

米国自動車工業界に於ける非価格競争の推移とその 経営技術構造に就いて

寺中, 良二

<https://doi.org/10.15017/2920524>

出版情報：経済論究. 10, pp. 57-74, 1962-10-20. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



米国自動車工業界に於ける非価格競争の 推移とその経営技術構造に就いて

寺 中 良 二

(1)

ビッグ・ビジネスの間には価格競争は行われないが、非価格競争は激しく行
われていると言われる。^{註(1)}

だが、これに対し、ビッグ・ビジネス間の非価格競争は真の意味の競争では
なく、むしろ独占の性格を有するものであるという考え方も成り立つ。^{註(2)}

かくして、ビッグ・ビジネス間の非価格競争は、一体競争なのか、或は又独
占なのか、大きな疑問として残された問題である。

そこで、以下私は主として戦後のアメリカ自動車会社の乗用車生産の集中度
の推移的考察から先ず戦後アメリカ三大自動車会社間に於ける非価格競争の起
りし時期を実証的に尋ね出すと共にその非価格競争が如何に変容して行つたか
を概観する。

次に三大会社の経営政策の歴史的背景を探り、その立つ基盤を明かにすると
共にその打ち出す経営諸技術を批判する。

最後に非価格競争の推移と対比しつつ、三大会社の採つた品質技術政策の構
造的変貌を究明する事にしたい。

註(1) David. E. Lilienthal, Big Business: A New Era, 1952 永山・伊東共訳、
ビッグ・ビジネス 53～109頁

註(2) 馬場克三教授、アメリカにおけるビッグ・ビジネスの問題と中小企業問題 有沢
広巳編、「アメリカの経済」 55頁

(2)

アメリカの乗用車生産は、ゼネラルモータース社、クライスラー社、フォード
社の三大自動車会社によつて大部分占められている事は一般に知られたとこ

ろであるが、その場合、或る時点に於ける生産集中度を把えて、これ迄論議さ
 註(1)
 れていた。

そこでこれ等、ビッグ・スリー（三大会社）の行状をその動きの中で把える
 為には、可能な限り或る一定の期間に就いて、資料を用意して考察する要があ
 る。この為1948年から1959年に至る最近の12年間に就いてではあるが、アメリ
 カの乗用車生産の会社別統計数値を用い、且つ私はこれから、乗用車生産につ
 いての三大各会社及び三大会社の生産比率の推移（生産の集中の推移）を計算
 して第1表を作成した。

第1表 アメリカ三大自動車会社における乗用車生産の集中の推移（1948～1959）

西 曆 年 次	General Motors社			Crysler社			Ford社			三大会社 ²⁾ (G.M.-Cry- sler-Ford)			その他の会 社 ²⁾			合 計		
	1)		2)	1)		2)	1)		2)	1)		2)	1)		2)	1)		100%
	台	数		台	数		台	数		台	数		台	数		台	数	
1948	1,566	40		835	21		747	19		3,149	80		751	20		3,899		100
49	2,207	43		1,115	22		1,078	21		4,399	86		773	14		5,092		100
50	3,048	46		1,193	18		1,557	23		5,799	87		838	13		6,636		100
51	2,255	43		1,229	23		1,156	22		4,640	88		671	12		5,311		100
52	1,801	42		953	22		1,005	23		3,759	87		166	13		4,325		100
53	2,800	46		1,247	20		1,547	25		5,593	91		540	9		6,132		100
54	2,874	52		720	13		1,687	31		5,282	96		226	4		5,507		100
55	3,990	50		1,371	17		2,241	28		7,601	95		349	5		7,950		100
56	3,062	53		871	15		1,669	29		5,602	97		205	3		5,807		100
57	2,816	46		1,223	20		1,890	31		5,929	97		191	3		6,120		100
58	2,169	51		581	14		1,219	29		3,970	94		277	6		4,247		100
59	2,555	46		738	13		1,745	31		5,038	90		561	10		5,599		100

1) Automobile Manufacturers Association, Automobile Facts and Figures,
 1959/60 Ed. p. 11.

2) 1) の資料数値から算出したもの。

さて、第1表の作成された乗用車生産比率の数値を推移的に見ていくうちに
 次の事を発見する。それは主として、クライヤー社とフォード社との関係を中
 心として考える事が出来るのであるが、1948年から1949年頃までは、クライ
 ヤー社はフォード社より僅かではあるが、第二位の生産実績を占めていた。と
 ころが1950年にフォードに逆転され、それ以降1952年まで両社は追いつ追われ

つの状態で伯仲し、1953年にフォードの優位が現われ始め、1954年には、クライスラーは、フォードに大きく引き離され、それ以降は幾らかの変動はあつても、第二位フォード社、第三位クライスラー社の地位は変わらない様になつたという事情をみる。

以上の推移から私は1950年から1953年初期までの時期と、1953年後期以降との二つの時期に分けて考察を進めていく事にする。

先づ1950年のクライスラー社とフォード社との地位逆転時期から両社伯仲した1952年～53年初めまでの3～4年間はクライスラーとフォードの両社に於ては何等かの意味での競争が行われたのではないかと推測することが出来る。

ところで、一方この推測の実態を明かにする別の手掛りの一つとして、第2表に就いて同じ1950年から1953年までの期間の乗用車の平均卸売価格指数の推移をみてみるに、1947年を100とすれば1950年117.4、1951年で123.7、1952年131.0（1953年後期になると130.2と横ばい）と上昇をみせている。

第2表 アメリカの乗用車平均卸売価格の推移（1930～1956）

西 歴 年	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	
乗用車平均 卸売価格指数	59.6	57.0	55.5	53.5	56.8	54.4	53.8	57.8	59.4	
	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948
	59.8	61.8	66.4	73.1	73.1	73.2	73.2	86.4	100.0	110.4
	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956		
	118.2	117.4	123.7	131.0	130.2	130.7	134.6	142.2		

し 1947年=100（指数）

資料 馬場克三教授、前掲論文 55頁

而もこの1950年から1953年初期までのG.M.の米国乗用車生産に占める比率が第1表の如く、1950年46%、1951年43%、1952年42%、1953年46%と大して変動していない事情と同時に、三大会社合計の比率の推移もこれ又、（高率ではあるが）1950年87%、1951年88%、1952年87%と変動を見せていないという

二つの事情から、第2表にある乗用車平均卸売価格指数に与えるG.M.及び、他の弱小会社（三大会社以外の）による影響は殆どないと見做してよく、上記平均卸売価格指数をそのまま、フオードとクライスラーの両社の卸売価格指数の傾向として採用しても差しつかえないという事、換言すれば、上の二つの側面からの数値の考察により、フオードとクライスラーの両社は価格引下げ（＝競争）をやつたが又同時に、G.M.は価格を上げたという様な場合の考えられない事を実証したと言うに尽きる。

更に第1表からG.M.自体に就いての推移を1948年から1959年までの12年間にとつて概観すれば、G.M.は常にアメリカ乗用車生産の略々半分を占め、而も三大会社中首位を維持し続けているという事情が看取される。而も第3表を見ても判る様にアメリカの乗用車生産の、世界乗用車総生産台数に占める比率が、1958年現在でも、51.2%であることから如何にアメリカの乗用車生産の絶対数が大きいものであるかが判るし、この計算からいくとG.M.は1958年で世界乗用生産の略々26%に相当する程の生産の集積を示す。

第3表 乗用車生産の国別比率の現状（1957～58年）

——アメリカ乗用車生産の世界的集中——

	ア メ リ カ	ド イ ツ	イ リ ス	フ ラ ン ス	イ タ リ ヤ	カ ナ ダ	ソ 連	日 本	その他	計
1957年	63.3%	10.7	8.9	7.6	3.3	3.5	1.0	0.4%	1.3	100%
1958年	51.2%	15.7	12.6	11.2	4.5	3.6	不明	0.6%	0.6	100%

資料：通商産業省監修，自動車統計年表（1959年版）31頁

ところで、以上見て来た種々の資料数値の考察から次の事が総括される。

即ち、1950年より1953年初期迄の時期に於いては、フオードとクライスラーの両社は価格面では、G.M.にならつて三社一致して少しづつ引き上げたという事、他方第1表で見た如く此の時期に於いて両者伯仲し、逆転に逆転を重ねた事実から考えられるところの両社間の‘競争性’という二面的考察の結果、フオード社とクライスラー社とは、1950年から1953年初期までは確かに価格以外での競争即ち非価格競争が両社間に行われたとみる可成りの根拠を理解する事が出来る。

だがフォード、クライスラー社なるビッグ・ビジネス間に或る限られた時期の間、非価格競争が確かに存在した事を確認し得ても、両ビッグ・ビジネス共消費者に対して一致して、価格吊上げの共同行為をとるとすれば、非価格競争なるものも、それ自体、消費者にとっては（又この立場に立つて考える事が重要であるが）直接的には殆ど利益のない競争のものとししか映り得ようがない。

ところで一方、1953年以降の時期においては、第1表に見た様に、フォード社がクライスラー社を引き離したまま変わらず、以来G.M.社、フォード社、クライスラー社の順位も生産比率も殆ど変化のない推移を見せているのみならず、この三大会社合計の生産比率が以前の80%台の高水準より更に90%台へと極度に集中化されている。

此等の事情は前記ビッグ・ビジネス間の非価格競争の実質的止揚を裏書きするのみならず、それ等ビッグ・ビジネス間の連携が後で詳述する如く、価格面を越えて、技術面に迄及ぼされて来ているのではないかという事を伺わせるわけである。

以上生産の集中度の推移から、主として戦後の三大会社の動きを概観したわけであるが、次に三大会社の採った経営政策の構造をもつと具体的に分析する。その前に、その背景をなす諸事情を探ることにする。

註(1) Joel Dean, Managerial Economics, Asian Ed., 1960 104頁

武山泰雄, アメリカ資本主義の構造 昭33. 15. 頁

奥村正二 自動車 岩波新書 昭29. 149頁

昭和同人会編, 企業間競争と技術 昭35. 128~131頁

(3)

此処でアメリカの乗用車の普及度の推移を見てみよう。第4表は1905年より1958年までの過去54年間に於ける乗用車の保有台数と人口とから各年度毎の普及度を計算して作成したものである。更にこの第4表を判りやすくする為に5年毎取り出して第1図を作成した。

第4表 アメリカ乗用車普及度の推移 (1905~1958年)

年次	1) アメリカ乗用 車保有台数	2) 人口 (百万人)	3) 普及度 (人/台)	年次	1) アメリカ乗用 車保有台数	2) 人口 (百万人)	3) 普及度 (人/台)
1905	77,400	85	1100	1925	17,439,701	114	6.6
10	458,377	92	201	30	22,972,745	123	5.4
15	2,332,426	99	42	35	22,494,884	127	5.7
20	8,131,522	106	13	40	27,372,397	132	4.8

年次	1) アメリカ乗用 車保有台数	2) 人口 (百万人)	3) 普及度 (人/台)	年次	1) アメリカ乗用 車保有台数	2) 人口 (百万人)	3) 普及度 (人/台)
1945	25,691,434	140	5.5	1952	43,653,545	157	3.6
46	28,100,188	141	5.0	53	46,251,478	160	3.5
47	30,718,852	144	4.7	54	48,286,252	162	3.4
48	33,213,905	147	4.4	55	51,951,376	165	3.2
49	36,312,380	149	4.1	56	54,003,636	168	3.2
50	40,185,146	152	3.8	57	55,692,934	171	3.1
51	42,525,217	154	3.6	58	56,940,400	174	3.1

1) 通産省，自動車統計年表（1959年版）68頁

2) アメリカの人口統計の中，1910年及び1920年に就いては *Statesman's Year Book* (1929 Ed.) p. 441, 及び日本国際問題調査会編，世界年鑑（1940年版）1078頁
尚1930年までの古い年代に就いては，10年毎の人口統計しか出ていぬ，この為1950
年は補外法推算，1915年と1925年は補間法推算をした。

1930～1953年に就いては

United States Department of Commerce, National Income (1954 Ed)
Office of Business Economics. p24～25.

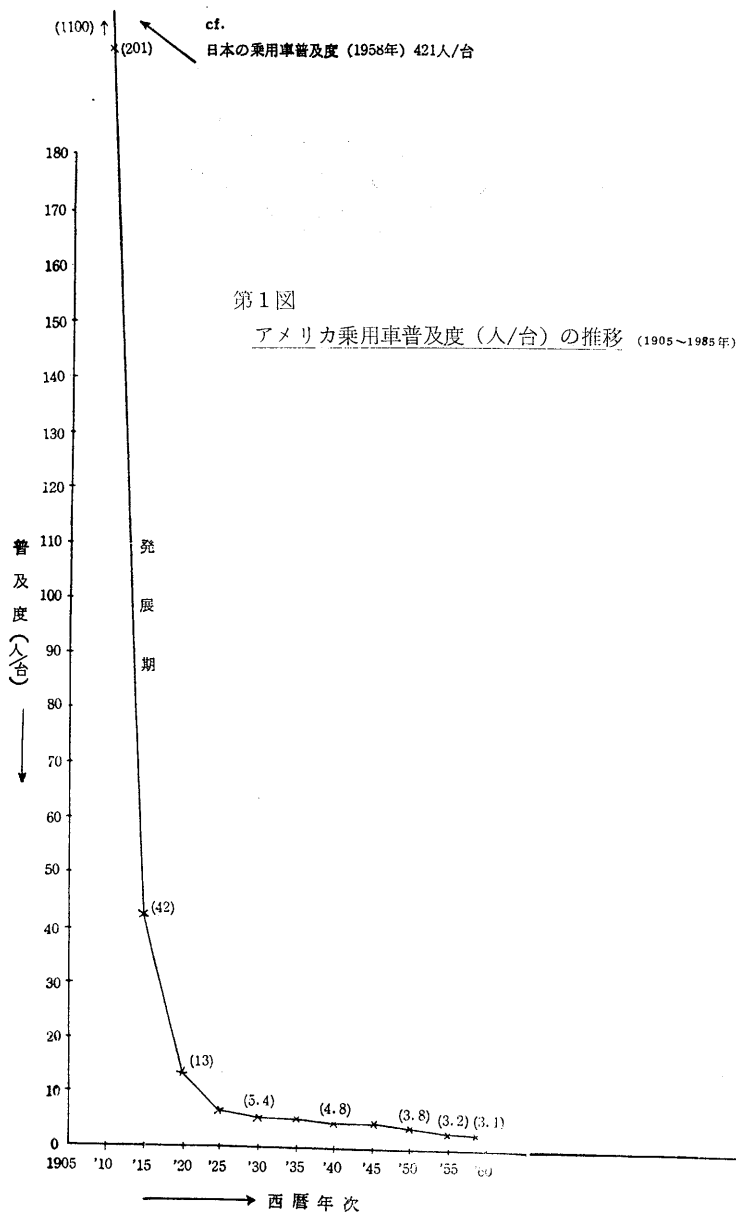
1954～1958年に就いては

運輸省自動車局，自動車統計年報（昭和34年版）171頁

3) 乗用車の普及度（人/台）は 1) と 2) より作成したもの。

これを見て判る事は1930年代の頃から乗用車の普及の伸びは急速に鈍化の傾向を示し，この傾向は最近になるにつれて一層烈しくなっている。そして1958年現在3.1人に一台（大体一家族一台弱）でありこれは勿論他の国と比較すれば高い普及度ではあるがその伸び方は殆ど停滞して了つている。^{註(1)}

かかる事情の下においては三大会社が新車を毎年販売していく為にはアメリカ自国内に現在使用中の莫大な数の乗用車（第4表参照）に主として眼を向け，これをば出来る丈早い使用期間にて手離させ新車を購入させるべく消費者に働きかけざるを得ない。第5表は前記普及度の伸び悩みによつて，三大会社により新車の販売要因を調査したものであるが，これから，三大会社が新車の販売先の主力を買換え（replacement demand）に向けた事情とその努力のあとが判るのである。



第5表 新車の需要先調査

	新車の需要別	1949～1951期間中の 年当り販売高	1955～1959期間中の 年当り販売高(推計)
1	使用して古くなった車の新車との取替え 販売 (to replace junked car)	2.55 ^{million}	3.20 ^{million}
2	新婚向け新規販売	0.75	0.45
3	全然これ迄車を持たなかつた家族への新 規販売	1.15	0.50
4	1台所有の家族への2台目追加販売	0.35	0.40
5	営業用及び官庁向け販売	0.60	0.25
	年当り新車販売売上合計額	5.40	4.80

資料：W. Adams, The Structure of American Industry, Rev. Ed., p.289

かくて三大会社は、買換えを主としてねらつた需要開拓の技術政策として毎年ニュー・スタイルと各種の、品質諸特性の何等かの意味での向上・変化を打出すのであるが、又此の為に心理学者を多数使つて、人間の持つ諸欲望や広告効果の研究を行ない、購入動機^{註(2)}の統計的調査と相まつて、使用価値的に多様な製品群の研究を行なう一方、更にマスコミを通じての物量にモノを云寄せた広告宣伝且又金融機関との提携による月賦制度等の利用によつて毎年生産する新車をば大量に買わせ投下資本の回収を計ろうとするのである。

而してかかる経営政策を三大会社に採らしめた過去30年にも亘る需要の伸びの鈍化は当該乗用車生産面における生産の集積と資本の集中により起る独占的傾向と無関係ではない。つまり需要がなくなれば、利潤を大きくする為に、カルテルを更に強化して価格を引上げる。その結果益々需要層の拡大がはかれないという矛盾を我々は看取するのである。

註(1) 1958年末現在乗用車の普及度(1台当りの人口数)はアメリカ3.1(人/台)、カナダ4.8(人/台)、フランス10(人/台)、イギリス11.2(人/台)、西ドイツ18.1(人/台)、イタリア34.2(人/台)、日本346.6(人/台)ソ連400(人/台)とアメリカの普及度の水準は圧倒的に高い。

資料：自動車工業会・自動車輸出振興会資料、日本の自動車工業 1960年版 53頁

註(2) 耐久消費財たる乗用車の品質諸特性中、本質的に重要なものは耐久性(duability)である。これはエンジンを含めて車各部の機能低下が起る事なく、‘輸送用役’を幾ばくの期間又は幾ばくの走行距離に亘つて用い得るかという意味に於いてである。次に重要な品質特性は燃料消費量(miles per gallon)であるが、これは‘輸送用役’に要する主要な経常費用であるからである。(尚、耐久性及び燃料消費量に関連して附言すると、

走行距離数が或る一定限度以上に達すれば、燃料費及び車各部の修繕費が増大して車の使用が非経済的なものになる) 而して此の外、附随的特性として主なるものに、大きさ (size) 馬力数 (horse power), Styling性, 快適性, 操縦容易性等々があり (U. S. News and World Report, Mar. 9 1959 p51 及び Aug. 15 1958 p67) 此の中にはメーカーによつて新車購入の刺激として用いられているものもある。

註(3) メーカーが品質特性の変化と向上を巧みに混入する事に対して、注意さるべきである。此の様な考え方を Packard も最近の著書に於いて、‘superficial change’ and ‘improvement’ なる言葉でいい表わしている。Vance Packard, The Waste Makers, 1960 p.14

註(4) ダイアモンド産業全書, 自動車 昭34. 253頁

註(5) 新車購入決定への諸要因の調査はアメリカ三大会社によつて古くよりなされて来たのであるが、アメリカの女性が少からず影響を与えるものとみえて、女性が心を惹かれる諸要因毎の比率を細かく分類したり、女性が如何なる使用部面で車を何回利用しているか等、アメリカ自動車工業会からも、調査された比率統計値を毎年公表している。Automobile Facts and Figures. 1959/60 Ed. p.31.

註(6) 下の表の如く乗用車の新規購入時に於ける月賦の比重は大きい。

	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958
現金(下取り控除も含む)	41%	40%	38%	39%	34%	34%	36%
月賦その他信用借り	57%	59%	62%	60%	64%	65%	64%
不明	21%	1%	—	1%	2%	1%	—
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

資料: Automobile Facts and Figures, 1959/60 Ed., p.32

パツカードが「クレジットは単なる財政的援助という意味から今やメーカーにとつては積極的な販売の道具になった」といつているがこれは「将来の収入の分までもメーカーが消費者に買わせて」資本回収を計っている姿とも受け取られるわけである。

V. Packard.. ibid., 1960 pp. 146~147

註(7) 馬場克三教授, 前掲論文 56頁

(4)

次に議論を1950~1953年初めの、フオード対クライスラー両社の調係を中心として巻き起つたビッグ・ビジネス間の非価格競争に焦点をしばり、その主体をなす品質・技術競争に就いて考察する。

そもそもビッグ・ビジネスが非価格面で競争する場合にあつては、当該ビッグ・ビジネスはその利潤の分け前を大きくする為に一方では売価に就いての維

持及至引上げを一致して計ると同時に、他方、自らもその製品の総原価を引下げるべく、努力する。唯、その場合売価の引下げ（price reduction）競争迄しないのであるから、コスト、引下げの努力は幾分か弱いというに過ぎぬ。

ところで自動車の場合その総原価を引下げる有力な手段は、生産台数を増加し、これを売りつくす事である。

この為には販売の上ではサービスを計り売上を他社よりも増加させる必要に迫られるが、それでは販売費が増加して利潤が減少するので、流通部面にあるディーラーをば系列下に従属させ、彼等をしてサービスを代行させ自己の販売費を節減し、又、販売金融業者の介在により、ディーラーに製品を買い取らせ自己の生産計画の齟齬による売残りの危険を転嫁する。

更に、ヨリ重要な製造原価引下げの有力な手段としての生産台数の増大は、前記普及度の伸び悩みから言つて、困難であるから、前述の如く、ビッグ・ビジネスは価格を一方では一致して引上げるのであるが、他方、自己の持つ生産技術をば、品質特性の向上（勿論変化も含むが向上に主力を向けてが主力）、相手ビッグ・ビジネスの販売予定数量分つまり相手の生産量に食い込む方策が取られる。第1図の1950年初め頃より1952年末頃迄の非価格競争時におけるクライスラー対フォード社の生産台数増減の絶対数変化はこの関係を表わすといふ事が出来る。

品質諸特性の全般的向上によつて相手ビッグ・ビジネスのマーケット・シェアに食い込むには、耐久性という重要な品質特性に就いても増加させざるを得なかつたのである。此の事は第6表に見る如く車の耐久性が、1950年より1952年位までの期間にも上昇を続けている事に伺われるのである。（53年以降の下降現象については後述）

(1)
第6表 車の平均耐用年数の推移

年次	1925	1930	1935	1941	1950*	1951*	1954*	1955
当該年にスクラップにされた車の平均寿命(2)	6.5	7.0	8.3	10.2	13.5	14.0	13.2	12.3

資料：Automobile Facts and Figures, 1958 Ed., p.8

*印 W. Adams, The Structure of American Industry, Rev. Ed., p. 290

*印 Automobile Facts and Figures, 1957 Ed., p. 7

註(1) 乗用車のみならずバス、トラック其の他内燃機関を有する全車種に就いての寿命の平均であるがアメリカでは乗用車が1925年より1959年の全期間に至つて常に全車種の保有台数の82~88% (通産省, 自動車統計年表, 1559年版, 68頁) と略々一定の高比率を示すのでこの表は乗用車の寿命の推移としてみても差つかえない。

註(2) スクラップにされるまで使用された寿命であるから中古車として別人の手に渡つて使用される期間もこの寿命の数値に這入っている。従つてこれは物理的寿命に比較的近い数値である。(以上第6表の脚註)

だが、問題はこれだけではない。ビッグ・ビジネス間にかかる品質向上の競争性はその品質を規定する技術上の競争性に帰着するのであるから、互いに技術的提携や品質諸特性に関する技術上の情報交換は一切行い得ないのであり、その結果、上に見た如き耐久力のある車をも作らしめる事になつたという点である。つまりかかる品質諸特性に関する技術上の情報交換を行い得ていれば、かような耐久力の向上というビッグ・ビジネスにとってこの需要減退を促進する如き品質・技術政策を採らしめなかつた筈である。此の意味から考へると、この時期におけるビッグ・ビジネスは価格協定を秘密或は暗黙の中に結んで、三大会社による独占性を示すのであるが、又、他面、品質並びにそれを規定する技術の競争が確かに存在し得た事を物語ると云わねばならないのである。

註(5)下の表は1959年現在ではあるが主として三大会社によつて製造された新車と買い換えさせられた手許所有の乗用車の保有年数を表す統計数値として、用い得るものであるが、これを見ると、消費者手許の新車は平均して5年1カ月又、消費者手許の中古車は平均して、3年8カ月間しか使用せられずに新しく製造された新車を購入させられている状況である。

手許の車が手離される平均年数 (1959年7月1日現在)
(Number of years previous was owned)

以前の車が保有された年数		手離された手許保有の車 (previous car)		
		計 (Total)	新車の購入されたもの (Bought new)	中古車の購入されたもの (Bought used)
1	年以下	6.2	2.4	8.5
1	～2年未満	14.5	9.8	16.4
2	～3年	21.4	17.1	24.7
3	～4年	16.7	17.2	15.9
4	～5年	13.4	14.1	13.2
5	～6年	9.9	10.9	9.4
6	～7年	5.9	9.6	4.1
7	～10年未満	7.3	12.0	4.3

以前の車が保有された年数	手離された手許保有の車 (previous car)		
	計 (Total)	新車の購入されたもの (Bought new)	中古車の購入されたもの (Bought used)
10 年 以 上	4.7	6.9	3.5
計	100%	100%	100%
以前の車が保有された平均年数 (Average number of years previous car was owned)	4 年 2 カ月	5 年 1 カ月	3 年 8 カ月
以前の車が保有された年数の中位値 (median number of years previous car was owned)	3 年 6 カ月	4 年 3 カ月	3 年

資料 : Automobile Facts and Figures, 1959/60 Ed. p. 33.

ところで次の第 7 表は乗用車の普及度の伸びが鈍化し、その平均卸売価格が漸次上昇に転じた1930年代以降から最近までの時期に於いて、各暦年毎に使用中の乗用車の平均寿命の推移を示すものであつて、新車、中古車も合せて、現実にどれ位の年数、使用されているかを表す。

第 7 表 米国における乗用車の使用平均年数
(Average Age of Passenger Cars in use in U. S.)

西 歴 年	使用平均年数	西 歴 年	使用平均年数	西 歴 年	使用平均年数
1935年	5.7年	1944年	7.3年	1953年	6.5年
36	5.6	—	—	54	6.2
37	5.5	46	9.0	55	5.9
38	5.5	47	8.9	56	5.6
39	5.6	48	8.8	57	5.5
40	5.7	49	8.5	58	5.6
41	5.5	50	7.8	59	5.7
—	—	51	7.1		
—	—	52	6.8		

資料 : Automobile Facts and Figures, 1959/60 Ed., p. 8 (Estimated by Automobile Manufacturers Association)

物理的耐用年数の推移を表わす第 6 表と実際の使用年数を示す第 7 表に就いて、1950年より1952年末までの期間をとつてみても、現実には新車の持つ物理的耐用年数の半分しか使用されずに、三大会社によつて消費者は買換えさせられている事情であつてみれば、ビッグ・ビジネス間の非価格競争における耐久性という主要な品質特性の向上が実質的には消費者には何の利益にもなつてい

註(6)

ない事になろう。

だがこれは、アメリカの善良なる消費者が次第に経験によつて、三大会社の広告宣伝に乗ぜられる事なく、手許の車を大切に使用する様に心掛ければ、克服出来た筈ではないかと一応考へられる。しかし、かかる三大会社間の非価格競争は1953年頃を境に一つの転機を迎える様になる。

即ち、前に指摘した三大会社間の品質・技術上の競争から必然的に起こるところの、三大各会社間、並びに三大会社とその他の弱小会社との生産技術上の優劣が顕著となり、此の事は第1表の数値で1953年以降、三大会社間で生産上の地位変動がなくなつたと共に三会社大による生産の集中度の90%台への発展に示された通りである。

この事はビツグ・ビジネス間の非価格競争なるものが、非価格競争として、常に固定化されているものではない事を裏書きするのである。

註(1) 馬場克三教授、個別資本と経営技術第七章経営学及び会計学の主体の問題 118～119頁

註(2) 武山泰雄、前掲書 205～209頁

註(3) 生産の集中を問題としたとき、卸売物価指数を用いたので、販売量の推移を別個に問題とすべき様に見考へられるが三大会社の生産計画は販売予想量とかなり一致し得る状態であるし、生産量が通常（不況及び平時）販売量よりオーバーして売残りを生じても従属ディーラーに買い取らせるので再び売量と生産量は略々一致をみるのである。

註(4) 優れた生産技術はサービスと違い、これをば流通段階の従属資本に代行させる事は自己否定を意味する。

註(5) 馬場克三教授、前掲論文 55～56頁

(5)

次に三大会社によつて生産の集中が尚一層高度化し、それ等の間に於いて地位変動を見なかつた1953年以降の三大会社の経営技術構造の変貌を明かにしたいと思う。先の非価格競争時においては、三大各会社共、品質諸特性の全般的引上げが急務であつた。この為に必要な技術並びに設備上の優位を求めて競つた結果、1953年初期以降に於ける三大会社による生産の集中を尚一層引き上げ

る事となつた。この事は既に第1表に見た通りである。

而して、品質競争時には前に見た如く、技術上の協定がなされないのであるから、耐久力なる主要品質特性にもその向上を計らざるを得なかつたのであるが、今や、かくする事は、益々三大会社による資本回収促進の各種政策をば、実質的に難しく、利潤を低下せしめる。ここに於いてか、その矛盾解決の最も^{註(1)}決め手たる耐久性に関する技術的話し合いの必要がこの時期に三社間に痛感されるに至るのである。

前に掲げた第6表を見ると、1952～1953年頃を境に耐久性の低下傾向を示している事が伺える。^{註(2)}これは明かに耐久性という重要な品質特性の低下であり、消費者にとつては、たとえ、三大会社の広告宣伝に乗せられずに、手許の車を大事に使つていても、その物理的寿命の短縮により、それ以上には決して長くは使えない様になる。

かような耐久性の計画的低下は勿論、一般消費者には気の附かない様に充分^{註(3)}配慮されるわけである。のみならず、かかる耐久性の計画的低下の事態は単なる価格協定の段階から更に技術上の競争停止協定を結ぶ事なしには決してなし得ない事なのであり、この意味からも、まさに三大会社のカルテルは実質的に^{註(4)}最高度に強化され、従つてその独占性を典型的に表示する証拠とみる事が出来る。

ユー・エス・ニューズ・アンド・ワールド誌は1960年4月4日号に於いて、フォード副社長との特別会見記を載せているのであるが、驚くべき事には、自社の将来の設計品質の諸特性に就いて、それが秘密事項にも拘らず、堂々と公開している。

これが意味するところのものは、三大会社間に技術上の競争があれば、質問を受けても決して喋れない筈の発言であり、如何に、三大会社間に技術上の打合せも、それ程秘密にする必要がなくなつたかを表わすのである。

註(1) パツカードも三大会社間に技術上の情報交換が秘密会合に於いて行はれた事情を推測している。 Vance Packard, *ibid.*, p. 119

註(2) 資料の主なる出所たる Automobile Manufacturers Association の Automobile Facts and Figures の1957及び1958年版では耐用年数の掲載をしながら 1959/

60合併版ではその掲載を取り止めている。

註(3) パツカードは此等に就いて *hidden quality debasement* 或は又 *planned obsolescence* なる言葉で表現している。Vance Packard, *ibid.*, p. 57及び Chap. 6.

註(4) ヒルファードディングに依ると、一般にカルテルは、その弛い形態から考えて、先ず条件カルテル次に通常行われる価格の共同規制、最後に最も強化度の高い形態が個別経営の技術的独立の侵害であると云う。Rudolf Hilferding, *Das Finanzkapital*. Dietz Verlag 1955 S. 300 岡崎次郎訳、金融資本論、中(岩波文庫版) 54頁 又、Stocking 及び Watkins 両氏もかかる段階規定を Voluntary Cartels (条件付自由カルテル) Formal Cartels (通常の価格カルテル) Patents and Process Agreements (特許並びに工程に関する技術協定) としている。G. W. Stocking and M. W. Watkins, *Cartel or Competition?* 1948 pp. 76~78

(6)

ところで、極く最近になつて、かかる三大会社の経営技術政策に対して、アメリカ民衆^{註(5)}の声なき声⁽⁶⁾が生ましめた新しい事態は、アメリカの小会社の American Motors から出された Rambler なるコンパクト・カーであつた。

コンパクト・カーの必要性は、アメリカン・モータースの社長 George Romney^{註(6)}氏をして次の如く痛感せしめている。即ち、「アメリカの一般民衆は Basic Transportation^{註(7)} つまり乗用車としての本質的な運搬機能を買うのに関心を有しているのであつて、サイズやエンジンの馬力数とか又、クローム・メッキ或は面子にこだわるとか此等の事は彼等にとつては、全くどうでもよい要素であるに拘らず、此れ迄それ等が決定的に重要であるかの様に、三大会社に思い込まされていたに過ぎない」と。

第8表 標準サイズ及びコンパクト・製品メーカー別乗用車販売台数

〔イ〕 October, 1958~March, 1959		〔ロ〕 October, 1959~March, 1960	
Standard-size Cars (単位1,000台)	Compact Cars (単位1,000台)	Standard-size Cars (単位1,000台)	Compact Cars (単位1,000台)
F. Ford 610	A. Rambler 132	G. Chevrolet 560	A. Rambler 182
G. Chevrolet 595	S. Lark 48	F. Ford 499	F. Falcon 180
C. Plymouth 162		G. Pontiac 173	G. Corvaia 90
G. Oldsmobile 162		G. Oldsmobile 159	S. Lark 63
G. Pontiac 144		C. Plymouth 132	C. Valiant 45
G. Buick 138		C. Dodge Dart 125	F. Comet 10
F. Mercury 65		G. Buick 120	
G. Cadillac 63		F. Mercury 82	{ Four New Entries of Copact Cars }
C. Dodge 63		G. Cadillac 65	
C. Crysler 25		C. Crysler 36	G. Buick Special
C. De Soto 20		C. Dodge (Stand) 28	G. Olds F-85
F. Lincoln 14		C. De Soto 16	G. Tempest
C. Imperial 8		F. Lincoln 15	C. Lancer
Others 27		C. Imperial 10	
		Others 13	
Total 2,095	Total 180	Total 2,031	Total 570

資料：U. S. News and World Report, may 2, 1960. p.39

* 印 U. S. N. W. R., July 11, 1960. p.45.

第8表の〔イ〕欄はアメリカン・モータース製造の Rambler なるコンパクト・カーが1958年10月から1959年3月までの半年間に、乗用車の売上げ総額の略々6%に相当する13万2千台余と急激な売上増加を示し、如何にこのコンパクト・カーが一般民衆の願望にかなつたかが判る。

既に掲げた第1表に見た如く、1959年初期より、三大会社による生産の集中が高いながらも僅かながら低下を示したのは、これ迄の三大会社による標準型に就いての乗用車生産の集中度が落ちたのではなく、この小会社製造のコンパクト・カーの生産がこの時期に伸びた為である。

註(8)

三大会社はコンパクト・カーが標準型に比し、一台当りの売上利益が少い故に、コンパクト・カー生産に冷淡であつたのであるが、前記 Rambler や欧州の輸入小型車の予想外の売上増加に刺激され、三大会社もその巨大な資本を背

註(9)

景に、各家庭にセカンド・カーを売り付けるべく、コンパクト市場に次々に乗り出して来た。第8表の〔ロ〕欄は〔イ〕欄より1年後に当たる1959年10月より、1960年3月までに於いての各製品メーカー別のコンパクト・カーの販売実績を示す。

この〔ロ〕欄をみると、アメリカン・モータースの **Rambler** は乗用車総売上げの略々7%は確保したものの、殆どその伸びが鈍っているに対し、**Ford** 社の **Falcon** なるコンパクト・カーは僅か1年にして売上実績に於いて、**Rambler** と並び、ゼネラル・モータースも、コンパクト・カーの売上増加の勢いであり、従つて、**Rambler** はコンパクト・カー市場の1/3以下に比率が落ちている。

又次の第9表はコンパクト・カーの標準車に対する生産比率が毎年々々急激な上昇を示している事、並びに数年先にはその比率が逆転するのではないかとの工業関係者の推計をも併せ示している。

第9表 コンパクト・カーの標準車に対する生産比率の推移

西 歴 年	1958年	1959年	1960年前期	1961年	……	1963年
コンパクト・カーの生産比率	6%	14%	26%	50%推計		60~75%推計

資料：U. S. News and World Report, July 11, 1960. p. 46.

{ Basic Source: through 1960, Ward's "Automotive Reports";
estimates by industry officials }

以上、第8表〔イ〕〔ロ〕欄及び第9表の数値を併せ考えると、コンパクト・カーの急激な増加は、最初の口火こそアメリカン・モータースによつて切られたにしても、その後は三大会社によつてその市場を掌握されつつあり、結局、三大会社の標準車から、三大会社のコンパクト・カーへの肩替りという現象を示して行くに過ぎないのではないかという事である。

かかる考えに対して、あるいは次の如く考え得るかも知れない。即ち、三大会社がコンパクト・カーを製造して呉れる様になつたから、それだけでもよいのではないかと。だが、三大会社の製造するコンパクト・カーは、コンパクトの名に値する小型車なのではなくて、これまで三大会社によつて生産されて来た標準型よりも相対的に小さいというに過ぎず、^①中型類似の小型車を指向し

註(10) していると云われているし、更に注意すべきは、このコンパクト・カーに就いても、三大会社によつて、耐久性のあまりない品質変化政策を採られる危険性は依然として残されているのである。^{註(11)}

こうして見て来ると、コンパクト・カーに就いての小会社による啓発的事態は結局は、過渡的な現象に終りはしないかとの危惧の念を前記フォード副社長の自信たつぷりな発言からも感ずるのである。

註(5) ユー・エス・ニューズ・アンド・ワールド・レポート誌はデトロイトの三大会社に対して一般消費者から発せられる古くて何時も同じ疑問が想起されるとして、一般民衆の要望を伝えている。即ち、「新車はどうしてこうもサイズを大きく又こうも馬力を高め、そして不用の装飾までして値段が高いのであろうか」と。

U. S. News and World Report, Feb. 1, 1960. p. 60.

註(6) U. S. N. W. R., Feb. 1, 1960. p. 58.

註(7) ユー・エス・ニューズ・アンド・レポート誌とフォード副社長との会見記には三大会社が最近の数年間、一般の消費者にとつて役に立たぬ「馬力増加の為の馬力増加レース」をした事実をフォード副社長自身も認めさせられている。

U. S. N. W. R., April 4, 1960. p. 66.

註(8) U. S. N. W. R., May 2, 1960. p. 40

註(9) U. S. N. W. R., April 4, 1960. pp. 72~73

註(10) U. S. N. W. R., July 11, 1960. p. 46

註(11) 「コンパクト・カーの一般購入者から発せられる質問の中で、三大会社側を悩ますのは、このコンパクト・カーがもうどの程度売れているのだろうかという質問よりも、将来型や性能などで、これがどう変わるのだろうか」(U. S. N. W. R. Feb. 1, 1960. p. 60) と云う質問だそうであるが、コンパクト・カーに就いても品質変化政策を採られ、コンパクト本来の使命たる低価格・低経常・維持費で運搬機能を充分与えるが如き「経済車」を製造してくれないのではないかと一般消費者の危惧感がこの質問にも、よく表われている。

以 上

(1961. 2. 10記)