1925	61.5

(出所) Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] p.126

車は全系列で改良され、多様な装備が追加されるようになった。特にオープン・カー（無蓋車）からクロズド・カー（有蓋車）への移行は、改良の代表であった。ただクロズド・カーを大量生産した影響は、販売価格には反映せず、価格の変化はなかった（Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] p.126）。図表4からわかるように、1919年に生産比率でおよそ1割であったクロズド・カーは、6年後には6割を超えている。ここではわずかの期間でいかに大きな自動車の形態変化が起こったかがわかる。

市場の性質変化は、価格の重要性が薄れたことも意味した。当初、自動車需要は価格弾力的であった。そして価格引き下げにより売上高はそれ以上の比率で増加した。しかし、1920年代初期には自動車需要は所得弾力性を強め、自動車の売上高は、価格の関数よりも、消費者所得の期待との関数となった（Herman and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.458）。つまり、顧客は、低価格や値下げに対して以前のようには反応しなくなり、購買製品選択の要素として、価格以外に重きを置き始めるようになったためである。

また、耐久消費財の取替需要は時間経過により、その重みを増してくることになる。過去の取替需要は、毎年の自動車登録台数、生産台数、輸出台数データを、毎年の配車台数と取替を要する台数=取替需要として把握できる。図表5は、合衆国における1910年以降の廃車台数を示しており、年度によってバラツキはあるが、全体的に廃車台数が上昇していることがわかる（Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] pp.122-123）。この廃車台数の上昇は、当然のことながら耐久消費財とはいえ、製品寿命があること、さらにマーケティングにより、新車への買換えが進んだことを示している。

そして、合衆国において、取替需要が市場で

図表5 自動車廃車台数 (1910～1924年)

年次	廃車台数 (台)
1910	24,148
1911	50,662
1912	115,603
1913	57,585
1914	56,881
1915	371,196
1916	365,792
1917	81,220
1918	126,303
1919	361,335
1920	256,253
1921	651,562
1922	934,115
1923	807,912
1924	1,442,000

(出所) Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] p.123

大きな割合を占めるようになったとされるのは、1910～1914年(17.6%)、1915～1919年(19.3%)、1920～1924年(33.1%)のように5年ごとの区切りではあるが、かなり取替需要が発生していることがわかる(Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] p.123)。

さらに廃車台数の予測は、将来の自動車工業にとって、生産台数を決定する上でも意義がある。増加車両数は、廃車された代替を要求し、新規顧客数が増加しなくても、同水準での自動車需要が維持可能である。つまり、取替需要が新規需要を補填する。年間400万台の生産を継続(年間約20万台の輸出が含まれる)するには、自動車工業は新規購入客開拓が必要である(Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] pp.124-125)。Griffinは、合衆国では1926年(200万人)以降、1927年(170万人)、1928年(150万人)、1929年(120万人)、1930年(90万人)というように、これだけの新規購入客を開拓しなければならないとした。

1925年にはCalifornia州では、自動車登録比率は2.8人に1台であった。これを合衆国全体

に対応させると、1930年には4,370万台が登録される予想であった。ただ、1929年に発生した大恐慌により、この通りにはならなかった。他方、1921年以降の自動車価格の低下は、ドルの一般的な購買力の減退に原因があったが、1914年よりも低い水準で価格設定がされていた。第一次世界大戦中には、戦時中の自動車価格上昇は、他商品よりも低かった。それ以降、全般的な価格低下の中で、自動車は他の商品よりも下落した。しかし、製品自体がその仕様を変化させたために、量的観点で価格変動を理解することは困難である(Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] p.125)。図表6は、1915年以降の自動車の平均価格を示している。FordのModel Tが、次第に価格を引き下げたことがしばしば取り上げられるため、自動車の平均価格も全体として下降したと考えられるが、実際にはそうはなっておらず、1910年代後半には上昇し、1921年以降では下落することもあったが、Model Tのような価格変化を示してはいない。

1908年にFordの小型車は700ドル、6気筒の高級車は2,500ドル以上であった。1924年にFordの小型車は260ドルになり、高級車は1,700ドルになった。高級車も品質改善し、セルフ・スターターがクランクに代わり、屋根付

図表6 自動車の平均価格

年次	平均価格 (ドル)
1915	900
1916	800
1917	800
1918	1,150
1919	1,175
1920	1,275
1921	975
1922	875
1923	825
1924	825
1925	865

(出所) Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] p.126

き車が購入可能になった。取外し自在のリム、自動給油装置、コード・タイヤ、全輪ブレーキなどが採用された（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.462）。こうして自動車のイノベーションが積み重ねられ、自動車の品質が改善されてきたことで、1925年には自動車の平均耐用年数は約6年半となり、走行距離は2万5,000マイルになった（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.459）。特に消費者には、経済的に豊かになると価格志向よりも、自動車が自己主張をする製品としての位置づけをより重視するようになったため、車体の色や型式がより重要になった。つまり、自動車製造業者も、顧客に訴求する要素を価格一辺倒とするのではなく、他の要素により訴求することも必要となった。しばしばマーケティングの教科書では、後者に力点を置いたGMがその後の自動車業界での競争をうまく進めたことが強調されてきた。

（4）自動車合衆国社会に与えた別の側面

経済学者たちは、自動車の経済的利益に強い確信を抱いていた。しかし、自動車による他の社会的要因を強調する思想家たちは、悲観的な見方をしてきた。伝統的な道徳観念は、自動車が消費や豊かさの象徴になるにしたがい、その意味を喪失した。社会学者たちは、自動車が家庭生活の規律に及ぼした影響に対しては、半信半疑であった。彼らは自動車生産が精神生活に与えた影響を取り上げたが、それは自動車が流れ作業の過程と同義語であり、無味乾燥で機械化された社会の縮図を示すものであった。その面では人間の労働が、機械化された面を強調したようなところがある。ただ、時間が経過したことにより、これらの批判の多くは、その鋭さを喪失するようになった。それは、技術者らが自動車産業に対する批判を、自動車の安全性に

向けるようになったからであった。合衆国では長い間、自動車は人間の死亡原因の第7位であった。自動車事故による死亡は、1927年に2万5,000人、1950年には3万5,000人に増加した。しかし、登録された自動車台数と走行マイルを考慮すると、自動車は危険な存在というよりも、むしろ安全な乗り物という主張もあった（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.471）。それは人間の移動ということに焦点をおくと、確かに自動車はその移動距離の割には、他の移動手段に比べて、格段に安全な乗り物であるかもしれない。

他方、社会生態学者らは、自動車が社会を脅かすとして告発した。彼らは自動車が大気汚染の直接原因であると非難し、当該産業全体がこの問題に対策を講じていないと非難した。自動車産業は、その安全性には多くの対策を講じ、大気汚染にも種々の対策を講じてきた。ただ、こうした改善は緩慢なものであり、多くの阻害条件もあった（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.472）。さらに自動車が引き起こす公害などの側面は、合衆国では第二次世界大戦後、社会的に影響のある弁護士や大学教授らが、交通事故による死者の増加とともにその危険性を主張したが、大恐慌前の時期においては、環境面への影響はそれほど大きなうねりになっていなかった。

3. 自動車における大量生産志向の芽生えと実践

（1）産業における自動車の地位向上

合衆国では、1910年から1920年の間に、自動車産業が急速に発展した。前節でも取り上げたが、1900年の政府による製造業統計では、自動車産業は独立した1項目として取り扱われていなかったが、1923年には生産額では合衆

図表7 主要工業の順位変化

順位	1860年		1914年		1929年	
	工業（生産額1百万ドル）		工業（生産額1百万ドル）		工業（生産額1百万ドル）	
1	製粉業	249	肉缶詰業	1,652	自動車	3,723
2	綿製品	116	鉄鋼製品	919	肉缶詰業	3,435
3	製材業	105	小麦粉製品	878	鉄鋼製品	3,366
4	製靴業	92	鑄鉄及び機械	867	鑄鉄及び機械	2,791
5	鑄鉄及び機械	89	木材製品	715	石油精製	2,640
6	衣料	88	綿製品	677	電気機械	2,301
7	皮革業	76	車両	510	印刷・出版	1,738
8	羊毛製品	66	自動車	502	婦人衣料	1,710
9	飲料	57	製靴業	502	自動車車体及び部品	1,537
10	蒸気機関	47	印刷・出版	496	パン	1,526
11	鑄鉄	37	パン	492	綿製品	1,524
12	鉄加工品	37	婦人衣料	438	木材製品	1,273
13	食料品	32	男子衣料	458	車両	1,184
14	印刷	31	製鋼業	444	煙草	1,067
15	車両	27	飲料	442	小麦粉製品	1,060

（出所）Faulker [1959] 小原邦訳 [1976] p.517（一部改）

図表8 生産額に占める産業の鉄鋼消費比率
（単位：%）

産業	1922年	1926年	1929年	1939年
鉄道	22	23.5	17	9.3
建設	15	19.5	16.5	13.1
自動車	10	14.5	18	18.1
石油・ガス・鉱業	10	9.5	10.5	5.5
輸出	7	5	5.5	6.5
食料品容器	4	4	5	9.4
機械	-	4	3	3.8
農業	4	4	5.5	1.9
その他	28	16	19	32.4

（出所）Bernstein 益戸他訳 [1991] 『アメリカ大不況』 p.62

国の産業の中で首位となった（Hewitt [1956] p.11）。図表7について、1914年と1929年の主要工業の順位変化を見ると、1914年には農林産物に由来する肉缶詰業が首位であり、1929年には2位に下がったが、生産額は2倍強に増加した。一方、自動車産業の順位は、1915年の8位から首位まで上昇し、生産額は7.5倍にも増加した。いかにこの間の自動車産業の成長力は強力であったかがわかる。

合衆国における1920年代の経済成長の中心は、製造業と建設産業であり、製造業は自動車と自動車関連産業が中心であった。自動車と鉄道の鉄鋼消費は1920年代に逆転し、鉄鋼製品ではレールや鋼板生産が減少し、反対に薄板圧延鋼板などが増大し、重量構造材よりも軽量材や新合金において需要が変化した。自動車産業の後方連関については、鉄鋼以外でゴム、板ガラス、石油などがあった（秋元 [1995] pp.162-163）。図表8を見ると、1920年代に鉄鋼の消費率が変化したのは、鉄道産業においては次第に減少したが、自動車産業で消費される鉄鋼割合が上昇していることが理由であることがわかる。

合衆国の国内政策は、1930年代までは保護関税制度とは対照的に自由放任であった。1887年の州際商業法と1890年のシャーマン反トラスト法による統制があったが、製造工業は州際商業の自由に助けられた面もあった（Faulker [1959] 小原邦訳 [1976] p.520）。また合衆国の製造工業は、発展過程で多様な影響を受けた

ため、欧州のそれとは異なるものとなった。合衆国では、ほとんどの時代に労働力が不足していたため、それが労働を節約することを促進する機械発明の原動力となった。合衆国での生産物は、主に機械で製造されるものであった。そして、手工業生産に代わり、機械の代替による大量生産は、芸術的で精巧で美的な部分を犠牲にした。靴や自動車の例外はあるが、欧州の消費財は合衆国よりも品質に優れ、芸術的であった（Faulker [1959] 小原邦訳 [1976] pp.523-524）。こうして合衆国では、大量生産の発展で完成品生産が増え、原料生産高が約2倍になった。同時に、消費者が必要な財よりも、資本設備に使用する財（機械、道具及び生産用具）が重要になった。Fordは「大量生産は、力、正確性、組織性、連続性、速度などの諸原理のある工業製品に集中させることである。……そして、その通常の結果は、標準的な原料、技能及びデザインによる有益な商品を最低の費用で大量に生み出す生産的組織（Ford [1926] pp. Vol. II p.821）」と述べていることから、機械による大量生産の重要性が分かる。

また大量生産は、1790年以降、部品の標準化と互換的な機構を、Eli Whitneyが銃砲製造に応用したことで知られるようになった。このような大量生産の発展は、互換的機構での技術・発明の進歩、資本の利用可能性、生産物が吸収可能な全国的市場を基盤としていた（Faulker [1959] 小原邦訳 [1976] pp.526-527）。別の見方をすると、合衆国は大量生産により、生産された製品を受容可能な大きさの市場が、当初からあったことになる。その後次第にマーケティングにより、市場を形成・拡大したが、第1節でも取り上げたように市場形成・拡大の努力以前から受容するに十分な受け皿が既にあったととらえられよう。

（2）大量生産以前の自動車産業の成長

合衆国では、1923年まで自動車需要が増加したことで、製造設備は不足しがちとなった。自動車産業では、その販売可能性の判断を誤り、技術的に最も望ましい型、消費者の嗜好に訴求する型を発見する過程では、多くの実験を行ってきたが、特殊設備の能力が活されないこともあった（Epstein [1928] p.243）。自動車産業の成長過程は、便宜上3つに区分されている。それは①生産と財務問題がその他あらゆる問題に比べて大きな意味を有した1893年から1900年の開拓期、②中心問題が生産や財務から経営管理やマーケティングに移行した1900年から25年の大量生産体制拡張期、③労働組合や社会生態学の問題が重大化した1925年以降の成熟期である（Kroos and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.442）。これらの区分では、自動車の製造自体よりも、自動車を取り巻く環境が大きく変化したことによる影響により、自動車産業の成長過程を区分するものとなっている。

黎明期の自動車工業では、蒸気力による1世紀に及ぶ実験の後、1893年になって漸く実用的自動車が製作された。しかし、1903年以前における自動車工業は不安定であり、初期の実験は主に欧州で行われ、合衆国よりも以前から発展していた。合衆国では、New York州RochesterのSeldenが、1877年にガソリンエンジン車輛を製造し、1895年に特許を取得した。この「馬なし馬車」が1890年代に合衆国で紹介されると、Dauley、Olds、Haines、Fordらの機械工が、電気、ガソリン、蒸気、炭酸ガスやアルコールで動く機械の組立てに次々と成功した（Kaempffert [1924] chp.4）。また、自動車産業での企業者活動は、この産業に携わろうと決意した事業家ではなく、Duryea兄弟やApperson家、あるいは自動車づくりに興味を持ち、他事業から転じた者たちであった。後者には、当時著名な自転

車製造業者であったHope、有能なエンジニアであったWinton、ピアノ製造業者であったSteinway、ガス事業者であったHaines、電線の製造者であったPackard、風呂設備の取付工法を考案したBuickらがいた。初期のそれぞれの製造業者は、ガソリン、蒸気、電器の内燃タイプの自動車を製造すべきか、奢侈市場あるいは大衆市場いずれを標的とするべきか、自らの工場で何をつくり、他の部品製造業者から何を購入すべきか、どのようにすれば自己資本を最も有効に利用できるのかといった問題があった(Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] pp.442-443)。そして、自動車製造を手がけた者たちの夢は、破れることになったが、Fordなどはその中での成功者となった。

(3) 初期の自動車製造業者

他方、1900年以降、合衆国の自動車産業では競争が激化し、自動車は急速に実用化された。デザインが改良され、自動車人気が上昇した。また、技術的に改良され、機械的訓練がない人でも運転可能となった。ガソリン自動車では、1900年には後ろ向き走行が可能となり、1913年には実用的な自動スターターが発明された。同年、自動車の生産台数は約56万9,000台、登録台数は171万1,339台となり、自動車生産への投資は4億ドルを超え、自動車の拡張とその影響は次の15年間に現れることになった(Faulker [1959] 小原邦訳 [1976] pp.653-654)。

合衆国の自動車産業は、1904年に2万3,000台を生産し、付加価値は1,700万ドルであったが、1929年には500万台を超え、付加価値は25億ドルに増加した。1920年以降、自動車製造業では、全製造業の労働者の約4%を雇用することとなり、非農業労働者のうち残り10%は、自動車が創出した仕事に従事するようになった(Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974]

pp.470-471)。つまり、多くの労働者が、何らかの形で自動車産業と関わりを持つようになった。1900年から1910年は、合衆国の自動車産業生成時期であった。1900年には約300の企業が自動車を製造したが、総生産台数はわずか4,192台であった(Epstein [1928] p.30)。したがって、20世紀になった直後は、その後隆盛を極めた合衆国の自動車産業でさえ、まだまだ緒に就いたといえる時期ではなく、自動車製造を多くの企業が模索していた時期ととらえられる。

1904年頃までに生産された自動車は、主に単気筒か2気筒であった。それらは軽量でバギー、キャリエージあるいは自転車に近いものであった。次第に4気筒車が生産されたが、重く、強力で高価であった。小型で強力な高速自動車は存在せず、望ましい性能実現には大きさと重量が要求されるようになった。自動車需要は、上流階層に依拠したものであり、高価格で高馬力車の市場が形成された。これは1904年から1909年頃に拡大した。1910年以降、4気筒車が標準になったが、次第に軽量車もつくられ始めた。設計が改良され、新生産方法と組み合わせられたことで、優れた4気筒車を低廉な費用で製造可能となった。そのために、重量車への需要は止むこととなり、軽量で安価な自動車への需要が急拡大した。ただ、1903年に自動車業界で上位グループを構成していた8~10社は、1904年から1905年の好況が忘れられずに、重量車を製造し続けた。8社のうち4社は、大型車を製造しており、重く、操作が難しかった。そのために4社は、すぐに主導的地位から滑り落ち、3社は自動車業界から撤退した(Epstein [1927] 井上抄訳 [1991] pp.140-141)。しばしば製造業の失敗について指摘されるのは、経営者が好況時の頭で物事を考えてしまい、不況となった現実を直視できないことである。そして、

好況時の手法で、不況時にも経営に当らうとするために、その失敗は致命的なものとなる。

合衆国における初期の自動車産業では、大衆車製造業者の覇権が確立し、技術水準の急速な上昇と大量生産体制が整った1907年から1910年頃の「馬なし馬車時代（同時に高級車製造業者優位の中小製造業者乱立時代）」には、販売機関は多種多様な事業者が出現し、当初は資金力がそれほど必要ではなかった（Hewitt [1960] pp.9-10）。しかし、1907年から1912年には、全般的に倒産率が上昇した。これは急速なデザインや生産技術において変動があり、高価格車と低価格車間の市場需要変化による影響があった。そして1907年以降、低価格車と中価格車割合が増加した。自動車産業の拡大は、低所得層への自動車販売の必要性が認識され、エンジンの再設計だけでなく、アクセル、変速機、その他部品の再設計が必要となった（Epstein [1927] 井上抄訳 [1991] pp.132-133）。つまり低価格を実現するためには、これまで使用していた費用が高む高価格の部品調達を断念し、安価な事業者へと切り換える必要があった。

多くの企業が、自動車産業に参入・退出したため、自動車産業は不安定であった。合衆国では1910年までに600社以上が自動車産業に参入し、採算がとれたのは77社とされている（Seltzer [1928] p.65）。当時、自動車製造に必要な資金は、それほど多くなく、製造業者は部品供給業者と購入契約を結び、30日から60日の手形を振り出し、大部分の資本負担は部品供給業者に転嫁可能であった。さらに初期のフランチャイズ・システムでは、販売業者がフランチャイズ契約の締結時に、製造業者に対して現金預託をし、配車と同時に現金を支払っていた（Gaylord [1987] pp.1-2）。この段階は、発明、製品の改善・向上、大衆への自動車紹介が中心であり、自動車工業の初期からいえば、販売量

は急増した。しかし、この段階は1910年に終わり、同年には合衆国では46万8,000台が生産された程度であった（Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] p.121）。現在では自動車製造業に参入するには、それに要する費用が高いため、かなり高い参入障壁となっている。ただ当時としては、自動車は部品を寄せ集めて、効率よく組み立てればよいという考えが一般的であり、それほど参入の壁は高くなかった。

自動車の歴史では、3,000車種以上が異なる1,500の自動車製造業者が製造した。このうち存続した企業は、1ダース以下であった。初期の自動車事業は、組立作業に止まっていた。一方で、少額資本でも調達は困難であった。他の幼年期産業と同様、自動車製造には資金が流入せず、先駆的な自動車産業に投資するため、他事業から資本が引上げられることもなかった。したがって、初期の企業家は、銀行借入や販売業者から当該事業資金を調達していた。この資本調達は、初期の大量生産の段階を通して、自動車製造業者を悩ませた。この業界における有価証券の流通は、GMが5カ年の約束手形を振出した1910年以後であった（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] pp.443-444）。つまり、将来有望な事業であれば、出資者はすぐに見つけられる。しかし、当時の資本家が、自動車製造を全く気にもかけることもなかったのは、それほど有望な仕事とは見られていなかったと推測される。

合衆国では1903年に、24社が自動車製造を手がけ、1924年には180社にまで増加した。これらが商業的規模で乗用車を生産・販売した。この数字は、既に公にされたものよりも少ない。この間、180社以外にも自動車を組立てた企業が存在した。これらは1、2台から数台の試作車を作っただけであった（Epstein [1927] 井上抄訳 [1991] p.128）。他方で、既にFordは大量

生産を開始し、GMも規模の利益を追求して企業規模を大きくしようとしていた時期に到達していた。このようにほんの数台しか自動車を製造していない企業の存在を考えると、まだまだ自動車産業自体、「伸び代」を見極めようとしていた状況であったためだろう。

合衆国では、1903年から1924年にかけては、自動車会社が多く倒産した。概して参入と消滅が同年にはほとんど発生していない。つまり、参入と消滅は逆の相関関係にあり、多くの企業が生成した年は倒産企業数が少ない。反対に倒産企業数が多い年は、少数企業しか参入していない。この逆の相関関係は完全ではないが、新企業が事業を開始する「好況の年」の選択を正当化し、「不況の年」には事業を開始しない方がよいことを示唆している。1912年から1913年の自動車工業分野への参入企業は、おそらく不況期の1910年から1911年の延期した計画を実行したためであろう (Epstein [1927] 井上抄訳 [1991] pp. 131-132)。図表9を見ると、失敗率が10%を超えるような年は、やはり参入企業数もほぼ減少している。ただ、1年ほどの時間の差は確認できそうである。

最初の実験段階と同様、拡張段階も終了時は不明確である。しかし、この段階で成長・発展し、新規顧客が市場流入した割合は減少した。新規需要減が生産量を吸収できなくなり、第2段階が終了した。第3段階は、多くの潜在・新規顧客が自動車を所有し、使用していた自動車を代替する「取替需要段階」である。長い間、多くの産業は第3段階に止まった。実際、長期間、この段階にあるため、この状況が常態とされるようになった (Griffin [1926] 井上抄訳 [1991] p.121)。それは各企業や産業が、技術革新を伴った世の中にとって、全く新しい製品を発明していないことが影響している。世の中にとっての新しい製品が、旧来の製品市場を駆

図表9 乗用車メーカーの参入・消滅数

年次	参入数	消滅数	存続数	失敗率(%)
1902	-	-	12	-
1903	13	1	24	4
1904	12	1	35	3
1905	5	2	38	5
1906	6	1	43	2
1907	1	0	44	0
1908	10	2	52	4
1909	18	1	69	1
1910	1	18	52	26
1911	3	2	53	4
1912	12	8	57	12
1913	20	7	70	10
1914	8	7	71	9
1915	10	6	75	7
1916	6	7	74	9
1917	8	6	76	7
1918	1	6	71	7
1919	10	4	77	5
1920	12	5	84	6
1921	5	1	88	1
1922	4	9	83	10
1923	1	13	71	15
1924	2	14	59	19

(出所) (Epstein [1927] 井上抄訳 [1991] p.131)

逐し、新市場を形成するならば、第3段階を超えて、第4段階に突入するであろう。しかし、第3段階のまま、顧客は製造業者の改良製品を受容する状況が一般化する。この状況を「常態」と呼んでいるに過ぎない。

合衆国において、1924年に主導的な役割を果たしていた自動車企業10社のうち、2社は参入後10年以下だった。10社のうち3社は、1908年から1909年以前に生産開始した。つまり、過去10年以内に設立された企業は、一躍最前線に踊り出たが、当時のトップグループは厳密にはパイオニア企業ではなかった。それら企業の歴史は約15年であり、1903年あるいは1906年頃に創始されただけであった。それら企業は、早くから自動車製造事業に関与した人々が設立し、例外はあったが、それらを牽引した人々は

実験を楽しんだだけでなく、自らの冒険前に自動車「製造経験」も楽しんだ（Epstein [1927] 井上抄訳 [1991] pp.139-140）。つまり、自動車製造を自らの趣味のように考えていた人々（職人）と、自動車産業としてその意義を社会で確立しようとした企業家の考え方の違いであろう。

（4）自動車生産における大量生産志向の芽生え

Oldsは、自動車を作るよりも製造しようとした。この意味は、手工業によって年間に数台を組み立てることをいうのではなく、一気にとまではいかなくとも、大量生産を志すことを意味している。彼は、ガソリン駆動車を1897年に地方銀行家の資金的援助で、Michigan州Lansingで製造し始めた。そして、大量生産を構想し、荷馬車原理が自動車にも適用できると信じていた。ただLansingでは、大規模な構想を実現できる労働力、資金、建物が入手できずに倒産した。彼の最初の工場では、機械装置が複雑な自動車をつくった。これは時代に先行し過ぎていたため、価格も1,250ドルと高価であった。その後、New Jersey州Newarkに移り、工場建設を目指した。東部の資本家は、彼の構想を非現実的と判断し、彼への貸付けを拒否した。彼はその後、Smithから資金援助を受け、1899年に資本金20万ドルによってDetroitで事業を開始した。資金提供者であるSmithは95%の株式を保有することになった（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] pp443-445）。

Oldsは、自動車産業で初めて分業や移動式組立てを開始し、労働者が部品を取りに行かず、部品が労働者に届けられる方式を実行した。彼が改良した生産工程では、1904年に5,000台を販売し、3年間で105%の配当をした。彼はこの時点でSmithとのパートナーシップを解いた。それは彼が廉価車製造の継続を望んでいたが、

Smithは威厳のある高級車の製造を望むという志向の相違によるものであった。この点で彼は、大量生産方式導入の先駆者であったといえる（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] pp445-446）。彼が大量生産方式の先駆者でありながらも、その後の自動車産業の牽引者とならなかったのは、Fordのように市場での廉価車時代の到来を見据え、自動車が価格弾力性を持つ商品であり、価格を引き下げれば、引き下げ分以上に販売量が増大するという信念を持続できなかったためである。また技術面では、①標準化、連続性、移動組立ライン、スピードなどを正確に巧みに組み合わせ、②製造、原材料の段取り、組立におけるタイミングに関しても考えが及んでいなかったという原因もあげられている。初期の自動車産業はGrasのいう小資本主義（petty capitalism）に類似したと指摘される（Gras [1939] 植村訳 [1980]）。やはり、Fordは産業資本主義の象徴的存在であり、FordやGMは、組織は経営戦略に適応し、分権化は多角化に従うというChandler理論を実証していた（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.442）。Chandlerの「組織は戦略にしたがう」とは、FordやGMのその黎明期から発展期を研究者視点から、事後的に整理しただけである。逆に考えると、Oldsが20世紀の初めに大量生産を試みていた時期に、「組織は戦略にしたがう」というテーゼにより、戦略に合わせて組織を構築することが示唆され、実行しても、おそらくはFordのような成功はなかったかもしれない。

4. Ford MotorとGMによる大量生産とマーケティング

（1）Fordの形成と価格マーケティング

Ford Motorは、1901年に創設された。Fordは早期に近代的組立工場を建て、1908年にこの

ラインから Model T を世に送った。Model T の開発以前は、手工業により、限られた自動車を製造していただけであったが、Model T は大量生産を考慮して設計され、部品の互換性や部品組立作業の単純化が大量生産を可能にした (Womack et.al [1990] pp.26-27)。先にも取り上げたように1908年頃は、ほとんどの自動車製造業者が、高価格車を製造する傾向があった。しかし、この傾向に逆らって Ford は、大衆車を製造する決心をした。彼は最初の自動車が出現した日から、それが必需品となることを信じ、シャーシーは全ての車について全く同様のものとし、1つのモデルをつくらうとした。特に後に有名になった「われわれは黒い車だけを提供する。というのは、消費者は車が黒色である限り、どんな色であれ、彼が望む色に塗り替えることができるからである」という言葉が、彼の大量生産への強い決意を象徴していた。そのために Ford は、自らの見解に賛同したとは言い切れない抵抗する株主から株を買取ったうえで、Model T を製造し始めた。Ford はきちんとした給料を取っている人ならば誰でも自分の車を持

つことができ、そして家族と共に神の与え給うた広い野山で楽しみの時間を持つことのできるような低価格車を作るのが目標であった。競争業者や自動車業界の評論家たちは、もし Ford が彼の意思通りに実行したならば、彼の事業は6ヶ月もしないうちに潰れてしまうというものだった (Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.449-450)。こうして Ford は大量生産を実行し、低価格で入手できる自動車破壊の実現を目指していた。

Ford は、大衆車の大量生産をしようとしたが、技術力が不足していた。そこで既に Ford は、Model T の製造以前、完全な製品規格化を開始しており、1906年には自動車生産を年間1万台に伸ばすため、科学的管理法で有名な Taylor の弟子 Walter を雇用した。ただ目標達成は、1910年に操業開始した Highland Park 工場の建設以後であった。この工場では、ライン生産システムが採用された。機械や労働者は、自動車の組立順序によって配置され、自動車の各部分を組立てるために用いられる材料は、生産ラインに沿って移動した (Krooss and Gilbert [1972] 鳥

図表10 Ford、GM及びアメリカの自動車生産推移 (単位：千台)

年	フォード		GM		全メーカー 生産高	全米の 登録台数
	生産高	構成比 (%)	生産高	構成比 (%)		
1910	34.9	18.7	39.3	21.0	187.0	468.5
1915	283.2	29.2	102.4	10.6	970.0	2,445.7
1920	530.8	23.8	370.7	16.6	2,227.3	9,231.9
1925	2,024.3	47.5	790.9	18.5	4,265.8	19,937.2
1926	1,651.4	38.4	1,179.2	27.4	4,300.9	
1927	518.4	15.2	1,472.5	43.3	3,401.3	
1928	758.3	17.4	1,709.8	39.2	4,358.8	
1929	1,870.3	35.0	1,799.4	33.7	5,337.1	
1930	1,451.6	43.2	1,105.8	32.9	3,362.8	26,545.3
1931	731.6	30.7	997.6	41.9	2,380.4	
1932	395.9	29.7	506.9	38.1	1,331.9	
1933	429.6	22.7	779.0	41.2	1,889.8	
1934	757.9	27.7	1,086.3	39.7	2,737.1	26,227.3

(出所) 角山編 [1980] p.238

羽他訳 [1974] p.450)。これによりFordは、大量生産発展の主導権を握り、流れ作業による組立技術を発展させた。初期の自動車は、多様な機械工場で作られ、1つの工場に集められた部品を組立てた。Fordは最大の生産者で（1913年に日産1,000台）、以前に銃器、ミシン、自転車、その他の製品で開発された固定式組立方式を導入した。1913年には、移動式組立実験を小部品から始め、シャシーの組立てに導入した。労働者の持ち場や一定速度での仕事への専門化は、時間と実験の問題であった。Fordによる時間と費用の節約は、自動車工業を新方式に移行させ、同時に1914年には、最低日給を5ドルにあげ、労働時間を9時間から8時間に減少させた（Faulker [1959] 小原邦訳 [1976] pp.527-528）。

「Fordシステム」と呼ばれたベルト・コンベア・システムによる大量生産方式は、1913年にHighland Park工場で本格化した。そしてModel Tは、同規模車が約2,000ドルであった時代に550ドルで販売（発売当初は950ドル）し、1916年に360ドル、1924年に260ドルと次第に価格を引き下げていった。Fordのこのような価格の引下げには、競争企業が対抗できず、Citroënの10, CV, A型は最も影響を受けたとされる。この時期には、他の大衆車はModel Tに対しては、性能ではなく、価格で対抗できず、多くの小製造業者が消えた（桜井 [1987] p.3）。

Fordのマーケティングは、価格が顧客への唯一の訴求手段であった。彼は1922年に、「価格が適正である限り、われわれは将来の過剰生産について全く心配していない」「価格が高いから買うのを差し控えるという人々の態度こそ、このビジネスに本当の意味で刺激を与えるものである」と述べた。Fordは、価格以外のどの競争にも賛同せず、「われわれは、以前の型式を陳腐化させるような陳腐化は決してしない」と

述べ、製品による競争を拒否し、「古い型式の車を流行遅れにさせ、新型の車を買わせようと、デザインを時々変えるといったやり方が、よい製造方針だと考えられている……しかしわれわれは、絶えることなく永遠に続くような種類の機械をつくりたいと考えている（Ford [1922] pp.148-149）」と語った。前節でも触れたが、1908年にはFordの小型車は700ドル、6気筒の高級車は2,500ドル以上であった。それが1924年に小型車は260ドル、高級車は1,700ドルに引き下げられた。したがって価格は、Fordが主導者であった。まさにFordは、自動車マーケティングにおいて、価格が唯一のマーケティング手段として機能した時期が存在したことを証明している。しかし、Fordのマーケティングは価格だけであり、Fordは価格を強調してはいたが価格理論を持たず、価格政策は漠然としたものであった。価格の引下げは、顧客の製品への不満からなされたものでなく、製造活動で達成された経済的成果によるものであった。そのためFordの価格設定は、需要・供給より費用に基づいていた（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] pp.462-463）。このような価格設定方法は、当時としては、それほど珍しいものではなかった。また現在でも見られる価格設定方法ではある。つまり、製造にかかった費用から販売価格を導き出す方法であり、昨今のマーケティングでなされるような顧客価値（顧客が喜んで支払ってくれる価格）から、導き出す価格とは全く逆の発想によるものである。

この時期を通して、FordとGMの競争ではFordが優位を保った。Fordの内部成長による垂直的統合が、DurantのM&Aを繰り返すことによる成長戦略よりも、その成果が大きかった。Fordは、1915年には全自動車生産台数の38%、1921年には56%を生産した。1911年にFordは、GMの18%に対してわずか20%であった。

Durantの在任中、FordとGMの差が拡大し、GMは1915年に11%、1921年には13%になった(Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.455)。この時点までを見ると、Fordが価格という圧倒的な手段により、GMをねじ伏せていたことがわかる。

また製品供給は、その経済的意味では生産の一側面である。製品を顧客ニーズに適應させることが重要であり、それを実行しなければ当該産業における主導権が維持できない。Fordの自動車生産は、絶対数では巨大であったが、過去4年間でのカーブはほぼ水平であった。1924年と1926年に登録されたFordの販売台数は、1923年や1925年以降の数字よりも低かった。過去数年間におけるFordによる販売台数の絶対的・相対的減少は、製品デザインとは別の要因があったとされる。それはあらゆるメーカーにおける全乗用車生産曲線が、1916年頃から一般的に先細り傾向を示していたためであった。つまり、Fordの販売台数の激減は、業界全体の拡張率鈍化を反映していた。さらに全般的状況により、市場に流通する全メーカーにおける中古車の増加が、Fordの販売に影響した。350~600ドルが支出可能な人々は、Ford車よりも、数も豊富でサービス状況がよい中古車を選択するようになった。その上、全般的な好況が影響し、Ford車の価格に150~200ドルを上乗せし、ChevroletやEssexなどを購入する大衆が増加したことが理由とされる(Epstein [1927] 井上抄訳 [1991] pp.141-142)。

Fordでは、需要が増大する好況期よりも、需要が減退する不況期に徹底的に値下げした。Fordは、需要増大手段として値下げを利用したが、これは彼が需要・供給の法則を理解していないことを表していた。1920年代初め、Fordの市場シェアが低下し始めても、この原因が経済変数のなかで最も神秘的な消費者の需要変化

が認識できなかった。彼はさらなる値下げでこの問題に対応した。しかし型や技術を強調したGMのChevroletは、逆に価格を引き上げた。これらの対応にも関わらず、Fordは収益を上げ続けていた(Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.463)。

1923年頃になると、自動車事業での課題は生産や財務ではなく、経営管理やマーケティングへと変化していった。先にも取り上げたように、この時期の顧客にとって、価格は以前ほど重要ではなくなり、つまり購買にあたって考慮すべき第一要素ではなくなり、低価格で1モデルを大量生産することで、価格を引き下げるFordの考えは古いものとなってしまった。その結果、1923年にFordの市場占有率は46%に下落し、GMは20%に拡大した。1927年には、FordはModel Tに見切りをつけたが、その時の市場シェアは9%にまで落ち込んでいた。一方で、GMのシェアは43%に上昇し、1925年に初めてフル操業を開始したChryslerは6%を占有するようになった。その後、Fordの市場占有率は回復したが、GMを超えることができず、1936年には一時的にChryslerに抜かれたこともあった。Fordの経営の行き詰まりは、彼の死後、明確になり、かつてGMで訓練を受けた経営者Bleachの下、FordはGMの路線で再建されることになった(Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.457)。つまり価格一辺倒のマーケティングが、Model Tにより否定されたことを意味した。

大きな変化がなく、長年製造したModel Tは、季節性に関して同一期間の他社や、後年におけるFordの型と全く異なり、1923年から26年の経験で2つの季節性の標準を創出した。1つはModel Tにのみ適用され、他はその期間内に製造された他の全自動車に適用された(Nourse and Associates [1934] 武石訳 [1942] p.260)。

ただ、このような2つの別の季節性を打ち出したにもかかわらず、Fordのシェアは、その後長期間下落することになった。

(2) GMの形成とマーケティング

GMを合衆国一の自動車製造企業へと導いたSloanは、第二次世界大戦以前までの自動車産業の歴史を創業期から1920年代までについて3期に区分した。第1期は、1908年以前で高価な自動車限定の高級市場（class market）時代。第2期は、1908年から1920年代中頃までのFordが主導した大衆車時代。ここでは「自動車は廉価な基本的運輸手段」という考え方が自動車市場を支配した。そして第3期は、より豊かに変化する大衆高級車（mass-class market）時代である。ここではGMが採用した低価格車から最高級車までを製造し、品揃えするフル・ライン政策と型式の変更で需要者の欲望を駆り立てるモデル・チェンジを経営方針が優位となる時期であった（桜井 [1987] pp.4-5）。

新しい生産方法は、完全な標準化・規格化、新しい機械、適応力のある労働者を必要とした。Fordの組織は、これらを生み出す能力があった。しかし、当然、競争相手も存在しており、その筆頭がDurantであり、彼はあらゆる面でFordとは異なっていた。Durantは、温厚で社交性に富んだ魅力的な人物とされる。彼は1885年に馬車製造業を始め、統合された組織を構築した。同じ頃、Michigan州FlintのBuickが苦境に陥り、彼はFlint市民の要請で会社を引き受け、Durant Dort馬車会社の方法を導入して再建した。その一方、彼は地方において流通組織を構築し、大都市に自社直属の販売営業所を設置した。1908年にはBuickは最大企業となり、8,847台の車を製造した。Fordは6,181台で第2位、2,380台でCadillacが第3位であった（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] pp.452-453）。

さらにDurantは、Buick、Cadillac、Auckland、McClone Motorを合併し、資本金1千万ドルでGMを設立した。その後もGMは拡張したが、1910年頃には自動車販売が伸張しなくなり、流動資金が枯渇するようになった。そこで彼は、シンジケートにより、優先株と普通株を合わせて、6万株の株式を引き渡した。そして彼は、一時期会社を離れたが、1915年に復帰し、DuPontの援助でChevrolet Motorの支配権を獲得した。その後、彼はChevroletを利用し、GMの支配権を買収した。彼は、再び拡張計画を進め、多角化のために多様な部品メーカーを買収した。新規市場では価格が重要であるが、主な競合企業が混乱状態にあったため、Fordは順調であった。一方Durantには、財務管理や権限ラインの考えはなかった。予算統制や一貫した戦略や戦術がなく、個人の忠誠心や閃きで他人の仕事を妨害することもあった。彼の根本的欠陥は、Chryslerへの処遇に表れた。彼はBuickの決定について、Chryslerに一切相談することがなかったと伝えられている（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.456）。

そしてDurantは、不況期を乗り切る資金がなくなり、再度失敗することとなった。第一次世界大戦の終了時、需要が急激に落ち、GMでは1920年10月に給料支払いができなくなり、DuPont家とMorgan家は、Durantに再びGMを去ることを要請した。その後、DuPontが社長、Sloanが業務担当副社長となり、1923年にSloanが社長となった。彼は元Durantが買収した部品メーカーうちの1社であったHyatt Roller Baringの共同所有者だった。Sloanは1920年代初期からGMの最高指導者であったが、唯一人の意思決定者ではなかった（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] pp.453-454）。

1920年代にGMは、製品戦略を明確化し、事業部毎の車種重複を避け、各種車格による製品

ラインにより低価格車から高級車まで各段階に適合する製品系列を用意し、Fordが独占してきた低価格車領域に進出した（Sloan [1963] 田中他訳 [1967] pp.83-92）。これはフルライン政策を製品系列の多様化だけでなく、主要な製品系列を明確化し、総合的政策の基本目標を確定することで達成しようとした。製品系列において、戦略的に重要な低価格車も革新的な新車の出現より、現実的な改良を進め、Fordの低価格車とは製品イメージが異なる戦略的車種を低価格上層から導入した（下川 [1977] pp.177-178）。つまり、この面だけを見ると、GMも価格対応をしていたことがわかる。ただそれは、低所得層でも入手可能な製品を提供するという面からの対応であった。

Fordの価格政策は曖昧だったが、Durantには価格政策がなかった。Durant体制では、各事業部長が販売する自らの自動車価格を決定した。Durantは、価格政策に関心がなかった。GMのマーケティングや価格政策は、その他の点と同様、Sloanと彼の同僚たちが変更した。1920年にGMのセダンは、2,150ドルを中心として、1,375ドルから5,690ドルまでラインナップされていた。1921年にGMは、原則として「全ての人の資力と目的に沿うような車をつくる」という目標を掲げた。1925年にはこの目標は達成され、GMでは525ドルのChevrolet Roadstarから4,485ドルのCadillac Imperialまで、多様な価格の自動車が製造され、市場に出された（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] pp.463-464）。「GMの車種系列が不完全であるならば、われわれは最高級車から低価格車まで、すなわち「あらゆる人々の財布と目的に合致」した、そしてそれらがすべて高品質車であるようなラインを付け加えるであろう。われわれは、価格のために品質を犠牲にする致命的な誤りは犯さない。別言すれば、GMは現在の製品系列

のどの車種も廃止される可能性も見込みもないということだ。むしろそれらは拡張され改善されるだろう（Sloan [1927.9.28] 井上抄訳 [1991] p.243）」としている。

GMの基本政策は、「つくれば売れる生産」から「売れるものをつくる、あるいはつくったからには売らなければならないマーケティング」や経営管理に重点を移行することとなった。その一環として、各社は大量広告、中古車の下取慣習＝新規需要開拓志向から取替需要開拓志向、クローズド・カーの生産増、大衆高級車市場参入を打ち出した。そのような同業他社の方針に対し、GMも将来の企業の活殺権を握る「決め手」である販売施策に取り組んだ。具体的には、GM販売金融会社（General Motors Acceptance Corp.: GMAC）を強化し、販売網の整備に努めた。さらに物理的輸送手段＝先天的機能のみを重視し、低価格を基本理念としたFordのModel Tに対し、後天的機能の重視＝型式変更の恒例化、カラフルな車体、快適な乗り心地、フルライン政策などの形で大衆のニーズを充足する政策を明確にした。その結果、Fordに代わり、相対的に同業界の主導的地位に成長した（Sloan [1927.9.28] 井上抄訳 [1991] p.237）。1節でも取り上げたが、耐久消費財の普及には、販売信用が必要であり、GMはそれをGMACにより実現しようとした。

GMが支配的地位についてしたのは、経営者の能力によるものであった。1920年代中頃、自動車事業の性質は根本的に変化した。20年間続いた大量生産により、初期の新規市場は消滅し、取替市場へと変化するようになった。消費者は新車購入を控え、前年の車を翌年に買替えるようになった。こうして自動車市場は中古車と分割払制度の確立によって、変化することになった。大衆車の新車の価格と同等、もしくはそれ以下で、高級車の中古車が購入できるようにな

った。分割払により自動車は貧富の差をさらに埋めた（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] pp.457-458）。

GMのマーケティング目標には、予測、販売活動、価格理論あるいは価格原則が必要であった。同社にBrownが参加すると、開始された予測計画には、3つの目的があった。つまり、現在の事業を統制する用具に利用可能なこと、収益率という点から経営管理者が業績を測定可能にすること、価格政策の指針として活用できることであった。この計画は、全体的な経済成長や季節変動、景気循環の変動や競争の一般的な状態、こうした要因に配慮するようになった。予測計画から利用可能なデータを使用し、BrownはGMの乗用車及びトラックの価格設定のために複雑な公式を開発した。この公式は、1925年に実施され、価格設定は誰でもできる標準的な技術となり、その後Brownの公式は、若干修正されたが、全ての自動車会社で採用されるようになった（Krooss and Gilbert [1972] 鳥羽他訳 [1974] p.464）。

他方、合衆国での1920年の不況は、自動車製造業者の整理淘汰を促進し、1923年には10社が自動車生産の90%を占めるようになった。1920年代には、自動車市場の様相は変化し、製造業者のマーケティングも生成期とは大きく変化した。1925年以降、大量生産方式とモータリゼーションによって、自動車市場は飽和状態となり、中心需要は新規需要から取替需要へと移行し、過剰生産能力が存在するようになった。この事態に対し、過剰能力を吸収する販売圧力が強まった。また、製造業者の生産計画で取替需要に焦点を当てた型式重視の傾向となった（Hewitt [1960] pp.14-15）。取替需要への重点移行と過剰生産能力は、製造業者が販売会社との長期的安定的な関係を強め、新車販売を促進する「高圧的マーケティング」の色彩を帯び

たと指摘されている（下川 [1977] pp.168-169）。しばしば、マーケティング活動の時期区分やマーケティング概念の発展について言及される。当初の「生産志向」「製造志向」「製品志向」から「販売志向」を経て、「マーケティング志向」「社会志向」へと変化することが説明される。「高圧的マーケティング」は、「販売志向」の時期（時代）において、採用される手法であるが、その説明では、製造業者は過剰生産物を販売業者（流通業者）に対して、さまざまな手法によってそれらを押しつけるとされる。その例として、この時期の自動車製造業者による販売活動が取り上げられる。つまり、この時期に自動車製造業者が採用した手法は「高圧的」と説明されているが、他の製品の製造業者を含めて、それほど長期間そのような手法をとり続けられたということは疑わしい。まして「高圧的マーケティングの時代」あるいは「販売志向時代」と区切られることに関しては、若干の違和感がある。

むすびにかえて

本稿では、まず19世紀後半から20世紀初めにかけての合衆国における人々の生活から取り上げた。欧州からの貧しい農民が移民して形成された合衆国では、身近な楽しみを中心とした地域コミュニティ中心の生活があった。しかし、多くの資料が示しているように、電気冷蔵庫、電気洗濯機、真空掃除機などの急速な普及が、大きく人々の生活を変化させた。とりわけ、20世紀になると、自動車が人々の移動範囲を格段に拡大させ、余暇活動も大きく変化させた。そして、自動車が通勤の足となることで、居住地域も大きく変化した。他方、自動車は農村での人々の生活も大きく変化させた。合衆国では自動車の普及とともに、道路が整備され、商品の

動きもよりも広範囲で、より早く行われるようになった。National Brand商品の流通範囲が全国に拡大し、製造業者によりマーケティングが開始されたことにも影響しているといえる。

また、さまざまな統計において、20世紀初頭から「自動車」という言葉が浮上したことも注目される。それだけ各方面に自動車製造の影響力が強かったということであるが、自動車産業という括りで、多くの富を生み出した側面ばかりが取り上げられる。特にFordに代表される大量生産によって、奢侈品であった自動車価格を毎年引き下げ、一般大衆に手の届く製品となったことが、多くの人々の生活に変化を与える影響が大きかった。この背景には、耐久消費財普及モデルともいえるような割賦販売の普及や、販売チャネルの増加、さらにはマーケティングの影響があったことも明確にされている。一方で、自動車を与える負の影響については、既に学者を中心として主張する者も現れてはいたが、それほど大きな影響にはならなかった。

合衆国において、初期の自動車製造を志した者は、ほとんど根っからの起業家たちであった。多くの企業家が、自動車製造は将来それほど有望ではないと見ていたが、ごく一部ではあるが、年間に数台を手工業的に生産するだけでなく、大規模工場で大規模に生産することを真剣に考えていた。これがその後の自動車普及に大きな影響を及ぼしたといえる。とにかく低価格で多くの大衆が受け入れることができた自動車の製造は、合衆国の社会を大きく変化させた。このような状況の中から大量生産と低価格だけを訴求するマーケティングを実践したFordは、希有な存在であったといえる。ただし、時間経過によって消費者嗜好が変化したことは、Ford本人が読み切ることができなかった失敗を犯すこととなった。一方のGMでは、大量生産という視野には立っていたが、顧客の嗜好を多く取り入

れ、多様な製品を用意することの方を重視していた。ただ、ここに至るまでに、経営上の失敗を重ねることが多くあった。

自動車は製品マーケティングの代表ともいえる製品であり、特にこの時期における自動車マーケティングは、非常にダイナミックな動きを示している。それが「高圧的マーケティング」に代表される押し込み販売である。ただ、これは1つのとらえ方である。単に価格を引き下げ、顧客を引きつけることが、マーケティングにおける禁じ手であるのか。しばしば「マーケティングとは販売をなくすこと」といわれる。しかし、低価格が販売をなくすことと同じ意味でとらえられるのか。これについては、今後検討が必要であり、今後、大規模自動車製造業者が構築したマーケティングチャネルについてより検討を加える中で、考察していきたい。

本稿は平成24年度専修大学長期在外研究員「アメリカ合衆国における外資系耐久消費財メーカーのマーケティング・チャネル構築と管理」の一部である。このような貴重な機会を与えてくれた専修大学に記してお礼を申し上げる次第である。

<参考文献>

- Bernstein, M. A. [1987], The Great Depression. Delayed recovery and economic change in America, 1929-1939, Cambridge University Press, 益戸欽也他訳 [1991] 『アメリカ大不況 — 歴史的経験と今日的意味』 サイマル出版会
- Davis, L.E [1972], American Economic Growth.
- Epstein, R.C. [1927], Leadership in the Automobile Industry, 1903-1924, Harvard Business Review, Vol.V. No.3, April 井上昭一抄訳 [1991] 「アメリカ自動車工業の興隆」 『アメリカ自動車工業の生成と発展』 関西大学経済・政治研究所
- Epstein, R.C. [1928], The Automobile Industry
- Faulker, H.U. [1959], American Economic History 8th

- edition, Harper & Row, Publishers, Inc., 小原敬士
邦訳 [1976] 『アメリカ経済史』 至誠堂
- Flink J.J. [1975], The Car Culture, The Massachusetts
Institute of Technology (秋山一郎監訳 [1982] 『カ
ー・カルチャー』 千倉書房
- Ford, H. [1926], "Mass Production," Encyclopedia
Britannica, 13th ed., Supp. Vol. II
- Ford, H. [1922], My Life and Work (Garden City,
N.Y. Doubleday and Company, Inc
- Gaylord, F.R. [1987], Automobile Dealership Organi-
zation and Management, Northwood Institute, Mid-
land, Michigan
- Gras, N. S. B. [1939], Business and Capitalism : An
Introduction to Business History, F. S. Crofts & Co.
(植村元覚訳 [1980] 『ビジネスと資本主義—
経営史序説—』 日本経済評論社
- Griffin, C.E. [1926], The Evolution of the Automob-
ile Market, Havard Business Review, Vol.IV, No.4,
July, 井上昭一抄訳 [1991] 「アメリカ自動車工
業の興隆」 『アメリカ自動車工業の生成と発展』
関西大学経済・政治研究所
- Hewitt, C.M. [1956], Automobile Franchise
Agreement, Richard D. Irwin
- Hewitt, C.M. [1960], The Development of Automobile
Franchises, Indiana Univ
- Kaempffert, W. [1924], A Popular History of
American Invention
- Krooss, H.E. and Gilbert, C. [1972], American
Business History, Prentice-Hall, Inc. 鳥羽欽一郎、
山口一臣、厚東偉介、川辺信雄訳 [1974] 『ア
メリカ経営史（下）』 東洋経済新報社
- Lebergott, S. [1976], The American Economy:
Income, Wealth, and Want, Princeton: Princeton
University Press Men and Wealth in the United
States, 1850–1870. By Lee Soltow. New Haven:
Yale University Press
- Nourse, E.G. and Associates [1934], America's Capac-
ity To Produce, Washington, D.C. The Brookings
Institution (武石勉翻訳 [1942] 『アメリカの生
産能力』 日本出版配給株式会社)
- Norris, J.D. [1990], Advertising and the Transforma-
tion of American Society, 1865–1920
- Olney, M.L. [1991], Buy Now, Pay Later : Advertis-
ing, Credit, and Consumer Durables in the 1920s,
Univ. of North Carolina Press
- Nourse, E.G. and Associates [1934], America's Capac-
ity To Produce, Washington, D.C. The Brookings
Institution, 武石勉翻訳 [1942] 『アメリカの生
産能力』 日本出版配給株式会社
- Ropley, W.Z. [1915], Railroads : Finance and Organi-
zation
- Robert, S. and Lynd, H.M. [1929], Middletown : A
Study in Modern American Culture
- Seltzer, L.H. [1928], A Financial History of the
American Automobile Industry, Houghton Mifflin
Co., Boston
- Sloan, A.P. [1927.9.28], Principles and Policies behind
General Motors, 井上昭一抄訳 [1991] 「アメリ
カ自動車工業の興隆」 『アメリカ自動車工業の
生成と発展』 関西大学経済・政治研究所
- Sloan, A.P. [1963], My Year with General Motors,
N.Y. (田中融二他訳 [1967] 『GMとともに』
ダイヤモンド社)
- Womack, J.P. Daniel T. J. & Daniel R. [1990], The
Machine that Changed the World, Macmillan
Publishing Co., New York
- 秋元英一 [1995] 『アメリカ経済の歴史—1492～
1993年』 東京大学出版会
- 角山栄編 [1980] 『講座西洋経済史Ⅳ』 同文館
- 桜井清 [1987] 『戦前の日米自動車摩擦』 白桃書
房
- 塩地洋・T.D. キーリー [1994] 『自動車ディーラ
ーの日米比較—「系列」を視座として—』 九州
大学出版会
- 塩見治人編 [1986] 『アメリカ・ビックビジネス
成立史』 東洋経済新報社
- 下川浩一 [1977] 『米国自動車産業経営史研究』
東洋経済新報社
- 神野璋一郎・宇治田富造 [1948] 『アメリカ資本
主義の生成と発展』 青木書店
- 孫飛舟 [2003] 『自動車ディーラー・システムの
国際比較—アメリカ、日本と中国を中心に—』
晃洋書房