

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——

榎 本 悟

I はじめに

現在カナダの自動車産業は、外資系企業によってコントロールされていることはおそらく周知の事実であろう。年代がやや古いが、表1に示されているようにカナダの輸送機械産業は資産において70%を、出荷額においてはその84%が外国系企業によって占められている。しかも外国資本のほとんどは米国系企業であることも注目に値する。さらに注目すべきこととして、この表には現れていないけれども、輸送機械産業は自動車のアセンブリー・メーカーだけでなく、部品・パーツメーカーをも包含する広い分野であるから、ことアセンブリーに限定してカナダの自動車産業を見てみると、カナダ国内資本を基盤とするメーカーは存在しないといって良いだろう。

ところが、19世紀末から20世紀初頭にかけて、カナダにおいてはアメリカ同様、カナダ国内資本を基盤とする多数の自動車企業が輩出していた。そうであるにも関わらず、これらのカナダ国内企業はほとんどのものが短命に終わるか、あるいはしばらく生き延びたとしても、まもなく歴史上から姿を消

※ 本稿は日本カナダ学会発行『カナダ研究年報』第12号、1992年の拙稿を基にしたものである。しかし、前稿と理論化への志向を目指す本稿とは視点を異にしている。

表1 製造業における外資の支配状況（1982年）

	資産による			出荷額による		
	カナダ	米国	その他	カナダ	米国	その他
食料	68%	24%	8%	74%	20%	6%
繊維	49	41	10	48	42	10
衣類	86	13	1	89	10	1
家具	83	15	2	83	15	2
紙・同製品	74	19	7	72	19	9
印刷・出版	87	9	4	89	9	2
金属加工	66	26	8	67	27	6
一般機械	55	36	9	51	40	9
輸送機械	30	65	5	16	80	4
電気製品	47	41	12	37	51	12
石油・石炭製品	40	44	16	22	54	24
化学品	25	56	19	23	58	19
その他とも平均	66	26	8	57	32	11

出所) 佐々木潤『変わりゆくカナダ』ジェトロ, 昭和61年, 92頁。

していくことになり⁽¹⁾, 今日では外国系の企業によってカナダ国内で自動車生産が行われているのである。こうした歴史の趨勢において, 本稿で取り上げるマクローリン自動車会社 (the McLaughlin Motor Car Company, Limited) は真の意味において国内資本を基盤とするカナダ国内自動車企業であり, 希にみるほどの企業者精神に富んだマクローリン一族によって運営されていた企業である。しかしこの企業も, アメリカ自動車企業の圧倒的な力の前に1918年には米国系自動車会社の仲間入りをすることになった。すなわちゼネラル・モーターズ・カナダ (General Motors of Canada, Limited) に変貌を遂げるのであるが, その理由はいったい如何なるものであったのかということを探ろうとするのが本稿の第一の目的である。

(1) コリンズ (Robert Collins) によれば, カナダにおいても, 世紀転換期から20世紀の初頭にかけて, 少なくとも93種類のカナダ製の自動車が発売されたというから, 相当数のメーカーが存在していたことは間違いない。しかし, それらは既に述べたようにほとんどのものが短命に終わっている。(Robert Collins, *A Great Way to Go: The Automobile in Canada*, Ryerson Press, 1969, pp.121-146.)

ただし、その理由を探る場合、経営史的観点、すなわちマクローリン自動車会社を運営していた経営者の観点から考察しようとするものである。こうしたことが必要なのは、企業経営はあくまで、経営者の戦略的な意思決定によって動かされる度合いが非常に大きいということ、とりわけ草創期の企業にはそれが著しくみられるといったことから、経済史的な観点だけからの考察では、十分な理由が見いだせないことがしばしば見られるからである⁽²⁾。

第二に、こうした経営史的な観点を導入することによって、企業の意思決定において、どのような要因が意思決定前提として働いているのかということをはっきりとしようとするものである。従来、企業を取り巻く環境がわかれば、経営者の行動はそれとの関連でいわば自明の行動が必然的と考えられる傾向がしばしば存在した。しかし事実は必ずしもそうではない。人間、あるいは経営者の行動は機械のように単純ではない。そうしたことの反省から、企業環境と企業との接点とも言うべき、企業の製品・市場構造との関連で、経営者行動を解明しようという研究がでてきてもそれほど不思議ではなかった⁽³⁾。ただし企業の製品・市場構造は当該企業の経営資源の反映でもあるが、それが明らかになったとしても経営者の行動が明らかになるわけでもない。経営者には、当該企業をどの様にしたいか、企業というものをそもそもどのように考えているのか、といったいわば経営者の企業に対する思い入れというものが存在している。これを経営理念と呼ぶとすれば経営者はなるべく、自らの保持する経営理念にそった形で企業を動かそうとするものである。したがって、経営者の経営理念と企業の製品・市場構造、さらに経営環境が経営者の意思決定前提を形成することになるであろう。さらにそれらの

(2) ここでいう経営史的な観点というのは、ビジネス・ヒストリー (business history) の観点に近いものであり、あるいはチャンドラー (Alfred D.Chandler, Jr.) が個別企業分析の際に用いた方法でもある。この点については、拙著『アメリカ経営史学の研究』同文館、平成2年、第1章および第3章を参照のこと。

(3) 企業環境と企業の製品・市場構造との関連で経営者の行動を解明した優れた研究書として、桑原哲也『企業国際化の史的分析』森山書店、1990年がある。

要因がどの様に絡み合うのかといったことも同時に明らかにされなければならないことになる。

本稿は、マクローリン自動車会社の前身であるマクローリン馬車会社、ならびにマクローリン自動車会社の歴史的経過の中から、経営史の理論化への方向を探ろうとするものである。以下ではマクローリン家の家系とマクローリン自動車会社の社長であったロバート・サミュエル・マクローリン (Robert Samuel McLaughlin……以下では、R. S. あるいはサムと呼ぶ) が父親ロバート (Robert McLaughlin……以下では、親父 (the Governor) と呼ぶ) の馬車製造工場の手助けをする以前の仕事の状況を最初に述べ、続いてサムが父親の仕事を手伝うことになってからの馬車製造会社の状況と、さらにサムが自動車会社を設立した後、このビジネスをゼネラル・モーターズ (General Motors) に売却するに至る経過を考察することにした。この結果、カナダ国内企業としての自動車企業は消滅することになったが、サムの経営意思決定は、経営史の理論化への模索の一つの事例として格好の例であることが明らかになろう。

Ⅱ 馬車製造会社の時代……サムがビジネスに参入する以前

タイロン作業所

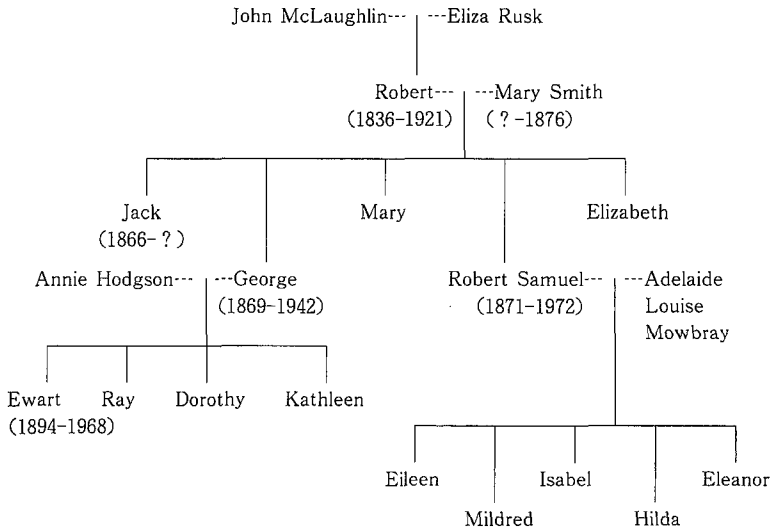
サムのおじいさんにあたるジョン・マクローリン (John McLaughlin) が北アイルランドから仲間とともにカナダに移住してきたのは1832年のことである。オンタリオ州のポーマンビル (Bowmanville) の北6マイルの所に定住すると同時に、160エーカーの土地を取得し、農業を営んだ。この地をタイロン (Tyron) と名付けたのは、彼らがアイルランドの故郷を偲んでつけたものである。1836年、サムの父親にあたる親父ロバートはこの地で生まれている。

親父は成人して、近くのエニスキレン (Enniskillen) の長老派の教会でメ

アリー・スミス (Mary Smith) と出会い、結婚する (図 1 参照)。その時親父の父親から、結婚のお祝いとして、50エーカーの未開拓地をもらい受けた。親父は、森林を伐採すると同時に、家族の家と、その家の側に小さな作業所を併設した。これがタイロン作業所 (Tyrone workshop) と呼ばれるものである。彼の楽しみは、この小さな作業所で、伐採した木を使って小さな工作品を作ることであった。最初の工作物は手斧の制作であり、それがあまりに立派にできていたので、ポーマンビルの商人がすぐに販売してくれて、農業収入以外の収入を得ることになり、貧しい農家にとっては大いに助けになった。

次に親父は、馬車会社の商品カタログを見ていて、小型の馬そり (cutter) を制作しようとする。最初は自分用に雪そりを制作したが、近所の人がある時立ち寄り、彼の仕事の腕前と木材の質の良さを見て驚き、そのそりを売ってくれるように頼んだ。彼はそりの販売を断わったが、別のそりを制作

図 1 マクローリン家の家系図



出所) 各種文献より作成

することを約束する。これがタイロン作業所の最初の生産ラインである。1867年にそりは完成するが、制作過程において親父は最初の困難に直面した。

当時の製品の製造過程は、巡回職人（journeyman）の仕事ぶりに大きく影響されていた。雪そりの制作過程においては、鍛冶屋工と装飾の過程において巡回商人に依存していた。装飾についてはオシャワ（Oshawa）の巡回職人のケディ（J. B. Keddie）に任せることができたが、鍛冶屋工がいつまでたっても、親父の職場には現れず、また注文主は自らの注文品がどの程度できあがっているのか見に立ち寄ることがしばしばあって親父は肝を冷やすこととなった。当時の巡回職人は、道路の状態があまり良くなかったことや、立ち寄った仕事場で一時にこなさなければならない仕事の量が多かったりすると、あるいはまた職人自体の飲酒の習慣によって、職場に遅れて現れることがしばしばあった⁽⁴⁾。要するに仕事に対する不確実性が存在していたのである。

辛うじて注文の期限には間に合わせたものの、親父はこのことを教訓として、仕事の不確実性を除去するために、タイロン作業所に鍛冶屋作業所を併設した。しかしまもなく2台の雪そりや荷馬車（wagon）が地域に多大の関心を引き起こし、生産がタイロンの作業所では間に合わなくなり、1869年、農業をやめることも決意してエニスキレンに引っ越すことになった⁽⁵⁾。

エニスキレン作業所

エニスキレンの作業所はタイロン作業所よりは広くて、親父のほかに巡回職人、大工、鍛冶屋、そして見習いの4人の従業員で出発することになっ

(4) R. S. McLaughlin, "My Eighty Years on Wheels," (以下、I と略称) *Maclean's Magazine*, September 15, 1954, p. 89.

(5) Dorothy McLaughlin Henderson, *Robert McLaughlin-Carriage Builder*, Griffin Press Ltd., 1972, p. 9.

た⁽⁶⁾。タイロン作業所では、雪そりと荷馬車を制作していたが、エニスキレンに移ってからは、荷馬車の制作に代えて馬車 (carriage) が新たな製造品目になった。荷馬車の制作をやめて、馬車の生産に転換したのは、親父がポーマンビルの郡の市 (county fair) に馬車を出品し、それが当時馬車の製造では最大規模の東部オンタリオの会社 2 社を見事に抑えて 1 等賞になったことが契機になった⁽⁷⁾。親父の制作物に対するモットーは、“最高のものを作り上げること、それがすべて One Grade Only and That the Best” というもので、タイロン作業所以来変わることなく一貫して保持されていた⁽⁸⁾。このため馬車に対する需要は増加し、従業員も 8 人まで増加したが⁽⁹⁾、やがてこの工場も手狭になる。またエニスキレンの工場で作成された雪そりや馬車の出荷ならびに原材料・部品の納入にとって鉄道は必要であったが、近くに鉄道がなかったことと、さらに成長著しい事業にとって銀行サービスも必要であったが、そうしたものもここエニスキレンでは受けることができなかった。こうした理由によって親父は 1876 年オシャワ (Oshawa) への工場の移転を再び決意した。なお、ここでのちのマクローリン一族の事業展開において注意すべきこととして忘れてはならないことの一つとして、サムのすぐ上の兄にあたるジョージ (George) が 1869 年、そしてサムが 1871 年にエニスキレンに引っ越してきて生まれていることである。(図 1 参照)

オシャワ工場

銀行サービスも鉄道サービスも整ってはいたが、オシャワへの移転は、これまでの移転よりもさらに困難を感じさせるものであった。というのも、オシャワには既に伝統ある馬車製造会社が 2 社存在していたからである。競争

(6) *Ibid.*, pp. 9-10.

(7) McLaughlin, *I*, p. 90.

(8) General Motors of Canada, *Achievement*, 1943, p. 31.

(9) M. McIntyre Hood, *Oshawa*, McLaughlin Public Library, 1968, p. 118.

相手の馬車会社だけでなく、人々も親父の意思決定はあまりにも無謀すぎる
 といい、きっと半年以内にマクローリンはつぶれてしまうとささやきあつた。
 しかし実際には、マクローリンが栄え、相手の競争会社がつぶれてしま
 う結果となった。勝利の原因はここでも、親父のもの作りに対する姿勢、す
 なわちいままで一貫して保持してきた品質に対するこだわりであった。例え
 ばそれは、普通の鉄よりも5倍から10倍高いといわれた堅牢なノルウェー産
 の鉄を利用してあくまでも製品の品質にこだわり続ける親父の姿勢が伺われ
 るのである⁽¹⁰⁾。このため人々は親父のことを“品質こだわり人間 a crank
 for quality”と呼んだ⁽¹¹⁾。荷馬車の生産をやめ、美しい客馬車の生産に特化
 してもビジネスは相変わらず順調で、親父は品質に特に重きを置いて生産し
 ていた。

この時期もう一つ重要なこととして、客馬車をスムーズに、そして容易に
 回転させることができるギアを1880年に親父が発明し、その特許を取得した
 ことである⁽¹²⁾。親父にとって、ギアは馬車のデザインの改良の一部に過ぎな
 かったが⁽¹³⁾、馬車製造会社にとっては革新的な製品であつたらしく、馬車の
 装飾品や金物類を販売する旅商人であるゲルフ (Guelph) のフォスター (T-
 ony Foster) は初めてこのギアを見た途端、他の顧客に販売できることを強
 調し、さらに彼のボスであるクレーパー (Chris Kloepper) とともに、親父の
 所を訪れてギアの特許を1万ドルで譲って欲しいと申し入れた。親父は
 ジョージとサムにこのことを打ち明けたが、子供二人がともに譲らないよう
 に言ったことで、親父は売却することをやめる。代わりにここ2年以内にギ
 アを1,000個販売してくれることを条件に、フォスターとクレーパーにカナ
 ダでの独占的販売権を付与することを約束する。その後このギアの売上は好

(10) Henderson, *op. cit.*, p. 12.

(11) McLaughlin, *I*, p. 90.

(12) Hood, *op. cit.*, p. 119.

(13) McLaughlin, *I*, p. 90.

調でおよそ20,000個が売れたといわれている。同時に、ギアを購入して馬車を製造したメーカーもマクロリン製のギアを装着していることを宣伝するようになり、このために工場の拡張が必要になった⁽¹⁴⁾。

親父の関心はもともと木工作業であり、その親父が金属製のギアを発明し、しかも世間の注目を集めたことにはある意味では皮肉なことであった。好調なギアの売行きを反映して、販売市場もオンタリオ州を越え、東西カナダからの注文に応えるために営業人 (travelling salesman) を地方に回らせたことである⁽¹⁵⁾。

こうした時期に、サムも高校を卒業し、既に親父の仕事の手伝いをしていたジョージについて親父の仕事の見習いになった。

Ⅲ 馬車製造会社の時代……サムがビジネスに参入した後

見習い期間

サムは1887年に高校を卒業するが、卒業後親父の仕事の手伝いをする気は毛頭なかった。むしろ彼は、金物を販売する商人になりたいと思っていたし、あるいは弁護士になりたいとも思っていた。しかし、長兄のジャック (Jack McLaughlin) が、手紙でサムに親父の仕事の手伝いをすべき義務があると強く迫ったことによって、彼の運命は決まった⁽¹⁶⁾。彼は親父の経営する工場の装飾部門 (upholstery) の見習いとして働くことになった。一週間に59時間働き、週給3ドル、そのうち2.5ドルは食費と住居代として親父が差し引くという生活をサムはどうしても好きになれなかった。それでも3年間の見習いを済ませると装飾部門の職長がサムを立派な巡回職人として認めてくれた。そこで自分が本当に立派な職人であるのかどうかを確かめよう

(14) A. Roy Petrie, *Sam McLaughlin*, Fitzhenry & Whiteside Limited, 1975, p. 11.

(15) McLaughlin, *l*, p. 92. Hood, *op. cit.*, p. 120.

(16) General Motors of Canada, *op. cit.*, p. 32. Hood, *op. cit.*, p. 121.

と、20ドルをポケットにしのばせてアメリカ、ニューヨーク州に出かけていく。

ニューヨーク州時代

サムが最初に訪ねた会社は、仕事の質が高いことで有名な馬車製造会社のバブコック (H. H. Babcock Co.) 社であった。驚いたことに、その場ですぐに装飾部門の巡回職人として採用され、職人としては最高の1日1.75ドルを支給された。しばらくして上司がサムがマクローリンの息子であることを知り、何をここでしているのかと尋ねるが、自分の仕事の能力を試し、もっと学びたいためであると答えている。サムは結局この会社に2カ月間滞在して、装飾の腕を磨いただけでなく、工場管理、デザイン、品質管理の技法についても学んだ⁽¹⁷⁾。その後、シラキューズ (Syracuse) やビンガムトン (Binghamton) に行き、馬車製造会社で装飾部門の仕事につき、仕事の質を高めると同時にその他の業務についての研鑽を積んでいる。アメリカでの修行の意味は、豊富な知識を得ることができたことと、多くの友人を得たことである。それらを携えてサムはオシャワに戻って来る。

ビジネス・パートナーに

修行を積んでオシャワに戻ってきたサムを待ちかまえていた親父は、サムが親父の工場で見習いの時代に差し引いていた、週2.5ドル分の全てを返却してくれると同時に兄のジョージとともにサムも親父のビジネスのパートナーにした⁽¹⁸⁾。1892年のことである。パートナーになってすぐにオシャワのシムコー通り (Simcoe St.) にある工場が狭くなり、別の工場を捜すことになった。幸い家具製造のために建てられていた工場が空き家のまま放置され

(17) Petrie, *op. cit.*, p. 13. Hood, *op. cit.*, p. 121.

(18) Petrie, *op. cit.*, p. 14. Hood, *op. cit.*, p. 121.

ていたので旧工場を下取りに出してこの工場を取得した (William and Mary Sts.)。仕事の方も順調で、広すぎると思われた工場も取得後2年以内に拡張することが必要になっただけでなく、カナダ全土からの注文に対応するために支店網を設置することが必要になった。1896年に最初の支店がニュー・ブランズウィック州のセント・ジョン (Saint John) に開設され、兄のジョージが数カ月滞在して無事に仕事を軌道に乗せたのを皮切りに、モントリオール、ロンドン、ウィニペグ、リジャイナ、その他の都市に支店網を拡大している⁽¹⁹⁾。

サムはアメリカからオシャワに戻ってきて以来、1—2年装飾部門の職長の仕事をしていたが、アメリカ修行中に取得したいろいろな知識を基礎に、当時マクローリン社が製造していた143種類のいろいろなタイプの馬車のデザインをすべて引き受けるようになった。さらに当時マクローリン社は輸出もてがけ、遠くオーストラリアや南米諸国にも馬車が販売されていた⁽²⁰⁾。こうしたことから、サムの地位が親父のビジネスにおいても徐々に高まっていった。この時期、サムにとって重要なことはもう一つ、1898年にアデレード・ルイズ・モーブレイ (Adelaide Louise Mowbray) に出会い、1899年2月に結婚したことである。

工場大火災

マクローリン馬車会社は順調に発展し、既に従業員はこの頃600人を数えるまでに成長していた。しかし結婚して1年もたたない1899年12月7日、オシャワの町に火事が発生した。マクローリン馬車会社は灰塵に帰したのである。サムは大量の注文品をどの様に処理すべきか、また大量の従業員の処遇

(19) Petrie, *op. cit.*, p. 16. McLaughlin, *op. cit.*, p. 36.

(20) McLaughlin, "My Eighty Years on Wheels, Part two," (以下, II と略称) *Maclean's Magazine*, October 1, 1954, p. 36. General Motors of Canada, *op. cit.*, p. 32.

をどの様にすべきか、途方にくれていた。そんなおり、ベルビル (Belleville) から電話があり、工場再建のためにオシャワから移転するという条件で、援助の申し入れがあった。これに続き、全部で16市町村から援助の申し入れがあったが、結局オシャワに引続きとどまることを決定する⁽²¹⁾。これに対してオシャワでは5万ドルのローンをマクローリン社に提供することを決める。とりあえずオシャワでの生産再開が可能になるまで、注文品を処理し、従業員の職場を確保する必要から、大火災の後1カ月以内に、オシャワの東150マイルのガナノクエ (Gananoque) にある空き工場を急場をしのぐことになった⁽²²⁾。サムがこの工場の指揮をとり、24時間2交替で1900年7月半ばまでには3000台の馬車を生産することができた⁽²³⁾。マクローリン社が馬車を製造していることを人々に知らせるには十分な量であった。同じ年の真夏にはオシャワの工場が完成し、サムはガナノクエにいる全従業員を連れてオシャワに戻ってくる。

この工場は大小2つの建物からなっていたが、どちらも大火災の教訓を生かし、底が抜けないように5インチの床になっており、工場には貯水層や強力ポンプ、さらに電話がつけられていた⁽²⁴⁾。同時に会社の機構を変更し、1901年には親父が社長、ジョージが副社長、サムが財務担当、そしてもともと高校教師であり、授業終了後マクローリン社の帳簿付けをパート・タイムで行っていたヘーゼルウッド (Oliver Hezzlewood) を専従の秘書とする布陣でマクローリン馬車会社 (the McLaughlin Carriage Company, Limited) が作られた⁽²⁵⁾。このころこの会社は1年間に25000台以上の馬車を製造し、売上も100万ドル以上という大企業に成長していた⁽²⁶⁾。しかし物事が順調に推

(21) Petrie, *op. cit.*, p. 18. McLaughlin, *II*, p. 39.

(22) Hood, *op. cit.*, p. 123.

(23) Petrie, *op. cit.*, p. 19. Henderson, *op. cit.*, p. 25.

(24) Petrie, *op. cit.*, pp. 19-20.

(25) Hood, *op. cit.*, p. 123.

(26) McLaughlin, *II*, p. 40.

移していたこの頃、馬なし (horseless) 馬車、つまり自動車というものの出現によって一点の曇りがマクローリン馬車会社の前方に立ちこめていたこともまちがいない⁽²⁷⁾。それを最も憂慮していたのがほかならぬサムであった。

Ⅳ マクローリン自動車製造時代

自動車メーカーの出現

20世紀は自動車の時代である。世紀が転換すると隣のアメリカではいろいろな自動車メーカーが出現し、なかでもオールズ (R. E. Olds) のオールズモビル (Oldsmobile) 車が他のメーカーを圧倒して量産体制に移行しており (表2参照)、さらにフォード自動車 (Ford Motor Co.) も1903年に設立されていた。しかも翌年には、カナダにもフォード・カナダ (Ford Motor Company of Canada) が設立された。また、後にサムと重要なかわり合いを持つことになるデュラント (William C. Durant) が1905年にビュイック自動車 (Buick Motor Co.) 会社を買収して、750台の自動車を生産している⁽²⁸⁾。

サムが最初に自動車をみたのは、ヘーゼルウッドが所有していた自動車である。ヘーゼルウッドはある日サムに、自分の所有する車には屋根がないので、雨の日にはびしょ濡れになるとこぼし、どうにかならないものかと相談にきた。そこでサムは自動車の屋根をつけると同時に、ゴム製の座席と防水帽を用意した⁽²⁹⁾。この時、自動車に乗せてもらいながら、モーター駆動の自動車を生産することをサムは考えていた。

自動車生産の可能性を求めて

そこでサムは、1905年から1906年にかけてカナダにおいて自動車生産が可

(27) Petrie, *op. cit.*, p. 20.

(28) McLaughlin, *II*, p. 40.

(29) Petrie, *op. cit.*, p. 22.

能可否かを探るために、アメリカの主要な自動車メーカーを訪問する旅にでた。最初、サムはバッファロー (Buffalo) のピアス (Richard Pierce) の所に出かけて行った。ピアス・アロウ (Pierce-Arrow) という高級車を製造している会社であったが、ピアスはサムに、これからはこんな高級車ではなく、低価格車を作るようにという示唆を与えた。次にサムは同じバッファローにあるフライヤー (Flyer) という車を生産しているトーマス社 (E. R. Thomas Company) を訪問する。この会社では、すでにカナダのトロントにある自転車会社と提携の話を進めていたので、サムは自動車生産の話を持ち出すことが出来なかった。しかし、カナダで自分たちが先を越されないように、自動車生産の取り決めをすることに必死になった。続いて、クリーブランド (Cleveland) のピアレス社 (Peerless Company), レオ社 (Reo Works), トーマス・デトロイト社 (Thomas Detroit factory) を訪れたが、結局カナダでの自動車生産についての結論は出せないまま、オシャワに戻ってきた⁽³⁰⁾。

オシャワに戻って親父にこれまでの経緯を説明したサムに対して、親父は自動車には関心はないが、サムに本業の馬車製造に戻れともいわなかった。まもなくして、親父の友人でガナノクエのマシューズ (Mr. Matthews) がミンガン州ジャクソンのルイス (Charles Lewis) を紹介してくれた。ルイスは最近自動車生産を開始したばかりであったが、サムとヘーゼルウッドの訪問に対して、カナダでの自動車生産の可能性について一つの提案をした。そこでサムはルイスの車を試乗用に2台注文してオシャワに戻ってきた。結果は、マクローリン車がカナダで生産すべき車としては不適當であった⁽³¹⁾。

幸いなことに、ルイスの工場に行く前のあるホテルで朝食をとっていたサムは、10年ぐらい前から知合いであったデュラントと出会う。事情を話すと、デュラントはそれでは自分の工場を見に来ないかと誘う。サムはデュラ

(30) Petrie, *op. cit.*, p. 23. McLaughlin, *II*, p. 41.

(31) Petrie, *op. cit.*, p. 23. Hood, *op. cit.*, pp. 124-125.

ントの招待に応ずる前に、トロントに行きデュラントの製造するモデル・エフ・ビュイック (Model F Buick) を購入した。試乗してみて、この車こそがカナダで製造すべき車であると確信し、デュラントの招待に応じ、フリント (Flint) に出かけて行った。しかし財務上の最後の詰め段階でデュラントとの交渉は実らず、契約できないまま再びオシャワに戻ってくることになった⁽³²⁾。

独自車構想

親父とジョージにこの詳細を告げたが、代替案として自分たちで独自の車を製造するというサムとジョージの計画に親父は反対しなかった。自分たちで独自の車を製造するとなると、決定的に重要なのは優秀なエンジニアの確保であった。サムはこれまでいろいろな自動車会社を訪問して、ミルウォーキー (Milwaukee) の自動車パーツ、エンジンパーツ会社であるスミス社 (A. O. Smith Comapny) に優秀なエンジニアがいることを知っていた。早速ミルブレス (Arthur Milbrath) というエンジニアを採用し、100台の自動車生産に取り掛かることになったが、いざ製造を開始し始めたところで彼が重い肋膜炎にかかり、絶望的な状況に至った。サムはデュラントに電報を打ち、エンジニアをしばらく貸してもらえないかと依頼する⁽³³⁾。電報を受けたデュラントは早速明日サムの所に行くと言ってきた。待っていたサムの所に現れたのは、エンジニアを連れてきたデュラントではなく、2人の最高経営者と共に現れたデュラントであった。

そこで話し合われたことは、以前契約できずに流れていた問題を再度討議したことである。その結果を持ってサムとデュラントとジョージとヘーゼルウッドの4人は親父の所にいき、わずか5分で最終的に決着した。このわず

(32) McLaughlin, *II*, p. 42.

(33) Petrie, *op. cit.*, p. 24. McLaughlin, *II*, p. 42.

か1ページ半の契約書には、マクローリン社がビュイック製のエンジンを15年間購入する権利をもつというものであった。そして車体は自分たちでデザインして、作るというものであった⁽³⁴⁾。ここにマクローリン社がオールカナダ製の自動車を製造するという計画に終止符が打たれたのである。サムはこの時の意思決定を思い出して概ね次のように述べている。エンジニアの病気がオールカナダ製の自動車の夢を打ち砕くことになったが、もしエンジニアが病気にならないで、そのまま続けていたら、大変なことになっていたという。多くのメーカーが車を作っては消えていく姿を見たり、聞いたりして、自動車ビジネスは大量生産・大量販売ビジネスであり、量がこなせなければとても存続できないということを十分知っていた。そのためデュラントがオシャワにきて車作りに協力してくれたことは好運であったと述べている⁽³⁵⁾。

マクローリン・ビュイック

ビュイック・エンジンのついたマクローリン車を生産するために、マクローリン自動車会社 (the McLaughlin Motor Car Company) が設立された。サムが社長、ヘーゼルウッドが副社長、ジョージが財務担当として、経営した最初の年、すなわち1907年には全部で193台の自動車が生産された⁽³⁶⁾。最も多く生産されたのは、モデルF., 2シリンダー、22馬力、幌形自動車で、時速45マイルで走ることが可能、風避けガラスなし、屋根なしで1400ドルであった⁽³⁷⁾。当初これらの自動車はマクローリン製というネーム・プレートをつけていたが、1909年、バーマン (Bob Burman) というビュイック社の

(34) R. S. McLaughlin, "My Eighty Years on Wheels: Conclusion," (以下、Ⅲと略称) *Maclean's Magazine*, October 15, 1954, p. 28. Hood, *op. cit.*, p. 126.

(35) McLaughlin, Ⅲ, p. 28.

(36) *Ibid.*, p. 29.

(37) Petrie, *op. cit.*, p. 25.

レースドライバーがインディ（Indiannapolis）のレースで優勝したことをきっかけに、ビュイック製というネームプレートに変えてカナダで販売された。しかし、このプレートをつけると途端に販売が落ちて、翌1910年にはマクローリン・ビュイックというネームプレートに再度変更された。親父が確立したマクローリンの品質に対する名声はカナダでは確固たるものであったことが証明されたのである。そしてこのプレートは1918年まで使用されたのである。また、マクローリン自動車会社の製品自体も、馬車会社の製品と同じく評判は良かった。したがって生産量も毎年増加したといわれている⁽³⁸⁾。

他方、自動車の生産量の増加は馬車製造にとっては大きな痛手であった。マクローリン・ビュイックの製造を開始してからも、親父が社長であるマクローリン馬車会社では馬車の生産が続けられていたが、自動車の生産量が伸びるに連れて、馬車の売上は落ちていったからである。

デュラントの動き

マクローリン・ビュイックの生産に協力をしたデュラントは、その後1908年9月16日にゼネラル・モーターズ社（General Motors Co.）を設立した。そしてすぐに当時中規模メーカーであったキャディラック（Cadillac）、オールズモビル（Oldsmobile）、オークランド（Oakland）の3社をビュイックと統合合併した。しかしGM社は持株会社として存在しており、内部的な統制機構を持たなかったため、統合された会社は独自性を保持していた。そのためやがてGM社は拡張過度と財政困難に陥り、創立2年後の1910年9月にニューヨーク、ボストンの投資銀行家グループの金融支援を仰がなければならなくなった。それと同時にデュラントは今後5年間の議決権信託協定に調印して、事実上退陣する⁽³⁹⁾。

GMの支配権を失ったデュラントだったが、ルイス・シボレー（Lewis

(38) McLaughlin, Ⅲ, p. 65.

Chevrolet) と組んで、1911年に二人でシボレー・モーター社 (Chevrolet-Motor Company) を始めた。そして4年足らずのうちに、それを国内とカナダにいくつかの組立工場と卸売組織を持つ全国的な会社に仕立てあげた⁽⁴⁰⁾。

デュラントを追放した銀行シンジケートは GM の企業内整備に専念したが、配当を行わなかった。そのため GM 株は魅力を失い、株式を手放す意思のある株主が数多くみられた。デュラントはこれを利用して、普通株を公開市場で購入し始めると同時に GM 普通株株主に対し、シボレー普通株 5 株と GM 普通株 1 株との比率で交換することを申し入れた。これによりデュラントは GM 株式の40%を支配し、1915年11月16日、再び GM 社の副社長に就任する。社長はナッシュが再選されたが、デュラントとの確執に耐えきれず1916年4月18日、ナッシュは GM 社を去る。1916年6月1日、デュラントは GM 社の実質的支配者となり、同年10月13日にニュージャージー州の法人「ジェネラル・モーターズ・コーポレーション (General Motors Corporation)」に改称し、これまで子会社として存在していたビュイック、キャディラックその他の自動車は事業部になり、GM 社は持株会社ではなく、事業会社になった。そして1918年5月にはシボレー社も GM 社の一事業部として編入された⁽⁴¹⁾。

マクローリン馬車会社の消滅

GM 社を追放されたデュラントはシボレー自動車会社を作ったことはすでに述べたが、トロントにおいても、デュラントはドミニオン・馬車会社 (Dominion Carriage Company) を所有し、カナダでシボレーを生産しようとし

(39) Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, Doubleday & Company, 1963, 田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GM とともに一世界最大企業の経営哲学と成長戦略一』ダイヤモンド社, 昭和42年, 7-11頁。

(40) *Ibid.*, 14-15頁。

(41) 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, 77-86頁。

ていた⁽⁴²⁾。そんな1915年のある日のこと、ニューヨークでサムはデュラントと昼食を一緒にする機会があった。サムはデュラントの行っているトロントのシボレー生産は、マクローリンにとって強力な競争相手になると日頃から予想していたので⁽⁴³⁾、カナダにおける自動車生産をどの様に考えているのか、デュラントに尋ねてみた。その時同席していたシボレー社の株主の一人であったホフハイマー (Nathan Hofheimer) が口をはさみ、サムにその事業をやらせたらどうかとデュラントに示唆した⁽⁴⁴⁾。デュラントはサムにシボレー事業が欲しいかと尋ねたが、サムにとってシボレー事業を引き受けるとなると克服すべき点が二つあると考えていた。

一つはシボレー車を引き受けるとすれば、これまでのビュイックとの契約はどうなるのかということ、もう一つは親父を説得して馬車会社を放棄することが出来るかどうかということであった。前者の問題は、デュラントの弁護士と相談をして、別の車と契約をしても全く問題がないことがわかったが、後者の問題はそれほど簡単ではなかった⁽⁴⁵⁾。というのも自動車ビジネスは大量ビジネスであり、馬車製造、マクローリン・ビュイック車の製造に加えて、シボレー車の製造を同時に遂行することは困難であり、馬車製造は放棄しなければならないが、親父は馬車会社にずっと愛着を持っており、親父を説得することは容易ではなかろうと思われたためである。

当時、サムはマクローリン自動車会社の社長であり、親父はマクローリン馬車会社の社長で、前者の会社を後者が所有するという形態であったが、後者の会社はサムが株式を所有してコントロールするという形態であったため、サムが意思決定すればそれで可能ではあった⁽⁴⁶⁾。しかしサムはそうはし

(42) Petrie, *op. cit.*, p. 32.

(43) Collins, *op. cit.*, p. 40.

(44) McLaughlin, *III*, p. 65. Petrie, *op. cit.*, p. 32.

(45) McLaughlin, *III*, p. 65.

(46) *Ibid.*, p. 65.

なかった。ニューヨークに兄のジョージを呼び寄せ、到着したジョージとともに親父が納得すると期待して、デュラントと仮契約を結ぶ。

仮契約を携えてオシャワに戻ったサムとジョージは親父にこれまでの経緯を話すと同時に、3つの事業を同時に運営することはできないこと、自動車事業は大幅に伸びているが、馬車事業は衰退しつつあり、3-4年で利益が失われてしまうということを親父に告げなければならなかった。親父はサムの説明を聞いて、「おまえたちの好きなようにしなさい⁽⁴⁷⁾」と告げ、馬車事業を放棄することを容認した。早速、以前からマクローリンの馬車会社の購入を希望していたタッドホープ (J. B. Tudhope) に連絡し、1年間マクローリンの商標を使うことを認める権利を付与してキャリッジ社 (Carriage Factories of Orillia) に売却された⁽⁴⁸⁾。1915年のことである。こうして親父がタイロンから始めた馬車製造業は約50年間の幕を閉じたのである。

マクローリン自動車会社の売却

シボレー車の製造を行うために、シボレー自動車会社・カナダ (Chevrolet Motor Car Company of Canada, Limited) が1915年に設立された。ジョージが社長、サムが財務担当、そしてヘーゼルウッドが秘書で1915年10月から工場の改造を行い、同年12月からシボレー車の生産を開始した⁽⁴⁹⁾。ビュイック車の時と同様、車体のデザインと製造はマクローリン製であり、常に米国製のビュイックよりもより良いものをつくろうと努力していた⁽⁵⁰⁾。需要は旺盛で、ここにも親父以来のマクローリンの伝統である「利用しうる最高の材料を用いて最高の物をつくること、そして他人の物まねをしないこと⁽⁵¹⁾」とい

(47) Hood, *op. cit.*, p. 128.

(48) McLaughlin, *III*, pp. 65-66. なお、ジョージの娘の一人であるドロシー・ヘンダーソン夫人は、親父の馬車会社の売却決定が親父と子供たちの親密な関係の最初の破綻であったと、述べている (Henderson, *op. cit.*, p. 47.)。

(49) Hood, *op. cit.*, p. 129.

(50) McLaughlin, *III*, p. 66.

うモットーが物作りの基本になっていたのである。

しかし、旧職に復帰したデュラントは直ちに、以前と同じように株式の交換によって企業の買収を進め、拡大政策に乗り出した⁽⁵²⁾。そうした対象の一つにマクローリンの自動車事業があったことは想像に難くない。時はまさに第一次世界大戦の最中であり、若干の遅れはあったものの、1918年、マクローリン自動車会社とシボレー・カナダ社は GM と合併してゼネラル・モーターズ・カナダ社 (General Motors of Canada, Limited) となる。この時、サムが社長で、ジョージが副社長として留まるが、ここで文字どおりカナダ国内企業としてのマクローリンの自動車事業は消滅するのである。その後1924年にはジョージはこの会社を去ってしまう⁽⁵³⁾。

順調に自動車製造が進んでいたマクローリン自動車会社であったが、この時なぜ GM に売却するということが行われたのであろうか。それにはおそらく大きく3つの理由が考えられる。一つはサムやジョージの個人的理由によるものである。図1にみられるように、サムには5人の子供があったが、男の子が一人もいなかったこと。ジョージは身体があまり強くなって、引退したがっていたこと、さらにジョージには男の子供があったが、親の会社を継ぐ意思がなかったことである⁽⁵⁴⁾。

第二は経済・経営上の理由である。ビュイック事業の時には、自分たちにかなり有利な条件で契約を結ぶことが出来たが、あと3—4年で契約がきれたときに今までの条件を持続できる可能性が少ないとサムは判断していたこ

(51) General Motors of Canada, *op. cit.*, p. 33.

(52) Alfred D. Chandler, Jr., *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, Harcourt, Brace & World, 1964, 内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略—GM とフォード 栄光への軌跡—』ダイヤモンド社, 昭和45年, 78頁。

(53) Hood, *op. cit.*, pp.130-131. なお、マクローリン・ビュイック社の資産を購入する金額は650万ドルであったといわれている。(Chandler, *op. cit.*, 内田他訳, 前掲訳書, 108頁。)

(54) Hood, *op. cit.*, p. 129. McLaughlin, *III*, p. 66.

とである。それでも自動車ビジネスに留まろうとすれば、自分たちの車を基礎からつくり直す必要があり、大量の資金が必要となるということ、またシボレー車は今や GM のベストセラーカーで、このまま GM がつくることを許可するとは期待できなかったという判断である⁽⁵⁵⁾。こうした経営上の理由付けは表 2 から判断できる。すなわちアメリカのフォードや GM の生産台数とマクローリンの生産台数を比較してみれば、圧倒的な比較劣位にあることは明白であるし、また当時のカナダの乗用車の登録台数からみてもマクローリンの自動車事業の地位は低いことがわかる。したがってサムが、カナダで自動車事業を続けることの困難さを自覚していたと考えても無理はないだろう。つまり経営環境の変化と、自社の製品・市場構造の点からみて、マクローリン社には独自の強みというものとは考えられなかったのである。

第三の、そしておそらくこれが最も重要な理由であるが、社会的な理由である。当時マクローリンの事業はオンシャワでは最大の雇用者であった。カナダで自動車事業を続けることの困難性を認識しつつも、サムにとってこの会社をつぶすことは全く考えられないことであった。それはマクローリン家のものであると同時にオンシャワの人々のものであったからである。GM 社との有利な条件が得られないからといって、独自車を製造しようとして多くの従業員や地域の人々を危険に陥れることは彼の本意ではなかった。GM の傘下にいれば、自動車生産は続けられるし、事業の拡大と雇用の増大の機会が与えられるかも知れないとサムは考えた。こうしてカナダ人所有の自動車企業ではなくなるということであっても、会社の社会的な重要性をよく考慮した意思決定がサムの手でなされたのである。こうして GM 社への売却が決定された⁽⁵⁶⁾。すなわち一番大きな理由は経済・経営的理由よりも社会的な理由であったのである。経済的な理由により経営の先行きが暗いということから事

(55) McLaughlin, III, p. 66.

(56) *Ibid.*, p. 66.

表2 自動車生産台数と登録台数(台)

年	マクローリン	オルズ	フォード	デュイック	GM	カナダ	カナダ (乗・登録車)	米国
1901年		425						7000
1902		2500						9000
1903		4000	1708	16			178	11235
1904		5000	1695	31				22830
1905		2381	1599					25000
1906		1372	8759	2295				34000
1907	193	1146	6181					44000
1908			10660	8487				65000
1909	423		19051		32311			127287
1910					39300	2643	5890	187000
1911			34979		35752			210000
1912			76150		49696		40000	378000
1913			181951		57270			485000
1914	1098		264972		61584	17968		573039
1915			283161		102388	30000	60688	969930
1916			534108		146185	41000		1617708
1917	GMカナダ		785433		203119	93810		1873949
1918	1312		708355		205326	82000		1170686
1919	24331		537452		391738			1876356
1920	22408		1074336		393075	100000※	251945	2227349

出所) James Dykes, *Canada's Automotive Industry*, McGraw-Hill Company of Canada, 1970, pp. 26-31. Robert Collins, *A Great Way to Go: The Automobile in Canada*, Ryerson Press, 1969, p. 39, p. 59, p. 148. A. Roy Petrie, *Sam McLaughlin*, Fitzhenry & Whiteside Limited, 1975, p. 23. Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M. I. T. Press, 1962. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』実業之日本社, 1967年, 126頁。Alfred D. Chandler, Jr., *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, Harcourt, Brace & World, 1964, 内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略—GMとフォード 栄光への足跡—』ダイヤモンド社, 昭和45年, 447頁第2表。Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, Doubleday & Company, 1963, 田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GMとともに—世界最大企業の経営哲学と成長戦略—』ダイヤモンド社, 昭和42年, p. 56, p. 570. 下川浩一『フォード』東洋経済新報社, 昭和47年, 33頁表1-1および78頁表2-3より作成。

なお, 表中に※印があるのは, 当該数字以上であることを示している。また乗・登録車とあるのは, 乗用車の登録台数であり, 商用車の登録台数は含まれていないことを示している。さらに, アメリカの自動車生産台数にはトラックも含まれている。

業を売却したということよりも、会社の社会的な存在の大きさを考慮して従業員の幸福や地域の安寧を最優先した結果が、くしくも経済的な理由による売却という解釈と、結果的には一致するように見えるだけなのである。ここに、経営者の持つ経営理念を考慮することによる新たな解釈の意義があるのである。もし、サムが経済的な理由だけに執着して会社を売却したのであれば、売却した後も経営者の地位に留まるように乞われたとはいえ、1942年までGM・カナダの社長として留まり、さらに1967年まで米国GM社の取締役として留まる必要はなかったであろう。おそらくサムは経営者としての役割や、会社の役割をだれよりも深く考え実行した人物であったのである。われわれはサムの経営者としての姿に今日の企業経営者が学ぶべき経営のやり方があるように思う⁽⁵⁷⁾。こうした経営者の役割こそ、今日ますます必要になってきているのである。

V 結 び

これまで、マクローリン自動車会社の事例をもとに、カナダの国内自動車企業がなぜ消滅していったのかということ論じてきた。それによれば、経営環境の変化や、マクローリン社の製品・市場構造とならんで経営者の意思決定においては、彼の持つ経営理念というものが重要な役割を持っているということが明かになったであろう。会社がなぜ存在しているのか、どのような経営のやり方をこの会社はとるのかといった経営理念が意思決定において、とりわけ重要なのである。

ところで、マクローリン社の経営理念はいったい如何なるものであったのだろうか。大きく分けて3つのものが重要であったと考えられる。

(57) 今日、巷間でしばしば言われているフィランソロピー (philanthropy) は、サムの行動のなかに多々見られる。(Cf. Petrie, *op. cit.*, chap. 7.)

1つは納期に対するこだわりである。タイロン作業所において、巡回職人がなかなか作業所に現れないで困ったことをきっかけに作業所の側に鍛冶屋作業所を併設したこと、またオシャワの工場が大火災になって注文品をこなすために24時間2交替でそれをこなしたことなどがそれにあたる。

第2に品質に対するこだわりであった。「最高のものを作り上げること、それがすべて」というモットーはタイロン作業所以来マクローリン社に受け継がれているものであり、いわば企業文化を形成しているものである。こうしたことは、高価であっても堅牢なノルウェー産の鉄を利用したことや、自動車生産の可能来を求めてサムが米国訪問をした時も、いろいろな自動車に試乗して最もふさわしい自動車の生産をしたいということとか、ビュイック車の生産をする場合でも米国本国のものよりもより良いビュイック車を作り上げようとしたことなどがそれにあたるであろう。こうして品質と納期に大いにこだわることで、マクローリン社の名声を決して落とすことのないように心がけていたのである。

第3に企業の社会的存在に対するこだわりであった。オシャワの工場の火災が発生して、納期の問題もさることながら、従業員の処遇をこれからどの様にすべきかと考え、ガナノクエに早速工場を移転して生産したことで従業員の仕事を確保したことや、火災後に立てられた新工場の設備は工場の安全性を高めるために建物の構造をしっかりとしたものにしたことや、技師が病気になったことで独自車の構想を諦めなければならなかったときに、あくまでも独自車に拘泥して従業員に危険な賭けをさせることをしなかったこと、そして何よりもマクローリン自動車会社をGM社に売却することに決めた時にも、サムはオシャワの町の繁栄や従業員とその家族の安定を何よりも大事なものと考えていたことなどがそれである。

こうして品質、納期、社会的存在といった経営者のもつ経営理念がマクローリン社の経営上の意思決定にはとりわけ重要であったことがわかるであろう。以上の点を考慮してみると、企業の意思決定においては次のような枠

組みが考えられる。企業の行動は、企業を取り巻く経営環境の変化と、当該企業の経営資源を繁栄した製品・市場構造（あるいはドメイン）と経営者の経営理念（そして企業文化）の相互作用の中で生じてくるということである。

マクローリン関連年表

年	できごと
1832	John McLaughlin カナダに移民（北アイルランドから）
1836	Robert McLaughlin（長男）誕生
1866	Robert, Mary Smith と結婚 Jack（長男）誕生
1867	Robert, 最初の cutter 製造 カナダで最初の馬なし馬車（自動車）, Henry Seth Taylor 発明
1868	The McLaughlin Carriage Works 誕生
1869	Tyrone から Enniskillen に工場移転 George（次男）誕生
1870	Robert, Bowmanville の County Fair に Carriage 出品, 1等賞に
1871	Robert Samuel (R. S.)（三男）誕生
1876	母親 Mary Smith 死亡 父, Robert が Oshawa への工場移転決定
1877	Robert McLaughlin's Carriage Company 操業開始
1880	Robert, ギアを発明
1887	R.S., 父の仕事の upholstery shop の見習いに
1890	R. S., journeyman となり, 自分の力を試しに米国で修行の旅に
1892	R. S., オシャワに戻る R. S., George とともに, 父親の carriage business のパートナーに

- 1896 Saint John (NB) に支店開設, 続いて Montreal, London, Winnipeg, Regina, Calgary その他カナダの都市に支店網拡大
- 1899 R. S., Adelaide Louise Mowbray と結婚
 オンチャワ工場大火災
 カナダ最初の量産モデル LeRoy 生産
- 1900 Gananoque に工場一時移転
 同年, オンチャワに新工場完成
- 1901 the McLaughlin Carriage Company, Limited 創設
- 1904 Ford Motor Company of Canada 創設 117台製造
- 1905 W. C. Durant, Buick Motor Co.買収
- 1906 R. S., カナダにおける自動車生産の可能性を求めて, 米国主要自動車メーカーを訪問
 R. S., 自動車の運転を習う
- 1907 the McLaughlin Motor Car Company, Limited 創設……Model F 193 (198) 台生産
- 1908 General Motors 設立
- 1911 Durant, Chevrolet Motor Car Company 創設
- 1915 the McLaughlin Carriage Company, Limited 売却
 Chevrolet Motor Car Company of Canada, Limited 創設
- 1917 カナダで最初の公式統計による自動車生産台数 93810台
- 1918 the McLaughlin Motor Car Company, Limited および Chevrolet Motor Car Company of Canada, Limited を General Motors of Canada, Limited に売却
- 1921 Robert McLaughlin 死去
- 1924 George, GM Canada を去る
- 1942 R. S., General Motors of Canada の社長退任
- 1967 R. S., General Motors の取締役辞任

1972 R. S. 死去

参 考 文 献

- [1] Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M. I. T. Press, 1962, 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』実業之日本社, 1967年
- [2] Alfred D. Chandler, Jr., *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, Harcourt, Brace & World, 1964, 内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略—GM とフォード 栄光への足跡—』ダイヤモンド社, 昭和45年
- [3] Robert Collins, *A Great Way to Go: The Automobile in Canada*, Ryerson Press, 1969
- [4] James Dykes, *Canada's Automotive Industry*, McGraw-Hill Company of Canada, 1970
- [5] General Motors of Canada, *Achievement*, 1943
- [6] D. S. Hoig, *Reminiscences and Recollections*, Mundy-Goodfellow Printing Co., 1933
- [7] M. McIntyre Hood, *Oshawa*, McLaughlin Public Library, 1968
- [8] Dorothy McLaughlin Henderson, *Robert McLaughlin-Carriage Builder*, Griffin Press Ltd., 1972
- [9] R. S. McLaughlin, My Eighty Years on Wheels, *Maclean's Magazine*, September 15, 1954
- [10] R. S. McLaughlin, My Eighty Years on Wheels, Part two, *Maclean's Magazine*, October 1, 1954
- [11] R. S. McLaughlin, My Eighty Years on Wheels: Conclusion, *Maclean's Magazine*, October 15, 1954
- [12] Ross Perry, *The Future of Canada's Auto Industry: The Big Three and the Japanese Challenge*, James Lorimer & Company, 1982
- [13] A. Roy Petrie, *Sam McLaughlin*, Fitzhenry & Whiteside Limited, 1975
- [14] Arthur Pound, *The Turning Wheel: The Story of General Motors Through Twenty-Five Years 1908-1933*, Doubleday, Doran & Company, 1934
- [15] Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, Doubleday & Company, 1963, 田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GM とともに—世界最大企業の経営哲学と成長戦略—』ダイヤモンド社, 昭和42年
- [16] 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社, 1989年
- [17] 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
- [18] 榎本悟『アメリカ経営史学の研究』同文館, 平成2年
- [19] 榎本悟「マクロリン自動車会社—カナダ国内自動車企業の消滅—」『カナダ研究年

- 報』第12号，1992年
- 〔20〕 桑原哲也『企業国際化の史的分析』森山書店，1990年
 - 〔21〕 佐々木潤『変わりゆくカナダ』ジェトロ，昭和61年
 - 〔22〕 下川浩一『フォード』東洋経済新報社，昭和47年
 - 〔23〕 下川浩一『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社，昭和52年