

プライス・リーダーシップ [2]

—アメリカ自動車工業を中心に—

井 上 昭 一

目 次

- I 集中度と両極分解
- II GMと非自動車部門 (以上前号)
- III 非価格競争と管理価格
- IV GMの価格政策と標準操業度
結びにかえて (以上本号)

III 非価格競争と管理価格

一般に、ある産業に独占あるいは寡占体制が確立されると、諸資本間の競争の性格は一変することはよく知られている。「独占は自由競争から生成しながらも、自由競争を排除せず、自由競争のうえにこれと⁽³⁶⁾ならんで存在」するが、自由競争とはちがって、独占のための競争が主な特徴となるから競争は制限され、「不完全競争」となる。すなわち、「自由競争は、それが独占を生みだしたあとでは、もはや不可能なのである。」⁽³⁷⁾

19世紀の自由競争段階の資本主義においては、生産の物的・技術的基礎も

(36) レーニン『帝国主義論』大月書店、1973年、114～5ページ。

(37) 同上、147ページ。

小規模かつ単純な個々の企業が生産物の価格を左右する力を有していなかったことは事実であるし、連合して意識的に価格をつり上げることも不可能であった。価格は、市場の需給関係によって客観的に決定されていたのである。

ところが、資本主義の発達の中かで生産と資本の集積・集中によって独占が生まれ、独占的市場構造が形成されると、一定の産業部門内の独占的企業は「共謀」あるいは「秘密裏に協定を結んで」価格をつりあげる。価格は市場の需給関係＝市場メカニズムから相対的に独立して、供給者の有する独占力の行使によって恣意的に制定されることになる。もはや競争という「見えない手」が価格を決めることなど考えられない。

独占的企業間の価格競争は悲惨な結果、例えば共倒れの競争に陥る可能性があるので、当事者たちはその愚を避け、独占的市場支配力を維持しつつ、相互の利益を最大限にしようと協調しあう。つまり独占は各自の利害を調整しつつ、共同の利益を長期的に最大化せしめるような価格水準や生産量水準を求めて暗黙裏に協定を結ぶが、そのなかで業界の最大手による価格先導性が発生する。主導的な企業がひとたび製品の価格設定を行うと、同業他社もいっせいにその価格に追従するようになるが、このような価格を管理価格という。この価格決定システムは、きわめて巧妙な一種の価格カルテルといえよう。

管理価格体系下では、価格面での独占的企業間の協調が進むのとは反対に、品質面での改良やモデルの多様化などの製品差別化、広告・宣伝活動、サービス、割賦や下取り制度の拡充による販売促進といった価格以外の競争が大々的に展開される。すなわち独占は、一方では価格面での協定を行いつつながら、他方では広告・宣伝合戦、実用性や実質的な性能向上あるいは安全性よりも虚飾性を重視する新製品開発競争、系列化競争などの非価格競争に力を入れるわけで、したがって価格面での協調は、けっして資本相互間の対立関係を廃絶することを意味するものではない。「価格から切りはなした競争

が果して真の意味の競争といえるであろうか⁽³⁸⁾という重大な問題提起もあるが、非価格競争であれ、競争は競争であるといわねばならない。

それはさておき、独占的企業間の非価格競争は、広告・宣伝などの販売促進費を捻出できない小規模メーカーを排除し、いっそう集中と独占を促進する手段であるのみならず、莫大な広告・宣伝費やモデル・チェンジに要した費用を製品価格の引上げという形で、結局は消費者に転嫁してしまう巧妙な手段でもある。独占が支配する管理価格体制下に演じられる非価格競争は、それがいかなる名目であれ、一般大衆の利益を擁護するものではないことだけはたしかである。さらに、非価格競争の代表的な手段であるアニュアル・モデル・チェンジ⁽³⁹⁾=年式制度は、企業にとっては、一面で「年々の賭けを意味する」わけであるが、他面では使用価値の持続性を計画的に、また心理的に陳腐化し、破壊することによって天然資源を浪費し、社会的な無駄を作りだしていることも看過しえないだろう。モデル・チェンジとは耐久消費財を非耐久消費財に転化する巧妙な手段であり、独占資本の腐朽性を如実に物語る政策である。そのなかに、前述のごとく、「浪費と無駄」を内包しているがゆえに、インフレーション化を助長することも指摘しておかなければならない。

今日、われわれは管理価格が支配する世界に生きているといっても過言ではないが、一般に管理価格問題がアメリカで盛んに論議されるようになったのは、1950年代後半、とりわけ56～7年のスエズ動乱後の戦後最大の過剰生産恐慌以降のことである。自動車工業界におけるプライス・リーダーシップが明確な形を確立したのも1950年代に入ってからであり、主導者はあらゆる面で非価格競争を行いうる金融力と市場支配力をもったGMであった。すなわちGMは、生産能力の80%を標準操業度ときめ、そして自己資本による目

(38) 馬場克三「独占とアドミニスタード・プライス」『経済評論』第7巻第9号、1958年2月、20ページ。

(39) Homer B. Vanderblue, Pricing Policies in the Automobile Industry, *Harvard Business Review*, Vol. XVII, No. 4, Summer 1939, p. 386.

標投資利益率を20%に設定して下方硬直性のつよい価格設定を行ったのであるが、これに関しては節を改めて詳述する予定である。

独占ないし寡占企業による高価格維持や生産制限自体に対しては、すでにアメリカ資本主義が独占段階に移行して以来、さかんに指摘され、批判されてきた。それが1950年代のなかば以降、管理価格として新たに注目されるようになったのは、供給が需要を大幅に上回る不況期においても物価が下らないという現象が顕著にみられたことに端を発している。すなわち通常は不況期においては、生産の低下と並行して価格の下落がみられるわけであるが、その時には、むしろ価格が上昇する傾向さえみせ、好況期には当然のように上るといって、その主な原因が高度に集中した産業の下方硬直的な管理価格にあるとみられた⁽⁴⁰⁾からである。

管理価格 (Administered Price) なる用語を最初に用い、定義したのは G・C・ミーンズ (G.C. Means) であるといわれている。彼が「産業の諸価格とその非伸縮性」(Industrial Prices and Their Relations Inflexibility, 1935) という農商務長官宛に提出した報告書が、1935年に上院記録として公刊された。その中でミーンズは管理価格について、次のように述べている。それは「管理的行為により設定され、かつ一定の期間変動しない価格」であり、「ある会社が一定の価格で販売する旨を表示してそれが維持されているとき、あるいは単に買手の意味がどうであれ、自ら一方的に買手の購入すべき価格を定めている時は管理価格が存在する⁽⁴¹⁾」と。

このミーンズの規定では、特定の市場構造ないし経済的支配力の集中＝独占と価格との対応関係が明確ではないが、しかし少なくとも「管理価格の性質と設定方法」については、一定の方向を示しているといえよう。

ではいったい、現下の独占資本主義段階でいわれる管理価格とはどのようなものであろうか。私は、用語の定義にこだわることは、ともすれば「言葉

(40) 堀江忠男「アメリカにおける管理価格」『経済評論』第9巻第3号、1960年2月、155ページ。

(41) 小林好宏「管理価格」ダイヤモンド社、1971年、8ページ。

の遊戯」に陥りがちなため、余り生産的な意義を認めない。しかし、社会科学で用いられる場合には、やはり一定の厳密さが要求されることを認めることにはやぶさかでない。

多くの研究者によって定義されている「管理価格」に関する共通項を抜き出してみると、次のようにまとめることができよう。「高度に集中化したある産業部門の指導的大企業が、その独占的威力を背景にして、一方的に設定する価格」、「下方硬直性と傾向的な上昇を特徴とする独占的企业による市場支配的価格」、「独占によって景気変動やコスト、生産量にかかわらず、恣意的・計画的に設定される価格」など。

ところで、指導的企業がひとたび製品価格を設定すると、同業他社もその価格に追随する価格決定体系をプライス・リーダーシップというが、生産者のグループが少数であるか、それとも1人の価格指導者がいる場合に各製品につけられる価格は、市場全体を支配している文字通りただ1人の絶対的な独占者の設定する価格と一致する傾向にあることを指摘しておきたい。この点に関してE・H・チェンバリン(Edward H. Chamberlin)は、明確に次のように描写している。⁽⁴²⁾「一般にみとめられた価格指導者がいる場合、すなわち、多数の競争者のなかに支配的な者があり、残余の全員は彼の価格に適應し、しかもこのことが彼らの究極的利得を最大ならしめる道であることをみとめている場合——こういう場合には、価格は一緒にうごき同一の結果を生ずる。この場合には、どれだけの数の競争者がいるかということも、各員がそれぞれ全体の何パーセントを生産しているかということも、何らかかわりない。成立する価格は、競争が全然なかったとした場合、定まったであろうそれと同一である。価格指導者は、残余の競争者が彼にならうことを意識しており、一致して行動するグループと、まったく同様の統制力をもつ。」

アメリカ自動車工業におけるGMの価格指導制の典型的な例を、いくつかとりあげてみよう。

(42) Edward H. Chamberlin, *The Theory of Monopolistic Competition* (8th ed.), 1962〔青山秀夫訳『独占的競争の理論』至誠堂, 1976年, 64ページの脚注〕

〔一〕1957年型車の場合 = 二段式値上げ方式 (double shift)⁽⁴³⁾。

1956年9月29日、フォードは57年型車の価格を発表した。それは世間の、56年型車比5～7%の引上げ予想に反して、平均わずか2.9% (価格にして1～104ドル) の値上げであった。フォードは価格の引上げは、労務費と材料費の値上りによるコスト高になった分をカバーするにすぎない旨の値上げ理由を発表した。

フォードの価格が公表された2週間後の10月13日、GMはシボレーの57年新型車の価格を発表した。それは56年型車より平均6.1%、価格にして50ドルから166ドルの大幅なアップであった。

フォードは、GMの発表後1週間たった10月20日、自社の車の価格をGMと同一水準になるように高く修正した (表IX参照)。おそらくフォードが最初に2.9%の引上げを決定したときには、フォードにとっては何らかの満足すべき根拠や合理的基準——たとえそれが人件費ならびに材料費の上昇分を補う程度にとどまるだけのものであったにしても——に基づいていたことは確かである。にもかかわらず、GMがシボレーに高い価格を付与するや、フォードは競争上の優位をかなぐり捨てて、GMの価格に追随した。

表IXからフォードとシボレーを比較すると、次のことがわかる。すなわちフォードからみて6例が1ドル下回り、2例が10～11ドル下回っている。3例が1ドル上回り、1例が2ドル高くなっている。そして残る2例は、まったくの同一価格である。周知のように、自動車は多数の部品からなる組立生産物である。すなわち、自動車を1台組立てるのに約1万5,000個の部品が必要であるといわれるが、この表でみるかぎり、そのようなことはまるで無関係であるかのように、GMとフォードの完成品価格はほとんど一致してい

(43) これについては、Robert F. Lanzillotti, *The Automobile Industry* (in Walter Adams ed.), *The Structure of American Industry* (3rd ed.), 1961, pp. 341—2, Walter P. Reuther, *Price Policy and Public Responsibility, Administered Prices in Automobile Industry*, 1958. [日本労働協会訳『独占価格と賃金』東洋経済新報社, 1964年, 150～2ページ, 『公正取引』No. 128, 1961年5月, 40ページなど参照。]

表区 フォードの1957年の「二段式価格引上げ方式」

メーカーと型	公 表 価 格				
	フォード 1956	シボレー 1956	フォード 1957- I	シボレー 1957	フォード 1957- II
フォード・カスタムライン・ビジネス・2ドア	ドル 1595		ドル 1685		ドル 1679
シボレー「150」ユーティリティ		ドル 1580		ドル 1680	
フォード・カスタムライン・2ドア・セダン	1690		1788		1783
シボレー「150」2ドア・セダン		1665		1783	
フォード・カスタムライン・4ドア・セダン	1732		1836		1830
シボレー「150」4ドア・セダン		1705		1831	
フォード・カスタム300・2ドア・セダン	1773		1861		1890
シボレー「210」・2ドア・セダン		1745		1900	
フォード・カスタム300・4ドア・セダン	1816		1909		1937
シボレー「210」・4ドア・セダン		1785		1948	
フォード・ランチ・ワゴン	2001		2077		2071
シボレー「150」6人乗・ステーション・ワゴン		1985		2072	
フォード・デル・リオ・ランチ・ワゴン	2061		2137		2161
シボレー「210」・4ドア・ステーション・ワゴン		2025		2160	
フォード・6人乗カントリー・セダンをステーション・ワゴン	2105		2181		2211
シボレー「210」・4ドア・ステーション・ワゴン		2070		2210	
フォード・9人乗カントリー・セダンをステーション・ワゴン	2227		2280		2309
シボレー「210」・9人乗・ステーション・ワゴン		2150		2310	
フォード・フェアレーン・2ドア・セダン	1873		1957		2010 ※
シボレー・ベル・エア・2ドア・セダン		1850		2008	
フォード・フェアレーン・4ドア・セダン	1916		2006		2057 ※
シボレー・ベル・エア・4ドア・セダン		1890		2056	
フォード・フェアレーン・2ドア・ハードトップ	2010		2011		2063 ※
シボレー・ベル・エア・2ドア・ハードトップ		1990		2064	
フォード・フェアレーン・4ドア・ハードトップ	2061		2072		2124 ※
シボレー・ベル・エア・4ドア・ハードトップ		2040		2125	
フォード・フェアレーン・500・コンバーティブル	2163		2261		2261 ※
シボレー・ベル・エア・コンバーティブル		2145		2261	

(注)：※ 第Ⅱ次価格決定のときに標準車に取り付けられたが、それまでは任意取付になっていた付属装備の分41ドルを含む。

フォードの1957- Iは、シボレーの発表前、1957- IIは発表後の価格である。

〔出所〕：Walter P. Reuther, *Price Policy and Public Responsibility, Administered Prices in the Automobile Industry*, 1958 [日本労働協会訳「独占価格と賃金」東洋経済新報社, 1964年, 148～9ページ]

て、実質的な価格の斉一性がみられる。

価格の様相がはっきりしたので、3番手のクライスラーは、10月30日に、生産する全車種について価格発表をおこなった。それらはいずれも一様に、GMとフォードの値上げ幅ないし値上げ率に合致するものであった。したがってこのエピソードは、「価格競争が、価格以外の競争をともなう価格指導力によって完全に代置されたことを示している。⁽⁴⁴⁾」

そもそも価格は、生産原価に基づいて設定されるものと考えられている。しかし現実には、アメリカ自動車工業界のようなGMという圧倒的なプライス・リーダーが存在する場合に採用される価格設定は、単純な原価主義方式によるわけではない。価格制定過程において、もっとも腐心されることは、ライバル企業との関連で自社モデルの価格をいかに決定するかという事実である。フォード、クライスラー、さらにはAMCの重役たちが上院司法委員会の反トラスト・独占小委員会、通称キーフォーバー委員会の公聴会で異口同音に証言したように、自動車の価格を決めるのは競争相手、とりわけGMのつける値段であり、GMの価格についての動きを推察することが何よりも重要なのである。⁽⁴⁵⁾ GM以外の企業にとっては、生産原価と製品価格との間には、何ら関係がないと断言してもいいすぎではない。たとえフォードらがコスト分の補填だけでなく、じゅう分な利益を加算して価格を発表したとしても、GMがそれ以上高い価格をつければ最初の価格を放棄して、GMにならって高く追随するし、また逆にGMが低い価格を設定するときには、自社の公表価格を引下げてGMのそれと同一、あるいはその線に近づける。つまりGMが自動車工業における価格設定権をにぎり、GMの建値は、その業界に、いわば「傘をさしかける」⁽⁴⁶⁾結果をもたらすのである。まさにここにこそ、自動車工業における価格弾力性の欠如、価格の緊密な類似性がみられ

(44) Estes Kefauver, *In A Few Hands*, 1965. [小原敬士訳『少数者の手に』竹内書店, 1968年, 110ページ]

(45) 『公正取引』No. 130, 1961年7月, 34~6ページ, E. Kefauver, *op. cit.*, 前掲訳, 113ページ。

(46) 武山泰雄『アメリカ資本主義の構造』東洋経済新報社, 1969年, 153ページ。

る。

ところで、価格発表の順序においてプライス・リーダーのGMが口火を切り、他社が従うケースもあればGM以外の企業が最初に値上げを宣言し、GMがそれに続く場合もある。後に再びこの点に触れるが、プライス・リーダーが動くまでは、値上げは決して有効とはなりえないことだけは強調しておきたい。GMが第1番目に発表しようが、第3番目に行動しようとする場合には何らかわりのない。いずれにしても、GM以外の企業の行動は、GMの実際の、あるいは予想の行動を模したり、推量したりしているに過ぎず、「価格の下図⁽⁴⁷⁾」はGMによって画かれるのである。

要するに、GMの価格決定方式は、価格が需要供給関係から生ずる自然的・客観的な調整作用を止揚して、専断的に、恣意的に決められる点で、典型的な管理価格体系といえよう。

〔二〕1966～69年型車の場合⁽⁴⁸⁾

1966年型車——1965年秋、一般的傾向として自動車の価格は上昇しはじめた。各自動車メーカーは、全車種に多くの安全装置——例えばバックライト、二段変速式ワイパーなど——を標準部品として装着した。

表示価格としては、まず最初にクライスラーが平均72.94ドル値上げした。GMは58.68ドル、フォードは67.88ドルとそれぞれ引上げて、クライスラーに続いた。AMCは販売困難に直面して、わずか4ドルの値上げを行ったにすぎない。このため自動車工業全体では、表示価格がほぼ62ドル(2.1%)上昇したことになった。しかし、安全装置を付加した後の調整価格ではGMは6.85ドルの低下、フォードは9.25ドルの低下、クライスラーは28.16ドルの上昇、AMCは65.28ドルの低下であり、業界全体としては、わずか2ドルの値上げにすぎなかった。

クライスラーの表示価格はGMやフォードのそれらよりもかなり高かった

(47) 『公正取引』No. 131, 1961年8月, 30ページ。

(48) 以下の描写は、主として Lawrence J. White, *The Automobile Industry since 1945*, 1971, pp. 131—3 に依った。

が、クライスラーは新定価を据置く決定をなした。しかし、例年よりも相当早く、12月1日に、ディーラーへの卸売りレポート計画を制度化したために、GMやフォードとの価格差は効果的かつ巧妙に消滅してしまった。

1967年型車——1966年秋には、さらに多くの安全装置——二重ブレーキ・システムなど——が標準備品となった。このためフォードが最初に、前年型車比平均107ドル引上げ、次いでクライスラーが92ドル値上げした。最後にGMがわずか56ドルしか値上げしないことを公表するや、フォードとクライスラーは1週間もたたないうちに価格を切下げた。フォードはこの値下げを時計を標準備品からオプション・パーツ（任意部品）にすることで達成した。一方、クライスラーは、2週間後に再び値下げを発表して、結局78.53ドルの値上げにとどめた。フォードは82.36ドル、AMCは76.00ドルの値上げであった。自動車工業全体では、表示価格は68ドル（2.2%）の値上げとなった。これを安全装置を付加した後の調整価格でみると、メーカー間の価格をもっと接近し、GMの上げ幅は21.24ドル、フォードは29.48ドル、クライスラーは28.02ドルとなった。そして自動車工業全体としては、調整価格はほぼ25ドル（0.8%）の増大であった。

1968年型車——1967年秋、さらに多くの安全装置がとりつけられ、それにともなって価格も大幅に上昇した。

公表価格についてみると、この年はクライスラーが先陣を切り、67年型車に比べて平均147.94ドルの値上げを発表した。GMとフォードはそれぞれ119.97ドルと115.28ドルの値上げでそれに続いた。1週間以内に、クライスラーは上げ幅を縮小し、結局115.82ドルの値上げに落ち着いた。AMCは83.39ドル引上げたにとどまった。その結果、自動車工業界全体の価格は116ドル（3.6%）の値上げに相当したが、シート・ベルトや大気汚染規制装置を装着した後の調整価格は55ドル（1.6%）であった。

1969年型車——1968年秋、さらに表示価格の引上げが生じた。この年もクライスラーがトップを切って89ドルの値上げを発表した。GMは52ドル、フォードは50ドルの引上げにとどまった。GMが値上げを公表して3日後、ク

ライスラーは値上げ幅を縮小して、結局55ドルの値上げにとどめた。自動車工業全体では、表示価格は52ドル(1.6%)の値上げとなった。しかし、1969年1月1日に義務づけられた安全枕の装着は、さらに価格に17~26ドルの上乗せ(割増料)をもたらした。

以上、1966年型車から69年型車の価格が設定される方式をみたが、この期間においても価格設定にあたっては、プライス・リーダーシップのパターンが存在し、かつ定着していたことは明白である。なぜならば、フォードやクライスラーが初めに価格を公表しても、後になってGMが価格を発表すると、結局2社はGMの価格水準にならって改訂したからである。

主要産業、とりわけ自動車工業のようにGMという主導的企業の支配力が

表X-1 新型車価格の発表順

年次	型式	価格発表先導メーカー
1950	51年型車	フォード
51	52 "	フォード
52	53 "	クライスラー
53	54 "	クライスラー
54	55 "	クライスラー
55	56 "	G M
56	57 "	フォード
57	58 "	G M
58	59 "	G M
65	66 "	クライスラー
66	67 "	フォード
67	68 "	クライスラー
68	69 "	クライスラー

〔出所〕：1950~58年については『公正取引』No. 130, 1961年7月, 34ページ, 65~68年に関しては L. J. White, *The Automobile Industry since 1945*, 1971, pp. 131-3より作成。

表X-2 新型車価格の発表順

年 (年次式)	メーカー	発表日	対前年型車比 引上額ないし%
1969年 (70年型車)	G M	8月下旬	119ドル (3.9%)
	フォード	9月17日	103ドル (3.9%)
	クライスラー	9月18日	107ドル (3.5%)
1970年 (71年型車)	G M	9月中旬	208ドル (6.2%)
	フォード	9月16日	156ドル (4.8%)
	クライスラー	9月29日(一次) 12月1日(二次)	88ドル (2.7%) 15ドル (0.5%)
1972年 (73年型車)	G M	8月17日	54ドル
	フォード	8月19日	59ドル
	クライスラー	10月17日	20ドル
	A M C	10月17日	38ドル
1973年 (74年型車)	G M	9月12日	73ドル (1.5%)
	フォード	9月10日	136ドル (3%)
	クライスラー	12月14日	193ドル
	A M C	12月14日	119ドル
1974年 (75年型車)	G M	8月21日	446ドル (6.2%)
	フォード	9月12日	407ドル
	クライスラー	9月4日	400ドル (8%)
	A M C	10月7日	483ドル
1975年 (76年型車)	G M	8月13日	206ドル (4.4%)
	フォード	9月11日	216ドル (5%)
	クライスラー	10月2日	122ドル (2.8%)
	A M C	9月23日	154ドル (4.4%)
1976年 (77年型車)	G M	8月25日	(5.8%)
	フォード	9月28日	310ドル (5.1%)
	クライスラー	9月30日	326ドル (5.9%)
1977年 (78年型車)	G M	8月23日	195ドル (4.6%)
	フォード	不 明	
	クライスラー	10月7日	(6%)
	A M C	10月17日	103ドル (2.7%)

1978年 (79年型車)	G M	8月中旬	(3.9%)
	フォード	9月7日	(4.4%)
	クライスラー	9月中旬	201ドル (4.2%)
	A M C	8月25日	(4.6%)

〔注〕：各社で値上げ幅が著しく異っている場合には、標準装備をオプション化した
り、逆にオプション装備を標準化して、最終的にはGMの表示価格に近くな
るよう操作されている。

〔出所〕：井上、前掲『年表』および『日誌』より作成。

確立されている場合には、共謀・談合したという印象を与えないように、し
ばしばGM以外のフォードやクライスラーが価格発表の順序において先陣を
切ることが多い(表X-1および表X-2参照)。

表X-1では3社が交互に価格発表順のトップを切っているが、前にも述
べたとおり、この場合、トップ・メーカーであるGMが価格を発表するまで
は、他メーカーの価格は最終的なものになりえず、単に「観測⁽⁴⁹⁾気球」の域を
出ない。GM以外の企業は、いわば「憶測⁽⁵⁰⁾のゲーム」を演じることを余儀な
くされ、さぐり的な価格発表に終始せざるをえないのである。

表X-2からわかることは、近年ではフォードやクライスラーは1~2例
を除いて、GMが最初に価格を公表するまでは自社の価格決定を見合わせて
いることである。したがってGMは、価格設定上の指導権はもちろん、発表
順においてもリーダーシップをとって、他社の追随を促している。

〔三〕1976年型車の場合(第二次引上げ⁽⁵¹⁾分)

1975年12月15日、クライスラーは翌76年1月1日から一部乗用車を1台当
たり25~70ドル値上げすると発表した。

期せずしてというべきか、クライスラーが値上げを発表した同日に、フォ

(49) 宮崎義一・新野幸次郎『管理価格』有斐閣、1972年、11ページ。

(50) 『公正取引』No. 131, 31ページ。

(51) 以下の叙述は、『日本経済新聞』1975年12月17日号、『同』1976年1月17日号、
同20日号などに負っている。

ードも翌年1月5日から乗用車1台当たり平均122ドル(2.2%,ただし基礎価格は97ドル)の値上げを実施すると公表した。これは、75年9月に76年型車が発売された際の値上げ、216ドル(5%)に続く第二次引上げである。これら2回にわたる値上げによって、フォードは76年型車につき平均329ドル(7%)を値上げすることになる。

今回の値上げ理由として同社は、9月の値上げでカバーされなかった労務費と原材料費の上昇によるコスト増を補うためであるとしている。ところが、値上げ発表3日後の12月18日、ヘンリー・フォードⅡ世(Henry Ford Jr.)会長は、消費者の値上げに対する反発の程度や競争相手のGMの動向をみたらうで、今回の値上げを再検討し、場合によっては撤回する旨の声明を出した。

年も明けて76年の1月15日、フォードは1月5日より実施してきた値上げを即時撤回し、値上げして販売した分については払い戻しを行なうと発表した。

フォードが値上げ実施をわずか10日ほどで中止せざるをえなかったのは、その間の業界全体の販売伸び率が前年同期比46%という高率であったのに対して、フォードのそれはわずか7%にすぎなかったということもさることながら、決定的には、プライス・リーダーのGMが第二次引上げに同調・追随しなかったからにほかならない。

当初値上げを発表する際に、122ドルの値上げでは人件費や材料費の高騰による、車1台当たり170ドルのコスト増をカバーすることさえ不可能であると強調していたフォードではあったが、今回の値上げ撤回は、その価格の基本的な決定要素は同社の生産原価ではなく、GMの発表する建値であることを如実に示した一例といえるだろう。

なお、クライスラーに関しては、前年10月に発表した値上げ幅がGMやフォードに比較してかなり小さかったことに加えて、76年1月1日から実施された連邦政府の安全基準に適合させるためのコスト増をカバーする値上げ分であるとして、予定どおり実施された。

いままでアメリカ国内における管理価格ないし価格先導性をみてきたが、これらは一国内にとどまっているだけではない。紙幅の都合で、詳細については別の機会に譲るとして、自動車工業の場合、ヨーロッパなどの乗用車の価格水準に大きな影響をおよぼすのは、アメリカ国内でGMが打ち出す価格機構⁽⁵²⁾であることだけ確認しておこう。

さて、順序は逆になったが、76年型乗用車の販売価格がどのように決定されたかを、GMの価格戦略とフォードのそれとを比較しながら検討しておこう。

75年型車の販売不振の原因としてはガソリン価格の高騰やその将来の供給に対する不安、インフレによる消費者の購買力の低下などがあげられるが、何よりもその大幅な値上げ(表X-2参照)が消費者の購買意欲をいっそう冷却させたことが販売不振をさらに深刻なものにした。

インフレによる原材料の高騰、労賃の上昇などから乗用車の生産コストは大幅に上昇し、乗用車1台販売するごとに250ドル(フォード)から375ドル(GM)の赤字になるといわれている。企業は利潤追求を目的としている以上、コスト上昇を相殺し、収益性を高めなければならない。そこでGMとフォードは選択的かつ巧妙な方法で76年型車の値上げを実施した。具体的にみてみよう。

〔GMの価格戦略〕

1975年8月13日、GMは76年型車の基礎価格(ベース・プライス)を1台当たり平均206ドル(4.4%)値上げすると発表した。この発表された表面上の数字でみるかぎり、前年の値上げ額(446ドル)を大幅に下回っている。しかし、これは標準装備を減らすという巧妙かつ複雑な価格戦略によってもたらされたもので、ひとめでわかるような大幅値上げを行えば消費者の購買意欲を冷却させる恐れがある。他方、企業収益をあげるためには値上げが必要であるが、このジレンマをオプション(任意)装備を増やすことによ

(52) Hugh Stephenson, *The Coming Clash*, 1972〔藤原新一郎他訳『多国籍企業の恐怖』毎日新聞社, 1973年, 29ページ〕

て解決しようとしたものである。したがって、現実には消費者が購入する価格は、この発表された数字を上回るものになるだろう。

消費者の眼につきにくい値上げには次のようなものがある。

①主として消費者に評判のよいオプションナル装備を6%値上げしている。

②ある種の標準的装備をオプション化している。このため消費者は従来通りの装備で新車を購入するとすれば、それだけ余分の支出を要することになる。

③大半の車種について小売業者の利益率を削減している。このため小売業者は値引き範囲をせばめられ、消費者は従来ほど大きい値引きを期待できなくなる。

現実の問題として新車購入に対して、消費者がどの程度の値上がり分を負担することになるかを正確に算出することは、値上げのやり方があまりにも複雑なため不可能であるが、一つの目安としてGMが小売業者に売り渡す基礎価格を1台当たり平均で216ドル(5.9%)値上げしていることがあげられる。そして基礎価格の値上げの結果、小売業者の利益率(マージン)はサブ・コンパクト車については15.5%から15%へ、コンパクト車については15.9%から15%へ、中型車(インターミディエート)については20.1%から19%へ、そして大型車(フル・サイズ)については24.1%から22%へとそれぞれ低下することになり、消費者の期待できる値引き幅もそれだけ縮小する。

小売業者の利益率を低くした半面、GMは小売業者に対する販売インセンティブとして、オプションナル装備の消費者に対する小売価格については6%の値上げを示唆しているものの、小売業者に対する卸売価格は5%の値上げに止めている。

従来の標準的装備をオプション化した例としては、コンパクト車のスチール・ベルト付ラディアル・タイヤ、サブ・コンパクト車のパワー・ブレーキ⁽⁵³⁾などがある。

(53) 『日刊自動車新聞』1975年10月15日号。

〔フォードの価格戦略〕

GMの値上げ発表後約1カ月たった9月11日、フォードは76年型車の値上げを発表したが、基本的には同社の価格戦略はGMのそれと同じである。

フォードの発表によると、76年型車の1台当たりの基礎価格は平均で78ドル(1.8%)の値上げ幅である。これは首位メーカーであるGMの値上げ幅に比べて極端に下回るものであるが、フォードは基礎価格をこのように低くおさえる手段として、GM以上に従来の標準的装備をオプション化している。すなわち、76年型車1台当たり平均138ドルの標準的装備をオプション装備に切り替えており、GMの1台当たり平均6ドルと比較するときわめて対照的である。

フォードが従来の標準的装備をオプション化した例としては、色付き窓ガラス、高級なシート・ベルト、時計、白線入りタイヤなどがある。同社としては、①76年型車の正札を低目に抑えることによって消費者を釣りと、②任意選択装備の範囲を拡大して消費者の経済力に応じる、などをねらいとしてこうした新基軸⁽⁵⁴⁾を打ち出したものであろう。

同社の76年型車のオプション装備の値上げは1台当たり平均で3.2%であるが、GMのそれは6%である。そしてこのオプション装備の値上げにより、標準的装備車の値上げ幅は1台当たり平均で247ドル(4.7%)となる。またフォードも、GM同様、小売業者の利益率を調整しているが、その調整の仕方は、相対的に大型車の車種については利益率を削減し、小型車の車種については従来通りか多少の引上げを行っている。小売業者が小型の車種の販売にいっそう力を入れる目的からである。⁽⁵⁵⁾

以上のことから全般的にみると、GMとフォードの価格戦略は、値上げ幅に関するかぎり同じような結果になっている。これはプライス・リーダーのGMの公表価格にフォードが追随したからである。そしてまたもや出てくる結論は、自動車価格の基本的な決定要素は、GMが目標投資利益率を達成す

(54) 『同上』1975年9月16日号。

(55) 『同上』1975年10月15日号。

るように人為的に制定する価格にはかならないということである。

管理価格は、一産業部門における、いわば無差別的同一価格制度であるが、それは独占的企業の価格政策からうまれるものである。節をかえて、GMの価格政策に焦点を合わせて検討してみよう。

IV GMの価格政策と標準操業度

価格に関する諸決定は、価格形成の手続き、価格政策ならびに企業の諸目標の総合結果である⁽⁵⁶⁾。つまり価格政策上の決定は、あらゆるケースを想定してつくられた企業全体の目標を達成するための総合的な戦略の一環であり、価格形成は全般的な政策から切り離して決定しえない。

ここでは、アメリカ自動車工業界でプライス・リーダーシップを掌握しているGMの価格政策について検討するが、一般的にいて、GMにかぎらず価格を管理している独占的企業が期待することは、すべての必要な条件さえ備えていれば、管理価格のもとでは、各社が正常（あるいは標準）操業率ないし、それに近い率と考えている操業率で生産することによって、利潤目標を達成できるということであろう。市場支配力を背景にして人為的に設定される価格は、あらかじめ利潤が目標として決められていることが多い。目標とする利潤が決定され、その利潤を実現するように価格が決まる。つまり、期末に結果として利潤がでてくる収益－費用＝利潤の図式ではなく、期首に目標利潤を定め、その利潤を獲得しうるような価格の決定方式、利潤＝収益－費用が実践原理となるわけである。

さて、GMの価格決定方式を定式化して、結論的にいえば、次のとおりである⁽⁵⁷⁾。直接費＋間接費＋投資利益率20%を実現する利潤額＝GM車の価格。

(56) A. D. H. Kaplan and others, *Pricing In Big Business*, 1958 [武山泰雄訳『ビッグ・ビジネスの価格政策』東洋経済新報社, 1967年, 14ページ]

(57) Cf. R. F. Lanzillotti, *op. cit.*, pp. 340—1, Administered Prices, Automobiles, Report of the Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee on the Judiciary, U. S. Senate, 85th Congress, 2nd Session, Nov. 1, 1958, p. 2.

この場合、直接費は主として労務費と原材料費であり、間接費は減価償却費、一般管理費などである。上の式からGMは、製品価格をコスト+利潤を基礎に設定していることは明白であるが、単位コストは、「通常」あるいは「標準」生産量（一般に、キャパシティの80%）を基礎にして決められる。そして自動車1台当たりの利潤額が、あらかじめ設定された利益率を生み出すようにこの単位コストに加えられる。かくして、自動車1台当たりの標準価格が出てくるわけであるが、ここで注目すべきは、実際のコストが価格決定に際して用いられていないという事実である。

このGMの価格設定に関する一般原則は、1920年代に、同社の副社長であったドナルドソン・ブラウン (Donaldson Brown) によって開発されたものであり、以来今日まで、ほとんど変更なしに踏襲されてきている。そしてそれは、GMが外部にたいして表明する確固不動の意思決定の一つの基準とみなされている。

そもそも価格政策なるものは、価格に対する相当な程度の支配が存在する場合にのみ有効であることを、われわれは認識しておく必要があるだろう。これを敷衍していえば、ある企業が確固たる価格政策なるものを持っているという事実そのものは、その企業が自らの製品につける価格を他企業に自発的に追従させる権力を有している証拠にほかならない。

GMの価格政策の重要性は、この1社がつける価格とか、この1社が追求する利潤とかの問題をはるかにこえ、GMの消費者が自動車にたいしてどれだけ支払うことになるかを決定するばかりでなく、どのメーカーから購入するにせよ、すべての購買者がどれだけ支払いを求められるかを、實際上決定する⁽⁵⁸⁾。したがって、極論すれば、消費者に残されている選択権は、メーカーのいかに問わず、自動車を「買うか、それとも買わないか」の2つに1つである。

このように、きわめて重大な意義をもっているGMの価格政策とはいかな

(58) W. P. Reuther, *op. cit.*, 前掲訳, 159ページ。

るものであるかを、その考案者である D・ブラウンの所論に基づいてみてい⁽⁵⁹⁾こう。

ブラウンの価格政策の出発点は、投下資本に対する期待利益である。すなわち GM は、自分の望む利潤を基礎として、その価格を決定するのである。資本の回転に相応した最大可能な売上高と、健全な発展が期待できるような利潤を、経済変動の影響にもかかわらず長期にわたって取得すること、いいかえれば、たえず拡大しつつある投資に対して可能な最高の利益率を、長期間にわたってあげることこそ、GM の価格政策の根幹なのである。

いうまでもなく、投資利益率とは、投下資本を利潤と売上高と資本回転率とに関連づけるものであり、定式化すれば、次のとおりである。

$$\text{投資利益率} = \frac{\text{利益}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}}$$

さて GM の事業部は、毎年 12 月に、翌年の経営見積り——具体的には、販売、利益、所要資本額の概略——を提出するよう要請される。これらの見積りの概略は、次の 3 つの形で行なわれる。

- ①「悲観的」な予測——最小の期待を示す。
- ②「保守的」な予測——従来と同じような状態が考えられるとみる。
- ③「楽観的」な予測——文字どおり、生産と販売能力が限界までのびるとみなす。

自動車工業のような企業においては、12 カ月も先の状態を正確に予測することは不可能である。したがって、これらの年次報告は経営遂行の基礎として全面的に受け入れられる訳ではない。しかしながら、誤算の要素を適当に斟酌すれば、それらは GM の全体的な計画や全般政策を導くにあたって、貴重な助けとなる。

(59) Donaldson Brown, Pricing Policy in Relation to Financial Control, *Management and Administration*, 1924, Vol. 7, No. 2, pp. 195—8, do, Vol. 7, No. 3, pp. 283—6, do, Pricing Policy Applied to Financial Control, *Management and Administration*, 1924, Vol. 7, No. 4, pp. 417—22, W. P. Reuther, *op. cit.*, 前掲訳, 158~70 ページ参照。

明確な予測は毎月25日に、各事業部から月例報告として提出される。これは当月ならびに向こう3カ月の販売と生産を網羅しており、さらに各月末の工場設備投資額、運転資本の状況、主要在庫品準備高をも示している。もしこれらの予測値が承認されれば、各事業部長は自らの判断によって製造計画をおしすすめ、その予測所要額に合わせて諸資材の見込み買付けを行う。事業部がこの承認された予測の要求をこえた何らかの生産や購入の契約を結ぶ場合には、中央本社からの特別な権限を授与されねばならない。

提出されたすべての予測は、中央本社で綿密に検討され、現在および過去の実績と比較される。「保守的」な販売予測から著しく逸脱しているものについては、担当重役が検討を加える。所要運転資本量の標準は、事業量と照らし合わせて経験によって確定されており、受取勘定および在庫への予想投資量は、季節的変動を考慮したうえで、この標準に照らしてチェックされる。製造原価、売上高および管理費の動向は、当該事業部の操業度を規定するものとして策定されている価格政策に関連して考察され、利潤も同じように分析される。

これらの予測は財務統制の基礎を提供するといわれてきた。この予測——事業部に適用される企業の意識的な計画を示す——は、企業によって承認された価格政策にもとづかなければならない。というのは、予想売上高という要因は必然的に価格に左右されるからである。したがって、価格問題は財務統制問題の核心をなす。実際には、全体は不可避免的に相互に入りまじっているので、包括的な価格政策は財務政策の具体化でなければならない。以上のブラウンの叙述を簡条的にまとめると、次のようになるだろう。

①GMは、長期にわたってあげうる最大限の投資利益率はどれだけであるかを決定する。

②GMは毎年、その長期目標を達成するために、生産量についての一定の想定を基礎にしてその価格を定める。

③この価格政策にもとづいて、GMの各事業部長は、販売可能な自動車台数はすでに定められている価格に左右されることを考慮したうえで、販売予

想を立てる。

④これにしたがって、生産計画がたてられる。

価格政策の細部がどのように決められようと、この種の価格および生産政策なるものは、全体として、GMの価格を支配できる能力、すなわち、通常の競争的な市場の支配を脱し、もっとも収益性が高いと考えられるどのような水準にでも自社の価格を設定しうる能力に依存している。市場に代る強力なプライス・メーカー、まさにGMが独占的企業であることの、何よりの証である。ブラウンによればGMは長期的な最大利益率として税引後20%を想定していた。そして課税の水準がなんであれ、増大する税金はすべて消費者に転嫁する方式を採用したのである。

GMは、長期最高投資利益率を決定すると、次に各工場から期待できる平均生産量を決定した。その場合に基礎となっていたものは常時最大の生産量ではなく、次のことが想定されていた。すなわち、第1に、生産量のうちの一定量は、その期間のあいだの機械の故障、季節的変動、およびその他の事情によって失なわれるだろうということ、第2に、資本主義経済下では不可避的な景気循環変動によって、さらに大きな変動があるだろうということ、である。

ブラウンの推測するところでは、一般に企業は最良の年には理論的な最大生産量の80%をあげるよう期待し、普通の年には最良の年にあげられると考えられる生産量の80%、すなわち、実際の最大生産量のわずか64%のみを望んでいる。自動車企業として例外ではなく、GMは標準生産量（平均操業率）という概念を導入した。それによると、生産能力について計画する際には1年の日数から日曜日と休日を差引き、さらに一定期間で新型車を作るのに要する最低限の日数を控除する。つまり、 $365日 - [日曜日 + 休日 + 土曜日]$ および $新型車製作のための丸15日あるいは30日間の半日 = 225日$ が実際上の最大工場稼働日数となる。しかし、景気循環変動その他によって、225日間フル操業することは、まず考えられず、 $225日の80\% = 180日$ を標準操業度としてその生産量を算出するわけである。

表XI 自己資本投資利益率

年次 \ 企業名	G M	フォード	クライスラー
1971 ㉑	17.9%	11.8%	3.7%
1972 ㉒	18.5	14.6	8.9
1973 ㉓	19.1	14.2	9.4
1974 ㉔	7.6	5.8	△
1975 ㉕	9.6	5.1	△
1976 ㉖	20.2	13.8	15.0
1977 ㉗	21.2	19.8	5.6
1978 ㉘	20.0	16.4	△

〔注〕：△印は欠損を示す。

：74, 75の両年、GMとフォードが1ケタ台の利益率にとどまっているのは、ストライキの影響もさることながら、オイル・ショックならびに継続していたリセッションに伴う販売不振が決定的な原因である。

〔出所〕：㉑ *Fortune*, May 1972, p. 190, ㉒ do, May 1973, p. 222, ㉓ do, May 1974, p. 232, ㉔ do, May 1975, p. 210, ㉕ do, May 1976, p. 318, ㉖ do, May 1977, p. 318, ㉗ do, May 1978, p. 240, ㉘ do, May 1979, p. 271.

要するにGMは、その工場を平均180日操業させた年には、投資利益率を税引き後で20%あげようと計画しているのであり、したがって同社の価格政策は、わずか1年の半分以下の操業で、税引き後20%もの利潤が確保できるような水準に価格を固定するというものである。GMの20%という投資利益率は、企業の平均利益率の2倍に近く、大部分の大製造企業の利益率の1.5倍に相当する。⁽⁶⁰⁾

なお、GMがいかにか独占的企業であるとはいえ、資本主義的生産関係の構造的矛盾から必然的に襲来する周期的過剰生産恐慌を克服することは不可能であり、また労働組合のストライキ、市場構造の変化や消費者の買い控え、

(60) R. J. Barber, *The American Corporation*, 1970〔武山泰雄訳「苦悩するアメリカ企業」日本生産性本部, 1971年, 29ページ〕。

さらに外国車からの攻勢などによって、かならずしも毎年投資利益率が20%確保されているとはいいがたい。しかし、表 XI からみて、GMが他の自動車企業よりも圧倒的に高い利益率をあげていることは歴然としている。

以上にわたって、GMの価格政策についてみてきたが、総括しておこう。⁽⁶¹⁾

①目標投資利益率を決定すること→この率は「企業の健全な成長と調和しつつ、投下資本に対して得られる最高の利益率」であり、かつ生産量の変動がもたらす経済的な影響について適切な配慮を払ったもの。GMの場合には税引後20%が目標とされている。

②標準操業度を決定すること→GMは能力の80%を価格設定のための基準率として採用している。

③標準操業度における単位当たり総原価を評価すること。

④標準操業度に相当する販売水準で目標投資利益率をあげようような価格、すなわち目標価格を設定すること。

⑤この目標価格を現実の市場条件に照らして検討し、それを実際の価格として採用するか、あるいはそれを修正すること。ここにいたって初めて需要を計算に入れるのである。

結 び に か え て

独占価格の一種、あるいは特殊な表現である管理価格は、プライス・リーダーが景気循環の過程を通じて、原価プラス一定の利潤が得られるように、あらかじめ標準操業度を想定し、巨額の間接費（固定費用）が製品コストに配分されるように恣意的・計画的に設定する価格であり、同業他社は、自発的にそれに追随する、あるいは追随せざるをえない。管理価格は、いったん制定されてしまうと下方硬直性が強く、インフレーションの原因になって国

(61) この点に関しては、Administered Prices : A Compendium on Public Policy Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee on the Judiciary U. S. Senate [坂根哲夫監修、独禁政策研究会訳「管理価格」ペリかん社、1974年、371～3ページに要領よくまとめられている。参照されたい。

民に犠牲を強いる。不況期においても独占的企業は、価格を引下げるよりも、操業短縮によって対応する傾向が強い。すなわち、需要の変化に対して供給量を調節して、価格については自分の都合のよいように据え置くのである。

アメリカ自動車工業界においてGMは、標準操業度と目標投資利益率を設定するという独占であるがゆえに可能となる価格設定方式を導入し、同業他社に対してプライス・リーダーシップを発揮している。と同時に、生産原価に税引き後20%という途方もない独占的超過利潤を加えることによって消費者を収奪するとともに、アニュアル・モデル・チェンジ政策を採用することによって資源の浪費、社会的な無駄をうみだしている。

労務費や原材料費の高騰によるコスト増、非価格競争によって生じた費用の増大、さらには増税分などについては企業努力によって吸収されることなく、製品価格の値上げという形をとってインフレーション化を助長し、消費者の犠牲において処理される。したがって、GMのような指導的企業によって一方的に設定される管理価格は、独占的高価格による一般大衆に対する収奪を意味する。

管理価格の問題を追及していけば、最終的には、独占資本主義をいかに扱うべきかという根本的な問題に直面せざるをえない。しかし、独占的企業による「浪費と無駄」の代名詞ともいうべきひんぱんなモデル・チェンジ、インフレーション化を助長する管理価格に対して、さしあたってわれわれは、いかなる対抗策をもって臨むべきかを、まず考えなければならないのではなからうか。そのための一つ的手段として例えば、民主的規制の諸方策と規制を可能とする諸条件について、早急に、かつ真剣に共同研究する輪をひろげていくことの必要性を痛感する。(完。1979. 8. 31)