

# 經濟論叢

第111卷 第1号

---

軍需生産の諸問題.....	木原正雄	1
標準商品(Standard Commodity)の意義.....	瀬地山敏	18
フォード低価格政策形成の意義.....	小野秀生	41
株式資本と平均利潤率の法則.....	若林洋夫	63

---

昭和48年1月

京大經濟學會

## フォード低価格政策形成の意義

小野 秀生

### はじめに

恐慌史の研究において、その理論の具体化として、諸資本の現実的運動・競争論視角からの分析の必要性が主張されて久しい<sup>1)</sup>。

小論は、大恐慌にいたる過程でのアメリカ自動車産業の再編成の特質と競争の態様をあきらかにし、独占段階の恐慌と競争の関連に接近しようという試みである。その際、現実の競争を媒介する価格関係、独占体の価格政策の意義を確定することが必要と思われる。

従来からも、大恐慌にいたるアメリカ経済構造にしめる自動車産業の戦略的重要性について、あるいは、その国民経済過程における意義については、多くの解明がなされてきた。だが、それらの多くは、企業経営史的方法、部門経済史的方法、さらに国民経済的規模での把握の場合では、「新機軸」の性格分析という方法がとられてきたために、この過程で顕著な対抗をなした独占体相互の競争戦、とりわけ、独占体の価格政策を基準とする対抗がいかに整備され、これらがどのように現実の過剰生産の条件と結びついたかという問題としては十分に評価されてきたとはいえない。

一般には、固有な資本の過剰の問題が、恐慌へのプロセスにあって、価格安定と生産安定の二律背反という現象として、あるいは、独占価格の硬直化の問題が、生産制限→雇用減退→所得分配の不平等→需要の限界点の形成というシエーマの前提のもとに、いわば、「再生産ゆきづまり」論とでもいうべき視角をとおして過剰生産の原因に結合されるか、再生産上の産業再編成にとまなう

1) 種瀬 茂、「諸資本の競争」と恐慌との関連について、「一橋論叢」第46巻第4号、昭和33年8月。

一般的な不均衡な発展、産業部門連関の不十分性という形で解明されてきた<sup>2)</sup>。

価格を媒介とする競争戦という視角でみると、当時のアメリカ自動車産業を特徴づけていたものは、一方では、フォードの技術的独占を基礎とする「低価格と高能率」政策、他方では、GMの金融・管理技術独占を背景とする「管理価格と経営の弾力性」政策の典型的な対抗であり、この過程で整備された競争手段を挺子として、後者による前者の圧倒がすすんだだけでなく、自らも社会全体の無政府的生産に参加することにならざるをえなかったことが示されるであろう。

競争の水準を、一応の時期区分によって示すとすれば、「大略、この産業の歴史には、3つの明瞭な段階があった。第1は、無数の企業がこの事業に参加した第1次大戦までの産業形成期である。どの単一企業も支配的地位を維持することは困難であり、集中は当時の流行の水準からはきわだって低かった。第2は、フォード支配の時代であり、第1次大戦初期から始って、1927—28年のT型車からA型車への転換の時期を例外として、1930年まで続いた。第3は、1931年から現在まで、その顕著な特徴は、GMの圧倒的な支配的地位である。」<sup>3)</sup>

こうした展開は、私的所有と商品生産の土台のうえに行われるのだが、A・チャンドラーの適応理論の立場からは、生産とそのための資金調達のための財務に主要な関心がはらわれるフォードの「成長戦略」から、経営管理、組織、マーケティングに配慮がはらわれた「競争戦略」の代表としてのGMの優位

2) 吉富 勝、佗美光彦の両氏は、「古典的帝国主義」とは異って、20年代のアメリカでは財消費財産業を金融資本が把えた段階と把握され、その特有の蓄積様式、競争形態が、景気循環、恐慌を主導し、形態変化をもたらすとされたが、その際、20年代前半の pent up demand の顕在化、自動車市場拡大、関連産業への波及という図式から、一転して独占成立、独占価格の硬直化を媒介に需要開拓能力の喪失として先のシエーマの逆転を用いられ、一時期「株式ブーム」にかくされたとはいえ顕在化せざるをえなかったと説明される。(佗美光彦、自動車産業、王野井芳郎編「大恐慌の研究」昭和39年、215ページ、及び吉富勝「アメリカの大恐慌」昭和40年、267ページ)。他方、岡本友孝氏は、交通再編、産業再編成の視角から、鉄鋼需要形成者としての鉄道から自動車の代替の低位さ、限界のうちに、20年代繁栄の限界、慢性恐慌の基礎をみられ、むしろ一般的な当時の産業連関不均衡に恐慌の要因をみようとした。(岡本友孝、新興産業としてのアメリカ自動車工業「商学論集」第35巻第2、3、4号、昭和41年)。

3) U. S. 85th., Congress 2d Session, U. S. Senate, Subcommittee on Antitrust & Monopoly of the Committee on the Judiciary, *Administered Priced; Automobile*, 1958, p. 4.

性と映っている<sup>4)</sup>。しかし、独占価格を、生産の集積・集中と独占的協定による市場支配力によって、原価プラス平均的報酬のうえに、企業の内と外の合理化と追加的プレミアム獲得の基準をつくりだす市場価格であるという視角をもって競争を媒介する価格政策をみてるならば、その適応能力を高めれば高めるほど、より大きな規模と内容をもつ経営危機・現実的恐慌の基盤を醸成する。——この点が以下の課題である。

### I セルデン特許体制と低価格政策

フォードの低価格政策の形成期における競争戦と集中運動の態様をみると、初期の自動車産業の資本動員と資本形成の特殊性に注目することができる。

「自動車製造業者が最小投資で最大収益を享受することができたのは、三つの主な要因による、第1に、彼は通例、自動車部品のアSEMBラーという以上には自動車製造業者とはいえないなかった。第2に、彼は部品を信用で購買したが、彼の車は現金で販売した。第3に、彼は非常に高い車当り利益を得た。」<sup>5)</sup>

最小限の資本設備をもつ、アSEMBリを主体とした小企業が、すでに実在した同族・関連資本設備の所有者（他資本）に、その資本負担、したがってそのリスクを転嫁、分散しつつ、利潤の再投資をつうじて成長してきた。

1904年までに35社、その後、新企業の簇生により、いわば過当競争の様相を呈しつつ、1921年には、同産業史上で最高の88社を記録した。他方、失敗率という点では、1910年および1923—24年に顕著である<sup>6)</sup>。（第1表）

この過程で、はやくも2つの典型的な産業安定化計画が組織されている。その1つは、1904年の同業組合 the Association of Licensed Automobile Manufacturers (ALAM) の組織化である。これは、その後、特許プール制、クロスライセンス制などを管理した the Society of Automobile Engineers

4) Alfred. D. Chandler Jr., *Giant Enterprise; Ford, GM. & Automobile Industry*, 1964, pp. 95-96, 内田忠夫他訳「競争の戦略」昭和45年, 152-153ページ。

5) E. D. Kennedy, *The Automobile Industry*, 1942, pp. 60-61.

6) R. C. Epstein., *The Automobile Industry, Its Economic & Commercial Development*, 1928, pp. 175-176.

第1表 1902~26年の自動車生産者の参入と消滅数

	'02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
参入	13	12	5	6	1	10	18	1	3	12	20	8	10	6	8	1	10	12	5	4	1	2	0	1	
退出	1	1	2	1	0	2	1	18	2	8	7	7	6	7	6	6	4	5	1	9	14	15	8	6	
残存	12	24	35	38	43	44	52	69	52	53	57	70	71	75	74	76	71	77	84	88	83	70	57	49	44

出所) Ralph C. Epstein, *The Automobile Industry, Its Economic & Commercial development*, 1928, p. 176.

(SAE) を技術部として擁した the National Automobile Chamber of Commerce (NACC) や、現在の Automobile Manufacturers Assoc., (AMA) の胚芽である。その目的は、特許権の管理をつうじ、いわゆる「夜逃げ組」——自動車産業に参入し、車を2~3台製造して、大衆の掌中に「孤児車」を残したまま退いていくもの——を排除して、自動車産業を安定させようというのであった。

「5人の西部人たちが同意に達した条件はつぎの如くであった。

第1——我等は、1.25%の特許料を電気自動車会社 (the Columbia & E. V. Co.,——引用者注) に0.75%, 我等の協会に0.5%支払う。

第2——当協会はこの特許のもとで罰せられるもの、罰せられぬものを指定する。

第3——当協会はこの特許のもとで認可されるもの、されないものを指定する。」<sup>7)</sup>

すなわち、当時、特許自体はすでに技術的に無意味化していたセルデン特許権を挺子に、セルデン特許実施権を自動車製造業者に割当て、ALAMの組合員資格を統制し、他方、特許実

施権得取者は、電気自動車会社(特許権所有)を含む5社の執行委員会に特許料として製造車の表記価格の1.25%を納入し、その収益は、2:1:2の比率で、電気自動車会社、セルデン、ALAMに配分された。

7) Allan Nevins, *Ford, the Time, the Man, the Company*, 1954, p. 293. なお、1908年6月以降、1.25%の特許料は0.75%に改訂された。

以上からあきらかなように、この ALAM の本質は、安定化のために結集した大・中企業の規格化、標準化運動であるとともに、特許権管理を盾としたカルテル価格協定の形成にほかならない。

特許権管理を盾とするカルテル価格の意義は、形成期の自動車産業に、その実施期間をつうじ 580 万ドルの特許収益の計上を課したことにある。

このなかで、裁判費だけで50万ドルといわれるセルデン特許裁判を誘発し、ALAM に対抗して、フォードは1907年に the American Motor Car Manufacturers Asso., (AMCMA) を組織した。1909年のフォードの敗訴とともに、AMCMA の崩壊、1911年の「特許は有効だが、フォードには該当しない」という妥協形態をもって終結した<sup>8)</sup>。

いま1つの「初期の競争戦」への安定化計画は、1908—10年にかけて試みられたコンビネーション計画である。発起者の1人、M・プリスコは、つぎのように説明している。

「1908年のこの年、我々の多くは、産業は困難にとりまかれていると思った。そこで、販売可能な全ての自動車を売りたいという願望からというよりは、むしろ、自動車産業にも、たとえていえば、鉄鋼業に U・S スチールの占める如き支配的影響をもとうというねらいから、この産業の主要会社のコンビネーションを形成しようという願望が、我々のなかの若干の人々に起った。その結果、我々が誤りと信ずる者の存在は不可能となろう。」

「自動車生産物の多様性を提供することによって自動車生産の危険をプールのこと」<sup>9)</sup> この「危険プール」方式の安定化計画は、1908年のビュック、フォード、レオ、マックスウェル・プリスコを核とする大連合計画では、フォード、オールズの300万ドル現金要求により流産し、次いで計画されたビュック、マックスウェル・プリスコを核とするインターナショナル、モーターズ構想で

8) *Ibid.*, pp. 435-440. なおセルデン裁判闘争の意義については、岡田賢一、ALAM 対フォード自動車、「経済論叢」第94巻第1号。

9) L. H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry*, 1928, p. 32 及び p. 36.

は、J. W. パーキンスなど J & P モルガン商会の承認のもとにすすんだか、「他ならぬ F. L. ステットソン (モルガン代理人——引用者) が、新計画の完成を拒否した」<sup>10)</sup> 結果、GM Co., 及び US モーター (フィアスコ) にそれぞれ結晶した。創設された GM により、フォードへの再度の買収計画が申し込まれたが、フォードの 800 万ドルの現金要求と、これにみあう銀行集団の支持が与えられず不成功だった。

当時、銀行集団の新興自動車産業への対応は、「消極的」だった。たとえば、「危険プール」方式として展開された GM や USM (フィアスコ) のコンビネーション計画と、その資金調達、金融逼迫にたいし、GM については、7%以上の金利で 1500 万ドル貸付、うち 250 万ドルを手数料として棒引し、同株 600 万ドル分の取得を条件とし、その銀行家管理時代 (1911—16 年) をもたらすとともに、その間、いわば健全財政主義とでもいうべき経営合理化政策を実施している。その骨子<sup>11)</sup>は、

- (1) 自動車 11 部門中、4 部門以外の解散とトラック部門の統合。
- (2) 優先株の規則的配当と普通株の無配当。
- (3) 利潤の再投資 3000 万ドル。
- (4) 手形の償還、未払負債の決済。

他方、USM (フィアスコ) は、救済シンジケートも組織されず、1912 年には破産におこまれている。

特許権にもとづくカルテル価格、「危険プール」方式にもとづくコンビネーション計画、これら 2 つの計画は、規格化、標準化という点での前進、安定化をもたらしたが、それとともに、金融負担と高価格化などの反作用をもたらさなかった。

以上のような諸条件に対抗し、「公正な競争」を標榜したフォードは、1907 年、単一車種方針を決定し、所謂「低価格と高能率」政策を主張した。その主

---

10) *Ibid.*, p. 35.

11) *Ibid.*, pp. 166—170.

な内容をフォードの見解によって要約すると、低価格政策を基準に大量生産・大量販売を合理化することであった。

「いかなるものといえど、それが有する価値以上との交換ということになれば決して多く売ることにはできない。」

「我々がそのためにまず第1に設定するのは価格である。そして、最大量製造することができ、販売することの可能となる最低価格である。価格をそうした数値に決定するや否や、競争は始まる以前に排除される。……ある部分ではダイスの費用は1400ドルであった。100個の機械を造るとすれば、各々14ドルとなる。1万個の場合なら各14セントとなろう。車全体に同じ仕方を用いよ、そうすると我々がなしうる方法について一定のアイディアを得ることが出来る。」<sup>12)</sup>

フォードは、これら生産・財務統制上の要請を低価格政策に結合した計画を、「伏状電光的イノベーション」と賞讃したが、この計画が一応の完成をみた1914年段階の費用分析にてらしてみると、その意図はいっそうあきらかである。

車当りの費用分析によると(第2表)、まずメーカーに確実な利潤を保障したうえで、(1) 相対的にウェイトの高い製造費用、(2) 卸売・小売販売費の単位当りの低位さと販売量による補完、(3) 広告、販売、間接費の圧縮と量産による

第2表 価格クラス別フォードの原価分析表

	フォードクラス	1000クラス	2000クラス	4000クラス
原料、労働	\$ 340 (62%)	550 (55%)	1,050 (52.5%)	1900 (47%)
広告、販売諸経費	20 (4%)	100 (10%)	250 (25%)	550 (14%)
卸売、小売販売費	90 (16%)	250 (25%)	500 (25%)	1200 (30%)
製造者利潤	100 (18%)	100 (10%)	200 (10%)	350 (9%)
消費者へのコスト	\$ 550	\$ 1000	\$ 2000	\$ 4000

出所) Allan Nevins, *Ford, the Time, the Man, the Company*, 1954, p. 651.

12) Allan Nevins, *op. cit.*, p. 352.

分散、(4) 消費者への最低価格車供給とシェアの確保、という意図が明瞭にもりこまれている。とくに、低価格化による大量市場の前提は、1907年の単一車種方針の決定、1909年のT型への統一以後、そのツアリング車は950ドルから4年後には550ドルに引下げられ、ランアバウト車も1913年550ドル、1914年500ドル水準に引下げられると、次の他社の競合車との間に450ドルの格差を生じ、この堅固な地位は、「販売問題をも単純化」するほどであった<sup>13)</sup>。

すなわち、フォードの低価格政策は、技術上の独占を背景として、大量生産と大量販売を結合し、単一車種方針のラインにそって、規格化・同期大量生産・販売(シンクロナイゼーション)過程をつうじ、労働・生産等の内部統制手段の発展をはかり、他方、市場シェアの拡大、市場条件の変革を予定したうえでの基準を提示する独占価格であった。

フォードの生産・経営を能率性の視角からみた、J. B. レイによると<sup>14)</sup>、フォードの成功条件は、単純に低価格化をはかったのではなく、まず、多品種生産による更新の不能率を避け、単一車種に集中して大量生産の規格化条件を整え、第2段階で徹底した効率化の達成によってコストの切下げをはかるといふ、二段階方式を区別していたことにあるといふ。だが、この二段階方式を媒介したのが、費用分析の背後にある技術の独占と、低価格政策に表明される合理化基準の設定、これを現実化することを可能にした諸関係である。

まず、われわれが内部統制手段と表現したものは、フォードの工場内の組織性とそこでの合理化過程だけではない。同期大量生産、販売方式を合理化するうえで、フォード企業(法的所有形式)の内外にあって、実質上、フォードの生産力として意識され、利用、統制される諸過程がふくまれる。冒頭にみた如く、その資本負担を「本質的に新産業の外部に位置した資本所有に大部分転嫁」する特殊の便宜の前提、あるいは、L. H. セルツァの「資本の間接動員方

13) *Ibid.*, p. 488.

14) J. B. Rae, *The American Automobile; A Brief History*, 1965, p. 59, 岩崎 玄他訳「アメリカの自動車」昭和44年、83ページ、及び *American Automobile Manufacturers, The First Forty Years*, 1959, pp. 105-106.

式<sup>15)</sup>の現実化という点に対応した低価格政策の内部統制手段の発展である。

自動車製造業者は、その初期から、原料・部品・アクセサリ供給メーカーに産業連関的に対峙していただけてだけでなく、また、ディーラー、ディストリビューターなど資本所有にたいし偶然的に対峙していただけてもない。私的所有と商品生産の土台のうえでの集積・集中をすすめるにあたって、営業の秘密の問題としての価格の設定という仕事は、公表価格制度を軸に、価格の決定権を掌握したうえで、両段階を統制することが内容的には含まれていたのである。自由にいたてられた価格の実現は、事後的にのみ貫徹するとはいえず、この価格の決定権は、自由競争から独占への転化とともに一の質的变化をうけとるものと思われる。

自動車産業における価格政策、価格管理を跡づけた、H. B. ヴァンダーブルーは、管理価格の萌芽的発生史を、1905年頃からの公表価格制度に求め（まさに、その形式だけだが）、つぎの如く主張している<sup>16)</sup>。

第1に、その形式からみれば、「自動車の価格は製造業者によって決められる。（この慣行にたいする新しい言葉は、『administered〈管理価格〉』である。）そして、価格はいったん決められると、モデル年を通して常態では維持され、……固定しているはず」である。

第2に、「これらの価格は、ディーラーの新車販売の粗利潤部分となるディーラー、ディストリビューターへの許容部分を含意している。」

第3に、「製造業者の複雑で高度な商品に関する生産・分配費用が収益をもたらすとして、一定の利潤をもって取戻されることが必要」である以上、「最初から製造業は、設定された価格で、市場の両段階を考慮するように強いられている。」

公表価格制度そのものは、一般には「潜在的購買者への広告の意義」、「販売の問題はなによりもまず教育の問題」として把握されているのだが、個別資本

15) L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 267-270.

16) H. B. Vanderblue, 'Pricing Policies in the Automobile Industry', *Harvard Business Review*, Vol. 17, No. 4, Summer 1939, p. 386.

の蓄積過程では、内部統制と市場支配への基準として位置づけられている。さらに、この公表価格制度の意義について、ヴァンダーブルーは、第1に、「価格が拡張する市場で、当面の利益を求めて、長期的な重要性を考慮することなく、顧客を食いものにすることもかもしれないディーラーにたいし、公正に設定されるよう保障することであった。かかる購買者の保護ということが、価格公表の一つの真の理由である。」とし、第2に、「自分自身の資本必要に備えねばならない（製造業者の——引用者）ディーラーとの製造契約上の秩序だった基礎を準備する必要性」から生まれたものとし、なおかつ、「価格が製造業者によって固定されるという現象は、その判断の正確さを保証されるものではない（つまり実現条件は貫徹する）」限定をもつ以上、これらの制度は擁護されるべきであるという<sup>17)</sup>。

われわれは、この製造業者による価格決定権を掌握したうえにたった生産の集積・集中、競争手段の整備再編の過程をフォードにおいて、さらに、GMにおいてあきらかにするであろうが、この形式のもとで、パーツメーカー、原料メーカーの価格政策、中小メーカーへの営業の秘密の剝奪、管理の内容がいかんかに発展し、他方では、ディーラー統制、消費者金融制度に媒介される消費者統制手段の展開といった自動車産業に特有な蓄積様式が競争手段となるわけを価格政策にむすびつけてあきらかにするであろう。

さしあたって、フォードの低価格政策は、その生産、分配システムにおける合理的編成、正確性、等時性、スピード化という、フォードシステムを支える3つの合理化「概念」をつよめることによって、企業の外部に位置する周辺部分の合理化計画と堅く結合してその独占力の強化がはかられるものと意識されている。かくして、パーツメーカー、ディーラーなど周辺企業の存在を前提に、大量生産、大量販売が相互に規定しあう、低価格政策の競争戦上の意義を現実過程において把握せねばならない。

ただし、フォードの想定した「安価な運輸手段の開発」という点に集約され

17) *Ibid.*, pp. 387.

る市場条件の変革の意義は、交通—運輸手段として、資本にとっての「生産の一般的条件」<sup>18)</sup>としての性格、鉄道との競争、農村市場と国内市場形成の意味など多角的に考慮されねばならないが、この点については、ここではふれられない。

## II 低価格政策と垂直的統合過程

1913年の定置式から移動式への転換、1914年の完全アセンブリラインの完成、全国的分工場制度と系列ディーラー組織の確立、5ドル賃金政策など、いわゆるフォードシステムの名で呼ばれる特有の経営様式の確立によって、セルデン特許体制からフォード体制への移行がすすんだ。同年には、全自動車生産の39.6

第3表 10大生産者による自動車生産台数とシェア

年次	1912	1917	1923	1926
フォード (シェア) %	78,440 (20.8)	785,432 (41.9)	2,099,959 (51.2)	1,442,950 (32.6)
G M	49,696	203,119	798,555	1,234,850
スチュードベーカー ダ ッ ジ	28,523	42,357 90,000	145,167 179,505	111,315 331,764
ウィリズオーバー ランド	22,548	130,988	196,038	179,103
マックスウェル＝ クライスラー		81,667	67,374	175,020
ハドソン	5,449	21,320	88,184	244,667
レオ	6,342	30,246	31,880	34,542
パッカー ナ ッ シェ	4,559	19,475 12,179	22,930 55,569	34,000 137,376
10 社 合 計	195,557	1,416,783	3,677,161	3,925,587
シエア %	(51.7)	(70.6)	(90.1)	(88.6)
全 体	378,000	1,873,949	4,079,992	4,428,286

出所) L. H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry 1928*, p. 57. (一部修正)

18) K. マルクス「経済学批判要綱(草案)」高木幸二郎訳、460ページ。

% (翌14年48%) を占め、さらに、当時の4価格領域の最低価格領域600ドル以下では実に96%を独占した<sup>19)</sup>。(第3表参照)

低価格政策を基準として「営業費の統制の問題」としてつかまれるシンクロナイゼーション過程の統制の諸手段は、二つの局面を経過したといつてよい。

(1) 単一車種方針からフォード体制の確立(1909—1914年)

低価格政策を合理化するうえで、そしてまた、一担、同一規格化にもとづくアセンブリ・ライン・マスプロ方式とその自動化の体制が確立されてゆくに付て、その効率化の原則は、企業内の生産の組織性を高めるとともに、その産業上の特殊な便宜の独占化は、その外部に自己の姿を押印することを介して行われる。

フォードの社史を画する主要工場は、1906年のピケット・アベニュー工場(3階建てビルでアセンブリに専業)、1909年のハイランド・パーク工場(単一車種T型の代表工場)、1915年から1925年に完全操業化するリバー・ルージュ工場である。

単一車種方式の決定とハイランド・パーク工場の操業後、第1に、企業内の生産の組織性は、従来からも指摘されてきた<sup>20)</sup>如く典型的なものであった。この点では、他の生産者が「危険プール」方式により、むしろ、多品種生産の年々の更新にとまなう金融的困難に遭遇したことと比較すると対照的であろう。ここでは、その一般的特徴を指摘するにとどめてみよう。

① 工場内分業のいっそうの細分化、専門化は、古い熟練・半熟練・不熟練労働の区分を標準化し、その「熟練」獲得に3日～2週間程度で十分という「新しいタイプの産業労働者」群を創出した。(第4表参照)

「もし、熟練労働に依存していたならば、フォード営業の現在の規模は不可能であった。」<sup>21)</sup>

19) C. C. Edmond, Tendencies in the Automobile Industry, *The American Economic Review*, vol. 13, No. 3, 1923, p. 441.

20) フォードシステムの労働過程の反作用についての研究は、R. W. Dunn, *Labor and Automobile*, 1929, p. 59 以下。

21) L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 102.

② 細分化した分業は、自動機械体系の導入にみちびき、あらゆる作業の計算可能性の拡大、労働者の機械体系への一層の従属、「科学的管理法」の基礎を提供した。日当り生産能力、標準生産ペース、生産と単位コスト分析、労働能率の測定、機械の正常産出高に均衡した標準作業と日労働(動作・継起的時間研究)が、プレミアム・ボーナス報酬計画策定の基礎を提供した。

③ こうした過程は、汗と油を搾り出す方法として、フォードの監督官が告白しているように、「8時間労働ののち、泥酔も、遊興の余地もない」水準<sup>22)</sup>であった。有名な5ドル賃金政策も、その適用条件は、6カ月以上の継続勤務者に資格を限定し、季節的・景気的変動とともに不安定な雇用条件を与えられていた自動車産業労働者の定着・吸引の前提であった。

④ 「営業費の統制」からいえば、レイ・オフ制の発展とともに、時間賃率の一定の高さは労働生産性に均衡化され、つねに総賃金支払いの低位さは確保されていた。(第4表参照)

第4表 自動車産業における労働者の編成と規格化の適用

	職 種	調査事業所	労働者	平均時間賃率	労働力構成増減
I	機 械 係	39	12,332	68	(増 大)
II	組 立 工	40	4,631	66	( " )
III	熟練工(平職)	34	2,360	最高 84	減 少
IV	検査、試験係	31	4,043	61	結論的データなし
V	補助要員	23	653	56	"
VI	雑役一般労働者	24	2,307	最低 46	減 少

出所) Charles E. Reitel, Machinery and Its Effect upon the Workers in the Automotive Industry, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. CXVI, No. 205, 1924, p. 40.

第2に、部品供給業者との関係では、競争入札や購入制度を意識的に活用し、価格を切り下げさせ、その価格内容を知り尽していく活動をすすめ、さらに、

22) C. E. Reitel, Machinery & Its Effect upon the Workers in the Automotive Industry, *the Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. CXVI, No. 205, 1924, p. 38.

彼らを特殊化、専門化させていった。そのうえ、一定の資金援助とひきかえに、部品供給業者の配置、再編を行い、その製造行程の指揮、監督を推進した<sup>23)</sup>。

規格化を前提にした量産は、原料、部品購入に便益を与えることは明らかであって、たとえば、100万のランプ、1200万のヒッコリ材の購入で最高の値引きを得た。現金購入が実施される時はとくにきわだっていた。1913年、アメリカン・トップ社 (American Top. Co.)、ビューデット・ボディ社 (Beaudette Body Co.)、ホーレイ・キャブレター社 (Holley Carburetor) の全生産額を購入し、実際上の子会社にくみこんだ。また、ファイアストーン・タイヤ・ゴム社 (Firestone Tire & Rubber Co.) からの購入では、1911年88万ドル、12年120万ドル、13年200万ドルの拡大にあたって、現金購入の見返りに、大幅な値引を利用して150~200万ドルの不労利潤をえた等々<sup>24)</sup>。

さらに、営業費統制のための諸手段は、部品納入の優先権の保障、部品提供業者の用いる鉄鋼等の独占価格原材料物資の場合には、一たんフォードが購入し、品質と価格を確めたうえで、それを原価で供給業者に転売するシステムの実施、技術専門家の派遣によるかれらの企業内容の監督などであった。

他方、部品提供業者は、フォードとの契約の強さにもとづいて、フォードの指揮のもとに工場再整備、転換が可能となった。彼らは「つねにフォードにたいしてすすんで原価またはそれ以下で販売を行った。というのは、彼らはフォード車の置換需要の膨大な市場が補助的収益を与えるだろうと感じていたから。」<sup>25)</sup>と。だが、傍点を付した問題はのちにふれなければならない。

この点をいっそう明確に示すうえで、規格化、標準化運動における諸種の特許プールをめぐる自動車大メーカーと部品供給業者の対立過程は典型的である。ALAM 改組後の NACC は、1915年に特許の相互実施権供与協定 (cross-licensing) を締結し、一定の特許プールの発展を示した。だが、その技術部の SAE の部品に関する規格化では、小メーカーの一括規格化要求にたいし、自

23) 都市、農村への再編成への影響等について、R. C. Epstein, *op. cit.*, pp. 7-17.

24) A. Nevins, *op. cit.*, pp. 492-493.

25) *Ibid.*, p. 491.

自動車大メーカーは反対の立場をとり、むしろ、個別取引で必要な規格化を確保しつつ、うえにのべたような値引き政策を選んだ<sup>26)</sup>。この低水準な特許プールは中小メーカーのイニシアチブによるといわれたが、むしろ、うえにのべた過程とともに、部品供給業者、中小メーカーが独自に開発した特許を彼らから解放していく過程であった<sup>27)</sup>。フォードやバックカードはこれに参加せず、むしろ、ICC (Interstate Commerce Commission) とともに「独占行為」として攻撃した。

他方、フォードは、以上の購入制度を工場内の生産計画に適用させるうえでも、効果的な分割購入契約を実施した。まず、生産の合理的編成という側面からは、「単一のシャシーにたいし、1000~4000の各部品ピースが、毎日、正確な場所、正確な時間に供給されねばならなかった。……論理的には、25,000台の車のための部品の安全な余裕量がストックで維持された。現実には、工場の実情として極大5000台、極小3000台分を十分な部品量に設定していた。その極度に狭い幅についての正確な記録の保持が本質的であった。監督官は多量の部品がどのように生産され、どのようにストックされているかを知らねばならなかった。」<sup>28)</sup>このため、「営業部門は、……通常、1つの全シーズンの必要量によってではなく、市場の動きに従って分割契約した。」<sup>29)</sup>季節的、景気の変動にともなう資本負担、リスクが、分割契約形式を媒介にして、周辺企業に転嫁されるとともに、この間の差額が、利益に隠されることとなった。

のちに、ダッジ訴訟を惹起したフォードの部品提供業者、ダッジ・ブラザーズ社 (Dodge Brothers Inc.) は、この部品供給の不安定性、価格契約の打切りの危険などから、独自のダッジ自動車を開始したことはよく知られるところである<sup>30)</sup>。

第3に、フォードの直接生産過程の延長であるとともに、市場と販路を独占

26) J. B. Rae, *op. cit.*, p. 80.

27) *Ibid.*, p. 287. 特許 A, B の区分のもと61会員。547特許よりなったが、フォードが正式に参加したのは、1956年である。TNEC, *Hearings No. 2, Patents; Automobile Industry*, pp. 55-58 参照。

28) A. Nevins, *op. cit.*, p. 507.

29) *Ibid.*, p. 499.

30) *Ibid.*, p. 479.

していく手段としての全国的分工場制度は、1909年に計画され、12～13年に一定の完成をみた。これが、低価格政策を合理化し、生産、販売の諸過程の支配と統制、フォードの競争力を支える背骨であった。

「全分工場は、アセンブリと輸送センターであるとともに、販売と管理センターであった。」<sup>31)</sup>

この分工場制のもたらす資本節約上の役割、ノック・ダウン方式と結合されることによる輸送費＝流通資本の節約や工場スペース＝固定資本の節約上の意義<sup>32)</sup>を一般にのべることはここでの課題ではない。むしろ、それらを前提にしつつ、販売と管理のセンターとして「戦略配置」される意義を確定することである。分工場の戦略的配置は、第1に鉄道そのものの排除をふくむ、鉄道の地域的賃率、輻輳性を考慮した鉄道会社との協定、鉄道会社の合併等々の競争過程であり、第2に、自動車産業と関連産業との競争過程であり、第3に、販路の独占のためのディーラー政策、地方に分散した *idle capital* の結合、統轄における競争過程を構成する。しかも、1909年夏の分工場計画は、アメリカ国内での戦略的地点への配備計画であっただけでなく、イギリス・フォードをはじめ全世界的な配備計画であったことは注目されるべきである。

だが、同時に、分工場の設置は、「地域的分工場を経済的にひきあうものにするだけの十分な産出高をもっている」<sup>33)</sup>ことを前提とするものであって、この点では、1920年代にフォードと激しく対抗したシボレー社が6つの分工場を建設したのは、GMCo. との再編成をとげた第1次大戦以降であったことと対比することができよう。

第5表は、フォードの全販売高にしめる分工場のウエイトであるが、その比重を高めていることが明らかである。

さて、この分工場のプランチ・マネージャーは、「あらゆるところで特定地域内の販売にかんする一般的統制を担当するように設定され、ディーラーや販

31) Nevins & Hill, *Ford; Expansion and Challenge*, 1957, p. 255.

32) A. Nevins, *op. cit.*, p. 501.

33) *Ibid.*, pp. 407-408.

売代理店と契約し、(いくつか多様に区分される)買手との協定に署名し、さらに会社によって与えられた販売手形を執行する。……だが、彼らは、厳密には、どの代理契約もキャンセルすることは禁じられており、そうした権限は、会社

第5表 フォードの総販売高にしめる分工場販売の比重

会計年次	総販売高(ドル)	分工場販売高(ドル)	%
1909. 9. 30	9,041,290.55	5,628,024.53	62.2%
10. 9. 30	16,711,299.45	11,181,998.88	66.9%
11. 9. 30	24,656,767.75	17,111,888.87	69.4%
12. 9. 30	42,477,677.22	30,888,135.05	72.7%
13. 9. 30	89,108,884.56	70,251,786.78	78.8%
14. 9. 30	119,489,316.99	95,124,724.67	79.6%
15. 7. 31	121,130,859.63	104,622,232.68	86.4%
16. 7. 31	206,867,327.46	181,628,851.43	87.8%

出所) Allan Nevins, *op. cit.*, p. 652.

によって維持されていた。……ブランチは、サービス標準を高めておくために、その地域のディーラーをしっかりと監督すること、……自動車・部品・アクセサリ価格の完全な統制を用意した。』<sup>34)</sup>

公表価格制度を形式とする「兩段階の価格決定権」の掌握をいっそう拡大し、顧客にたいし、価格が設定されていないでいる部品にたいしても価格表を提供し、そうした部品の排除と、それを扱う販売組織の再編をおしすすめていった。部品ストックの取扱方法・修理法・工具の使用法の普及を巡回代理人(travelling Agents)の派遣によってすすめた。こうした過程は、ディーラーの営業の秘密を集中し、統制していく手段の発展として、さらに、ディーラー政策へと具体化されていく。

すなわち、第4に、1912年末までには、フォードの販売組織として、人口4000人以上のすべての町(2000)と全ての都市に販売代理店を網羅し、1913年には約7000のディーラー組織を系列化した。

34) *Ibid.*, p. 402.

パーツメーカーの場合と同様に、ディーラーの販売努力、フォード部品のストック、熟練工と修理工場などサービス活動についての標準が与えられ、ディーラーへのフランチャイズ権とひきかえに、ディーラーの割当地域での他メーカーのディーラーとの競争状態が監視され、彼らの利益部分にあたる共通割引率政策が実施された<sup>35)</sup>。

のちに、ヌードセンなどとともにGMに転じたホーキンスが指揮したディーラー政策は、この段階では、ディーラー当りの割当地域を縮めて、ディーラー数の増大をはかるところに中心がおかれていた。

「1913年までの主要な問題は、登録されることを期待している影響ある人々の間での選択ということであった。」<sup>36)</sup>(傍点——引用者)

1913年3月、一応の確立をみた全国的分工場を背骨とするディーラー組織の確立は、割当地域の縮減、ディーラー数の拡大により販路の独占化とディーラー統制手段の結合というホーキンスの政策に表明されたが、1916年3月には、28分工場、51非生産部門とこれに対応する販路の独占、ディーラー統制の同期化がすすんだ。

このように、セルデン特許体制——カルテル価格政策を打破したフォードの低価格政策を基準とする同期大量生産・販売の技術独占を背景とした競争手段が整備、確立されてくる過程は、その企業内の管理手段の発展による——とくに労働者までの規格化をふくむ——合理化と再編、さらに、フォードの外部にあって関連する資本所有からの営業の秘密を剥奪し、管理・再編することをつうじて果たされたということがあきらかにされたであろう。この点を指摘することは、フォード低価格政策の本質を考える場合にとくに必要なものであろう<sup>37)</sup>。

## (2) ルージュ計画と同族支配形態 (1915—1919年)

35) *Ibid.*, pp. 403-404.

36) *Ibid.*, p. 509.

37) フォードの低価格政策を、いわゆる「独占価格=高価格」のドグマ批判の典型として例証された、新田俊二氏は、その低価格の含意を「参入阻止価格」論視角から、潜在的な需要圧力のもとでは独占価格といえど低価格化されると説明される。だが、むしろ競争手段をおさえていくうえでの技術的独占がもつ意義とその隔絶した力能において説明されるべきである。あえていえば、

1915年の計画決定から1925年の完全な操業化体制にいたる、ミシガン・リバー・ルージュ工場を軸とする、所有権をともなった垂直統合過程の展開は、低価格政策と同期大量生産、販売を合理化するうえで新たな発展局面である。さらに、この計画は、一般部品の直接生産方式のみならず、「鉱山から完成車まで、一貫生産！」体系として、独占価格原材料の統合を予定したものだが、この後の場合のもたらす競争戦上の意義づけは、次稿に予定しており、ここでは、フォード体制をいっそう強化するために行われた垂直統合の競争手段の意義とこれを保障する同族支配形態の関連をとりあつかうことにしよう。

まず、購入制度から直接生産方式への前進は、次のような諸契機によって必然化された。第1に、低価格政策、同期大量生産にとって、購入制度を媒介とする規格化、専門化は、1つの前進だったが、「会社は、その専門化した供給業者の生産に非常に依存することになり、その結果、その営業は、部品や原料の遅延した引渡しのために、30分以内の停止をしばしば経験」<sup>38)</sup>したのであった。営業費を統制するための規格化、固定費の節約と分散化、流通資本の節約等がむしろ、その統制機能が発揮されず、リスクを拡大するとすれば、直接にその生産の指揮をとるための、所有権をともなう直接生産方式が要請される。とくに、当時においては、部品製造業自体の高収益性という条件が保障されたもとは、規格化、標準化の企業外部への圧力が購入制度によっては、独立企業の全般的監督を困難にしていたこと、さらに、フォード自身がそうした部品生産の高収益性を対象としたこと、という契機があった。

これらの契機については、低価格政策を保障するためにも、直接生産方式が、「あらゆる部面へのフォード方式の適用」の名のもとに、合理的なものとされた。営業費統制上、パーツメーカーから直接生産方式への発展は、以前の市場よりも部品を安価にする原則のもとに、たとえば、ウエスタン・スクリュ・マ

自由競争の排除の上におこなわれる独占(＝前期的独占)と、これを排除せず、これと並んでこれを前提しておこなわれる独占(＝近代的独占)の混同という視角がみられるということである。

(御園生等、新田俊三「独占価格」昭和42年、参照)

38) L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 100.

シン社 (Western Screw Machine Co.) から、1000個当り50ドルで購入していたボルトは、この方式によれば、8.70ドルのコストで生産され、その年間の節約は、60万ドル近かったという。このような形態の節約は、トランスミッション、スプリング・ロッド等に及んだ<sup>39)</sup>。

さらに、利益の集約性の認識についても、1910年段階でも、W. E. フランダースは、「成功企業は、それら (部品・アクセサリーなど——原注) を外部から買うことは不可能で、それ自身の機械工場を持たねばならぬ。」「もはや、モーターとトランスミッションの2つでは利益の余地はない。」<sup>40)</sup> という形で主張していた。

このような利益機会を求める動きは、1915年以降、フォードによって、「マネージメントの関心では、いまや、原料輸送に転換している。……現在及び将来の最大のコストの節約は、製造よりもむしろ運搬 (moving) から生まれそうである。」<sup>41)</sup>と主張された。

規格化、同期化をおしすすめるための、購入制度から直接生産方式への展開は、パーツメーカー、ディーラーとの関係、両段階を統制する営業政策の新たな展開としてあらわれる。

その直接的な部品販売面への統制は、さきにもべた部品の公表価格制の適用を挺子に、たとえば、恐慌期でも根づよい置換部品需要への進出として、1913年の不況時には、フォードの部品販売収益は、480万ドル以上にのぼり、フォード車のウエイトの高まりとともに、完成新車のコスト統制以上の意義、たんなる追加的プレミアムの補償という以上の意義をもっていった<sup>42)</sup>。さらに1920年を境として1000万台をこえる登録自動車の置換需要、とりわけ、1924年6月には500万台水準から1000万台水準に達したフォード車のスペア部品市場の意義は、ボストン・ニューズ・ビュロー (Boston News Bureau) の試算が示し

39) *Ibid.*, p. 101.

40) A. Nevins, *op. cit.*, p. 476, 及び R. C. Epstein, *op. cit.*, p. 50-57.

41) Nevins & Hill, *op. cit.*, p. 204.

42) A. Nevins, *op. cit.*, p. 491.

てくれる。使用中のフォード車を700万台と想定し、フォード車所有者の年間の部品購入平均40ドルのうち28ドルをフォード社から購入すると、粗販売高1億9600万ドル、純利益2900万ドル、したがって同期の全フォードの収益の35.3%のウェイトを占めたということである<sup>43)</sup>。

だが、こうしたフォードの直接生産方式は、株主配当の中止という措置とともにすすめられたために、1916—19年に、有名なダッジ訴訟として係争された。1916年8月31日、H. フォードが、「会社の利潤の大量は、会社の業務に再投資する」という発表を行ったことにたいする、フォードの10%の株式保有者、ダッジ兄弟の告訴理由は、つぎのようであった。① 会社株式資本を2500万ドルに制限している、ミンガン法違反。② 拡張計画——越権行為。③ 破壊的価格切下げ。④ H. フォードの会社支配。⑤ 博愛主義的目的のための株主利益の犠牲。⑥ 自動車産業の独占的意図、等々<sup>44)</sup>。これにたいし、同年12月9日、ウェイン地方巡回裁判(ミンガン)判決では、拡張禁止命令が発せられ、原告側保護のため経費支出が差留めされた。17年12月5日、ミンガン高等裁判判決では、主に、法的制限をこえた投資(拡張計画)という点をみとめるとともに、その超過分にかぎる分配を決定した。19年2月9日、ミンガン最高裁決定では、会社の株式資本の法的制限を規定したミンガン法は、利潤の再投資による会社資産への実質的追加を制限するものではないとし、拡張計画そのものは越権行為でないとした。他方、特別配当の分配は、一部変更を加えたがこれを認め、1000万ドルの分配が実施されることになった。この過程で、1918年12月、H. フォードは、フォード・モーター社(ミンガン)からの辞任を発表し、別会社の設立の脅しで小数株主の株を買収し、小数株の購入とその資金調達のために、2つの持株会社、ヘンリー・フォード & サン社(Henry Ford & Son Inc. New York)とイースタン持株会社(Eastern Holding Co. Delaware)を組織した。19年7月9日に創設されたデラウェア社は、6日後、ボンド & グッドウィン

43) Nevins & Hill, *op. cit.*, p. 267.

44) L. H. Seltzer, *op. cit.*, p. 104.

社(Bond & Goodwin), チェース・ナショナル銀行, (the Chase National Bank), オールド・コロニー・トラスト社 (the Olds Colony Trust Co.,) からなる投資シンジケートと協定し, 7500万ドル調達して, 小数株の買収を完了し, ミシガン社, ニューヨーク社の資産を肩がわりし, 同族支配の新フォードに再組織したのである<sup>45)</sup>。

以上からあきらかなように, このフォードの同族支配形態は, 低価格政策を支える, 直接生産方式「技術独占」強化の過程と深く結びついていたのであり, 同族支配による経営権の集中は, フォードの生産の基礎概念といわれる原料・資材の「流れ (flow)」を満足させないような状況から身を守るための一手段, 原料の独占への経路をひらくことにあつたといつてよいであろう。

「我々の営業は, 自動車製造に集中している, もし我々に販売する人々が調査によって我々が正しいと信じる価格で製造しようとしなければ, 我々はその商品を我々自身で造るのだ。」<sup>46)</sup>

1917年1月, 重要原料部門への進出の決定は, 従来の部品供給業者との関係以上の意味をもつものだが, これは次稿で明らかにされなければならない。

---

45) *Ibid.*, pp. 110-114.

46) Nevins & Hill, *op. cit.*, pp. 202-203.