

## 米国自動車産業再編成と対外進出（1897-1933年）(4) —ヨーロッパへの進出を中心として—

土 井 修

### ③ガソリン自動車

#### 1) 概観

19世紀末における世界のガソリン自動車の商業生産動向を見ると、(1) 商業生産を開始した時期は、フランス、ドイツ等ヨーロッパ諸国の方が米国に比べて早かった（表4-1）、(2) ただし、フランスの場合、パナール社とプジョー社は当初ドイツのダイムラー社から製造特許を取得したエンジンを用い、また、ルノー社はドウ・ディオン・ブートン社製エンジンを用い

表4-1 企業別ガソリン自動車の商業生産（1891-1901年）(台)

	企業名	1891年	1892年	1894年	1895年	1896年	1897年	1898年	1899年	1900年	1901年
フランス	Panhard	○	—	—	—	—	—	336	447	535	723
	Peugot	○	—	40	72	92	54	156	323	500	456
	Renault							○	71	179	347
ドイツ	Benz		○	67	135	181	256	434	572	603	385
	Daimler			○	8	24	26	57	108	96	144
	Opel								○11	24	30
イタリア	Fiat Autobianchi								○8 ○	24 —	73 —
米国	Duryea					○13	3	—	—	—	—
	Winton					○1	4	22	100	—	—
	Pope							○	—	—	—
	Olds Motor Wks										○425
英国	Lanchester										○

注：○は商業生産を行った年を示す。米国は暦年、フランスは年度、ドイツは不明。

出所：Macaulay, C. Diane, *The Product Cycle and the International Political Economy: a Case Study of the Automobile Industry* (Claremont Graduate School, 1987, Ph. D.), p.50; Erik Eckermann, *World History of the Automobile* (2001), p.52; James M. Laux, *In First Gear: The French automobile industry to 1914* (1976), Appendix, Table 14.

た、(3) 輸出においてはドイツのフランスへの輸出が中心で、ベンツ社は生産の約3分の2を輸出した(1895年の生産台数135台のうち94台、1899年の572台のうち365台を輸出した等)等の特徴が見られた<sup>1)</sup>。既述の通り、米国の生産台数がフランスを上回ったのは1904年のことであった。

表4-2および図4-1は、ガソリン車生産企業の参入状況を見たものであるが、これらの図表から、(1) 1899~1910年の間、参入企業数は極めて多く、高水準を維持していた、(2) 1911年以降は減少傾向となった、(3) 存続期間で見ると、1年未満と2~10年の企業が多い、(4) 1900年代後半、特に1906~1909年の間、存続1年未満の企業の参入数が大きく減少し、逆に2年以上の企業数は増大した、等が知られよう。また、参入企業の平均存続年数は、1920年代までは5年未満と比較的短かった。

こうした多数の企業の参入の要因は、(1) 自動車の動力源のうち蒸気、電気に比べてガソリンが最も優秀であることが認識され、ガソリン車に対する信頼性が向上し、需要が高まった、(2) 参入に成功した企業の利益率は極めて高かった(表2-4)、(3) 売手市場の中で「規模の経済」は求められず、企業規模は相対的に小さくてすんだ(表4-3)、(4) 資本不足の状況下ではあったが、部品メーカーからの買掛け(30~60日)、小売業者による現金着払いないし注文時の手付金支払い等によって、製造コストは少なくてすみ、参入が容易であった、(5) 自動車の「標準設計」(後述)が決まり、さらに自動車に対する信頼性が高まり、需給双方に好影響を与えた、等であった。

動力源の決定については、競争レースや耐久レース、「自動車ショー」等の開催を通して、ガソリン車の優秀性が認識されるようになり、1904年までにはほぼ決定的となった。1904年の生産台数2万1,692台のうちガソリン車は1万8,699台となり、全体の86%を占めた(蒸気車は7%、電気車は6%)。また同時に、安全性や有用性等自動車に対する信頼性を高めることになった。自動車の「標準設計」に関しては、それまでの「馬なし馬車」

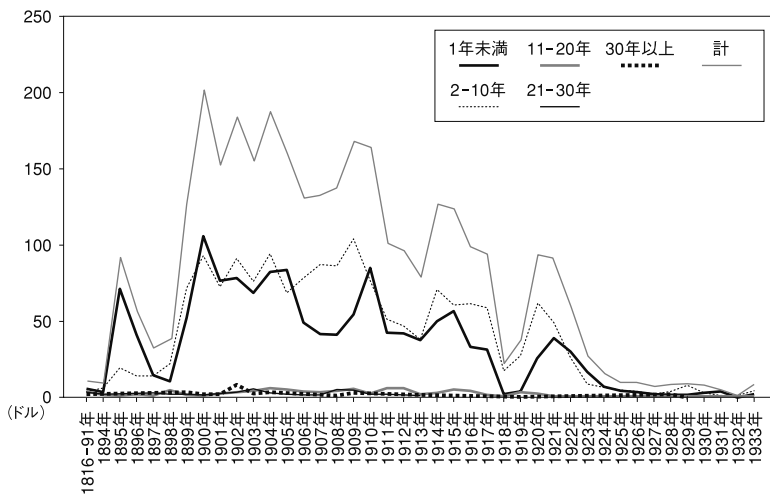
米国自動車産業再編成と対外進出 (1897-1933年) (4)

表4-2 ガソリン自動車の参入状況 (存続期間別、社)

	1年未満	2-10年	11-20年	21-30年	31年以上	計
1816-1891年	5	1	3		1	10
1894年	2	6			1	9
1895年	71	19	1			91
1896年	39	14	2			55
1897年	14	13	1	3		31
1898年	10	22	5	1		38
1899年	55	71	2		3	131
1900年	105	93	1		1	200
1901年	75	71	3	1	1	151
1902年	78	91	3	3	8	183
1903年	68	75	4	5	2	154
1904年	82	94	6	2	3	187
1905年	83	68	5	1		157
1906年	48	78	4			130
1907年	40	87	4	1		132
1908年	40	86	5	5	1	137
1909年	55	104	6		3	168
1910年	85	75	3			163
1911年	42	50	7	2		101
1912年	42	47	7			96
1913年	37	37	3		1	78
1914年	51	71	4		1	127
1915年	57	60	6			123
1916年	33	61	5			99
1917年	32	59	2		1	94
1918年	2	18	1			21
1919年	5	29	4			38
1920年	27	63	4			94
1921年	40	49	1		1	91
1922年	30	26	1		1	58
1923年	17	9	1			27
1924年	8	7			1	16
1925年	6	5				11
1926年	5	4			2	11
1927年	3	4	1			8
1928年	2	5			3	10
1929年		9			1	10
1930年	4	5	1			10
1931年	5	2				7
1932年	1	1				2
1933年	4	6				10
計	1,408	1,695	106	24	36	3,269

出所：The Editors of Automobile Quarterly, *The American Car Since 1775* (1971) から算出。

図4-1 ガソリン車生産企業の参入状況（存続期間別、社）



出所：表4-2から作成。

表4-3 1工場当たりの生産台数（台）

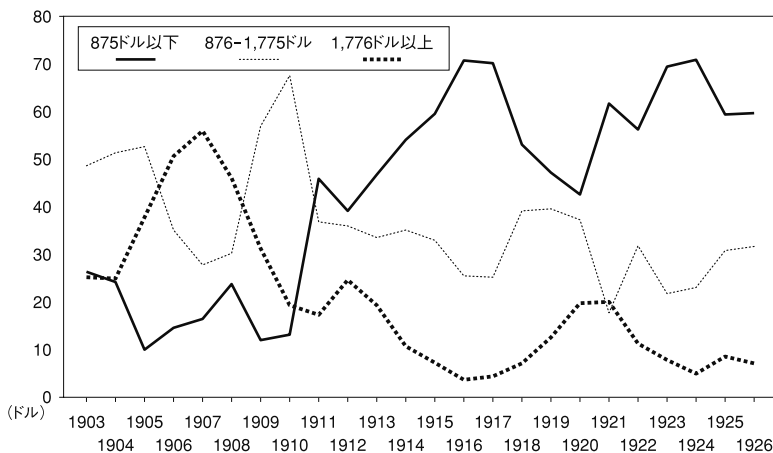
年	台
1903	439
1904	279
1905	632
1906	695
1907	1,079
1908	833
1909	1,781
1910	2,467
1911	2,171
1912	3,895
1913	5,093
1914	6,648
1915	11,288
1916	18,095
1917	21,021
1918	12,554

出所：R. C. Epstein, *The Automobile Industry* (1928), p.349.

型（馬車にエンジンを据付けたバギー型）に代わってフランス型（エンジンは前部、後部に座席、4人乗り、丸ハンドル等）が主流となった。このフランス型が全体に占める比率は、1904年には19.6%、1905年には49.2%、1906年には56%へと上昇した。

こうして、19世紀末以降徐々にガソリン車の商業生産が行われるに至り、その最初はウイントン・モーター・キャリッジ社（1897年設立）によるものと言われ、同社は1898年に初めての自動車販売を行った。以後、徐々に生産は増大し、高関税にも支えられて（この期従価税率は45%）、フランス型の高価格車の生産が増大した。この期の低中高価格車別の販売比率を見たのが図4-2であるが、この図から、(1) 1903～1910年の間、低価格車の販売比率は低調であり、主に中価格車、高価格車が中心であった、(2) 高価格車は1907年にピークに達した後低下し、逆に中価格車は1907年が最低で、その後上昇した、(3) 低価格車は1911年以降急上昇した、等の特徴

図4-2 低中高価格車の販売比率の推移 (%)



注：ツーリング車が中心で工場引渡し価格。  
出所：表2-7と同じ。

が知られよう。表4-4の示すように、1910年の価格別生産台数、販売額を見ると、751～1,600ドルまでの中価格車の生産台数に占める比率は72.2%、販売額に占める比率は57.9%であった。また、1,375ドル以下を低価格車とすると、低価格車の販売比率は、1903年の68.7%から1907年には36.2%まで低下し、1911年には再び58.9%に上昇した（表2-7）。こうした事実は、この期の中型化・大型化の進展を裏付けるものであった。また、低価格車にもフランス型が導入されるようになり、その結果、価格帯の明確化と各価格帯での製品の差別化が重要な競争手段となった。

こうして、多くの企業の参入・撤退を見たが、動力源としてのガソリンおよび自動車の「標準設計」の決定によって、既述の通り、特に1906～09年には、存続年数1年未満の企業の参入数は減少し、2年以上が増大することになった<sup>2)</sup>。また、自動車の信頼性が高まり、需要は増大したものの、企業設立に当たっては、金融市場での資本調達は依然として困難であり、従って、既存の生産設備を利用した自転車生産企業や馬車生産企業の参入も多く見られた。なお、この期、ガソリン三輪車製造企業も多くの参入を見たが、本稿では省略した。

表4-4 米国の価格別生産台数と販売額（1910年）

価格(ドル)	生産台数	構成比(%)	販売額(1,000ドル)	構成比(%)
485～750	15,000	8.3	8,800	3.7
751～1,000	49,000	27.2	41,650	17.4
1,001～1,250	59,000	32.8	64,000	26.7
1,251～1,600	22,000	12.2	33,000	13.8
1,601～2,000	8,000	4.4	14,000	5.8
2,001～3,000	15,000	8.3	36,000	15.0
3,001以上	12,000	6.7	42,000	17.5
計	180,000	100.0	239,450	100.0

出所：C. F. C., June 25, 1910.

## 2) 主要企業 (表4-5)

### ・デュリエー・モーター・ワゴン・カンパニー (「デュリエー」)

マサチューセッツ州チコピーでデュリエー兄弟 (兄のチャールズ・E・デュリエーはイリノイ州ベオリアで自転車の修理・販売、弟のJ・フランク・デュリエーは工作機械等を製造するエイムズ・マニュファクチャリング社の工具生産にそれぞれ従事) は、1893年、地元の実業家E・F・マーカムから1,000ドルの資金援助を得て、1気筒・4馬力・2ストロークのバギー型ガソリン車を製造し、マサチューセッツ州スプリングフィールドの路上で試運転を行い成功を収めた。その後、J・フランク・デュリエーは、地元の株式ブローカー、H・W・クラブから資金援助を得て、4ストローク車を設計・製造し、1895年11月の「シカゴ・タイムズ・ヘラルド」レースに出走し、ベンツ車を下して優勝した。

同年8月には、鉱山技師G・H・ヒューイット、弁護士T・W・リート等が中心となって「デュリエー」車生産のために、デュリエー・モーター・ワゴン・カンパニーをスプリングフィールドに設立した。授權資本金は10万ドル (1株100ドル) で、チャールズは320株、フランクは160株、ヒューイットは100株を保有した。1896年には13台、1897年には3台を製造したが、資金難や兄弟の間で意見の相違が生じ、1898年には新会社ナショナル・モーター・キャリッジ・カンパニーに持株を売却することを決め、その後それぞれ別の道を歩むことになった。このナショナル社は、優秀な技師を確保できず、翌年倒産した。

チャールズは、1900年、ペンシルバニア州レディングにデュリエー・パワー・カンパニーを設立し、1907年まで3気筒の3輪・4輪車 (5~30馬力・1,250~2,500ドル) を製造し、他方、1902年には「オートカー」の編集者のH・スターミーとともに、英国にブリティッシュ・デュリエー&カンパニーを資本金2万5,000ポンドで設立した。英国のコベントリーで1906年まで生産し、その後スターミー・モーター・カンパニーとなった。1908

表4-5 主要ガソリン車生産企業の参入状況（1896-1908年）

設立年・企業名	車名	存続期間	所在都市	所在州
1896年 Stearns (F.B.) Co.	STEARNS, STEARNS-KNIGHT	35	Cleveland	Ohio
1897年 Autocar Co. Winton Motor Carriage Co.	AUTOCAR WINTON	15 28	Pittsburgh Cleveland	Pennsylvania Ohio
1898年 Adams Co. Knox Automobile Co. St.Louis Motor Carriage Co.	ADAMS-FARWELL KNOX ST.LOUIS	16 17 10	Dubuque Springfield St.Louis	Iowa Massachusetts Missouri
1899年 Auto-Car & Equipment Co. Locomobile Co. of America New York & Ohio Co. Olds Motor Vehicle Co.	BUFFALO LOCOMOBILE PACKARD OLDSMOBILE	12 31 60 73	Buffalo Bridgeport Warren Lansing	New York Connecticut Ohio Michigan
1900年 Auburn Automobile Co.	AUBURN	37	Auburn	Indiana
1901年 Austin Automobile Co. Peerless Mfg Co.	AUSTIN PEERLESS	21 32	Grand Rapids Cleveland	Michigan Ohio
1902年 Apperson Bros. Automobile Co. Franklin Automobile Co. Jeffery (Thomas B.) Co. Nordyske & Marmon Co. Studebaker Corp. Thoms (E.R.) Motor Co.	APPERSON FRANKLIN RAMBLER MARMON STUDEBAKER THOMAS	23 33 12 32 53 14	Kokomo Syracuse Kenosha Indianapolis South Bend Buffalo	Indiana New York Wisconsin Indiana Indiana New York
1903年 Barthromew Co. Cadillac Automobile Co. Corbin Motor Vehicle Co. Jackson Automobile Co. Luverne Automobile Co. Matheson Motor Car Co. Mitchell Motor Car Co. Pope Mfg Co. Premier Motor Mfg Co.	GLIDE CADILLAC CORBIN JACKSON LUVERNE MATHESON MITCHELL POPE-HARTFORD PREMIER	17 69 10 21 16 11 21 12 23	Peoria Detroit New Britain Jackson Luverne Grand Rapids Racine Hartford Indianapolis	Illinois Michigan Connecticut Michigan Minnesota Michigan Wisconsin Connecticut Indiana
1904年 Buick Motor Co. Ford Motor Co. Marion Motor Car Co. Maxwell Briscoe Motor Co. Moline Automobile Co.	BUICK FORD MARION MAXWELL-BRISCOE MOLINE	68 68 12 22 10	Flint Dearborn Indianapolis Tarrytown East Moline	Michigan Michigan Indiana New York Illinois



米国自動車産業再編成と対外進出 (1897-1933年) (4)

National Automobile & Electric Co. Olds (R.E.) Co.	NATIONAL REO	21 33	Indianapolis Lansing	Indiana Michigan
Schacht (G.A.) Mfg Co.	SCHACHT	10	Cincinnati	Ohio
Union Automobile Co.	LAMBERT	14	Union City	Indiana
1905年				
Crawford Automobile Co.	CRAWFORD	20	Hagerstown	Maryland
Haynes Automobile Co.	HAYNES	21	Kokomo	Indiana
Lozier Motor Co.	LOZIER	13	Plattsburg	New York
Moon (Joseph W.) Buggy Co.	MOON	25	St.Louis	Missouri
Wayne Works	RICHMOND	12	Richmond	Indiana
1906年				
Kissel Motor Car Co.	KISSEL KAR	26	Hartford	Wisconsin
Stevens-Duryea Co.	STEVENS-DURYEYEA	18	Chicopee Falls	Massachusetts
White Co.	WHITE	13	Cleveland	Ohio
1907年				
Oakland Motor Car Co.	OAKLAND	25	Pontiac	Michigan
Regal Motor Car Co.	REGAL	12	Detroit	Michigan
York Motor Car Co.	PULLMAN	11	York	Pennsylvania
1908年				
Cunningham (James) Son&Co.,Inc.	CUNNINGHAM	29	Rochester	New York
Davis (George W.) Motor Car Co.	DAVIS	24	Richmond	Indiana
General Motors Co.*	—	68	—	New Jersey**
Hupp Motor Car Co.	HUPMOBILE	34	Detroit	Michigan
Interstate Automobile Co.	INTERSTATE	11	Muncie	Indiana
Metz Co.	METZ	15	Waltham	Massachusetts
Paterson (W.A.) Co.	PATERSON	17	Flint	Michigan
Willys-Overland Co.	WILLYS, OVERLAND	56	Toledo	Ohio

注：主な企業のみ。存続年数は設立年から1971年までの期間。\* = 持株会社。\*\* = 設立州。

出所：The Editors of Automobile Quarterly, *op. cit.*, pp.231-372.

年には、2気筒・10～15馬力・700～900ドルの4輪車「バギーオート」を製造・販売すべくミシガン州サギノーにデュリエー・モーター・カンパニーを設立し、1913年まで生産を継続した。その後、「オートモービル・トレード・ジャーナル」の編集者となった。

他方、フランクは、1898年にアメリカン・オートモービル・カンパニーに入社したが、まもなく同社を去り、新たにハンプデン・オートモービル&ローンチ・カンパニーを設立し、「ハンプデン」（2気筒、6馬力、2人乗り）を製造した。1901年からは資金上の問題からスチーブンソン・ア

ームズ・アンド・ツール・カンパニー（チコピー）と共同で生産を行い、「ハムプデン」は「スチーブンス・デュリエー」となった。1901～1904年型では2気筒・5～7馬力・1,200～1,300ドルの2～4人乗りラナバウト、1905年型では4気筒車、1906年型では6気筒車のツーリング車を追加し、1907年型以降は4気筒車ないし6気筒車のみとなり、馬力は20～50馬力で、価格は2,400～6,000ドルと大型化・高価格化が進展した。1915年1月までに1万4,000台を販売したと言われる。なお、1906年にはスチーブンス・デュリエー・モーター・カー・カンパニーを設立した（授權資本金30万ドル）。

なお、第一次大戦後、1923年にレイ・O・オーウェン（「オーウェン・マジック」）によって買収され、社名もスチーブンス・デュリエー・モーターズ・インコーポレイテッドとなった<sup>3)</sup>。

#### ・ウイントン・モーター・キャリッジ・カンパニー（「ウイントン」）

アレクサンダー・ウイントンはスコットランドからの移民で、クリーブランドで自転車製造に従事していた（ウイントン・バイスクル・カンパニーを1891年に設立）。1896年に最初の1気筒車の製造を試み、翌1897年には2気筒車を生産すべく、ウイントン・モーター・キャリッジ・カンパニーを授權資本金20万ドルで設立した（1901年には100万ドルに引上げた）。1897年には、2気筒・12馬力・時速33.7マイルのガソリン車を開発し、さらに商業生産を行うべく軽量で水平1気筒・2人乗り・2段変速のフェートン型（幌付き馬車型）を開発し、1台1,000ドルで販売することとした。生産台数は、1898年：25台（後述のJ・W・パッカードも購入）、1899年：100台、1901年：700台、1903年：850台、1907年：1,100台と増加し、車種も1901年型の1気筒・8馬力・1,200ドルのラナバウトから始まり、1902～1903年型では2気筒・ツーリング車、1904年型では4気筒車を導入し、以後1907年型まで4気筒・16～50馬力・1,800～4,500ドル・ツーリング車や

リムジンを生産し、大型化していった。大型化・高価格車化が決定的となったのは、1908～09年型の6気筒車の開発で、馬力は48～60馬力、ホイールベースは120～130インチ、価格は3,000～6,000ドルで、以後6気筒車のみを生産・販売した。そうした結果、1910年代の生産台数は約2,250台で、フォード等に比べて極めて少なかった。

こうした高価格・大型車への移行の原因には、(1)当初自転車での経験に基づいて、他社の技術を上回っていたが、1901年のレースの中で2回にわたってフォードに敗北し、その結果以後軽量車・低価格車での競争をあきらめ、大型車・高価格車へ移行した、(2)セルフスターター等技術改良が他社に比べて遅れた、等が挙げられている。なお、A・ウイントンは、船用エンジンの開発にも関心を示し、1912年にはそのためにウイントン・ガス・エンジン&マニュファクチャリング・カンパニー（1915年にはウイントン・モーター・キャリッジと合併しウイントン・モーター・カー・カンパニーとなった）を設立し、その後、船用ディーゼル・エンジンの製造も行った。

こうして、低価格車の生産の中心としてのデトロイトに対して高価格車のクリーブランドとなり、クリーブランドの中ではウイントンは、後述のスターンズ、ピアレスなどと並ぶ中心的存在となった。

1916年10月には運転資金調達のために150万ドルの優先株を発行し、ボートン&ボートン（クリーブランド）によって引受けられ、ボートンはコロンバスのF・E・フリーマンとともに売出した。

戦後、生産台数は1920年約2,500台、1921年325台、1922年690台と低迷し、1923年にはヘインズ・オートモービルとの合併も検討されたが、1924年には自動車生産を停止し、船用ディーゼル・エンジンの生産に集中することになった。そのためウイントン・モーター社は清算され、別にウイントン・エンジン・ワークスが設立された（1930年にジェネラル・モーターズ社の傘下に入った）<sup>4)</sup>。

・F・B・スターンズ・カンパニー（「スターンズ」）

1896年、クリーブランド在住のF・B・スターンズは、1気筒のガソリン車を完成し、1898年には、ラルフ・オーエンとレイモンド・オーエンの兄弟とともに、F・B・スターンズ・アンド・カンパニーを設立した。同年、1気筒・2ストローク・8馬力・2人乗りのガソリン車を製造し、1900年までに50台を販売した。父親のF・M・スターンズ（採石業で財を成す）および義父のT・ウィルソン（五大湖の水運企業ウィルソン・トランジット・カンパニーの創設者で、セントラル・ナショナル・バンク（クリーブランド）の取締役）からの資金援助を受けつつ、1901年型では1気筒・排気量3.8リットル・11馬力・5人乗りサレー型ガソリン車を製造し、さらに1902年型では2気筒・20馬力車（価格は3,000ドル以上）を売出し、大型車生産に転換した。これに伴って、同年、同社を改組し、資本金20万ドルでF・B・スターンズ・カンパニーとし、自ら社長に就任し、副社長には父親が就任した。

1905年型では4気筒・40馬力（4,000ドル以上）、1908年型では6気筒・90馬力車（6,400ドル以上）を売出し、販売台数も、1908年260台、1909年500台、1910年1,000台、1911年1,500台と徐々に増大した。

1912年型では、ポペット・バルブ式に比べて静音で強力なナイト・スリーブ・バブル式を採用し、また、1916年型では8気筒車も製造した。1917年には、F・B・スターンズはディーゼル・エンジンの開発を行うために、同社を退社し、それに伴って同社は改組された。

第一次大戦後、1925年にはJ・N・ウィリスの傘下に入ったが、1929年には倒産した<sup>5)</sup>。

・ノックス・オートモービル・カンパニー（「ノックス」）

H・A・ノックス（マサチューセッツ州スプリングフィールド）は、1895～96年に自転車メーカー、オーバーマン・ホイール社社員として働きつつ、

4気筒ガソリン車を開発したが、オーバーマン社は蒸気車を製造する方針を立てたため、1898年に退社した。同年、タイヤ会社を始めていたH・フィスク（フィスク・ラバー社）の資金援助を得て、ノックス・オートモビル・カンパニーを設立した（資本金5万ドル）。1899～1900年には1気筒・5馬力・空冷式3輪ラナバウトを製造し、1900年に12台、1901年に100台を販売した（価格は750ドル）（表4-6）。1901年には2気筒・4輪車も製造すべく、資本金を100万ドル（普通株50万ドル、優先株50万ドル）に上げた（社長はC・L・グッドヒュー）。1902年の売上げは250台であった。1904年、H・A・ノックスは退社し、「アトラス空冷車」の開発を始めた。

「ノックス」は、空冷式のため「ウォーターレス・ノックス」とも呼ばれたが、1907年型で4気筒、1908年型では水冷式を導入し、さらに1910年型では6気筒・60馬力車を投入し、大型化・高価格車への生産に向かった。

1912年には、業績低調なため改組が検討され、E・O・サットンとH・G・フィスクが債権者代表に指名され、再建委員会が設けられた（フィスク・ラバー社は同社の支払い手形7万5,000ドルを保有していると言われた）。結局、1914年に至って、同社資産を約63万ドルで取得し、新たに新会社ノックス・モーターズ・カンパニー（授権資本金250万ドル）を設立することになった。新会社の社長にはH・G・フィスク、副社長にはE・O・サットンが就任した。

なお、同社は、1901年から商業車の生産も行い、1904年にはノックス・モーター・トラック・カンパニーを設立した（1907年にはアトラス・モーター・カー・カンパニーとなった）。通常のトラックのほか、三輪トラック、消防自動車等も生産した<sup>6)</sup>。

・オートカー・カンパニー（「オートカー」）

1897年、ピッツバーグのL・S・クラークは、父親や兄弟、友人等とピ

表4-6 車名別ガソリン車生産比率の推移（順位別、％）

順位	1901年		1902年		1903年	
1	Oldsmobile	6.1	Oldsmobile	27.8	Oldsmobile	35.6
2	Autocar	2.0	Rambler	16.7	Ford	15.2
3	Knox	1.4	Knox	2.8	Cadillac	15.1
4	Packard	0.1	Union	*0.7	Pope-Hartford	*13.4
5	Duryea	—	Stevens-Duryea	0.6	Rambler	12.0
6			Franklin	0.1	Winton	7.6
7			Packard	0.0	Knox	4.5
8					Stevens-Duryea	*4.5
合計		100.0		100.0		100.0
合計(台数)		7,000		9,000		11,235
合計(1,000ドル)		8,183		10,395		13,000
順位	1904年		1905年		1906年	
1	Oldsmobile	24.9	Oldsmobile	26.8	Ford	26.3
2	Cadillac	11.1	Cadillac	16.3	Cadillac	12.2
3	Rambler	10.6	Rambler	15.7	Rambler	8.3
4	Ford	7.7	Ford	6.6	Reo	7.4
5	Franklin	3.2	Franklin	4.5	Maxwell	6.5
6	Packard	1.1	Reo	3.6	Oldsmobile	4.8
7	Overland	0.1	Maxwell	3.4	Buick	4.2
8	Maxwell	0.0	Buick	3.1	Franklin	3.9
9	Pope-Hartford	—	Packard	2.0	Packard	2.9
10			Stoddard-Dayton	0.5	Stoddard-Dayton	1.2
11			Knox	—	Pope-Hartford	—
12					Knox	—
合計		100.0		100.0		100.0
合計(台数)		22,130		24,250		33,200
合計(1,000ドル)		23,357		28,670		61,460
順位	1907年		1908年		1909年	
1	Ford	34.6	Ford	16.1	Ford	14.3
2	Buick	10.8	Buick	13.9	Buick	11.8
3	Reo	9.2	Studebaker	12.8	Maxwell	7.6
4	Maxwell	8.8	Maxwell	7.0	Studebaker-EMF	6.4
5	Rambler	7.4	Reo	6.5	Cadillac	6.4
6	Cadillac	6.7	Rambler	5.7	Reo	5.3
7	Franklin	3.5	Cadillac	3.7	Willys-Overland	3.9
8	Packard	3.3	Franklin	3.0	Packard	2.5
9	Stoddard-Dayton	2.8	Packard	2.8	Brush	1.6
10	Thomas-Detroit	1.2	Hupmobile	2.5	Rambler	1.4
11	Brush	1.2	Stoddard-Dayton	2.2	Oldsmobile	1.4
12	Overland	0.1	Brush	1.1	Hupmobile	1.3
13					Stoddard-Dayton	1.3
合計		100.0		100.0		100.0
合計(台数)		43,000		63,500		123,990
合計(1,000ドル)		91,620		135,250		159,765

注：\*＝推定。暦年の数字。合計生産台数・生産額には蒸気車、電気車も含まれる。—＝不明を示す。

出所：The Editors of Automobile Quarterly, *op. cit.*, pp.138-139; R.P. Thomas, *An Analysis of the Pattern of Growth of the Automobile Industry: 1895-1929* (Ph. D. dissertation, Northwestern Univ. 1977), p.321.

ピッツバーグ・モーター・ビークル・カンパニーを設立し、1気筒の三輪車や四輪車を「ピッツバーグ」の車名で製造・販売した。1900年には、ピッツバーグ州アードモアに移り、ピッツバーグ社資産を引継いでオートカー・カンパニーを設立した。同年には27台を製造した。1901年型では2気筒・6馬力・シャフトドライブ・800ドルのラナバウト、1903年型では2気筒・10馬力・1,700ドル、1905年型では4気筒・16~20馬力・2,800ドルのツーリング車、1908年型では6気筒・60馬力・6,500ドルのリムジンと、大型車化していった。しかし、生産量はわずかであり、そのため1908年以降は商業車の生産に注力した。1926年の2気筒モデルの生産停止までには3万台以上を生産した。1953年にホワイト・モーター・コーポレーションに買収された<sup>7)</sup>。

・オールズ・モーター・ワークス (「オールズモービル」)

R・E・オールズは、父親の経営する蒸気・ガソリン・エンジン製造会社P・F・オールズ&サン (1897年11月にオールズ・ガソリン・エンジン・ワークスに改名) を引継ぐ一方で、1897年8月、ガソリン車の製造を目指して、オールズ・モーター・ビークル・カンパニーを資本金5万ドルで設立した (ミシガン州ランシング)。5万ドルのうち1万ドルが、E・W・スパロー (鉱山・森林への不動産投資によって財を成した) 等地元の実業家によって払込まれた。数台のガソリン車を試作したが、より豊富な資金による開発が必要とされた。そのため、1899年5月、オールズ・ガソリン社とオールズ・モーター社を合併して、新たにオールズ・モーター・ワークスを資本金50万ドル (1株10ドル) で設立した (デトロイト)。5万株のうち3万5,000株が発行され、そのうち2万株が払込まれ、内訳は1万9,960株がS・L・スミス (同州の銅鉱山や不動産投資で財を成した)、10株ずつがオールズ、スパロー、スミスの息子のF・L・スミス、スミスの義理の兄弟のJ・シーガーであった。この結果、同社の支配権はS・L・ス

ミスが握ることになった（設立当初の社長はスミス、副社長はオールズ）。

1899～1900年の間、約11台のガソリン車を生産したが、1901年3月には工場が火事に見舞われ、焼失を免れた1台のガソリン車を基に生産・販売を始めることになった。この車は、1気筒・4ストローク・7馬力（毎分500回転）・重量700ポンド・650ドル・2人乗りのラナバウトで、「カーブド・ダッシュ・オールズモービル（エンジンと車室を区切る板が反り返っている）」と呼ばれた。生産に当たっては、エンジンを工作機械メーカーのリーランド・アンド・フォーコナー社に、変速機をドッジ兄弟、車体をプリスコ等、部品や構成品を外注し、同社は組立に専念することで、早期に大量の生産が可能となった。

この「カーブド・ダッシュ」は当時極めて評判となり、「楽しいオールズモービル」と流行歌で歌われるほどであった。生産台数は、1901年425台、1902年2,500台、1903年4,000台、1904年5,500台、1905年6,500台と急増し、1901～05年の間、生産第一位の車種となり、また、初の量産車として注目されることになった（表4-6）（表4-7）。また、売上高で見ても、1901年の41万ドルから1902年には163万ドル、1903年には233万ドルへと急増した。なお、1904年からロシア、英国、フランス、ドイツ等への輸出を開始し、米国初の輸出企業となった。

しかし、この「カーブド・ダッシュ」は、多目的のファミリー・カーとしては、小型、軽量で、馬力も小さいため、大量市場に適した車ではなかった。販売代理店からは、より頑強で、より馬力のあるフランス型のダッシュのある車に対する要望が寄せられたと言われる。

1901～1904年型までは1気筒車で、1905年型では2気筒車を導入した。1906年型では4気筒・中価格車の生産を開始し、1908年以降、大型車・高性能車の生産に注力するとともに、「カーブド・ダッシュ」の生産は1907年までとなった。こうした結果、1906年の生産台数は1,600台、1907年は1,200台と減少した。なお、後述するように、1908年には、ジェネラル・



表4-7 オールズ・モーター・ワークス社の車種・スペック・価格・生産台数の推移

年度	車種	気筒数	馬力	ホイールベース(インチ)	重量(ポンド)	価格(ドル)	生産台数(台)
1901	CD	1	4	66	700	650	425
1902	CD	1	4	66	700	650	2,500
1903	CD	1	4	66	700	650	3,924
	他	1	4.5~5	62~72	-	450~850	52
1904	CD	1	7	66	800	650	2,233
	TR	1	7	76		750	200
	LT	1	10	82		950	852
	他	1	4.5~5	62~72		450~850	127
1905	CD	1	7	66	1,100	650	1,239
	TR	1	7	76	800~2,350	750	518
	LT	1	10	82		950	248
	他	1~2	4.5~20	62~90		450~2,000	289
1906	CD	1	7	66		2,300 2,000	650
	PR	4	26~28	106	2,250		1,300
	他	2	20~24	102	1,250~2,000		100
1907	CD	1	7	66	2,600	650	200
	PT	4	35~40	106		2,750	1,000
1908	PT	4	36	112.5		2,750	1,000
	他	6	48	130		4,200	55
1909	TC	4	22	94	3,100	1,200	5,325
	FR	4	36	112		2,750	1,100
	TC	6	60	130		4,200	150

注：CD=カーブド・ダッシュ、TR=ツーリング・ラナバウト、LT=ライト・トノー、PT=パレス・ツーリング、TC=ツーリング・カー、FR=フライング・ロードスター。

出所：H.J.Early, J.R.Walkinshaw, *Setting The Pace: Oldsmobile's First 100 Years* (1996), pp.461-462.

モーターズ社の傘下に入った。

他方、1904年頃には、オールズとスミスの間で、小型車・低価格車か大型車・高性能車かという会社の方針について対立が生じ、その結果同年オールズは退社し、新たにレオ・モーター・カーを設立した（後述）。

なお、同社の意義を確認しておくとして、(1) 量産車を初めて生産・販売した、(2) 量産のための技術的基礎が確認された（部品の互換性、標準化、精密加工技術等）、(3) 自動車産業発展の起爆剤の一つとなった、(4) 同社の社員や同社への部品業者がその後の自動車産業発展に大きく寄与した、等であろう。最後の人的な貢献についての例を挙げると、R・D・チェイ

ピン（ハドソン・モーター社長）、C・B・キング（デトロイトの路上で初めてガソリン車を走行させた）、J・D・マクスウェル（マクスウェル・ブリスコー社）、H・E・コフィン（ハドソン・モーター社）、H・T・トーマス（レオ社）、C・フィッシャー（プレストー・O・ライト社）、B・F・エベリット／W・E・メッツガー（エベリット・メッツガー・フランダース社）、G・ホーリー／E・ホーリー（ホーリー気化器の開発）、B・ブリスコー（U・S・モーター社）、G・B・ウィルソン／D・ウィルソン（ウィルソン・ファウンドリー社）、F・O・ベッツナー／R・B・ジャクソン／J・J・ブレイディ（チャルマーズ・デトロイト社）、C・B・ローズ（アメリカン・ラ・フランス・アンド・フォーマイト・インダストリーズ社長）、C・H・ヘイスティングズ（ハップ・モーター社会長）、J・F・ドッジ／H・D・ドッジ（ドッジ・ブラザーズ）等である<sup>8)</sup>。

#### ・フォード・モーター・カンパニー（「フォード」）

ヘンリー・フォードは、1893年にエジソン・イルミネイティング社（デトロイト）に入社し、発電所の技師として働いたが、1896年までには2気筒・バギー型ガソリン車を製造し、延べ1,000マイルにわたる走行実験を行った。同年11月には、さらにより性能の高い二台目のガソリン車を製造すべく一台目のガソリン車を200ドルで売却した。その後、友人のデトロイトの弁護士W・C・メイベリー（1897年4月にはデトロイト市長に就任した）の金融援助を受けつつ開発活動を展開し、1899年8月にはエジソン社を退社し、本格的開発活動に入った。

1899年7月、フォードは、メイベリーのグループとともに、デトロイト・オートモービル・カンパニーを授権資本金15万ドル（払込金は1万5,000ドル）で設立した。株主は、C・A・ブラック（社長、100株）、A・E・F・ホワイト（副社長、100株）、F・R・アルダーマン（秘書、200株）、W・H・マーフィー（財務、100株）、ヘンリー・フォード（技術監督、

100株)、その他13名(800株)であった。デトロイト社は、フォードが1899年春に開発したデリバリー・ワゴン12台の生産を行ったが、いずれも信頼性に欠けるため販売できず、また、フォードもそれに善処することができなかったため、金融難に陥り、1901年7月倒産した。

その後、フォードは、W・H・マーフィー(製材業で財を成す)等のグループの資金援助を受け、レーシング・カーの製造に注力した。1901年9月、フォードは2人乗りラナバウトをレース用に改良し、グロウス・ポイントでのレースに出場し、「ウイントン」を打負かし、フォードへの信頼を再び高めた。

1901年11月、マーフィーおよびかつてのデトロイト・オートモービル社株主等とともに、ヘンリー・フォード・カンパニー(授權資本金6万ドル、払込額3万500ドル)を設立し、フォードは1万ドル(1,000株)を取得した。社長はブラック、副社長はホワイト、財務はマーフィー、秘書はL・W・ボーウェンで、すべて株主を兼ね、株主にはM・ホプキンスも含まれ、また、フォードの地位は技師であった。しかし、当時フォードがレーシングカーの製造に注力し、市場向けの自動車生産を重視しなかったこと等の要因で、1902年3月、解雇された<sup>9)</sup>。

1902年夏には、「999」および「アロー」の2台のレーシングカーを完成し、同年10月にはグロウス・ポイントでのレースに出場し、「999」によって再び「ウイントン」に勝利した。

他方、フォードはその間、小型の2気筒車を設計し、そのプロトタイプを製造すべく、金融支援者を探していたが、エジソン社での石炭購入先であった石炭業者A・Y・マルコムソンの支援を取付けることができた。その結果、1902年8月、自動車の商業生産を目的として、マルコムソンとともに、フォード&マルコムソン・カンパニー・リミテッドを資本金15万ドル(1万5,000株)で設立した。両者は6,900株を受取り、さらに350株について購入し、残余7,750株を募集することとした。

1903年春までには、2気筒車（後の「モデルA」）を完成し、そのため、1903年6月、フォード・モーター・カンパニーを、ミシガン州に授権資本金15万ドル（1,500株）で設立した。そのうち10万ドルが払込まれ、その51%に相当する510株はフォードとマルコムソンで折半された。残余は、表4-8の示すように、マルコムソンの関係者やドッジ兄弟のような車体製造業者等取引関係者がほとんどを保有した。特にマルコムソン・グループが圧倒していたことは、以後フォードが自身の生産方針を貫徹しない状況に直面したという点で、留意して置くべきであろう。なお、現金での振込額はわずか2万8,000ドルであった。また、社長はグレイ、副社長兼総支配人はフォード、カズンズは秘書、マルコムソンは財務であった<sup>10)</sup>。

シャーシはドッジ・ブラザーズ、キャブレターはホーリー、木製ボディはC・R・ウィルソン・キャリッジ、ホイールはプラデンの各社に発注し、2気筒・排気量100.4立方フィート・8馬力・ホイールベース72インチ・最高時速30マイル・重量1,250ポンド・価格850ドルの2人乗りラナバウト

表4-8 フォード・モーター・カンパニーの株主構成（1903年、1907年、株）

株主	1903年		1907年		1903年
Alex Y. Malcolmson*	255	財務	—	—	石炭業者
Henry Ford*	255	副社長	585	社長	
John S. Gray*/Gray Estate	105	社長	104		German-American Savings Bank (Detroit)**
John F. Dodge*	50		50	副社長	機械工場主(車体製造)
Horace E. Dodge	50		50		機械工場主(車体製造)
Albert Strelow	50		—		塗装・建築請負業者
Vernon C. Fry	50		—		マルコムソンの従兄弟
Charles H. Bennett	50		—		空気銃製造会社社員
Horace H. Rackham	50		50		マルコムソンの弁護士
John W. Anderson*	50		50		マルコムソンの弁護士
James Couzens	25	秘書	110		マルコムソンの会社の社員
Charles F. Woodall	10		—		マルコムソンの会社の社員
David Gray	—		1		
計	1,000		1,000		

注：\* = 1903年の取締役。\*\* = マルコムソンの叔父で製菓業者。

出所：U.S. Federal Trade Commission, *Report on Motor Vehicle Industry* (1939), pp.624-625;

Lawrence H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry* (1973), p.88;

Allan Nevins, *op. cit.*, p.331.

米国自動車産業再編成と対外進出 (1897-1933年) (4)

「モデルA」を開発し、1903年7月に初出荷を行い、1904年9月末までの15ヶ月間に、1,708台を販売した（表4-9）。1904年10月には、「モデルA」と構造が基本的に同じである「モデルAC」、「モデルC」、さらに4気筒・24馬力・最高時速40マイル・2ドア・4人乗りのツーリング車「モデルB」を開発した（重量は1,700ポンド、価格は2,000ドル）。1904年11月時点で、697台の「モデルC」、285台の「モデルB」を受注したが、販売代理店からは2気筒モデルは人気がないとの声が寄せられたと言われる。

1905年2月には、2気筒・16馬力の・2ドア・4人乗りタウンカー、同じく2人乗りクーペの「モデルF」（価格はそれぞれ1,000ドル、1,250ドル）を投入した。

1905年後半からは、6気筒・排気量405立方インチ・最高時速60マイル・2ドア・4人乗りタウンカーおよび4人乗りラナバウトの「モデルK」（それぞれ重量は2,400ポンド、価格2,500ドル）、さらに4気筒・15馬力・最高時速45マイル・600ドルの2人乗りラナバウトの「モデルN」を開発した。1907年には、「モデルN」とほぼ同じ構造の4気筒・15～18馬力の安価な「モデルR」（2,500台生産）および「モデルS」を製造した。これら

表4-9 フォード社の車種とスペック（1903-1909年）

年度	モデル名	型	気筒	馬力	排気量 (立法寸)	最高時速 (マイル)	重量 (ポンド)	ホイールベース (インチ)	価格 (ドル)	生産台数
1903-4	モデルA	ラナバウト(2)	2	8	100.4	30	1,250	72	850~950	*1,700
1904-5	モデルACC	ラナバウト(2)	2	10	120.5	38	1,250	78	850~950	1,745
1904-5	モデルB	ツーリング(4)	4	24	283.5	40	1,700	92	2,000	—
1905-6	モデルF	ツーリング(2-4)	2	16	127	—	1,400	84	1,000~1,250	1,599
1906-7	モデルK	ラナバウト/ツーリング(4)	6	40	405	60	2,400	114~120	2,500	8,729
1906-7	モデルN	ラナバウト(2)	4	15~18	149	45	800	84	600	—
1907-8	モデルR	ラナバウト(2)	4	15~18	149	—	1,400	84	750	6,775
1907-8	モデルS	ラナバウト/ロードスター(2-4)	4	15~18	149	—	1,400	84	700~750	—
1908-9	モデルT	ラナバウト/ロードスター(2-7)	4	22	176.7	—	1,200	100	850~1,000	10,202

注：10月1日から翌年の9月末までの年度。\* = 15ヶ月間。「型」の（ ）内の数字は乗車可能人数を示す。

生産台数には他のモデルを含むが、暦年と年度の混同や複数の推計値の存在等、信憑性に欠ける。

出所：Standard Catalog of American Cars, 1805-1942 (Second Edition) (1988), pp.546-551.

の車種の多くは好評で、販売台数も増加したが、「モデルK」は販売不振であった（584台生産した後、1907年に販売を停止した）。同時に、同年末に勃発した「1907年恐慌」の影響も受け、販売台数が減少し、業績が悪化した。こうした背景の下に、翌1908年10月には、4気筒・22馬力の「モデルT」を投入し、以後この車種のみを製造・販売することになった<sup>11)</sup>。

こうして、同社の生産活動は、景気後退ないし恐慌の影響を受けた1904～05年および1908年を除いて、生産を増大させた（表4-10）。1903年には、オールズモビルに次ぐ第2位を占め、その後1904～05年は第4位、1906年以降は1位を維持した（表3-3）。したがって、生産増大とともに、販売額、純益も増大した（表4-11）。その結果、1904年以降の現金配当の他に、1908年には190万ドルの株券配当を行い、資本金をそれまでの10万ドルから200万ドルに上げた（同社の財務については後述）。

なお、生産は増大したものの、米国全体に占める生産比率を見ると、変動が大きく、不安定であった。安定するのは、「モデルT」の販売が増加していく1909年以降のことであるが、1907年時点においても他企業に比べて生産性が極めて高かった（表4-12）。この主因は、同社が部品や構成品の生産に関与せず、また、既述の生産・販売方法が同社に有利であったために、組立のみに注力し、コストを低く抑えることができたためであった<sup>12)</sup>。

他方、この間、同社内部では生産方針をめぐって対立が生じていた。

表4-10 フォード社の自動車生産動向（台）

年	フォード(A)	米国(B)	A/B(%)
1903	1,708	11,235	15.2
1904	1,695	22,419	7.6
1905	1,599	24,550	6.5
1906	8,729	33,500	26.1
1907	14,887	43,300	34.4
1908	10,202	63,500	16.1
1909	17,771	127,731	13.9
1910	32,053	181,000	17.7

出所：The Editors of Automobile Quarterly, *op. cit.*, pp.138-139.

表4-11 フォード社の販売台数・販売額・純益の推移 (ドル)

年度	販売台数	販売額	純益
1903.6-1903.9		142,482	36,958
1903-4	1,700	1,162,816	246,080
1904-5	1,745	1,901,103	289,232
1905-6	1,599	1,491,626	116,085
1906-7	8,423	5,773,851	1,163,185
1907-8	6,398	4,701,298	1,145,392
1908-9	10,607	9,041,291	3,062,352
1909-10	18,664	16,711,299	4,163,451
1910-11	34,528	24,656,768	7,338,588
1911-12	78,440	42,477,677	13,542,678
1912-13	168,304	89,108,885	27,087,204

注：純益の1909-13年は暦年。

出所：Allan Nevins, *Ford: The Times, the Man, the Company* (1954), pp.645-5, p.647.

表4-12 主要企業の労働生産性比較 (1907年)

企業名	労働者数(A)	生産台数(B)	B/A(%)
パッカード	4,640	1,403	0.3
キャデラック	3,500	2,884	0.8
ビュイック	4,000	4,641	1.2
フォード	2,595	14,887	5.7
ダイムラー*	—	—	1.5

注：\*=ドイツ企業で、1915年の数字。

出所：Erik Eckermann, *World History of the Automobile* (2001), p.53.

1904年頃から、大型車・高価格車か小型車・低価格車かをめぐってマルコムソンとフォードが対立し、マルコムソンは特に「モデルK」の生産の促進を主張した。この対立を解消するため、フォードは二つの方法を使った。一つは、1905年11月、フォード・マニュファクチャリング・カンパニー（授権資本金10万ドル、応募額5万ドル、現金振込額1万ドル）を設立し、51%に当たる2,550株を自ら取得し、残余をドッジ兄弟、ラッカム、アンダーソン、カズンズ、C・H・ウィルズ（技師）、ベネットに350株ずつ与えた。社長も自ら務め、副社長はJ・F・ドッジ、副社長はウィルズ、財務はカズンズが務めた。この会社の設立目的は、エンジン、装置、部品等を製造し、フォード・モーター社に供給することであったが、もう一つの

狙いは、上記の株式の分配で見られるように、マルコムソンを排除することであった。これに対して、マルコムソンは1905年末、それに対抗すべく自ら自動車会社エアロ・カー・カンパニーを資本金40万ドルで設立し、自ら20万4,000ドルの株式を保有した。

結局、この対立は、フォードがマルコムソンの保有するフォード・モーター社株225株を17万5,000ドルで買取ることで解消された。フォードはこの買収資金をウィリアム・リビングストン（ダイム・セイビングズ・バンク・オブ・デトロイト）から借入れた。更にウッダール等マルコムソン・グループ・メンバーからも買取り、1907年秋には585株を保有するに至った（表4-8）。なお、1906年7月に社長のJ・S・グレイが死去し、その持株はJ・S・グレイ・エステートに移されたが、そのうち1株はD・グレイに譲渡された（取締役役に就任）。

また、グレイの死去の後、フォードが社長に就任した。

こうして、フォードは、所有、経営両面で最大の実力者となり、自らの経営方針を自由に展開できる環境を整えた<sup>13)</sup>。なお、1907年5月、同社はフォード・マニュファクチャリング・カンパニーを吸収した。

なお、この期の高価格車と低価格車については既に触れたが、再度以下確認しておこう。1903～07年の間、ガソリン車の気筒数は、速度、馬力を高めるべく、1気筒から2気筒、さらに4気筒へと増加し、また、デザインについても、「標準設計」が確立するまで様々な試みが行われ、その結果、いわゆる「製品の差別化」および高価格化・重量化が進展した。1903年において、全自動車生産の3分の2が1台1,375ドル以下の価格で販売されたが、この割合は漸次低下し、1907年には、販売された自動車のうち1台当たり1,375ドル以上の価格の自動車は3分の2を占めるに至り、両者の地位は逆転した（図2-4）。この主な原因は、当時まだ自動車に対する信頼性が低かったため、価格が高くても性能の高い自動車に対する需要が強かったことであった（その他、当時の景気動向、都市化の進展、道路条件



等が挙げられている)。したがって、購買層も富裕層が中心であった。

次の課題は、中低所得層の需要を喚起すべく、生産方法や原材料の改善によって、軽量・速度・馬力のある信頼性の高い低価格車を生み出すことであった。

なお、1904年8月、同社はカナダに子会社フォード・カンパニー・オブ・カナダを資本金12万5,000ドルで設立した（同社は51%保有）（後述）<sup>14)</sup>。

・キャデラック・モーター・カー・カンパニー（「キャデラック」）

ヘンリー・フォード・カンパニーの後援者達（W・マーフィーやL・W・ボーウエン等）は、ヘンリー・フォードが生産方針の相違でヘンリー社を退社した後、H・M・リーランドに善後策を相談し、結局リーランドに資産を売却することを決め、1902年8月、キャデラック・オートモービル・カンパニーが設立された（資本金は30万ドル）。リーランドは、銃器メーカーのサムエル・コルト（コネチカット）で精密機械技術を身につけ、その後工作機械メーカーのブラウン・アンド・シェイプ（ロード・アイランド）で働いた技術者で、材木商のフォークナーとともに「リーランド・アンド・フォークナー」を設立し（資本金は17万5,000ドル）、1901年にはオールズ・モーター・ワークスと「カーブド・ダッシュ」向けエンジンの製造契約を結んでいた。キャデラック・オートモービル社の社長はL・W・ボーウエン、副社長はW・A・ブラックで、ヘンリー・フォードが務めていた機械部門の監督にはO・E・バーテルが就任し、リーランドは取締役役に選任された。なお、1906年時点での主要株主は表4-13の通りであった。

同年10月には、第1号車を完成し、「リーランド・アンド・フォークナー」との間で、エンジン、変速機、操縦装置等の購入契約を結んだ。リーランド製品は互換性部品で構成されており、翌年3月から量産を開始した。その前の1903年1月には、ニューヨークで開催された「全米オートモービ

表4-13 キャデラック社の株主構成（1906年、株）

W. H. Murphy	2,950
L. W. Bowen	2,650
W. A. Black	2,650
A. E. F. White	2,650
H. M. Leland	1,583
W. E. Metzger	1,000
E. A. Leonard	167
W. H. Pettee	67
A. C. Leonard	33
W. C. Leland	1,250
計	15,000

出所：J. C. Long, *Roy D. Chapin* (1945), p.49.

ルシヨー」に出品し、2,700台の注文を受けた（販売担当支配人はW・E・メッツガー）。

第1号は、「モデルA」と呼ばれ、「リーランド・アンド・フォークナー」のA・P・ブラッシュの設計によるもので、1気筒・6.5馬力・排気量98.2立方フィート・最高時速30～35マイル・重量1,350ポンド・価格750ドルの2～4人乗りのラナバウトであった。1903年には2,500台を生産し、オールズモバイル、フォードに次ぐ第3位の地位を占めた（表4-6）（表4-14）。

1904年型では「モデルA」とほぼ同じ「モデルB」が登場し、2,418台を生産し、フォードを抜いて第2位となった。同年にはリーランドと株主との間で、「リーランド・アンド・フォークナー」との契約価格をめぐって対立が生じ、また、同年4月には工場が火災に見舞われ、生産再開の際には部品の早期大量調達が必要とされた。こうした事情を背景として、1905年10月、キャデラック・オートモービル社と「リーランド・アンド・フォークナー」を合併させることを決め、その結果、社名もキャデラック・モーター・カー・カンパニーに改め、授権資本金も150万ドルとした。社長にはW・A・ブラックが就任し、リーランドには総支配人の地位と10.5%の株式が与えられた（息子のウィルフレッド・リーランドには副財務担当

表4-14 キャデラック社の生産台数の推移 (1902～1910年度、台)

年度	モデル名	生産台数	合計
1902	モデルA (1-76)	0	0(3)
1903	モデルA (1-76)	2,500	2,500(2,497)
1904	モデルA・B (1-76)	2,418*	2,418(2,457)
1905	モデルD (4-100)	156	3,712(3,942)
	モデルB・C・E・F (1-76)	3,556*	
1906	モデルH (4-102)	509	2,659(3,559)
	モデルK・L・M (1-76)	2,150*	
1907	モデルG (4-100)	422	2,347(2,884)
	モデルH (4-102)	**	
	モデルK・M (1-76)	1,925*	
1908	モデルG (4-100)	207	1,689(2,377)
	モデルH (4-102)	**	
	モデルM・S・T (1-82)	1,482*	
1909	サーティ (4-106)	5,903	5,903(7,868)
1910	サーティ (4-106)	8,008	8,008(10,039)

注：\* = 他モデルの生産台数を含む。\*\* = 1906年の数字に含まれる。合計の( )内の数字は暦年。モデル名の( )内の数字は気筒数・ホイールベース (インチ) を示す。

出所：Maurice D. Hendry, *Cadillac: Standard of the World: The Complete Story* (1990), Appendix. III.

と8.3%の株式)。

1905年型には、4気筒・排気量300立方フィート・30馬力・最大時速50マイル・重量2,600ポンド・価格2,800ドルの5人乗りツーリング車「モデルD」を導入した。生産台数は156台であった(同年度の他車種との生産台数の合計は3,556台)。

1906年型には、「モデルA」と構造が同じ「モデルK」、「モデルM」の他、「モデルD」の後継車である4気筒・2人乗りクーペ(価格は3,000ドル、同社初のクローズド・タイプで「オシオーラ」と呼ばれた)および5人乗りツーリング車(価格は2,500ドル)の「モデルH」、さらに4気筒・排気量392立方フィート・40馬力・5～7人乗りツーリング車(価格は3,750ドル)および7人乗りリムジン(価格は5,000ドル)の「モデルL」を投入した。「モデルH」は500台を生産した。

1907年型には、新たに「モデルG」を投入したが、4気筒・排気量226

立方フィート・26馬力で、ラナバウト、ツーリング、リムジンと用途が広く、価格も2,000ドルと低く抑えた（ただし、リムジンは3,600ドル）。422台を生産し、他車種は合計1,925台であった。

1907年頃までには、1気筒車の需要は低下傾向を辿り、4気筒車が主流になりつつあった。同社はこれまで1気筒車に軸足を置いてきたが、生産は減少傾向を辿り、4気筒車の開発も始めたが、価格が極めて高かった。したがって、安価で高性能な4気筒車の開発が課題となった。同時に、同社は、精密技術を標榜するリーランド体制下において、新型設備・装置に積極的投資を行い、他社に比べて資本集約的であり、しかもその費用を短期借入れで賄っていたため、「1907年恐慌」では金融難に陥った。こうした問題を解決するためには、量産することが必要とされ、不十分ではあれ、その試みの一つが「モデルG」の開発であった。

1908年型には新たに「モデルS」、「モデルT」を投入したが、いずれも1気筒車で、生産台数はさらに減少した。同年12月には、「モデルG」の改良型「モデル・サーティ」を導入し、以後はこの車種のみを製造することになった。「モデル・サーティ」は4気筒・30馬力（「モデルG」よりも10馬力多く、この30をモデル名とした）・排気量229立方フィート・最大時速50マイルのラナバウト・ツーリング車で、価格は「モデルG」よりも600ドル安い1,400ドルとした。その結果、1909年度の生産台数は5,903台（暦年では7,868台）となり、それまでの減少傾向は逆転した。

1909年7月には、W・C・デュラントを通じて、ジェネラル・モーターズ・カンパニーの傘下に入った<sup>15)</sup>。

・ビュイック・モーター・カンパニー（「ビュイック」）

D・D・ビュイック（スコットランド生まれ）は、デトロイトでビュイック&シャーウッド・マニュファクチャリング・カンパニーを設立し、配管工事を営んでいたが、1899年、その会社を10万ドルでスタンダード・サ

ニタリー・マニュファクチャリング・カンパニー（ピッツバーグ）に売却し、農業用および船舶用ガソリン・エンジンを製造するビュイック・オートービム・アンド・パワー・カンパニーを設立した。ビュイック・オートービム社は、頭弁式（バルブ・イン・ヘッド）ガソリン・エンジンを開発したが、これを自動車にも応用すべく、1902年、ビュイック・オートービム社を改組し、ビュイック・マニュファクチャリング・カンパニーを設立した。

ビュイック・マニュファクチャリング社では、実験のための資金が不足し、そのためB・プリスコ、F・プリスコ（プリスコ・マニュファクチャリング・カンパニーとして板金業を営む）兄弟から、資金援助を受けた。しかし、再び資金不足に直面し、1903年5月には、改組を行い、ビュイック・モーター・カンパニーを資本金10万ドルで設立した。プリスコ兄弟は、3,500ドルの貸付を行い、代わりに9万9,700ドルの株式を取得し、D・D・ビュイックは社長には就任したもののわずか300ドルの株式を受取るにとどまった。

しかし、プリスコ兄弟は、依然として新車開発の見通しが見つからないため、フロント・ワゴン・ワークス（フロント）のJ・H・ホワイティング・グループに持株を1万ドルで売却した。ホワイティング・グループはこの1万ドルを調達するために、1年ノートの形でユニオン・トラスト&セイビングズ・バンク（フロント）から借りた。

1904年1月、再び改組し、授権資本金7万5,000ドルの同名の会社を設立した（ただし、振込額は3万7,500ドルで、設立場所はデトロイトからフロントへ変わった）。社長にはホワイティングが就任し、株式はホワイティングに1,504株、副社長のC・M・ベゴールに1,068株、取締役G・L・ウォーカーに725株、財務担当W・S・バリンジャーに707株、D・D・ビュイックおよびその息子のT・ビュイックに1,500株が与えられた。

ようやく1904年8月に、2気筒・頭弁式・排気量159立方フィート・21

馬力・ホイールベース87インチ・重量1,850ポンド・価格950ドルの4人乗りツーリング車「モデルB」を開発し、同年37台を生産した。

同年11月1日には、フrintの銀行に対する多額の負債の存在（フrintの3つの銀行に2万5,000ドルずつ負債を抱えていた）や「セルデン特許」によるビュイック車生産停止の可能性等から、同社の財務をさらに強化する必要があった。そのため、ホワイトニングはW・C・デュラント（デュラントードート・キャットリッジ・カンパニー）に相談を持ちかけ、その結果資本金を30万ドルに引上げ、さらに同年11月19日には50万ドルに引上げた。50万ドルのうち17万5,000ドルは旧株主に、残余32万5,000ドルはデュラントに与えられ、デュラントはそのうちホワイトニングに10万1,000ドル、C・L・ベゴールに2万2,000ドルを与えた（旧株主は、新会社優先株および25%ボーナス普通株を受取った）。株式交換の詳細は不明であるが、デュラントは多数の株式を取得し、同社の支配権を握ることになった。社長にはベゴールが就任し、デュラントは取締役就任した。さらに、1905年9月には、資本金を150万ドルに引上げた（普通株90万ドル、優先株60万ドル）。また、1906年6月には、デュラントードート・キャットリッジ社が同社株10万ドルを取得した。

1908年9月には、デュラント主導の下、ジェネラル・モーターズ・カンパニーの傘下に入った。

同社の生産活動を見ると、1905年型に「モデルB」とほぼ同じ「モデルC」、さらに1906年型にはその改良型「モデルF」（5人乗りツーリング車で、価格は1,350ドル）を投入した。この「モデルF」は、同社の車種の中で最も多く販売され、表4-15に見られるように、1906年度から1909年度までの合計販売台数は1万1,709台に達した。

1906年5月には初めて4気筒車「モデルD」（5人乗りツーリング車で、価格は2,000ドル）を発表し、続いて4気筒車「モデルS」、「モデルH」、「モデルK」を生産した。1908年型および1909年型にも4気筒車、「モデル

表4-15 ビュイック社の車種・スペック・価格・生産台数の推移 (台)

年度	モデル名	型式	気筒数等*	価格	生産台数
1904	モデルB	4人乗り・ツーリング	2/159/21/1,850	950	37
1905	モデルC	5人乗り・ツーリング	2/159/22/1,850	1,200	750
1906	モデルF	5人乗り・ツーリング	2/159/22/1,850	1,250	1,207
	モデルG	2人乗り・ロードスター	2/159/22/-	1,150	193
1907	モデルF	5人乗り・ツーリング	2/159/22/1,850	1,250	3,365
	モデルG	2人乗り・ロードスター	2/159/22/1,800	1,150	535
	モデルD	5人乗り・ツーリング	4/255/30/2,250	2,000	523
	モデルS	2人乗り・ロードスター	4/255/30/2,000	2,500	69
	モデルH	5人乗り・ツーリング	4/255/30/2,250	1,750	36
	モデルK	2人乗り・ロードスター	4/255/30/-	2,500	13
1908	モデルF	5人乗り・ツーリング	2/159/22/1,850	1,250	3,281
	モデルG	2人乗り・ロードスター	2/159/22/1,800	1,150	219
	モデルD	5人乗り・ツーリング	4/255/30/2,250	1,750	543
	モデルS	2人乗り・ロードスター	4/255/30/2,000	1,750	373
	モデル10	3人乗り・ツーリング	4/165/22.5/-	900	4,002
	モデル5	5人乗り・ツーリング	4/336/40/3,700	2,500	402
1909	モデルF	5人乗り・ツーリング	2/159/22/1,850	1,250	3,856
	モデルG	2人乗り・ロードスター	2/159/22/1,800	1,150	144
	モデル6A	2人乗り・ロードスター	4/336/40/3,700	2,750	6
	モデル10	3人乗り・ラナバウト	4/165/22.5/-	1,000	**8100
	モデル16	2人乗り・ロードスター	4/318/32.4/2,620	1,750	**497
	モデル17	5人乗り・ツーリング	4/318/32.4/2,790	1,750	2,003

注：\*＝気筒数／排気量（立法フィート）／馬力／重量（ポンド）を示す。\*\*\*＝同モデルの合計生産台数を示す。生産台数の判明したモデルのみ。

出所：Standard Catalog. pp.152-155.

10]、「モデル5」、「モデル6A」、「モデル16」等を投入し、中でも「モデル10」は価格が900～1,050ドルと安価で、販売台数も増加した。

こうして、ジェネラル・モーターズ・カンパニーに統合される1908年9月には、資本金は375万ドルと評価され（普通株125万ドル、優先株250万ドル）、設立当初の7万5,000ドルから著増した。

なお、1907年、同社は、カナダのR・SおよびG・W・マクローリン父子とともにマクローリン・モーター・カー・カンパニーを資本金120万ドルで設立した（同社の保有株は5,000株）（後述）<sup>16)</sup>。

・オークランド・モーター・カー・カンパニー（「オークランド」）

1891年、E・M・マーフィーが中心となって、馬車製造企業ポンティアック・バギー・カンパニーをミシガン州ポンティアックに設立した。その後馬車に代わって自動車が出頭するに及んで、自動車への進出を決定した。マーフィーは、1907年8月、A・P・ブラッシュ（キャデラック2気筒車の開発を担当）の協力を得て、オークランド・モーター・カー・カンパニーを設立した。資本金は20万ドルで、材木商のJ・デンプシーの資金協力を得た。ブラッシュの設計した2気筒小型車は売行きが悪く、さらに4気筒車「モデルA」（価格は1,600ドル）を設計したが、1908年の販売台数は278台であった。その結果、1909年型にはさらに4気筒・20馬力の「モデル20」（価格は1,600ドル）、40馬力の「モデル40」（価格は1,700ドル）を投入し、1909年の販売台数は1,035台となった。1910年型からは4気筒車のみとした。

1908年9月には、資本金を30万ドルへ引上げた（10万ドルの優先株の発行）。しかし、同年末には金融難に陥り、1909年1月には、デュラントを通して、ジェネラル・モーターズ・カンパニーが同社株式の2分の1を取得することになった<sup>17)</sup>。

・レイニア・モーター・カー・カンパニー（「レイニア」）

1900年、J・T・レイニアは、電気トラック等を生産するピークル・エタイクップメント・カンパニー（ロング・アイランド・シティ）に勤めていたが、1902年、その販売代理店レイニア・カンパニー・オブ・マンハッタンを設立した。1905年、ガソリン車の生産を行うために、レイニア・モーター・カー・カンパニーをニューヨーク・シティに設立した（工場はフラッシング）。エンジン、車体はオハイオ州イリリア所在のガーフォード社から調達し、フラッシングで組立てた。

第1号車は、4気筒・22～28馬力・5人乗りツーリング車「モデルA」



(価格は3,500ドル)であった。1906年型では、「モデルB」(30~35馬力、4,000ドル)、それ以降も4気筒・30~50馬力の高価格車(4,000ドル~5,000ドル)を生産した。

1907年8月には、ガーフォード社がスチュードベーカー社の傘下に入ったため、自らエンジン等を生産せざるを得なくなり、工場をミシガン州サジノーに移し、J・G・ヒースレット(前ガーフォード社の技術者)の設計の下に、4気筒・45~50馬力の大型・高価格車を180台生産した。しかし、その後の「1907年恐慌」の過程で資金繰りに困難を来し、倒産に至った。

1909年、工場は2万ドルで破産管財人に売られた後、デュラントを通して、ジェネラル・モーターズ・カンパニーの支配下に入った。社名はマーケット・モーター・カンパニーに改められたが、1912年7月には再びペニンシュラー・モーター・カンパニーとなった<sup>18)</sup>。

・カーター・カー・カンパニー(「カーターカー」)

印刷・自転車店を経営していたB・J・カーターは、1902年7月、C・ルイス(ユニオン・バンク・オブ・ジャクソン取締役)、G・A・マシューズ(フラワー・バギー・カンパニーを経営し、ジャクソン・シティ・バンク取締役)とともに、蒸気車・ガソリン車製造のために、ジャクソン・オートモビル・カンパニーを設立した。11のバギーの試作車を作り、また、摩擦駆動装置については特許を得た。

その後1903年9月に退社し、1905年9月には、デトロイトにモーターカー・カンパニーを資本金15万ドルで設立した。特許の見返りに7万5,000ドルの株式を取得し、副社長に就任した。1905年には1気筒車「モデルA」「モデルB」(6.5~7.5馬力、650ドル~700ドル)、2気筒車「モデルC」(10馬力、850ドル)を発表し、1906年の生産台数は101台であった。以後、1909年までは2気筒車で馬力のある1,250~1,400ドル程度の車種を生産し

た（1907年の生産台数は264台、1908年は325台）。

1908年4月には、B・J・カーターは死去し、同年11月には、同社はポンティアック・スプリング・アンド・ワゴン社と合併し、その結果カーター・カー・カンパニー・オブ・ポンティアックを資本金35万ドルで設立した。1909年10月には、ジェネラル・モーターズ・カンパニーが、W・C・デュラントを通して、同社株2万5,772株を1株5.56ドルで取得し、支配下に収めた<sup>19)</sup>。

・トーマス・B・ジェフリー&カンパニー（「ラムブラー」）

T・B・ジェフリーは、R・P・ゴーマリーとともに、1881年、ゴーマリー&ジェフリー・マニュファクチャリング・カンパニーを設立し、シカゴで自転車生産を始めた（自転車のタイヤ生産企業ゴーマリー&ジェフリー・タイヤ・カンパニーも設立したが、その後U・S・ラバー社に統合された）。自転車業は好調に推移したが、1895年の「シカゴ・タイムズ・ヘラルド・オートレース」を契機に自動車生産に関心を持ち、試作を始めた。1899年に自転車事業をアメリカン・バイスクル・カンパニーに売却し、1900年にはウィスコンシン州のケノーシャに自動車製造工場を建設した。

1902年、トーマス・B・ジェフリー&カンパニーを設立し、かつての自転車の車名「ラムブラー」を自動車の車名として用い、自動車生産を本格化した。まず、1気筒・8馬力のラナバウト「モデルC」（750ドル）、スタンホープ「モデルD」（825ドル）を市場に投入し、同年1,500台を生産し、一躍オールズモービルに次ぐ第2位の地位に就いた。「簡単、耐久、信頼」を掲げて、1904年型には2気筒車、1906年型には4気筒車を投入し、徐々に大型化した（1905年には1気筒車の生産を中止した）。1908年までの価格について見ると、2気筒車・ツーリング車の場合、1,200ドル～1,650ドル、4気筒車の場合、1,750～2,500ドルであり、フォードの4気筒車・1909年型「モデルT」の850ドルと比べるとかなり高かった。1～2気筒車

では価格も相対的に安く販売数も増大したが、需要の変化に対応して、4気筒車を生産したものの、生産台数は伸びず停滞した。同社は、低価格車から中価格車メーカーに転換したと言えよう<sup>20)</sup>。

・H・H・フランクリン・マニュファクチャリング・カンパニー（「フランクリン」）

H・H・フランクリンはニューヨーク州のシラキュースで新聞社に勤めた後、1895年に鋳物を生産するH・H・フランクリン・マニュファクチャリング・カンパニーを設立した。

他方、自転車製造企業、シラキュース・バイスクル・カンパニーに勤めていたJ・ウィルキンソンは、1899年春頃から自動車の設計・製造を試み、同年9月、その実現のために、E・ホワイト（弁護士）、F・ホワイト（地元の資本家）、A・ペック（バーンズ・バイスクル・カンパニー）から成るパートナーシップを結成した。1900年1月には、第1号を完成し、同年2月には第2号の製造に取りかかった。同時に、より多くの投資家の参加を求めて、同パートナーシップを株式会社化し、授權資本金35万ドルのニューヨーク・オートモービル・カンパニーを設立した（払込金は6,000～7,000ドル）。しかし、経営陣の開発への消極性、資金の枯渇によって、ウィルキンソンは1901年6月末、ニューヨーク社を退社した。

経営陣の立て直しを図るべく、ニューヨーク社の株主でH・H・フランクリン・マニュファクチャリング社の株主でもあるA・T・ブラウンがH・H・フランクリンをニューヨーク社経営陣に紹介し、フランクリンを中心に開発を行うことを提案した。しかし、両者の交渉は、ウィルキンソンの開発した特許権をめぐる折合いがつかず、1901年9月、交渉は決裂し、裁判闘争に持ち込まれた（判決の結果、フランクリンの勝訴に終わり、ニューヨーク社は同社に吸収された）。

ブラウンとフランクリンは、ウィルキンソンによる4気筒・空冷式ガソ

リン車の開発を支援すべく、パートナーシップを結成していたが、1901年11月には、同社内に自動車部門を設置し、同時に同パートナーシップを5万ドルの株式で買収した。こうして、1902年6月、4気筒車・2人乗りラナバウト「タイプA」を売出し、同年の販売台数は13台であった。「タイプA」のスペックは、4気筒・重量900ポンド強・頭弁式・7馬力・排気量108立方インチ・ステアリング・ホイール・最高時速30マイル等で、価格は1,200ドルであった。1903年型は前年と同じ「タイプA」を販売し、販売台数は181台となった。

1904年型および1905年型には、「タイプA」から「タイプF」までの4気筒車5～6車種（最低価格は1,400ドル、最高価格は3,500ドル）を売出し、1905年の販売台数は約1,100台となった。1906年には6気筒車「モデルH」（30馬力・ホイールベース114インチ、重量2,400ポンド、最高時速50マイル、価格4,000ドル）を投入した。1906年の販売台数は約1,300台で、そのうち6気筒車の割合は10～15%であり、依然主力は4気筒車であった。また、同年初めには軽量トラック（積載能力2,000ポンド、最大時速20マイル、4気筒・空冷）を導入し、販売を開始した。

1906年末には、フランクリンを初めとする同社の経営陣（G・スティルウェル、J・ウィルキンソン、F・バートン等）は、株主のA・T・ブラウン、W・C・ライブ、H・W・チェイピン等から株式を購入し、その結果フランクリンは支配的株式を保有することになり、また、その後同社社長に就任した（取締役は上記の他E・H・ダンの7名）。

1907年型には、小型の4気筒車・ラナバウト「タイプE」を止めて、より大型の「モデルG」を投入した。ホイールベースは81.5インチから90インチに増大したが、価格は400ドルアップの1,800ドルとなり、同社は低価格車よりも中高価格車で競争に入るようになった。

同年の生産台数は1,500台強（売上高は400万ドル）、1908年は1,000～1,100台、1909年は2,000台、1910年は1,200台と低迷した。これは、自動車

の平均卸売り価格が、1907年2,125ドル、1908年1,600ドル、1909年1,300ドル、1910年1,200ドルと低下傾向を示す中で、同社が採用した中高価格車への生産集中という方針が大きく影響した。なお、配当は、1903年：8,900ドル、1904年：2万6,050ドル、1906年：1万3,025ドル、1907年：8万7,500ドル、資本金は1903年末の13万8,500ドルから1904年末には25万5,000ドル、1911年末には30万ドルとなった<sup>21)</sup>。

・ポープ・マニュファクチャリング・カンパニー (「ポープ・ハートフォード」、「ポープ・トレド」、「ポープ・トリビューン」)

既述の通り、ポープ・マニュファクチャリング社は、自転車生産のかたわら自動車生産にも進出し、ガソリン車のみならず電気車の生産も行った。ガソリン車は、1904年に初めて1気筒・10馬力・ホイールベース78インチの「モデルA」(1,050ドル、2人乗りラナバウト)、「モデルB」(1,200ドル、4人乗りトノー)を発表し、同年約300台を販売した。1905年型には2気筒・16馬力車(1,600ドル)、1906年型には4気筒・20～25馬力車(2,500ドル)、1908年型には4気筒・30馬力車、1911年型には6気筒・50馬力車を投入し、高性能・高価格車の生産を展開した。

「ポープ・トレド」は、同社子会社のポープ・モーター・カー社が生産したもので、1904年には2気筒・14馬力・ホイールベース76インチ・2,000ドル、4気筒・24馬力・ホイールベース94インチ・3,500ドルの2種の5人乗りツーリング車を発表し、569台を販売した。1905年型以降は4気筒車のみを生産し、やはり大型化・高馬力化の方向を辿り、1909年には50馬力・ホイールベース126インチの4気筒車を4,250ドル～4,475ドルで販売した。なお、1907年には同社は倒産し、改組が行われた(1907年6月末の資産額は772万ドル)。

「ポープ・トリビューン」は、メアリーランド州ハイガーズタウン工場で生産されたもので、1904年型では、1気筒・6馬力・ホイールベース65

インチのラナバウトを650ドルで売出した。1905年型では2気筒車（900ドル）、1907年型では4気筒車（1,750ドル）と大型化し、価格も1,000ドルを超え、販売は不調に終わった<sup>22)</sup>。

・ウィリス・オーバーランド・カンパニー（「オーバーランド」）

スタンダード・ホイール社（インディアナ州テレホート）の社長、C・ミンシャルと若手自動車研究家C・E・コックスが協議し、スタンダード社に自動車製造部門を設け、「オーバーランド」の車名のガソリン車の開発に合意した。1902年に開設した同部門では、コックスの主導の下、1気筒・5馬力・水冷式・価格595ドルのラナバウトを開発し、1903年型では12台を製造・販売した。1904年型では600ドルの2気筒車を投入し（1904年の販売台数は1気筒車を含めて25台）、1905年型では1,500ドルの4気筒車を製造した。1905年には、スタンダード社のテレホート工場からインディアナポリス工場に移転し、生産増強を図ったが、利益が出せず、ミンシャルは支援を断念せざるを得なかった。

1906年に入ると、コックスは、バギー・メーカーのバリー・マニュファクチャリング社（インディアナポリス）社長のD・M・バリーの支援を得て、オーバーランド・オート・カンパニーを設立した（株式はバリー51%、コックス49%）。2気筒車、4気筒車を投入したが、1906年の販売台数は47台で、さらに、1907年10月の「恐慌」到来以前には既に8万ドルの負債を抱え、再び金融難に陥った。

他方、ディーラーであるJ・N・ウィリス（ニューヨーク州エルマイラ出身）は、「オーバーランド」を取扱っており、オーバーランド社の倒産は、ディーラー業務にも支障を来すと考え、材木商のE・B・キャンベル（ペンシルバニア州ウェルズボロ）の協力を得て、1908年1月、オーバーランド社の支配権を握り、自ら社長に就任した。1908年型では4気筒車「モデル24」（1,250ドル）を465台販売し、1909年型では4気筒車3車種

(1,300~1,650ドル)、6気筒車1車種(2,000ドル)、合計で4,075台を販売した。

1909年には、生産施設拡大のため、オハイオ州トレドにある「ポープー・トレド」生産工場を買収し、このトレド工場を本拠地として、同年10月には、オーバーランド社を改組し、新たにウィリス・オーバーランド・カンパニーを授権資本金200万ドルで設立した。1909年の販売台数は4,860台、1910年は1万5,598台となり、1910年7月には資本金を600万ドルに上げた。

なお、1912年11月には、ガーフォード(エルマイラ)、グラム・モーター・トラック(リマ)、フェデラル・モーター・ワークス(インディアナポリス)等の諸企業を買収し、その結果同名のまま改組した。授権資本金は、普通株2,000万ドル、優先株500万ドルで、優先株はW・サロモン商会によって売出された<sup>23)</sup>。

・マクスウェル・ブリスコー・モーター・カンパニー(「マックスウェル」)

B・ブリスコーは、1900年に、弟のフランクとともに、金属加工業のデトロイト・ガルバナイズィング・アンド・シート・メタル・ワークスを改組し、新たにストーブの部品や自動車のラジエーター等を製造するブリスコー・マニュファクチャリング・カンパニー(デトロイト)を設立した。さらに、1903年12月、既述の通り、ピュイックへの投資を諦めて、オールズ社に勤めていたJ・D・マクスウェルの協力を得て、マクスウェル・ブリスコー・モーター・カンパニーを資本金15万ドルで設立した。ブリスコーは、資本金の15万ドルのうち10万ドルはニューヨークのリチャード・アービン商会から得、さらに25万ドルの社債を発行したが、この社債はJ・P・モルガン商会によって引受けられた<sup>24)</sup>。

ニューヨーク州のタリータウンの工場をリースし、1904年には2気筒・8~12馬力・ホイールベース72インチ・750ドルの2人乗りラナバウト

「モデルL」を発表し、10台を製造した。1905年型には、2気筒・16馬力・ホイールベース88インチ・1,400ドルの5人乗りツーリング車「モデルH」を付加え、823台を生産した。同年からは、「モデルH」の車体を用いた軽トラックの生産を開始し、1912年まで続いた。

1906年には、インディアナ州のニュー・キャッスルに100万ドルをかけて工場を新設し、4気筒4種の他、4気筒車・36～40馬力・ホイールベース104インチ・3,000ドルの5人乗りツーリング車「モデルM」を販売した。1907～1908年型では、2気筒車、4気筒車を揃え、価格帯も825ドルから3,000ドルに及んだが、高価格車化の傾向が見られた。1909～1910年もほぼ同様であったが、高価格車の価格を3,000ドルから1,750ドルに抑えたのが特徴であった。こうして、同社の生産活動は順調に推移し、1907年3,785台、1908年4,455台、1909年9,460台、1910年2万500台と増加した。

1910年4月、同社を中心として、コロンビア・モーター・カー、アルデン・サムプソン・マニユファクチャリング、デイトン・モーター・カー、クーリエ・カー、ブラッシュ・ラナバウト、ブリスコー・マニユファクチャリング、プロビデンス・エンジニアリング・ワークスを統合し、ユナイテッド・ステイツ・モーター・カンパニー（授権資本金は普通株1,500万ドル、優先株1,500万ドル）をニューヨーク州で設立した。同社の1年目の生産台数は4万8,700台、売上高は5,100万ドルと計画された。社長にはブリスコー、副社長にはJ・D・マクスウェルが就任し、A・N・ブレイディの息子のJ・C・ブレイディが取締役に就任した。

同年8月には、同社は販売金融のための6%・1年・ノート175万ドルを発行し、J・P・モルガン商会によって引受けられた。これはA・N・ブレイディとの共同引受で、同商会が150万ドル、ブレイディが25万ドルであった。このノートは、バンカーズ・トラスト：50万ドル、アスター・トラスト：5万ドル、ギャランティ・トラスト：65万ドル、ドレクセル：10万ドル、マーカントイル・トラスト：20万ドル、A・N・ブレイディ：25



万ドルに転売された。しかし、翌1911年6月にはさらに運転資金の調達が必要となり、600万ドルの転換社債を発行し、ユージン・マイヤー・ジュニア商会によって引受けられた（株主割当）。J・P・モルガン商会はこのうち40万ドルを引受けた（株主応募分はわずかに約87万ドルにすぎなかった）。しかし、こうした金融支援にもかかわらず、1912年9月同社は倒産し、1913年、マクスウェル・モーター・カンパニーとして再建された<sup>25)</sup>。

・レオ・モーター・カー（「レオ」）

R・E・オールズは、既述の通り、1904年1月、オールズ・モーター・ワークスを退社した。同年8月には、ミシガン州ランシングの実業家の支援を得て、R・E・オールズ・カンパニーを設立したが、社名をレオ・モーター・カンパニー、さらにはレオ・モーター・カー・カンパニーに変更した（授權資本金100万ドル）（「オールズ」の名称をオールズ社に売渡したため、使用することができず、R・E・オールズを省略化したレオを用いた）。R・E・オールズは資本金の52%の株式を取得し、社長および総支配人に就任した。

1904年10月には、2気筒・16馬力・ホイールベース88インチ・1,250ドルの5人乗りトノー、1気筒・7.5馬力・ホイールベース76インチ・650ドルのラナバウトを売出し、1905年型では864台を製造した。1906年型には4気筒・24馬力・ホイールベース100インチ・2,500ドルの5人乗りツーリング車を投入し、1907～1910年型では1気筒車と2気筒車のみとし、1910年型では再び4気筒・35馬力・ホイールベース108インチ・1,250ドルの5人乗りツーリング車を追加し、1911年型ではすべて4気筒車の5車種を投入した。生産台数は、1905年度864台（米国全体の3.46%）、1906年度2,458台（同7.23%）、1907年度3,976台（同9.02%）、1908年度4,105台（同6.32%）、1909年度6,592台（同5.18%）と増加し、全体の中で第3位～7位を占めた（表4-6）。

こうした生産増加に伴って、財務状態も好調を維持した。1905年度の純売上高は90万ドル（純益は30万ドル）、1906年度は310万ドル（50万ドル）、1907年度は430万ドル（80万ドル）、1908年度は480万ドル（80万ドル）、1909年度は630万ドル（140万ドル）であった。資産面で見ると、1905年末の資本金は50万ドルであったが、1906年、1907年には25万ドルずつ株券配当の形で増資し、1909年には100%の株券配当によって200万ドルとなった。また、現金配当も、1905年以降、10%、37.5%、86.5%、80%、70%と1909年まで毎年行った。1909年末の資産額は308万ドルであった。

なお、R・E・オールズは、1905年に設立されたランシングのキャピタル・ナショナル・バンクの頭取に就任した。

なお、カナダにも進出し、子会社レオ・モーター・カー・カンパニー・オブ・カナダ（オンタリオ州セント・キャサリン）を設立し、また、1910年10月には、トラック部門にも進出し、子会社レオ・モーター・トラック・カンパニー・オブ・ランシングを設立した。

1913年5月、改組が行われ、授権資本金を200万ドルから300万ドルに引上げた<sup>26)</sup>。

#### ・デイトン・モーター・カー・カンパニー（「ストダード・デイトン」）

J・W・ストダードは、オハイオ州デイトンで農機や自転車の製造を行っていたが、1904年12月、息子のチャールズとともに、自動車生産のために、デイトン・モーター・カー・カンパニーを設立した。まず、ヨーロッパの様式を取入れ、大型、高級、頑強をモットーに、メルセデス風のデザインおよびルーテンパー・エンジンを搭載した4気筒・26馬力・ホイールベース96インチ・2,000ドルのツーリング車を125台生産した（英国人H・S・エドワーズの設計）。1906年型では、「モデルE」（4気筒・18馬力・1,250ドルのラナバウト）、「モデルD」（4気筒・35馬力・2,250～3,250ドルのツーリング車・リムジン）、1907年型では、ほぼ前年と同様の4気筒車

3車種、1908年型では、4気筒車の他、6気筒車「モデル8-G」(50~60馬力・ホイールベース128インチ・4,500ドルのツーリング車)を加え、1909年型では4気筒車5車種(2,000~3,500ドル)を生産した。1906年の生産台数は385台、1907年は2,000台、1908年は1,400台、1909年は1,600台であった。1908年には、全米で第10位に入った。

1909年には、小型・低価格車の生産を目的として、子会社クーリエ・カー・カンパニーを設立し、車名も「クーリエ」とした。

なお、既述の通り、デイトン・モーター・カー社は1910年、ユナイテッド・ステイツ・モーター社の傘下に入った<sup>27)</sup>。

・E・R・トーマス・モーター・カンパニー (「トーマス」、「トーマス・フライヤー」、「トーマス-デトロイト」)

E・R・トーマスは、オハイオ州クリーブランドで自転車製造を行っていたが、1897年に固定式ガソリン・エンジンの製造を始め、1900年にはオートバイの製造を目的として、トーマス・オートバイ・カンパニーをニューヨーク州バッファローに設立した。その後、自動車への開発に進み、1902年9月には、トーマス・オートバイ社の資産を引継いで、E・R・トーマス・モーター・カンパニーをバッファローに設立した。同社設立への金融的支援者の一人は、地元のホテル・グループの経営者のE・M・スタットラーと言われる。

最初の車は「トーマス・モデル17」(1気筒・8馬力・ホイールベース78インチ・1,250ドル・5人乗りのトノー)およびほぼ同型の「モデル18」(1,400ドル)であり、1903年度には100台を製造した。1904年型では、3気筒車の「トーマス・フライヤー」2種、すなわち24馬力・ホイールベース84インチ・2,500ドルの5人乗りトノーとホイールベース92インチ・3,000ドルの6人乗りリムジンを発表した。1905年型では、4気筒車の「トーマス・フライヤー」3車種(価格は3,000~4,500ドル)、6気筒車(60馬力・

ホイールベース124インチ・6,000～7,000ドル)を投入した。1905年度には400台を生産し、1906年11月末までに40馬力以上の高性能車を1,014台製造し、この3年間で、同社は高価格車メーカーとなった。以後も、高価格車の製造が続き、価格は3,000ドルから7,500ドルに及んだ。また、1907年から4気筒・14～16馬力のタクシーキャブの製造を開始し、1908年には400台を製造した。

1908年の乗用車の販売台数は816台、1909年は1,036台、1912年は350台であった。1910年にはトーマスは退職し、1912年には持株をユージン・マイヤー・ジュニアに売却した。結局、1912年8月、同社は倒産した。

他方、1906年末、オールズ社を退職したH・E・コフィン、R・D・チェイピン、F・O・ベツナー、J・J・ブレイディは、トーマスの金融協力を得て、中型で安価な車の製造を目指すべく(1,500ドル～2,800ドル)、E・R・トーマス-デトロイト・カンパニーをデトロイトに授権資本金30万ドルで設立した。30万ドルのうち15万ドルは直ちに必要なため、10万ドルはトーマス、残余5万ドルは上記4名が負担することを決めた。トーマスは社長および総支配人に就任した。また、トーマス-デトロイト社の製造した自動車はすべてトーマス・モーター社が購入し、自ら販売することを決めた。

1906～1908年型では、4気筒・40馬力・ホイールベース112.5インチの「トーマス-デトロイト」を生産し、ラナバウト、ツーリング車は各2,750ドル、リムジン、ランドローレットは各3,750ドルとした。1907年7月末までに503台を販売した。なお、チェイピン等の負担金5万ドルは、チェイピン：3,000ドル、コフィン：3,000ドル、ベツナー、ブレイディ各2,000ドル、計1万ドルで、残余4万ドルは、ファースト・アンド・オールド・デトロイト・ナショナル・バンクのA・マックファーソンを通して借入れた。

1908年1月、販売のトーマス・モーター社への依存は経営を危うくするとして、チェイピンはトーマスの影響力を低下させるべく、ナショナル・

キャッシュ・レジスターの副社長を務めていたヒュー・チャルマーズを招いた。チャルマーズは、トーマス・デトロイト社のE・R・トーマスの持株の2分の1を買取することに同意し、その結果、チャルマーズとトーマスはそれぞれ3分の1ずつ、残余の3分の1はチェイピン等4名が保有することになった。また、社名もチャルマーズ・デトロイト・カンパニーとなった(車名も「チャルマーズ・デトロイト」)。

1908~1910年型では、4気筒・24~40馬力・ホイールベース100~122インチ・1,500~3,000ドルの「チャルマーズ・デトロイト」4車種を生産し、1910年には6,350台に達し、全米第9位を占めた。1910年末には、後述するように、ヒュー・チャルマーズが支配権を握り、社名はチャルマーズ・モーター・カー・カンパニーとなり、車名も「チャルマーズ」となった。

なお、チェイピン等は、さらに安価な1,000ドル以下の自動車の開発を目的として、デトロイトの「百貨店王」のJ・L・ハドソンの金融支援を得て、1909年2月、ハドソン・モーター・カー・カンパニーを資本金10万ドルで設立した。株主は、チェイピン、コフィン、ベツナー、ハドソン、チャルマーズ、R・ジャクソン(オールズ社)であったが、チャルマーズは持株を前三者に8万ドルで売却し、代わりに同三者の保有するチャルマーズ・デトロイト株を78万8,000ドルで買取った。こうして、チャルマーズは支配権を得る一方、チェイピン等はハドソン社に深く関わっていくことになった<sup>28)</sup>。

・ブラッシュ・ラナバウト・カンパニー (「ブラッシュ」)

1907年に、F・プリスコが同社を設立し、A・P・ブラッシュが設計した軽量・小型・低価格車を生産した。同年には1気筒ラナバウト(6馬力・ホイールベース74インチ・500ドル)「モデルA」を生産した。以後も、7~10馬力・500ドル前後の1気筒ラナバウトを中心に生産を行い、1908年には重量500ポンド・600ドルのデリバリー・バンも売出した。1909年の

生産台数は、乗用車、デリバリー・バンを含めて2,000台、1910年には1万台に達した。

1910年には、ユナイテッド・ステイツ・モーター社の傘下に入った<sup>29)</sup>。

・ スチュードベーカー・ブラザーズ・マニュファクチャリング・カンパニー（「スチュードベーカー・ガーフォード」）

スチュードベーカー兄弟が設立した馬車メーカー（1852年の創業）で、1868年にインディアナ州サウス・バンドで、同社名で資本金7万5,000ドルで設立された（クレメント、ジョン、ピーターの3名が3等分して出資した）。同社が自動車産業に進出したのは1902年であるが、その前に馬車製造事業について触れておこう。

同社の馬車の生産台数は、1868年の3,955台から1875年には1万5,000台、1879年には2万台に増加し、世界最大の馬車メーカーと言われた。これに伴って、売上高も1868年の36万ドルから1879年には120万ドル、1895年には229万ドルに増加し、他方、1874年には資本金を100万ドルとし、さらには1896年8月、資本金を360万ドルに引上げた（1株50ドル、7万2,000株）。この改組には、200万ドルの短期債を発行し、英国のJ・S・モルガン商会とJ・P・モルガン商会によって引受けられた（2分の1ずつ）。同社は、1893年の不況以降、既に3年にわたってJ・S・モルガン商会から金融支援を受けており、この引受はJ・S・モルガン商会からJ・P・モルガン商会に持ち込まれたものであった。引受に対する報酬として、1万2,000株が与えられたが、最終的には、J・P・モルガン商会について見ると、7,800ドルの損失を招く結果となった<sup>30)</sup>。

1902年11月、同社は電気自動車およびガソリン自動車の生産開始を決めた。この決定に至った主な理由は、一つは、自動車の有用性が徐々に認識されるようになり、馬車の生産台数にも減少傾向が見られたことであった（表4-16）。同社は馬車の生産は継続したが、キャリッジ（高級乗合馬車）

表4-16 馬車生産台数・生産額の推移

年	馬車(1,000台)	企業数	生産額(1,000ドル)
1899	1,475.00	6,807	138,716
1904	1,581.00	5,614	157,047
1909	1,416.00	5,516	161,518
1914	1,072.00	5,078	132,489
1919	558.40	2,555	119,908
1921	101.20	978	43,901
1923	232.60	505	44,686
1925	217.70	233	30,052
1927	119.93	161	22,463
1929	109.91	133	19,242
1931	28.19	n.a.	n.a.
1933	53.87	n.a.	n.a.

注：馬車には荷車、台車等を含む。企業数、生産額には部品も含まれる。

出所：Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1957 (1960), p.416;  
Fifteenth Census of the United States, Manufactures: 1929, p.1201.

は1910年に生産を停止した。もう一つは、同社が、既述のエレクトリック・ビークル・カンパニー傘下の運輸会社ニューヨーク・エレクトリック・ビークル・カンパニーから100台の車体を受注したことで、これが自動車生産への進出の契機の一つになったと言われる。

こうした自動車生産への進出のために、1902年12月、158万6,000ドルの5%連続償還債（1915年満期）を発行し、J・S・モルガン商会、J・P・モルガン商会によって引受けられた（それぞれ93万5,000ドル、65万ドル引受）。これらはファーソン・リーチ商会（シカゴ）へ転売されたが、ファースト・ナショナル・バンクおよびマーチャント・ローン&トラスト（いずれもシカゴ）によっても売出された<sup>31)</sup>。

同社の自動車生産は電気自動車から始まり、まずT・A・エジソン設計の2人乗りのラナバウト（ウェスチングハウス製40ボルト・24アンペア・重量1,350ポンド・最大時速13マイル）を開発した。同年には20台を生産し、その後サレー、スタンホープ、ビクトリア等の車種の他、トラックも生産し（価格は1,100～2,200ドル、重量は1,350～9,700ポンド）、1902年～

1912年の間合計1,841台を生産した。

ガソリン車については、ガーフォード・マニュファクチャリング・カンパニー（オハイオ州クリーブランド）との提携関係によって進出を果たした。ガーフォード社は1904年初めに、A・ガーフォードがG・ポープと共同で設立したフェデラル・マニュファクチャリング社を改組したもので、既に同社の電気自動車のシャーシを供給していた。同社は、ガーフォード社との間で、ガソリン車のエンジンおよびシャーシの供給を受け、車体の製造・完成車の販売は自社で行うという契約を交わした。1904年に第1号車の「スチュードベーカー・ガーフォード」（2気筒・16馬力の5人乗りトノー・ツーリング車）が登場した。1905年型では2気筒・15馬力・1,250～1,350ドル、4気筒・20馬力・3,000ドルのツーリング車、1906年型では3車種すべて4気筒車で、20～30馬力・2,000～4,000ドル、1907～1911年型もすべて4気筒車で、28～40馬力、3,500～4,900ドルと大型化・高価格車化が進展した。

他方、ガーフォード社は、工場をオハイオ州イリリアに新設すべく、1906年春、6,500株の増資を行い、そのうち2,500株をスチュードベーカー・グループが取得し、同時に7名の取締役のうち3名を同グループが確保するに至った。さらに、1908年2月には、ガーフォードの持株3,625株を60万ドルで購入し、ガーフォード社を支配下に置いた。他方、同社も、1906年12月には、120万ドルの優先株を発行するとともに、既発債の借換えおよび運転資金の確保を目的として、300万ドルの5%・20年債を発行し、ファースト・ナショナル・バンクおよびマーチャント・ローン&トラスト（いずれもシカゴ）によって売出された。

こうして、同社は、表4-17に見られるように、売上高を伸ばし、好調な資本蓄積を展開し、配当も毎年支払った（1906年末の資産額は1,675万ドル）。もっとも、この業績には馬車も含まれていることは留意すべきである。



表4-17 スチュードベイクカー・ブラザーズ・マニファクチャリング社の  
売上高・配当の推移 (1,000ドル)

年	売上高	配当
1896	2,014	150
1897	2,785	144
1898	3,228	180
1899	3,996	180
1900	3,970	216
1901	3,683	216
1902	4,083	216
1903	4,695	216
1904	4,840	216
1905	5,227	216
1906	6,819	216
1907	7,828	306
1908	5,960	306
1909	9,508	306
1910	9,604	817

注：資本金は360万ドル。馬車も含む。

出所：A. R. Erskine, *History of the Studebaker Corporation* (1924), p.29.

他方、「スチュードベイクカー・ガーフォード」は中ないし高価格車であり、1904～1911年間の販売台数はわずか2,481台であった。1908年以降、低価格車市場が拡大する中であって、方針の転換を迫られた。スチュードベイクカー・グループは、低価格車市場に進出すべく着目したのが、エベリット・メッツガー・フランダース・カンパニーであった（後述）。なお、同社は、1911～1912年に、保有するガーフォード社株すべてをウィリソーパーランド社に売却した<sup>32)</sup>。

・セントルイス・モーター・カー・カンパニー（「セントルイス」）

1898年、J・L・フレンチ（父はピアノ・オルガン製造会社を営む）とG・ドリス（1895年に試作車を製造）は、セントルイス・モーター・キャリッジ・カンパニー（授権資本金3万ドル）をミズーリ州セントルイスに設立した。1901年型では、1気筒車・7～9馬力・1,000～1,250ドルのラナ

バウト等の他、2気筒・15馬力のデリバリー車、2気筒・25馬力のバスを製造した。1902年型では、1気筒・8馬力のラナビウトの他、4気筒・35馬力のツーリング車、1903～1905年型では、1気筒・1,200～1,500ドルの小型車、3気筒・20～24馬力・2,100～2,500ドルの中型車等、1906～1907年型では、4気筒・30～50馬力・2,200～3,000ドルの大型車を製造した。

生産は、1899～1900年：30台、1902～1903年：250台、1904年：250台、1905年：300台と増加傾向を辿ったものの、相対的に少量であった。しかし、ミシシッピ以西では最も成功した企業と言われた。

1906年、工場の拡張およびベオリア（イリノイ州）への新工場建設を目指して、社名をセントルイス・モーター・カー・カンパニーに改めた。しかし、1907年には15万ドルの負債を抱え倒産した。なお、ベオリア工場はバーソロミュー・アンド・カンパニーに売却された<sup>33)</sup>。

#### ・ピアレス・モーター・カー・カンパニー（「ピアレス」）

1869年、洗濯物脱水機メーカーのピアレス・リンガー・カンパニー（シンシナチ）とマーカントイル・マニュファクチャリング・カンパニー（クリーブランド）が合併してピアレス・リンガー・アンド・マニュファクチャリング・カンパニーが設立された。1891年には、自転車製造業への進出のため、社名はピアレス・マニュファクチャリング・カンパニーに変更された。「ピアレス」自転車は好評であったが、ブームが去った後は、ドゥ・ディオン・ブートン・エンジン向けの部品の製造を行っていた。

1900年型では、ドゥ・ディオン・ブートンの特許を取得し、1気筒・3.5馬力・最大時速25マイル・重量700ポンド・1,300ドルの「モトレット」を製造した（エンジンの位置は後部座席の下）。しかし、同年、L・P・ムーアーズ（ニュー・ヘイブン・バイスクル社）が入社し、1902年型では1気筒・シャフトドライブ・エンジンの位置は前部・水平エンジン・8馬力車、2気筒・垂直エンジン・16馬力車を製造し、同時に同社の改組を行い、

マニュファクチャリング社をピアレス・モーター・カー・カンパニーに改名した。

1904年型では、4気筒・16～35馬力・4,000～6,000ドルのツーリング車およびリムジンを製造し、高級車の売出しを行った。同時に、パッカード社からC・B・シュミットを招き、高級車市場への進出を本格化した（6気筒モデルを設計）。1905年型では、4気筒・24～60馬力・3,200～6,250ドル、1906～1907年型では4気筒・30～45馬力のツーリング車・リムジン、1908年型では6気筒・50馬力・4300～7,000ドルの大型車を投入した。生産台数は、1901～1902年：90台、1903年：400台、1906年：1,176台、1910年：1,500台であった。1906年の場合、パッカード、ピアス・アローに比べて約500台少なかった（同社を含めて、これら3社は高級車メーカー「3P」と呼ばれた）。1909年には資本金を60万ドルから300万ドルに上げた<sup>34)</sup>。

・ミッチェル・モーター・カー・カンパニー（「ミッチェル」）

1884年、H・ミッチェルは息子とともに、ウィスコンシン州のラシーンに馬車製造会社、ミッチェル・アンド・ルイス・ワゴン・カンパニーを設立し、その後自転車製造業にも進出し、ウィスコンシン・ホイール・ワークスを設立した。ウィスコンシン社は、自転車の他、1気筒・1.75馬力のモーターサイクルも製造していたが、1904年、ウィスコンシン社の資産を引継ぎ、自動車生産を行うべく、ミッチェル・モーター・カー・カンパニーを設立した。

1903年型では、1気筒・4～7馬力・600ドルのラナバウトを製造し、1904年型では2気筒・7馬力・750ドルのラナバウト、4気筒・16馬力・1,500ドルのツーリング車、1905年型では1904年型と同じモデル、1906年型では、2気筒・9～10馬力・750ドルを1モデル、4気筒・14～30馬力・1,000～1,800ドルを3モデル製造し、1907～1909年型では4気筒・20～40馬力・1,000～2,500ドルを3モデル製造し、中価格車の生産に注力した。

生産台数は、1904年：82台、1905年：315台、1906年：666台、1907年：1,377台、1908年：2,166台、1909年：2,946台、1910年：5,614台であった。1910年には、同社はワゴン社と合併し、ミッチェル・ルイス・モーター・コーポレーションとなった（援権資本金1,000万ドル）<sup>35)</sup>。

・リーガル・モーター・カー・カンパニー（「リーガル」）

1907年、配管事業を行っていたラムバート兄弟（チャールズ・R、J・E、バートの3兄弟）は、デトロイトのエンジニアであるF・W・ヘインズとともに、同社を資本金10万ドルで設立した（デトロイト）。同時に、設計者としてP・アーサーを招き、中型・中価格車の生産を計画した。1908年型では、4気筒・25馬力・ホイールベース100インチ・1,250ドルの5人乗りのツーリング車、3人乗りのラナバウトを製造した。1909年型では、4気筒・30馬力・ホイールベース105インチ・1,250ドルの3モデルを製造した。1907年の生産台数は175台、1908年は250台、1909年は2,000台、1910年は3,500台と増加した。1910年には、同名の子会社をカナダのオンタリオ州ウォーカービルに設立したが、米国内よりも1台当たりの生産コストが200ドル多くかかり、1911年には生産を停止した<sup>36)</sup>。

・パッカード・モーター・カー・カンパニー（「パッカード」）

J・W・パッカード、W・D・パッカードの兄弟は、1890年に電機会社パッカード・エレクトリック・カンパニー（オハイオ州ウォレン）を設立し、発電機やランプを製造していたが、翌1891年に子会社ニューヨーク&オハイオ・カンパニーを設立した。

同兄弟は、1893年には「馬なし馬車」の製造を構想したと言われるが、1898年にフランスから三輪ガソリン車、ウイントン社から「ウイントン」を購入し、それらに改良を加えた本格的なガソリン車の製造に取組み、1899年11月にモデルA（1気筒・4サイクル・排気量142.6立方インチ・9

馬力) を5台製造した。同年12月には、同兄弟およびウイントン社出身のG・L・ワイス、W・A・ハッチャーの4名で、パートナーシップ「パッカーード&ワイス」を設立し、上記ニューヨーク社の自動車部門とした。

1900年9月には、ウォーレンでの生産を本格的に行うべく、「パッカーード&ワイス」の資産を引継いで、新たにオハイオ・オートモービル・カンパニー（ウェスト・バージニア州）を設立した。授權資本金は50万ドルで、そのうち応募額は10万ドル、設立時の払込額は1万ドル、払込はJ・W・パッカーード、W・D・パッカーードが各3,300ドル、G・L・ワイスが3,200ドル、J・P・ギルバート、W・A・ハッチャーが各100ドルであった（1株100ドル）。社長はJ・W・パッカーード、副社長はG・L・ワイス、W・D・パッカーードは財務・秘書となった。

1901年には、デトロイトの実業家であるH・B・ジョイおよびその義兄弟であるT・H・ニューベリー等が同社に関心を寄せ、年間200台の高級車を生産するにはデトロイトに新工場を建設する必要があると、そのための資金を提供する用意があると同社に持ちかけた。1902年10月、オハイオ・オートモービル社は25万ドルの増資および社名のパッカーード・モーター・カー・カンパニー（ウェスト・バージニア州）への変更を決めた。この増資分2,500株は、H・B・ジョイ等デトロイトの投資家たちによって応募され、その結果、取締役および持株構成も大きく変化することになった。取締役8名のうち5名がデトロイトの投資家が占め、J・W・パッカーードは社長を継続したものの、H・B・ジョイが総支配人となり、経営の実権を握った。また、持株比率も、改組前にはパッカーード兄弟とワイスとで全体の78.2%を占めていたが、改組後は、29.33%に低下し、逆に、デトロイト資本家グループの比率は62.5%となり、両グループの地位が逆転した（J・W・パッカーードの比率は40.6%から15.23%に低下した）（表4-18）。

1903年10月には、工場建設費および運転資金の更なる調達を必要としたため、25万ドルの5年・5%社債（25万ドルのボーナス株付き）を発行し、

表4-18 パッカード社の株主構成（1909年9月1日）

株主	1906年	1909年9月1日		
		旧会社	新会社	
			優先株	普通株
Packard, James W.*	544	2,470	3,952	3,952
Packard, W. D.	375	1,542	2,468	2,468
Alger, Russell A.*	457	4,620	7,392	7,392
Alger, Frederick M.*	375	4,619	7,391	7,391
Alger, Arnette H.	—	664	1,068	1,068
Shelden, Caroline Alger	—	262	420	420
Pike, Frances Alger	—	262	420	420
Joy, Henry B.*	901	3,920	6,272	6,272
Joy, Richard P.*	180	782	1,252	1,252
Newberry, John S.	450	1,960	3,136	3,136
Newberry, Truman H.*	450	1,960	3,136	3,136
Du Charme, C. A.	169	736	1,178	1,178
Ferry, D. M. Jr.	90	390	624	624
Walden, S. D.	—	25	40	40
Security Trust Co.	—	262	420	420
McMillan, Philip H.*	874	3,806	6,090	6,090
小計	—	28,280	45,254	45,254
McMillan, Philip H. (信託人)	8	2,220	1,194	1,194
合計	6,500	30,500	50,000	50,000

注：\* = 取締役。1906年には、R. A. Alger Jr. = 1,036株、R. A. AlgerおよびF. M. Alger = 589株、C. Packard = 2株が付け加わる。

出所：1909年：U. S. Federal Trade Commission, *Report on Motor Vehicle Industry* (1939), p.739;  
1906年：J. C. Long, *Ray D. Chapin* (1945), p.49.

デトロイトの投資家11名からなるシンジケートによって引受られた。

こうして1903年中には新工場が完成し、すべての活動はウォーレンからデトロイトに移ることになった。1903年型車「モデルK」（4気筒・24馬力）は、フランスから招いたチャールズ・シュミットの協力を得て設計されたが、構造が複雑で価格も7,500ドルと高かったためにわずか34台しか売れなかった。1904年型車「モデルL」（4気筒・22馬力）は、デトロイト工場ですべて生産されたものであるが、207台販売したものの20万ドルの赤字を余儀なくされた。しかし、それ以降生産は順調に増大し、大型車・高価格車の生産に特化していくこととなり、同時に利益も増大した（表

4-19)。利益に関する資料が見当たらないので、いくつかの点から類推してみよう。

まず、株式発行は、1901年4月の2,500株（25万ドル）から、1908年8月には3万500株（305万ドル）に増大した。3万500株のうち74.6%に当たる227万5,000ドルは株券配当によるものであった。残余はオハイオ・モービル社4.9%、デトロイト投資家8.2%、役員4.1%、ボーナス株8.2%であり、払込額は前三者合計の17.2%であった。この株券配当は利益の資本金への組入れを意味するもので、そのためには毎年の純利益の増大、すなわち剰余金の増大が不可欠であった。順調な純益の確保が得られたものと推定できよう。

1909年8月には、同社を改組し、同名のままウェスト・バージニア州からミシガン州に設立場所を移した。改組は株式交換で行われ、旧会社1株に対して新会社普通株1.6株、優先株1.6株の交換比率であった。その結果旧会社の株式3万500株に対して新会社の普通株5万株、優先株5万株が

表4-19 パッカード社の生産台数の推移

年度	台	モデル	気筒・馬力	基本価格
1899	5	モデルA	1気筒・9馬力	1,200
1900	49	モデルB	1気筒・9馬力	1,200
1901	82	モデルC・E	1気筒・12馬力	1,500
1902	183	モデルF・G	1気筒・12馬力	2,250
1903	34	モデルK	4気筒・24馬力	7,000
1904	207	モデルL	4気筒・24馬力	3,000
1905	403	モデルN	4気筒・28馬力	3,500
1906	728	モデルS	4気筒・24馬力	4,000
1907	1,128	モデルU	4気筒・30馬力	4,200
1908	1,303	モデルUA	4気筒・30馬力	4,200
1909	2,303	モデルUB・UBS/NA	4気筒・30馬力	4,200
1910	3,259	モデルUC・UCS/NB	4気筒・30馬力	4,200

注：1) 1901年の数字のうちモデルEは1台。

2) 1902年の数字はモデルFの1903年分を含み、モデルGは2気筒・24馬力で、4台、価格は不明。

3) 1909年の数字にはモデルNA（4気筒、18馬力、3,200ドル、802台）が含まれる。

4) 1910年の数字にはモデルNB（4気筒、18馬力、3,200ドル、766台）が含まれる。

出所：B.R.Kimes, ed., *Packard: A History of the Motor Car and the Company* (1978), pp.774-777, p.803.

発行された（表4-18）。結局、旧会社の資本金305万ドルに対して新会社の資本金は1,000万ドルとなり、695万ドルの増加となった。また、資産額も774万ドルから1,178万ドルへと404万ドルの増加となった。しかし、資本金増加分のうち、274万ドルは旧会社の剰余金274万ドルから組込まれ、資産増加分のうち327万ドルは無形資産（権利・特権・フランチャイズ）であった。この無形資産は、1912年には剰余金によって1ドルに減額された。こうして、同社の資本蓄積は、収益力を高め、剰余金を増大させ、それを基礎にして株券配当を行い、資本金および資産を増加させていったと言えよう。

なお、この改組の結果、J・W・パッカードは会長に、H・B・ジョイは社長に就任した<sup>37)</sup>。

・ピアスーアロー・モーター・カー・カンパニー（「ピアス・モトレット」、  
「ピアス・グレイト・アロー」、  
「ピアスーアロー」）

鳥かご・家庭用品・自転車生産等に従事していたジョージ・N・ピアスは、1896年、ジョージ・N・ピアス・カンパニーをバッファローに設立した。1901年初め、英国人技師デイビッド・ファーガソン（E・C・スターンズ・カンパニーで働いていた）を迎え、ドウ・ディオーン・ブートン・エンジンを用いた1気筒・2.75馬力・重量600ポンド・750ドル・2人乗りの「ピアス・モトレット」を製造した（モトレット＝無蓋車）（表4-20）。1901～1903年初めまでに約125台を販売した。1903年には、同社独自の1気筒・5馬力のエンジンを開発し、スタンホープ（運転席の前部に座席を設けているモトレット）として生産・販売した。また、2気筒・15馬力・重量1,800ポンド・2,500ドル・4人乗りのツーリング車「アロー」も生産した。なお、スタンホープは操縦席の前に座席があるため運転に支障を来すとして、フランス型のスタイルに変え、スタンホープは1905年には生産を停止した。



表4-20 ピアス・アロー社の車種・スペック・生産台数の推移

年・年度	モデル名	型	気筒数	馬力	ホイールベース (インチ)	重量 (ポンド)	価格 (ドル)	生産台数 (台)
1901-1902	A	モトレット	1	2.75	58	600	750	22
1902-1903	D-E	モトレット	1	3.5	58	725	850	127
1903	5H-K,6H-K,8L	モトレット・スタンホープ	1	5~8	70	800~1,800	950~1,275	239
1903	15J	ツーリング	2	15	81	1,650	2,500	49
1904	8M	スタンホープ	1	8	70	1,250~1,800	1,275	222
1904	15J	ツーリング	2	15	81	1,900	2,500	75
1904	24-28N	ツーリング	4	24~28	93	2,600	4,000	50
1905	24-28N,28-32NN,40P	ツーリング	4	24~40	104~109	2,600~3,000	4,000~5,000	300
1906	28-32NN,40-45PP	ツーリング	4	28~45	107~109	2,700~3,100	5,000~6,250	700
1907-1908	30N,45PP	ツーリング	4	30~45	112~124	2,700~3,860	4,000~6,250	900
1907-1908	65Q	ツーリング	6	65	135	4,150	6,500	165
*1908	40S	ツーリング	6	40	130	3,760	5,500	350
1908-1909	24T,40PP	ラナバウト・ツーリング	4	24~40	115~124	2,813~3,844	3,100~5,400	204
1908-1909	36UU,48SS,60QQ	ラナバウト・ツーリング	6	36~60	119~135	3,187~4,283	3,700~7,200	749
1910	36UU,48SS,66QQ	ラナバウト・ツーリング	6	36~66	119~140	3,380~4,500	3,850~7,200	1,500

注：\*=1908年後半。

出所：Marc Ralston, *Pierce-Arrow* (1980), Appendix B.

1904年型では、4気筒・24~28馬力・5人乗りのツーリング車「ピアス・グレイト・アロー」を導入し、1905~1906年はこの「ピアス・グレイト・アロー」の生産に集中した。1907年型では、大型で、馬力があり、大家族を乗せることのできる車が必要だとして、6気筒・65馬力・7人乗り・6,500ドルのツーリング車を導入し、以後も大型車・高価格車化を展開した。

1908年後半、ジョージ・N・ピアス社の社名をピアス・アロー・モーター・カー・カンパニーに変更し、車名も「ピアス・アロー」とした。社長にはG・K・バージ、財務担当にはC・クリフトンが就任した。ジョージ・N・ピアスは引退し、息子のパーシーはピアス・サイクル・カンパニーを設立して、自転車生産業に転換した。

なお、1909年、ホワイトハウス(W・H・タフト大統領)は、政府専用車として、電気車「バイカー・エレクトリック」、蒸気車「ホワイト・ス

チャーマー」とともに同社の「ピアスーアロー」2台を発注した<sup>38)</sup>。

## 注

- 1) Macaulay, C. Diane, *The Product Cycle and the International Political Economy; A Case Study of the Automobile Industry* (Ph. D. dissertation, Claremont Graduate School, 1987), pp.50-53; エリック・エッカーマン・松本廉平訳『自動車の世界史』(1981)、45-59頁。なお、ベンツ社は、フランスの販売代理店としてエミール・ロジェを指定していた。
- 2) Robert P. Thomas, *An Analysis of the Pattern of Growth of the Automobile Industry: 1895-1929* (Ph. D. dissertation, Northwestern University, 1964), Chapt.3; 下川浩一、前掲書、42-60頁。なお、以下で述べる自動車価格は、特に指摘のない限り、工場引渡し価格である。また、下川浩一氏は、1907～11年が米国自動車産業の質的転換期であると主張されているが、この点については今後検討していきたい。なお、この期に関する邦語文献として、宇野博二「アメリカにおける自動車工業の発達」(『研究年報』5、学習院大学政経学部、1957年); 松井和夫「アメリカ自動車工業における独占の成立過程」(『証券経済月報』第61号、1964年、大阪証券経済研究所); 岡田賢一「アメリカ自動車工業の成立過程」(『経済論叢』、第89巻第6号、昭和37年6月、京都大学経済学会)、外国語文献として、Jean-Pierre Bardou, Jean-Jacques Chanaron, Patrick Fridenson, James M. Laux, *The Automobile Revolution - Impact of an Industry* (1982); James J. Flink, *American Adopts the Automobile: 1895-1910* (1970); James Rood Doolittle, *The Romance of the Automobile Industry* (1916) 等を参照されたい。
- 3) Nick Baldwin, et al., *The World Guide to Automobile Manufactures* (1987) (以下、*World Guide*と略す), p.157; B. R. Kimes, H. A. Clark, *Standard Catalog of American Cars: 1805-1942* (1988) (以下、*Standard Catalog*と略す), pp.485-488; Richard P. Scharchburg, *Carriages Without Horses: J. Frank Duryea and the Birth of the American Automobile Industry* (1993), Chapt.VI; G. N. Georgano, ed., *Encyclopedia of American Automobiles* (1968) (以下、*Encyclopedia*と略す), pp.67-68; George W. May, *Charles E. Duryea: Automaker* (1996), Chapter 6. なお、以下の各企業の概要については、基本的には1907年までの状況を述べるが、企業によっては1908年以降にも触れた。
- 4) *Standard Catalog*, pp.1507-1512; *World Guide*, pp.525-526; *Encyclopedia*, p.209; G. S. May ed., *The Automobile Industry, 1896-1920 (Encyclopedia of American Business History and Biography, 1989)* (以下、*Automobile*,

1896-1920と略す), pp.468-474; Richard Wager, *Golden Wheels: The Story of the Automobiles Made in Cleveland and Northeastern Ohio: 1892 -1932* (1975), pp.3-24. なお、表4-6にはウイントンが含まれていない。この期の生産台数等についての資料は量的に不十分であり、また、存在する資料についても信憑性が低い。

- 5) *Standard Catalog*, pp.1341-1346; *World Guide*, p.463; *Encyclopedia*, p.187; *Automobile, 1896-1920*, pp.428-430; Richard Wager, *op. cit.*, pp.25-38.
- 6) *Standard Catalog*, pp.787-790; *World Guide*, p.267; *Encyclopedia*, p.113; *C.F.C.*, Sept. 12, 1908; Nov. 2, 1912; May 9, May 16, 1913; *The Cumulative Daily Digest of Corporation News: 1st Semi-Annual: 1914*; *Poor's Manual of Industrials: 1914*. なお、写真を中心にして同社の歴史を見たものに、John Y. Hess, *Images of America: Knox Automobile Company* (2000) がある。
- 7) *Standard Catalog*, pp.78-80; *World Guide*, pp.49-50; *Encyclopedia*, p.22; *Automobile, 1896-1920*, pp.23-24.
- 8) *Standard Catalog*, pp.1017-1047; *World Guide*, pp.357-359; *Encyclopedia*, pp.145-146; *Automobile, 1896-1920*, pp.357-374; Arthur Pound, *The Turning Wheel: The Story of General Motors Through Twenty-Five Years: 1908-1933* (1934), pp.41-67; 下川浩一、前掲書、33-37頁; ジョン・B・レイ著・岩崎玄・奥村雄二郎訳『アメリカの自動車：その歴史的展望』(1965年)、31-34頁; Edward D. Kennedy, *The automobile industry; the coming of age of capitalism's favorite child* (1941), pp.18-23; John B. Rae, *American Automobile Manufacturers: The First Forty Years* (1959), pp.30-32; Helen Jones Early, James R.Walkinshaw, *Setting The Pace: Oldsmobile's First 100 Years* (1996), p.41; Donald Finlay Davis, *Conspicuous Production: Automobiles and Elite in Detroit, 1899 -1933* (1988), pp.53-57; Beverly Rae Kimes, ed., *Oldsmobile: The First Seventy-Five Years* (1972), pp.70-71. なお、オールズとスミスの対立の原因は、低価格車か高価格車かという問題ではなく、オールズ社に対する経営の主導権争いであるとの見解もある。George S. May, *A Most Unique Machine: The Michigan Origins of the American Automobile Industry* (1975), pp.138-139. なお、R・E・オールズについては、George S. May, *R. E. Old s: Auto Industry Pioneer* (1977)、オールズモービルについては、Richard Crabb, *Birth of a Giant: The Men and Incidents That Gave America the Motorcar* (1969), Part One:3 も参照されたい。
- 9) Lawrence H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry* (1928), p.87; Michael J. Kollins, *Pioneers of the U. S. Automobile Industry, Volume 1: The Big Three* (2002), pp.3-9; Allan Nevins, *Ford: The Times, The Man, The Company* (1954), pp.206-219. セルツァーは、(1)

ヘンリー・フォード・カンパニーを誤ってヘンリー・フォード・オートモビル・カンパニーとしている、(2) フォードが解雇された理由を、大型・高価格車製造を主張する株主グループと大量の低価格車の製造を主張するフォードの対立であるとしている。(2) の点は、事実と異なるようであり、この時点では、レーシングカーの製造問題の他、いろいろ要因があったようである。

- 10) Allan Nevins, *op. cit.*, Chapter IX.
- 11) *Standard Catalog*, pp.546-551; U. S. Federal Trade Commission, *Report on Motor Vehicle Industry* (1939) (以下、*Report on Motor Vehicle Industry* と略す), p.627.
- 12) C.F.C., Feb. 5, 1927.
- 13) Allan Nevins, *op. cit.*, pp.323-332; Richard B.Folsom, Henry Ford (*Automobile, 1896-1920*, pp.192-222).
- 14) Allan Nevins, *op. cit.*, p.275; *Report on Motor Vehicle Industry*, pp.622-627; R. C. Epstein, *The Automobile Industry* (1928), pp.71-98; L. H. Seltzer, *op. cit.*, p.92; 下川浩一『フォード』(昭和47年)、22-34頁; H. Marshall, F.A. Southard, Jr., K.W.Taylor, *Canadian - American Industry: A Study in International Investment* (1936), p.63.
- 15) *Standard Catalog*, pp.188-197; *World Guide*, pp.82-83; *Encyclopedia*, pp. 35-36; *Automobile, 1896-1920*, pp.296-306; Thomas E. Bonsall, *Cadillac: The American Standard* (1993), pp.17-32; Michael J. Kollins, *Pioneers of the U. S. Automobile Industry, Volume 3: The Financial Wizards* (2002), pp.35-42; Arthur Pound, *op. cit.*, pp.100-109; C.F.C., Nov. 11, 1905.
- 16) *Standard Catalog*, pp.151-155; *World Guide*, pp.80-81; *Encyclopedia*, pp.33-34; *Automobile, 1896-1920*, pp.62-68; Arthur Pound, *op. cit.*, pp.68-90; T. B. Dunham, L. R. Gustin, *The Buick: A Complete History* (1980), Chapter 1,2; L. R. Gustin, *David Buick's Marvelous Motor Car: The men and the automobile that launched General Motors* (2006), Chapter 8~11; B. R. Kimes, Wouldn't You Really Rather be a Buick? (*Automobile Quarterly*, Vo.7 (1), pp.78-105); H. Marshall, et al., *op. cit.*, p.65.
- 17) *Standard Catalog*, pp.1008-1009; *World Guide*, pp.354-356; Arthur Pound, *op. cit.*, p.88.
- 18) *Standard Catalog*, pp.1215-1216; *World Guide*, p.397; *Automobile, 1896-1920*, pp.354-357; Arthur Pound, *op. cit.*, pp.91-99.
- 19) *Standard Catalog*, pp.246-247; *World Guide*, p.86.
- 20) *Standard Catalog*, pp.1216-1219; *World Guide*, p.399; *Automobile, 1896-1920*, pp.271-272; C. K. Hyde, *Storied Independent Automakers: Nash, Hudson, and American Motors* (2009), pp.1-20.

- 21) *Standard Catalog*, pp.578-580; *World Guide*, pp.191-192; Sinclair Powell, *The Franklin Automobile Company: The History of the Innovative Firm, Its Founders, The Vehicles It Produced (1902-1934), and The People Who Built Them* (1999), Chapter, 2, 3.
- 22) *Standard Catalog*, pp.1189-1193; *World Guide*, pp.387-388; *Encyclopedia*, p.161; *C.F.C.*, Jan. 14, 1905; Aug. 17, 1907; Aug. 31, 1907; Aug. 8, 1908.
- 23) *Standard Catalog*, pp.1053-1055; *World Guide*, pp.522-524; *Encyclopedia*, pp.207-208; M. J. Kollins, *Pioneers of the U.S. Automobile Industry, Volume 3: The Financial Wizards* (2002), pp.51-64; *C.F.C.*, Dec. 7, 1912.
- 24) B・プリスコは、1901年の「銀行倒産」の際にプリスコ・マニュファクチャリング社が金融難に陥ったためニューヨークのJ・P・モルガン商会に行き、J・P・モルガン個人から10万ドルの資金を確保した。これが契機となって、1904年のJ・P・モルガン商会による25万ドルの社債引受に至ったと考えられる。*Automobile, 1896-1920*, pp.48-53, pp.329-333; George S. May, *A Most Unique Machine: The Michigan Origins of the American Automobile Industry* (1975), pp.228-229; *Standard Catalog*, pp.900-902. なお、25万ドルの引受は、J・P・モルガン商会ではなく、同商会の何人かのパートナーが引受けたとも言われる。J.B. Rae, *op. cit.*, pp.52-54. なお、J・P・モルガン商会とマックスウェル・プリスコ社との投資関係については、Beverly Rae Kimes, *Pioneers, Engineers, and Scoundrels: The Dawn of the Automobile in America* (2005), p.237を参照されたい。
- 25) *Standard Catalog*, pp.900-902; *World Guide*, pp.316-317; *Automobile, 1896-1920*, pp.48-54; *Syndicate Book* (J. P. Morgan & Co.), Vol.6, pp.65-66, p.189; *C.F.C.*, April 30, June 25, Oct. 1, 1910; June 3, June 24, 1911; Sept. 14, 1912; May 31, 1913. J・P・モルガン商会は、引受手数料として11万8,000ドル、各月の自動車販売台数に応じて1台につき6ドルの報酬（最大限11万8,000ドル）を得、引受手数料については、プレイディとの間で6対1の比率で分配した。
- 26) *Standard Catalog*, pp.1235-1237; *World Guide*, pp.407-408; *Automobile, 1896-1920*, pp.403-406; *C.F.C.*, May 14, 1910; May 31, 1913; Walter L. Dunham, *Banking and Industry in Michigan* (1929), p.158; Glenn A. Niemeyer, *The Automotive Career of Ransome E. Olds* (1963), Chapter V.
- 27) *Standard Catalog*, pp.1356-1358; *World Guide*, p.467; *Encyclopedia*, p.189.
- 28) *Standard Catalog*, pp.257-258, 690-691, 1417-1418; *World Guide*, p.90, pp.234-235, 485-486; *Encyclopedia*, p.195; *Automobile, 1896-1920*, pp.83-91.
- 29) *Standard Catalog*, pp.146-147; *World Guide*, p.76; *Encyclopedia*, p.32.
- 30) *Syndicate Book*, Vol.1, pp.113-114; D.T.Critchlow, *Studebaker: The Life and Death of an American Corporation* (1996), pp.25-26, p.38, p.199 (f27);

- K. Burk, *Morgan Grenfell: 1838-1988* (1989), pp.291-292 (f61) ; V. P. Carosso, *The Morgans; Private International Bankers, 1854-1913* (1987), p.395.
- 31) D. T. Critchlow, *op. cit.*, pp.45-48; *C.F.C.*, April 25, 1903.
- 32) *Standard Catalog*, pp.1364-1366; *World Guide*, pp.470-473; *Automobile, 1896-1920*, pp.183-187; D. T. Critchlow, *op. cit.*, pp.40-56; T. E. Bonsall, *More Than They Promised: The Studebaker Story* (2000), pp.43-64; A.R. Erskine, *History of the Studebaker Corporation* (1924), pp.29-30; P. Foster, *Studebaker: The Complete History* (2008), pp.17-23; *C.F.C.*, Dec. 22, Dec. 29, 1906.
- 33) *Standard Catalog*, pp.1274-1276; *World Guide*, p.429; *Encyclopedia*, p.176.
- 34) *Standard Catalog*, pp.1118-1125; *World Guide*, pp.373-375; *Encyclopedia*, pp.153-154; *Automobile, 1896-1920*, pp.383-385; Richard Wagner, *op. cit.*, pp.71-76.
- 35) *Standard Catalog*, pp.1230-1231; *World Guide*, pp.400-401; *Encyclopedia*, p.168.
- 36) *Standard Catalog*, pp.938-940; *World Guide*, pp.327-328; *Encyclopedia*, pp.153-154.
- 37) *Report on Motor Vehicle Industry*, pp.731-734; *Standard Catalog*, pp. 1064-1100; *World Guide*, pp.366-68; *Encyclopedia*, pp.149-150; *Automobile, 1896-1920*, pp.375-381; John Parker, *A History of the Packard Motor Car Company from 1899 to 1929* (Master Thesis, Wayne University, 1949), Part I, II; Michael J. Kollins, *Pioneers of the U. S. Automobile Industry, Volume 2: The Small Independents* (2002), pp.129-196; Beverly Rae Kimes, ed., *Packard: A History of the Motor Car and the Company* (1978), Appendix V.
- 38) *Standard Catalog*, pp.1137-1140; *World Guide*, pp.382-384; *Encyclopedia*, pp.156-157; Marc Ralston, *Pierce-Arrow* (1980), pp.11-62.