

# GM 社における大衆車市場への参入

— 1920年代における乗用車シボレーの製品・価格政策の成果と特徴 —

高 田 聡

## I はじめに：対象と課題

本稿では、1920年代の GM (General Motors) におけるシボレー (Chevrolet) 事業部の経営成果と行動、なかでも後者における製品・価格政策に注目する。同事業部は GM 社 5 つの完成車事業部の一角をしめ、GM 社 5 ライン中最低価格帯に位置する乗用車シボレーの生産・販売に主として従事した<sup>1)</sup>。周知のように、1920年代は GM 社が高度に組織化された新たな経営構造を樹立し、米国を代表する有力企業へ成長を加速させ始めた時期である。この GM 社の発展期にシボレー事業部は決定的に重要な役割を果たしたと思われる。一般論として、強力な大衆車を擁することが業界中核企業にとって必須

---

1) 1920年代の GM 社の組織機構は、全社のおよび長期的な経営計画と管理にあたる本社諸機関のもとに、現業部門として、部品事業部、およびシボレー、ビュイック (Buick)、キャディラック (Cadillac)、オークランド (Oakland)、オールズモービル (Oldsmobile)、からなる 5 つの完成車の製造・販売事業部が配置されていた。20年代の前半の GM 社においては経営改革が急であり、組織機構にも変化があった。上に述べた配置は改革が一段落ついた後の姿である。同社の組織機構の配置は、*Annual Report of General Motors Corporation* の各年版から把握できる。なお、シボレー事業部は乗用車以外の製品、トラックなども手掛けていたが、主体が乗用車にあったのは後述の通りである。また、以下本稿では、シボレー乗用車をシボレー車または単にシボレーと呼び煩雑さを避けたい。

の要件であるはずだし、実際、20年代のシボレーが有力大衆車への急成長を遂げたことは良く知られている<sup>2)</sup>。

これまでのGM社研究は本社中枢での意思決定を中心に優れた研究を積み重ねてきた。だが、事業部における内部資料が非公開とされているためもあって、現業レベルでの経営行動に焦点を定めた研究は少ない。シボレーもその例外ではない。本稿では製品・価格政策という限られた範囲でだが、シボレー事業部の行動実態をできるだけ詳細に把握したい<sup>3)</sup>。この把握によってGM社の経営発展の事由はさらに明確になると期待される。

シボレー車が有力車に成長する事情は、シボレー事業部の経営行動を競争相

---

2) 以上の1920年代のGM社の動向については筆者も次の稿などで関説した。高田聡「アメリカにおけるビッグ・スリー自動車産業体制の形成構造」『証券経済』第154号、1985年。

3) 1920年代のシボレー事業部の製品・価格政策に立ち入った実証研究は管見の限り見当たらないが、同政策の把握に関して有益な示唆を含むいくつかの文献を参看することができた。なかでも、以下の4資料は不可欠のものであった。まず、1902年発刊の業界週刊誌、*Automotive Industries* (以下、A. I. と略) と1925年8月発刊の業界日刊紙、*Automotive Daily News* (以下、A. D. N. と略) は当時の乗用車の仕様と価格を詳しく伝える。次に、2冊のクラシック・カー愛好者の成果、George H. Dammann, *75 Years of Chevrolet*, Sarasota, Florida: Crestline Publishing, 1986; Ray Miller, *Chevrolet: The Coming of Age, An Illustrated History of Chevrolet's Passenger Cars, 1911-1942*, Oceanside, California: Evergreen Press, 1976の参照も大いに理解を助けた。両著作はともに事実関係がやや確認しがたい難点はあるが、豊富な写真を交えて各年のモデルの特徴を簡潔に記している。また、GM経営史全般を扱った諸研究では、Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierrre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, New York: Harper & Row, Publishers, 1971; Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, New York: Doubleday, 1964。田中融二他訳『GMとともに』ダイヤモンド社、1967年(周知のようにスローンは1923年に社長の座につき以降1950年代まで会社中枢に位置した人物である。なお、同書の作成には先のチャンドラーが歴史顧問として参加した)が1920年代のシボレーの製品・価格政策について比較的多くの事実を含んでおり、とくに有益であった。

シボレー事業部の経営行動の分析に着手するにあたって、マーケティング行動面、なかでも製品・価格政策をまず取り上げたのは、資料不足から製造行動に関する分析が今のところ著しく困難であることをひとつ理由とする。なお、マーケティング行動の各要素、製品、価格、販売経路支配、販売促進のうち今回、前二者の製品・価格面の分析に限ったのは主として筆者の研究進度の都合による。

手企業と比較することでより鮮明になるのはいうまでもない。なかでもフォード (Ford) 社との対比は不可欠であろう。シボレーの有力大衆車への成長は、同時にフォードに対する劣勢を跳ね返す過程でもあった。フォード社が1908年に投入した優れた低価格車＝T型車の大量生産にいち早く成功し、すでに1920年代の初頭には一大巨大企業にのし上がっていたことは良く知られる。当時、フォードT型は乗用車市場の過半を制する勢いにあり、大衆車の名をひとり欲しいままにしていた。まさに、シボレー車の有力車への成長はフォード車から需要をいかほど奪取できるか、つまり、シボレー事業部がフォード社に比べてどれだけ効果的な経営行動をとりうるかにかかっていたのである。幸いなことに、フォード社は経営史研究の蓄積に厚い企業であり、20年代の製品・価格政策を含めて現業部門での経営行動についても情報が豊富である<sup>4)</sup>。本稿では、フォード情報を整理し、それに対応させてシボレーの製品・価格政策について事実を収集・整理し、両者を比較検討する作業も試みたい。

以下、本稿では1920年代のシボレーの製品・価格政策を主たる考察対象に

---

4) フォード史研究は、同社の開示資料の豊富さと寄せられる関心の高さから、蓄積が厚く、本稿が注目する1920年代の製品・価格政策についても多くの事実を明らかにしてきている。製品・価格政策に直接に関わる文献としてとくに有益だったのは、Ray Miller and Bruce McCalley, *From Here to Obscurity: An Illustrated History of the Model T Ford*, Avalon, California: Evergreen Press, 1971; Ray Miller, *Henry's Lady: An Illustrated History of the Model A Ford*, Avalon, California: Evergreen Press, 1972; George H. Dammann, *Illustrated History of Ford, 1903-1970*, Sarasota, Florida: Crestline Publishing, 1971; Floyd Clymer, *Henry's Wonderful Model T, 1908-1927*, New York: McGraw-Hill, 1955, 以上の4冊である。いずれも豊富な写真を備えたモデル・ガイドとしての性格が濃い。またフォード経営史全般についての研究書では、Allan Nevins and Frank E. Hill, *Ford: Expansion and Challenge: 1915-1933*, New York: Scribner's, 1957; William J. Abernathy, *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1978; David A. Haunshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984, 以上が製品・価格政策についても多くを教え、とくに参考となった。

する。課題として次の5点をあげたい。

1. GM社全体の経営成果の向上に対するシボレー車・事業部の貢献度の推定。周知のようにGM社は所得階層ごとにきめ細かく対応させてラインを配置する全社的な製品政策＝フル・ライン政策をとっていた。各ラインの中でシボレー・ラインがいかほどGM社全体の経営発展を牽引したかを吟味したい。
2. シボレー事業部とフォード社の販売成果比較。両者の販売高の推移が総体としての経営成果の在り方にいかに影響したかを比較したい。
3. シボレーのおかれたマーケティング環境の考察。経営成果の多寡はマーケティング環境に対する行動の適合性に比例するとみなされる。当時のシボレーのマーケティング環境は、消費者嗜好の性質とフォードの動向によって大枠を決定されていたはずである。本稿では主として後者フォードの製品・価格政策の考察を通してシボレーのマーケティング環境の把握に努めたい。
4. シボレーの製品仕様と価格の変更に関する実状の把握、それを通じた製品・価格政策の基本の析出。シボレーの製品仕様と価格動向はフォードに比べて網羅的な研究が少ないことから、詳細な検討を試みたい。
5. シボレーにおいて製品・価格政策が販売成果に与えた影響の吟味。

## II シボレー事業部の経営成果

表1 GM社の販売・利益額

## 1. GM 社内成果

(単位：千ドル)

GM 社全体の経営成果の推移についてはすでに多くの研究がある。要約しておこう<sup>5)</sup>。同社は、1916-19年に粗有形固定資産額を10数倍に膨らますほどの大型合併を経た直後、1920年恐慌に遭遇する。結果、脆弱な企業体質が露わとなり、20年末には創業者=社長更迭を含む経営刷新を強いられた。だが、周知の通り、同社はこの経営危機を短時に脱し、早くも20年代終盤には米国を代表する有力企業の座に君臨した。有力企業への変身は20年代のうち後半に急であった。表1にみられるように、25-26年を画期に同社の販売額と利益額は急増している<sup>6)</sup>。また、表2の最下欄におけるGM社の自動車出荷台数合計も25-29年平均は147万台で21-25年平均の58万台を3倍近く上回っている。

年	販売額	利益額 <sup>(1)</sup>
1920	567,321	(n. a.)
1921	304,487	13,247
1922	463,707	66,782
1923	698,039	76,643
1924	568,007	55,724
1925	734,593	132,060
1926	1,058,153	222,882
1927	1,269,520	299,198
1928	1,459,763	322,487
1929	1,504,404	301,858

(注) (1) 営業利益に相当。

(資料) *Annual Report of General Motors Corporation, various issues*; U. S. Federal Trade Commission, *Report on the Motor Vehicle Industry*, p. 546.

5) とりあえず、前掲、高田「アメリカにおけるビッグ・スリー自動車産業体制の形成構造」、167-168頁を参照。

6) GM社は自動車以外の製品も一部手がけており、表1にはこの部門からの収益も含む。しかし、1920年代におけるその社内利益シェアは10%前後で小さい(U. S. Federal Trade Commission, *Report on the Motor Vehicle Industry*, Washington, D. C. : U. S. Government Printing Office, 1939, p. 530より算出)。

表2 GM社主要ライン別工場出荷台数 (単位:台, カッコ内は各合計にしめるシェア, %)

年	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930
乗 用 車												
B u i c k	119,853 (33.3)	116,213 (33.8)	83,838 (41.2)	138,501 (31.3)	218,286 (28.2)	166,952 (29.7)	208,575 (26.5)	280,009 (25.0)	268,698 (19.9)	229,788 (14.8)	167,939 (10.8)	121,333 (12.2)
Marquette											31,475 (2.0)	6,354 (0.6)
C a d i l l a c	19,851 (5.5)	19,790 (5.8)	11,130 (5.5)	22,021 (5.0)	22,201 (2.9)	17,905 (3.2)	22,773 (2.9)	27,489 (2.5)	18,639 (1.4)	20,042 (1.3)	15,416 (1.0)	13,025 (1.3)
L a S a l l e									16,371 (1.2)	21,392 (1.4)	21,498 (1.4)	9,729 (1.0)
C h e v r o l e t	132,710 (36.8)	144,502 (42.0)	75,667 (37.2)	240,390 (54.3)	464,800 (60.0)	295,456 (52.5)	466,485 (59.3)	620,364 (55.3)	791,870 (58.7)	930,935 (60.0)	988,191 (63.6)	703,071 (70.5)
O a k l a n d	54,451 (15.1)	37,244 (10.8)	12,661 (6.2)	20,853 (4.7)	35,974 (4.6)	36,512 (6.5)	45,380 (5.8)	58,537 (5.2)	53,922 (4.0)	45,724 (2.9)	30,826 (2.0)	21,943 (2.2)
P o n t i a c								75,836 (6.8)	140,791 (10.4)	214,534 (13.8)	193,622 (12.5)	70,564 (7.1)
O l s m o b i l e	33,345 (9.3)	26,241 (7.6)	20,245 (9.9)	21,216 (4.8)	33,356 (4.3)	45,728 (8.1)	43,935 (5.6)	59,536 (5.3)	58,016 (4.3)	90,202 (5.8)	99,435 (6.4)	49,879 (5.0)
V i k i n g											5,902 (0.4)	2,039 (0.2)
乗 用 車 計	360,210 (100)	343,990 (100)	203,591 (100)	442,981 (100)	774,617 (100)	562,553 (100)	787,148 (100)	1,121,771 (100)	1,348,307 (100)	1,552,617 (100)	1,554,304 (100)	997,987 (100)
ト ラ ッ ク <sup>(1)</sup>												
C h e v r o l e t	2,682 (14.7)	4,938 (26.8)	1,489 (31.6)	2,932 (31.1)	15,326 (64.4)	19,277 (77.8)	45,824 (94.0)	111,781 (98.9)	209,272 (97.6)	258,189 (100)	344,963 (100)	160,356 (95.2)
他 事 業 部	15,512 (85.3)	13,520 (73.2)	3,226 (68.4)	6,495 (68.9)	8,465 (35.6)	5,511 (22.2)	2,930 (6.0)	1,298 (1.1)	5,169 (2.4)			8,140 (4.8)
ト ラ ッ ク 計	18,194 (100)	18,458 (100)	4,715 (100)	9,427 (100)	23,791 (100)	24,788 (100)	48,754 (100)	113,079 (100)	214,441 (100)	258,189 (100)	344,963 (100)	168,496 (100)
事 業 部 別												
C h e v r o l e t 事 業 部 計 <sup>(2)</sup>	135,392 (35.8)	149,440 (41.2)	77,156 (37.0)	243,322 (53.8)	480,126 (60.1)	314,738 (53.6)	512,309 (61.3)	732,145 (59.3)	1,001,142 (64.1)	1,189,124 (65.7)	1,333,154 (70.2)	863,427 (74.0)
5 事 業 部 <sup>(3)</sup> 総 計	378,404 (100)	362,448 (100)	208,306 (100)	452,408 (100)	798,408 (100)	587,341 (100)	835,902 (100)	1,234,850 (100)	1,562,748 (100)	1,810,806 (100)	1,899,267 (100)	1,166,433 (100)

(注) (1) 1925年までGMCトラック分も含む。  
 (2) 乗用車とトラックの両欄の合計。  
 (3) 乗用車とトラックの両合計欄を合算。

(資料) Annual Report of General Motors Corporation, various issues.

表3 GM車種系列別収益<sup>(1)</sup>指標(単位:千ドル,カッコ内は合計にしめるシェア,%)

車種系列 <sup>(2)</sup>	売上額 <sup>(3)</sup>		税引前利益 <sup>(3)</sup>				1929年収益概況	
	1927年	1928年	1929年	1927年	1928年	1929年	売上総利益	営業利益
Buick	290,093 (28.1)	248,732 (21.7)	213,325 (18.2)	47,726 (32.3)	33,264 (20.7)	20,453 (14.3)	36,428 (17.2)	17,886 (14.9)
Cadillac (Lasalleを含む)	89,226 (8.6)	103,174 (9.0)	90,754 (7.8)	10,893 (7.4)	15,619 (9.7)	9,815 (6.9)	15,671 (7.4)	6,336 (5.3)
Chevrolet (乗用車)	485,415 (46.9)	564,679 (49.3)	642,018 (54.9)	74,825 (50.7)	92,435 (57.4)	104,361 (73.0)	84,624 (40.0)	55,691 (46.3)
Chevrolet (商用車)							49,986 (23.6)	35,684 (29.7)
Olsmobile	40,798 (3.9)	64,454 (5.6)	77,002 (6.6)	722 (0.5)	5,193 (3.2)	3,151 (2.2)	9,477 (4.5)	2,099 (1.7)
Pontiac (Oaklandを含む)	128,443 (12.4)	163,379 (14.3)	145,893 (12.5)	13,546 (9.2)	14,400 (8.9)	5,106 (3.6)	15,274 (7.2)	2,647 (2.2)
上記合計	1,033,975 (100)	1,144,418 (100)	1,168,992 (100)	147,712 (100)	160,910 (100)	142,887 (100)	211,477 (100)	120,344 (100)

(注) (1) 輸出分も含む。

(2) Chevrolet以外はすべて乗用車からの収支。

(3) Chevroletはトラックと乗用車の合計。

(資料) U. S. Federal Trade Commission, *Report on the Motor Vehicle Industry*, pp. 529, 531, 536, より部品事業部の収益を除いて算出。

上の経営成果の向上にシボレー事業部は大いに貢献した。表2のライン別出荷状況に注目すれば、まず、乗用車部門においてシボレーの比重が20-21年の40%前後から22-26年には平均して56%程度に、27-29年には同61%へと漸増する推移が読み取れる。また、当時は、乗用車とトラックは部品を広く共用しており<sup>7)</sup>、乗用車シボレーの躍進はシボレー・トラックの競争力も高めたことが推量できる。シボレー・トラックの出荷台数は21-24年には累計でもせいぜい4万台程度に過ぎないが、25年から27年にかけては倍増を重ね、28年には26万台近くに、29年にはさらに34万台に達した。この結果、事業部全体でのGM社生産台数にしめるシボレー・ラインのシェアは20年の40%程度から27-28年には60%台半ば、29年は70%へと上昇したのである。

シボレー事業部がGM社において主力事業部化していたことは、収益面からもうかがいうる。得られる製品系列別の収益指標は今のところ1927年以降に限られるが、GM社の5つの完成車事業部のうち稼ぎ頭がシボレー部門であるのは明白である。表3からはトラックも含むシボレーの税引前利益の5事業部合計にしめる割合は27-28年は50%台、29年には実に73%に達する。商乗別の営業利益額が得られる29年には、同上割合は乗用車のみで66%程度、トラックも含めれば76%に達する。

シボレーは自体の販売拡大にとどまらず、GM社総体としての製品戦略である、有力車種の複数化、フル・ライン政策を活性化させることによっても、GM社の成長を牽引したといえるだろう。まず、20年代後半のGM社の販売拡大に大きく寄与した車種では、シボレーのほかに25年秋に導入されたポンティアックがあげられる（前掲表2参照）。同車の出荷台数は28年すでにビュイックに迫り、29年にはシボレーに次ぐ位置を占めた。そして、ポンティアックはシボレーとの部品共通化を図ったGM車初の本格的な姉妹車であった<sup>8)</sup>。

7) この点については、例えば、A. F. Denham, "Chevrolet Announces 35 Hp. Engine, Four-Wheel Brakes and Price Reductions," *A. I.*, Dec. 31, 1927, p. 966; *A. I.*, Jan. 4, 1930, p. 17を参照。

8) Sloan, *My Years with General Motors*, pp. 155-159. 邦訳, 201-206頁, 参照。



すなわち、競争力を高めたシボレー事業部は経営資源の事業部門間移転にも乗り出していた。

以上から1920年代後半におけるGM社の経営成果の飛躍的な向上は乗用車シボレーが強く牽引したと結論づけられよう。

## 2. 大衆車市場での販売成果

次に、大衆乗用車市場におけるシボレーの販売成果をフォードとの対比で測っておこう。今、充用経営資源の単位あたり生産性と同資源規模の成長率を所与とすれば、販売成果の理想は、資源規模に合致した販売量の達成に求められよう。以下、フォードとシボレーの販売実績についてこの合致の程度を比較したい。なお、表4の乗用車国内新規登録台数の推移からは両車が1920年代の後半に業界の40~50%をしめる市場を攻めぎ合っていることがわかる。20年

表4 二大大衆車の国内生産・販売台数

(単位：台、カッコ内は全米総計にしめるシェア、%)

年	乗用車・トラック出荷台数		乗用車国内登録台数		
	シボレー	フォード	シボレー	フォード	全米総計
1919	117,840	941,042	(n. a.)	(n. a.)	
1920 <sup>(1)</sup>	134,177	463,451	(n. a.)	(n. a.)	
1921	68,080	971,610	(n. a.)	(n. a.)	
1922	223,840	1,301,067	146,159(9.3)	749,785 (47.8)	1,568,505
1923	454,386	2,011,125	291,761(11.7)	1,184,976(47.6)	2,487,876
1924	293,849	1,922,048	289,962(10.2)	1,414,293(50.0)	2,830,122
1925	481,267	1,911,706	341,281(11.5)	1,250,161(42.1)	2,967,755
1926	692,417	1,554,465	486,392(15.1)	1,129,548(35.0)	3,228,695
1927	940,277	417,288	647,810(24.7)	393,424(15.0)	2,623,538
1928	1,118,993	743,936	769,927(24.5)	482,010(15.4)	3,139,579
1929	1,259,434	1,862,585	780,053(20.3)	1,310,119(34.1)	3,846,937
1930	825,287	1,428,059	618,901(23.6)	1,055,105(40.2)	2,626,068

(注) (1) 1920年のフォードの出荷台数は8月から12月までの5か月間。

(資料) *Automotive News 1967 Almanac*; Allan Nevins and Frank E. Hill, *Ford: Decline and Rebirth, 1933-1962*, New York: Scribner's, 1963, Appendix I; Sloan, *My Years with General Motors*, pp. 446-447.

代の乗用車業界で両モデル以外に販売シェアが10%に届いたモデルはなく<sup>9)</sup>、フォードとシボレーの販売規模は他モデルの追随を許さない。20年代後半の両モデルは2大衆車と呼ばれるにふさわしい座にあった。

まず、シボレーとフォードの経営資源規模については、資料上の都合により、輸出分とトラックを含む国内工場生産能力を指標として用いる。さて、シボレー事業部の生産能力は、表5のように、1919年末の24万台から20年代半ばの100万台近くを経て、29年初頭の125万台まで一貫して増加している。工場出荷台数はいかに対応したか。シボレーはおおむね能力の拡大に符合した販売増を達成し、符合の程度はとくに20年代後半に高い。20年代前半には24年に前年比4割に達する出荷減が認められるが、25-29年には出荷台数の前年比増

表5 シボレー事業部の年間生産能力

(単位：万台)

時 期	能 力
1919年末	24 <sup>(1)</sup>
1923年3月	42 <sup>(2)</sup>
1923年10月	62 <sup>(3)</sup>
1924年2月	80
1926年	100
1929年初頭	125

(注) (1) 日産850台から推計。  
 (2) 日産1500台から推計。  
 (3) 日産2200台から推計。  
 以上の推計はGM社副社長のD. Brownによる算出方法：  
 (年産能力) = (日産能力) × 280に従った。  
 (資料) *Annual Report of General Motors Corporation*, 1919, p. 12; *Automotive Industries*, Mar. 15, 1923, p. 639; *Do.*, Oct. 18, 1923, p. 814; *Do.*, Nov. 17, 1928, p. 734; Donaldson Brown, "Pricing Policy Applied to Financial Control: IV-Turning Up General Motors," *Management and Administration*, Vol. 7, No. 4, April, 1924, p. 418; E.D. Kennedy, *The American Automobile Industry: The Coming of Age of Capitalism's Favorite Child*, New York: Reynal & Hitchcock, 1941, p. 183.

9) 1922-29年の期間にフォード、シボレー、両モデルに次いで業界第三位の販売台数を記した各年の乗用車モデル名、登録台数(カッコ内は企業名、全米総計にしめる登録台数の%シェア)を示せば以下の通りである。1922年: Buick (GM), 98, 141 (6.3), 1923年: Buick, 150, 662 (6.1), 1924年: Dodge (Dodge), 157, 982 (5.7), 1925年: Buick, 170, 728 (5.8), 1926年: Buick, 232, 594 (7.2), 1927年: Buick, 232, 428 (8.9), 1928年: Buick, 196, 287 (6.3), 1929年: Essex (Hudson), 191, 328 (5.0) (*Automotive News 1967 Almanac* より作成)。

が一貫して続き、能力増と軌をまさしく同じくした販売成果が達成されている。ここで表5から生産能力の期間年平均をとれば、19-24年：52万台、24-26年：90万台、26-29年：113万台と算出され、一方、前掲表4における出荷実績の同平均は、19-24年：21万台、24-26年：48万台、26-29年：100万台が得られる。能力に対する実績比は、20年代前半のせいぜい5割程度から後半には8割以上へと高まった。20年代の後半には、経営資源稼働率の高水準、ひいては収益力の著増が結果されたはずである。

フォードの場合は、1920年代における前半と後半の明暗が著しい。同社の生産能力はすでに1921年中には125万台に達し、22年は160万台、24年にはさらに200万台強へと増加した<sup>10)</sup>。20年代後半の生産能力は資料から継続的な数値を得ることができないが、この間の生産能力は成長率を低めながらも、少なくとも200万台を下回ることはなかったと思われる。というのも、工場がフル稼働状態にあった29年5月には日産9,100台が達成され、以前の最高の25年10月の8,710台を若干上回ったこと、また、同社の貸借対照表における「土地、工場、設備」粗価額が26年の4.1億ドルから29年の4.7億ドルまで漸増傾向にあることなどが知られるからである<sup>11)</sup>。他方、フォードの出荷実績の推移は、21-23年：急増期、24-25年：高原期、26-28年：低迷期、と区分できる。この結果、出荷台数の期間年平均は21-25年の162万台から26-29年には114万台へとはなはだしく低下している（前掲表4より算出）。20年代後半には経営資源規模の成長率が鈍化する一方で、資源稼働率が急落する惨状に陥ったのが明白である。

以上からは、シボレー事業部の販売成果は、この20年代を通じて増加基調にあるが、フォードとの対比を念頭におけば20年代後半の成果はまさに躍進的な高進を果たしていたと評しうる。

10) *Moody's Manual, various issues.*

11) U. S. Federal Trade Commission, *Report on the Motor Vehicle Industry*, p. 657; Hounshell, *From the American System to Mass Production*, p. 295; *Ford News*, Aug. 1, 1929, p. 170を参照。

以上、輸出分を含む乗用車とトラックの国内工場出荷台数をもとにシボレーとフォードの販売成果を検討したが、上にみた両者の販売成果の明暗は主として国内向け乗用車販売のそれを反映している。前掲表4においては、シボレー事業部、フォード社ともに20年代の国内自動車出荷台数累計のうち国内販売向けの乗用車分、すなわち乗用車登録台数の累計が7割の大勢をしめ、また、両者の乗用車登録台数は先述した工場出荷台数とほぼ同じ年次的推移をたどっている。シボレーにおいては25-29年の年平均登録台数は61万台で、22-25年の同平均、27万台を2倍強、34万台ほど上回り、かつ、25-29年の期間には高い成長率を伴いながらの継続的な登録増が達成されている。他方、フォードの登録台数は先の出荷台数と同じく、20年代前半の増加基調と26年から28年までの低迷が対照的である。実際、25-29年における登録台数の年平均は91万台で、22-25年の115万台を約2割下回っている。すなわち、20年代後半においてシボレーとフォードの国内乗用車販売の成果は明暗が際立ち、それは同時に、両者の収益力の多寡に強い影響を及ぼしたに違いない。

シボレー事業部とフォード社の収益力については連邦通商委員会 (U. S. Federal Trade Commission) が若干の数値を調査、公表している。それによれば、先の表3のように27-29年のシボレー事業部は平均して9000万ドルの税引前利益をあげていた。一方、フォード社の税引後収支は、22-25年：各年1億ドル前後の黒字、26年：7000万ドルの黒字、27-28年：両年合計で1億ドルをゆうに越

える欠損、29年9000万ドルの黒字、以上のように推移した<sup>12)</sup>。20年代終盤においてシボレーと

表6 シボレーとフォードの収益力<sup>(1)</sup>

(1929年、単位：ドル)

	売 上 額	営 業 利 益
シボレー	662,437,766	91,375,191
フォード	830,288,224	48,988,078

(注) (1) 乗用車とトラックからの収益。

(資料) U. S. Federal Trade Commission, *Report on the Motor Vehicle Industry*, pp. 536, 653-654.

12) U. S. Federal Trade Commission, *Report on the Motor Vehicle Industry*, p. 557.

フォードの収益性は明暗が鮮やかである。また同調査からは、29年に関しては表6のように両車の営業利益比較を試みうる。フォードの同利益は、2年ぶりに市場への攻勢を本格化させたこの年でさえ4900万ドルにとどまり、それは、シボレー事業部の9100万ドルのほぼ半分に過ぎない。売上高利益率もシボレーの14%に対してフォードは6%にとどまる。

### Ⅲ シボレーのマーケティング環境

本節では、1920年代のシボレーがおかれたマーケティング環境の性格を探りたい。まず、1920年代の乗用車マーケティング環境を概観し、次いでフォードの動向を製品仕様と価格を中心に考察する。

#### 1. 概 観

1920年代の乗用車業界のマーケティング環境に関しては、多くの論者が消費者嗜好の変化を重要視してきた<sup>13)</sup>。変化の内容を要約すれば、従来もっぱら実用最低限の走行、制動機能に集中していた需要層の製品仕様への関心が、20年代半ばを画期に、製品仕様の総合的な高級化に向かうようになった、とできよう。このような嗜好変化の原因としては、以下3点をとりあえず指摘できる。まず、好況のもとでの消費ブームの高まり<sup>14)</sup>であり、顕示的消費行動が

---

13) 代表的には、James Dalton, "What Will Ford Do Next?" *Motor* 45, 1926 (reprinted in *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, ed. Alfred D. Chandler, Jr., New York: Harcourt, Brace & World, 1964. 内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1970年) があげられる。

14) 例えば、Neil Harris, "The Drama of Consumer Desire," in *Yankee Enterprise: The Rise of American System of Manufacturers*, ed. Otto Mayr and Robert C. Post, Washington, D. C.: Smithsonian Institution Press, 1981. 小林達也訳『大量生産の社会史』東洋経済新報社, 1984年, Frederic L. Allen, *Only Yesterday: An Informal History of the 1920's in America* (1) (2), Middlesex, England: Penguin Books, 1931, ch. VII, VIII. 藤久ミネ訳『オンリー・イエスタデイ』研究社叢書, 1975年, 第7・8章などを参照。

あおられたに相違ない。次に、舗装道路の拡大と都市道路の混雑は<sup>15)</sup>、高速性と操作の容易性への要求を高めただろうし、伴う乗用時間の伸びは居住性への関心も強めうる。最後に、業界固有の動きとして、20年代半ばまでの乗用車保有の急速な普及、消費者金融の発展、中古車下取り慣行の一般化、以上も消費者の買換行動、すなわち眼の肥えた需要層の大量出現を促したであろう<sup>16)</sup>。

以上の嗜好変化は、製品仕様にいかなる具体的な変更を求めたのだろうか。この点は、W. J. アバナシーによる自動車業界での技術革新についての歴史的整理が多くを教える<sup>17)</sup>。それによれば、1920年代における製品技術の革新では、エンジンでは加速性の向上と振動減に好個なアルミ合金ピストンが、またエンジン以外では鋼製有蓋車体が、それぞれもっとも顕著な商業的意味を有したとされている。これらに次ぐ他の重要な革新としては、前者エンジンではクランク室通気装置と特殊排気弁材、後者、エンジン以外では油圧式4輪ブレーキとパイロキシリン塗装が、あげられている。なお、同塗装は従来のワニス、エナメルに比べて速乾・耐久性に長け、有色化も容易な特色をもつ<sup>18)</sup>。アバナシーの同研究では10年代までに商業的に画期性を有した技術革新は、エンジン出力、スターター、照明などのほぼ実用部位に限られている<sup>19)</sup>。すなわち、1910年代までは実用無蓋車の保有自体に関心を集中させていた購買者は、19

15) 全米舗装道路距離は1921年の39万マイルから29年には66万マイルに拡張し (*Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1970*, pt. 2, p. 710), すでに1924年の交通事故死は23,600人にのぼっていた (James J. Flink, *The Car Culture*, Cambridge, Massachusetts: M. I. T. Press, 1974, p. 165. 秋山一郎監訳『カー・カルチャー』千倉書房, 1982年, 192頁)。

16) なお、自動車新規販売台数にしめる下取りを伴わない販売の比率 (年平均) は、22-24年: 70%, 25-26年: 55%, 27-29年: 34%のようにこの間急低下している。買換需要化の進展と中古車取引の増加がうかがいえる。また、販売金融会社の乗用車小売信用残高は23年: 1.9億ドル, 25年: 4.6億ドル, 29年: 8.4億ドル, と増加したと推計されている。以上の業界事情についてはとりあえず前掲, 高田「アメリカにおけるビッグ・スリー自動車産業体制の形成構造」, 155-156頁を参照。

17) Abernathy, *The Productivity Dilemma*, pp. 50-67.

18) Herbert Chase, "Exceptional Durability is Claimed for New Body Finish," *A. I.*, July 26, 1923, pp. 158-159.

19) Abernathy, *The Productivity Dilemma*, pp. 52-53.

20年代には製品仕様の総合的な高級化を求めだし、高い走行・制動両性能を備え、かつ居住性、顕示性にも長けた有蓋車人気を高めたと推察できよう。

次に、需要層におけるこうした製品仕様の総合的な高級化要求は、製造業者に難題を課したと思われる。この点は、車体の鋼製有蓋化だけを取り上げても想像がつく。すなわち有蓋ボディの製造は薄板プレス of 量産技術を欠く当時多くの手間を要したし<sup>20)</sup>、また同ボディの搭載に伴う車重増は馬力、ブレーキ・ギア性能、頑強さなど多くの機能向上もただちに要請したはずだからである。乗用車製造業者は漏れなくやっかいな製品設計および製造課題に直面した可能性が高い。次節では、1920年代のシボレーがおかれたマーケティング環境をさらに明確にするために、フォード車の動向を考察しておこう。同車の動向は上述したマーケティング環境の変化とその製造業者への負荷をより具体的に教え、かつ同車の動向自体、シボレーの競争環境のあり方を直接大きく規定したはずである。

## 2. フォードの製品競争力の推移

端的に言って、1920年代前半のフォードの主力タイプはT型無蓋仕様車であり、その製品競争力の源泉はもっぱら値下げに求められていた。乗用車業界は第1次大戦中・直後の生産混乱に際して総じて製品価格を急騰させていたが、恐慌の深刻化する21年からは反転して値下げ競争を熾烈化させた。乗用車1台あたりの業界平均の工場出荷価格は20年の949ドルから21年には707ドルに落ち、さらに23年には参戦以前の16-17年レベルの606ドルまで低下した<sup>21)</sup>。すでに20年までに実用本位の無蓋車として完成の域に達していたT型は、20年代前半にはその無蓋タイプに目立った仕様変更を施さなかった。だが、その値下げの程度は業界のなかで際立っていた。表7はフォードにおける無蓋と有蓋それぞれの主力タイプの価格を示す。当時の最量販タイプ、無蓋、ツーリング

20) *Ibid.*, p. 25.

21) *Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1970*, pt. 2, p. 716 より算出。

表7 フォードの価格<sup>(1)</sup> 推移

(単位：ドル，f. o. b., Detroit)

名 称 基本仕様	ツーリング・カー <sup>(2)</sup> 無蓋・5人乗り	2ドア・セダン <sup>(3)</sup> 有蓋・5人乗り
1920年3月	575	975
1920年9月	440	795
1921年6月	415	760
1921年9月	355	660
1922年9月	348	645
1922年10月	298	595
1923年10月	295	590
1924年12月	290	580
1926年2月	310	520
1926年6月	380	495
1927年12月	395	495
1929年5月	460 <sup>(4)</sup>	525
1929年11月	440	500

(注) (1) 最廉価版の価格。

(2) 1927年12月以降(A型)にはフェートンと呼称される。

(3) 1923年初頭まではセダン，以降はテューダー・セダンと呼称される。

(4) 1928年11月に値上げされていた。

(資料) 主として，*Automotive Daily News*; *Automotive Industries, various issues*; Clymer, *Henry's Wonderful Model T*; Dammann, *Illustrated History of Ford*; Miller, *From Here to Obscurity*; Do., *Henry's Lady*; U. S. Federal Trade Commission, *Report on the Motor Vehicle Industry*, より作成。

・カー価格は、20年3月の575ドルから21年9月には355ドルまで落ち、さらに22年9月以降は戦前最低価格を70ドルほど下回る290ドル台を推移した。この20年代前半は新規需要が最後にして最大の盛り上がりを示した時期であ



り<sup>22)</sup>、未だ需要層の過半は乗用車の保有それ自体に関心をおく。製品仕様を走行・制動の実用性に絞って充実させ、低廉化に邁進する製品・価格政策は見事に効を奏し、20年代前半までのフォードは前節のように飛躍的な販売増を実現したのである。

実際、無蓋フォードのこうした値下げ攻勢の威力は1924年まで確固としていた。景気後退のこの年には出荷台数の全米合計が表4のように前年比10%近く減じる一方、有蓋仕様の乗用車は逆に前年比、18万台、14%も販売を増す事態が生じた<sup>23)</sup>。需要層における既述の嗜好変化が明白となる年であった。ここで有蓋仕様の高級化によって販売増に成功した代表企業、ハドソン(Hudson)社の動向に触れておこう。同社は早くから有蓋車製造に力をいれ22年以来販売増を重ねてきたが、24年の販売シーズン<sup>24)</sup>に向けて同社の量販ラインであるエセックス(Essex)の製品競争力を格段に高めたのである。すなわち、この年、エセックス唯一の有蓋タイプであるコーチ(2ドア5人乗り)は、軸距増(108.5→110.5インチ)、シリンダ数の増(4→6)、振動緩和に有利な中空低圧タイヤの標準装備、他にも機械機能の抜本革新を施され、かつ6シリンダ車初の1,000ドルを下回る価格で、投入されたのである<sup>25)</sup>。結果、この24年に多くのモデルが販売不振に陥るのを後目に、エセックスは前年を8割ほど

22) この経緯についてはとりあえず前掲、高田「アメリカにおけるビッグ・スリー自動車産業体制の形成構造」、157、176頁を参照。

23) 無蓋と有蓋の年別生産台数は、A. I., Feb. 22, 1930, p. 272を参照。

24) 乗用車の販売は4-6月をピークに3-9月に集中する傾向にある(Ray B. Prescott, "Seasonal Variation in Sales Narrows in Twenty Years," A. I., July 5, 1930, pp. 24-25)。

25) エセックスのコーチ価格は、21年末の1,295ドルから24年の販売シーズンには985ドルに落ちていた。エセックスの生産台数は、19年：20,465、20年：24,808、21年：12,004、22年：34,962、23年：41,998、24年：72,702、25年：154,536と推移している。以上、エセックス・モデルの動向については、Gail Kenneth Renner, *The Hudson Years: A History of an American Automobile Manufacturer*, Ph. D. dissertation, University of Missouri-Columbia, 1973, pp. 219-251, 838; J. Edward Schipper, "Closed Body Production Costs Minimized in Essex Coach," A. I., Nov. 17, 1921, pp. 956-957; A. I., Dec. 13, 1923. pp. 1191-1193を参照。なお、同社のこの時期の経営動向については、

上回る7.2万台の販売を達成した。なお、この年には同車以外にも販売台数の大幅増に成功した他社車種がいくつかあった。それらには有蓋モデルのボディ構造への金属の多用と大幅な値下げの共通した動きがみられた<sup>26)</sup>。

無蓋車販売の側からすればこの年は需要の厳しく冷え込む年であった。24年の無蓋車販売台数は前年比63万台、25%の減少に見舞われたのである。24年にはフォード車の有蓋比率は業界平均を5.5%ポイント下回る37.5%で<sup>27)</sup>、未だ有蓋モデルへの転換は鈍い。にもかかわらずこの24年にフォードが前掲表4のように出荷台数減を前年比5%弱に食い止め、国内販売シェアでは50%を達成したのは、これまでの徹底した値下げ攻勢の威力を物語るものといえよう。

次に、T型の有蓋仕様車にはいかなる改良が施されていたか<sup>28)</sup>。すでに、フォード社も無策ではありえず、なかでも22年末と25年半ばには際立った変更がみられる。まず22年10月には従来の2ドアに限られていた有蓋5人乗りタイプに4ドア・タイプを登場させている。同4ドア・セダンのボディは2ドア・タイプより大型で、木材部分を極力少なくした新構造をとり入れていた。これによって乗用車T型は、無蓋で2タイプ：ランアバウト（2人乗り）、ツーリング・カー（5人乗り）、有蓋で3タイプ：クーペ（2人乗り）、2ドア・セダン、4ドア・セダン（ともに5人乗り）、計5タイプを基本とするようになった。さらに、25年半ばの改良はT型導入以来、屈指の規模に数えられる。無蓋T型の販売不振が明白になるにつれ、同社はT型有蓋仕様の充実を本格化させだし

---

鈴木直次「1920年代を中心とするアメリカ自動車企業の資本蓄積（上）」『専修経済学論集』第18巻第2号1984年、107-112頁に優れた整理がある。

26) この点は、Robert P. Thomas, "Style Change and the Automobile Industry during the Roaring Twenties," in *Business Enterprise and Economic Change: Essays in Honor of Harold F. Williamson*, ed. Louis P. Cain and Paul J. Uselding, Ohio: Kent State University Press, 1973, pp. 118-138, に要論されている。

27) Sloan, *My Years with General Motors*, p. 162. 邦訳, 210頁。

28) 以下、1920年代のT型の動向は断わりのない限り、Clymer, *Henry's Wonderful Model T*, pp. 125-130; Dammann, *Illustrated History of Ford*, pp. 62-76; Hounshell, *From the American System to Mass Production*, pp. 273-277; Miller, *From Here to Obscurity*, pp. 200-233; Nevins, *Ford: Expansion and Challenge*, pp. 407-415, による。

たのである。多くの有蓋タイプ車で従来の木枠を鋼板で覆ったボディに代えて金属主体のボディが搭載され、かつ、ニッケル張りのラジエター枠の標準仕様、またこれまでの黒1色から有色への転換<sup>29)</sup>も実施されたのである。仕様変更は、翌26年も続く。オプションの標準仕様化(ワイヤホイール、セルフ・スターター、中空タイヤ)や無蓋タイプの有色化、色種の2増などでさらに仕様の高級化が目指されたのである。この時期、フォード社はディーラーがT型の改良モデルを「新製品」と銘打つのを禁じている<sup>30)</sup>。相次ぐ仕様変更によって旧モデル在庫の陳腐化が問題となりだした事態を裏付けよう。他方、仕様のこのような高級化にかかわらず価格は低下傾向にあった。前掲表7のように有蓋標準タイプの2ドア・セダン価格は、21年後半の660ドルから24年末には580ドルへ、26年にはさらに520ドル(2月)、495ドル(6月)へと値を下げている。

フォード社によるこうしたT型有蓋タイプの仕様変更と値下げは、確かに、T型車販売にしめる有蓋仕様のシェアを先の24年の37.5%から26年には51.6%にまで高めた<sup>31)</sup>。だが、25年以降の同車の販売台数、シェアの低迷は前節の通りであり、これらの策は大きな成果を産み出さなかった。改良T型は、まず不格好をけなされる一方で、馬力不足、狭い室内、ひどい振動、低速ギア不足、煩雑なギア操作など、機能においても時代遅れの評を払拭できなかった<sup>32)</sup>。本来、エンジン、その他シャシを小型、軽量の無蓋車用に設計されていたT型は、いかにボディを中心とした仕様変更を重ねても有蓋車としての無理を隠せ

29) アバナシーによれば25年の多色化はパイロキシリン塗装によるものと指摘されている(Abernathy, *The Productivity Dilemma*, p. 119)。この点は1926年車の2月時点の仕様を示すA. I. (Feb. 18, 1926, p. 274)がワニス塗装と記録しているのと食い違う。今のところフォードにおいてパイロキシリン塗装が採用される時期は特定できない。なお、A. I. (Feb. 19, 1927, p. 249)も27年からはパイロキシリンと記している。

30) Miller, *From Here to Obscurity*, p. 221; Nevins, *Ford: Expansion and Challenge*, p. 407.

31) Sloan, *My Years with General Motors*, p. 162. 邦訳, 210頁。

32) Nevins, *Ford: Expansion and Challenge*, pp. 416-421.

なかった<sup>33)</sup>。

続く27-28年にはフォード車の販売シェアは10%台に低落した。27年5月にT型車の生産が停止されたにもかかわらず、後継モデルA型のフル生産は、実に28年10月までずれ込んだのであった<sup>34)</sup>。この間もフォード社は単に手をこまねいていたわけではない。新車の開発も25年から急がれていた。まず、25-26年にかけては、1920年から試行されていた革命的中級車、Xカーの開発が本格化された。同車には、8つのシリンダがX形に配列される工学上画期的とされる新エンジンが搭載されるよう見込まれていた<sup>35)</sup>。しかし、この革命的技術開発はその構造的欠陥から26年8月には断念されたのである。また、Xエンジンの断念後はすぐに4シリンダの新エンジン開発が着手された。T型からA型と名付けられた新車への移行は当初連続的に行なわれる予定であった。しかし、周知のようにこのモデル・チェンジにフォード社は苦しむ。A型車設計の完成が公言されるのは27年8月10日であり、1号エンジンの完成はさらに同年10月20日を待たねばならなかった。27年11月初旬には1号車が登場するが、この前後も製品設計は流動的なところが多かった。こうした製品設計の滞りに生産変更の遅滞が加勢し、同車のモデル・チェンジには事実上1年半近くの期間が費やされたのである<sup>36)</sup>。なお、こうしたモデル・チェンジの混乱は価格

33) 機械的変更がなかったわけではない。大きなものとしては、25年のピストンの軽量化、ブレーキの改良などがあげられる。だが、馬力、軸距、制動および変速機などの工学的な基本構造に変化はなく、主体がボディ変更にあったことは否めない。

34) 以下、T型からA型への移行については断わりのない限り、Dammann, *Illustrated History of Ford*, pp. 77-85; Hounshell, *From the American System to Mass Production*, pp. 278-301; Nevins, *Ford: Expansion and Challenge*, pp. 437-478; Miller, *Henry's Lady*, pp. 22-319を参照。

35) Xカー開発については、Nevins, *Ford: Expansion and Challenge*, pp. 426-427, が詳しい。

36) 生産遅滞の程度はタイプごとに異なった。4ドア・セダンは1927年12月初頭に発表されたが登場は1928年5月前後であり、キャブリーオーレは1928年初頭に導入のはずが、生産は3、4月まで本格化しなかった。また製品設計の混乱ぶりは、導入時には備えられなかった非常用ブレーキが州規制などで28年1月から取り付けられることになり、当初のマルチ・ディスク・クラッチが不具合により28年11月から単一乾板タイプに変更されるなどの事態に端的である。

設定にも波及した。予期せぬ開発・生産コスト増によって前掲表7のように28年末から29年前半にかけてA型車は価格見直し＝値上げを余儀なくされたのである。

29-30年にフォードの販売シェアが3-4割に高まったのは、この苦吟の産物であるA型車の投入成果に他ならない。同車の価格は上のように設定の不備はあったとはいえ、T型とほぼ同水準にあり、他方、仕様の多くは一新されていた。主だった変更を列挙すれば、排気量増(177→200.5立方インチ)やアルミ・ピストンの採用などに起因する馬力の倍増(20→40)および高速化(最高時速:43→65マイル)、変速段数(前進)の増(2→3)、2輪式に代わる4輪ブレーキ、2輪スプリング型に代わる4輪油圧式緩衝機、軸距増(100→103.5インチ)、大衆車初の安全ガラスの採用、ワイヤ型に代わるスポーク・ホイールの装着、ボディ・タイプの増<sup>37)</sup>などである。業界初を飾る設計革新部位は認めがたいが、フォードは業界最廉価の本格的有蓋車へのモデル・チェンジを一挙に果たしたといえよう。だが、A型にはT型ほどの市場支配力はなかった。A型がもっとも売行きを伸ばした29年の販売規模もT型販売の絶頂期の23年に比べて、台数で10万台、シェアでは15%強及ばなかった(前掲表4参照)。またなにより、20年近く市場に君臨したT型に対して、A型は本格的な登場後3年足らずの1931年8月にはフォード社の主力製品の座を降り、まもなく製造が打ち切られる<sup>38)</sup>。投入の苦勞に見合う成果はあげえなかったのである。

以上のフォード社の動向からは、20年代半ばからのマーケティング環境の変化は大衆車市場でも急で、かつ、製造業者がその対応に戸惑う姿も推察できよう。すなわち、需要層は業界最廉価車のフォードにさえ、走行・制動・居住・操作などの各機械機能の高級化を迫る一方、ボディ色・タイプの多様化にみられたように外観の洗練も強く求めた。次にまた、フォード社が高級仕様の有蓋

37) 正確な把握には至らないが、例えば、基本タイプとして27年にはスポーツ・クーペが、28年にはキャブリーオーレなどが投入されている(Miller, *Henry's Lady*, pp. 318-319)。

38) この点についてはとりあえず前掲、高田「アメリカにおけるビッグ・スリー自動車産業体制の形成構造」、159-161頁を参照。

車へのモデル・チェンジを25年に準備しだしたにもかかわらず、それをほぼ29年まで果たしえなかった事実は、求められた設計・製造変更がきわめて大きな負荷を伴ったことを示唆しよう。

シボレーも同じ課題に直面したはずである。だが、シボレーの販売成果についての前節での概観からは、同車はこの20年代に凡庸な製品から人気大衆車へ順調に変身を遂げたかにみえる。実際、20年代後半のシボレーは順調に販売台数を伸ばし、また29年のフォードA型による市場攻勢にも充分に対抗しえた。前掲表4にみられるように、同年、シボレーの販売は業界シェアこそ4%ほど低めたが、台数自体は伸びを維持している。1920年代、とりわけその後半のシボレーは有力大衆車への成長を難なく果たしたかにみえる。製品競争力はどのような向上をたどったのだろうか。次節では1920年代のシボレーの製品仕様と価格の動向を詳細に考察したい。

#### IV シボレーにおける製品競争力の推移：製品仕様と価格の動向

##### 1. 概 観

1920年代におけるシボレーの製品仕様と価格の動向、すなわち製品競争力の推移に関する網羅的な研究は少ないが、同競争力の向上に関する特徴はいくつか指摘されてきた。もっとも広く流布されてきた見解は、モデル・チェンジを駆使した外観の洗練であろう。1939年のフォーチュン誌は20年代半ばの状況を指して、「フォードT型の価格に近いシボレーがいかにも金がかかったようにみえたのは、何よりも、3インチ長い軸距、標準型トランスミッション、そして毎年の新しいスタイル、であった」<sup>39)</sup>と記している。ただし、先のフォード社のA型による攻勢に耐えたように、機械機能、価格競争力の両点でもシボレーは競争力を高めたはずである。実際、1929年型シボレーは「4（シリンダ）価格での6シリンダ車！」と称し<sup>40)</sup>、廉価と高機能を誇ったのである。

39) *Fortune*, Jan. 1939, p. 40.

40) *A. D. N.*, Jan. 10, 1929に掲載の広告より。

表8 シボレー乗用車における主だった仕様変化<sup>(1)</sup>

型式名	変更年月	エンジン	シャシ(除:エンジン)	ボ デ ィ	そ の 他
490	1920年末仕様	4シリンダ。 26馬力。	102インチ軸距。2輪ブレーキ。 セルフ・スターター。コーン式クラ ッチ。選択式スライディング変速機。	黒塗装:ワニス(有蓋), エナメル(無蓋)	4タイプ:ロードスター, ツーリング・カー, クーペ, セダン。タイヤ:コード。
同上	1921年9月		車軸強化。非常ブレーキ採用。		
Superior B	1922年10月		軸距増(103インチ), フレーム強化。	フェンダーなどの形状変更。	FBシリーズ打ち切り, Superiorシリーズ に一本化。セダンの4ドア化 <sup>(3)</sup> 。
同上	1923年1月				有蓋4人乗り廉価版(2ドア)の投入。
Superior F	1923年8月		前車軸の改良。		
同上	1924年9月				本格有蓋コーチの投入。
Superior K	1925年1月		単一乾板式クラッチ, 半楕円形 緩衝機, 後車軸強化, キックアップ・フレーム。	ボディ延長, 金属構造化, パイロクシリン有色塗装, 有蓋車の彩色変更開始。	
Superior(n. a.) <sup>(2)</sup>	1925年8月	オイル潤滑の改良。		無蓋車の彩色変更開始。	
Superior V	1926年1月	ピストン・ヘッド改良。			セダン高級版の投入。
Superior(n. a.) <sup>(2)</sup>	1926年8月			新カラーの採用。	スチール・ホイール, 中空タイヤ(有蓋)。
Capitol AA	1927年1月	オイル・エア・ フィルターの装備。		ダブル・ベルト・スタイル, ストライプ塗装の一般化。	スチール・ホイール, 中空タイヤ(無蓋)。 クーペ高級版の投入。
National AB	1928年1月	サイズ以外の抜本変更, 馬力増(26→35)。	フレームの低重心化, 軸距増 (107インチ), 4輪ブレーキ。		
International AC	1929年1月	6シリンダ化, 馬力増(35→46)。	オイル・エンジン温度計。		

(注) (1) FBおよび銅冷車シリーズの動きは省かれている。仕様は標準(工場出荷段階)タイプに限る。

(2) 型式英記号は不明。

(3) 正確な実施月は不明。

(資料) 主として, *Automotive Daily News*; *Automotive Industries, various issues*; *Dammann, 75 Years of Chevrolet*; *Miller, Chevrolet*, より作成。

表9 シボレー<sup>(1)</sup>の価格推移<sup>(2)</sup> (ドル, f. o. b. Flint, タイプが存在しない場合: -)

名称 <sup>(3)</sup> 基本仕様	ロードスター 無蓋・2人乗り	ツーリング・カー <sup>(4)</sup> 無蓋・5人	セダン <sup>(5)</sup> 有蓋・5人・4ドア	コーチ 有蓋・5人・2ドア	クーペ 有蓋・2人	インペリアル・セダン セダン高級版	スポーツ・クーペ クーペ高級版	ユーティリティ・ クーペ <sup>(6)</sup> 有蓋・3人乗り
1920年末	525	795	1375	-	1325	-	-	-
1921年9月	625→525	625→525	975→875	-	955→875	-	-	-
1922年5月	(n. a.)	(n. a.)	(n. a.)	-	(n. a.)	-	-	720
1922年10月	(n. a.)	525	875	-	(n. a.)	-	-	(n. a.)
1923年1月	510	525	860	850 <sup>(7)</sup>	(n. a.) <sup>(8)</sup>	-	-	680
1923年9月	510→495	525→495	860→795	725 <sup>(9)</sup>	(n. a.) <sup>(8)</sup>	-	-	680→640
1924年9月	(n. a.)	(n. a.)	(n. a.)	695	(n. a.)	-	-	(n. a.) <sup>(10)</sup>
1925年1月	525	525	825	735	715	-	-	-
1925年8月	525	525	775	695	675	-	-	-
1926年1月	525→510	525→510	775→735	695→645	675→645	765 <sup>(11)</sup>	-	-
1927年1月	510→525	510→525	735→695	645→595	645→625	765→745 <sup>(11)</sup>	715 <sup>(12)</sup>	-
1927年5月	525	525	695	595	(n. a.)	780 <sup>(13)</sup>	715 <sup>(12)</sup>	-
1928年1月	525→495	525→495	695→675	595→585	625→595	745→715 <sup>(13)</sup>	715→665 <sup>(12)</sup>	-
1928年半ば	495	495	675	585	595	715 <sup>(13)</sup>	695 <sup>(15)</sup>	-
1929年1月	495→525	495→525	675	585→595	595	715 <sup>(14)</sup>	695 <sup>(15)</sup>	-
1929年8月	525	525	675	595	595	695	645	-

- (注) (1) 2つのシリーズを擁す1921年は低価格=490シリーズの価格。デラックス版も省いた。  
(2) 変更の無い時点の価格も含む。変更があった場合、値動き前の価格が判明するものは変更後価格とともに記した。  
(3) 1929年末現在名。  
(4) 時にフェートンとも呼称される。  
(5) 1922年以前は2ドア・タイプであった。  
(6) 資料から確定はできないが、従来からの2人乗りクーペの代替タイプである可能性が高い。  
(7) セダネット(4人乗り)。  
(8) 資料(業界誌)にリストされておらず販売されていない公算が大きい。  
(9) 4人乗りクーペ。  
(10) 打ち切られていた公算が高い。  
(11) ランドウ・セダン。  
(12) スポーツ・キャブリオーレ。  
(13) インペリアル・ランドウ。  
(14) コンバーティブル・ランドウ。  
(15) コンバーティブル・スポーツ・キャブリオーレ。

(資料) *Automotive Daily News*; *Automotive Industries, various issues*; *Dammann, 75 Years of Chevrolet*, pp. 29-83; *Miller, Chevrolet*, pp. 68, 69, 76, より作成。



表8と表9は1920年代のシボレーの製品仕様と価格の両動向をとりまとめている。仕様と価格の詳細を追う前に、両表から機械機能、スタイル、モデル・チェンジ、価格、これら4点の変化を概観しておこう。

まず、以上4点による競争力の向上が20年代後半に際立つことを確認したい。はじめに、機械機能について表8のエンジンとシャシ欄に注目しよう。20年代前半にはこの点について目立った改良の動きはみられないが、半ば以降には、25年：ボディの金属構造化、28年：轴距の大幅増、4輪ブレーキ化、馬力増、29年：6シリンダ・エンジンの採用、と大幅な機能向上が相次いでいる。次に、ボディその他の欄からは、25・26・27年に色彩、外形の変更、車種タイプの多様化が急であり、スタイル変更も20年代半ば以降に積極化したことが知れる。また、モデル・チェンジ政策の定着、制度化も20年代後半に求められよう。表8・9はこの時期に仕様変更の定周期・定時化傾向が強まるのを教えるからである。コーチ、セダン、クーペ、ツーリング・カー、ランアバウト、など標準諸タイプの仕様変更の時期は、21-24年には定まった傾向を示さないが、25-26年には1月と年央に、27-29年には年1回、1月へと定時化している。最後に、価格競争力の向上も20年代後半に急である。フォードと対比しつつシボレー価格を概観しておこう（前掲表7・表9参照）。まず、20年代前半の業界販売のピーク年である23年の春夏の販売シーズンをとれば、価格差は歴然としている。当時の量販タイプ車である無蓋5人乗りのシボレー＝ツーリング・カー価格はこの時期ほぼ500ドル前後でフォードのツーリング・カーの295ドルを200ドルほど上回る。20年代半ば以降は量販タイプは有蓋の2ドア5人乗りに移る。25年初頭には、未だこのタイプにおけるシボレーとフォードの価格差は大きい。シボレー(コーチ)価格は735ドルであるのに対してフォード(チューダー・セダン)は580ドルの水準にある。他方、20年代末の29年の販売シーズン価格は、同シボレー、595ドル、同フォード、525ドルを示している。20年代後半には両者の価格差は半減したのである。

1920年代後半のシボレーの販売成果の向上にはこのような製品仕様と価格面での変化が強く関連するはずである。以下では、20年代の製品仕様と価格の

動きを、前・後半にわけて検討しよう。

## 2. 1920年代前半

1920年の経営危機の後、GM社は企業再建のために製品・価格政策を見直す。全社的に打ち出された構想の基本は、製品政策では漸次的改良主義の徹底、価格政策では自社ライン間の競争を避けるための再設定にあった<sup>41)</sup>。だが、シボレー部門<sup>42)</sup>には例外的な方針が打ち出された。大幅な低廉化と製品技術の抜本的な革新が目指されたのである。この決定は、シボレー・ラインの製品競争力に対する絶望的認識を背景にしていた。当時の副社長(23年以降の社長)のA. P. スローン (Alfred P. Sloan) は後の法廷証言で、1920年時点のシボレーががらくたであり、時のP. S. デュポン (Pierrre S. du Pont) 社長はシボレーの名称変更を提案するほどだったと、述懐している<sup>43)</sup>。また、21年春の本社経営陣も、シボレーがフォードと真っ向から競争することは不可能である、との見解で一致していた<sup>44)</sup>。

20-21年のシボレーの製品競争力に少し立ち入っておこう。当時、シボレー・ラインはエンジン・サイズのみならず軸距も異にする490型とFB型、2つのシリーズを擁していたが<sup>45)</sup>、ともにGM社の屋台骨を支える力は到底なかつ

41) Sloan, *My Years with General Motors*, pp. 62-70. 邦訳, 83-93頁。

42) GM社の創業者でもあるW. C. デュラント (William C. Durant) らによって1911年に設立されたChevrolet Motor社が1918年にGM社の完全持株会社となったのは周知のところだが、事業部に編入されるのは1922年2月であった (A. I., Feb. 16, 1922, p. 440)。

43) Chandler, *Giant Enterprise*, p. 148. 邦訳, 237頁。

44) Sloan, *My Years with General Motors*, pp. 60, 69. 邦訳, 79, 92頁。

45) 490型シボレーは1915年に20馬力、102インチの軸距でフォードT型に対抗して投入された。登場時の価格は当時のT型のツーリング・カー価格=490ドルに同じで、モデル名はこの価格に由来する。遅くとも18年までには26馬力に増したが増強時期は今のところ特定できない。登場後フォードとの正面きった競争は断念され、手ごろな価格での高級仕様を売りものとする製品戦略がとられた。FB型は18年にモデル・チェンジされた型である。20年と21年のモデル年ベースでのシボレー・ラインの生産台数は、490型:129,106;117,527, FB型:17,137;13,028,トラック:5,186;21年不明(ただし、前掲表2からみて21年のトラック生産は20年を大幅に下回ったはずである)、以上である(20年代初頭までのシボレー・ラインの動向については断わらない限り、Dammann, *75 Years of Chevrolet*, pp. 15-36による)。

た。まず37馬力、軸距110インチのFB型はキャディラック以外のGM車種と競合する中価格帯にあり、低価格帯をねらうシボレー・ラインにはいかにも不釣り合いな製品であった。実際、生産台数(型式年ベース)も20-21年ともに1.5万台程度に過ぎず、独立企業時代の名残として存在していたとしか思えない。また、大衆車をねらう主力、490型も価格、製品仕様においてフォードに太刀打ちは望むべくもなかった。1920年代初頭の両モデルの比較を試みよう。価格競争力の格差は歴然としている。21年末のシボレーのツーリング・カー価格はフォードを170ドル上回っている<sup>46)</sup>。仕様比較は難しいが、490型は26馬力、102インチ軸距でフォードと大差なく、また、フォードが実用機能で完成の域にあったと評価される一方、シボレーは車軸とクラッチの不具合が嘆かれ、基本機能での難点に悩んでいた。1915年に選択式トランスミッション(フォードは無段式の遊星式)、セルフ・スターター(同、クランク手回し式)を標準装備とするなど、比較的高級仕様の低価格車として投入された同車だが、その後は馬力の3割増し(6馬力増)を除いてほとんど仕様が変わっておらず、価格競争力のみならず機能の点でもフォードの後塵を拝していた。

この帰結が技術革命戦略の採用、すなわち、GM本社経営陣による執行委員会での「新しい革命的な種類の車によって低価格車分野に参入すべきである」との決議であった。既存モデルの改良によってフォードから徐々に需要を奪う戦略も一部主張されたが、大勢は前者になびいた<sup>47)</sup>。目指された革新は空冷式の銅製エンジンであった。銅冷式エンジンは、軽量性、低燃費、また、水冷装置が不必要となるなどによる部品点数の減少、以上から大きな期待を集めたのである<sup>48)</sup>。21年の半ばのGM社経営陣は「空冷式4サイクルをシボレー

46) 以下、比較はSloan, *My Years with General Motors*, p. 69. 邦訳, 92頁を参照。なお、取り外し式リムとセルフ・スターターがシボレーでは標準装備であり、それを勘案すれば価格差は90ドル程度となる。

47) *Ibid.*, pp. 63, 68. 邦訳, 84, 91頁。以下、引用は訳書と若干異なる場合もある。

48) J. Edward Schipper, "Chevrolet Copper-Cooled Car Ready for Market," *A. I.*, Dec. 28, 1922, pp. 1259-1265; Chandler, *Pierrre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p. 518.

事業部の標準モデルとし……1922年5月1日までに生産準備を整える」<sup>49</sup>との決定を下した。だが、この企てはあえなく失敗する。銅冷車の登場は1923年1月までずれ込み<sup>50</sup>、さらに登場も束の間、すぐに生産遅滞と出力不足の欠陥が露わとなる<sup>51</sup>。早くも23年6月には回収を決定され、以降、銅冷式エンジン開発は断念されたのである<sup>52</sup>。

以上のことから、20年代前半のシボレー事業部は水冷式シボレーによって製品市場に攻勢をかけるほかなかったが、推察される通り、この時期のシボレーの製品競争力は脆弱さを隠せなかった。経営陣の評価もこの点を裏付ける。20-21年のシボレーの製品競争力に対する不満はすでに記したが、スローンは22年春の490型を指しても「技術的に遅れた設計」と回顧し<sup>53</sup>、さらに、23年7月の経営執行委員会に際しては、「これまでの2年半に銅冷車の開発のために生じた混乱がシボレー車の地位向上を阻害した」との文書を提出している<sup>54</sup>。また、24年にも経営陣は、シボレーに関してディーラー組織の弱さに加えて、トランスミッションの不具合、ひどい塗装など数多くの技術的欠陥を嘆いている<sup>55</sup>。

もちろん、仕様および価格に変更がなかったわけではない。まず、21年9月には伝達機械部分を中心とした改良がみられ<sup>56</sup>、22年にはクーペの新版への変更、セダンの4ドア化なども行なわれた<sup>57</sup>。また同22年10月には、FB

49) Sloan, *My Years with General Motors*, p. 77. 邦訳, 103頁。

50) *Ibid.*, p. 85. 邦訳, 114頁。

51) 具体的には銅と鉄の熱膨張率の違いによる接合不良などが生じた。詳細は Dammann, *75 Years of Chevrolet*, pp. 40-41; Chandler, *Pierrre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p. 545, を参照。

52) Sloan, *My Years with General Motors*, pp. 87, 93. 邦訳, 117, 123頁。

53) *Ibid.*, pp. 83-84. 邦訳, 111頁。

54) *Ibid.*, p. 93. 邦訳, 123頁。

55) Chandler, *Pierrre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p. 552.

56) *A. I.*, Sept. 22, 1921, p. 559. また、同年には、セダン・タイプ（当時は2ドア・タイプのみ）でドア位置が前部から中央に変わったといわれる（Dammann, *75 Years of Chevrolet*, p. 33）。

57) 3人乗りで後部荷物スペースの広いユーティリティ・クーペが5月に投入される動きもみられた（表8に記したように従来の2人乗りクーペの代替モデルの可能性が

型が打ち切られる一方、銅冷式エンジンの搭載を見込んで490型シリーズはスーパーイオル (Superior) Bシリーズにモデル・チェンジを果たした。同モデル・チェンジの機械機能上の画期性はわずかだと評されるが<sup>58)</sup>、新型シボレーには、軸距の1インチ延長、フレーム、スプリングの強化、また、ラジエター、フェンダー、ヘッドライトなどの形状変更も施された<sup>59)</sup>。さらに、1923年には<sup>60)</sup> 1月と推測されるが、2ドア4人乗りの有蓋タイプ、セダネット (Sedanett) が登場している。また8月には、シボレー・スーパーイオルはBシリーズから24年モデルのFシリーズへモデル・チェンジを行なった。ただし、F型とB型との区別は前車軸の形状で辛うじて可能であるといわれ、仕様変更はきわめて軽微にとどまる。なおまた、同23年9月にはセダネットがシボレー初のトランクを内蔵した同タイプ、4人乗りクーペに切り替わっている。最後に、24年の販売シーズンに向けた動きでは、5月に5人乗りの無蓋タイプの高級版、デラックス・フェートンが加わったのが目立つ程度である<sup>61)</sup>。

以上のように20年代前半のシボレーは仕様変更を重ねたが、それらによる競争力の向上は特段の評価には値しない。まずその機械機能の向上は、先のエセックスの高シリンダ化、軸距の大幅増、などに比べて明らかに見劣りする。また、外観の洗練の点でも先述のフォードの向上ぶりと大差はないと判断できる。実際、スタイリング努力を端的に示す車種タイプ増も両者ともにほぼ一増で同じ水準にある。

当時のシボレーは価格競争力についてもさしたる向上を果たしていない。前掲表7のように、フォードT型の主力タイプ＝ツーリング・カーは値下げブームの21年を過ぎても価格を下げ続け、24年初頭の価格は22年初頭を60ドル、17%下回る295ドルに低下した。一方、表9のように、シボレーの値下げは21年

---

高い。以上は、A. I., May 11, 1922, p. 1042 ; Dammann, *75 Years of Chevrolet*, p. 42による)。

58) Miller, *Chevrolet*, pp. 68-69.

59) A. I., Oct. 12, 1922, p. 727.

60) 以下23年の動向については、Dammann, *75 Years of Chevrolet*, pp. 42-45 ; Miller, *Chevrolet*, p. 69.

61) A. I., May 18, 1924, p. 1098.

までは急だが、22年以降は勢いを落とす。24年までのツーリング車の値下げは、30ドル、6%弱に過ぎず、24年初頭の495ドルはフォードに比して約200ドルも高値であった<sup>62</sup>。また、有蓋仕様の量販タイプ=2ドア5人乗りタイプの低廉化についても高く評価できない。まず、同タイプ・シボレーの販売シーズン価格は22年から24年にかけて875ドルから725ドルへと17%ほど値を下げ、フォードの660ドルから590ドルへの値下げテンポを凌いだとはいえ、シボレーはフォードに対してなお100ドル以上も高価なままであった。なお、同期間のエセックス車のコーチにおける値下げは、330ドル、率にして25%の規模に達していた<sup>63</sup>。

こうしたことからすれば、シボレーにおける22-23両年の堅調な販売は、当時の景気の急拡大に多くを負っていたとみるべきだろう。実際、景気後退の翌24年には、シボレー事業部は深刻な販売難に陥った。この年、事業部は販売台数を実に楽観的に80万台と予測していたが<sup>64</sup>、実績は前年を17万台近く下回るわずか30万台程度にとどまり、過剰在庫に悩まされることになるのである<sup>65</sup>。

だが他面、24年のシボレーの販売不振は製品政策の転換を促す重大な契機となったように思われる。まず8月にはパイロクシリン仕上げの塗装が施され、また様々な付属部品も搭載された、クーペとセダンのデラックス版が投入された<sup>66</sup>。また、9月末には従来の4人乗りクーペが2ドアのセダン・タイプ車のコーチに名称を変更し登場している。同コーチのボディには金属が多用され、またドームライトの採用もみられた<sup>67</sup>。シボレー事業部が有蓋仕様の改

62) 前記注46) のオプション付きフォードは380ドルで (A. I., Oct. 4, 1923, p. 713; Do., Feb. 21, 1924, p. 394), これでも115ドルの開きがある。

63) 前記注25) 参照。

64) A. I., Oct. 18, 1923, p. 814.

65) Chandler, *Pierrre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p. 551.

66) A. I., Aug. 14, 1924, p. 347. デラックス・タイプは以前にも一部登場していたが、この年ほぼすべてのタイプで投入されたといわれる (Dammann, *75 Years of Chevrolet*, pp. 69-72)。

67) A. I., Sept. 25, 1924, p. 581; Dammann, *75 Years of Chevrolet*, p. 45.

良に傾注する兆しがうかがえる。

### 3. 1920年代後半

1925年1月、シボレーはスーパーリオルK型にモデル・チェンジされた。各タイプの価格は表9のように前年水準を30ドルほど上回るが、これまでになく多くの設計変更が施された。変更の焦点は外観の洗練, 耐久性, 居住性の向上, また操作の容易化にあり, 大衆的有蓋モデルの骨格を固めたとみなしうる<sup>68)</sup>。ボディ関連では, 軸距こそ103インチのままだが, 主要な変更点として, キックアップ・フレームによる低重心化, ボディ長の3インチ増, 金属構造化, また従来の黒ワニス・エナメルにかわるパイロキシリン (デュコー・ラッカー) によるカラー塗装の標準化(有蓋ではタイプ別に異なる彩色, 全体で4彩色), ドームライト (有蓋5人乗り) およびラジエター枠へのジュラルミンの採用, などが指摘でき, 耐久性, 居住性が増す一方, 外観も格段に洗練されたことが明らかである。機械的変更では, コーン・タイプに代わる操作しやすい単一乾板式のクラッチ, スプリングの4輪装着 (従来は2輪), 半楕円形バネの採用, バンジョー型のリア・アクスルの採用, クランクシャフトの大型化, などが誇られており, これらによっても, 操作性, 居住性, 耐久性が大いに高まったはずである。スローンも「斬新とは言えないが, これまでのモデルよりもはるかに大きく改良され, 期していた計画を最初に表現する」との感想を記している。実際, 当時のフォードT型の黒一色, 遊星式変速 (手足の操作を要し, しかも低

68) 以下, 25年1月型については, W. L. Carver, "Chevrolet Redesigns Engine and Changes Frame and Spring Arrangement," *A. I.*, Jan. 1, 1925, pp. 9-10; Robert P. Thomas, *An Analysis of the Pattern of Growth of the Automobile Industry: 1895-1929*, New York: Arno Press, 1977, p. 240; Sloan, *My Years with General Motors*, pp. 153-154. 邦訳, 199頁; Miller, *Chevrolet*, p. 69; Dammann, *75 Years of Chevrolet*, p. 49による。なお, DammannはK型の登場を25年半ばとするが, 疑問である。業界誌は25年初頭のニュー・ヨーク・ショーでの登場を (Carver, *op. cit.*, p. 9), 1月末の同誌 (*A. I.*, Jan. 29, 1925, p. 206) もデトロイト・ショーでのディーラーへの紹介を, それぞれ報じている。品薄が推察されるが登場自体は年初頭であろう。

速ギアを欠く。重い車体＝有蓋車に向かない), などに比べて仕様がはるかに高級化されているのが明らかである。なお, K型の導入にともないデラックス・タイプのシボレーの生産は打ち切られた。

25年には年央にも仕様と価格に変化がみられる。時期の特定には至らないが, 7～8月に有蓋車に限って40～50ドル値が下げられ, また8月中旬には製品仕様変更されている。エンジン・オイルの潤滑部品の改良などもあったが, 変更の主体は, ヘッドライトの搭載方法, 無蓋車の色彩変更, 大型有蓋車の新しい内装など, 外観の洗練にほぼ限られていた<sup>69</sup>。なお, この1925年にはシボレー事業部は6気筒エンジンの開発に着手した<sup>70</sup>。

1926年も仕様変更は1月と8月にみられる。なお, 26年型はスーパーリオルVシリーズと呼ばれるが, FからVへの名称変更の時期は今のところ特定できない。1月の主だった変更は<sup>71</sup>, 有蓋車の色彩変更, ピストンの軽量化, エンジン・ヘッドの改良および油潤滑の改善などで, スタイル, 機械機能を微調整する性格が強い。なお, セダンの高級仕様タイプである前席だけ箱型鉄製の, ランドウ・セダン (Landau Sedan) が新たにタイプに加わっている。前掲表9のように有蓋車を中心に値下げは急である。コーチ価格をとれば50ドル, 7%の低下がみられる。8月はまさに外観中心の変更であった<sup>72</sup>。「最もスムーズなシボレー」とうたわれた同モデルは, 新塗料の調和の取れた配合によって際立った彩色を誇ったといわれる。また, 有蓋タイプに従来の木製棒状に代えてスチール・ディスク・ホイールが標準装備とされたのもこの時である。他の変更は小さい。ボディの形状は以前のままで, 機械的変更も細部にとどめられたと業界誌は報じている。価格には変更がないが, 有蓋モデルでは中空タイヤ

69) 以上, 1925年半ばの動向については *A. I.*, Aug. 13, 1925, pp. 265-266による。

70) Sloan, *My Years with General Motors*, p. 165. 邦訳, 214頁。

71) 以下, 26年1月の仕様と価格の変更については, *A. D. N.*, Jan. 11, 1926; *A. I.*, Jan. 14, 1926, p. 44; Miller, *Chevrolet*, p. 69, 参照。

72) 以下, 26年8月型については, *A. D. N.*, Aug. 12, 1926; *A. I.*, Aug. 12, 1926, p. 271 参照。



が標準装備とされており、これを勘案すれば、同タイプでは25ドルほど値を下げたと評価できる。この26年のシボレーの有蓋比率は73%に高まり、フォードの52%をはるかに凌ぐ<sup>73)</sup>。25年からの製品政策が有蓋モデルの充実に焦点があったことを改めて裏付ける。

1927年1月には外観をさらに大きく変化させた、新モデル、キャピトル・シリーズ (Capitol Series) AA が「最も美しいシボレー」と称して投入された<sup>74)</sup>。同モデルは2本線 (ダブル・ベルト) スタイル、ディスク・ホイールの全タイプへの標準装着、全体に覆われた泥除け、新しいデザインのラジエター枠、円柱形に代わる小球形のヘッドライト、ストライプ塗装が標準化された新彩色、中空タイヤの無蓋タイプへの標準装備、これらを新特長としていた。業界誌は、エンジン空気清浄機、オイル・フィルター、オイル・ポンプなどについて改良はあるが、総体として機械技術の変更はわずかな重要性しかもたないと評している。値下げは、有蓋タイプを中心に急である。最量販タイプ<sup>75)</sup>のコーチは50ドル値を下げた<sup>76)</sup>。なお、この1月には車種タイプはさらに多様化した。ランブル・シートを備えるなどクーペの高級仕様タイプのスポーツ・キャブリオーレ (Sport Cabriolet) が追加されたのである<sup>77)</sup>。また、5月には従来のランドウ・セダン・タイプがさらに豪華さを増したインペリアル・ランドウ・セダンに切り替わっている<sup>78)</sup>。この年のシボレー生産にしめる有蓋比率はさらに82%に高まった<sup>79)</sup>。

73) Sloan, *My Years with General Motors*, p. 162. 邦訳, 210頁。

74) 27年型については、断わらない限り, *A. D. N.*, Jan. 3, 1927; *A. I.*, Dec. 30, 1926, p. 1069 による。

75) 27-29年はシボレーについてタイプ別の生産台数が入手でき、コーチのそれはクーペとセダンの合計を上回っていたことがわかる (Dammann, *75 Years of Chevrolet*, pp. 61-79)。

76) 表9の無蓋タイプの値上げは中空タイヤの標準装備にひとつ起因する。この点を考慮すれば、実質、10ドルの値下げの勘定となる。

77) ランブル・シートは後部トランクを利用した座席である。従来は高級車専用であった (Dammann, *75 Years of Chevrolet*, p. 64)。

78) *A. I.*, Apr. 30, 1927, p. 648; Dammann, *75 Years of Chevrolet*, p. 61.

79) Sloan, *My Years with General Motors*, p. 162. 邦訳, 210頁。

28年1月には新シボレーのナショナル・シリーズ (National Series) AB が登場した<sup>80)</sup>。この28年モデルからはディーラー・レベルでの旧モデルから新モデルへの取扱変更も徹底された模様である<sup>81)</sup>。新モデルは値下げ規模こそ小さいが、走行性能を今までになく高めた。まず、不変鋼を支柱とするアルミ合金製ピストンの採用は、加速に長けたエンジン性能を実現した。シリンダ数・サイズは旧来のままでエンジン設計の基本は変わらないが、20年代のエンジン技術革新の筆頭に数えられるアルミ・ピストンは、振動を抑えつつも圧縮比を高めることを可能にしたのである。バルブ、吸気管の拡大、気化能力の上昇、カムシャフトの強化によるオイル潤滑能力の増、水量増による冷却力強化、クランクケースの換気能力増、なども同時に図られている。結果、騒音を減じつつ馬力は1910年代来の26から35に増し、最高時速も以前の40~50マイル<sup>82)</sup>から50~60マイルへと高まった。高馬力化に対応して、シャシ・フレームの低重心化と、22年来約6年ぶりの軸距増、しかも4インチの大幅増も施された。107インチ長を誇る軸距はフォードA型を4インチ凌ぎ、他の低価格車の追随も許さなかった。長い軸距は高速時の車体振動を抑えたに違いない。以前は中級車に限られていた4輪機械式ブレーキも初めて採用されている。制動性能の向上要請に応じる動きとみなせよう。ただし、スタイルに画期性は少ない。軸距の延長には単にフードを4インチ延ばして対応しており、形状自体には大きな変化はない。もっとも、新カラーの採用は維持され、スタイルに磨がきをかける動きは続けられている。時期の特定はしえないが、年央にクーペの高級版、スポーツ・キャブリオーレがコンバーティブル仕様変わった<sup>83)</sup>。ランブル

80) 28年型については、A. D. N., Jan. 3, 11, 1928; Denham, "Chevrolet Announces 35 Hp. Engine, Four-Wheel Brakes and Price Reductions," pp. 964-966; Miller, *Chevrolet*, p. 93; Nevins, *Ford: Expansion and Challenge*, p. 469; Dammann, *75 Years of Chevrolet*, pp. 69-73による。

81) 25-27年にかけては種々の年式が市場(販売店)に混在していたという (Dammann, *75 Years of Chevrolet*, pp. 49, 55, 61)。

82) A. D. N., Aug. 12, 1926.

83) Dammann, *75 Years of Chevrolet*, p. 69

・シートが維持されつつ、前・後席ともに屋根が折りたためるように設計されている。

29年型のインターナショナル・シリーズ (International Series) AC は1月に登場し、なにより新型エンジンを特長にする<sup>84)</sup>。29年型のエンジンは、シリンダ・サイズの変更、オーバーヘッド・バルブの採用、とりわけシリンダ数の4から6への増によって、基本構造を新たにしている<sup>85)</sup>。同エンジンは28年型を11馬力上回る46馬力を達成し、フォードA型を6馬力凌ぐ。最高時速も28年型に10マイルほど勝る70マイルに達する。他方、エンジン以外の機械機能の変更は小さい。可動式運転座席 (5人乗りタイプ)、足下式スイッチによる前方照明方向の切替、オイル・ゲージとエンジン温度計の装備、リア・ミラー (有蓋車) の採用などが目立つ程度で、トランスミッション、ブレーキ、サスペンションなどの基本設計に変化はなかった。業界誌も「価格の点を考えれば新車シックスの出現は自動車発展史上画期的だが、これまでになかったような特徴はなんらない。確かに洗練は随所にみられ、高馬力エンジンのなどの……改善はあったが、シャシの多くには変更はなく、基本的に設計は前モデルに同じ」<sup>86)</sup>との評価を下している。ボディも色彩は変更されたが、形状は浮き出し模様での変化にとどめられた<sup>87)</sup>。なお、この1月にはセダンの高級版がコンバーティブル仕様にモデル・チェンジされている。また29年8月初頭にはセダンとクーペの両高級タイプが同時にモデル・チェンジを果たし、コンバーティブル・ランドウはインペリアル・セダンに、コンバーティブル・ス

84) 以下断わらない限り、29年型シボレーについては、*A. D. N.*, Nov. 16, 1928; *Do.*, Jan. 7, 1929; *A. I.*, Nov. 17, 1928. pp. 734-735, 738; *Dammann, 75 Years of Chevrolet*, pp. 76-79による。

85) 同時に、クランクシャフト・カムシャフト、コネクティング・ロッド、ピストン・ピン、燃焼室設計、油潤滑、気化能力、などが改良され、また、交流式ポンプ、同式空気清浄器、内部ガソリン濾過器が装備された。なお、製造コストを前年なみに維持するためもあってアルミ・ピストンは鋳鉄製に、油潤滑も非圧力型に戻された。1929年のエンジン設計の基本は1953年まで維持された。

86) *A. I.*, Nov. 17, 1928, p. 734.

87) *Miller, Chevrolet*, p. 103.

ポーツ・キャブリアーレはワイヤホイールとランブルシートを備えたスポーツ・クーペへとそれぞれ切り替わった<sup>88)</sup>。

以上、シボレーは1920年代後半の販売成果の拡大期に、機械機能の向上、外観の洗練、低廉化をフォード以上に急にし、他方で、モデル・チェンジの制度化を独自に図っていたといえよう。まず、機械機能については、フォードも確かにA型の導入に際して軸距増、馬力増、高技術トランスミッションや4輪ブレーキの採用、などを施したが、いずれも実質上シボレーが時期的に先んじていた。外観の洗練もシボレーに軍配があがる。パイロクシリン塗装、多色化、車種タイプの多様化、どれをとってもシボレーはフォードに先行していた。加えて、シボレーの価格競争力の向上ぶりもフォードのそれを凌ぐ。両車の主力タイプ（2ドア5人乗り、有蓋）の価格をやや詳細に比較しておこう（前掲表7・9参照）。まず、25年初頭から27年半ばにかけて、シボレーのコーチ価格は735ドルから595ドルへ140ドル値を下げたが、同期間のフォードにおける2ドア・セダン価格の値下げ規模は580ドルから495ドルへと85ドルにとどまった。28年以降にはさらに両モデルの価格は接近した。シボレーのコーチ価格は28-29年の期間ほぼ595ドル水準を維持したが、フォードA型は実質値上げして導入されており、同車の事実上初の販売シーズンである29年半ばの2ドア・セダン価格は本節冒頭に記したように525ドルに設定されていた。この結果、シボレーとフォードの価格差は70ドルに縮まったのである。

こうした20年代後半のシボレーにおける仕様の総合的な高級化と低廉化、すなわち製品競争力の向上は業界をみわたしても図抜けていたに違いない。この点はエセックスとの比較からも示唆される。エセックスは1929年に業界第3位の量販モデルの座を確保するなど20年代後半も有力モデルの一角を占めたが、同期間におけるその製品競争力の向上は総合的にみてシボレーに遅れを

---

88) A. I., Aug. 3, 1929, p. 171; A. D. N., July 31, 1929; Dammann, 75 Years of Chevrolet, p. 78.

とっている<sup>89)</sup>。25-29年のエセックスは馬力増(35→55)や28年初頭からの4輪ブレーキの装備などでは、確かにシボレーに伍して仕様を高級化させた。だが、この期間のエセックスは、軸距を変えず、また、パイロクシリン塗装、有蓋ボディ・タイプの複数化(1→5)も27年初頭まで果たさなかった。なお、エセックスは低廉化にとくに長けていたわけではない。25年初頭から29年半ばにかけてのエセックス・コーチの値下げ規模は、895ドルから695ドルへと200ドル、率にして22%であるが、シボレー・コーチの同規模も140ドル、19%に達するのである。

最後に、20年代後半のシボレー車におけるモデル・チェンジの定周期化・定時化、すなわち制度化は本節冒頭に指摘した通りである。同車は、大衆の基本生活サイクルである1月を起点とする年周期にあわせて新モデルを投入する傾向を強めていた。モデル・チェンジの制度化が20年代前半のシボレーに見出せないのは先述の通りだが、また、フォードにおいては20年代を通してその兆候すら看取できない。フォードT型における再三の仕様と価格の変更は規則性と明示性を欠いており、またA型の場合、そもそもいかなる製品仕様の変更も事前の計画にのぼっていなかった。A型の仕様と価格変更は単に場当りの対応にすぎない。

## V シボレーの製品・価格政策の特徴と成果

1920年代後半のシボレーにおける機械機能、スタイル、価格の3面からなる総合的な製品競争力の急速な向上とモデル・チェンジの制度化は同車の販売増に大いに貢献したはずである。製品競争力の向上については言を要さないが、製品変更の制度化によっても、顕示的な消費意識を高めた需要層は買換衝動を強くあおられたに違いない。では、このような製品競争力の急速な向上と

89) 以下、エセックスについては、*A. I.*, Nov. 4, 1926, p. 763; *Do.*, Jan. 8, 1927, p. 7; *Do.*, Jan. 7, 1928, pp. 26-27; Renner, *The Hudson Years*, pp. 234-245, 322-332.

モデル・チェンジの制度化には、いかなる基本的な製品・価格政策がくみしていたのだろうか。それは、製品の総合的な競争力を漸次的に向上さすという確固たる姿勢に要論できるだろう。実際、20年代後半のシボレーは、25年：ボディ、26-27年：価格と外観、28年：全体的走行・制動性能、29年：エンジン、と毎年不断に、すなわち漸次的に製品競争力を高めていた。そして、この漸次性は優れて戦略的な決定の産物にみなされる。例えば、シボレー事業部は次のような周到な計画に基づいて、1929年の仕様変更部位をエンジンに絞っていた。スローンは「1928年には、われわれは、……4輪ブレーキを取り付け、新しい6シリンダ・エンジンのために軸距を4インチ長くした。しかし、フォード氏が4シリンダのA型車を投入する後の1929年まで新しいエンジンを温存した」<sup>90</sup>と述べているのである。

こうした総合的な製品競争力の漸次的向上政策は、20年代前半期のシボレー事業部には認めがたく、またフォード社においては20年代全般を通しても見出すのが困難である。まず、20年代前半期のシボレー事業部においては銅冷車投入の際にエンジン、シャシ、ボディの一挙的変更がねらわれたように漸次的変更志向は弱い。一方、フォードにおいては、まずT型車の再三の仕様変更はスタイル面にほぼ限られており、そもそも総体として製品競争力を高める志向が欠如している。T型からA型へのモデル・チェンジの際にはボディ、シャシ、エンジンを同時に一変させており、仕様の一挙的変更志向が明らかである。また、A型の改良はいかなる形でも予定されていなかった。

こうした20年代後半のシボレーに固有な製品・価格政策、すなわち総合的な製品競争力の漸次的向上政策は、II節に指摘したシボレーの販売成果の飛躍的な向上に、まことに大きく寄与したと思われる。経緯は以下の3点に要約できる。

1. 同戦略によって、設計と製造の変更に伴う負荷が各年に平準化されることになり、その分、変更作業の確実性が高まる。1920年代半ば以降には、

---

90) Sloan, *My Years with General Motors*, p. 165. 邦訳, 214頁。

需要層の製品仕様に対する関心が急速に多岐化、高度化したのは既述の通りである。当時、製品の設計・製造変更に伴う負荷はかつてなく高まっていた。こうしたさなか、シボレー事業部がこれらの負荷を年次的に平準化し、その分変更作業の高い確実性を享受しえたことは、製品競争力の順調な向上を大いに助けたに違いない。

2. 上の変更作業における確実性の増大は、他方で、製品変更の戦略化、すなわち、年次的モデル・チェンジの制度化を容易にする。なお、シボレーが上の製品競争力の順調な向上とこのモデル・チェンジの制度化によって、販売量を高めうるのは先述の通りである。
3. シボレーがモデル・チェンジによって需要層の買換衝動を毎年あおり、かつ製品競争力を年ごとに漸次向上させたことは、需要喚起力の年次的平準化も結果した。このためにシボレーは特定年度に偏った需要の発現を回避でき、好況下にあっては、年間販売台数の継続的な増加に容易に浴しえたのである。1920年代後半のシボレー事業部がその生産能力の継続的な拡大に見合った販売量＝生産量を毎年達成しえたのは、以上のような製品競争力の漸次的向上とモデル・チェンジの制度化に負うところが大きい。

## VI 結び：要約と課題

本稿では1920年代における乗用車シボレーに注目し、まずその販売成果を特徴づけた後、製品・価格政策の基本を探り、同政策の販売成果への寄与を検討した。考察は以下のように要約できる。

シボレーの販売成果は20年代の後半に躍進著しかった。この時期のシボレーの販売規模は20年代前半に比べて倍加し、また販売の伸びは経営資源の拡大テンポと軌を一にして間断をはさまなかった。結果として、シボレー事業部は巨利を享受しえたのである。シボレー事業部のこの躍進をてことしてGM社は米国屈指の巨大企業への成長を果たした。シボレー車の販売成果の向上はその製品・価格政策、すなわち製品競争力の漸次的向上政策、に強く起因していた。

まず、同漸次的向上政策は製品と製造の変更負荷を時系列的に平準化し、同変更作業の確実性を高め、また同時に年次的モデル・チェンジ政策の制度化も助けた。このような結果、20年代後半のシボレーは製品競争力の向上を確実なものとする一方、買換刺激も毎年重ねたのである。すなわち、1920年代後半のシボレーにみられた販売成果の著しい向上には、固有の製品・価格政策が強くくみしていたのである。

1920年代後半のシボレー事業部は、製品競争力をなぜ上のように漸次的に向上させようとし、かつできたのだろうか。別稿での課題としたい。