

## 形成期フランス自動車工業の 危機とルノー社の対応

福 原 宏 幸

### はじめに

フランス工業は19世紀末にそれまでの緩やかな成長から高成長への転期を迎え、電気、自動車、製鉄、電気化学、電気冶金などの工業部門が飛躍的成長を遂げた。<sup>1)</sup> これらの中で自動車工業はフランスを揺籃の地とし、その発展は関連諸工業——鉄鋼、ゴム、アルミ、工作機械など——に直接的影響を与え、工業全体の成長にも貢献した。<sup>2)</sup> また、自動車生産台数の国際比較では、フランスは1904—05年にアメリカに首位を奪われるが、1930年代に至るまでヨーロッパ自動車工業を主導してきた。<sup>3)</sup> だが、第一次大戦前に限っても、フランス自動車工業の成長は順調に進んだわけではない。以下で詳論するように、同工業発展に対する客観的制約要因および経営者の主体的要因によって、成長の停滞が生じたのである。

したがって、本稿ではまず形成期フランス自動車工業の市場および生産構造を明らかにし、さらに同工業の1906—08年危機の構造と要因を分析する。最後に、こうした状況への経営主体の対応を、当時の最大企業であった

「ルノー兄弟自動車会社」(Société des Automobiles de Renault Frères)の事例で明らかにする。それは、伝統的経営政策とその革新を必然化せしめる産業上の客観的要因との間で、企業者が苦闘しつつも危機を克服していった過程である。この分析を通じて、19世紀末から20世紀初頭のフランス自動車工業ひいてはフランス資本主義の成長要因のいくつかが明らかになるだろう。この分析に先だって、まず自動車工業の形成要因および成長過程を概観しておこう。

### I 自動車工業の形成

#### 1 形成要因と成長

自動車の完成へ向けて各国で幾多の改良が重ねられ、ようやく1886年ドイツのダイムラー(G. Daimler)とベンツ(K. Benz)がそれぞれ独自にガソリンを燃料とする内燃機関を装備した自動車を開発した。<sup>4)</sup> フランスのパナール・エ・ルバソール社(Panhard et Levassor, 以下ではP & L社とする)は、機械工場を経営するかたわら自動車実用化の研究をすすめ、1889年ダイムラーからその内燃機関の製造特許権を得て、その内燃機関と自ら開発した諸部品を組合わせた自動車を完成

1) Caron, F., *Histoire Economique de la France; XIX<sup>e</sup>—XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Armand Colin, 1981, pp. 124-125 (原輝史監訳『フランス現代経済史』, 早稲田大学出版部, 1983年, 176-177ページ)。

2) Laux, J. M., *In First Gear; The French Automobile Industry to 1914*, Liverpool, Liverpool University Press, 1976, p. 207.

3) *Ibid.*, p. 1.

4) ダイムラーが作った自動車が世界で最初のものだというのが一般の通説であったが、実はその2年前1884年にフランス人 E. D. ドブットビエによって作製された自動車が世界で最初のものであることが近年明らかにされた(『モータービークル』34巻9号, 1984年9月, 81ページ)。

し、始めて本格的生産に乗り出した。この自動車は今日の自動車のすべての機械要素——クラッチ、ギヤボックス、エンジン、トランスミッション——を備えた最初の自動車であった。<sup>5)</sup> また、機械および自転車企業であるプジョー社 (Peugeot) も1891年から自動車生産を開始し、<sup>6)</sup> これによりフランスは他国に先がけて自動車工業を形成させることになった。

第1表は1896年から1913年までのフランスの自動車生産である。1906年から1908年までを除き生産は順調に増加し、1900年に対し1913年には台数で9.4倍、生産額で19.7倍に達した。こうした自動車工業の発展は、フランス機械工業における同工業の地位を著しく

第1表 フランスにおける自動車生産の推移 (1896—1913年)

年	生産台数 (台)	生産額 (千フラン)	年	生産台数 (台)	生産額 (千フラン)
1896	320	1.300	1905	20.500	185.100
1897	400	1.800	1906	24.400	243.900
1898	1.500	6.750	1907	25.200	280.000
1899	2.400	12.250	1908	25.000	286.000
1900	4.800	26.450	1909	34.000	335.000
1901	7.600	45.800	1910	38.000	410.000
1902	11.000	65.000	1911	40.000	420.000
1903	14.000	99.200	1912	41.000	480.000
1904	16.900	135.800	1913	45.000	520.000

(出所) Laux, J. M., *In First Gear: The French Automobile Industry to 1914*, Liverpool, Liverpool University Press, 1976, p. 210.

第2表 1913年におけるフランス機械工業 (単位: 千フラン)

	国内生産 (%)	輸入 (%)	輸出 (%)
動力機関	100,000以上 (9.0以上)	35,000 (11.9)	11,500 (3.6)
工作機械・工具類	65,000 (5.8)	52,000 (17.6)	16,000 (5.1)
農業機械	120,000 (10.8)	45,000 (15.3)	15,000 (4.8)
自転車, オートバイ, 同部品	40,000 (3.6)	8,000 (2.7)	8,000 (2.5)
自動車, 同部品	500,000 (45.0)	20,000 (6.8)	230,000 (73.0)
航空機	不明	0 (0)	12,000 (3.8)
鉄道用機械	200,000 (18.0)	23,335 (7.9)	6,716 (2.1)
鋳業・冶金用機械	不明	不明	不明
食品工業用機械	44,000 (4.0)	4,000 (1.4)	8,000 (2.5)
繊維工業用機械	20,000 (1.8)	22,800 (7.7)	2,500 (0.8)
化学工業用機械	不明	不明	不明
その他(印刷機, ミシン・タイプライター等)	23,000以上 (2.1以上)	44,765 (15.2)	5,364 (1.7)
おおよその合計	1,112,000 (100)	294,900 (100)	315,079 (100)

(出所) Ministère du Commerce et de l'Industrie, Direction des [Etudes Techniques, *Rapport Général sur l'Industrie Française*, Vol. I, Paris, 1919, p. 454. *Ibid.*, Vol. II, p. 995. 以上より作成。

重要なものにした。第2表は1913年の機械工業の状況を示しており、自動車・同部品は機械工業の国内総生産額の45.0%、輸出額の73.0%を占めるに至ったのである。また第3

5) Flagelet—Lardenois, "Une firm pionnière: Panhard et Levassor jusqu'en 1918", *Mouvement Social*, No. 81, 1972, p. 29.

6) Sedillot, R., *Peugeot de la crinoline à la 404*, Paris, Librairie Plon, 1960, pp. 73-83.

表・第1図のように、国際的にもフランスはアメリカに次ぐ自動車生産国で、世界の自動車工業発展の一翼を担っていた。

19世紀後半アメリカ、イギリス、ドイツに比べ工業化が遅れていたにもかかわらず、フランスはなぜ最初に自動車工業を形成し、初期の発展を維持しえたのだろうか。ロウ (J. M. Laux) は、その要因を4点にわたって明

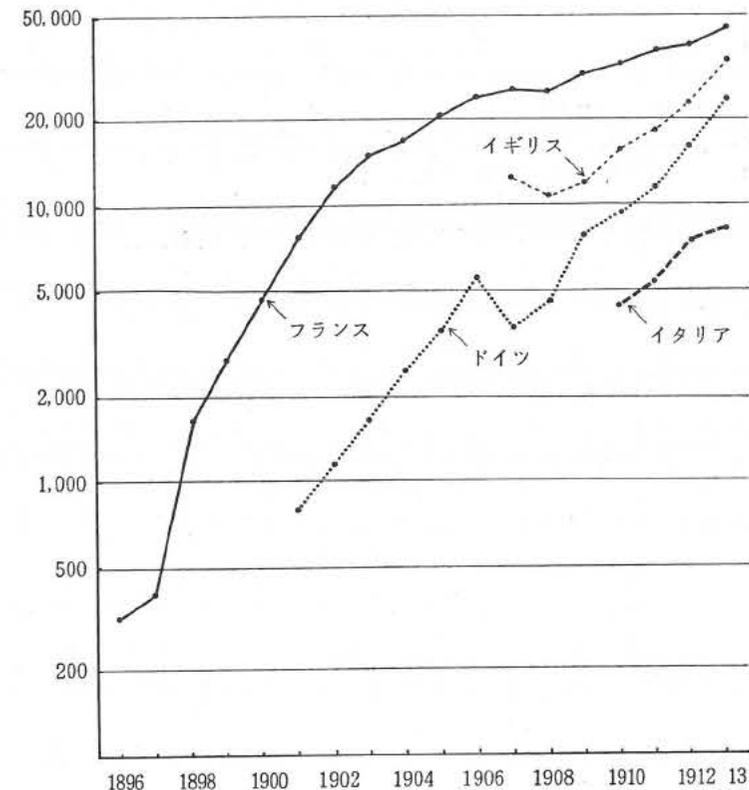
らかにした。<sup>7)</sup> 第一は、1890年代のヨーロッパではフランスが最も完備した道路網を有しており、これが道路交通機関の発明への欲求を惹起した点である。1880年代の自転車の登場とその需要増は、さらに高速度の乗物への潜在的需要を高めた。第二は市場要因で、フランスとくにパリは伝統的にヨーロッパ世界の富裕階層・名望家に奢侈品・新製品を販売する中心的市場であり、当初同じ性格をもった自動車もこの市場で多く需要されたのである。第三に技術的要因である。各国で内燃機

第3表 主要国の自動車生産台数の推移 (1900—1913年) (台)

	フランス	アメリカ	イギリス	ドイツ	イタリア
1900	4,800	4,000	175	800	0
1907	25,200	44,000	12,000	5,150	2,500
1913	45,000	461,500	34,000	23,000	8,000

(出所) Laux, *op. cit.*, p. 196, p. 210. Bardou, J. P., J. J. Chanaron, P. Fridenson et J. M. Laux, *La Révolution Automobile*, Paris, Albin Michel, 1977, p. 33. Wolff, J., "Entrepreneurs et firms; Ford et Renault de leur débuts à 1914", *Revue Economique*, No. 2, 1957, p. 312. 以上より作成。

第1図 ヨーロッパ主要国の自動車生産台数の推移 (1900—1913年)

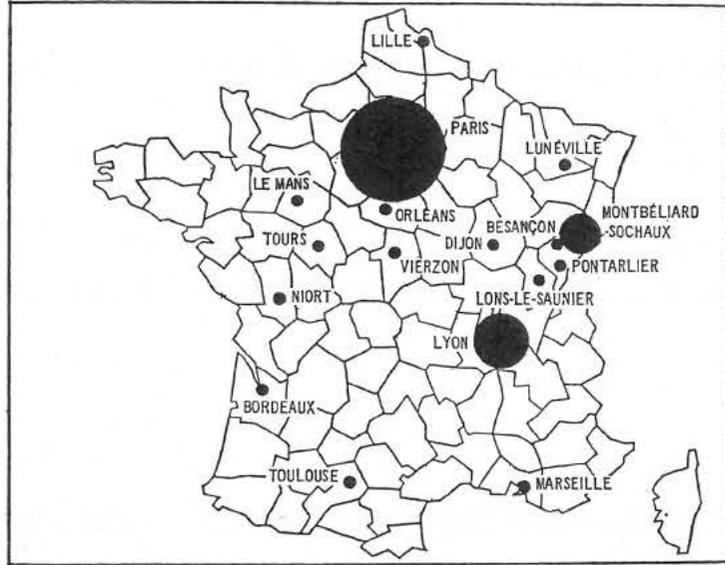


(出所) Laux, *op. cit.*, p. 197.

7) Laux, *op. cit.*, (注2), pp. 6-8. Laux, J. M., "Some notes on entrepreneurship in the early French automobile industry", *French Historical Studies*, No.3, 1963, pp. 130-131.

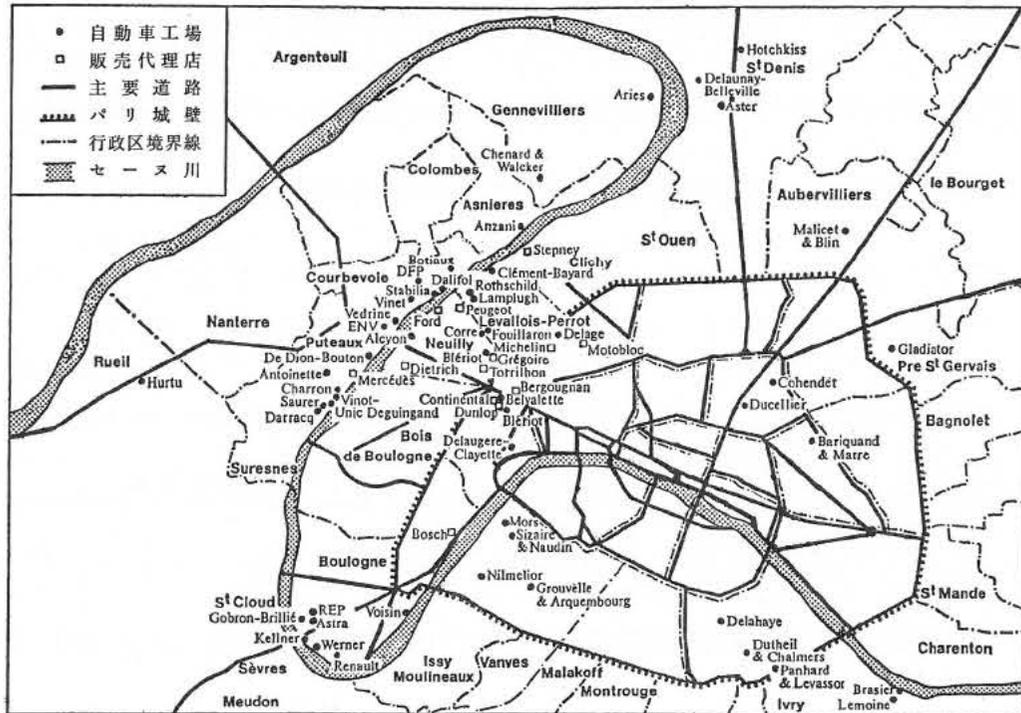
関その他の装置が次第に完成されてきたこと、とくにフランスでは自転車の製品技術の発展が自動車シャーン製造に貢献した。そして第四に経営主体要因がある。輩出した自動車企

第2図 1914年以前における自動車の主要生産地域 (1910年)



(出所) Fridenson, P., *Histoire des Usines Renault; I, Naissance de la Grande Entreprise 1898-1939*, Paris, Editions du Seuil, 1972, p. 29.  
 (注) 円の大きさは、生産額の大きさの比を示す。

第3図 パリおよびその郊外の、自動車工場と販売代理店



(出所) Laux, *In First Gear...*, p. 82.

業家の多くが経済的負担を問題にせず、製品技術水準の向上を追求した点である。また、市場開拓のビジョンをもった企業家の存在を掲げている。

これらの要因に支えられて自動車工業は形成・発展し、企業数は1900年約30社、1910年57社、1914年155社へと増加していった。<sup>8)</sup>

2 主要生産地域と主要企業

つぎに、自動車工業の主要生産地域と主要企業である。第2図は主要生産地域を示しており、最大生産地域はパリ、次いでリヨン(Lyon)、モンベリヤール・ソショー(Montbéliard-Sochaux)であった。1909年において、パリおよびその郊外に立地する六大企業だけでフランス総生産台数の7割を占めたが、<sup>9)</sup>このパリへの集中は需要・供給両側面におけるパリの特殊な位置によるものであった。すなわち、パリは世界への奢侈品・新製品販売の中心的市場であったために、パリにこそ高価で新製品たる自動車への最大の需要が存在していた。1898年には世界初の自動車展示会、第一回パリ・オートサロン(Paris Auto Salons)が開催され、340台が展示、14万人が訪れ、その後も毎年大規模に催された。この需要側面の特徴が、生産をパリに集中せしめたのである。<sup>10)</sup>さらに、自動車工業の発展基盤として重要な機械工業が、パリおよびその郊外で最も盛んだったことが、その供給側面の要因であった。<sup>11)</sup>第3図は、パリおよびその郊外に所在する自動車工場と販売代理店であ

る。工場はとくにパリ西部のブローニュ(Boulogne)、プトー(Puteaux)、ルヴァロワ・ペロ(Levallois-Perrot)に集中し、これはパリ西部に多い富裕な顧客層の近くに工場が設立されたためであった。<sup>12)</sup>

他の主要生産地をみると、リヨンにはベルリエ社(Berliet)、ロシュ・シュネーデル社(Roche-Schneider)等、モンベリヤール・ソショーにはプジョー社があった。<sup>13)</sup>

つぎに主要企業をみておこう。第4表は1913年の世界の上位企業であるが、アメリカ国籍企業が上位を独占し、ようやく13位にプジョー社、15位にルノー社が登場している。

第4表 世界の上位自動車企業 (1913年)

順位	企業名 (国籍)	生産台数
1	Ford (米)	202,667
2	Willys-Overland (米)	37,442
3	Studebaker (米)	31,994
4	Buick (米)	26,666
5	Cadillac (米)	17,284
6	Maxwell (米)	17,000
7	Hupmobile (米)	12,543
8	Reo (米)	7,647
9	Oakland (米)	7,030
10	Hudson (米)	6,401
11	Chalmer (米)	6,000
12	Chevrolet-Little (米)	5,987
13	Peugeot (仏)	5,000
14	Paige (米)	5,000
15	Renault (仏)	4,704
16	Benz (独)	4,500
17	Rambler-Jeffery (米)	4,435
18	Darracq (仏)	3,500
19	Opel (独)	3,200
20	Fiat (伊)	3,050
21	Wolseley (英)	3,000
22	Berliet (仏)	3,000

8) Fridenson, P., *Histoire des Usines Renault; I, Naissance de la Grande Entreprise 1898-1939*, Paris, Editions du Seuil, 1972, pp. 26-27.

9) Riché, E., *La Situation des Ouvriers dans l'Industrie Automobile*, Paris, 1909, p. 118.

10) Laux, *In First Gear...*, pp. 81-83. Laux, J. M., "Heroic Days in the French Automobile Industry", *French Review*, No. 37, 1964, p. 352. なお、1905年のパリ・オートサロンでは1180台が展示され、50万人が訪れた(Laux, "Heroic Days...", p. 352).

11) Benoit, C., *L'Organisation du Travail*, Vol. 1, Paris, 1905, p. 315.

(出所) Bardou, J.P., J.-J. Chanaron, P. Fridenson, J.M. Laux, *The Automobile Revolution: the impact of an industry*, Chapel Hill, The University of North Carolina Press, 1982, translated from the French and edited by J.M. Laux, p. 74.

12) Laux, *In First Gear...*, p. 82.

13) *Ibid.*, p. 163.

第5表はヨーロッパの主要企業に限定したもののだが、上位24社中にフランス国籍企業は11社を占めた。アメリカ自動車工業の驚異的發展の影になって、ヨーロッパ自動車工業は目立たない。しかし、フランスを中心に着実に同工業は発展を遂げており、フランスの同工業は同国の工業全体を主導することになった。

次節ではフランス自動車工業の市場および生産構造を分析し、さらに1906-08年の危機の実態とその要因を解明していこう。そこでは、他国に先がけてフランスが産業として自動車工業を形成せしめたその要因が、その後の発展の桎梏となって立ち現れてくるのである。

## II 市場・生産構造と危機

### 1 市場構造

自動車需要量は、第一に価格と所得水準の相関関係に、第二に自動車の耐久性に規定される。初期の自動車の耐久性は今日のそれと比べて悪く、多くの補修部品需要および代替需要を生み出した。<sup>14)</sup> だが、重要なのは自動車価格と所得水準の相関関係であろう。比較的安価であったルノー社のB型モデル、C型

第5表 ヨーロッパの上位自動車企業 (1913年)

順位	企業名 (国籍)	生産台数
1	Ford (英)	6,139
2	Peugeot (仏)	5,000
3	Renault (仏)	4,704
4	Benz (独)	4,500
5	Darracq (仏)	3,500
6	Opel (独)	3,200
7	Fiat (伊)	3,050
8	Wolseley (英)	3,000
9	Berliet (仏)	3,000
10	De Dion-Bouton (仏)	2,800
11	Humber (英)	2,500
12	Brennabor (独)	2,400
13	Daimler (独)	2,200
14	Panhard et Levassor (仏)	2,100
15	Sumbeam (英)	1,700
16	Unic (仏)	1,657
17	Rover (英)	1,600
18	Delaunay-Belleville (仏)	1,500
19	Delahaye (仏)	1,500
20	Austin (英)	1,500
21	Adler (独)	1,500
22	Stoewer (独)	1,500
23	Chenard et Walcker (仏)	1,500
24	Clément-Bayard (仏)	1,500

(出所) Laux, J.M., *In first gear* ..., p. 199.

第6表 主要国の自動車普及状況

	1907年		1913年	
	登録台数	1台あたりの人口	登録台数	1台あたりの人口
アメリカ	143,200	608	1,258,000	77
イギリス	63,500	640	250,000	165
フランス	40,000	981	125,000	318
ドイツ	16,214	3,824	70,615	950
イタリア	6,080	5,554	17,000	2,070

(出所) Bardou, Chanaron, Fridenson et Laux, *La Révolution* ..., p. 38, p. 107.

モデル——いずれも1900年製造——は5400~6400フランであった。<sup>15)</sup> 1895-1904年頃の国

民一人当り年間平均所得がアメリカ、イギリスに次ぎ523フランに達したとはいえ、自動車は平均的国民階層にはとうてい手の届く商品ではなく、奢侈品に属した。したがって、購入者は、ごく一部の富裕階層と医師・実業

14) Fridenson, *op. cit.*, (注8), p. 20.

15) Hatry, G., *Louis Renault; Patron Absolu*, Paris, Edition Lafourcade, 1982, p. 62.

家などに限られた。<sup>16)</sup> 第6表は主要国の自動車普及状況である。アメリカでは1913年に早くも77人に1台の割合で所有され、フランスではその4分の1で318人に1台であった。だが、いずれの国でも、著しい速さで普及が進んでいたことがうかがえる。

このような普及につれ、自動車販売方法も変化した。ごく初期の販売はもっぱら受注生産に基づくもので、注文は盛んに行われた自動車レース、販売展示会などで高い評価を受けることで確保された。<sup>17)</sup> 熱狂的な雰囲気の中でレースや展示会が開催され、製品技術の優秀性と外見のデザインが競われた。こうした企業間競争のあり方は、結果として自動車価格の引上げに繋がったし、他方で技術力と少額の資本さえあれば誰でも自動車工業への新規参入が可能である状況を生み出した。<sup>18)</sup>

需要量が増加するにつれ、ごく初期のメーカーによる直接販売は、販売代理店 (agents) いわばディーラーによる販売に取って替わられた。このディーラーによる販売網は、すでに形成されていた自転車のディーラー販売網が、自動車をその流通経路に乗せることで形成され、1904-06年頃にはこれらのディーラーは「全国販売代理店組合」を組織し、メーカーに対して自らの利益を保護した。彼らはメーカーからカタログの小売価格の10~20%引きで購入し、顧客に販売した。販売契約で決められた引渡し指定期日より1年以上も引渡しが遅れることが多く、このような需要増を背景にディーラーは自由に価格引上げを行い、小売価格の上昇を招くことになった。こうしたディーラーの価格操作に対抗して、2・3の大手メーカーでは販売およびアフターサービス部門を創設した。たとえば、プジョー社は工場が中心的市场であるパリから遠かったため、いち早く1897年パリにその部門を設け、1901年には他の主要都市にも設置し

た。<sup>19)</sup> ルノー社も後で述べるように販売部門の設立を行っている。

つぎに輸出状況である。第2表でみたように1913年のフランス自動車輸出額は約2億3000万フランにのぼり、これは国内自動車生産総額の46%、機械工業全体の輸出額の73%を占めた。また、フランスの輸出総額に占める割合は3.3%で、綿織物(6%)、絹織物(6%)、衣類(3.6%)に次ぐものであった。<sup>20)</sup> 他方、自動車輸出額の動向は、1901年1578万フラン(生産総額の34.5%)、1907年1億4440万フラン(同じく51.6%)、1913年2億3000万フラン(同じく46%)と、生産の伸びにあわせ順調に増加した。<sup>21)</sup>

第7表は主要国の自動車輸出入を示している。最大輸出国としてのフランスの地位は変化していないが、1907年以降最大輸入国であるイギリスをはじめアメリカ、ドイツの自動車生産が本格化し、世界市場における競争が始まり、フランスの地位は相対的に低下した。第8表は、フランスの自動車輸出相手国である。第一次大戦前の最大相手国はつねにイギリスであったが、1907年と1913年と比較すると全体に占めるイギリスへの輸出の割合は41.8%から24.1%に低下し、輸出額それ自体

18) Laux, *In First Gear* ..., p. 204. この点について、ロウは次のように述べる。「この工業で成功した企業の中で新たに創設されたものの多くは、20万フラン以下の投資で始めたのであり、通常この投資額は創設者自身の貯蓄、親族や友人あるいは個人投資家から得られた。これは、工場を借り、幾台かの中古工作機械を設置し、そしてわずかの部品を保有するのに十分な額であった」と (*Ibid.*, p. 204)。

19) Fridenson, P., "French Automobile Marketing (1890-1979)", in *Development of Mass Marketing; The Automobile and Retailing Industries*, eds. by Okochi, Akio and Shin-ichi Yonekawa, Tokyo, Tokyo University Press, 1981, pp. 129-132.

20) Ministère du Commerce et de l'Industrie, Direction des Etudes Techniques, *Rapport Général sur l'Industrie Française*, Vol. II, Paris, 1919, pp. 914-916.

21) Fridenson, *Histoire des Usines Renault* ..., p. 24.

16) Fridenson, *op. cit.*, (注8), pp. 20-21.

17) *Ibid.*, p. 23.

第7表 主要国の自動車輸出入の状況 (単位:百万フラン)

	1907年		1913年		増加倍率	
	輸出	輸入	輸出	輸入	1913年額 1907年額	1913年額 1907年額
フランス	144.4	8.7	227.4	19.9	1.57	2.29
アメリカ	28.5	25.0	170.7	10.5	5.99	0.42
イギリス	33.2	104.0	109.1	164.0	3.29	1.58
ドイツ	17.8	22.2	107.1	17.8	6.02	0.80
イタリア	20.2	8.3	38.7	11.5	1.92	1.39
ベルギー	10.0	4.3	31.7	10.1	3.17	2.35

(出所) Loux, *In First Gear...*, p. 209 より作成。

(注) イタリア, ベルギーの1913年の数値は1912年のものである。

第8表 フランスの自動車輸出相手国

	1907年			1913年	
	輸出額(千フラン)	割合(%)		輸出額(千フラン)	割合(%)
イギリス	60,410	41.8	イギリス	54,777	24.1
ベルギー	15,579	10.8	ベルギー	40,914	18.0
ドイツ	13,957	9.7	アルジェリア	22,814	10.0
アメリカ	10,872	7.5	ドイツ	20,616	9.1
アルゼンチン	5,601	3.9	アルゼンチン	17,221	7.6
ブラジル	4,467	3.1	ブラジル	8,703	3.8
イタリア	3,967	2.7	スペイン	6,823	3.0
その他	29,546	20.5	その他	55,561	24.4
計	144,400	100.0	計	227,429	100.0

(出所) *Ibid.*, p. 99, p. 101.

も減少した。また、1907年4位にあったアメリカは1913年には上位7位の中から姿を消した。このように、1907年頃からみられたフランス自動車輸出増の鈍化傾向は、競争相手国の登場に依るものであったが、さらに注目すべきは、フランス自動車企業は一部主要企業を除いて、積極的な輸出振興策を欠いていた点である。最大の輸出相手国であったイギリスをはじめ外国市場への輸出は、もっぱら相手国のイニシアティブに依るものであった。<sup>22)</sup>

22) Laux, *In First Gear...*, p. 203.

以上みてきたように、自動車の登場以来需要は急増したが、それでも自動車はまだ奢侈品に属し富裕階層を販売市場とした。また、フランスは国内市場はもちろん外国市場においても優位を占めたが、それは同国自動車工業の先駆性に依るもので、企業者による主体的な販売・輸出政策は一部主要企業を除いてみられなかったのである。

## 2 生産構造

つぎに生産構造であるが、その第一の特徴は大規模生産工場の設立が十分に行われなかったことである。すでに指摘したように、自

動車工業への参入は小資本でも可能であった。<sup>23)</sup> それは、当時の企業間競争のあり方の結果であったが、同時に当時のフランスで一般的であった資本形成の方法、すなわち投下資本を自己金融に依存するという結果でもあった。<sup>24)</sup> そのため小企業の乱立が著しく、それが企業間競争を激化せしめ自動車の製品技術の向上に重要な役割を果たした。<sup>25)</sup> だが、この資本形成の方法は、さらに増加する需要に見合う生産規模をもつ工場の設立を妨げた。1913年当時最大企業の一つであったルノー社の場合、後で述べるように利潤の追加投資による生産規模の拡張を計ったが、これは外注部門の内部化および製造品目の多様化に対応した工場増築であり、大規模な設備投資による近代的大量生産工場の建設ではなかった。フランス自動車工業では大規模生産工場の設立は十分に行われず、<sup>26)</sup> 第一次大戦直後シトロエン (A. Citroën) の自動車生産開始において本格的な大規模生産工場の登場をみるのである。<sup>27)</sup>

第二は、自動車企業の製品および生産の技術水準向上そして製造コスト削減の要求を、充足させるに足る関連機械工業が、未成熟であったことである。工作機械工業の発展による精密工具・工作機械の性能向上は、互換性部品の生産を可能にする。この互換性部品生産は大量生産の前提条件であり、またその生産は製品単位あたりの製造費を削減することで販売価格を引下げ、需要を増やすことになる。ところが、19世紀後半フランスの緩慢な工業発展のために工作機械工業に提供された市場は大きくなく、同工業の発達は十分でな

23) 本稿7ページおよび注18を参照。

24) Caron, *op. cit.*, (注1), pp. 87-88 (原監訳, 前掲書, 124ページ)。25) Fridenson, *Histoire des Usines Renault...*, p. 37.26) *Ibid.*, p. 37.27) Schweitzer, S., *Des Engrenages à la Chaîne; Les Usines Citroën 1915-1935*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1982, pp. 19-26.

かった。<sup>28)</sup> そして、このことは自動車工業にも深刻な影響を与えた。自動車工業の発展は、互換性部品の大量生産を可能にする新鋭の工作機械への需要を生み出したが、フランス製工作機械は質量の両面で十分といえず、またもともと多くない熟練機械工は自動車工業に吸収され、工作機械の生産増も十分に行えなかった。そのため、外国製工作機械が大量輸入された。<sup>29)</sup>

第9表は主要国の機械の生産と消費である。フランスは他の諸国に比べ、国内生産、輸出が極度に少なく、輸入は逆に多くなっている。また、国内消費は他の諸国より少ないが、その多くは輸入製品であった。第10表は、フラ

第9表 主要国における機械 (machine) の生産と消費 (1913年) (単位:百万ライヒマルク)

	国内生産	輸出	輸入	国内消費
アメリカ	5,420	681	28	4,767
ドイツ	2,800	738	101	2,163
イギリス	1,602	721	121	1,002
フランス	243	77	223	389

(出所) Garanger, A. A., *Petit Histoire d'une Grande Industrie; La Machine-Outil*, Paris, 1960, p. 46.

(注1) ここでの機械 (machine) とはごく一般的なそれを意味している。

(注2) アメリカの額は1914年のもの。

(注3) フランスの国内生産額は、アメリカ、ドイツ、イギリス、ロシア、オーストリア・ハンガリー、カナダに次いで7位である。

第10表 フランスにおける工作機械の輸出入額 (単位:百万フラン)

	1895	1900	1905	1910	1913
輸入額	4.9	15.1	16.3	28.6	48.7
輸出額	4.2	5.9	6.3	10.3	9.4

(出所) Ministère du Commerce et de l'Industrie, Direction des Etudes Techniques, *op. cit.*, Vol. I, p. 338.

28) 竹岡敬温「フランス工作機械工業・若干の歴史的展望——フランス工作機械工業史(1)——」、『大阪大学経済学』32巻2・3合併号, 1982年12月, 304-306ページ。

29) Laux, *In First Gear...*, p. 123.

ンスの工作機械輸出入額の推移である。1895年に比べ1913年には、輸出の2倍増に対し輸入は10倍近く増加した。この結果、1913年末にフランスの保有する工作機械の8割が外国製——特にイギリス、アメリカ、ドイツのそれ——で占められ、自動車企業はその購入に多額の出費を強いられた。<sup>30)</sup>

工作機械工業の未発達はまだ、自動車部品生産に影響した。著しい自動車需要に直面した自動車企業は自らエンジン製造と組立てに特化し、部品は外部の部品専門メーカーから購入しようとする志向が強まった。部品専門メーカーとして、たとえば車軸・スプリング・鍛造部品のルモアヌ社 (Lemoine)、ギヤー・ドライブシャフトなどのマリス・エ・ブラン社 (Malice et Blin)、キャブレターのロンギュマル社 (Longuemare) などがあつた。<sup>31)</sup> だが、一般に専門メーカーによる部品供給体制は十分な水準に達しては、ルノー社など大手企業では部品の社内製造いわば「生産統合化」を推進した。<sup>32)</sup>

アメリカでは19世紀後半、機械工業全体の発展により互換性部品制度に基づく大量生産方式が発達し、自動車工業の登場以前に部品工業が育っていく基盤ができており、自動車大量生産に必要な基礎的技術は一応出揃っていた。<sup>33)</sup> これに対し、フランスでは部品工業は自動車工業の誕生後に登場し、著しい部品需要増に対してその供給能力は到底追いつかなかった。その上、自動車メーカー、部品メーカーでの部品大量生産は、フランス工作機械工業の未発達のため十分に進まず、新鋭工作機械の大量輸入でようやく可能となった。

このように、工作機械工業、部品工業の立遅れは大手自動車企業を部品の社内生産へと向わせ、このことは、自己金融による工場設立・増築という問題とともに、大量生産方式に適合した工場体制の確立を押し止めることになった。だが、すでに1903年、「製品需要量と同水準の生産量になるように工作機械を改良・新規投入しているのは、機械工業の特殊な一部門しかない。それが自動車工業である」<sup>34)</sup> といわれたように、同工業は部品工業を内包しつつ、機械工業の製品および生産の技術発展を、したがってまた機械工業全体をリードする位置にあつたのである。

### 3 1906—08年の危機

以上のような構造をもちつつ発展するフランス自動車工業は、1906—08年大きな危機に直面した。その一つはアメリカ自動車工業の驚異的發展によりフランスが競争上劣勢となり、「アメリカの脅威」(le péril américain)として認識されるに至つたこと、もう一つは1907—08年の生産の停滞(第1表参照)であつた。1906年10月自動車業界紙“La Vie Automobile”に論文「アメリカの脅威」が掲載され、「アメリカが大量生産による低価格車を

33) 井上昭一『GMの研究 アメリカ自動車経営史』、ミネルヴァ書房、1982年、31—32ページ。奥村宏・星川順一・松井和夫『自動車工業』、東洋経済新報社、1965年、4ページ。

34) “Importation des machines...”, *op. cit.*, (注30)。

生産し、それによってヨーロッパに侵入する、そういった時代に直面するであろう」<sup>35)</sup> と警告を発した。1904—05年に自動車生産で一位になったアメリカは、事実1907年フォード社のN型モデルでフランス進出を計つたのである。<sup>36)</sup> 他方、1907—08年不況については、金属産業業界紙“La Métallurgie”で次のように指摘された。自動車工業の「不況の主要原因は過剰生産である。高級自動車市場は飽和状態に達した。……自動車企業は市場政策を転換し、とりわけ大衆乗用車、産業用自動車などの問題の解決に専念すべきである」と。<sup>37)</sup>

また、リッシュエ (E. Riché) は1906—08年危機を産業内要因と対外要因の両面から説明する。産業内要因の一つは高級車を中心とする市場の飽和化による生産の停滞、もう一つは企業者の販売政策理念、すなわち大型の高級車販売は一台当りの利益が大きく、結果的に全体の利益も増えるとする考え方にあるという。対外要因としては、外国自動車工業の発展による対外競争力の激化を掲げている。<sup>38)</sup>

ところで、この不況によって、大生産地であるパリの全自動車労働者2万～2万5000人の内、1907年末から翌年中頃までに4540人が解雇され、その上賃率の切下げ、操業時間短縮にともなう稼得賃金の減少が生じ、労働界

35) Pontie, E., “Le Péril Américain”, *La Vie Automobile*, 20 octobre 1906, p. 657.

36) しかし、フォード社のフランス進出は成功しなかった。フランスの自動車関税は8～12%でアメリカの45%に比べ低率であつたが、それにもかかわらず成功しなかったのは、第一にN型モデル (T型モデルの一つ前の型だが基本的考え方はT型と同じ) が多様な車型、デザインの良さを嗜好するフランス市場に合わなかったこと、第二に低価格といつてもフランスの大衆にとってはやはり高価格であつたため、市場開拓ができなかったこと第三にフランスへの進出が不況期と重なつたことなどによつた (Fridenson, “French Automobile Marketing...”, pp. 132—133)。

37) *La Métallurgie*, 13 novembre 1907, cité par Fridenson, *Histoire des Usines Renault...*, p. 38.

38) Riché *op. cit.*, (注9), pp. 111—114.

にとつても深刻な問題となつた。<sup>39)</sup> このため、金属労働者連盟 (l'Union fédérale des ouvriers métallurgistes de France) 書記長メラム (A. Merrheim) は、危機の分析と経営者批判を行つた。彼はリッシュエ同様に、高級車市場が飽和状態に達したこと、外国企業との競争激化を危機の原因とした。<sup>40)</sup> しかし、リッシュエとの違いは、「企業者たちの誤ちは、初期の成功と新聞などが与えた賛辞とに、彼らが酔痴れたことにある」<sup>41)</sup> として、初期の成長過程自体が危機の原因であることを示唆した点である。すなわち彼によれば、危機の本質的原因は、フランス自動車工業の先駆的形成要因および初期の市場・生産構造の中にあるということになる。以下ではその点からさらに深く危機の原因を分析していこう。

形成要因の一つは、フランスには奢侈品需要が多く、自動車もそうした商品として早く受け入れられ、販売を伸ばした点であつた。自動車は奢侈品であるため価格はあまり問題にされず、スピードを基本とする性能と外見のデザインが企業間競争の中心であつた。この競争は、自動車の製品技術水準の向上に役立っても価格引下げには作用せず、したがって販売は狭隘な高級車市場のみを対象とすることになつたのである。また、初期の販売増加は国内市場、外国市場を問わず需要側のイニシアティブの下に展開し、企業者がこれといった販売政策をもたなかつたことも危機の一因であろう。

さらに、企業者はもともと製品技術水準向上の志向を強くもち、これが形成要因の一つであつた。これはレースなどを通じて初期の企業間競争にダイナミズムを与えたが、基本車型の確定ならびに生産技術水準の向上に対

39) Merrheim, A., “La Crise de l'Automobile (1)”, *Mouvement Socialiste*, No. 195, 15 février 1908, p. 95.

40) *Ibid.*, p. 98.

41) Merrheim, A., “La Crise de l'Automobile”, *La Voix du Peuple*, Organe de la CGT, pp. 8—15 décembre 1907.

30) 1913年、輸入工作機械の内ドイツ製が50.2%、イギリス製20.8%、アメリカ製17.3%を占めた (Garanger, A. A., *Petit Histoire d'Une Grande Industrie; La Machine-Outil*, Paris, 1960, p. 38, p. 51)。自動車工業の発展にともなう新鋭工作機械の大量輸入という問題は、1903年早くも労働組合でも取りあげられ、フランス機械工業が外国の同業者に対抗できないのは旧態な機械を製造しているからだと批判し、他方で新鋭工作機械導入による日労働の出来高労働への変更に危惧を表明した (“Importation des machines étrangères”, *L'Ouvrier Métallurgiste*, Organe de l'Union fédérale des ouvriers métallurgistes de France, No. 136, 1 avril 1903)。また、大手自動車メーカーの企業主ディオン伯 (le Marquis de Dion) は、工作機械の大量輸入を減らし、自動車工業をはじめとして諸工業に工作機械を供給することを目的として、1907年「フランス工作機械会社」(Société Française de Machines-Outils) を設立したが、外国企業との競争の前に失敗した (Garanger, *op. cit.*, p. 33)。このように、自動車工業の形成後も工作機械工業は十分に発展しなかった。

31) Laux, *In First Gear...*, p. 86.

32) Fridenson, *Histoire des Usines Renault...*, p. 69.

第11表 フランスの主要自動車企業上位31社 (1913年)

企業名	生産台数	売上高 (100万フラン)	企業名	生産台数	売上高 (100万フラン)
Peugeot	5,000	51.8	Charron	750	—
Renault	4,704	57.6	Vinot et Deguingand	650	4.86
Darracq	3,500	—	D. F. P.	600	5
Berliet	3,000	30	Hurtu	600	—
De Dion-Bouton	2,800	24	Rochet-Schneider	600	7.5
Panhard et Levassor	2,100	25	Grégoire	500	4
Unic	1,657	10.3	Sizaire et Naudin	500	—
Chenard et Walcker	1,500	—	Motobloc	400	3.5
Clément-Bayard	1,500	—	Pilain	400	3.8
Delahaye	1,500	16	Ariès	350	3
Delaunay-Belleville	1,500	—	Zédel	350	—
Delage	1,300	9.85	T. Schneider	250	3
Brasier	800	5.8	Hotchkiss	200	—
Lorraine-Dietrich	800	8	Hispano-Suiza	150	—
Mors	800	6.4	Rolland-Pilain	150	1.6
Zèbre	800	—	合計 (その他も含む)	45,000	520

(出所) Laux, *In First Gear* ..., p. 198 より作成。

(注) —の部分は不明。

しては制約要因となり、<sup>42)</sup> 単一車型の大量生産という志向をまったく生まなかった。また、部品メーカーをはじめとして関連機械工業の未成熟は、互換性部品の十分な供給を保証せず、製造単価の引下げを阻止し、したがって高級車市場向け生産という志向から容易に脱しきれなかった。これらの要因の結果、広大な国内市場と大量生産を可能にする生産構造に支えられたアメリカの驚異的発展の前に、フランスは劣勢に立ち、1907-08年には狭隘な高級車市場が飽和状態に達したことで、一挙に危機に陥ったのである。

この危機を克服するため、「自動車工業および関連工業経営者協会」(La Chambre Syndicale de l'Automobile et des Industries qui s'y rattachant) の会長ディオソ伯 (le Marquis de Dion) は、「我が工業は自動車レース (tourisme) でその優秀性を確実に維持しなが

42) Fridenson, *Histoire des Usines Renault*..., p. 37.

らも、一方では実用的で功利的しかも安価な乗用車生産、他方で大型トラック生産へと向かうべきである」<sup>43)</sup> と述べた。同様のことをリッシュ、メラナムも述べたが、メラナムはこれに加えて、販売上の手数量や寄生的費用を引下げるべきだとして企業の販売政策を問題にし、また大量生産工場の確立を論じたのである。<sup>44)</sup>

しかし、こうした政策転換は容易ではなかった。1906-08年危機以降の自動車業界の生産政策をみると、三方向に分岐している。第一は以前同様に高級車 (1万フラン以上) を生産する企業—P&L社、ロレーヌ・ディートリヒ社 (Lorraine-Dietrich) など—、第二は大衆向け小型車 (5000フラン以下) を生産する企業—プジョー社、ベルリエ社

43) Merrheim, "La Crise de...", (注41).

44) Merrheim, A., "La Crise de l'Automobile (2)", *Mouvement Socialiste*, No. 196, 15 mars 1908, p. 176, p. 179.

第12表 フランス自動車工業上位6社の生産台数・生産額の動向

企業名(所在地)	1900年	1905年	1908年	1910年	1913年	
Renault (Paris)	生産台数(%)	179 (3.9)	1,179 (5.8)	3,575 (14.3)	5,100 (13.4)	4,704 (10.5)
	生産額千フラン(%)	569 (2.1)	15,256 (8.2)	39,035 (13.6)	49,325 (12.0)	57,580 (11.1)
Peugeot (Montbéliard)	生産台数(%)	500 (10.4)	1,261 (6.2)	— (—)	2,352 (6.2)	5,000 (11.1)
	生産額千フラン(%)	4,025 (15.2)	8,500 (4.6)	12,782 (4.5)	36,075 (8.8)	51,769 (10.0)
Darracq (Paris)	生産台数(%)	— (—)	2,000 (9.8)	— (—)	— (—)	3,500 (7.8)
	生産額千フラン(%)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)
Berliet (Lyon)	生産台数(%)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	3,000 (6.7)
	生産額千フラン(%)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	30,000 (5.8)
De Dion-Bouton (Paris)	生産台数(%)	1,200 (25.0)	— (—)	— (—)	3,000 (7.9)	2,800 (6.2)
	生産額千フラン(%)	— (—)	16,484 (8.9)	— (—)	18,400 (4.5)	24,000 (4.6)
Panhard et Levassor (Paris)	生産台数(%)	535 (11.1)	1,183 (5.8)	788 (3.2)	1,870 (4.9)	2,100 (4.7)
	生産額千フラン(%)	11,328 (42.8)	21,625 (11.7)	14,000 (4.9)	23,475 (5.7)	25,000 (4.8)
フランス全体	生産台数(%)	4,800 (100)	20,500 (100)	25,000 (100)	38,000 (100)	45,000 (100)
	生産額千フラン(%)	26,450 (100)	185,100 (100)	286,000 (100)	410,000 (100)	520,000 (100)

(出所) Laux, *In First Gear* ..., pp. 211-217 より作成。

(注) —の部分は不明。

(Berliet), ダラック社 (Darracq) など—、第三は乗用自動車の他に重量車両、航空機エンジン、船用エンジンなど生産品目の多様化を計る企業—ルノー社、ドゥ・ディオソ・ブトン社 (De Dion-Bouton) など—である。<sup>45)</sup> 第11表は1913年の主要企業であるが、後者二方向の政策をとった諸企業が成長への活路をみい出し上位に名を連ねている。また、第12表は主要6社の生産の推移を示している。不明な点も多いが、各政策の代表的企業の動向が読み取れる。

第一の政策をとった P&L 社は、1913年には6位で総生産台数の4.7%を占めたにすぎないが、1900年頃はフランス最大のメーカーであった。同社の市場占有率の低下は、ひとえに高級車生産に徹した政策のためであった。<sup>46)</sup>

45) Bardou, J.-P., J.-J. Chanaron, P. Fridenson et J. M. Laux, *La Révolution Automobile*, Paris, Albin Michel, 1977, p. 16.46) Flagelet-Lardenois, *op. cit.*, (注5), p. 38.

第二の政策の典型はプジョー社で、同社は1912年小型車「ベベ」(Bébé)を大量生産し、低価格の4200フランで販売し、1913年には生産台数で一位となった。<sup>47)</sup> ただし、一般に当時のフランス自動車企業者は、コスト削減、低価格車製造にあたっては、製品の合理化—車体構造の単純化、部品数の減少など—について考える志向はあったが、基本車種をいかに安く生産するかという生産技術の向上について考えるまでには至らなかった。そして「ベベ」はまさにそうしたものとして生産されたのである。また、低価格車は1913年においても総生産台数の15%にしか達していず、全体に占める占有率は低かった。<sup>48)</sup>

第三の典型はルノー社である。同社は低価格車を主流にしつつも他に約10車種の乗用自動車を生産し、同時に航空機エンジン、小型

47) Laux, "Some notes on entrepreneurs...", pp. 133-134. Bardou, Chanaron, Fridenson et Laux, *op. cit.*, (注45), p. 103.48) Laux, *In First Gear*..., pp. 202-203.

第13表 ルノー社の成長 (1899—1913年)

年度	労働者総数	自動車生産台数		売上高 (千フラン)	支払賃金額 (千フラン)	租 収 益 (千フラン)	工場敷地面積 (m <sup>2</sup> )
		(A)	(B)				
1899	60	71	71	118	46	43	300
1900	110	179	179	569	179	334	4,680
1901	400	500	347	1,765	264	654	"
1902	500	600	509	3,087	386	1,171	7,000
1903	600	1,600	778	8,203	1,182	4,169	8,760
1904	700	1,800	948	11,430	1,409	4,749	14,400
1905	800	2,100	1,179	15,256	1,752	5,965	22,000
1906	1,500	2,200	1,615	20,389	2,503	10,085	45,600
1907	2,000	2,500	3,060	30,636	4,078	13,891	"
1908	1,900	3,800	3,575	39,035	4,490	14,590	"
1909	2,182	4,700	4,706	41,551	5,103	18,592	49,600
1910	3,200	6,800	5,100	49,325	5,877	21,918	59,970
1911	3,417	5,800	5,240	52,486	6,554	20,121	81,410
1912	3,578	4,700	5,318	58,680	7,223	22,420	116,050
1913	3,936	5,500	4,481	57,580	7,907	16,747	136,233

(出所) Hatry, G. et Claude Le Maitre, *Dossiers Chronologiques Renault*, Tome I, Paris, Editions Lafourcade, 1978, p. 8. *Ibid.*, Tome II, p. 11. *Ibid.*, Tome III, p. 5. Fridenson, *Histoire des Usines Renault*..., p. 63.

(注) 自動車生産台数の (A) は Hatry et Le Maitre によるもの、(B) は Fridenson によるもの、いちがいに言えないが、Hatry et Le Maitre の方が最新の発掘資料に依拠しているため、(A) の方が正確なのではないかと思われる。

船用エンジン、軍用輸送車などを生産した。<sup>49)</sup>

1906～08年危機は、メラナムが述べたように、「産業活動の観点からすれば転換の試練であり、新しい時代への参入を示す」(傍点は筆者)のものであった。<sup>50)</sup> だが、三方向に分岐した生産政策のいずれをみても、生産技術の水準向上を問題にせず、政策転換は基本的には行われなかった。それは「企業者は、最も有力な人でさえ、基本車型製作の革新のために生産方法の革新を犠牲」にする態度、いわば「フランス人の科学技術上の行動に深く根を下ろしている特殊な態度」によるものであった。<sup>51)</sup> このフランス企業者の生産に対する伝統的な態度と、自動車工業の発展過程自

体が生み出した危機およびこの情勢が必然化する新たな政策との間で、企業者は模索し、結果として先にみた三方向の政策が生じたのである。

そこには、伝統的な生産政策をとりながらも、自動車工業の発展過程自体が企業者に提起した政策転換——これは取りも直さず驚異的に成長するアメリカ自動車工業の生産方法の導入として現れる——を計ろうと苦悩する企業者の姿が浮かびあがる。その優れた製品技術力によって絶えず新基本車型を製造し、他方でアメリカのテイラーシステムを逸早く導入するなどしてアメリカ的生産方法に最も関心を示したのが、ルノー社社長ルイ・ルノー (Louis Renault) であった。彼はこの苦悩する企業者の典型といってもよいだろう。以下では、1906—08年危機を経過する中でル

49) Fridenson, *Histoire des Usines Renault*..., p. 57.

50) Merrheim, A., "La Crise de l'Auto", *La Voix du Peuple*, pp. 17-24 janvier 1909.

ノー社がいかに政策転換したかを明らかにしよう。

### III ルノー社の経営政策

#### 1 創設期 (1898—1907年)

1898年10月、ルイを中心とした三兄弟は6万フランの自己資本で、「ルノー兄弟自動車会社」を設立した。ルイは技術力に優れ、同年9月に一号車を試作し、その成功を機会に会社が設立されたのであった。<sup>52)</sup> P&L社などに比べ後進であったが、第12表および第13表のように急成長した。とりわけ、初期(1898—1905年)の成長要因は、以下の4点にあった。第一にレースへの活発な参加とそこでの好成績により人気を博したこと、<sup>53)</sup> 第二にこの好成績を生み出した製品技術力、とりわけダイレクト・ドライブに代表されるルイ自身の諸部品の発明である。第三にルノー車は他社の自動車に比べ低価格であったことである。第四に、ルイの二人の兄マルセル (Marcel) とフェルナン (Fernand) が、販売とりわけ輸出に力を入れた点である。<sup>54)</sup> ルノー社は、1903年国内に120の販売代理店をもち、独占的販売権を与えた。外国市場では、1900年ミラノ、ロンドン、シカゴ、ニューヨークに代理店を設け、翌年にはドイツ、スイス、オーストリア・ハンガリーなどにも拡げ、国内・国外に販売代理店網を張巡らせ積極的な市場拡大策をとった。<sup>55)</sup>

これらの要因による初期の成功を達成した後、1905年に設立された「フランスタクシー会社」(la Compagnie française des auto-

51) Caron, *op. cit.*, (注1), p. 144 (原監訳, 前掲書, 206ページ)。

52) Fridenson, *Histoire des Usines Renault*..., pp. 44-45. なお、ルノー社の経営史を概観したものに以下の論文がある。原輝史「ルノー」(同編『フランス経営史』, 有斐閣, 1980年)。

53) この点については特に以下の文献が詳しい。Hatry, G., *Renault et la Competition*, Paris, Edition Lafourcade, 1979.

54) 以上の4点については、Fridenson, *Histoire des Usines Renault*..., p. 50.

55) *Ibid.*, pp. 52-53.

mobiles de place) からルノー社の製品技術の優秀性が認められて指名され、タクシーの大量注文を受けた。<sup>56)</sup> このため、1907—08年不況においてルノー社はひとり安定した売上げを記録した。また、この1905年は販売政策の転換の始まりでもあった。すなわち、外国販売網の垂直的統合化の開始である。従来の代理店との契約を解消した上で、まず1905年ロンドン、1906年アメリカ、さらに1907年ベルリンにそれぞれ販売子会社を設立し、従来以上の輸出振興策をとった。ルノー社以外のこのような政策は、それを真似たロレーヌ・ディートリヒ社だけであった。<sup>57)</sup>

他方、ルノー社の生産政策もやはり垂直的統合として展開された。設立当時はエンジン部品をはじめシャーシ部品の大部分を外注しており、1900年ルノー工場で製造されたのはルイの発明や工夫を生かした部品、ダイレクト・ドライブ、クラッチ盤、変速操作装置などにすぎず、組立てが中心であった。それは、投下資本額の少なさ、したがってまた工場の手狭さや機械設備の不充分性に規定されたためであった。だが、その後の利潤の追加投資に応じ、生産体制は拡充していった。第13表のように、工場敷地面積は1898年300m<sup>2</sup>から1900年4680m<sup>2</sup>さらに1905年4万5600m<sup>2</sup>へと拡大し、労働者数も当初6人であったのが1905年800人、1907年2000人に達した。それにともない、外注していた部品の多くが社内生産に移され、とくに1902年エンジン生産、1905年特殊鋳鉄および木製車輪の生産を開始し、シャーシ部品のほぼ全てが社内生産されるに至った。<sup>58)</sup> 生産の統合化は受注増加に対応しうる生産能力の達成が目的であったが、同時にそれは部品メーカーの立遅れに規定されて社内調達をせざるをえなかったことによるのである。

56) *Ibid.*, p. 57. Hatry, *Louis Renault*..., p. 88.

57) Fridenson, *Histoire des Usines Renault*..., p. 53.

58) *Ibid.*, p. 51.

第14表 ルノー社のA型モデル(1899年)とB型モデル, C型モデル(いずれも1900年)の互換性部品数

	A・B間のみ	A・B・C間	B・C間のみ	合計
エンジン関係の部品	0	47	3	50
クラッチ "	0	19	0	19
変速操作装置 "	10	50	14	74
スプリング "	0	10	4	14
プロペラシャフト "	0	8	0	8
後車軸 "	1	26	8	35
前車軸とハンドル "	4	15	11	30
前車輪スピンドル "	0	3	0	3
ハブ, 車輪, ブレーキドラム "	0	6	1	7
始動用クランク, ブレーキペダルおよびレバー "	0	25	0	25
フレームおよびその接合部 "	1	6	0	7
車蓋およびオイルタンク "	0	1	13	14
配管 "	0	8	0	8
合計	16	224	54	294

(出所) Hatry, G., *Louis Renault: Patron Absolu*, Paris, Editions Lafourcade, 1982, p. 62.

(注) 各モデルのシャーシの生産には平均して373個の部品が必要であった。

ところで、大量受注と生産規模拡大は、大量生産方式の導入を推進するものである。<sup>59)</sup>すでに1899年生産開始のルノー社A型モデルと1900年のB型およびC型モデルでは、その構成部品の互換性は、第14表のようになり進展しており、互換性部品は一車型に使用されている全部品の約60%に達していた。<sup>60)</sup>そして、1905年12月からのタクシー大量受注は、大量生産を可能にする基本的三条件——大規模生産という量的条件、専用機械による互換性部品の生産という技術的条件、そして市場の安定的確保という販売条件——を十分に満たすものであった。<sup>61)</sup>ルノー社では、その後の販売台数の急増を見越して、第13表にみら

59) ここで大量生産方式とは、「たんに機械化だけを必要とするのではなく、力、正確性、経済性、組織性、連続性、標準性、互換性などの体系的な組み合わせを不可欠の要素とし、動力装置を用いて一瞬の停滞もなく複雑な生産の最終的な組立てまで動かしていくこと」(井上, 前掲書, 30-31ページ)を特徴とし、その基本的完成形態はアセンブリラインを軸とする生産方式である。

60) Hatry, *Louis Renault...*, p. 62.

61) Fridenson, *Histoire des Usines Renault...*, p. 57.

れるように1906年工場敷地面積を一挙に2倍に拡げ(2万2000m<sup>2</sup>→4万5600m<sup>2</sup>)、従業員数も1.9倍(800人→1500人)に増員した。こうした諸過程はアセンブリライン中心の大量生産体制を実現する条件の成熟を示しているが、ルイにはまだそのことは十分認識されておらず、大量生産体制へは容易に進まない。

そして、タクシー大量受注後、折からの自動車不況でルノー社の販売も停滞し、1907年末まで年間生産台数は2000~2500台と横這状態であった。こうした事情は、フランス自動車業界を包み込んだ1906-08年危機とともに、ルノー社に経営政策の転換を迫ったのである。だが、その後の道筋も、以下で論ずるように、成熟した大量生産体制の条件を一挙に実現する方向へととは向かず、平坦ではなかった。

## 2 1906-08年危機以降の経営政策

まず、販売政策のその後をみておこう。外国市場における販売の統合化は継続され、1909年マドリッド、ブタペストに販売子会社設立され、<sup>62)</sup>これら主要外国市場以外の地

62) *Ibid.*, pp. 67-68.

域では代理店を設置して新たな市場開拓を行い、1910年には日本にも設けられた。<sup>63)</sup>こうした外国市場への進出は、さらに工場進出へ向かい、1914年ロシアのペトログラードとリビンスクにトラック車軸、ギヤーボックス、航空機エンジン等を製造する工場を建設した。<sup>64)</sup>国内市場においても、1910年以降地域ごとの四つの販売子会社を設立して販売の統合化を推進した。<sup>65)</sup>

他方、新しい生産政策の一つとして、新規事業へ参入した。1912年にはドイツの電装品

第15表 ルノー社のトラック生産台数

	トラック	小型トラック	合計
1908	25	43	68
1909	13	44	57
1910	43	40	83
1911	104	42	146
1912	103	28	131
1913	174	61	235
1914	402	102	504

(出所) Fridenson, *Histoire des Usines Renault...*, p. 82.

第16表 ルノー社乗用自動車の出力別(=モデル別)の生産台数

モデル	1910-1911年	1911-1912年	1912-1913年
8 HP(馬力)	100		
9 "	2,315	1,631	1,049
10 "	541	296	
11 "		267	1,276
12 "	635	1,000	847
14 "	613	995	15
16 "			660
18 "	165	86	
20 "	623	819	25
22 "			508
25 "	89	25	
35 "	135	171	10
40 "	19	28	21
45 "			70
50 "	5		
合計	5,240	5,318	4,481

(出所) *Ibid.*, p. 81.

メーカー、ボッシュ社(Bosch)のフランス照明器具市場の支配に対抗して、大手自動車メーカー数社と共同で「車両用照明器具会社」

63) Rhodes, A., *Louis Renault; a Biography*, New York, Harcourt Brace & World Inc., 1970, p. 62. Borgé, J., et N. Viasnoff, *Renault; l'Empire de Billancourt*, Paris, Editions E.P.A., 1977, p. 93.

64) Fridenson, *Histoire des Usines Renault...*, p. 67.

65) *Ibid.*, p. 68.

(La Société Anonyme pour l'Eclairage des Vehicules)を設立し、翌年には「ルノー石油会社」(La Société Anonyme des Huiles Renault)を設立して石油部門にも進出した。<sup>66)</sup>

だが、注目すべきはルノー社内の生産政策である。外注部品の社内生産への移行すなわち生産の統合化にもなると、一方では生産

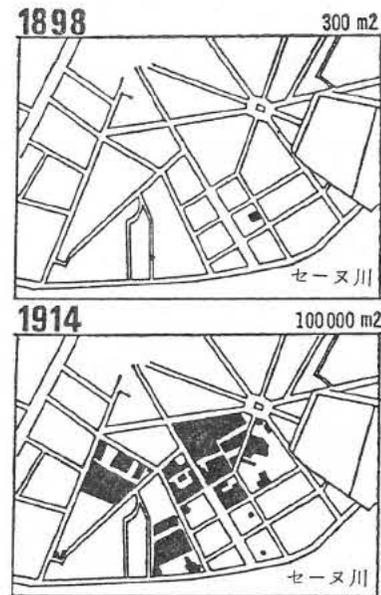
66) Hatry, *Louis Renault...*, pp. 94-95.

品目の多様化、他方でテイラーシステム導入が行われた。生産品目の多様化では、1906年乗合バス、小型および大型トラック、救急車が、翌年には航空機エンジン、小型船用エンジンがそれぞれ試作され、1908年に本格的生産が開始された。<sup>67)</sup> トラック生産台数は、第15表のようにながりの台数に達していた。また、1908年以降乗用自動車の基本車型数を増やし、毎年約10車を生産した。第16表のように、よく売れる车型は3~4種でしかも小型車を中心であったにもかかわらずである。このように、1906-08年危機以降、ルノー社の生産品目は小型車とくに9馬力のタクシーモデルに重点をおきながらも、全体として多様化を計ったのである。

この多様化策を行った理由は、次の4点が掲げられる。第一に、特定車型の生産に特化した場合に生ずる可能性のある損失を回避し、多様化で危険の分散を行ったことである。<sup>68)</sup> 第二に、当時の企業者の多くがそうであったように、発明や工夫による基本车型的改良が優秀な自動車を市場に送り出すことになり、それが企業にとっても有利だとする考え方である。<sup>69)</sup> ちなみに、この考え方は少数の基本车型的の大量生産という考え方とは相入れない。第三に、既存工場の生産能力を最大限に利用するという論理である。すなわちそれは、当時の複品種多量生産に対応する職場類型——各職場が特定部品を生産するための専用機械によって構成される品種別職場作業組織——から少品種大量生産に対応する職場類型——アッセンブリーライン中心の流れ作業組織——への転換を意識的に行わず、既存の品種別職場作業組織において、その作業組織特有の生産方法を最大限に利用することを追求し、

今ある生産技術能力を効率的に利用しようとするものであった。<sup>70)</sup> これは、第二の理由の当然の帰結でもあった。第四に、第三の理由と関わるが、生産規模拡大すなわち工場増築の行い方の問題である。第4図は1898年と

第4図 ルノー工場の敷地面積とその立地状況



(出所) Fridenson, *Histoire des Usines Renault...*, p. 332.

1914年のルノー工場の敷地面積と立地状況を比較したものである。1914年には面積は約10万m<sup>2</sup>に達したものの、工場は分散し街路で分断されていた。この工場体制は、外部資本の貸入れにより一挙に土地買収および一貫生産工場の建設を行わずに、利潤増加にともなう自己資本の漸次的投下を行った結果であった。<sup>71)</sup> この工場体制では、工場はエンジン部品製造職場、同組立職場、シャーシ組立職場

70) Fridenson, *Histoire des Usines Renault...*, p. 58. なお、個別生産から大量生産への発展にともなう職場類型の変化については、藻利重隆『工場管理』、新紀元社、1950年、153-159ページ参照。  
71) Delcourt, J., "L'Expansion territoriale de 1902 à 1914", *Bulletin; De Renault Frères à Régie National*, No. 2, Juin 1971, pp. 38-40.

など特定型の職場の組み合わせ——品種別職場作業組織——であるという考え方から、容易に脱却しえないのである。ルイは、街路で分断された各職場を高架橋や地下道で連結したが、この工場体制の非合理性を解決する手段にはならなかった。<sup>72)</sup> このように、工場増築のための資金調達の方法は、第三理由で述べた複品種多量生産体制の量的拡大をもたらすだけであった。<sup>73)</sup>

1906-08年危機以降、生産品目の多様化を行った理由を分析した。1911年4月ルイ自身が渡米しフォード(H. Ford)と会見し、低価格車T型モデルの大量生産の成功を十分に知っていたが、<sup>74)</sup> それでも自社工場では伝統的な生産方法に固執し、生産品目を多様化せざるをえなかったのである。とはいえ、同じこの展開過程は、大量生産体制を実現する条件の一層の充実過程でもあった。基本車型間の部品の互換性の進展、タクシー大量受注による大量生産体制への移行の基本的条件の形成があった。さらに、1905年には、テイラーシステムのフランスへの紹介・導入(1906年)に先立って、作業時間測定部(service de chronométrage)の萌芽的組織が作られ、作業分析が行われ、1908年一職場にテイラーシステムの実験的導入がなされた。<sup>75)</sup> そして、1912-13年には全工場に同システムを導入——それはテイラー(F. Taylor)の考案した管理

72) Hatry, *Louis Renault...*, p. 91.

73) ルノー経営史研究者フリーデンソン(P. Fridenson)とアトリー(G. Hatry)によると、前者は第一と第三の理由を、後者は第一、第二、そして第三の理由をそれぞれ述べたが、第四の理由には言及していない。だが、当時、自動車工業のみならず一般に企業者は自己金融に大きく依存していた(Caron, *op. cit.*, (注1), p. 88, 原監訳、前掲書、124-125ページ)のであり、これが工場体制のあり方を一面で規定していた点を見逃してはならないだろう。

74) Fridenson, P., "Les premiers contacts entre Louis Renault et Henry Ford", *Bulletin: De Renault Frères à Régie National*, No. 7, décembre 1973, pp. 247-250.

75) Hatry, *Louis Renault...*, p. 63.

内容そのものではないが——した。<sup>76)</sup>

互換性部品生産を始めとしてテイラーシステム導入に至る過程は、大量生産体制実現の条件を満たしていく過程であった。だが、ルノー社では市場要因および生産構造上の要因に規定されて、容易に大量生産体制は実現しなかった。むしろ、従来の経営政策の枠内で可能な政策——製品技術水準の向上、生産品目の多様化、従来の職場類型の維持など——に固執した。第一次大戦期の生産規模の拡大を経て、ようやく大戦後に伝統的な経営理念を引摺りながらも大量生産体制へ移行することになるのである。

### むすび

形成期フランス自動車工業の発展を制約した要因の一つは、自動車を奢侈品と見做し、したがって製品技術水準の発展のみを志向する考え方から企業者が脱しきれなかった点にあった。また、初期の需要急増のために、企業者が積極的な販売政策・生産政策をとらなかつた点にあった。そして1906-08年危機の克服に向けて、ルノー社は、伝統的政策と危機が必然化した政策の革新との間で動揺し政策転換したが、基本的には従来の枠内での政策だった。だが、その政策の中には注目すべきものとして、(1)販売網の統合化、(2)製品技術の重視、(3)それを前提に、従来型の工場体制を効率的に利用するかたちでの生産品目の多様化、そして(4)テイラーシステム導入があった。この内、(2)と(4)は、フランス自動車工業に伝統的な側面とアメリカ的生産方法——フランスにとっては革新的政策として立ち現われた——との共存を示している。互換性部品の生産にはじまり(4)の政策に至る過程は、第一次大戦後に本格化する大量生産体制への

76) 同時期、ルノー社以外でテイラーシステムの導入を行った自動車工場にはベルリエ社、アルベル社(Arbel. フレーム製造メーカー)、ロレーヌ・ディートリヒ社、ブラジエ社(Brasier)などがある(Fridenson, *Histoire des Usines Renault...*, p. 73)。

67) Fridenson, *Histoire des Usines Renault...*, pp. 57-58.

68) *Ibid.*, p. 59. Wolff, J., "Entrepreneurs et Firms; Ford et Renault de leurs débuts à 1914", *Revue Economique*, No. 2, 1957, p. 315.

69) Hatry, *Louis Renault...*, p. 89.

前段階であったが、それとて伝統的生産政策との不整合のために順調には進展しなかったのである。そして、この点にこそ、フランス自動車工業の企業者が、その躍進をかけて独自の経営政策を展開した姿がみられたのである。

ところで、同時期の自動車工業の成長は、フランス資本主義においてどのような位置にあったのだろうか。19世紀末からの新興産業の登場は世界的な工業発展の必然的結果であり、自動車工業はそのようなものとして誕生した。だが、フランスが他国に先かけて同工業を発展させた要因は、19世紀フランスの産業構造の特徴に規定されていた点を見逃してはならない。すなわち、19世紀フランス経済は、イギリス工業の圧倒的な力の前に「伝統的な奢侈品、高級品の生産にいつそう比重をかける」ことで活路を見出し、いわば「経済の高級化」を目指した。<sup>77)</sup> こうした中から、自動車工業も奢侈品を生産する部門として逸早く誕生したのである。

その後、自動車工業は1906—08年危機で早くも奢侈品製造工業として存続しえないことを暴露され、経営政策の転換を余儀なくされた。販売政策では、2・3の大手企業による販売総合化が行われたとはいえ、それ以外にみるべきものはなかった。生産政策をみると三方向に分岐したが、積極的な転換を打出すまでには至らなかった。だが、1913年10月21日、プジョー (A, Peugeot) に代わって「自動車工業会」(Chambre Syndicale des Constructeurs Automobiles) の新会長に就任したルイ・ルノーはその就任演説で次のように述べた。「我々は、自動車を奢侈品としてまた娯楽およびレース用の乗物 (tourisme) と

77) 小川隆久「19世紀フランス資本主義の停滞性——一つの試論——」、『武蔵大学論集』31巻6号、1984年3月、114ページ。同氏によると、「イギリスの側庄のもとで活路を開いた奢侈品・高級品生産の進展は苦い代償をともなった」とし、それが19世紀後半の経済の停滞であったという(同上、115ページ)。

して考えていた時代から、個々の企業が個別に活動していた初期の時代から、ほど遠い地点に立っている。自動車はかつて富裕階層の輸送手段であったが、今後は全ての人々、全ての商品の輸送手段になるべきであろう」<sup>78)</sup>と。第一次大戦後、フランス自動車工業は自動車を大衆消費財・産業用輸送機械として生産を展開し、さらにフランスを代表する一大工業部門へと成長した。

このように、自動車工業は19世紀フランス資本主義の構造の中から誕生したが、1906—08年危機以降経営政策の転換を模索する時期に入り、その結論はルイの演説の中に示された。竹岡敬温氏は、19世紀末から第一次大戦までの経済発展にはそれ以前の時代の経済構造との「持続と断絶との顕著な混淆」がみられると論じた<sup>79)</sup>が、自動車工業はまさにそうした特徴をもって発展した工業部門の一つであったといえよう。

78) Harty, *Louis Renault...*, p. 99. なお、同工業会は、すでに存在していた「自動車工業および関連工業経営者協会」が自動車に関連するあらゆる企業を組織していた——1913年230社——のに対して、1908年12月大手製造メーカー20社のみで組織された。1913年46社に増加したが、その目的は(1)同工業の経済的利益についての研究とその保護、(2)自動車普及を目的とした展示会等の組織化、(3)立法・行政に関する問題の研究および活動機関の設置、(4)企業間紛争の仲裁機関の設置、(5)労使協調関係の維持のための諸政策の研究、の5点で、特に(3)(5)に力点があった (*Ibid.*, p. 98)。

79) 竹岡敬温「ベル・エポック期フランスの経済成長についての覚書(1)」、『大阪大学経済学』34巻2・3合併号、1984年12月、320ページ。