

一九二〇年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積(Ⅱ)

鈴木直次

目次

第一章 量産体制の確立とその普及

一 量産体制の確立

二 量産体制の普及

第二章 一九二〇年代前半の自動車企業

(以上、『専修経済学論集』第一八巻第二号、所収)

第三章 代替市場下の巨大企業

第四章 代替市場下の中堅企業

(以上、本号)

第三章 代替市場下の巨大企業

二〇年代末に自動車産業は全般的な好況を享受していたが、しかし他方ですでに進行しつつあった市場の成熟への傾向もこの時期には顕在化した。乗用車の新規購入の低下および代替(取替)購入の増加にもなっている(Ⅲ―1表)。需要増は大幅に鈍化し、またその内容もより快適な中級車へと一般にレベル・アップした。このためま

Ⅲ—1表 自動車生産の市場別内訳

(台)

	海外市場向け			国内市場向け			合計
	カナダ生産	輸出	計 (%)	新規	代替	計 (%)	
1921	66,246	63,619	129,865 (7.7)	1,069,771	482,829	1,552,500(92.3)	1,682,365
1922	101,007	130,899	231,906 (8.8)	1,619,367	794,956	2,414,323(91.2)	2,646,229
1923	147,202	235,183	382,385 (9.1)	2,920,922	877,143	3,798,065(90.8)	4,180,450
1924	132,580	293,149	425,729 (11.4)	2,160,676	1,151,381	3,312,057(88.6)	3,737,786
1925	161,970	428,687	590,657 (13.3)	2,166,806	1,670,337	3,837,143(86.7)	4,427,800
1926	204,727	393,444	598,171 (13.3)	2,083,260	1,824,230	3,907,490(86.7)	4,505,661
1927	179,054	469,468	648,522 (18.1)	821,644	2,110,214	2,931,858(81.9)	3,580,383
1928	242,054	582,764	824,818 (17.9)	1,259,455	2,516,868	3,776,323(82.1)	4,601,141
1929	262,625	734,211	996,836 (17.7)	1,792,978	2,831,901	4,624,879(82.3)	5,621,715

〔資料〕 *Automobile Facts & Figures*, 1940, p.7 より作成。

Ⅲ—2表 卸売価格別生産台数

(千台・%)

	500以下	501～750	751～1000	1001～1500	1501～2000	2001以上	合計
1913 (1)	269.4 (62.7)			131.5 (28.5)		40.6 (8.8)	461.5 (100.0)
1917	1,389.2 (79.6)			304.6 (17.5)		47.0 (2.7)	1,740.8 (100.0)
1922	1,774.4 (74.0)			522.7 (21.8)		100.7 (4.2)	2,397.8 (100.0)
1925	2,019.7 (52.2)	660.5 (17.1)	516.0 (14.1)	462.2 (12.0)	103.1 (2.6)	79.2 (2.0)	3,870.7 (100.0)
1926	1,633.8 (41.4)	1,149.3 (29.1)	500.5 (12.7)	476.7 (12.1)	94.9 (2.4)	93.6 (2.3)	3,948.8 (100.0)
1927	1,039.2 (33.7)	958.0 (31.1)	416.7 (14.5)	466.9 (15.2)	107.4 (3.5)	65.2 (2.0)	3,083.4 (100.0)
1928	1,604.6 (42.3)	1,219.3 (30.4)	462.5 (11.5)	456.1 (11.4)	108.4 (2.7)	67.3 (1.7)	4,012.2 (100.0)
1929	2,585.4 (53.9)	1,317.1 (27.5)	387.8 (8.1)	347.8 (7.3)	98.1 (2.0)	59.1 (1.2)	4,794.9 (100.0)

〔資料〕 1913-1922; *Automotive Industries*, Feb. 23, 1930, p.274.

1925-1929; *Automobile Facts & Figures*, 1936, p.10. より作成。

す、T型車の凋落は決定的となり、同時に全生産の四〇五〇%を占める最低価格車の生産台数は二七年まで絶対的に低下した反面、その一ノ二ランク上の低価格中級車の生産はほぼ二〇年代末まで増加を続けた(Ⅲ—2表)。これらは需要増に対応して有力企業がクロード車を中心とするヨリ高級車の価格引下げや新車の投入を通じてこのクラスの生産を拡大し、乗用車購入をT型車からシボレーへ、

1920年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積(1)

Ⅲ-1図 主要な乗用車の価格別分布¹⁾

ドル		
4000	バッカード8 (4890) リンカーン (4600) キャデラック (4000)	リンカーン (4800) キャデラック (3495)
2500	クライスラー80 (3395) バッカード6 (2585)	クライスラー・イムペリアル (2975) バッカード6 26 (2535) ラ・サール (2450)
1500	ビュイックMaster (1795) クライスラー70 (1445)	スチュードベーカー Com 6 (1375) ビュイック116 (1220)
1200	ハドソンSuper 6 (1280) ナッシュSpecial (1215)	ハドソン122 (1095) クライスラー65 (1065)
1000	スチュードベーカー S+d 6 (1195) オークランド (1095)	
800	オールズモービル (950) クライスラー58 (935) オーヴァーランド93 (895) エセックス (860)	ナッシュS+d 6 (885) アースカイン 6 (860) デ・ソート (845)
500	ポンティアック (825) シボレーK (645) オーヴァーランド91 (595)	ポンティアック (745) フィベット96-A (695) エセックス (695) プリマス (695)
	フォードT (520)	シボレー (595) フィベット96-A (535)
		フォードA (495)
	1926年2月	1929年2月

1) クローズド車の最低価格。

〔資料〕 *Automotive Industries*, Feb. 18, 1926, pp. 274~6; Feb. 23, 1929, pp. 294~

5. より作成。

さらにはエセックス・ポンティアックのクラスへと誘導しえた結果であった(Ⅲ―1図)。それゆえまたフル・ライオンを擁するGMやクライスラーはフォードの退潮を尻目にめざましい成長をとげ、中堅各社もかなりのシェアを維持しえた。以上にとりなって競争形態も変質した。むろん価格はシェア拡大にとって少なからぬ意義をもち、事実低価格中級車を中心にその低下も続いていたが、もはやフォードが採用した低価格政策のみによっては競争に勝残することは不可能であった。かわってモデル・チェンジを通ずる製品のレベル・アップや広告・宣伝、消費者金融の拡大などが従来にもましてその意義を高めた。換言すれば、代替市場の到来にもなつて中級車メーカーの競争戦略が自動車産業全体に普及し、ついに二七年以降にはフォードすら不徹底ではあったがこれに従うことを余儀なくされるに至つたのである。⁽¹⁾

以上の結果、投資行動も変化した。二〇年代中にクローズド車が乗用車生産において支配的地位を占めるに及んで、これまでボディを外注に依存してきた多くの自動車企業はその製造能力の強化、シャシーとの規格統一のため多かれ少なかれボディの内製化を促進されたが、同時にクローズド・ボディには多くの金属性部品が含まれたから、加工や組立のため従来よりもはるかに大型で高価な機械工具——たとえば大型の油圧プレスや電気溶接機械などを設置しなければならなかった。そのうえモデル・チェンジの普及により、ジグ・型・工具など通常の減価償却の対象とはなりえない資産への投資も増加した。かくて二〇年代後半に自動車産業の設備投資はその内容を変化させながらも概して増加傾向をたどることになった(Ⅲ―3表)。これは当時の競争激化ともあいまって各企業にかなりの財務負担を課し、利潤率の低下を促すひとつの原因をなした。また競争に残りうる必要投資量はさらに高まり、弱小メーカーの最終的な整理が促されるとともに、他方では量産やフル・ラインを擁する巨大企業の優位を徐々に高める原因ともなつたのである。⁽²⁾

1920年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積(下)

Ⅲ-3表 設備投資と生産能力の推定

	設 備 投 資 ¹⁾ (百万ドル)			生 産 能 力 (千台)		
	I	II	合 計	Nourse		M & M
				理 論 上	実 際 上	
1919	59	13	72	2,200	...	...
20	171	16	187	2,600	...	...
21	52	14	64	2,650	...	2,065
22	44	15	59	3,150	...	1,980
23	87	18	105	4,462	3,871	2,462
24	98	20	118	5,084	4,386	2,722
25	88	28	116	5,377	4,401	3,079
26	111	29	140	4,590	5,544	3,387
27	131	29	160	7,701	5,277	3,464
28	113	36	149	8,430	5,754	3,886
29	150	36	186	8,563	6,954	4,479

- 1) 「設備投資Ⅰ」は通常の減価償却の対象となる資本支出。「Ⅱ」は工具、ジグ、型など資本支出とはみなされるが、減価償却の対象とはならないもの。
- 2) 「理論上の生産能力」とは達成しうる最大の生産量（ピークの月における生産台数×12）「実際上の生産能力」とは、上から、生産の季節性等をさしひいた通常の操業条件のもとで達成しうる最大の生産量。

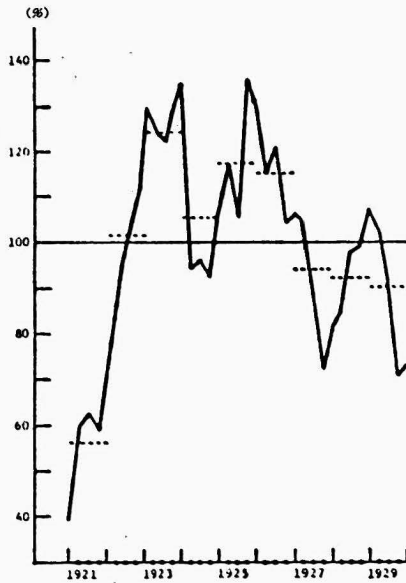
〔資料〕 Chawner, L. J., "Capital Expenditure for Manufacturing Plant & Equipment 1915~1940", p. 15. *Surrey of Current Business*, May, 1942.

Nourse, G, *America's Capaity to Produce*, 1934.

M & M, Ⅲ-2図と同じ。

以上の製品革新と競争戦略の採用は二〇年代後半の経済全体のゆるやかな拡張をも背景に代替需要を維持し、乗用車生産を高水準に安定させる主たる原因をなした。もっとも二七年にはリセッションの到来とともに生産は大幅に低下したが、それはフォードの生産転換に起因するところが大きかった。むしろ他の企業は生産台数や利潤率を改善し、T型車の生産停止によって生じた市場の空隙を埋めるべく積極的な設備拡張を実施した。³⁾二八年にはA型車の発表が当時の好況ともあいまって大量の乗用車需要を喚起したもののフォード自身は増産の遅れによってこれをみたしえず、さらにはシボレーら有力競争者が相次いで新鋭車種を登場させたため乗用車市場の拡張は最低価格

Ⅲ-2 図 設備稼働率の推移(四半期別)



1) 破線は年平均を示す。

[資料] Mercer, L. J., and W. D. Morgan, The American Automobile Industry; Investment Demand, Capacity and Capital Utilization, 1921~40 (*Journal of Political Economy*, Vol 80 No. 6. Nov. ~Dec. 1972) p. 1226.

車を中心に二九年前半まで続いた。同年第Ⅰ・Ⅱ四半期には操業率も一〇〇%を上回り(Ⅲ-2図)、フォードをはじめ他の有力中級車企業も増産と設備拡張を継続したのであった。こうして二九年には乗用車生産は史上最高のピークへと達したが、これに加えてほぼこの時期には商業車(トラック)生産も急増し、また輸出もめ

ざましく増加した。

まず商業車の生産は二〇年代後半には乗用車よりもむしろ停滞的に推移していた(前掲、Ⅱ-1表)が、これは主として同年代央の著しくルーズな信用販売が大量の債務不履行へとつながったため、メーカー側が顧客の信用調査および賦払条件を厳格化したことならびに二七年のリセッションとフォードの生産転換に由来したといわれている。だが、二〇年代末にはフォードもフル生産を再開し、また当時の好況に基づく輸送需要の増加を反映して商業車の生産も従来のも最高へと急増した。トラック輸送は貨物の短距離搬送では鉄道をも上回るに至ったのである。この生産増を主導したのは従来とほぼ同様に搬送能力二トン以下の小型トラックであった(Ⅲ-4表)。それはアメリカの自動車生産が乗用車を中心に発展し、商業車もまたそのシャシー——あるいはそれをやや大型

1920年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積(下)

Ⅲ—4 表 トラックの搬送能力別生産台数

(台, %)

	1923		1925		1927		1929	
	台	%	台	%	台	%	台	%
¾ トン以下	70,611	16.5	81,567	14.7	88,046	17.7	141,853	17.1
1 ~ 1½ 未満	288,896	67.7	391,165	70.2	319,637	64.3	78,786	9.5
1½ ~ 2 未満	24,031	5.6	29,401	5.3	29,107	5.9	523,691	63.4
2 ~ 2½ 未満	14,998	3.5	12,456	2.2	27,313	5.5	28,416	3.4
2½ ~ 3½ 未満	12,516	3.0	16,691	3.0	16,584	3.3	33,530	4.1
3½ ~ 5 未満	6,761	1.6	6,191	1.1	4,471	0.9	8,643	1.0
5	4,611	1.1	7,990	1.4	4,128	0.8	2,384	0.3
5 トン以上, その他	4,081	1.0	11,595	2.1	7,734	1.6	9,508	1.2
合 計	426,505	100.0	557,056	100.0	497,020	100.0	826,811	100.0

[資料] *Auto., Facts & Figures, 1930. p. 9.*

化した程度の一——に特殊ボディを取付けたものとして開発されてきた事情に由来する。それゆえ商業車生産の八割以上は乗用車メーカーによって占められ、従って小型トラックが全生産の中で圧倒的な地位を誇った。他方、大型の特殊トラックに対する需要は主として専業の商業車メーカーに委ねられ、中では White と Mack が二大「インデペンデント」をなしたが、彼らのシェアは全体の一〇%にも満たなかった。前者の中ではフォード、GM の二大企業が乗用車の量産と全国的販売網を背景に全登録台数の七〇%をも掌中におさめた一方、中堅企業のシェアは著しく小さく、従って乗用車の場合におけるよりも巨大企業の優位は明確であった(以上、Ⅲ—5 表)。彼らは二〇年代末の需要増大を背景に乗用車生産への投資と並行して商業車生産能力を強化し、これによって従来は多種小量生産のため量産体制の確立が遅れていたこの部門の生産方法を飛躍的に改善した。かくて商業車生産の増加もまた自動車産業における巨大企業の地位強化へとつながったのである。

二〇年代末の乗用車・商業車生産の増大はたんに国内市場の拡張にのみ依存したわけではなかった。同年代後半には巨大企業を

Ⅲ—5表 企業別新規トラック登録台数及びシェア

	1926		1927		1928		1929	
	台	%	台	%	台	%	台	%
Dodge	48,805	12.6	42,332	12.9	36,570	10.7	28,559	5.4
Ford	201,096	52.1	99,374	30.3	65,260	19.1	223,353	42.4
Chevrolet	55,445	14.4	104,717	32.0	133,795	39.2	160,771	30.5
G. M. C.	2,799	0.7	6,644	2.0	17,506	5.2	14,230	2.7
GM 計	58,241	15.1	111,361	34.0	151,301	44.4	175,001	33.2
Ford・GM 計	259,337	67.2	210,735	64.3	216,561	63.5	398,354	75.6
3 社 合 計	308,142	79.8	253,067	77.2	253,131	74.2	426,913	81.0
International	14,086	3.6	16,356	5.0	26,159	7.7	31,412	6.0
Reo	13,429	3.5	10,351	3.1	16,325	4.8	13,212	2.5
Whippet	—	—	—	—	1,892	0.5	5,924	1.1
White	8,806	2.3	7,130	2.2	6,260	1.8	6,087	1.1
Mack	8,700	2.2	6,130	1.9	6,890	2.0	6,819	1.3
Brockway- Indiana	2,682	0.7	3,010	0.9	3,645	1.1	4,523	0.9
Diamond T	1,746	0.5	1,855	0.6	2,308	0.7	3,586	0.7
以上 合 計	357,591	92.6	297,899	90.9	316,610	92.8	498,476	94.6
総 計	385,997	100.0	327,765	100.0	341,123	100.0	527,057	100.0

〔資料〕 National Recovery Administration, *Preliminary Report on Study of Regularization of Employment and Improvement of Labor Conditions in the Automobile Industry*, 1935. pp. 80~81.

中心に海外事業は著しく強化されていたが、その結果この時期には完成車・部品輸出、現地組立は急増した。なかでも商業車生産では二九年前半の輸出依存度が四〇％を上回るなど海外市場の拡張は生産増に大きく貢献したのであった。⁽⁶⁾以上二〇年代後半における自動車産業の蓄積過程をまず巨大企業に即して検討しよう。

注

- (1) 以上については、拙稿①一五七～八、一六七～八頁による。なお、岡本(下)八八～九三頁を参照。
- (2) Abnathy, *op. cit.*, pp. 18~19, 26.
- (3) この関連を指摘したのは Nourse, *G. America's Capacity to Produce*, 1934, p. 235. など

20。

(4) Blanchard, D., "Record Export Business Swells Truck Production" *Automotive Industries*, (Jul. A.I. 略) July 16, 1927, pp. 73-75 以下。

(5) Fraser, C.F., and G.F. Doriot, *Analyzing Our Industries*, 1932, Chap. 4. 当時の商業車生産についての簡潔な分析がある。

(6) 以上については、拙稿②一七〇～一九三頁による。

一 フォード社——A型車への転換——

二〇年代前半の巨大な投資を通じてフォードはT型車という単一車種の生産に特化した比類のない生産力体系を完成させた。だが、同年代半にはその車種自身の歴史的使命はもはや尽きていた。二五年の好況期には全乗用車生産が前年より六〇万台増加したにもかかわらず、T型車の生産増はわずか一万台にすぎなかった。優美な流線型のクローズド車の登場は黒のみの箱型というスタイルを時代遅れにしたし、また機能面における老朽化——たとえばタイヤの着脱やエンジンの冷却が著しく困難であったり、悪天候の時には利用しにくいなど——ともあいまって、T型車は代替需要の対象としては魅力あるものとはいえなかった。ヨリ魅力あるデザインの中級車価格の低下や賦払購入・下取り制度の普及さらには中古車市場の拡張もこれを促進した。⁽⁷⁾ そのうえ二〇年代半以降の自動車市場の地域的変化もT型車のシェア低下につながった。周知のように、アメリカにおいて自動車の本格的な普及がはじまったのは中西部から大平原の各州を中心とする農村地帯であった。自動車はこれら地域の地理的、経済的特質に由来する輸送手段需要に最も適合し、まもなく馬車にかわってその首座を占めるに至る。とりわけ頑丈で実用本位の低価格車T型車は農村需要にフィットしたが、それはまたヘンリー・フォードの設計思想

Ⅲ—6表 農村における自動車の登録台数

(台、%)

	全自動車 登録台数	農 村 登 録 台 数					全トラ ック登 録に 占める 割合
		合 計	全体に 占める 割合	乗 用 車	全乗用 車登録 数に占 める合	トラック	
1919	7,565	2,286	(30.2)	2,147	(31.7)	139	(17.5)
22	12,240	3,413	(27.9)	3,147	(29.1)	266	(19.3)
23	15,092	3,575	(23.7)	3,290	(24.4)	285	(17.7)
24	17,595	3,821	(21.7)	3,453	(22.3)	368	(17.2)
25	19,954	4,332	(21.7)	3,854	(22.0)	479	(19.6)
26	22,001	4,528	(20.6)	4,029	(20.9)	500	(18.1)
27	23,133	5,007	(21.6)	4,408	(21.8)	599	(20.6)
28	24,493	5,427	(22.2)	4,730	(22.1)	697	(22.4)
29	26,501	5,678	(21.4)	4,910	(21.2)	767	(22.7)

[資料] Auto, Facts & Figures, 1930. pp. 15~16 より作成.

のねらいでもあった。大戦前に大平原各州における自動車普及率は北東部地域をも上回り、また農村地帯の登録台数は一九九年にも全米の約三〇%を占めていた。⁽⁸⁾が、二〇年代にはまず世界農業恐慌の一環としてアメリカ農業——とくに穀物を中心とする中西部各州は不況に悩み、すでに自動車普及率が高水準にあったこともあいまってその登録台数の増加は著しく鈍化した。⁽⁹⁾かわって自動車市場は工業化と都市化さらにはハイウェイ網の整備を通じて大都市とその周辺で急速に拡張したから、農村登録台数の全体に占める割合はとくに二〇年代央にかけて急速に低下したのである(Ⅲ—6表)。これは農村需要を念頭に設計され、しかもその後もそれに固執したT型車にとつては決定的な打撃を及ぼした。むしろフォードもこれに対してマイナー・チェンジを実施し、さらには価格をいっそう引下げた。だが、これらのシェア挽回策はごく一時的な販売増をもたらしただけで、むしろフォード社の生産体制の特質や巨大な設備投資の敢行ともあいまって財務負担の大幅な上昇へとつながったのである。

T型車の量産開始以来、フォードは一台あたりの利益を低

めに抑え薄利多売を通じて巨額の利潤を獲得する低価格政策を採用してきた。だが二〇年代末にはこの低価格政策にもほぼ限界がみえはじめた。まず第一に巨大な設備拡張によって固定経費が大幅に増加した。そのひとつの指標として売上高に対する純設備価額の割合（建物・機械への純投資額／純売上高）をとれば、二一年の九セントから二五年には一三セントへと上昇している。それゆえ、生産量がさらに増大しない限り、コスト上昇は必至であった。第二にその生産効率も他の企業に比較してかつてほど隔絶したものではなくなった。他の有力企業が相次いで新鋭工場を建設したことがその原因の一端にあったが、またフォードの生産力構成の特質によるところも大きかった。二五年秋のマイナー・チェンジのみに八〇〇万ドルを要したように、巨大な垂直統合体であるがゆえに生産の柔軟性は損われ、その製品におけるわずかな変更すら部品等の生産工程にまで大きな影響を及ぼして生産費の大幅な上昇へとつながった。そのうえ、フォード自身の鉄鋼など基礎資材の生産コストが安定成長と価格の全般的な低下傾向という二〇年代の環境のもとでは専業メーカーに比べどの程度の優位を保ちえたかは疑わしい。かくて二〇年代前半における数次の価格引下げとともにフォード社の利潤率は大幅に低下し、その純益の大部分はT型車よりも代替部品の販売に依存するに至った。⁽¹⁰⁾フォード社の売上高利益率、自己資本利益率はいずれも二二年をほぼピークに大幅に低下し、二六年にはその二―五分の一へと低下することになったのである（前掲、II―5表）。このためヘンリー・フォードもついに二七年五月末にはT型車の生産を停止し、A型車へと転換する。これにともなう完成後間もないルージュ工場にも大量の転換投資が実施されたが、この過程についてはすでに旧稿で論じたから以下その要点のみを論ずるにとどめる。⁽¹¹⁾

T型車からA型車への転換規模は第二次大戦期の軍需動員にほぼ匹敵するといわれ、ルージュ工場のみならず三四の国内・カナダの工場、一二の海外工場さらにはフォード社に部品を納入する多数の供給業者に至るまで生

産設備のほぼ全面的な改修が要せられた。A型車にはT型車を数百も上回る五五〇〇余の部品が採用されたが、それらの多くは新たなものであったから生産には全く新しい機械工具を要し、工場配置も根本的に改編されねばならなかった。ことにA型車はT型車とは異なってもともとクロズド車として設計されたため全金属性の部品を大量に使用し、従ってその鍛造、スタンピング、溶接は従来よりもはるかに強化される必要が生じた。事実、電気溶接が広汎に使用され、これが部品の強化および軽量化、作業速度の上昇に大きく貢献したという。このほか五〇六〇〇万ドルの投資によって巨大なプレス設備が備えられ、また発電能力も従来の二倍（二五万馬力）へと増加した。かくてフォード社は二七年五月の工場閉鎖時にはば四万五千、四五〇〇万ドル相当の機械設備を有しうち三万二千は生産に充當されていたが、A型車への転換のためにはその約四分の一がスクラップ化され二分の一が改修を施された。手を加えることなく新型車の生産に用いられたのは全体の約四分の一にすぎず、新たに四五〇〇の機械工具が購入されねばならなかった。加えて大量の部品を生産能力の不足などのため外注に依存したからフォード社の垂直統合の度合は二七〇八年には顕著に低下した。以上の生産転換コストは当初一五〇〇万ドル程度と推定されていたが実際には八千万ドル（新機械の購入に六千万ドル、工場のオーバー・ホールに一八〇〇万ドル）を要し、二七年五月以降の操業停止によって失われた利益を含めると転換費用は総額で実に二億五千万ドルにものぼった。⁽¹²⁾

T型車よりも性能とスタイルに秀れ、しかも価格はそれとほぼ同程度であったため、A型車は二八年初頭の発売とともに爆発的な人気を博した。だが、転換規模が著しく巨大であったうえこれを管理すべきフォード社の経営組織の脆弱さゆえにその増産は著しく遅滞し、同年秋にようやくフル生産に達したほどであった。それによっても年初の受注すらみだしえず、しかも二九年にはさらに需要は増大したからA型車のフル生産は年央まで継続

1920年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積(7)

Ⅲ-7表 フォード
のトラック売上台
数

	(台)
1920	43,934
21	67,796
22	127,322
23	193,234
24	172,221
25	268,411
26	186,082
27	61,100
28	110,342
29	355,453

〔資料〕 Nevins II,
p. 685.

した。六月二十六日にはT型車時代の最高日産記録を五〇〇台上回る九一〇〇台の生産を実現した。また、トラックの売上台数も二九年には急増した(Ⅲ-7表)。かくてフォード社は二七年以降の巨大な投資によって生産能力をいっそう高めたのである。⁽¹³⁾ 反面、この時期の設備投資は多量の既存設備の廃棄を前提としていたから、粗設備価額にはめざましい増加は生じなかった。むしろ二九年には過大な償却費が計上されたため純固定資産価額は低下すら示した。また以上の転換費用はすべて内部資金によってまかなわれた。操業停止とA型車生産の初期における高コストのため、フォード社は二七-二八年には一億一千万ドル近い赤字を計上したが、それもほぼ九千万ドルの剰余金取崩しによってまかなわれた。T型車による巨大な利潤蓄積がフォード社の大規模な合理化投資を可能にしたのである。これによって二九年には一一億ドルの史上最高の売上高を記録し、九千万ドルの純利益をあげた(前掲、Ⅱ-5表)。A型車の登録は二三〇万台へと達し(後掲、Ⅲ-9表)、シボレーに奪われたベスト・セラー車の地位を一度はとりもどした。フォードもまたようやく代替市場の到来に対応する生産力の整備を終え、最も低価格な中級車の開発に成功したのである。だがA型車の価格がT型車とまではゆかないにしてもかなり長期にわたる大量の販売を前提にして設定されていたことに象徴されるように、フォードは依然として単一車種に特化しその量産と価格引下げを通じて総利潤を増加させる戦略を採用していた。アニュアル・モデル・チェンジの採用にはなお至らなかったが、それは主として巨大な垂直統合的生産力の存在とそれに照応するフォード社経営の集権的、硬直的性格から柔軟な生産の組織化がなお不可能であった事実に基づいていた。これらが大恐慌期における同社の困難を加重し、GMに決定的な差をつけら

れる原因をなしたのである。

注

- (7) Nevins II, pp. 392~400, 416~419 などによる。なおT型車の売上不振については、その原因をディーラーの責任に帰した強引な販売策とそれに対する彼らの離反もみのがしえない。
- (8) アメリカにおける自動車の普及過程については、宇野弘蔵監修『講座・帝国主義の研究 三 アメリカ資本主義』一九九〇二頁(森果氏稿、青木書店、一九七三年)の整理を参照。また、一九一三年における大平原各州(カンザス、ネブラスカ、アイオワ、ミネソタ、両ダコタ)の自動車普及率は三九人に一台の割合に達していたが、これに対して中部五州(イリノイ、オハイオ、ウイスコンシン、ミネソタ、インディアナ)では五八人、ニューイングランド地域は五四人にそれぞれ一台の割合であった(Nevins I, pp. 484~5)。
- (9) 当時の農業不況については、馬場宏二『アメリカ農業問題の発生』東大出版会、一九六七年を参照。
- (10) Bardou, *op. cit.*, pp. 55~6 にこの間の事情の簡潔な要約がある。
- (11) T型車からA型車への転換過程および後者の増産について詳しくは、拙稿①一六〇~七頁による。
- (12) 転換の実態については右のほか Faurote, F. L., "Ford Shop Change Estimated at \$25, 000, 000" (*Iron Age*, Ap. 19, 1928, pp. 1080~81. Nevins II, pp. 451~52, 466~67.
- (13) A. L., July 13, 1929, p. 69. それゆえ生産能力が増大したことは事実としても、それは過大評価されてはならない。小松聰氏が二〇年代末のフォードの生産能力の増加を示すためこれと旧ハイランド・パーク工場の生産能力とを比較されていることはこの点でやや誤まった印象を与えかねないように思われる(同氏『アメリカ経済論』五六頁、一九七二年、ミネルヴァ書房)。

二 GM社

二〇年代後半のGMは、まず一方で全製品ラインの最低価格車であるシボレーをT型車に匹敵しうる量産車へ

Ⅲ—8表 GMのフル・ライン (ドル)

	1926年モデル	1930年モデル
Chevrolet	525~ 775	495~ 675
Pontiac	825	745~ 875
Oldsmobile	875~1115	895~1060
Marquette	—	990~1060
Oakland	975~1295	1025~1195
Buick	1125~1995	1260~2070
Viking	—	1695
LaSalle	—	2385~3995
Cadillac V8	2995~4485	3295~5145
Cadillac V16	—	5350~9700

〔資料〕 チャンドラー『競争の戦略』242~3頁, GM, *Annual Report*, 1929.

と成長させるべく全力を傾けると同時にそれより一ランク上の中級車としてポンティアクを投入し、さらにオールズ、ビュイック、ラ・サール、キャデラックなどに至る高価格車を一新していわゆるフル・ラインを完成させ、顧客を順次より高級な車種へと誘導してゆく戦略を採用した(Ⅲ—8表)。このため、すでに生産能力の限界に達していたことともあいまって二六年に一億六千万ドルに及ぶ設備投資が決定されたのをはじめ⁽¹⁴⁾二〇年代後半にGMは積極的な設備拡張策を実施し、同年代末までにはフル・ラインを支える生産力的基盤をほぼ確立するに至った。以下この過程をシボレーおよび基礎資材部門を中心に検討しよう。

a シボレー 二〇年代末にGM全売上台数の過半を占めたシボレーはその後も順調にシェアを拡大した(Ⅲ

—9表)。二七~二八年にはT型車の生産停止とA型車転換の遅れからベストセラー車へと成長したが、それを可能にしたのはモデル・チェンジを通ずる製品のレベル・アップ——たとえば二八年型車には四輪ブレーキを採用し、二九年型車からは六気筒エンジンへと転換するなど——にあり、価格もまた二五~二九年型車の間にクローズド車の最低価格が六四五ドルから五九五ドルへと引下げられるなど全体に低下傾向をたどった。これと並行して生産設備も著しく増強された。すでに二六年末にシボレーは国内四個所に部品製造工場(うち、フロントではアセンブリーも行う)および六個所のアセンブリー工場を擁し、前者ではモーター、トランスミッションをはじめ各種の基礎資材・部品を生産していた

Ⅲ—9表 主要低価格車の新規国内登録台数およびシェア
(千台、カッコ内は%)

	1929年 ¹⁾ 価格(ドル)	1925	1926	1927	1928	1929
Ford A	495	1,250.2 (42.1)	1,129.5 (35.0)	393.4 (15.0)	482.0 (15.4)	1,310.1 (34.0)
Chevrolet	595	341.3 (11.5)	486.4 (15.1)	647.8 (24.7)	769.9 (24.5)	780.1 (20.3)
Whippet	535	---	---	99.5	191.2	(168.0) ²⁾
	695	---	---	(3.8)	(6.1)	(4.4)
Plymouth	675	---	---	---	29.5	85.0
		---	---	---	(0.9)	(2.2)
De Soto	845	---	---	---	14.5	59.6
		---	---	---	(0.5)	(1.5)
Essex	695	119.5 (4.0)	131.7 (4.1)	166.8 (6.4)	177.5 (5.7)	191.3 (5.0)
	745	---	50.3 (1.6)	114.3 (4.4)	184.0 (5.9)	186.6 (4.8)
Oldsmobile	875	34.3	48.1	48.6	73.7	89.4
	1,105	(1.2)	(1.5)	(1.9)	(2.4)	(2.3)
Erskine	860	---	---	8.4	22.7	(8.0) ²⁾
		---	---	(0.3)	(0.7)	(0.2)
合 計		1,745.3 (58.8)	1,846.0 (57.2)	1,478.6 (56.4)	1,945.6 (62.0)	2,876.1 (74.8)
総 計		2,967.8	3,228.7	2,623.5	3,134.6	3,845.9

1) 1929年2月現在の4~5人のリクロード・タイプの最低価格。複数のシリーズを有するものについては、おのおののシリーズの最低価格をとった。

2) 登録台数を得た出典には、これのみ独立したものは得られないので、A. I., Feb. 28, 1931, p. 308 から得た。

[資料] 登録台数: *Automotive News. 1968 Almanac Issue*, pp. 68~69.

価格: A. I., Feb. 23, 1929, pp. 294~295.

設を新設した。さらに二七年秋~二八年春にはかつてGMの一部門であった Saginaw Products Co. の鋳物施設を獲得し、四〇〇万ドルの投資によって日産一七〇〇トンの製鉄所を新設し、ギアやクラッチ・シャフト、鋳鉄などの生産を強化した。¹⁷⁾ このほか、二八年二月にトレドのトランスミッション工場が七五万ドルの投資によつ

が、¹⁵⁾生産増の要請にもなつて以上のほぼすべての工場で生産能力の拡張がはかられた。まず二六年中にスローンは八〇〇万ドルを投下して生産能力を一〇〇万台(年産)へと引上げる計画を発表した。¹⁶⁾これと前後してシボレーは GM Truck Co. の第七工場を獲得してアクスル類の生産能力を高めるとともにハムトラックに試験施

て拡張され、シボレーおよびポンティアク用のすべてのトランスミッションを供給するに至ったし、年央にはベ
イ・シティの部品工場も二〇〇万ドルの投資によって拡張され、キャブレター、燃料ポンプの生産がとりわけ
強化された。⁽¹⁸⁾

部品生産の拡充と並んで二八年には二つの地方組立工場が建設された。まず二八年四月にはジョージア州アト
ランタに「南部では最初の、そして全米第八番目の」アセンブリー工場が完成し、日産二〇〇〇台（年央には六
〇〇〇台）の計画で操業を開始した。ついで翌五月にはカンザス州カンザス・シティにアセンブリー工場の建設
が発表され、同年末から二九年初頭に稼動をはじめた。日産三五〇台（月産九〇〇〇台）、総工費は二五〇万
ドルを要したこの工場は両ダコタ、ワイオミング、コロラドなど中西部各州へシボレー車を供給した。さらに二
九年央には、ニューヨーク州のタリー・タウン工場の拡張にも着手した。当初の計画ではこの拡張には三〇五〇
〇万ドルの支出を要し、三〇年初頭の完成時にはGMの中で最大の生産能力を誇る予定であったが、大恐慌の到
来によってその拡張は著しく縮小されるに至った。⁽¹⁹⁾以上、二〇年代後半の新投資によってシボレーの生産能力は
二二・三〇%増加し、二九年初頭にはほぼ一二五万台（年）へと達した。⁽²⁰⁾これらが後述するフィッシャー・ボディ
らの拡張ともあいまってこの時期におけるシボレーの躍進を可能にしたのである。

b その他の自動車事業部 一九二五年末にGMは拡張著しいエセックス車に対抗して、さらには価格低下し
たシボレーとオールズモビルとの間のフル・ライン上のギャップを埋めるためポンティアク Pontiac を発表
した。ポンティアクはシボレーより強力な六気筒エンジンを擁する反面、それと部品を共通化してコスト・ダウ
ンをはかったが（コーチ・八二五ドル）、一六年には売上高七五〇〇〇台とめざましい成果をおさめた。これ
に対応してオークランド部門のプリントには巨大な専用工場が建設され、漸次拡張された。以後ポンティアクは

価格を引下げ、またモデル・チェンジを通じてそのシェアを上昇させていった。二〇年代末には全新規登録台数の五〇六%をも占め、このクラスでは最も有力な車種へと成長したのである（前掲、Ⅲ―9表）。また、オールズモビルでは二七―二九年に本拠地のランシングにおける拡張に加え、一二の巨大な工場建物が建設された。なかでも二八―二九年の拡張はめざましく、アセンブリ工場や部品製造工場が新設・拡張されたが、この時期に追加された新たな生産能力は三〇年初頭における同事業部の工場総面積（二七〇、四万平方フィート）の約半分を占めたという。最後にキャディラック部門でも二〇年代末以降、五〇〇万ドルの拡張計画が実施された。二七年にはキャディラックとビュイックとの間に新シリーズ、ラ・サールが発表され、これは Saxon Motor Car Co. から買収したデトロイト工場で生産された。このための投資額は五〇万ドルに及んだ。また二九年には同上計画の一部として一九〇万ドルが支出され、これによって生産能力は年間六万台へと一挙に倍増した。⁽²¹⁾

c 部品・アクセサリ部門 自動車事業部の拡張と並行してそれを支える部品製造能力も増強された。設備拡張の必要性を訴えた二六年度の営業報告書の中でGMは、外部の供給業者が適当な価格と品質を備えた大量の部品を同社の拡大テンポにみあって納入することはますます困難になりつつあると指摘していた。なかでも、クロズド・ボディについては、供給制約に加えシボレーやビュイックの生産効率上昇のためボディとシャシーの組立を同一規格化してコスト・ダウンをはかる必要性がきわめて高まった。⁽²²⁾ それゆえGMはすでに一九一九―二三年の間にフィッシャー・ボディ社普通株六〇%を取得していたが、二六年には株式交換によって同社を完全子会社化すると同時にその拡張に着手した。まず同年には五〇〇万ドルの投資によってデュラント・モーターズ社 Durant Motors Co. のプリント工場を獲得した。同工場は床面積二〇〇万平方フィートと五五〇〇人の雇用を誇り、フィッシャー・ボディの最大工場となったが、ここではビュイック用ボディが生産された。従来、同ボデ

イはデトロイト工場で生産されフリントまで搬送されていたから、この工場の獲得によって流通費用は大幅に低下したのである。また二七〇八年にはデトロイトに三四〇〇万ドルの投資によってフィッシャー・ボディ・ビルが建設され、二八〇九年にはシボレーのアセンブリー工場建設に並行してアトランタ（床面積一三万平方フィート）、カンザス・シテイ（同一三・四万平方フィート）に、さらにはシアトルにも床面積一九・四万平方フィートのボディ組立工場がそれぞれ新設された。⁽²³⁾ このほかフィッシャー・ボディはGMの中ではやや異色ではあったが原材料部門への統合化も完了していた。すなわち、二九年末にはブレイスビル（ペンシルヴァニア）などに板ガラス工場をもち、またルイジアナには広大な木材用地と木工所を有していた。⁽²⁴⁾

さらに各自動車部門の付属部品生産施設が既述のとおり拡張されたほか、二九年には合計六五〇〇万ドルの支出によって六社の部品企業が買収された。この中にはA. C. Spark Plug, North East Electric Co. など始動装置、電気部品会社をはじめ、Bendix Aviation, Fokker Aircraft Co., など航空機および自動車部品会社、さらには著名なドイツの自動車会社Adam Opel A. G. やカナダのMckinnon Industriesなどの海外企業も含まれていたのである。⁽²⁵⁾

d 商業車部門 二〇年代後半には商業車生産もまた急増した。GMの商業車生産の中心はシボレーにあったが、さらに二五年に従来のGMトラックを合併した非連結子会社のイエロー・トラック社Yellow Truck & Coach Manufacturing Co. もトラック、バスなど多種類の商業車を生産していた。まずシボレーの生産は小型トラックを中心に二〇年代後半には乗用車をも上回って増加し、二九年には同部門の全生産台数の四分の一を占める三五万台へと達した（前掲、II-11表）。乗用車生産能力の拡張と並行して商業車の生産も強化されたが、二七年には後者用ボディの内製化にも着手している。これは漸次拡張され、三〇年には買収を通じて飛躍的な拡

大をとげた。同時に製品ラインの改善、多様化も進展し、二九年には Sedan Delivery とよばれる高級ボディが加えられた。他方、イエロー・トラック社はピーク時の二八年の生産台数が約三万台とシボレーよりはるかに小規模であり、二七～八年には赤字決算へと陥るなどその業績も必ずしも芳しくはなかったが、二〇年代末には生産体制を著しく強化した。すなわち二七年後半には全生産施設をポンティアクへと集中し、このため同地に八〇〇万ドルの投資によって当時世界最大の新鋭商業車工場を建設した。ここではトラックをはじめタクシー・キャブ、バスなど多種類の商業車を生産するため、工場レイアウトの合理化——一階でボディ製造・二階でシャシー・アセンブリー——、大型クリーンの採用などがはかられた。⁽²⁶⁾

以上GMは、二六～二九年の間にフィッシャー・ボディの買収費を含めて総額三億二五〇〇万ドルもの巨額の設備投資を実施し、これによって二九年末の純設備価額は六億一千万ドルと二五年末の水準よりほぼ倍増を示した。二九年度の営業報告書においてスローンは今やGMの生産施設がバランスのよい状態に達し、主要な部品・重要なアクセサリーの内製能力を完成させたと誇らしげに語っている。代替市場下の需要激増に対応し、そのフルラインを支える生産力的基盤がほぼ完成したように思われる。しかしその内容はフォードとはかなり性格を異にした。まず原材料部門への垂直統合化の度合はフォードより格段に小さかった。わずかにフィッシャー・ボディがそれを実現していたが、この場合でもボディ製造に必要な小数の素材に限られ鉄鋼やゴムなどヨリ一般的な原材料はその対象とはならなかった。⁽²⁷⁾ また、多くの部品・アクセサリー会社はしばしば別会社として経営され、GMは比較的小額の投資によってそれを数倍上回る生産設備をコントロールしえた。最後に、フォードとは異って多車種のラインを擁したため、各事業部門にはそれぞれ独立した専用の部品製造・組立工場を配していた(Ⅲ—10表)。むしろその相互間では規格化と部品の共用化がはかられ、全体としての量産効果を高めた。こ

1920年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積(7)

III—10表 主要企業の組立工場数

	組立・部品 製造工場	組 立 工 場
Ford		
Ford	1	31
Lincoln	1	0
GM		
Chevrolet	1	8
Oakland-Pontiac	1	0
Oldsmobile	1	0
Buick	1	0
Cadillac-LaSalle	1	0
Chrysler	4	0
Hudson	1	0
Studebaker	2	0
Willys-Overland	1	1
Nash	2	1
Packard	1	0

〔資料〕 A. B. Crofoot, "American Passenger Cars Are Assembled In 155 Plants Throughout the World" (A. I. Ap. 27, 1927, pp. 659-70) を中心に, *Moody's 1930, FTC, op. cit.*, 塩見治人「アメリカ自動車工業における『生産の集積』過程」(『土地制度史学』69号, 1969年) を参照した。

うしてGMは相対的には設備投資を節約し、頻繁なモデル・チェンジにもそれほど困難なく調整しうる柔軟な生産システムを作りあげたのである。

以上の設備拡張資金は主として内部留保によってまかなわれた。⁽²⁸⁾ GMの純利益は二五年に急増して以後二八年まで着実に増大し、同じくその再投資も増加を続けた。他方、二五～二九年には株式発行額も約二億ドル増えている(III—11表)。それは主として二六年の普通株発行増に由来したが、その増分の八割までは同年九月に実施された五〇%の株式配当に基づき、⁽²⁹⁾残り二割が六月のフィッシャー・ボディ社残余株式(三九・九%)の株式交換による獲得の結果であった。翌二七年二月には「現金ポジションの強化のため」七%優先株額面二五〇〇万ドルがモルガン商会を通じて発行さ

れ、二九一〇万ドルが調達された。この株式発行が設備拡張や配当支払の増加に対応したものであったことは疑いないが、当時のGMの財務状況の健全さ(II—1表参照)からみてどの程度の意義をもったかは定かではない。事実これに対して、GMがすでに強力な金融力を有しているとの認識から批判が生じ、スローンがわざわざ

III-11表 GMの資金調達

(千ドル)

	内 部 資 金		株 式				小 計
	収益の再投 資	減価償却 準備金	7% ¹⁾ 優先株	6% 優先株	6% 社債株	普通株	
1920	14,237	10,388	25,153	16,183	56,367	205,633	303,336
21	(-)65,459	6,751	26,932	16,183	60,801	206,464	310,380
22	37,868	13,585	32,182	16,183	60,801	205,578	314,744
23	40,350	15,056	32,932	16,183	60,801	206,464	316,380
24	19,320	16,079	102,251	2,795	4,870	258,080	367,996
25	46,441	17,237	104,619	2,176	3,121	258,080	367,996
26	74,655	20,260	105,333	1,796	2,787	435,000	544,916
27	91,159	26,929	130,836	1,713	2,367	435,000	569,916
28	101,763	30,515	131,108	1,580	2,228	435,000	569,916
29	82,203	35,217	135,514	1,411	1,992	435,000	573,917

1) 1923年までは7%社債株。バランスシート上では継続して表示されているので、ここでもそれに従った。

〔資料〕 Annual Report, 1920-1930. より作成。

株主に特別の釈明を行ったほどであったという。⁽³⁰⁾最後に二九年には North East Electric Co. の株式交換による買収のため七%優先株四万株(市場価格で四九一万ドル相当)を発行している。以上二〇年代後半にGMは資金調達・買収目的に合計六六〇〇万ドル相当の株式を発行したが、これは二六〜二九年の減価償却積立金の約半分に等しい。この期間に純利益の再投資は三億五千万ドルにのぼったから、株式発行は当時の全資金調達の一二%を占めたにすぎなかった。むしろこの数字のみから判断するわけにはゆかないが、以上の経緯からみて全体としてみればGMが内部資金によって拡張を実現したことはほぼ疑いえない。設備投資に加えて二〇年代後半には合計六億ドルもの巨額の現金配当が支払われた。しかし純利益が図抜けて巨大であったため配当率は六〇%と業界の平均をやや下回り、二八年までは流動性も改善され続けた。これらは二〇年代前半の一連の合理化策をはじめその後半における活発な設備拡張が効率的かつ伸縮的な生産システムの確立を可能にし、また強力な販売および

金融網の存在が需要増に大きく貢献した結果であった。かくてその巨大な売上高、純資産額にもかかわらず同社は二〇年代後半にも業界トップ・ランクの利潤率を維持し、これにともなう内部資金の増強しがまたこの時期の拡張を支えたのであった。

- (14) Kennedy, *op. cit.*, p. 182.
- (15) *Moody's* 1927.
- (16) Kennedy, *op. cit.*, p. 183.
- (17) Pound, *op. cit.*, p. 229. A. I., July 14, 1928, p. 64.
- (18) A. I., Feb. 11, p. 211; Dec. 15, p. 887, 1928.
- (19) 以下 A. I., Apr. 21, p. 640; May 19, p. 783; May 26, p. 821; 1928. Nov. 23, 1929, p. 751. 以下 二〇年代にはニューイングランドの繊維産業等が低労賃・原材料への接近を求めて南西部へと移転しつつあったが、自動車工場の建設もまたこれら今日にまでつながるアメリカ産業立地の変動の一環をなした。とりわけ北東部における需要増が頭打ちを示していた自動車産業にとっては新市場の開拓が急務であり、それゆえ南西部への進出は当時積極化した海外事業の展開と軌を一にするものであった。
- (20) A. I., Feb. 9, 1929, p. 211.
- (21) 以下 G. M., *Annual Report*, 1926~28. Pound, *op. cit.*, pp. 97, 234. 以下 G. M., A. I., Mar. 30, p. 538, Sep. 21, p. 465, 1929; Jan. 18, p. 101. 1930. 以下 同。
- (22) スローン、前掲訳書「二〇八頁」。
- (23) *Annual Report*, 1929, Pound, *op. cit.*, pp. 293, 298—99.
- (24) *Moody's Manual of Investment*, 1929.
- (25) *Annual Report*, 1929. 以下 同。これらの企業は、ランス・シート上は非連結企業とされた。
- (26) 以下 G. M., Pound, *op. cit.*, p. 311~317. 以下 同。また GMC 工場の詳細については「New G. M. C. Truck Plant Solves of Diversified Production」, A. I., Mar. 3, 1928, pp. 366~370. 参照。なお当時「専業」

カーの生産工程にも革新が生じつつあったが、これに上つては“Truck Production is Facilitated by Progressive Assembly”, A. I., Ap. 7, 1928. pp. 554—5 を参照。

(27) Eva Flügge, “Possibility and Problems of Integration in the Automobile Industry,” *Journal of Political Economy*, Ap. 1929, pp. 170—171.

(28) とりわけ設備投資が低調にとどまった二〇年代前半にはこれは顕著であった。二三～二五年の総投資額は約六千万ドルに達したが、これに対し純利益の再投資分のみで約一億ドル、減価償却金の積立を加えると内部資金は一億五千万ドルを上回った(第三—12表)。

他方、この期間に株式発行残高も六千万ドルほど増加したが、その圧倒的部分(五一〇〇万ドル)は二四年実施された剰余金の資本金繰入れに基づくものであり、外部からの資金調達を意味したわけではなかった。このほか同期に七%社債株が六〇〇万ドルの純増をみているが、これは二二年の Brown-Lipe Chapin Co. の残余株式取得(五二五万ドル。および現金一七三万ドル)ならびに二三年の Armstrong Spring Co. 買収(七五万ドル。および現金一二万ドル)に由来した。

(29) *Annual Report*, 1926. 西川純子『アメリカ企業金融の研究』四九～五一頁(東大出版会、一九八〇年)にはこの時期の GM など四社の企業金融の概観がある。だが、氏は二六年以降の GM の設備拡張が直接的にはフォード追撃のための乗用車増産を目的とするものではなかったとされている。すでにこれに必要な固定設備は一七年の改組時に整備されていたからである(四九～五〇頁)が、氏のこの見解はすでに本文中でみたとおり事実認識のうえでは必ずしも適切とはいえないように思われる。

(30) *Annual Report*, 1922. Seltzer, *op. cit.*, p. 219.

三 クライスラー社

有力企業の中では最も遅く一九二五年に設立されたクライスラー社 Chrysler Corp. が同年代末までに巨大企業の一隅をとにかくも占めた原因は、当時の中級車需要の増加に対応して斬新なスタイルの高性能車を相次い

1920年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積(7)

Ⅲ-12表 クライスラー社車種別新規登録台数

(台)

	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929
Chrysler	—	—	19,960	68,793	129,575	154,234	171,514	97,706
Plymouth	—	—	—	—	—	—	29,490	84,998
De Soto	—	—	—	—	—	—	14,538	59,614
Chalmers	4,898	6,758	2,003	—	—	—	—	—
Maxwell	33,419	42,788	44,006	36,236	—	—	—	—
小 計	38,317	49,546	65,969	105,029	129,575	154,234	215,542	242,318
(マーケット・シェア %)	2.4	2.0	2.3	3.5	4.0	5.9	—	—
Dodge	96,447	114,076	157,982	167,687	219,456	123,918	149,004	115,775
(マーケット・シェア %)	6.1	4.6	5.6	5.7	6.8	4.7	—	—
合計 (マーケット・シェア)	—	—	—	—	—	—	364,546 (11.6)	358,094 (9.3)

〔出典〕 *Automotive News, almanac issue, 1963, pp. 68-69.* より作成。

で開発し、それを中心にフル・ライン政策を実施したことならびにそれを支えうる生産能力のめざましい拡張に成功したことにはほ帰されうる。

二五年までに大枠を確立したクライスラーのフル・ラインは二六年にはほぼ完成する。この年、全面的なモデル・チェンジを通じてクライスラー58にかわる四気筒のクライスラー50(七五〇ドル)、その一ランク上の六気筒クライスラー60(一〇七五ドル)が発表され、すでに市場で高い評価を博していた70、80シリーズとあわせ七五〇ドルから数千ドルに及ぶラインが完成した。以後同社はこれら乗用車の頻繁なモデル・チェンジを通じて「スタイルと技術力」をアピールし、登録台数を二五年から二七年の間に五〇%も増加させた(Ⅲ-12表)。その結果同社のシェアは業界第七位から四位へと躍進したのである。しかしクライスラー社のフル・ラインにはGMに比べて決定的な限界が存在した。その最低価格車である50シリーズは毎年価格を引下げてはいた

Ⅲ—13表 クライスラーのフル・ライン¹⁾

1927年モデル			1929年モデル	
Chrysler	50	780	Plymouth	675
	60	1, 145	De Soto	845
	70	1, 525	Chrysler	65 1, 065
	80	2, 675	75 1, 535	80 2, 975
Dodge		895	Dodge Senior	6 995
				1, 495

1) クローズド車の最低価格。

〔資料〕 A. I., Feb. 19, 1927, p. 248; Feb. 23, 1929, pp. 294-5. より作成。

を量産とともに引下げていずればフォード、シボレーの水準へと接近させるプランを採用したのである。この新車は発表当初からかなり高い評価を博し、同年中には生産能力を大きく上回る受注にまわられたという。他方、この年にはプリマスとその上の大型六気筒車60シリーズとの中間に小型六気筒のデ・ソート De Soto (八四五ドル) が発表されて、フル・ライン上のギャップを埋めた(Ⅲ—13表)。デ・ソートはGMのポンティアクに対応したが、この価格帯ではじめてクローム合金のトランスミッションや頑丈なフレーム、改良された絶縁材料を採用し、これまたかなりの評価を得た。³⁴⁾このように二八年にはクライスラーの低価格車は充実したが、それともなつて、生産設備の整備・増強が従来にもまして要請されることになったのである。

が、二八年モデルの52シリーズも六七〇ドル(セダン)、六九五ドル(ツリーリング)とフォードA型車(三九五、四九五ドル)はもとよりシボレー(四九五、五八五ドル)に比べてもなお高価であり、³²⁾いかに性能やデザインに優れていたとはいえこの二大車種に直接競争を挑みうる地位にはなかった。しかし、この五〇〇ドル前後の最低価格帯こそ当時の全乗用車市場の五〇%をも占める最大市場であり、このクラスに確固たるシェアを獲得しえない限りフォード、GMと並ぶ量産メーカとはならない。それゆえ、クライスラー自身もすでに一九二六年頃にはこのクラスへの参入を構想していた。³³⁾二八年七月にはこの構想を実現すべくクライスラー52を洗練させたプリマス Plymouth を発表し、当初中価格帯に設定されたその価格(六七〇、七二〇ドル)

ひとまず二五年央のクライスラー社設立の時点に立戻らう。マックスウェル資産の継承によってクライスラー社は、デトロイトの旧チャルマース工場およびハイランド・パークの二つの自動車工場ならびにニューキャッスル(インディアナ)デイトン(オハイオ)そしてカナダ(Windsor)に製造、アセンブリー工場を確保した。⁽³⁵⁾これらの各工場はマックスウェルの再建過程でかなりの拡張および近代化を達成していたが、二〇年代央のクライスラー車に対する需要増をまかなうには充分ではなかった。このため二五年央にはまず上述の諸工場のうち旧チャルマース工場とハイランド・パーク工場がクライスラー車の生産へと転換され、ついでその増産のポイントをなすボディ製造のため American Motor Body Corp. of Kercheval 工場(デトロイト)を買収によって獲得した。同工場はクライスラーの旧チャルマース工場にごく近接しており、またクライスラー社の二五年度の営業報告書によれば「もっとも効率的かつ近代的な自動車ボディ工場のひとつ」とされていた。二五―二七年の間には純利益の半分に相当する二千万ドル余の投資が敢行され、これによってクライスラーの生産能力は二六年末までには業界第六位の日産一二五〇台に及んでいた。⁽³⁶⁾だが、なお同社の生産設備は低価格車の量産には充分ではなかった。とりわけ鑄鍛造施設をもたず、ほぼすべての構造部品を外注するなど部品内製能力に劣るという重大な限界が存在したのであった。

この限界は一九二八年のダッジ社買収によって基本的には解決された。⁽³⁷⁾二〇年代央以降の中価格帯における競争の激化ならびに製品政策の遅れによりダッジ社の業績は悪化しつつはあったが、その生産能力は巨大な規模を誇り、ことにハムトラックのメイン・プラント Dodge Main は鑄造工場にはじまり多数の部品製造まで、フォードのハイランド・パークに匹敵するとまでいわれた大規模な統合工場であった。クライスラーの試算によれば、同種の部品工場の建設には七五〇〇万ドルもの巨費を要し、当時の同社にとっては調達不可能な額であった

という。それゆえ、二五年以来ダッジ社を所有していた個人銀行のデロン・リード商会がその売却をクライスラーに提示したことは絶好の機会であった。クライスラーは多少の迂余曲折を経たあと、二八年七月には自社株一二五万株の発行とダッジ社負債六千万ドルの継承によって同社の六八〇〇万ドル余の資産とすぐれたディーラー網を獲得した。工場数は一八八、またその床面積の合計は二七年末の三五〇万平方フィートから一挙にその三倍近い一千万平方フィートへと急増し、生産能力も一躍七〇一〇〇万台へと達した。また、ディーラー数も八千へと増大した。⁽³⁸⁾ こうしてクライスラーはダッジ買収を通じてその歴史ある乗用車・商業車ラインを傘下に収め、ただちに売上高において業界第三位の地位を占めたのみならず、プリマスを中心とする低価格車ラインの増産・生産コストの引下げを可能にする生産力的基礎をも獲得した。クライスラーがもともと金融界と密接な関連を有していたことがその飛躍を可能にしたのであった。

クライスラー社は二八年には合計一六〇〇万ドルの粗投資を通じて、ダッジ社設備の整備ならびにその買収にともなう全生産施設の統合を実施した。すなわち、まず従来、中価格車クライスラー65の生産にあてられていたデトロイトのハイランド・パーク工場は拡張のうえ新たに発表されたプリマス、デ・ソートの生産へと転換され、他方、クライスラー車は二八年秋以降ジェファソン・アヴェニュー工場へと集中され、このため同工場にもかなりの拡張が施された。ダッジ関係では同年秋にオークランド近郊に組立工場の建設（総工費七〇〇万ドル）が発表されたほか、商業車生産の増加をはかってエヴァンスヴィルの同関連工場の生産能力を二・三倍へと増加させる計画も実施に移された。⁽³⁹⁾ さらに二八年一〇月にはプリマス、デ・ソートの好調な売上増に対して、ダッジから取得したデトロイト (Mt. Elliot St.) の七八エーカーの工場用地に一階建としては当時最大の規模（三七五×二四九〇フィート）と旧ハイランド・パークの二倍（日産一千台）の生産能力を誇るプリマス用新工場の

建設も開始された。これは四グループからなる建設班の突貫工事によって早くも二九年一二月には操業を開始した。⁽⁴⁰⁾新工場の建設によってプリマスやデ・ソートの生産能力は高まり、また前者の設計変更、その改良も実施された。⁽⁴¹⁾こうしてクライスラーはダッジ買収ならびにそれ以後の拡張を通じてフル・ラインを維持し、かつ有力な低価格車メーカーへと成長しうる生産力的基盤をほぼ確立しえたのである。しかし、この時期のクライスラーがフォード、GMと同列の優位を確立したとは到底いえなかった。まずそのシェアは二九年にも約9%と前二者のほぼ三分の一にすぎず、むしろ中堅企業並であったし、プリマスがA型車、シボレーと並ぶ量産車となりうるか否かはなお今後にかかっていた。確かに生産力的にはかなりの部品内製力と四つの製造・組立工場を有した点で中堅企業とは一線を画したが、フォード、GMと比べれば垂直統合の度合は著しく低くなお多くの重要な部品を外注に依存していたほか、地方組立工場など全国あるいは世界的展開にも欠けた。クライスラーがビッグ・スリーの一員となるためには大恐慌以降まで待たねばならなかったのである。だが、逆に垂直統合体として未成熟であったがゆえにその成長が実現された側面も無視できない。巨大な固定資本に制約されることなく活発な技術革新が導入され、⁽⁴²⁾モデル・チェンジも頻繁に実施しえた。設備投資の節約は高い利潤率を保障し、内部金融力の強化へとつながったのであった。

二〇年代後半にクライスラー社の成長は業界の最高を記録し、二五年から二九年の間に総資産は約二・三倍、純工場資産に至っては実に四倍もの増加をとげた。その増加は主としてダッジの買収に由来し、しかもこれはすでにふれたようにクライスラー社の新株発行とダッジ社の社債継承に基づいたから、二〇年代後半における同社の成長はフォード、GMとは異って外部資金への高い依存を通じて実現されることになった。すなわち同社の株式発行額は二五年当時には優先株A(二一・九万株)と普通株(二六四・六万株)との合計五六二六万ドルから

III—14表 クライスラー株式・長期負債

	株 式			長 期 債 務		
	優 先 株	普 通 株	計	5½% Serial Gold bond (Maxwell)	5% Serial note (Dodge)	6% Gold debenture (Dodge)
1925	...	...	56,260	2,708	—	—
26	21,498	43,380	55,878	1,684	—	—
27	21,571	34,608	56,179	1,168	—	—
28	—	72,329	72,329	927	2,305	56,705
29	—	73,756	73,756	587	—	49,178

[資料] Chrysler, *Annual Report, 1925~1929*. FTC, *op. cit.*, p. 573.

構成されていたが、二八年にはダッジ買収による一二五万四〇〇〇株の新株発行ならびに優先株償還のためのその約三分の一（四五万株）の発行によって約一六〇〇万ドルの増加をみた。また長期債務も二五年当時に継承したマックスウェル社社債二七〇万ドルが二八年には九三万ドルへと減少していたが、同年にはダッジ社の二種類の社債——五% Serial Note 二三〇万ドル、六% Gold Debenture 五六七〇万ドル——継承によって一躍五九〇〇万ドルほど増加したのである（III—14表⁽³³⁾）。しかしそれ以外の設備拡張資金は主として内部留保を中心とする自己資金によって調達された。剰余金勘定は二〇年代末以降急激に増加したし、また運転資本も二九年にはやや低下をみたもののそれでも二五年の二・五倍に達していた。二九年には純利益の減少の中でダッジ社社債のうち一〇〇〇万ドルが返済されるなど金融ポジションの改善もはかれたほどであった。⁽³⁴⁾ 以上はクライスラーが中価格車以上の車種に特化し、また相対的には設備投資を抑制して高い利潤率を獲得しえた結果でもあった。

(31) A.I., Feb. 19, 1927, p. 248. によるそれぞれの最低価格。

(32) A.I., Feb. 18, 1928, p. 254. オープン、クローズドのそれぞれの最低価格。

(33) Chrysler, *op. cit.*, p. 21.

(34) *ibid.*, p. 22.

- (35) FTC, *op. cit.*, pp. 554~56.
- (36) *Annual Report, 1925~27.*
- (37) 周知のごとくダッジ社は、ダッジ兄弟によって一九一四年に設立された有力な自動車会社であった。当初フォード社などに対する部品納入業者として出発したが、第一次大戦前後から乗用車・トラックの生産をも開始し、フォードT型車に似た耐久性と秀れたエンジンによってフォード、GMに次ぐ地位を獲得した。一九二〇年にダッジ兄弟は相次いで他界したが、それ以後も健全経営を続けた。しかし二五年にダッジ未亡人は同社を個人銀行商会 Dillon & Read Co. に一億四六〇〇万ドルで売却する。一方、クライスラーは同社工場設備と秀れたディーラー網(三一六〇軒)の獲得のためすでに二六年には買収工作に着手したが、これは成功しなかった。二七年末にダッジ社は Hamtrack にメインプラントである垂直統合工場(敷地五〇エーカー、床面積五〇〇万平方フィート)を有したほか、デトロイトに五つの工場をもち、その純価値は約七千万ドルに達した。当時クライスラー社の純有形固定資産価値はその三分の一にもみまない二二〇〇万ドルにすぎなかった (*Moody's 1928*)。
- (38) *Moody's 1929.*
- (39) *1927 Annual Report, 1928. A. I., July 21, p. 103; Sep. 1, p. 317; Oct. 27, p. 609, 1928.*
- (40) *A. I. Mar. 23, 1929. p. 294; Chrysler, op. cit., p. 21.*
- (41) *A. I., Ap. 13, 1929, p. 581.*
- (42) この点を最も強調しているのが Abernathy, *op. cit.*, p. 69。
- (43) *Annual Report, 1928.*
- (44) *Annual Report, 1929.*

第四章 代替市場下の中堅企業

二〇年代半に繁栄を享受していた中堅企業は、しかし同年代後半にはGM、クライスラーの積極的拡張策によって著しい競争激化に直面した。このため二六年には早くも彼らの利潤率は大幅に低下し、これに対応してほぼ一斉に生産の合理化・効率化策が採用された。なかには中級車以外の車種へと拡張をはかる企業も現われたが、それは高級車を除いては成功せず、ついに中堅企業は最低価格帯へは参入しえなかった。のみならずこうした積極策は同年代末には彼らにかなりの金融的負担を課すことになった。他方、中級車需要は概して二〇年代後半には増加傾向を辿り一部の中堅企業の利潤率も回復した。このため彼らは拡張意欲を次第に失ない、むしろ金融ボジションの強化や高配当の維持などを主たる経営目標とするに至った。以下、中堅企業における蓄積の特質を有力企業に即して検討しよう。

一 ウィリス・オーヴァーランド社

積極的な拡張策を背景にフォードT(A)型車、シボレーからなる最低価格帯へ本格的な参入をはかった唯一の中堅企業はウィリス・オーヴァーランド社であった。二〇年代前半に再建をほぼ完了した同社は二五年初頭にはオーヴァーランドおよびウィリス・ナイトの六気筒車にそれぞれニュー・モデルを発表したが、これらは低価格でありながらそれよりも一〜二ランク上の性能を誇る乗用車として高い評価を博した。この年の三月にはウィリス・ナイト車の生産は五二〇〇台に達し、また翌四月にはオーヴァーランドの四気筒車が日産六〇〇台、同六

気筒車も二五〇台を生産し、前者ともあわせ四月下旬には合計一一九三台という日産としては当社の最高水準を記録した。⁽¹⁾二五年全体の売上台数は二万台余、ハドソンにはぬかれたもののそれでも中堅企業の中では第二位であった。純利益も前年度の五倍へと急増したが、こちらの方は低価格政策がたたってかハドソンの約半分、中堅企業の中では最低の水準にとどまった。競争の激化に対応して翌二六年中央にはさらにオーヴァーランド・ラインはフィベット 4 Whippet 4と6へとフル・モデル・チェンジされる。価格はやや上昇したが、それでも後者は六気筒クロズド車としては七九五ドル(コーチ)とエセックスを三〇ドルほど上回ったのみであり、しかも以後急速に価格を引下げた。とりわけ四気筒車は二八年初頭に全モデルにわたって九〇〜二〇〇ドルに及ぶ大幅な価格引下げを実施し、ツーリング車の価格は四五五ドル、クーペは五三五ドルへと低下した。後者の価格はA型軍よりは四〇ドル高いが、シボレーよりは五〇ドル安かった。⁽²⁾これらを中心に販売台数は急増し、二八年には中堅企業の中では最高の、そして、クライスラーを約四万台下回るにすぎない三一万台余へと達した。フォード、GMに真向から価格競争を挑む企業が登場したのである。

これと並行して生産設備も強化された。再建過程で多くの施設を売却したとはいえ、同社は有力なエンジン・鋳物メーカーの Wilson Foundry & Machine Co., トランスミッション・メーカーの Willys-Morrow Co.などを傘下に収め、中堅企業の中では大量の部品を内製する統合企業であった。⁽³⁾さらに二五年には F. B. Stearns Motor Co.を買収して高級車ラインの拡張をはかった。同年以降工場資産価額は急増したが、とくに生産増加が著しい二〇年代末には顕著であった。これらがフィベットの価格引下げを可能にする生産力的基盤をなしたのである。二七年末に日産八〇〇台の能力を誇ったトレドの主工場は二八年四月の約一〇〇万ドルの投資によって日産能力を一五五〇台へと倍増させた。⁽⁴⁾またほぼ同じ頃には、フォード、GM以外の企業としては最初の地方

組立工場をロスアンジェルズに建設した。ほぼ四カ月の工期と一五〇万ドルの投資によって日産三〇〇台、約一〇〇〇人の雇用を擁する新工場が完成したが、さらに二九年四月には一〇〇万ドルの投資を通じて生産能力はほぼ三分の一増加した。このほか二八年にはトレドのボディ工場も拡張された。⁽⁵⁾

だがウィリス・オーヴァーランドは巨大企業の一翼を占めるには至らなかった。売上台数が従来の最高を記録した二八年にはその純利益は大きく低下し、売上高が約半分にすぎなかった二七年とほぼ同額にとどまった（前掲、II—14表）。その主たる原因はフィベットなど製品ラインのフル・モデル・チェンジに基づくコスト上昇とシェア拡大のための過大な価格引下げ策にあった。従来から同社は大衆車の価格をフォードとシボレーとの中間に設定する低価格政策を採用していたから利潤率は概して同規模の中堅企業に比べ低水準にあったが、そのうえ各年のその変動も著しく大きかった。いわばコスト管理に重大な難点を残していたのであった。フィベットの価格もまたその生産効率が許容する以上に低水準に設定されていた。一九年春に売上台数がまずまずの水準を維持したにもかかわらず利潤率は大幅に低下し、このためついに同年五月には一五—二〇ドル、さらに七月にも一五—三〇ドルの価格引上げを余儀なくされた。フォード、シボレーとの価格競争という企図はやや後退したのである。⁽⁶⁾これによって年央には利潤率は改善したが、二九年全体では純収入は二八年をかなり下回り、また設備拡張ともなう償却費が前年よりも四倍増加したこともあいまって他の企業に先がけて五〇〇万ドルもの赤字決算へと転落した。他方、二八年には普通株の配当も再開（優先株配当は二五年から）され、二九年には欠損にもかかわらず三七〇〇万ドルが支払された。これらによって二八年まで急増していた剰余金勘定も二九年には大きく低下し、同じく運転資本も減少した。かくて大恐慌の到来とともに同社は重大な金融難に陥り、ついには破産を余儀なくされるのであった。

- (1) *Forbes & Foster, op. cit.*, pp. 286~7. 二五五型オーヴァーランド 91 の価格 (セタン) は五九五ドルと T 型車よりは七五ドル高かったが、シボレーよりは五〇ドル安かった (*A. I.*, Feb. 18, 1926, pp. 274~75)。
- (2) 以上については拙稿 (1) 一七五~七頁による。
- (3) *Eva Flüge, op. cit.*, p. 172.
- (4) *A. I.*, Feb. 4, 1928, p. 178.
- (5) *A. I.*, Ap. 14, 1928, p. 602; Ap. 27, 1929, p. 675. などによる。
- (6) 以上 *A. I.*, May 18, p. 788; July 27, p. 139, 1929. による。なお同社の二九年前半六カ月の純利益 (税引後) は四一六万ドルと前半同期を一五〇万ドルほど下回り、一株あたり利益でも一・二ドルと同じく前年同期の二・〇一ドルより大幅に低下した。しかし価格引上げによって第 II・四半期には業績はやや改善されている (*A. I.*, Aug. 24, 1929, p. 286)。

二 スチュワードベーカー社

二〇年代後半の中堅企業の中で最も積極的な拡張および合理化策を採用したのはスチュワードベーカー社であった。それは当社の主力車種が他の中堅企業よりほぼ一ランク上の一〇〇〇ドル以上の価格帯に属し、しかもこのクラスに対する需要は二〇年代半以降にはより低価格車へのシフトにより全体として低下したこと、また一〇〇ドル以上の価格帯においてもナッシュやクライスラーなど有力車種に対してその製品ラインの改善が不十分であったことなどによりシェアの持続的な低下にみまわれたためであった。

同社のまず第一の拡張策は二六年に社長の名前を冠した低価格中級車アースカイン *Erskine* (八三五ドル) を第二のポイント・アクをめぐって発表したことにあった。だが、このクラスにはすでに有力車種が地位を確立し終えていた。アースカインはこれらの先行車種に性能では見劣りするものではなかったが、逆にそのシェアを奪う

だけの魅力にも欠けていた。しかもスチュードベーカーのディーラー網が一〇〇〇ドルを切る乗用車の販売に不慣れであったことも災いした。かくてこのニュー・モデルは性能の割には売上高を増加しえず(Ⅲ―9表)、競争上の考慮から利幅を低めに抑えていたこともあいまって二九年にはついに生産停止を余儀なくされた。アースカインは有力企業の乗用車としては信じられないほど低い評価を得たにとどまったのである。それゆえ第二に二八―二九年にはスチュードベーカー社は一転して高級車メーカーのピアース・アロウ社を七十四万ドルを費やして買収する。同社は二〇世紀初頭に設立された高級車メーカーであり、その製品ラインは三〇〇〇―一万ドルにも及んでいたが、二〇年代末にも年間ほぼ五〇〇〇台の安定した売上高を誇っていた。買収以後、ピアース・アロウの製品ラインは一新され、その主力車種であるストリート8シリーズはフル・モデル・チェンジされた。また生産能力も二九年四月には日産一〇〇台へと拡張された。二〇年代末の短期に終わつた高級車ブームの中で当社の売上高は二九年には前年比六〇%増の一万三四七台(うちトラック五〇七台)にも達し、スチュードベーカーによる高級車ラインへの拡張は成功したかに思われた。⁽⁹⁾

製品ラインの拡張とならんで、二〇年代後半には同社の全製造施設をサウスベンドへと統合する合理化策も実施に移された。まず二六年にはエンジニアリング部門と製造担当副社長がスタッフとともにデトロイトからサウスベンドへと移転した。これによって全経営陣が同社史上はじめてひとつの都市へと統合されたが、このため後者にはエンジニアリング・研究施設、テスト場などが新設された。⁽¹⁰⁾ ついで二八年春以降に製造施設の移転が開始された。サウスベンドにデトロイトの機械工具を受け入れる新工場が約一〇〇万ドルの工費で完成し、一月から一二月初頭にかけて双方の工場は閉鎖され移転を終えた。早くも一二月には操業を再開し、この月の生産は五三六六台にのぼった。また最後に残されたボディ製造部門も二九年五月に移転を完了し、生産能力も日産四八〇

台へと倍増された。サウスベンドの雇用は二八年初頭の一万八千人から二九年三月には一万六、〇〇〇人へと増加した。以上の移転のための総コストは準備金を含めて二八年末までに約六〇〇万ドルに達したが、この生産施設の統合によって当社は年間三、四〇〇万ドルの経費節減を達成しうるとみこんでいた。⁽¹⁾

以上、二〇年代後半には製品ラインの拡張・合理化投資のみで一五〇〇万ドル以上が支出されたが、他方で純利益は二三年をピークに低下を続け、同年代後半にも回復しえなかった(前掲、II-9表)。投資に加え、きわめて寛大な配当政策が実施された。一九一五年から二三年に至る期間に当社は純利益の約四二%を配当支払に充したが、二七年にはこれは八二%、二九年には一〇六%へと上昇した。反面、他の多くの自動車企業と同様に外部からの資金導入にはきわめて消極的であったから、内部留保の蓄積は同年代後半には大きく減少した。二九年には流動資産も運転資本も大きく減少し、その金融ポジションは悪化した。大恐慌期の三三年に同社が破産に陥る原因はすでに存在していたのである。

- (7) Studebaker Corp. *Annual Report*, 1926.
- (8) Kennedy, *op. cit.*, p. 195.
- (9) *Annual Report*, 1929. *Moody's manual of Investment*, 1930. この買収のため二八年八月にスチュードベーカーは一〇〇%子会社 P. A. S. Motors Corp (資本金二〇〇万ドル) を設立し、その全株式と交換にピアース・アロウ社の B クラス株を取得した。翌二九年には後者の A クラス株一二九、〇一四株を取得するが、うち一〇三、七〇〇株は公開市場で三三三・六万ドルの現金によって、残りは同額のスチュードベーカー社普通株との交換によって取得された。二九年の総投資額は五七四万ドルに達した。なおピアース・アロウ社は、大恐慌期の一九三三年には業績不振によりわずかに一〇万ドルで売却された。
- (10) *Annual Report*, 1926.
- (11) *Annual Report*, 1928-29. サウスベンドの製造施設の移転時期については諸説がある。Longstreet, *op. cit.*, p.

91 は二六年に移転が完了したとしてゐるし、FTC, *op. cit.*, p. 805 では二九年にこれが開始されたとある。以下は主として当社の *Annual Report, 1928* の記述に従つた。なせ、A.I., Mar. 16, p. 460, 465; Ap. 27, p. 680, 1929. をも参照。

(12) 二〇年代を通じて長期負債は存在しなかったし、普通株発行額の増加は二二年一二月の二五%株式配当および二九年のピアース・アロウ社買収にほぼ由来した(前掲、II—9表)。

三 ハドソン社

スチュードベーカー社に示された生産設備の合理化・効率化は他の中堅企業においても程度の差こそあれほぼ一般に生じたが、これによって形成された生産力の性格を最も端的に示しているのはハドソン社のデトロイト工場であつた。フォードのように量産可能な単一車種への特化もできず、またGMやクライスラーのようなフル・ラインを展開する能力にも欠けた中堅企業の多くは部品製造と完成車の組立を一地域へと集中化し、設備投資を節約すると同時に高い生産性を確保するという方途を追求したのであつた。そこで、二〇年代後半におけるハドソン社の生産力構成をやや立入って検討しよう。

デトロイト工場はつぎの三つの主要な生産施設から構成されていた。まずメイン・プラントはハドソン、エセックス用のシャシーをはじめモーター、トランスミッション、クラッチなどを日産一、八〇〇台分生産しうる能力を有したのに加え、九時間で二、〇〇〇台の完成車を組立てうるアセンブリー・ラインが備えられていた。ついでこれに隣接してアックス工場(床面積四・五エーカー)があり、ここでは日産一、八〇〇台のフロントおよびリア・アックスを生産した。最後に、同じくメイン・プラントに隣接してボディ工場(床面積二一・五エーカー)が立地し、九時間に二、〇〇〇台のボディを製造、組立、塗装しうる能力を有した。このように主要工場が著し

く接近して建設された結果、資材の運搬コストや在庫管理コストは低下し回転率の上昇へとつながった。またボディ工場には世界最大かつ最新のパンチ・プレスが、アックス工場には最大級のギア・カッターがそれぞれ備えられるなど新鋭機械が配置された。さらにプレス工程や部品の機械加工工程は資本投資とスペースを節約するため、年間にわたって二交替制が採用された。ついで以上の各工程間の密接な調整ならびに生産の計画化を達成するため、製造・組立のそれぞれの重要なポイントにはテレ・タイプが設置され、作業の順序や組立てられるべき自動車の色彩、モデルについて印刷された指令が直ちに伝達された。これによって一六、〇〇〇にも及ぶ異なる生産工程が調整され、ひとつの運動体として機能しうるシステムも確立した。ハドソン工場は床面積あたりの生産台数で業界最高の水準を誇りえたのであった。⁽¹³⁾

二〇年代後半にもエセックスの販売台数はやや増加し年間ほぼ二〇万台の水準を維持したが、競争激化のため従来のような急激な売上増はもはや望むべくもなかった。マーケット・シェアも二七年の六・四％をピークに二九年には五％まで低下した(Ⅲ-9表)。これに加え一、〇〇〇ドル以上の価格帯にあったハドソン車に対する需要は低下し二五年以降販売台数は絶対的に減少した。シェアの回復をはかって、エセックス、ハドソンのモデル・チェンジはほぼ毎年実施され、また価格も引下げられた。二六年二月に八六〇ドルであったエセックスの最低価格(コーチ)は二九年二月には六九五ドル(同)へ、またハドソンの最低価格もこの間に一、二八〇ドルから一、〇九五ドルへと低下した。⁽¹⁴⁾これと並行して二八〜二九年には生産体制のさらなる合理化と強化を目的に七〇〇万ドルもの粗投資が実施され、ボディ生産の増強ならびに当時の商業車ブームを享受すべくトラック生産も開始された。⁽¹⁵⁾しかし以上の方策は、売上高に大幅な改善がみられなかったこととあいまって同社の財務状況にかんがりの負担をかけた。二九年には売上金額は二五年のピークをわずかに上回ったが、それにもかかわらず純利益

はその約半分にすぎなかったのである。⁽¹⁶⁾

(13) Hudson Motor Car Co., *Annual Report*, 1928. この工程間の調整のためにハドソン社では一つの特別な部門が設けられた。また賃金支払には「個人的な努力よりも集団としての成果を評価する」ギヤング・システムが採用され、さらに三重に及ぶ厳密な検査工程が存在したという。

(14) A. I., Feb. 18, 1926. p. 274; Feb. 23, 1929. p. 294.

(15) *Annual Report*, 1929. FTC, *op. cit.*, p. 682.

(16) Curry, O. J., *Utilization of Corporate Profits in Prosperity and Depression*, 1941. によれば一九二二〜三〇年にハドソンは内部留保の五一％を資産拡張にあてたが、この比率はクライスラーについて有力自動車企業の中ではきわめて高い水準にあった。

四 ナッシュ社

以上の中堅企業の拡張に比してナッシュ社は低投資と高流動性の維持によってほぼ特徴づけられた。同社は二〇年代末にアジャックス車を発表して競争著しい中価格帯への参入をはかり、これにまずまずの成果を収めた。おそらくはその強化のために二六年十二月にはアジャックス・モーターズ社の名称を *Nash Motors Racine Div.* へと変更するとともに、そのブランド・ネームもアジャックスからナッシュ・ライト6へと改称した。⁽¹⁷⁾ しかし以後同社は定評ある技術売り物に価格引下げ幅を他社よりは低めに押さえ、アニユアル・モデル・チェンジを通ずる品質と性能の改善を通じてシェアの上昇をはかった。ナッシュ車の最低価格はほぼ九〇〇ドル前後にとどまり、このためハドソン・エセックスとの価格差は二五年モデルの二三五ドルから二九年には二〇〇ドル⁽¹⁸⁾（いづれもクロズド車の最低価格）へと拡大した。だが、フル・モデル・チェンジした二八年モデルの「四〇

○シリーズ」は当時の中級車需要増に支えられめざましい販売増を達成し、同年ナッシュの販売台数は史上最高に達した。このような需要の増加に対応して、さらには生産効率の上昇をも目的に二〇年代末には同社としてはかなりの設備投資が実施された。⁽¹⁹⁾ まず二七年には約一〇〇万ドルの投資によって生産能力は九〇〇台(日)へと増加されたが、翌二八～二九年にも約三〇〇万ドル、子会社の投資を加えれば四〇〇万ドル以上の設備拡張が実施され、これを通じて二九年には同社の日産能力は一、一〇〇台へと達した。とくに各種の部品・素材生産の拡張はめざましく、まず二七年に子会社ジーマン・ボディ社はバインブラフ Pine Bluff (アーカンソー) にボディ用木材加工工場を新設した。これらの部品はミルウォーキー工場へと搬送され組立てられたが、同工場の完成によってボディ製造能力が高まったのみならずまたそのコストも大幅に削減されたという。さらに二八～二九年にも同工場の拡張のために三五万ドル以上が投下された。また二八年にはケノシャの鋳物工場に対して三〇万ドル以上の拡張投資が実施され、同工場の鋳物生産能力は日産はぼ一、〇〇〇トンの増加をみた。これによってナッシュは鋳鉄鋳物をほぼ自給しうるに至った。さらに二八～二九年にはミルウォーキー、レイスンの各工場の拡張のためそれぞれ一六〇、五〇万ドルが投資された。⁽²⁰⁾

しかし以上の新投資も他の中堅企業に比べなお小規模であったし、ナッシュの粗固定設備価額も二七年をピークにむしろ低下傾向すらあった。その最大の原因は当社の製品ラインが一、〇〇〇ドルをやや下回る水準から二、〇〇〇ドル程度までの三車種へと限定されていたことにあった。ラファイエットの失敗にこりてか高級車へは進出せず、また最も競争の苛烈なフォード・シボレー・クラスはもとより、ポンティアック・エセックス・クラスとの直接の価格競争も回避した。このような中価格帯への集中はナッシュに高い利潤率の獲得を保証した。二〇年代末に同社の総資産利益率は三〇%と業界最高水準に達したが、それ以後もこの傾向は維持された。新投資

による生産性の向上ともあいまって二七～二八年には同社の利潤率はピークに達した。これがまた製品ラインの拡張を消極化させたのである。同時にこの設備拡張や頻繁なモデル・チェンジの費用⁽²¹⁾さらには高率配当の実施ともあいまって二〇年代末には内部留保はやや低下したが、それでも他の中堅企業とは異なつて剰余金の蓄積は増加を続け、またその流動性も申し分なかった。二九年一月末にはバランス・シート上の「現金」のみで純工場資産額のほぼ二倍に達し、これに「政府証券」を加えると全資産の三分の二をも占めた。運転資本も純工場資産の四倍以上にも及んだ。⁽²²⁾かくてナッシュ社はなお中級車需要が旺盛であつた二〇年代末の好況期にそれへと集中して著しく高い利潤率を獲得し、同じく高い流動性を維持しえたのである。⁽²³⁾

(17) Nash, *Annual Report*, 1926.

(18) A.I.による各年型車の一覧に基づく。二九年二月現在、ナッシュの最低価格車スタンダード6は八八五ドル(セダン)であつたが、これより大型のボンティアク(セダン)は七四五ドル、エセックス・チャレンジャー(コーチ)は六九五ドルであつた(A.I., Feb. 23, 1929, p. 294)。

(19) 以下の設備拡張の実態については、*Annual Report*, 1927～29; *Moody's Manual of Investment*, 1928～30などによる。

(20) 二八年九月には、ミルウォーキーで四つの工場が拡張されつつあり、これらは二八年中には完成をみる予定との記事がある(A.I., Sep. 22, 1928, p. 427)。

(21) たとえば好評を博した二八年のニュー・モデル四〇〇シリーズの発表のためにジグ、型、工具へ二〇〇万ドルの支出が必要であつたという(*Annual Report*, 1928)。

(22) ナッシュが著しい流動性を維持していたという指摘は Curry, *op. cit.*, p. 57 にもある。

(23) 二六年度にナッシュは現金八五八万ドル余によつて全優先株を償却する一方、普通株の授権額を二七三万株へと増加

したが、このうち二四五・七万株は既発行の二七・三万株の普通株に対し株式配当として発行された Annual Report, 1926)。

五 パッカー社

中価格以上の車種に特化して高利潤を獲得した点では、その乗用車の平均価格が三、〇〇〇ドルにも達する高級車メーカー、パッカー社は典型的な存在であった。二〇年代初頭の同社の製品ラインはシングル・シックス(二、三五〇～三、三五〇ドル)と戦時下に発表され高い技術的評価を博したツイン・シックスの改良版(三、八五〇～五、四〇〇ドル)との二ラインから構成されていたが、一三年に後者はヨリ小型で強力な八気筒エンジン⁽²⁴⁾を装備したほぼ同価格のエイトへと変更された。二五年にはこの両ラインはフル・モデル・チェンジして第二次大戦後の高級車に普及する幾多の製品革新——たとえばシャシーの摩擦を防ぐ注油システムの開発など——を採用する一方、その価格はシングル・シックスが二、五八五～二、七八五ドルと当時のキャデラック(二、九五五～四、四八五ドル)を下回ったため売上高も急増し、二五年には二万七、〇〇〇台(Ⅳ—1表)、マイナー・チェンジされる二六年八月までの一九カ月間には四万台にも達した。以後パッカーは一方ではこの六気筒車の量産を通じて高級車市場における地位確立をはかるとともに、他方でステータス・シンボルとしての品質を維持するとの理由から超高級車八気筒エイトの生産はほぼ月産五〇〇台に限定する戦略をとった。すでにパッカーの超高級車は一九〇九年にホワイト・ハウスにおいて採用されて以来その就任バレードには欠かせない乗用車となっていたし、また西欧や日本、エジプトなどの各王室・政府でも公用車として用いられていた。それゆえ右の戦略は「富と成功の象徴」としての超高級車のブランド・イメージを守りつつ、それを一ランク下の普及型高級車へ

Ⅵ-1 表 パッカード社の生産台数内訳

(台)

	Sixes	Twin Sixes	Single Eights	Super Eights	合 計
1920	1,042	5,194	—	—	6,236
21	6,374	1,310	—	—	7,684
22	13,433	1,944	—	—	15,377
23	15,900	303	2,695	—	18,898
24	9,507	20	5,572	—	15,099
25	26,557	—	5,470	—	32,027
26	29,262	—	5,129	—	34,391
27	27,882	—	4,558	—	32,440
28	8,318	—	38,393	—	46,711
29	1,359	—	41,333	10,845	53,537

[資料] FTC, *op. cit.*, p. 749.

も投影させて消費者をひきつけようとの企図を秘めていた。さらにこの戦略を強化するため、二八年八月には六気筒車を八気筒車スタンダード・エイトへと転換して製品のレベル・アップをはかった。六気筒車がすでに一、〇〇〇ドル以下の車種に普及していた事実を考慮すれば、もはや高級車市場では六気筒車が存在する余地はないというパッカードの説明も首肯しうるが、おそらくこの転換の最大の原因は二七年三月にGMのキャデラック部門がビュイックとキャデラックとの間にラ・サールを発表したことに帰されうるように思われる。ラ・サールはパッカードの六気筒車とはほぼ同程度の価格（二、三五〇〜三、〇〇〇ドル）の八気筒車であったが、それはキャデラックのブランド・イメージとあいまって二七年には一万六、〇〇〇台余の販売高を記録した。それゆえパッカードも八気筒車への転換を余儀なくされたのである。スタンダード・エイト（モデル 626、633）は馬力においても重量においても、そして当初は価格もシックスをやや上回ったが、ラ・サールの価格引下げにも促進され、二九年三月にはほぼシックスの水準へと低下した。当時の好況を背景にこのニュー・モデルは二八年八月から二九年八月までの一年余に従来のシックス・シリー

1920年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積(下)

Ⅳ—2表 主要中・高価格車の新規国内登録台数

(台)

	1929年 価格 (ドル)	1925	1926	1927	1928	1929
Buick	1260～2070	170,728	232,594	232,428	196,287	172,307 ²⁾
La Salle	2385～3995	...	...	11,258	18,830	20,290
Cadillac	3295～5145	19,445	25,027	18,461	18,189	14,953
Chrysler	1065・2975	68,739	129,575	154,234	171,514	97,706
Hudson	1095・1850	85,839	68,931	58,674	48,365	62,712
Lincoln	4800	6,808	7,711	6,460	6,039	6,145
Nash	885・1480	73,384	116,780	119,079	115,172	105,113
Packard	2435・5735	23,948	29,589	31,335	42,961	44,634
Pierce-Arrow	2775	5,231	5,682	5,836	5,736	8,422
Reo	1395・1595	13,700	10,255	19,394	21,379	17,320
Studebaker	1375・2350	107,732	93,482	86,439	84,545	82,839

- 1) Buick, La Salle, Cadillac 以外は、いずれも4～5人のリクロズド車の最低価格。
2つ以上のシリーズをもつものについてはその最低と最高クラスの価格をとった。

例) Chrysler は, Chrysler 65 (セダン) 1,065ドル, Chrysler 75 (ローヤルセダン) 1,535ドル, Imperial 80 (セダン) 2,975ドルの3つのシリーズからなる。

- 2) Marquette を含む。

[資料] Ⅲ—9表と同じ。

ズを上回る四万三、〇〇〇台の生産を達成した。かくてパツカード社のシェア拡張戦略はほぼ成功を収め、二〇年代末に至るまで同社は高級車市場においてキャディラックやリンカーンを上回る強固な地位を確保しえたのであった(Ⅳ—2表)。

このような成果を支えたのは、まず生産能力のさらなる拡張と効率化にあった。高級車メーカーとして当社は従来から高い部品内製力を誇ったが、すでに二〇年代末にメイン・プラントであるデトロイト工場は「世界で最も近代的な自動車工場」と自讃しうるまでに成長していた²⁷⁾。二五～二七年の三年間には合計二、〇六二万ドル、年平均六九〇万ドルと一六～二四年の平均約四〇〇万ドルを大きく上回る設備投資が実施された。さらに二七～二九年にも投資は高水準に維持され純固定資産価額もこの間約三〇%増加したが(Ⅳ—3表)、これは当時の中堅

VI-3 表 バッカード社の蓄積指標

(千ドル)

	売上高		税引後 純利益	配当 支払	内部 留保	剰余金 勘定	総資産	運転 資本	純有形 固定 資産	株式発行		
	台数	金額								優先株	普通株	計
1920	6,236	59,895	6,395	2,511	3,765	20,758	62,808	27,675	15,862	15,224	11,885	27,109
21	7,684	30,823	(-)987	1,346	(-)4,834	15,924	58,760	32,360	15,444	14,790	11,885	26,675
22	15,377	37,988	2,115	1,035	(-)1,081	17,004	56,308	30,150	15,116	14,790	11,885	26,675
23	18,898	55,670	7,082	3,975	3,556	8,676	54,937	27,178	21,627 ¹⁾	14,676	23,770	38,446
24	15,099	46,004	4,805	3,992	812	9,488	51,538	27,774	19,799	11,704	23,770	35,474
25	32,027	60,476	12,191	5,433	5,682	15,170	50,061	20,671	19,359	—	23,770	23,770
26	34,391	77,364	15,844	8,302	7,541	16,438	58,632	23,756	22,943	—	30,043	30,043
27	32,440	72,327	11,979	7,195	4,518	20,986	61,045	22,179	27,472	—	30,043	30,043
28	46,711	95,582	22,603	12,443	9,442	30,429	75,177	26,975	30,814	—	30,043	30,043
29	53,537	108,961	25,938	17,234	(-)11,334	19,095	80,027	29,728	36,390	—	50,000	50,000

1) 支店への投資 (1922年で約590万ドル) を統合。

[資料] FTC, op. cit., p. 742. Moody's, various issues.

企業の中では最高の増加率であった。これによって同期間には工場床面積の合計は六五万平方フィート、約二〇%増加し、なかでも二九年には七〇万ドルのスタンピング施設や六五万ドルの航空機・船舶用エンジン施設が建設された。⁽²⁸⁾設備投資に加えて、バックカードはかなりの資金を流通過程へも投下した。それは高級車販売の促進のために他の車種にもまして優秀なディーラーのサービスが必要であったからにはかならない。それゆえバックカードは彼らに対する資金援助を通じて大量の代替部品の常備と無料修理を実施させる一方、また自社の支店販売網に他企業よりはるかに依存したのである。⁽²⁹⁾

このように高級車メーカーの特殊性に基づくかなりの資金需要のためバックカードは初期から資本市場で資金を調達していたが、二〇年代には一転して内部資金への傾斜を強めた。普通株発行残高は二三、二六年にやや増加してはいるが、これは株式配当に由来し、また二九年における急増は剰余金の資本金繰入れに基づいた。むしろ逆に二〇年代末までに優先株は全額償還され、二三年には社債も皆済された。そのうえ純利益の五〇六〇%を配当に支払ったにもかかわらず、なお二〇年代末に至るまで運転資本も剰余金——二九年の減少は既述の資本金組入れによる——も増加を続けた。これは主として高級車生産に由来する高利潤率の獲得に基づいた。とりわけ二〇年代中央以降には生産設備の効率化やスケール・メリットの発揮によって生産性は向上したにもかかわらず価格引下げ幅は業界平均をかなり下回り、また下取り価格維持のためアニアル・モデル・チェンジも回避して、関連コストの増大を防いだ。⁽³⁰⁾かくてバックカードは二〇年代後半においても平均して一台あたり三五〇ドル以上の「手づくりの時代と同様」の高利潤率を確保しえたのである。

(24) 以上、当社の製品ラインとくつは、主として Urquhart R. E., *Packard Story*, 1965, pp. 18~21. 及び Appendix.

(25) *ibid.*, pp. 16, 36.

(26) 'Packard', *Fortune*, Jan. 1937, pp. 55—61.

(27) Turnquist, *op. cit.*, p. 37. なまのやむ' FTC (*op. cit.*, p. 751.) はバックカードのデトロイト工場が鑄鍛造設備、熱処理工場からボディ製造、部品の機械加工、組立にまで至る近代的統合工場であったとしている。そこではフレーム、皮革製品、ホイール、タイヤなどは外注に依存したが、ごく少数のカスタム・ボディを除くボディ製品、エンジン、トランスミッション、リア・アクスルなど多くのシャシー・パーツは内製していた。この叙述は三〇年代後半におけるデトロイト工場を対象としているが、しかしその大枠はすでにこの時期までにはほぼ完成されていたと思われる。

(28) 以上 'Moody's 1928, 30, A.I., Feb. 23, p. 351; Mar. 23, p. 500: 1929. 後者によれば二九年初頭に至る六年間に当社の設備投資額は約四〇〇〇万ドルに及んだという。

(29) *Fortune*, *op. cit.*, pp. 60—61. *ibid.*

(30) 当社がアニニアル・モデル・チェンジを実施するのは一九三五年以降であった。

むすびにかえて

以上で検討した二〇年代における自動車企業の蓄積動向を要約し、その帰結である独占体制の確立ならびに大恐慌へと至る過程を展望することによって本稿のむすびにかえたい。

二〇年代とりわけその後半に自動車産業における巨大企業の地位は一般に上昇した。まずGMは二〇年代前半のスローンによる一連の合理化策を経て企業体質を飛躍的に強化し、同年代央以降にはフル・ラインの整備と生産能力の拡張を通じてフォードをしのぐ優位すら確立した。フォードもまたA型車への転換によってようやく代替市場の到来に対応する生産力の再編成をほぼ完了し、最後にクライスラーも活発な製品革新と金融界との密接な関連を背景に巨大企業に仲間入りしうる可能性を潜在的には獲得した。こうして以上の三社は積極的な投資行

動を通じて最低価格車の量産あるいはフル・ラインの維持そして市場拡張の著しい商業車の量産を可能にする大規模な部品製造・最終組立工場を整備・確立し、またとくに前二者は大規模な海外事業をも展開したのであった。反面、彼らの拡張とフル・ラインに基づく中級車生産の強化は二〇年代後半の中堅企業の成長テンポをその前半に比べ著しく鈍化させる原因となった。とはいえ後者もまたなお全体としてかなりのシェアを維持し、一部の企業はきわめて高水準の利潤率さえ確保した。その主たる原因は二〇年代後半に中級車需要が高水準で安定するなかで彼らが効率的かつかなりの能力を誇る生産設備を前提にその生産へと特化したことに帰せられる。乗用車のような耐久消費財に対する需要は顧客の所得や生活空間などの相違に基づいて一般にある程度の普及とともに多様化するから、これに対応して乗用車市場もまた成熟するにつれ必ず多層化へとむかう傾向を有する。フル・ラインに象徴されるごとく数百ドルの大衆車から数千ドルの高級車までが順次階層をなして存在するのが代替市場のいわば常態であり、その中で中級車が最低価格車に匹敵するウェイトを占め、しかもこのクラスで中堅企業がまずまずのシェアを確保しえた時期には彼らの存立の余地はなお必ずしも小さくはなかった。そのうえ中級車生産への特化はそれ自身一台あたりの高利益を保障し、設備投資も相対的には節約しえた。中堅企業の生産施設は一地域へ組立・部品製造を集中したコンパクトなものであり規模の上では巨大企業には劣ったものの、それゆえにこそ場合によっては後者を上回る生産効率をも誇りえた。かくて中堅企業は二〇年代末に至るまで全般的にかなり高水準の利潤率を獲得したが、それがまた最低価格帯への彼らの参入を消極化させる原因をもなした。¹⁾このため大恐慌の到来によって中級車需要が激減して、最低価格車のシェアが著しく高まった時には彼らは重大な困難に直面することになるのであった。²⁾以上を約言すれば、二〇年代後半はこの産業における最終的な独占体制——いわゆるビッグ・スリー体制が確立する過渡期にあった。同年代央を境に自動車生産は有力企業七

八社へとほぼ集中され、またそこでは市場の成熟にも対応して以前とは異なる競争形態が普及した。さらには図抜けた生産力的優位を誇る「ビッグ・スリー」も確かに存在した。しかし、他方でこの時期にはその一翼をなすべきフォード社は代替市場への対応をはかって生産転換の最中であつたし、またクライスラー社もなおマーケット・シェアおよびその内実さらには生産力の点でフォード、GMに等しい優位を確保するには至っていないかつた。なによりも二〇年代末には「永遠の繁栄」とフォードの生産転換を主たる契機に市場は大きく拡張し、寡占間競争の激化ともあいまって価格も全般的に低下傾向をたどつた。こうしてビッグ・スリーはその生産力的格差のわりにはなお有効な市場規制力を発揮するには至らなかったのである。

以上の蓄積動向を反映して、生産増加率の鈍化にもかかわらず二〇年代後半には設備投資はかなり高い水準を維持した。クローズド車の普及にとまなう所要設備の増大やモデル・チェンジの採用に加え、二〇年代末には市場拡張にも促され通常の機械・設備への投資も増加した。一九年には合計一億八、六〇〇万ドル、Automotive Industries⁽³⁾による新建設備額は一九年第一・四半期をピークに約九、〇〇〇万ドルという二〇年以來の水準に達した。これを通じて、二〇年代後半には自動車産業の生産性は大幅に上昇した。むろん設備稼働率のいかによつてこれは大きく左右されるから実態がどこまで正確に反映されているかは必ずしも明らかではないが、ほぼいずれの資料によつても二五～二九年の間には必要労働量が三〇%余り低下し、ことに二〇年代末にはそれが著しかった(V-1表)。それゆえ、この時期の雇用、賃金支払額の上昇は生産価額のものにいずれもかなり下回り、後者の一一・四%に対し前者はそれぞれ五、二・七%にすぎなかつた。もつとも「自動車製造業」のみにおいてはこの格差はヨリ小さく、二五～二九年に生産価額は二六・四%増加したが、賃金労働者数は一一・四%、賃金支払額は七・四%増加した。それでも二九年の水準は二三年のピークには達しなかつたものではあつたが(V-2表)。

1920年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積(1)

V-1表 生産・生産性指標

(1929=100)

	産出 高 ¹⁾	雇 用 ¹⁾		単位あたり 雇用 ¹⁾		賃金労働者の 総労働時間		単位あたり 総労働時間		TNEC 単位あたり 必要労働量 (1926=100)
		賃 金 労働者	金 合 計	賃 金 労働者	金 合 計	推定 A	推定 B	推定 A	推定 B	
1899	0.05	0.50	—	1,000	—	—	—	—	—	—
1904	0.25	2.7	2.7	1,080	1,070	—	—	—	—	—
1909	1.8	17	17	939	956	21	—	1,160	—	—
1914	8.5	28	29	334	346	—	31	—	367	—
1919	28	77	80	272	283	—	—	—	—	—
1921	25	48	50	194	204	—	46	—	185	138.1
1923	63	90	91	144	145	100	92	158	146	112.5
1925	72	95	96	132	133	101	96	141	134	105.8
1927	63	83	84	131	133	84	82	134	130	98.9
1929	100	100	100	100	100	100	100	100	100	78.5

1) 完成車およびシャシーのみ。

〔資料〕 Fabricant, S. *Employment in Manufacturing 1899~1939*, 1942, p. 325.

TNEC, *Monograph. No. 22*, p. 259.

しかし生産性が顕著に上昇する一方で利潤率は二〇年代後半には顕著に低下した。この推計にもかなりの困難がともなうが、自動車会社三三社を対象とした調査によると売上高、自己資本利益率は二二年をピークに、また二五年に反騰して以後二八年までいずれもかなりの低下を示した(II-3表)。その原因はまず第一に中堅企業に典型的に示されたように二〇年代中央以降の市場拡張の鈍化を背景とする競争激化の中で価格引上げが不可能にもかわらず設備拡張やモデル・チェンジの実施を余儀なくされた事実⁽⁵⁾に求めうる。だが第二にこの利潤率の低下はフォードの減益によるところが大きかった。フォードは二六年以降純利益を低下させ二七~二八年には赤字決算に陥ったが、これを除く他の企業、とりわけGMは二八年まではむしろ利潤率を回復していた。すなわち、本稿でとりあげた有力企業八社のうちフォードを除く七社の売上高、自己資本利益率は二七~二八年まではむしろ上昇傾向を辿ったのである(V-3表)。だが二九年には逆にフォードとバックワードを除く六社の利潤率は大幅

V-2 表 自動車産業の成長

(千ドル)

	生産価額 ¹⁾	付加価値 ²⁾	原 材 料 費 購 入 費	賃 金 額 支 払 額	賃金労働者 (人)
1919	3,080,074	1,139,395	1,940,679	491,121	343,115
21	2,079,404	758,377	1,321,027	318,753	212,777
23	4,176,440	1,464,870	2,711,571	659,877	404,886
25	4,721,403	1,750,489	2,970,913	713,931	426,110
27	3,999,869	1,469,136	2,530,733	612,955	369,399
29	5,260,723	2,002,226	3,258,497	733,083	447,448
自動車製造業のみ					
1919	2,387,903	809,252	1,578,652	312,166	210,559
21	1,671,387	564,325	1,107,062	211,974	143,658
23	3,163,328	1,015,865	2,147,463	406,730	241,356
25	3,198,123	1,089,931	2,108,192	341,210	197,728
27	2,848,443	959,017	1,889,426	321,664	187,910
29	3,722,793	1,321,282	2,401,512	366,579	226,116

1) 1929年は工場出荷価額、他は生産価額

2) 「生産価額」-「原材料購入費」

[資料] U. S. Dept. of Commerce, *Bi-annual Census of Manufacturers*, 1931. pp. 1039, 1042 より作成.

V-3 表 主要8大会社の利益率

	純 利 益	売 上 高 ¹⁾	自己資本	売上高 ¹⁾ 利益率 (%)	自己資本 利 益 率 (%)	フォードを除く 7 社	
						売上高 利益率	自己資本 利 益 率
1925	324,518	2,358,049	1,483,586	13.3	21.9	15.1	24.9
26	332,299	2,546,074	1,717,118	13.0	19.4	15.2	26.3
27	317,416	2,457,282	1,837,981	12.9	17.3	16.7	30.1
28	331,498	3,075,827	1,925,607	10.8	17.2	16.1	30.6
29	439,292	3,738,631	2,116,631	11.8	20.8	13.5	24.5

1) 1925~26についてはウィリス・オーヴァランド社を除く。

[資料] *Moody's various issue*, より作成.

に低下した⁽⁶⁾。おそらくその原因はまず、年央まで例年をはるかに上回る増産を続けてきた各社が需要のかなりの減少に対応して一斉に厳しい生産制限を実施したため、売上高の低下に比して固定費等の経費が大幅に上昇したことに帰されうるように思われる。とりわけ、二八年末から二九年にかけては多くの企業が大規模な設備拡張を実施し、しかも年初には例年をはるかに上回るニュー・モデルを発表したことは減価償却費など諸費用の大幅な上昇につながった。たとえばGMは二八年末にはニュー・モデル六気筒シボレーの開発・生産のために三、〇〇〇万ドルを投じたが、この費用は二九年度で償却されたためこの年の純利益を圧迫する原因のひとつとなったのである⁽⁷⁾。最後に完成車メーカーでは二九年に生産増にもなつてかなりの雇用・賃金支払額の増加が生じたこともある程度の影響を及ぼしたにちがいない。事実、GMの従業員数は二九年には前年を一五%上回る二三・三万人と史上最高のピークとなつたし、総賃金支払額も前年比七%増の三億九、〇〇〇万ドルとこれまた従来の新記録へと達した⁽⁸⁾。

純利益が低下する一方、生産・投資活動の昂揚さらには配当支払の増加などにより二九年には企業の流動性もやや低下した。GMを筆頭に各社は二九年には剰余金、運転資本の低下にみまわれた。なかでも配当支払の増大は著しく、二八年にはすでに自動車産業全体で純利益の八二%余が配当として支払われていたが、二九年には有力企業の配当率はほぼ軒並み前年の水準を上回った。しかしそれにもかかわらず、多くの有力企業は金融パニックとは無縁であった。それは自動車企業が当時の多くのアメリカの大企業にもまして設備投資資金はもとより、短期資金をも貨幣・資本市場に依存することが少なかった事実による。もつとも巨大企業では外部資金への依存は相対的には強く、ことにクライスラーなど買収によつて成長をとげた企業ではこの色彩は強かった。内部金融を可能にした要因として生産性上昇ともなう高利潤の獲得のほかに、自動車産業一般に共通するつぎの二つの

特質が指摘されねばならない。その第一は、完成車のディーラーへの販売は当時においても現金決済が一般的であった事実である。すなわち完成車メーカーはディーラーに対する出荷、荷送り状の送付とともに一覽払手形を発行し、これに関連金融会社に割引いてもらうことによって直ちに現金を取得しえた。一方、金融会社はこの資金を銀行借入をはじめ大量の外部資金の調達によってまかなったから、完成車メーカーの内部金融は金融会社による外部資金の導入によって可能とされたのである。自動車企業と他の有力製造業企業とのバランス・シートを比較したある研究によると、自己金融および流動資産比率は同者の間に大差はなかったが、前者の売掛債権の比率は後者に比べ著しく小さく、他方、現金・有価証券の比率は著しく高かった。第二に、自動車企業は巨大な設備拡張にもかかわらずその組立産業としての特質から大量の部品をなお外注に依存したため、設備価額の売上高に対する比重は相対的には小さかった。これに加えて、自動車企業は外部の部品会社等に対する投資が比較的大きく、これによって投資額を大幅に上回る生産能力をコントロールしえた。いずれも固定設備への投資を同程度の売上高をもつ他業種企業に比べて大幅に節約しうる原因となった。⁽¹⁰⁾以上の現金決済、部品外注、子会社投資による固定投資の節約という創成期以来の自動車産業の特質がこの産業における高利潤率と高流動性、内部金融を可能にしたのであった。

だが、二九年後半から本格化した景気後退はやがて大恐慌へと発展していったが、これにとまってまず二〇年代後半の新投資は著しい過剩能力となって発現した。生産能力の推計にはなお大きな議論の余地はあるが、二〇年代後半にそれが著しく増加したことは疑いない。最も著名な Nourse の研究によれば「理論上の生産能力」は二五年の五三〇万台余から二八〇二九年には八四〇万台へ、「實際上の生産能力」も四四〇万台から七〇〇万台へといずれも六〇%ほど増加している。これに対して最近の *Mercede & Morgan* の推計は生産能力をかなり小

1920年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積(付)

V-4 表 1929年の新規建設価額および件数

(千ドル、カッコ内は件数)

(四半期)	I	II	III	IV	合 計
自動車製造部	13,007(41)	7,050(20)	7,399(33)	3,214(11)	30,670(105)
部品	7,454(63)	4,400(43)	4,243(66)	3,851(52)	19,948(224)
アクセサリー	6,012(71)	3,000(42)	3,527(93)	1,050(14)	13,589(220)
タイヤ	12,250(23)	4,891(8)	5,384(14)	2,500(2)	25,025(47)
計	38,723 (198)	19,341 (113)	20,553 (206)	10,615 (79)	89,232(596)

[資料] A. T., Feb. 15, 1930, p. 254.

幅に評価しているが、それでも二五〇二九年には三〇〇万台から四五〇万台へと増加したとしている。いずれがヨリ実態に近いかは必ずしも直ちには断定しえないが、後者の研究では二九年第一・II・四半期には設備稼働率が一〇〇%をも上回ったことが示されており、当時の活発な投資行動の根拠を考えるうえではこちらの方が説得的である(前掲、III-3表、III-2図)。それゆえ従来のように自動車産業がすでに二〇年代末からかなりの過剰能力をかかえていたとする通説には全面的には賛成しえないが、それでも二九年には需要の急激な低下とともに莫大な過剰能力が発現したことは疑いない。これは、三三年まである程度の増減を繰り返しつつ需要が長期にわたって減少を続ける中で、自動車企業の採算をさらに悪化させ、すでに生じていた流動性の低下をもさらに促進して彼らの金融的困難を著しく高めた有力な原因をなしたのである。

(1) 以上の二〇年代後半を中心とする中堅企業の蓄積動向は巨大企業に比べはるかに成熟化の度合が高かった。それはあたかも第二次大戦後のアメリカの巨大企業の蓄積動向を暗示するかのごとくである。すなわち獲得されたかなりの高利潤は大規模な設備拡張や低価格車の開発へ投入されるよりはむしろ高配当や高流動性の維持、株価の上昇へとむけられた。すでに資本市場からの資金調達の可能性は開かれ、しかもそれを利用することが必ずしも不可能とも思われなかった二〇年代末にも株式や社債の発行はごく稀であった。これらの現象は最近の流行に従えば「経営の短期的意思決定」のひとつのあらわれといえる。

(2) 中堅企業の没落については、岡本(付)一二頁を参照。

V-5 表 賃金労働者数・賃金支払額¹⁾

	雇 用 (人)	賃 金 (千ドル)
1920	244, 700	490, 160
21	186, 000	299, 099
22	253, 104	395, 708
23	318, 098	579, 003
24	329, 563	547, 216
25	361, 442	649, 669
26	375, 281	657, 725
27	324, 665	585, 824
28	402, 138	712, 568
29	427, 459	775, 479

1) アメリカの完成車メーカーのみ。
 パーツ、アクセサリ、ボディは含まず
 [資料] *Auto., Facts & Figures, 1931.*
 P. 84.

Task, A. I., Mar. 19, 1927, p. 429.)

- (6) バックカード社の高利益は、同社の会計年度が八月三十一日までの一年間であることに大きく依存しているにちがいない。
- (7) 拙稿①一七四頁。
- (8) GM, *Annual Report, 1929.*
- (9) Epstein, *Industrial Profits in the U.S.*, p. 292.
- (10) J. C. Gourlie, "Little Borrowed Capital Used by Automotive Companies", A. I., Ap. 14, 1928. pp. 577-579.
 又よむ C. M. Thompson, et. al., *Balance Sheet Structure of Automobile Manufacturing Companies, 1930.* また Epstein によれば、一九二八年に自動車産業の売上高利益率は製造業中第三三位にあったにもかかわらず投資利益率(自己資本と借入金合計に対する純利益)では全体の第六位であった (*op. cit.*, pp. 122-123)。

(一九八三・一一・一五)

本小論は一九八二年度社研個人研究助成による成果の一部である。

(3) その詳細については右のV-4表を参照。このほか、サービス・ステーション、パークینگ・ガレージの新建設は二九年には合計二、〇七八件、一億四、一三九万ドルに達した (*ibid.*)。

(4) ただし、完成車メーカーにおける雇用および賃金支払額の推移については *Automobile Facts & Figures*, によれば上のとおり。いずれも二九年には二〇年代央を二〇%近く上回っているが、他の資料ではこの点は確認できなかったので注としてかかげておく。

(5) このため業界誌である *Automotive Industries* は一九二七年初頭には価格引上げの必要性を強調していた (J. C. Gourlie, "Offsetting Downward Profit Margins 1927