

第 10 講 自動車産業—フォード・デュラント・スローン—ビッグスリーとウォール街

【1】フォード対 GM

自動車産業の台頭

- ・ 20 世紀初頭—1 ダース以上の自動車会社が設立される。(ビュイック社など)

(1) 「食肉生産」から T 型フォード量産へ

1903 年 フォード モデル A 生産

～モデル B, C, F, K, N, R, S を次々と生産

後述のように GM に抜かれる。

→ヘンリー・フォード、自動車の大量生産を決意

●南北戦争後のアメリカのマス・プロダクション

南北戦争→軍服・靴需要→ミシン・銃の大量生産

南北戦争後 自転車・タイプライター・電話機

・シカゴの食肉工業トラストの屠殺場システム (生きた牛をバラバラにしてしまう分解工場) →流れ作業による自動車組立作業

1908 年 3 月 18 日 フォードの主要ディーラーに T 型車のカタログ届く

・定価 825 ドル (発売日は 10 月 1 日) →一大キャンペーン

年	価格	生産台数
1908	850	
1909	950	13840
1910	780	22727
1911	690	53488
1912	600	82388
1913	550	189088
1914	490	230788
1915	440	394788
1916	360	585388

(2) デュラント登場

ピリー・デュラント (1861 年生まれ)

青年期—シガーの行商 (天才的セールスマン)

1886 年、小さなワゴン工場買収 (チャールズ・ナッシュ (後の AMC 創始者) 技術者と

して雇用) →特製スプリング付ホース・ワゴン

→パターソン工場への外注・自家製造により全米一のワゴン製造業者に

1904年 デュラント、ビュイック社の支配権獲得

ニューヨークのオートショーにビュイック製作のモデルB車展示→好調な売り出し

1904年 ビュイック社プリント工場の生産台数29台

1905年 ビュイック社ジャクソン工場始動 22馬力のモデルC車1250ドル

1906年 モデルC車 1400台

←→競争相手はフォードとオールズモービル

1908年 ビュイック社8487台←(逆転)→フォード6181台

(3) モルガンの自動車企業合同案と挫折→GM設立へ

1908年 ベン・プリスコ(マクスウェル・プリスコ社社長)、モルガン商会の密命帯びてデュラントと接触→モルガン商会共同経営者パーキンズ提案—自動車企業20社を連ねた企業大合同案→デュラント、アメリカ全土を合同するより、まず、ミシガン州の有力企業ビュイック、フォード、REOモーターズ、マクスウェル・プリスコの4社合同をまとめるべき。

デュラント・フォード・オールズ・プリスコの会談(デトロイト、ニューヨーク)

・合同条件めぐりフォード・オールズがモルガン商会の企業合同案拒絶

→ビュイックとマクスウェル・プリスコの2社合同へ→キャデラック(大型豪華車)・オールズ買収へ(このプロセスで、デュラントはモルガン商会と決裂(プリスコも撤退))

デュラントの企業大合同計画 General Motors 設立—2年間に22社(自動車会社・部品会社等)買収—被合併会社には新GM株渡す。

プリスコは、ウォール街資本をバックに、部品企業群を集めた独自の企業合同 US モーターズ(クライスラー社の前身)を編成。

(4) デュラントの拡張政策の破綻とウォール街の逆襲

1910年 GMの基幹工場ビュイック社、急膨張した工場の諸経費の支払い滞る。

→デュラント、地元デトロイト銀行から借り入れ→銀行管理下へ

キャデラック・オールズも流動性危機へ→デュラント、ミシガン州の銀行、モルガン商会を除くニューヨークの銀行に資金要請するが、モルガン商会の同意なくして資金調達できず、資金源枯渇(自動車売り上げそのものは前年比2倍の急成長)

ジョン・マックリメント、ニューヨーク・ボストンの22銀行からなるコンソーシアム(協調融資)提案—担保はGMの全資産、5年期限、年利6%。→銀行側の5人委員会が経営権確保(デュラントは退陣、ただし、自己保有株式は保持)

1914年~ 第一次大戦勃発→連合国・ドイツ双方から米企業へ注文殺到(自動車に対する

国内需要増加)

デュラント、大衆車シボレー生産を計画する。(銀行管理下にある GM と別会社で)

1915年6月 デュラント シボレー490型車デビュー(490ドル、フォードT型にない自動発火装置、ヘッドライト付き(フォードT型も490ドル))

フォードT型の壁は破れず、シボレーを440ドルにダンピング→売り上げ上昇

デュラント GM株購入へ(GM奪回策)→GM株争奪戦へ

10月1日 GM株主総会 デュラント社長に(GM奪回)、ピエール・デュポン役員に

1917年4月 アメリカ、対独宣戦布告→鋼材、戦争物資に指定され、配給制へ、戦時特別税法→自動車作業は減産を余儀なくされる。(×デュポンは火薬生産で急成長)→GM株暴落

1918年2月21日 ピエール・デュポン、2500万ドル分のGM株取得を発表

デュラントは、GMとシボレー合併させ、戦後需要見込み大拡張計画(資本金10億ドル)

×

戦後不況→GM再度の流動性危機

モルガン商会、GMに過酷な条件(当時GM株は30ドル程度だったのに、1株20ドルで140万株、1株10ドルで10万株の株式購入、GMの役員シートを6つ(モルガンとシンジケート5社から、デュラント退陣))

進行するGM株下落→デュラント 買い支え(信用取引により株の値崩れ防ぐ)

デュラント 最後の挑戦「デュラントは、ナイアガラの滝のがけの上にひとりで立って、自分の帽子で、落下してくる大濁流を必死にすくい上げようとしていた」(アルフレッド・スローン)

株価17ドルまで下落(デュラントの信用買いは1億ドルに達する)

・ピエール・デュポン×ドワイト・モロー(モルガン商会シニアパートナー)会談

デュポン社が3500万ドル分のGM社債引受け、救済(デュラントのGM株が担保に)

デュラント退陣とピエール・デュポンのGM新社長就任(デュラント派全役員が退陣し、モルガン商会とデュポン社が派遣した新役員がGM経営権獲得(GMの持株比率-デュポン社23%、ピエール・デュポン個人15%))

(4) スローンの「新組織」

アルフレッド・スローン ハイヤット・ローラー・ベアリングス社長(「比較的小規模で、

基本的には単一の製品を生産する単一事業体の経営を学ぶ」→ユニテッド・モーターズへ

1916年 GMによる買収とともにGM取締役へ

スローンが見たGMの組織的欠陥－「各事業部のなれあいによる経営」

→第一次大戦後のインフレ期－各事業部の予算超過と事業部間の資金争奪戦

「1920年の危機」株価急落

→デュラント退陣とピエール・デュボン社長就任

ピエール・デュボンの困難「一つは過度の集権から（デュボン社の場合）、もう一つは過度の分権から（GMの場合）発生した二つのタイプの事業経営上の問題は、やがて多くのアメリカの大製造会社の問題となった」（『GMとともに』62頁）

「私がユニテッド・モーターズを率いてGMの傘下に入ったとき、まず考えられさせられたことがある。それは、当時行われていたような慣行に従っていたのでは、部品・付属品部門の投資収益率を、各部門別に、あるいは一つのグループとして、他から切り離して測定することができないということだった。これは、必ずしも私の経営上の統制力が失われることを意味するものではなかった。GMに合併される前のユニテッド・モーターズ社では、外部の一般顧客の場合も、内部の事業相互の間でも、取引はすべて市場価格によっていた。ところが、当時のGMでは、各事業部間の内部取引は、コスト、あるいはコスト・プラス一定率の利益という方式をとっていた。ところで、私は、自分の率いるグループが高収益力をもっていることを知っていたが。だが、前記のような当時のGMの事業部間の取引方式によると、われわれのグループの利益の一部が、みすみす他の事業部の不労帳簿利益になってしまう。これが不満だった」（前掲書、65頁）

→「投資収益率をもって事業の価値判断の尺度とするというこの考えは、私の経営哲学の根本をなすものであった」→GMの財務面での統制の端緒→ピエール・デュボンに認められGM社長に

2

【~~ス~~】 GMによる運輸体系支配の試み－自動車・石油・タイヤ産業の協調→次週

3

【~~ス~~】 ビッグスリーと大銀行との「結合」関係→図

【参考文献】

大森実『デトロイト・モンスター－自動車王フォード』『戦争コングロマリット－デュボン帝国』（講談社）

スローン『GMとともに』（ダイヤモンド社）

チャンドラー『競争の戦略』（ダイヤモンド社）