

経済と経営 54-1 (2024.3)

〈研究ノート〉

企業家オースチンイギリス自動車産業における企業者活動ー（1）

中本 和秀

はじめに

第1章 産業の誕生とハーバート・オースチン

第2章 オースチン・モーター社の設立

第3章 戦時生産と戦後政策

第4章 財務的制約と経営改革

第5章 発明と革新：モデル

小 括

はじめに

ハーバート・オースチン（Herbert Austin；以下「オースチン」あるいは「ハーバート（卿）」と呼ぶ）はイギリス自動車産業の進化の最初の40年間において典型的な人物であった。この産業の1970年代における強さと弱さの起源は両大戦間期にあり、オースチンとその会社はその両大戦間期のイギリス自動車産業の発展において重要な位置を占めていたのである¹。

チャーチの『ハーバート・オースチン』（Church, R. (1979) *Herbert Austin*）への序文を書いたニール・マッケンドリックによれば、オースチンは「本質的に技術者であり独立独行の人」であった。彼の最も有名な製品『ザ・ベビー・オースチン』は個人的な労苦の結果であり、マッケンドリックは、それによってオースチンが、逆境に直面したときの堅忍というイギリスのスマイルズ的な伝統とぴったり合致した企業家であったと評している。オースチンは、エンジニアリングの専門的事柄に熟達していたが、一方、資本調達や需要の判断などの面で企業家的判断力に不足があった。オースチンの経歴は、20世紀にイギリス自動車産業が直面した非常に多くの問題（ディーラーの問題、第一次世界大戦の役割、資本供給を統制する銀行の役割、政府の役割など）を明らかにしている。

オースチンの経歴は、利潤最大化よりも、一般人をモーターライズする（自動車運転をさせる）という目標をもっていたかのように思わせるものがある。彼は技術的卓越性と発明的創造性をもっていた。それらはしかし、エンゲルバックによる生産システムの管理とペイトンによる厳格な財務管理がなければ開花しなかったのである²。ここに企業家とそれを支える経営管理者の関係がモリス同様に見える³。オースチンはなぜどのようにイギリスの代表的自動車企業家となったのか？こ

1 Church, R. (1979), *Herbert Austin: The British Motor Car Industry to 1941*, London, Europa Publications Ltd., p.li.

2 Neil McKendrick, 'The Enemies of Technology and the Self-Made Man', General Introduction, in Church, R. (1979), pp.xlviii-l.

の問題を念頭に彼の軌跡を追っていこう。

第 1 章 産業の誕生とハーバート・オースチン

1. 生い立ち・職歴

ハーバート・オースチンは、ヴィクトリア中期の 1866 年に、グレーター・ロンドン地方に位置するバッキンガムシャーで農民ジル・スチーブン・オースチンの次男として生まれた。4 年後オースチン一家はミッドランド地方のヨークシャー・ウェントワースに移る。幾何学や絵や図形を描くことの好きであったハーバートは、グラマースクールを卒業後、建築技師 (architect) になるためカレッジ (Brampton Commercial College) に 2 年通った後、フィッツウィリアム伯爵付きの建築技師である父方の伯父の徒弟となった。しかしこの仕事はうまくいかず年期契約はキャンセルされてしまった。次いでグレート・ノーザン鉄道の機関操縦見習 (engineering apprenticeship) に登録応募をして空きを待ったが、採用されることはなかった。

そこでハーバートは 17 歳のとき、オーストラリアから来ていたもう一人の伯父の紹介でオーストラリアに渡り、メルボルンで機械を扱ういくつかの企業で徒弟として経験を積んでいくことになった。4 年後、ラングランド鑄造会社に加わり、彼自身の言葉によれば「機械工 (mechanic) としての全面的訓練」を受けた。技術専門学校 (the Hotham Art School) の夜学にも通い、工学設計に集中するようになった彼は、21 歳で旋開橋 (swing bridge) の設計応募が認められ、1887 年にある小機械企業の管理者の職に就くことになった⁴。

2. ウーズリィとのつながり⁵

この機械企業においてハーバートは、取引先であったダブリンからの移民で牧羊業を営み羊毛刈り取り機先駆者にして特許を所有するフレデリック・ヨーク・ウーズリィ (Frederick York Wolseley) と接触することになった。ウーズリィは、1887 年にウーズリィ羊毛刈り取り機械会社 (the Wolseley Sheep Sharing Machine Co. Ltd. 以下 WSSMC と略) をシドニーで設立していた。2 年後この会社は困難に陥りその本社をロンドンに移し、同名の新会社として登録された。

ハーバートは、テストをして刈り取り機的设计と製作における数多くの弱点を見つけ、その改良に取り組みいくつかの特許をとった。彼はそれらの特許を WSSMC に譲渡し、見返りに、同社の株式を 40 株割り当てられ、その経営管理者に抜擢された。同社の移転に伴い彼は 1893 年にイングランドに戻った。

当時、同社は製品と納入される部品の品質問題に悩まされていた。ハーバートはこの会社の評判を守るため欠陥製品をすべて買い戻し、再発を避けるため買い上げ部品を組み立てる従来の方式から、この会社自身の工場部品製造から組み立てまで一貫統合して行う生産システムに転換させた。1895 年にバーミンガムに工場を獲得し、新プラントにおいて彼は、生産の標準と正確性を確

3 中本和秀 [2021] 「イギリス自動車産業経営史における企業家と経営者—出現する経営文化—」『同志社商学』第 72 巻第 5 号 2021 年 3 月

4 Church (1979) *op.cit.*, p.1-2.

5 *Ibid.*, p.2.

保するための堅固な管理統制をおこなった。これは後に彼が自動車を製造するときに模範となったものである。つまりオースチンは、この初期の経験から内部統合によって管理統制をおこなうことを基本政策とするようになった。

3. 羊毛刈り取り機から工作機械生産へ

WSSC の評判に対するダメージが克服しがたいほど販売へ影響を及ぼしたため、ハーバートは、売上高と利潤を上げるために他の製品を製造するように促した。1895年にこの会社は綿紡績機メーカー向けの工作機械や自転車用部品を製造供給し始めた。ほとんどあらゆる工作機械に着手し、パリ万博にも出展した。ねじ切り盤 (screw cutting machinery)、フライス盤 (milling machine)、ガス炉 (gas furnace)、高速蒸気機関およびその鋳物 (high speed steam engines and castings)、これらの製品がこの会社の常備品として宣伝にあらわれていた。高品質で多様な工作機械の生産と選りすぐりの輸入機械の購入によってハーバートは羊毛刈り取り機の不安定な輸出を補足し、国内事業を確立させた⁶。

4. 自動車開発へ

1897年12月の *the American Machinist* 誌に掲載されたある論文が、イギリス技術者の保守主義を批判して、工作機械の生産タイプの特化を提唱したのに対し、ハーバートはその考えを拒否した。彼は過度の特化が経験の狭隘化に導き、個々の企業の事業機会を限定すると主張した。この判断はアメリカ製自動機械を輸入する自身の経験に基づいたものであった。この考えは、彼が数年後製造に手を広げたとき彼の生産戦略にとって重大な手掛かりとなった。新しい機械の開発を探求する中で1890年代のうちに彼の関心は内燃機関の開発とそれを車輪つき乗り物へ応用する方向に向かった。一時、ハーバート・オースチンとウーズリィは「自動乗り物 (motor carriage)」製造について馬車製造業者マリナー (Mulliner) との共同開発事業を進めたが、その後マリナーがダイムラー・シンジケートと同盟するに至り、その共同事業目論見はご破算となった。しかし1896年に、ウーズリィの取締役たちは、ハーバートの監督下におかれる自動車製造向けプラントに2000ポンド投資することに同意した。

ハーバートは、パリでの展示会でフランスのルマンのボレー兄弟が製作した小型3輪車に印象づけられ、同じ方向での実験を企てていた。1895年に、ハーバートは彼の最初のオースチン2馬力車を建造したのである。この企てによりハーバートはイギリス製自動車生産の開拓者の一人と位置づけられることになった。

ハーバートが設計・建造した第二のクルマ (三輪自動車) は、ウーズリィ車として1896年12月にクリスタル・パレスで開催された全国サイクル博覧会 (the National Cycle Exhibition) に出品された。それは2から3年のうちにおよびだしい修正を加えられ、さまざまな機構が試された。そしてそれは『ウーズリィ・オートカー1号』と呼ばれるモデルとして1898年にパーミンガムとリル (Rhyl) 間往復250マイルの走行を完遂させた。それは、チューブ・フレーム、ベルト・トランスミッション、独立後輪サスペンションなど WSSC とハーバート・オースチンのいくつかの特許が組み込ま

6 *Ibid.*, pp.3-4.

れていた。

次の 1899-1900 年に開発した第 3 のウーズリィ車は、最初の 4 輪車であった。それを含めヴォアチュレット (voiturettes) と呼ばれる超小型車をハーバートは開発していた。このクルマは、1900 年にイギリス自動車クラブ (the Auto Club of Great Britain) 主催の 1 千マイルを超える大トライアルでハーバート・オースチン自ら搭乗してヴォアチュレットのクラスでの一等賞を勝ち取り確固たる成功を収めた⁷。

5. ヴィッカーズとの関わり

このような業績はウーズリィの車名 (marque) を確立させ、ハーバート・オースチンは主導的な革新者として認められるようになった。そして自動車事業に足場を求めていた兵器・機械の大企業ヴィッカーズ・サンズ&マキシム (Vickers Sons and Maxim Ltd.) のハイラム・マキシム (Hiram Maxim) 卿がオースチンに接近した。

WSSMC はハーバートが自動車生産を発展させるために必要な投資を拡大する意思も余裕もなかった。彼の実験作業は夕方に行なわれ、路上実験は週末に行われた。この時期におかれた状況に対する不満が、明白に 1899 年に重役たちに宛てて書かれた彼の手紙に示されている。「私はこの会社が資金に関して困難な状況にあることは精通している。しかし、私が最近受けている機械工の一人というような扱われ方より、取締役会の信頼をもう少し得られるならば、物事はもっとスムーズにいくだろうと思う」(WSSMC Papers, Herbert Austin to the Board of Directors, 28 January 1899.)。WSSMC の金融資源が自動車生産への大規模な投資を支えるには不十分であることを知って、ハーバートは他に財政的後援者を探すようになった。

彼は、ウーズリィへの鉄鋼供給業者であるフランク・カイザー (Frank Kayser) などに接触したが、最終的に、ヴィッカーズのハイラム・マキシム卿との間に協定が結ばれることになった。すなわちヴィッカーズが WSSMC の事業のうち工作機械と自動車製造部門を買い取り、ウーズリィ車の開発と生産に資金を提供し、ハーバートを経営者としてそのまま保留しておくというものであった。1901 年 2 月に、ヴィッカーズは新ウーズリィ社 (ウーズリィ機械・自動車会社: The Wolseley Tool & Motor Car Co. Ltd.) を資本金 40,000 ポンドで登録した (1 ポンド優先株 10,000 株、1 ポンド普通株 30,000 株)。WSSMC は自動車事業から締め出され、代わりにクリーム分離機製造を始めた。新ウーズリィ社の製造事業はバーミンガムの the Adderley Park Works に立地し、そこでハーバートは、かつてアメリカの工作機械会社 Brown & Sharpe 社にいた助手の Trevor Rapson とともに直ちに単気筒 5 馬力シャシーと 2 気筒 10 馬力モデルの建造に取り掛かった。1901 年におそらく 50 台が生産され、1902 年には約 270 台、1903 年には 341 台、1904 年には 850 台が生産された。これはハーバートの経営下でのピークであった⁸。

その間の同社の売上高・損益は次の表のとおりである。

7 *Ibid.*, pp.4-7.

8 *Ibid.*, pp.8-12.

表1 The Wolseley Tool & Motor Car Co. Ltd. の業績

年	売上高	損益 (£)
1901		-5,429
1902	82,247	5,429
1903	132,456	12,512
1904	137,140	-2,579

(出所) Church (1979) p.12 から作成

6. ウーズリィからの離脱

しかし、1904年の穏やかな損失はハーバート・オースチンのウーズリィからの離脱の先触れとなった。

1903年にヴィッカースの役員会は、ウーズリィ資本の90,000ポンド増資株式発行することを裁可し、1年後にはダグラス・ヴィッカースからの個人的貸付40,000ポンドが加えられた。しかしヴィッカースは他方で、シッドリィ・カーズ (Siddeley Cars) への投資も進めた。ヴィッカースの役員たちは、ハーバートが時代遅れになりつつあった水平エンジン設計に固執していたことでウーズリィへの信認を減じ始めていたのである。

J. D. シッドリィ (Siddeley) は、前身が自転車工場の設計士で、後にベルファストのタイヤ会社のセールスマンになり、1902年以降ロンドンで自動車販売をしていた。シッドリィは、プジョーのシャシーに垂直エンジンと特徴的なハニカム構造のラジエターと四角いボンネットを搭載して、シッドリィ車として販売していた。それは1903年にクリスタルパレス・ショーに登場して以来商業的成功を収めていた。シッドリィはライセンス協定のもとに彼自身の設計した垂直エンジン搭載車を製造するようヴィッカースに持ちかけた。

ハーバートに垂直エンジンを試すように説得できなかったアルバート・ヴィッカースは、1905年夏にシッドリィ・カーズを買収しJ. D. シッドリィを経営者に任命した。その結果、立腹したハーバートは同年末にウーズリィを離れることになったのである。

時代遅れのデザインへの執着とウーズリィ社の損失に対する責任の双方への周囲の批判から、ハーバートのウーズリィ社からの離脱は、彼のビジネス・キャリアに対して有害なものになりかねなかった。この時点で自動車産業における彼の地位を再度築くことは約束されていなかったが、ともあれ、ハーバートがウーズリィに在籍した期間は、彼に自動車生産の諸問題を実験させ経験させてくれた期間だったのである。

アイデアと技術的専門性を提供する発明家としてのハーバート・オースチンと資本・資源を提供する産業家としてのヴィッカースの間の、このような不安定な関係は、自動車製造の初期の局面の典型であった。それは急速に変化する技術と市場化されるモデルが生み出す不確実性を反映していた⁹。

9 Ibid., pp.12-15.

第 2 章 オースチン・モーター社の設立

事業を所有することなく経営しようとした限界に気づかされたハーバートは、ヴィッカーズから離脱してすぐに自分自身の会社を設立しようとして、ウーズリィを離れる以前の 1905 年 9 月にすでにバーミンガム近郊のロングブリッジに工場を取得していた。そして 1905 年 12 月にオースチン・モーター社 (the Austin Motor Co. Ltd.) が設立された¹⁰。

1. 事業見積もり

ロングブリッジの土地・建物・付属設備の請求価格は、10,000 ポンドであった。プラント設備への投資は 7900 ポンドかかると見積もられ、さらに、週当たり物品購入支出 250 ポンド、週当たり賃金 250 ポンド、俸給に年 2000 ポンド、宣伝に年 1000 ポンド、展示・トライアルに年 500 ポンド、カタログ・備品に年 350 ポンド、保険他予備費・法人税に年 1000 ポンドの追加的な支出がかかる。工場を整備するのに、事務所家具の購入、設置、標識の塗装、修理その他に、おそらく週 10 ポンドになる。合計の週支出はそれゆえ、およそ 626 ポンドになると見積もられた。出荷を始めるために 4 か月かかるだろうから、何らかの収益が見込まれるまで、約 8500 ポンドの額が一般支出に費やされるだろうと見積もられた。この工場が貸し出され、その所有者がその設備の 4 分割払いに同意するなら、そしてこのプラントが同じ条件で購入されると想定するなら、最初の 4 か月の終わりには、約 11,000 ポンドの支出が行なわれて、その後販売が容易にその出費に等しくなる。つまり、最初のオースチン車が販売されるまで 4 か月間に初期支出が 11,000 ポンドになることを意味していた¹¹。

詳細は、以下のとおりである。

1905 年 9 月 6 日付け；バーミンガム近郊ロングブリッジの自動車製造向け工場の設立に付随する支出見積もり一覧¹²

土地・建物

これらは、よく設備の整った近代的な工場から構成されている。800 人を雇うことができ、動力、照明、暖房目的で、エンジン、発電機、ボイラー、パイピング等が設置されている。全建物が、スプリンクラーを備えていて、大きな配水塔とタンクが設置されている。土地は自由保有不動産で、8 エーカーちょっとある。土地、工場、付属設備の購入価格は、約 10,000 ポンドで、付属設備は 2,000 ポンドの価値がある。

プラント

各 400 ポンドの価値のシャシー週 2 台を合理的に経済的に産出するために、約 7900 ポンドの価値のプラントが必要であろう。そしてこの額は、第 1 年目から作業をするに十分な旋盤加工 (tool)、研削加工 (grinding)、機械加工 (machine)、研磨加工 (polishing)、焼きつけ (plating)、鍛造 (smiths)、銅細工 (coppersmiths)、そして組み立て (erecting) の各職場を備えたものである。

¹⁰ *Ibid.*, p.16.

¹¹ *Ibid.*, p.17.

¹² *Ibid.*, pp.211-212, Appendix 2.

購買

平均週 250 ポンドで、おそらく最初の 4 カ月は後よりも負担が重くなるだろう。

賃金

平均週約 250 ポンドで、おそらく最初の 4 カ月は後よりも負担が重くなるだろう。

俸給

平均週 40 ポンドで、そしてかなり一定であろう。

宣伝、展示、トライアル、カタログ、文房具—は、おそらく週約 40 ポンドかかるだろう。

外交支出 (*注文取り) (Travelling Expense)—これは、週 10 ポンドになるだろう。

保険、税 (legal charge)、公共料金 (Rates) その他 これらはおそらく週 26 ポンドかかるだろう。

2. 初期資本の調達

1 ポンド株で 50,000 ポンドの名目資本で、1905 年 12 月にオースチン・モーター社 (the Austin Motor Co. Ltd.) が設立された。ハーバート・オースチンとフランク・カイザー (Frank Kayser) が取締役となった。応募された普通株 5,629 ポンドのほとんどがハーバート自身に属していた。一方、残りの当初金融支援は、3,000 ポンドの社債、8,500 ポンドの抵当権付き貸し付け、そして単純貸付 2,850 ポンドで、これらはフランク・カイザーによって提供された。カイザーは、かつてウーズリィへの鉄鋼の供給者 Kayser Ellison & Co. of Sheffield の重役であった¹³。

1 年後、ハーヴェイ・デュ・クロス・ジュニア (Harvey du Cros, Junior) が取締役に加わった。彼は the Swift Cycle Company の経営取締役であり、the Components Ltd. の取締役であった。そして彼からさらなる金融支援を受けたのである。支払い済資本は 1906 年に 28,648 ポンドに増え、1907 年には倍化した。初期支出は、工場購入に 7,750 ポンド、設備工作機械等に 6,521 ポンド、建物に 2,272 ポンド、予備支出に 317 ポンド、合計 16,861 ポンドであった。

Kayser Ellison & Co. の優先株に裏づけられたフランク・カイザーの個人的保証のおかげで、オースチン・モーター社はミッドランド銀行から 5,000 ポンドの当座貸し付け形態での運転資本を確保することができた。それは 1907 年に 10,000 ポンドに拡張された。そのとき売上高は 84,930 ポンドと急増していたが、利益は、最初の営業年 (1906 年) の 5,308 ポンドから 1,393 ポンドへ落ち込んでいたから、この銀行の支えはオースチンにとって非常に重要であった (表 2)¹⁴。

¹³ *Ibid.*, p. 8.

¹⁴ *Ibid.*, p.18.

表2 オースチン・モーター社の売上高と利益：1906-1918年：単位ポンド（£）

年	(a)純営業利益*	(b)売上高	(c)純有形資産	(a)/(b) %	(a)/(c)%
1906	5,308	14,772	31,279	35.9	16.9
1907	1,393	84,930	57,525	1.6	2.4
1908	14,915	119,744	79,350	(13.6)**	(20.5)
	(11 カ月)				
1909	18,439	169,821	98,903	10.9	18.6
1910	26,111	209,048	99,889	12.5	26.0
1911	34,062	276,196	155,065	12.3	21.9
1912	50,533	354,209	190,695	14.3	26.5
1913	31,399	425,641	289,605	7.4	10.8
1914	30,302	633,186	471,596	0.5	6.4
1915	63,909	890,083	534,872	7.2	11.9
1916	227,177	2,208,187	977,323	10.3	23.2
1917	262,642	3,765,029	1,638,925	6.9	16.0
1918	358,272	9,535,680	1,837,853	1.4	19.5

*税・保守・償却・手数料・社債利子を控除

**12 カ月換算

(c) 固定資産・流動資産－負債

(出所) Church, R. (1979) *Herbert Austin: The British Motor Car Industry to 1941*, p. 19, Table 1.

3. 成長のための資金源

この企業の成長は3つの主要資金源に依存した。最大の貢献は、供給業者と顧客手付金であった。ハーバートの評判とこの新会社の最初のモデルの成功が供給業者と顧客の信頼をもたらしていた。第二の重要な資金源は、ミッドランド銀行であった。第三の資金源は、留保利益であった。1908年以後の財務的弱点の一つの原因は、純利益の比較的高い比率が配当の形で配分されてしまったことであった（表3）。急速な成長を金融する運転資本を見つけなければならない問題があった。売上高は1908年と1910年の間にほぼ倍になった。さらに続く3年間にさらに倍になり、425,641ポンドに達した。銀行の支援と当座貸し越しの30,000ポンドまでの拡張のおかげで、1911年までに社債と借入金返済され、少量の準備金が積み立てられた¹⁵。

1913年に社債抵当と負債債務はゼロから103,000ポンドまで膨張した（表3）。またこの会社は最初の2年間の諸困難のあと、資金に対して高収益を生み出していた（表3）。売上高や採用された資産に対する利潤率に示されるように、その財務的成功は効率性に帰するものであった（表2、表4）。生産台数と雇用された労働者数は、ハーバートの回顧によれば、1907年に400人の労働者

15 *Ibid.*, p. 18.

で147台の乗用車が生産され、1910年には576台に跳ね上がり、1912年には1500人の労働者で1,000台以上生産され、1913年には1,500台になり、労働力総計は2,300人に増大した。なお生産性は年一人当たり1台に達していない¹⁶。

表3 資表本構成と金融 (単位£)

年	(a) 採用資本		(b) 純利益	(c) 留保	(d) (c)/(b) (%)	(e) 資本・負債 対純利益比率	(f) 普通 株 配当率
	払い込み 普通株資本	社債 抵当貸し付け					
1906	28,648	13,500	5,308	5,308	100	12.6	—
1907	56,648	13,500	1,393	1,393	100	2.0	—
1908	56,648	13,500	14,915	7,238	48.5	(22.6)	15
			(11 カ月)				
1909	64,400	8,500	18,439	53	0.3	25.9	36
1910	80,000	—	26,111	20,194	77.3	32.6	—
1911	80,000	—	34,062	16,194	49.8	36.4	25
1912	90,000	—	50,533	35,953	71.1	41.9	10
1913	90,000	103,000	31,399	15,940	50.8	12.1	17.5

(出所) Church, R. (1979) *Herbert Austin: The British Motor Car Industry to 1941*, p. 20, Table 2.

表4 利益と資産 1906-1913年 (単位: ポンド)

年	(a)	(b)	(c)	(d)	
	純有形資産	純有形資産 +借り入れ	純利益 (維持費・償却費 ・税・社債利子控除後)	c/a %	c/b %
1906	31,279	47,684	5,308	16.9	11.1
1907	57,525	76,753	1,393	2.4	1.8
1908	79,350	107,843(11 カ月)	14,915(11 カ月)	20.5	15.1
1909	98,903	121,117	18,915	18.6	15.2
1910	99,889	125,312	26,111	26.0	20.8
1911	155,065	182,266	34,062	21.9	18.7
1912	190,695	219,323	50,533	26.5	23.0
1913	289,605	392,605	31,399	10.8	8.0

(出所) Church, R. (1979) *Herbert Austin: The British Motor Car Industry to 1941*, p. 22, Table 3.

16 *Ibid.*, p.22.

4. 最初のオースチン車の設計・生産

ハーバートは 1905 年秋に、水晶宮 (Crystal Palace) 自動車展覧会に展示するため、設計図作成に着手した。20 馬力垂直 4 気筒エンジン搭載の中型乗用車であった。この設計図をもとに数件の注文を獲得した。それはハーバート・オースチンの評判の証であった。

1906 年 4 月にロングブリッジ工場が開所され、同年 11 月には、2 台の『オースチン・ロングブリッジ・リムジン』のシャシーが 800 ポンドの価格でオリンピア展覧会に出品された。同年末までに、約 50 人の労働者が 12 台の車を生産した。フル稼働した最初の 1 年間で産出量は 120 台に達した。

まもなくオースチンは、18/24 馬力、40 馬力、60 馬力の 3 つのタイプのシャシーを生産するようになった。これらに 1 ダース余りのオースチン製ボディを装着できた。

オースチンは、ランドレット (折り畳み式ほろ付きクーペ) からクロズド・リムジン・ボディへの切り替えを推進したリーダーの一人であった¹⁷。

初期の自動車生産における問題は、ボディとシャシーの適合性の確保であった。これがシャシーとボディ製造の両方の正確な測定を必要とさせた。オースチンはそのためにボディをシャシーと同じ工場で作った。ロングブリッジでのボディとシャシー生産の結合は、統合された製造の基礎を形成し、産出物の品質に対する高度の統制を達成した¹⁸。

5. 販売促進活動: 広報誌・レース・展覧会

チャーチによれば「ハーバートはでしゃばった販売方法には懐疑的であったように見える」¹⁹。彼の会社の宣伝費支出は主に商業誌に向けられ、ライバルたちよりもその売上高対宣伝費支出の比率は低かった。それでも、ハーバートは、製造地以外にショー・ルームを設けた最初の自動車製造業者の一人であった (1910 年にノリッジ (Norwich)、1911 年にマンチェスター、1912 年にロンドンのウェストエンド)。1911 年には、宣伝武器として『オースチン・アドヴォケイト (*the Austin Advocate*)』誌を刊行し、自社広報誌を導入した最初の自動車製造業者になった。

レースと展覧会は、自動車取引の初期の歴史において二つの主要な宣伝形態であった。明らかに乗用車開発の開拓期において、路上トライアルは、製造業者と公衆の双方に有益な情報を提供した。レースの勝利が、その車の品質に対する世間の注目をひきつけ、競走レースから利益を引き出すのである。1900 年から 1903 年のウーズリイ時代に、ハーバートは、トライアルレースに運転手や整備士として参加している。彼は、レースがカー・デザインと建造の改良に役立つ限りレースを認めたが、国際レースにかかる費用は高すぎると考えていた。それはウーズリイの財務的脆弱さに直接関連していたからである。「ゴードン・ベネット・カップに参加するために、われわれはスピード・コンテスト以外何も役に立たない車を作らなければならない。われわれが資源を節約するならば、こんなことはちっともすべきではない」 (*Autocar*, 21 November 1903)。しかしながら個別の会社として、レースでうまく露出することは公衆に知らせるために重要なことであった。新会社の最初の年 (1906 年) からオースチンの自動車は、スコットランドとアイルランドでのトライアルに参加している。つまり、ハーバート・オースチンは、レースには、批判的であったが、それに応じていた。

17 *Ibid.*, pp.22-23.

18 *Ibid.*, pp. 24-25.

19 *Ibid.*, p. 25.

毎年の展覧会（オリンピアのモーター・ショー）にも批判的であった。「この展覧会は買い手をひきつけるために必要ではない、なぜなら自動車を作る大半の企業がその年に先だって注文を取るのだから、…代理店も個人的買い手も注文する前にその展覧会を待つてはいないのだから」²⁰。

6. 初期モデルの生産

ハーバート・オースチンは、どのような過程を経て量産化に結びつく小型車にたどり着いたのであるか？

1911-12年、サイクルカー（オート3輪車）ブームが起こった。サイクルカーには技術的不足があったが、そこには250ポンド以下で4輪車を購入したいという消費者の要望が隠れていた。1909年に、ハーバートは、4気筒乗用車を縮小型で製作する傾向に影響を受けるようになっていた。それはサイクルカーの技術的不足に対する反応であった。ヨーロッパ大陸ではプジョーが小型乗用車を開拓していたし、イギリスでも1906年に6馬力ローバーが単気筒モデルではあるが正当な乗用車の外観を有しており、小型車市場向けに設計された4気筒車の先駆者となっていた。この流れに沿って、ハーバートは1909年に単気筒7馬力車を開発する。その後には4気筒オースチン・テンが続いた。それは成功していたオースチン Twenty の縮小版であった²¹。

『ザ・テン』は1910年に市場に出された。4気筒エンジン10.1馬力でシャシー価格290ポンドであった。これは、この会社のベスト・セラー・モデル18・24馬力4気筒車『Austin Twenty』の価格の半分であった。『ザ・テン』はパワー不足から中低価格乗用車市場に地盤を確立できなかった。そこで拡張されたエンジンの14.3馬力車が1912年に導入された。

このようなモデルの多様化は、ハーバート・オースチンの設計者としての地力の証であったが、反復的に経済的に生産することとは逆の方向であった。いわば、標準化されていない部品の擦り合わせ生産方式をとっていたものであった。ロングブリッジ工場では、手仕上げ作業がかなりの量でまだ遂行されていた。ジグと機械のエラーでクルマは組み立て段階で手仕上げが要求されたのである。それは正確なスペア部品の供給を一層困難にさせた。

オースチンの実践は、当時のイギリスの先端的な自動車建造職場の特徴を表わしていた。基幹部品（components）はおびただしい数の小規模職場（shop）で製造され、それから3から4人の熟練機械工からなるシャシー建造職場ですり合わせ作業によって組み立てられた。同様のシステムでボディ部門にも基幹部品が供給された。つまり互換性生産方式がまだ十分にはできていなかったのである²²。

擦り合わせを必要とするこのようなシステムは、1912年以前の小規模生産においては正当化されていたが、3年後にはオースチンの乗用車生産は576台から1,500台へ増大した。この拡大に伴う設備近代化投資によってロングブリッジ工場は変容を遂げた。専用工作機械の重用は、半熟練および不熟練労働者に対する熟練労働者の比率を減らしたが、一部に

20 *Ibid.*, pp. 25-27.

21 *Ibid.*, p. 28.

22 *Ibid.*, p. 29.

摩擦を起こした。1913 年春の建造職場への複合アメリカ製二重ドリルの設置は、ロングブリッジ工場における「労働者の反乱 (labour revolt)」を引き起こし、その機械は能力を十分に発揮させられなかった。これは、明らかに量産化へ向かう際の摩擦であった。

第一次大戦直前のロングブリッジの従業員数は 2,000 人を超えていた。上述のこともあって、ハーバートは労働者との関係に注意を払わなければならなかった。『*the Motor Trader*』誌のある記事 (*the Motor Trader*, 4 February 1914) によれば、オースチン・モーター社は「民主的組織体 (democratic body)」であった。ハーバート・オースチンは週ごとに各部門長と会議をもち、1913 年にはスタッフと作業労働者双方によって組織された晩餐会も開催した。彼は、その式典で、労働者の福利が真先に資本と労働に依存していることを断言し、労働者の協力を確保しようとした²³。これは「管理の不在」²⁴の現象でもあった。

7. 第一次大戦前のイギリス自動車産業の到達点と限界

イギリスの自動車総生産は、1909 年から 1913 年の間に 3 倍に、約 3 万 4000 台まで増加していた。しかし多数のイギリス自動車製造業者は小規模でまだちっぽけな国内市場に対して驚くほど多様なモデルを生産していた。「家内工業 (cottage industry)」同然にほとんど標準化を無視して自動車を建造していた。オースチンにおいてもモデルは多様で、基幹部品の標準化と専門化を妨げていた。もっとも、第一次大戦までには、この会社は 3 つの基本モデルを生産するようになっていった。The Ten (14.3 馬力) と The Twenty (22.4 馬力) そして The Thirty (30.5 馬力) である。しかし、これらは商業トラックとバスを含めて数多くのボディと「コーチワーク」が利用可能であった²⁵。

イギリスの生産者のなかでウィリアム・R・モリス (William R. Morris) が標準化された部品の組み立てに基づいたアメリカ式生産方式とモデルの集中との関連性を理解し、イギリスにおいてこの産業の成長可能性をかなえる行動をした最初の人であった。兵器メーカーで自動車生産の乗り出ししていた Armstrong Whitworth では、自動車製造の執行責任をもった生産技師であるエンゲルバック (C. R. F. Engelbach) が年 6,000 台で自動車を大量生産する提案を重役たちに却下されていた。彼は、大戦中にコヴェントリィ工廠 (the Coventry Ordnance Works) の管理者となり、その後 1921 年にオースチン・モーター社に重役として加わることになる²⁶。

8. 公募会社への転換と拡張

オースチン・モーター社の自動車は国内外でよく売れたため、1914 年にハーバートは事業を拡張しようとして自分の企業を名目資本 650,000 ポンドの公募会社に転換した。1914 年 2 月に、私企業 the Austin Company は新 the Austin Motor Co. (1914) Ltd. に 399,993 ポンドで売却された。それは建物資産価値 56,957 ポンド、工場設備・機械 110,342 ポンドを含んでいた (計約 16 万 8000 ポンド)。新公募会社の名目資本は 25 万ポンドの優先株と 40 万ポンドの普通株からなっていた。ハーバート・

23 *Ibid.*, p. 30.

24 小野塚知二 (1993) 「『管理の不在』と労使関係—戦間期イギリス機械産業における労務管理—」(大河内暁男・武田晴人編『企業者活動と企業システム—大企業システムの日英比較史』東京大学出版会 1993 年。

25 Church (1979), *op.cit.*, p. 31.

26 *Ibid.*, p.33. R. J. Irving (1975), "New Industries for Old: Some Investment Decision at Armstrong Whitworth 1900-1914", *Business History*, 17, p.150, p.171, footnotes. 4.

オースチンは普通株 18 万 6663 株（全普通株の約 46.7%）を所有した。ここではハーバートの普通株所有が過半数ではない点に留意すべきである。年俸 3,500 ポンド＋純利益（優先株へ 5% 配当控除後）の 2.5% という条件で、ハーバート・オースチンは 5 年間の議長兼経営取締役役に就任した²⁷。第一次大戦とともに、この会社は肥大化する。モリスと違って、ハーバートは 100% のオーナー経営者ではなかった。後で苦勞するゆえんである。

新会社設立後まもなく、軍需品・軍用車の注文で、設備拡張が緊急のものとなった。1915 年に政府戦時局（the War Office）の指令を受け、1916～1917 年にロングブリッジ工場に隣接させて北工場および西工場（the North and West Works）が建設され、航空機と航空機エンジン、装甲車、電気照明設備の製造に向けられた。戦争が始まったとき、オースチンは 2,000～3,000 人の労働者を雇用していたが、戦争最終年にはその数は 20,000 人を超えていた²⁸。

9. 第一次大戦前のオースチンの到達点

第一次大戦前、ハーバート・オースチンは、自動車の設計・建造、そしてそれらに必要な工作機械の設計・建造において発明家としての卓越さを示した。また経営者としての能力も示していた。彼は 1914 年までにオースチン・モーター社をイギリス自動車製造業者のなかで主導的な企業の一つとして確立させることに成功した。1914 年のこの会社の公募会社化は、新しく設計された the Austin Twenty を基礎とした生産量拡大のための金融確保を目的としていた。しかしそれは楽観主義の兆候であった。

オースチンは、注文と手付金を受け取ったときにのみシャシーを据え付けるという当時一般的であったやり方に従っていた。つまり注文生産販売である。これは財務的必要性への部分的な解決方法であった。つまりそれは顧客がオースチン車を買いたがったために可能であった方法であったが、成長のための財務的必要性を十分に満たすものではなかった。この注文生産は、1910 年と 1912 年の間に二倍になり、1913 年には 50% 増加した。しかしその拡大にともなう利潤の急速な増大でも、主要な投資、そして生産能力の拡張をするには不十分であった。1914 年のこの会社の再組織、公募発行がその資金需要を満たしたのである²⁹。

1913 年には、上述の注文生産から、部分的には「在庫のための生産 (building for stock)」へその生産方法は進んでいった。ロングブリッジ工場の生産性は、産出量対雇用者数という粗生産性で見ると、Sunbeam 1.5～1.8、Wolseley 1.3 に対して、Austin 1.5 を示し、競争者とそれほど違うものではなかった。

オースチンの市場に対する接近の仕方として、初期にはデザインの多様性がありすぎる弱点があった。市場変化に対するハーバートの知覚は、彼の同時代人の幾人か（例えばモリス）より劣っていた。それは大戦直後の彼の政策を束縛した³⁰。オースチンは戦前、4 座席 4 気筒乗用車の経済的運転を目指した軽量車の一つにすぎなかった。競合車に比して卓越していたわけではなかった。

27 *Ibid.*, p.33.

28 *Ibid.*, p.34.

29 *Ibid.*, p.35.

30 *Ibid.*, pp. 36-37.

大戦勃発まで、the Rover Twelve がイギリス製 4 座席軽量車で最も成功したモデルであった（1911 年 400 台、1912 年 1,300 台、1913 年 1,800 台生産された）。それと比較して、the Austin Ten は、1912 年 100 ～ 300 台の間、1913 年 495 台であった。

1913 年のタイムズ紙によればイギリス国内のモーターリングで潜在的に大規模かつ急速に拡大しつつある社会層にとって、自動車に対して 250 ポンドが最大可能な支出であったという (*the Times*, 12 November 1913)。しかしハーバート・オースチンは、それに対応するような低コスト軽量車に興味を示さなかったようである。

The Austin Ten は、購入層として専門職や商業的トラベラー、娯楽で格好良いモーターリングを求める夫婦を頼りにしていた。しかし、the Austin Ten は Singer, Hillman, Standard, Morris, Ford よりかなり高かったのである（表 5 参照）³¹。

表 5 各社モデル比較（1913 年 11 月モーターショー）

モデル	馬力数 (RAC 基準)	エンジン 口径×行程	エンジン 容量(c.c.)	座席数	価格
Austin Ten	14.3	76×89	1,616	4	330
Rover Twelve	13.9	75×130	2,298	4	350
Singer Fourteen	14.0	78×125	2,384	4	375
Singer Ten	9.7	63×88	1,096	2	185
Standard Nine	9.5	69×90	1,087	2	195
Hillman Nine	9.0	60×120	1,360	2	200
Morris Ten Oxford		60×90	1,018	2	200
Ford Twenty	22.4	95×102	2,892	5/6	125

(出所) Church(1979), *op.cit.*, p.38, foot-note 95, source; *the Autocar Buyers Guide*, 2 November 1913.

戦前のオースチンは大衆車を目指していなかった³²。1914 年シーズンに出た乗用車の 200 ポンド以下の価格帯には、Morris, Singer, Standard, Hillman があった。201 ～ 250 ポンドの範囲には、Humber, Riley, Swift がいた。それに対してオースチンの最安価な乗用車 the Ten は 301 ～ 350 ポンドクラスに位置づけられていた。当時のオースチンの市場へのアプローチにおいて経済的モーターリングは最重要な地位を占めていなかったのである。オースチンの宣伝において、経済性や性能よりも快適性と品質が強調されていた。C. F. Caunter は、the Austin Ten を「進化のプロセスにおける新しいものというよりもむしろ当時消滅しつつある形態を代表している」と批評した³³。1912

31 *Ibid.*, p. 38.

32 *Ibid.*, p. 39.

33 C. F. Caunter (1970), *The Light Car, A Technical History*, p. 53.

年以降、一握りのイギリス自動車製造業者たちが形にしようと追い求めていたものは、イギリス国内市場の性格を考慮に入れた「大衆的な (popular)」乗用車の概念 (concept) であった。1914 年には、飛躍的前進 (breakthrough) がいまにも起ころうとしていた³⁴。

Singer は、1914 年以前から、250 ポンド以下の軽量廉価車の主導的な製造業者と評価されていた。そして the Morris Oxford は 1914 年に生産に入っており、続く the Cowley とともに the Times 紙がスポットライトをあてた成長しつつある中所得市場にアピールするものであった。英フォードは、魅力的な価格 (135 ポンドからという) によって 1912 ~ 1914 年に販売の倍々化を続け、頑強だが魅力ないという T 型車に対する商業誌の評価を克服していた。それはイギリス製造業者に将来の手がかりを暗示していた³⁵。

それに対して、ハーバートによる the Austin Ten のデザインと販売促進は、1914 年以前のフォードの成功から教訓を学んでいなかったことを示唆している。それでオースチンの戦後戦略では、the Austin Twenty より小型の乗用車は脱落したのである。相対的に高馬力の乗用車を生産販売していたオースチンは、その設計開発と生産の潜在的能力ゆえに、この産業を代表するものであったが、国内市場の嗜好に適した大衆車を設計するという側面では出遅れたのである。大戦をはさんで、政策のこの欠点は、平時生産が復活し、そして大衆市場がより急速に成長し回復したとき、不幸な結果を招いた。しかしこの会社の 1914 年以前の収益性からすれば、フォードと競って低価格のクルマを、またより小型のクルマを生産販売するまでその範囲を広げるほどさし迫った財務的誘因はなかったのである³⁶。

なお、オースチンとかつてハーバートの関与したウーズリィの自動車生産台数の第 1 次大戦前のイギリスにおける位置づけは、上位にあったことは確かである。第一次大戦前に年産 1000 台以上に達しているイギリスの自動車企業は 11 社で、ウーズリィは英フォードに次ぐ第 2 位、オースチンは、6 番目の位置にあった (表 6 参照)。

34 Church (1979), *op.cit.*, p.40.

35 *Ibid.*, p.40.

36 *Ibid.*, pp.40-41.

表6 1913年のイギリス国内各社の自動車生産台数

Albion	554	Lanchester	200
Argyll	622	Maudslay	50
Armstrong-Whitworth	80	Morris	300
Arrol-Johnston	1,150	Napier	743
Austin	1,500	Riley	15
Belsize	1,000	Rolls	650
Clement-Talbot	500	Rover	1,600
Crossley	650	Singer	1,350
Daimler	1,000	Standard	750
Dennis	500	Star	1,000
Ford	6,139	Sunbeam	1,700
Hillman	63	Swift	850
Humber	2,500	Vauxhall	388
Iris	50	Wolseley	3,000
Jowett	12		

(出所) Saul S. B. (1962) 'The Motor Industry in Britain to 1914' *Business History*, vol.5, 1962 P.25, Table 3.

第3章 戦時生産と戦後政策

オースチン・モーター社は第一次大戦後、管財人管理を経験し、そこからの再建を果たす。困難に陥った要因は何か。そこからどのように立ち直ったのであろうか。

第一次大戦はオースチン・モーター社の歴史において重要な転換点を印した。戦後、オースチン・モーター社は急激な危機に陥り、ハーバートは、思い切った再編成と会社政策の再方向づけによってのみそれを乗り越えることができたからである。その解決過程は、1920-21年に、この企業を脅かした金融危機を解決し、それは改革された経営構造と将来の発展的方向づけをもたらした。しかしそれには、大きな固定負債の負担の解決が必要であったが、それはこの会社の進歩を妨げることになったのである。

なぜオースチンは戦時生産から平時生産へ転換する際に大きな傷(trauma)を負わねばならなかったのか。一つはハーバートが戦後計画を誤った方向に導いたこと、もう一つは、リスク資本を過大に抱え、それが減資、管財人管理をもたらしたことである³⁷。

大戦中の彼の息子の死と「シティによるこの罰」(Churchの表現)、「企業家精神の屈辱」がハーバートにこの頃のことを最も苦い記憶としてもたせた。その経験が彼をハードワークに駆り立て、それ

37 *Ibid.*, p. 42.

が解毒剤や慰めややりがいになったのかもしれない。その結末が復活であった。オースチン・モーター社の後の歴史にこれらの展開が長期にわたる影響を及ぼしている。

1. 戦時生産

大戦中（1914年8月～1918年11月）、オースチン・モーター社のロングブリッジ工場は、800万以上の砲弾、650丁の銃、2,000機以上の航空機、ほぼ500台の装甲車、そしておびただしい数の航空機エンジン、発電設備、ポンプ設備、救急車、貨物自動車などを生産した。産出額は、1914年の60万ポンドに対して1918年には900万ポンド余りに達した。この急速な軍需生産の拡大に必要な資金は軍需省（Ministry of Munitions）によって提供された。そして軍需生産向けにオースチンの土地に建設された北工場と西工場は、大戦終了時に、この会社に購入選択権を与える協定の対象となっていた³⁸。

2. 労働者・労働組合に対する態度

この頃、労働力確保の一環として、ハーバートは、女性労働者を含む不熟練労働者を従来は熟練労働者の領分であった領域で活用しようとした。これは軍需省のアドバイスによって促された方便であったが、ハーバートはすぐに不熟練労働者は順応性がありかつコストダウンに役立つことに気がついた。ただ、1915年12月から実施した夜勤や日曜日勤務の継続は、ロングブリッジ工場から他工場への労働者の集団脱走（*exodus*）をもたらしした。

ハーバートは、労働を規制し解雇を予防する手段として産出量の制限を唱える者を拒絶するよう労働組合に訴えた。彼は労働組合の制限的な慣行の除去がイギリスの国際的地位の改善に有効であると主張したのである。

しかしこのような彼の労使協調主義的な説教も、1918年に起きた銃首をめぐるロングブリッジでの10,000人余りのストライキを防ぐものではなかった。4日間の操業停止が起きたのである。ハーバートは、組織された労働の活動に対して同情的ではなかった。1919年の炭鉱労働者のストライキを彼は批判し、それは、イギリス産業の競争力を妨げるものとして労働側をより一般的に非難するものに拡大された³⁹。

3. 工場内徒弟制度：企業内学校設立

労働組合に対する態度とは対照的に、ハーバートは徒弟制度を奨励しそれに対する配慮を行なっている。ロングブリッジの徒弟制度は当時の他の機械加工職場のそれと同じ形態であったが、1917年にハーバートは、それに加えて、「オースチン技術協会（the Austin Technical Society）」を設立した。工学と応用科学の研究促進と商業的な技術への関心と知識を刺激することが目的であった。全従業員に会員資格があった。

この会社は徒弟掛け金（*apprenticeship premiums*）を請求しなかったが、少年が14歳でこの企業に入職した後、3カ月の見習い期間の賃金は抑えられた。その後、全徒弟が特別技術教育のために

38 *Ibid.*, p.43.

39 *Ibid.*, pp.44-45.

仕事を離れる時間 (time off) を得た。そのうち半分の時間は賃金控除なく自由な時間が与えられた。すべての少年が職場徒弟 (shop apprentices) として始まるが、工場徒弟 (works apprentices) に選ばれた教育成績の良い少年は、工場全体の仕事の経験を与えられた。そこには研究所と製図室の仕事が含まれていた。ロングブリッジの徒弟制が他の大半の大規模工学企業と違う特徴は、18 歳からの少年が職場数学 (workshop mathematics) の教育を選択できるところと、機械製図の教室を無料提供したことであった。工場徒弟となった生徒たちはどのクラスへの参加も無料提供を受けていた。1919 年には、工場近くの使われていなかった修道院に、会社エンジニアリング・カレッジを設立した。そこで徒弟生徒たちは住み込みで理論的な教育を受け、実地教育は工場で行われた。こうした活動は、慈善行為というよりも熟練労働者不足と関連していた。オースチンはこうして労働力の質と供給の長期的確保に注力したのである⁴⁰。

なお、ハーバート・オースチンはまた成績優秀者がバーミンガム大学で学習を継続できるように奨学金を設けている。それにより彼は名誉学位を授与された。また、1917 年には戦時下の功績に対してナイトの称号 KBE (Knight of the British Empire) が授与されている。

4. 平時生産への準備：楽観的見通し

平時への回帰に向けて商業的戦略も準備がなされた。ハーバートは、1914 年に公表したが軍需契約のために製造が妨げられてしまった新「スポーツ 20 (Sports Twenty)」をモデルとした 20 馬力乗用車の改良版に生産を集中することを目論んでいた。1918 年 11 月の大戦終了時、ロングブリッジの工場は最大限に拡張され、潜在力は増大されていたが、反面、将来的にまったく使い物にならないプラントが残されていた。不適當な工場配置と戦争目的で設置されたプラントや設備の不適當な配置は、大規模かつ効率的な乗用車生産のためには、大きな資本支出プログラムによる修正が必須であった。1919 年 1 月にオースチンは、新モデル (20 馬力自動車と 1.5 トントラック)、トラクター、家庭電気照明設備を 3 年間に納入する注文を受けた。同時に国内食糧生産を増やすという 1917 年の国家的方針に対応するトラクター生産を決定した。ハーバートの目標は、1919 年秋に達成した週 100 台という 20 馬力自動車の週当たり産出量を倍加すること、トラクターを週 100 台、1.5 トントラックを 60 台、照明セットを 500 組製造することであった。このような楽観的見通しは、大規模な再組織化と再設備化を正当化するものであった⁴¹。

5. 戦時・戦後の財務状況

軍需生産は巨大な売上高と利潤の増加をもたらしたが、それらは超過利潤税の対象となった。それに対して 1919 年以前にはわずかな準備金しか積み立てられていなかった (表 7)。1920 年には売上高の約 40% の急激な落ち込みがあり、50,000 ポンドの準備金積み立てに加えて税支払いのために 42 万 5,000 ポンドの追加配分がされた。その結果資産状況の急激な悪化に導いた。同時に在庫は高水準のままであった。またこの会社の資産の流出は、戦時中および戦後獲得したプラントの再編成で背負い込んだものであった。代表的なものとしては、1919 年と 1920 年にかけて北工場と西

40 *Ibid.*, p.46.

41 *Ibid.*, pp.47-49.

工場の改造に 28 万 9,624 ポンドが支出された。

超過利潤税は 1919 年に留保していた準備金の大半を吸い取ってしまった。そして 1920 年の銀行への 65 万ポンドの返済がその年の売上高の増加を相殺してしまった。1920 年と 1921 年の 2 年間のオースチンの赤字は償却をかけたあと 38 万 1,922 ポンドにのぼった (表 7)。流動比率は 0.5 に落ち込み運転資本の決定的な不足に陥った。

こうした金融の欠如がこの会社の戦後期のその地位を再確立させることを妨げた主要な要因であった⁴²。

しかしながらハーバートが休戦の 2 年前に宣言した単一モデル戦略にも問題があった。いずれも 20 馬力エンジンを搭載する乗用車年産 10,000 台、トラック年産 6,000 台、トラクター年産 5,000 台という目標は、戦後ブーム期には過度に楽観的ではなかったが、そのブーム期は 1920 年末に崩壊した。

さかのぼって、戦後需要への期待は、戦時下の自動車に対する需要の落ち込みを背景としていた。戦時下においてガソリンのライセンス制限、ガソリン価格の高騰 (1914 年から 1918 年の間に 2 倍以上に)、1915 年に導入された 33⅓% 従価税のマッケンナ関税の賦課などが、カー・ユーザーと潜在的購入者に対する抑止力となっていた。1918 年にはイギリスで新乗用車販売はわずか 12,000 台へ落ち込んでいたのである。

表 7 資本構造、利潤と配当；1914-1921 年

年	(a) 払い込み総資本		(b)
	(i) 普通・優先株資本	(ii) 社債・抵当権・貸付	維持費・償却費・税
	(£)	(£)	社債利子払い込み後の純利益 (£)
1914	649,982	—	30,302
1915	649,982	92,305	63,909
1916	650,000	343,451	227,177
1917	650,000	1,087,874	262,642
1918	650,000	984,650	358,272(13 カ月)
1919	1,650,000	315,451	237,866
1920	3,327,097	332,080	-381,922
1921	3,327,107	758,619	

42 Ibid., p.50.

年	(c) 普通株配当 (%) (ボーナス含む)	(d) 準備金	(e) 対銀行支払
1914	2	—	—
1915	6	1,750	84,128
1916	10	6,500	—
1917	10	6,500	132,554
1918	15	50,000	324,554
1919	—	50,000	836,595
1920	—	—	187,087
1921	—	—	—

(出所) Church, R. (1979), *op.cit.*, p. 51, Table 4.

平時への回帰とともに、自動車への繰延需要が、強制されていた貯蓄の存在と軍人の除隊給与金によって発現した。置き換え需要のみならず新所有者需要の成長にも支えられ、国内市場は急速に回復した。戦時中に広がった自動車運転の経験、ガソリン制限の廃止、これらが自動車の潜在的利用者と潜在的供給者の間で一様に「百万人のためのモーターリング」(イギリス自動車連盟 the British Motor League) に向かう期待と楽観主義を生み出していた⁴³。

しかしながら知覚されていたその機会は幻想であることが明らかになった。というのは、平時生産への急速な再転換は、原材料不足や 1918-19 年冬の炭鉱労働者のストライキ、再び 1921 年春のストライキによってひどく妨げられたからである。さらに打撃だったのは鉄鋳型工 (the iron moulders) の操業停止であった。それは 1919-20 年冬に 18 週間続いた。

イギリス自動車メーカーの諸困難の間隙についてアメリカ車の輸入が増大した。33⅓%の輸入関税があるにもかかわらず 1919 年の 5,000 台から 1920 年の 29,000 台へ増大したのである。それはコストの急上昇したイギリス車に比較してアメリカ車の価格競争力が改善したことも反映していた⁴⁴。

6. オースチン Twenty : 販売不調

戦争終了から 8 カ月後、乗車を容易にする中央コントロール・ギア・ボックスと流線型ボディ、それに統合型トランクを擁した新 20 馬力オースチン車が工場から出荷され始めた。

シャシーには、オープン・ツアラー、クーペ、ランドローレットの 3 種のボディが搭載可能であった。1920 年当初価格は 395 ポンドであったが数カ月で 550 ポンドへ値上げされ、最安値の完成車が 695 ポンドまで値上がった。短納期で高馬力のクルマを入手したい顧客には、アメリカ車が需要を満たした。顧客は 21.9 馬力シボレーを 450 ポンドで、18 馬力オーヴァーランドを 495 ポンドで購入し

⁴³ *Ibid.*, p.52.

⁴⁴ *Ibid.*, p.53.

ていた。従ってオースチン Twenty の売れ行きは芳しいものではなかった。そして 1919 年の異常なブームは次の年には消え失せ始めていた。

ハーバートは楽観の見通しを維持していたが、オースチン・モーター社のとった単一の相対的高価格の 20 馬力モデルの生産に集中した戦後戦略は明らかに失敗であった。The Twenty は、オースチン・モーター社をアメリカ車との直接的な競争にさらしたばかりではなく、それ自身が、当時高馬力車から顔をそむけ始めていた市場で販売が困難なものとなっていたのである。活発な買い手からなる市場が上昇する価格の重圧を受けて崩壊したとき、その市場の性格もまたより低馬力車を好む方向に変わり始めた。その顕著な代表例は 12 馬力のモリス・オクスフォードで、このメーカーのモデルとしては 4 座席ラグジュアリー・モデルであった。また、財政法は、1921 年 1 月から自動車税（馬力税）を馬力当たり 1 ポンドに引き上げた。これは戦後イギリス自動車市場においてより高馬力の車が相対的に不利になるもうひとつの要因であった⁴⁵。

オースチンの販売落ち込みによる損失の勢いは、この会社のキャッシュ・フローにマイナスの影響を及ぼしていた。ハーバートは資本不足を 1919 年に 6% 優先株 100 万ポンドの公募発行によって解決しようとした。その際、取引銀行であるミッドランド銀行は、「この会社の経営の再整理」を要求し、その結果、設立当初からの取締役フランク・カイザーが退任することとなった。ミッドランド銀行に対してはまた、政府から北工場と西工場を購入する際に流動勘定に 50 万ポンドまで現金と前貸しを提供する不動産抵当貸し付けを受け入れるよう要請した。オースチン・モーター社と政府財務省との間での暫定的合意は、工場に対しての 24,000 ポンドの抵当価値に家屋・土地に 75,000 ポンドの抵当が加えられたものであった。支払いは 1921 年 12 月から始まる分割払いであった。こうしてオースチン・モーター社は、政府から北工場と西工場を購入した後、既存プラントの大半をスクラップし、戦後市場でオースチン車を再確立するため自動車生産に適用できるように工場は再編成されていくことになった⁴⁶。

第 4 章 財務的制約と経営改革

1. 財務的制約

最小限の流動性という会社の事情のなかで、生産拡大という課題は難題であった。第一に、戦時の軍需生産は、利益をそれほどもたらさなかった。砲弾の価格は切り詰められ 800 万ポンドの売り上げに対して利益はわずか 80,000 ポンドだったと言われていた。さらにオースチンは国家プロジェクト工場 (National Projectile Factory) として運営されていなかったため、超過利潤税 (E. P. D.) の免除対象外であった。

第二に、この会社の資源のさらなる流出は、戦時中に住宅地をロングブリッジ近郊に開発して労働者を収容しようとした住宅計画 (the Housing Scheme) から生じた。このプロジェクトに対して政府は 75,000 ポンドの不動産抵当貸し付けをオースチン・モーター社に対して行ったが、それでも、その土地について累積損失は 1923 年には 20 万ポンドにのぼった。

45 *Ibid.*, p.54.

46 *Ibid.*, pp.55-56.

第三に、1919-20 年冬の 4 カ月に及ぶ型枠工 (moulders') ストライキが財務に追加的負担を強いた。約 3,000 台の車の生産が失われたばかりでなく、大量の原材料と仕掛品の堆積を抱えることになり、貸借対照表上の赤字は 150 万ポンドを超えた。

第四に、ハーバートはこの苦境に対して、1920 年 1 月に新普通株 335 万ポンドを発行して資本を 500 万ポンドに増資することで対応しようとした。しかし、この発行の目論見は、80%以上の株が発行の 1 か月後もブローカー (the Beecham Trust) の手中にとどまり、つまり捌けず、失敗であった。そしてこの発行の失敗が、財務危機を招き結果として管財人管理に導いた⁴⁷。

ハーバートは the General Motors との合併を模索する接触も始めていた。ハーバートはいかなる「求婚者」とも合併する用意があったが、取締役会は 1919 年 1 月に支配権確保のためにはアメリカ企業を避けなければならないと決議した。

利益は生産拡大に依存していたが、生産を拡大するにはプラントへの投資だけでも 20 万ポンドの費用がかかると算定されていた。1920 年 5 月にこの会社は 10% 優先株を 150 万ポンド発行したが、わずか 6 万 7000 ポンドの応募しかなく、失敗であった。引き受け業者を財務損失にまき込み、これは会社の責任とされた。

この会社の資本構成は 1919 年に基本的に変わってしまった。当時 40 万ポンドの普通株と 15 万ポンドの優先株の構成であったのに対し、100 万株の優先株、そして 1920 年に 150 万ポンドの優先株が付け加えられた (表 7)。優先株の大幅な追加の結果、株主たちへのより大きな年間配当が課せられた。それは 1919 年の純利益をわずか 10,366 ポンドまで落ち込ませた⁴⁸。

ハーバートは生産拡大のために、主要供給業者への支払いを 1~2 カ月先送りする手続きと 7% の短期手形の発行に頼ろうとした。しかし、1920 年 9 月の炭鉱ストは短期手形発行の延期をもたらした。負債は当座借り越しを突然増大させ、今や銀行が全く受け容れがたい水準まで増えてしまった。

財務省保有の抵当債の清算という政府への救済要求も拒否され、1921 年 1 月に 40 万ポンドの第 1 級抵当債と第 2 級社債の発行をせざるをえなくなった。

取締役たちは、債権者、ミッドランド銀行、社債引受業者たちに、管財人と管理者の任命を請願するよう求めた。数か月も経ずして、この会社は管財人の手に渡ることとなった。管財人はオースチン・モーター社の管理者としてアーサー・ホイットニィ卿 (Sir Arthur Whitney) を就任させ、取引諸銀行代表のイーグル・インシュアランス (the Eagle Insurance) と主要取引業者が債権者委員会 (the Creditors' Committee) を構成した。財務問題に対する長期的解決案は、5 年余りで償還される 3 種類からなる 150 万ポンドの社債発行であった。この計画は 1922 年 1 月に債権者たちによって承認された。

債権者委員会の要求した改革は、資本再建のみならず、経営陣の強化も含んでいた。この委員会には、ミッドランド銀行の助言に従い、カール・R・F・エンゲルバック (Carl R. F. Engelbach) を取締役会に席のある工場取締役 (Works Director) へ任命した。エンゲルバックは、大戦前にはアームストロング・ホイットワースで乗用車製造事業の工場管理者兼総支配人であり、乗用車の量産を主

47 *Ibid.*, pp.57-58.

48 *Ibid.*, pp.59-60. 表 7 の 1919 年の 23 万 7,866 ポンドという純利益は、超過利潤税に対する 1916-19 年の負債を控除する以前の数字である。

張っていた人物である。既に述べたように、エンゲルバックは年 6000 台の乗用車大量生産を提案していたが、アームストロングの取締役たちは、それを却下していた。彼は大戦中にコヴェントリイ兵器廠において榴弾砲部門を担当していた⁴⁹。

エンゲルバックの任務はハーバートと債権者委員会の協議の後、工場の購買と生産の統制全般を担当するものとなった。ハーバートは一時的に経営取締役の肩書を解かれたが、乗用車設計の責任は担保した。またこの再建計画に反対であった書記取締役 Reginald Brade の辞任に伴い後任としてミッドランド銀行から指名されたアーネスト・L・ペイトン (Ernest L. Payton) が債権者委員会の支持のもとに財務担当取締役として任命された⁵⁰。

彼は財務取締役としてこの会社に必要な専門的知識をもたらした。後に 1928 年には副会長に、そして 1941 年にはハーバートの死後、会長兼共同経営取締役に就任することになる。

再建計画が 1922 年 3 月に実行に移されていった。取締役会が 4 月にこの会社の統制を再開させた。ハーバートは当時普通株 30 万株のうち 50% 以上を所有しており、それを維持し続けていた。管財人管理が終了し、政府に対する負債を除去する新たな努力がなされた。この会社は政府から北工場と西工場を購入するため、ロングブリッジ工場全体を担保とした 24 万ポンドの第一級抵当社債の発行をしていた。その負債及び 3 万 7500 ポンドの住宅地 30 年抵当債を清算するために、この会社は 11 万 5,000 ポンドの現金清算金を提示したが、大蔵省は 20 万ポンドを要求した。妥協案として提案された年 1 万ポンドの分割払い案に対して、ペイトンは、年 1 万ポンドの率で 10 万ポンドの支払いを 10% 利子払いですることに同意した⁵¹。

ハーバートの発明の非凡な才能が二つの乗用車を創造したのは、この債務問題のさなかであった。その結果、長い間、債務問題に苦しんでいたロングブリッジの巨人オースチン・モーター社が高度に収益性のある企業に変容し、10 年間のうちに、乗用車製造においてモリス・モーターズに挑戦することになる。1921 年に、この会社はロングブリッジでの航空機と照明設備の製造を廃止し、the Austin Twelve の商業生産を始めた。続いて 1922 年に有名な the Austin Seven が初めて登場するのである⁵²。

2. オースチン復活の 4 要因

オースチンの復活には財務的再建、経営再建、生産編成、製品開発の 4 側面がある。

製品開発の面だけではなく、1921 年は転換点を印している。財務的および経営的再建にとって、この年はオースチンの復活の画期をなしている。エンゲルバックとペイトンは鍵となる任命であった。1923 年 4 月に管財人がロングブリッジを去った後、経営委員会が設置され、ハーバートが会長職 (chairmanship) に、ペイトンは財務を統括する副会長職に、そしてエンゲルバックは工場を担当する取締役に就任した。ハーバートが 2 つの新モデルを開発し、エンゲルバックが生産を再編成し、ペイトンが財務の再建を行なったのである。

49 *Ibid.*, pp.61-64. Wyatt, R.J. (1984), 'Engelbach, Charles Richard Fox' in David J. Jeremy ed. *Dictionary of Business Biography*, Vol.2, Butterworths, p.289.

50 Church (1979), *op. cit.*, p.65.

51 *Ibid.*, pp.66-67.

52 *Ibid.*, p.68.

財務的経営再建の一部は達成されたが、運転資本は依然として供給不足であった。財務面で、1923年夏までにこの会社は第1級抵当手形を皆済し、代わりに第1級社債20万ポンドを発行した。24万8000ポンドの政府抵当債は第3級社債と交換された。そして10万6650ポンドの第4級社債が残りのさまざまな債権者に対して発行された。ハーバートとペイトンによれば、この会社は、「社債の受託者に現金支払いがなされるまで相応の期間の猶予を必要としていた」のである⁵³。

3. 製品開発

1922年にハーバートは、アメリカ合衆国を訪問している。そこで彼はプラント設備に大きな投資が必要であることを確信した。彼は馬力税の影響にもかかわらずイギリス自動車市場へのアメリカの大がかりな侵入が差し迫っていると気づくようになったのである。

ハーバートのアメリカ訪問の目的は、「合衆国の製造業者たちがわれわれの会社が同サイズの車を建造するために支払う材料・部品費と同等の価格で工場から車を出荷できるその手段」を発見するために生産方法を調査することであった。彼はGMの創始者デュラントやヘンリー・フォードと話をしている。そしてフォード工場で見られた強化された労働に注目した。そこではコンベアが「単なる出来高賃金制では得られないプッシュ&ゴアの雰囲気」を創り出していた。彼は、アメリカの企業が彼の会社の太刀打ちできない価格で20馬力車や12馬力車の安価版と同等のものを生産できるため、品質を落とした安価版を再設計することは得策ではないと結論づけている。そして品質を落とさず、低価格ユーティリティ車を製造することは、国内外の市場での将来の競争を考慮すると市場の要求に応ずるものであるとした。低価格「ユーティリティ・カー」というコンセプトがここに芽生えたのである。それはのちに「オースチン・セブン」として知られるものになる。その前に、the Austin Twelveが1918年以来の代理店のリクエストに応じて、the Twentyより小さくそれに代わるものとして作られた⁵⁴。

それは、すでに大戦直前にはっきりと表れてきていた、より控えめでより低コストのモーターリングを求める需要に応ずるものであった。それは戦前の14.3馬力で相対的高価格のthe Tenが応ずることのできなかつた需要である。

1921年1月には高馬力車を不利にする新課税基準が導入された。いわゆる「馬力税」といわれた自動車課税である。馬力当たり1ポンドの高課税であった。

それに呼応するかのように1921年6月に、オースチン・モーター社では量産に先立ち試験的に1ダースの10馬力車を製造する決定がなされた。この最初の試みの推定費用は1万ポンドであったが、8月にロングブリッジを訪れたオースチンの代理店には好評であった。それはすぐにthe Austin Twelveに形を変えられ、100台の商業生産を始める意思決定が9月の取締役会で決定された。オースチンの新プロトタイプに関して8月の代理店の反応に対して、ハーバートはまた6馬力車の導入も示唆していたが、それに対しても代理店からの熱狂的な反応を受け取っていた。そしてそれは取締役会議事でもこのモデルについて言及させることとなった。しかしthe Twelveの開発

53 *Ibid.*, pp.68-69.

54 *Ibid.*, p.70. ヘンリー・フォードの署名入り写真がロングブリッジのハーバートのオフィスに飾られていた。それはハーバートに対するフォードの影響を象徴的に示すかのようにであった (*Ibid.*, p.70, footnote 60.)。

が資金欠乏という事情のため必然的に慎重にならざるをえなかったように、6馬力車の開発も、設計図面で形になる前から妨害を受けた。ハーバートは、生産が開始される当初に代理店が手付金2万5000ポンドを払うことでその開発に金融すべきと提案したが、代理店側は何らかの保証を要求した。しかしそれは再建計画のもとで様々な利害の整序の後に彼らに与えられるもので非現実的であった。代替案は、1921年に課されたより高い課税によって再強化された大型車に反対する需要のぶれ(swing)を相殺するために、the Twelveを大量に製造することであった。ハーバートの構想はのちに再検討されることになったが、この会社の金融の調整は未解決のままであり、6馬力車（のちにthe Austin Sevenとなる）の試作は認可されなかった。

しかしハーバートは、金詰まりや同僚取締役たちからの妨害やあざけりによって思い留まることはなかった。大衆をモーターライズするという自ら宣言した野望を実現するためのハーバートの企てが始まった⁵⁵。

4. 「馬力税 (horsepower tax)」について

いわゆる「馬力」公式は、自動車エンジンの馬力数を算定するために1906年にthe R.A.C.(the Royal Automobile Club)によって考案されたものであった。2年後(1908年)、ロイド・ジョージ内閣が道路庁(the Road Board)の財源、すなわち道路システムの資金調達のために課税を提案したとき、その馬力公式がその新システムのための簡便な基礎を提供した。その新システムは1909-10年の財政法によって導入された。「馬力数」にもとづいた乗用車に対する累進課税と全輸入オイルへのガロン当たり3ペンスの課税がなされ、この新自動車税とガソリン税の全収入が道路整備に費やされた。課される料率はその時点では馬力数に応じて増えるものであったが、比例的にはなかった⁵⁶。表8のとおりである。

表8 当初の自動車税（馬力税）

6.5～12 馬力未満	3 ポンド
12～16 馬力未満	4 ポンド 4 シリング
16～26 馬力未満	6 ポンド 6 シリング
26～33 馬力未満	8 ポンド 8 シリング
33～40 馬力未満	10 ポンド 10 シリング
40～60 馬力未満	21 ポンド
60 馬力以上	42 ポンド

(出所) Plowden W., *The Motor Car and Politics 1896-1970*, the Bodley Head Ltd., London, 1971, p.88, p.167.

55 *Ibid.*, pp.71-72.

56 Plowden W. (1971), *The Motor Car and Politics 1896-1970*, the Bodley Head Ltd., London, p.88, p.167.

ちなみにフォード T 型は 16～26 馬力未満に相当した。その課税は 6 ポンド 6 シリングであった。しかし、のちに 1920 年の改正で馬力当たり 1 ポンドの課税基準となったことによりフォードは 22 馬力=22 ポンドの課税となったのである。

課税とシリンダー口径を結びつけたこのシステムの主要な効果は、短ストロークで広い口径のエンジンをもった、つまり大エンジンをもった乗用車全般の販売と製造を妨げたことであった。この税は、アメリカ産業が競争しない、競争する価値がないと思っただけの安価軽量乗用車という特質に（イギリス製造業者が）集中する追加的理由を提供した。1920 年には、政府は課税 1 馬力当たり 1 ポンドに引き上げる新基準を導入した。その結果、フォード T 型車は、22.5 馬力であったが、以前の 6 ギニー（6 ポンド 6 シリング）の代わりにいまや年 23 ポンド支払うことになったのである。イギリス自動車製造業者にとって、小型エンジンの乗用車を生産する誘因は非常に現実的となったのである。そしてハーバート・オースチンは「オースチン・セブン」を生み出すのである。それはまさにその流れに沿ったものであった。この新税基準がイギリスの軽乗用車を創造したわけではなかった。小型車はイギリスに特異なものでもなかった。1938 年にはイギリスの産出量の 4 分の 3 が 12 馬力以下の乗用車からなっていたのは事実だが、しかし同年、（自動車税のない）ドイツで売れた乗用車の 3 分の 2 が 2 リッター以下のものであった。フォードの生産数字が示すようにこの税が直ちにイギリス市場からアメリカ車を追い出したわけでもなかった。

しかしそれは輸入車に対抗するいくらかの保護作用を提供した。そして 1920 年代初めにおいてこれは廃棄が困難となっていた。この産業のリーダーたちは、現状維持から離れるのはほとんど致命的になると感じていたように見える。同時にかれらは海外でうまくやれないことについてこの税の性質を次第に非難するようになった⁵⁷。ハーバート・オースチンがそうした見解であった。

この自動車税（馬力税）の刺激は、小型車の利用にかなり影響を与えている。反面、イギリスのこの課税システムは乗用車について、大型車の生産と利用を阻害することによって、海外市場でのイギリス車のシェアを大きく奪っていた。この批判を受けてか、やがて、馬力税の負荷率の削減が 1934 年に行われ、1 馬力当たり 1 ポンドから 15 シリングへ引き下げられた⁵⁸。

自動車税（馬力税）のその後の行方としては以下のとおりである。1934 年には、1 ポンドから 15 シリングに引き下げられ、生産を刺激し、輸出貿易に好影響を与えることが期待された。1940 年には戦時体制に入り、15 シリングから 25 シリングに増税された。馬力から c.c. に課税基準が変更されたのは第二次大戦後 1948 年である。Cubic capacity にもとづいた新税制では、車 1 台につき 10 ポンドの一律課税とすることになった⁵⁹。

5. オースチン・セブンの先駆性

Berriman⁶⁰によれば、エンジンの馬力数を算定する The R.A.C. 公式は $ND^2/2.5$ というもので、N = シリンダー数、D = シリンダー口径である。エンジンのパワー（つまり馬力数）が D^2 （口径の二乗）に比例しているという想定は、馬力数をシリンダー口径の大きさによって規定し、パワーに

57 Plowden (1971), *op. cit.*, pp.168-169.

58 Beaumont, E. G. E., 'The Influence of Law on Design', *PLAE*, XXXII, 1937-38, p.69. Plowden, *op.cit.*, p.294.

59 *Ibid.*, pp.294-296, p.309.

60 A.E. Berriman, 'A Review of the Rating Question', *Proceedings of the Institution of Automobile Engineers thereafter PLAE*, Vol.XIX, 1925, pp.322-397.

与えるストロークの影響を無視している。それは相対的に大口径・短ストロークに設計された乗用車（フォードが典型）を過大に等級づけすることになった⁶¹。

Berriman の示す乗用車一覧表 (Classified List of Cars)⁶² には、1～8 気筒エンジンの乗用車計 373 モデル（車種）が掲載されている。シリンダー数別、その中でホイールベースの長さ別に分類され、各モデルについて、生産国、ホイールベース長、シリンダー数、シリンダー口径、ストローク長、馬力数 (R.A.C. 基準)、ストローク対シリンダー口径比率、シャシー価格が示されている。

かいつまんで示せば、6～8 気筒車で馬力数範囲 11～57 馬力において、価格範囲は 225 ポンド～1,900 ポンドであった。4 気筒車では、馬力数範囲は 6～27 馬力であり、価格範囲は 120～950 ポンドであった。この表に公表されているモデル中、オースチン・セブンは、8 馬力、120 ポンド＝最低価格をつけている。ストローク対シリンダー口径比 $\sqrt{S/D}$ は 1.16 で、これは低い部類に入る。その抜粋を以下に示す（表 9）。

表 9 1925 年の乗用車仕様一覧表（抜粋）

モデル	WB.		N. D. S.	R.A.C.	$\sqrt{S/D}$	£
	ft.	in.				
Ford	8	4	4. 95. 101.	22	1.03	---
20 Austin.....	10	10	4. 95. 140.	22	1.15	395
14/28 Morris O	9	0	4. 75. 120.	14	1.16	195
14/28 Morris O	8	6	4. 75. 120.	14	1.16	185
12Austin	9	4	4. 72. 102.	13	1.29	270
11Morris C.	8	6	4. 69. 102.	12	1.21	145
7 Austin	6	3	4. 56. 76.	8	1.16	120
10Trojan	8	0	4. 63. 121.	10	1.39	135
7/17 Jowett	7	5	2. 75. 101.	7	1.16	125

【但し】R.A.C.=馬力数 (R. A. C.基準), WB. =ホイールベース (フィート・インチ), N=シリンダー数, D=シリンダー口径 (mm.), S=ストローク (mm.), (S/D) =ストローク/口径比率, £ = シャシー価格 (ポンド), ft. in.=フィート・インチ.

(出所) A.E. Berriman, 'A Review of the Rating Question', *Proceedings of the Institution of Automobile Engineers* thereafter *PIAE*, Vol. XIX, 1925, pp.322-397, Table VIII.

61 *Ibid.*

62 *Ibid.*, pp.349-357, Table VIII.

フォード車 (T 型) は、Austin20 や Morris Oxford や Austin12 や Morris Cowley よりホイールベースが短い。決してボディの外形的にこれらイギリス車より大型なのではない。しかしフォードは相対的に大口径・短ストロークのエンジンである。シリンダー口径が大きいがゆえに馬力数基準でこれらイギリス車より高馬力車に等級づけられてしまった。一方、イギリス車は、シリンダー口径の小さいエンジン = 低馬力数の小型車が発達したのは否めない。小口径シリンダー・エンジンを小馬力と算定する RAC 公式の馬力規定と、1 馬力 1 ポンドの「馬力税」によるものといえる。

Berriman の表から読み取れる主な特徴は、以下のとおりである。6 ~ 4 気筒エンジンモデルのなかで、シャシー価格で、200 ポンドを下回っているモデルは、14 馬力クラスで、モリス・オクスフォード、12 馬力クラスでモリス・カウリィ、10Cryde、11 馬力クラスで 11 スタンダード、11Clyno、11Mackenie、10 馬力クラスで 10Salmson、10 Day Leeds、9 馬力クラスで Stringer、9MacKenzie、10Ariel、9Mathis、8 馬力クラスで 7Austin、7 馬力クラスで 8Gwynne である。リストの掲載されている 373 モデル中で計 15 モデルである。その中で最低価格が 120 ポンドの 7 Austin である。また、14 馬力クラスで最低価格を記録しているのが、モリス・オクスフォード 185 ポンドであり、11 ~ 12 馬力クラスで最低価格をつけているのが、モリス・カウリィ 145 ポンドである。

オースチン 7 の位置づけは、イギリス国内で出回っている内外乗用車のなかでも最短のホイールベース長 (6 フィート 3 インチ) でシャシー価格が最も低い (120 ポンド) モデルであったことである。つまり最小型最安価モデルであった。

しかしストローク対シリンダー口径比率は 1.16 と低い比率を保っている。それはハーバートの考えによるであろう。製造しやすさや性能 = 安定性を考慮していると思われる。ここにイギリス乗用車の基本コンセプトが示されたのである。「オースチン・セブン」はそういう先駆性をもっていた。

馬力税に対してハーバート・オースチンは批判的見解をもっていた。ハーバート・オースチンもイギリスの自動車税の負担が植民地での利用に適した車のデザインにおいて、進歩を抑制する要因となっていたと批判している。課税目的の馬力計算のこの方法は、「時代遅れ」であり、輸出を阻害していること、短ストローク・大口径エンジンのほうが製造しやすく費用がかからないこと、それによってアメリカの製造業者が利を得ていることを指摘している。ハーバートは、実際オースチン・セブンで、ストローク口径比の比較的に低いエンジン (1.16) を製作している⁶³。次章ではオースチン・セブンの開発過程を考察する。

第 5 章 発明と革新：モデル

1. モデル開発：Twelve と Seven

オースチン・モーター社は 1921 年にどん底に達した。管財人が踏み込む前に崩壊と閉鎖の噂が流れ、それは同社がオリンピア展示会から締め出される原因となった。そのときにはこの会社が the Austin Twenty に特化することは誤りであったとハーバート卿にもわかるようになってきていた。1921 年のうちに、つまり彼の代理店たちがより小型のオースチン車を求めて懇願してから 3 年後、

63 Herbert Austin, 'The Future Trend of Automobile Design', *PIAE*, Vol. XXV, 1930-31, pp.7-8.

彼は the Austin Twenty の小型バージョン (すなわち the Twelve) を設計した。the Twelve は、12 馬力と 15 馬力のあいだの中型乗用車を求める急速に成長しつつある市場に一定のシェアを得ようとするハーバート卿の企てであった⁶⁴。

その市場ではローバー (Rover) が最上位価格帯でのリーダーで、フォードとモリスが最下位の価格帯でのリーダーであった。the Austin Twelve はその外観、快適性、信頼性、容姿で評判を築いた。それらが、オースチンが価格差を実質的に減らすことに失敗したにもかかわらず、この the Twelve が何とか競争に生き残り、よく売れたかを説明している。競争相手のローバーは、1922 年に 750 ポンドの価格をつけて時代遅れとなっており買い手の支持を失っていた。だが the Austin Twelve の 1921 年の発売以来の 695 ポンドという価格では、565 ポンドの the Morris Oxford や 425 ポンドの the Morris Cowley の買い手を誘うのは困難であった⁶⁵。

さらにこの価格差は 1926 年まで広がっていったのである。こうしてオースチンがローバーに対抗する車を生産していた一方で、フォードとモリスが中規模の馬力、サイズ、価格の乗用車を求める急速に芽生えつつあった市場の安価帯を支配し始めていたのである。ハーバート卿は 1921 年において既にこれを認識していた。このとき彼は the Twelve より小型のクルマを考案しようと決心したのである。縮小型のクルマで、走行に経済的で、それでもなお堅牢で信頼性があり、全天候型でサイクルカーやモーターサイクル (オートバイ) やサイドカーと競争しうるクルマであった。周囲には訝しく思われていたが、彼はそれでも率先して独自に自分のアイデアを発展させるべく、ロングブリッジ工場を離れて自宅でプロトタイプ制作に没頭した⁶⁶。

自腹で助手を雇い、ビリヤードルームをオフィスと作業場に転換した。助手の Stanley Edge は、ロングブリッジの製図師で、the Austin Technical College で訓練を受け、自動車エンジニアリングと設計に熱意をもつ弱冠 17 歳の若者であった。ハーバート卿と Edge は、1921 年秋から 8 か月間、ユーティリティ・カーの設計に取り組んだ。その課題は、大衆市場の発展を妨げているコスト対価格の障壁を壊すことであった。

ハーバート卿はすでに 1910 年に単気筒 7 馬力モデルを設計していたが、それは商業生産には進まなかった。第一次大戦後にイギリス製造業者たちによって製造された超軽量「ベビーカー」は 1,000cc 以下のサイクル型 (自動 3 輪車) のもので、騒音のひどいガタガタ走る 2 気筒エンジンを装着したもので、代表的なものは 827c.c. Jowett と空冷 Rover Eight 955c.c. であった。ハーバート卿はその Rover をモデルとしたが、設計開発の過程で、小さな寸法の水冷 4 気筒エンジンに優先性が与えられた。この方向へデザインを変えるよう説得したのは、助手の Stanley Edge であった。Edge は、*The Motor Trader* 誌から小型 4 気筒のイギリス車とヨーロッパ大陸車合計 26 モデルをリストアップして提示した。そのうち 1,000c.c. 以下のイギリス車は一つだけであったが、シトロエンやプジョーだけでなくフランスのいくつかの会社が 1 リッター以下の容量の小型 4 馬力車を生産していた⁶⁷。

ハーバート卿がプロトタイプとして 4 気筒エンジンを採用することに同意してからは、Edge は、690c.c. の容量のエンジンを搭載したプジョー the Quadrillette をデザインのモデルとした。デザイン

64 Church (1979), *op. cit.*, p.73

65 *Ibid.*, p.74.

66 *Ibid.*, p.75.

67 *Ibid.*, p.76.

が完成したあと 6 週間、Edge は工場監督、職長、4 人の機械工そして 1 人の徒弟計 8 人のチームを組み、ロングブリッジ工場の片隅で試作に取り組んだ。

基幹部品は外部部品業者から購入した（シリンダー・ブロック、ヘッド、クランクシャフト、ラジエーター、キャブレター、マグネトー、アルミニウム部品、スプリング、ワイヤー・ホイールなど）。クランクシャフトとコネクティングロッドはロングブリッジで機械加工された。1922 年春に試作品がロングブリッジの実験部門作業場から現れてきた。ハーバートの共同取締役たちはこの「ベビーカー」の商業的見込みに非常に疑念を抱いていたといわれる。しかしハーバートは 1922 年の早期に the Seven を建造するという意図を公表し、同年 7 月に公式に市場に出した。彼は報道機関に彼が目指している市場を「今のところモーターサイクルとサイドカーに満足するしかないがそれでもなお『モーターリスト』になる野心をもっている人」からなるものであると公表した⁶⁸。

この新車は既存のモーターリストにもアピールするものであった。かれらは課税とモーターリングの高コストのため、快適性と信頼性を有しかつ経済的走行のできる安価な車を求めていたのである。The Seven は、最高価なモーターサイクルである 1,000c.c.B.S.A の 200 ポンドに対してわずか 25 ポンド高いだけであった。さらにモーターサイクル並みの 1 ガロン当たり 50 マイルの燃費と時速 52 マイルのトップスピードを達成していた。そしてそのサイズの小ぶりさにもかかわらず外形は人気のあった the Austin Twelve に非常に似ていて乗用車（モーターカー）らしかった⁶⁹。

小型エンジンは比較的安価なモーターリングを提供し、その便益は R.A.C. 基準の馬力当たり 1 ポンドの自動車税によって拡大された。その税は、既述のようにシリンダー数 (N) とシリンダー口径の大きさ (D) に比例した R.A.C. の馬力算定公式 ($ND^2/2.5$) にもとづいたものであった。その効果は口径の大きいエンジンを不利にするもので、その所有者は口径の小さいエンジンの車の所有者よりも重い税負担を負うことになった。こうして高級車とフォードは、より小型な車と比較して高価となり、小型車は経済面でより魅力的になった。これは明らかにこのベビーカーを開発するというハーバートの意思決定と一致するものであった。なお 1921 年のいわゆる「馬力税」がイギリスの設計技師たちに高ピストン速度で長いストロークのエンジンを生産するように強いたとしばしば示唆されている。そして「異常な税負担を避けるための技術政策のこの歪みは、この馬力税が廃止されるまでイギリス車の技術面と販売面に有害な効果をもち続けた。」ともいわれる⁷⁰。1922 年の the Austin Seven に始まるイギリス固有のベビーカーの出現は、このような説明を支持する状況証拠と解釈されうるようにみえるかもしれない。しかし小型車開発の比較は、この一般的な論旨に正当性があるとは示唆していない⁷¹。

2. レースの影響

すでに 1920 年にイギリスと大陸ヨーロッパで小型エンジンのクルマの傾向がみられることを *Automotive Industries* 誌の通信員が報告している。そのなかの一人は、デザインにおけるこの傾向が第一次大戦のずっと以前からあるレーシングの影響によるものであるとしている。イギリスでは

68 *Ibid.*, pp.77-78.

69 *Ibid.*, p.78.

70 C. F. Caunter, *op.cit.*, p.73.

71 Church (1979), *op.cit.*, p.79.

始めから、標準的なツーリング・モデルをレースに出すという実践をしていて、走行試験では信頼性、走行経済性、安定した性能と燃料経済性に重きがおかれていた。1908年の燃料規制撤廃のあと、レースに出走するクルマは、エンジン口径は4インチを超えてはならないこと、そしてシャシー重量は（ドライバーを含めて）1800ポンド以下と要求された。1910年に導入された自動車税は、エンジンのシリンダー口径の寸法を基準にしてストロークを無視したことによって、この傾向を市場に出される普通のイギリス乗用車においても再強化したのである⁷²。

3. エンジン仕様

Berriman⁷³は彼がいうところの「基準問題 (Rating Question)」の注意深い検討において、1924年に利用可能であった乗用車の技術仕様を載せた表の検討から、あらゆるクラスで広く多様なストロークが全般に利用されていること、そして多くの様々な製造業者たちによって多様なモデルにおいて低いストローク/口径比に明らかに集中がみられる一方、その背景には製造の簡便性とコストが影響していると主張した。小口径、長ストローク、高い毎分回転数 (r. p. m.) のエンジンは、典型的にヨーロッパ・モデルであるとアメリカ人は認識している。それはまたイギリス市場に独自の公式である1921年の高馬力税が、大陸製造業者と比較してイギリス製造業者によって製造される大衆乗用車に対して、ほとんど所期の効果をもたなかったことを示唆している。特徴的にヨーロッパ型（タイプ）の小型大衆乗用車は決して馬力税の結果としてイギリス市場で一定程度の保護を受けたわけではなかった⁷⁴。馬力税の効果は、高効率エンジンへの技術的偏向を再強化したことであった。しかしハーバート卿はこの技術的偏向の意味するところに批判的であった。なぜなら彼はこの馬力税が「輸出市場を失うという面でイギリス国家に損失を与えている」と信じていたからである⁷⁵。短いストロークでより大きな口径のエンジンをもつ自動車の建造は、アメリカ自動車の特徴であるが、それはこの税によって妨げられた。

ベヴィ・オースチンの最初のコンセプトとデザインそして製造に関してハーバート卿の行動あるいは共同取締役たちの意思決定のいずれかが直接的に馬力税に影響されていたと示唆するような証拠は何もない。ハーバート卿は、彼が2.15インチ口径で3インチのストロークのエンジンを採用した理由は、小型サイズのエンジンを選択した理由と同じであると回答している「これほど小さい車にはそれが必要だというのがすべてである」と⁷⁶。つまり財務的にというよりもむしろ技術的必要性からこのエンジンはこのようにデザインされたのである。馬力税とthe Austin Sevenの最初の開発との間に因果連鎖は確立されえなかった一方、平均的イギリス車の口径（ボア）対ストローク比率がヨーロッパ車のデザインの一般的傾向と非常にかけ離れているような証拠もなかった⁷⁷。

立法措置の重要な影響は、国内市場で重い課税をアメリカ車に課すことによってイギリス車により余地を与えたことであった。アメリカ車はイギリス・ヨーロッパと対称的なアメリカ国内の

72 *Ibid.*

73 A. E. Berriman, 'A review of the Rating Question', *PIAE*, XIX, 1925, pp.322-357.

74 E. G. E. Beaumont, 'The Influence of Law on design', *PIAE*, XXX II, 1937-38, p. 69.

75 Herbert Austin, 'The Future Trend of Automobile Design', *PIAE*, XXV, 1930-31, p. 8.

76 R. J. Wyatt, *The Austin 195-1952*, David & Charles London, 1981, p.85.

77 Church (1979), *op. cit.*, p.80.

モーターリング条件向けにデザインされており、イギリス車と比較して、大口径短ストロークの高馬力エンジンを擁していた。アメリカ車は 1920 年代に非常に競争力ある価格づけがされていたが、走行費用と課税面でイギリス車よりも高価であった。アメリカ民衆のクルマである T 型車でさえ 1921 年からイギリスでは総額 23 ポンドの課税対象となり、関税を回避するためにイギリス国内で製造されたにもかかわらず、それ以降急激な販売の減少を経験したのである。こうして the Austin Seven に典型的に示されているイギリス車の特徴は、その成長を富裕層よりも新所有者への販売に依存している当時のイギリス国内市場では、付随的に保護的有利さをイギリス製造業者に提供した。

高いパワー対重量比率は、the Austin Seven の軽快な路上性能に大きく貢献した。そして 1922 年 7 月の路上テストとヒル・トライアルに観察者たちは非常に印象づけられた。The Seven が同年 11 月のオリンピア・モーターショーに出品されたとき、民衆の関心は巨大なものであった。ケンブリッジの学生が the Seven を 1 台購入したとき、商業的転換点が起きた。それは the Seven に対する社会的受容を象徴するものであったケンブリッジという是認の紋章が計り知れない広報価値となったことを意味していた⁷⁸。

4. モーターサイクルとの競合性

モーターサイクル市場に対してハーバート卿がいただいていた脅威に関しては、the Seven がその市場に対して直接的に影響があったか明白ではない。しかしそれはなかったようである。機械的に推進される道路乗り物の最初の調査は、1926 年に公表されているが、その年、トレーラーやサイドカー付きモーターサイクルは 20 万 1,042 台記録されている。しかしそれ以降、その数字は漸減し続け、1938 年に 10 万 6,200 台にまで減少した。モーターサイクル・コンビネーションの価格傾向とオースチン・セブンの価格を比較すると、1922 年において最も高価なモーターサイクル・コンビネーションでも最も基本的なオースチン・セブンより 25 ポンド安かった。500c.c. 前後のモーターサイクル・コンビネーションの価格は、オースチン・セブンの価格よりかなり低かった（表 10）。この時期、モーターサイクル・コンビネーションの価格は乗用車の価格よりかなり急速に 3 分の 2 から約半分まで低下した。そして 1920 年代末までの実質所得の目立つほどの増加を所与とすると、ファミリー向けの最も基本的な動力化された輸送の市場は、モーターサイクル・コンビネーションによって充足され続けたのである。オースチン・セブンはそれで他の部面に初期市場をみいだしたのである。モーターサイクル・コンビネーションの衰退は、1920 年代末に始まった実質所得のかなり大きな増加と時期が一致していた⁷⁹。

78 *Ibid.*, pp.80-81. Z. E. Lambert & R. J. Wyatt, *Lord Austin: The Man*, London, 1968, p.127.

79 Church (1979), *op.cit.*, pp.81-82.

表 10 モーターサイクル・コンビネーションとオースチン・セブンの価格比較

: 1922-1928 年

年	Austin Seven	B.S.A.	Triumph	Ariel
	(2-3 座席)	550 c.c.	550 c.c.	500 c.c.
	£	£ s. d.	£ s. d.	£ s. d.
1922	225	142 0 0	155 0 0	125 0 0
1923	165	100 0 0	115 17 6	107 0 0
1924	155	85 10 0	107 0 0	90 0 0
1925	141	87 0 0	88 5 0	77 10 0
1926	145	74 0 0	82 17 0	71 10 0
1927	145	n. a.	67 12 6	71 10 0
1928	125	66 10 0	—	66 10 0

(出所) Church (1979), *op. cit.*, p.82, Table 5.

5. 広報としてのレース出走

The Seven の技術的・経済的性能を広報する主要な手段として、ハーバート卿は競走レースで成功することをめざした。ハーバート卿の義理の息子 Arthur Waite は、ロングブリッジ製の the Seven を運転して 1923 年の Brooklands Small Car Handicap で最初の勝利をおさめた。その年、イタリア・グランプリでも 750c.c. クラスで 1 位を確保した。それは 1914 年以降にヨーロッパ大陸のレースで勝利した最初のイギリス車となった。その他にも 1922 年から 1924 年の間に the Seven は 55 をくだらないイベントで賞を勝ち取っている。

The Seven は、初めから高評判を確立し即座に商業的成功をおさめたが、唯一の障害はスターター・メカニズムの選択であった。1923 年 10 月のオリンピア・ショー以来、the Seven は機械式スターターを含めて 165 ポンドで販売すると代理店側に伝えられていたが、見込みバイヤーたちは電気式スターターを希望していた。それは当時実験段階でしかなかったのだが。そこでクルマからスターターを引いて 160 ポンドで供給し、5 ポンドの追加額で完全な付属品を供給するという提案が顧客に対してなされた。この技術的アンバランスにもかかわらず the Seven は最初からよく売れた (表 11)⁸⁰。

80 *Ibid.*, pp.82-83.

表 11 イギリス乗用車生産におけるオースチン・モーター社の位置 1922-1939 年

年	(a) オースチン・モーター社	(b) オースチン・セブン	(c) イギリス	(a)/(c) %
1922	2,600	178	73,000	(4)
1923	—	2,409	71,396	
1924	9,500	4,800	116,600	(8)
1925	13,250	8,024	132,000	(10)
1926	25,000	13,174	153,500	(16)
1927	38,000	21,671	164,753	(23)
1928	43,638	24,247	169,601	25.7
1929	43,287	26,540	179,178	24.7
1930	39,375	23,739	172,335	22.9
1931	39,027	20,645	159,941	24.4
1932	42,520	21,285	187,706	22.7
1933	57,350	20,383	224,704	25.5
1934	68,519	22,685	265,672	25.8
1935	76,656	27,225	342,192	23.6
1936	76,309	24,523	367,237	20.8
1937	83,990	20,671	379,310	22.1
1938	65,295	8,089	341,028	19.2
1939	63,827	656	305,000	20.9

(出所) R. Church (1979), *op. cit.*, p. 84, Table 6.

Source: Information supplied by British Leyland and SMMT.

6. 商業的成功

オースチン・モーター社は、5年（1923-28年）で10倍になるような乗用車販売の拡大と3倍になるような雇用者数の成長を遂げた。このオースチン・モーター社の商業的成功は、内部経営と外部傾向の両方の結果であった。1920年代半ばまで、外部環境はほとんどの乗用車製造業者にとって良好であった。1919年と1925年間のイギリス市場の動きは、1921年の鋭い後退の後、上昇傾向が強かったのである。それは輸出、国内市場、そしてイギリス企業による販売全体でも明らかであった⁸¹。

所得拡大と乗用車価格の低下がこの傾向を説明する重要な要因である。戦争と1921年の不況が

81 *Ibid.*, p. 83.

成長の始まる時期を遅らせたが、1924年が転換点である。1924年から1929年までイギリス国内の新乗用車販売は37%増えた。イギリス企業は市場成長の94%を獲得し、国内市場の87%を占めた。国内市場規模の継続的な成長は、イギリス製造業者にとって決定的に重要であった。しかし国内市場成長は1927年から減速し始め、イギリス乗用車製造業者の販売は、輸入代替と輸出に依存するようになる。1925年に外国生産者はイギリス乗用車市場の28%を占めていたが、1929年にはそれは13%に落ち込んだのである⁸²。

7. The Austin Seven の位置づけ・存在意義

戦間期のイギリス自動車産業の発展におけるオースチン・モーター社の位置づけを評価する場合、自動車産業の成長局面を二つに分けることが簡便である。第一に、初期需要と実質所得とモーターリング費用の変化という長期的要因に依存する局面である。この局面においては「製品改善の弾力性」つまり既存所得を車の信頼性が向上するにつれて車へ配分する性向が重要である。この製品改善の弾力性は、時間がたつにつれて「所得と価格の弾力性」によって取って代わられる。その結果「成熟」市場が出現する。1920年代半ばからの国内販売の成長の減速は、自動車価格の持続的低下が、国内販売の補償的な拡大を刺激することに失敗したことを意味していた。それはイギリス市場で「飽和点」が切迫しているのではないかという危惧を誘発した。飽和点とはつまり、乗用車在庫が滞留し、新車販売のすべてが更新需要に充当される時点である⁸³。

例えばSMMT (the Society of Motor Manufacturers and Traders: 自動車製造販売協会) は飽和点の切迫の「懸念」を表明している。それはイングランド銀行アドバイザー Henry Clay も受け入れた見解であった。だが新規所有者向け販売の分析は、乗用車国内需要の成長が新製品への反応で、初期需要であったという。

購買価格は1925年にピークに達した後、1932年まで継続的に低下した。その購買価格のピークは、国内市場拡大ペースのスローダウンが始まった時期と一致していた。そして販売価格は1929年までにほぼ4分の1低下した。これは市場の性格が変化しつつあることを意味していた。

イギリス自動車産業が1926年以前に開拓した市場は、すでに暮らし向きの良い所得階層(年250ポンド以上)であった。所得配分構造には裂け目があり、それが1925年と1929年の間に購入された乗用車の実質平均価値が4分の1以上低下したと、年250ポンド以上受け取る約5%の人の実質所得の上昇および新所有者への販売の9%の低下との共存を説明可能とする。つまり1925

82 *Ibid.*, p.84. 1924年の輸入関税(マッケンナ関税)廃止は歪みをもたらした。1924年8月からイギリス自動車産業は関税の保護を失って世界の競争に直面した(Plowden, *op. cit.*, p.174-175)。労働党政権下で、マッケンナ関税は廃止された。この関税の効果がなんであるかを廃止することが産業に打撃になるかどうか示すことは容易ではなかった。エコノミスト誌は、乗用車需要がかなり大きいのでこの関税は保護効果をほとんど持たないだろうと1924年春の段階で主張していた。問題は、この関税の廃止がこの産業の打撃にならないかどうかであった。ウィリアム・モリスはこの関税の廃止は百万人の雇用を失わせると主張していた。エコノミスト誌は、自動車産業は直接・間接的におよそ12万5,000人の雇用を創出していたと推定していた。だが1924年のうちに保守党が政権に返り咲き、マッケンナ関税を復活させた。大蔵大臣チャーチルは、この関税の廃止は輸入の増大を招き、失業をもたらしたと主張した。確かに関税廃止期間中に乗用車輸入は増加傾向を示した。月平均輸入車台数は、1924年前半の983台から1924年8月から1925年2月までの1,605台に急増した。その前後の年がいずれも1万台であったのに比べて1925年の乗用車輸入は戦間期で最高水準(3万2,000台)に達したのは事実である(*Ibid.*, pp.193-194)。

83 Church (1979), *op. cit.*, p.85.

年以降、乗用車の新規需要を担ったのは、より低所得階層であったこと、それに向けたより低価格の乗用車の供給があったことを示唆するものである。オースチン・セブンは所得配分構造のこの隔たりに見事な橋渡しをするように設計されたものであった。1920年代後半に、オースチン・セブンは従来フォードやモリスによっても未開発であった市場を開発したのである（表9参照）⁸⁴。

オースチン・セブンがそのめざした市場セグメントにおいて競争がなかったわけではない。大陸ヨーロッパの製造業者のなかでもプジョーやシトロエンは性能と経済性の面においてオースチンの競争相手であり、1920年代初めに消費者をめぐる戦いは不可避なものであった。しかしヨーロッパの競争者たちは関税によって不利な立場にあった。

イギリス国内での競争はそれほど深刻なものではなかった。1919年に導入されたローバー・エイトは、2気筒空冷エンジン1ガロン当たり50マイル走行する経済的な2座席の卓越したサイクルカーで価格は139ポンドであった。一方、1923年に登場したオースチン・セブンは、「臨時3座席」で価格は165ポンドであったが、サイズは小さいが「真の」乗用車であること、わずか747c.c.の容量だがかなり精密な4気筒水冷エンジンを擁しており、性能と経済性の高度なバランスに到達していた。オースチン・セブンの魅力はデザインの卓越性、高性能と低初期費用、そして穏当な運転費用の組み合わせによって決定づけられた。これらの要因の組み合わせが、ローバーとの競争や、同一市場をめざしたJowett, Trojanといったモデルとの競争におけるオースチンの成功を説明している（表9参照）⁸⁵。

第一次大戦後の10年間(1919-1929年)は、真に実用的な排気量1000c.c.までの超軽量車(ultra-light car)の登場した時期であった。それは信頼性のあるかつ経済的なモーターリングを非常に多くの人々にもたらした。それはまたイギリスとヨーロッパ大陸の双方で自動車デザインの傾向に影響を及ぼした。フランスのアンドロ・シトロエンとイギリスのハーバート・オースチン卿がその開拓者であった。彼らはそれぞれ1921年と1922年にこの新種のモーターリングをシトロエン5c.v.とオースチン・セブンの設計によって創造したのである。

オースチン・セブンは、696c.c.4気筒水冷サイドバルブエンジンをボンネット下のオーソドックスな位置に装着し、毎分2400回転で10馬力を出力した。この7cwt(784重量ポンド≒356kg)のクルマは時速50マイルまで速度を出せた。1ガロン50マイルの燃費であった。わずかに大きい747.5c.c.のエンジンに改良し、オプションで電気スターターも装備して、全面的な商業生産は1923年に始まった。

1923年からオースチン・セブンは1939年まで生産が継続され、その間に約35万台がバーミンガムのロングブリッジ工場で生産された。加えてそれはライセンスのもとに、フランス(Rosengart)、ドイツ(Dixi)、アメリカ(the American Austin Car Co. Inc.)においても生産された⁸⁶。

84 Church, *op. cit.*, p.86.

85 *Ibid.*, pp.87-88.

86 Caunter (1970), *op.cit.* pp.73-75.

小 括

これまで、イギリス自動車産業の代表的企業家ハーバート・オースチンが、農民の子として生まれ、徒弟修業のかたわら専門学校に通いながら、工学設計の才能を開花させ、19世紀末に工作機械設計から自動車開発へと向かい、20世紀初めに独立して会社を設立し、第一次大戦後、イギリスを代表する大衆車オースチン・セブンを開発するまでの軌跡をたどってきた。次稿ではオースチン・モーター社の組織、市場、合併活動、労使関係など経営活動の諸側面を考察する。

(未完)

参考文献

Austin, Herbert (1930-31), 'The Future Trend of Automobile Design', *Proceedings of the Institution of Automobile Engineers thereafter PIAE*, Vol. XXV.

Berriman, A. E. (1925), 'A Review of the Rating Question', *PIAE*, Vol. XIX.

Beaumont, E. G. E. (1937-38), 'The Influence of Law on Design'. *PIAE*, Vol. XXXII.

Caunter, C. F. (1970), *The Light Car, A Technical History*, (H.M.S.O).

Church, R. (1979), *Herbert Austin: The British Motor Car Industry to 1941*, London, Europa Publications Ltd.

Irving, R. J. (1975), 'New Industries for Old: Some Investment Decision at Armstrong Whitworth 1900-1914', *Business History*, Vol.17.

Lambert, Z. E. & R. J. Wyatt (1968), *Lord Austin: The Man*, Sidgwick & Jackson, London.

Plowden W. (1971), *The Motor Car and Politics 1896-1970*, the Bodley Head Ltd., London.

Saul, S. B. (1962), 'The Motor Industry in Britain to 1914' *Business History*, vol.5.

Wyatt, R. J. (1981), *The Austin 1905-1952*, David & Charles, London.

Wyatt, R. J. (1984), 'Engelbach, Charles Richard Fox', in David J. Jeremy ed., *Dictionary of Business Biography*, Vol.2, Butterworths, London.

小野塚知二 (1993) 「『管理の不在』と労使関係—戦間期イギリス機械産業における労務管理—」(大河内暁男・武田晴人編『企業者活動と企業システム—大企業システムの日英比較史』東京大学出版会)。

中本和秀 (2021) 「イギリス自動車産業経営史における企業家と経営者—出現する経営文化—」『同志社商学』第72巻第5号。