

經濟論叢

第九十五卷 第一號

靜田均教授記念號

献 辞	堀 江 英 一	
資本蓄積による構造変化	岸 本 誠 二 郎	1
現代の国際通貨制度	真 藤 素 一	16
アメリカセメント工業の 基準地点制について	越 後 和 典	31
アメリカ自動車工業の競争構造における フォード自動車会社の成長形態	岡 田 賢 一	49
アメリカ石油業における近代的 精製技術の発展過程	松 井 哲 夫	69
1890年代ロシア資本主義 論争における思想と経済学	田 中 真 晴	88
ドイツ石炭鉱業における賃銀形態	大 野 英 二	113

静田 均 教授 略歴・著作目録

昭和四十年一月

京 都 大 学 經 濟 學 會

アメリカ自動車工業の競争構造における フォード自動車会社の成長形態

岡 田 賢 一

まえがき

アメリカ自動車工業の発展史上、1910年代は競争構造的発展がくりひろげられた10年間であった。けれども、それ以前の競争とくらべるとき、そこには質的な相違をみとめることができる。

すなわち、1900年代における競争の発展は、まったく新しい一産業部門として自動車工業が成立し、群小の自動車工業資本がまさに文字どおり簇出し、自動車という新規の商品生産について、技術的な模索と試行をつみあげた時期であった。この間に、たとえば、動力にかんする蒸気、電気、ガソリンのいずれをとるべきかという問題をはじめ、材料として金属と木材の使用、ガソリン・エンジンについても、2サイクルと4サイクルの問題、そのほかエンジンの位置、タイヤの型、低廉車と高級車の問題などが模索試行のなかで研究された。しかもそれらは純粋技術の研究としてのみおこなわれたのではなく、新生した自動車工業資本の成育を賭けた経営問題としての性格をもそなえつつ展開したのである。いわば生成期の模索的競争として、1900年代の競争を特徴づけることができよう。

だが、自動車工業が地域的に中西部へ結集したのとあいまって、1910年頃には模索段階がひとまずおわりをつげたとかんがえられる。4サイクル・ガソリン・エンジン、4気筒を装備した自動車生産に主要企業の方針が確定したこと

1) これについては、拙稿、アメリカ自動車工業の生成過程、「経済論叢」89巻6号、昭和37年6月所収を参照されたい。

がそれである²⁾。この間に自動車工業全体に対する独占的支配を企図したセルデン特許事件が発生した³⁾。けれども競争的發展は強力に展開されて、生成熟期における模索的競争はみのもり多い結末をもたらしたのである。

さて、模索的競争を展開してきた自動車工業は一つの段落に到着した。1910年恐慌がそれである。この恐慌はアメリカ経済一般としては大した衝撃ではなかったが、自動車工業にとっては、倒産規模においてはむしろ1920年恐慌より大きかった点で注目されている⁴⁾。だが、さらに1910年恐慌が自動車工業の競争構造に質的發展を画した点により大きな意義をみとめたい。模索的競争による淘汰の集中的な発現が1910年恐慌のもつ役割であった。そしてつづく1910年代には、ガソリン自動車の大量生産を路線とする本格的な生産販売競争が展開されるのである。

ところでアメリカ自動車工業発展過程の上から1910年代をながめるとき、それは1920年代にはじまる部門的独占構造の前奏過程でもあるのだ。結果的にみれば、独占をめざして各個別自動車工業資本が『ハイ・ギヤ』を入れて競争を展開した過程であった。いわば競争構造のもとにおける独占への推転過程という点に1910年代の部門的特質を規定することができよう。

アメリカ資本主義がすでに独占段階に突入して数十年を経た1910年代に、新生の後進産業部門たる自動車工業部門において、独占的確立を指向して、どのような競争が展開されたのか。かかる観点から、本稿ではまずフォード自動車会社の発展過程のうち、主に1910年代の発展形態をながめることとした。

I フォード自動車会社の発展概況

1921年5月31日、フォード自動車会社 (Ford Motor Co.) では第500万台目

- 2) John B. Rae, *American Automobile Manufacturers*, 1956, Chap. 4, pp. 45-66 参照。
- 3) これについては、拙稿、セルデン特許と Electric Vehicle Co., 「経済論叢」91巻3号、昭和38年3月所収、および、拙稿、ALAM 対フォード自動車会社, 「経済論叢」94巻1号、昭和39年7月所収を参照されたい。
- 4) Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee on the Judiciary, U. S. A., *Administered Prices, Automobile*, 1958, pp. 4-5 参照。

のT型車が組立ラインをはなれた。1903年6月16日、同社が払込資本金10万ドル、うち現金出資2万8,000ドルをもってスタートしていらい、満18年になるうとするところであった。この間、1908年10月1日にT型第1号車がつくられ、その7年後の1915年12月10日には第100万台目が生産されたのだ。それいご僅々5年半でT型車は500万台に達したわけである⁵⁾。

この目ざましい発展をとげたフォード自動車会社も、その裏面には幾多の苦闘がつづられている。いわく、同社設立発起人 A. Y. マルカムソン (Alexander Y. Malcomson) との訣別と低廉大衆車生産方針の確立 (1906, 7年), いわく、ALAM との抗争 (1903~11年), いわく、T型単種生産の決行とその標準化大量生産のための完全移動組立方式の採用、ハイランド・パーク (Highland Park) 工場の建設 (1908, 9年), いわく、ダッジ兄弟 (Dodge bros.) による配当支払請求訴訟 (1914~9年) と株主完全排除 (1920年) などがそれだ。

これらの諸局面に対処してとられた解決策は、良かれ悪かれ、H. フォード (Henry Ford) のパーソナリティーによるものであった。だが、わたくしはそれが自動車工業部門の競争構造に密着した発展政策が貫徹された必然的帰結であったとかがえたい。そしてそこに、後進産業部門における一産業資本が自己独立性を確保しながら成長をとげる一つの資本的發展形態、としての意味をみいだしたいのである。

これらの諸局面について、すでに別稿でみた ALAM 問題を除き、逐次ながめていこう。

II 創設と製作試験期 (1903~8年)

H. フォードは、1863年7月30日、ミシガン州ディアボーン (Dearborn) に生れた。17歳いご職業につき、かたわら蒸気、ガソリンのエンジンを研究、1892年に彼の第1号車を完成、翌年 Detroit Automobile Co. の設立に関係し

5) Lawrence H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry*, 1928, p. 83.

た。1896年には第2号車を製作した。1901年には Henry Ford Automobile Co. の設立により、その工場を担当した。これら二社はいずれも永續しなかった。1903年、デトロイトの石炭商 A. Y. マルカムソンの協力をえて Ford Motor Co. (ミシガン州) を設立した。H. フォードが40歳のときである⁶⁾。

フォード自動車会社は資本金15万ドル(普通株)とし、まず10万ドルの株式発行により創設された。その内訳は次のようである。特許資産4万ドル、機械・在庫品1万ドル、部品メーカーとの契約権評価1,000ドル、現金払込4万9,000ドル。その引受は、H. フォード、A. Y. マルカムソンが各2万5,500ドル、デトロイトの German-American Saving Bank の頭取 J. S. グレイ (John S. Gray) が1万0,500ドル、マルカムソン商会の弁護士 J. W. アンダーソン (John W. Anderson) と H. H. ラッカム (Horace H. Rackham) が各5,000ドル、ダッジ兄弟 (John F., Horace E. Dodge) が各5,000ドル(ただしこれは将来の会社収益の分配分から払込むべきことを約束した手形払込であった。)またマルカムソン商会の経理担当者 J. S. コウゼンス (James S. Couzens) も2,500ドルを引受け、内現金払込1,000ドル、残り1,500ドルはダッジ同様約束手形で払込んだ。これらの他、自己の職場を現物出資したA・スタロー (Albert Strelow) ほか2名が各5,000ドル、マルカムソン商会の会計係 C. J. ウッドル (C. J. Woodall) が1,000ドルを、それぞれ引受けたのである。純然たる現金払込額は2万8,000ドルであった。そのご、同社の資本拡張はすべて利潤の再投資でまかなわれたのであって、外部からの現金投入はこの2万8,000ドルのみであったという。なお、A. Y. マルカムソンの懇請とその損失の補償を条件に出資したJ. S. グレイが社長となり、H. フォードは副社長として、設計、技術、工場管理を担当することになった⁷⁾。

フォード自動車会社のスタートは好調であった。すなわち同年6月16日から9月30日の間に13万2,482ドルの販売により、3万6,958ドルの純益を収得した。

6) 詳細は、Henry Ford, *My Life and Work*, 1924, pp. 21-51; および Keith Sward, *The Legend of Henry Ford*, 1948, pp. 9-16 など参照されたい。

7) L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 88.

10月1日にははじめて2%の配当を支払い、11月には10%、1904年1月には20%、6月に68%の配当を支払った。操業開始いらい12カ月で100%の配当をおこなったのである⁸⁾。

一般にフォード車といえば、もっぱら低廉車を連想するのだが、創業当初にはむしろ、A. Y. マルカムソンの意向を尊重して、競走用の高性能車をつくった。すなわち第1年目にはA型車850ドル（後部座席型は950ドル）を1,708台生産したが、第2年目には4シリンダー、2,000ドルのB型車とA型車を改良したC型車900ドル、F型車1,000ドルを生産した。第3年にはB型車とF型車を生産した⁹⁾。当時、R. E. オールズ（Ransom Eli Olds）が大量生産したランナバウト型車が650ドルであったのとくらべれば、フォード車は中級車といえよう¹⁰⁾。

1906年には三階建の工場を増設して前年と同種の車を生産したが売行きはよくなかった。この事態をめぐって、A. Y. マルカムソンとH. フォードが対立したのである。前者は改良高級車生産を主張し、後者は低廉車の生産による業績の挽回を強調した。ダッジ兄弟はこのときH. フォードを応援した。A. Y. マルカムソンは持分255株を手放してH. フォードと訣別したのである。

この事件をきっかけとして、H. フォードは自己の事業目的を実現するためには会社を支配することの必要性を痛感した。そしてA. Y. マルカムソンの持分を買取り、つづいてC. J. ウッドダルの10株、1907年には他の少数株主の持分150株中65株を買取った。またJ. S. コウゼンスも残り85株を買取っている。なおこの年に社長J. S. グレイが死亡し、その持分はグレイ財団に移管されるとともに、51%の株式を掌握したH. フォードが第2代社長に就任したのである¹¹⁾。

8) *Ibid.*, p. 91.

9) *Ibid.*, pp. 91-2; H. Ford, *op. cit.*, pp. 54-8.

10) R. E. Olds については紙幅の関係から詳細に記することができないが、部品標準化、単一車種の流れ作業方式の実施では先鞭をつけた。J. B. Rae, *op. cit.*, pp. 30-2; Stanley Vance, *American Industries*, 1955, p. 158 参照。

11) H. Ford, *op. cit.*, p. 52; L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 92.

第1表 フォード自動車会社業績(1903~8年)

年 度	生産台数	販 売 額	利 潤	正味資産
1904.....	1,708 ^台	1,336,800 ^{ドル}	283,037 ^{ドル}	220,758 ^{ドル}
1905.....	1,695	1,914,903	290,194	231,807
1906.....	1,599	1,491,626	102,398	297,867
1907.....	8,759	5,773,851	1,124,675	1,038,822
1908.....	6,181	4,701,298	1,150,983	2,028,553

(注) 各年次は9月30日に終る営業年度。但し、1904年は1903年6月8日~1904年9月30日。

正味資産についてはすべて9月30日現在。

L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 93.

1907年には600ドルと700ドルの二種類の低廉車を生産し、8,759台を製造、580万ドルの販売高、112万ドルの利潤を計上した。翌1908年には再度5馬力、6シリンダーの大型車(2,000ドル)の生産を加えた¹²⁾。このため利潤は若干の伸びを示したが売行きは6,000台余に減少した。かくてH. フォードの低廉車生産方針はいよいよ固められたのである。1904~8年にいたるフォード自動車会社の業績は第1表のとおりである。

創業いらい5カ年で正味資産10万ドルから200万ドルへの成長をとげたこと自体、それは一つの驚異である。しかも利潤再投資によったものであったのだ。もちろんその背後には、徹底した販売、サービス管理の実施、前受現金販売制と仕入外注部品代金の後払制、借入不用主義などにみられる営業政策、いわゆるガメツイまでの合理主義がたらぬかれたのである。『われわれは現金を豊富にもっていた。第1年目から実際に、いつも現金は豊富であったのだ』とH. フォードは当時を回想してのべている¹³⁾。そしてかかる強力な営業政策の展開も、他面にはALAMとの抗争の中で生きぬくための手段たる意味をもっていたのである。

またフォード自動車会社は、国内販売に力を注ぐのみならず、ヨーロッパに対する売込みにも積極的な政策をおしすすめた。フォード車のPRとして、

12) *do.*

13) *do.*, p. 93; H. Ford, *op. cit.*, pp. 59-60.

イギリス、フランスでのレースや耐久コンテストには参加した。そして1904年4月17日にはカナダ・フォード自動車会社 (Ford Motor Co. of Canada, Ltd. 資本金12万5,000ドル) を設立、イギリス本国を除く全イギリス領に対するフォード車の、生産、販売、部品供給を担当せしめた。イギリス本国については、1907年にイギリス・フォード自動車会社 (Ford Motor Co. of England, Ltd.) を設立した¹⁴⁾。

生産、販売、海外進出の拡充と表裏して、H. フォードは自己の政策滲透を阻害する株主排除の方針をおしすすめたことはすでにふれた。そして1908年9月30日の年次報告書には13人の発起人株主の姿が消えて、7人となっていた。すなわち、H. フォード585株、J. S. コウゼンス110株、グレイ財団105株、ダッジ兄弟100株、J. W. アンダーソン50株、H. H. ラッカム50株、計1,000株である¹⁵⁾。

なお、同年10月には資本金を一挙に200万ドルに増資して、190万ドルの株式配当を発表するとともに、月5%、年4回払の定期配当をきめたのである¹⁶⁾。

ともあれ、フォード自動車会社の製作試験期ともいべき1903~8年の期間に、その後の発展形態を規定した株主排除と利潤再投資による自己発展というフォード的発展形態の原型が、すでに明確にうちだされたのである。

Ⅲ T型車の設計と企業危機

フォード自動車会社は1908年10月1日からT型車の生産を開始した。

H. フォードはT型の設計を完成するまでに、A型、B型、C型、F型、N型、R型、S型、K型の8種を設計している。A、C、F型はいずれも2シリンダー、水平対抗型エンジンを装備しており、A型はリヤ・エンジン、C、F型はフロント・エンジンであった。B、N、R、S型はともに4シリンダーであり、K型は6シリンダーである。また馬力比較では、A型8HP、B型24HP、6シリ

14) L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 94.

15) *do.*, p. 94.

16) *do.*, pp. 94-5.

シリンダーのK型は40HPであった。シリンダーの大きさは、B型の内径4.5インチ、行程5インチが最大であり、最小のものはN. R. S型の内径3.75インチ行程3.375インチのものであった。T型はそれぞれ3.75インチ、4インチであったという。イグニッション（点火装置）はB型が蓄電池式、K型が電池とマグネトー（磁石蓄電機）の両方をもち、他の型は乾電池式であった。クラッチについては、A, B, C, F型が円錐式（cone type）、その他の型は多盤式（multiple disc type）であり、トランスミッション（変速機）は遊星式であった。駆動装置は、A, C, F型はチェン・ドライブ、B型はシャフト・ドライブであったが、やがて全てシャフト・ドライブに変えられた。ホイール・ベース（輪軸距離）は、A型72インチ、B型92インチ、K型120インチ、C型78インチで他は84インチであり、T型は後に100インチとなった。重量は1,050ポンドないし2,000ポンドであり、T型は1,200ポンドであった¹⁷⁾。

自動車の製作が進展するにつれて工場規模は拡大した。1903年では、工場面積0.28エーカー、平均従業員311人で1,708台を生産し、他に1分工場をもっていた。それが1908年には、2.65エーカーの工場と1,908人の従業員をかかえ、生産台数は6,181台となった。分工場数も14を数えるにいたったのである。そして1908～9年には、T型のほか、R, S型（4シリンダーのランナバウト型とロードスター型）700ドルと750ドルのものを製造したが、T型が完全にそれらを駆逐してしまった。この年T型車は1万0607台販売された。この販売台数は最高記録であることはいうまでもない。なおT型価格は、ツア-850ドル、タウン1,000ドル、ロードスター-825ドル、クーペ950ドル、ランドレー-950ドルであった¹⁸⁾。そもそもH. フォードが自動車設計に託した夢は、農民がその必要に応じて何にでも使える自動車ということであった。それは農民が市場へ行くときにも、時には播種作業にも、水揚げポンプとしても使用し、また攪乳用にも利用できる、いわば走る農業機械、このような農業用万能機としての自動車こ

17) H. Ford, *op. cit.*, pp. 69-70.

18) *do.*, p. 71.

そ彼の『夢の自動車』であった¹⁹⁾。彼の少年期の生活の中からつくられたこの夢をのせて、1908年秋、T型車は誕生し、同時にフォード自動車会社発展のスタートがきられたのである。

しかしフォード自動車会社の将来が、それほど驚威的なものになろうとは、当のH. フォードも、J. S. コウゼンスもともに考えてもいなかった。すなわち製作試験期がおわろうとする1908年、W. C. デュラン (William Cropo Durant) は、H. フォードとは対照的に多種生産方式実現のために、Buick Motor Co. を足場として多様にして多数の自動車会社を合併して GM (General Motors Corp.) を設立した。彼は当初B. ブリスコ (Benjamin Briscoe) との協力を策して、Buick Motor Co. と Maxwell-Briscoe Motor Co. との合同を計画し、あわせてフォード、レオ (Reo Motor Co.) 両社をもふくめた4社合同案をつくった。もちろんこの合同案が実現すれば、当時の業界を完全に圧倒し去る巨大メーカーが出現する筈のものであった。W. C. デュランはフォード自動車会社を300万ドルで買収し、その大半を自社株で支払う旨を申入れた。これに対してH. フォードは、300万ドルの評価には一応不満を示さなかったが、支払は全額現金でなすべきことを要求した。レオ自動車会社もまた同条件を主張した。しかし両社あわせて600万ドルの現金調達は当時の W. C. デュランとB. ブリスコには不可能であった。この申入れは破棄された。かくて計画は全面的に変更されて同年9月16日の W. C. デュラン独自の GM 設立となったのである。翌年9月、ALAM との裁判でフォード自動車会社が敗訴となるや、W. C. デュランは再度買収の申入れをした。この度はT型車の出現に注目して800万ドルと評価し、一部をGM株で支払うこととした。だがH. フォードは前回同様に全額現金支払を要求した。これに対してGMの取締役会はフォード自動車会社の価値をそれほどには認めず、交渉は不調におわった²⁰⁾。

19) K. Sward, *op. cit.*, pp. 24-5.

20) J. B. Rae, *op. cit.*, p. 87; K. Sward, *op. cit.*, pp. 87-8; L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 157-8.

フォード自動車会社に対する300万ドルと800万ドルの評価は正当であったのだろうか。H. フォードはこれに対する不満はなかったのだが。当時の同社の業績をふりかえてみれば、1907年10月1日～1908年9月30日の生産高は6,181台、売上470万ドル、利潤115万ドル、正味資産200万ドルであった。つづく1908年10月1日～1909年9月30日の1年では、それぞれ、10,660台、900万ドル、312万ドル、211万ドルであったし、1911年の同社正味資産は約1,000万ドルとなったのだから²¹⁾、結果的にいえば、現価換算では、800万ドルではむしろ低きに失するといえよう。だがあのH. フォードがこの評価に妥協したことは、ALAM との抗争で内面的にはかなりの打撃をうけており、かつ業績の見とおしに不安をいだいていたものと推察できる。この危機を支えたものは、ひとえにH. フォードの頑固なまでの技術家気質と1903年いらいのALAM に対する敵愾心であったのだ。

IV 企業拡大と量産の実施（1908～20年）

1908年秋のT型車生産開始いごの1年間にフォード自動車会社は、アメリカ自動車工業史上、初の単一会社年生産高1万台突破の記録を確立した。これはW. E. フランダース (Walter E. Flanders) が入社して、工場職場配置に流れ作業方式を実施したことによるという²²⁾。この年、またハイランド・パーク (Highland Park) に60エーカーの土地を購入して、世界一の自動車工場を建設した。この工場で流れ作業方式による単一車種の集中生産を実施したのである。単一車種生産というのは、この場合T型シャーシの単種生産で、その上にとりつけられるボデーは、ツアー、ランドレーなどの型式により異なることはいうまでもない。ボデーの色も黒一色に統一された²³⁾。

この生産方式にともなって、生産手段の標準化がおしすすめられ、製造機械、

21) C. H. Seltzer, *ibid.*, pp. 93, 96 参照。

22) W. E. フランダースについては、J. B. Rae, *op. cit.*, pp. 51, 92, 93; L. S. Seltzer, *op. cit.*, p. 95 を参照されたい。

23) L. H. Seltzer, *ibid.*, pp. 99-100; H. Ford, *op. cit.*, p. 72.

部品、材料が標準化された。とくに部品は規格的に整理されるとともに大量生産が必要となる。このため外注下請部品メーカーの専属化を図り、その製造工程の組織替や、基本的製造工程に関する直接的監督指導および資金援助をおこなうこととした。けれども元方工場における工程進度と部品納入にかんして30分の時間的ズレすらも許されないほど生産連繫が密になった。そこで新たにハイランド・パーク工場に部品の自家製造設備を建設した。これによって部品の時間的、量的問題が解決したのみならず、コスト引下げの上に大きな効果を収めることができた²⁴⁾。

低廉車の量産に対する努力はさらにつみあげられた。すなわち、1913年4月1日頃、ハイランド・パーク工場でコンベヤーによる移動組立ラインの実験がフライ・ホイール・マグネトー（はずみ車型発電機）についておこなわれた。この方法をH. フォードはシカゴの罐詰業の業態からヒントを得たといわれる²⁵⁾が、ともあれ従来の方法にくらべて3倍以上の能率向上をみた。この実験は他の工程にもおこなわれ、同年10月には困難なエンジン組立工程にも採用され、1914年1月14日には全工程にわたるコンベヤーがすえつけられたのである。移動コンベヤー組立方式は単に労働対象の自動的工程移動のみに価値があるのではない。工程の細分化、したがって作業の単純化、それに部品の標準化をふくめて、さらには生産工程管理において、後にフォード・システムと称され、現代のメカニカル・オートメーションの途をひらいたところに意義がある²⁶⁾。このような技術革新の採用の結果、自動車生産におけるフォード自動車会社の比重は第2表のように急増した。

移動組立方式に象徴されるフォード・システムは自動車の量産を決定的なものとした。だが大量生産の可能性は大量販売によって支えられねばならない。

24) 部品自家生産では、ボルトは従来 Western Automatic Screw Machine Co. に外注しており、1,000本50ドルであったが、自家生産ではそのコストが僅かに8.72ドルであり、年58万2,635ドルの節減ができたという。その他、トランスミッション、スプリング、プッシュ・ロッド（弁押棒）などを自家生産した（*do.*, p. 100）。

25) *do.*, p. 31; K. Sward, *op. cit.*, p. 37.

26) 実験の模様については紙幅の都合で紹介しえないが、詳細は、例えば、H. Ford, *op. cit.*, pp. 81-3; K. Sward, *op. cit.*, pp. 35-7 を参照されたい。

フォード自動車会社は販売網の拡充を徹底したディーラー・セールスマン教育、販売管理と併行しておこなった。ALAM との抗争に強力な支援を送った J・ワナメーカー (John Wanamaker) をはじめ、有力なディーラーを全国的に確保した。すでに1906年には全アメリカの自動車ディーラー1,545社のうち455社をにぎっていた。1912年にはそ

第2表 フォード自動車会社生産比重 (1913~22年)

営業年度	フォード生産台数	全米生産台数	生産集中度
1913	181,951	485,000	37.5%
1914	264,972	569,054	45.6
1915	283,161	969,930	29.2
1916	534,108	1,617,708	33.1
1917	785,433	1,873,949	42.5
1918	708,355	1,170,686	60.5
1919	939,434	1,974,016	47.6
1920	1,074,336	2,204,947	48.8
1921	1,013,958	1,660,082	61.1
1922	1,351,333	2,655,624	50.9

(注) 年度は1913、14年は9月30日、1915~8年は7月31日、その他は暦年末を末日とする。
L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 84 より作成。

第3表 T型車価格、生産台数

年	価格	生産台数
1909~10	950	18,664
1910~11	780	34,528
1911~12	690	78,440
1912~13	600	168,220
1913~14	550	248,307
1914~15	490	308,213
1915~16	440	533,921
1916~17	360	785,432
1917~18	450	706,584
1918~19	525	533,706
1919~20	575~440	996,660
1920~21	440~355	1,250,000

H. Ford, *op. cit.*, p. 145.

れる²⁸⁾。だがそれ以後、第一次大戦への参戦による生産減退・価格引上げのほかは、1920年にいたる10年間には驚威的な価格引下げ政策がおしすすめられた

れが7,000社をかぞえ、1913年には人口

1,000人以上の都市のすべてにフォード系のディーラーが設置された²⁹⁾。

さらに売行きを決定的にしたものはT型車の価格引下げであった。ここに生産量と価格の推移をみれば第3表のとおりである。これによれば1908年のT型車発売価格(ツアー車)が850ドルであったから、1909~10年は100ドルの値上げである。これはハイランド・パークの敷地

購入、工場建設の資金蓄積のためといわ

27) W. Greenleaf, *Monopoly on Wheels*, 1961, pp. 177-9; K. Sward, *op. cit.*, pp. 43-5.
28) H. Ford, *op. cit.*, p. 73.

のだった。

このような画期的な生産、販売政策はフォード自動車会社の業績を大きく発展させた。生産台数、売上高、利潤、正味資産の増加状況を1904~21年についてみれば第4表のとおりである。そして、1908年の正味資産200万ドルから1919年の2億0213万ドルへの増大(1920年は恐慌により1億4,153万ドルへの減少)

第4表 フォード自動車会社業績推移

年 度 ^a	販 売 額	利 潤	正 味 資 産
1904 ^b	\$ 1,336,800	\$ 283,037	\$ 100,000 (June 16, 1903)
1905.....	1,914,903	290,194	220,758 (Oct. 1, 1904)
1906.....	1,491,626	102,398	231,807 (Oct. 1, 1905)
1907.....	5,773,851	1,124,675	297,867 (Oct. 1, 1906)
1908.....	4,701,298	1,150,983	1,038,822 (Oct. 1, 1907)
1909.....	9,041,291	3,125,876 ^c	2,028,553 (Oct. 1, 1908)
1910.....	16,711,299	4,521,510	2,101,723 (Oct. 1, 1909)
1911.....	24,656,768	6,275,031	4,408,961 (Oct. 1, 1910)
1912.....	42,477,877	13,057,312	9,956,535 (Oct. 1, 1911)
1913.....	89,108,885	25,046,767	16,867,366 (Oct. 1, 1912)
1914.....	119,489,417	30,338,455	30,259,214 (Oct. 1, 1913)
1915 ^e	121,200,871	24,641,423	53,875,226 (Oct. 1, 1914)
1916.....	206,867,327	59,994,918	61,135,771 (Aug. 1, 1915)
1917.....	274,575,052	26,715,944	114,060,908 (Aug. 1, 1916)
1918.....	308,719,034	30,314,057	133,604,907 (Aug. 1, 1917)
1919.....	305,637,115	(^f)	156,288,721 (Aug. 1, 1918)
1919 ^d	460,773,302	60,323,345	156,288,721 (Aug. 1, 1918)
1920.....	644,830,550	50,007,386	202,135,296 (Aug. 1, 1919)
1921.....	532,030,257	64,804,262	141,529,641 (Dec. 31, 1920)

(注)(a) 営業年度末1904~14年=9月30日, 1915~19年=7月31日, 以後=12月31日。

(b) 設立より1904年9月30日にいたる15.5ヵ月分。

(c) 1915年7月31日に至る10ヵ月。

(d) 1919年1月~12月。上欄の1919年資料は1919年7月31日に終る年度額。

(e) 1909年1月~12月の利潤。

(f) 1919年7月31日に終る営業年度の利潤は不明。1919年12月31日に至る5ヵ月の利潤は10,371,690ドル。

L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 128.

が、すべてこれ利潤の再投資でまかなわれたところに²⁹⁾、フォード自動車会社の特質をみることができる。

V ダッジ訴訟事件と株主排除

1910年代のフォード自動車会社が高利潤にささえられ、拡張の一途をたどったことは上述のとおりである。そしてその高利潤分配の方策として、1914年、「日給5ドル制」と「購入者利潤分配制」がおこなわれたことは有名である。前者は従業員利潤分配制の主旨のもとに同年1月から、また後者は同年6月に発表され、同年8月1日から翌1915年8月1日までの販売高に応じて、1台当り50ドルの現金払戻しという形でおこなわれたのである³⁰⁾。

ところで、他企業との競争においては順風満帆、きわだって優位を占めたフォード自動車会社も、内面的には困難な問題に直面していたのである。一つは、創業いらい経営面の中軸となっていた J. S. コウゼンスが H. フォードと対立し、同社を退くにいたったこと。二つは、リバー・ルージュ (River Rouge) 工場の新設計画を契機として、これまた創業いらい技術面に重きをなしていたダッジ兄弟が、フォード自動車会社を相手どって、配当支払請求の訴訟をおこしたことである。前者については別稿にゆずり³¹⁾、ここでは後者に関して概観しよう。

さて、1914年フォード自動車会社は26万台を生産し、生産集中度は45.6%に達していた。他の主要自動車メーカーの生産状況は次のようである。ステュードベーカー3万5,460台、レオ1万2,745台、ハドソン7,199台、GM 6,041台、パ

29) L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 128. 宇野博二, アメリカにおける自動車工業の発達, 「学習院大学政経学部研究年報」5, 1957年, pp. 114-5 参照。

30) 日給ドル制により年1,000万ドルの支払賃金増となった。後者の1台50ドル払戻しでは、1年売上30万台を超える場合という条件付きであったが、その期間に30万8,213台の売上げを記録したので1,500万ドル以上の払戻しがなされた。J. B. Rae, *op. cit.*, pp. 108-9; Sward, *op. cit.*, pp. 50-63. 賃金理念については, H. Ford, *op. cit.*, Chap. VIII, Wage, pp. 116-30 参照。

31) J. S. コウゼンスは第一次大戦に対して同社が軍需生産に切換え、連合軍に対する兵器供給を積極的におこなうべきだと主張した。これが H. フォードと対立するきっかけである。詳細は別稿, 「第一次大戦とフォード社」でとりあつかう予定である。Allan Nevins and Frank Ernest Hill, *Ford Expansion and Challenge, 1915-1933*, 1957, pp. 23-4 参照。

ッカード4,415台。フォード社がいかに傑出していたかが推測できる³²⁾。また、自動車需要は急速に伸びようとしていたし、ハイランド・パーク工場では、工場面積56エーカーの中で、5,500の機械が唸りを生じ、50マイルにわたるベルト・コンベヤーが運動し、1万8,000人の従業員が働いていたのである。それに25分工場とカナダ、イギリスの支工場、世界主要都市の販売を管理する17の在外管理部、全米7,000社におよぶディーラー。ハイランド・パーク工場はこのフォード王国の集中組立工場として、すでに極限操業の域に近づいていたのだ³³⁾。けだし生産施設の拡張計画がたてられるのは当然であろう。

新拡張計画にあたって、H. フォードはT型車生産について、さらに徹底した一貫生産体制の確立を目標とした。すなわち、熔鉱炉、鋳物工場、ガラス工場をはじめ、各種部品、材料の自家生産設備をそなえた総合自動車工場の建設を計画した。その規模はハイランド・パーク工場の2倍のものであった。そしてリバー・ルージュがこの計画にふさわしい立地条件をそなえた場所として選定された³⁴⁾。このインテグレーション計画は、ハイランド・パーク工場の経験から、外注下請の不経済性を排除していわばT型車生産における剰余価値取得の極大化を図り、資本的成長の基礎をヨリ強固ならしめようとするフォード資本の競争的発展政策の具体化であるといえよう。そしてこの拡張計画実現のために1915年秋からの1年間T型車の値下げを一時停止して、約6,000万ドルの利潤を確保した³⁵⁾。つづく1916年8月1日には再び値下げを発表してツアー車を440ドルから360ドルへ引下げた。これにより販売高の増加は値下げ率を上廻わり、1917年7月に終る1年では約2,700万ドルの利潤を取得した³⁶⁾。このような状況のもとで、1916年8月31日、H. フォードはこれら利潤の大部分を設備拡張のため再投資する旨の発表をおこなったのである³⁷⁾。

32) L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 84, 180, 239, 250, 257, 260 参照。

33) A. Nevins and F. E. Hill, *op. cit.*, p. 9.

34) H. Ford, *op. cit.*, p. 84; L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 104-5.

35) *do.*, pp. 105, 109.

36) *do.*, p. 109.

37) *do.*, p. 105.

しかしこの龐大な利潤再投資政策に内部から反対の意思表示があらわれた。フォード株の10%を所有するダッジ兄弟がおこした配当支払請求の訴訟がそれである。

ダッジ兄弟はフォード自動車会社設立いらい、同社の技術部門で大きな貢献をしてきた。だが独立の自動車会社経営への意欲をもち、1914年には同社の取締役を辞して、Dodge Bros., Inc. を設立した。そしてフォード車よりは若干高級な(500~1,000ドル)ダッジ車を発表し、1915年にはメーカー中第8位、1917年には第4位の規模に発展した³⁸⁾。このような動きを示しつつあったダッジ兄弟にとって、H. フォードの桁外れな拡張計画が彼等の将来を窒息せしめるものとして脅威を与えたことは疑うべくもない。ここにフォード自動車会社の新拡張計画を押えるべく上記の挙にでたのである。

1916年11月2日、ダッジ兄弟はミシガン州 Wayne County 巡回裁判所に次の提訴をおこなった。フォード自動車会社の資産額は、州法の会社資本金制限条項(2,500万ドル、但し係争中に倍額に引き上げられた)に違反しており、かつ同社の値下げ政策、拡張計画はもっぱらH. フォードの専断のもとに、株主権利の犠牲の上におしすすめられている。従って配当支払のために、同社の留保利潤保全方を訴えたものである。

フォード側はこれに対抗して、資本金制限条項を資産額に適用することの不当性、および設備拡張は既設設備の陳腐化によるものであり、値下げ政策は会社の基本方針であって、いずれも株主の不当な犠牲の上に遂行せられているものではないと抗弁した。

1917年5月21日からの公判を経て、同年12月5日、裁判所はダッジ側の全面的な勝訴を判決し、1916年6月におわる年度利潤の $\frac{1}{2}$ 、2,950万ドルおよび留保利潤1,927万5,385.96ドルを株主に支払うべきことを申渡した。

フォード側は翌1918年4月9日ミシガン州高等裁判所へ控訴した。だが翌年2月8日の判決では、資本金制限条項違反については、それが利潤の再投資分

38) J. B. Rae, *op. cit.*, pp. 31, 33, 34, 50, 106-7, 115 参照。

には適用すべきでない、なんとなれば利潤再投資は独占禁止法の精神にもとらないからだとした。だが留保利潤については支払命令がだされたのである³⁹⁾。

少数株主の権利保全を明確化したダッジ事件での敗訴を契機として、H. フォードは株主の完全排除の決意をかためた。そして彼が全株式を所有する別個の競争会社を設立する計画をたてた。少数株主はこの噂に恐れて株式を放棄しはじめ株価は下落した。1919年7月9日、H. フォードは資本金10万ドルで Eastern Holding Co. (デラウェア州) を設立、フォード自動車会社の持株をこれに移した。同社は設立6日後の7月14日、デラウェア・フォード自動車会社 (Ford Motor Co. of Delaware) と名称をかえ、資本金も1億ドルとして、自動車、航空機、鉄道車輛、機関車および関連部品を生産すると公表した。7月16日、チェーズ・ナショナル銀行などがつくるシンジケートから7,500万ドルの融資をうけ、内6,000万ドルを補充流用して旧フォード自動車会社の少数株主から株式を買取った。

少数株主からの買取りは次のようになされた。まず1919年7月末までに、当のダッジ兄弟からは、発起引受株100株、額面額1万ドル分と1908年1:20の株式配当分とを合計して2,500万ドルで買取った。さらに未払配当金として987万1,500ドルを支払った。グレイ財団には、おなじく、2,625万ドルと配当金1,035万5,075ドル、J. W. アンダーソンと H. H. ラッカムには各1,250万ドルと配当金493万5,750ドルが支払われた。これらの買取価格は1株1万2,500ドルであった。9月におこなわれた J. S. コウゼンスとその妹 R・ハウス (Rosetta Hauss) の持分2,200株は1株1万3,443.43ドルで買取り、2,957万ドル余が支払われた⁴⁰⁾。すなわち少数株主完全排除のために概算1億4,000万ドルが支払われたのだ。かなり高価な買取りだったが、ともあれ H. フォードの意志は貫徹されたのである。

目的を達した H. フォードは、1920年5月1日、旧フォード自動車会社を3

39) L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 105-8.

40) *do.*, pp. 110-2; A. Nevins and F. E. Hill, *op. cit.*, p. 110.

億ドルと評価し、1917年フォード一族で設立したトラクター・メーカーたる Henry Ford and Son, Inc., (N. Y.) と共に解散吸収して、全資本をデラウェア・フォード自動車会社に結集したのである⁴¹⁾。

少数株主排除を完了したフォード自動車会社は、既定の統合生産拡張計画を遂行、鑄造、製紙、ガラス工場から木材用森林、炭田、鉄鉱山、水力用地などの基礎的動力、材料確保のための投資を活潑におこなった⁴²⁾。かくて1920年末の同社総資産は2億8,455万4,942ドルに達し、発行株式17万2,645株（額面100ドル）は、H. フォード9万5,321株、息子E. フォード (Edsel Ford) 7万1,911株、妻 C. J. フォード (Clara J. Ford) 5,413株と、家族によって占められ、龐大な同族会社に装をあらためたのである。しかも1920年の同社生産台数は107万4,336台を記録し、全自動車生産高220万台のほぼ50%を占めていたのである⁴³⁾。

また、カナダ・フォード自動車会社など在外子会社については株主排除はおこなわなかったが、株式保有、業務関係をとおして、その支配体制は毫もゆるがなかった⁴⁴⁾。

む す び

まず、1910年代のアメリカ自動車工業が競争的構造をそなえていたことについて、第5表を示しておこう。経済構造を反映する一般物価と産業部門構造を象徴する当該商品価格との趨勢的対照をとおして、わたくしはアメリカ資本主義の独占段階において、1910年代の自動車工業部門が競争構造であったという一つの証左としたい。表にあらわれる両者の背離関係が、1920年を境としてきわだった差異を示している点に注目したいのである。なおこれに関する分析は他日を期したい。

41) L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 110-112; A. Nevins and F. E. Hill, *op. cit.*, p. 112.

42) L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 114.

43) *do.*, pp. 84, 114-5.

44) *do.*, p. 113.

第5表 アメリカにおける自動車価格、一般卸売価格の指数(1900年~1938年)
(1926年=100)

年	A	B	C	年	A	B	C	年	A	B	C
1900	165	56.1	108.9	1913	122	69.8	52.2	1926	100	100	0
'01	166	55.3	110.7	'14	108	68.1	39.9	'27	104	95.4	8.6
'02	163	58.9	104.1	'15	90.7	69.5	21.2	'28	96.3	96.7	-0.4
'03	163	59.6	103.4	'16	85.2	85.5	-0.3	'29	87.8	95.3	-7.5
'04	148	59.7	88.3	'17	85.2	117.5	-32.3	'30	83.2	86.4	-3.2
'05	226	60.1	165.9	'18	120	131.3	-11.3	'31	80.3	73.0	7.3
'06	262	61.8	200.2	'19	117	138.6	-21.6	'32	78.8	64.8	14.0
'07	301	65.2	235.8	'20	134	154.4	-20.4	'33	70.0	65.9	4.1
'08	301	62.9	238.1	'21	100	97.6	2.4	'34	74.6	74.9	-0.3
'09	183	67.6	115.4	'22	93	96.7	-3.7	'35	73.7	80.0	-6.3
'10	168	70.4	97.6	'23	85.5	100.6	-15.1	'36	77.2	80.8	-3.6
'11	159	64.9	94.1	'24	87.3	98.1	-10.8	'37	80.6	86.3	-5.7
'12	133	69.1	64.0	'25	93	103.5	-10.5	'38	87.0	78.6	8.4

(注) A=乗用車工場渡価格指数。B=一般卸売物価指数。C=(A-B)。

U. S. Department of Commerce, *Historical Statistics of the United States, Colonial Time to 1957*, pp. 116~7, および A. M. A., *Automobile Facts and Figures*, 1964, p. 3 より作成。

さて、自動車工業の発展史上、独占への推転過程としての意義をもった1910年代の競争構造の中で、フォード資本がとった発展形態はいかなるものであったか。本論をふりかえてこれを要約してみよう。

(1) フォード資本はいち早く低廉大衆車の単種大量生産体制を確立した。このことは自動車に対する当時の大衆需要をキャッチする点できわめてすぐれたものであった。自動車の大衆化にとって価格の低廉性こそポイントである。フォード資本が価格引下げ政策とその実現のために生産様式の改革に全力を傾注し、競争企業に対する生産技術的経済的卓越性を確保したことは、同一部門内の資本的対抗関係における自己発展政策として当然のことである。そしてその成功は、部門的競争構造の発展法則に適合しえた競争政策の必然的帰結であったと理解したい。

(2) フォード資本はその成長の方策を利潤の再投資に限定した。後進産業部門の幼稚な個別産業資本(後進産業資本)が、資本的成長を図るために外部資

本に門戸を開けることは、基本的には平均利潤率の法則のもとに、段階的には独占支配の法則のもとに、自己発展の契機が扼殺され、部門内における技術的経済的卓越性にもとづく超過利潤の解消を促進することになる。フォード資本の利潤再投資による成長政策は、外部資本、特に諸部門に聳立する独占資本との対抗関係において、後進産業資本成長のための、一つの資本的自己防衛形態であったとわたくしは理解したい。

(3) 少数株主の完全排除により競争力を充実した。独占への推転過程たる意義をもった競争は、競争企業が独占というゴールを目標として熾烈な競争を展開する。いわば高圧的競争ともいふべき様相を呈する。フォード資本は、全株主を、A. Y. マルカムソンを、J. S. コウゼンスを、そしてダッジ兄弟など、すべてかつての協力者を排除した。それがH. フォードの偏狭な性格によるものかどうかは別として、結果的にはそれが高圧的競争の渦中に展開される、激しい資本的対抗関係を媒介としてあらわれた、後進産業資本の経営的自己防衛形態の一表現だと考えたいのである。

ともあれフォード資本がとった1910年代の発展形態は封鎖的内実型発展形態であり、その特殊性のゆえにフォード型発展形態といえるかも知れない。だが、わたくしは、その現象的発展形態よりも、むしろ背後につらぬかれている経済的発展法則の経済段階的部門構造的特質を把握するための重要なケースとして、その価値を認めたいのである。

なお第一次大戦に対するフォード資本の動向は紙幅の都合で割愛した。またGMその他について分析をおこない、フォード資本との比較検討を図りたいが、これらはいずれも別稿でおこなうことにする。