

【資料】

アメリカ自動車工業におけるリーダーシップ

—1903～1924年に限定して—

井 上 昭 一

いずれの世界にかかわらず、「栄枯盛衰は世のならい」である。

自動車業界とて例外ではない。むしろ、大衆の好みや流行にきわめて敏感に左右され易いという点からすれば、生存競争の激しさは、他の社会におけるそれに優るとも劣らないものがある。したがって資本力、技術力、販売力などの差が大ききものをいうとはいえ、何よりも市場動向を的確に把握し、それに対応できる経営の柔軟性が必要とされよう。

資本主義経済は、基本的には、商品生産・市場生産の経済である。受注生産社会ではない。大衆の欲するであろう商品を、極力、科学的・客観的な市場分析を通じてキャッチし、それを供給しなければ企業としての存続はおぼつかない。稿者R・C・エプスタインは、フォードが単一車種T型車の生産に固執して需要構造を見誤ったことを、すでに1927年の段階で喝破している。

ひとたび勝ち得た栄冠を守り続けることは、最初にそれを獲得するよりも難事であることは、よくいわれるところである。絶えず市場予測をなし、それを分析し、さらに得られた結論を企業として推進していく重要性を認識することこそ、企業リーダーとしての資質に不可欠な要素であろう。

本稿は、*Harvard Business Review*, Vol. V, No.3, April 1927 に掲載された Ralph C. Epstein, *Leadership in the Automobile Industry*,

1903—1924. を抄訳したものである。

## はじめに

自動車工業におけるリーダーシップの観点から、企業の参入と消滅についての本稿の分析は2つの部分に分かれる。

第1の部分—1903～1916年の時期だけを取扱う—は、自動車工業における全企業の上位25%以内に入っているか否か、そしてその後の運命はどんなものであったかをみるために、各企業の歴史の検討にあてられる。

研究の第2の部分—1903～1924年の長期に亘っている—は、小生産者グループの正確な地位についての詳細な検討を企だてている。この小生産者グループは、一時は自動車工業の、まさに尖兵の地位を占めていたのである。

## 生産者グループ間移動 (1903～1916)

総括的な方法で、特別な企業の動きをたどるために、1903～1916年の一定時期に乗用車の生産に従事していた全企業が、毎年各社の生産台数によってランク付けされる。ある年の最多生産者はその年のリストのトップにあげられ、他のものは順序においてそれに従う。このように整理されて、毎年のリストは次の3つのセクションに分けられる。

第1の、あるいはトップ・グループは、リスト・アップされた企業のうち上位4分の1を占める。

第2の、あるいはミドル・グループは、その年の生産台数リストの約50%を占める。

第3の、あるいはボトム・グループは、その年の企業の底辺の4分の1を占める。

この分類法にもとづいて企業の地位が決定されるならば、その結果は、どれほど多くの企業が最初のグループ、すなわち上位4分の1以内にとどまっているかを示すだろう。また、どれほど多くの企業がミドル・グループ、あるいはローワー・グループに陥落したか、さらにリーダーシップを握る最高の

地位に上昇したのはどれだけか、などが判明する。

この計算において、企業を5年ないしそれ以上の経営年数を誇っているものに限定したのは、それなりの理由があることであり、1年しか事業に携っていない企業は、年々のリスト上では興亡、つまり生成あるいは消滅をまったく示さないからである。

### 全般的な地位の変遷

1903～1916年の間に、最低限であれ、事業活動を営んでいた企業数は63社であった。もちろん、これらの企業の多くはそれ以上寿命を永らえてきたが、多くのものは8年ないしそれ以上であり、時には12～14年存続しているものもあった。

多数の企業は1916年以降も事業を続け、そしてこれらのうちのほとんどは、依然として自動車分野にとどまっている。1916年までの63社の平均経営年数は、算術平均で10.8年、中間で10年であった。

グループ間の、これらの企業の変遷の顕著な特徴としては、次のように要約できよう。

ミドル・グループ——上方から下方へ動く——からの動きは、きわめて一時的である。彼らは、やがて元に戻る傾向にある。また、ボトム・グループからミドル・グループへの上向移動もまた一時的である。しかし、ファースト・グループからの下向移動は永久的になりがちである。

もっと厳密に言えば、次のとおりである。ミドル・グループに属する企業がいったん上昇しても、すぐに元に戻る。ボトム・グループ企業が上に昇っても、やはり元に戻る傾向にある。しかし、リーダーシップは、いったん失ってしまえば、再び永久にとり返すことが出来ないのである。例えば、トップ・ランクの地位を失った9社のうちわずか1社しか元の地位に復帰できなかった。

これらの企業の昇降に関連したもう一つの特徴は、大半の動きが直接に隣接したグループ間で行なわれてきたという事実にある。すなわち、トップ

(あるいはローワー) からミドルへ、ないしはその逆にという具合に。ローワーからトップへ、あるいはトップからボトムへという極端なケースはめったになかったが、まったく皆無というわけではなく、63社中3社あった。

この3社には特殊な事情があるかどうかを確認するために、調査がなされた。その結果判明したことは、ボトムからトップに上昇した2つのケースは、まったく性格が異っているということであった。

第1のケースでは、ある企業が数年間にわたって、ワゴンならびに高価格車を生産してきた。その間同社——規模も大きく、財務状態も良好であった——は高価格車系列の生産を中止し、そして低価格車を成功的に生産している企業を買収した。すなわち資本の集中である。

このように、吸収合併した優秀な生産組織を基盤にして、この会社は1912年以降、低価格車市場で大きな占有率を示し、急上昇するのに困難を覚えなかった。

第2のケースにおいては、主として自社の技術的熟練によって、ボトムからトップへ飛翔した。その企業もまた廉価車を製造していた。同社は6気筒エンジン、4段切替え変速機、ダブル・イグニッション・システムなどを備えた最初の車を開発した。それは設計・製造双方の面で非常に優れていたもので、大衆の評判を勝ちとった。

第3番目のケース——高価格車メーカー——は、トップ・グループから最低グループに落ち込んだ例である。この下降は、6年以上にわたる販売の漸減からもたらされた。

この企業は13年間自動車事業を営んでおり、生産される車は、とくに同社の歴史の後半において外観のよい車として評判がよかった。その企業の工場がニューイングランド地方——同地域は自動車生産の条件が一般的に望ましいとはいえない——に所在していたという事実以外には、トップからボトムへの転落を説明するよい理由がみつからない。しかし、決定的には、同社の経営陣が高価格車の生産に固執した点にある。ある1つのモデルはとくに高価であった。そして、このことが1911～1912年ごろからの市場における高価

格車の飽和という問題に直面し、経営をむずかしくしたといえよう。

1916年に事業を営んでいた自動車企業63社の上・下向の動きは、次のように要約できよう。

- 上・下向移動をまったくしなかった企業数……………28社
- トップに上昇し、そこにとどまっていた企業数……………5社
- 最低層に陥落し、そこから這い上がれなかった企業数……9社
- 上昇したか下降したか、あるいは2回落ち込んだ企業数……21社

#### リーダーシップの変動要因

1903年当時、トップ・グループに位置していた企業10社のうち、今日、生産リーダーとしてその地位を維持しているのは、ただ1社だけである。1903年以降、1年ないし3年以上リーダーであった企業が1924年にリーダーとして残っているパーセンテージは、どれぐらいであろうか。

下記の当該年度に第10位あるいはそれ以上の地位を占めていた企業は、1924年には次のように変化している。

〔該当年次〕	〔1924年〕
1903年——10%が10位ないしそれ以上の地位を占有	
1906年——30%が10位ないしそれ以上の地位を占有	
1909年——50%が10位ないしそれ以上の地位を占有	
1912年——50%が10位ないしそれ以上の地位を占有	
1915年——70%が10位ないしそれ以上の地位を占有	
1918年——80%が10位ないしそれ以上の地位を占有	

1924年における主導的企業10社のうち2社だけが、自動車工業界に参入して以来10年以下の歴史しかもっていなかった。しかし、当時のリーダー的存在の企業は、経歴10年あるいはそれ以上という意味では、季節的生産者であった。そして10社のうち3社だけが、1908～1909年以前に生産に着手していたにすぎない。換言すれば、過去10年以内に設立された少数の企業は一躍最前線におどり出たが、現在のトップ・グループのほとんどは、厳密にいえ

ば、パイオニア的企業ではない。それら企業の歴史はせいぜい15年位である。しかしながら、1903年あるいは1906年ごろに創始されたという意味では「パイオニア」組織とはいえないものの、これらの主導的企業の歴史は、次のような事実を示している。

すなわち、それら企業のおのおのは、より早くから自動車事業に関与していた人々によって設立されたものである、と。そして、1つの例外はあったものの、それらの企業を率いた人々のすべては自動車「実験」を楽しんだだけでなく、彼らが自らの冒険に入る前に自動車「製造経験」をもエンジョイしたのであった。彼らの多くは、量産の代表的人物ランサム・E・オールズ（1898～1903年の間、デトロイトやランシングでオールズ・モーター・ワークスを経営）と接触を保っていた。

1924年における他のリーダーたちもまた先駆的企業と結びついた。かくしてダッジ兄弟社は、1900年ごろからオールズ社のために部品を作り、1909年にはフォード社のために自動車を製造した。実際に、オールズやフォードは設備の整った工場を所有してただけでなく、1914年までには取引を通じて非常な評判を得ていたため、彼らの車の生産・販売計画が公表されるや、全国のディーラーたちが実際の見本車が展示される前から独占販売代理権を申請したほどである。

1913年にシボレー自動車会社を創立したW・C・デュラントや幾人かの仲間は、以前はGMや他の会社の経営者であった。同様に、現在のナッシュ社は旧トーマス・B・ジェフリー社の後継会社であるばかりでなく、その社長も、一時はデュイック社、そして後にはGMの社長をも歴任した人物である。

1908～1909年以後に設立された成功的な企業はパイオニア的組織ではないが、パイオニア的製造業者たちによって導かれたということに留意することは重要である。このことは、現在の自動車工業のリーダーたちの成功を説明する手助けとなる。

とするならば、1903年に業界の主導的役割を演じた人々の落伍を、どのよ

うに説明すればよいのであろうか。推測していえば、ある産業の頂点に座する生産者が将来すべて成功するとはかぎらない。なぜならば、革新に必要とされる資質は、絶えざる商業的成功を要する資質とはまったく異なっているからである。新しい機械装置の重要性に最初に気付いた人でさえ、実践的能力を有していないことがしばしばある。

ある分野での先駆的な人物たちは、大なり小なり、自分たちが開発・発展させた方法や戦術を駆使することによってその時代の進展に大いに貢献した。しかし後年、さらに大胆な人々によって考案された方法などが有用だと判明しても、自らのアイデアに固執して、結局、時代にとり残される傾向にある。

のちに下位グループに転落するか、あるいは廃業に追い込まれるかのどちらかの憂き目にあった1903年の企業リーダーの大半は、市場の需要構造において生じた一定の変化を認識するのに失敗した。たしかに彼らの製品の出来栄えはすばらしく、外観も見事なものも少なくなかった。ところが、消費者は彼らが製造した車の台数が多すぎることに不満をもった。

「いったい何がおこったのか」を明らかにするために、乗用車設計の歴史が再考されなければならない。

1904年ごろまでは、生産される自動車の多くは単気筒ないし2気筒車であった。それらの車は現在の自動車デザインというよりも、むしろ軽量で、バギー、キャリエージあるいは自転車に近かった。その後になって4気筒車が広く受け入れられるようになった。このことは、すなわちより重く、より強力で、しかもコストが高つくことを意味した。小型だが強力な高速自動車はまだ登場していなかった。望ましい性能を備えるためにサイズならびに重量の増加が求められた。

依然として、自動車の需要は社会の上流階層に依拠していた。彼らは高価格で高馬力の車の市場を形成していた。この市場は、1904～1909年ごろにかけて、絶対的にも相対的にも、大きくなった。ところが、重くて強力な車に対する需要は極端に走りすぎた。事実そのために、いくつかの巨大な怪物の

ような車も登場する始末であった。

1909～1910年以後、4気筒車が標準タイプ車としてその地位を確立した。次第に軽量車も作られるようになった。改良された設計の発展と新しい生産方法の開発は、すぐれた4気筒車を低廉なコストで製造することを可能ならしめた。

重量車に対する需要はストップし、軽量で安価な車に対する需要が急速に拡大した。しかし、市場動向のこのような明確な変化に直面しながらも、1903年に自動車業界のトップ・グループを構成していた8～10の企業は、1904～1905年にかけての市場需要の夢が忘れられずに重量車を生産し続けた。

バカバカしいほどの重量と馬力に対する消費者サイドの熱狂ぶりは続いたものの、結局、数年ほどで終わりを告げた。にもかかわらず、供給サイドでは、従来どおりの生産方針を踏襲した。8社のうち4社は大型車を作っていたが、重いうえに操作が容易ではなかった。その4社はすべて、間もなく主導的地位からすべり落ちた。さらにその後、そのうちの3社は自動車業界からの撤退を余儀なくされた。4番目の会社は、依然として成功的に製造活動を続けている。それも軽量型車の生産に切り替えたことが功を奏したためである。

8社のうち3社だけが2,500ドル以下で販売されるモデルを製作しようと努力していた。しかしながら、8社ともに中価格車および高価格車市場の相対的縮小に直面することになり、1910～1911年に発展しはじめた低価格分野の大拡張の恩恵を何らうけなかった。

これら8社のほとんどは、当時としてはすぐれた製造企業であった。しかし、市場動向を察知しえないものは、技術あるいは製造能力に欠ける企業よりもリーダーとしての資格に乏しく、その地位を奪われることになる。

## 結 論

成功するために本質的であり、達成することが困難である製造技術の熟達

は、それが明敏な市場分析をとまなわないうかぎり、ほとんど役に立たない。

製品を供給することは、その経済的意味においては、生産の一側面にしかすぎない。作る製品を大衆の欲求に適応させることが肝要で、それなくしては産業的リーダーシップを長らく維持することはできない。

1908～1923年までの間、フォード社が自動車業界のチャンピオンとして君臨したことには議論の余地がない。この15年間というもの、フォード社は同社の製品の性格に何ら基本的な変革を加えることなく、その王座を守っていた。しかし最後の数年間には別の企業（複数）が自動車の供給に成功するようになった。それらの車は小型で頑丈である一方、いくつかの重要な点で異なったデザインが施されていた。大衆はこれらの生産者の方に目を向けた。

フォード社の自動車生産は、絶対数からすれば、まだまだ巨大なものであったとはいえ、過去4年間に於ける同社の年々の成長を示すカーブは、ほとんど水平であった。そして1924年と1926年には、登録されたフォード車の販売台数は1923年や1925年に比べて、それぞれ絶対的に減少していた。とりわけ1926年の実績は、1922年以来のどの年の数字よりも低い。

過去数年間のフォード社における販売台数の絶対的・相対的減少は、部分的には、その製品のデザインを含む要因とは別の要因にもとづく。まず第1に、あらゆるメーカーの全乗用車生産の曲線は、1916年ごろから全般的に先細りの傾向にあることである。つまり、一つの観点からすれば、フォード社の販売台数の激減は業界全体の拡張率の鈍化を反映している訳だ。

第2に、別の角度からみれば、全般的状況の必然的結果として、現在市場に出回っているあらゆるメーカーの中古車の激増が、かなりの程度、フォードの販売に影響を与えたことである。350～600ドルの支出可能なカネをもっている人々は、フォード車を買うよりは、数も豊富、しかもサービス状況のよい中古車を購入した。

また第3に、全般的な好況によって、フォード車価格にさらに150～200ドル上乗せしてシボレーやエセックスその他の自動車を購入する大衆が多くなった事実も看過しえない。

上述したような自動車工業界の状況などの外部的諸要因を考慮に入れることは重要である。しかし、それらはフォード社の衰退の一部しか説明していない。フォード社の不振には、それら外的要因だけでなく、内部的要因が作用したのである。一言でいえば、フォード車自体の設計と製造に問題があったわけである。1908年以来、T型車には設計上の改良はほとんどなされなかった。材料の質（全メーカーの車は、冶金学の大進歩の成果を享受している）がきわめてよくなったことを除いては、1926年に生産されたフォードT型車のシャシーも、1908年に初めてT型車が公表されたときのピケット・ストリート上でのシャシーも同じタイプである。

まさにこの方針にこそ、フォード社のおどろくべき成功の原因があったことは事実である。デザインを変えることなく、永久的に安価な販売価格を維持する方針が最大限の生産経済性をもたらしたことは否定しえない。しかし、そのような方針に固執することは企業を膠着状態に陥し入れ動脈硬化症を誘発する。

低コストで車を製造することと、大衆が欲する車を作ることは、まったく別次元の問題である。顧客はデザインの変更、別の型の変速機やスプリングなどを望んだが、フォードは一顧だにせず、単一車種の生産にしがみついていた。そのことによって、しだいにとり返しのつかない状況に追いやられていくのである。