

Heather Robertson, Driving Force

—The McLaughlin Family and the Age of the Car—

McClelland & Stewart Inc., 1995*

榎 本 悟

カナダの第一級の女流作家として有名なロバートソン女史の待望のマクローリン家の研究書が刊行された。評者は一昨年春にマクローリン家の研究でカナダ・クィーンズ大学に調査研究に出かけたが、その折にたまたまトロントのご自宅で女史とおあいする機会を得た。「まもなくマクローリンに関する研究を発行することになる」という女史の言葉を楽しみにして、やがて日本に戻ってきたが、今年（1996年）の初めに女史から上記の書籍を送っていただいた。マクローリン家は4輪馬車事業から出発し、やがて自動車事業に参入したカナダの企業家ファミリーであるが、1918年にGMに買収されるまでカナダ国産の自動車を生産し続けた唯一の企業である。しかしなぜこの会社がGMに身を売ることになったのかということについてはいまだに多くの謎が残っている。こうしたテーマの解釈に一石を投ずる意欲的な試みとして、この書を紹介することにしたと思う。

まず本書は全体が2部構成になっており、1部は8章から、2部は7章からなり、さらに、1部の前に序論が、そして最後にエピローグがつけられている。まず序論ではマクローリン家由来の場所を著者がいろいろと尋ね歩いたことと、さらに本書を書くためにオンシャワにあるGMカナダの第2工場で実際に2週間ばかり働いて、仕事に悪戦苦闘した姿が描かれている。

第1章では、マクローリン一族が1832年春にアイルランドを離れて、多く

の移民と共にカナダに移住して来る様子が描かれる。新大陸に上陸後も、飢え、体力の消耗、病気などにより多くの貴い人命が失われたが、やがて自らマクローリン自動車会社を設立することになるサムのおじいさんに当たるジョンが刻苦勉励の末、200エーカーの土地を1834年、ダーリントン郡区タイロンで購入する。

第2章では、サムの父ロバートが父ジョンの後を継がずに手斧製作のビジネスを手始めとして、そり、馬車事業へと拡大し、従業員も4人から7人に拡大していく。事業の拡大とともに、1869年には一家はエニスケレンに移り、さらに1878年にはオシャワへ移動する。この間、ロバートの最初の妻メアリーが死去し、半年も経たないうちに父がサラ・ジェーン・パーと再婚する。

第3章では、マクローリンの事業は順調に拡大していくさまが描かれる。ロバートは利幅の少ないビジネスを標榜していたが、実際のところは50%近くが利益であったことも示されている。また継母のサラの子供たちに対する仕打ちがひどく、子供たちの要求によりロバートとサラはやがて別居することになることも明らかにされた。

第4章では、いよいよ20世紀の始まりとともに、自動車の時代を迎え、カナダ国内での自動車生産のためにいろいろな自動車工場をサムを中心として訪問するさまが描かれる。デュラントとの交渉は、誰が過半数の株式を所有するかという問題で決裂し、サムは自分たちでカナダの国産自動車を製造することを画策し、米国から有能な技術者をつれて来る。しかしマクローリンの自動車事業は国産化には程遠い状況にあったことが明らかにされている。デュラントとの再度の交渉でビューイック・エンジンを15年間購入する契約を結び、1907年11月29日、資本金50万ドルでマクローリン自動車会社が設立された。

第5章では、設立された自動車会社の生産の推移とデュラントとの因縁浅からぬ姿が描かれる。マクローリン自動車会社は1908年から1911年までの各

年にそれぞれ154台、423台、847台、962台のマクローリン・ビュイック（モデルF型）を生産し、大体20-30%の利益を見込んで一台1,400ドルで販売する。それは当時の自動車労働者の年収の3倍、あるいは銀行員、教師の年収の2倍もしたにもかかわらず、飛ぶように売れ、1908年だけでおよそ50,000ドルの利益を確保したといわれている。また1908年9月のGMの設立にサムが関与していたことが明らかにされると同時に、1909年9月にマクローリン自動車会社が資本金を50万ドルから120万ドルに増資したときには、デュラントがこの会社の株式をGMの株式と交換に、一株100ドルの株式を5,000株取得し、設立当初からGMと深い関係が存在していたことが示される。

第6章では、マクローリン自動車会社が最終的にはGM傘下にはいるプロセスが描かれている。著者は明確に理由を述べているわけではないが、少なくともこれまで多くの論者が描いてきたようなサムには男の子がいなかったとか、兄ジョージは身体が弱く引退の意思がかたかったといった個人的な理由や、マクローリンの事業はオシャワの町の最大の事業であり、GMの傘下にはいれば自動車生産を続けられるし、事業の拡大と雇用の機会が与えられるかも知れないといった社会的な理由で売却に至ったという根拠づけには反対のようである。それよりも著者は経済的な理由によってマクローリンの事業自体が追いつめられていったということに力点を置き、さらにサムやジョージの上述の個人的な理由とは異なる理由、すなわち自己の利益の保持という点に重点を置いている。

その理由づけはこうである。1909年当時カナダにおける自動車事業の最大のライバルはフォード・カナダであった。この年両者の自動車生産台数はどちらも450台程度であるが、1913年にはマクローリンが881台しか生産していないのに対して、フォードは11,586台、同じく1914年、1915年の両年をとってみてもマクローリンはそれぞれ1,098台、1,012台であるのに、フォードは15,675台、18,739台を生産し、その格差はますます拡大している。1916年にはシボレーの生産・販売もマクローリンの事業に加わるが、フォードの生産

には及ぶべくもなかった。こうした中、GM側がマクローリンの事業の買収提案を提出し、マクローリン側もこれに応ずる形で1918年の12月に交渉が成立した。その際、GMの提出した買収価格はマクローリンの事業の価値の5倍の好条件であったといわれている。売却して得られたお金は株主に分配されたが、たとえばジョージは146万ドルを取得している。

第7章では、マクローリン自動車会社売却後のサムスの行動が描かれるが、デュラントがGMの社長を再び解任され、彼と親しかった人たちがページを受けてもサムはGMの取締役として留まり続ける。サムのある意味でのずるさが描かれている。またサムはGMという会社を自慢しながらも、そこで生産しているビュイックをマクローリン社製造の車として宣伝もしている。

第8章では、サムスの投資家としての抜け目のなさが論じられる。サムの年収は大体100万ドルあったといわれているが、そのうち銀、陶器、本、絵画といったものに対して、1925年から1927年にかけてそれぞれ56,586ドル、38,757ドル、そして96,493ドル（今日のお金に換算すると100万ドル以上）を投資している。またGM本社との関係を保持するためにニューヨークやデトロイトでかなりの時間を費やしていたことや、オンタリオ州に産業研究センターを設置するようにGMの取締役のケッターリングに要請している。これにはカナダがデトロイトの下働きの地位に墮し、またマクローリンの名前が忘れ去られることへの危惧が存在していたと考えられている。

第9章からは第2部にはいる。1920年代後半になるとGMカナダはフォード・カナダに対して優位に立つようになったが、賃金引き下げに端を発したストライキがオシャワ工場で発生する。GM社長スローンはこの機会を利用して、オシャワ工場の閉鎖と常日頃好ましい人物と考えていなかったサムの名前を消滅させようと考えていたことが明らかにされる。

第10章では、大恐慌によるGMカナダの売上、収益の低下が論じられるとともに、サムのふところにもその影響が及んだことが述べられる。それはGMカナダの社長としての収入の減少や、彼のもつ資産への影響である。1930

年には彼の資産は1,000万ドル減少して1,800万ドルになったことが述べられているが、同時に配当や利子で150万ドル稼いでいる。また彼はたびたびマスコミに登場しているが、それはGM社の売上を伸ばすことよりも自分自身を売り込むためであったという。

第11章では、アメリカのGM工場で発生したストライキがオシャワの工場では1937年4月8日に発生する。要求項目は組合の認知、週40時間労働で残業手当5割増し、シニョリティシステムと苦情処理委員会の設置などであった。アメリカと同じ40時間労働は得られなかったものの、残業手当の獲得等いくつかの成果をあげて4月22日に終結する。マクローリンの事業はなによりも従業員を重視してきたことにあったが、それにもかかわらずこうしたストライキが起こったことに対するサムは驚きとショックは大きかった。

第12章は第2次世界大戦直前と戦争中のオシャワ工場の様子が描かれるが、戦争遂行に必要な物資、特にイギリス軍のトラックの生産を引き受け、通常の自動車生産で得られる売上よりもはるかに多くの売上を確保したことが明らかにされている。同時にこの間にもサムに対してGMカナダの社長をやめ、また本社の取締役を辞退するよう要請があるが、彼は断固として拒否する。

第13章では、1945年75歳になったサムはGMカナダの社長をやめること、そしてそれを機に、「博愛主義者」として財団を設立して前途有望な、主として医学関係の学生に奨学金を与え始めることが述べられるが、著者によればこうしたことがらはサムの私利私欲と関係がなかったとはいえないとしている。また戦後まもなくからサムの死去に至るまでの間サムの世話をするようになるマーガレット・ネルソンという看護婦との関係も同時に論じられる。

第14章では、カナダとアメリカの間で締結された1965年の自動車協定にいたるプロセスが論じられるが、こうした協定締結になんらかの役割をサムが果たした形跡はない。

第15章では、サムの趣味や博愛主義的活動、また妻アデレードやナーシー

と呼ばれたマーガレット・ネルソンとの関係が、サムが死去する1972年1月6日までのことについて語られる。

エピローグではサムの死後、彼の資産が残された家族や親戚に分けられたこと、さらにサムの友人や従業員にも分与され、残りがマクローリン財団に移されたことが述べられている。同時にサムが建てたオシャワの工場は現在ではGM社の北米工場の中で最も有望な生産拠点であることが述べられて本書はおわる。

以上が本書の要約である。もちろん取り扱われている範囲はこの要約をはるかに上回るものであり、評者の関心の範囲を越えるものである。とはいえ著者ロバートソン女史がほとんど不可能とも思われたマクローリン家の一部資料を手に入れることによってこの本を完成させたことに敬意を表したいと思う。

しかしながら評者の関心からは以下の二点、すなわちマクローリン自動車会社のGM売却の理由とサム・マクローリンという人物の解釈に絞って意見を述べることにしたい。

まず、本書はこれまで通説的解釈であったサム・マクローリンの「よいイメージ」を壊したことにある。従業員を大切に、顧客を大切に、その他の社会貢献活動や慈善活動に専心するサムというイメージは、かなり間違いを含んだものであったということを大胆に提示したことである。彼は従業員を安い賃金で働かせることでかなりの利益をあげることに成功していた経営者であり、マクローリンという名前の宣伝と存続に固執し、彼の「博愛主義」的活動も自らの名前を宣伝するためのものであったという新しい解釈を本書で提示している。

第二に、1918年にマクローリン自動車会社のGMへの売却に際しても、これまでサムの個人的な理由、経済的な理由、そして社会的な理由⁽¹⁾の中で、最後の社会的な理由が売却理由の最大の要因であったと考えられてきたが、著者はむしろフォード・カナダという競争企業と対比させてみることで、経

済的な理由によってマクローリンの自動車会社そのものがもはや成り立って
いかなかった状況を明らかにし、さらにこうした危機的状況をめざとく察知
していたサム「機を見るに敏」な抜け目のなさをほめかしている。

但し、こうした新しい解釈の妥当性についての判断はかなり難しく、評者
が著者のロバートソン女史と話した際に、著者はサム・マクローリンについ
ての資料はどこかにあると思われるが、どこにあるのか判らないと述べてい
た。いずれにしてもサムの経営者像やGMへの売却にかかわる経営者の意思
決定のプロセスの解明のためにはさらに多くの資料が提供される必要があろ
う。

もちろんこうしたことがらは本書の価値をいささかも下げるものではな
く、むしろマクローリン研究の一つの古典的価値をもつ著作として今後取り
上げられることになるであろう。

- (1) サムの個人的、経済的、そして社会的理由については拙稿「マクローリン自動車会社
—カナダ国内自動車企業の消滅—」日本カナダ学会『カナダ研究年報』第12号、1992年
9月参照。同時に拙稿「経営史学の理論化に向けて—マクローリン自動車会社の事例を
参考にして—」『岡山大学経済学会雑誌』第24巻第3号、1992年11月参照。

*カナダへの研究調査と本書の著者との出会いを可能にした財団法人『学術振興野村基金』
の研究助成援助に感謝いたします。