

# 戦後のアメリカ自動車工業

小 谷 節 男

## 目 次

まえがき

I 自動車工業の復活

II 自動車市場の変化

III 独立会社の合併と脱落

IV 自動車市場の発展

あとがき

## ま え が き

自動車工業は、アメリカ経済における典型的な寡占産業部門であり、経済全体に対しても広範な影響力をもち景気の動向を左右する大きな要因として作用してきた。本稿では、戦後における寡占体制の確立の過程をば、生産復活の過程と市場条件の変化という視点から分析することにした。

## I 自動車工業の復活

戦後の復活過程を分析するにさきだって、まず戦時中の状況を考察することからはじめようとおもう。アメリカ自動車工業は第2次大戦中、ほとんど全面的に乗用車生産を停止して軍需生産に動員され、総軍需物資の約5分の1に当たる290億ドルを生産した<sup>1)</sup>。いま第1表乗用車の工場出荷高ならびに総登録台数によって、戦時中の乗用車生産の状況をみると次のようである。乗用車生産台数は戦争の勃発とともに低下して、1941年の378万台から1942年には一挙に22万台へと減少した。本格的な軍需生産の展開にともない、乗用車生産台数は1943年にはわずかに139台となり、1944年には610台にとどまった<sup>2)</sup>。

戦後の自動車市場は、戦時中の「抑圧された需要」(pent-up demand)から解放されて、例のない売手市場を展開することになった<sup>3)</sup>。戦時中の乗用車保有台数をみると、1941年の2,960万

1) John B. Rae, *The American Automobile*, 1965, p. 158. 岩崎玄・奥村雄二郎訳『アメリカの自動車』1969年、220頁。

2) *ibid.*, p. 161. 岩崎・奥村訳前掲書223頁。

3) *ibid.*, pp. 161~162. 岩崎・奥村訳前掲書224頁。

戦後のアメリカ自動車工業（小谷）

第1表 乗用車の工場出荷高ならびに総登録台数  
(1941～57年)

年	工場出荷高		総登録台数
	台数	金額(単位 1,000ドル)	
1941	3,779,682	2,567,206	29,624,269
1942	222,862	163,814	27,972,837
1943	139	102	26,009,073
1944	610	447	25,566,464
1945	69,532	57,255	25,793,493
1946	2,148,699	1,979,781	28,213,336
1947	3,558,178	3,936,017	30,845,350
1948	3,909,270	4,870,423	33,350,894
1949	5,119,466	6,650,857	36,453,351
1950	6,665,863	8,468,137	40,333,591
1951	5,338,435	7,241,275	42,682,591
1952	4,320,794	6,455,114	43,817,580
1953	6,116,948	9,002,580	46,422,443
1954	5,558,897	8,218,094	48,461,219
1955	7,920,186	12,452,871	52,135,583
1956	5,816,109	9,754,971	54,200,784
1957	6,113,344	11,198,379	55,906,195

内田忠夫・武藤博道「解説・戦後の発展と競争戦略」  
(A. D. チャンドラー著、内田忠夫・風間禎三郎訳  
『競争の戦略』1970年、所収) 447頁。

現出することになった。この景気上昇の過程において、自動車需要の圧力が重要な役割を演じたことはいうまでもない<sup>7)</sup>。

自動車に対する生産制限は終戦により撤廃されたが、自動車工業は平時生産への転換過程で工場の再装備、原材料の不足、労働争議、価格統制など種々の困難を克服しなければならなかった<sup>8)</sup>。

まず、工場の再装備のためには、自動車会社は、生産設備を軍需生産から民需生産に転換するために、固定資本の更新と拡大投資を集中的に実行した<sup>9)</sup>。1945年における自動車会社の投資額は26億ドルであったが、それは石油会社(8.8億ドル)、化学会社(3.8億ドル)、機械会社(3.2億ドル)につぐ規模のものであった。その後における景気上昇と自動車需要に支えられて、設備

台から1944年には2,560万台へと低下しており、しかも新車はほとんど無く、中古車といえども4年間にわたって買替えをされないままであった<sup>4)</sup>。その結果、戦後の数年間、保有乗用車の老朽化、代替需要の累積、中古車供給の不足、巨大な新規需要の圧力など<sup>5)</sup>によって、アメリカ自動車市場はRaeの言葉を借りれば、「自力で転がることのできる車はどんなものでも売ることができた。」(Any vehicle that would roll under its own power was salable.)<sup>6)</sup>といわれるほどであった。

終戦による軍需注文の大幅な縮少のために、アメリカ経済は、1945年から翌年にわたってかなりきびしい景気後退を経験したのであるが、その間にも繰り延べ需要の存在、可処分所得の増大、貯蓄性向の低下などの諸要因から個人消費の動向はいちじ

るしい増勢を持続して、やがて好況局面を

4) *ibid.*, p. 168. 岩崎・奥村訳前掲書 233 頁。

5) 奥村・星川・松井『自動車工業』80頁。

6) J. B. Rae, *ibid.*, p. 162. 岩崎・奥村訳前掲書 224 頁。

7) 向山巖『アメリカ経済の発展構造』1966年、138～144頁。

8) Charles E. Edwards, *Dynamics of the United States Automobile Industry*, 1965. p. 26.

J. B. Rae, *ibid.*, p. 161. 岩崎・奥村訳前掲書 224 頁。

9) 向山巖前掲書 144 頁。

投資はさらに拡大を続け、1945年から1948年までの4年間の累積投資額は18.2億ドルに達した。  
(後出第2表参照)

また原材料の不足についていえば、とくに鉄鋼および非鉄金属原料の不足は、新車の供給を制限する傾向を生み、大手自動車会社にとって量産体制の確立を阻止する要因として作用した。自動車会社は、1942年のむし返しを組立ラインに乗せることから生産をはじめたが、その後も原料不足の状態は朝鮮戦争停戦の1953年頃までの大部分を通じて十分に解決されなかった<sup>10)</sup>。

さらに、労働争議の面では、戦後の強烈なインフレーションは労働者の賃金要求を刺激して、度重なる山猫ストライキやサボタージュをひき起した<sup>11)</sup>。とりわけ1945年末には大手自動車会社は、GMを中心とする統一自動車労働組合(U. A. W.)による長期間の賃上げストライキを経験し、重大な労働時間の損失を招いた<sup>12)</sup>。この労働争議に対して、物価統制局(the Office of Price Administration)は、賃上げと同時に自動車価格を引上げることを認めて解決を計った。この賃金と価格の同時引上げという解決方式は、他産業へも波及してその後における物価高騰に拍車をかけることになった<sup>13)</sup>。U. A. W. 会長ウォーター・P・ルーサー(Walter P. Reuther)はつぎのようにいう。「もし、第1回目の自動車価格引上げが強行されなかったならば、それに続いて行なわれた鉄鋼その他自動車原材料の価格引上げも起らなかったであろうし、まさに、同一の生活水準を維持するために、労働者の賃上げを不可欠ならしめた生計費の高騰も生じなかったはずである」<sup>14)</sup>と。W. P. ルーサーの主張の当非はともかくとして、この1945年の自動車ストライキは、賃上げ解決のパターンを形成し、それを定着させるにいたったという点で、その後のインフレーションの昂進にきわめて重要な影響を与えることになったのである。<sup>15)</sup>

最後に、価格統制についてみると、物価統制局は戦後に新車の最高価格を、1942年の価格水準をもって設定した。だがその価格では、自動車会社は生産費との釣り合いをとることが困難であった。たとえばフォード社は、生産原価1,041ドルを要する自動車を最高価格780ドルに制限されるという状態であった。1947年の統制撤廃は、価格問題を解決すると同時に新車の増産への道を拓くことになった<sup>16)</sup>。

上記のような諸困難にも拘らず、自動車生産の復興はきわめて順調にすすめられた。自動車生産台数をみると、1945年の6万9,532台から1946年には一躍214万9,000台に増加し、1947年には355万8,000台へと400万台の大台に接近したのである。

10) C. E. Edwards, *ibid.*, p. 26. J. B. Rae, *ibid.*, p. 172. 岩崎・奥村訳前掲書 238頁。

内田忠夫・武藤博道「解説／戦後の発展と競争戦略」(A. D. チャンドラー著 内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略』1970年、所収) 405頁。

11) J. B. Rae, *ibid.*, p. 173. 岩崎・奥村訳前掲書239～240頁。

12) C. E. Edwards, *ibid.*, p. 26. J. B. Rae, *ibid.*, p. 173. 岩崎・奥村訳前掲書、同頁。

13) 向山巖 前掲書 154頁。

14) Walter P. Reuther, *Price Policy and Public Responsibility, Administered Price in the Automobile Industry*, 1958. 日本労働協会訳『独占価格と賃金』1962年、119頁。

15) 向山巖 前掲書 154頁。

16) J. B. Rae, *ibid.*, p. 172. 岩崎・奥村訳 前掲書 238頁。

戦後のアメリカ自動車工業（小谷）

第2表は自動車工業の利潤、賃金、および労働分配率を示す。自動車会社は平時経済への転換過程で、軍需市場の喪失から一時的に利潤の縮少を余儀なくされたが、その後における自動車需要の激増にもとづく生産拡張の結果、利潤も急カーブの上昇線をたどった。1945年から1948年を通じて企業利潤は、絶対量において増大しただけでなく、相対的にも賃金（被雇用者報酬）の増加率をはるかに上回って増大した。企業利潤の増大については生産数量の拡大や生産性の向上にもとづく面もあるが、同時にインフレーションの過程における製品価格の大幅な引上げが大きく作用したことも見逃してはならないであろう。これに対して被雇用者報酬をみると、それは絶対量においては増加したが、相対的には減少の傾向を示しており、その結果労働分配率は1946年をピークとして、景気の上昇につれて低下し、早くも1948年には1939年の戦前水準以下となったのである。要するに自動車会社は、インフレーションの昂進する中で労働分配率を低め巨大な利潤を確保することによって、急速に立直りその地歩を強化したのである<sup>17)</sup>。

ところで戦後のアメリカ自動車工業には、つぎのような会社が存在した。ゼネラル・モーターズ社 (General Motors Corp.)、クライスラー社 (Chrysler Corp.)、フォード社 (Ford Motor Co.) などビッグ・スリーの他に、ハドソン社 (Hudson Motor Car Co.)、ナッシュ社 (Nash Motors)、スチュードベーカー社 (Studebaker Corp.)、パッカード社 (Packard Motor Car Co.)、ウィリズ・オーバーランド社 (Willys-Overland Co.)、クロスリー社 (Crosley Motors Inc.) など既存の独立会社があり、さらに新規参入の独立会社としてカイザー・フレーザー社 (Kaiser-Frazer Corp.)、タッカー社 (Tucker Corp.) などがあった。

まず上記諸会社の戦後初期の段階における状況を考察することからはじめようと思う。第3表はアメリカの乗用車登録台数と、マーケット・シェアを示すものである。GM社はビッグ・スリーの中では自動車生産への転換に最も好都合な装備をもっていた<sup>18)</sup>が、1945年11月から翌年3月まで続いたストライキの影響で生産体制の転換に遅れをもたらし、1946年のマーケット・シェアは38.7%にとどまった<sup>19)</sup>。その後は、組織の柔軟性と多様な活動分野を生かして、常に乗用

第2表 自動車工業の利潤、賃金および労働分配率  
(単位億ドル)

年	(a)税込利潤	(b)被用者報酬	(c)労働分配率
1939	3	9	73
1943	3	10	84
1945	2	9	85
1946	9	19	96
1947	12	24	66
1948	16	27	62
1949	20	28	58

向山巖『アメリカ経済の発展構造』1966年, p. 158より作成。

〔注〕1) 数値は自動車工業および同部品工業を含むものである。

$$2) c = \frac{b}{a+b} \times 100 \text{ である。}$$

17) 向山巖 前掲書 159～160頁。

18) J. B. Rae, *ibid.*, p. 162. 岩崎・奥村訳 前掲書 225 頁。

19) 内田・武藤 前掲論文 412 頁。

第3表 アメリカの乗用車登録台数とマーケット・シェア

	GM	フォード	クライスラー	ビッグ・スリー 計	AMC		ステュードベーカー		カイザー・フレンザー・ライオン			ウィリス	クロスリー	輸入車	新規登録台	対前年比
					ハドソン	ナッシュ	ステュードベーカー	パッカード	カイザー	フレンザー	ヘンリー					
1946	37.8	22.0	25.7	85.5	4.0	4.7	3.2	2.0	0.2	0.1	—	0.3	0.2	—	1,815,196	—
47	41.9	21.1	21.8	84.8	2.6	3.2	3.2	1.5	1.8	1.6	—	0.7	0.5	—	3,167,231	74.5
48	40.6	18.8	21.5	80.9	3.1	3.0	4.1	2.2	3.1	1.7	—	0.6	0.7	0.5	3,490,952	10.2
49	42.9	21.3	21.4	85.6	2.9	2.8	4.1	2.0	1.2	0.3	—	0.6	0.2	0.2	4,838,342	38.6
50	45.4	24.0	17.6	87.0	2.1	2.8	4.2	1.2	1.4	0.2	0.2	0.5	0.1	0.3	6,326,438	30.8
51	42.8	22.2	21.8	86.8	1.9	2.8	4.1	1.3	1.0	—	1.0	0.5	0.1	0.4	5,060,903	-20.0
52	41.7	22.8	21.3	85.8	1.9	3.4	3.8	1.6	1.0	—	0.7	1.0	0.1	0.7	4,158,394	-17.8
53	45.1	25.1	20.3	90.5	1.2	2.4	2.8	1.2	0.4	—	0.2	0.7	—	0.5	5,738,989	38.0
54	50.7	30.8	12.9	94.4	0.6	1.5	1.7	0.7	0.2	—	0.0	0.3	—	0.6	5,535,464	-3.5
55	50.8	27.6	16.8	95.2	—	1.9	2.1	—	0.0	—	—	0.1	—	0.8	7,169,908	29.5
56	50.8	28.4	15.5	94.7	—	1.9	1.8	—	—	—	—	—	—	1.7	5,955,248	-16.9
57	44.9	30.4	18.3	93.6	—	2.0	1.1	—	—	—	—	—	—	3.4	5,982,342	0.5
58	46.4	26.4	13.9	86.7	—	4.3	1.1	—	—	—	—	—	—	8.1	4,654,514	-22.2
59	42.1	28.1	11.3	81.5	—	6.0	2.2	—	—	—	—	—	—	10.2	6,026,500	29.5
60	43.6	26.6	14.0	84.2	—	6.4	1.6	—	—	—	—	—	—	7.6	6,576,650	9.1
61	46.5	28.5	10.8	85.8	—	6.3	1.2	—	—	—	—	—	—	6.5	5,854,747	-11.0
62	51.9	26.3	9.6	87.8	—	6.1	1.1	—	—	—	—	—	—	4.9	6,938,863	18.5
63	51.0	24.9	12.4	88.3	—	5.7	0.8	—	—	—	—	—	—	5.1	7,556,717	8.9
64	49.1	26.0	13.8	88.9	—	4.7	0.3	—	—	—	—	—	—	6.0	8,065,150	6.7
65	50.1	25.5	14.7	90.2	—	3.5	0.1	—	—	—	—	—	—	6.1	9,313,912	15.5
66	48.1	26.1	15.4	89.6	—	2.9	—	—	—	—	—	—	—	7.3	9,008,488	-3.3
67	49.5	22.2	16.1	87.8	—	2.8	—	—	—	—	—	—	—	9.3	8,357,421	-7.2
68	46.7	23.7	16.2	86.6	—	2.8	—	—	—	—	—	—	—	10.5	9,403,862	12.5

内田忠夫・武藤博道 前掲論文411頁。

車市場の40%台を占めて業界第1位の地位を保った<sup>20)</sup>。ついでクライスラー社についていえば、戦時中は最大の戦車製造業者としての役割を果たした<sup>21)</sup>が、ビッグ・スリーのなかではいち早く自動車生産への転換を整えて市場の21%から25%を占有し、1949年まではフォード社を押えて業界第2位の座にあった。ところでフォード社は、ヘンリー・フォード1世の独善的な経営がたたって1920年代から凋落の道を辿り、終戦直後にはまさに危機的な状態に追込まれていたが、ヘンリー・フォード2世が1945年9月21日に社長に就任するや、経営の革新に乗り出し、会社の再建に着手することになった<sup>22)</sup>。そして戦後の数年間にわたり、乗用車市場の20%台をめぐるクライスラー社と激しい2位争いを展開した。その結果、1950年にはクライスラー社の100日ストライキの間隙を衝いてマーケット・シェアの逆転に成功し、フォード社はここに1936年以来

20) J. B. Rae, *ibid.*, p. 163. 岩崎・奥村訳 前掲書 225～226頁。

21) J. B. Rae, *ibid.*, p. 163. 岩崎・奥村訳 前掲書 226頁。

22) J. B. Rae, *ibid.*, pp. 165～167. 岩崎・奥村訳 前掲書 228～231頁。

実に15年ぶりに自動車業界第2位の座を奪還することになったのである<sup>23)</sup>。さて、上記のビッグ・スリーを全体としてみれば、戦後の初期には、生産転換、原料不足、労働争議などに伴う幾多の困難を抱えながらも、総じて乗用車市場の85%前後を占有して、すでに独立諸会社との間に大きな格差をつけていたのである。

つぎに、独立会社についてみると、1952年までは戦後の絶対的な乗用車不足の中で新規参入会社を含めて、全体として常に市場の10%以上を占め、1948年には19.4%までに達した<sup>24)</sup>。戦後独立会社の活動を旺盛にした要因としては、基本的には自動車市場が売手市場であったという点にあるが、つぎのような事情もあづかって貢献していたと考えられる。第1に、独立会社はその生産規模からいって活動に小回りが利くという点から、ビッグ・スリーが平時生産体制への移行に手間どっている間に、生産転換を敏速に遂行し得たことである<sup>25)</sup>。例えば、スチュードベーカー社は最初に本格的生産に復帰して早くも1947年型から戦後モデルへの転換を実現することができた<sup>26)</sup>。フェリーポートからヒントを得たと考えられる頭尾同型のモデルは有名である<sup>27)</sup>。これに対してビッグ・スリーの方では、戦後モデルとして登場したのはフォードの1949年型が初めてであった<sup>28)</sup>。第2に、ビッグ・スリーにとって原料不足や労働争議などが、すでに述べたごとく量産体制の確立にたいして阻止的な要因となったのだが<sup>29)</sup>、かえってそのことが量産メリットを持ち得ない独立会社にとって相対的に有利な条件として作用したことである。

ここでは独立会社に関して、そのうちで新規参入会社について述べようと思う。自動車不足の戦後数年間は、爆発的な需要の拡大にもかかわらずビッグ・スリーの量産体制が未だ確立されていなかったもので、他のどのような自動車会社も活況を呈することができたのであって、いうまでもなく自動車市場への参入障壁は低かったのである。カイザー・フレイザー社はまさにこの時期に自動車市場への参入を試みた<sup>30)</sup>。カリフォルニアの実業家ヘンリー・J・カイザー（Henry J. Kaiser）<sup>(注1)</sup>は1945年にグラハム・ページ自動車会社（Graham-Paige Motor Co.）の社長ジョセフ・W・フレイザー（Joseph W. Frazer）と協力して、カイザー・フレイザー社を設立し大規模な自動車生産に乗り出した。その際の生産設備および営業資金は政府機関の援助によってまかなわれた。カイザー・フレイザー社の生産設備は、その主力工場であるウィロウ・ラン（Willow Run）工場<sup>(注2)</sup>を含めて政府所有の戦時生産工場の払下げまたは賃借りによって取得された。また金融面でも設立以来政府筋からの信用を引出すことに成功し、設立後数ヶ月にして

23) 内田・武藤 前掲論文 412 頁。J. B. Rae, *ibid.*, p. 167. 岩崎・奥村訳 前掲最 231 頁。

24) 内田・武藤 前掲論文 410 頁。

25) 同上論文 同頁。

26) 同上論文 412 頁。

27) J. B. Rae, *ibid.*, p. 163. 岩崎・奥村訳 前掲書 226 頁。

28) 内田・武藤 前掲論文 410 頁。

29) 同上論文 412 頁。

30) Leonard W. Weiss, *Economics and American Industry* 1961, p. 338.

グラハム・ページ社を吸収した<sup>31)</sup>。實際上カイザー・フレーザー社は、市場が飽くことをしなかった時期に参入して、戦後の好都合な条件で新工場を建設し、スタイル・リーダーにさえるという好運に恵まれて、一時は2億ドル以上の在庫を持つまでになった<sup>32)</sup>。会社の絶頂期である1948年には、カイザー・フレーザー・ライン（カイザー車・フレーザー車・ヘンリー車）は、国内新車市場の5%を占めるに至り、ヘンリー・カイザーはまさに新しい自動車王国を建設するかのような勢いであった<sup>33)</sup>。この意味でカイザー・フレーザー社の参入は、戦後の自動車史上における特筆すべき事件であった。

〔注1〕ヘンリー・J・カイザーは、第2次大戦中はとくに造船の分野で目ざましい生産をあげて国内に勇名を馳せた。すなわちプレハブ方式を徹底的に利用して造船所自体を事実上組立工場にして商船建造のトン数とスピードで新記録を作り出した。また戦後は復興金融会社からの融資9,100万ドルでもってカイザー・スチール社を設立して太平洋岸で鉄鋼生産をはじめた。自動車工業への参入ではヘンリー・カイザーはヘンリー・フォードの生れ変わりであるという名声を得た。（『カイザー王国の“光と影”』158頁）

〔注2〕ウイロウ・ラン工場は、フォードにはじまったが、フォード社は戦後政府からの買い戻しを断念したので、カイザー社の手に移った。後にGM社がトランス・ミッション工場を火災で失った際、1953年にこの工場をカイザー社から買取ることとなる。（J. B. Rae. 訳 p. 233, 235）

次にタッカー社の参入についていえば、これも戦後の自動車市場におけるはなばなしい出来事の一つであった。シカゴの実業家プレストン・タッカー（Preston Tucker）は政府からシカゴにあるB29のエンジン製造工場を賃借して、リア・エンジン搭載のスポーツ・タイプ車トビドーの製造を企画し、またプレイボーイと名付けるスポーツカーの販売に努めた<sup>34)</sup>。

1920年代以降、自動車市場への参入はひじょうに困難になったとはいえ、上記諸会社の新規参入の事実、もし新参入会社にして、的確なタイミングを把握することに成功しさえすれば、必ずしも参入は不可能でないことを示すものである。一般的に参入に成功するための主体的条件としては、参入会社の側において、生産の技術革新、十分な金融力、強力な販売組織などを具備していることが必要とされるであろうが、客体的条件としては、市場の新事態の発展に対し既存会社の側において、鈍重な反応しか起し得ないような状態が存在する場合があげられるであろう<sup>35)</sup>。ところでカイザー・フレーザー社およびタッカー社の参入の場合、その主体的な条件を十分に具備していたかどうかは後で考察することにして、両社の参入の成功の要因を探ってみると、それは主として参入の客体的な条件を的確なタイミングで捉えたことに起因するといって差支えないであろう。

さて、大手自動車会社は、戦後数年間にわたる諸困難を克服すると再び大量生産体制を整えて

31) J. B. Rae, *ibid.*, pp. 167~168 岩崎・奥村訳 前掲書 232 頁。

32) L. W. Weiss, *ibid.*, p. 339.

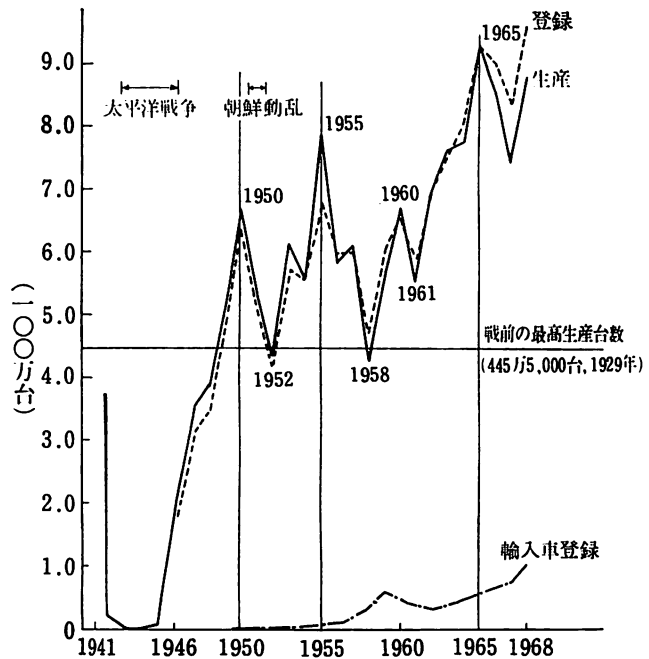
33) J. B. Rae, *ibid.*, p. 168. 岩崎・奥村訳 前掲書 233 頁。

34) J. B. Rae, *ibid.*, p. 170. 岩崎・奥村訳 前掲書 236 頁。

35) J. B. Rae, *ibid.*, p. 171. 岩崎・奥村訳 前掲書 237 頁。

くようになった<sup>36)</sup>。例えば、GM社は1949年の第1四半期以降には、平時時の自動車生産へ転換してからはじめて全生産能力を稼動するようになった<sup>37)</sup>。第1図は戦後における乗用車の生産および登録台数の推移を示すものである。図によれば、1949年には乗用車生産は511万9,000台に達して、戦前の最高記録である1929年の445万5,000台を実に20年ぶりに突破することになった。1948年から49年7月にかけて、一般的な経済状況は民間設備投資の減少から景気後退に直面していたのであるが、この景気下降局面でも自動

第1図 戦後の乗用車生産、登録台数の推移



内田忠夫・武藤博道 前掲論文 406 頁。

車需要は依然として旺盛であり、景気回復の原動力として生産の拡大を持続したのである<sup>38)</sup>。1950年の生産台数は、666万6,000台へと飛躍的に増大して記録を更新するにいたった。このような生産量の増大に伴い、自動車市場は1949年末期から1950年初期にかけて、一時的ではあるが従来の有利な販売条件が鈍化する傾向を示した。自動車会社は1950年には売手市場の終末が近づいていると予測して、賃金の引下げと原材料費の低下をはかり、自動車価格を引下げることによって、需要の緩慢化に対応する措置を講ずるようになった<sup>39)</sup>。もし1950年において、クライスラー社の100日ストと朝鮮戦争の勃発とがなかったならば、1949年、1950年の記録破りの量産水準でもってすれば、自動車市場は多分1950年において、大巾な買手市場に直面していたであろうことは容易に推測し得るところである<sup>40)</sup>。

さて1950年6月に朝鮮戦争が勃発すると、第2次大戦中の供給不足と経済統制の復活に対する不安感から、思惑的需要が一挙に膨張して一時的に自動車生産を一段と拡大させることになった。しかし1951年になると思惑的需要は沈静化して、軍需関連部門は活況を呈したが、自動車生産は低下を余儀なくされるに至った<sup>41)</sup>。1950年9月8日、国防生産法 (Defence Production Act)

36) C. E. Edwards, *ibid.*, p. 26.37) *ibid.*, p. 28.

38) 向山巖 前掲書171～174頁。

39) C. E. Edwards, *ibid.*, p. 28.40) *ibid.*, p. 28.

41) 向山巖 前掲書178～179頁。



が成立して50年から51年の間に、物資、信用、価格など広範囲にわたって各種の経済統制が相ついで実施されて、アメリカ経済は急速に準戦時体制への編成替えをおしすすめることとなった。この各種の経済統制を自動車工業との関連からみれば次のようである。第1に、物資統制の面では、1951年に国家生産局の統制資材計画によって、軍需調達を確保する目的から、鉄鋼、銅、アルミニウム、ゴムなどの重要戦略物資に対して統制が加えられた。その結果として資材面で軍需と競合関係にある自動車工業は、生産規模を多少とも縮小せざるを得なかった。第2に信用統制の面では、1950年9月以降に賦払信用に対して頭金、貸付最高額、返済期間などの規制が強化され、それが少なからず、自動車需要を圧迫する要因となった。第3に物価賃金統制の面では1951年1月下旬に全面的な凍結の形で実施されて、物価は50年12月19日から1月25日までの最高水準に抑えられ、賃金は生計費と生産性に関する規定の枠内に押し込められるに至った<sup>42)</sup>。上記の諸経済統制の中で、自動車生産に対して最も決定的な打撃を与えたのは統制資材計画であった(注)。こうして自動車生産は1951年には、前年の666万6,000台から533万8,000台へと132万8,000台も低下し、さらに1952年には432万台に落ちこんだ。

〔注〕統制資材計画 (Controlled Material Plan) についていえば、「その内容は、鉄鋼、銅、アルミニウムを民需向け削減の対象物資とし、四半期毎に割当額を決定するものである。これらの対象物資の需給状態をみると、鉄鋼は朝鮮戦争以前では消費量と生産量がほぼバランスを保っていたが、戦争の勃発を契機に消費量が急増し、生産量をはるかに超過するに至り、供給不足は顕著となった。銅は朝鮮戦争以前から供給不足で不足分を輸入でまかなっていたため民需の削減がきびしくおこなわれた。アルミニウムも航空機の急増産のため供給不足が大きかった。3物資とも戦争の拡大過程で民需向け削減が大規模におこなわれ、その結果、民需用耐久財の生産は大幅に縮小した。例えば、51年第3・四半期の民需用耐久財の割当額は51年1月～6月を基準に鉄鋼70パーセント、銅60パーセント、アルミニウム51パーセントであったが、第4・四半期にはそれぞれ58パーセント、54パーセント、46パーセントとなった。統制資材計画が民需に影響を与えた最大のものは乗用車生産で、50年第4・四半期の生産台数は160万台であったが、51年同期には110万台の原料が割当てられたにすぎず、52年第1・四半期93万台第2・四半期80万台と削減されている。」〔傍点は小谷〕(向山巖『アメリカ経済の発展構造』p. 196～197.)

さて、1952年までの間における自動車市場の状況をみると、前記の1949年後期から1950年初期にかけての記録的な生産量増大の時期を除いては、大部分にわたって自動車生産の受注量は供給量をはるかに上回っていたのであり、自動車会社は生産した車を容易に全部販売することができたのであって、販売上の困難を殆んど経験しなかったといっても差支えないであろう<sup>43)</sup>。朝鮮戦争期間中では、その軍需による景気の上向きが全経済に波及するにつれて、早くも価格統制の緩和や消費者信用の制限廃止がおこなわれたこともあって消費財需要や民間投資は顕著に増大したが、軍需景気をよそに自動車生産はいっこうに振わなかった<sup>44)</sup>。ところが、停戦のきざしが

42) 同上書 195～196頁。

43) C. E. Edwards, *ibid.*, p. 26.

44) 向山巖 前掲書 204頁。

現われるや、1953年3月には政府が2年間にわたる原料統制の撤廃に踏み切るに至って、それを転機として自動車生産は再び上昇に向うこととなった。原料統制の撤廃によりビッグ・スリーは量産メリットを発揮し、完全操業の実現を目指してここに生産量をめぐる激しい競争を展開するに至った。とくにフォード社が生産販売の両面においてGMのシボレーを超越す計画を発表したことから、この競争は一段と拍車をかけられることになった<sup>45)</sup>。

1953年7月、朝鮮休戦協定が成立すると、一般的経済情勢は軍需の大巾な削減から急速に不況局面へと下降し、翌1954年8月に底を打って回復に転じるまで、収縮期間は13カ月間も続き、戦後最長のものとなった<sup>46)</sup>。ところが、この景気後退期にも乗用車生産は活況を呈して、1953年には612万台と前年に比べて180万台の増加を示した。自動車工業の操業率は、1954年には95%、1955年には96%と高水準で推移して<sup>47)</sup>、その生産台数は1954年に556万台と僅かに後退したものの、翌1955年には792万台へと飛躍的に増大して5年ぶりに新記録を更新することになった。この新記録は、10年後の1965年まで破られなかったものであり、その意味からも、第2次大戦、朝鮮戦争と2度にわたって繰り延べられた自動車需要は、1955年をもって完全に充足されたとみて差支えないであろう<sup>48)</sup>。

ところで、1953年における自動車工業の生産能力は、当時の価格水準における自動車需要の充足分をはるかに上回っていたのであり、そうした新車供給量の著しい増大は需要者にとってあらゆる型の製品を直ちに入手することができるようになってきた。自動車市場の諸条件は、明らかに1952年までの状況とは著しく異なってきたのである<sup>49)</sup>。

## II 自動車市場の変化

—1953年—

チャールズ・E・エドワード（Charles E. Edwards）によれば、アメリカ自動車工業は、1953年8月頃、市場条件における劇的な変化に直面した<sup>50)</sup>〔注〕。第2次大戦中の抑圧された需要の繰り延べ高は、この時期になるとほぼ充足されて、自動車市場は売手市場から買手市場に転化する。自動車会社は、マーケット・シェアをめぐって歴史上最も激しい市場競争の過程に突入することになったのである。

〔注〕市場条件の変化に関して、各自動車会社の年次報告は、1953年頃の事情を次のように述べている。

1) 「この年（1953年）の半ば以降、自動車工業全体が過剰生産に陥り供給は需要を超過した。会社は過大な在庫を避けるために生産を大幅に削減することを迫られた。」（Packard Motor Car Company, *Annual*

45) C. E. Edwards, *ibid.*, p. 29.

46) 向山巖 前掲書 207頁。

47) 経済企画庁『1961～62年世界経済の現勢』117頁。

48) 内田・武藤 前掲論文 405頁。

49) C. E. Edwards, *ibid.*, p. 26.

50) *ibid.*, p. 23.

Report, 1953, p. 5)

2) 「その年(1953年)の後期になると、自動車の販売市場は軟化の傾向を示した。いくつかの製造業者は、ディーラーが正常利潤を確保して販売し得る量よりも多くの自動車を生産し出荷し続けた。」(Studebaker Corporation, *Annual Report*, 1953, p. 3)

3) 「金融会社の信用販売規制と、新車および中古車市場の在庫過剰が重なって、ディーラーは、予定量を販売できなかった。」(Hudson Motor Car Company, *Annual Report*, 1953, p. 3)

4) 「アメリカにおいては、平和時の正常な競争市場へ向う傾向があった。……競争は以前よりも攻撃的となり、消費者は購買に際して前よりもいっそう選択するようになった。」(General Motors Corporation, *Annual Report*, 1953, p. 11)

5) 「Nash 社と Hudson 社は、1953年真夏以降、小売市場が徐々に緩慢化するにしたがって、競争に対応するため、価格を引下げる必要に直面した。」「自動車工業は、数年来はじめて、買手市場の競争条件のもとで操事するようになった。」(American Motors Corporation, *Annual Report*, 1954, p. 2)

#### 〔I〕市場変化の諸要因

C・E・エドワードは、こうした自動車市場の変化の指標として、乗用車保有台数の増大、平均車令の低下、中古車市場の発展、信用販売の増大などの諸要因をあげている。以下、順次にこれらを考察しようとおもう。

##### 1. 保有台数の増大

1946年から1952年までの間に、アメリカでは3,100万台の乗用車が生産され、約2,880万台が国内で新規に登録された。この新規登録台数は、1941年における戦前の最高保有台数2,900万台に迫り、1946年における終戦直後の保有台数2,820万台を超えるものであった。このような生産および登録台数の増加を反映して乗用車保有台数は、1945年の2,580万台から1952年には4,380万台となり、さらに1953年には4,640万台へと増大して、戦後8年間で実に2,000万台以上も増加したことになるのである<sup>51)</sup>。

第4表 乗用車の平均車令

年次	平均車令
1935年	5.7年
1941	5.5
1946	9.0
1950	7.8
1953	6.5

C. E. Edwards, *Dynamics of the United States Automobile Industry*, 1965. pp. 26~27より作成。

##### 2. 平均車令の低下

1946年から1952年までの間に、乗用車の平均車令もかなり低下してきた。しかし戦前に比べると、平均車令はまだ比較的高い方であった。第4表は乗用車の平均車令を示す。戦前における平均車令をみると、1925年における5.7年から1941年には5.5年までに低下していた。しかも1941年の車令分布状況についていえば、車令5年以下が約51%を占め、54年から9年が32%であり、10年以上はわずか17%にすぎなかった。ところが戦後の1946年における平均車令をみると、乗用

51) *ibid.*, p. 26.

車の老朽化を反映して9.0年に上昇しており、その車令分布状況は車令5年以下が僅か6%であり、5年から9年が59%、10年以上が35%にも達していたのである。ところで1950年の平均車令は戦後の記録的な生産販売高の増大をもってしても7.8年へと低下したにすぎなかったが、車令5年以下のものが45%にも増大した。さらに1953年には平均車令はまだ6.5年であったが、車令5年以下の車が増大して55%以上に達した。換言すれば1953年の平均車令は戦前よりも高かったが、車令5年以下の比重は戦前よりも増加してきたのである。このことは保有乗用車のうち、新しい車が一段と増大したことを物語るものに他ならない<sup>52)</sup>。

### 3. 中古車市場の発展

乗用車の保有台数の増大、平均車令の低下と相まって、1950年頃から中古車市場が急速に発展

第5表 中古車の新車に対する販売比率

年 次	販売比率
1949年	0.9台
1950	1.1
1951	1.4
1952	1.6
1953	1.6

C. E. Edwards, *ibid.*, p. 27より作成。

第6表 新車の現金購入比率の推移

年 次	比率(%)
1946年	77
1947	71
1948	—
1949	—
1950	54
1951	52
1952	41
1953	40

C. E. Edwards, *ibid.*, p. 27より作成。

してきた。戦後の初期の段階では、中古車の下取りは自動車の絶対的な不足という状況からそれはディーラーにとって何ら販売上の問題を起すものではなかった。というのは、自動車保有者はたいていの場合新車を購入しても中古車を保有していたのであり、またたとえ下取りの場合でも中古車は特別の価格で引きとられたからである。だがこのような中古車販売の有利な状況は、中古車市場の発展と共に終りを告げるようになった。第5表は中古車の新車に対する販売割合を示すものである。表によれば、1949年における中古車の販売比率は、新車1台に対して0.6台であったが、年々その比率は漸次に増大して、1950年には1.1台、1951年には1.4台、1952年には1.6台となった。1953年については、中古車の販売比率は再び1.6台にとどまったが、比率は同じでも新車の販売高の増加に照応して中古車の販売高の絶対数は実に150万台もの増加を記録したのである。自動車会社は相互間での新車の販売競争に加えて、中古車市場に於ても競争をしなければならなくなったのである<sup>53)</sup>。

### 4. 信用販売の増加

戦後の初期の段階では、自動車の購売は大部分の場合現金支払（現金プラス下取り方式）であった。第6表によれば、新車の現金購入比率は戦後一貫して著しい低落傾向を示している。現金購入比率の低下は、逆にいえば信用販売の増大を意味するものであって、新車販売の有利な条件は1952年においてすでに

52) *ibid.*, pp. 26~27.

53) *ibid.*, p. 27.

消失したものと考えて差支えないであろう<sup>54)</sup>。

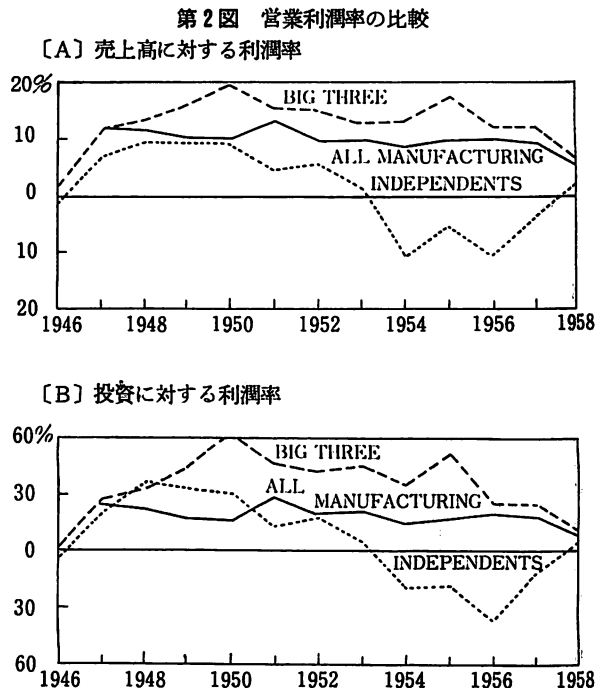
以上要するに、戦後における自動車生産の巨大な発展は、乗用車の保有台数の増加、平均車令の低下をもたらして自動車販売が鈍化する土台を形成したのであるが、それはさらに中古車市場の発展、信用販売の増加により市場の飽和状態への接近をいっそう加速化することになって、ここに自動車市場は売手市場から買手市場へと転化するに至ったのである。1953年半ば以降になると、アメリカ自動車市場では、生産能力 (Production Capacity) がもはや販売量の上限を規定するものではなくて、消費者の現行価格における購買意欲 (Willingness of Consumers) がその上限を規定する主要な要因となったのである<sup>55)</sup>。

このような市場条件の変化は、自動車会社の営業利潤の動向に反映されると同時に、またディーラーにとっても利潤率の低下および倒産件数の増大を招くことになったのである。

## 〔Ⅱ〕市場変化の諸結果

### 1. 自動車会社の営業利潤

まず第2図は、指導的独立会社の営業利潤率と、ビッグ・スリーおよび全製造業の利潤率との比較を示す。独立会社の利潤率をみると、1946年から1948年までの間では、売上高に対する利潤率は10%近くまで上昇し、投資に対する利潤率は30%以上に増大したが、1948年以降になると、営業利潤率は横這いないし低下の気配をみせるようになり、上昇を続けるビッグ・スリーの利潤率との格差は増大する傾向を示すに至った。その結果、1950年における独立会社の利潤率は、ビッグ・スリーの2分の1程度であったけれども、この時点ではまだ独立会社の業績自体は従来と比べてさほど見劣りのするものではなかった。



54) *ibid.*, p. 27.

55) *ibid.*, p. 31.

1951年には利潤率は幾分低下したが、1952年には反発に転じなおかなりの水準を維持していた。實際上、独立会社はビッグ・スリーとの利潤率格差を僅かではあるが狭めることに成功したほどである。ところが1953年になると状況は以前と全く異ってきた。独立会社の業績は極度に悪化の傾向を示し、全体としては赤字に転化するに至ったのである。1953年において、もしビッグ・スリーおよび全製造業における利潤率が同じように低下していたのであれば、独立会社といえどもそれほど悲観するにはあたらなかったであろうが、事實はむしろ逆でありビッグ・スリーおよび全製造業の利潤率は横這いなし上昇の気配さえみせていたのである<sup>[注]</sup>。ここにおいて独立会社の業績は、全体としてのビッグ・スリーとの格差をますます拡大して、急速に凋落の路を辿ることになるのである<sup>56)</sup>。

[注] C・E・エドワードによれば、1953年におけるビッグ・スリーの営業利潤率は、GM社で10%、フォード社で80%の増大を示したが、クライスラー社だけは、独立会社と同じように20%の低下を示したのである。(C. E. Edwards *ibid.*, p. 23)

## 2. ディーラーの営業状態

販売条件の変化は、ディーラーの営業成績の中にも反映された。第7表はディーラーの売上利潤率と倒産状況を示す。まずディーラーの売上利潤率をみると、全国自動車協会（National Automobile Dealers Association）加盟ディーラーでは、1950年の6.3%から年々低下して

第7表 自動車ディーラーの売上利潤率および倒産状況

	売 上 利 潤 率（課税前）		倒 産 状 況	
	NADA 加盟ディーラー	スチュードベーカー・ディーラー	倒産件数	倒産債務(万ドル)
1950	6.3	—	110	—
1951	4.9	3.0	80	300以下
1952	3.6	1.9	88	350
1953	2.2	▲ 0.2	219	1,300以上
1954	0.6	—	—	—

▲印は欠損を示す。

C. E. Edwards, *ibid.*, pp. 29～30より作成。

1953年には2.2%となった。とくに独立会社系ディーラーの営業状態はいっそう深刻であった。例えば、スチュードベーカー・ディーラーの売上利潤率は、1951年の3.0%から1953年には赤字に転化して、売上高に対し0.2%の欠損を生じるに至った。もっとも朝鮮戦争期には、ディーラーの利潤率低下は当然予期された事態であった。というのは、1951年と52年には政府の原料統制によって自動車生産が削減された結果として、総販売量の低下と共にディーラーの売上高単位の固定費用は、相対的に増加せざるを得なかったからである。だが、こうした特殊事情が排除された後の1954年におけるNADA加盟ディーラーの利潤率は引き続き低下の傾向を辿り売上高

56) *ibid.*, p. 23.

のたった0.6%の利潤しかあげられなかったという状況は、特に注目しなければならない点であろう<sup>57)</sup>。つぎにディーラーの倒産状況をみると、倒産件数では1950年の110件から、1951年、52年には80件台へ低下したが、1953年には一挙に219件と激増したのである(注)。また倒産債務額では、1951年、52年には300万ドルないし350万ドル程度であったが、1953年には実に1,300万ドル以上という膨大な額に達したのである。上記のように1953年になると、自動車ディーラーは重大な販売条件の変化に直面して、とりわけ特約ディーラー(franchised dealers)の間では過重な販売ノルマを消化するために、この時期からスーパーマーケット・ディーラーに対して新車の密売(bootlegging)を始めるという事態をひき起すまでになってきたのである<sup>58)</sup>。

〔注〕ディーラーの倒産件数については、戦後における初期の段階では少い年で1946年の9件から多い年で1949年の175件に至るまでの間を変動していたのである。(C. E. Edwards, *ibid.*, p. 30)

以上要するに、独立会社は市場条件の変化に直面して、利潤率の急速な低下と赤字の増大、販売金融の逼迫、ディーラーの倒産などにより、ビッグ・スリーの好調とは裏腹にいっそう深刻な立場に追い込まれて、新しい競争条件へ復帰することが困難となり、整理統合を余儀なくされるに至った。

### III 独立会社の合併と脱落

戦後の自動車不足の間は、独立会社は活況を呈して1948年には、乗用車市場の20%を占める勢いであったが、ビッグ・スリーがそれぞれ量産体制を確立して、組立ラインを正常に稼働しはじめると、独立会社の競争能力の弱さが露呈された。その主な原因としてあげられる点は、独立会社が低価格車市場を放棄したことである。たとえば、ハドソン社についていえば、戦前市場においてエセックス車とテラプレー車が、低価格車市場で確固たる地位を築いていたにもかかわらず、それらが戦後市場へ復帰する努力は何らなされなかったのである。またウイリス・オーバーランド社はジープの製造を続けていたが、それは本来特殊車であり乗用車と競争できるものではなかった<sup>59)</sup>。

さて、その後の独立会社の合併と脱落にともなう会社数の減少によって、自動車工業における寡占体制が確立されて行くのである<sup>60)</sup>が、以下その経緯を辿ってみよう。まずタッカー社は早くも1949年の景気後退で金融上の困難に陥り自動車市場から姿を消していった。またクロスリー社は1952年まで生きのびることができたが、ゼネラルタイヤ社(General Tire and Rubber)に買収されて自動車生産を中止した<sup>61)</sup>。ところで1954年になると、独立会社の間で2つの大きな合併が行なわれた。その一つは1954年5月1日、ナッシュ・ケルヴィネーター社とハドソン社

57) *ibid.*, p. 29.

58) *ibid.*, p. 30.

59) J. B. Rae, *ibid.*, p. 163. 岩崎・奥村訳 前掲書 226頁。

60) J. B. Rae, *ibid.*, p. 202. 岩崎・奥村訳 前掲書 274頁。

61) J. B. Rae, *ibid.*, pp. 170~171. 岩崎・奥村訳 前掲書 236頁。

との合併によるアメリカン・モーターズ社（American Motors Corp.）の形成であり、もう一つは1954年10月1日、スチュードベーカー社とパッカード社の合併によるスチュードベーカー・パッカード社（Studebaker-Packard Corp.）の成立である。この両合併会社は、1954年の売上高でみるといずれも10万台余りという同一水準から出発することになった<sup>62)</sup>。また同じ1954年には、新規参入会社であるカイザー・フレイザー社が、国内における乗用車生産から手を引くに至った<sup>63)</sup>。以下、アメリカン・モーターズ社、スチュードベーカー・パッカード社、カイザー・フレイザー社について考察してみようと思う。

### （1）アメリカン・モーターズ社

アメリカン・モーターズ社は、合併と同時に自動車生産をケノーシャ（Kenosha）に集中した。第8表は同社の新車登録台数およびシェアを示す。ところで、社長ジョージ・ロム

第8表 アメリカン・モーターズ社の新車登録台数およびシェア  
(単位1,000台)

	Year	Hudson	Nash	Rambler <sup>b</sup>	AMC Total	AMC Share
ニー（George Romney） <sup>[注]</sup>	1946	72	85	—	158	8.7%
は、独立会社が自動車市場で	1947	83	103	—	186	5.9
生存し続けるには、合併だけ	1948	109	104	—	214	6.1
では充分でなく、ビッグ・スリ	1949	138	135	—	273	5.6
ーから市場を奪うような戦略	1950	134	176	—	310	4.9
を必要とすると考えた。当時	1951	97	140	—	237	4.7
のアメリカ市場では、小型の	1952	79	143	—	221	5.3
低価格車（a smaller, lower-	1953	67	98	40	204	3.6
priced car）の分野におい	1954	35	41	36	112	2.0
て、まだ市場拡大の余地が残	1955	21	37	72	130	1.8
されているとみてとった彼は、	1956	12	25	71	108	1.8
1957年には、それまでのナッ	1957	5	9	91	106	1.8
シュ車、ハドソン車の生産を	1958	—	—	186	186	4.0
中止して、コンパクト・カー	1959	—	—	363	363	6.0
であるランブラー車（Rambler）	1960	—	—	422	422	6.4
の生産に全力を集中した <sup>64)</sup> 。そして1957年、58年の景気後退	1961	—	—	371	371	6.3
を転機として、アメリカ自動車市場にコンパクト・カーの時代を作り出す先駆的役割を演じた。	1962	—	—	423	423	6.1
	1963	—	—	428	428	5.7

Charles E. Edwards, *ibid.*, 1965. p. 53.

【注】G・ロムニーは、自動車戦時生産評議会の支配人として抜群の功績を残した。1950年にナッシュ・ケルビネーター社の副社長となり、ランブラー車の生産を企画し、1953年その生産に着手した。1954年10月12日に、アメリカン・モーターズ社の社長になった。（Rae, *ibid.*, p. 202, 訳 p. 275, Edwards, *ibid.*, p. 47）

62) J. B. Rae, *ibid.*, p. 202. 岩崎・奥村訳 前掲書 275～6頁。

63) L. W. Weiss, *ibid.*, p. 339.

64) J. B. Rae, *ibid.*, p. 202. 岩崎・奥村訳 前掲書 275頁。



## (2) スチュードベーカー・パッカード社

スチュードベーカー・パッカード社は合併によって車種の面で重複する点はなかった。第9表は同社の新車登録台数およびシェアの推移を示す。しかしこの両社の合併はもともと体質的に弱い面を内包していた。というのは、パッカード社は贅沢車の分野でGMのキャデラックと競争していたが、最盛時でも年産10万台を超えたことがなく、合併時には年産4万台足らずに落ちていたの

で、とうてい大量生産に乗るしろものでなかった。このパッカード車の生産は、1956年にはデトロイトのパッカード工場を閉鎖して、サウスベンド (South Bend) のスチュードベーカー工場で引続きお

こなわれていたが、その後間もなく打ち切られた。また一方スチュードベーカー社は1932年の破局以来、財政的な立ち直りが充分できていなかった。結局この両社の合併は期待された成果をあげ得ず、1964年には国内におけるスチュードベーカー車の製造を放棄して、自動車生産はもっぱらカナダのオンタリオ州ハミルトン (Hamilton) に移転されることになった<sup>65)</sup>(注)。

〔注〕内田・武藤両氏は、独立会社脱落の主な要因として次の諸点をあげている。すなわち、(1)独立会社系のディーラーが、金融機関の信用制限により数多く倒産したこと。(2)独立会社の車は割高であったので、競争力に乏しく買手市場への転換の影響を強く受けたこと。(3)独立会社の車は、合併などの動きから会社が消滅するとオーファン・カー (orphan car) になるのではないかという危機を需要者に与えたこと、などである。(内田・武藤前掲論文 p. 414)

Year	Packard	Studebaker	S-P Total	S-P Share
1946	36	58	94	5.2%
1947	48	102	150	4.7
1948	78	143	221	6.3
1949	98	199	297	6.1
1950	73	268	341	5.4
1951	67	206	273	5.4
1952	66	158	224	5.4
1953	71	161	232	4.1
1954	38	96	134	2.4
1955	52	96	148	2.1
1956	28	76	105	1.8
1957	5	63	68	1.1
1958	—	48	48	1.0
1959	—	133	133	2.2
1960	—	106	106	1.6
1961	—	72	72	1.2
1962	—	78	78	1.1
1963	—	65	65	0.9

Charles E. Edwards, *ibid.*, 1965. p. 74.

こなわれていたが、その後間もなく打ち切られた。また一方スチュードベーカー社は1932年の破局以来、財政的な立ち直りが充分できていなかった。結局この両社の合併は期待された成果をあげ得ず、1964年には国内におけるスチュードベーカー車の製造を放棄して、自動車生産はもっぱらカナダのオンタリオ州ハミルトン (Hamilton) に移転されることになった<sup>65)</sup>(注)。

〔注〕内田・武藤両氏は、独立会社脱落の主な要因として次の諸点をあげている。すなわち、(1)独立会社系のディーラーが、金融機関の信用制限により数多く倒産したこと。(2)独立会社の車は割高であったので、競争力に乏しく買手市場への転換の影響を強く受けたこと。(3)独立会社の車は、合併などの動きから会社が消滅するとオーファン・カー (orphan car) になるのではないかという危機を需要者に与えたこと、などである。(内田・武藤前掲論文 p. 414)

## (3) カイザー・フレイザー社

カイザー・フレイザー社は、1949年型の金融では景気後退の影響もあって早くも金融上の困難に出会わして広告計画を切詰めなければならなかった<sup>66)</sup>が、復興金融会社から440万ドルを借

65) C. E. Edwards, *ibid.*, p. 101. J. B. Rae, *ibid.*, p. 203. 岩崎・奥村訳 前掲書 276頁。

66) L. W. Weiss, *ibid.*, p. 339.

入れることに成功して<sup>67)</sup>、一応困難を切り抜けることができた。そして1953年には、ウィリス・オーバーランド社 (Willys-Overland Co.) を合併して<sup>68)</sup>、カイザー・モーターズ (Kaiser Motors Corp.) と改称した<sup>69)</sup>。しかし、合併によっても経営状態の悪化を食い止めることができずついに1954年には乗用車生産から引き下がらざるを得なくなつて<sup>70)</sup>、それ以後、国内ではジープと商業車の生産に集中することになった<sup>71)</sup>。1956年になると、カイザー・モーターズ社の身代りとしてカイザー・インダストリーズ社 (Kaiser Industries Corp.)<sup>(注1)</sup> を設立したが、これは明らかに国内での乗用車生産からの撤退を意味するものに他ならなかった<sup>72)</sup>。すなわち、ジープと商業車の生産は、ウィリス・モーターズ社 (Willys Motors Inc.)<sup>(注2)</sup> に引き継がれトレド (Toledo) でおこなわれた<sup>73)</sup> が、乗用車生産は、国外において南米の子会社インダストリアル・カイザー・アルゼンチナ社 (Industrial Kaiser Argentina) によりコルドバ (Cordoba) で続けられるのみとなった<sup>74)</sup>。

〔注1〕カイザー・インダストリーズ・コーポレーションは、カイザー・モーターズ社の身代りとして設立された。カイザー・グループとしては、カイザー・モーターズ社を破産させることもできたのであるが、カイザー・グループの他社の信用に及ぼす影響を考え、また株主に対する責任もあって、1955年カイザー・モーターズ社の債権者に対する負債を弁済するとともに、一般株主にもカイザー・グループの将来の発展の利益に参与せしめることにした。その結果、1956年にカイザー・インダストリーズ社が、カイザー・コンツェルンの頂点に位する持株会社として、カイザー・モーターズ社から9,500万ドルの返還期限付き負債を引き継いで設立された。(「カイザー王国の“光と影”」165～166頁)

〔注2〕ウィリス・モーターズ社は、1963年にカイザー・ジープ社と改称された。(「カイザー王国の“光と影”」166頁)

ジョン・B・ラエ (John B. Rae) によれば、カイザー社の脱落の原因としては、販売上の諸困難、生産における独創性の欠除、工場設備の非効率性、および金融上の困難などの諸要因があげられている。以下、順次に J・B・ラエの見解を示そう。

(1) 販売上の困難。「カイザーが見出した最もひどい困難は、販売の問題だった。<sup>75)</sup>」販売網とディーラー組織の創出についていえば、「新しい製造業者は競争者が投げ棄てたものから、あるいは自動車を買った経験のない人達の中から、ディーラーを集めていかなければならないのだが、こういう販売勢力は顧客の抵抗という分厚い障壁を克服しなければならないのである。アメリカの自動車常用者達は、新しい自動車会社の提供する車に強い興味を示しているが、カイザ

67) J. B. Rae, *ibid.*, p. 168. 岩崎・奥村訳 前掲書 232頁。

68) L. W. Weiss, *ibid.*, p. 339.

69) J. B. Rae, *ibid.*, p. 168. 岩崎・奥村訳 前掲書 233頁。

70) L. W. Weiss, *ibid.*, p. 339.

71) J. B. Rae, *ibid.*, p. 168. 岩崎・奥村訳 前掲書 233頁。

72) Walter Guzzardi Jr., The Optimistic World of Edgar Kaiser, in: *Fortune*, April 1963. プレジデント編集部訳「カイザー王国の“光と影”」(『企業王国の秘密』1964年、所収) 165～166頁。

73) J. B. Rae, *ibid.*, p. 168. 岩崎・奥村訳 前掲書 233頁。

74) W. Guzzardi Jr., *ibid.*, p. 155.

75) J. B. Rae, *ibid.*, p. 169. 岩崎・奥村訳 前掲書 234頁。

ー・フレーザーが仕事を始めた時のように市場が異常な状態にないかぎり、新車を買う危険は誰か他の人に負担させようとするだろう。一般にアメリカの顧客は、中古車として将来下取り価格のあてにできる自動車を選ぶ。このような考慮を払うことは、その当時の商業界の実状からみて、まったく当然のことだと考えられる。』<sup>76)</sup>

(2) 生産上の独創性の欠除。「この事業は見通しの良い発足をしたのであって、この会社に何か特に自動車業界に貢献する特徴があったならば、新車を出して戦争でたまってい需要に追いつく時点までには、会社は充分その地位を築くことができたはずである。だがまもなく明らかになったように、ヘンリー・J・カイザーの他の生産事業における成功は、自動車工業から生産上のアイデアを引き出したためだったのに、そのお返しとして自動車工業に貢献するものを、彼は何も持たなかった。カイザーの自動車は、普通の生産方法で、普通の独創性の無い設計で作ったものだった。』<sup>77)</sup>

(3) 工場設備の非能率的配置。カイザーの工場は「戦時中に作られた航空機工場を転用したため、工場建造費は安上りだったが、自動車の大量生産のために特別に設計された工場に比べると、工場内の配置は非能率的だった。』<sup>78)</sup>このことは例えば、1950年におけるカイザーとハドソンの業績を比較すれば明白である。この年の両社の自動車生産台数をみると、カイザーは15万1,000台、ハドソンは14万4,000台でありほぼ同一であるが、ハドソン社は1,200万ドルの利益を得たのに対して、カイザー社は1,300万ドルの赤字を出したのである。もちろんその原因がすべて生産設備だけに起因しているのではないにしても、カイザー社の主力工場であるウイロウ・ラン工場は、かつてフォード社が使っていたにもかかわらず、戦後政府から買い戻す好機に、結局その必要を認めず放棄したものであるという事実は特に注目しなければならないであろう<sup>79)</sup>。

(4) 金融上の困難。「カイザー・フレーザーが復興金融会社の資金を利用できたことは、会社の強味であったが、それは同時に弱点を露呈していることでもあった。というのは、このことは個人投資家と銀行界とが会社の将来を推測して悪いと判断したということだからである。』<sup>80)</sup>ちなみにレオナード・W・ワイス (Leonard W. Weiss) によれば、カイザー社の創設者は、自動車工業からの脱落に直面して、その経営には少くとも総資本1億5,000万ドル以上を必要とするという結論に達したということである<sup>81)</sup>。

要するに、カイザー社の脱落は、それがアメリカ一流の参入会社であることからして、今日、自動車工業への参入は途方もなく困難であることを示すものに他ならないといっても差支えないであろう<sup>82)</sup>。

76) J. B. Rae, *ibid.*, p. 169. 岩崎・奥村訳 前掲書 234頁。

77) J. B. Rae, *ibid.*, p. 170. 岩崎・奥村訳 前掲書 235頁。

78) J. B. Rae, *ibid.*, p. 170. 岩崎・奥村訳 前掲書 235頁。

79) J. B. Rae, *ibid.*, p. 170. 岩崎・奥村訳 前掲書 235頁。

80) J. B. Rae, *ibid.*, pp. 169~170. 岩崎・奥村訳 前掲書 235頁。

81) L. W. Weiss, *ibid.*, p. 339.

82) L. W. Weiss, *ibid.*, p. 339.

上記のように、独立会社は市場条件の変化、いわゆる 売手市場から 買手市場への 転換の過程を合併によって 乗り切ろうとしたが、激しい市場競争の過程で 淘汰されて 存続し得たのはアメリカン・モータース社の 1 社だけとなった。ここにアメリカ自動車工業は寡占体制を確立するに至り、1950年代の自動車市場はビッグ・スリーの展開を基軸として発展することになったのである。

#### IV 自動車市場の発展

##### 〔A〕ビッグ・スリーの展開

ビッグ・スリーは、1953年には乗用車市場の90.5%を占めて、それ以後も1957年に至るまで市場の90%以上を占め続けてきた。まずGM社についていえば、容易に業界の首位を保ち、1954年から56年の3年間にわたって、そのシェアは50%を上回っていた。GMの社長チャールス・E・ウィルソン（Charles E. Wilson）が上院で次のように述べたことは、GMの実力と抱負を端的に物語るものであった。「国家のために 善であることは GM のためにも善であり、GM のために 善であることは、国家のためにも善である。」（“What’s good for the country is good for General Motors and what’s good for General Motors is good for country.”）〔注〕と。次にフォード社は、1950年代には巨大な利潤を獲得して業界第2の地位に立ち直り、GMとの差を詰めようと精力的な努力をしたが、その目標は容易に達成できなかった<sup>84)</sup>。フォードの全製品は、GMの全製品になお相当の差をつけられていたのである<sup>85)</sup>。さてビッグ・スリーのうちでクライスラー社は、1950年代になるとその地位を維持することに困難を感じるようになっていた。その主たる原因としては、消費者選好の変化に対応するスタイルの判断に過ちを犯したことと、経営の内部に面倒な紛争問題を抱えていたことなどがあげられよう<sup>86)</sup>。同社のマーケット・シェアの推移をフォード社のそれと対照してみると、1953年におけるクライスラーのシェアは20.3%であり、フォードの25.1%に対してかなり接近していたが、翌1954年には両者の差は12.9%対30.8%と大きく開いてしまったのである<sup>87)</sup>。

〔注〕このC・E・ウィルソンの言葉は、彼がアイゼンハワー大統領によって国防長官に指名された時の、上院の資格審査委員会における証言である。（J. B. Rae p. 204, 訳 p. 279）

さて、第3図は乗用車の主要銘柄別登録台数の推移を示す。ここでは、ビッグ・スリーの主力車種である低価格車シボレー、フォード、プリマスについて考察しようと思う。シボレーとフォードは毎年150万台前後で激烈なトップ争いを展開したが、いつもシボレーがごく僅かの差でリ

83) J. B. Rae, *ibid.*, p. 204. 岩崎・奥村訳 前掲書 279頁。

84) J. B. Rae, *ibid.*, p. 205. 岩崎・奥村訳 前掲書 281頁。

85) J. B. Rae, *ibid.*, p. 204. 岩崎・奥村訳 前掲書 279頁。

86) J. B. Rae, *ibid.*, p. 207. 岩崎・奥村訳 前掲書 283頁。

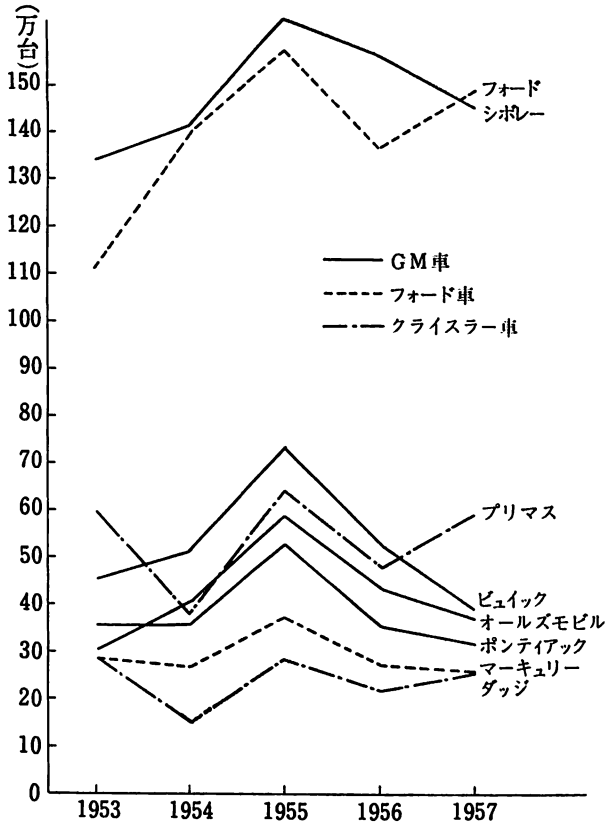
87) 内田・武藤 前掲論文 414頁。

ードを保っていた<sup>88)</sup>。これに対してクライスラー社のプリマスは、50万台から60万台を低迷して、GM社の中価格車ライン並みにとどまり、つねにビュイックまたは時としてオールズモビルに上位を越される有様であった<sup>89)</sup>。その原因は、プリマスが1950年代中期の自動車の特徴づけた高馬力化とデラックス化の競争において、すべての競争車種が外観上で高価格車との相違を全く無くしようとする傾向にあった時に、低価格車の外観をいささか長く持ちすぎたからである<sup>90)</sup>。そしてクライスラー社にとって、このドル箱であったプリマスが過去20年間にわたって安泰に占め続けてきた第3位の地位を失ったことは、会社の地位を低下させる最大の原因となったのである<sup>91)</sup>。

#### 〔B〕高級化の発展

1950年代になると、乗用車は全般的に大型化、高馬力化の傾向を示し、一段と高級化が進んだ<sup>92)</sup>。1948年型キャディラックにはじまる尾ひれ (tail fins) など外観上の装飾が全車種に拡がり<sup>93)</sup>、低価格車でも出力300馬力のエンジンを搭載するようになった<sup>94)</sup>。1950年代初期には、パンク防止タイヤを含むチューブレス・タイヤが使われるようになり、また大部分の車は1950年代中頃までに、自動変速機、パワー・ブレーキ、パワー・ステアリングなどを装備する

第3図 主要銘柄別登録台数の推移 (1953～57年)



内田忠夫・武藤博道 前掲論文 413頁。

88) J. B. Rae, *ibid.*, p. 204. 岩崎・奥村訳 前掲書 279頁。

89) J. B. Rae, *ibid.*, p. 207. 岩崎・奥村訳 前掲書 283頁。内田・武藤 前掲論文 414頁。

90) J. B. Rae, *ibid.*, p. 208. 岩崎・奥村訳 前掲書 284～5頁。

91) J. B. Rae, *ibid.*, p. 207. 岩崎・奥村訳 前掲書 283頁。

92) J. B. Rae, *ibid.*, p. 208. 岩崎・奥村訳 前掲書 284頁。

93) 内田・武藤 前掲論文 414頁。

94) J. B. Rae, *ibid.*, p. 200. 岩崎・奥村訳 前掲書 272頁。

戦後のアメリカ自動車工業（小谷）

ようになった。1950年代の顧客は、エンジン、ボディ・スタイル、内外装の色からホイール・キャップに至るまで、好みに応じて選択することができたのであって、たとえばアクセサリーにしてもラジオ、ヒーター、冷房機など希望のものを指定することができた。すなわち、乗用車に対する顧客の選択範囲はいっそう拡大されたのである<sup>95)</sup>。ところで、乗用車はその購買者にとって基本的運輸手段であると同時に、社会的威信の象徴なのであって、J・B・ラエはこの年代におけるデラックス化の傾向を「けばけばしいにわか金趣味」（an astentatiously nouveau riche quality<sup>96)</sup>）と評して次のように述べている。「低価格車が大型化し、ピカピカ光るものになると、これに対抗するため高価格車はいっそう大型化し、いっそうピカピカにならなければならなくなった。エンジンの馬力は、標準車でも空前の大きさに達し、車体設計者は惜しみなくクロームとキラキラ光る塗料を用い、ついには車の外側から発するまぶしい光が、運転に危険をおよぼすおそれを生じるまでになった。車体のスタイルでは、仰々しくて人の目をとらえる尾ひれがその特徴となった」<sup>97)</sup>と。

〔C〕自動車生産と景気動向

転じてここでは自動車工業を、景気動向との関連から考察しようと思う。自動車生産は景気回復過程（1954～55年）では中心的役割を演じたが、景気拡大過程（1956～57年）では急速に衰退に向った<sup>98)</sup>。1956年における乗用車生産台数は、前年の792万台から582万台へと低下して、210万台に及ぶ落ち込みを示した。まず第10表は自動車生産指数の推移を耐久財および全製造業のそれと比較したものである。表によれば自動車生産指数（1947～49年＝100）は、1955年第4・四半期（10月）の194をピークとして、1956年第4・四半期（10月）には117へと低下した。これに対して耐久財生産指数は、同じ期間に161から163に増えた。これは、1956年以降の好況段階では、民間企業の技術革新と結びついた固定資本

第10表 自動車生産指数の推移  
（1947～49年＝100）

	自動車	耐久財	製造業合計
1953年 7 月	164	157	139
10 月	132	151	134
54年 1 月	131	141	127
4 月	130	134	225
7 月	126	134	124
10 月	106	139	128
55年 1 月	186	145	133
4 月	192	151	138
7 月	188	155	141
10 月	194	161	145
56年 1 月	168	160	145
4 月	140	159	144
7 月	122	148	138
10 月	117	163	147
57年 1 月	154	163	147
4 月	136	160	145
7 月	147	162	147
10 月	143	156	143
58年 1 月	117	142	135
4 月	81	131	128

向山巖 前掲書 210頁より。

95) J. B. Rae, *ibid.*, p. 200. 岩崎・奥村訳 前掲書 272頁。

96) J. B. Rae, *ibid.*, p. 209. 岩崎・奥村訳 前掲書 285頁。

97) J. B. Rae, *ibid.*, p. 209. 岩崎・奥村訳 前掲書 285頁。

98) 向山巖 前掲書 211頁。

投資がアメリカ経済の推進力となって設備投資ブームを現出したことを示す。だがこの間、耐久財の中で乗用車生産が設備投資関連産業の活況をよそにむしろ減少したことは、経済全体に大きな影響を与えることになった。その結果として全製造業生産指数をみると、1956年から1957年を通じ、殆んど横這い状態に終始して140台にとどまったのである<sup>99)</sup>。次に第11表はアメリカの産業別設備投資を示す。ここでは差当って自動車工業における設備投資の状況を、景気拡大過程（1956～1957年）について全耐久財、化学・石油、および全製造業と比較検討しようと思う。表によれば自動車工業の設備投資は特異な動きを示し、1956年には急激に増大したが、1957年には逆に急激な低落を経験した。これに対して全耐久財、化学・石油、および全製造業の投資額は、1956年の急増に引続いて1957年にも増大したのである。いま全耐久財部門のみについていえば、その投資額の増大は業種別にみると、鉄鋼、非鉄金属、機械などの部門によるものであって、自動車工業の投資額はむしろ一般的傾向に反して急激に減少したのである。なぜならば、自動車需要は1955年までは耐久消費財需要の花形であったが、1956年から急にその地位を失って、その結果として自動車生産も大巾な減産を余儀なくされたからに他ならない。要するに、自動車需要は景気の回復局面では主役を演じたが、拡大局面では脇役に転じたのである<sup>100)</sup>。換言すれば自動車市場の飛躍的な発展は、まず自動車工業の拡大投資を生み、ついで自動車関連産業とくに耐久財産業の設備投資を誘発して、1956年から57年にいたる2年間にわたり、投資が投資を呼ぶという形で重化学工業を中心に景気の昂揚をもたらすことになったのである<sup>101)</sup>。

## あ と が き

ところでアメリカ経済は、上記の投資ブームそれ自体の必然的な帰結として、1957年後半から

第11表 アメリカの産業別設備投資（単位：億ドル）

	自動車	全耐久財	化学・石油	全製造業
1945年	2.6	16.0	12.6	40.0
46年	5.9	31.1	18.9	68.0
47年	5.0	34.1	28.0	87.0
48年	4.7	34.8	30.4	91.3
49年	3.5	26.0	24.6	71.5
50年	5.0	31.0	24.0	75.0
51年	9.0	52.0	33.0	109.0
52年	9.0	56.0	39.0	116.0
53年	9.9	56.5	41.0	119.1
54年	13.0	50.9	38.1	110.4
55年	11.3	54.4	38.2	114.4
56年	16.9	76.2	46.0	149.5
57年	10.6	80.2	51.7	159.6

大島清編『戦後世界の経済過程』1968年、117頁。

向山巖 前掲書186、218頁。

*Statistical Abstract of the U. S.*, 1955, p. 498.  
and 1958, p. 498.

〔注〕1) 耐久財は、鉄鋼、非鉄金属、電機、機械、自動車などを含む。

2) 化学・石油は、52年まで石炭を含む。

3) 1950～53年は億ドル単位で四捨五入した数字である。

99) 向山巖 前掲書 211～213、217頁。

100) 向山巖 前掲書 211、218～219頁。

101) 向山巖 前掲書 219頁。

#### 戦後のアメリカ自動車工業（小谷）

戦後最大の景気後退に突入することになったのであるが、それについては「アメリカ自動車工業と1957～58年の景気後退」というテーマで稿をあらためて考察しようとおもう。