

研究叢書 4

アメリカ経営史

井上忠勝著

神戸大学

経済経営研究所

1961

アメリカ経営史

井上忠勝著

神戸大学経済経営研究所

1961

著者のことば

アメリカ経営史という本書の表題のもつニュアンスからいふならば、それは本来、一般的経営史の領域に属する研究である。しかし本書は、一般的経営史としてアメリカ経営史を展開しようとするのではなくて、この国における経営活動の具体的担い手となってきたところのいくつかの経営体が、それぞれにどのような経営活動を営んできたか、ということ論述することを通じて、アメリカにおける経営活動発展の態様をうかがおうとする。この意味において、本書は、個別経営体の経営史をケースとするところのアメリカ経営史に対する一つの接近である。

本書は、問題とする時代を、一九世紀初期より二〇世紀初頭にいたる期間に限定する。すなわち、この期間において、アメリカの経済体制は、商業資本主義より産業資本主義への移行、つづいて産業資本主義より独占資本主義への移行を経験したが、このような時代的環境の下において、どのような経営活動が展開せられたかを検討しようとする。しかし本書は、あるいくつかの経営体の行動を論述することを通じて、この課題に接近しようとするものである以上、そこに描き出されるものは、決して当時における経営活動の態様の全貌ではない。著者は、たとえどのような経営体を取りあげようとも、その経営体の行動は、当時における経営活動の全体像に何らかの関係をもっているものと考えているが、しかしそれは単に全体のうちの何物かを現わしているにすぎないであらう。

かくて、本書のように、いくつかのケースを通じて全体をうかがおうとする方法をとる場合には、それらのケースが、著者の接近しようとする全体のうちの何を示しているのか、もしそこにいくつかの類型というものがあれば、そのうちのどれを示しているのか、ということ明らかにする必要がある。ところが、それらのケースが全体の中において占める地位を明らかにしようと思えば、まずその全体が明らかでなければならぬことはいうまでもないが、しかしそれらのケースを通じてその全体に一つの接近をこころみようとするのであってみれば、完全な形においてその全体を把握し、そしてその中に個々のケースを正しく位置づけるということよなことは、もともと方法的に可能なことではない。ただし、著者は、本書で論述するケース以外にも、著者の研究によるものであると否にかかわらず、なおいくつかの経営体の歴史について若干の知識を有している。また、アメリカにおける経営活動の発展について、一般史的接近を企てた書物もある。そこで著者は、これらの知識を動員することによって、本書が問題とする時代における経営活動の態様について一つの全体像を想定し、そしてそれと関連において、ひとまず個々のケースのもつ意義を明らかにしておこうと思う。そして今後、個別経営体の歴史についての著者の知識がより豊富なものとなったとき、右の全体像を修正する必要があるればそれを修正して新しい全体像を構成し、そこから各ケースのもつ意義をいま一度見直してみようと思う。この意味において、本書は決して完成されたものではなく、将来書き改められるべき運命にあるものである。

本書を執筆できたことは、多くの先学の御指導の賜物である。神戸大学名誉教授平井泰太郎博士は私に経営史という研究課題を与えられた。神戸大学経済経営研究所の教職員各位は私にこの研究に専念することの自由と便宜を与えられた。神戸商科大学栗田真造教授は停滞しがちな私の研究に助言を与えられた。私は日本経営学会、

社会経済史学会、アメリカ経済史研究会から、経営学的問題意識と史学の方法を摂取することができた。最後に私は、昨秋における経営史研究会の発足によって、経営史学に対する情熱を一層高めることができたことを感謝しなければならぬ。

終りに当って、神戸大学経済経営研究所研究叢書の一冊として、本書を出版する機会を与えられた、神戸大学経済経営研究所各位に対して深く感謝の意を表したい。

昭和三六年 文化の日

神戸大学 六甲台の研究室にて
井 上 忠 勝

目次

序論 アメリカ経営史の方法

第一章 経営史学の生成	三
第一節 「経営史」という言葉	三
第二節 経営史学の提唱者ドーナム	六
第三節 経営史協会とその活動	八
第四節 経営史講座とグラース	二
第五節 多彩な経営史の研究成果	四
第六節 経営史学の成熟	一八
第二章 経営史学の方法	三
第一節 経営史の研究対象	三
第二節 経営史の研究領域	七
第三節 各種経営史の内容	三

第三章 アメリカ経営史の展開方法…………… 四一

第一節 ケースによる接近…………… 四一

第二節 ケースの位置づけ…………… 四二

第三節 資本主義の発展と経営活動…………… 四六

本論 アメリカ経営史の展開

第一部 産業資本主義形成期の経営活動

第一章 サコ・ロウエル・ショップスの場合…………… 五〇

序…………… 五三

第一節 ロウエルとポストン製造会社…………… 五三

第二節 ポストン製造会社のマシン・ショップ…………… 五七

第三節 ロックス・アンド・キャネルス会社…………… 六六

第四節 ロウエル・マシン・ショップ…………… 六六

第五節 若干の結論…………… 六九

第二章 ホワイティン・マシン・ウワークスの場合…………… 六九

序…………… 七〇

第一節 ポール・ホワイティンとその事業…………… 七〇

第二節	ジョン・ホワイティンとその事業	一〇五
第三節	売手市場における販売	一一〇
第四節	工場管理の方法	一一四
第三章	工場における内部請負組織	一一三
序		一一三
第一節	内部請負組織の意義	一一三
第二節	内部請負組織の実例	一一五
第三節	内部請負組織の起源	一二六
第四節	内部請負組織の存在理由	一二四
第五節	内部請負組織の消滅	一二九
第二部	独占資本主義形成期の経営活動	
第四章	スタンダード石油トラストの形成	一三〇
序		一三〇
第一節	石油トラスト形成史における問題点	一三五
第二節	ロックフェラーの生い立ち	一三六
第三節	石油業の勃興とロックフェラー	一三六

第四節	利潤の再投資と無駄の排除	一七一
第五節	新しいパートナーの加入	一七五
第六節	六〇年代後期における発展	一八〇
第七節	オハイオ・スタンダード石油会社の設立	一八七
第八節	石油精製業者支配の礎石	一九八
第九節	石油精製業における競争の激化	一九三
第一〇節	南部開発会社計画	一九五
第十一節	結語	二〇三
第五章	モルガン家の投資銀行業務の形成	二〇七
序		二〇七
第一節	アメリカにおける投資銀行業務の生成	二一一
第二節	ジョージ・ピーボディ	二一八
第三節	ジュニアス・S・モルガン	二三三
第四節	J・ピアポント・モルガン	二三六
第六章	アメリカの鉄道とモルガン	二三三
序		二三三
第一節	一八七九—一八八八年における鉄道金融	二三六

第二節	鐵道業者協定の斡旋……………	二四四
第三節	一八九三年の恐慌と鐵道の破産……………	二四六
第四節	鐵道の更生と支配……………	二五一
第七章	ユー・エス・スチール会社の設立とモルガン……………	二五九
序	……………	二六〇
第一節	一八九〇年代後半における鉄鋼統合……………	二六二
第二節	二〇世紀初頭における鉄鋼業の危機……………	二七一
第三節	モルガンの立場……………	二七四
第四節	カーネギー会社の買収……………	二七九
第五節	鉄鋼会社の統合と支配……………	二八四

付 図

序論
アメリカ経営史の方法

第一章 経営史学の生成

第一節 「経営史」という言葉

われわれは本書の冒頭において、ここにいう経営史が、一九二〇年代後期以来ハーバード大学のビジネス・スクールを中心に生成発展したビジネス・ヒストリー “business history” を指称するものであることを断っておかねばならぬ。もともと「経営史」あるいは「経営経済史」という言葉は、右のビジネス・ヒストリーの訳語として使用されたものであって、その点からいえば、わざわざこのように断る必要はないと思われるかもしれぬ。しかし最近においては、「経営史」あるいは「経営経済史」という言葉は、必ずしも右のビジネス・ヒストリーのみを意味するものとして使用されてはいない。第一。ハーバードのビジネス・スクールを中心とするビジネス・ヒストリーの目覚ましい発展に相応じて、戦後、経済学者および経済史家よりなる一グループによって、それに類似する一つの研究が開始された。一九四八年にハーバード大学に設立された企業者史研究所 (Research Center in

Entrepreneurial History)を中心とするところの企業者史 (entrepreneurial history) の研究がこれである。ところが、逸早くこの研究に共鳴したそれを導入したわが国の学界、とくに経済史家の間においては、ビジネス・ヒストリーのみならず、企業者史をもまた「経営史」と呼ぼうとする傾向が強い。換言すれば、経済史家によって「経営史」と称される場合には、それはときにはビジネス・ヒストリーを、ときには企業者史を、またときにはその両者を綜合したものを意味しているものごとくである。⁽²⁾ 第二、ドイツ経営学の影響を受けたわが国の経営学者の中に、ビジネス・ヒストリーとも、また企業者史とも異ったところの独得の研究を企てたものが現われた。栗田真造教授がそれであって、教授はレツフェルホルツの「経営経済および経営経済学の歴史」(一九三五)に依拠しながら、経営構造の発展に重点を置いた「経営史」あるいは「経営経済史」を展開した。⁽³⁾

このように、同じく「経営史」あるいは「経営経済史」と呼ばれてはいても、その言葉の意味するところの内容は人によって必ずしも同一ではない。そしてこのような傾向は、最近ドイツ、フランス、イギリスにおいて、「Firmengeschichte und Unternehmerbiographie, "Histoire des Entreprises, " "Business History" と銘ついた専門雑誌が相次いで刊行されるにいたったという事情によって、⁽⁴⁾ 一層強くなるものと予想される。あるいは近き将来においては、これらの研究が比較検討されたまた総合されて、「経営史」という名称の下に一つの学問体系を形づくるようになるかもしれない。筆者もまたそれに決してやぶさかではないが、しかしそれまでは、ハーバードのビジネス・スクールに生誕し発達したビジネス・ヒストリーをもって、筆者のいう経営史の内容と考えたい。したがって、本書において展開しようとするアメリカ経営史も、このような意味における経営史の課題をアメリカという舞台の上に見出し、そしてそれを展開しようとするものに他ならない。それでは、この経営史とは一体ど

のようにして生成発展し、またどのような性格をそなえた学問なのであろうか。われわれはまずその前者について簡単な説明を行なっておこう。

(1) 大塚久雄「ガラス経営経済史」経済学論集第四巻第一〇号、昭和九年。酒井正三郎「経営史学の諸問題」(「経営技術学と経営経済学」昭和十二年版に所収)。植村元寛「経営史の課題」経済史研究第二四巻第六号、昭和十五年。大塚教授と酒井教授の論文は、ビジネス・ヒストリーの開拓者ガラスの初期の論文“Business History” (Economic History Review, vol. iv, no. 4, 1934) を紹介したものであり、植村教授の論文はガラスの“Why Study Business History?” (The Canadian Journal of Economic and Political Science, vol. iv, no. 3, 1938) からの Business and Capitalism (1939) を紹介したものである。

(2) 土屋喬雄「米国における経営史の現状」経営セミナー四月号、昭和三二年。中川敬一郎「経営史学の動向」経済学論集第二五巻第三・四合併号、昭和三三年。同「企業者とその社会的環境」経済往来七月号、昭和三五年。三島康雄「経営史学の展開」ミネルヴァ書房、昭和三六年。

(3) 栗田真造「経営経済史」東洋書館、昭和三四年。同「経営史」千倉書房、昭和三五年。

(4) ドイツにおいては、一九五六年に、ゲッティンゲン大学の Wilhelm Treue を責任編集者とする“Tradition: Zeitschrift für Firmengeschichte und Unternehmerbiographie” が発刊された。

フランスにおいては、一九五八年に、Centre de Recherches Historiques (Groupe de Recherches sur l'histoire des entreprises) から“Histoire des Entreprises” が発刊された。

イギリスでは、一九五八年に、Liverpool University Press より、F. E. Hyde を責任編集者とする“Business History” が発刊された。

第二節 経営史学の提唱者ドーナム

過去における経済生活の発達を論述した文献の中に、経営史という言葉を用いなかったにも拘らず、きわめて経営史的色彩の強いいくつかの研究があったことは事実である。われわれはその代表的労作として、ドイツ歴史学派の影響の下に結実したドイツやイギリスの経済学者や経済史家の諸研究、例えば、リヒアルト・エーレンバルク (Richard Ehrenberg) の「フッガー家の時代」(Das Zeitalter der Fugger, 1896) や「巨大財産」(Grosse Vermögen: ihre Entstehung und ihre Bedeutung, 1902-05)、『ヤロブ・シュトリーター (Jakob Strieder) の「資本家的組織形態の歴史」(Studien zur Geschichte kapitalistischer Organisationsformen, 1914)』ジュージ・アンウィン (George Unwin) の「サミュエル・オウルドノウトとアークライト家 (Samuel Oldknow and the Arkwrights; the industrial revolution at Stockport and Mapple, 1924) など」を挙げる事ができる。ことに最後に掲げたアンウィンの書物は、内部経営記録の検討の上に展開されたイギリスの初期綿糸紡績業者の研究であって、従来の社会経済史的な立場より描かれた産業革命史に重要な修正を加える端緒を与え、後に経営史家ラーソン女史 (Henrietta M. Larson) をして「アンウィンはその書物において経営史の本筋に入った」と言わしめているのである。⁽⁵⁾ このように見てくると、その数は決して多くはないが、経済学者や経済史家の既存の研究の中に経営史的研究の萌芽ともいふべきものを見出すことができるのであって、現に中川敬一郎氏や三島康雄氏はそれらの研究を「経営史学前史」あるいは「経営史学の源流」として評価しているのである。⁽⁶⁾ しかしながら経営史が、経営史といふべき旗印の下に、一つの学問分野を形成するようになるためには、やはり斯学の生誕を促すような時代の

要請、あるいはそのような要求を敏感に察知して、経営史を研究し教授する必要があることを広く世に提唱するものが現われなければならなかったのであり、またそれによってこそ、ヨーロッパの経済史学の中に生れたいくつかの経営史的研究も、新しい意義をもつ研究として見直され、「経営史学前史」あるいは「経営史学の源流」として評価される糸口を与えられたと考えられるのである。

ところで、斯学⁷に経営史という名辞を与え、そしてその提唱者となり、さらにまたその研究ならびに教育機関をうちたてたものは、経済学者でもなければ、経済史家でもなかった。それは、一九一九―四二年の間、ハーバード大学のビジネス・スクールの院長として名声を博したドーナム (Wallace Brett Donham) その人であつて、実に経営史がこのような人によって提唱されたというところに、われわれは斯学を生み出した時代の要請が何であつたかを推測することができるのである。周知のように、アメリカの経済社会は一九世紀末より二〇世紀初頭にかけての所謂トラスト熱狂時代を経て大規模経営の時代に入り、そしてこのような傾向は第一次大戦によって急速に助長された。ところがこのような情勢の推移にともなつて、事業経営の問題はとみに複雑なものとなり、所謂専門的経営者の出現が要請されるようになった。一九〇八年にハーバード大学にビジネス・スクールが開設されたこと自体、すでにそのような事態の学的反映とみられるのであるが、一九一九年に実業界よりこの機関の院長に迎えられたドーナムは、とりわけこのような時代の要求に敏感であつた。彼は、法律・医学のような専門的職業の特質であるところの、倫理的規範と広汎な訓練を身につけた経営者を養成しなければならぬと考えた。ここに彼は、経営研究の発展と経営教育の振興のため、ビジネス・スクールの組織の改善と内容の充実に積極的な努力を捧げ、この機関をして文字どおりアメリカにおけるこの種の研究と教育の本山たらしめたのであるが、

実は、彼のこのような拡充計画の一翼を担うものとして経営史も提唱され、さらにそれを研究し教授するための機関が樹立されることになったのである。すなわち彼は、真に有能な経営者を養成するためには、過去における事業経営のさまざまな経験を教授する必要があることを痛感し、かくてまず一九二五年には経営史協会設立の音頭をとり、つづいて二七年にはハーバードのビジネス・スクールに経営史講座を開設したのである。経営史学がやがてこれら二つの機関を中心に開花したことを思うならば、ドーナムの提唱によるこれら機関の設立こそ、経営史学の成立を劃する重要な出来事であつた。

(5) H. M. Larson, "Business History: Retrospect and Prospect," *Bulletin of the Business Historical Society*, vol. xxi, no. 6, 1947. —, *Guide to Business History*, 1948, p. 14.

(6) 中川敬一郎「企業者とその社会的環境」*経済往来*七月号、昭和三五年。三島康雄「前掲書」第一章「経営史学の源流」参照。ただし、すでに指摘したように、両氏はビジネス・ヒストリーと企業者史との両者を併せてあるいは綜合して「経営史」と称していることを断つておく。

(7) ドーナムについては、福田敬太郎「ドーナムの主張」(平井泰太郎編「経営学辞典」ダイヤモンド社、昭和二七年)に所収)参照。

第三節 経営史協会とその活動

経営史協会 (*Business Historical Society, Inc.*) は一九二五年に設立されたところの、そしておよそ経営史という名称をはじめて世に知らしめたところの非営利法人であつて、この点一つをとってみてもわれわれには忘れることのできない存在である。その創立メンバーは一一三名、その中にはもちろん当協会設立の首唱者ドーナムや

ハーバードの経済史教授エドウィン・ゲイなどの学界人も加わっていたが、しかしその多くは実業界の人々であつて、ユー・エス・スティールのエルバート・ゲリーやマイロン・テイラー、アメリカン・テレフォーン・アンド・テレグラフ会社の社長ウォルター・ギフォード、メーシー百貨店の社長J・I・ストラウス、ボストン・ファースト・ナショナル銀行のF・C・カーティスなどの錚々たる面々が名を連ねていた。後にグラースが「創立メンバーは院長ドーナムの友人であり、ボストン・ファースト・ナショナル銀行およびリー・ヒギンソン・グループに近かつたといつてもたいして誤りではないだろう。彼らの多くはハーバード大学の卒業生であつた」といつているのは興味あるところである。⁽⁸⁾

さて、経営史協会設立の主要な目的は「あらゆる時代、また、あらゆる国における経営活動の発達についての研究を奨励し援助すること」にあつた。⁽⁹⁾ このため当協会は、有力な実業家である会員のさまざまな援助を得て、当初は主として経営記録の保存および収集につとめた。その活動がまずこのような側面から開始されたことは、経営史の研究にとって内部資料が必須の前提となることに鑑みて、まことに当を得た処置であつた。経営史協会はハーバード大学との協定によつて、そこに住所を置き、またその図書館に収集した資料を保存したが、実際これらの資料がハーバードのビジネス・スクールを中心とする経営史研究の発展に資するところは大なるものがあつた。

経営史協会は一九二六年にその機関誌「経営史協会誌」(Bulletin of the Business Historical Society) 第一号を発行した。それは斯学における最初の雑誌であり、一九四八年までは大体年六回、その後は年四回発行された。もっとも初期においては、それは概して協会の収集した資料の貴重なものを収録し、研究的なものにまで発展す

ることは予期されていなかった。そのことは、この雑誌とは別に、一九二八年に経営史協会とハーバードのビジネス・スクールの両者によって *Journal of Economic and Business History* が刊行せられたことからもうかがわれるのである。しかし、一つには後者の雑誌が一九三二年に大不況の影響を受けて廃刊になったという事情のため、また一つには経営史協会の活動自体がおよそ一九三五年頃より「古物収集活動より史的研究活動へまた収集から調査へと移行」していったために、⁽⁹⁾経営史協会誌の内容は次第に研究的なものに発展していった。なお、この雑誌は一九五四年に *Business History Review* と改題され、ハーバードのビジネス・スクールの手によって刊行されることになったが、しかしその巻号は前誌を継承して第二八巻から発足した形をとっている。

(8) N. S. B. Gras, "Past, Present, and Future of the Business Historical Society," *Bulletin of the Business Historical Society*, vol. xxiv, no. 1, 1950.

(9) マサチューセッツ州より経営史協会に与えられたチャーターの全文、同協会設立の趣旨、創立メンバー等については「経営史協会誌」第一巻第一号を参照。

(10) グラースは一九二五―五〇年における経営史協会の発展を次の四期に分つて説明している。それによると、第一期（一九二五―二七年）は組織形成の時代、第二期（一九二七―三三年）は「経営史協会誌」につづいて *Journal of Economic and Business History* および *Harvard Studies in Business History* が創刊された時代、第三期（一九三二―三五年）は大不況の影響によって *Journal of Economic and Business History* が廃刊されるなどの暗黒時代、そして第四期（一九三五年以降）は、グラースの会長就任、ライオン女史の「経営史協会誌」編集担当など、協会運営のリーダーシップがハーバードの経営史グループの手に移り、また会費収入の面においても彼らの比重が増大した時代とされている。
(N. S. B. Gras, op. cit.)

第四節 経営史講座とグラース

経営史を研究し教授する必要があることを提唱し、またそのための組織を樹立しようと企てたドーナムの意図は、まず一九二五年に経営史協会の設立となって現われたが、さらにその翌々年、ハーバード大学のビジネス・スクールにおける経営史講座の開設となって見事に結実した。この講座はドーナムの意を体したアイシドー・ストラウス (Isidor Straus)⁽¹¹⁾ の遺児によつて寄贈され、そのために Straus Professorship of Business History と称されたが、明らかに、経営史という名を冠した世界最初の講座であった。その意味において、それは経営史学誕生の母体であり、生長のための乳房であり、また発展を支える腕であった。しかし、この講座の名を広く世界に轟かし、それを経営史学の殿堂と仰がれるようにしたのは、この講座の初代教授、グラースであった。

すでによく知られているように、グラース (Norman Scott Brien Gras) はカナダのトロントに生まれた。同地に於いて教育を受けた後、一九〇六—一〇年をハーバード大学の大学院に学び、さらに一九一二年までヨーロッパに留学した。帰国後数年間、クラーク大学において教鞭をとったが、一九一八年以来はミネソタ大学において経済史の講義を担当した。またイギリス経済史をはじめ幾冊かの書物を公刊した。⁽¹²⁾ そして一九二七年、ハーバード大学に招かれて初代経営史教授に就任したのであるが、それは「彼が、ミネソタ大学における研究の中に、すでに経営の歴史に相当の関心をもっていることを示していたからであった」⁽¹³⁾。そして彼のこの関心は「一定の経済史家、とくにアンウィン、エーレンベルク、およびゾムバルトの研究の中に一つの強い知的基礎をもっていた」⁽¹⁴⁾。

一九二七年以来のグラースの歩みは、そのまま経営史学の生成と発展の歩みであった。彼は不幸にして一九五

六年にその生涯を閉じたが、それまでの四半世紀をもっぱら斯学の發展に捧げ通したのであって、その開拓者的努力なくしては今日の経営史学はないともいえるのである。彼が多年にわたる経済史の研究を通じて史学の方法を会得していたこと、またハーバード大学経営学大学院という恵まれた環境において経営学の問題意識を撰取できたこと、これらの点もさることながら、しかし結局は彼の創造者的精神と実践的な熱情が、新しい学問分野の樹立という幾多の困難をもとなう問題を切り開いていったのである。因みにここに一つのエピソードを書き添えておくことも無駄ではないと思うが、一九二八年の秋に経営史協会およびハーバード大学経営学大学院の両者によつてすでに述べた *Journal of Economic and Business History* が発刊された。それはその名称の示すように経営史および経営史の季刊雑誌であつたが、やがてその Editor であるハーバードの経済史教授ゲイと、*Managing Editor* グラースとの間において、編集上の意見が衝突した。ゲイは経営史に関するあるいくつかの論文を掲載することに反対した。それらの論文の性格が学者の十分な関心と呼ばないというのがその理由であつた。グラースはもちろんこれに反駁した。なるほど、経営史が提唱されてからまだ日は浅く、その学問体系は決して整つてはいない。ゲイの主張には十分な理由があり、自分は甘じて恥辱を受けるべきかも知れない。しかし経営史学の将来を考へるならば、ここは一步も退いてはならない。たとえそのために経済史家の反感を買い、彼らから孤立するようになることにならうとも、ゲイの主張を受け入れることはできない。おそらくグラースはこのような心境で以て事に當つたと思われるのであるが、結果はゲイがエディターを辞職した。⁽¹⁵⁾ 一九世紀の成功せる実業家を彷彿させるような態度であるが、このような熱情と実践力が、彼の学者としての素質とあいまって、経営史学の基礎を築いていったものと思われるのである。

- (11) マインスター・ストラウス(一八四五—一九二二年)は、メーシー百貨店の創設者ローランド・メーシー(Rowland Hussey Macy, 1822-77)のパートナーであったが、メーシーの死後メーシー百貨店の実権を掌握するとともに、それを世界最大の百貨店に発展させた。ハーバート大学経営学大学院に経営史講座を寄付したのは、彼の死後メーシー百貨店の経営初期であった Jesse Isidor Straus (president, 1919-1933)と Percy Selden Straus (vice-president, 1919-33)とである。Herbert N. Straus (secretary and treasurer, 1919-29)の三人の遺言によつた。(Ralph M. Hower, *History of Macy's of New York, 1858-1919, 1943, Harvard Studies in Business History, vol. vii.*)
- (12) 経営史家としてのグラーヌの著作には次の如きものがある。
- Evolution of the English Corn Market, 1915.
 Early English Customs System, 1918.
 An Introduction to Economic History, 1922. (加藤繁訳『綜合経済史』昭和五年)
 A History of Agriculture in Europe and America, 1925. (初版)菅菊太郎訳『世界農業史』昭和九年。第二版『第三部』三橋時雄・本岡武訳『アメリカ農業史』昭和二十八年)
 The Economic and Social History of an English Village, with wife, 1926.
 Industrial Evolution, 1930. (酒井正三郎)グラーヌ産業発展論叢説『社会経済史』1-113)
 (13) Norman Scott Brien Gras, 1884-1956, "Business History Review", vol. xxx, no. 4, 1956.
 (15) この事件については N. S. B. Gras, "Past, Present, and Future of the Business Historical Society," Bulletin of the Business Historical Society, vol. xxiv, no. 1 (March, 1950) 42-45 H. M. Larson, "Problems and Challenges in Business History: Research with Special Reference to the History of Business Administration and Operation," Bulletin of the Business Historical Society, vol. xxiv, no. 3 (Sep., 1950) 参照。

第五節 多彩な経営史の研究成果

周知のように、ハーバード大学のビジネス・スクールにおいては、商学・経営学の教育方法としてケース・メソッドが採用され、それが独得の学風をなしていた。同大学院の初代経営史教授となったグラースもやはり経営史の教授においてこの方法を採用した。すなわち、「個々の会社の発展の研究を通じて経営史のゼネラル・ビューを与える」というのがその狙いであつた⁽¹⁶⁾。そこでそのためのケースを準備するということが、まずグラースにとって重要な仕事となつた。最初のうち彼は、すでにその身につけていた経済史についての広汎な知識のうちから適宜教材を作成した。しかしやがて彼は、経営史は単に経済史の一支流ではなく、それとは別個の新しい学問分野であること、そしてそれは経済史家によつて稀にしか顧みられなかつたところのビジネス・マンやビジネス・ファームの管理活動そのものに研究の焦点を置くものであること、したがつて経営史の展開のためには内部経営記録が必須の条件となることを確信するようになった。幸いにも、経営史協会の活動を通じて、ビジネス・スクールのペーカー図書館(Baker Library)⁽¹⁷⁾にはすでにかなりの経営記録が収集されており、研究はまずこれらの資料の検討から開始された。第一年度にはジョン・ジェイコブ・アスター(John Jacob Astor, 1763-1848) マサチューセッツ銀行(Massachusetts Bank) およびメチチ家の経営活動についての調査が開始された。第二年度にはジェイ・クーク(Jay Cooke, 1821-1905)の文書についての研究が始められ、また中世イタリアの経営術語の語彙の準備が企てられた。第三年度には経営史の研究に有用な資料の手引きを作る仕事が始まった。そしてこのような努力の中から、一九三九年には経営史の教材として著名なグラースおよびラーソン女史の「アメリカ経営

史事例集」(Casebook in American Business History) が生まれ、また一九三一年以来 Harvard Studies in Business History の名の下に経営史の研究叢書が相次いで出版されることになった。

経営史叢書は、第一二巻 Guide to Business History (1948) を除いて、ほとんどが内部資料に基いて書かれたビジネス・マンあるいはビジネス・ファームの歴史である。すなわち、第一巻(一九三一)では一九世紀初期の毛皮商人として有名なジョン・ジェイコブ・アスター、第二巻(一九三六)では南北戦争当時政府金融に腕をふるったジェイ・クーク、第三巻(一九三七)では一八世紀後期より一九世紀初期のボストンの定住商人ジャクソン家およびリー家、第四巻(一九三七)では一七八四年に創設されたボストン最初の商業銀行であるマサチューセッツ銀行、第五巻(一九三九)ではアメリカで最も古い歴史をもつ広告代理店(N. W. Ayer & Sons)、第七巻(一九四三)ではニューヨークのメーシー百貨店、第八巻(一九四三)ではマサチューセッツ州タウンントンの銀器製造業者(Reed & Barton)、第九巻(一九四四)ではアメリカの中央北西部の二つの銀行グループ(the Northwest Bancorporation and the First Bank Stock Corporation)、第一〇巻(一九四五)では一八世紀のボストンの商人トーマス・ハンコックおよびその甥ジョン、第一一卷(一九四五)ではウォルサム時計会社、第一三巻(一九四八)ではニュー・イングランドの木綿工業会社(Pepperell Mfg. Co.)、第一四巻(一九五〇)ではイギリスのマーチャント・バンカーとして著名なペアリング家、そして第一五巻(一九五〇)および第一六巻(一九五〇)ではそれぞれニュー・イングランドの代表的な紡織機械製造業者がとりあげられている。ただ第六巻 Marketing Life Insurance: Its History in America (1942) は、アメリカ生命保険業の歴史をとりあげたものであり、以上の研究とはいささか趣を異にするようであるが、しかしそれとても内部経営記録を情報源とし、経営史的見地に貫

かれた産業發達の敘述であつて、経営史の範疇に属する研究であることに變りはない。

ところで右の経営史叢書は、グラースがこれを編集したが、しかしもとより彼一人の手によって成つたのではない。グラースが執筆したのはマサチュセツツ銀行をとりあげた第四巻だけであつて、他はグラースの下に結集した所謂経営史グループの面々によつて執筆された。それらの人々は、ポーター (Kenneth Wiggins Porter) ラーソン女史 (Henrietta M. Larson) ハウアー (Ralph M. Hower) スタルソン (J. Owen Stalson) キップ (George Sweet Gibb) ホーブル (Charles Sterling Popple) バクスター (William T. Baxter) ムーア (Charles W. Moore) ノールトン女史 (Evelyn H. Knowlton) ハイディ (Ralph W. Hidy) ネイヴィン (Thomas R. Navin)。彼らの中には、経営史学の發達に刺戟されて、ウィートン・カレッジ史学教授から、ビジネス・スクールのクラスの中には、経営史学に加つた R・ハイディのような人もいるが、初期にこのグループを形成したものの多くは、ビジネス・スクールの学生として商学ないし経営学を専攻しているうちに、グラースの影響を受けて、経営史の調査研究に志すようになった人々である。⁽¹⁸⁾ その意味において、彼らは史学の専門的知識に欠けるところはあつたが、しかしビジネスの世界に精通し、いろいろな内部記録を組み合せてビジネスの姿を再現する能力を有していた。常に寛容にまた尊敬の念をもつて若き学徒の見解に耳を傾けたといわれるグラースは、彼らの長所を生かし短所を補ひ、いわば教えつつ教えられつつ彼らを経営史家に養成していつたのである。⁽¹⁹⁾ グラース亡き今日も、ラーソン女史、キップ、ハイディ、ハウアーといった人材がよく経営史の研究を指導しているが、幾多の学究を育て上げたグラースの功績は決して忘れられてはならぬのである。

グラースを中心とする経営史グループは、内部経営記録の収集と検討の上に、前記のようなきわめて実証的・

個別的な研究を推し進めていったのであるが、しかし彼らの間には絶えず一つのもどかしさがあった。それは右のような研究方法が可能にするよりもっと早い速度で前進できないであろうかということであった。例えば、何が経営活動における長期的傾向であるか。何がそこにおける変化を説明する基本的要因であるか。もちろんこの種の問題の解決には、実証的・個別の研究を辛抱強く集積し、さらにそれらの成果を深い洞察力でもって総合する必要があるのであり、従ってそれ相当の研究手順を経なければならぬのであるが、しかしともかくもそれに一つの解答を与えようとして、一九三九年にグラースの *Business and Capitalism: An Introduction to Business History* が出版された。私はかつてこの研究を「経営発展段階説」として紹介したことがあるが、⁽⁸⁾要するに同著では、経営活動の発展の中にいくつかの段階が設定され、各段階における経営活動の様相がそれぞれに描き出されているのである。同書は決して完成された研究ではなく、あくまでも総合への一つの試論として受け取らなければならぬのであるが、しかしそれは、経営史の実証的・個別の研究に対して、それを位置づける一つの全体的見取図を提供したという意味において、さらにはまた一般的経営史という経営史学の新しい発展方向を具体的に示したという意味において、その意義は高く評価されなければならないであろう。

(9) R. H. Hower, "The Boston Conference on Business History," *Journal of Economic and Business History*, vol. iii, no. 3, 1931.

(17) ドーナムによるハーバード大学経営学大学院の拡充計画に対して、一九二四年に実に五〇万ドルの寄付を行なったジョージ・F・ベイカー(George F. Baker)を記念して、ベイカー図書館と命名された。ベイカーは一八七七年に *First National Bank of the City of New York* の社長に就任し、一九〇九年より三一年の死に至るまではその取締役会会長をつとめた。アメリカの金融王ジョン・P・アポント・モルガンとともにマネー・トラストの中心的存在であったことは周知

のこころをあらわす。

- (18) H. M. Larson, Guide to Business History, 1948, p. 18. —, "Problems and Challenges in Business History: Research with Special Reference to the History of Business Administration and Operation," Bulletin of the Business Historical Society, vol. xxiv, no. 3, 1950.

- (19) グラースの追悼論文 "Norman Scott Brien Gras, 1884-1956," Business History Review, vol. xxx, no. 4 (Dec., 1956) 参照。

- (20) 拙稿「グラースの経営発展段階説」神戸大学経済経営研究所・企業経営研究、年報Ⅳ、昭和二九年。なお、同著については、その前半が富山大学植村元覚教授によって翻訳されている。(「グラース経営史」関書院、昭和三二年)

第六節 経営史学の成熟

ハーバードのビジネス・スクールを中心とするいわゆる経営史グループは、すでに述べたような経過をたどりながら、鋭意その研究を押し進めていったのであるが、やがて次のような問題の解決を迫られるようになった。

第一。アメリカ現下のビジネス・システムを理解するためには、今世紀初頭頃より顕著な存在となった持株会社、あるいは投資銀行家を中心とする利害者集団について研究することが必要である。しかしこのような巨大な経営体についての研究は、個人はもとよりのこと、一個の大学ですら満足に処理しきれない問題を含んでいる。そこでこの種の研究を推進するためにはどうしても共同研究が必要であり、またそのための組織を樹立することが必要である。

第二。経営史は、まず調査研究に相当の費用を要するばかりでなく、その成果の発表についても出版界の協力を得ることが必ずしも容易でない。そこでそれらの費用をどのようにして賄うかが最初からかなり重要な問題と

なっていた。一つの方法は研究の対象に選んだ会社から直接援助を受けることであつたが、しかしそのような方法によるときには、研究者の自主性をどのようにして維持するかという問題や、研究の対象が現在活動中の会社に限定されるという問題がどうしても発生する。そこで研究の自由がそこなわれることなく、しかも資金的援助が得られるような方法として、研究者と財界の中間に介在して機能するところの何らかの機関の設立が望れることになった。

およそ右のような要請に答えて、一九四七年にニューヨークに経営史財団 (Business History Foundation, Inc.) という新しい機関が設立された。⁽²¹⁾ その基金は個人・公共団体・会社によつて醸出され、初代理事長にはグラスが、また理事にはグラスおよびラーソン女史以下五名のものが就任した。以来この財団は、経営史の共同研究機関として、また経営史の研究ならびに出版助成機関として、斯学の発展に重要な役割を演じ、すでにそのすぐれた成果としてはニュージャーシー・スタンダード石油会社史第一巻および第二巻が刊行されている。⁽²²⁾

さて、ハーバード大学経営学大学院長ドーナムの提唱によつて、一九二五年および二七年に経営史協会および経営史講座が開設されて以来、「経営史協会誌」その他の専門雑誌の発刊、一六巻に上る「ハーバード経営史叢書」の刊行、「アメリカ経営史事例集」や「経営と資本主義」の出版、さらには今述べた経営史財団の設立と共同研究の発足など、グラスによつて結集された一グループの文字通り多彩な活動によつて、経営史学は成長し発展し、そして今日では何人もそれが一個の専門的学問分野であることを疑いえないほどに成熟した。そして斯学は今後もこのグループを中心として一層の発展を遂げるであろうが、しかし今日では経営史学はもうすでにこのグループの独占物ではなくなった。彼らによる斯学の目覚ましい発展に刺戟されて、ハーバード・グループ以外の

多くの学者が経営史あるいはそれに類する研究を開始した。しかもそれはアメリカ国内だけのことではなかった。すでに述べたように、ヨーロッパにおいても同じような傾向がみられるようになり、そしてまたわが国においても、経営学者や経済史家の間からこの種の研究に志すものが輩出するようになった。ドーナムによって蒔かれ、グラスによって育てられた一つの種は、見事に開花し結実したのみならず、さらにその種を世界に蒔きちらしつつあるところをきかぬまいらう。

(21) 総経理財団の設立事情とひびきは H. M. Larson, "The Business History Foundation, Inc.," Bulletin of the Business Historical Society, vol. xxi, no. 3 (June, 1947) を参照。

(22) Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, Pioneering in Big Business: History of Standard Oil Company (New Jersey), 1882-1911, 1955. George S. Gibb and Evelyn H. Knowlton, The Resurgent Years: History of Standard Oil Company (New Jersey), 1911-27, 1956. ひびきは第三巻発行の予定。

第二章 経営史学の方法

ハーバードの経営史グループが、経営史学の体系化のための試みを、はじめて公にしたのは一九三〇年である。すなわちこの年、ハーバードのベーカー図書館において、経営史協会およびアメリカ歴史協会共催のいわゆる「経営史に関するボストン会議」が開かれ、その席上グラースが「経営史の内容」と題する報告を行なったのをはじめとして、当時はまだハーバードのビジネス・スクールの研究助手や研究員であったハウアーやラーソン女史などが、経営史におけるケース・メソッドおよびケース・スタディなどの問題について発言した。以来、グループを中心とする一グループは、経営史の目的、観点、研究対象、研究領域、資料等々の問題について、絶えず思索し討議し論議を交わし、またその成果を機会ある毎に著書や「経営史協会誌」その他の雑誌に発表した。⁽¹⁾それはいうまでもなく、経営史学に社会科学の一独立分野たるにふさわしい学問体系を与えんがための、一連の努力にほかならなかった。

それでは経営史とは一体いかなる性格の学問なのであろうか。ことにその特色とするところは何であるのか。

それはいかなる観点をもち、また何を研究対象あるいは認識対象とするのであろうか。さらに筆者にとっては、かつて日本経営学会で問題となった、経営史は個別経営体の経営史に限るべきか、あるいはより一般化された経営史をも含むべきか、という問題が残されているが、それではこの問題をどのように考えればよいのか。(2) われわれは「ハーバード経営史叢書」をはじめとする経営史の具体的内容をもった研究成果を心に浮べながら、経営史の学問的品格を論じた文献を顧りみることによって、これらの問題に対する一つの解答を用意し、本書におけるアメリカ経営史展開の方法的基礎を確立しておきたいと思う。

(一) 筆者の目を通した限りにおいて、^{日本経営史}経営史学の品格を論じた文献には次の如きものがある。

Ralph M. Hower, "The Boston Conference on Business History," *Journal of Economic and Business History*, vol. iii, no. 3 (May, 1931).

N. S. B. Gras, "Business History," *Economic History Review*, vol. iv, no. 4 (April, 1934).

——, "Why Study Business History?" *Canadian Journal of Economic and Political Science*, vol. iv, no. 3 (Aug., 1938).

——, *Business and Capitalism: An Introduction to Business History*, 1939.

H. M. Larson, "Danger in Business History," *Harvard Business Review*, Spring, 1944.

N. S. B. Gras, "Are You Writing a Business History?" *Bulletin of the Business Historical Society*, vol. xviii, no. 4 (Oct., 1944).

——, "Questions and Answers in Business History," *Bulletin of the Business Historical Society*, vol. xx, no. 1 (Feb., 1946).

——, "What Type of Business History Are You Writing?" *Bulletin of the Business Historical Society*, vol. xx, no. 5 (Nov., 1946).

H. M. Larson, "Business History: Retrospect and Prospect," Bulletin of the Business Historical Society, vol xxi, no. 6 (Dec., 1947).

——, Guide to Business History: Materials for the Study of American Business History and Suggestions for their Use, 1948.

N. S. B. Gras, "Past, Present, and Future of the Business Historical Society," Bulletin of the Business Historical Society, vol. xxiv, no. 1 (March, 1950).

Thomas C. Cochran, "Problems and Challenges in Business History: Research with Special Reference to Entrepreneurial History," Bulletin of the Business Historical Society, vol. xxiv, no. 3 (Sep., 1950).

H. M. Larson, "Problems and Challenges in Business History: Research with Special Reference to the History of Business Administration and Operation," Bulletin of the Business Historical Society, vol. xxiv, no. 3 (Sep., 1950).

(2) 日本経営学会第二九回大会(昭和三十一年、於神戸大学)における、酒井正三郎教授の報告「経営史の体系」に提起された問題をいう。これについては、日本経営学会編「経営学の体系および内包」同文館、昭和三十三年、参照。

第一節 経営史の研究対象

われわれはまず、経営史は経営を研究対象とする史的研究所であるとおこう。しかしいふところの経営とは、決して漠然と概念づけられた「経営」でもなければ、またゾムバルトのいうような「国籍不明」の概念でもない。それは、ハーバードの経営史グループによって、一定の観点から一定の意味を付与せられた“business”という概念の訳語である。ただ経営という言葉がその訳語として適切であるかどうかについては若干の疑問があるのであって、むしろ経営活動あるいは事業管理活動という言葉を使用する方がよいかもわからない。

それでは、経営史の研究対象としての経営とはどのような内容をもつ概念なのであろうか。それにはじめて明確な定義を与えたものは一九三九年に出版されたグラースの「経営と資本主義」である。そこでは次のように述べられている。⁽³⁾すなわち、「私にとって経営とは、第二義的には他の諸活動もあるが、財または用役を販売に導く過程における、資本と結びついた労働および天然資源の管理 (administration) である。」あるいは、「経営とは交換を指向する管理 (administration that looks towards exchange) である。」われわれは、グラースのこの定義について、次の点を注意しておく必要がある。

第一。経営とは交換を指向する管理であるといわれているように、その中心概念となっているものは管理である。本来、「business」は「busy-ness」であり、一種の活動を意味する言葉であるが、それがここでははっきりと一定の条件をつけられた管理あるいは管理活動として概念づけられている。したがって、ここにいる経営とは、組織体としての経営、あるいは構造としての経営を意味するのではなく、活動としての経営、あるいは経営することを意味している。

ところで、経営史がその研究対象としての経営の中心概念を管理に求めたということは、裏を返していえば、経営史が管理的見地 (standpoint of administration; point of view of administration; administrative point of view) に立つ史的研究としての性格をもっているからにはかならない。すなわち経営史は、管理という活動に研究の焦点を定め、そしてこの中心点にすべての関係ある現象を結びつけて考察しようとするものであるところから、その研究対象としては、当然、管理あるいは管理活動を中心とする経営概念が設定されたのである。この点は、ハーバードのビジネス・スクールを中心に発達した経営史の重要な特徴であって、例えば、ドイツ経営学の

流れを汲む栗田教授の経営史が、すでに指摘したように、経営をまず構造体として把握するのは対照的である。

第二。しかしながら、経営史の研究対象としての経営は交換を指向する管理であって、管理活動一般ではない。歴史的に言えば、販売を目的とした財または用役の生産が存在しなかった時代には、たとえそこで管理という活動が行なわれたにしても、それは経営とは呼ばれない。グラスはそのような時代を「前経営資本主義」(Pre-business capitalism)として特色づけ、それをさらに採取経済 (collectional economy)、農牧遊動経済 (cultural nomadic economy)、定住村落経済 (settled village economy) の三段階に分っているが、ここでは「交換のため

の生産が無かった、あるいは殆んど存在しなかった^(a)」ために、たとえそこにおいて「規則的労働、仕事の分化、生産の管理、監督を通じての、また会計を通じての緊密な統制が発達した^(a)」といっても、それらの活動は経営とはいわれない。管理という活動が、財または用役を販売に導く過程において逐行されるようになったとき、それはじめて経営と称されるのである。グラスはそのような時代を経営資本主義 (Business capitalism) として特色づけているが、それはまず中世の都市を中心に発達した小資本主義 (petty capitalism) に始まったのであるから、経営はこの段階においてはじめて出現したということができる。そしてまたそこに経営史の出発点が見い出されるのである。

ところで、グラスはこのような意味における経営を私的経営 (private business) と公的経営 (public business) とに分っている。すなわち、経営は交換を指向する管理であるが、その場合「私的経営はそのサーヴィスに対して利潤を期待し、これに対し公的経営は利潤なしにサーヴィスを提供するようだ (would pretend to)^(e)」^(e) 一つには、このような私的経営が支配的であるか、あるいは公的経営がそれにとって代るかにしたがって、彼の

いう経営資本主義も私的経営資本主義 (private business capitalism) と公的経営資本主義 (public business capitalism) とに分れるのである。その概念規定は必ずしも明確ではないが、しかし少くとも、経営史の研究対象としての経営の中には私的経営のみならずまた公的経営も含まれることが知られるのである。⁽⁷⁾

さて、われわれはグラスにもとづいて、経営史の研究対象としての経営の中心概念が管理にあることを知ったのであるが、それではここにいう管理とは何を意味するのであろうか。われわれはその規定を一九四八年に出版されたラーソン女史の「経営史の手引」の中に見出すことができる。⁽⁸⁾ すなわち女史は、まずグラスにしたがって「経営とは、利潤獲得を目的とする財または用役の生産および交換において、労働と天然資源と資本の結合を管理する経済活動である」と述べた上で、いうところの管理“administration”が次の三つの機能からなっていることを明らかにしている。第一。政策の設定 (formation of policies)。すなわち、目的を決定し、それを達成するための計画を樹立し、経営体の活動における代替可能性を選択すること。第二。統制 (control)。すなわち、採択された政策が伝達されフォローされるように見守ること。第三。マネジメント (management)。すなわち、日常の活動を指図すること。要するに、管理とは政策を設定し、統制し、指図する活動であるということができ
る。

なおラーソン女史は経営概念の規定において、グラスのように「経営は交換を指向する管理である」とはいわず、それにさらに「利潤獲得を目的とする」という一つの条件を付け加えている。しかしいうところの利潤は、貨幣報酬または他の満足という形をとるとともに、また社会主義ないし共産主義経済においては、生産を維持し生活水準を高めるための社会資本の増大という形をとるものとされている。したがって、経営を私的経営と公的

経営に分ったグラースの見解と実質的には何ら異なるところはない。

- (5) N. S. B. Gras, *Business and Capitalism: An Introduction to Business History*, 1939, sec. ed., p. 28.
- (4)(5) *Ibid.*, p. 25.
- (6) *Ibid.*, p. 28.
- (7) グラースはまたその一九四四年の論文「あなたは経営史を書いているか」において大略次のようにいっている。すなわち「経営史とは、主として私利私欲を得ようとする財または用役の生産における、政策・マネジメント・コントロールの物語りを意味している。しかし私はまた協同経営 (cooperative business) (それはより低廉な価格という形で後援者の利益のために維持される) や公的経営 (public business) (それは公衆の税金によって支えられ、そして公衆はその運営如何によって利得し損失する) も含むべきものと考ええる。」(N. S. B. Gras, "Are You Writing a Business History?" Bulletin of the Business Historical Society, vol. xviii, no. 4.)
- (8) H. M. Larson, *Guide to Business History*, 1948, pp. 3-4.

第二節 経営史の研究領域

経営史とは過去における経営についての研究であり、そしていうところの経営とは交換を指向する管理であり、そしてまたその管理とは政策・コントロール・マネジメントの三つの機能よりなるものであった。ところで、この経営という活動は歴史においてはまずビジネス・マンによって営まれ、後にビジネス・ファーム、すなわちパートナーシップ、ジョイント・ストック・カンパニー、コーポレーションなどがこれに加わった。換言すれば、経営活動はもろもろの経営体 (business unit) によって遂行されてきた。その意味において、経営史は経営体に

よって営まれてきた経営活動の歴史であるということが出来る。しかしこのことは、経営史がつねにある特定の経営体を取りあげ、その経営活動の研究に終始するということを意味しない。もしそうであるならば、経営史の研究が如何に進展しても、それはそれぞれに固有名詞を冠したビジネス・マンやビジネス・ファームについての研究の単なる集積に過ぎないことになるだろう。しかしそうではなくて、経営史は個別経営体の経営史を追究していく一方、同時にその一般化にもつとめるのである。産業の経営史や一般的経営史がこれである。この点にかけて酒井正三郎教授より御批判をうけたところでもあり、まずその拠り所として若干の文献を示しておきたいと思う。

グラースはその一九三四年の論文「経営史」の冒頭において次のようにいっている。⁽⁹⁾すなわち「経営史は過去および現在における大小さまざまなビジネス・ファームの伝記の集成である。」この点からすれば、経営史は個別経営体の経営活動についての研究に限定されるように思われる。しかし彼はすぐそれにつづけて「これが経営史のすべてではない。しかし少くともそれは経営史のより一層の発展のために基礎になるものである」といっている。われわれはこの言葉から、グラースがすでにこの頃より、個別経営体の経営史以上のものを心に描いていたということを知るのである。しかしそれが何であるかについてはまだこの論文に明らかでない。それがはっきりと打ち出されたのは、彼の一九四四年の論文「あなたは経営史を書いているか」においてであった。彼は次のようにいっている。⁽¹⁰⁾すなわち、「もしわれわれが、経営を廃止しないで、その歴史を書き留めよう⁽¹⁰⁾と決心するならば、われわれは、経営史の骨組みを築き上げるために必要な三つの論理的階段 (three logical steps) があることを見い出す。」それでは「三つの論理的階段」とは何か。まず「第一に、われわれは、個々の会社 (individual

「firms or companies」——ビジネス・オルガニゼーションにおける基本的細胞——の歴史を持たねばならない。」次に「第二のタイプの経営史は、一産業、すなわち、同一の財または用役を提供し、そして互に競争している経営体の一グループ (a group of business units) の歴史である。」そして「第三に、一般的経営史 (general business history) がある。それはビジネス・マン、経営体、産業の物語りを含むであろう。」要するにグラースは、経営史の研究はまず個別経営体の経営史より開始されなければならないが、しかし経営史家の関心は決してそれに尽きるわけではなく、産業の経営史や一般的経営史にも及ぶことを明らかにしているのである。

経営史を個別経営体の経営史、産業の経営史、一般的経営史の三つに分類する右のグラースの見解は、その後若干修正された。すなわち彼は、その一九四六年の論文「あなたはどのようなタイプの経営史を書いているか」において、経営史に対するアプローチには、一経営体の歴史 (history of a business unit — a business man, a firm, or a company)、「一産業の歴史 (history of a whole industry, such as meat-packing or cotton textiles)」、経営の一般史 (general history of business) 以外に、もう一つ一機能の歴史 (history of a function, such as production or marketing) があることを指摘しているからである。しかしわれわれは、さらに発展せしめられた見解をラーソン女史の一九五〇年の論文に見出すことができる。⁽¹²⁾ すなわち彼女は、調査が要求される研究の主題、領域、あるいはタイプとして、第一に会社の歴史 (history of companies)、「第二に個別産業の経営史 (business history of individual industries)」、第三にグラースのいう一機能の歴史に匹敵するものとして「経営の歴史の部分あるいはトピックスの研究」 (studies of topics or segments of the history of business) を挙げるとともに、「さらについで次のようにいっている。すなわち、「個別の人や会社、産業、および特定のトピックスについての研究は、すべ

て、経営の技術、経営のステイマンシップ、経営の哲学についての一般史を指向している」と。しかし女史の論述はこれだけでは終らない。最後にきわめて示唆に富む見解を示している。すなわち「最後に、人々あるいは文明の全歴史の一部分として、経営の歴史を觀察するという大仕事が残っている。もっともわれわれが現在経営自身について知っている以上のことを知るまでは、経営をより大なる歴史的環境および関係の中にはっきりと位置づけようと考えることは、無益なことである。しかしわれわれは質問を出すことができる。われわれは論議に対して油断しないでおれる。またわれわれは探究することができる。たとえわれわれが新しいコースを完全に図示できないとしても。かくて、経営史に対する挑戦は非常に大であり、また経営史という分野の可能性も非常に大である。しかしそれだけに、経営史は、歴史的職業における最も詮索的・想像的・生産的な心に大いに訴えるところがあるだろう。」

(9) N. S. B. Gras, "Business History," *Economic History Review*, vol. iv, no. 4 (Apr., 1934).

(10) N. S. B. Gras, "Are You Writing a Business History?" *Bulletin of the Business Historical Society*, vol. xviii, no. 4 (Oct. 1944).

(11) 本来、この論文は個別経営体についての既存の歴史を分析し、それを色々なタイプに分類したものである。すなわち個別経営体の歴史を、宣伝のための歴史やジャーナリズムの作品のような非科学的歴史と真理の学派に属する歴史とに分ち、さらに後者をその重点の置きどころによって十一のタイプに分ち、その上で理想的な個別経営体の経営史とは何かということを問うている。しかし、このような論述に先立って、経営史に対するアプローチには、個別経営体の歴史のほか、なお三つのものがあることを指摘している。本文にかかげたものがそれである。(N. S. B. Gras, "What Type of Business History Are You Writing?" *Bulletin of the Business Historical Society*, vol. xx, no. 5, Nov., 1946.)

(12) H. M. Larson, "Problems and Challenges in Business History: Research with Special Reference to the History

第三節 各種経営史の内容

われわれはグラースおよびラーソン女史の見解を顧りみることによって、経営史の研究領域が特定の経営体の経営史に尽きることなく、産業の経営史、経営活動の特定の機能の歴史、および一般的経営史に及ぶこと、さらに将来においては人類の歴史の一部として経営の歴史を観察するという大きな仕事が残されていることを知った。しかしここでは、とくに筆者にとって関心の深い個別経営体の経営史、産業の経営史、および一般的経営史の三つをとりあげ、そのそれぞれがどのような内容の研究であるかということ、いま一度確認しておきたいと思う。

イ 個別経営体の経営史 およそ経営史は、販売を目的とした財または用役の生産において、生産諸要素がどのように管理されてきたかを考察するものであるが、このような経営史の課題がある特定のビジネス・マンやビジネス・ファームの中に求め、それを展開するものがこの種の経営史である。簡単にいえば、それは個別経営体の経営活動についての歴史である。しかしながらここに注意しておきたいことは、この種の経営史と巷間に満ち溢れているビジネス・マンの伝記や社史とを直ちに同一視してはならないということである。なるほど、個別経営体の経営史も、いわゆる伝記とか社史とかいったものも、ともにある個人や会社をとりあげている。その意味において両者は共通点をもっている。しかし、伝記や社史が個別経営体の経営史と同じようにあるビジネス・マンやビジネス・ファームの発展をとりあげているからといって、そのすべてがそのまま経営史となるわけではない。第一に、伝記や社史の中には、ある特定の個人や会社のために (on behalf of) 書かれたものがある。反対

に、それに敵意をもって書かれたものがある。ターベル女史——彼女はジョン・ロックフェラーに打倒された多くの競争者の一人の娘であった——によって書かれた有名な *History of the Standard Oil Company* はしばしばそのような歴史であるといわれている。そしてもし、これらの歴史が真実を歪めて表現しているならば、それはグラースのいうように宣伝の作品 (*piece of propaganda*) である。それに似たものは、著者の生計を得んがために販売を目的として書かれたいわゆるジャーナリズムの作品 (*piece of journalism*) である。これらの歴史はその客観性の欠除の故に経営史ではない。第二に、たとえ真実を客観的に記述した伝記や社史であっても、そのすべてが経営史であるとはいわれない。例えば伝記についていえば、その中には別にはつきりとした焦点を定めることなしに、ある個人の生活のあらゆる側面を記述したものがあつた。このような歴史はその体系的欠除のために経営史ではない。また、たとえどこかに力点を置いていても、その置き所が著者の好みによって一定してない。中にはある個人の経営歴に重点を置いたものがあつて、それは確に経営史に通ずるが、しかし中にはむしろその私生活、その慈善や博愛を強調したものがあつて、すべてが必ずしも経営史とはいわれない。このようにビジネス・マンの伝記や社史は、ある個人や会社の発展をとりあげているけれども、ただその故をもって直ちに経営史となるものではない。それらが経営史と呼ばれるようになるためには、客観的な記述を行なう必要のあることはもちろん、さらにはつきりとした研究の観点、それも経営史固有の観点をもたねばならぬのである。いうまでもなくその観点とは管理的観点である。そしてそのような観点からある特定の個人や会社の発展をとりあげるとき、換言すれば、そこに生起した諸現象を管理という一つの中心点に意味づけてとりあげるとき、そこにはじめて個別経営体の経営史が成立するのである。

ところで、個別経営体の経営史はハーバードの経営史グループによってまず最初に手がけられた研究であり、その成果としても「ハーバード経営史叢書」をはじめとして、すでにおびただしいほどの著書・論文が発表されているのであるが、一体この種の経営史を研究することの意義はどこに見い出されるのであろうか。それはおよそ次の如くであろう。

第一。個別経営体の経営史は他の一切の経営史を記述するための基礎研究としての意味をもつ。けだしそれは、ある特定の経営体の過去における経営活動の状態を、内部記録にもとずいてできるだけ正確に再現しようとするものであり、およそ一切の一般化はこれを基礎としてはじめて可能になるからである。グラスは次のようにいっている。⁽¹³⁾「これらの種類の経営史（産業の経営史、経営活動の一機能の歴史、および一般的経営史のこと——筆者註）は、われわれが多くの個別経営体の歴史を持った後においてのみ、開花することができる。実際、経営体の歴史は根本の物語り (primary story) であって、それから他のすべての経営史は建設されなければならぬ。」

第二。われわれは、個別経営体の経営史を過去における経営活動の一般的動向を知るためのケースとしてとりあげることができる。すでに述べたように、一九二七年にハーバードのビジネス・スクールに経営史講座が開設されたとき、経営史の講義方法としてケース・メソッドが採用され、また経営史の研究もまずそのためのケースの作成という形をとって始められた。ところで、このような方法が一体何を目的として採用せられたかという点、例えばハウアーは前述の「経営史に関するボストン会議」において次のような発言を行なっている。⁽¹⁴⁾すなわち「経営史の教授にこのような方法が採用せられたことは、一見驚くべき新機軸であると思われるかもしれない。しか

し実際にはそれは、アメリカやヨーロッパの多くの大学で用いられてきた歴史教授の方法と非常に異なっているというわけではない。ケース・システムで用いられる方法は帰納的であり、そして個々の会社の発展の研究を通じて経営史のゼネラル・ビュウを与えようとする。これらのケースの経営史に対する関係は、例えば、ピットの生涯とイギリス史、あるいはアダムス家とアメリカ史の間に存在する関係に類似している。……ケース・メソッドは理想的でない。しかしそれに代りうるような方法を見出すことは困難である。いくつかの見地からは、より一般的なアプローチの方が望ましいかも知れない。しかし現在においては、まだ経営史の *general body* がないのであるから、それは全く不可能である」と。要するに彼は、経営史のゼネラル・ビュウを与えるために、個々の会社をケースとしてとりあげるといのである。経営史におけるケース・メソッドのもつ意味についてはなお議論の余地があると思うのであるが、ともかくもこれによってわれわれは、個別経営体の経営史に、過去における経営活動の一般的様相を窺い知るためのケースとしての意義を与えることができる。

ところでこれに関連して、一体個別経営体の経営史からどの程度の一般的意義を見い出すことができるかということが、われわれにとってきわめて重要な問題となる。しかしここでは、とりあえずグラースの次の言葉を紹介しておく。⁽¹⁵⁾「……ある単独の会社の研究においては、新しい、また広い一般化がなされる見込みは比較的に少ない。それはいうまでもなく、資料の範囲が必然的に制限されているからである。しかしながら、どの特殊研究も、態様あるいは発展の一般的パターンに何らかの関係をもっている。どの場合においても、研究中的ある特定の会社がより大なる全体にどのように適合しているかということを学ぶべきである。その研究が全般を例証するということはありうることである。あるいは、それは全般を資格づけるまたは再限定するかもしれない。実際、

それは既存の諸概念における誤りを実際に指し示すことができるであろう。」

第三。個別経営体の経営史は、より一般化された経営史を建設するための基礎研究として、あるいは過去における経営活動の一般的態様を知るためのケースとして意味をもつこと以外に、もちろんそれ独自の意義をもっている。もともとドーナムが経営史を研究し教授することの必要を提唱したとき「その主たる意図は経営政策の理解に資するところの一団の知識体系を構成することにあつた。」⁽¹⁶⁾ グラースもその趣旨を体して、一九三〇年の論文で、「経営史は、高度に専門化されている他のいくつかの経営教育のコースに対して一つの補足を提供せねばならぬ。すなわち経営史はある会社の経験についてその一般的様相を示さねばならぬ。そして、一般的方法において、経営組織、管理、およびマネジメントにおける諸問題を解決する学徒の能力を高めねばならぬ。歴史は正確に反復するものではないが、しかしそこには確かに古い問題の再発や昔の諸力の活動がみられるというのは真実である。」⁽¹⁷⁾ といっている。もちろん、経営史の目的はこれに尽きるわけではなく、それはまた「変化のアイディア」や「基本的変化」や「基本的変化のセンス」を与え、かつそのような変化が如何にしてまた何故に生じたかを理解するものでなければならぬ。しかし、経営史の重要な目的の一つとして、経営上の諸問題を解決する学生や経営者の能力を高めることが高唱される場合には、勢い個別経営体の経営史が、その他のより一般化された経営史に比較して、その目的により適合した研究であるといえることができる。すなわち、個別経営体の経営史は、ある一定の移りつつある環境の下における、ある特定の経営体の経営活動を、その内部記録にもとづいて精緻に叙述する。ところが、個別経営体の行動というものは、同時代の経済的社会的諸条件によって一定の制約を受けるが、しかしその範囲内においてはいくつかの代替可能性を有している。そして、そのいくつかの代

替可能性のうちのいずれを選択するかによって、個別経営体の成功の度合が決定される。個別経営体の経営史は、正に、ある条件の下における、ある特定の経営体が、具体的にどのような行動を選択し、その結果どのような成果を収めたかを記述する。いうまでもなくそのような記述は、経営政策の理解に資するところの有力な知識となるものであり、かくてここに個別経営体の経営史を研究することの独得の意義が見い出される。酒井正三郎教授が経営史の研究領域を個別経営体の経営史に限定されるのも、このような点をとくに重視されて「経営政策の批判史」として経営史を展開しようと考えておられるからであらう。⁽¹⁸⁾

□ 産業の経営史 個別経営体の経営史がある特定の経営体をとりあげ、そこにおける経営活動の発展を精緻に記述するのに対して、産業の経営史はある特定の産業——同一の財または用役を提供し、互に競争している経営体の一グループ——をとりあげ、そこにおける経営活動の発展の一般的様相を敘述しようとする。ラーソン女史はこの種の経営史を“business history of individual industries”⁽¹⁹⁾ あるいは“business history of an industry (or a trade)”⁽²⁰⁾ と呼び、その理想的な姿は次のようであるという。すなわち「それは理想的には、その産業を構成してきた経営体の管理と活動の一般化された様相——その産業の存在中の、またその移り変っていった背景に対比させての——を呈示し、また短期および長期の結果や他産業との関係を示さねばならぬ」と。しかし、そのような歴史は未だ書かれたことはなかったし、また内部経営記録に基づく個別経営体の歴史についての研究が進展しない限り、それを書くことはできない。しかし、産業の経営史に最も近いアプローチを試みたものとして、J. Owen Salson's *Marketing Life Insurance: Its History in America* (1942) を挙げることができる。ラーソン女史はそれを評して「管理という観点からする一産業の研究」といっている。⁽²⁰⁾

ところで、産業の経営史は経済史家の手によって書かれた通常の産業史とどのように違うのであろうか。再びラーソン女史の見解を引用すると、彼女はこういつている。⁽²¹⁾「確かに、経済史家の目的、観点、調査資料、調査方法、および記述は、経営史家のそれと非常に異なっている。」ではどのように異なっているかというところ、まず「産業の歴史を記述した経済史家は、概して、諸産業または一産業の歴史のある一定の諸側面、例えば、ある期間にわたる生産や価格の量的測定、工場や設備の成長、所有の組織、労働の組織、独占と競争、政府の援助と規制、および社会的結果に主として関心をもってきた。」しかしながら「彼らは次の点には特別の関心をもたなかった。すなわち、管理的政策、内部組織および統制、業務のマネジメント、および金融。あるいは、一産業とその産業がその下で活動してきた環境との相互関係や、社会に対する、また産業や経営一般に対する長期的結果。」この言葉のうちにわれわれは、経済史家によって書かれた産業史が先にわれわれの指摘した産業の経営史とは違った研究であるということをかかなり明白に看取できると思うのであるが、さらにこれに付け加えて両者の相違を筆者なりに説明すると、それはおよそ次の如くであろう。すなわち、主として一九世紀に誕生した経済史は、経済理論的興味と全般的分析から発生した。それは働いている総合的な諸力と達成された社会的結果に主要な関心をもった。したがって、ある産業をとりあげた場合でも、その観点は経済の一般的な発展を例証しようとする傾向が強かった。同じようなことは、経済史家が個々の経営体の歴史を論述した場合においてもいえるであろう。これに対して、二〇世紀のアメリカ、それも経営研究と経営教育の殿堂たるハーバードに誕生した経営史は、アドミニストレーション、すなわちポリシー・コントロール・マネジメントに重点を置く。したがって、ある産業をとりあげた場合でも、その産業を構成する一群の経営体が、どのようなポリシーを設定し、またそれに

もとづいてどのようにコントロールし、マネジメントしたかを明らかにしようとする。ただその場合、産業の経営史は、個別経営体の経営史のように、ある特定の経営体の経営活動に問題を限定せず、ある産業を構成する一群の経営体の経営活動の一般化された様相を把握しようとする。

ハ 一般的経営史 グラースおよびラーソン女史によって経営史の一つのタイプとして挙げられているが、しかしやや詳しく検討すると、一般化の範囲および方法によって、さらにいくつかの種類の研究に分たれるようである。まず、「国別経営史」が考えられると思うが、それはある特定の国を舞台にした、もろもろの経営体の経営活動の発展について、その一般的様相を記述するであろう。換言すれば、ある国を範囲として、過去におけるもろもろの経営体の経営活動を一般化し、そしてその概要を記述するであろう。同様に「時代別経営史」といったものを考えることができるが、それは一八世紀とか一九世紀とかというように適宜ある時代を限定し、当時においては、一般にどのような経営活動が行なわれていたかを論述するであろう。一般化の対象となるものももちろんもろもろの経営体の経営活動であるが、その範囲をある時代に限定するのである。もちろんこの両者を組み合せて、ある国のある時代における経営活動の発展を論ずる経営史、あるいはある時代のある数ヶ国における経営活動の発展を叙述する経営史も考えることができるであろう。しかしながら、グラースやラーソン女史が一般的経営史という場合には、ただにこのような研究だけではなく、さらに進んで次のような研究をも心の中に描いているように思われる。すなわち、何が経営活動における長期的傾向であるか、何がそこにおいて生じた変化をもたらした基本的要因であるか、あるいは何らかの秩序を経営活動の発展の中に見い出しえないものであろうか、といった研究である。しかしこの種の研究を展開するためには、個別的・実証的な研究を丹念に押し進めていく

必要のあることはいうに及ばず、さらにそれらの成果を深い洞察力によって判断し総合する必要があるのである。グラースの「経営と資本主義——経営史序論——」はその最初の成果であった。もっともそれは、後に若干の修正を加えられたとはいえ、一九三九年という、いわば経営史学の生成期に書かれたものであり、その後におけるまた将来における個別的・実証的な研究の一層の発展に応じて、いつかは批判され訂正される運命にあるだろう。さてしかし、以上に指摘したようないわば経営それ自身についての研究が成就され完成されたとしても、それをして経営史家の任務が終ったわけではない。すでに述べたように「最後に、人々あるいは文明の全歴史の一部として、経営の歴史を観察するという大仕事が残っている」といわなければならないのである。

- (21) N. S. B. Gras, "What Type of Business History Are You Writing?" Bulletin of the Business Historical Society, vol. xx, no. 5 (Nov., 1946).

ラーソン女史もほぼ同様のことをいっている。すなわち「あるユニットの歴史は経営史の研究において卓越した地位をもっている。それは過去における経営の管理および活動のありのままの状態を、それにもっとも接近して記録する。それはまた産業の歴史、経営活動の諸側面の歴史、および経営の歴史におけるビジネス・システムまたはビジネス・ピリオドの歴史を記述する上に不可欠のものである。したがって、あるユニットの歴史はより深い分析とより大なる総合に対する必須の貢献となるものである。」(H. M. Larson, Guide to Business History, 1948, p. 165.)

- (22) R. H. Hower, "The Boston Conference on Business History," Journal of Economic and Business History, vol. iii, no. 3, 1931.

ハウアーの報告については、ちよつと三島康雄「前掲書」四四—四六頁、参照。

- (23) N. S. B. Gras, "Are You Writing a Business History?" Bulletin of the Business Historical Society, vol. xvii, no. 4 (Oct., 1944).

- (16)(17) N. S. B. Gras, "Business History," *Economic History Review*, vol. iv, no. 4 (Apr., 1934).
- (18) 酒井正三郎「経営史の認識対象と方法」経営セミナー六月号、昭和三年、参照。併せて、中川敬一郎「経営史学の動向」経済学論集第二五卷第三・四合併号、昭和三年、参照。
- (19) H. M. Larson, *op. cit.*, p. 242.
- (20) *Ibid.*, p. 19.
- (21) *Ibid.*, p. 19.

第三章 アメリカ経営史の展開方法

第一節 ケースによる接近

アメリカ経営史という言葉のもつニュアンスからいえば、それは本来一般的経営史に属する研究である。すなわちわれわれはさきに、一般的経営史の一つのタイプとして国別経営史をあげ、そしてそれは、ある特定の国を舞台にした、もろもろの経営体の経営活動の発展について、その一般的様相を論述するものであるといったが、アメリカ経営史という以上は、正にこのようなタイプの研究としてそれをとりあげるのが本筋であろう。換言すれば、理想的なアメリカ経営史というものは、植民地時代にはじまるこの国の経営活動の発展の一般的様相を把握するとともに、如何にまた何故にそのような発展が生じたかを明らかにするものでなければならぬであろう。しかしながら、このようなアメリカ経営史を展開するためには、この国の経営活動の具体的な担い手となってきた無数ともいえるほどの経営体が、それぞれにどのような管理活動を営んできたかをあらかじめ知っておくこと

が絶対に必要である。けだしアメリカ経営史は、本来アメリカを範囲として、過去におけるもろもろの経営体の経営活動の一般化された様相を論述するものであるが、それらの経営体の歴史が説明されない限り、およそその一般化ということはありえないからである。要するに、一般的経営史としてのアメリカ経営史を展開するためには、あらかじめこの国の個別経営体の経営史を、そのすべてとはいわないまでも、相当数用意しておくことが絶対に必要なのである。しかし果して今の筆者にそれが可能であろうか。おそらく近き将来においてもそれは不可能であるといわなければならないであろう。それでは、アメリカ経営史の展開を断念すべきであろうか。たしかに、一般的経営史としてのアメリカ経営史はこれを断念すべきである。しかし、アメリカ経営史の展開方法としてはいま一つの道が残されていると思うのである。

われわれはさきに、個別経営体の経営史はより一般化された経営史を構成するための基礎研究として必要であるということ以外に、それはまた過去における経営活動の一般的様相を知るためのケースとして利用できるということを指摘した。(もちろんこれ以外にも、すでに述べたように個別経営体の経営史はそれ独自の意義をもっている。) 実際、ハーバードのビジネス・スクールに経営史講座が開設されたとき、経営史の教授方法としてケース・メソッドが採用され、そしてその場合少くともその主要な目的の一つとしてあげられたものは、個別の会社の発展の研究を通じて経営史のゼネラル・ビューを与えるということであった。われわれは、それらのケースと経営史との関係が、例えばピットの生涯とイギリス史、あるいはアダムス家とアメリカ史の間に存在する関係に類似している、といわれたことを想起すべきである。もっとも、そのような目的に対してこの方法が適当であるかどうかということについては早くから議論があったのであって、例えばハウアーは一九三〇年に、ケース・

メソッドは必ずしも理想的方法ではない、いくつかの見地からはより全般的アプローチの方が望ましいかもわからない、といっている。しかし同時に彼は、現在においてはまだ経営史の *general body* がないのであるからそのような方法を採用することは全く不可能である、という。それは丁度、現在の筆者がアメリカ経営史への一般史的な接近を断念しなければならぬ立場にあるのと相似たものであろう。ともかくもわれわれは、ハーバードのビジネス・スクールにおいて、経営史の教授および研究にケース・メソッドおよびケース・スタディが最初から採用せられたというこのうちに、個別経営体の歴史をケースとして、過去における経営活動の一般的態様を窺い知ることのできる可能性のあることを知るのである。われわれの問題に即していえば、ケースを通じアメリカ経営史を展開するという方法のあることがわかるのである。

さてしかし、ケースを通じてアメリカ経営史を展開するとして、それらのケースのうちどの程度の一般的意義を見出すことができるのであろうか。すでに紹介したように、グラースは「ある単独の会社の研究においては、新しい、また広い一般化がなされる見込みは比較的に少ない。それはいうまでもなく、資料の範囲が必然的に制限されているからである」という。まことにその通りであり、われわれの銘記せねばならぬところである。しかしまた次のように考えることはできないであろうか。すなわち、ある特定の経営体の経営活動というものは、たしかにその経営体固有の活動であって、それがそのまま他の経営体にも見られるというようなものでは決していない。しかし、経営体も一個の社会的存在である以上、その行動は同時代の経済的社会的諸条件によって一定の制約をうける。もちろんそのような制約の下においても、経営体はなお行動選択の自由を有しているが、しかしそれは一定の代替可能性の選択という限られた範囲の自由である。もしそうであるならば、ある特定の経営体の、

それ独自といわれる経営活動の中にも、同時代の他のものもろもろの経営体の活動に通ずるような何らかの特徴というものが現われているはずである。あるいは少くとも、あるいはいくつかの経営体の経営活動に通ずるような類型的特徴というものはあるはずである。われわれは、個別経営体の歴史の記述を通じてアメリカ経営史を展開しようとするのであるが、その場合われわれが個別経営体において注目するのは正に右のような側面なのである。すでに紹介したところであるが、グラスが先の言葉につづけて次のようにいつていることを、再度ここにかかげておこう。「しかしながら、どの特殊研究も、態様あるいは発展の一般的パターンに何らかの関係をもっている。どの場合においても、研究中のある特定の会社がより大なる全体にどのように適合しているかということをおぼへべきである。」

第二節 ケースの位置づけ

われわれは、個々の経営体の歴史をケースとして、アメリカにおける経営活動の発展を論述しようとするのであるが、しかしその場合その全過程をとりあげるわけではない。“the first American business man”あるいは“the first English-American business man”⁽¹⁾は、一六〇六年に設立されたヴァージニア会社のトーマス・スタドレイ (Thomas Studley) であるといわれているが、われわれの敘述はそこまで遡るわけではないし、また現在にまで及ぶものでもない。研究の現段階においてはどうしても時代を限定せざるをえないというむしろ単純な理由によるものであるが、本書においては対象とする時代を一九世紀初期より二〇世紀初頭に至る期間に限定したい。

それでは、右の時代に展開された経営活動の態様を把握するに当って、どのようなケースを選ばよいかである

ろうか。当然問題となるところであるが、しかしその点が非常に重要な問題になるとは思えない。というのは、たとえどのようなケースを選んだにしても、そこには同時代の経営活動の態様を指し示すようなものが多かれ少なかれ含まれているであろうからである。むしろより重要な問題となるのは、あるケースを選んだとして、それが、われわれの接近しようとする全体においてどのような地位を占めているかということである。すなわち、そのケースは全体のうちの何を示しているのか、そこにいくつかの類型というものがあれば、そのうちのどれを示しているのか、といった問題に答えなければならぬのである。

しかしながら、ケースが全体の中においても意義を明らかにしようと思えば、まずその全体が明らかでなければならぬ。しかしその全体を明らかにしようと思えば、それに関連ある数多くの個別経営体の歴史を用意しなければならぬ。しかしそれが筆者にとって不可能であればこそ、ケースを通じてアメリカ経営史を展開しようとしたのではなかったか。かくてここに一つのジレンマに陥らざるを得ない。

しかしまた次のように考えることはできないであろうか。すなわち、あるケースが全体の中において占める地位を明らかにするためには、なるほどその全体が明らかでなければならぬ。しかし研究の過程においては、その全体は完成された全体でなくともよいのではないか。乏しいながらも、現在の筆者がもっているところの個別経営体の歴史についての知識、それから描き出される全体像であってもよいのではないか。そしてそのような全体像との関連において、ひとまずそのケースのもつ意義を明らかにしておいてよいのではないか。そして将来、個別経営体の歴史についての筆者の知識がさらに豊富なものとなったとき、いままでの全体像を修正する必要があればそれを修正して新しい全体像を構成し、そこからそのケースのもつ意義をいま一度見直せばよいのではな

いか。本書はこのような方法に従って書かれたものであり、したがって次節において述べるところの、一九世紀初期より二〇世紀初頭にかけての経営活動発展の全体像も、本論においてとりあげたところのいくつかのケースも、決して完成されたものではなく、将来書き改められるべき運命にあることを断っておかなければならぬのである。

(1) グラースは「経営史協会誌」に寄せられた「アメリカ最初のビジネス・マンは誰か」という質問に答えて次のようにいっている。すなわち「われわれは、一六〇七年に、ヴァージニア植民地のジェームズタウンにおいて、ヴァージニア会社の chief merchant であつたトーマス・スタドレイに対して、強い資格を認めることができる」と。(N. S. B. Gras, "Questions and Answers in Business History," Bulletin of the Business Historical Society, vol. xx, no. 1, 1946.) ャーニア会社についてはともかく、スタドレイについては何らの手掛りをもたないが、ただグラースはその著「経営と資本主義」において次のように述べている。すなわち、「最初のイングリッシュ・アメリカン・ビジネス・マンであるトーマス・スタドレイは、ジェームズタウンにおいて、数ヶ月間事業を営んだ。彼にとっては、事件、すなわち、上陸、植民、取引、そして死が矢のように過ぎ、すべては一六〇七年のことであつた。彼はヴァージニア会社の "cape-merchant" (or head merchant) であつた。彼をこの会社の "resident factor" と呼ぶ方がより正確であろう。スタドレイは一つの事務室の中で trader と colonial treasurer と keeper of stores とを兼ねていた。彼は二人のブック・キーパーに助けられたが、彼らもスタドレイと同じように、一年間だけその職についていた」と。(N. S. B. Gras, *Business and Capitalism*, 1939, sec. ed., p. 110.)

第三節 資本主義の発展と経営活動

われわれが問題とする時代、すなわち、一九世紀初期より二〇世紀初頭にいたる約一世紀の期間において、ア

アメリカの経済体制は、商業資本主義より産業資本主義への移行、産業資本主義の確立、そして産業資本主義より独占資本主義への移行という、いわば資本主義発展の代表的な見取図にしたがって発展したものと考えられている。しかし実際においては、その国には純粋な産業資本主義の時代というものは存在しなかったか、あるいは存在したとしてもその期間はごく短かかった。すなわちアメリカにおいては、商業資本主義より産業資本主義への移行の過程が、そのまま産業資本主義より独占資本主義への移行の過程にひきつがれていったと考えられるからである。われわれはこの点について、小原敬士教授がその著「アメリカ独占資本主義の形成」の冒頭において述べている次の言葉を引用しておこう。(2) すなわち、「アメリカにおいて資本の集積と集中がきわめて顕著に現われており、独占資本主義が最も典型的な形態をとって成立していることは周知の通りである。そこでは産業革命の過程にひきつづいて直ちに経済集中の運動が進行し、南北戦争後の一八七〇年代には早くも独占資本主義の段階が到達された」と。

ところで、アメリカの経済体制がこのような過程をとって発展したものとして、それを経営体の側よりみるならば、それは経営体をめぐる環境の推移であり変化であった。すなわち、一九世紀初期より二〇世紀初頭にかけて、アメリカの経営体は、まず商業資本主義の産業資本主義への移行という環境の下において、次いで産業資本主義の独占資本主義への移行という環境の下において存在し、そしてその経営活動を展開した。ところでもし、経営体の行動が多かれ少なかれ環境によって影響をうけるものとするならば、このような資本主義の発展に相応じて、そこに展開された経営体の経営活動には、何らかの特徴といったものが見い出されるはずである。われわれはそれが何であるかを概観することによって、一九世紀初期より二〇世紀初期にかけてのこの国の経営活動発

展の一つの全体像を把握し、そして本論においてとりあげたいいくつかのケースのもつ意義を明らかにしておきたいと思う。

イ 産業資本主義形成期の経営活動

イギリスの植民地であったアメリカが、本国の重商主義政策の下において経済的繁栄をとげるためには、仲介貿易を中心とした遠隔地商業によって、貿易差額を増加せねばならなかったことはいうまでもない。ここにまず植民地アメリカにおいては、サレム、ボストン、ニューポートなどのニュー・イングランド諸港をはじめ、ニューヨーク、フィラデルフィアなどの大西洋沿岸の諸都市を中心として、商業資本主義、すなわち商業利潤獲得の動機に基づく経済体制が発達した。しかし、一七七五―八三年における独立戦争の達成によって、本国の重商主義的統制から解放されると、若き共和国アメリカは、なにもものにも拘束されない自由な経済発展へと向うことになった。もちろん最初それは、貿易・海運業のより一層の発展としてあらわれたが、しかしやがて諸工業の勃興あるいは発達という方向において展開した。いうまでもなくそのような傾向に一層の拍車をかけたものは、一七九〇年における水力紡績機の導入、あるいは一八一四年における本格的木綿工場の建設にはじまるところの、アメリカ産業革命の進行であった。ここにアメリカの資本主義は、商業資本主義より産業資本主義、すなわち産業利潤獲得の動機に基づく経済体制へと漸次移行していった。

それでは、このような時代的環境の下において、どのような経営活動が営まれたであろうか。ことに生産活動に従事した事業家や事業会社はどのようなところに経営上の主要課題を見出し、またどのようにしてそれを解決していったのであろうか。思うに、当時における経営活動の焦点は、生産技術上の諸問題――一つには如何に

して生産過程に自動機械を適用するかという問題、一つには如何にして多数の労働者を組織し管理するかという問題——に置かれ、そしてこのことがこの時代の経営活動の態様を特色づけた。いうまでもなく、当時は自動機械が手にとって代り、工場制工業が家内工業あるいは問屋制家内工業にとって代り、そしてまた蒸気機関車が馬車にとって代りつつあった時代である。換言すれば、新しい生産様式が、その生産力の著しい優越性のために、古い生産様式を駆逐しつつあった時代である。かくてこのような環境の下においては、いち早く新しい生産様式をとり入れることが、生産活動に志す事業家や事業会社にとって何よりも肝要なことになったのである。加うるに当時においては、一般に、財または用役に対する需要はその供給を上廻った。このことは新しい品種や品質の財および用役が提供された場合においてとくにそうであった。しばしば事業家や事業会社は、その市場におけるただ一人の製造業者であり、あるいはある地域の貨客を一手に引き受ける鉄道業者であった。もちろん、手工業者や駅馬車との競争は何ら重要な問題とはならなかった。新しい生産様式によってできるだけ豊富に財および用役を提供すること、この問題を焦点にして、当時の経営活動は展開されたのである。

ところでわれわれは、当時における経営活動の右のような態様を例証するケースとして、次の二つの会社の歴史をとりあげたい。一つは、サコ・ロウエル・ショップス、正確にはその主要な母体となり、ポストン製造会社↓ロックス・アンド・キャネルス会社↓ロウエル・マシニング・ショップと発展した一連の会社の、一九世紀初期よりその中期過ぎに至るまでの約半世紀の歴史である。他は、ほぼ同じ期間におけるホワイティン・マシニング・ワークスの歴史である。両者はともに、ニュー・イングランドにおいて木綿工業用機械の製造に従事した会社であるが、しかし前者はいわゆる商業資本の産業資本への転化という過程をとって成立した会社であり、後者はいわ

ゆる自生的産業資本として一大紡織機械製造業者にまで発展した会社である。その意味において対照的な会社である。われわれは、これら二つの会社が産業革命期という共通の環境の中に存在しながらも、それらの出自の相違にしたがって、それぞれにどのような経営活動を展開したかという点に注目したい。

なおわれわれは、右の二つのケースにつづいて、「工場における内部請負組織」という一項目をとりあげた。後述するように、サコ・ロウエル・ショップスの主要な母体となった一連の会社およびホワイティン・マシン・ワークスは、多数労働者の組織および管理という、工場制度の出現に伴って生じたところの重要な問題の一つを、一つの興味ある方法によって解決したが、それがここという内部請負組織であった。しかしこのような組織は何も右の会社に限って存在したのではなく、その他のいくつかの会社においても、その存在がかなり詳細に確認されるのである。あるいは内部請負組織は、初期の工場に特徴的な組織であるとも考えられるのであって、とくにこの問題をとりあげることにした。

ロ 独占資本主義形成期の経営活動

ニュー・イングランド木綿工業にはじまった産業革命は、国内交通機関の発達、なかんずく一八三〇年代初頭にはじまる鉄道の建設や、それにとまなう西部人口の一層の増大に支えられて、次第にその他の工業部門にも波及していったのであるが、しかしそれを急速に促進したものは、一八六一―六五年における南北戦争の勃発と北部の勝利であり、ここに工場制工業はアメリカにおける支配的な生産様式として確立されるようになった。そしてそれとともに、アメリカの経済体制は、商業資本主義より産業資本主義への移行を完全に達成したと思われたのであるが、しかしこの資本主義も、ほとんどただちに、次の経済体制への移行を開始せねばならなかった。独

占資本主義、すなわち独占利潤獲得の動機にもとづく経済体制への移行がそれであった。もっともこの移行が決定的となったのは一八九〇年代後半より二〇世紀初頭にかけての時期であったが、しかしその傾向はすでに一八七〇年代末より一八八〇年代初期にいたる時期においてかなりはっきりしたものとなっていた。

さて、産業資本主義形成期においては、事業家や事業会社は、すでに述べたように、いち早く新しい生産様式をとり入れ、そしてそれによって財や用役を生産することの利益を獲得しようと企てた。しかし新しい生産様式が次第に古い生産様式にとって代り、そしてそれが支配的なものになったとき、彼らは、その生産した財や用役を市場に送り込むために、あらゆる努力を払わなければならなくなった。いうまでもなくそのような変化を招来したものは、各産業における生産過剰とそれにとまなうところの競争の出現であった。

最初、事業家や事業会社は、この競争に真向うから立ち向った。市場における自由な競争によって、競争者に打ち勝つか、それとも自分が敗れ去るか、それが彼らの選んだ道であった。彼らは競争者による価格の引き下げに対してはより一層の価格の切り下げをもって報復し、かくてみずからを競争の渦中に見い出すとともに、さらにその渦を一層はげしいものにしていった。世界がいまだ経験したことのないような激しい競争が展開された。

しかし、このような純粋に自由な競争の時代というものは意外に短かかった。激しい競争の進行に平行して、事業家や事業会社の中から、競争そのものを制限しようとする企てが現われてきたからであった。それがまず業者の連合 (Federation) という形態をとったことはいうまでもないが、しかし各業者が、名目的にはもちろん、実質的にもかなりの自主性を保ちながら、協定 (agreement) を締結し、またプール (Pool) を結成するというこの方法は、競争を制限する実際的な効力に欠けていた。ここに業者の連合はやがて業者の統合 (consolidation) に

とって代られた。トラスト（トラスティー方式による固有の意味のトラスト）、共通利害者集団、持株会社、吸収および新立合併がこれであった。⁽³⁾早くも一八八二年（あるいは一八七九年）に、最初のトラスティー方式によるトラストとして、スタンダード石油トラストが成立した。それにつづいて、ウイスキー・トラストや精糖トラストなどが一八八〇年代中に成立した。一八九〇年代に入ると、鉄道業者間に大規模な共通利害者集団が成立した。そして一八九〇年代後半より二〇世紀初頭にかけては、巨大な持株会社が続々と成立した。一九〇一年におけるユール・エス・スティール会社の設立は、その頂点を形作ったものであった。

しかしながら、この時代に成立した統合が、すべて工業会社や鉄道会社自体によって進められたというわけではなかった。たしかにある場合には、石油業におけるロックフェラー、精糖業におけるハーヴェイヤー家のようなものの手によって、競争者の統合がなしとげられた。しかし他の場合には、むしろ投資銀行家によって代表されるころの金融業者が、鉄道会社や工業会社に代って、統合の仕事を引き受けた。鉄道や鉄鋼業や農機具工業などにおいてそうであった。

このように、一九世紀後期より二〇世紀初頭にかけて成立した統合は、その成立過程にしたがって、いわゆる産業資本を中心として形成されたものと、いわゆる銀行資本の介入の下に形成されたものとの二つの類型に大別されるのであるが、それではまず、如何なる場合において、あるいは如何なる条件を満たした場合において、産業資本家はみずからの力によってよく競争者を統合することができたのであろうか。また如何なる場合において、あるいは如何なる事情にもとづいて、金融業者は鉄道会社や工業会社の統合に乗り出したのであろうか。産業資本主義より独占資本主義への移行期における、アメリカの経営活動の態様は、この点を解明することによって、

もつともよく理解されるものと思うのである。

さてわれわれは、右の問題を説明するために、二人の事業家を取りあげた。一人はジョン・ロックフェラーであり、一人はJ・ピアポント・モルガンである。この二人の人物は、一八三〇年代末にはほとんど時を同じくして誕生し、そして一九世紀後期より二〇世紀初頭にいたる会社統合の歴史において、ともに重要な役割を演じたのであるが、前者はオハイオ・スタンダード石油会社を拠点としてまず石油精製業者から統合していったのに対して、後者は投資銀行家、それもアメリカにおける最も強大な投資銀行家であることを拠点にして、鉄道会社や鉄鋼会社や農機具会社や大西洋の定期船会社などを統合していった。われわれはまず、ロックフェラーが、如何にして、スタンダード石油トラストの形成をなしたかという問題を説明し、つづいて、モルガンが、如何にしてまた何故に、鉄道会社や鉄鋼会社の統合に乗り出したかという問題を究明することにした。

(2) 小原敬士「アメリカ独占資本主義の形成」昭和二八年、岩波書店、一頁。

(3) 統合は、そのメンバーが法上の独立性を有するか有しないかによって、“partial consolidation”と“complete consolidation”とに分たれる。前者の中にはトラスト、共通利害者集団、持株会社が入る。後者の中には吸収合併と新立合併が含まれる。しかし何れの場合においても、経営の指令が全体の統一した意思によって行なわれることには変りはない。

この点が連合と異るところである。(Lewis H. Haney, *Business Organization and Combination*, 1919, pp. 128-255.)

イトラスト 傘下会社の株主が、トラスト協定によって、その株式の支配的部分を、トラスト証券と交換に、受託者会 (board of trustee) に委託する。

ロ 共通利害者集団 (community of interest) 共通株主または共通取締役のグループによって、数会社の経営政策が統制される。但し、正式の中央管理機関は存在しない。

ハ 持株会社 その中にもいくつかのタイプがあるが、通常持株会社とは、他の会社を支配するために、それらの会社の株式の支配的部分を所有することを目的として設立される会社。

ニ 吸収合併 (merger) 一会社による他会社の資産の完全な買収。

ホ 新立合併 (amalgamation) 二つ以上の会社の資産の完全な買収による新会社の設立。

本論 アメリカ経営史の展開

第一部 産業資本主義形成期の経営活動

第一章 サコ・ロウエル・ショップスの場合

序

アメリカの産業革命は、周知のようにニュー・イングランド地方、とくに古くから定住が進み人口も稠密であった南部ニュー・イングランド地方を中心として展開されたのであるが、その場合まず最初に把えられた工業部門は、イギリスにおけると同様に、大衆の消費財生産部門である木綿工業であった。すなわち、一七九〇年には他の工業にさきがけていち早く動力（水力）機械が導入され、さらに一八一二年の第二次対英戦争の頃よりは、ニュー・イングランド地方に蓄積された商業資本が大量に投下されて、ここに少くともこの工業においては工場生産の新しい時代が始まったのである。ところが、この工業と密接な関係をもちながら生成し発展したものに、ここにとりあげようとする紡織機械工業⁽¹⁾があった。

アメリカにおける紡織機械の製造は、一八世紀末より一九世紀初期にかけてニュー・イングランド地方に発生

し、大体一八四〇年代頃までに一個の独立せる工業としての体裁を整えるに至った。ところで、この工業の生成と発展の過程を、この工業における産業資本の出自ないし形成過程にしたがって検討するときには、⁽²⁾凡そ二つの類型を見出すことができる。一つは所謂商業資本の産業資本への転化と呼ばれる過程であり、他は所謂自生的産業資本の系譜に連る過程であった。実際この両者は、紡織機械工業における産業資本の形成において、何れがより主体的な推進力となったかを軽々に断ずることのできないほど、ともに重要な役割を演じた。ここにとりあげようとするサコ・ロウエル・ショップス(Saco-Lowell shops)、正確にはその主要な母体となり、ボストン製造会社(Boston Manufacturing Company)↓ロックス・アンド・キャネルス会社(Locks and Canals Company)↓ロウエル・マシン・ショップ(Lowell Machine Shop)と発展した一連の会社は、⁽³⁾商業資本の産業資本への転化の過程を代表するものであり、他方、次章においてとりあげるところのホワイトイン・マシン・ワークス(Whitin Machine Works)は自生的産業資本として一大紡織機械会社にまで発展していった会社であった。T・R・ネイヴィンはマサチュセッツ型によって前者の会社を、ロード・アイランド型によって後者の会社を把握し、紡織機械工業の上述の如き生成過程を大略次の如く説明している。⁽⁴⁾

「産業革命がボストンに到来したとき、そこには大量の商業資本が蓄積されており、それはいつでも産業革命の進展に資本的援助を与えることができた。他方、プロヴィデンスにおいては、同じく商業資本は存在したけれども、しかしそれはボストンのそれよりもはるかに小であった。したがって、ボストンを中心とする産業革命が多くは商業資本家——彼らは丁度その頃外国貿易から引き退りその資本を投下する場所を求めていた——によって遂行せられたのに対し、ロード・アイランド地域における産業革命は主として立身出世を求めていた小資本家

(petty capitalist) によって行なわれた。ボストンのより大なる資本のために、そこに発生した木綿工場は法人組織であり、当時の水準よりすれば大規模であり、そして富める投資家のグループによって成熟した状態で出発した。これに対して、プロヴィデンスの初期のミルはパートナーシップであり、限られた資本をもつ人々によって小規模に開始された。」

ところで、これら両地域における資本力の相違、ひいてはそこに発生した木綿工業の相違は、木綿工業と密接な関係をもつて発生した紡織機械の製造業に強い影響を与えた。まず「ボストン地域においては、木綿工場はかなり大きな規模で出発したために、ただちに多量の機械を準備せねばならなかった。しかし当時のアメリカにおいては、いまだ有力な機械工業は存在しなかった。当時多量に機械を製造しつづつあった唯一の国はイギリスであったが、その法律は自国産機械の輸出を禁じていた。その結果、新しい木綿工業会社を設立するためには、まず必要な機械を建造する shop を設置せねばならなかった。」このようにボストン周辺においては、紡織機械の製造はボストンの資本家を背後にもつ木綿工業会社の一部門において始まったのであるが、その最初の事例となったものが、本章でとりあげるボストン製造会社であった。この会社は一八一三年にボストンの商人によって設立され、翌年マサチューセッツ州ウォールサム (Waltham) に工場を建設したが、その地階を machine shop となし、そこにおいて必要な機械の製造を開始した。そして「ボストン製造会社の工場に機械が設置され終ったとき、その machine shop は外に向い、そして他の新しい木綿工場の需要に應ずることによって、その存続をはかった。」同様のことは、ボストン地域に発生した他のほとんどの machine shop についてもいわれるのであるが、やがてこれらの machine shop は木綿工業会社より分離され、独立の会社として経営されることになっ

た。一八二五年にマサチュセツ州ロウエル (Lowell) に活動を開始したロックス・アンド・キャネルス会社——ポストン製造会社の machine shop の後継者——はその代表的な事例であった。この会社は約二〇年の操業の後、その工場をロウエル・マシン・ショップに譲渡したのであるが、その間には木綿工業の急速な発展に促されて多数の machine shop が発生し、また動力工作機械が広汎に使用されるようにもなり、アメリカにおける紡織機械の製造は一個の独立せる工業として確立されるに至った。

これに対して、プロヴィデンス地域⁽⁵⁾における紡織機械の製造はポストン地域のそれとは著しく異なる過程をとって生成し発展した。元来南部ニュー・イングランドのこの地域は、一七九〇年にアメリカ最初のアークライト・ミルを建設したイギリス移民スレーター (Samuel Slater) 来住の地であり、アメリカにおける木綿工業発生の地であったのであるが、その地域の既述のような性格のために、そこに建設された工場は、後にポストン周辺に出現した工場とは異なつて、その必要とする機械を製造する設備をみずから保有するに足るは余りにも小規模であった。かくてロード・アイランド地域においては、木綿工業用機械の製造は零細な資本で出発した machine builder の手によって開始されなければならなかつた。彼らの多くはもともとニュー・イングランド生え抜きの熟練せる手工業者であつたが、さらにその上に右のスレーターあるいはその後継者によって機械製造の技術を体得した人々であつた。彼らのあるものは自己の鍛冶場においてその努力の一部を木綿工業用機械の製造に向けたたであろう。またあるものは小規模ながら専門の machine shop をもち、一種目ないし二種目の機械の製造を開始したであろう。そしてみずから稼ぎ蓄えた資本をもとにして漸次その製品種目を増大し、またその製造能力を拡大していったのである。前述のホワイティン・マシン・ワークスはこれに近い過程をとつて大紡織機械製造業者に

成長した一例であるが、これ以外に Mason Machine Works (Taunton, Mass.), Fales & Jenks Machine Co. (Pawtucket, R. I.), Providence Machine Co. (Providence, R. I.) などの名を挙げることもできる。

以上われわれは、アメリカ紡織機械工業の生成過程を検討することを通じて、サコ・ロウエル・ショップスの主要な母体となつて一連の会社が、商業資本の産業資本への転化の過程を代表するものであることを知った。次にわれわれは、そのように位置づけられたそれらの会社が、一九世紀初期よりその中期過ぎに至るまでの約半世紀の期間において、どのように経営せられたかを検討し、併せてアメリカ産業資本主義形成期における経営活動の態様の一端を明らかにしようと思う。

(1) あらゆる繊維製品は四つの型の機械によつて製造される。第一のものは繊維を糸となし、第二のものは糸を布となし、第三のものは糸を編物となし、そして第四のものは布あるいは編物を仕上、染色、あるいは捺染する。ここに紡織機械工業とは第一類および第二類の機械を製造する工業をいう。但し、第一次大戦中に、紡織機械製造業者は、第一類の機械を製造するものと第二類の機械を製造するものとに分離され、それぞれ独立の工業を形成するようになった。(T. R. Navin, *The Whitin Machine Works since 1831: A Textile Machinery Company in an Industrial Village*, 1950, p. 3; G. S. Gibb, *The Saco-Lowell Shops: Textile Machinery Building in New England*, 1950, p. 468.)

(2) 戦後わが国におけるアメリカ経済史研究は著しい発展を遂げたが、なかならず、産業資本の形成過程については多くの論議が交されてきた。その論点は、要するに、アメリカにおける産業資本が、商業資本の指導の下に形成せられたか、あるいは中産の生産者層の自生的上昇の結果形成せられたか、という点にあった。(この点については、鳥羽欽一郎「アメリカ合衆国における産業資本の形成過程」早稲田商学、第一一一号および第一三三号、同「近代経済史」日本評論新社、昭和三年、中村勝己「アメリカ産業革命の歴史的特質」三田学会、第五一卷第五号、参照。) ところでこの問題は、経済史家にとっては「いわば基本的史観の問題」として扱えられているのであるが、われわれ経営史学徒にとつても見逃す

ことのできない示唆を含んでいる。すなわち、経営史は個別資本の運動についての史的研究であるということもできると思うのであるが、個別資本の出自はおのずからそのようにして形成された個別資本の運動の態様に何らかの影響を及ぼさずにはおかないであろうからである。

(3) サコ・ロウエル・ショップスは、ホワイティン・マシンのワークス (Whitinsville, Mass.) と並ぶ、現在アメリカにおける代表的な紡機製造業者である。同社はボストンに本部をもち、メイン州ビッドフォード (Biddeford) およびサコ (Saco)、ノース・カロライナ州サンフォード (Sanford)、およびロード・アイランド州ボウタケット (Pawtucket) に工場を有している。一九五四年末の雇用者数は約三、八〇〇人である。(最近の *Moody's Manual* による。)

現在のサコ・ロウエル・ショップスは一九三七年にメイン州法によって設立された。しかしその起源は遠く一九世紀の初頭に設立されたボストン製造会社 (Waltham, Mass.), Elliot Mfg. Co. (Newton, Mass.), Saco Mfg. Co. (Saco, Me.) にまで遡ることができる。すなわち、それらの三会社は何れも綿糸および綿布の製造とそれに必要な機械の製造とを併せ行ったものであるが、やがてそれら三会社の紡織機械製造部門が、独立、譲渡、合同、買収あるいは更生などの組織上の変更を経験して現在に至ったのである。しかしこのような会社発展の系譜の中にあつて、最も古い歴史を誇り、また常に主流的地位を保ってきたものは、一八一三年に設立されたボストン製造会社の machine shop を起源とし、ロックス・マシンド・キャネルス会社 (正確には Proprietors of the Locks and Canals on Merrimack River) からロウエル・マシンのショップへと発展した流れであつた。この最後の会社は一九一二年に Saco-Pettee Co. (Elliot Mfg. Co. および Saco Mfg. Co.) の machine shop に起源をもつ会社) を買収し、その名称をサコ・ロウエル・ショップスと改めた。現在のサコ・ロウエル・ショップスは、この会社が一九三七年に更生され、同一の名称の下に新しく設立されたものであつた。

(4) T. R. Navin, op. cit., pp. 7-10.

(5) プロヴァイデンス地域とはロード・アイランド州、マサチューセッツ州南部、およびコネティカット州東部をさす。(T. R. Navin, op. cit., p. 40.)

第一節 ロウエルとポストン製造会社

サコ・ロウエル・ショップスの最初の母体となったものは一八一三年に設立されたポストン製造会社である。すなわち、この会社は本来綿糸布の製造を目的として設立されたのであるが、そこに併置された *machine shop* が、その後いくたびかの組織上の変更を経て、今日のサコ・ロウエル・ショップスにまで発展してきたのである。ところが、ポストン製造会社はアメリカにおける最初の太木綿工業会社であり、むしろその意味において著名な会社である。そこでこの点を考慮に入れ、その *machine shop* に問題を限定するに先立って、やや詳細にポストン製造会社の設立過程をみていきたいと思います。そしてその場合、その創設者ロウエルが、もともとポストンの有力な商人でありながら、どのような事情から製造事業への転進を企てたか、またそこに提起された経営上の諸問題をどのように解決していったかを検討することにした。

フランシス・キャボット・ロウエル (Francis Cabot Lowell) は一七七五年 (独立戦争の始まった年) にマサチューセッツ州ニューバリポート (Newburyport) で、判事ジョン (John Lowell, 1743-1802) を父として生まれた。一七八九—九三年をハーバードに学んだ後、叔父キャボット (William Cabot) の経営していた商社に入り、また後にロウエルの協力者として木綿工業の発展に尽した義弟ジャクソン (Patrick Tracy Jackson) 、「ポストンの貿易商人であり後に Boston Mfr. Co. の設立に協力したアップルトン (Nathan Appleton) およびカッティング (Uriah Cutting) などとも協力し、外国貿易に従事した。その頃までのアメリカにおいては、外国貿易がほとんど唯一ともいえる有力な事業分野であったが、ことに当時は、一七九三年以来の英仏間の戦争をめぐる国際的政治経済情

勢を反映して、中立国アメリカの貿易がひときわ隆盛した時代であり、ロウエルもかなりの財産を蓄えることができた。しかしながら、英仏間の戦争が長びくにしたがって、イギリスおよびフランスの双方は中立国船舶の航行の自由を束縛する措置をとり、またアメリカ政府もこれに対抗するために一八〇七年に出港停止令 (Embargo Act) を発してアメリカ船舶の国外出港を禁止した。もともとこの法令は一八〇九年に廃棄され、ただイギリス、フランス、およびそれらの属領地との通商を禁止する Non-Intercourse Act が発布せられたが、一八〇七年に始まるこのような貿易制限措置は、アメリカの貿易業をいぢるしく衰退させることになった。丁度、この貿易制限の頃のことであつたが、ロウエルは一八一〇年にイギリスへ旅立つた。この旅行は彼の生涯に、またその後のアメリカ経済の発展に重要な影響を与えたのであるが、われわれはロウエルがイギリスにおいて何を為したかということを知る前に、当時勃興の途上にあつたアメリカ木綿工業の状態について一言しておかねばならぬ。

周知のように、植民地時代のアメリカにおいては、「植民地によって本国が商業的にもうかるようになる」というイギリスの政策によって、わずかに許された分野を除いては、工業発達の機会は閉ざされていた。しかし、一七七六年にアメリカ東海岸一三州の人民が独立を宣言し、またそのための戦争（一七五—一八三）に勝利を得たことによって、アメリカはそのような桎梏から脱却するとともに、徐々に工業化への道を歩みはじめた。そしてその中核となつたものは、大衆の消費財生産部門であり、動力機械がまづ先に導入された木綿工業であつた。

アメリカにおける最初の水力紡績機の使用は、一七九〇年にスレーターによって行なわれた。サミュエル・スレーター (Samuel Slater) は一七六八年にイギリスで生まれ、八三年より六年余りの間、ストラット (Jedediah Strutt)——リチャード・アークライト卿のかつてのパートナー——が経営していたミルフォードの紡績工場にお

いて最初は見習工、後には *general overseer* として働いた。ところが一七八九年、ペンシルヴェニア州が新聞に発表した、新しい繊維工業用機械の製作者に賞金を与えるという広告をみて、アメリカ行きを決意した。しかし当時のイギリス政府は、他国に率先して産業革命を経験した利益を確保するために、海外への機械、設計図、模型の持出し、および熟練工の移住を禁じていた。そこでスレーターは農民に身をやつしてひそかにニューヨークに渡航せねばならなかった。しかし幸なことに、当時のアメリカ商人の中には、イギリスの産業革命に刺戟されて、木綿工業にすでに相当の関心をもっていたものがいた。プロヴィデンスの商人スミス・ブラウン (Smith Brown) およびウイリアム・アルミー (William Almy) はそういう人達であったが、スレーターは一七九〇年に彼らとパートナーシップを形成し、プロヴィデンスの近傍ブラック・ストーン河に沿うポウタケット (Pawtucket) にアークライト・ミルを建設した。後に“Old Mill”と呼ばれたこの工場は紡錘数七二の小工場であったが、ともかくもアメリカ最初の水力による綿糸紡績工場であり、今なお記念のために保存されている。

スレーターが水力による綿糸の製造に成功して以来、プロヴィデンスを中心として多くの紡績工場が誕生した。スレーター自身その後いくつかの新しい工場を建設したが、そのほかにも他のイギリス人がアメリカに渡來してスレーターの例に倣い、またスレーターの下で訓練された人達の多くが自己の工場を建設し、あるいは木綿工業を開始しようとした人達のために機械を建造した。一八〇九年には、プロヴィデンスの近辺において操業および建設中の木綿工場の数は三七に上ったと推定されている。⁽⁸⁾

しかしながら、スレーターの影響の下に発達した木綿工業は一つの重要な問題を未解決のままに残していた。それは当時の木綿工場においては、生産は紡績工程だけに限られ、紡がれた糸は近隣の農村に *put out* され、そ

して依然手織機によって布に仕上げられていたことである。このことは、当時の木綿工場が一般に小資本で出発したこと、規模は数百錠程度の小さなものであったこと、労働者はしばしば家族労働であったこと、賃銀は一般に現物給与であったことなどと並んで、当時の木綿工業が未だ近代工業として真に活発な展開を示す段階に達していなかったことを物語るものであるが、しかし一八一〇年頃のイギリスにおいてはすでに力織機 (power loom) が広く使用されていた。皮肉な見方をすれば、スレーターはアメリカに力織機をもたらすべく少し早く来すぎたということができるのであるが、しかしそのおくれは逆にアメリカ人がイギリスに赴くことによって取り戻された。一八一〇年のロウエルの渡航がそれであった。

ロウエルがイギリスに旅立ったのは、彼が当時健康を害しており、静養をその地に求めたからであった。しかし G・S・ギップは「それ以外にも、別に証拠はないが、おそらくロウエルはすでに木綿工業に関心をもっていたのである」という。⁽¹¹⁾ われわれもまたそのように考えたいのであるが、ともかくもイギリスに渡ったロウエルはその国の木綿工業の繁栄と機械技術の進歩に深い感銘を受けた。おそらく彼の心の中には勃然と企業心が興起したのであろう。彼は工業中心地を歴訪し、その度に「何気ない態度」で観察し、質問し、そして印象を重ねていった。彼は一八一一年にボストンの商人仲間であるアップルトンの訪問を受けたが、すでにその時にはアメリカに新しい型の木綿工場を建設する企画を打ち明けるだけの決意ができていた。しかし彼はさらに一年間をイギリスの機械技術の研究に費し、一八一二年——第二次対英戦争の始まる前——に帰国した。

アメリカに帰ったロウエルはただちに木綿工業会社——ボストン製造会社——の設立に乗り出した。彼が頭の中に描いたものは、もっぱら紡績工程だけを行なった従来の “small spinning mill” とは異なり、紡績・織布の

全工程を集中的に遂行する“large integrated company”であり、それにはまず彼がイギリスで得た知識を基礎にして実用的な力織機を建造することが必要であった。彼はそれまで別にメカニカルな訓練を受けたわけではなかったが、彼が学生時代に数学にとくに優れた天分を示したことはよく知られたところであって、それはある程度そのような訓練の欠除を補うものとなった。実際ロウエルは多分一八一二年の終り頃よりポストンのブロード街の屋根裏の一室で力織機の実験を開始し、ともかくもそのモデルを作り上げることができた。しかしながら、ロウエルの事業にとって真に必要なであったものは、実地の経験をもつ機械工、すなわちロウエルの作った模型を実用的機械に翻訳できる人であった。しかしその点においてロウエルは幸いであった。かつてスレーターがアメリカに渡来したとき、彼は植民地時代からのニュー・イングランド農村工業の中に機械の部品を作るに必要な職人を見出すことができた。しかしそれから数えて一三年後、今やロウエルはこのような土着の職人以外に、スレーターによって訓練されすでに機械製造の実際的知識を身につけた職人に依存することができた。ポウル・ムーディ (Paul Moody) がそのような人であった。⁽¹²⁾ 彼は一八一三年一〇月、新しい会社の superintendent として招かれ、いくたびかの実験を重ねたのち、一八一四年の秋に遂に力織機を完成することができた。

力織機の建造を進める傍ら、ロウエルにとって同様に重要な問題となったものは、資本の問題であった。従来の木綿工場の如きものであれば、必要とされる資本も少く、個人あるいはパートナーシップによって十分経営することができた。しかし動力によって紡績および織布の全工程を遂行する工場を建設するためにははるかに多額の資本が必要であり、多くの人々の出資を仰がねばならなかった。勢い法人組織 (corporation) が採用されることになり、一八一三年二月、ポストン製造会社設立に関する特別法がマサチューセッツ州によって承認される運

びとなった。⁽¹³⁾ しかしながら、実際に多くの人々の出資を求めることは必ずしも容易なことではなかった。ロウエルはボストンあるいはサレムの商人に呼びかけてその協力を求めたのであるが、当時彼らが貿易制限以来の貿易の不振とそれに拍車をかけた第二次対英戦争の勃発によって新しい投資分野を求めていたとはいえず、簡単に未知の製造事業への大々的な参加を承認するはずはなかった。しかし結局、一八一三年九月までに一人のものがロウエルの申出に応じ、ロウエルの出資額(一五、〇〇〇ドル)と併せて一〇万ドルが応募された。実際、ギップの言う如く、これらの商人は「賭けていた」のであり、そしてその「楽観」の根拠となったものは、力織機を建造するロウエルの能力、ロウエルおよび彼にいち早く協力した義弟ジャクソンの経営の才であった。

(6) フランシス・キャボット・ロウエルについては、平出宣道「アメリカ資本主義史上の人々、(2)フランシス・ロウエル」『経済セミナー』、一九五七年八月)がある。併せ参照のこと。

(7) サミュエル・スレーターについては、同じく平出教授の「アメリカ資本主義史上の人々、サムエル・スレーター」(『経済セミナー』、一九五七年七月)がある。このほか N. S. B. Gras and H. M. Larson, *Casebook in American Business History*, XVI, Samuel Slater and the American Textile Industry, 1789-1835, 1939 などや参照のこと。

(8) Albert Gallatin, *Report from the Secretary of the Treasury, on the Subject of Manufactures* (Washington, 1810) 254頁。(E. H. Knowlton, *Pepperelli's Progress*, 1948, p. 27.)

(9) Gallatin 報告によれば、一八〇九年におよび、プロヴィデンス地域に操業中の木綿工場一工場当りの平均運転鍾数は七五〇であった。(T. R. Navin, *op. cit.*, p. 565.)

(10) 初期木綿工業のこのような側面については、小原敬士「アメリカ産業資本主義の形成」時潮社、昭和二十三年、一一九—一二〇頁、尾上二雄「アメリカ経済史」関書院、昭和二十三年、四四頁、鳥羽欽一郎「前掲書」一三七—一三八頁、などを参照。

- (11) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 7.
- (12) ポール・ムーディ(一七七九—一八三二)は当時の多くの農村職工(village mechanics)の一人であった。それらのものは、たいてい、地方の自作農の屈強な息子であり、父の鍛冶場やfulling millで金属作業や実的な水力学を学んだ。これに対してムーディは教育ある農民の出であり、彼の六人の兄もDummer Academyに学んだ。しかしムーディは兄には従わず、一二才の時から自分の腕で身を立てるという途をえらんだ。彼が生れた北部マサチューセッツにはそのような仕事の機会があった。一七九五年には、毛織物製造業者として著名なショルフィールド(Schofield)兄弟のニューバリ(Newbury)のshopで毛織工として働いていた。それからパーキンス(Jacob Perkins)の釘製造所に入り、一八〇一年にはそれに従ってアメスバリ(Amesbury)に移った。第二次対英戦争の始まる数年前には、同地で梳綿機を建造していたKendrick & Worthenで働いた。やがてムーディはメイン州やニュー・ハンプシャー州の数ヶ所でこの種の機械を建造した。また一八二二年にはEzra Worthen他二名と綿子まがい(satine)を製造する工場の建設に従事した。その翌年、すなわち三四才のときに、ムーディはウォルサムに招かれたのである。
- (13) 当時法人を設立するためには、一般に個々の特別の立法が必要であった。但し、ニューヨーク州ではすでに一八一一年に製造工業についての一般法人法(General incorporation act)が制定されていた。これは世界で最初にいわゆる準則主義を採用した法律であった。また当時アメリカにおいて、法人組織がどれほど普及していたかという点、例えばデヴィスは、一八〇〇年までに三三五の特許状が事業法人(business corporation)に与えられていたといひ、この組織がすでに相当普及していたことがわかる。もっとも次表の如く、その大部分(八八パーセント)は一七九〇年以後に与えられたものであり、またその対象となった業種も、道路・橋梁・水路の二一九、銀行・保険の六七、水道の三四が圧倒的に多く、製造工業はわずかに八であった。(Joseph S. Davis, *Essays in the Earlier History of American Corporations*, 2 vols., 1917, vol. ii, p. 26.)

に与えられたチャーター (目的および年代によって分類)

1790	1791	1792	1793	1794	1795	1796	1797	1798	1799	1800	計	百分比
1	3	8	3		5	2			2	3	34	10.2
	1			4	5		3	6	5	6	33	9.8
1	4	8	3	4	10	2	3	8	7	9	67	20.0
2	3	11	5	2	9	12	5	5	3	3	74	22.1
	1	10	6	7	14	6	14	7	3	2	73	21.8
		1		3	6	6	10	11	15	20	72	21.5
2	4	22	11	12	29	24	29	23	21	25	219	65.4
		1			2	4	8	6	4	4	32	9.5
					1			1			4	1.2
		1			3	4	8	7	4	4	36	10.7
1	1			1		1	1			1	8	2.4
			1								1	.3
						1					1	.3
									1		2	.6
1	1		1	1		2	1		1	1	13	3.9
4	9	31	15	17	42	32	41	36	33	39	335	100.0
1.2	2.7	9.3	4.5	5.1	12.5	9.6	12.2	10.7	9.8	11.6	100.0	

第二節 ポストン製造会社の マシンのシヨップ

ポストン製造会社はポストンに遠からぬチャールズ河畔ウォルサムに工場建設地を選び、約一カ年の建設工事を経て一八一四年末に第一工場を完成した。それは、長さ九〇呎、巾四五呎、四階建レンガ造り、紡錘二、〇〇〇をおさめ、既存の木綿工場に比較すれば相当大規模なものであった。つづいて一八一六年には三、五〇〇錘の第二工場の建設が開始され、一八二三年までに会社の資産総額は七七一、〇〇〇ドルと計上された。

ポストン製造会社の事業はきわめて順調に発展した。次の数字はそれを端的に示している。¹⁴⁾

綿布販売高

第一章 サコ・ロウエル・ショップスの場合

一八世紀において事業法人

目 的	植民地時代	1781	1782	1783	1784	1785	1786	1787	1788	1789
銀行業		1	3		1		1	1		
保険業	1						1	1		
金融	1	1	3		1		2	2		
内陸航行				1	1	2	1	3	5	1
有料橋路						1		2		
有料道路				1	1	3	1	5	5	1
水道	3									
給水	2									
地方公共事業	5									
製造業										2
鉱業					1					
農業										
地業	1									
土商	1				1					
本来の事業	1									2
総計	7	1	3	1	3	3	3	7	5	3
百分比	2.1	.3	.9	.3	.9	.9	.9	2.1	1.5	.9

一八一五年 二、九八七ドル

一八一七年八月末に終る一年間

三四、四三二ドル

一八二二年までの年間最高販売高

三四五、〇〇〇ドル

株式額面金額に対する配当金の比率

一八二七年 一七・〇％ 一八二二年 二〇・〇％

一八二八年 一二・五％ 一八二二年 二七・五％

一八二九年 一二・五％ 一八二三年 二五・〇％

一八三〇年 一五・〇％ 一八二四年 二五・〇％

ボストン製造会社の成功はあきらかにいくつかの要因と結びついていた。その設立者がボストンの有力な商人であったために、多額のそして流動性のある資本を確保できたこと。同様の理由によって、植民地時代より培われてきた商業経営上の技術を製造事業の分野に積極的にとり入れたこと。例えば、treasurer (mill) agent—superintendent とさう一連の

体制によって経営組織を固めたこと⁽¹⁵⁾。綿布の販売を *selling agent* に委ねたこと。商人の間に発達した「適当な記録の保存を通じて綿密な統制を行なう」という観念」をとり入れて会計組織をうちたてたこと。そしてまたそれらの技術に加うるに、新たに寄宿舎制度を採用して多数の未婚女子を集めたことなど、何れも忘れることのできない重要な要因であった。⁽¹⁶⁾ 実際これらの方法は、一八二〇年代以降ニュー・イングランドの各地に続々と設立された大木綿工業会社の中に引き継がれていったのである。しかしながら時代の環境に目を移し、当時においては生産技術上の問題を解決することが成功へつながる最も重要な要因であったことを思うならば、ボストン製造会社の成功に何よりも貢献したものは、アメリカにはじめて力織機を導入することによって得られた技術的優越であった。われわれはいよいよこの当りで、本来の問題にたちかえり、力織機をはじめとして各種の機械を案出し建造したこの会社の *machine shop* について考察することにした。

すでに指摘したように、ボストン製造会社は四階建レンガ造りの工場をもって出発したが、別にいち早く地階を建設し、それを *machine shop* に当てた。いうまでもなく、必要な機械を製造し据付けることがその目的であった。もっとも、力織機以外の機械の一部については、最初は既存の型の機械が外部より購入された。それは力織機建造の問題が *machine shop* に課せられた最大の課題であり、それに努力を集中する必要があったからである。しかし、すでに述べたように、ロウエルおよびムーディの努力によって一八一四年の秋に力織機が完成し、そしてその製造が軌道に乗るとともに、*machine shop* は漸次その他の機械の製造に手をのびていった。実際、外部より購入された機械はただ急場の必要をみたしただけのものであり、会社の野心的な計画を達成するためにそれらの機械についても新しい工夫が加えられなければならない。いま、ムーディの指揮の下に *machine*

shop で考案された主要な機械を列挙すれば次の如くである。(年次は大体特許権の獲得された年を示す。)

一八一四年

Waltham loom

アメリカにおいて最初に建造された既述の力織機。

一八一八年

Waltham dresser

能率的な機械織布に欠くことのできない dressing process (織布に先立って縦糸に糊づけする工程) を機械化したもの。ロウエルがイギリスより持ち帰った Horrocks' dressing machine の製図に基いて建造されたが、それよりも能率的であり、一八五〇年代後半までアメリカにおいて大した改良なく使用された。

一八一九、二〇、二十一年

Waltham double speeder

スレーター以来の粗紡機 (roving frame) に改良を加えたもの。

一八一九、二十一年

filling frame

年代不詳

dead-spindle throstle frame

共に従来の精紡機 (spinning frame) を改良したもの。後者はリング精紡機が最終的な勝利をおさめるまでアメリカで使用された。

ポストン製造会社の machine shop はこのように次々と新しい機械を考案し、文字通り「新しい企業の心臓」としての役割を果たしたのであるが、しかしやがて第一および第二工場の機械に対する必要を満了したとき、そ

れは新しい活動の舞台を求めねばならなかった。販売を目的とする機械の製造にふみきったことがそれであった。最初の販売は一八一七年二月より八月の間において、マサチューセッツ州ランカスターの Poignand Plant & Co. 他四社に対して行なわれた。販売された機械は、力織機一八台、dressing machine 二台、warping machine 二台、drawing frame 一台、bobbin machine 一台であり、それは当時の木綿工業および紡織機械工業のいまだ幼稚な状態をうかがわすものであった。

機械の販売を開始したのとはほぼ同じ頃に、会社はまた特許権を販売し、それによって機械の製造あるいは使用料を徴収するという方法を採用した。その理由はおそらく machine shop の製造能力に限度があったためである。最初の特許契約は、一八一七年六月、ニュー・ハンプシャー州の Peterborough Factory Co. との間に結ばれ、この会社には一台当り一〇ドルの割合で一六台の Waltham loom を使用する権利が与えられた。⁽¹⁷⁾

機械の販売高

特許料収入

一八一七年	七、三三八ドル	一六〇ドル
一八一八年	八、六九八ドル	三四五ドル
一八一九年	二八、八〇六ドル	三六〇ドル
一八二〇年	一、八〇七ドル	一八〇ドル
一八二一年	一一、五四七ドル	二、四〇〇ドル
一八二二年	三三、五一三ドル	三、三六九ドル
一八二三年	三、四五五ドル	一、五四〇ドル

それでは、ボストン製造会社の machine shop (一八一八年に工場の地階から新しい建物に移っていた) は、どのような生産設備と労働力を持ち、またどのように管理せられたのであろうか。但しこの点については、次に列記する程度のことしかわかつてはいない。

(生産設備)

一八一七年二月の machine shop のインベントリに記載された工具および設備には次のものがあつた。⁽¹⁷⁾ 3 anvils with blocks, 2 forge bellows, new files, 2 cutting engines, 1 fluting engine, 4 roller engines, 1 polishing machine, 8 lathes for turning, 19 vises with benches, carpenter's chest of tools, 9 small and 2 large grindstones, 6 grindstones & frames, patterns for castings, 1 pair large shears for cutting iron, sundry small tools & benches, その他。

それらのうち主要な工作機械となつたものは旋盤であるが、それは手によるものと動力によるものとの両者を含んでいたようである。なお、一八二〇年に machine shop おいて建造された一台の旋盤の写真が残っているが、それはかなり大型の動力(水力)旋盤であるようである。

(労働力)

一八一七年五月の記録に残されたボストン製造会社の労働者の職種および人数は次の如くである。⁽¹⁸⁾ 26 machinists, 2 carpenters, 4 laborers, 1 millwright, 1 picker, 17 carders, 1 roper, 1 double speeder operative, 12 spinners, 3 warpers, 3 mule spinners, 4 dressers, 1 drawing-in operative, 6 winders, 36 weavers, 5 cloth pickers, 2 watchmen, 1 teamser——計一二五人。

そのうち *machine shop* の主要な労働力となったものは二六人の機械工であるが、その数は仕事の繁閑によってその後かなり変動した。一八一八年七月、六五人。一八一九年九月、二一人。つづく数ヶ月、約三〇ないし三五人。一八二四年二月、五〇人。

機械工の賃金は *day rate* によって週毎に計算され、半月毎に現金で支払われた。一八一七年五月における *day rate* は、彼らの一六%が一・七五ドルないしそれ以上、七四%が一・一七五ドル、一〇%が一ドル以下であった。一八一七年以後は次第に *piece rate* が重要視され、しばしばその両者が併用された。

(計算)

ボストン製造会社がどのようにして機械の製造原価を計算したかという問題は、近代工業勃興期の原価計算制度をうかがう上に、決して見逃すことのできないところである⁽²⁰⁾。まず、単位原価を計算するに当って間接費がどのように取扱われたかといえ、一切の間接費の(一規準乃至他の規準による)配賦を反映したような単位原価は、綿布についてもまた機械についても計算されなかった。ある種の間接費は機械勘定にも綿布勘定にも全然賦課されなかった。しかしそれは、機械勘定のバランスおよび綿布勘定のバランスとともに、*a central clearing account* に転記された。そしてこの勘定が単独で事業遂行にともなう一切の費用および事業の全利潤を示した。このように機械の単位原価は必ずしもすべての費用を反映したものではなかったが、しかしできるだけ正確にそれを把握しようとする努力が払われた。まず、一つの丹誠な表が作られて、すべての直接費はそれが発生した各部門に注意深く割当てられた。例えば、直接労務費は綿布、機械、その他の勘定に類別されたのみならず、さらに建造あるいは修理中の各種の機械に割当てられた。また間接費についても、そのできるだけ多くの部分を製

造費用に賦課するように試みられた。間接費をそれが発生した各部門に割当てた一つの顕著な試みは、経営執行者の年俸の配賦であった。ジャクソンおよびムーディの給与は数個の異なる勘定にまたがっていたのであるが、おそらく、彼らが事業の各部門において費した推定時間数を基礎にして、それらの勘定への配賦計算が行なわれたものの如くであった。その詳細は別としても、商人の間に発達した良心的な記録保持の観念を、製造事業の中にとり入れようとしたボストン製造会社の努力の一端がうかがわれるのである。

(14) G. S. Gibb, op. cit., p. 27, 738. なお, N. S. B. Gras and H. M. Larson, *Casebook in American Business History*, 1939 (p. 672) には、ボストン製造会社をはじめとする初期のニュー・イングランドの主要な木綿工業会社の配当が示されている。

(15) 例えば、E・H・ノウルトンは次のようにいっている。すなわち、「この新しい型の企業は、旧来の商業資本主義と新しい産業資本主義から、多くのものを借用した。前者からそれは、多くの術語を採用した。例えば、会社の最高経営執行者として *treasurer*、諸工場操業の責任者として *agent*、彼の助手、あるいは機械の建造に責任をもつものとして *superintendent*、そして商品販売の責任者として *selling agent*、これらの言葉は木綿工業においては今日でも使用されている。もっとも他の業界では、*president* が最高経営執行者となり、*manager* が生産を引受けようになり、また *sales manager* が販売を指揮するようになった。」(Evelyn H. Knowlton, *Peppell's Progress*, 1948, p. 28)

(16) ボストン製造会社の経営状態については、豊原治郎「アメリカ産業資本主義成立期におけるウォールサム型工場制工業組織の特質について」『大分大学経済論集』第三卷第二号、昭和二十七年一〇月)がある。併せ参照のこと。

(17) G. S. Gibb, op. cit., p. 47. なお、(1)に示した特許料収入には、一八三二および三三年の Dover Factory Company (Dover, New Hampshire) と、Merrimack Manufacturing Company (Lowell, Massachusetts) と及びつ与えられた *general manufacturing rights* の代価(二一、〇〇〇ドルおよび五、〇〇〇ドル)は含まれていない。これらの会社に対

しては、Boston Mfg. Co. が特許権をもつ一切の機械および特許権はないがウォルサムで使用している一切の機械を建造し使用するいわば包括的な権利が与えられた。

(18) Ibid., p. 49.

(19) Ibid., p. 54.

(20) Ibid., pp. 50-51.

第三節 ロックス・アンド・キャネルス会社

ボストン製造会社の株主は、一八二〇年代に入って間もなく、ボストン製造会社と同じような型の会社の増設を計画した。それは、彼らの「冒険」の予期以上の成功と、この時期に発展した西部人口の急速な増大に支えられたところのいたって自然な発展であった。この計画はまず一八二二年二月の Merrimack Mfg. Co. の設立となつてあらわれたのであるが、その資本金六〇万ドルは大部分ボストン製造会社およびその株主によって応募され、またその工場は翌二三年、チャールズ河より水力の豊富なメリマック河畔の寒村に建設された。この地こそ、後にアメリカ有数の木綿工業都市に発展したロウエル (Lowell) であつた。⁽²¹⁾ (巻末の付図Ⅱを参照)

Merrimack Mfg. Co. の設立は、しかしながらボストン製造会社における紡織機械製造活動の終幕を告げるものであった。すなわち、一八二三年五月、両会社間の契約によって、ボストン製造会社は、(1) その保有する一切の機械の特許権、(2) 特許権の有無にかかわらずウォルサムで使用されている一切の機械の製造・使用・販売権、および(3) それらの機械の製造に必要な鋳型および工具を Merrimack Mfg. Co. に譲渡するとともに、ムーディとの契約を解消し、彼に新会社と契約することの自由を与えた。ここに、ボストン製造会社の machine shop は

事実上新会社の手に渡り、そこにはただ機械の修理および維持に従事する部門が残された。

ボストン製造会社の *machine shop* が同系の新会社に譲渡せられたのは、紡織機械の製造がまだ独立の工業とみなされるほどにまでは発達しておらず、従って新しい木綿工場にとっては *machine shop* が必須の付属物であるという従来の觀念が依然一般的であったためであろう。しかしボストン製造会社の株主は、単にこの新会社のために、*machine shop* を譲渡したのではなかった。彼らは、豊富な水力にめぐまれたこの地域において、更に大々的に木綿工業を展開することを考えていたのであり、そのための布石として *machine shop* をこの地に移したのである。Merrimack Mfg. Co. がいち早くこの地域の土地および水利権を買い占めたのは何よりもそのあらわれであった。

さてしかし、この地域において今後さらに木綿工業会社が設立されることもなれば、それら諸会社に対する紡織機械の供給を依然 Merrimack Mfg. Co. の一部門で行なうことが果して妥当かどうかが当然問題となる。つまり、それを独立の会社によって行なわしめる方がより得策ではないかというわけである。かくて、一八二五年一月、ボストン製造会社の株主の発起によって Hamilton Mfg. Co. がこの地に新しく設立されたのを機会に、Merrimack Mfg. Co. における紡織機械の製造は短期間で終りを告げ、それは独立の会社によって行なわれることになった。資本金六〇万ドルのロックス・アンド・キャネルス会社がその会社であった。それは *machine shop* のみならず、ロウエル地域の土地・水利権も譲り受け、Merrimack Mfg. Co. とほぼ同一の経営陣をもって、その管理運営に当ることになった。

ロックス・アンド・キャネルス会社は、一八二五年、五階建レンガ造りの大工場をもって操業を開始し、当初

より活況であった。Merimack Mfg. Co. の工場増設、Hamilton Mfg. Co. の三工場の建設についで、一八二八年にはこれも同系の Appelon Co. が設立された。さらに一八三〇—三五年には、ボストンよりロウエルに新資本が流入して、Proprietors of the Tremont Mills, Suffolk Mfg. Co., Lawrence Mfg. Co. 等の Boot Mills が設立され、何れも会社に土地・水利権の提供、工場の建設、機械の設置を仰いだ。一八二五年につづく一〇年間に、ロウエルの人口は二、五〇〇人より一五、〇〇〇人に増加し、またその錘数は一一、〇〇〇より二二〇、〇〇〇に増大した。今やロックス・アンド・キャネルス会社の工場は約三〇〇人を雇用し、五、〇〇〇錘工場の機械を四ヵ月で完成する能力を有した。

しかしながら、ロウエルにおける木綿工業会社の新設は、一八三九年の Massachusetts Cotton Mills の設立をもってほぼ終了した。もちろん、これによってこの地域におけるロックス・アンド・キャネルス会社の仕事が完了したわけでは決してなく、その後においても工場設備の拡大および更新はつづけられたが、しかしこれが一つの契機となってロックス・アンド・キャネルス会社の注意はより広汎な地域に向けられることになった。そしてまたアメリカ国内にはそのような発展を促す状況が芽生えていた。

一八二〇年代およびそれ以前においては、木綿工業用機械は地方的な machine shop によって供給された。このことはボストン製造会社の machine shop の販売地域をみれば直ちに理解されるのであって、それはウォルサムの周辺五〇哩以内の地域に限られていた。しかしながら、その後木綿工業が急速に発展し、操業中の全錘数が一八三一年には一、二〇〇、〇〇〇、一八四〇年には二、三〇〇、〇〇〇と増大するとともに、⁽²²⁾木綿工業用機械に対する需要は地方的な machine shop の供給能力を上廻るに至った。ある場合には、木綿工場が machine shop

の存在しない地域に発生した。ロックス・アンド・キャネルス会社がロウエル以外の地域へ進出したのは丁度この頃であり、またそのすぐれた評判はアメリカ各地からの注文をひきつけることになった。一八三〇年代後期および四〇年代初期において、会社はロード・アイランド州の Blackstone Mfg. Co. ニュー・ハンプシャー州の Nashua Mfg. Co., Salmon Falls Co., Amoskeag Mfg. Co., Great Falls Mfg. Co. およびヴァーモント州、オハイオ州、ルイジアナ州、中部大西洋諸州の諸工場に対して機械を提供した。今や会社は、ロウエル地域開発のための手段的存在以上のものに発展しつつあった。

さて、以上のような活動を通じて、会社は一八二五年より四五年まで、きわめて良好な営業成績をあげることができたのであるが、⁽²³⁾ここでわれわれは、会社がどのような生産設備と労働力を持ち、またそれをどのように管理したかを検討することにしたい。

(工場)

長さ一四二呎、中四二呎、五階建レンガ造りの工場 (main shop building) をもって出発したが、一八四五年には四つの shop、一つの鍛冶場、一つの鋳物場をもち、当時のアメリカにおける最大の設備であるといわれた。

水力は直径一三呎の breast water wheel 二台によって供給された。

(工作機械)

「会社の machine shop において、またアメリカその他の場所において広く使用された最初の工作機械は旋盤であった。旋盤はすでにウォルサムにおいて購入あるいは建造され、そこにおける主要な工作機械であったことを思い出すであろう。しかしながら、これらの旋盤のうちの若干は手によって操作された。一八二〇年代に会社は

非常に大型のものを処理できる一台の動力旋盤を使用していた。しかしこのような二、三の例外はあったが、一八三〇年代後期まで、手先の熟練がやはり重きをなしていた。小さな旋削作業はすべて手動具でなされ、職工は手によってネズを切り、またすべてのボルトを作った。……旋盤を除けば、大型の作業ができる動力工作機械のなかったということが目につくのである。」

しかしながら、「一八四〇年以後、アメリカにおける既存の工具の相次ぐ改良と、イギリスよりの新しい工作機械の輸入によって、金属工作技術に大改良がなされた。一八三九年に会社はイギリスから一台の Whitworth planet を輸入した。この平削盤はハンマーおよびノミを用いて手で削るという従来の方法を事実上排除した。また同年、Whitworth から一台の “self-acting upright drilling and boring machine” を購入した。⁽²⁴⁾」

(労働者の管理——内部請負組織)

会社がどれほどの労働者を雇用していたかは詳しいことはわからない。しかし会社が約二六〇人の労働者を以て出発し、また一八三五年には三〇〇人近くを雇用していたという事実から判断すると、一八二五—四五年の期間において、ほぼそれらの数字を前後する数の労働者が雇用されていたということができよう。

ところでわれわれにとってきわめて興味ある問題は、会社がこれだけの数の労働者を一体どのようにして管理したかという問題である。いうまでもなく、この種の問題は工場制度の出現にともなって生じたところの重要な問題の一つであり、この問題を解決することなくしては、大々的に製造工業の分野に進出することはできなかった。しかし会社はこの問題を一つの興味ある方法によって解決した。われわれが内部請負組織と呼ぶものがこれであった。

内部請負組織の特色は、工場所有者と労働者との中間に請負人⁽²⁶⁾という特定の階層が存在したことである。請負人の遂行した機能はその詳細においては必ずしも一樣ではなかったが、一般に彼らは次のような機能を遂行した。すなわち第一に、請負人は工場所有者と特定の金額において一定の生産物を製造することを契約した。第二に、これらの請負人はその契約を遂行するために、みづから労働者を雇用し、訓練し、監督し、あるいは解雇した。第三に、請負人およびその労働者はおもむくばら工場の内部において、工場所有者の提供する機械、動力、および材料を用いて作業に従事した。そして最後に、仕事が契約通り完成すれば、請負人は契約に従って支払をうけた。請負人が雇用した労働者に対する賃銀は請負人が直接これを支払った場合もあり、また単に労働者の賃率のみを決定して、その支払を工場側に依頼する場合もあった。後者のような便法がこうせられた場合には、労働者に対して支払われた賃銀額だけ請負額から控除され、その残余が仕事の完成とともに請負人に支払われた。

ロックス・アンド・キャネルス会社の *machine shop* はあきらかにこのような方法によって管理された。もっとも、その詳細は分明でなく、ただこのような組織の存在を確認できる程度である。すなわち「熟練した機械工や *overseers* は (*mill*) *agent* および労働者の双方から *masters of a trade* として尊敬された。彼らは特定の仕事の遂行に関してロックス・アンド・キャネルス会社と契約を結び、そしてそれらの契約の履行に当ってかなりの自由をもった。 *Job hands* や *overseers* は彼ら自身の *help* を雇用し解雇し、彼自身の *apprentices* を訓練し、
」⁽²⁶⁾

会社は内部請負組織を採用することによって、およそ次のような利益を得たものと考えられることができる。第一に、会社は、工場制生産にともなう必然的に発生したところの、多数の労働者を如何にして管理するかという

問題から自由にされた。あるいは少くともその問題を非常に簡便に解決することができた。すなわち、会社は請負人と契約を結んでおきさえするならば、請負人はみずから労働者を雇用し、訓練し、監督し、賃率を決定するなど製造上の全責任を引き受けて契約の履行に従事した。会社の主要な任務は工場設備、材料、運転資金を準備すること、ならびに製品を販売することに限られ、実際の製造過程については殆んど関与する必要はなかった。

このような利益は、ロックス・アンド・キャネルス会社のように、元来商業活動に従事した人々によって設立された会社の場合においてはことに大であった。すなわち、これらの人々は財務あるいは販売に関しては人並以上の能力をもっていたであろうが、しかし製造の実際についてはほとんど経験を有しなかったであろうからである。

第二に、今述べたところと関連して、会社は機械製造にともなう一部の危険を請負人に転嫁することができた。すなわち、請負人との間においてある製品の請負価格が約定された後においては、その製品の製造にどれほどの労働者が使用されようとも、また彼らにどれほどの賃銀が支給されようとも、その製品の直接労務費は何ら影響をこうむることはなかった。なんとすれば、労働費用の変動はただ請負人の所得に影響を及ぼしただけであるからである。同様の理由によって、会社はまた機械の製造に必要な直接労務費を予め確定することができた。したがって会社は、木綿工業会社との契約において機械の価格を定めるに当っては、ほとんどただ材料費に注意すればよかった。

第三に、会社は内部請負組織を採用することによって、製造過程に対する緊密な監督を期待することができた。すでに指摘したように、会社の機械工作技術は一八四〇年頃を境として非常な進歩をとげた。それは動力工作機械が広汎に使用され始めたからであった。しかしそれらの工作機械は決して人間の熟練を排除するほど精度の高

いものではなかった。従って、機械の製造に従事する人々の熟練が依然尊重されなければならなかったとともに、これら労働者の養成をも含めて、製造工程に対する緊密な監督が必要であった。ところが、このように人間の熟練と製造工程に対する絶えざる監督とが要求されたところにおいては、内部請負組織は工場運営の方法としてまことに適合した方法であった。すなわち、この組織の下においては、請負人とその労働者との関係は、雇員者と被備者とのそれであって、単なる会社従業員相互間の権限の相違にもとづく指令・受命の関係ではなかった。請負人にとっては、その労働者をどのように管理するかが、そのまま彼の所得の大小につながった。かくて、請負人が部下労働者の仕事ぶりに対して詳細な注意を払うであろうことが、きわめて自然な形において期待できたのである。

(21) Merrimack Mfg. Co. の工場が建設された East Chelmsford は、三〇呎以上の落差をもつメリマック河の急流にそい、またボストンの北二五哩に位置し、それとの間に運河の便があった。この地は一八二四年にフランシス・ロウエルの名をとってロウエルと命名され、以来二〇世紀の初期に至るまで、アメリカ有数の木綿工業中心地たることを誇った。しかし一九世紀後期より二〇世紀初期にかけての南部綿業の急速な発展によって、第一次大戦後は急速に衰退した。一九三〇年代までに、Hamilton, Tremont & Suffolk, Appleton, Massachusetts などの古くからの会社は消滅乃至この地を去り、わずかに Merrimack および Boott の二社がこの都市にとどまった。

(22) 木綿工業の急速な発展を、例えば一八二〇—三二年の間における、ニュー・イングランドのいくつかの州についてみると次の如くである。すなわち、ロード・アイランド州では七万鍾より二四万鍾に増大。コネティカット州では三万鍾より一四万鍾に増大。マサチューセッツ州では五万鍾より三四万鍾に増大してロード・アイランド州を凌駕。ニュー・ハンプシャー州ではわずかに一万五千鍾であったものがコネティカット州に匹敵するほどに増大。(Victor S. Clark, *History of Manufactures in the United States, 1929, vol. i, p. 544.*)

(23) ロックス・アンド・キャネルス会社の株式額面全額に対する配当金の比率は次の如くである。(G. S. Gibb, op. cit., p. 101.)

一八二七年	一一・五	一八三六年	四〇・〇
一八二八年	一二・五	一八三七年	〇
一八二九年	六・〇	一八三八年	一〇・〇
一八三〇年	六・〇	一八三九年	一二・〇
一八三一年	一一・五	一八四〇年	一五・〇
一八三二年	三三・五	一八四一年	二五・〇
一八三三年	二〇・〇	一八四二年	〇
一八三四年	一五・〇	一八四三年	三〇・〇
一八三五年	二〇・〇	一八四四年	一五・〇

(24) *Ibid.*, pp. 81-2.

(25) ニュー・イングランド紡織機械工業では、請負人は *contractors, job-takers, job-hands, overseers, department heads, department supervisors* などと呼ばれながらその機能を遂行した。

(26) *Ibid.*, p. 89.

第四節 ローエル・マシン・ショップ

ロックス・アンド・キャネルス会社の取締役は、一八四〇年代のはじめ頃から、会社の清算を考慮しはじめた。おそらくそれは、ローエル地域における木綿工業会社の設立がその頃を以てほぼ終了し、会社の所期の目的が一応達成されたと考えられたからであろう。しかし会社はローエル以外のより広汎な地域においてさらにその事業

を發展する可能性を有していたのであって、それにもかかわらずその清算が考慮されるに至ったのは、「会社の取締役は事業の最良の部分をつくいと、利潤を獲得し、そして引き退ることに満足したようだ」といわれるように、⁽²⁷⁾ 彼らの間においてなお依然として商人的意識が残存していたためであつたらう。かくて一八四五年、ロック・アンド・キャネルス会社は清算され、その *machine shop* はロウエル・マシン・ショップという新会社に、またその不動産はロウエルに所在する諸々の木綿工業会社に譲渡されたのであるが、そのとき株主に対して分配された清算配当は一株当り一、五八二ドルに上り、この金額にそれまでの配当金額を加えると、ロック・アンド・キャネルス会社の株主は約二〇年間に、一株五〇〇ドルの出資に対して、三、〇〇四ドルの給付を得たわけであつた。

このようにしてロック・アンド・キャネルス会社の *machine shop* は新会社ロウエル・マシン・ショップに譲渡されることになつたのであるが、この会社は一八四五年にマサチュセッツ州の特別法によって設立を認可され、そしてその資本金三〇万ドルはロウレンス家 (*the Lawrence family*) をはじめとするボストンの資本家によつて出資された。トップ・マネジメントを構成したものは、取締役会、社長、および *treasurer* であり、それらの地位は彼らによつて占められた。そのうち社長は株主總會および取締役会の議長をつとめるとか、会社の公式書類に署名するとか、一般に形式的な職務を担っただけであつて、取締役会によつて選出された *treasurer* が *chief executive* としての機能を遂行した。しかし *treasurer* はボストンの *treasurer's office* を本拠に、主として財務、仕入、および販売面において活動したのであつて、工場の運営についてはこれを *superintendent* に委ねた。もちろん *treasurer* は、*superintendent* の報告書や週一回のロウエル訪問によつて、工場の運営に目を配つたが、

しかし直接的にはそれに関与しなかった。このような方法は、単にこの会社のみならず、所謂商業資本の産業資本への転化という形をとって誕生した紡績機械製造会社および木綿工業会社において一般的にみられたところであった。

一八四五年より南北戦争を経て一八七三年の恐慌に至るまでの期間において、会社は堅実に発展した。一八四五―一八六〇年においては、年平均販売高は約四三万ドルであったが、南北戦争終了の年までに、年販売高は一〇〇万ドル以上に達し、そして戦後の一時的不況の後につづいた木綿工業の好況期には、年販売高は一時約一六〇万ドルに上った。

ロックス・アンド・キャネルス会社が一八四〇年頃よりロウエル以外の地域への販売を開始したことはすでに述べたが、ロウエル・マシン・ショップの市場もロウエルを中心とするマサチューセッツ州から、それを含めたニュー・イングランド諸州、さらにはその他の地方に拡大されていった。一八四七年三月末までの一年間においては、機械の販売高の九九％はマサチューセッツ州に對するものであったが、一八五四―一八六〇年においては、五〇％がマサチューセッツ州、九五％がニュー・イングランド諸州によって占められるようになった。そして一八六六―七〇年においては、機械の七四％がニュー・イングランドおよび中部大西洋諸州に對して販売された以外に、残りの二六％は南部および中西部諸州、さらには諸外国に向けて積み出された。

ロックス・アンド・キャネルス会社が活動を開始した一八二五年より、ロウエル・マシン・ショップが設立された一八四五年までの期間において、アメリカにおける紡織機械の製造は、木綿工業の副次的機能から一個の独立した工業へと発展した。多くの新しいそして独立の *machine shop* が設立され、⁽²⁸⁾そしてそれらは次第に地方的

な市場からより広汎な市場へと手を伸じていった。しかしながら、一八七三年の恐慌に至るまでの期間は「本質的に連続的な売手市場」の時代であった。もちろんそれまでにも一時的不況は到来したが、しかし紡織機械製造業者の間においては、積極的に注文を求めなくとも、製品はすべて販売できるという一般の感情がみなぎっていた。ポストン製造会社の *machine shop* にも、ロックス・アンド・キャネルス会社にも、そしてロウエル・マシン・ショップにとつても、販売や競争の問題ははまだ経営上の主要な問題とはなつていなかった。実際、ロウエル・マシン・ショップの販売態度をみると、それは積極的というにはほど遠い状態にあつた。そこには、別にはつきりした販売組織は存在しなかつたし、また、セールスマンも販売代理店も雇用されてはいなかつた。顧客は機械を求めてロウエルにやって来た。treasurer は機械についての問い合わせには注意深く応答したが、しかし求めて書状を發することはごく稀であつた。treasurer, superintendent および取締役の個人的な接触がいわばただ一つの販売促進であつた。要するに、販売の増大は、会社の直接的活動の結果というよりは、むしろ拡大しつゝあつた木綿工業からの自然的な結果であつた。しかしこのような時代も、紡織機械工業自体の發達と鉄道網の普及とによつて、やがて終りを告げることになつた。一八七三年の恐慌はその一つの契機となつたものであるが、これとともに、ロウエル・マシン・ショップは新しい環境の中に投げ入れられ、競争と販売という新たに重要性をもつようになつた経営上の問題に対処せねばならなくなつた。しかし、われわれが問題とする時代においては、ロウエル・マシン・ショップの主要な関心事は生産であり、販売の問題ははまだ第二義的意義をもつに過ぎなかつた。

ロウエル・マシン・ショップはロックス・アンド・キャネルス会社の建物、水力、機械、および労働者の大半

をそのまま引き継いで設立され、従ってオペレーティングの段階においてはさして重要な変化は生じなかつた。⁽²⁹⁾ このことはロックス・アンド・キャネルス会社にもみられた請負組織についても同様であった。すなわち「工場における仕事は過去におけると同様、請負組織によって行なわれた。job-takers は契約に従って働いた。彼らは superintendent の監督下にあつたが、しかし多大の自主性をもって契約の遂行に當つた。彼らは日給 (daily rate) を支配され、材料を供給され、そして必要な自己の助手を雇用し、監督し、そして彼らに支払つた。大きな注文の場合は正式の契約が job-takers と署名された。しかし superintendent が "peanut trade" と称したような小さな注文の場合は、口頭の注文だけで十分かつ拘束力のあるものと思われた。」⁽³⁰⁾ なお、ここに請負人が日給を支給されたという事実が指摘されているが、これは彼らが請負による収入以外に、さらに会社から日給を一種の基本給として支払われたことを意味している。そのような慣行は、内部請負組織の存在した他の machine shop やその他の工場においても、しばしばみられたところであつた。なお、この組織は一八九〇年までに消滅し、請負人に代つて職長 (foreman) が、また分権的な組織に代つて集権的な組織が生れることになつたのであるが、そのような変化の過程については第三章でふれることにしたい。

(27) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 102.

(28) 一八四〇年代頃の主要紡織機械製造業者には、ロックス・アンド・キャネルス会社またはロウエル・マシン・ショップ以外に、およそ次の如きものがあつた。(Ibid., pp. 169-170.)

まず、ロウエルの近くに所在した業者には、Gay & Silver (North Chelmsford, Mass.) や Otis Pettee (Newton, Mass.) があり、比較的小規模であつたが、特定の市場を対象として各種機械を製造してゐた。

ロウエル・マシン・ショップと同じように、紡織機械一式を製造し、また地方的市場から次第により広汎な市場に進出し

ついでに、その後は、Mattewan Machine Shop (Mattewan, New York) 一八一〇年に創設された Bridgebury Machine Works (Pennsylvania), 一八四〇年に建設が開始された Amoskeag Machine Shop (Manchester, New Hampshire) など及びその直後にマサチューセッツ州ロウレンスに建設された一大 machine shop があつた。

一乃至二種目の特定機械の製造業者として出発し、やがてその製品種目を拡大していったものには、Whitin Machine Works の母体となつた P. Whitin & Sons (Whitinsville, Mass.) など及び William Mason (Taunton, Mass.) があつた。このほか、紡織機械のほとんど全種目を製造したが、いまだ地方的な市場に主力を置いていたものには、Saco Water Power Company (Biddford, Me.) やマサチューセッツ州スプリングフィールドおよびチカピー、ニュージャージー州パターソンに所在した紡織機械製造業者があつた。また特定機械の製造に従事したものは、Providence Machine Company (Pawtucket, R. I.), Fales & Jenks (Pawtucket, R. I.), E. C. Kilburn & Company (Fall River, R. I.), Hawes, Marvel & Davel (Fall River, R. I.), Crompton Loom Works (Worcester, Mass.), Davis & Furber (Andover), George Draper & Sons (Hopedale, Mass.) などがあつた。

なお、時代は多少下るが一八七四年において操業中の紡織機械製造業者の名称、その所在地およびその製造品目については、T. R. Navin, op. cit., Appendix 7 を参照。

- (29) ロウエル・マシンのショップの従業者数は、一八四四年に約三〇〇人、一八六〇年に約五〇〇人、一八六三年に約八〇〇人、一八八〇年には、一、二五〇人であつた。(G. S. Gibb, op. cit., p. 196, 216.)
- (30) Ibid., p. 217.

第五節 若干の結論

われわれは以上において、サコ・ロウエル・ショップスの主要な母体となり、ボストン製造会社↓ロックス・アンド・キャネルス会社↓ロウエル・マシンのショップと発展した一連の会社が、一九世紀初期よりその中期過

ぎに至るまでのほぼ半世紀の期間において、どのようにして組織されまた経営せられたかを検討した。それは本来、固有名詞を有する経営体の経営活動を対象としたところの、所謂個別経営史の範疇に属する研究であるが、しかしおよそ経営体の行動は、多かれ少なかれ同時代の社会経済的勢力によってメディアファイされるという意味においては、ここに叙述を試みた諸会社の一九世紀初期よりその半ば過ぎに至るまでの経営活動の中には、アメリカ産業資本主義形成期における経営活動の態様を、何らかの意味において指し示すものが含まれているものと考えられる。以下にかかげる若干の結論がこれである。

第一 アメリカにおける紡績機械の製造は、一八世紀末より一九世紀初期にかけてニュー・イングランド地方に発生し、大体一八四〇年代頃までに一個の独立した工業としての体裁を整えるに至ったのであるが、そのような発展は、一つには商業資本の産業資本への転化によって、また一つには中産的生産者層の自生的上昇の結果として達成された。サコ・ロウエル・ショップスの主要な母体となった一連の会社は前者の過程をとって発展した代表的な会社であった。ところで、それらの会社の経営活動には、おのずからそのような出自の過程を反映したと思われるようないくつかの特徴が見い出されるのである。すでに指摘したところであるが、その主要なものを次に列記しておく。

a グラスは「商業資本主義の最も顕著な特色は agent の利用である」という。その意味するところは、商業資本主義の中心的存在であった定住商人 (sedentary merchant) は、旅商 (traveling merchant) が土地から土地への移動に努力を集中したのに対して、その本拠 (counting house) に定住して事業の管理に専念し、多岐にわたる日常の業務については、これを agent——上乗人や海外に駐在した agent——にゆだねたということにある。

ところが、このように agent を利用して事業を運営するという方法が、ボストンの商人によって発起されたニュー・イングランドの木綿工業会社や紡績機械製造会社に引き継がれたのである。例えばロウエル・マシン・ショップにおいては、トップ・マネジメントを構成した取締役会・社長・treasurer (chief executive) は、ボストンの treasurer's office に本拠を構え、会社の意思決定や財務・仕入・販売には才腕を振ったけれども、しかしロウエルに所在した工場の運営については直接的には関与せず、これを superintendent に委ねるといふ方式を採用した。この点は、所謂自生的な産業資本の系譜に連る紡織機械製造業者が、みずから工場の管理に当らうとする傾向にあったのと対照的なところであって、例えば、次章においてとりあげるホワイティン・マシン・ワークスの創設者ジョン・ホワイティン (John C. Whittin, 1807-82) は、その事業の初期において owner-manager でありまた supervisor-laborer であったばかりでなく、その事業の規模が相当に拡大された後においても、依然自身で工場を管理しようとする態度を示した。

b 商人の間に発達した経営技術を製造事業の中にとり入れようとする努力は、また会計面においてあらわれた。例えばボストン製造会社が、一切の直接費のみならずまたできるだけ多くの間接費を、それが発生した各部門に配賦しようと試みたのは、適当な記録の保存を通じて綿密な統制を行なうという商人の間に発達した観念が、そのまま製造事業の中に引き継がれたものと考えられるのである。これに対して前記のホワイティン・マシン・ワークスにおいては、「その記録は実により一八年の後にいたるまで単式の收支方法によって記入され、ロウエル・マシン・ショップの記録がその歴史の最初から複式で記入されたのと対立するところであった。」

c サコ・ロウエル・ショップスの主要な母体となった一連の会社においては、植民地時代より商人の間に発

達した商業経営上の技術が積極的にとり入れられた反面、なお依然として商人的意識の残存が看取された。例えば、ロックス・アンド・キャネルス会社が一八四五年に清算され、その *machine shop* がロウエル・マシン・ショップに譲渡されたことは、その一つのあらわれであった。すなわち、その会社はロウエル地域の工業化という当初の目的を一応達成したとはいえ、しかもなおロウエル以外のより広汎な地域においてその事業を發展さす可能性を有していたのであり、それにもかかわらず結局他に譲渡せられたのは、一つにはボストンの資本家によって占められていたその会社の取締役の間において、紡織機械の製造をつづけるよりは、むしろ清算利益の獲得をもって満足しようではないかという意識が存在していたためであろう。

第二 サコ・ロウエル・ショップスの主要な母体となった一連の会社は、一九世紀初期よりその半ば過ぎに至る期間において、一体如何なる点に経営上の主要課題を見出し、またそれをどのようにして解決したのであるか。この問題は、当時の経営活動の特徴を把握するに当って、一つの重要な鍵になるものと思われる。

すでに述べたように、アメリカにおける紡織機械の製造は、ロウエル・マシン・ショップが設立された一八四五年頃には、すでに一個の独立した工業として確立されていた。そしてニュー・イングランド各地につきつぎと設立された *machine shop* は、次第に地方的な市場からより広汎な市場へと手をのぼしつつあった。しかしながら、南北戦争後の好況が終りを告げた一八七三年までの時代は、本質的に売手市場の時代であり、市場における競争はいまだ重要な問題とはなっていないなかった。ロウエル・マシン・ショップのすでに指摘したような受動的な販売態度は、何よりもそのあらわれであった。

われわれがとりあげた時代において、問題の諸会社にとって最大の関心事となったものは、生産技術上の諸問

題——一つには物理的乃至機械生産の問題、一つには労働者の組織および管理の問題——であった。実際当時は、新しい生産様式がその生産力の著しい優越性のために、古い生産様式を駆逐しつつあった時代であり、従っていち早くそのような生産様式を採り入れることが、事業にとって何よりも肝要なことであった。しかしながら、物理的生産の問題といい、労働者の組織および管理の問題といい、それらはともに工場制度に随伴して生じた全く新しい経営上の問題であり、加うるにここにとりあげた諸会社の設立者は、本来商業活動において産を成し、製造事業については直接的には何らの経験を有しない人達であった。われわれは、サコ・ロウエル・ショップスの主要な母体となった一連の会社が、それらの問題を解決するために払った努力の若干を、次に列記しておこう。

a 周知のように、産業革命はまずイギリスで開始され、続いてフランス・アメリカ・ドイツで遂行されることになったのであるが、このようにイギリスに比して後進国であったアメリカにおいては、少なからず前者の技術的基礎の上に産業革命が展開されることになった。一七九〇年にアメリカ最初の水力紡績機を建造したサミュエル・スレーターは、その前年にアメリカへ渡航したイギリスの紡績職工であった。一八一四年にアメリカ最初の力織機を建造したボストン製造会社の創設者フランシス・ロウエルは、一八一〇—一二年にイギリスに赴いて力織機の構造を学びとった。またアメリカ紡績機械工業における機械工作技術は、一八四〇年代に入ってより急速に進歩したが、それは国内における工作技術の相次ぐ改善によるものであったとともに、またイギリスよりの新しい工作機械の導入に負うところが少くなかった。しかしながら、イギリスの技術が簡単にアメリカに導入されたわけでは決してなかった。第一に当時のイギリスは、産業革命において他国にさきがけた利益を確保しようとして、一七六五年には熟練工の海外移住を禁じ、また一七七四—一八四五年には繊維工業用機械・設計・模型

の輸出を禁じていた。かくて、スレーターは農民に身をやつしてひそかにアメリカに渡航し、ただ記憶を頼りにしてアークライト紡績機を建造せねばならなかったし、また逆にイギリスに渡航したロウエルは、その地の木綿工場を「さり気ない態度」で観察しながら、力織機の構造を学びとらねばならなかった。第二に、敢てそのような困難を冒しても、新しい技術を導入しようとする企業心がなければならなかった。換言すれば、新技術をと入れ、それによって新しい品種および品質の商品を生産するならば、市場において利潤を獲得する新しい機会にめぐまれるであろうという、いわゆる「市場機会のセンス」がなければならなかった。もともとボストンの有力な貿易商人でありながら、積極的に先進国の技術をと入れ、製造事業へ大胆に転進したロウエルは、正にそのようなセンスを備えた人であった。

b 問題の諸会社において、今一つの主要な生産技術上の問題となったものは、多数労働者の組織および管理の問題であった。この問題は、製造過程への動力機械適用の問題と同様に、工場制度の出現に伴って生じた重要な経営上の問題であったのであるが、われわれがとりあげたロックス・アンド・キャネルス会社、およびロウエル・マシン・ショップにおいては、この問題は一つの興味ある方法によって解決された。いうまでもなく、内部請負組織がそれであった。すなわちそれらの会社においては、「工場の壁の内側」において機械の製造が請負われ、そしてそれを請負った請負人は、みずから労働者を雇用し、訓練し、監督し、また彼らの賃率を決定するなど、製造上の殆んど一切の責任を引き受けるように仕組まれていたのであり、従って会社の出資者は多数の労働者を如何に管理するかという問題から自由にされた、あるいは少くともその問題をきわめて容易に解決することができたのである。これらの点についてはすでにかなり詳細に説明し、改めて加筆するところはないと思うので

あるが、ただし、最後に一言しておきたいことは、このような組織が何もわれわれのとりあげた諸会社に限って存在したのではなく、Saco Water power Company (Biddeford, Main), Petree Machine Works (Newton, Mass.), Whittin Machine Works (Whitinsville, Mass.) などの紡織機械製造会社をはじめ、マサチューセッツ州タウンントンの Taunton Britannia Manufacturing Company やロネテ、ノット、ノット、ノットの Winchester Repeating Arms Company などにおいても、その存在がかなり詳細に確認されるということである。あるいは内部請負組織は、初期の工場に特徴的な組織であったとも考えられるのであって、われわれは第三章において改めて工場制度成立期においても内部請負組織の一般的意義を検討することにした。

第二章 ホワイティン・マシン・ワークスの場合

序

ここにとりあげるホワイティン・マシシ・ワークス (Whitin Machine Works) は、前章においてとりあげたサコ・ロウエル・ショップスと同様に、ニュー・イングランドにおいて早くから木綿工業用機械の製造に従事し、そしてなお今日も活発な活動をつづけている会社である。⁽¹⁾しかしながら、サコ・ロウエル・ショップスがいわゆる商業資本の産業資本への転化という過程をとって成立した会社であるのに対して、ホワイティン・マシシ・ワークスはいわゆる自生的産業資本として一大紡織機械製造業者にまで発展していった会社である。その意味において両者は対照的な会社である。この両者が、時代を同じくし、また業種を同じくしながらも、その出自の相違にしたがって、それぞれにどのような経営活動を展開したかということとは、一つの興味ある問題点である。われわれはすでに、サコ・ロウエル・ショップスの経営活動の中に、おのずからその出自の過程を反映したと思わ

れるようないくつかの特徴を見出した。それでは、それと対照的な過程をとって発展したホワイティン・マシン・ワークスにおいてはどのような特徴が見い出されるであろうか。しかしまたこれらの二つの会社は、アメリカ産業資本主義形成期という共通の環境の下において活動した会社である。その意味において、両者の経営活動の中には、対照的な側面もあるが、また共通的な面もあるだろう。それではそれは何であろうか。われわれは、ホワイティン・マシン・ワークスの創設者ジョン・ホワイティンを中心に、彼が一九世紀初期よりその中葉過ぎにいたるまでの期間において、その事業をどのように経営したかを述べてみよう。

(一) 最近の *Moody's Manual* によれば、ホワイティン・マシン・ワークスはマサチューセッツ州のホワイティンスウィル (Whitinsville) に三三の建物よりなる主要工場を、メイン州デクスター (Dexter) およびノース・カロライナ州シャーロット (Charlotte) に分工場を有している。一九五四年における資本金は九百万ドル、剰余金は約二千四百万ドル、資産総額は約三千六百万ドル。一九五二年末における従業員数は約五千人。

第一節 ポール・ホワイティンとその事業

ホワイティン・マシン・ワークスがマサチューセッツ州の特別法 (An Act to incorporate the Whittin Machine Works) によって法人格を与えられたのは一八六八年である。しかしその起源は、この会社の創設者ジョン・ホワイティンが、一八三二年、マサチューセッツ州のノースブリッジ (Northbridge) ——後のホワイティンスヴィル (Whitinsville) ——の小さな紡績工場 P. Whittin & Sons の repair shop において、機械の製造に着手したときにあった。しかしさらに遡って考えるならば、彼の父ポール・ホワイティンが一七九二年にノースブリッジにおい

て鍛冶屋を開始し、そして次第にその事業を拡大していったことが、後にホワイティン・マシンのワークスへと発展していったホワイティン一族の事業のそもその礎になったといえることができるのである。

ポール・ホワイティン (Paul Whiting)⁽²⁾ は、一六三六年頃イギリスよりアメリカに移住したナサニエル・ホワイティン (Nathaniel Whiting) の玄孫として、一七六七年にマサチューセッツ州デッドハム (Deadham) に生まれた。一年有半にして父を失い、農場主であった養父の下で生長し、当時としては別にめずらしいことではなかったが、早くも一四才のときにノースブリッジのある鍛冶屋の徒弟となった。七年間の修業の後、巡回職人 (Journeyman blacksmith) となり、四年間をこの地方で働いた。そして一七九二年にエズラ・ウッド (Ezra Wood) より鍛冶場 (a blacksmith shop) を借り受け、小さいながら独立のビジネス・マンとしての第一歩を踏み出した。このウッドという人はもともとノースブリッジの富農であったが、またこの地方に早くから存在していた小さな鉄工場 (a small forge) を一八七一年に買収し、娘婿ジェイムズ・フレッチャー (James Fletcher) の名を冠して "Fletcher's Forge" と称していた。その後さらに一つの鍛冶場を建設したが、この鍛冶場がポールの賃借りしたものであった。借用後一年余り、ポールの鍛冶場は繁栄し、またウッドの孫であり、ジェイムズ・フレッチャーの娘であった Betsey Fletcher と結ばれることになった。アメリカのビジネス・マンの伝記にしばしば現われる物語りであるが、この結婚が彼に幸し、やがてウッドから二〇〇ポンドで賃借鍛冶場の一切の所有権と "Fletcher's Forge" およびその水利権の三分の一の権利を獲得した。"Fletcher's Forge" およびその水利権の残りの三分の二は、ポールの義父ジェイムズ・フレッチャーに譲渡された。

ポールの鍛冶場は、イギリスおよび大陸との貿易がほとんど完全に杜絶した一八〇七年以来の所謂貿易制限時

代において、多額の利益をおさめることができた。実際この時代にポールは大鎌および大型鋏を大量に製造し、南部のプランターに売却したといわれている。⁽³⁾ 彼がその製品をどのように販売したかは非常に興味のあるところであるが、しかしそれに関する資料は全く残されていない。

ポールが鍛冶屋を始めた前々年の一七九〇年は、「アメリカ工業の父」といわれるサミュエル・スレーターが、プロヴィデンスの近傍ブラック・ストーン河に沿うポウタケットに、アークライト・ミルを建設した年であった。それは紡錘数わずか七二の小工場であったが、アメリカにおいてはじめて水力による綿糸の製造に成功した工場であり、以来ブラック・ストーン河系を中心に、多くの綿糸紡績工場が建設されていった。そして一八〇九年には、プロヴィデンスの近辺において三七の木綿工場が操業あるいは建設中であつたと推定されているのであるが、⁽⁴⁾ 丁度この年にブラック・ストーン河の支流マムフォード河畔のノースブリッジにおいても一つの木綿工場が建設された。Northbridge Cotton Manufacturing Company というパートナーシップがそれであり、その資本は一六、〇〇〇ドル、三二の持分に分割された。紡錘数は約一、〇〇〇であつたが、当時の木綿工場と同様に、工場においては専ら紡績工程だけが行なわれ、紡がれた糸は直接商人に販売され、また時には町の住民に手渡され、彼らの手織機によって布に仕上げられた。

ところで、ブラック・ストーン河系を中心とする初期の木綿工場は、一般に必要な機械の建造を地方の鍛冶場に仰いだのであるが、同様のことは Northbridge Cotton Mfg. Co. においても行なわれた。この点は、後にボストンの商人を中心に設立され、紡績・織布の全工程を集中的に遂行した所謂 “large integrated companies” が、その machine shop において必要な機械をみずから建造する傾向にあつたのと対照的などころであるが、これは

プロヴィデンス地域の初期の木綿工場が必要な機械を建造する設備を保有するには余りにも小規模であったからである。ともかくも、Northbridge Cotton Mfg. Co. の機械はその地方の鍛冶場において建造されることになったのであるが、その鍛冶場として選ばれたものがポールの鍛冶場であった。ポールは妻の父フレッチャーとともにマンフォード河の水利権を提供したが、加うるに必要な機械の建造を約束したことにより、その代償として Northbridge Cotton Mfg. Co. の三分の六の持分を与えられた。

ポールは機械の建造を引き受けたものの、別に木綿工業用機械を製作する知識を有していたわけではなかった。彼に木綿工業用機械建造の「極意」を授けたものはウィリアム・ホワード (William Howard) という人であった。彼はスレーターのパートナーを通じてスレーター型機械の建造技術を身につけ、いわば *freelance machinists* の一人として木綿工場の建設を援助していたのであるが、Northbridge Cotton Mfg. Co. の設立にあたって、ポールを援助するためにノースブリッジに招かれたのである。この意味において「ノースブリッジの木綿工場の祖先は、ウィリアム・ホワードを通じて、サミュエル・スレーター(5)につながる」ということができるのであるが、そのようにしてノースブリッジにもたらされたスレーターの伝統は、後にまたポールの三男ジョン・ホワイティン——ホワイティン・マシン・ワークスの創設者——に引き継がれていくことになるのである。

Northbridge Cotton Mfg. Co. の設立を援助したポールは、また一八一六年に新しい木綿工業会社の設立に参加した。すなわち、ポールの義兄弟に当たるフレッチャーの息子達は、かねがね “Fletcher's Forge” を木綿工場に転換することを考えていたが、その年に至って *Whitin & Fletchers* というパートナーシップが組織され、その資本の二分の一をポールが出資したのである。ポールが必要な機械の建造に関係したかどうかはよく分らない

が、ともかくも彼は単に出資者としてその会社に参加したに止まり、「forge mill」と呼ばれた二八八錘の工場はもっぱらフレッチャー家の人達によって経営された。しかしそれから一〇年後の一八二六年、Whitin & Fletchersにおけるフレッチャー家の持分は二、〇〇〇ドルでポールに譲渡され、ここに「forge mill」の全所有権はポールの掌中に帰することになった。

当時ポールの五人の息子のうち、三人が成人していた。長男ポール二世 (Paul Whitin, Jr., 1800-84) はボストンの呉服店で店員を勤めた後、ニューヨークにおいて呉服小売商 Lee & Whitin を興してそれを経営していた。次男ナサニエル (Nathaniel D. Whitin, 1804-69) はニューヨークでしばらく商業に従事したが失敗し、ノースブリッジに帰って農業に従事していた。三男ジョン (John C. Whitin, 1807-92) は少年時代から父の關係していたスレーター方式の木綿工場 Northbridge Cotton Mfg. Co. で働き、紡績技術の修得に励んだが、⁽⁹⁾一八二三—二六年には長男の経営する呉服商に勤めていた。しかし一八二六年に父ポールが「forge mill」の全所有権を獲得したとき、ポール二世およびジョンはただちに父の許に帰った。間もなく古い建物はとりこわされてレンガ造りの工場——「brick mill」——が新設され、そこに一、〇〇〇錘が収容された。その事業は P. Whitin & Sons と呼ばれたが、実際はポールが単独に所有したものであった。しかしポールは従前どおり、彼の鍛冶場に努力を傾注し、「brick mill」の運営はジョンに、またその製品の販売はポール二世に委ねられた。後にジョンはこの工場の repair shop において機械の製造を開始し、ホワイティン・マシン・ワークスへの発展の第一歩を踏み出すのであるが、それについても彼の父ポールは、一七九二年にノースブリッジの賃借鍛冶場で仕事を開始してより三〇余年、よくもここまでその事業を拡大したというべきであろう。

- (2) ポール・ホワイティンを取りあげたものに、豊原治郎「アメリカ産業革命と産業資本の形成」大分大学経済論集、第一〇巻第一号、昭和三三年、がある。併せ参照。
- (3) V・S・クラークが次のように述べているのは、おそらくポール・ホワイティンの事業のことを指しているのだろう。すなわち、「一八一二年までに、マサチューセッツ州のノースブリッジにおいて、ニュー・イングランドで使用されていたものよりも大型で重量のある鋏 (hoe) が製造された。それは棉花および砂糖プランテーションの奴隷によって使用されたものである。」(V. S. Clark, History of Manufactures in the United States, 1929, vol. i, p. 477.)
- (4) 当時の有力な記録である A. Gallatin の報告書に於て (E. H. Knowlton, Peppercall's Progress, 1948, p. 27.)
- (5) T. R. Navin, The Whinn Machine Works since 1831, 1950, pp. 17~18.
- (6) ジョンが少年時代にスレーター型機械を備えたこの工場で働いたことが、後に木綿工業用機械の製造を開始するに當つての有力な知識となつたのであろう。

第二節 ジョン・ホワイティンとその事業

ポール二世およびジョンの兄弟は一八二六年以来 P. Whinn & Sons の経営に當つたが、その事業が順調に進展したためであらう、一八三一年にはホワイティン家にとつてゆかりのある Northbridge Cotton Mfg. Co. を買収し、今やノースブリッジにおいて二工場を経営することになった。しかしジョンはこれを機会に工場管理の仕事を弟チャールズ (Charles P. Whinn, 1809-1887) にゆすり、みずからは“brick mill”の小さな repair shop において、かねがね興味をいだいていた木綿工業用機械の改良に専念することになった。ここにジョンは、彼がその生涯の事業とした紡織機械製造への第一歩を踏み出したわけであるが、この年はまた父ポールが死亡してその鍛冶場が閉鎖された年でもあり、その意味において Northbridge Cotton Mfg. Co. にスレーター型機械を提

供し、そしてまたおさるへ P. Whim & Sons の機械の建造に関係したであろう父の鍛冶場の伝統は、“brick mill”の repair shop の中にジョンによって中断なく引き継がれたということができるのである。

ジョンが最初に手がけた仕事は picker の改良であった。原綿は開綿 (opening) — 打綿 (picking) — 梳綿 (carding) — 練条 (drawing) — 粗紡 (roving) — 精紡 (spinning) — 織布 (weaving) の基礎工程を経て綿布に仕上がるのであるが、picker は打綿工程を機械化したものであり、アメリカにおいては一八二〇年代初期までに一般に使用されるようになった。しかし当時の機械はいまだ綿を綿帯ワッパ (lap) にする工夫ができておらず、打綿された綿は少量ずつ梳綿機のシリンダーの上に置かれねばならなかった。それは速度のおそい、そして費用のかかる作業であった。ようやく一八二〇年代後期になって、綿を自動的に梳綿機に送れるように綿を綿帯ワッパにする機械が考案され始めた。ジョンが意図したのもそのような性能を備えた機械であり、彼はニュー・イングランドの各地で別々に考案されたこの種の機械の長所をとり入れ、一八三二年に新しい picker を製作した。それは当時の権威者によって、アメリカ最良の“lap spreader, or scutching machine”と称され、同年七月に特許が与えられた。

ジョンが新しい picker の製作を試みたとき、彼は最初からその販売を目論んでいたわけではなく、むしろホイティン家の二工場における打綿工程を改良することにその目的があった。実際、一八三二、三三年に三台の picker が作られたが、それらは何れもホイティン家の工場で使用された。しかし一八三四年になると、外部の木綿工場が優れた性能をもつジョンの picker を聞き知って、それを注文するようになった。そしてこれとともに picker の生産能力は一八三四年の一カ月一台より、三五年の一カ月三台、三六年の一カ月六台と次第に増大した。一八三九年の記録は picker 五二台が単価五〇〇ドルで販売されたことを示している。^(?)

一八三二年に新しい *Picker* の製作に成功して以来、ジョンはもっぱらこの種の機械を製造していたのであるが、しかし一八四〇年代の中頃より漸次その製品種目を拡大するようになった。このように一種目ないし二種目の特定機械の製造に始まり、漸次その製品種目を拡大していくという方法は、プロヴィデンス周辺に発生し、僅少な資本をもって出発した *machine shop* がしばしばたどったところの発展の過程であり、そしてそれはポストンの商業資本を背景に、ポストン周辺に発生した *machine shop* が、最初から木綿工業用機械の全種目を製造する傾向にあったのとは対照的なところであった。ジョンが如何にしてその製品種目を拡大していったかの正確なことはわからないが、ともかくも一八四〇年代末頃には、ミュール精紡機および粗紡機を除けば、*Picker* より織機にいたるまでの全種目の機械を製造しつつあった。後にホワイティン・マシン・ワークスの事業のバックボーンとなったリング精紡機もまたこの時期に製造が開始された。この新式の精紡機はすでに早く一八二五年にプロヴィデンスの機械工ジョン・ソーブ (*John Thorp*) によって考案されていたのであるが、しかし *Thorp's ring* は理論的に優れていたとはいえず、実際の操作に難点を有し、長い間木綿工場から完全に無視されていた。ようやく一八三〇年代の中頃に、マサチューセッツ州タウントンのウィリアム・メーソン (*William Mason*) によって実用的なリング精紡機が製作され、また数台の機械が売り出されたが、しかし依然として *Thorp's ring* に根ざす偏見のために、この改良されたリング精紡機に対する需要も一向に伸びず、ここにメーソンもむしろそれとは競争的型の精紡機——ミュール精紡機 (*self-acting mule*)——の製造にその注意を向けた。⁽⁸⁾ このような経緯をもつリング精紡機をジョンがどのようにして製造したか販売したかについての事情は何らわからないが、ともかくもこの種の精紡機の最初の商業的に成功せる製造業者となったものが、ジョンとロード・アイランド州ポウタケット

の Fales & Jenks であった。一八四九年までにジョンは一年に約五〇台の割合でリング精紡機を製造しつつあった。

ジョンは最初 “brick mill” の repair shop において picker の試作を開始したが、彼が機械を販売するようになってからも依然この狭い場所において機械の製造に当たっていたとは思われない。別にはっきりした記録はないが何時頃からか独立の machine shop が建設されていたようである。それはともかく、一八四〇年代中頃以降におけるジョンの事業の急速な拡大によって、木綿工業に従事していたジョンの兄弟は一八四五年に “brick mill” の全面積をジョンに空け渡し、みずからは新しい建物に移った。しかしジョンはさらに一八四七年——プロヴィデンス・ウースター鉄道 (Providence and Worcester)⁽⁶⁾ が運転を開始した年——に新しく machine shop を建設し、そこに全生産設備を集中した。それは一〇二フィート×三〇六フィートの床面積をもつ、二階建レンガ造りの建物であり、別に地階をもった。また水力については、新しく建設された二〇・四フィートのダムによって三〇〇乃至四〇〇馬力が供給された。当時アメリカ最大といわれたウィリアム・メーソンの machine shop は長さ三一五呎の三階建であったのであるから、⁽¹⁰⁾それと比較してジョンの工場の規模の大きさと、彼の事業の進捗のほどがうかがわれるのである。

しかしそのような発展にもかかわらず、ジョンは依然 P. Whitin & Sons の下において機械を製造し、いまだ彼自身の事業としてそれを行なうてはいなかった。すなわち、一八三一年に父ポールが死んだ後、未亡人 Betsey は紡績工場 P. Whitin & Sons の利権の四分の三を長男ポール二世、三男ジョン、四男チャールズに譲っていた。したがってこのパートナーシップの中に発展せしめられた紡織機械の製造も、少くとも形式的にはそれら四人の

ものの共同の事業として営まれた。もちろん機械の製造および販売はもっぱらジョンによって引き受けられたのであるが、しかしそこにおいて独立の記録および計算がなされたわけではなかった。P. Whitin & Sonsの全事業——綿布および木綿工業用機械の製造——は単一の帳簿によって記録され、またその利潤もホワイティン一族の間に平等に分配された。しかし紡織機械製造の業務が伸張するにもなつて——例えば一八三九年の販売高二六、〇〇〇ドル、一〇年後の一八四九年の販売高八五、〇〇〇ドル、さらに一〇年後の一八五九年の注文高三三〇、〇〇〇ドル⁽¹¹⁾——やがてジョンはその独立を考慮するようになった。実際、彼が一八六〇年に、全く彼個人の名義と計算において、マサチューセツ州ホリヨークの machine shop を一五万ドルで購入したのは、その最初の現われであつた。もっとも、この企ては後に若干ふれるような理由によつて失敗し、結局一八六三年にその工場は他に譲渡せられた。しかしその翌年、P. Whitin & Sonsの資産はホワイティン一族の間に分配されることになり、そして machine shop はジョンの所有に帰した。今やジョンは独立の製造業者であり、そして J. C. Whitin, Whitinsville という率直な名称が彼の事業の称呼であつた。それは個人組織であつたが、四年後の一八六八年には法人組織に改められ、ホワイティン・マシンのウワークスと称されることになった。資本金は六〇〇、〇〇〇ドルであり、そのうち実に五九八、〇〇〇ドルがジョンによつて出資せられた。その資本金額は、前章においてとりあげたところの、ボストンの資本家によつて設立され、当時の最も代表的な紡織機械製造会社と目されるロウエル・マシンのショップの当時の資本金額と等しいものであつた。⁽¹²⁾

(7) T. R. Navin, op. cit., p. 32.

(8) 自動式シユール精紡機は一八二五年にイギリスのリチャード・ロバーツ (Richard Roberts) によつて実用化された。

ところが一八四〇年に、ロバーツ・ミュールの模型を、ウイリアム・デイヴォル (William C. Davol) という人がひそかにアメリカに持ち込んだ。第一章で述べたスレーターやロウエルと同じようなことをなしたわけである。その後デイヴォルは自動式ミュールを製造して、アメリカ国内に売り出した。とかくするうちに、マサチューセッツ州タウントンの有力な木綿工業用機械の製造業者ウイリアム・メーソンが、独自のアイデアでミュールを自動化する方法を発展させた。当時アメリカで製造されたミュールは、たいていこの二人によつて製造された。(Ibid., p. 35.)

(9) 一八二八年に、ブラック・ストーン河に平行して、プロヴィデンス・ウースター間に運河が開通した。当時は盛んに運河が建設された時代であるが、ジョンの機械の大半はこの運河によつて積み出されたようである。しかし、一八四七年に、プロヴィデンス・アンド・ウースター鉄道が開通してからは、鉄道が運河にとって代つたであろう。

(10) J. L. Bishop, *A History of American Manufactures from 1608 to 1860*, 1861-68, vol. iii, p. 321 に於いてそのようにいわれてゐる。(Ibid., p. 37.)

(11) Ibid., pp. 43-44.

(12) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 229.

第三節 売手市場における販売

ホイティン・マシン・ワークスを設立して間もなく、ジョンは会社経営の責任を新たに任用した *treasurer* に委ね、みづからは事業の第一線より引退した。一八三一年に新しい *picker* の試作を企ててよりほぼ四〇年、木綿工業用機械の製造に打ち込んだ彼の労苦が、寄る年波とともに、リュウマチの悪化となつてあらわれたからであつた。そこでわれわれも、彼の引退をもつてホイティン・マシン・ワークスの歴史に一つの区切りをつけ、改めて彼がそれまでその事業をどのように経営してきたかを検討してみたいと思う。しかしここに指摘して

おきたいことは、ジョンの引退の時期が、その事実とは無関係に、ホワイティン・マシン・ワークスの歴史における一つの転換期となっていたことである。否むしろ、アメリカ紡織機械工業が全体として一つの転機にさしかかっていたともいえるのである。すなわち、アメリカ紡織機械工業は一八四〇年代までに大体一個の独立した工業としての体裁を備えるにいたったが、ジョンが引退した一八七〇年頃までの時代は、この工業にとって「ほとんど連続的な売手市場」の時代であった。ところが、一八七三年の恐慌とそれにつづく不況を契機として、やがてこの工業も競争の時代を迎えることになったのである。ガラス的表現を以てすれば、それは産業資本主義の第一段階（生産の段階）より第二段階（販売の段階）への移行として把握される現象であるが、⁽¹³⁾そのような現象がほぼジョンの引退した時期に生じ始めたのである。われわれはむしろこのような理由から、ジョンの引退をもってホワイティン・マシン・ワークスの歴史における一つの区切りとするのである。

さて、今指摘したばかりのことでもあり、まずジョンがその機械を如何に販売したかという問題から始めよう。もっともその点に関しては、十分な記録を欠き、ことに彼が *Picker* という特定機械の製造に専念した最初の十数年間については、殆んど何らの記録も残されていない。しかしそれでも利用できる資料は、彼があきらかに売手市場の下において機械の販売に当たったことを示している。もちろん売手市場とはいっても、それが常に利益ある操作を保証するものでなければならぬという意味のものではなく、ジョンも一八五七―五八年と一八六四―六五年の二回にわたって不況を経験した。しかし、重要なことは、売手市場の下においては、そのような一時的不況によっても決してくじかれることのない、一種の気持ち創り上げられているところにある。そこでは製造業者の間において、製品はすべて販売できるといふ感情が芽生え、また積極的に注文を求める必要は殆んどない

という気持が行き渡り、そしてまた生産こそ第一の問題で、販売や競争は第二義的な重要性をもつにしか過ぎないという考えが生れるのである。ジョンが機械を販売するに当つてとつた態度は正にそのようなものであつた⁽¹⁴⁾。われわれは、前章に論じたロウエル・マシン・ショップの販売態度がおよそ積極的というにはほど遠い状態であつたことと思ひ併せて、当時における経営活動の態様の一端をうかがうことができるのである。

一八四九—五九年の記録によると、ジョンの市場はかなり広汎な地域に及んでゐた。合衆国がいまだ三三州よりなつていたある時期において、ジョンはそのうちの二一州に対して機械を供給した。しかし詳細に検討すると、ニュー・イングランド以外の地域に対して販売された機械の殆んど全部は *picker* であつた。ジョンの製品の大半は、所謂プロヴィデンス地域として知られるロード・アイランド州、マサチューセツツ州南部およびコネティカット州東部に向けて販売された。ことに当時木綿工業ブームを経験しつゝあつたコネティカット州東部は、五〇年代におけるジョンの最も重要な市場であつた。例えば一八四九—五九年の一〇年間において、ジョンの織機の四〇%はこの州に対して供給された。しかしプロヴィデンス地域以外においては、少量の機械が販売されたに過ぎなかつた。同じく一八四九—五九年の期間において、所謂ボストン地域と称せられる地方は、ジョンの精紡機の七%、織機の八%を購入したに過ぎず、ただ練糸機についてはその二四%を消化した。ボストン地域において需要された機械の大半は、最初から大資本を以て出発したその地域の *machine shop* によつてみたされたのである。もつともアメリカの *machine shop* は、すでに早くも一八四〇年代頃より、地方的な市場から次第により広汎な市場へ進出するという傾向を示しつゝあつたのであるが、しかしジョンはプロヴィデンス地域において十分な需要を見出し、あえて他の地域に積極的に進出するという企を遂に試みることはなかつた。

さてジョンは、これらの市場への機械の販売に当って、別に販売要員というものを用意しなかった。セールスマンは雇用されなかったし、また代理店を通じて機械を販売するという方法も殆んど利用されることはなかった。ジョンは時折り個人的に顧客を訪問したが、しかし彼が行なった唯一の販売促進ともいえるものは文通であった。しかしその場合でも別にカタログは用意されなかった。顧客はしばしばカタログを手紙で要求したが、しかしジョンは彼らにそのようなものを印刷して送る代りに、ホワイティンスヴィルを訪問して実際に機械を見るようにすすめた。あるいはそれができない顧客には、ホワイティン製機械が据え付けられている近辺の工場を示してそこに行くようにすすめた。およそ積極的というにはほど遠い販売方法であったが、それでは一体どのような機械製造業者としてのジョンの評判が獲得されたかという点、それは結局顧客に口頭による推薦であった。工場所有者は手に入れたいと思う機械を見聞きし、そしてそれがジョンによって製造されたことを知ると、それと同じような機械を手紙で注文した。「New Bedford のようなスピンドル」「Blackstone のような二つの精紡機」あるいは「Suffolk が使っているのと同じような織機」それが彼らの注文であった。

このほかにもジョンが売手市場の利益を享受したことを示すいくつかの現象があった。彼が注文を引き受けるに当って原則として現金での支払を要求したことはその一つであった。すなわち代価は機械引渡し後一五日以内に全額現金で支払われた。もっとも時には、支払期限一カ月という注文や、また代価の半額は現金で、他の半額は手形で支払うという注文を引き受けたこともあった。しかし機械の販売に当ってそれを担保にとり、長期の信用を与えるということはなかった。彼はまたすべての顧客に対して均一価格を主張した。すなわち注文の大小にかかわらず顧客をすべて平等に取り扱い、大口の注文に対しても別に割引を与えるということとはなかった。その

ような価格政策は、実際のところ大口の需要者にとって決して公平なものではなかったが、しかし紡織機械工業において売手市場の時代が続いていた限り、それは彼らによって黙認された。彼らは、機械をより安価に購入することよりも、より迅速に引き渡してもらうことの方にむしろ関心をもった。しかしやがて、一八七二年の秋に売手市場崩壊の徴候が見えはじめたとき、ホワイテン・マシン・ワークスはその均一価格政策を放棄せねばならなかった。

(13) 周知のように、グラーズはその著「経営と資本主義」において、一七九〇—一八九〇年頃の経営活動の態様を把握するに当って、三つの発展段階を設定している。彼のいう“three phases of industrial capitalism”がこれである。まずその第一段階においては、経営活動の重点は生産、それも如何にすれば財および用役を生産できるかというところに求められる。第二段階では、如何にして財および用役を販売するかという問題をめぐって経営活動が展開される。そして第三段階では内部金融力 (inside financial strength) が問題となり、そしてそれを達成できない産業資本家は失敗するか、あるいは金融業者の手中に陥らなければならぬ。(N. S. B. Gras, *Business and Capitalism*, 1939, sec. ed., pp. 189-195.)

(14) ジョン・ホワイテンの市場活動については T. R. Navin, *op. cit.*, pp. 40-44, 92-100 などを。

第四節 工場管理の方法

一八三一年に picker の試作を開始してより約四〇年、ジョンは紡織機械工業における売手市場の利益を享受し、先に述べたように販売の問題についてはさして苦勞することはなかった。その期間において、何がジョンの事業にとって最も重要な経営上の問題となったかといえ、それはあきらかに生産上の諸問題であった。新しい生産様式が古い生産様式にとって代りつつあった当時において、そのようなことは何もジョンの事業に限らず、

当時一般に見られたところの傾向と考えられるのであるが、それではジョンはそれらの問題をどのように解決していったのであろうか。

第一章において指摘した如く、サコ・ロウエル・ショップスの主要な母体となった一連の会社においては、出資者は工場の管理に直接関与せず、それを mill agent 及至 superintendent に委ねるといふ方式を採用した。それは、定住商人の間に発達した agent の制度が製造事業の分野にとり入れられたものと考えられるのであるが、そのようなことは、前章で論じた会社に限らず、およそボストンを中心とする資本家によって設立された紡織機械会社において一般に看取されることであつた。例えば、一八三九年に、ボストンの資本家によって、資本金五〇万ドルのサコ・ウォーター・パワー会社 (Saco Water Power Company) という、木綿工業用機械の製造ならびに土地・水力の管理を行う会社が設立された。ところが、そのトップ・マネジメント、すなわち取締役会・社長・treasurer は、ボストンの treasurer's office に本拠を持ち、会社の意思決定や財務・仕入・販売には才腕をふるったけれども、しかしボストンを離れること数十里の遠くにあつたビッドフォード (Biddeford) の工場の管理については、それを superintendent に委ねた。そしてボストンの treasurer's office とビッドフォードの工場とがどのような関係にあつたかと云えば、「treasurer や取締役がビッドフォードを訪問すれば、非常な敬意をもって扱われた。それらの人達は別世界の人間であると思われていた多くの証拠がある。……ボストンの資本家はただ配当のみ関心をもち、これに対しビッドフォードのマネジメントは技術上の問題およびはっきりした労働者の使用以上のことは何もできないというのが一般の考えであつた。」⁽⁴⁵⁾

これに対してジョンの場合は事情が全くことなつていた。「ジョン・C・ホワイティンは、機械製造業者とし

ての彼の経歴の最初の一〇年乃至一五年の間、小規模な、一種目の製品を製造する shop をもち、それを小資本家的スケール (petty capitalist's scale) で運営し、そして小資本家的経営技術 (petty capitalist management techniques) を用いた。彼は owner-manager であつたばかりではなく、また supervisor-laborer であつた。彼は仲介者を通さないで、自分で事業を運営した。そして主として生産に注意を集中した。⁽¹⁶⁾ やがて彼の事業は急速に発展した。一八四〇年代末までには、ミュールおよび粗紡機を除けば、picker より織機にいたるまでの全種類の機械を製造するようになり、また一八四七年には大規模な machine shop を建設した。そのような急速な拡大は、彼の利潤がおそらく非常に大であつたためであらうが、また彼が父ポールに似て慎重深い性格をもち、その利潤を決して無駄に費さず、その大半を事業に再投資したためでもあつた。このようにしてジョンの事業は、一八五〇年代までには、よく一個の産業資本家的事業 (an industrial capitalist concern) と呼ばれるような存在にまで発展したのであるが、しかしその場合でもジョンは、依然彼の出自を思い出させるような経営態度を保持する傾向があつた。すなわち「新たに大事業家となつたホワイティンが相変らず小資本家的背景の形跡を示したことを観察するのは興味がある。彼のような立場にあつた多くの人々と同様に、彼は小資本家的方法によつて産業資本主義の大規模問題 (large-scale problems) を解決しようと試みた。例えば、彼の工場の規模が何倍かに拡大され、そして事実二つの地方に分置されるようになった後においてすら、ジョンはそれを自身で管理しつづけたのである。南北戦争時における二工場併有の企ては結局失敗に終つたが、それは戦争のためというよりは、むしろ彼がその事業を他のものの代理を通じて運営するということをいまだ字んではおらず、彼自身で両工場の運営をつづけることができなかつた為であつたように思われる。⁽¹⁷⁾」

このように、ボストンを中心とする資本家によって設立せられた紡織機械会社においては、その経営方法の中に商業資本主義の伝統がひきつがれる傾向があったのに対して、ジョンはいわゆる「小資本家的経営技術」⁽¹⁸⁾に依存することが少なくなかったのであるが、そのような相違はまた両者の会計技術の面においても看取された。すなわち前者においては、前章において説明したように、植民地時代より商人の間に発達した「適当な記録を通じて綿密な統制を行なう」という観念⁽¹⁹⁾が製造事業の会計の中に積極的にとり入れられたのに対し、ジョンの場合には「最も初歩的な簿記形式もほとんど彼の注意をひかなかった。彼はその生涯を通じて何ら満足な財務記録を記入しなかった。彼は会計報告によってではなく、日常業務への直接的な、個人的な、そして不断の接触によって事業がどのように進行しているかに精通した。そのような状態の下では、念入りの会計は彼にとって時間と精力の浪費であると思われた」⁽²⁰⁾。実際、ホワイティン・マシン・ワークスの会計記録は、実に一九一八年の後においても、依然単式の収支方法によって保たれていたのである。

さてジョンが、その事業を開始してより一〇年乃至一五年の間、owner-managerとしてまた supervisor-laborerとして活動したことはともかく、その事業の規模が拡大され、工場と呼ばれるにふさわしいような体裁を備えた後においても、依然自身でそれを管理する傾向にあったことは、彼の出自の過程と思ひ併せて興味あるところであるが、しかし彼が工場管理の全面にわたってそのすべての責任を一身に引き受けたわけではなかった。なるほど、ボストンの資本家によって設立された紡織機械会社においては、出資者は工場の管理に直接関与せず、それを mill agent 乃至 superintendent に託したのに対し、ジョンはみずから工場の管理に当らうとする態度を示した。しかしジョンがそのような態度で以て実際にことに当たったのは、主として工場管理のより上位の段階におい

てであった。これに対して、工場管理のより下位の段階において生じた殆んど一切の問題は、われわれが前章においてとりあげた会社と全く同様に、内部請負組織によって解決され、ジョンによって殆んど関与されることはなかった。

内部請負組織の持つ意義については、すでに前章において論じたところであり、ここで改めて説明を加えないが、要するにその組織の下においては、工場の壁の内側において機械の製造が請負われ、そしてそれを引き受けた請負人は、みずから労働者を雇用し、訓練し、監督し、また彼らの賃率を決定するなど、製造上のはほとんど一切の責任を引き受けたのである。ジョンの *machine shop* は早くからこの組織によって運用されていたようであるが、それがはっきり記録の上にあらわれるようになったのは、一八六五年以後のことであり、その年には五六人のものが請負によって支払をうけていた。すなわち彼らは、日給 (*daily basis rate*) に加えるに、請負価格と賃銀支払額(彼らの部下労働者に対する賃銀額。但しこの事例においては、請負人は労働者の賃率を決定しただけであり、その支払については工場側に依頼した)との差額を請負利潤として受け取っていた。⁽²¹⁾

生産の専門家といわれ、また実際生産に注意を集中し、販売については第二義的意義しか認めなかったジョンが、それでもなお請負人に強く依存したことの理由について、若干の疑問が生ずるかもしれない。しかしこの点については、すでに前章において指摘したところの内部請負組織のもついくつかの利点を想起してもらいたい。ただしかしく一言しておきたいことは、工場制度の出現にともなう、如何にして多数の労働者を管理するかという問題が提起せられるにいたったが、この種の問題は、その前歴において商業活動に従事していたものにとっては勿論のこと、またジョンのように本来製造工業の分野から身を起し、生産の専門家といわれたような人

々にとつても、全く新しい経営上の課題であつたということであり、そして内部請負組織がこのような問題を解決する一つの簡便な手段となつたことである。すなわち、工場所有者は請負人との間に契約を結びさえするならば、労働者の雇用・訓練・監督・解雇・賃銀など、実際の製造過程において生ずる殆んど一切の問題は請負人によって自主的に解決され、かくて工場所有者は多数労働者の管理という全く未知の問題をきわめて自然な形において解決することができたからである。ジョンが、どれほどの数の労働者を使用したかは逐一明らかではないが、しかし残された記録は、一八三九年にはわずかに一人であつた労働者が、一八六四—六九年には三〇〇人ないし五〇〇人に増加したことを示している。彼が如何に生産に積極的な関心を保ちつづけたとしても、それだけの労働者を管理し統制し、しかも動力工作機械が広汎に使用されるようになったとはいえ、依然人間の熟練を尊重しながら多種類の機械を製造するためには、やはり内部請負組織という、当時すでに可成り広汎に普及していたと思われる方法に依存する方が、より必要でありまた利益であつたと考えられるのである。

(15) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 129.

(16) T. R. Navin, *op. cit.*, pp. 128-9.

(17) *Ibid.*, p. 129.

(18) T・R・ネイヴィンはジョン・ホワイティンの経営活動を特色づけるに当って、しばしば「小資本家的」という言葉を使っている。彼がハーバードの経営史グループの一員であることから考えて、それがグラスのいう「小資本家」を意味していることは明らかである。もともと、小資本家は小資本主義 (*petty capitalism*)——私的経営資本主義 (*private business capitalism*) の最初の発展段階——において支配的な存在であり、中世の都市を中心に活動した商店主 (*storekeeper*)、職場主 (*shopkeeper*)、旅商 (*travelling merchant*)、行商 (*pedlar*) などがこれに該当する。しかし、小資本主義は滅び

たが、小資本家は亡びなかった。すなわち、「小資本主義は他のシステムに移行し、それはまた他のシステムに移行していった。しかしこのことは、旧い形態が必然的に消滅したことを意味しないで、新しい一つの形態が顕著に優位を占めるようになったことを意味している。」かくてグラスは、現在のアメリカにおいても、小資本家のグループとして二〇のも

が *the dominant group*。(N. S. B. Gras, *op. cit.*, pp. 27-66.)

(19) T. R. Navin, *op. cit.*, p. 28.

(20) *Ibid.*, pp. 129-30, 150.

(21) *Ibid.*, p. 143, 147.

(22) *Ibid.*, p. 32, 69.

第三章 工場における内部請負組織

序

われわれは、前章および前々章において、アメリカ産業資本主義形成期の経営活動の態様の一端を知ろうとして、サコ・ロウエル・シヨップスおよびホワイティン・マシン・ワークスの二社をとりあげ、それらの会社が一九世紀初期よりその中期すぎに至るまでの期間においてどのような活動を営んだかを検討した。ところがその場合、とくにわれわれの目を引く一つの点は、それら二つの会社が、多数労働者の管理という、工場制度の出現に伴って生じたところの重要な問題の一つを、きわめて興味ある方法によって解決したことである。いうまでもなく内部請負組織がそれであった。ところでこの組織は、何もそれら二つの会社に限って見られるわけではなく、なおいくつかの会社においてもその存在がかなり詳細に確認できるのである。もちろん筆者は、当時における工場管理の状態を手広く調査したわけではなく、したがって内部請負組織が当時の代表的な工場管理組織であった

と断定するのではない。中には逆にそのような組織を採用していない会社もあった。例えば、北部ニュー・イングランドのある紡績会社⁽¹⁾においては、たしかに工場の仕事は内部請負によって行なわれていなかった。しかしその場合においても、工場の各部門の長である *overseers* は、「それぞれの部門において、労働者を雇用し、訓練し、解雇し、また彼らの賃銀簿を作成するほとんど完全なオーソリティを与えられていた」⁽²⁾。各人は「その領分 (*domain*) のボス」⁽³⁾であった。換言すれば、「各部門が一人の *overseer* によって運営されるという *independent system*」⁽⁴⁾が存在していたのである。それは決して内部請負組織とはいえないが、しかしそのアイディアにおいては内部請負組織に似たところが多分にあるのである。かくて、その数は決して多いとはいえないのであるが、われわれの調査した限りの会社においては、内部請負組織あるいはそれに似通った組織が、支配的な工場管理組織として浮び上ってくるのである。しかもこのような組織は単にアメリカにおいてのみ存在したのではなかった。後述するように、先進国イギリスにおいても、一八六〇年前後のある工業地域の諸工業において、その存在がはっきりと認められるのである。かくて現在の筆者にとっては、内部請負組織が初期の工場においてかなり特徴的な工場管理組織であると思わざるを得ないのである。大方の批判を仰ぐという意味を含めて、とくにこの問題を「アメリカ産業資本主義形成期の経営活動」の一項目として採り上げた所以である。

(1) 一八五〇年に、北部ニュー・イングランドのメイン州サコ河畔ビッドフォード (Biddeford) に、受権資本金一〇〇万ポンドをもって設立されたペッペレル製造会社 (Pepperell Manufacturing Company) のこと。

(2) E. H. Knowlton, *Pepperell's Progress: History of a Cotton Textile Company, 1844-1945*, 1948, p. 66.

(3) *Ibid.*, p. 159.

(4) Ibid., p. 280.

第一節 内部請負組織の意義

内部請負組織の重要性をはじめて指摘したものはG・C・アレンの「バーミンガムおよびブラック・カントリの産業発展、一八六〇—一九二七（一九二九）であろうと思われるが、そこではこのような組織に対して、“subcontracting system”という言葉が当用されている。しかしアメリカの学者でこの言葉を使用しているものはなく、内部請負組織の用語としては“inside contract system”、“system of job contracting”、“system of job-takers or contractors”⁽⁵⁾ あるいは単に“contract system”⁽⁶⁾ という言葉が用いられている。

さて、内部請負組織の特色は、工場所有者と労働者との中間に請負人⁽⁵⁾ という特定の階級が存在したことである。請負人の遂行した機能は、業種その他の条件にしたがって必ずしも同様ではなかったが、一般に彼らは次の如き機能を担当した。まず、各請負人は工場所有者と一定の金額において一定の生産物を製造することを契約した。次で各請負人はその契約を遂行するためにみづから労働者を雇用し、訓練し、監督し、あるいは解雇した。各請負人の雇用した労働者の数は、ときには数人に満たなかった場合もあり、また場合によっては数十人、或は百人を越えることもあった。請負人およびその労働者は、工場の内部において、工場所有者の提供する機械、動力、及び原料を用いて労働に従事した。しかしときには、請負人がその部下に道具のみならずある種の材料を提供したこともあった。⁽⁶⁾ 仕事が完成すれば請負人は契約にしたがって支払をうけた。もつとも、仕事が長期にわたったような場合には、請負人は仕事の完成をまたずしてその一部を要求することがあった。⁽⁷⁾ 請負人が雇用した労働者

に對する賃銀は請負人が直接これを支払つた場合もあり、また単に労働者の賃率のみを決定して、その支払を工場側に依頼した事例も少なからず存在した。後者のような便法がこうせられた場合には、労働者に対して支払われた賃銀額だけ契約額から控除され、その残余が仕事の完成とともに請負人に支払われた。⁽⁸⁾しかし何れにせよ、この制度の下においては二種の契約が存在した。すなわち、工場所有者と請負人との間における契約、それは常に個数制であり、請負人とその労働者との間における賃銀契約、それは通常日給制であり、ときには個数制であった。かくて、請負人は、自己の労働者を安く雇用した場合、あるいは彼らがよき管理者であった場合には、彼らにはかなりの利潤を獲得することができた。要するに、内部請負制工場においては、工場所有者の任務は工場機械、動力、原料、及び運転資本を準備すること、並びに製品を販売することに限られ、実際の製造過程において生ずるほとんど一切の問題は各請負人によって自主的に解決された。換言すれば、工場の管理は各請負人を中心として極めて分権的に行なわれたともいふことができるのである。

(5) 請負人の実際の称呼としては“job-hands” “job-takers” “piece-masters” “overhands” “department heads” “department supervisor” “fitters” “charter-masters” など、ちがちがなものがあつたが、その一般的名称としては“contractors” あつたは“subcontractors” という言葉が使用されてゐる。

(6) このような例は、イギリスのバーミンガムおよびブラック・カントリイ地域の諸工業でみられる。(G. C. Allen, *The Industrial Development of Birmingham and the Black Country, 1860-1927*, 1929, p. 146, 160, 165.) しかしアメリカにおいてはそのような実例は少ない。

(7) このような例は、バーミンガムおよびブラック・カントリイ地域において、またアメリカではホイイティン・マシン・ワークスに見られる。(G. C. Allen, op. cit., p. 161; T. R. Navin, *The Whitin Machine Works since 1831*, 1950,

p. 144.)

(8) アメリカにおいてむしろこのような場合の方が多いようである。

第二節 内部請負組織の実例

第一 アメリカ紡織機械工業についてみると次の如くである。

a ロックス・アンド・キャネルズ会社 (Proprietors of the Locks and Canals Company on Merrimack River)

b ローエル・マシン・ショップ (Lowell Machine Shop)

c ホワイティン・マシン・ワークス (Whitin Machine Works)

これら二つの会社については、第一章においてすでに説明した。

この会社についても、第二章ですでに説明したが、若干加筆しておきたい。

すでに述べたように、この会社は初期の頃より内部請負組織によって運営されていたようであるが、しかしそれについての記録が存在するようになったのは一八六四年以後であり、この年には会社の全従業員の約一〇分の一、すなわち五六名のもが請負人として働いていた。ところでそのうちの一人であるウードマンシー (Henry F. Woodmansey) をとりあげてみると、彼はスピンドル部門の長であり、一八六四年より一八九八年の死に至るまで終始請負によって働いた。最初はずかしく二人の助手をもったに過ぎなかったが、最後には彼の部門には五〇人乃至それ以上のものがいた。彼の請負による収入は一般に景気の変動とともに上下した。かなり好況であった一

八八八年、八九年、九〇年においては、彼のうけとった請負差額はそれぞれ約五千ドル、八千ドル、六千ドルであった。しかし一八九一年にはそれは約三千ドルであった。彼は最も高額を得た請負人であったが、その収入の相対的大きさは、会社の最も熟練せる *day laborers* でも決して年一千二百ドル以上は支給されなかったという事実から判断される。彼の受けとった請負差額は次のようにして計算された。すなわち、彼は自己の部門の製品別生産高をペイ・マスターに提出した。ペイ・マスターは製品単位当りの請負価格にもとづいて総額を計算し、これをワードマンシイの勤定の貸方に記入した。各製品の請負価格はそれぞれことになっており、例えば旧式の *taper-top spindle* は彼より一五セントで契約され、新式の *high speed spindle* は一八七四年には一六セント、不況年次である一八七九年には一三セントに定められた。他方、ペイ・マスターはワードマンシイの勤定の借方に、彼の部門の労働者に対して会社側から支払った賃銀額を記入した。この両者の差額がワードマンシイの所得となったのであるが、それはスピンドル一錘当り一乃至二セント以上には上らなかった。ペイ・マスターは年四回差額を清算することになっていたが、しかしワードマンシイはそれをまつことなく不規則に支払を要求した。なお、彼は他の請負人と同じように、請負による収入以外に基本給を支給された。彼の最後の二三年間においてそれは一日二ドルの割であった。

d サコ・ウォーター・パワー会社 (*Saco Water Power Company*)

(イ) 設立。一八三九年にメイン州ビッデホードに紡織機械の製造および土地・水力の管理を目的としてボストンの資本家達によって設立された。第一章で述べたロックス・アンド・キャネルス会社の場合と同じように、その起源は一八三〇年に設立された木綿工業会社 *York Mfg. Co.* の紡織機械製造部門、更には一八二五年に設

立された木綿工業会社 Saco Mfg. Co. の紡織機械部門にまでさかのぼることができる。設立当初の資本金は授權額五〇万ドル、発行額四〇万ドル、そして一八四七年には授權額二〇〇万ドル、発行額一〇〇万ドルであった。⁽¹⁰⁾

(ロ) 建物。一八四二年に完成した新しい machine shop は、長さ一四五呎、巾四六呎、五階建の建物と、一つの鍛冶場であった。しかし一八五〇年までに machine shop は、長さ二七一呎、巾四六呎、五階建の建物と、一つの鍛冶場、一つの木工場、一つの材木室、一つの倉庫、一つの会計室、及び一つの製材場からなっていた。⁽¹¹⁾

(ハ) 機械。一八五〇年に superintendent によって書かれた報告書によれば、依然旧式の手動式旋盤の如きものもあつたけれども、しかし大型の作業を正確になしうるところの動力工作機械が広汎に使用されていたことが知られる。それらは次の如きものであつた。⁽¹²⁾ 堅型ボール盤、平削盤（その最大のものは長さが二六呎あり、三五呎巾のものを削ることができた）、二呎のスイングをもつ機力旋盤、squaring machines、card cylinder turning engines、shaft straighters、heavy slabbing machines.

(ニ) 労働者数。一八四四—四八年において、同資本系統の木綿工業会社（三工場よりなり、第一工場は約一万錘）の機械及び建物の建造に従事したが、その最繁時には約六〇〇人が労働についていたようである。⁽¹³⁾

以上によって会社は少なくとも一八五〇年までに「工場」によって機械の製造を行なつていたことが知られる。(ホ) 内部請負組織。ある年老いた機械工の思い出によると、工場における仕事は契約によつて行なわれた。

すなわち経験ある機械工達は請負によつてある機械の特定部品の製造を引き受けた。そして彼らは多くの場合少年を cheap help として雇用し、彼らに簡単な仕事を繰り返して行なわされた。「この方法によれば少年ですら一つの単純な仕事に熟練し、彼らを雇つた contractors は全く利益したのである……。」⁽¹⁴⁾ このような組織の存在

は一八五〇年に書かれた superintendent の報告書によって更に確められる。⁽¹⁵⁾ それによれば「superintendent は工場における色々な種類の仕事について contractors と契約した。contractors はみづから労働者を雇用し、彼らと契約し、そして彼らに支払った。これらの contractors および彼らの労働者は工場で働き、そして仕事を行なうに必要なすべての工具および材料を会社から提供された。契約された仕事が superintendent の満足のいくように完成されたときには contractors は契約書の条項にもとづいて支払をうけた。」ときには請負価額から材料費および工具料が差引かれることがあった。すなわち「工場が必要とされるヤスリ、針金、ネジ、硫酸、鉛塊、錫、ニカワ、硼砂、金剛砂などのようなすべての物品は、会計室に付属したストアルームに保存されていた。工場に引き渡されたそれぞれの物品は記録され、そしてそれを使用した特定の仕事に対してチャージされた。あるいはそれ⁽¹⁶⁾がもし contractors のうちのある一人によって使用されたときには、その代価は彼の勘定の借方に記入された。」このような場合には、請負価額は材料費および工具料を含むものとして決定されていたのであろう。superintendent がこの報告書を書いたときには、工場に一六人の請負人が働いており、彼らは一三〇人の大人および少年を雇用していた。しかし「会社は contractors とは別に、いくらかの労働者を直接に雇用していた。そしてその数は為さるべき仕事の量によって異なっていた。」しかしその人数については報告書に述べられていない。

● ペチー・マシンのワークス (Petee Machine Works)

一八二三年に、マサチューセッツ州のチャールズ河の上流ニュートンに設立された木綿工業会社 Elliot Manufacturing Company の機械部門を母体とし、その後 Os Petee の machine shop から Os Petee and Company を経て、一八八二年に設立された会社である。ただこれらの一連の会社においては、内部請負組織の消滅という

事実から、かつてそのような組織が存在したということが知られる程度である。すなわち、「一八八七年までに、伝統的な system of job-contracting は工場において廃止されていた。」⁽¹⁹⁾

第二 アメリカ紡織機械工業以外の業種に属するものには次の如きものがある。

a ウインチェスター連発銃会社 (Winchester Repeating Arms Company)

(イ) 設立。アメリカにおける小銃製造業の歴史は植民地時代にまで遡る。実際、斧と鋤と小銃とはアメリカ開拓の三つのコーナーストーンであったといわれるように、小銃は戦争の用具のみならずまた一般大衆の必需品であった。

一九世紀に入ってから、小銃の構造に二つの重要な改良が行なわれた。一つは口装銃より後装銃への発展であり、それは一八四八年のシャープス (Christian Sharps) の発明によって一応の完成をみた。南北戦争に当って北軍の有力な武器となったものは彼の小銃であった。他は単発より連発への発展であった。アメリカにおいて最初にこれに成功したのはウォルター・ハント (Walter Hunt) である。この発明家は一八四八年に loaded bullet (self-propelling bullet) を考案した。それは paper cartridge から metallic cartridge への発展の過程にあらわれた弾薬であり、円錐形の弾丸をくりぬいて、その中に火薬をつめたものであった。弾丸と火薬とが分離されて一体をなしていない paper cartridge に対して、この弾薬は一つの大きな進歩であり、また連発のメカニズムを技術的に可能にしたところの重要な発明であった。ここにハントは、翌四九年、この弾の機構を利用して Volitional Repeater とみずから称したところの連発銃を発明し、そしてその特許をとった。アメリカ最初の連発銃が誕生したのである。

しかしながら、ハントの連発銃は技術的に決して完成されたものではなかった。実用的な連発銃を世におくり出すためには、彼の発明を基礎にしながらも、さらにいく度かの改良が加えられなければならないであった。そしてこの努力の過程の中に、ウインチェスター連発銃会社の前身となった諸会社が次々と生れていったのである。すなわち一八五四年には、ハントの特許権をもとにして、コネティカット州ノーウィチにスミス・アンド・ウェンソン (Smith & Wesson) が設立される。一八五五年には、その事業をひきついで、同州ニューヘヴンにボルカニック連発銃会社 (Volcanic Repeating Arms Company) が設立される。一八五七年には、さらにその事業を継承してニューヘヴン・アームズ会社 (New Haven Arms Company) が設立される。そしてこの会社において、それまで絶えずつづけられていた、よりよき連発銃への努力がようやく結果する。すでに述べたように、連発銃は loaded bullet の発明によってその製作が可能となったのであるが、しかしこの弾薬は、弾丸をくりぬいて火薬をつめたものであったために、十分な発射力をもたず、このことが連発銃の欠点となっていた。しかるに一八五八年、この会社の E・T・ヘンリーは Henry Rimfire Cartridge として知られている metallic cartridge を製作し、loaded bullet の欠点を是正することに成功した。かくて一八六〇年、彼の手によって、この新しい弾薬を使用する連発銃が製作されることになった。Henry Rifle と呼ばれるものがこれであり、この十五発の連発ライフルは最初の実用的な連発銃として世に出たのである。一八六六年、ニューヘヴン・アームズ会社は、その最大の株主であり、また社長であったオリヴァー・ウインチェスター (Oliver Winchester) の名をとって、ウインチェスター連発銃会社として新しく出発した。そしてウインチェスターの名の下に、さらに改良された連発銃が製作され売り出された。一八六六年には Winchester Model 1866 Rifle が製作され、七三年には西部で絶大な人気を得た

ところの Winchester Model 1873 Rifle が売り出された。そしてこの頃より、ウインチェスターが連発銃の別名として永く人々の記憶に止まるようになったのである。

(ロ) 内部請負組織。ウインチェスターの工場は初期からこの組織によって運営されていたようである。このことは、一八六〇年に実用的な連発銃の製作に成功したヘンリーが、その貢献によって、オリヴァー・ウインチェスターより五、〇〇〇挺の小銃の請負を与えられたという事実からこれを知ることができる。⁽¹⁷⁾ 彼はニューヘヴン・アームズ会社より資材を支給され、またその工場設備を利用して契約の遂行に当った。しかし彼はみずから労働者を雇用し、監督し、また彼らの賃銀を支払った。そして契約額と賃銀額との差額が彼の所得となった。しかしこのような事例を別として、一八七六年以前においては、この組織の具体的なことは殆んど知られていない。ただ注意すべきことは初期においては、請負人の数もごく少く、彼らはそれぞれに小銃製造の全過程について責任をおっていたようである。しかし南北戦争勃発後における製品に対する需要の増大と、互換性のある部品の製造方法の発展にともなって、小銃の製造過程は次第に細分化され、またそれらの部門ごとに請負人が配置された。

次表によってわかるように、⁽¹⁸⁾ 一八七六—一八九年の期間において、請負人の数は平均一八人を数えた。しかし、同じく請負人とはいっても、彼らが果たした機能にはかなりの開きがあった。事実、請負人のなかには、銃身の穿孔とか銃床の製造など、所謂大部門において、五〇人ときには一〇〇人という多数の労働者を雇用したのもあれば、また銃口を磨くとか小銃に着色するなど、所謂小部門にあって、わずかに一人ないし二人の助手をもったにすぎないものもあった。したがって彼らが得た収入も一様ではなく、また工場内での彼らの勢力もさまざま

あった。例えば、receiver の製造を引き受けたティルトン (Albert Tilton) という請負人は、とくに有力な請負人ではあったけれども、一八八一—九三年の期間において、平均一〇、三八〇ドルの年収をえた。⁽¹⁹⁾これは、社長を除くならば、他のどのような会社役員の給料よりも高額であった。

小銃工場の請負人 (一八七六一—一八八九)

	大部門 ¹	中部門 ²	小部門 ³
年平均請負人数	五人	八人	五人
請負人一人当りの年平均労働者数 [*]	四三人	一一人	二人
請負人の平均年収 [*]	四、八〇〇ドル	一、七四〇ドル	一、四三〇ドル
労働者の平均年収 [*]	七〇〇ドル	六五〇ドル	五七〇ドル

1. receivers, small parts, drilling barrels, stocking, and the water shop.

2. machining barrels, boxes and cases, polishing parts, muzzle filing, screw jobs, projectiles and reloaders.

3. rifling, bluing, browning, polishing and leading barrels, case hardening, and bayonets.

* 1881-89.

請負人の収入は、請負による利潤と、これとは別に会社から支給される日給とからなつた。しかし少くとも、有力な請負人にとっては、請負による利潤が収入の主要な源泉であった。この利潤は、請負単価に生産高を乗じた額と請負人が雇用した労働者に対する賃銀額との差額であった。したがって請負人の利潤は、(イ)製品単位当りの請負価格、(ロ)契約通りに完成された製品の量、および(ハ)請負人の雇用した労働者に対する賃銀によって影響さ

れた。第一の請負価格は、請負人の能力や彼が工場においてもつ経済的あるいは社会的勢力によって影響をうけたが、大体のところ景気の変動にもなつて上下した。しかし、請負人の利潤が過大であるとみられたときには、会社側は請負価格を引き下げる傾きがあつた。内部請負組織は請負人に対して一つのインセンティブ・システムとして機能したのであるが、会社側のこのような傾向はその価値をそこなうものであつた。第二の生産数量は、請負人の管理手腕に関係があつた。彼は作業の迅速かつ正確な遂行のために、たえず労働者を督励した。また彼によって新しい治具が考案され、無駄な作業が排除され、また労働者に対して個数制賃銀制度が採用されたりした。第三の労働者に対する賃銀は、請負人がもつとも関心を払つたところであつた。というのは、労働者に対する賃銀は、請負利潤に影響するいろいろな要因の中で、請負人がもつとも確実に支配することのできるものであつた。請負人が、不況時における請負価格の切り下げを、賃銀引き下げの形で部下の労働者に転嫁することは、一般に行なわれたところであつた。

しかしながら、内部請負組織が工場のすみずみにまで及んでいたのではない。会社の工場は小銃工場と弾薬工場とに大別された。そしてともにこの組織によって運営された。われわれは資料の関係から主として小銃工場について述べるのであるが、しかし小銃工場がすべて請負人を中心として運営されたのではなかつた。会社は検査、組立て、および工場設備の維持については自己の労働者をもつていたし、また庄延場、動力室、鍛冶場、および設計室は会社に直属するところの職長によって指揮された。例えば、一八八一年においては、小銃工場において働いていた約五〇〇人の人々のうちその四八パーセントのみが請負契約の下で働いたといわれている。⁽²⁰⁾このように小銃工場の労働力は、請負人と会社の職長との間にはば均等に分けられたのであるが、小銃の製造に直接関係

のある仕事は殆んどすべて請負人の領分であった。

なお、小銃工場の機械工作室では、請負組織の幾分修正された方法が用いられた。新しい工具、治具、あるいは工作機械の部品が設計されると、それらは機械工作室の職長に廻された。彼はそれらの仕事を部下の機械工に入札させた。落札した機械工は他の機械工を自己の助手として製作に従事した。そして仕事の完成とともに彼が受けとった金額が、彼の助手に対する賃銀額よりも大であるならば、それが彼の所得となった。この方法はわれわれのいう請負組織と大変似ているように思われる。しかしそこには一つの重大な相違があった。それは助手である機械工を雇用し解雇する権限が職長の手中にあったことである。すなわち、落札者は自己の助手を選ぶことはできたけれども、しかし会社によってすでに雇用されていたものの中でなければならなかった。したがって、ある機械工が一カ月を請負によって働き、そして次の月には落札者の助手として行動することもありうることであった。内部請負組織の下においては、請負人が非常に大きな権限をもつことの結果、しばしば工場全体の作業に支障が生じたのであるが、機械工作室の方法は、このような危険を未然に防ぎながら、しかも請負組織の長所を生かしたものであった。

9 タウントン・ブリタニア製造会社(Taunton Britannia Manufacturing Company)

一八二四年に、マサチューセッツ州タウントンの農村職工I・バビット(Isaac Babitt)とW・クロースマン(William Crossman)は、Babitt & Crossman というパートナーシップを組織した。このパートナーシップはその後 Babitt, Crossman & Company となり、Crossman, West & Leonard と発展したが、この最後のパートナーシップは一八三〇年にその組織を変更して株式会社タウントン・ブリタニア製造会社となった。当初の資本金は三万

六千ドル。一八三三年の従業員数は四一名。工場といえるかどうかは疑わしいが、そのような陣容で各種の茶器や燭台などのブリタニア製品を製造販売した。

タウントン・ブリタニア製造会社では、われわれのいう内部請負組織というよりは、むしろ、前記のウィンチエスター連発銃会社の機械製作場で行なわれた方式に近い組織が採用された。すなわちそこでは、従業員は通常日給制によって働いたのであるが、特殊の仕事についてはこれを請負によって行なった。そのような場合には正式の契約が結ばれて帳簿に記入された。このとりきめは、他の会社に対して出された注文と非常に類似していたけれども、しかし重要な相違はそれが「工場の壁の内側」においてなされたというところにあった。一八三〇年代初期の二、三の事例においては、一人あるいは二人一組である一定の仕事を請負っていたが、その場合会社は、彼らの勤定の貸方側に完成された品物の金額を記入し、借方側には使用された材料費、および彼らのために働いた会社従業員の賃銀額を記入し、その差額を彼らに支払った。⁽²¹⁾

● その事実を確かめたわけではないが、内部請負組織はまた Eli Whitney, Robbins and Lawrence, Brown and Sharpe, Colt, Remington, Singer Sewing Machine などにおいても存在していたようである。⁽²²⁾

- (6) T. R. Navin, *op. cit.*, pp. 143-4.
- (10) G. S. Gibb, *The Saco-Lowell Shops*, 1950, pp. 104-115, 137.
- (11) *Ibid.*, p. 125, 144.
- (12) *Ibid.*, pp. 147-8, 636-7.
- (13) *Ibid.*, p. 145.
- (14) *Ibid.*, p. 145-6.

- (15) Ibid., p. 146-7.
- (16) Ibid., p. 359.
- (17) Harold F. Williamson, Winchester: The Gun that Won the West, 1952, p. 30.
- (18) Ibid., p. 480; John Buttrick, "The Inside Contract System," *Journal of Economic History*, Summer, 1952, p. 216.
- (19) H. F. Williamson, op. cit., p. 92; J. Buttrick, op. cit., p. 214.
- (20) H. F. Williamson, op. cit., p. 479; J. Buttrick, op. cit., p. 208.
- (21) G. S. Gibb, *The Whitesmiths of Taunton: A History of Reed & Barton, 1824-1943*, 1946, p. 70.
- (22) Constance M. Green, *Light Manufactures and the Beginnings of Precision Manufacture* (in *The Growth of the American Economy*, ed. by H. F. Williamson, third printing, 1955), p. 208.

第三節 内部請負組織の起源

ニュー・イングランドのいくつかの紡織機械工場や小銃工場において、かなり詳細にその存在が確認される内部請負組織は、一体どのようにして誕生したのであるうか。おそらくこの組織は、どこかで何人かによって期せずして案出され、そしてそれが時代の要求に適合していたために、広く普及したまた一個の制度として固まっていたものと考えられるのであるが、しかしそれにしてもこのような組織を生み出す素地となったような何らかの起源を見い出すことはできないであろうか。しかしわれわれは、ニュー・イングランドの諸工場におけるこの組織の起源を尋ねる前に、イギリスにおいてこの組織の存在をいち早く確認し、そしてその起源についての興味あ

る見解を示したG・C・アレンの所説を顧りみることにしたい。

アレンは一九二九年に「バーミンガムおよびブラック・カントリーの産業発展、一八六〇—一九二七」を公開したが、その書物はその表題にあるように、イギリスの主要な工業地域の一つであるバーミンガムおよびブラック・カントリー地域の「一八六〇年より一九二七年までの産業発展を、産業の型 (type of industry) の変遷と、産業組織 (industrial organization) の変遷との二つの観点から論述している。もちろんわれわれがいま関心をもつのは、その後者の観点からとりあげられている側面であるが、その中にわれわれのいう内部請負組織が “subcontracting system” という言葉でもってはっきりと描き出されているのである。彼は次のようにいっている。⁽²³⁾

「この組織は一八六〇年において、石炭および製鉄業から真鍮製品および金属ボタンの製造業に至るまで、および大生産単位が存したところの工業ではすべて古くから存在していた。」

「この組織の主たる特徴は雇主と労働者との間において緩衝器として行動したところの中間階級の存在であった。彼らはその所属した業種に従って、subcontractors, overhands, fitters, charter-masters, butties あるは piece-makers と称されたが、すべてほぼ同じ一般的機能を遂行した。すなわちそれは、工場所有者と一定の金額で一定量の生産物を生産することを契約し、そしてその仕事の為に労働者を雇用し、彼らに支払い、そして彼らを監督することであった。しかし詳細にみれば彼らの義務は彼らが行なった仕事の性質にしたがって異なった。時には彼らは自己の下に多数の人々をもった。しかし他の場合には彼らはわずかに三人か四人の手下をもったにすぎなかった。折々彼らは自己の為に働く人々に道具や設備のみならずある種の材料をも準備した。かくてある工場においては、subcontractors は余程の資本を有し、そして雇主の為すべき責任の多くを引き受けた。しかし他の場合

には彼らは二、三人の助手はもったけれども、工場所有者からすべての道具および必要な材料を供給され、熟練労働者とあまり変らなかつた。」

「この組織においては賃銀制度は非常に複雑であつた。工場所有者と overhand との間に契約が為された後は、overhand は独りで彼の部下の賃銀を定めた。彼は契約したすべての仕事を完成してしまふまでは雇主に対し支払を要求することはできなかった。しかし仕事が長期にわたつた場合には、彼も彼の部下も金をもらわずに数週間待っているということはできなかった。その結果このような困難を解決するために、subcontractor は週末ごとに、自分や自分の部下に適当な賃銀を払うに足るだけの金額を雇主に要求する慣例が生じた。仕事が完成されたならば、契約額から各週毎の引出額が差し引かれ残額が subcontractor に支払われた。そしてもし彼が労働者を安く手に入れておつたときには、あるいはもし彼がよき組織者であつたときには、彼は多額の利益を獲得したであらう。……しかし如何なる場合においてもこの組織には二重の賃銀契約が存在した。雇主と overhand との間における契約、それは個数制であり、overhand と彼の部下との間における契約、それは通常日給制であつた。」

念のために彼のあげている事例を紹介しておこう。⁽²⁴⁾鎖工場(chain factories)では overhands は通常二人ないし三人の strikers をもつた。刃物工場(edge-tool works and stamping shops)では stampers は二人の少年によつて助けられた。その一人は火に気をつけ、他の一人は鉄を持った。小銃引金工場(gun-lock factories)では各熟練工は彼を助ける少年達や青年達をもつた。レンガ工場(brickyards)の moulders は“pages”と呼ばれた二、三人の子供を雇つた。金属ボタン工場(button factories)では各婦人は少数の少女をもつた。これに対して当時「製造業者は……彼の労働者の大部分にわたつて単に名目的な支配をもつただけである。彼は彼らを雇用するこ

とも、彼らに支払うことも、また彼らを解雇することもしない。労働者は彼のサーパントのサーパントである」といわれた。ブラック・カントリの製鉄業においては、アイアン・マスターは通常“bridge-stokers”および“stick-takers”と称されたところの二組の請負人と契約した。前者は熔鉱炉の上部を託されたものであり、後者はその下部を引き受けたものであるが、前者の仕事は熔鉱炉に必要な原料を供給することであった。そのために彼は、数匹の馬をもち、一群の男、女、および少年を雇用し、彼らを監督した。彼は熔鉱炉の生産一トンにつき契約によって定められた金額を受け取ったが、彼の労働者とは独自の賃銀契約をもった。石炭業においては“butties”のあるものは時には一五〇人にも上る労働者をもち、また監督の仕事を助ける一人の“doggie”をみずから雇用了。鉄および非鉄工業の双方において圧延工場(rolling mills)では、master-rollersは一定金額で一定量の金属を製造し、その仕事の為に自己の労働者を雇用了。同様のことは鉄管工場(tube mills)でも行なわれた。機械製釘および座金(machine-made nails and washers)を製造したところでは、数人の“fitters”が労働者を雇い、機械および仕事を監督した。これに似た組織は寝台、馬具、ホロー製品およびブリキ器具工場(Bedstead, saddlery and harness, hollow-ware and tinplate-ware factories)や鉄鑄造場(iron foundries)にもみられた。最後に真鍮鑄造業(brassfoundry trade)では、一人のoverhandは時には二〇人から三〇人、場合によっては七〇人の多くを雇用了こともあったが、通常は約七人の手下を雇用して特定種類の製品の製造に専念した。彼らは通常慣習によって定まっていた値段で仕事を契約した。したがって、もしその価格がろうそくや足踏旋盤の時代に定められたものならば、ガス燈や動力の採用された工場では、その価格からこれら新設備の使用料がさし引かれた。時々契約価格に対して工場使用料が徴収された。しばしば請負人は工具や強水などを準備した。これに対して工

場側は、場所、動力、機械および金属材料を提供した。仕事が色々な熟練労働を必要とし、長期間に及ぶものであったときには、時々二人ないしそれ以上の請負人が組合組織で以てこれを行なった。

それではアレンは、バーミンガムおよびブラック・カントリイ地域にみられたこのような組織の起源を一体どのようなところに見い出すのであろうか。彼は次のようにいっている。⁽²⁵⁾すなわち、「この組織の起源を推測することは困難ではない。すなわち雇主が最初工場を建設しようとしたときには、彼は自然と subcontractors を雇ったであろう。というのは、彼の地位は依然問屋のそれとほぼ等しいものであり、このようにすることによって生産過程を監督する面倒をさけたからであろう。事実 subcontractor はショップ・オーナーからの一つの論理的発展であった。ショップ・オーナーは彼自身の仕事場をもったのに対して、subcontractor は雇主の設備で働いたという違いはあったけれども、この点を除けば、彼らの雇主に対する関係は同じであった。さらに当時においては、雇用階級は、統制を集中できるような管理組織をいまだ有してはいなかった。もし overhands の側に広範な機能が発展していたならば、製造業者は彼自身労働者の監督や賃銀について案ずる必要はなかった。彼は多数のオフィス・スタッフも原価計算制度も必要とせず、そして経常費を最低に保つことができた」と。すなわちアレンは、工場所有者が、工場の中に、問屋制度においてすでに存していたところの工業の方法をとり入れたところに、工場における請負組織が成立するに至ったそもその起源を見出すのである。そしてそのような理解の手掛りとなったものは「工場所有者と overhand との関係が、問屋とショップ・オーナーとの関係に極めて類似していた」点にあった。事実「製造業者は、彼がたとえ大工場を所有しておったにせよ、通常自己の権限の大部分を overhands に委託し、実際の生産過程については殆んど何も行なわなかった。まことに彼は自己に従属せ

る多数の職人を自己の設備に集めたところの問題であった。彼の彼らに対する関係は根本的に変化していなかった。」要するにアレンは、工場における請負組織は、工場所有者が問屋制度に既存の方法を工場にもちこんだところに成立したものであり、この意味においてそれは「工業組織のより以前の形態の遺物」であり、そして「工業発展の過渡的段階」を示すものであると考えるのである。⁽²⁶⁾

さて、内部請負組織の起源に関するアレンの見解は非常に理論的であり、それだけにわれわれにとつてなかなか魅力がある。しかし果してアレンの見解を簡単にアメリカに適用してよいものであるかどうか。そこにはかなり重要な問題が横たわっているのであつて、率直に言えば筆者もまだはっきりとした見解を持つには至っていない。大方の教示を仰ぐという意味において、ここでは若干の問題点を指摘するにとどめたい。

第一。アレンが内部請負組織をもつて「工業組織のより以前の形態の遺物」あるいは「工業発展の過渡的段階」であると考えた背後には、バーミンガンおよびブラック・カントリイ地域において、当時問屋制度より工場制度への発展がきわめて自然な形で進行しつゝあつたという事実が存在していた。そこでもし、アレンの見解によつてアメリカにおける内部請負組織の起源を説明しようと思えば、アメリカにおいても問屋制度が工場制度に先行する支配的な形態であつたということを前提にしなければならぬであらう。

第二。そこで、アメリカにおいては、工場制度に先行して問屋制度が確立されていたかどうかが重要な問題となる。V・S・クラークの「アメリカ合衆国における製造工業の歴史」第一巻「一六〇七—一八六〇」によつてこの点を検討してみよう。⁽²⁷⁾ 彼はまず、家内工業 (household industries) を二つの種類に分類している。一つは家族が自分の材料で商品を作り、これを自由に販売するものであり、他は雇主から支給された材料で商品を仕上げ、

これを雇主に納めるものである。これら二つのタイプは植民地時代にすでに存在していたが、第一のタイプの方がより早くから存在していたし、またアメリカ独立当時においてはより一般的な家内工業の形態であった。しかし「わが国の工業がより十分に発達するようになったとき、商人雇主や工場は、作業（それはまだ動力機械によって仕遂げられていなかった）に家族労働を使用した。」すなわち、「初期のミルは、田舎のはたおりに、布に仕上げられる縦糸と横糸の捲軸を配った。このようにして、その近隣や、さらには遠く離れた地方の数百の家族が、家内仕事を与えられた。大きな荷車が、ニュー・イングランドや中部諸州を巡回して、道沿いの農家に、麦わら帽や婦人帽に編まれる麦稈真田や、仕上げや縫付け用の靴皮を配った。南北戦争以前では、編物機械はストッキングの脚部と足部とを別々に作った。多くの田舎の働き手が雇われて、これを継ぎ合した。衣服の製作は今日ほど都会的な職業ではなかった。農家の主婦や娘が、都会の商人のために、裁縫し、仕上げし、ボタンをつけ、さらには装飾品まで作った。」要するに、「家内工業のこれらの局面は…… *homespun*（家内工業に先行する使用生産の段階——筆者註）より工場組織への発展の過渡的段階をしるしづけている。」

右に紹介したのはクラークの所説のごく一部であるに過ぎないが、それでもアメリカにおける問屋制度の存在をかなり明確に描いている。それでは、アメリカにおいて、問屋制度が工場制度に先行する支配的な形態であったと断言してよいかというと、まだ問題が残っている。なるほどクラークの所説にあるように、また他の経済史家によってもしばしば指摘されているように、靴、麦わら帽子、既製服などの製造工業においては、問屋制度の存在は顕著であった。しかし、内部請負組織の存在をはっきりと確認できる紡織機械工業や小銃工業ではどうであったのだろうか。もっとも、紡織機械工業は木綿工業の発達にともなって生じた新しい工業であったのであ

るから、そこではこの点について論ずることはできないにしても、しかしこの工業の発達に密接な関係があったと思われる農村工業、例えば農機具の製造業においてはどうかであったろうか。クレーク自身次のように述べている⁽²⁸⁾。

「独立革命直後、アメリカは労力節約的農具に異常な関心を示した。……多年の間、たいいていの地方の熔鋳炉は plow irons を鑄造し、そして四つ辻の鍛冶屋の主要な機能は彼の近人の耕作用具を作ったり修理することであった。ニュー・イングランド、北部ニューヨーク、ペンシルヴェニアを通じて、小さな設備が散在した。その幼稚な設備の中には一つないし二つのふいこ (forges) とハンマー (trip-hammers) があり、それで大鎌、斧、シャベルが製造された。それらの品物は一般的市場、ただし地域的に限られた市場に向けられた。これらの仕事場のうちのいくつかは最後に大企業に発展した。他は外部よりの競争にさらされたとき消滅した」と。

また小銃工業においては、一七九二年に政府によって二つの兵器製作所が建設されるまでは、小銃は地方のガン・スミスによって製造されていたが、彼らは「顧客の個人的注文に応じたところの手工業者であり、そして小さな仕事場で一人で働くか、あるいはせいぜい一人か二人の助手をもったにすぎなかった」⁽²⁹⁾。

要するに、これらの工業においては、むしろクレークのいう家内工業の第一のタイプ、すなわち、家族が自分の材料で品物を作り、これを自由に販売するというタイプの方がより支配的であることがわかるのである。換言すれば、これらの工業においては、クレークのいう家内工業の第一のタイプから、問屋制度の段階をふむことなく、直ちに工場制度の段階に入ったと考えられるのである。ウインチェスター連発銃会社を中心に内部請負組織を論じた J・バットリックは、このような点を重視し、次のように推論している。すなわち、イギリスや大陸に

においては、なるほど内部請負組織はプッティング・アウト・システムからの「自然」な発展であったと推測できる。しかしアメリカにおいては、靴、麦わら帽、および既製服の如き消費財工業を除けば、*domestic system* は *factory system* に先行していなかったのであるから、そのように推論することは困難である。⁽³⁰⁾

第三。以上のような理由によって、アレンの見解をそのまま適用するにはかなりの困難があることがわかるのであるが、それではニュー・イングランドにおける内部請負組織の起源はどこに求められるであろうか。T・R・ネイヴィンはきわめて注目すべき見解をのべている。⁽³¹⁾ すなわち、「工場組織としての請負形態の起源は知られていないが、しかしそれは十中八九、一八世紀後半および一九世紀初期における工業発展が、アメリカよりも相当進んでいたイギリスより来たようだ。たしかに、一八三〇年代までに、部門的仕事を包括する請負は、ニュー・イングランドの多くの製造会社において共通に使用されていた」と。アメリカの産業革命は先進国イギリスより多くのものを受け取ったが、内部請負組織もまたイギリスよりもたらされたのではないかというのである。われわれはこの見解をかなり尊重してもよいのではなからうか。

(23) G. C. Allen, *op. cit.*, pp. 160-1.

(24) *Ibid.*, pp. 144-6, 148, 163-5.

(25) *Ibid.*, pp. 161-2.

(26) アレンの見解は、また、中川敬一郎「イギリス綿業における工場制度の成立」〔経済学論集、第二〇巻四・五号〕において見出すことができる。すなわち「……前項のミュール工場において、ミュール紡績工が殆んど例外なく個人賃銀 (*piece-rate*) を受け、而も彼を補助する「繫ぎ工」 (*piecers*) の多くが、彼、紡績工からその賃銀を支払われていたということ、問屋制資本から *piece work* を受取り「繫ぎ工」を雇って営んでいた紡績工の家内仕事場経営が、そのまま工場

「制度の中へ包摂された経過を示すものというべきであろう」と。

- (27) V. S. Clark, *History of Manufactures in the United States, 1607-1928*, 1927, vol. i, 1607-1860, pp. 440-2.
- (28) *Ibid.*, pp. 476-7.
- (29) H. F. Williamson, *op. cit.*, pp. 6-8.
- (30) J. Buttrick, *op. cit.*, p. 206.
- (31) T. R. Navin, *op. cit.*, p. 142.

第四節 内部請負組織の存在理由

T・R・ネイヴィンにしたがって、ニュー・イングランドにおける内部請負組織がイギリスよりもたらされたという見解をとるにしても、何故にこの組織は工場制度成立期のアメリカに受け入れられ、普及し、また一個の制度として固まっていたのであろうか。われわれは主として、当時の工場所有者の見地に立って、この問題を考察してみよう。

第一に、会社は、工場制生産にともなって必然的に発生したところの、多数の労働者を如何にして管理するかという問題から自由にされた。あるいは少くともその問題を非常に簡便に解決することができた。すなわち、会社は請負人と契約を結んでおきさえするならば、請負人はみずから労働者を雇用し、訓練し、監督し、賃率を決定するなど、製造上の全責任を引き受けて契約の履行に従事した。会社の主要な任務は工場設備、材料、運転資金を準備すること、ならびに製品を販売することに限られ、実際の製造過程については殆んど関与する必要はなかった。このような利益は、ロウエル・マシンのショップ、サコ・ウォーター・パワー会社、あるいはウインチ

エスター連発銃会社のように、元來商業活動に従事した人々によって設立された会社の場合においてはこと大であった。すなわち、これらの人々は財務あるいは販売に関しては人並以上の能力をもっていたであろうが、しかし製造の実際についてはほとんど経験を有しなかったであろうからである。

ところで、当時生産活動に志した人々が、いわば請負人と同盟を結ぶことによって、工場制生産の新しい時代に積極的に進出したということは、請負人にとってもまた利益であった。おそらく請負人という新しい階層を形成した人々は、ニュー・イングランド農村工業の中に発達した熟練せる手工業者であったと考えられるのであるが、これらの人々は請負人という地位を獲得することによって、工場制度成立期という時代の環境に即応する一つの方法を発見できたからである。もっとも手工業者の中には、前述のポールおよびジョン・ホワイティンのように、勤勉と節約によって大工場所有者にまで発展したのも決して少くはない。むしろ一九世紀のアメリカはそのような人物を数多く生み出したというところのその一つの特徴があるのであるが、しかし多数のものが一介の労働者として工場で働かなければならなかったことに比較するならば、工場の内部において驚くほどの独立性を保ちながら仕事に従事できる請負人となることは、決して不満な生き方ではなかったであろう。

第二に、今述べたところと関連して、会社は機械製造にもなう一部の危険を請負人に転嫁することができた。すなわち、請負人との間においてある製品の請負価格が約定された後においては、その製品の製造にどれほどの労働者が使用されようとも、また彼らにどれほどの賃銀が支給されようとも、その製品の直接労務費は何ら影響をこうむることはなかった。なんとすれば、労働費用の変動はただ請負人の所得に影響を及ぼしただけであるからである。

第三に、内部請負組織は請負人に対して一つのインセンティブ・システムとして機能した。いうまでもなくそれは、この組織の下における会社と請負人との関係が、正にビジネス対ビジネスの関係であり、したがってまた、請負人と労働者との関係が、単なる会社従業員相互間における権限の相違にもとづく指令・受命の関係ではなく、雇用者と被備者との関係であったということにもとづいていた。請負人に与えられたインセンティブの効果としては次の如きものが考えられる。

イ 請負人は請負契約を結んだ後は、できるだけ迅速かつ正確に契約を履行しようとして、生産過程の改善に努力を惜しまなかった。実隊、無駄な作業は排除され、新しい作業方法が考案された。もっとも、この組織の下においては、請負価格決定後に生じた一切の貨幣的利益は、すべて請負人に対して生じたのであるから、工場所有者が能率的な工場の管理から得ることのできた利益は、ただ生産量の増大という点に限られたことを注意せねばならぬ。

ロ 熟練労働者の養成をも含めて、製造過程に対する緊密な監督を期待することができた。このことは、当時における工業の技術的水準との関連において、相当重要な意味をもっている。すでに述べたように、ニュー・イングランドの紡織機械工業における機械工作技術は一八四〇年頃を境として非常に進歩をとげた。それは動力工作機械が広汎に使用されはじめたからであった。しかしそれらの工作機械は決して人間の熟練を排除するほど精度の高いものではなかった。例えば、ホワイティン・マシン・ワークスが、長い間、リング精紡機の二つのレール (spindle rail と ring rail) に同心の孔をあけるのに困難し、やっと一八七〇年代にこれらのレールに同時に孔をあけることのできる複頭のポール盤を考案したところが、業界全体にかなりの反響を呼んだという事実は、

この間の事情の一端を物語るものであろう。⁽³²⁾ このようにいうと、かの綿繰機を発明したコネティカット州ニューヘヴンのエリー・ホイットニー (Eli Whitney) および同州ミドルタウンのノース (Simeon North) が、早くも一七九〇年代末に、小銃およびピストルの製造において、部品互換方式というアメリカ独自の技術を発展させたではないかといわれるかもしれない。たしかに彼らは、およそ二年の年月を費して、部品にかなりの互換性を与えることのできるような精度の高い工作機械を製作した。そして一九世紀の中頃までには、小銃工業その他の金属機械工業の発展に促されて工作機械工業が発達し、小銃製造業者は互換性ある部品を作ることのできるような機械を容易に購入できるようになった。しかしこれらの工作機械が、互換性ある部品の生産において、一切の熟練を排除するほど精密なものであったとするのは早計であらう。当時においては、ヤスリ仕事は依然重視されていたと考えられるのである。要するに、人間の熟練が依然尊重されなければならなかった当時においては、熟練労働者の養成を含めて、製造工程に対する不断の監督が必要であったのであるが、内部請負組織の下においては、請負人が部下労働者の仕事ぶりに対して詳細な注意を払うであらうことが、きわめて自然な形において期待できたのである。

ハ われわれはさきに、連発銃の改良に成功したヘンリーが、その功によって、ウインチェスターから大量の契約を与えられたことを指摘した。この事実から推測すると、工場における請負組織は請負人の側における製品の発明と改良に対して、相当のインセンティブとなったであらうことがわかるのである。つまり請負人は、会社から推奨されるような製品を案出することによって、請負による利潤の機会をみずからつくりだそうと試みたであらうからである。不断の発明と改良が要求される小銃工業や紡織機械工業において、請負組織のもつこの利点

は、相当高く評価されなければならないところである。

(32) T. R. Navin, op. cit., p. 119.

第五節 内部請負組織の消滅

われわれは、一九世紀初期以来、ニュー・イングランド地方においてかなり広範囲に存在していたものと思われる内部請負組織について、その特色、その起源、およびその存在理由などについて考察をすすめてきた。われわれは最後に、この組織の衰退とそれに代るべき新しい工場管理組織の出現について若干付言しておきたい。

内部請負組織は、一八七〇年代頃より衰退の徴候を見せはじめ、一八九〇年前後より二〇世紀初頭にかけて漸次消滅していった。まずニュー・イングランド紡織機械工業についてこれをみると、ホワイティン・マシンのワークスにおいては、請負人の数は一八六四年の五六人より、一八七〇年には四九人、一八八六年には二五人へ減少し、そして一八八八年頃には請負人は雇用権を喪失した。「それは彼らの特権のうちの一部分にすぎなかったが、しかし雇用権は彼らの権力のかなめ石であった。すなわち雇用権の喪失は賃銀を決定する力の喪失となり、そしてそれは請負組織の基盤の崩壊となった。」もっともこの会社において、請負組織が完全に廃止されたのは一九一一年であり、この年に最後の請負人某が会社を去ったのであるが、しかし「一八九五年までに請負組織は死文であった。」⁽³³⁾ またペチー・マシンのワークスにおいては、「一八八七年までに、伝統的な請負組織は工場において廃止されていた。」⁽³⁴⁾ またロウエル・マシンのショップにおいては、「おそくとも一八九〇年までに、古くから存在していた工場における請負組織は廃止されていた。」⁽³⁵⁾ ほぼ同じような経過はウインチェスター連発銃会社

においてもたどられた。⁽³⁶⁾一九〇三年に雇用権は請負人の手を離れて会社の掌握するところとなり、請負人の数も一九〇四年には一八人、一九〇六年には一四人、一九〇八年には八人、一九一〇年には六人へと減少し、一九一四年にはすでに請負人の存在をみることはできなかった。このことはイギリスにおいても同様であって、パーミントンガムおよびブラック・カントリ地域の諸工業においては、第一次大戦に先行した約四半世紀の間においてこの工場組織は徐々ながら消滅への過程をたどっていったといわれている。⁽³⁷⁾

もともと、内部請負組織は会社にとって一つの欠点をもっていた。すでに何度も指摘したように、この組織の下においては、工場は請負人を中心としていわば分権的に管理された。ところが工場管理の権限が請負人の間に分散され、彼らがきわめて自主的に行動することができた結果、ともすれば工場全体の調和が破壊される傾きがあった。もともとこのような組織の下においては、請負人は彼が引き受けた製造部門のよき管理者でなければならぬ。また自己の部門の仕事を全体的な生産の流れに適合さすこと、をもたねばならなかった。換言するならば、工場の組織において彼が占めた役割は、彼が見通しがききまた協力的であることを要求した。しかし実際においては、彼はその権力ある地位のために、しばしば傲慢でありまた独裁的であった。かくて例えば、ホイティン・マシン・ワークスにおいては、「会社は一つの単位ではなくして、一つの屋根の下に居を占めた一二乃至それ以上の小さな企業の集まりであり、そしてそれらは、全体の利益をかえりみることなく、独立に行動することに慣れた人々を頭にもっていた」といわれたのである。⁽³⁸⁾しかしながら、初期においては、このような欠点内部請負組織に固有のものであったにしても、すでに述べたようなこの組織のもついくつかの長所はそれを償ってなお余りあるものであった。しかし時代の変遷にともなって、従来この組織に対して認められていた価値

がいちじるしく減少し、やがてこの両者の関係が逆になった。

すでに述べたように、内部請負組織は工場管理の簡便な方法であったばかりでなく、また請負人に対していくつかのインセンティブを与えた。彼らは請負の機会をみずからつくり出そうとして、製品の発明と改良に注意を怠らなかつたし、また契約が結ばれた後は、できるだけ迅速かつ正確に製品を完成しようとして、部下労働者の仕事ぶりに対して詳細な注意を払ったのみならず、また製造過程の改善にあらゆる努力を惜しまなかつた。事実、彼らの手によって、製品が改良され、熟練労働者が養成され、無駄な作業は排除され、新しい作業方法が考案された。しかし、彼らのこのような努力もやがて限界に達するときがきた。その原因となつたものは、機械技術におけるより顕著な発達であり、そして長い経験と伝統的な機械技術にもとづく経験的な実践が、科学的な知識と方法によって代置されなければならなくなつたことである。今や請負人は、製品の改良者として、「製造過程の監督者として、自己の無力を感じないわけにはいかなかつた。例えば、紡織機械工業においては、「機械製造のトリアル・アンド・エラー方式は青写真や製図板に席をゆずりはじめた。ロウエル織物学校 (Lowell Textile School) や、さらには M・I・T (一八六五年創設——筆者註) で訓練された人々がもつと沢山になりつつあつた。この発展は、この工業のごく初期の頃から、あまたのボスや部門の長によって行使されてきた技術的優越を弱めた」⁽³⁹⁾ また小銃工業においては、「製造の機械過程がより十分に発達し安定するようになったとき、発明家としての請負人の役割の重要性は弱められた。長い経験と持ち前の機械の才能に基礎をおいていた経験的方法は、科学的原理と方法によってとって代られた」⁽⁴⁰⁾ 今や、部下労働者の賃銀を引き下げることが、請負による利潤を増大させた⁽⁴¹⁾ めの、彼らに残されたほとんど唯一の手段となつた。かくては、会社のトップ・マネジメントにおいて次第に勢

力を増していきつつあったところの「新しい世代」の人々が、請負人の介入なしに、むしろよりよく製造過程を管理できると感じはじめたことは、十分に理解できることである。

このように、内部請負組織はその重要な機能を喪失し、逆にその欠点を暴露しはじめた。ここに長くその存在を誇ってきた内部請負組織も一九世紀の後期より漸次消滅への道を歩まなければならなくなったのであるが、もちろんそれは経営をめぐる環境の推移と無関係ではなかった。一九世紀初期および中期においては、市場は概して売手市場の様相を帯びていたが、しかし一九世紀後期ともなれば、市場は逆にはげしい競争によって色どられようになった。会社はそれまでの受動的な販売態度を放棄し、市場に進出するための積極的な方策を講じはじめたが、同時に製品のコストに詳細な注意を払わねばならなくなった。もはや、工場管理の簡便な方法であることを理由にして、内部請負組織に依存することは許されなかった。加うるにそれはすでに重要ないくつかの機能を喪失しつつあった。そこに目につくものは、ともすれば工場全体の仕事の流れを阻害する傾向にあった請負人の独善的な行動であった。コストの引き下げに鋭敏となった会社が、そのような請負人の行動を黙認できなくなったことは当然の成行きであった。

ここに、内部請負組織の欠点を是正するものとして、一九世紀後期より二〇世紀初期にかけて、期せずして一つの新しい工場組織が工夫されることになったのであるが、それはもちろん、各部門の活動を一つの合理的な仕事の流れの中に組み入れることのできるような、そのような組織でなければならなかった。換言すれば、それは各部門に対する中央の集中的な統制を可能にするような組織でなければならなかった。アレンのいう集中統制組織 (system of centralized control) が正にそのような組織であった。⁽⁴⁾そしてこの組織の下においては、請負人とは

異なつて、単に中央の指令の下に行動するといふの職長 (foreman) が各部門を監督することになった。

- (33) T. R. Navin, op. cit., pp. 147-9.
- (34) G. S. Gibb, op. cit., p. 359.
- (35) Ibid., p. 296.
- (36) H. F. Williamson, op. cit., pp. 136-8, 478; J. Buttrick, op. cit., pp. 217-220.
- (37) G. C. Allen, op. cit., pp. 337-9, 424-5.
- (38) T. R. Navin, op. cit., p. 139.
- (39) G. S. Gibb, op. cit., pp. 296-7.
- (40) H. F. Williamson, op. cit., pp. 136-7.
- (41) フォンツは産業組織の発展を四段階 (Factor Stage) と工場段階 (Factory Stage) とに分ち、その後の内部組織は「店屋型」組織や「Domestic System Proper」や「Shop-Owner System」及び「後継型」や「Subcontracting System」
- と「System of Centralized Control」を区別する。(G. C. Allen, op. cit., p. 339, 446.)

本論 アメリカ経営史の展開

第二部 独占資本主義形成期の経営活動

第四章 スタンダード石油トラストの形成

序

産業資本主義の形成期においては、事業家や事業会社の主要な関心は、いち早く新しい生産様式をとり入れ、できるだけ豊富に財や用役を提供することにあつた。実際彼らの間には、生産したものはすべて販売できるものであるという感情がいきわたっていた。その意味において、大体一九世紀初期より中期すぎにいたる期間は、彼らにとって非常に恵まれた時代であつた。しかし新しい生産様式が次第に古い生産様式にとって代り、そしてそれが支配的となつたとき、そのような恵まれた時代は終了した。生産過剰が各産業における共通の現象となりはじめ、ここに生産者は、その生産した財や用役を市場に送り込むために、あらゆる努力を払わねばならなくなつた。激しい競争の時代がはじまつたのである。

最初生産者は、この競争に正面から立ち向つた。市場における競争を通じて、競争者に打ち勝つか、それとも

自分が敗北するか、それが彼らの選んだ道であった。だから、あるものによる価格の引き下げは、ただちに他のものによるより一層の切り下げを誘発し、それはとどまるところがなかった。世界がかって経験しなかった激しい競争が起った。

しかしやがて、鉄道や製造業者の中には、いたずらに競争を重ねるよりも、むしろ競争そのものを制限しようとして試みるものが現われてきた。それはまず業者間の紳士協定という形をとった。しかしすぐそれは、プールによって代表されるころの、業者間のより強力な連合に発達した。しかしやがてそれも、業者の統合にとって代られた。トラスト（トラスティー方式による固有の意味のトラスト）、共通利害者集団、持株会社、吸収および新立合併がこれであった。アメリカにおける統合運動は、一八九〇年代後半より二〇世紀初頭にかけての時期においてとくに活発であつたけれども、しかしその傾向はすでに一八七〇年代末より八〇年代にかけて相当顕著なものとなつていた。だからアメリカにおいては、純粹に自由なる競争の時代というものは案外に短かかった。

しかしながら、この時代における生産者のすべてが、自らの努力によつて、統合への企てに成功したのではなかつた。一九世紀後期より二〇世紀初頭にかけてのアメリカの歴史は、彼らがある一定の条件をみたした場合には、この条件をみたさない企業に成功したことを示しているように思われる。この条件こそ十分に吟味されなければならぬ重要な問題であるが、そうでない場合には、投資銀行家によつて代表されるころの金融業者が、鉄道や製造業者に代つて、統合の仕事を引き受けるべく登場した。鉄道や鉄鋼業や農機具工業などがそうであつた。

このように、一九世紀後期より二〇世紀初頭にかけて成立した統合は、その成立過程にしたがつて、いわゆる

産業資本を中心として形成されたものと、いわゆる銀行資本の介入と支援の下に形成されたものとの二つの類型に大別されるのであるが、ここにとりあげようとするスタンダード石油トラストは、あきらかに前者の類型を代表するものであった。すなわちそれは、石油精製業者ジョン・ロックフェラーが、外部の金融業者の力をほとんど借りることなく、みずからの力によって形成したところのトラストであった。われわれは、ロックフェラーが如何にして石油トラストの形成を成し遂げたか、就中それを可能ならしめた要因は何であったかを検討することによって、当時における経営活動の態様の一端を説明することにした⁽¹⁾。

(1) 本章の主要参考文献は次の通りである。ただし、アイダ・ターベル女史やジョン・ムーディの書物は、かなり批判的に読まなければならない。Ida M. Tarbell, *The History of the Standard Oil Company*, ii vols., 1904; John Moody, *The Masters of Capital*, 1920; Eliot Jones, *The Trust Problem in the United States*, 1922; Allan Nevins, *John Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise*, ii vols., 1940; John G. Mclean and Robert Wm. Haigh, *The Growth of Integrated Oil Company*, 1954; Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, *History of Standard Oil Company (New Jersey): Pioneering in Big Business, 1882-1911, 1955*; Harold F. Williamson and Arnold R. Daum, *The American Petroleum Industry, 1859-1899*, 1957.

第一節 石油トラスト形成史における問題点

スタンダード石油トラスト (Standard Oil Trust) が、一個の組織として確立されたのは一八八二年である。すなわちこの年、ジョン・ロックフェラー (John Davison Rockefeller) 以下九名の受託者 (trustee) よりなる「スタンダード石油トラスト受託者会」(Board of Trustee of the Standard Oil Trust) が組織され、そしてそれは

オハイオ・スタンダード石油会社 (Standard Oil Company of Ohio) ならびにその傘下数十社の株式の全部または大部分を受託し、その代償として、総額七千万ドルに上る「スタンダード石油トラスト証券」(Standard Oil Trust Certificates) を交付した。⁽²⁾ いわゆる「トラスティー方式」といわれるものがこれであり、これによってロックフェラーは、その傘下会社に対する支配と統制とを制度的に確立したのである。

このように、スタンダード石油トラストが一個の巨大な組織として確立されたのは一八八二年であるが、しかしその実体をなすところの傘下会社に対する支配は、すでに一八七〇年代初期より着々と進行していた。すなわち、ロックフェラーに率いられたオハイオ・スタンダード石油会社は、一八七二年にクリーヴランドに所在する石油精製業者のほとんどを統合したのを手始めに、次々と石油精製業者に対する支配の手を拡げ、そして一八七〇年代末までには、アメリカ石油精製の八〇ないし九〇パーセントを掌握するに至っていた。同時にオハイオ・スタンダード石油会社は、一八七〇年代中頃より、送油管部門にも大々的に進出した。すなわち、一八七三—七七年には、gathering line と称されるところの、ペンシルヴェニア州西北部の油田地帯を貫通する送油管組織のほとんどを手中に収めたし、また一八七八年に石油探掘業者によってタイドウォーター・パイプ会社 (Tidewater Pipe Company) という長距離送油管会社が設立され、油田地帯より大西洋海岸にいたるパイプ・ラインを建設するに至るや、一八八一年に競争会社ナショナル・トランジット会社 (National Transit Company) を設立してそれに対抗した。もっとも、ロックフェラーがタイドウォーター・パイプ会社を遂に屈服せしめたのは、トラスト結成の翌年となったが、ともかくこのようにして一八七〇年代末までには、巨大なスタンダード石油トラストの実体はすでに出来上っていたといえるのである。

ただし、ロックフェラーによるこの集中の過程において、その拠点となったオハイオ・スタンダード石油会社は、その名のようにオハイオ州の一会社であり、同州以外において工場を所有することも、他会社の株式を保有することもできなかった。したがって、オハイオ・スタンダード石油会社がある会社の統合に成功した場合でも、しばしばロックフェラーの輩下の一人をその会社の株式の個人的な受託者として、その会社に対する支配を維持せねばならなかった。例えば、一八七〇年代初期において、ニューヨークのロング・アイランド石油会社 (Long Island Oil Company) を統合した場合、オハイオ・スタンダード石油会社はその株式および現金を代償として提供したにもかかわらず、ロング・アイランド石油会社の全株式は、受託者ヘンリー・フラグラー (Henry Flagler)——オハイオ・スタンダード石油会社の *secretary*——に委託された。⁽⁴⁾ この方法はその後もしばしば採用せられたが、しかしやがて傘下会社の数が増大するにもなって、ロックフェラーの輩下を傘下会社の株式の個人的な受託者とする方法によっては、傘下会社に対する集中的な統制を行使することが十分に期待されないようになった。そのためにはどうしても傘下会社を統制する中央機関の設立が必要であった。ここにロックフェラーは、一八七九年、法律家サミュエル・ドッド (Samuel Dodd) の知恵を借りて、傘下会社の株式の受託者に個人を指名する代りに、数人の受託者よりなる一つの統一すなわち受託者会を組織し、これに傘下会社の株式を受託せしめるという方法を出した。もともとこのときには、受託者会に委託された株式は、スタンダード石油会社の傘下会社に限られるなど、いくつかの不備な点が残っていた。しかし一八八二年にいたって、受託者会のメンバーは三人より九名に増大されるとともに、それはオハイオ・スタンダード石油会社の傘下数十社の株式のみならず、オハイオ・スタンダード石油会社自身の全株式をも受託することになった。ここにロックフェラーの全

事業は、その中央機関である「スタンダード石油トラスト受託者会」によって集中的に支配・統制されることとなり、スタンダード石油トラストは一個の巨大な組織として確立されたのである。

さて、オハイオ・スタンダード石油会社による競争会社の統合は、まず石油精製部門からはじまり、次で送油管部門に及んでいったのであるが、このうち送油管部門に対する支配は、もともと、石油精製部門においてすでにかなり進行していた支配を維持する必要があるから行使された。すなわち、ロックフェラーは一八六七年に油田地帯を縦横に走っている送油管組織のほとんどを手中に収めてしまったが、その直接の契機となったものは、その頃、エンパイア・トランスポートーション会社 (Empire Transportation Company) という有力な送油管会社が、ロックフェラーの支配下に入っていなかったいわゆる独立石油精製業者やペンシルヴェニア鉄道と結んで、石油精製業におけるオハイオ・スタンダード石油会社の地位を脅かしたからであった。また彼は、一八八一年に油田地帯から大西洋岸ベイヨンヌ (Bayonne) に至る六インチ送油管を、一八八二年にフィラデルフィアの石油精製所に通ずる六インチ送油管を建設したが、それはもとはといえば、石油採掘業者が一八七八年にタイドウォーター・パイプ会社を設立し、原油地帯から途中海拔二、六〇〇フィートの山脈を越えて大西洋岸に至る一〇九哩の送油管を建設するとともに、また石油精製部門にも手を伸べていったからであった。もっとも、石油採掘業者がこのような企てを敢て行ったのは、スタンダード・グループによる原油の買手独占を恐れたためであったが、しかしロックフェラーにすればそれに対抗して長距離送油管を建設する必要が生じたわけである。このように、ロックフェラーが送油管組織の支配の獲得に乗り出したのは、本来、石油精製業においてすでに相当達成されていた自己の支配を維持するための措置であったということができるのであるが、それでは、石油精製業に対する支配はそ

もそもどのようにして獲得されたのであろうか。

ロックフェラーによる石油精製業者集中の歴史において、古くからその最も主要な要因と考えられてきたものは、鉄道の差別運賃である。およそ、スタンダードあるいはロックフェラーの歴史をとりあげた書物にして、差別運賃の問題に言及していないものはなく、ときには、ロックフェラーによる石油精製業者集中の全過程が「リベート」という一語によって説明されるのであるが、それほどに差別運賃はスタンダード石油トラストの形成にとって絶対の要因であったと考えられてきた。実際ロックフェラーは、一八六七年に、レイク・ショアー鉄道 (Lake Shore & Michigan Southern) から、彼の競争者よりもより高率の原油運賃のリベートを獲得して以来、およそ長距離送油管が出現するまでは、たえず差別的な輸送条件の獲得につとめてきた。しかしその中でも、とくに人々の注意を集め世上の話題となったものは、一八七二年の南部開発会社 (South Improvement Company) 計画である。すなわち、この計画においては、オハイオ・スタンダード石油会社は、油田地帯よりクリーヴランド (その精製所の所在地) への原油の輸送について規定運賃の五〇パーセント、クリーヴランドよりニューヨークへの原油の輸送について二五パーセントのリベートを獲得しただけではなく、競争者の支払う規定運賃のうち、右のリベートに相当する部分をも、自己の取分として獲得したのである。まことに、ネヴィンスのいうように、⁽⁵⁾

「競争者を撲滅するための一切の方式の中で……もっとも残酷でまた死命を制するものであった。」⁽⁶⁾ 実際、当時クリーヴランドには独立石油精製業者は二六社存在していたのであるが、この計画が開始されてからわずかに三ヶ月間に、そのうちの二一社がオハイオ・スタンダードに買収されたのである。

このように、差別運賃はロックフェラーによる石油精製業者の集中において、きわめて重要な意義を有してい

る。それがスタンダード石油トラストの形成において果たした役割は決して疑うことのできないものである。しかしそれでは、ロックフェラーが、金融業者の介入と援助をまつことなく、それ自身の力によって石油トラストの形成に成功したのは、ただ差別運賃という一言に尽きてしまうのであろうか。われわれはここで次のような一つの質問を提起せねばならないのである。すなわち、何故にロックフェラーはこのような高率の差別運賃を獲得することができたのであろうか。ロックフェラーあるいはスタンダードを論じたわが国の書物はこの点にふれていない。

高率の差別運賃をもって、ロックフェラーによる競争者集中の主要要因と考える以上は、さらに進んで彼がそれを獲得しえた所以のものを解明しなければならない、これがわれわれの主張であるが、それではこの問題の解答はどのようにして与えられるのであろうか。思うに、この問題を解決する鍵は、彼が石油精製業者の統合を開始した一八七二年以前の時代の中に潜んでいる。実際彼は、南部開発会社計画を實行する以前に、すでに石油精製業において約一〇年の年月を費していた。この時代における彼の事業の発展の経過を顧みることなくしては、われわれはわれわれの問題に一步も近づくことはできないように思われる。われわれは、このついでにロックフェラーの出生より説き起し、彼が如何にして石油精製業を開始したか、またその事業を發展さしていたかを見た上で、改めて南部開発会社計画によって代表される差別運賃の問題に立ち帰りたいと思う。

(2) 「スタンダード石油トラスト受託者会」はニューヨークのブロードウェイに本部をおいた。それは、副定款の作成、トラスト証券の保管、トラスト証券の發行、各種委員会のメンバーの選出、傘下諸会社の役員を選出など、絶大な権限をもった。

受託者会を最初に構成した九名は次の人々である。John D. Rockefeller (1839-1937); Henry M. Flagler (1830-

1913); William Rockefeller (1841-1922); Oliver H. Payne (1839-1917); Jabez Abel Bostwick (1830-1892); Charles Pratt (1830-1891); William Gray Warden (1831-1895); Benjamin Brewster (1828-1897); John D. Archbold (1848-1916)

受託者の三分の一は、年々、トラスト証券所有者またはその代理人によって選出されることになっていった。

オハイオ・スタンダード石油会社の四十一名の株主によつて、受託者会に委託された傘下会社の株式は次の如くである。
 ↓ 受託者会が100%を占有する受託したものである。

Acme Oil Company (New York); Acme Oil Company (Pennsylvania); Atlantic Refining Company; Bush & Company, Limited; Camden Consolidated Oil Company; Elizabethport Acid Works; Imperial Refining Company, Limited; Charles Pratt & Company; Paine, Ablett & Company, Limited; Standard Oil Company (Ohio); Standard Oil Company (Pennsylvania); Smith's Ferry Oil Transportation Company; Solar Oil Company, Limited; Sone & Flenning Mfg. Company, Limited.

ロ 受託者会が100%を占有したものである。

National Transit Company; Producers' Consolidated Land & Petroleum Company; Baltimore United Oil Company; Chess-Carley Company など十二社。

これらの株式に対して「スタンダード石油トラスト証券」七千万ドルが与えられたのであるが、それは資産内容に比してかなり保守的に評価されたものと考へられる。

これらの受託者として Allan Nevins, op. cit., vol. i, pp. 604-618; Ida M. Tarbell, op. cit., vol. ii, pp. 364-373; Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, op. cit., pp. 24-49 を参照。

(4) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 605.

(5) Ibid., p. 324-5.

(6) Ibid., p. 366; I. M. Tarbell, op. cit., vol. i, p. 67.

第二節 ロックフェラーの生い立ち

ジョン・ダビソン・ロックフェラー (John Davison Rockefeller) は、その出生について、しばしばジョン・ピアポント・モルガンと対比される。一九世紀後期より二〇世紀初期にかけて、アメリカ財界を指導したこの二人の人物は、一八三〇年代末にほとんど時を同じくして出生したのであるが、モルガンの父 (Junius S. Morgan) は、モルガンがニューヨークにおいて金融業務を開始する以前に、すでに著名な銀行家であった。すなわち彼は、モルガンが一七才のとき、ロンドンの有力な金融業者ジョージ・ピーボディ商会のパートナーとなり、さらに一〇年後には、その商会を引きついで J・S・モルガン商会を設立するまでに至っていた。これに対し、ロックフェラーの父は、一介の菓の行商人であり、ロックフェラーはその将来をみずからの努力によって開拓せねばならなかった。

しかしロックフェラーは、伝説にあるような赤貧の少年では決してなかった。彼の父ウィリアム・アベリイ・ロックフェラー (William Avery Rockefeller) は、村から村へと渡り歩く菓の行商人であったが、しかしこれを一概に「あやしげな」職業と決めこんでしまうのは必ずしも正しくない。例えば A・ネヴィンスは、医師の發達および普及が十分でなかった当時においては、「菓の行商人は、多くの地域社会において、一つの半職業的地位を得ることができた」と理解するのである。それはともかく、ウィリアムは菓の行商によって、時にはかなりの利益を得ていたようであって、実際、馬の売買や、製材や、あるいは金貸しなどにも手を出していた。ロックフェラーはこのような人を父にして、一八三九年七月、ニューヨーク州リッチフォード (Richford) に生まれ、一八

四四年にはニューヨーク州モラヴィア (Moravia) 一八五〇年にはニューヨーク州オウイゴ (Owego) として一八五三年にはクリーヴランド郊外のストロングスヴィル (Strongsville) に移住したのであるが、この間彼は、父より学資を得て、オウイゴ・アカデミー (Owego Academy) およびクリーヴランドのセントラル・ハイ・スクール (Central High School) において勉学することができた。彼の鉄鋼王アンドリュウ・カーネギーが、僅か一三才にして工場に働きに出なければならなかったことに比するならば、ロックフェラーはより恵まれた境遇にあったといふべきであろう。

一八五五年、クリーヴランドのハイ・スクールを卒業したロックフェラーは、三カ月をクリーヴランドの商業専門学校 (Bryant, Lusk & Stratton's Commercial College) において “Elements of a Business Character” の聴講に過ぎた後、その年の九月、クリーヴランドの農産物仲買商 Hewitt & Tuttle に就職し、はじめて実社会に入った。この時彼は一六才であつた。彼は一八五九年のはじめまで、このパートナーシップのブック・キーパーとして働いた。この間彼の得た賃銀は、一八五五年には三カ月余り働いて五〇ドル、一八五六年には月額にして二五ドル、一八五七年には年額五〇〇ドル、そして一八五八年には年額六〇〇ドルであつた。⁽⁸⁾

一八五九年三月、ロックフェラーは、彼一九才のとき、モリス・クラークなる青年と、クリーヴランドにおいてクラーク・アンド・ロックフェラー (Clark & Rockefeller) を組織した。このパートナーシップは農産物を扱うコミッション・マーチャントであり、彼らの出資額はそれぞれ二、〇〇〇ドルであつた。ロックフェラーはこの独立のための資金を、一部はみずから稼ぎ貯えた八〇〇ないし九〇〇ドルによって、また一部は父より借り入れた一、〇〇〇ドルによって用意した。父はかねてよりその子供達に、彼らが二一才に達した時には、人生出発

のための資金として、それぞれ一、〇〇〇ドルを与えることを約束していた。まだ二一才の誕生日を迎えていなかったロックフェラーは一〇パーセントの「利子」を条件にこの金を前借りしたのである。⁽⁹⁾

クラーク・アンド・ロックフェラーは当初から成功した。その利潤は第一年度の終りには四、四〇〇ドル、第二年度の終りには一七、〇〇〇ドルと計上された。⁽¹⁰⁾ 利潤はパートナーの間に均分され、ロックフェラーは早くも第一年度の終りにおいて、その出資額を超過する所得をうることができた。一八六一年春にはじまった南北戦争は彼らの事業を一層発展せしめた。戦争中の各年度の利潤は分明ではないが、それは第二年度の利潤に匹敵し、またはそれを凌駕したであろうといわれている。⁽¹¹⁾ ロックフェラーは一八六五年のはじめまでこの会社のパートナーであったのであるが、彼が一八六三年に石油精製業を開始するに当って必要とした資本は、この商業活動によって蓄積されたのである。

(7) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 17.

(8) Ibid., p. 102, 127; I. M. Tarbell, op. cit., vol. i, p. 41.

(9) A. Nevins, op. cit., vol. i, pp. 130-1.

(10) Ibid., p. 136, 138; I. M. Tarbell, op. cit., vol. i, p. 1, 42.

(11) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 142.

第三節 石油業の勃興とロックフェラー

一八五九年秋、ロックフェラーと彼のパートナーが、秋の穀物および乾草の出荷に多忙であったとき、クリーヴランドより直線距離にして約一〇〇哩遠方の、ペンシルヴェニア州タイタスヴィル (Titusville) の近くの荒

野において、掘さくにより石油が噴出したという知らせが伝わった。いうまでもなく、エドウィン・ドレイク (Edwin L. Drake) による歴史的な油井の発見をさすものであった。

石油が蒸溜により燈油として利用することができ、またそれが鯨油よりもはるかに優れた性能を持つことは、すでに一八四九年および五五年に、サミュエル・キール (Samuel Kier) やよびジョージ・ビッセル (George Bissell) の努力によって明らかにされていた。実際彼らは石油から燈油を製造し、またこれを販売した。しかし当時においては、石油は地表に浸出した液体あるいは塩井から少量が得られたに過ぎなかった。しかるに、一八五九年八月二十七日、ドレイクが、右述のビッセルの命をうけて、無尽蔵ともいうべき石油蘊脈を掘り当てたことにより、石油業の輝かしい将来が開かれたのである。

ドレイクによる石油採掘の成功は、ペンシルヴェニア州西北部のオイル・リージョンとして知られる地域に、あたかもゴールド・ラッシュにも似たオイル・ラッシュを現出した。ドレイクにつづいて、一八六〇年二月、英国生れの農民 W・バーンズダール (W. Barnsdall) は商人ヘンリー・ラウス (Henry Rouse) とともに、アメリカ第二の油井を掘り当てた。彼らは四カ月間に五六、〇〇〇ガロンの石油を採掘し、一六、八〇〇ドルを獲得したといわれている。⁽¹²⁾ ドレイクおよびバーンズダールに倣わんとする人々がこの地域に蟄集した。原油生産高は急激に増大し、一八六〇年には一日一、二〇〇バレルであったものが、翌年には五、〇〇〇バレルに達した。⁽¹³⁾

オイル・ブームはまた石油精製部門にも及んだ。原油の主要生産物である燈油の市場は急激に拡大し、またその副製品に対しても新たな需要が生じつつあった。オイル・リージョンをはじめとして、ピッツバーグ、クリーヴランド、バッファロー、バルティモア、フィラデルフィア、ニューヨーク、ボストン等々において、多数の小

規模な精製所が相ついで建設された。ロックフェラーが石油業に乗り出したのは、かなり投機的な性格の強かった原油採掘部門ではなくして、この石油精製部門であった。⁽¹⁴⁾

ロックフェラーが早くから石油業に注目していたことは、彼が一八六〇年にクリーヴランドの幾人かの実業家に選ばれて、石油地帯を調査したと伝えられていることから知ることができる。⁽¹⁵⁾しかし彼に石油精製業を開始する直接の動機を与えたものはサミュエル・アンドリュウス (Samuel Andrews) である。この英国人は一八五七年にクリーヴランドに來住し、間もなく C・A・ディーン (C. A. Dean) の経営するラード・オイル精製所の技術者となった。一八六〇年にディーンは石油精製を企てた。アンドリュウスおよび同僚ジョン・アレキサンダー (John Alexander) はこの仕事を引き受け、クリーヴランドにおいて初めて石油から燈油を製造した。しかしアンドリュウスはやがてその独立を切望するようになった。一八六二年、彼はロックフェラーおよび彼のパートナーであるクラークに出資を求め、彼らとともに石油精製業を開始せんと企てたのである。

一八六三年、クリーヴランドにアンドリュウス・クラーク会社 (Andrews, Clark & Company) が設立された。ロックフェラーおよびクラークはこのパートナーシップに四、〇〇〇ドルを出資し、また必要あればそれ以上の資本を提供することを約した。⁽¹⁶⁾ロックフェラーは石油業への記念すべき第一歩をふみ出したのである。彼のこの決心について、ネヴィンスは次の如く述べている。⁽¹⁷⁾「彼がその冒険を徹底的に調査し、そしてその前途が有望なることを見定めたとき、はじめてこれに乗り出したことは間違いのないところである。彼はその決心を為すに当って、疑いもなく石油業の将来およびサミュエル・アンドリュウスの事業能力の両者を考慮した」と。ロックフェラーは一方において依然クラーク・アンド・ロックフェラーにおいて商業活動を続けたのであるが、しかし

「二、三カ月以内に石油業は完全に彼を魅惑した。」⁽¹⁸⁾

- (12) A. Nevins, *op. cit.*, vol. i, p. 167. 但し「ターネル女史によれば、バンスダールは五カ月間に一六、〇〇〇ドルの原油を販売したと云ふ。」(I. M. Tarbell, *op. cit.*, vol. i, pp. 10-11.)
- (13) J. G. Mclean and R. W. Haigh, *op. cit.*, p. 59.
- (14) かなり後になるが、一八七〇年代初期の推定によると、一つの油井を掘り当てるのに、三、〇〇〇ドルから八、〇〇〇ドルの費用を要した。(T. Henry, *Early and Later History of Petroleum*, 1873—I. M. Tarbell, *op. cit.*, vol. i, p. 22.) もちろんこれに成功すれば、莫大な利益が得られたわけであるが、しかし失敗の危険もあった。加うるに、新しい油井の発見によって、しばしば原油価格に変動が生ずるといふ危険もあった。
- (15) J・ムーディは、「ロックフェラーは一八六〇年に、七〇〇ドルを醸出し、三人の男と、石油の採掘を行ったといつてゐるが、これはこの出来事を誤つて解したものであろう。」(J. Moody, *op. cit.*, p. 53.)
- (16) I. M. Tarbell, *op. cit.*, vol. i, p. 42.
- (17) A Nevins, *op. cit.*, vol. i, p. 179.
- (18) *Ibid.*, p. 185.

第四節 利潤の再投資と無駄の排除

ロックフェラーが石油精製業を開始した一八六三年につづく数年間は、石油精製業者にとってきわめてめざました時期であった。これは一つには南北戦争の影響によるものであったろうが、しかしまた石油精製業が産業発展の初期的段階にあった為でもあろう。石油精製業もやがては生産過剰と激しい競争に悩まされることになったのであるが、しかし未だこの時期においては、石油精製業者は、ほとんど生産技術上の問題を解決さえすれば、

おのずから高率の利潤を獲得することができた。ネヴィンスによれば「初期に石油精製業に入った人々の利潤は大であった。彼らは二年間に、時には一年間に、その資本を倍にすることができた。」⁽¹⁹⁾

アンドリュウス・クラーク会社が如何程の利潤を得たかは分明でない。しかしこの会社が他の石油精製業者と同程度あるいはそれ以上の利潤を得たであろうことは、ムーディおよびターベル女史の次の如き言葉によって大体推測することができる。すなわち「彼らの利潤は、当時のすべての石油精製業者のそれと同様に、驚くほど大であった。次の二、三年の間、幾万ドルが年々この会社によって獲得された。」⁽²⁰⁾「その小石油精製場は次第に大きくなり、まもなくクラークとロックフェラーはそこに一〇万ドルないしそれ以上を有した。」⁽²¹⁾石油精製業の生成熟期という、この比較的容易な時代において、ロックフェラーと彼のパートナーは、他の石油精製業者と同様に、当初から高率の利潤を得た。しかしロックフェラーはこの利潤を決して無駄には費さなかった。彼は、早くもこの時代から、彼が終始追求することになった一つの政策を強力に推進した。その政策とは利潤の再投資であった。ロックフェラーのこの政策についてはしばしば引用されるものは、ムーディの次の如き叙述である。⁽²²⁾すなわち「……ロックフェラーは、これらの利潤を引き出す代りに、ありうる限りの一切の金は、事業に再投資さるべきことを主張した。彼は彼のパートナー達に絶えず次の如く力説した。諸君が暮しを立てるために稼いだものは持ち出し給え。しかしそれ以外のものは残しておき給え。新しい洋服や早い馬を買わずにい給え。また諸君の妻には彼女の去年のボンネットをかぶらせ給え。諸君はここ以外の如何なる場所においても、ここで得ているほどの儲けを金は稼ぎえないであろうことを見い出すであろう」と。ムーディのこの言葉は、ネヴィンスのいうように、必ずしも正確ではない。⁽²³⁾ロックフェラーは速い馬をもち、またクリーヴランドに大きな家を買ったといわれている

る。しかし、このような「伝説」が生じるほど、彼は彼の会社の利潤を着々とその内部につきこんだのである。

この内部に留保された利潤がどのように使用されたかは正確なことは判らない。しかしそれが事業拡充の為の資金として用いられたであろうことは間違のないところであろう。石油精製業の将来に確信を有していたロックフェラーは、事業を迅速に拡大し、またその内容を充実した。利潤は年々この為の資金として再投資されたのである。しかしそれが事業拡充のための唯一の資金源ではなかった。その資金はまたクリーヴランドの銀行を通じて調達された。実際、後述するように、ロックフェラーは一八六五年にクラークと袂を分つたのであるが、それはクラークがロックフェラーの積極的な借入政策に反対した為であるといわれている。しかしロックフェラーは利潤の内部留保によって次第に銀行に依存することの必要性を減じていった。ムーデイの言葉をそのまま伝えるならば、「ロックフェラーおよび彼の仲間、年々着々とまた地味に、その現金を増大した。そして一八六七年までには、彼らは如何なる意味においても、銀行家あるいは金融業者に依存しなくなった」⁽²⁴⁾と。

同時にまたロックフェラーは、石油精製業を開始した当初から、能率的な事業の運営に心を配った。この産業の生成期においては、石油精製業者は一般に無駄の多い経営を行っていた。しかし人々によって繰り返し述べられてきたように、ロックフェラーは無駄を嫌悪し、節約を尊んだ⁽²⁵⁾。彼は「この時期において成功の秘訣は詳細な注意にあると信じた」⁽²⁶⁾。一八六四年、アンドリュウ・ス・クラーク会社は、樽製造所を建設し、そこに新しい機械を据えつけた。それまで会社は他のほとんどの業者と同様に、樽製造業者よりその製品を買入れていた。しかし彼らは樽に不当な代価を要求し、またその引き渡しも正確ではなかった。彼らは最良の品質とはいえない難い樽に二ドル五〇セントを要求した。しかるに会社は今や樽製造所の設置によって、ホワイト・オーク材の、膠づけの、

青く着色された良質の樽を、九六セントで製造することができた。⁽²⁷⁾ ロックフェラーは朝六時半によくこの製造場に姿を見せ、ときには、樽をころがし、箍を積み重ね、削りくずを手で運んだといわれている。会社は間もなくホワイト・オークの森林を買った。ホワイト・オークは樽製造所に送られる前にこの森林のかまどで乾燥された。いう迄もなく輸送費を節約する為であった。このような些細な点にまで注意が行き届いていたのである。

アンドリュウス・クラーク会社のパートナーであるアンドリュウスは、すでに述べたように有能な技術者であった。彼は、ロックフェラーに激励され、精製方法の改善および副製品の利用に実験を重ねた。当時においては、通常五バレルの原油より三バレルの燈油が生産されたのであるが、「アンドリュウスは、おそらく、彼の競争者よりも、より多くのまたより良質の燈油を蒸溜することができた。」⁽²⁸⁾

- (19) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 209.
- (20) J. Moody, op. cit., p. 53.
- (21) I. M. Tarbell, op. cit., vol. i, p. 42.
- (22) J. Moody, op. cit., p. 53.
- (23) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 247.
- (24) J. Moody, op. cit., p. 54.
- (25) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 185; I. M. Tarbell, op. cit., vol. i, p. 43; R. W. Hidy and M. E. Hidy, op. cit., p. 36.
- (26) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 185.
- (27) Ibid., pp. 186-7.
- (28) Ibid., p. 183.

第五節 新しいパートナーの加入

アンドリュウス・クラーク会社は、ロックフェラー、モリス・クラーク、彼の弟ジェイムズおよびリチャード、およびアンドリュウスの五人のパートナーよりなっていた。アンドリュウスは精製過程を引き受け、リチャードがこれを助けた。ロックフェラーおよびモリス・クラークは営業を担当し、ジェイムズは原油生産地においてバイヤーとして行動した。彼らはすべて企業心に富み、またよく働いた。しかしやがてロックフェラーとモリス・クラークとの間に経営方針について意見の相違が生じた。すでに述べた如く、石油精製業の将来を信じていたロックフェラーは、事業の迅速な拡大を計画し、利潤をこれに投入したのみならず、積極的に銀行の融資を求めた。しかしモリス・クラークはロックフェラーのこのような方針に反対した。ロックフェラーはこれについて後に次のようにいっている。⁽²⁹⁾ すなわち、「彼は私が金を借ることに反対した。……しかしそれは理屈に合っていないかった。私が借金について非常に注意深いことを彼も知っていた。われわれは今まさに事業を拡大する機会をもっていたのだ。そしてそれは長く続かないかもわからなかったのだ」と。一八六五年二月、遂にアンドリュウス・クラーク会社は解散された。しかしロックフェラーは、ただちにクラーク兄弟の持分を買収し、アンドリュウスとともにロックフェラー・アンド・アンドリュウスを組織した。彼はクラーク兄弟の持分に対して現金七二、五〇〇ドルを支払ったのみならず、また既述のコミッション・マーチャント、クラーク・アンド・ロックフェラーにおける彼の持分をも提供した。⁽³⁰⁾ 一八六三年のはじめ、アンドリュウス・クラーク会社が設立されたとき、ロックフェラーおよびクラークは最初わずかに四、〇〇〇ドルを出資したに過ぎなかったにも拘らず、今やロッ

クフェラーが、クラーク兄弟の持分を買収するに当って、このような莫大な代価を支払ったという事実は、アンドリュース・クラーク会社の事業が如何に急速に発展したかを示すものである。それはともかく、ここにロックフェラーは、一八五九年以来の商業活動を放棄し、そのすべてを石油精製業の将来に託したのである。

ロックフェラーは、ロックフェラー・アンド・アンドリュースを設立したその年の終り頃、弟のウイリアム (William Rockefeller) と二人で、別にウイリアム・ロックフェラー会社 (William Rockefeller & Company) というパートナーシップを組織した。そして第一石油精製所につづいて第二石油精製所を建設したのであるが、それは「Standard Works」と呼ばれ、ここにはじめて由緒ある「スタンダード」の名が世に現われたのである。弟ウイリアムは、一八四一年、兄ジョンより二年遅れて出生し、この時にはヒューゲス・デヴィス・アンド・ロックフェラー (Hughes, Davis & Rockefeller) という仲買商のパートナーであった。おそらく彼は、兄ジョンに誘われて、その商業活動によって貯えていたかなりの資金をこの会社に出資したのであろうが、しかし兄ジョンに何よりも幸したものは彼の人柄であった。ターベル女史は次の如くいつている。⁽³¹⁾ すなわち、「ジョン・ロックフェラーの弟、ウイリアム・ロックフェラーは精力的なまた聡明な実業家であったばかりではない。彼は人々から愛される男性であった。……ウイリアム・ロックフェラーの人柄はスタンダード・オイル・カンパニーの一つの有力な資産となり、また常にそうであった」と。

さて、弟ウイリアムを迎えてクリーヴランドに第二石油精製所を建設したロックフェラーは、今やクリーヴランド最大の石油精製業者であった。当時クリーヴランドには、大小併せて約三〇ないし三五の石油精製所が存在した。それらのうちの主要なものは、ロックフェラー、ハゼイ・マクブリッジ会社 (Hussey, McBridge & Com-

pany) アレキサンダー・スコフィールド会社 (Alexander, Scofield & Company) およびパイオニア・オイル・ウワークス (Pioneer Oil Works) の四社であった。しかし、ロックフェラーはそれらの中でも特にぬきんでいた。⁽³²⁾ その販売高は一八六五年において一、二〇〇、〇〇〇ドルであり、ハゼイ・マクブリッジの五〇〇、〇〇〇ドル、パイオニアの四〇〇、〇〇〇ドルをはるかに上廻った。また一八六六年一月一日におけるその精製能力は一日五〇五バレルであり、他の何れの生産能力をも二倍以上引きはなした。しかしロックフェラーは、いまだ西部ペンシルヴェニア州の大石油精製業者——オイル・リージョンのサミュエル・ドウナー (Samuel Downer)、ハンボルト・リファイニング・ウワークス (Humboldt Refining Works) およびピッツバーグのチャールス・ロックハルト (Charles Lockhart) ——には及ばなかった。⁽³³⁾

ところで、ロックフェラーの石油精製所が当時どのような設備をもっていたかという点で The Cleveland Leader は次のように述べている。⁽³⁴⁾ まず、第一精製所——Excelsior Works——は、

「原油用の四五フィート×八四フィートの倉庫は、現在八台の貨車から荷揚げできるドアをもっている。スイッチが拡大されるならば、一五台ないし一六台を収容するようになるだろう。このほかに構内には、原油を収容している二つの倉庫がある。それぞれ約五〇フィート×一〇〇フィートで、併せて約六、〇〇〇バレルを収容できる。精油用の貯蔵タンクには約一、五〇〇バレルが入っている。……蒸溜所には色々なサイズのボイラーがある。その全精製能力は一日一七五バレルである。一つの攪拌器 (agitator) があつて、一三〇バレルから一四〇バレルを収容している。

この精製所は一八六三年に建設された。従業員は三七名。賃銀は一カ月四五ドルから五八ドルである。この事

業に投下された資本は大方二〇〇、〇〇〇ドルである。」

また、第二精製所は、「それはまだ完全に出来上っていない。いくつかのタンクや一つの保税倉庫が春（一八六六年の——筆者註）に建設されるだろう。」

蒸溜器は現在全部で一〇あって、それぞれ三〇バレルが入る。一つの攪拌器は一三四バレルを収容している。この精製所の能力は一日三三〇バレルである。」

一八六五年末、ロックフェラーはまた、ニューヨーク市にロックフェラー会社 (Rockefeller & Company) を設立した。その目的は、自社製品の海外への輸出を管理する為であった。クリーヴランド商業会議所の報告書によれば、一八六六年において、クリーヴランドで生産された精油の約三分の二は海外に輸出され、残りの約一三四、〇〇〇バレルが国内市場に出荷された。⁽³⁵⁾しかし当時クリーヴランドの石油精製業者は、ヨーロッパ市場の開拓について、何らの積極的な努力を試みてはおらず、専らジョバーおよびブローカーに依存していた。ロックフェラー会社の設立は、この意味において、劃期的な企てであった。ロックフェラー会社の仕事を担当したものは弟ウイリアム・ロックフェラーである。彼はヨーロッパのバイヤーと契約を締結し、価格を注意し、また波止場、倉庫、舢舨、破損した樽の修理および詰めかえについて手配をととのえた。

ロックフェラーは今や二人の有能なパートナーを有した。アンドリュウスは「クリーヴランドにおける最もすぐれた石油精製のスーパーインテリジェントであった。」⁽³⁶⁾また弟ウイリアムは「間もなくアメリカにおける最も有能なエキスポート・マネジャーの一人となった。」⁽³⁷⁾ロックフェラーの実業家としての才能の一つは、有能な仲間を選択し、彼らをして全く献心的に彼に協力せしめたところにあった。彼のこの能力は、一八六七年の新たなる

二人のパートナーの選択において、再度示された。この二人とはクリーヴランドの有力な実業家ヘンリー・フラグラー (Henry M. Flagler) およびステファン・ハークネス (Stephen V. Harkness) であった。殊にヘンリー・フラグラーは、ロックフェラーの「もっとも親密にしてもっとも強力な仲間」⁽³⁸⁾と称された人であり、スタンダード・オイル・トラストの形成と発展に重要な役割を演じた。

フラグラーおよびハークネスの参加によって、一八六七年はじめ、ロックフェラー・アンドリュース・アンドフラグラー (Rockefeller Andrews & Flagler) が組織された。このパートナークシップは、既存のロックフェラーおよび彼の仲間の石油精製業を引きついだ。フラグラーはこの会社のアクティブ・パートナーとなり、一方ハークネスはサイレント・パートナーとしてこの会社の出資者たるに止まった。ハークネスの出資額は六〇、〇〇〇ドルないし九〇、〇〇〇ドルと推定されている。⁽³⁹⁾しかし確なことは分明的でない。フラグラーの出資額についても同様である。しかし彼らの出資額が相当な金額に上ったことは間違のないところである。

フラグラーおよびハークネスの参加を得て、ロックフェラーの事業はその後飛躍的に発展した。彼らがロックフェラーのパートナーとなった一八六七年はじめにおいては、その精製能力は一日五〇〇バレルをわずかに上廻る程度であった。しかるに一八六九年までに、それは一日約一、五〇〇バレルにまで増大した。⁽⁴⁰⁾ロックフェラー・アンドリュース・アンド・フラグラーは、その設立後幾年も経ずして、クリーヴランドのみならず、アメリカ最大の石油精製会社にまで発展したのである。われわれは次にこの会社の経営政策を検討してみよう。

(38) Inglis, *Conversations with Rockefeller: Conversation with Mrs. Rudd*, 1917. (A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 187.)

(39) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 102.

- (15) I. M. Tarbell, *op. cit.*, vol. i, p. 50.
- (32) A. Nevins, *op. cit.*, vol. i, p. 193.
- (33) *Ibid.*, p. 195.
- (34) *Ibid.*, p. 197-8.
- (35) *Ibid.*, p. 193.
- (36) *Ibid.*, p. 198; I. M. Tarbell, *op. cit.*, vol. i, p. 50.
- (37) A. Nevins, *op. cit.*, vol. i, p. 198.
- (38) R. W. Hidy and M. E. Hidy, *op. cit.*, p. 25.
- (39) A. Nevins, *op. cit.*, vol. i, p. 252.
- (40) *Ibid.*, p. 253.

第六節 六〇年代後期における発展

イ ロックフェラーは、一八六三年に石油精製業を開始してより、利潤の再投資、ときには銀行よりの借入れによって、鋭意事業規模の拡大につとめてきたが、一八六七年にフラグラールおよびハークネスの加入を得て、その事業をさらに一層拡大することができた。ところが、このような事業規模の拡大は、ロックフェラーにある一つの政策を強力に遂行することを可能ならしめた。より有利な輸送条件の獲得がこれであった。すなわち、当時においては、輸送条件の決定は荷主および鉄道の双方によって一つの取引問題とみなされていたのであるが、この取引において、より大なる荷主は自然より有利な地位に立つことができたのである。

当時の石油業においては、長距離送油管ははまだ発達していなかった。最も進歩した方法においても、原油は gathering line と称されるところの、油田地帯を貫通する送油管によって鉄道出荷点まで送られ、次でタンク・カー(台車の上に二つの木製のタンクを置いたもの)によって各地の精製所まで輸送された。一八六八年までに、原油生産地オイル・リージョンには、三つの主要鉄道が通じていた。一つは、エリー鉄道傘下のアトランティック・アンド・グレート・ウエスタン鉄道 (Atlantic & Great Western) であり、それはコリイ (Corry) ・タイタスヴィル (Titusville) 間およびシードヴィル (Meadville) ・フランクリン (Franklin) 間に路線を建設した。その二は、ニューヨーク・セントラル鉄道系のレイク・ショアー鉄道 (Lake Shore & Michigan Southern) であり、それはクリーヴランド・ジェイムズタウン (Jamestown) 間に路線を建設し、さらにオイル・シテイ (Oil City) に向って延長中であった。その三は、ペンシルヴェニア鉄道の支配下にあったアレガニー・ヴェリイ鉄道 (Allegheny Valley) およびフィラデルフィア・アンド・エリー鉄道 (Philadelphia & Erie) であり、前者はピッツバーグ・フランクリン間に、後者はコリイ・タイタスヴィル・フランクリン間に路線を敷設した。これらの鉄道は原油および精油の輸送について激しい競争関係にあった。(巻末の付図Ⅲを参照)

一八六七年、ロックフェラーの新たなパートナーとなったフラグラーは、原油輸送について鉄道と交渉を開始した。当時オイル・リージョンよりクリーヴランドへの原油の輸送はほとんどエリー鉄道傘下のアトランティック・アンド・グレート・ウエスタン鉄道によって行なわれていた。しかしこのとき、ニューヨーク・セントラル鉄道系のレイク・ショアー鉄道は、かねて建設中であったジェイムズタウン・フランクリン間の路線を完成した。フラグラーはこの鉄道に機会を見出した。当時オイル・リージョンとクリーヴランド間の原油運賃は、一

バレル(この場合は四二ガロン)当り四二セントであつた。⁽⁴¹⁾ フラグラーは彼の会社がクリーヴランドにおける「最大」の石油精製会社であることを指摘して、原油運賃の交渉を開始した。協定はただちに成立した。ロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグラーはこの鉄道に大量かつ規則的に原油を出荷することを保証し、一方鉄道側は原油運賃に一定のリベートを与えることを約した。リベートの額は、当時一般にそうであつた如く、決して公にされなかつた。しかしそれは一バレルにつき一五セントを下らなかつたであらうといわれている。⁽⁴²⁾

しかし原油運賃のリベートは、何もロックフェラーに対してのみ与えられたものではなかつた。クリーヴランドの他の石油精製業者もこの種の利益を獲得した。⁽⁴³⁾ もっとも、零細な業者は何らのリベートも獲得することはできず、規定の運賃を支払つたであらう。しかし、ロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグラーの得たりべートは、おそらくグラリーヴランドの他の如何なる業者が得たものよりも高率のリベートであつたらうといわれている。⁽⁴⁴⁾

一般に信ぜられているところによれば、ロックフェラーおよび彼の仲間は、また精油の輸送についても、一八六八―七〇年において、リベートを獲得した。⁽⁴⁵⁾ しかし彼らが如何ほどのリベートを得たかは明らかでない。

ロックフェラーおよび彼の仲間の時代において獲得したリベートは、後の七〇年代における差別運賃に比較するならば、その内容および効果において格段の相違がある。しかしそれにも拘らず、やはりこれはこの時代における彼らの事業の発展の一つの主要な要因であつた。J・G・マクリーンおよびR・W・ヘイは次の如く述べている。⁽⁴⁶⁾ すなわち、「一八六七―七一年におけるロックフェラー一派の発展は、主として、彼らがその石油精製事業を能率と熟練とで以て経営したという事実のみならず、また彼らがクリーヴランドにおける最大の石油精製

会社であり、従ってより小規模な彼らの競争者よりも、より有利なレイトを協定しえたという事実によるものであった」と。

ロックフェラーが石油精製業を開始した、一八六三年に前後する数年間は、しばしば述べたようにオイル・ブームの時代であった。しかしこの繁栄の時代も決して永く続いたわけではなく、一八六六年末までには、すでに石油精製能力は需要を超過するにいたっていた。加うるに一八六六―六七年には南北戦争後の不況が發展した。石油精製業にも競争の時代がはじまったのであるが、この傾向を端的に示しているものは精油価格である。⁽⁴⁷⁾

一八六三、六四、および六五年における、ニューヨークの一ガロン当りの年平均精油価格は、四四・七五、六四・七五、および五八・七五セントであった。一八六六年においてもそれはいまだ四二・五セントを示した。しかし一八六七および六八年にはその価格は二八・三八五および二九・一二五セントに下落した。

ロックフェラーが石油精製業の生成と繁栄の時代においても、決して安易な経営に流れることなく、無駄の排除および費用の節約につとめたことはすでに述べた。今や石油精製業は競争の時代を迎えつつあったのであるが、しかし彼およびその仲間、この新しい事態に困惑することなく、従来の努力をそのまま推進すればよかった。実際、彼らの会社は、鉄道との交渉においてその競争者よりもより有利な輸送条件を獲得したように、この点に關しても彼らより一歩進んでいた。

ロックフェラーが樽を外部より購入する代りに、一八六四年にみずからその製造を開始し、これによって樽の費用を大巾に節減した⁽⁴⁸⁾ことについてはすでに述べたところであるが、その後においても、これと狙いを同じくする政策が相ついで採用された。会社はスルフォン酸を自家製造し、またその使用後これを復元する方法を案出し

た。一八六八年迄に、会社は二四台の荷馬車の一隊を保有し、これによって運送費の節約を企てた。ニューヨークには倉庫および船を所有した。これらの一連の努力に加えるに、会社はまたタンク・カーによって原油を輸送した最初の業者の一つであった。一八六九年において会社は七八台のタンク・カーを所有していたといわれている。また会社は巨大な貯蔵所 (immense reservoir) を所有し、原油はタンク・カーから直接この貯蔵所に注入された。

一方、ロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグラは月々副製品による利益を増大した。会社はより大なる生産規模を有していたために、この分野において非常に有利であった。小規模の石油精製業者は副製品を利用すべくその生産量が余りにも少なかった。ロックフェラーの会社は副製品を製造し販売するに足るだけの十分な生産量を持った。またそれは副製品を製造するに必要な熟練労働者および高価な設備を有し、また自己の販売機関を備えていた。

当時ペンシルヴェニア州の原油は、その蒸溜順序にしたがって、ガソリンを一〇パーセント、ベンジンあるいはナフサ油を五ないし一〇パーセント、燈油を六〇ないし六五パーセント生産し、残余はタールおよび廃物であった。⁽⁴⁹⁾しかし石油業の初期においては、ガソリンはいまだその用途を見い出していなかった。あるクリーヴランドの石油精製業者は、当時を回想して、この発火しやすい液体を棄てるために、夜戸外にしのび出たといっている。⁽⁵⁰⁾その後においても、ガソリンは永く“gas-house naphtha”の名を以て呼ばれた。その大部分がガス製造業者に販売されたからである。

ロックフェラーの精製所は各種の副製品を製造し販売した。ベンジン、パラフィン、ワセリンが製造された。

ガス工場その他にナフサ油が出荷された。一八六七—六八年において潤滑油が販売されたことは、会社が当時その広告を行っていたことから明らかである。残留液も燃料、また後には舗製材料に利用された。⁽⁵¹⁾

ハ このようにしてロックフェラーの会社は、南北戦争後の不況期においても、依然前進をつづけた。ロックフェラーは後に次の如くいつている。⁽⁵²⁾ すなわち、「われわれが前進しなかった、また蓄積しなかった事業年度は一年もなかった」と。一八六九年一〇月二二日の The Cleveland Leader は、一八六九年九月末日に終る三ヶ月間に、クリーヴランドの四大石油精製業者は合計二、四三三、六六九ドルの総収入を上げたことを示している。⁽⁵³⁾ ところがネヴィンスは、ロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグラの総収入は、他の三社のそれを合したものにほぼ等しかったであろうという。⁽⁵⁴⁾ そうであるとする、ロックフェラーの会社は一八六九年の三ヶ月間に約一、二〇〇、〇〇〇ドルの総収入を得た事になる。もっとも当時は景気が一時回復していたのであるが、この三ヶ月間における総収入は、四年前におけるロックフェラー・アンド・アンドリュウスの一年間の総収入に匹敵するものであった。

すでに述べたように、ロックフェラーは石油業を開始した当初より、利潤はこれを内部に留保するという政策を強く信奉した。彼のこの政策はその後も着々と推進された。「われわれは最初から大利潤を得た。しかしわれわれはそれを事業に留保した」とは、ロックフェラーが後に特に力説した言葉である。⁽⁵⁵⁾ 一八六九年のみにおいても事業の拡大とは別個に、六〇、〇〇〇ドルが工場の改善に費やされた。⁽⁵⁶⁾

ロックフェラーのこの政策は、彼の会社の財務状態をきわめて健全なものたらしめた。クリーヴランドの銀行家イールス (Dan P. Ellis) は、一八六九年九月二〇日、ニューヨークの一銀行家にあてた手紙において、ロ

クフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグラの財務状態を次のように述べている⁽⁵⁷⁾。すなわち、「この会社はその事業に約一、〇〇〇、〇〇〇ドルの資本を用いている。そのうち三六〇、〇〇〇ドルは精製所および不動産に投資されている。その残余、六〇〇、〇〇〇ドルはその事業を運営するための資金として用いられている。その負債は現在一五〇、〇〇〇ドルを超過していない。この年のある季節(certain seasons)においては、会社は何等の負債もたず、大資金余剰(a large surplus of funds)を有している」と。イールズのこの手紙は、「ロックフェラーの事業が如何に急速に発展したかを示すとともに、またその強固な財務状態を端的に物語っているものといえるであらう。

- (41) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 256.
- (42) Ibid., p. 257.
- (43) Ibid., p. 257.
- (44) Ibid., pp. 257-8.
- (45) Ibid., pp. 257-8.
- (46) J. G. Mclean and R. W. Haigh, op. cit., p. 61.
- (47) I. M. Tarbell, op. cit., vol. ii, p. 384.
- (48) A. Nevins, op. cit., vol. i, pp. 268-9.
- (49) Ibid., p. 183.
- (50) Ibid., pp. 269-270.
- (51) Ibid., p. 270.
- (52) Ibid., p. 216.

- (53) Ibid., p. 272.
- (54) Ibid., p. 273.
- (55) Ibid., p. 273.
- (56) Ibid., p. 273.
- (57) Ibid., pp. 273-4.

第七節 オハイオ・スタンダード石油会社の設立

一八七〇年一月一日、既存のロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグララーに代るものとして、新たに株式会社オハイオ・スタンダード石油会社 (Standard Oil Company of Ohio) が設立された。パートナーシップ形態より株式会社形態へのこの移行は、将来における資本の調達をより容易にし、しかもロックフェラーの支配を維持せんがための措置であったといわれている。取締役会は社長にジョン・ロックフェラー、副社長に弟ウイリアム、幹事 (secretary) にフラグララー、そしてスーパーインテンドントにアンドリュウスを選んだ。その資本金は一、〇〇〇、〇〇〇ドルとされ、額面一〇〇ドルの一〇、〇〇〇株に分たれた。ジョン・ロックフェラーは二、六六七株、ハークネスは一、三三四株、弟ウイリアム、フラグララー、およびアンドリュウスは各々一、三三三株を引き受けた。一、〇〇〇株は旧会社ロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグララーに与えられた。すなわち、新会社に引きつがれた旧会社の資産は額面金額にして一〇〇、〇〇〇ドルと評価されたのである。かくて旧会社のパートナー達は新会社の株式の九〇パーセントを支配することになった。残余の一、〇〇〇株はウイリアム・ロックフェラーの義兄弟ジェニングス (O. B. Jennings) によって引き受けられた。⁽⁵⁸⁾

明らかにオハイオ・スタンダード石油会社の資本金一、〇〇〇、〇〇〇ドルは、その資産内容に比してはるかに過少であった。既述の銀行家イルスの言葉にあつた如く、ロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグラーはすでに一八六九年秋において一、〇〇〇、〇〇〇ドルに近い正味資産を有していた。それはクリーヴランドに二大精製所を所有し、その生産能力一日一、五〇〇バレルはアメリカ全体のその約一〇パーセントに相当するものであつた。⁽⁵⁹⁾それはクリーヴランドの六〇エーカーの土地、一大樽工場、樽材用の森林、輸送設備、そしてニューヨークに倉庫、タンク、およびハシケを所有した。それはまた、正味資産の半ば以上を占めるところの流動資産を有していた。しかるにオハイオ・スタンダード石油会社はこの会社の資産を譲り受けるに當つてその株式一、〇〇〇株、額面金額にして一〇〇、〇〇〇ドルを与えたにすぎなかつた。新会社の株式一〇、〇〇〇株のうちその九、〇〇〇株は、新しい「実体ある投資」⁽⁶⁰⁾あるいは「現金資本」⁽⁶¹⁾を代表するものであつた。かくて、オハイオ・スタンダード石油会社はその設立の時に於いて、アメリカ第一の石油精製能力を誇り得たばかりでなく、莫大な現金余剰を有したのである。

(58) A. Newins, op. cit., vol. i, p. 292.

(59) Ibid., p. 292; E. Jones, op. cit., p. 10.

(60) A. Newins, op. cit., vol. i, p. 292.

(61) J. Moody, op. cit., p. 54.

第八節 石油精製業者支配の礎石

われわれは以上において、ロックフェラーが如何にして石油精製業を開始し、また如何にしてアメリカ最大の

石油精製業者にまで発展していったかについて、その概要を記述した。しかしそれらはすべて一八七〇年一月一日までの約一〇年間の出来事であった。換言すれば、ロックフェラーは、一八七二年に競争者の統合を開始するに先だつて、すでに早くもアメリカ最大の石油精製業者にまで発展を遂げていたのである。人はしばしば、ロックフェラーがオハイオ・スタンダード石油会社を設立したとき、彼はわずかにアメリカ石油精製業の一〇パーセントを支配したにすぎなかったという。なるほど彼が、一八七〇年代末までに、アメリカ石油精製業の八〇ないし九〇パーセントを支配するようになったことに比するならば、その数字はわずかなものであったかも知れない。しかしこの一〇パーセントという数字こそ実は問題となるのではないか。われわれはむしろ、彼がその競争者を統合するに先だつて、すでに早くもアメリカ石油精製業の一〇パーセントを代表する最大の石油精製業者であつたといいたいのである。

ロックフェラーが、一八七〇年のはじめ、既存のロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグラーに代るものとして、新たに株式会社オハイオ・スタンダード石油会社を設立したとき、そこにはすでに明日への発展を約束するようないくつかの要因が内在していた。第一に、その会社は、一日一、五〇〇バレルの生産能力をもつアメリカ最大の石油精製所を有していた。このことは、大規模生産にともなうところの通常の利益を獲得するための根拠として意味をもっていた以外に、より有利な輸送条件を得るための根拠としてさらに重要な意味をもっていた。すなわち当時においては、鉄道輸送は荷主および鉄道の双方によって一つの取引問題とみなされていた。実際、「最も抜け目のない荷主が最低の運賃を獲得し、一方最も利口⁽⁶²⁾に貨物を誘引したものが最大の輸送量を獲得した。」ところが、このような状態の下においては、より大なる荷主はより小なる荷主よりも、この取引に

において、おのずからより有利な地位に立つことができた。そしてやがてこのことが、鉄道間における競争の激化とともに、「大荷主に対して特別の運賃および譲歩を与えるという一般的慣例を生ぜしめた。」⁽⁶³⁾すでにロックフェラーは、一八六七年に、レイク・ショアー鉄道より、その競争者よりもより高率のリベートを獲得していたが、それは彼がクリーヴランド最大の石油精製業者であったからに他ならなかった。今や彼は、クリーヴランドにおいてのみならず、アメリカ最大の石油精製業者であった。六〇年代におけるそれよりも、さらに高率の差別運賃を獲得できる条件がすでにそこに備わっていたのである。

第二に、オハイオ・スタンダード石油会社は、その事業を能率的に展開できる体制を整えていた。すでに述べたように、石油業の生成期においては、石油精製業者は一般に無駄の多い経営を行っていた。それでも当時に於いては、彼らは二年間には一年間にその資本を倍にすることができた。しかしロックフェラーは、このめぐまれた時代においても、決して容易な経営に惰することはなかった。彼は早くから、無駄を嫌悪し、節約を尊び、そして事業の能率化に心を配った。かくて彼の精製所は、その競争者よりも、より多くのまたより良質の燈油を蒸溜することができたし、また各種の副製品の製造と利用についても一歩先んじていた。彼はタンク・カーによって原油を輸送した最初の石油精製業者の一人であった。原油はタンク・カーから巨大な貯蔵所に直接注入された。彼は、外部の業者から樽を買い入れることの不経済を知り、みずからその製造を開始した。同じ趣旨でもって、樽材用の森林を購入したし、ズルフォン酸の製造を開始したし、また荷馬車の一隊を保有した。さらにニューヨークには、海外への石油の販売に備えて、倉庫やタンクやハシケを設備した。かくてオハイオ・スタンダード石油会社は、単にその規模においてアメリカ第一であったばかりでなく、その能率においても他の業者

を圧していた。やがて石油精製業は激しい競争の時代に突入したが、そのときにいたってこの面におけるスタンダードとその他の会社の優劣がはっきりと実証されることになった。

第三に、スタンダード石油会社は、強固な財務内容を有していた。すでに述べたように、ロックフェラーが石油精製業を開始した当時は、石油業の生成と繁栄の時代であった。彼は、他の業者と同じように、高率の利潤を獲得することができた。しかし石油業の将来に確信をもち、それにすべてを賭けたロックフェラーは、その利潤を決して無駄には費さず、それをもっぱら事業の拡大と強化に当てた。もっとも内部に留保された利潤が事業拡充のための唯一の資金源ではなかった。その資金は新しいパートナーの獲得によって用意されたし、またクリーヴランドの銀行からも調達された。しかしロックフェラーは、彼の会社の利潤を年々その内部に積み重ねていくことによって、次第に銀行に依存することの必要を減じていった。かくて一八六九年九月二〇日付のある銀行家の手紙においては、ロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグラは、すでに一、〇〇〇、〇〇〇ドル近い資産——固定資産と流動資産——を有しているが、負債——おそらく流動負債——は現在一五〇、〇〇〇ドルを超過しておらず、季節によっては、何らの負債もなく、大資金余剰をもっている、といわれたのである。加うるに、ロックフェラーの事業をより一層強固にしたものは、一八七〇年におけるオハイオ・スタンダード石油会社の設立であった。すなわちこの会社は、資本金一、〇〇〇、〇〇〇ドルでもって設立されたのであるが、そのわずかに一〇分の一の株式でもって右述のような資産内容をもつロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグラの事業を譲り受けた。したがって、残りの一〇分の九の株式に対して払い込まれた現金は、ほとんどそのまま新会社の剰余金を構成することになったのである。オハイオ・スタンダード石油会社が如何に強固な財

政状態でもって出発したかがわかるのであるが、やがて多くの石油精製業者が激しい競争の渦中によるめくようになったとき、スタンダードによるこれら業者の統合を資金的に可能ならしめたものは、正にそのような財政力——グラスの言葉を借りれば内部金融力 (inside financial strength)——にはかならなかったのである。

今やロックフェラーの会社は、如何なる意味においても、アメリカ最大のまた最強の石油精製会社であった。そこにはどのような発展をも可能ならしめるような確乎たる地盤が築き上げられていた。あとはただ飛躍への機会を待つばかりであった。

(2) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 254.

(3) J. G. Mclean and R. W. Haigh, op. cit., p. 61.

第九節 石油精製業における競争の激化

ロックフェラーがクリーヴランドにおいて石油精製所を建設した一八六三年に前後する数年間というものは、すでに述べたように、石油精製業の生成と繁栄の時代であった。いうまでもなく、一八五九年における油井の発見が、一種の消費革命をひきおこし、石油製品に対する需要を急激に増大せしめたためであった。ネヴィンスはこの状態を次のように述べている。⁽⁶⁴⁾ すなわち、

「家庭、事務所、そして工場が、照明用に石油製品を要求した。工場や鉄道は潤滑用にそれを需要した。南北戦争で松脂精が手に入らなくなったとき、石油製品は塗料製造業者にとって欠くことのできないものになった。毎日のように、石油の新しい使用方法が示された。燈用石油は、薄暗い脂ろうそくや、危険な固形テレピンや、石

炭からとった高価な油にとって代り、知能と教養と社会的娯楽の貴重な友人となった。一八六五年までに、数百万の家庭において、燈用石油は、夜を明るくまた楽しいものにした……」と。

しかしながら、このような恵まれた時代も決して永くは続かなかつた。オイル・リージョン、ピッツバーグ、クリーヴランド、ニューヨーク、フィラデルフィアなどの各地において、石油精製所が乱立された結果、早くも一八六六年末頃までに、石油製精能力の方が需要を超過するようになったからであつた。加うるに、一八六六―六七年には、南北戦争後の不況が発達した。石油精製業にも競争の時代がはじまつたのである。精油価格はこの傾向を端的に示している。⁽⁶⁵⁾すなわち、ニューヨークにおける一ガロン当りの年平均精油価格は、一八六三、六四、六五年には、四四・七五、六四・七五、五八・七五セントであつた。一八六六年においても、それはまだ四二・五セントを保つた。しかし、一八六七年および六八年には、それは一挙に二八・三八五セントおよび二九・一二五セントに下落した。

このような傾向は、一八七〇年代を迎えてから一層強くなつた。一八六九年には三二・七五セントと一時持ち直していた精油価格は、一八七〇年に二六・三七五セント、七一年に二四・二五セントと再び大巾に下落した。石油精製業者は激しい競争の渦に巻き込まれ、弱小な業者から次々と脱落していった。その状態を当時のいくつかの記録によつてうかがつておこう。

一八七一年十一月八日の *The Tusville Herald* の記事⁽⁶⁶⁾。「現在の価格では、精製業者の損失は、一バレルにつき平均七五セントになる。……アメリカ国中のたいていの精製所は閉鎖されてしまつたか、あるいはそのようになりつつある。」

一八七一年の状態にふれている、あるロックフェラーの手紙⁽⁶⁷⁾。「アメリカ石油精製業者の四分の三は赤字である。」

一八七一年における石油業の状態を要約して述べている、一八七二年の一月か二月頃の The Pittsburgh Commercial の記事⁽⁶⁸⁾。「アメリカ国内における石油精製能力は、すでに平均生産額の三倍に相当するようになっていた。……精製所の間において破壊的な競争がつづけられてきた。すべての関係者は金を失った。過去一年間の全石油業は赤字であった。石油精製業者や採掘業者だけではなかった。石油を輸送した鉄道業者もそうであった。この状態の下で利益を得た唯一の関係者は外国の消費者であった。」

正に一八七一年は石油精製業にとって暗い年であった。生産過剰の状態は根本的に改善される見込みはなかったし、またそのような状態のつづく限り、一社による価格引き下げは他社によるより一層の切り下げを誘発し、それはとどまるところのないように思われた。弱小業者はいち早く倒産したが、しかしやがて大抵の業者も、このような価格競争に堪えきれず、いつかはその扉を閉鎖しなければならぬ運命にあった。

しかしながら、アメリカ石油精製業のこのような状態は、オハイオ・スタンダード石油会社にとっては、むしろ発展のための一つの機会であった。もちろんスタンダードにとっても、精油価格の下落が深刻な問題となったことには変りはなかった。しかしスタンダードは、その競争者に比べて、より能率的な精製所とはるかに強固な財政力をもっていた。目下の価格の下落がその死命を制するほど重大なものとは思われなかった。むしろそれは競争者を統合するための絶好の機会ではないか。今ここで最後の一撃を与えるならば、彼らは容易にスタンダードの手中に陥るのではないか。またそれによって価格も安定し、再びより高い利潤を得られるのではないか。かく

てここに、スタンダードによる石油精製業者の統合が開始されることになったのであるが、その手段として採用されたものが一八七二年の南部開発会社計画であった。

- (49) A. Nevins, op. cit., vol. i, pp. 207-8.
- (50) I. M. Tarbell, op. cit., vol. ii, p. 384.
- (51) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 307.
- (52) Ibid., p. 308.
- (53) Ibid., p. 308.

第一〇節 南部開発会社計画

南部開発会社は、クリーヴランド、ピッツバーグ、フィラデルフィア、およびニューヨークの五大石油精製会社の代表と、ニューヨーク・セントラル鉄道・レイク・ショーアー鉄道組織を代表するピーター・ワトソン (Peter H. Watson) を主たる株主として、一八七二年一月のはじめに発足した株式会社であり、その株式二、〇〇〇株(額面一〇〇ドル)は次の如く引き受けられた。⁽⁶⁹⁾

John Rockefeller	Cleveland	一八〇株
William Rockefeller	Cleveland	一八〇株
Henry Flagler	Cleveland	一八〇株
O. H. Payne	Cleveland	一八〇株
Jobez A. Bostwisch	New York	一八〇株
O. T. Waring	Pittsburgh	四七五株

Richard S. Waring	Pittsburgh	10株
Charles Lockhart	Pittsburgh	10株
W. G. Warden	Philadelphia	四七五株
William Frew	Philadelphia	10株
W. P. Logan	Philadelphia	10株
John P. Logan	Philadelphia	10株
Peter H. Watson	Ashabula, Ohio	100株

最大株主はピッツバーグのロックハート・ウェアリング・アンド・ワーデン (Lockhart, Waring & Warden) の O・T・ウェアリングと、フィラデルフィアのワーデン・フリッシュウ会社 (Warden, Frew & Company) の W・G・ワーデンであり、各持株数は四七五株である。しかし南部開発会社に最も利害関係の深い会社はオハイオ・スタンダード石油会社であり、同社のロックフェラー兄弟およびフラグラが併せて五四〇株を所有した以外に、スタンダードは一八七二年一月一日にクリーヴランドの O・H・ペインおよびニューヨークの J・A・ボストウィックの精製所を株式の交換によってその傘下におさめていたが故に、結局スタンダードの南部開発会社に対する持株総数は全部で九〇〇株に上ったのである。

南部開発会社設立の目的は、この計画に参加せるクリーヴランド、ピッツバーグ、フィラデルフィア、およびニューヨークの五大精製会社が、南部開発会社を通じて、ペンシルヴェニア、ニューヨーク・セントラル、およびエリーの三幹線鉄道と協約を締結して高率の差別運賃を獲得し、この基礎の上にそれぞれの石油精製業中心地において競争者を統合することにあつた。一八七二年一月一八日、まずペンシルヴェニア鉄道との間に協定が成

立し、次でニューヨーク・セントラルおよびエリーの両鉄道との間においても同様の協約が妥結された。これらの三鉄道は、一八六〇年代末以来、原油および精油の輸送をめぐって激しい競争関係にあったのであるが、この協約はまた彼らの間において石油の輸送協定ができたことを意味した。もっともその範囲は、南部開発会社加盟の石油精製業者の出荷する石油に限られた。しかし将来、彼らによる競争者の統合が進行するにともなって、輸送協定の対象となる貨物の増大が期待された。実際三鉄道が、スタンダードをはじめとする主要精製業者に高率の差別運賃を与えた背後には、そのような期待があった。協約の内容は凡そ次の如くである。⁽⁷¹⁾

南部開発会社は原油および精油の輸送量を三鉄道に次の如く割当てる。ペンシルヴェニア鉄道およびその連絡線四五パーセント。ニューヨーク・セントラル鉄道およびその連絡線二七・五パーセント。エリー鉄道およびその連絡線二七・五パーセント。

三鉄道は原油および精油のオープン・レートを大巾に値上してこれを協定する。例えば、原油採掘地オイル・リージョンよりクリーヴランドへの原油運賃は、これを一バレル当り四〇セントより八〇セントに値上する。但し、南部開発会社加盟の業者に対しては、高率のリベートを与える。例えば、オイル・リージョンよりクリーヴランドへの原油輸送に対しては、オープン・レートの五〇パーセントに相当するリベートを与える。各地点間のオープン・レートおよびリベートは次の如くである。⁽⁷²⁾

原 油 (単位一バレル)

(輸送区間)

(オープン・レート 単位ドル)

(リベート 単位ドル)

オイル・リージョンよりクリーヴランド

〇・八〇

〇・四〇

	(輸送区間)	(オープン・レート 単位ドル)	(リベート 単位ドル)
精 油 (単位一バレル)			
"	ピッツバーグ	〇・八〇	〇・四〇
"	ニューヨーク	二・五六	一・〇六
"	フィラデルフィア	二・四一	一・〇六
"	ボルティモア	二・四一	一・〇六
"	ボストン	二・七一	一・〇六
ピッツバーグよりニューヨーク		二・〇〇	〇・五〇
"	フィラデルフィア	一・八五	〇・五〇
"	ボルティモア	一・八五	〇・五〇
クリーヴランドよりボストン		二・一五	〇・五〇
"	ニューヨーク	二・〇〇	〇・五〇
"	フィラデルフィア	一・八五	〇・五〇
"	ボルティモア	一・八五	〇・五〇
オイル・リージョンよりニューヨーク		二・九二	一・三二
"	フィラデルフィア	二・七七	一・三二
"	ボルティモア	二・七七	一・三二
"	ボストン	三・〇七	一・三二

三鉄道は、南部開発会社の積み出した石油に対してリベートを与えるばかりではなく、アウトサイダーの支払うオープン・レートのうち、上記のリベートに相当する部分をも、これを南部開発会社に与える。例えば、スタ

ンダードは、オイル・リージョンよりクリーヴランドへの原油輸送に対して四〇セントのリベートを得るのみならず、競争者には同地点間の原油輸送に対して八〇セントのオーブン・レートを支払わせておき、そのうちの四〇セントをも自己の取分として獲得する。

南部開発会社計画のもたらしたる事態は、いうまでもなく他の独立石油精製業者にとつて非常な脅威であった。このことは、南部開発会社計画に伴う差別運賃が当時の精製業者マージン (refiners' margin) において占めるところの比重を検討することによって直ちに判明するところである。一八七二年における一ガロン当りの原油価格、原油価格、および精製業者マージンを示せば次の如くである。⁽⁷³⁾

原油 価格	七・九二セント
精 油 価 格	二〇・九七セント
精製業者マージン	一三・〇五セント

但し、石油精製業者は原油四ガロンでもって大体精油三ガロンを精製したのであるから、右の精製業者マージンがそのまま一ガロン当りの精油の価格とそれを製造するに必要な原油の価格との差額になるわけではない。しかしともかくも、石油精製業者はこの差額の中から、原油および精油の輸送費、精製費、樽詰費、販売費などを支弁しなければならなかったのであるが、すでにこの程度の差額をもってしては、これらの費用を賄い切れないというのが、当時の状態であった。多くの業者が破滅の域におののいていた所以であるが、この上にさらに南部開発会社計画の鉄槌が下されたのである。

今、クリーヴランドに例をとるならば、南部開発会社計画によって、オイル・リージョンよりクリーヴランド

への一バレル当りの原油運賃は四〇セントより八〇セントに値上げされ、クリーヴランドよりニューヨークへの精油運賃は二・〇〇ドルに定められた。したがって、クリーヴランドの独立精製業者がニューヨークに精油を販売するためには、併せて一バレル当り二・八〇ドルの運賃を支払わねばならない。この場合一バレルは四五ガロンよりなっており、一ガロン当りの運賃を計算するならば、それは六・二二セントになる。すなわち、独立石油精製業者は、精製業者マーヂン一三・〇五セントの約四八パーセントを運賃として支払わねばならない。これに対してスタンダードは、その積み出した原油に対して四〇セントのリベートを与えられる以外に、独立石油精製業者の支払うオープン・レート八〇セントのうち、右のリベートに相当する四〇セントに対しても払戻しを受ける。輸送総量を考慮の外に置くならば、結局スタンダードは、無償で原油を輸送することができる。また精油の輸送については、自己の貨物に対して五〇セントのリベートを受ける以外に、独立業者の運賃より同額の払戻しを獲得する。輸送総量を考慮しないという点、必要な運賃は一バレル当り一・〇〇ドル、一ガロン当りにして二・二二セントである。独立石油精製業者が精製業者マーヂンの約四八パーセントを運賃に支払わねばならなくなったのに対して、スタンダードはわずかにその一七パーセントをこれに当てればよかつたのである。

さて、ロックフェラーは南部開発会社計画と併行して、一八七二年一月以来クリーヴランド石油精製業者の統合を開始したのであるが、彼の獲得した上述の如き高率の差別運賃が、この統合においてきわめて有力な武器になったであろうことは疑う余地のないところである。当時クリーヴランドには独立石油精製業者は二六社存在していたのであるが、わずか三カ月間にそのうちの二一社がスタンダードに買収されたのであり、この事実は何よりも雄弁に南部開発会社計画の効果を物語っている。南部開発会社計画に対しては、一八七二年二月下旬以来、

オイル・リージョンの原油採掘業者および精製業者が石油生産者組合 (Petroleum Producers' Union) を結成して猛烈な反対運動を起し、原油供給の停止およびペンシルヴェニア州当局への提訴などを行なった結果、鉄道業者は一八七二年三月二十五日に南部開発会社との契約の撤回を声明し、またペンシルヴェニア州も四月六日に南部開発会社の特訴を取消すに至ったのであるが、スタンダードはすでにそれまでにクリーヴランド石油精製業者の統合をなしてあげたのである。スタンダードは、石油精製業者の統合に備えて、一八七二年一月一日にその資本金を一〇〇万ドルより二五〇万ドルに増大していたが、今やスタンダードは一、六〇〇人の従業員を雇用し、その石油精製能力は一日少なくとも一万バレルに達していた。⁽⁷⁵⁾ この生産能力は、オイル・リージョンの全生産力(推定九、二三一バレル)、ニューヨーク地域の全生産力(九、七九〇バレル)あるいはピッツバーグ、フィラデルフィア、ホルティモアの三都市を併せた全生産力(九、二四九バレル)を凌駕し、アメリカ全体のそのほとんと四分の一に相当するものであった。

- (69) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 322; I. M. Tarbell, op. cit., vol. i, pp. 57-8.
- (70) A. Nevins, op. cit., vol. i, pp. 362-5.
- (71) Ibid., pp. 323-5; I. M. Tarbell, op. cit., vol. i, pp. 282-8.
- (72) I. M. Tarbell, op. cit., vol. i, pp. 284-5.
- (73) J. G. Mclean and R. W. Haigh, op. cit., p. 60.
- (74) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 661; I. M. Tarbell, op. cit., vol. i, p. 67.
- (75) A. Nevins, op. cit., vol. i, p. 380; I. M. Tarbell, op. cit., vol. i, p. 68.

以上述べたところを要点を列記すれば次の如くである。

イ、スタンダード石油トラストの重要な特色は、それが石油精製業者ジョン・ロックフェラー独自の努力によって形成されたというところにある。それでは彼が、外部の金融業者の援助を求めることなく、したがってまた彼らの介入を許すことなく、石油トラストの形成に成功した所以のものは何であろうか。

ロ、ロックフェラーによる石油精製業者統合の過程において、その最も重要な手段となったものは、高率の差別運賃であるといわれてきた。この点については何の疑いもない。一八七二年の南部開発会社計画を見れば、ロックフェラーの獲得した差別運賃が如何に高率であり、またそれが独立石油精製業者に対して如何に重大な打撃を与えたかが一目瞭然である。

ハ、それでは、ロックフェラーは何故にこのような高率の差別運賃を獲得し、またそれを手段として競争者を統合していくことができたのであろうか。われわれはここで、彼が一八七二年に石油精製業者の統合を開始するに先立って、すでにこの業界において約一〇年の年月を費していたことを想起しなければならない。

ニ、ロックフェラーは一八六三年にクリーヴランドにおいて石油精製業を開始し、早くも一八六六年にはクリーヴランド最大の、そして一八六〇年代末までにはアメリカ最大の石油精製業者にまで発展した。彼は一八七〇年一月一日に、従来のロックフェラー・アンドリュウス・アンド・フラグラーというパートナーシップに代るものとして、新たにオハイオ・スタンダード石油会社を設立したが、それはすでにそのときにおいて、明日への飛

躍を期待できるようないくつかの要因をもっていった。

a オハイオ・スタンダード石油会社は、一日一、五〇〇バレルの生産能力をもつアメリカ最大の石油精製所をもっていた。ところがこのことは、鉄道からより有利な輸送条件を獲得するための根拠として重要な意味をもった。すなわち当時においては、輸送条件の決定は荷主および鉄道の双方によって一つの取引問題とみなされていたのであるが、この取引において、より大なる荷主は、より小なる荷主よりも、当然より有利な地位に立つことができたからである。スタンダードが七〇年代において競争者よりもはるかに高率の差別運賃を獲得できたのは、彼がすでにアメリカ最大の石油精製業者であり、鉄道に対する最大の石油出荷者であったために他ならない。

b オハイオ・スタンダード石油会社は、その競争者よりもより能率的な精製設備を有していたのみならず、樽製造所や樽材用の森林を保有するなど、石油精製に付随する各種業務をみずから遂行した。やがて石油精製業は激しい競争の渦中に巻き込まれたのであるが、そのとき精油価格の下落をむしろ競争者統合のための絶好の機会となすことのできたものは、スタンダードのすぐれた競争力であり、また次に述べるその強固な財政力であった。

c オハイオ・スタンダード石油会社はすでにその設立のときにおいて、一、〇〇〇、〇〇〇ドルに上る資金のほかに、ほぼそれに相当するところの現金余剰を有していた。まことに強固な「内部金融力」というの他はないが、スタンダードが金融業者の援助を求めることなく、競争者を統合することのできたものは、正にこの強固な財政力であった。

ホ、このように、ロックフェラーの会社は、一八七〇年代の最初の日において、すでにアメリカ最大のまた

最強の石油精製会社であり、そしてこのことがその後における飛躍的發展を可能ならしめたといふことができるのであるが、それではそれにいたるまでの發展はどのようにして達成されたのであろうか。とりわけ注意しなければならぬものは、ロックフェラーの次の二つの政策である。

a 利潤の内部留保　ロックフェラーが一八六三年に石油精製業を開始した当時は、石油業の生成と繁栄の時代であった。業者はすべて高率の利潤を獲得することができた。ロックフェラーもまたその例にもれなかったが、しかし彼はその利潤を決して無駄には費さなかった。繁栄の時代において、人々がとかく放漫に流れやすいことは、歴史のしばしば示しているところであるが、しかしロックフェラーに関する限り、彼はその稼いだ利潤を着々とその事業の内部に注ぎ込んだ。高率の利潤を可能ならしめるが、しかしともすれば放漫に陥りやすい石油業の生成と繁栄の時期において、ロックフェラーがその利潤をより一層の發展のための足場として利用したことこそ、後に彼をしてアメリカ最大の石油精製業者たらしめた最も重要な要因であった。

b 無駄の排除　同様に注意されなければならないロックフェラーの政策は、無駄の排除、節約、能率的な事業の運営などの言葉でもって表現される一連の政策である。石油精製業の生成期においては、業者は一般に無駄の多い経営を行っていた。それでも、当時においては、彼らは二年間には一年間にその資本を倍にすることができた。しかしロックフェラーはこの恵まれた時代においても、決して安易な経営に流れることはなかった。彼はほとんど性格的に無駄を嫌悪し節約を尊んだといわれるのであるが、彼が早くから詳細な注意をもって事業の能率化に努力したことが、また彼をして数多くの競争者に卓越する存在たらしめたのである。

要するに、ロックフェラーは、石油業の生成と繁栄の正にその時代において、利潤の内部留保と能率的な事業

の運営に意を用いてこれを実行し、やがてアメリカ最大のそしてまた最強の石油精製業者に発展するや、正にそのことを基礎にして高率の差別運賃を獲得し、今や激しい競争の渦中にあえいでいた石油精製業者を次々に統合していったというべきであって、そこにはやはり事業経営の真髓にふれるような要因が見い出されるのである。ロックフェラーによる集中の過程をただリベートという一語によって説明することの不十分さが理解されることと思う。

ただしかし、ロックフェラーが、金融業者の介入を受けることなく、みずからの力によって石油トラストの形成を成し遂げた背後には、右のような彼自身の側における主体的要因とは別に、もう一つ外的要因ともいうべきものが働いていた。それは金融業者とくにウォール街の側における事情であって、彼らが当時石油業に対して何ら積極的な関心をもっていなかったということである。すなわち、彼らは当時主として政府金融および鉄道金融に注意を集め、石油業はこれをむしろ不安定な産業あるいは投機的な産業とみなしていた。このことは確かにロックフェラーに幸いしたといえるのであって、もしウォール街が石油業に関与しておいたならば、あるいはロックフェラーの競争者がその援助を得て、逆にスタンダードを支配するに至っていたかも知れない。われわれは、あれほどの強大さを誇りながらも、遂にモルガンにその会社を譲り渡さなければならなかったアンドリュウ・カーネギーのことを思いあわさずにはいられないのである。

第五章 モルガン家の投資銀行業務の形成

序

一九世紀後期より二〇世紀初期にかけて、アメリカにおける事業経営の体制は大きな変貌を遂げた。すなわちこの時代を強く特色づけたものは、トラスト、共通利害者集団、あるいは持株会社の相次ぐ形成であったが、これとともに、それまでは互に激しい競争関係にあった会社が、今やそのようなより大なる組織の一員として行動する、あるいは行動せざるを得なくなったからであった。前章でとりあげたジョン・ロックフェラーは、そのような傾向への発展を大規模に展開したものの一人であった。彼は一八八二年（あるいは七九年）に石油精製会社および送油管会社を統合してスタンダード石油トラストを結成した。しかも彼は、外部の金融業者に依存することなく、自主的にこの巨大なトラストを形成した。すべては前章で説明した通りであるが、そのようにして成立したトラストはもちろん巨大な利潤を獲得し、⁽¹⁾やがてその内部において、長期および短期の一切の金融を

完全に処理するほどになった。⁽²⁾ ロックフェラーの支配が、石油精製および送油管部門に止まらず、さらに精油販売および原油部門に及んでいったことは、かくてはまことに自然な発展であった。しかし彼の支配はまた石油業以外の分野にも及んでいった。一八九九年には、スタンダード・グループの手によって、Amalgamated Copper Company が設立された。それは Anaconda Copper Company その他の銅山会社を傘下にもつ一大持株会社であった。そのグループはまた同じ頃、ニューヨークのガス燈会社の統合である Consolidated Gas Company of New York の支配を獲得した。しかしこれらは、数多い中での目立った例にしか過ぎなかった。

しかしながら、一九世紀後期にはじまった会社統合の歴史において、おそらくロックフェラー以上に重要な役割を演じたと思われるものは、ジョン・ピアポント・モルガンであった。一九世紀におけるアメリカ最大の産業は鉄道であったが、その業界に一つの共通利害者集団を形成したものは彼であった。一九世紀末以来、アメリカ最大の工業となったものは鉄鋼業であるが、その業界の競争者を統合して、いわゆる一〇億ドル会社ユー・エス・スチールを組織したのも彼であった。また、マネー・トラスト (Money Trust) と呼ばれたところの、金融業者の共通利害者集団を形成したのも彼であった。彼はこのほかにも、ゼネラル・エレクトリック会社 (General Electric Company)、農機具製造会社の統合であるインターナショナル・ハーヴェスター会社 (International Harvester Company)、大西洋定期船会社の統合であるインターナショナル・マーカンタイル・マリン会社 (International Mercantile Marine Company) をはじめとして、⁽³⁾ 多くの会社の統合に重要な役割を演じた。⁽⁴⁾

ところで、一九世紀後期より二〇世紀初期にかけて展開された会社の統合において、その一方の旗頭であったロックフェラーが、石油精製会社オハイオ・スタンダード石油会社を統合の拠点としたのに対して、モルガンは

投資銀行家、それもアメリカにおける最も強大な投資銀行家であることを拠点として、多くの会社を統合していった。換言すれば、彼は銀行資本を中心に、鉄道および工業に手を伸ばし、そこに巨大な共通利害者集団や持株会社を形成していった。われわれはモルガンが、如何にしてまた何故に、このような企てを行ったかを論ずる前に、彼がどのような経緯から投資銀行業務を開始し、またそれを発展させていったかということ、簡単に述べておきたいと思う。

(1) スタンダード石油トラストは年々高率の利潤を獲得した。すなわち、一八八三年より九一年の期間において、純利益は最高約一千九百万ドル、最低約八百万ドル、平均約一千四百万ドル。この間に資本金は七千万ドルより九千七百万ドルに増大するが、資本金に対する純利益の比率は、最高二〇・九パーセント、最低一一・〇パーセント。続く一八九二年より九八年に至る期間は、トラストが最高裁判所より違法の判決を受けながらも、清算中のトラストとして存続する期間であるが、この間の純利益は最高約三千四百万ドル、最低約一千五百万ドル、平均約二千七百万ドル。資本金は殆んど変化せず平均約九千九百万ドル。資本金に対する純利益の比率は、最高三四・六パーセント、最低一五・五パーセント。一八九九年には、スタンダードは支配方式として持株会社制度を採用し、トラスト傘下のスタンダード・オイル・カンパニー・オブ・ニュージャージー (Standard Oil Company of New Jersey) がトラスティに代って傘下諸会社の株式を保有することになるが、この時よりこの会社が解散される一九一一年までの期間において、その純利益は最高約一億三千万ドル、最低約五千二百万ドル、平均約七千九百万ドル。資本金は殆んど変りなく平均約九千八百万ドル。資本金に対する純利益の比率は、最高において一三三・六パーセント、最低においても五三・六パーセントを示すのである。(R. W. Hidy and M. E. Hidy, *op. cit.*, pp. 607-638; A. Nevins, *op. cit.*, vol. ii, p. 719.)

(2) ロックフェラーは外部の金融業者に依存することなく、自主的にスタンダード石油トラストを形成したのであるが、そこに形成されたトラストも、金融業者の介入を排除して、独自の発展をつづけた。ロックフェラーは一八八五年に次の如く述べている。「私は、われわれのように巨大な事業は、それ自身の資金をもち、そしてウォール・ストリートに依存

すべきでないと考える。」この言葉は、彼が最初から信奉してやまなかつた利潤の内部留保政策をよく表明しているが、今やトラストの形成は、高率の利潤を保証することによって、彼に十分な余裕を以てこの政策を実行することを可能ならしめたのである。(R. W. Hidy and M. E. Hidy, op. cit., p. 607.)

このことを何よりも端的に示しているものは、資本金に対する純資産総額の著しい増大である。一八八三年には純資産総額は約七千三百万ドル、資本金は七千七十万ドルであるが、一八九九年には純資産総額は約一億九千七百万ドルとなり、資本金の二倍を凌駕する。さらに一九〇四年には三倍以上、一九〇七年には四倍以上、一九〇八年には五倍以上、そして一九一〇年には六倍以上に増大する。驚くべき内部金融力というの他はないのである。(Ibid., pp. 636-7.)

しかしスタンダードは、単にその巨大な利潤を基礎にして事業拡充のための資金に対する需要を充足しただけではなかつた。また傘下諸会社をして相互に資金を融通せしめたのである。そしてこの機能を主として遂行したものは、トラスト傘下のナショナル・トランジット・カンパニー (National Transit Company) とスタンダード・オイル・カンパニー・オブ・ニューヨーク (Standard Oil Company of New York) である。これらの会社はそれぞれの業務を営む傍ら、傘下諸会社の預金を預り、また必要に応じてこれを彼らに貸付けた。かくてスタンダードは、長期資金のみならず、また短期資金についても、銀行に依存することの必要を認めなかつた。一切の金融はすべてトラストの内部において処理された。いわばスタンダードはみずから銀行の機能を遂行し、その必要をみたしたのである。(Ibid., pp. 611-2.)

(3) 拙稿「モルガン海運トラストの失敗」国民経済雑誌、第九五巻第三号、昭和三十三年、参照。

(4) 参考までに、一九二一—二三年において行なわれたピュージョー委員会 (Pujo Committee) の調査報告書に示されたモルガンを中心とするマネー・トラストの支配力をかかげておこう。(N. S. B. Gras and H. M. Larson, J. Pierpont Morgan, 1837-1913, in "Casebook in American Business History," 1939, p. 563)

J. P. モルガン商会、ファースト・ナショナル銀行、ナショナル・シティー銀行、ギャランティー信託会社、およびバンカーズ信託会社は、共に、

二六億七、九〇〇万ドルの総資産と一九億八、三〇〇万ドルの総預金をもつ三四の銀行および信託会社において一一八

の取締役席

一二億九、三〇〇万ドルの総資産をもつ一〇の保険会社において三〇の取締役席

一一七億八、四〇〇万ドルの総資本と総延長一五〇、二〇〇哩の路線(通運会社および汽船会社を除く)をもつ三二の運輸組織において一〇五の取締役席

三三億三、九〇〇万ドルの総資本をもつ二四の製造ならびに販売会社において六三の取締役席

二一億五、〇〇〇万ドルの総資本をもつ二の公益事業会社において二五の取締役席

計三三億四、五〇〇万ドルの総資産(または資本)をもつ一二二会社において三四一の取締役席をもっている。

またこれら三四一の取締役席のうち七二を下らないものが、J・P・モルガン商会のパートナーによって占められている。(Frederick L. Allen, *The Great Pierpont Morgan*, 1950, p. 274.)

第一節 アメリカにおける投資銀行業務の生成

アメリカに設立された最初の法人格をもった銀行は、一七八一年に設立の認可を得、その翌年業務を開始したフィラデルフィアの北アメリカ銀行(Bank of North America)である。これに引き続いて、一七八四年にはボストンにおいてマサチューセッツ銀行(Massachusetts Bank)、ニューヨークにおいてニューヨーク銀行(Bank of New York)がそれぞれ開業した。これらは何れも州法銀行であったが、一八九一年にはフィラデルフィアに最初の国法銀行として合衆国銀行(Bank of the United States)が設立された。しかしこの銀行は二〇年を期限として設立されたものであり、一八一六年に新たに合衆国銀行が設立された。しかしこの銀行も二〇年後の三六年にはその組織を変更して州法銀行(Bank of the United States of Pennsylvania)となった。この間、州法銀行は

アメリカの各地につきつきと設立され、その数は一八〇〇年の二八行、一一年の八八行、二〇年の三〇七行、三〇年の三二九行、そして四〇年の七二二行と増加し、その資本金の総額はこの最後の年において三億五千八百万ドルに上っていた。⁽⁵⁾

ところでアメリカにおいては、これらの法人格をもった銀行 (incorporated bank; chartered bank) の発達と相並んで、法人格をもたない銀行 (unincorporated bank; unchartered bank) が次第に顕著な存在となりつつあった。個人銀行家あるいは個人金融業者 (private banker) と呼ばれたものがそれであった。前者、とりわけ東部諸都市の州法銀行が、法律の規制の下に、厳格な商業銀行業務を営む傾向にあったのに対して、後者は事実上殆んど法の制約を受けることなく、自由に商業銀行業務、またある程度、証券の引き受けおよび販売という投資銀行業務に近い機能を遂行した。やがて個人金融業者の活動の重点が投資銀行業務に置かれるようになったとき、彼らはむしろ投資銀行家として知られるようになった。

アメリカにおける個人銀行家あるいは投資銀行家の発展には二つの流れがあった。⁽⁶⁾ 一つは、一八一二—一五年の第二次対英戦争後に著名な存在となった、国内の両替商に発する発展であった。彼らは最初は主として通貨の取引(当時のバンク・ノートは必ずしも額面通り通用しなかった)および送金業務を行ない、別に大した資本を必要としなかった。彼らはこれらの仕事の傍ら、また委託を受けて富くじや株式を売買した。しかしやがて、彼らの資本や信用が増大し、また預金や借り入れによって資金の融通がつくようになるにしたがって、彼らは手形を割り引き、また自己の計算において証券を取引するようになった。フィラデルフィアのE・W・クラーク商会 (E. W. Clark & Company) はこの線にそって発展したものの一つであった。しかしこの系列における発展を真

に完成させたものは、アメリカ史上有名なジェイ・クーク (Jay Cooke, 1821-1905) であった。彼も最初は E・W・クラーク商会において訓練を受けたのであるが、一八六一年にフィラデルフィアにジェイ・クーク商会を設立し、南北戦争にともなう政府公債の発行において指導的役割を演ずるとともに、国内の投資金融機構を作り上げるのに重要な役割を演じた。この点については、福島大学・宮島宏志郎氏の詳細な研究がある。⁽⁷⁾

いま一つの流れは、外国貿易商人の間からの発展であった。その特徴は、両替商や株式仲介人が国内に目をつけたのに対し、彼らが国際的に金融業務を展開したことにあった。本来、外国貿易商人がこのような業務を開始し、遂には商人としてよりもむしろ金融業者としての色彩を強めていくという発展は、外国貿易商人の間においてしばしばみられるところの、いわば一つの自然的発展であった。しかしながら、当時のアメリカにおいては、このような発展をさらに促進するところの一つの重要な要因が働いていた。その要因とは、ヨーロッパとくにイギリスの資本——長期的資本——が盛んにアメリカへ移動したということ、換言すれば、アメリカの証券が大量にヨーロッパとくにイギリスに移動したということであった。

周知のように、アメリカにおいては、製造工業における産業革命の進行と相並んで、一九世紀初期より国内開発とくに運河および鉄道の建設が活発に開始された。それはいうまでもなく巨額の資本を必要としたのであるが、当時のアメリカの富ははまだその需要を充すほど豊かではなかった。しかし一方、ヨーロッパとくにイギリスにおいては、逆に資本が余っていた。これをイギリスについてみると、一八世紀と一九世紀初期を通じて、そこにおける最も重要な資本需要は政府需要であった。その間における絶え間ない戦乱が巨額の政府借入れを必要としたからであった。事実、イギリス国債は、一七〇九年において一、三〇〇万ポンドであったものが、ナポレオン

がセント・ヘレナに幽閉された一八一六年には九億ポンドに達して⁽⁸⁾いた。しかしナポレオン戦争の終了後、国債の発行は減少した。それはこのような形態の投資がもはやイギリス国民の富を吸収しなくなったことを意味した。しかし、他国に先駆けて行われた産業革命は、外国貿易の拡大とあいまって、この国の資本量をますます増大していった。資本の供給はあきらかにその需要を超過した。一八一八年の次の挿話的事件はこの間の事情を端的に物語っている。⁽⁹⁾すなわちこのとき七〇〇万ポンドの利付大蔵証券が発行されたのであるが、「イングランド銀行で受付が開始される前、早くも朝の二時に、待ちきれなくなった応募者の群集が門に押しかけて蝶番をはずし、そして発行証券の全額が横に並んだ最初の一〇人によって応募された。」大西洋の両岸におけるこのような事情の相違は、自然その間における資本の移動を生ぜしめることになった。

ところで、ヨーロッパとくにイギリスよりアメリカへの資本の流入は、前者によるアメリカの証券、最初はとくに州債券の購入という形をもって行なわれた。すなわちアメリカにおいては一九世紀初期以来運河および鉄道の建設が大規模に行われたが、その場合州政府はそれらを建設し、またその建設を援助するために、多額の州債券を発行し、これをヨーロッパとくにイギリスで売り出した。例えば、ニューヨーク州は、エリー運河の建設資金を調達するために、一八一七年から二五年までに、七〇〇万ドルを若干上廻る州債券を発行した。この証券はロンドンにおいてまたたくうちに消化された。⁽¹⁰⁾またアメリカ最初の州特許鉄道であるボルティモア・オハイオ鉄道は、メリーランド州から、一八二八年に五〇万ドル、一八三六年にさらに三二〇万ドルを与えられたが、後の額は、メリーランド州がイギリスで起債して得たものであった。⁽¹¹⁾すでに一八三六年以前において、九、〇〇〇万ドル以上の資金が北部の運河および鉄道に投下されたのであるが、その半ば以上は公共の資金によって賄わ

れ、そしてその大部分はイギリスにおいて確保されたものであった。⁽¹²⁾

このように、まずアメリカの国内開発をめぐって、大量のアメリカの証券がヨーロッパとくにイギリスに流れたのであるが、この流れを仲介する業務が外国貿易商人にとって一つの魅力ある仕事となった。事実、彼らはそのような業務を遂行するのに適合した存在であった。彼らは外国貿易によって金を蓄えていた。彼らは広い取引関係をもっていた。彼らは送金市場において重要な存在であった。これらのことが、短期金融業務に加えるに、証券の移動を仲介するという業務を遂行することを可能ならしめたのである。⁽¹³⁾

彼らが当時どのような方法でもってアメリカの証券をヨーロッパとくにイギリスにおいて売りさばいたかという、それには大体三つの方法があった。⁽¹⁴⁾

第一。証券発行者に対して、証券が販売されるに先立って、資金の引き渡しを契約する、あるいは保証する。ある事例では、この種のサーヴィスに対して二パーセントの手数料が与えられている。このような場合には、あらかじめ危険負担の機能が含まれているのであって、アンダーライティング、つまり証券の発行保証のプロトタイプということができる。もっとも初期においては、このような取引は、州公債か、せいせい鉄道社債に限られていた。

第二。証券発行者のいわば代理人となつて、証券を売りさばく。この取引では、証券が販売されてから、証券発行者に資金が引き渡される。しかしこのような場合でも、資本市場についての知識、それとのつながり、証券販売のための努力が含まれる。前記の事例と同じ業者に対して、この種のサーヴィスには一パーセントの手数料が支払われている。

第三。右の証券発行者の代理人として行動するものから、その証券の一部の発行を引き受け、そしてそれを売りに出す。

完全な形においてはなかったけれども、投資銀行業務に近い機能が遂行されたのである。もっとも、アメリカの証券のヨーロッパとくにイギリスでの販売において、まず最初主役の役割を果たしたのは、アメリカの外国貿易商人ではなく、イギリスのマーチャント・バンカーであった。中でも有力なものはベアリング・ブラザーズ商会 (Baring Brothers & Company) であった。ベアリング家はもともブレームンの毛織物製造業者であったが、一八世紀中に次第にその注意を貿易に向けた。とくにアレキサンダー・ベアリング (Alexander Baring, 1774-1848) は、一八世紀末に、フィラデルフィアの富豪であるビンガム (Bingham) 家と結婚によって結ばれて以来、その注意をアメリカに集中するようになった。ナポレオン戦争が終結した頃には、ロスチャイルド家すらも、イギリスにおいては、ベアリング家が有するほどの富と名声をもっていなかった。ベアリング・ブラザーズ商会は、アメリカとの貿易金融に、そして後にはアメリカ諸州に対する資本調達において、首位に立った。

しかし、アメリカの外国貿易商人の中にも、この種の国際的金融業務を展開するものが現われてきた。その中には、ベアリング・ブラザーズ商会のアメリカ側の同盟者となったものがいた。また、ロスチャイルド家は一八三七年に August Schoenberg を派遣してアメリカに代理店を設置したが、それは国際的金融業者オーガスト・ベルモント商会 (August Belmont & Co.) に発展し、アメリカへの外国資本の導入に重要な役割を果たすことになった。また、ロンドンに居を移し、そこにおいて金融業務を展開したアメリカの商人がいた。ジョージ・ピポディがそのような人であった。後にアメリカ最大の投資銀行家となったジョン・ピアポント・モルガンも、最初

はピーボディの商会のアメリカにおける代理店としてその事業を開始したのである。

- (5) Historical Statistics of the United States, 1789-1945, 1949, p. 261.
 - (6) N. S. B. Gras and H. M. Larson, Jay Cooke & Company, 1861-1873 (in Casebook in American Business History, 1939), p. 297.
 - (7) 宮島宏志郎「シェイ・クーク商会」福島大学商学論集、第三〇巻第一号、昭和三六年六月
 - (8) George W. Edwards, The Evolution of Financial Capitalism, 1938, p. 10.
 - (9) G. W. Edwards, Investing in Foreign Securities, 1926, p. 48.
 - (10) H. Parker Willis and J. I. Bogen, Investment Banking, 1929, p. 211.
 - (11) L. M. Hacker, The Triumph of American Capitalism, 1947 (中屋健一・三浦進訳、資本主義の勝利・下、四五頁)
 - (12) Leland H. Jenks, The Migration of British Capital to 1875, 1927, p. 75.
 - (13) ヨーロッパとくにイギリスよりアメリカへの資本の移動を仲介する業務が、外国貿易商人に機会を与えた一つの理由は、アメリカの法人銀行の態度に関係があった。すなわちこれらの銀行、とくに東部都市の銀行は、厳格な商業銀行というイギリス流の考え方に従った。銀行は、約束手形および為替手形の割引を通じて短期資金を提供するけれども、長期金融には関係しないというのがその方針であった。例えば、マサチューセッツ銀行は、一七九二年のマサチューセッツ州法によって銀行株式の売買を禁止され、またニューヨーク銀行の特訴状は、不動産担保の貸付、連邦債または州債の売買を禁止した。
- しかし中には、産業の発達、とくに国内交通機関の発達にともなって、これらの産業に対して積極的に長期金融を営むものが現われてきた。第二合衆国銀行やとくにその後継者である Bank of the United States of Pennsylvania (1836-41) はその代表的なものであった。H・P・ウィルスおよびJ・I・ボーゲンは、これらの銀行が本来商業銀行でありながら、どのような方法で長期金融を行なったかについて、次のように要約している。(H. P. Willis and J. I. Bogen, op. cit., p. 216.)

「商業銀行は一般に二つの方法で投資銀行業務を行なった。第一に、特許状で許されている場合には、自己の計算において大量に州および都市の新規証券を買入れ入れた。第二に、証券を担保としてプロモーターその他に大口の貸し出しを行なった。Bank of the United States は大規模にこの二つの仕事を行なった。この銀行は証券の全発行を引き受け、それをヨーロッパで売却または質入れした。また、有料道路、運河、鉄道、土地会社の計画の完成を援助するために、しばしばこれらの会社に対して直接に、その証券を担保として二、〇〇〇万ドルを超える貸付を行なった。」

しかしながら、第二合衆国銀行およびその後継銀行がとったこのような態度は、当時の銀行の中ではむしろ例外的なものであった。例えば、B・ハモンドは次のようにいっている。(Bray Hammond, Banks and Politics in America, 1957, p. 674, 704.)

「若干の州法銀行はこれらの二銀行にみならった。しかしその数は多くはなかった。」

また、Bank of the United States of Pennsylvania は一八三七年の恐慌と証券取引による多額の損失によって間もなく破産したのであるが、この銀行は「一九世紀においてこの種の業務に積極的に従事したところの最後の法人銀行であったように思われる。」

(14) Merwin H. Waterman, Investment Banking Functions, 1958, p. 20.

第二節 ジョージ・ピーボディ

ジョージ・ピーボディ (George Peabody) は一七九五年、マサチューセッツ州のサウス・デンバーズ (現在のピボディ) に生まれた。簡単な正規の教育を受けた後、最初は商料品店で、次は呉服雜貨店で働いた。そして一八一四年、E・リッグス (E. Riggs) のパートナーに迎えられて、ボルティモアにリッグス・ピーボディ商会 (Riggs, Peabody & Company) を組織した。それは輸入業務を主とするパートナーシップであった。一八二九年

にリッグスは引退した。しかしピーボディは、リッグスの甥サミュエル・リッグス (Samuel Riggs) とともに、ただちにリッグス・ピーボディ商会の事業を継承し、みずからはその社長 (senior partner) となった。

ピーボディの商会は、イギリス、フランス、イタリア、およびロシアから、主として呉服雑貨を輸入した。そのためピーボディは、ヨーロッパに購入代理店をもった。しかしみずからも、ヨーロッパ諸国を歴訪し、商品を検査し、また染色、見本カード、包装、船積みなどについて、詳細な指示を与えた。一方、リッグスの方はほとんどポルティモアの店を離れることはなかった。彼は、主としてメリーランド州、ヴァージニア州、ペンシルヴェニア州からやって来た商人や顧客に販売した。時折り、西部の商人が買いに来た。商会はまた、フィラデルフィア、ニューヨーク、ボストン、ときにはさらに遠方の都市に、委託販売で商品を送った。商会の事業は増大し、また繁栄した。

しかし色々問題があつた。ヨーロッパからの商品の到着がおくることがあつた。一八三七年に、購入代理店が手数料の引き上げを要求した。また国内では、一八一六年の保護関税法がさらりと改正されていった。ことに一八二八年の関税法は嫌悪関税 (Tariff of Abomination) と呼ばれ、南北戦争前における最高の税率を規定した。それは国内における製造工業の発達を助けたが、しかし輸入業者には困難を引き起した。リッグスはピーボディに宛てた手紙において、商品の安売りの慣例を訴えている。⁽¹⁵⁾

また、輸入の増大にともなつて、それに金融する仕事の問題となつた。一八二九年に、ピーボディとリッグスは併せて二五、〇〇〇ドルを出資し、さらにピーボディはその二倍ないし三倍の金を商会に貸し付けた。しかし、商会の顧客は長期の信用を要求し、またその回収もおくれた。彼らには六ヶ月ないし八カ月の信用が与えら

れたが、彼らは普通一年目に支払った。そこでリッグスは、イギリスのピーボディに送金するために、ボルティモアの諸銀行で顧客の手形を割り引き、為替手形を買い入れた。しかし彼らはそれ以上に、外国からの信用に依存した。例えば、一八三四年に、リバプールのW・J・ブラウン商会(W. & J. Brown & Company)は、このボルティモアの輸入商に、一〇、〇〇〇ポンドから一五、〇〇〇ポンドの信用を与えた。また、ピーボディは数人の金融業者と交渉し、彼の購入代理店が、ロンドンのGeorge Wildes & Company および Timothy Wiggin & Company や、パリのWells & Company から信用を得ることのできるようにした。⁽¹⁶⁾

ピーボディは一八四五年までボルティモアの商会のパートナーであった。しかし一八二九年のパートナーシップ契約によると、リッグスはこの商会の業務に専念しなければならなかったのに対して、ピーボディは自己の計算において自由に事業に乗り出すことができた。ピーボディはこの条項を活用した。彼は、ニューヨーク、フィラデルフィア、ニューオーリンズ、およびメキシコの代理店に、委託販売で商品を船積みした。また、イギリスから南米や支那に商品を送り、その代りに為替手形、あるいは銅、絹、茶などの貨物をアメリカに輸入した。そして一八三七年、彼は依然ボルティモアの商会のパートナーでありながら、それとは別にロンドンに一商会を組織した。ジョージ・ピーボディ商会(George Peabody & Company)がそれであった。

ピーボディのロンドンの商会は、彼のボルティモアの商会と同じように、貿易に従事した。しかし、世界最大の商業および金融業の中心地において活動をつづけていくうちに、その業務の中心は次第に貿易から金融へと移行していった。あるピーボディの伝記作家は大略次のように述べている。⁽¹⁷⁾

「ロンドンにおいて、またイギリスのその他のところにおいて、ピーボディはアメリカ合衆国に船積みする製

品を買い入れた。そしてその船は、イギリスで販売される各種のアメリカの生産物を積み込んで帰ってきた。それは利益のある勘定であったが、さらに利益のある勘定が付け加えられた。ピーボディを通じて商品を送ったところの、大西洋の両岸の商人や製造業者は、時々、それらの商品が売られてしまわずつと以前に、ピーボディから前金を獲得した。逆に彼らは、時々、それらの商品が処分されてしまつてからずつと後まで、ピーボディの手許に多額の金を残しておく方が都合がよいことを知った。それは彼らが次のようなことを知ったからである。すなわち、彼らは必要なときには何時でも金を引き出すことができた。また、その間、彼らの金が非常に有利に投資されたので、彼らは彼らの貸付金に対して適当な利息を確実に期待することができた。かくてピーボディは、一大商人であると同じく、一銀行家となった。そして遂には、商人よりもはるかに銀行家であった。」

すでに述べたように、当時はイギリスの資本が盛んにアメリカへ導入された時代であった。それは、イギリスには豊富な資本が存在し、アメリカには広大な投資の機会が存在したためであった。ところがピーボディの商会は、正に、ロンドン、すなわち世界における金融の中心において、アメリカ、すなわち当時における最大の投資分野を代表する存在であった。実際それは、ロンドンの投資家にとってはアメリカの情報の中心であり、またアメリカの州政府にとってはロンドンの資本市場に近づく糸口であった。ここにピーボディは、イギリス資本のアメリカへの導入、つまりアメリカの証券のイギリスでの販売において、自然重要な役割を果すことになったのである。

もっとも、ピーボディがロンドンに商会を設立した一八三七年につづく数年間は、イギリス資本のアメリカへの流入が一時途絶した時代であった。それは、一八三七年の恐慌とその余波をうけて、アメリカ諸州が次々と公

債利子の支払を停止したことが、これらの公債に巨額の投資を行っていたイギリス人に不信の念を与えたからであった。⁽¹⁸⁾しかし、一八四〇年代後半より、イギリス人の対アメリカ投資が復活しはじめた。この頃のピーボディアの活躍をよく物語っていると思われる R・W・ハイディの次のような叙述をここに掲げておこう。⁽¹⁹⁾

「ジョージ・ピーボディアは、メリーランド州のコミッションナーの一人として役立っておった。彼はチェサピーク・オハイオ運河会社に付随するメリーランド州公債をロンドンで販売しておった。彼は一八三九年以来連続してそれを取り扱っておった。そこでメリーランド州の信用の回復に本当に関心をもった。彼はその友人 J・J・スピード (J. J. Speed) を説得して、一八四二年にメリーランド州の回復を唱導する手紙を書かした。さらにその一通を合衆国で出版させた。ピーボディアはボルティモアの友人とたえず通信を保った。その地には、三〇年の歴史をもつ彼の輸入商會があつた。」

一八四〇年代後半より五〇年代へと、ピーボディアの事業は繁栄していった。ロンドンの資本市場とアメリカとを結びつけた業者の中には、ヘアリング・ブラザーズ商會や N・M・ロスチャイルド・アンド・サンズ (N. M. Rothschild & Sons) のような有力な業者が存在したが、しかし彼は、ロンドンに所在するアメリカ人としての特色をよく生かし、為替手形の引き受け、信用の提供、預金の受け入れなどの商業銀行業務においてはもちろんのこと、一八五三年のオハイオ・ミシシッピ鉄道の場合のように、イギリスでのアメリカ証券の発行を援助することにおいて、才腕を振った。彼は一八六四年に引退し、一八六九年に死去したが、その策を上げた富は二、五〇〇万ドルに上ったといわれ、その彫像はロンドン金融街に建立された。⁽²⁰⁾

(20) Muriel M. Hidy, "The George Peabody Paper," Bulletin of the Business Historical Society, Feb., 1938, p. 4.

- (16) *Ibid.*, p. 5.
- (17) John Moody, *The Masters of Capital*, 1920, p. 7.
- (18) Paul Studenski and Herman E. Kross, *Financial History of the United States*, 1952, p. 118.
- (19) Ralph W. Hidy, *The House of Baring in American Trade and Finance*, 1949, p. 326.
- (20) J. Moody, *op. cit.*, p. 10.

第三節 ジュニアス・S・モルガン

ジョージ・ビーボディは一八六四年にその事業から引退し、静かにその余生を送ることになったが、それより先、彼は一人のアメリカの商人をそのパートナーに迎えていた。ジョン・ピアポント・モルガンの父ジュニアス・スペンサー・モルガン (Junius Spencer Morgan) がその人であった。

ジュニアス・S・モルガンは一八一三年にマサチューセッツ州のある農場に生まれた。しかしそれから四年後の一八一七年、父ジョゼフ・モルガン (Joseph Morgan) はコネティカット州のハートフォード (Hartford) に移住した。この町はポストンとニューヨークとを結ぶ駅馬車交通の要衝であった。父はそこに一軒の飲食店を開き、また駅馬車の経営をはじめたが、やがてこの町の大きなホテル "City Hotel" の所有者となった。そのホテルは繁栄したといわれているが、彼はその利益を不動産に投資し、またその後、運河や蒸気船や鉄道が出現しはじめたとき、その方面にも投資した。彼はまた銀行や保険会社の設立にも参加したが、その一つであるエトナ火災保険会社 (Aetna Fire Insurance Co.) では、取締役の一人として活躍した。

ジュニアス・S・モルガンはこのような父の下で成長し、まず最初はニューヨークの個人銀行家モリス・ケチ

ヤム (Moris Ketcham) の下で働いた。数年後、ハートフォードに帰って、その地の雜貨商 Howe Mather & Company のパートナーになった。しかし一八五一年、ボストンの貿易商 James M. Beebe & Company のパートナーに迎えられた。彼はこの商會に相当の出資をなし、その名称も J. M. Beebe, Morgan & Company となった。しかし彼はこの商會に長く留まっていなかった。一八五四年に、ジョージ・ピーボディに招かれて、そのパートナーになったからであった。このことについて、ある伝記作家は次のようにいっている。⁽²¹⁾すなわち、「ボストンを訪問したピーボディは、その事業からの引退に備えて、一人のパートナーを實際探し求めていた。ジュニアス・モルガンの名が、モルガンの友人達によって、強く主張された」と。

すでに述べたように、ジョージ・ピーボディ商會の特色は、それがロンドンに所在するアメリカ人の金融業者であるという点にあった。すなわちそれは、その所在地において世界における金融業の中心を代表し、その出生において絶好の投資分野であるアメリカを代表した。ピーボディがそのパートナーにジュニアス・S・モルガンを選んだのも、このような特色をさらに生かさんがためであった。それから一〇年後の一八六四年に、ピーボディは引退したが、しかし彼は安んじてその事業をジュニアス・S・モルガンに譲ることができた。

ジョージ・ピーボディの事業を継承したジュニアス・S・モルガンは、ただちに J・S・モルガン商會 (J. S. Morgan & Company) を設立した。彼は当時ほぼ五一才、ジョージ・ピーボディ商會の伝統をよく守り、國際的商業銀行業務に、一定の顧客よりの預金の受け入れに、また証券の取引において活動した。もっとも一八六一—六五年の南北戦争中は、イギリス人の北部の保護関税に対する反感のために、あるいは北部の力の過少評價のために、北部の連邦公債はイギリス人によってわずかしか買入れられず、それを発行する仕事はアメリカのジ

エイ・クーク商会の独壇場となっていた。しかし戦後、戦争によって中断されていたアメリカの鉄道に対するイギリス資本の投資が再び盛んになった。J・S・モルガン商会は、アメリカの鉄道社債のロンドンにおける発行において、積極的な役割を果たした。

しかし、J・S・モルガン商会の名を世に轟かしたものは、一八七〇年における対フランス政府金融であった。周知のように、この年の七月に普法戦争が勃発した。プロシア軍はフランス国内に殺到して各地にフランス軍を破り、皇帝ナポレオン三世もセダンに追いつめられて捕えられた。パリもプロシア軍の包囲下にあった。正にこのときにおいて、ジュニアス・S・モルガンは金融業者を糾合してシンジケートを組織し、ツールに樹立されたフランス仮政府との間において、六パーセント利付公債二億五千万フラン（約五千万ドル）の発行を引き受ける契約を結んだのである。⁽²²⁾ 公債の引き受け価格は、額面一〇〇に対して八〇という厳しいものであったが、しかしこの取引はだれがみても危険な賭であった。実際、最初の間は、公債の売れ行きは決してはかばかしいものではなかった。しかし戦後、フランスの信用は回復し、公債の価格も急速に額面金額に近づいた。正にモルガンの判断の正しさが証明されたのである。この取引によって、シンジケートは五〇〇万ドルの利益を得たといわれているが、それにもましてJ・S・モルガン商会は、金融業者にとっての最大の財産、すなわち名声と信頼をかちえたのである。

(21) Carl Hovey, *The Life Story of J. Pierpont Morgan*, 1912, p. 20.

(22) J. Moody, *op. cit.*, pp. 17-8; Frederick Lewis Allen, *The Great Pierpont Morgan*, 1950, pp. 36-7; N. S. B. Gras and H. M. Larson, *J. Pierpont Morgan, 1837-1913* (in *Casebook in American Business History*, 1939), p. 551.

第四節 J・ピアポント・モルガン

ジュニアス・S・モルガンには一人の息子があつた。いうまでもなく後のアメリカ金融王ジョン・ピアポント・モルガン (John Pierpont Morgan) がその人であつた。彼は一八三七年にハートフォードで生まれた。アンドリュウ・カーネギーにおくれること二年、ジョン・ロックフェラーに先立つこと同じく二年であつた。しかし彼らよりもはるかに裕富な家庭に育つたJ・ピアポント・モルガンは、一八五一—五三年をボストンのイギリス・ハイ・スクール (the English High School) として一八五四—五七年にはスイスおよびゲッチェンゲン大学に遊学することができた。そして一八五七年、ようやく二〇才にして、ニューヨークの有力な金融業者であるダuncan・シャーマン商会 (Duncan Sherman & Company) に勤務した。しかし一八六〇年の終り頃には、ニューヨークに自己の事務所を開設して独立した。彼はパートナーに従兄弟のジム・グッドウィン (Jim Goodwin) を迎え、彼らの商会をJ・P・モルガン商会 (J. P. Morgan & Company) と称した。

J・ピアポント・モルガンがニューヨークに商会を組織したのは、もちろんジョージ・ビーボディ商会のアメリカ側における代表として行動するためであつた。ガラスおよびラーソンは次のようにいつている。⁽²³⁾

「モルガンの仕事の大部分は、ジョージ・ビーボディ商会の勘定の集金と、その会社のイギリスの顧客のために投資することであつた。しかしそのほかにも、外国為替業務やロンドンの商会およびその顧客への若干の貸し付けを行った。」

南北戦争が進行していた一八六三年、J・ピアポント・モルガンは、三人目のパートナーとしてチャールズ・

ダブニー (Charles H. Dabney) を迎えた。かつてモルガンがダンカン・シャーマン商会で働いていたころ、その商会の熟達した会計掛として彼を指導した人であった。ここに商会の名称もダブニー・モルガン商会 (Dabney, Morgan & Company) と改められた。当時におけるこの商会の活動を、ある伝記作家は次のように述べている。⁽²⁴⁾

「モルガンの商会は、証券、為替手形、船荷証券に対して組まれた引受済手形、および穀物や雑貨やイギリスの鉄などの主要製品を売買した。商会は外国為替業務をうちたてつつあった。もちろん金の取引も行った。金は南北戦争中もつと活発に取引された財貨であった。モルガンは価格の趨勢やアメリカ市場の動向に十分な注意をくばった。とりわけ、ジョージ・ピーボディ商会の事業を今や引き継いでいた彼の父に対して、アメリカ側の正確な、機密の、詳細な情報源として行動した。」

南北戦争後において、J・ピアポント・モルガンの主要な業務となったものは鉄道金融であり、彼はロンドンのJ・S・モルガン商会あるいはその顧客のために証券を斡旋した。当時、ヨーロッパよりアメリカへの資本の導入を仲介した業者には、彼らのほかに次の如きものがあつた。ヨーロッパのベアリング・ブラザーズ商会およびロスチャイルド家。彼らはそれぞれニューヨークのS・G・ウォード商会 (S. G. Ward & Company) およびオーガスト・ベルモント商会と結ばれていた。またニューヨークのセリグマン家 (the Seligmans) 一八七〇年代にクーン・ローブ商会 (Kuhn, Leob & Company) と合体したジェイコブ・シフ (Jacob H. Schiff) およびモートン・ブリス商会 (Morton, Bliss & Company)。彼らは何れもヨーロッパと密接な関係をもっていた。しかし、ジュニアス・S・モルガンは、ロンドンにおいて高い地位を占めていたのみならず、彼自身アメリカ人

であったこと、また息子J・ピアポント・モルガンをニューヨークに有していたことによって、アメリカとの間
によりコネクションをもっていた。結局、モルガン家とロスチャイルド家とベアリング家が当時における最も有
力な業者であった。

モルガン家はアメリカ鉄道金融において活発な活動をつづける一方、すでに述べたようにフランス政府金融に
おいて劃期的な成功を収めたが、さらに一つの魅力ある仕事が出来つつあった。それは南北戦争中に発行され
たアメリカ連邦公債の借換業務、すなわち高利率の戦時公債を償還するために低利率の新しい公債を発行する業
務であった。もともとこの仕事については、フィラデルフィアのジェイ・クーク商会が断然優位を占めるであろ
うことが予想された。それはその商会が、かつて戦時公債の発行をほとんど一手に引き受け、政府当局に強い発
言権をもっていたからであった。しかし他の金融業者も黙ってはいなかった。最大の競争者は、ニューヨーク
のL・P・モートン (Levi P. Morton) に支援された、フィラデルフィアのアントニー・ドレクセル (Anthony
Drexel) であった。彼の商会は国内および外国為替業務において、また鉄道証券の販売において、三〇年以上の
歴史をもつ確乎たる存在であった。またドレクセルもモートンもワシントンに強い影響力をもっていた。彼らは
クークの独占的な借換計画案に反対した。

このような情勢の中に、一八七一年、J・ピアポント・モルガンの商会とドレクセルの商会とが合同し、新た
にドレクセル・モルガン商会 (Drexel, Morgan & Company) が設立された。モルガン家が海外において、また
ドレクセルの商会が国内において、それぞれ強力な地盤をもっていたことを考えれば、両者の合同は容易に合点
できる措置であった。新しい七階建のビルディングが、ウォール街二三番地に建てられ、それはニューヨークの

一つの景物となった。当時の Commercial & Financial Chronicle は次のように述べている。⁽²⁵⁾ すなわち「これら二つの著名なバンキング・ファームの合同は、新しい商會を、世界における少数の指導的なバンキング・ハウスの中に位置づけるにちがいない」と。

ドレクセル・モルガン商會の設立によって、借換公債の割り当てをめぐる銀行家の間の競争は激化した。ドレクセル・モルガン商會とモートン・プリス商會の連携は、政府金融におけるジェイ・クーク商會の勢力をゆるがした。その連携は、一八七三年における借換公債の発行においてその半ばを引き受けることに成功した。加えるに、その年の秋、ジェイ・クーク商會は破産した。これについては前掲の宮島宏志郎の論文を見られたい。⁽²⁶⁾ 一つの要点は、この頃クークはノーザン・パシフィック鉄道社債一億ドルの販売にたずさわっていたが、もともと彼が外国の金融業者との間につながりを持っていなかったことが、彼をして、いまだ資本蓄積の十分でなかった国内において、そのように巨額な証券の消化を図らざるをえないようにしたことにある。ジェイ・クーク商會の破綻によって、借換公債の発行業務は、ロンドンおよびニューヨークのモルガン家をはじめとして、外国の金融業者あるいは外国と密接なつながりをもつアメリカの銀行家の手に委ねられることになった。彼らは、ロスチャイルド家およびオーガスト・ベルモント、モートン家、セリグマン家であった。

アメリカ連邦公債の借換業務は、これらのアメリカの金融業者にとって重要な意味をもった。彼らは海外におけるアメリカ証券の信用を高め、そのことがまた彼らの業務の発展を約束した。しかしそれは、とりわけモルガン家について真実であった。ロスチャイルド家はヨーロッパ大陸を代表する指導的な応募者であったが、モルガン家はイギリス市場を代表する第一の応募者であった。ロンドンおよびニューヨークの二つの商會は、そ

の名声を高め、また巨大な利潤を得た。もちろん、ジュニアス・S・モルガンがまだモルガン家の中心的存在であったが、しかしJ・ピアポント・モルガンも、借換公債の発行を通じて、アメリカにおける第一流の個人銀行家ないし投資銀行家に発展した。⁽²⁷⁾ 彼が投資銀行家としての面目を真に発揮したのはこれ以後のことであったが、しかしそのための素地はすでに築き上げられていたともいえるのである。

(23) N. S. B. Gras and H. M. Larson, op. cit., p. 549.

(24) Herbert L. Satterlee, *The Life of J. Pierpont Morgan, privately printed, 1937, p. 352.* (N. S. B. Gras and H. M. Larson, op. cit., p. 550.)

(25) N. S. B. Gras and H. M. Larson, op. cit., p. 551.

(26) 宮島宏志郎「前掲論文」七五―八一頁。

(27) 法人格をもたない銀行であったためか、ドレクセル・モルガン商会の営業状態を示す記録はほとんど公に残されていない。したがって、次に示す数字も、F・L・アレンが、J・ピアポント・モルガンの財布の中に入れていた紙片から見たという数字である。(F. L. Allen, op. cit., p. 39.)

J・ピアポント・モルガンが、ドレクセル・モルガン商会のパートナーとして受け取った各年度の利潤の中から、その商会に再投資した金額。

一八七一年	七二七、六四九・二一ドル
一八七三年	二〇二、二五三・〇三ドル
一八七四年	三二四、五七二・六〇ドル
一八七五年	二〇〇、八二〇・五八ドル

第六章 アメリカの鉄道とモルガン

序

一八七九年は、J・ピアポント・モルガンの事業歴における、一つの転換期であった。すなわち、モルガン家およびその他の金融業者の、一八七〇年代における主要な業務であった借換公債の発行は、この年をもって完了した。そして、J・ピアポント・モルガンはこの年から大規模に鉄道金融を開始した。しかし一八七九年は、単に彼の活動舞台が、政府金融から鉄道金融へと大きく移行したということの意味するだけではなかった。それだけであるならば、彼はすでに連邦公債の借換業務にさきだつて、かなり手広く鉄道金融に従事したこともあるのであつて、別に転換期というほどのことはないのである。重要なことは、この年以來、彼がその金融的役を提供した会社に対して、次第にアクティヴな態度をとりはじめたということである。グラースの言葉を借りていえば、受動的間接投資 (indirect putting-out: passive) から能動的間接投資 (indirect putting-out: active) への移行

がみられはじめたといふことである。⁽¹⁾

後述するように、J・ピアポント・モルガンは、一八七九年、ニューヨーク・セントラル鉄道株式二五万株をロンドンで販売した。しかし彼はこのような金融的用役を提供しただけで引き退ったのではなかった。彼はこの鉄道の取締役となり、また彼の商会はその金融代理店となった。そして後日、この鉄道とペンシルヴェニア鉄道との間において激しい競争が生じたとき、彼はそれを調停した。また彼は、一八八〇年代後期において、ボルティモア・オハイオ鉄道の財務整理、フィラデルフィア・リーディング鉄道とチェサピーク・オハイオ鉄道の更生を行なった。さらに一八九〇年代に入るとリッチモンド・ターミナル鉄道、エリー鉄道、フィラデルフィア・リーディング鉄道、およびノーザン・パシフィック鉄道を更生し、またボルティモア・オハイオ鉄道およびアッチソン鉄道の更生に関係した。しかし彼は、これらの鉄道の更生後、黙って引き退ったのではなかった。彼はその取締役会に自己の代表をおくったのみならず、議決権信託を設定し、彼かあるいは彼のパートナーがその受託者となった。換言すれば、これらの鉄道は更生を通じてJ・ピアポント・モルガンの支配下に入った。モルガン鉄道組織といわれるものがこれであり、それは正に投資銀行家モルガンを中心とする一つの共通利害者集団であった。

J・ピアポント・モルガンが、その金融的用役を提供したこれらの鉄道に対して、このような積極的な態度をとるようになったのは、もとよりそれ相当の理由があつたことであつた。その具体的な事情については、後でまた述べる機会があると思うのであるが、あらかじめこの点について、ごく一般的な注釈を加えておこう。

第一、投資銀行家の本来の機能はいうまでもなく証券の引き受けと販売である。彼は、公共団体の発行する公

債や、事業会社の発行する社債や株式を引き受け、それを他に分売する。彼らが証券を引き受ける場合には二つの方法がある。一つは買取引受または全額引受といわれるものである。それは一定の価格において発行証券の全額を買い取る方法である。他は引受保証または残額引受といわれるものである。それは一定の価格において発行証券の一定額の販売を保証する方法である。すなわち、発行証券に売れ残りが生じた場合には、予め定められた価格で保証限度額までそれを引き取るというものである。しかし何れの場合においても、投資銀行家は証券発行者に対して、いまだ市場価格の確定していない証券を、一定の価格において販売することを確約することには變りはなく、そこには相当の危険が含まれているのである。

ところで、投資銀行家が右のような機能を満足に遂行しようと思えば、とりわけある一つの条件が絶対に必要である。それは自己に対する投資家の信頼である。投資銀行家はしばしば巨額に上るころの証券を引き受ける。しかし彼があえて危険を冒して巨額の証券を引き受けるのは、その引き取った全部または一部の証券をただちに投資家に売却して、証券発行者に前貸した資金をすみやかに回収できる期待があるからに他ならない。あるいは投資銀行家が一定の価格において市場価格未確定の証券を大量に引き受けるのは、彼らがそれをより有利な条件で販売できるという期待をもっているからにはかならない。しかし投資銀行家はその引き取った証券を円滑かつ有利に販売できるためには、十分な資力とともに、投資家の信頼を得ていなければならない。投資銀行家は、その提供する証券が必ずや確実な証券であるという信頼を得ておく必要がある。投資家からこのような信頼を得ておくことによって、投資銀行家は、たとえ巨額の証券であろうとも、それを安んじて引き受けることができるのである。

このように、投資銀行家にとっては、投資家の信頼を得ることがまことに重要な要件になるのであるが、このことから、投資銀行家はその顧客である投資家の利益を常に擁護しなければならぬことになる。いうまでもなく、投資家の利益を擁護するというのが、彼らの信頼を勝ち得る根本の道に通ずるからである。ところが、投資家の利益を擁護しなければならぬというこの必要から、投資銀行家はまた、彼が証券の販売を引き受けた会社に対して、多かれ少なかれアクティヴでなければならぬという要請をもつことになる。すなわち、投資家の買い入れた証券の価値が少くともその代価以上に維持せられるためには、それらの証券を発行した会社が少くとも正常な状態を保たねばならず、ここにその経営の在り方を注意深く見守っておくということが、投資銀行家にとってゆるがせにできない問題となるのである。

もっとも、投資銀行家が、証券の発行を引き受けた会社に対して、常にアクティヴであるというわけではない。会社側において、証券の価値を損うような事態の発生する恐れのない場合には、むしろその必要はないといえる。しかし、われわれが問題とするところの、一九世紀後期より二〇世紀初頭にかけての時代においては、そのようなことはまず望めなかった。競争は日増しに激化し、たいいてい会社がその渦中に巻き込まれていった。いうまでもなく、競争は利潤の減少をもたらし、利潤の減少は証券の価格を引き下げた。さらには、激しい競争の結果として、多くの会社が財政的破綻に陥った。もちろんそれは、それらの会社の証券がそのままでは反古に等しいものになってしまうであろうことを意味していた。このような状況の下においては、投資銀行家は、顧客である投資家の利益を擁護するために、証券の売り出しを引き受けた会社において、何らかの支配または影響力を獲得し、必要に応じてその力を行使しなければならなかったのである。

さて、投資銀行家はその本来の機能である証券の引き受けおよび販売を積極的に展開するためには、なによりもまず投資家の信頼を得ていなければならない、そのためには常に投資家の利益を擁護しなければならぬ、そしてまたそのためには証券を引き受けた会社に対して積極的に働きかけなければならないというこの関係は、J・ピアポント・モルガンの場合において正にそのまま該当する。彼と顧客との間における関係について、当時の Wall Street Journal は次のように述べている。⁽²⁾

「その関係の基調は忠節であった。モルガン氏は、彼と密接かつ尊敬すべき関係にあった顧客または銀行家を保護する上において極端なほどであった。そしてモルガン氏は、非常時または金融上の面倒が生じた場合には、彼らに同じような忠節な支持を期待した。」

また同紙によれば、ある鉄道の更生において、その経営者達が彼らの鉄道をモルガンに引き渡すことに反対したとき、モルガンはみずから次のように言い返したといわれている。⁽³⁾

「諸君の鉄道！ 諸君の鉄道は私の顧客のものだ。」

また一九二二—二三年において行なわれたピュージョー委員会の調査に対して、J・ピアポント・モルガンの会社は次のような応答文を提出している。⁽⁴⁾

「個人銀行家が、しばしば証券の売り出しを引き受けた会社に対して、自己の代表をその取締役会に送ることの意味について、多くの疑問が提出された。この慣例は、日常の業務を指図しようとか、あるいはより安く証券を買い入れようといったような、銀行家の側における欲望から生じたのではない。むしろそれは、会社証券のスポンサーとしての道徳的な責任から生じたものであり、そしてその目的は、会社の政策を注意深く見守り、その会

社の証券に投資している人々の利益を保護しようとするところにある。投資銀行家にとっては、取締役会に席を占めることは、たいていの場合、義務であつて特権ではない。」

ことにわれわれは、J・ピアポント・モルガンの主要な顧客が、ロンドンの投資家であつたことを想起せねばならぬ。彼らはアメリカの証券、とりわけ鉄道証券の遙有的な所有者であつた。彼らにとつては、彼らと深いつながりをもつモルガン家こそ、自分達の利益をアメリカにおいて代表する存在でなければならなかつた。J・ピアポント・モルガンはこれに応じた。実際、極端なほどにそれに答えた。おそらく、彼以上に、投資家つまり資本家の利益を保護しようとしてつとめたものはなかつたであろう。そしてこの点こそ、また彼をして遂にアメリカ最大の投資銀行家たらしめた有力な要因であつた。

第二。J・ピアポント・モルガンが、証券の発行を引き受けた会社に対してアクティヴになろうとしたさい一つの理由と考えられるものは、それによつて得られるところの金銭的実益である。しばしば述べるように、投資銀行家の本来の機能は証券の引き受けと販売であるが、彼はこのような機能を遂行することによつて、大体次のような報酬を得ることができる。すなわち、証券を引き取つた場合には、引き取つた証券の代価と、後にこれを売却して得られる代価との差額が彼の所得となる。また証券の販売を保証した場合には、その保証に対する手数料が彼の所得となる。もちろん、そこには損失の危険も存在するわけであるが、しかしひとたび利益が得られた場合には、それはしばしば想像以上の巨額に上るものである。そこで投資銀行家は、おのずからこのような取引機会の多いことを望むとともに、またそこにおいてより有利な地位に立つことを望むようになる。すなわち、投資銀行家の間において、ある会社との取引を独占しようとする誘引が生れてくる。J・ピアポント・モルガンの

商會が一八七九年にニューヨーク・セントラル鉄道の金融代理店となつたのはその一例であり、これによつて彼の商會はその鉄道の証券發行業務を継続的に独占する権利を得たことになる。ピュージョー委員會の報告書は次のように述べている。⁽⁵⁾

「如何なる鉄道組織あるいは工業会社も、上記業者（モルガンを中心としてマネー・トラストを形成した金融業者——筆者註）の何れかが、すでに銀行家として行動していた場合には、その取引をそのものから他のものに変えることはできなかつた。あるものが、ある会社の証券の發行を行なつたところでは、他のものはその後その会社の証券の發行に対して入札することはないだらう。」

(1) グラースはその著「経営と資本主義」において、資本の流れ (Flow of capital) を三つの形態に分つてゐる。第一は、収益から資本へという流れである。彼はこれを使用資本 (usucapital)、つまり使用のための資本と呼んでゐるが、そこにおいては、資本はただその使用者によつてのみ使用せられ、他のものに貸し付けあるいは出資されることはない。第二は、資本の所有者が資本の使用者に直接資本を提供する流れである。直接投資 (direct putting-out) がこれである。そして第三は、資本の所有者が、その資本を仲介者（通常、銀行家および銀行）に委託し、その仲介者が直接あるいは間接に資本の利用者にそれを提供するという流れである。ところがこの間接投資には、受動的と能動的の二つの形態がある。前者においては、資本の流れの仲介者が、資本使用者との関係において受動的であり、後者においては、それが能動的となる。そして後者のような形態が支配的となるとき、金融資本主義が成立する。(N. S. B. Gras, *Business and Capitalism*, 1939, sec. ed., p. 7, 53, 85, 219, 368.)

(2) N. S. B. Gras and H. M. Larson, *J. Pierpont Morgan, 1837-1913* (in *Casebook in American Business History*, 1939), p. 561.

(3) *Ibid.*, p. 557.

(4) Ibid., p. 565.

(5) Ibid., p. 564.

第一節 一八七九—一八八八年における鉄道金融

J・ピアポント・モルガンの最初の大鉄道金融は、一八七九年におけるニューヨーク・セントラル鉄道 (New York Central) 株式の販売であった。いうまでもなくこの鉄道は、ニューヨークとシカゴとを結ぶ主要な幹線鉄道の一つであり、さらに多くの支線鉄道を傘下にもっていた。ところが、当時この鉄道の株式は、ウイリアム・ヴァンダービルト (William H. Vanderbilt) によってほとんど独占的に所有されていた。あるものはそれを八七パーセントと⁽⁶⁾っているが、しかしやがて、このような大鉄道が一個人によって独占されているということに対して、非常の声があがりはじめた。地方政府もまた動きはじめた。ここにヴァンダービルトは、そのような攻撃から身をかむすために、その持株の大部分を手放すことを決意した。そして彼はこれをJ・ピアポント・モルガンに相談した。市場を混乱させることなしに、かくも大量の株式を売りさばくためには、強力な投資銀行家の援助が必要であったわけである。しかし一説では、ヴァンダービルトは、モルガン家を通じて、ワバッシュ・セントルイス・パシフィック鉄道 (Wabash St. Louis & Pacific) と関係を結ぼうとしたのであるともいわれた。

J・ピアポント・モルガンは、父のJ・S・モルガン商会、オーガスト・ベルモント商会、モートン・ブリス商会、およびジェイ・ゴールド (Jay Gould) からなるシンジケートを組織し、ニューヨーク・セントラル株式二五万株 (二、五〇〇万ドル) を引き受けた。株式は一二〇ドルで買い入れられ、そして何らの市場の混乱もな

く、ロンドンにおいて一三〇ドルで売りだされた。このことは、当日の新聞紙上において「大金融操作」と称され、これを契機として、モルガン家は鉄道金融において強い指導力をもつようになった。J・ピアポント・モルガンはこの鉄道の取締役となったほか、彼の商会はこの鉄道の金融代理店となり、この鉄道の拡張あるいは統合についてのあらゆる計画が問い合されることとなった。またワバシユ・セントルイス・パシフィック鉄道の経営に強い影響力をもっていた三人のものが、ニューヨーク・セントラル鉄道の取締役会に推された。

モルガン家の第二の大鉄道金融はノーザン・パシフィック鉄道 (Northern Pacific) 社債の引き受けであった。周知のように、この鉄道は一八六四年に連邦議会より、スペリオル湖沿岸の一地点から太平洋のピュージェット湾にいたる鉄道建設権を与えられ、同時に広大な土地交付その他の特権を付与せられた。しかし大陸横断の大鉄道工事が本格的に開始されたのは一八六〇年代末であつて、一八七三年においても、まだデュルス (Duluth) とミズーリ河畔ビスマーク (Bismark) との間において路線を經營していたにすぎなかつた。しかもこの年、鉄道は財産管理に入り、アメリカ北部に横断路線を建設する計画は遅々たるものがあつた。しかし幸いにも一八七五年にこの失敗から立ち直り、次の年には、はじめて費用を上廻る収益をあげることができた。ここに鉄道は再び路線の拡張を開始した。西部への移住は活発となり、そこには輸送量増大の見込みがあつた。一八八〇年までに、ノーザン・パシフィック鉄道は価値のある投資対象となつていた。鉄道はミズーリから太平洋岸にいたる路線建設の資金を、ニューヨーク金融街に依頼した。その結果については、当時の Commercial & Financial Chronicle に掲載されたドレクセル・モルガン商会——前章で述べたように当時の J・ピアポント・モルガンの商会——のステートメントを引用することができる。⁽⁸⁾

「ドレクセル・モルガン商会、ウィンスロー・レニア商会 (Winslow, Lanier & Company) およびオーガスト・ベルモント商会は アメリカ未曾有の大鉄道社債取引を今完了した。彼らはノーザン・パシフィック鉄道会社と四〇年満期六分利付ゴールド・ボンド四千万ドルを契約した……」

「三会社は contractors に任命されたが、彼らはヨーロッパは勿論、ニューヨークその他のアメリカ諸都市の著名銀行家を仲間に加えた……」

「ノーザン・パシフィック鉄道との協約条項によって、contractors は会社の取締役会に二人の取締役に指名することになっている。そして彼らには、フィラデルフィアの(ドレクセル商会の) J・C・パリットとニューヨークのウィンスロー・レニア商会の J・W・エリスが選ばれた。」

一八七三年の不況が過ぎさつてから約一〇年、アメリカの鉄道業界は非常な繁栄の時代を経験した。しかしこのブームの時代が終つたとき、そこには支払手形が残されていた。一八八四年の Poor's Manual は、一八八〇—八三年における鉄道の「仮装資本の非常な増大」について注意を促した⁽⁹⁾。もっとも鉄道が過大に資本化されていても、ある地域の輸送を独占していた場合には、鉄道は自らを支えることはできた。しかし一八八五年までに、ニューヨーク・シカゴ間には五つの幹線が敷設されていた。そのうちの三つは破産直前の状態にあったが、更に二つの鉄道が建設されつつあった。激烈な競争が行なわれることになった。ムーディは次のようにいっている⁽¹⁰⁾。すなわち「鉄道運賃はずたにされた。旅行者は、ニューヨークからシカゴまで、一人一ドルで旅行した。般物は、正味五〇パーセントの損失で、輸送された」と。

一八八五年の初夏、J・ピアポント・モルガンはヨーロッパを旅行していたが、彼は幹線鉄道の競争について

何事かを為さねばならない立場にあることを痛感した。とくに彼の関心を引いたものは、ニューヨーク・セントラル鉄道とペンシルヴェニア鉄道との激しい競争であった。彼は両鉄道の関係を険悪にした原因が、ニューヨーク・バッファロー間において、ニューヨーク・セントラル鉄道に平行して建設された一鉄道と、ピッツバーグ以東において、ペンシルヴェニア鉄道を脅かしていたサウス・ペンシルヴェニア鉄道にあることを見てとった。前者は、ペンシルヴェニア鉄道の社長ロバーツが、ニューヨーク・セントラル鉄道の競争線として敷設したものであり、後者は、ニューヨーク・セントラル鉄道のヴァンダービルトが、ペンシルヴェニア鉄道の独占を排除せんと欲していたカーネギーその他の鉄鋼業者と結んで建設した鉄道であった。ここにモルガンは、ロバーツとヴァンダービルトとの調停に乗りだした。ヴァンダービルトがまず承諾し、次でモルガンのヨット「コルセイヤ」号での長い会談の後に、ロバーツもモルガンの提案を受け入れた。その結果、ニューヨーク・セントラル鉄道の平行線は、まずモルガンのパートナーを社長として新たに設立されたウエスト・ショーア鉄道 (West Shore Railway Company) によって買収され、次いでニューヨーク・セントラル鉄道に貸与された。一方ペンシルヴェニア鉄道の競争線も、事実上ペンシルヴェニア鉄道によって買収された。

J・ピアポイント・モルガンの次の仕事は、よろめいていた鉄道の財務整理および更生⁽¹¹⁾であった。すなわち彼は、一八八八年にボルティモア・オハイオ鉄道の財務整理、一八八六―八七年にフィラデルフィア・リーディング鉄道——この鉄道にはイギリス資本が大量に投下されていた——の更生、一八八八年にチェサピーク・オハイオ鉄道の更生を引き受けた。しかし彼による鉄道の更生が大々的に展開されたのは一八九〇年代に入ってからであるから、ここではこれら二鉄道の更生についての説明は省略し、一八八八年のボルティモア・オハイオ鉄道の財務

整理について若干の説明を行なっておこう。⁽¹²⁾

ポルティモア・オハイオ鉄道は周知の如くアメリカに設立された最初の主要なる鉄道会社である。一八二七年に設立を認可され、一八三一年二月一日に最初の蒸気機関車とその路線（当時七二・五哩）の上を走った。この鉄道は堅実なる発展をつづけ、そして一八七四年にはその路線はシカゴに達した。しかしやがて、エリー鉄道、ニューヨーク・セントラル鉄道、グランド・トランク鉄道（Grand Trunk）およびペンシルヴェニア鉄道との間において、はげしい競争が開始された。しかも、ポルティモア・オハイオ鉄道はこの点においてきわめて侵略的であった。しかし終に一八八八年に、この鉄道は無配を宣言せねばならなかった。一八八七年において社債総額は約五、七〇〇万ドル、その利子は純収入の八九パーセント、そして流動負債は約一、一〇〇万ドルに達していた。ここにとりあえず会社は、社債および優先株の発行によって流動負債を返済せんと決意し、それら証券の引き受けをモルガンに依頼した。モルガンはシンジケートを組織してこれに応じたが、しかしシンジケートは会社との契約に当って、次の諸点を条件として要求した。すなわち、会社の諸報告書は立証さるべきこと。鉄道の経営はシンジケートの同意を得られるような有能な人に託さるべきこと。そしてニューヨーク交通については、他の諸鉄道との間に協定が結ばれるべきこと。さてこれらの規約の実行において、ポルティモア・オハイオ鉄道は、他の諸鉄道との協定をインフォーマルにしか受け入れようとはしなかった。このことは事実上競争の継続を意味したが、しかしシンジケートはこの点を強く主張しなかった。というのは、この鉄道は、新しい社長スペンサー（Samuel Spencer）——後にJ・P・モルガン商会のパートナーの一人になった——の下において、その財政を強化しつつあったし、またその運営を改善しようと努力しつつあった。しかしながら、これらの改革にもなっ

て、若き前社長ギャレット (Robert Garrett) の経営上の失敗が暴露されんとしたとき、ギャレット一族は、スベンサーを排して、ギャレット一派のものを社長に選任した。ちなみにギャレット一族は、議決権を有する全株式一七万七、五〇〇株中、その五万乃至六万株を有していた。すなわちモルガンは一度は会社力、すなわち会社に対して何事かをなす能力を獲得することに成功したかにみえたのであるが、しかしそれはまもなく株式の過半数を所有するギャレット一族の力によって阻止された。

しかしながら、ボルティモア・オハイオ鉄道におけるこの苦い経験は、J・ピアポント・モルガンに一つの教訓を与えた。すなわち、株式が分散され、したがって株主の支配力が稀薄であるような会社に対しては、取締役の人事を承認するとか、取締役会に名を連ねることによって、かなり強固な力を獲得することができる。しかし、株式が集中的に所有されているような会社に対しては、単にそのような手段に依存するだけでは、必ずしも強力な支配を獲得し、かつこれを維持できるとは限らない。そのような場合には、どうしても会社支配の法的基礎である株式そのものを、支配しなければならぬ。ここにモルガンは、後に述べる一八九〇年代における鉄道の更生においては、常に彼か彼のパートナーを受託者とするところの議決権信託 (voting trust) の設定を要求するようになった。すなわち彼らは、更生された鉄道の株式の議決権を掌握することによって、それらの鉄道に対する支配を完全なものにしようと企てたのである。

(6) C. Hovey, *The Life Story of J. Pierpont Morgan*, 1912, p. 86.

(7) N. S. B. Gras and H. M. Larson, *op. cit.*, p. 552.

(8) *Ibid.*, p. 553.

(6) Ibid., p. 553.

(7) J. Moody, *The Masters of Capital*, 1920, p. 25.

(11) この種のものは更生 (reorganization) とは、新旧証券の交換を伴うところの財務整理を意味している。したがって、単に流動負債返済のために、従来の証券に付加して、新たに証券を発行するような場合は、ここには含まれない。

(Stuart Daggett, *Railroad Reorganization*, 1908, p. 5)

但し、このような見解に対しては、*Am. S. W. Corp. v. W. & A. S. W. Corp.* (A. S. Wewing, *Corporation Promotions and Reorganization*, 1914, p. 8.)

(12) N. S. B. Gras and H. M. Larson, *op. cit.*, pp. 554-5; S. Daggett, *op. cit.*, pp. 1-16; J. Moody, *The Railroad Builders*, 1920, pp. 108-9.

第二節 鉄道業者協定の斡旋

一八八九年は、鉄道業界を大規模に安定させようとする J・ピアポント・モルガンの努力が開始された年であった。彼が最初に考えたものは「協定を通じての秩序」であった。すなわちこの年の秋、彼は鉄道会社の社長に宛てて回状を発送し、彼らと銀行家との会議を提案した。その趣旨は、一八八七年に施行された州際商業法 (Interstate Commerce Act)⁽¹³⁾ を遵奉し、また債率を維持するための協会を組織しようということにあった。最初の会議は一八八九年二月にマディソン街のモルガン邸宅で開かれた。鉄道側からは次の人々が出席した。すなわち Charles Francis Adams (Union Pacific); Marvin Hughitt (Chicago & Northwestern); R. R. Cable (Rock Island); Frank S. Bond (Chicago, Milwaukee & St. Paul); Jay Gould and George Gould (Missouri Pacific);

A. B. Stickney (Chicago, St. Paul & Kansas City) ほか六名。銀行家側からは J・ピアポント・モルガンをはじめ次の人々が出席した。J. Hood Wright (Drexel, Morgan & Company); John Crosby Brown (Brown Brothers); George P. Magoun (Kidder Peabody & Company and the Barings) ほか二三名。

J・ピアポント・モルガンは、当時における鉄道の混乱せる状態を強く非難しながら、この会議の趣旨を説明した。ある伝記作家は、モルガンが次のように発言したといっている。⁽¹⁴⁾ すなわち、

「この会議の目的は、この協会のメンバーをして、もはや次のようなことをさせないことにある。すなわち、彼らが危害を加えられたと感じたとき、法律によらないで勝手に成敗してしまうというようなことを。今までは、余りにもそのようなことが行なわれすぎた。」

「このようなことは、ほかの文明社会ではみられない慣行である。何故にそのようなことが、鉄道の間で続けられているのか、理解に苦しむ」と。

ユニオン・パシフィック鉄道の社長アダムズはモルガンを支持した。しかし、ペンシルヴェニア鉄道の社長ロバーツはモルガンの「非常に強い言葉」に反対した。the *Railway World* は銀行家に反対する強い態度を示し、the *Com. & Fin. Chronicle* は強く銀行家を支持した。結果は失望的なものであった。モルガンは、強制力をもつ執行委員会からなる一組織の設立を心に描いていたのであるが、そこに達成されたものは、単なる紳士協約に過ぎなかった。

次の年の終り頃、彼らは再び会合した。このときは、一層険悪になりつつあった状態を反映して、鉄道業者はより従順になっていた。賃率決定の権限をもつところの、代表者会議を設置する提案が採択された。しかしこの

会議は強制力をもたなかったために、ほとんど実効は期待されなかった。

このように、鉄道業界に大規模な安定と秩序をもたらさそうとしたモルガンの努力は、最初は失敗に終わった。しかし間もなく、アメリカの大鉄道の多くが、進んでモルガンに援助を求め、彼の支配の下に統合化への道を歩まなければならなくなるという事態が発生した。そのきっかけをつくったのは、一八九三年の恐慌であった。

(13) 州際商業法(連邦法規)は、州際交通に従事する運送業者の取締規則であって、二四条よりなっている。したがってそれは、州内交通のみを業とするものには適用されない。また、船舶のみによる貨客の輸送を業とするものにも適用されない。主要な規定は次の如くである。

イ、差別的取り扱ひの全面的禁止。

ロ、不当な優先的取り扱ひ、特惠的取り扱ひの禁止。

ハ、長短牽引条項(*long-and-short haul clause*)。すなわち、短距離の輸送に対する運賃は、長距離の輸送に対する運賃よりも、高額になつてはならない。

ニ、共同計算の禁止。

ホ、賃率および運賃の公表。

(14) *C. Hovey, op. cit., pp. 139-140.*

第三節 一八九三年の恐慌と鉄道の破産

周知のように、一八九三年の恐慌を契機として、アメリカの鉄道は、その歴史はじまって以来の最大の危機に突入した。九三年の恐慌とそれに続く不況の期間において、まことに多数の鉄道が相次いで失敗への道を急いだ

のである。ある論者は次のように述べている。⁽¹⁵⁾ すなわち「一八九三年から一八九九年までの数年間において、アメリカの鉄道の堂々たるグループがレシーヴァーの手中に入った。一八九三年のみにおいても、総計殆んど二〇億ドルの資本を持つところの、二七、〇〇〇哩以上の鉄道が、裁判所によって接收され、つづく数年間において、その総数は更に一層増大した。担保権の実行によって売り出された鉄道は、一八九五年において一〇、四四八哩、一八九六年において一二、三五五哩、そして一八九四―九八年において四〇、五〇三哩に上った」と。そして、これらの失敗した鉄道の中には、次の如き七つの大鉄道が含まれていた。

リッチモンド・ターミナル鉄道 (Richmond & West Point Terminal Railway & Warehouse Company)

フィラデルフィア・リーディング鉄道 (Philadelphia & Reading Railroad)

エリー鉄道 (New York, Lake Erie & Western Railroad)

ノーザン・パシフィック鉄道 (Northern Pacific Railroad)

ユニオン・パシフィック鉄道 (Union Pacific Railroad)

アッチソン鉄道 (Atchison, Topeka & Santa Fe Railroad)

ボルティモア・オハイオ鉄道 (Baltimore & Ohio Railroad)

一八九三年の恐慌とそれに続く不況の期間において、数多くの鉄道が失敗したことは右の通りであるが、しかしこの恐慌および不況がこれらの鉄道失敗の根本的原因ではなかった。前述の七大鉄道についてみれば「不況は彼らをして破産の事実を承認することを余儀なくせしめたが、それ以前に彼らはすべてデ・ファクトウに破産していたのである。」⁽¹⁶⁾

総収入に対する諸経費の百分比

1892

鉄道	操業費	fixed charges (主として社債利子及び鉄道賃借料)	計
B. & O.	67.68	24.55	92.23
Eric	66.46	31.85	98.31
N. Pacific	53.71	36.34	90.05
Reading	52.64	33.91	86.55
Rich. & Danv. and E. Tenn.	68.79	31.15	99.94
U. Pacific	51.91	36.42	88.33
Atchison	77.16	21.59	98.75

九三年の恐慌にさきだつて、これらの鉄道がすでに不安定な状態にあったとは、例えば、上表によつてこれを知ることができる。⁽¹⁷⁾ 表は、一八九二年すなわち恐慌の前年における、これら鉄道の総収入に対する操業費および fixed charges の比率を示したものである。なお、ここにいう fixed charges は主として社債利子および鉄道賃借料よりなつてゐる。例えば、リッチモンド・ターミナル鉄道組織の構成会社であるリッチモンド・ダンヴィル鉄道 (Richmond & Danville) およびイースト・テネシシー鉄道 (East Tennessee, Virginia & Georgia) においては、総収入の六八・七九パーセントが操業費に、三一・一五パーセントが社債利子、鉄道賃借料その他に充当され、僅かに〇・〇六パーセントが配当あるいは設備改善の為の費用として残されていたに過ぎない。またエリー鉄道においては、総収入の六六・四六パーセントが操業費に、三一・八五パーセントが利子その他の固定的费用が当てられ、ただ一・六八パーセントが余剰として残されていたに過ぎない。従つて、これらの鉄道においては、総収入における僅かに一パーセント前後の減少が、社債利子あるいは鉄道賃借料の支払を困難ならしむべき状態にあったのである。そしてこのような状態は、これらの二鉄道のみならず、九〇年代に失敗したその他の主要鉄道においても、大同小異みられるところであつた。九三年の恐慌とそれに続く不況は、これらの鉄道に最後の一撃を

与えたと過ぎなかつたのである。

このように、九〇年代に失敗したアメリカの主要鉄道は、九三年の恐慌を待たずして、すでに憂慮すべき状態に陥っていたのであるが、それではそれは、一体何に起因して生じた現象であつたのであろうか。もちろん、各鉄道はそれぞれに固有の歴史を有しているのであるが、きわめて一般的な説明を加えるならば、帰するところ次の二つの要因をあげることができる。第一は過大資本化の重荷である。前表はすでにある程度この間の事情を示しているが、九〇年代に失敗した主要鉄道は、程度の差こそあれ、何れも過大資本化にともなう資本費用の増大に苦しんだ。過大資本化は、ある場合においては、過去における経営の誤りに深く根ざすところの現象であり、またある場合においては、破産によつてはじめて発覚したところの経営者の私利的行為に起因する現象であつたのであるが、加うるに、これらの資本中において占める社債の割合が、株式のそれに比して遙かに大であつた。前述の七大鉄道においてこれをみると、更生前における社債の割合は、平均して六五・八パーセントに上つた。⁽¹⁸⁾ 例えば、ユニオン・パシフィック鉄道においては、その失敗時における資本額一九二、五八五、〇〇〇ドルのうち、社債および政府より貸与された公債は一三一、七一七、〇〇〇ドルを占め、残余の株式資本六〇、八六八、〇〇〇ドルの二倍以上に上つた。そして、レシーヴァーが一八九六年に明らかにしたところによれば、これらの社債および公債の半ばを僅かに超える額が、この鉄道の実際の資産価値を現わしていたに過ぎず、株式にいたつては何ら具体的資産の裏づけを有しなかつた。⁽¹⁹⁾

第二の要因としてあげることのできるものは、激しい競争である。一般にアメリカの鉄道は、ほぼ一八三〇—一八九九—一九〇三の期間において、その建設時代を終え、一八九九—一九〇三の期間において、その第二期に入ったのであるが、

正にこの時代を特徴づけたものが制限なき競争であった。⁽²⁰⁾ 鉄道における競争は、主として賃率の切り下げと路線の拡張の二つの形をとって行われた。賃率の切り下げによる競争は、公然とあるいは秘密に、あらゆる手段をとって行われ、またプールおよび賃率維持のための協定も、しばしば締結されたけれどもほとんど実効はなかった。ちなみに、この国におけるトン哩当り平均収入 (average receipts per ton mile) は、一八七〇年においては一・九九セントを示したものが、八〇年には一・一七セント、そして九〇年には〇・九一セントに下落した。⁽²¹⁾ 路線の拡張による競争もまた激しかった。これは必然的に鉄道の過大拡張を結果したが、九〇年代に失敗した主要鉄道は、エリー鉄道を除いて、何れもその例にもれなかった。例えば、ノーザン・パシフィック鉄道は、グレイト・ノーザン鉄道 (Great Northern) の太平洋岸への進出を前にして、それに対抗せんがために、一八八九年以来、支線の新設・買収・賃借によって全く狂気じみた拡大を行なったが、結局このことがこの鉄道を自滅させた。要するに、九〇年代に失敗した鉄道は、過大資本化と激烈な競争にともなう賃率切り下および過大拡張の結果、一方においては、fixed charges の重荷を負い、他方においては、それに見合うだけの収益を獲得することができず、ここに九三年の恐慌を契機として相次いで支払不能に陥ったとみられるのである。

- (15) S. Daggett, *op. cit.*, p. 5.
- (16) E. G. Campbell, *The Reorganization of the American Railroad System, 1893-1900*, 1938, p. 34.
- (17) S. Gagett, *op. cit.*, p. 342.
- (18) *Ibid.*, p. 373.
- (19) E. G. Campbell, *op. cit.*, p. 90.
- (20) N. S. B. Gras, *Business and Capitalism, 1939*, sec. ed., pp. 182-3.

(11) E. G. Campbell, op. cit. p. 22.

第四節 鉄道の更生と支配

J・ピアポント・モルガンは、一八八九年および九〇年に、鉄道業者の会議を提唱し、彼らの間における平和と秩序の回復に努力を払ったが、しかしその努力も無く、アメリカの鉄道は不安定な状態のままに、一八九三年の恐慌を迎えてしまった。鉄道証券の購入者に対して、その利益を擁護すべき地位に置かれていたモルガンにとって、それはまことに憂慮すべき事態であった。しかし一方では、それは彼にとって一つの機会でもあった。

すなわち、失敗した鉄道の再建に力を貸し、同時にその代償としてそれらの鉄道に支配を獲得するならば、彼がかねてより念願としていたところのアメリカの鉄道の統合を一挙に達成することができるであろうからであった。

J・ピアポント・モルガンによる鉄道の更生は、まずリッチモンド・ターミナル鉄道から開始された。その更生は一八九四年末までに完了し、その鉄道は新たにサウザン鉄道 (Southern Railway) として出発した。つづいて彼は、エリー鉄道、フィラデルフィア・リーディング鉄道、およびノーザン・パシフィック鉄道の更生を指導した。また彼は、ポルティモア・オハイオ鉄道およびアッチソン鉄道の更生に参与した。一八九〇年代に失敗した前記の七大鉄道のうち、彼が関係しなかったものは、ただユニオン・パシフィック鉄道だけであった。この鉄道は、後日モルガンのライバルとなったエドワード・ハリマン (Edward Hariman) によって更生された。

このようにモルガンは、九〇年代における鉄道の更生において、圧倒的に重要な役割を演じたのであるが、そこにおける彼の役割は、鉄道の更生計画を作成し、かつこれを成就するに必要な金融的援助を与えることであっ

た。ところで鉄道更生の成否は、一面において種々の利害関係者の利害を調整しながら、そこに樹立される更生計画の適否如何に懸るものであるが、モルガンはこの点において非常に有能な部下を有していた。モルガンのパートナーの一人であるコスター (Charles H. Coster) がその人であって、彼が如何に更生計画の作成において才腕を発揮したかは、ある伝記作家の次のような言葉の中にこれを窺うことができる。⁽²²⁾ すなわち「コスターは一種の稀にみる天才であり、いわば財務に関する化学者であり、そしてこの新しいかつ困難な分野において天賦の分析の才能を有していた。しばしば生じたことであるが、他の誰もが当惑している場合でも、彼は独り幾つかの主要たる解決を示すことができた。そして、これによってモルガンは、鉄道再建の為の彼の計画を決定し、前進することができた」と。

さて、更生計画の実行において、モルガンが着手した第一の仕事は、しばしば巨額に上ったところの現金の調達であった。失敗せる鉄道においては、直ちに予想されるように、収益の減少と社債利子その他の固定的費用の増大の結果として、巨額の流動負債が累積されていたのであり、これらの負債返済のために現金が必要であった。しかしまた現金は、更生後における運転資金の確保あるいは設備改善のための費用としても必要であった。例えば、リッチモンド・ターミナル鉄道の更生においては、現金約二三、二五〇、〇〇〇ドルの調達が計画されたが、これは、流動負債一〇、一〇〇、〇〇〇ドル、レシーヴァー証券一、五〇〇、〇〇〇ドル、イクイップメント・ノート一、三〇〇、〇〇〇ドル、傘下二鉄道の建設費八、〇〇〇、〇〇〇ドル、および更生費用その他二、三五〇、〇〇〇ドルに充当されるべきものであった。⁽²³⁾

モルガンは、これらの現金を調達するに当って、二つの方法を採用した。一つは証券の発行であり、他は証券

賦 課 金 (Assessments)

1 8 9 3—8

鉄 道	景通株	第 一 株 優 先 株	第 二 株 優 先 株	社 債
Atchison	\$10		\$20	第二モーゲージ・ボンドおよび インカム・ボンドに対し4%
B. & O.	20	\$ 2		
Erie	12	8		
N. Pacific	15	10		
Richm. Term.	10			
E. Tenn.	7. 20	3	6	
Reading	20			第一、第二、第三インカム・ボ ンドに対し20% デファード・インカム・ボ ンドに対し4%

所有者に対する賦課金 (assessment) の徴収である。例えば、前述のリッチモンド・ターミナル鉄道においては、

この二つの方法が併用されたのであるが、必要な現金二三、二五〇、〇〇〇ドルのうち、六、八〇〇、〇〇〇ドルは社債（額面八、〇〇〇、〇〇〇ドル）の発行によって、五、〇〇〇、〇〇〇ドルは普通株（額面三三、三三三、〇〇〇ドル）の発行によって、そして一一、四五〇、〇〇〇ドルは賦課金の徴収によって調達することが計画された。⁽²⁴⁾ なお、ここに賦課金とは、証券所有者に対して強制的に課せられるものであり、そして「その支払を拒絶する株主あるいは社債権者は、通常、更生に一切参加することを許されず、したがって更生後の繁栄にあずかることによつて、その損失を取戻すべきすべての機会を失ってしまう。」⁽²⁵⁾ 上表は、モルガンがその更生を指導した、あるいはそれに関係した主要鉄道の賦課金を示したものであるが、⁽²⁶⁾ それによれば、普通株一株当りの賦課金は、最低において七・二〇ドル、最高においては二〇・〇ドルにも上っていることが知られるのである。しかしこれらの賦課金に対しては、通常その代償として、額面金額においてそれに相当する優先株が与えられた。

証券の発行あるいは賦課金の徴収によつて、必要な現金の調達が計

Fixed Charges の減少率

鉄 道	総額の減少率	哩当り率減少率
Atchison	31.1	29.2
B. & O.	11.7	9.6
Erie	5.9	7.0
N. Pacific	51.0	43.0
Reading	20.8	32.9
Southern	44.0	37.7

画されたとしても、しかしそのみでは、果してこの計画が成就するか否かは疑わしい。鉄道の将来は決して保証されているわけではなく、また証券市場あるいは金融市場も九三年の恐慌以来沈滞を続けている。このような状態の下においては、証券を発行するとしても、その完全な応募を期待することはできず、また賦課金を徴収しようとしても、証券所有者がすべてそれに応ずるものとは限らない。これらの計画を成就せんがためには、有力な投資銀行家の金融的援助が絶対に必要なのである。

モルガンは、証券の発行あるいは賦課金の徴収による現金の調達を計画した場合、同時にみずからこれに一定の保証を与えた。すなわち、彼を盟主とするシンジケートが組織され、そしてこのシンジケートは、証券の発行については、それを買取るか、あるいはその販売を保証した。また、賦課金の徴収については、賦課金が証券所有者によって支払われない場合には、彼らに代ってそれを支払うことを約した。この場合、賦課金の支払を欲しない証券所有者は、その証券と交換に、更生によって設立される新会社の証券を取得する権利を喪失し、そしてシンジケートがこの権利を継承するものとされた。例えば、現金二三、二五

〇、〇〇〇ドルの調達が計画された前述のリッチモンド・ターミナル鉄道においては「一五、〇〇〇、〇〇〇ドルのシンジケートが、新証券の販売を保証し、かつ、賦課金の支払を欲しない株主の権利および特権を継承することになった」⁽²⁷⁾モルガンによる鉄道の更生は、このように、証券の発行あるいは賦課金の徴収による必要な現金の調達からじまったのであるが、しかし更生におけるより重要な問題は、fixed charges の減少であった。すなわち、現金の調達によ

て、当座の流動負債を返済したとしても、もともとこれらの負債が、一つには過重な fixed charges の結果生じたものである以上、その減少を企てない限り、鉄道は根本的に再建されたとはいいたいからである。事実、モルガンによって更生された鉄道においては、別表の示すように、その fixed charges は、更生前のそれに比して大巾に減少した。⁽²⁸⁾なお、fixed charges の減少は、社債利子の減少と鉄道賃借料の減少との二つの側面において達成されたのであるが、ここでは便宜、前者に問題を限定することを許されたい。

それでは、社債利子の減少がどのようにして達成せられたかという点、それは新旧証券の交換、すなわち、旧会社の証券と、更生によって新たに設立されるべき新会社の証券との交換を通じて行なわれた。ここで簡単に更生手続を説明しておこう。問題の鉄道においては、第一に、更生委員会 (reorganization committee) が設立され、証券所有者はその証券を一切の権利とともにこれに預託する。第二に、更生委員会は担保権を行使して、旧会社の財産の競売を要求する。第三に、更生委員会がこの財産を買収する。第四に、更生委員会は右の財産を新会社に提供し、その代価として新会社の証券を取得する。そして最後に、更生委員会はこの証券を旧会社の証券と交換する。この場合、新旧証券の交換条件をどのように定めるかによって、問題の社債利子の減少が達成される。

モルガンによって更生された鉄道においては、旧会社の証券のうち、その社債は、新会社の証券と一般に次のような条件にしたがって交換された。第一に、旧会社の社債に対して交換に与えられた新会社の証券は、その種類において、社債以外に優先株を含んだ。例えば、ノーザン・パシフィック鉄道においては、コンソリデイテッド・モーゲーヂ・ボンド (consolidated mortgage bond) 一〇〇に対して、ゼネラル・リーアシ・モーゲーヂ・ボンド (general lien mortgage bond) 六六・五および優先株六二・五が与えられた。第二に、旧会社の社債と交換

された新会社の社債は、その利率において、前者よりも低く定められた。例えば、前記のコンソリデイトッド・モーゲーヂ・ボンドの利率は五%であつたのに対して、ゼネラル・リーアン・モーゲーヂ・ボンドの利率は三%であつた。第三に、新会社の社債は、その償還年限において、旧会社の社債よりも長期であつた。例えば、同じ前記のコンソリデイトッド・モーゲーヂ・ボンドの償還年限は一〇〇年であつたのに対して、ゼネラル・リーアン・モーゲーヂ・ボンドのそれは一五〇年であつた。そして第四に、旧会社の社債に対して与えられた新会社の社債および優先株の合計は、額面金額において、前者と等しいか、あるいはこれを上廻つた。例えば、前記の事例の外に、エリー鉄道においては、第二モーゲーヂ・ボンド一〇〇に対して、ゼネラル・リーアン・ボンド七五および優先株五五が与えられた。要するに、モルガンによる鉄道更生においては、このような条件によつて旧会社の社債と新会社の証券との交換が行なわれた結果、その総額においては幾莫かの増大を生じたけれども、資本中において占める社債の割合は減少し、またその利率も減少した。かくて、これら鉄道の固定的資本費用は、将来において予想されるべき最低の収益によつても、十分負担できるような程度にまで減少した。

さて、九〇年代に失敗した主要鉄道の多くは、大体以上のような線にそつて更生され、健全な財政的基礎の上に新しく出発することになつたのであるが、しかしこれらの鉄道は、この更生を契機として、モルガンの強力な支配を受けることになつた。

モルガンによる鉄道更生においては、常に、彼あるいは彼のパートナーを議決権受託者とする議決権信託が設定された。サウザン鉄道、エリー鉄道、リーディング鉄道、およびノーザン・パシフィック鉄道は何れもその例にもれなかつた。例えば、サウザン鉄道においては、モルガンがみずから議決権受託者の一人となり、他の

二人も彼によって指名された。議決権信託の期限は五年と定められたが、しかしその後においても、会社が優先株に対して一年五パーセントの現金配当をなさない限り、それは存続するものとされた。⁽²⁹⁾ 一九二一—二三年において行なわれたピュージョー委員会 (Pujo Committee) の調査は、その当時においても、この鉄道が、依然議決権信託を通じて、モルガンの支配下にあったことを明らかにしている。⁽³⁰⁾

モルガンはまた、これらの鉄道の取締役会に自己の代表を派遣した。例えば、エリー鉄道においては、更生後最初の取締役会は十二人のメンバーによって構成されたが、そのうちの四人がモルガンの利益代表であった。⁽³¹⁾ 彼らのうちの一人であるスペンサー (S. Spencer) は、またサウザン鉄道の社長およびノーザン・パシフィック鉄道の取締役を兼任した。同じくエリー鉄道の取締役会のメンバーであったコスターおよびステットソン (E. L. Steuson) は、リーディング鉄道およびノーザン・パシフィック鉄道の取締役となり、またウエルシュ (J. L. Welsh) はリーディング鉄道の取締役となった。

このようにモルガンは、鉄道更生において演じたその指導的役割によって、これらの鉄道に強大な力を獲得したのであるが、このことは、これらの鉄道にとってきわめて重要な意義を有した。すなわち、これらの鉄道が、モルガンによって共通に支配されることになった結果、これらの鉄道は、すでにモルガンと密接な関係にあったその他の鉄道とともに、一つの共通利害者集団 (community of interest) を形成することになった。所謂モルガン鉄道組織の形成と呼ばれるものがこれであり、その中には、九〇年代に更生された鉄道以外に、ニューヨーク・セントラル鉄道、グレイト・ノーザン鉄道などの大鉄道が含まれた。

さて、モルガンを中核とする共通利害者集団が形成されたことは、そこに包摂された鉄道相互間において、平

和と協同の関係が樹立されたことを意味した。すでに述べたように、九〇年代において失敗した主要鉄道は、何れも、その主要な原因の一つを激しい競争に有していた。それが今や、モルガンによって更生され、その支配の下に入った結果、それらの鉄道は、かつての競争者と共に、より大なる組織の一員として、共通の目的に奉仕すべき地位に置かれることになった。いうまでもなく、競争は利潤を減少し、利潤の減少は証券価値を低下さす。反対に、平和と協同は利潤および証券価値を増大する。証券所有者の利益の擁護を主要な目標の一つとして、モルガンによって遂行された鉄道の更生は、このコミュニティ・オブ・インテレストの形成によって、はじめて完全なものにされたといふべきであらう。

- (22) C. Hovey, *op. cit.*, p. 233.
- (23) E. G. Campbell, *op. cit.*, pp. 150-1.
- (24) *Ibid.*, pp. 150-1.
- (25) S. Daggett, *op. cit.*, p. 351.
- (26) *Ibid.*, p. 352.
- (27) E. G. Campbell, *op. cit.*, p. 152.
- (28) S. Gaggett, *op. cit.*, p. 358.
- (29) E. G. Campbell, *op. cit.*, pp. 152-7.
- (30) J. Moody, *The Masters of Capital*, 1920, p. 199.
- (31) E. G. Campbell, *op. cit.*, p. 170.

第七章 ユー・エス・スチール会社の設立とモルガン

序

J・ピアポント・モルガンが大規模に工業金融を開始したのは、一八九〇年代後半に入ってからであった。事実それまでは、アメリカの工業は、南北戦争後の急速な発達にもかかわらず、概して小規模なあるいは地方的な会社によって営まれた。だから、個人の資金を源泉とし、そしてそれが個人によって直接出資されるというのが、そこにおける最も一般的な長期的資本の調達方法であった。わざわざ投資銀行家をわざわざして、資本を調達するほどのことはなかった。この間の事情を端的に示していると思われるものは、ニューヨークの株式取引所(New York Stock Exchange)——一八一七年に New York Stock and Exchange Board として出発し、一八六三年に現在の名称に変更——において取引された製造会社の数である。⁽¹⁾ すなわち、一八八〇年においてはそれほただの一社 (Pullman Palace Car Company) に過ぎず、一八九〇年においても依然一〇社を超えなかった。よ

うやく一八九三年において三〇社、一八九七年にいたって二〇〇社に達するという状態であった。

このようなわけで、モルガンやその他の投資銀行家にとっては、アメリカの工業は長い間何ら重要な関心の対象とはならなかった。しかし、一九世紀後期とくに一八九〇年代後半になってから、工業分野においても、彼らの関心をひくような事態が発生した。あるいは彼らの介入を求めなければならないような事態が発生した。それは、激しい競争を媒介として生じたところの、会社統合への動きであった。例えば、ムーディによれば、彼が一九〇四年一月一日現在において「より大なる工業トラスト」(the Greater Industrial Trusts)と称するものは七会社、その傘下会社ないし工場は一、五二八、その資本総額 (total capitalization, stocks and bonds outstanding) は約二七億ドル、彼が「より小なる工業トラスト」(the Lesser Industrial Trusts)と称するものは二九八会社、その傘下会社ないし工場は三、四二六、その資本総額は約四一億ドルに上っているが、そのほとんど全部は一八九〇年代以降に形成されたものであった。⁽²⁾ところで、これらの会社統合には、たいいていの場合、巨額の証券発行がともなった。当時における代表的な統合の形態は持株会社であったが、その設立には、傘下会社の株式の支配的部分を獲得することが必要であり、勢い大量の証券が発行された。すなわち、傘下会社の株式をそれと交換に獲得するために。あるいはむしろ、傘下会社の株主が、その提供する株式の代償として、持株会社の証券よりも現金を要求することがあるのにそなえ、必要な資金を調達するために。かくてここに、投資銀行家にとって一つの機会が訪れた。会社の統合にともなう新規証券の発行には、多くの場合、彼らの協力を求めなければならなかったからである。実際、一八九〇年代後半より二〇世紀初頭にかけて、工業における統合化の動きがとみに活発となったとき、そこにはたいいてい金融業者の介入がみられた。

一九世紀より二〇世紀への転換期において、あらゆる工業の中でもとくに大規模な統合が行なわれたものは、鉄鋼業であった。そこにおける最初の統合は、一八九八年に設立されたフェデラル・スチール会社（授權資本金二億ドル）であるが、その年から一九〇〇年にわたって約二〇の統合が成立した。しかし、これらの鉄鋼統合のうちの主要なものをさらに統合し、一九世紀末以来の統合運動の頂点を形作ったものは、一九〇一年におけるユー・エス・スチール会社の設立であった。その意味において、それは「統合の統合」であった。

ユー・エス・スチール会社は、その設立の年において約一億ドルの株式と約三億ドルの社債を発行した。かくてここに世界がいまだ想像もしなかった巨大な会社——一〇億ドル会社——が出現した。それは純粹の持株会社（pure holding company）³⁾であり、直接生産活動に従事しなかったけれども、その傘下会社の活動は、鉄鉱石の採掘から釘の生産にいたるまで、およそ鉄鋼業に関係のある全生産過程に及んだ。かくてここに鉄鋼業における完全な垂直的統合が成立した。しかもそれはアメリカにおける鉄鋼生産の大部分を支配した。全生産高に対するユー・エス・スチール会社の割合をみれば、次の如くである。⁴⁾ 鉄鉱石、四三・九。スペリオル湖地方産出鉄鉱石、六一・六。コークス、三七・四。銑鉄、四二・四。鋼塊、六六・三。レール、五九・九。建材、六二・二。鋼板および薄板六四・六。線材、七七・六。釘、六五・八。ブリキ板、七三・〇。かくてここに鉄鋼業における巨大な水平的統合が成立した。（巻末の付図Ⅴを参照）

ユー・エス・スチール会社の設立において、もっとも中心的な役割を演じたものはJ・ピアポイント・モルガンであった。実際、一〇億ドル以上の資本金をもつ、このような巨大な会社を設立できるものは、彼のような強大な投資銀行家をおいてほかにいなかった。加うるに彼は、一八九八年にフェデラル・スチール会社、その

翌年にナショナル・チューブ会社およびアメリカン・ブリッジ会社の設立に関係し、すでに鉄鋼業との結びつきができていた。実際それらの会社は「モルガン・グループ」として知られていた。彼自身の側においても、鉄鋼会社の大統合に乗り出すべき理由があった。かくて、ユー・エス・スティール会社の設立においては、モルガンはファイナンシアとしてのみならず、またプロモーターとして活躍した。

(1) M. H. Waterman, *Investment Banking Functions*, 1958, p. 29.

(2) J. Moody, *The Truth about the Trusts*, 1904, pp. 453-467.

(3) "operating holding company" または "mixed holding company" に対する言葉である。(L. H. Haney, *Business Organization and Combination*, 1919, p. 228.)

(4) この数字は主として E. Jones, *The Trust Problem in the United States*, 1922, p. 214 による。

第一節 一八九〇年代後半における鉄鋼統合

アメリカ鉄鋼業の歴史は遠く植民地時代にまでさかのぼるのであるが、しかしこの工業の本格的な発展は、南北戦争以後のことであった。いま銑鉄の生産高をみると、一八六〇年には約八〇万トン(英トン)であったが、一八八〇年には約三八〇万トン、そして一八九〇年には約九二〇万トンとなつた。⁽⁵⁾この三〇年間に銑鉄の生産高は一〇倍以上に増大したわけである。しかしより顕著な発展は鋼鉄の生産において生じた。一八六七年はベッセマー法によってレールが生産された最初の年であるが、その年の鋼塊の生産高は約二万トンであった。それが一八八〇年には約一二〇万と驚くほどに増大し、早くもイギリスの生産高を凌駕した。さらに一八九〇年には約四三〇万トンとなり、一〇年間に四倍近く増大した。⁽⁶⁾一八九〇年までに、鉄鋼業はアメリカの世界に誇るべき

一大工業となっていた。

一八九〇年に先行する約三〇年間における、アメリカ鉄鋼業の目覚しい発達には、いくつかの要因が働いていた。その中でもとくに重要と思われるものは次の二つであった。第一は、この間における鉄に対する需要の非常な増大であった。もちろん、消費財生産部門にはじまった産業革命は、おのずから機械工業の発達を促し、これが鉄に対する需要を増大した。しかしこの時代における鉄の最大の需要者は鉄道であった。実際、南北戦争終了後三〇年間の鉄道の拡大には目を見張るものがあった。すなわち、一八六〇年における操業中の路線は約三万哩であり、二〇年前にくらべるとすでに一〇倍以上の拡大が行なわれていたのであるが、それがさらに一八八〇年には約九万哩、そして一八九〇年には約一七万哩(7)となった。実に六倍近い拡大をみたのであるが、いうまでもなくこのような鉄道の発達はレールや機関車や貨車の製造のために尨大な鉄鋼需要を喚起した。第二は、鉄に対する需要の増大に対応したところの、あるいはさらに鉄に対する新しい需要を生みだしたところの技術上の変革であった。中でも重要なものはベッセマー製鋼法のイギリスよりの導入であった。それ以前の製鋼技術上の重要な変革としては、イギリスのベンジャミン・ハンツマン (Benjamin Huntsman, 1704-76) の「るつぽ法」があった。るつぽの中に銑鉄と木炭とをつめて加熱するというこの方法は、たしかに鑄造可能な流動状態の鋼を生産したが、しかしそれは大量生産に適さず、したがって鋼は余りにも高価であった。ところがヘンリー・ベッセマー (Henry Bessemer, 1813-98) の考案したベッセマー法は、転炉とよばれるところの西洋ナシの形をした回転炉の中に溶融状の銑鉄を入れ、それへただ空気を吹き込むことによって銑鉄中の不純分をはげしく熱焼させるといふものであり、これによって鋼は大量にまた安価に生産されることになった。ベッセマー法がアメリカに導入され

たのは一八六七年であるが、それは堅くて強い金属に対する要求をみたすことによって、この金属に対する需要をいちじるしく増大させた。中でも重要であったものは鋼製レールに対する需要の増大であった。一八八〇年において、アメリカでは約一三〇万トンのレールが製造されたが、そのほとんど三分の二は鋼製レールであった。次の年にはレールの生産高は約一六〇万トンに増大したが、そのほとんど四分の三は鋼製レールであった。一八八七年において、レールの生産額は二〇〇万トンを凌駕したが、そのほとんど全部はベッセマー・レールであった。⁽⁸⁾

一八九〇年代当初において、アメリカ鉄鋼業の中心地は、アレガニー山脈以東の地域より以西の地域に移っていた。東はニューヨーク州西部およびペンシルヴェニア州西部より、西はイリノイ州に広がるこの地域は、まず良質のコークス用石炭を産出する広大な炭田を有していた。因みに、アメリカにおいては、製鉄用燃料として長い間木炭が用いられていたが、一八四〇年代から七〇年代までの間に、木炭から無煙炭へ、無煙炭からコークスへの転換がなしとげられていた。またこの地域は、スペリオル湖鉄鉱床と五大湖を通じて結ばれていた。この鉄鉱石産地は一八四〇年代に見せられ、含有鉄分五〇ないし五四パーセント、埋蔵量三〇億トンといわれる世界最大の鉄鉱床であった。加うるに、西部における鉄鋼市場の発達は、この地域をして、アメリカにおける鉄鋼業の一大中心地たらしめたのである。後に、ユー・エス・スチール会社に統合された鉄鋼会社の工場は、殆んどすべてこの地域に存在した。

一八九三年から九七年にかけて、アメリカの産業は、その殆んどすべての分野において、激しい不況に襲われた。われわれは前章において、鉄道が如何に甚大な打撃を受けたかをみたが、その消長と密接な関係をもってい

た鉄鋼業は、もちろんこの不況から逃れることはできなかった。そして多数の業者が永久に業界を去ってしまった。一九〇〇年の第一二回センサスは、一二三の業者がその営業を放棄したことを報じているが、その殆んどはこの不況期において生じたのである。しかしながら、これら一二三の業者の資本総額が二三、八三一、八一九ドルに過ぎないことをみれば、彼らが一般に小規模な鉄鋼業者であったことが知られるのである。⁽⁹⁾鉄鋼業においては、その性質上、経済的生産の為に大資本を必要とするのであるが、九〇年代中期の不況を切り抜けたものは、優秀な生産設備を有する大会社であった。

一八九七年および九八年にいたって景気は漸次回復し、それとともに鉄鋼業も新しい生命を与えられた。そしてこの新しい繁栄の時期を特徴づけたものは大鉄鋼統合の形成であった。もともと鉄鋼業においては景気の移動にともなう需要の変動がはげしく、カーネギーも鉄鋼は“prince”か“pauper”かその何れかであるといっているが、それだけに業者の好況期に期待するところはきわめて大であるといわなければならぬ。ところがそのような業者の期待が十分に実現されるためには、何よりも業者間の激しい競争が回避されなければならぬ。好況期において統合が促進された一つの所以である。さて、この時期において、如何に統合への動きが活発であったかは、一八九八年より一九〇〇年にかけて、約二〇の鉄鋼統合が成立したことからこれを知ることができる。そしてこれらの中には、後にいたってユー・エス・スチール会社に統合されたところの次の九つの鉄鋼統合が含まれていた。⁽¹⁰⁾

(1) フェデラル・スチール会社 (Federal Steel Company)。一八九八年九月に純然たる持株会社として設立され、イリノイ・スチール会社 (Illinois Steel Company)、ミネンタ・アイアン会社 (Minnesota Iron Company)

オハイオ・ロレイン・スチール会社 (Lorain Steel Company of Ohio)・ペンシルヴェニア・ロレイン・ステール会社 (Lorain Steel Company of Pennsylvania) およびエルジン・ジョリット・イースタン鉄道 (Elgin, Joliet & Eastern Railway Company) の全株式を取得した。主要工場はシカゴに存在し、コークス、銑鉄、ベッセマー鋼塊、平炉鋼塊、レール、およびその他の鋼製品を生産した。またミネソタ州メサバに大鉄鉞床を所有した。株式発行額は九九、七四三、九〇〇ドル。

(2) アメリカン・ティン・プレート会社 (American Tin Plate Company)。一八九八年二月に約四〇社の統合によって設立された。傘下の二六五工場は、主としてペンシルヴェニア州、オハイオ州、およびインディアナ州に存在し、アメリカにおけるブリキ板生産高の約九五%を生産した。株式発行額は四六、三二五、〇〇〇ドル。

(3) アメリカン・スチール・アンド・ワイヤ会社 (American Steel and Wire Company)。一八九九年一月に二八社を統合して設立された。工場は主としてペンシルヴェニア州、オハイオ州、およびイリノイ州に存在し、設立当初においては、アメリカのワイヤ市場を事実上支配した。株式発行額は九〇、〇〇〇、〇〇〇ドル。

(4) ナショナル・チューブ会社 (National Tube Company)。一八九九年二月に一〇数社を統合してユー・エス・チューブ会社が設立され、同年六月に名称を変更して、ナショナル・チューブ会社となった。主要工場はピッツバーグ地方に存在し、アメリカにおける鉄管および鋼管生産高の約九〇%を占めた。株式発行額は八〇、〇〇〇、〇〇〇ドル。

(5) ナショナル・スチール会社 (National Steel Company)。一八九九年二月にオハイオ州およびペンシルヴェニア州に所在した八社を統合して設立された。カーネギー会社およびフェデラル・スチール会社と同じく

重鋼品および半製品の生産者であり、株式発行額は五九、〇〇〇、〇〇〇ドル。

(6) アメリカン・シート・スチール会社 (American Sheet Steel Company)。一八九九年三月に二五社を統合して設立された。工場は主としてオハイオ州およびペンシルヴェニア州に所在し、主要製品は薄板であった。株式発行額は四九、〇〇〇、〇〇〇ドル。

(7) アメリカン・スチール・フープ会社 (American Steel Hoop Company)。一八九九年四月に主としてペンシルヴェニア州に所在した約一〇社を統合して設立された。主要製品は棒鋼、帯鋼などであった。株式発行額は三三、〇〇〇、〇〇〇ドル。

(8) アメリカン・ブリッジ会社 (American Bridge Company)。一八九九年四月に二〇数社を統合して設立された。工場はニューヨーク州、ペンシルヴェニア州、オハイオ州、イリノイ州などに存在し、アメリカの総橋梁トン数の約九〇%を製造した。株式発行額は六二、二九四、四〇〇ドル。

(9) カーネギー会社 (Carnegie Company)。一九〇〇年三月にカーネギー・スチール会社 (Carnegie Steel Company) と H・C・フリック・コーク会社 (H. C. Frick Coke Company) の全株式を獲得して設立された。工場はすべてピッツバーグ地方に集中し、主としてコース、銑鉄、ベッセマー鋼塊、平炉鋼塊、およびレールを生産した。会社はペンシルヴェニア州コネルスウィル地方おける最大の炭田所有者であり、またオリヴァー鉄鉱山会社 (Oliver Iron Mining Company) の支配を通じてスペリオール湖地方に大鉄鉱床を確保した。会社はまた五大湖の運輸に従事したピッツバーグ汽船会社 (Pittsburgh Steamship Company) を支配した。新会社は株式一六〇、〇〇〇、〇〇〇ドル、社債一六〇、〇〇〇、〇〇〇ドルを発行したが、そのうちアンドリュウ・カーネ

ギーの所有分は株式八六、三八二、〇〇〇ドル、社債八八、一四七、〇〇〇ドルであり、それらの過半数に及んだ。

カーネギー会社は、半製品およびレールを製造する当時における最大の会社であった。それは、その設立の年において、アメリカにおける全鋼塊生産高の約一八パーセントを生産したといわれている。⁽¹¹⁾ しかも、その工場はもっぱらピッツバーグ地方に集中し、上述の諸会社の工場が、一般に各地に分散していたのに比して、いちじるしい利点となっていた。またその工場設備は、利潤の内部留保を基礎にしたカーネギーの近代化政策によって、如何なる競争者のそれよりもはるかに優れたものであった。すなわち「如何なる方法においても、能率を向上し、コストを引下げ、またその製品を改善するような新しい製法および機械は、ことごとく採用されてきた。かくてこの大会社は、その工場の物理的状态を、比類のないところまで高めあげている」⁽¹²⁾

さて、一九世紀末に形成せられたこれらの鉄鋼統合は、相互に如何なる関係を有したのであろうか。後にユー・エス・スチール会社に統合せられた上述の鉄鋼九社は、当初においては概して相互依存の関係にあったのである。彼らはそれぞれの主要製品の種類に従って二つのグループに大別された。第一のグループは半製品および重鋼品を生産する会社であり、この中にはカーネギー会社、フェデラル・スチール会社およびナショナル・スチール会社の三社が含まれる。第二のグループは完成品とくに軽鋼品を生産する会社であり、この中には、それらの名称によっても知られるように、アメリカン・ティン・プレイト会社、アメリカン・スチール・アンド・ワイヤ会社、ナショナル・チューブ会社、アメリカン・シート・スチール会社、アメリカン・スチール・フープ会社、およびアメリカン・ブリッジ会社の六社が含まれる。第二のグループは第一のグループより材料

の大部分を購入し、これによってブリキ板、ワイヤ、鉄・鋼管、薄板、帯鋼、建築材料などを製造した。

両グループの間における現実の取引関係は、一部には諸会社の工場の位置によって、また一部には諸会社の間における一定の系列によって影響をうけた。⁽¹³⁾

ナショナル・スチール会社は、アメリカン・ティン・プレート会社、アメリカン・シート・スチール会社、およびアメリカン・スチール・フープ会社と密接な関係をもっており、彼らに材料を提供した。これらの四社は「ムーア」会社として知られており、何れもムーア (W. H. Moore) の企画によって統合されたものである。

またフェデラル・スチール会社は、モルガンの資本的援助の下に形成されたものであり、ナショナル・テュープ会社およびアメリカン・ブリッジ会社とともに「モルガン・グループ」を構成していた。主要工場をシカゴにもつフェデラル・スチール会社は、これら二会社のオハイオ州の工場に材料を供給した。しかし同時に、他の諸会社に対して独立的な地位を有していたアメリカン・スチール・アンド・ワイヤ会社の西部の工場にも材料を提供した。

最後にカーネギー会社は、ナショナル・スチール会社やフェデラル・スチール会社とは異なって、第二グループの会社とは何ら特別の関係をもたなかったが、ピッツバーグ地方において軽鋼品を製造した諸工場に材料を供給した。

(5) James M. Swank, *History of the Manufacture of Iron in All Ages*, 1892, p. 536.

(6) *Historical Statistics of the United States, 1789-1945*, 1949, p. 187.

なお、一八九〇年における、アメリカとイギリスとドイツの鉄鋼生産高を比較すると、次の如くである。単位英トン。

	銑 鉄	鋼 鉄
アメリカ	九、二〇二、七〇三	四、二七七、〇七一
イギリス	七、九〇四、二二四	三、六七九、〇四三
ドイツ	四、六三七、二九九	二、一六一、八二一

当時世界の総生産量は、銑鉄二六、九六八、四六八トン、鋼鉄二二、一五二、二五五トンであり、アメリカは前者の三
四・一パーセント、後者の三五・二パーセントを生産したわけである。(J. M. Swank, op. cit., p. 524.)

- (7) Historical Statistics of the United States, 1789-1945, 1949, p. 200.
- (8) J. M. Swank, op. cit., p. 537.
- (9) Abraham Berglund, The United States Steel Corporation, 1907, p. 35, 55.
- (10) 佐々木 J. Moody, The Truth about the Trusts, 1904 年。
- (11) E. Jones, op. cit., p. 191.
- (12) United States Investor, Feb. 9, 1901 (Edward Sherwood Mead, Trust Finance, 1920, p. 209).
- なお、カーネギー・スチール会社のホームステッド工場 (Homestead mills) —— エドガー・トムソン工場 (Edgar Thomson furnaces and mills) と並び、主要工場——が、一八九〇年と九八年との間に、「利潤を改善に投下する政策」によつて、どのように拡充されたかを見ると、次の如くである。
- 一八九〇年
- 1 五トン・ベッセマー・コンヴァーター(2)
 - 2 一五トン平炉(1) 二〇トン(4) 三五トン(2)
 - 3 二八インチ blooming-mill (1)
 - 4 二三インチ train for structural shapes (1) 三三インチ(1)
 - 5 一〇インチ mill (1)

- 6 三二インチ slabbing-mill for rolling heavy ingots (1)
- 7 二二インチ plate-mill (1)
(年生産能力 二九五、〇〇〇トン)
一八九八年
- 1 一〇トン・スッセルマー・ロンウァーター(2) 一二トン(1)
- 2 一二トン平炉(1) 二五トン(6) 三五トン(8) 四〇トン(15)
- 3 二八インチ blooming-mill (1) 三八インチ(1)
- 4 二三インチ train (1) 三八インチ(1)
- 5 一〇インチ mill (1)
- 6 三二インチ slabbing-mill (1)
- 7 四〇インチ cogging-mill (1)
- 8 三五インチ beam-mill (1)
- 9 一一九インチ plate-mill (1)
- 10 三、〇〇〇トン hydraulic press (1) 一〇、〇〇〇トン(1)
steel foundry, press shop, machine shop.
(年生産能力 二、二六〇、〇〇〇トン)
- (13) 例やば A. Berglund, op. cit., p. 63 参照。

第二節 二〇世紀初頭における鉄鋼業の危機

一九世紀末に、統合によって成立した各鉄鋼会社が、それぞれの活動分野を、前述の如き一定の生産部門と販

売地域に限定していたかぎり、彼らの間における調和は概して保たれていた。ところが、一八九八年の冬より一九〇〇年の春までつづいた鉄鋼業の繁栄は、一九〇〇年の中頃にいたって早くもその反動をみせはじめた。そして一九〇〇年後半の不況は、もともと各鉄鋼会社のすべてに底流していたところの、垂直的統合ないしは自給自足化への動きを俄に活発にした。

このような動きは、まず完成品または軽鋼品の生産者による半製品部門への進出という方向において開始された。いかなればそれは後方への垂直的統合 (backward vertical combination) であった。それまで、西部においてはフェデラル・ステイール会社の、またピッツバーグ地方においてはカーネギー会社の大顧客であったアメリカン・ステイール・アンド・ワイヤ会社——この会社は「ムーア・グループ」にも「モルガン・グループ」にも属していなかった——は、すでにコネルスヴィル地方における二、〇〇〇エーカーの炭田、年産九一六、〇〇〇トンの鉄鉱床、および一二隻の汽船を獲得していたが、さらに今や、西部においてはミルウォーキーに一大製鋼工場の建設を計画し、またピッツバーグ地方においては各種ワイヤを最終製品とする完全な一貫工場の建設を開始した。⁽¹⁴⁾

同様の政策はモルガン系のナショナル・チューブ会社によって採用された。会社は一九〇〇年秋にピッツバーグの西南に位置するウェスト・ヴァージニア州フウイールディング (Wheeling) に一大平炉工場の建設を開始した。これは同社の中西部の全工場に鋼材を提供するためのものであった。会社は炭田および鉄鉱床を所有していなかったが、これらについては同系のフェデラル・ステイール会社に依存することができた。⁽¹⁵⁾

またムーア系のナショナル・ステイール会社は、炭田および鉄鉱床に対する持分を大いに増大するとともに、

同系のアメリカン・ティン・プレート会社、アメリカン・シート・スティール会社、およびアメリカン・スティール・フープ会社の全需要を賄うために製鋼工場の増設を開始した。⁽¹⁶⁾

ところが、完成品ないし軽鋼品の生産者によるこのような方向への拡大は、直ちに半製品ないし重鋼品の生産者による全く逆の方向への拡大、すなわち前方への垂直的統合 (forward vertical combination) を結果した。フエダラル・スティール会社は、アメリカン・スティール・アンド・ワイヤ会社がミルウォーキーにおける製鋼工場建設の計画を放棄し、かつワイヤ・ロッド購入の契約を更新しないかぎり、ワイヤ工場を建設するであろうとしてこの会社を脅かした。これによってアメリカン・スティール・アンド・ワイヤ会社は一応西部における拡大計画を放棄した。⁽¹⁷⁾

またカーネギー会社は、一九〇一年一月、オハイオ州コネオート (Conneaut) に一大鋼管工場、ペンシルヴェニア州ホームステッド (Homestead) に薄板工場、およびピッツバーグ地方にその他の軽鋼品を製造する諸工場を建設する計画を発表した。同時にまた会社は大西洋岸に達するところの鉄道の建設を準備しつつあった。⁽¹⁸⁾ 当時のある著名な鉄鋼マンはモルガンのこの計画について次の如く述べている。⁽¹⁹⁾ 「絶大な資力と能率的な組織をもつカーネギー会社が、もし、ワイヤ、鉄・鋼管、薄板、あるいはブリキ板の製造を開始するとすれば、すでにこれらの製品を製造し、そしてこの分野における事業を独占するために、多くの劣等な工場を抱えこまねばならなかった各大統合会社に対して、十分太刀打ちできるのみならず、それ以上のことをなしうるであろうことは疑問の余地はなかった。」

今や、ピッツバーグ地方においては、四つの「ムーア」会社、モルガン系のナショナル・チューブ会社、およ

びアメリカン・ステイル・アンド・ワイヤ会社の東部の工場は、カーネギー会社によって脅かされつつあった。一方、シカゴ地域においては、モンガル系のフェデラル・ステイル会社とアメリカン・ステイル・アンド・ワイヤ会社は互に安からざる状態にあった。そして、もしそこに予想されるが如き競争が現実には発生するとすれば、関係諸会社の殆んどをして破滅へと導くであろうことは余りにも明白であった。

(14) A. Berglund, *op. cit.*, p. 64.

(15) *Ibid.*, p. 64.

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

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

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

なおカーネギーが、鋼管工場の建設を企て、またペンシルヴェニア鉄道に平行する鉄道の建設を計画したことの原因については、A・コッターは、ユー・エス・ステイル会社設立の裏面史ともいうべき今一つの説明を加えている。すなわちカーネギーは業界よりの引退を決定しており、したがって、モルガン系の鋼管会社および鉄道に当然打撃を与うべき彼の拡大計画は、彼が自己の会社をできるだけ有利にモルガンに買収させるための策略であったといっているのである。(A. Cotter, *United States Steel*, 1921, pp. 18-21.)

(9) N. S. B. Gras and H. M. Larson, *Elbert H. Gary and the United States Steel Corporation, 1901-1938* (in *Casebook in American Business History*, 1939), p. 598.

第三節 モルガンの立場

カーネギー会社が一大鋼管工場の建設を発表し、さらにその他の完成品部門へも進出する気配をみせたことは、

いわゆる「モルガン・グループ」に属する諸会社、とくにナショナル・チューブ会社にとって、大きな脅威となつたことはいうまでもないが、同時にそれらの会社の設立を援助したモルガンにとつても、一つの衝撃であつた。例えば、

イ ユー・エス・スチール会社の設立に関して、下院のスタンレイ委員会(Stanley Committee, 1911-12)で行なつたジョン・ゲイツ(John W. Gates)の証言⁽²⁰⁾。なおゲイツはアメリカン・スチール・アンド・ワイヤ会社の設立者であつた。

政府委員「あなたは以前に、カーネギー氏は、かつて製鋼業を沈滞させたように、鉄道業および鋼管業を混乱におとし入れるかもしれないと申されたように覚えておりますが。」

ゲイツ氏「それはモルガン氏の述べられたことです。」

政府委員「おそろしかつたのは、もしカーネギー氏が、彼の計画を実行に移しますと、……」

ゲイツ氏「私はそれを、モルガン氏が私とシュワップ氏——カーネギー・スチール会社の社長(筆者註)——に語つた以上に、平易に述べることはできません。すなわち、もしカーネギー氏が、アッシュタビュラ(Ash-tabula)に鋼管工場を建設し、またアッシュタビュラからピッツバーグ地方にある彼の工場まで鉄道を建設するとなると、それは全情勢を混乱におとし入れることになるでしょう、と。これはモルガン氏の言葉であり、私のもものではありません。」

ロ 一九一四年の政府報告書に記述されている、カーネギー・スチール会社の取締役会におけるピーコック(Alexander R. Peacock)のシニョワップの発言⁽²¹⁾。

ピーコック氏「ナショナル・チューブ会社は、新しい平炉工場用の機械の注文を一時見合せました。つまり、われわれが噂通りに鋼管事業をはじめないことを望んでいるからでしょう。」

シュワップ氏「先週ニューヨークにおりましたとき、J・ピアポイント・モルガンは私に会いたいといっていました。私はいくつかの理由でそれを断りました。私はそれは鉄道の問題であろうと思っていました。ところが、彼のチーフ・アシスタントであるステイラー氏 (Steele) に会ってみると、それは鋼管についての問題であることを知りました。つまり、モルガン一派の人々は、最近、あの新しい鋼管統合に金融してそれをなしとげたばかりであるのに、われわれが鋼管部門に進出しそうだということで非常に驚いたのです。私は、カーネギー氏が来週こちらに出てこられ、そして私達が「新しい鋼管工場の」位置を最終的に決定すれば、われわれはそれを発表すべきだと思えます。」

およそ右の関係者の言葉から、モルガンがカーネギー会社の計画をどのように憂慮したかが想像できるのであるが、実際彼はそのように感ずべき立場にあった。すなわち、カーネギー会社の鋼管部門への進出によってたゞに被害をうけるのはナショナル・チューブ会社であるが、しかしカーネギー会社の食指はやがて鉄鋼業の全部門に及ぶであろうし、そのときにはフェデラル・ステイール会社やアメリカン・ブリッジ会社も重大な脅威をうけることになるだろう。ところが、それらの三社の設立を後援したものはとりもなおさず自分であり、その意味においてそのような脅威から無関係ではありえない。おそらく、それらの三社の経営者や株主は、自分に対して何らかの援助を期待するであろうし、自分もまたアメリカ最大の投資銀行家であるという名譽にかけて、それらの会社の証券所有者の利益を擁護するために、立ち上らなければならぬであろう。そして結局、事態は自分と

カーネギーとの争いに発展するだろう。しかし強大なカーネギー会社を相手とするだけに、その戦いは予断を許さない。モルガンたるものカーネギーの行動を懸念しないわけにはいかなかったのである。

さらにモルガンにとっては、二〇世紀初頭における鉄鋼業の混乱は、彼の金銭的利益に重要な影響をもつところの問題でもあった。大体「モルガン・グループ」の会社にかぎらず、一八九八—一九〇〇年に成立した鉄鋼統合は「プロモーター」(promoter)と「ファイナンシア」(financier)との協力によってできた。彼らは一般に次のような機能を遂行した。まずプロモーターは、統合が望ましいと思われる会社の証券に対して、オプション(option)を獲得する。すなわち、一定の期間内に、一定の代価をもって、当該証券を買収できる権利を獲得する。もちろん、その期限内に買収に必要な資金が用意できないときには、プロモーターはその権利を放棄することになるが、しかし彼は、それらの証券を、すべて現金で買収しようとは考えない。むしろ、統合によって成立する新会社の証券を支払手段として、それを獲得しようと考ええる。しかし、統合されるべき諸会社の証券所有者が、その提供する証券の代価として、すべて新会社の証券を受け入れるとは限らない。もし、彼らのうちで現金を要求するものがあるならば、プロモーターは新会社の証券を販売することによって、必要な現金を用意しなければならぬ。ここにおいて、それらの証券の発行を引き受ける場所のファイナンシアの協力を得ることが絶対に必要となる。フェデラル・スティール会社、ナショナル・チューブ会社、アメリカン・ブリッジ会社の設立において果たしたモルガンの役割は、正にこのファイナンシアのそれであった。

ところでモルガンは、いくつかの鉄鋼統合においてこのような役割を演じたことの結果、巨額の証券を手許に保有するようになった。第一に彼は、証券の発行を引き受けたことに対する手数料あるいは危険負担料として、

莫大な額に上る新会社の証券を獲得したものと予想される。⁽²²⁾ ちなみに、次の数字は、彼が関係した鉄鋼統合において、プロモーター、ファイナンシア、およびロウヤー（統合にともなう法律上の問題を処理した）に与えられたところの、証券総額（額面金額）を示している。⁽²³⁾

フェデラル・ステイール会社 普通株 三、五九九、六〇九ドル

優先株 八五七、一九二ドル

ナショナル・チューブ会社 普通株 二〇、〇〇〇、〇〇〇ドル

アメリカン・ブリッジ会社 普通株 七、二五〇、〇〇〇ドル

第二にモルガンは、証券の発行を引き受けたことの結果、かなりの額に上る証券（もちろん統合によって設立された新会社の証券）を引き取ったものと想像される。もちろん、彼が関係した鉄鋼統合において、統合されるべき諸会社の証券が、すべて新会社の証券と交換に獲得されておいたならば、その必要はなかったわけであるが、しかしそのようなことはおそらくなかったものと思われる。むしろ実際においては、諸会社の株式の支配的部分を獲得するために、現金を用意しなければならなかったものと思われる。もしそうであるならば、モルガンはプロモーターとの間に締結された契約にしたがって、新会社の証券を予め定められた価格で引き取り、プロモーターの必要とする現金を提供したのである。

このようにモルガンは、いくつかの鉄鋼統合への関与を通じて、それらの会社の証券を大量に保有することになったのであるが、もとより彼の期待は、それらの証券をより有利な価格で分売し、巨大な利益を摘みとることにあった。しかし、その期待は容易に実現されそうにはなかった。第一に、一九世紀末に相次いで統合が成立し

たことの結果、市場に証券が氾濫した。第二に、一九〇〇年に景気が反落し、それは証券の価格を下落させた。かくてモルガンをも含めて「アンダーライターやプロモーターは依然大量の株式を抱えていた。彼らはそれを大衆に販売することができず、そこで彼らが当てにしていた大利益を収得することはできなかった」⁽²⁴⁾ 加うるにいまや、大鉄鋼会社相互間に恐るべき競争の危険が迫っていた。「モルガン・グループ」の会社、とくにナショナル・チューブ会社は、まさききにカーネギー会社の攻勢にさらされていた。その証券を大量に手持ちしていたモルガンにとって、一九〇〇年後半における鉄鋼業界の波瀾は、きわめて憂慮すべき問題を含んでいたのである。

(20) Hearing before the Committee on Investigation of the United States Steel Corporation, House of Representatives, vol. i, 1911, pp. 39-44 (N. S. B. Gras and H. M. Larson, op. cit., p. 602).

(21) United States of America vs. United States Steel Corporation and Others, Government Exhibit, vol. vi, 1914, p. 1901 (N. S. B. Gras and H. M. Larson, op. cit., p. 602).

(22) 通常ファイナンシアは、統合によって設立される新会社に対して、その運転資金を提供する。したがって、ファイナンシアに与えられる報酬(新会社の証券)の中には、証券引受料のみならず、この種の用役に対する代価が含まれている。

(23) E. Jones, op. cit., p. 287.

(24) A. Berglund, op. cit., p. 66. なおこの点については E. S. Meade, op. cit., pp. 212-214 を参照。

第四節 カーネギー会社の買収

完成品ないし軽鋼品メーカーによる半製品部門への進出は、逆にカーネギー会社によるそれらメーカーへの攻撃を招来し、ここにアメリカ鉄鋼業にはおそるべき競争の危険が迫りつつあったのであるが、しかし一切の事態

は、一つの劇的な出来事によって急転した。カーネギーとモルガンとの間に、カーネギー会社の譲渡に関する黙約が成立したからであった。

両者の商談が成立したのは、おそらく一九〇〇年の終り頃と思われるのであるが、その発端となったものは、カーネギーがモルガンに対して、カーネギー会社における自己の所有権を譲渡する意思のあることを伝え、モルガンの意向を打診したことにあった。もちろんモルガンにとって、それに異論のあるはずはなかった。すでに述べたように、彼と鉄鋼業との間には、一八九八年以来強い結び付きができていた。すでに彼は、一九〇〇年後半における鉄鋼業界の混乱を傍観できない立場にあり、また利害をもっていた。事態の進行によっては、問題の中心であるカーネギー会社に対し、あえて積極的な行動をとる必要が生ずるかも知らなかった。いうまでもなくそれは、多分に危険を含んだ行動であった。ところが今やカーネギーの申し入れによって、すべては平和のうちで解決される目安が与えられた。モルガンにとっては願ってもない申し出であったのである。

しかし一方カーネギーは、何故にカーネギー会社を手放そうと決意するにいたったのであろうか。この点については、人々によっていろいろに語り伝えられ、何がその真相であったかははっきりしたことはわからない。一つの有力の見解は、カーネギーがかねてより鉄鋼業よりの引退を決意していたとなし、そこにカーネギー会社が手放されるにいたったそもその理由を見出すのである。したがってカーネギーが、鋼管工場や鉄道の建設を計画したのも、それによってモルガンに脅威を与え、いずれは彼をしてより高い価格でカーネギー会社を買収させるための策略であったと理解するのである。さきに紹介したA・コッターの見解はその代表的なものであった。

(註18)しかしわれわれは、むしろ次のように考えたい。すなわち、モルガンが、カーネギー会社とナショナル・

テューブ会社との衝突が、結局自分とカーネギーとの戦いに進展するであろうことを懸念したように、カーネギーもまたこの点を憂慮したのではなかったか。なるほど彼の会社は、その金融力の強固なることにおいて、またその設備の能率の良さにおいて、如何なる競争者よりもはるかに勝っている。彼らと対等に競争するならば、おそらく引けをとることはありえない。否むしろ、それはアメリカ鉄鋼業全体を支配するための絶好の機会であるかも知れない。しかしもし、それらの競争者がモルガンの強力な支持を得るとなると、事情はかなり変わったものにならざるをえない。事実モルガンが動き出しそうな気配もある。その場合においても、果して成算があるかどうか。それならばいっそのうちに、モルガンと妥協するほうが得策ではないか。おそらくカーネギーは、このような理由から、カーネギー会社の所有権をモルガンに譲り渡そうとしたのではなかったろうか。

カーネギーとモルガンとのこの取引は、鉄鋼業界に低迷していた暗雲をとりさったのみならず、やがて一つの巨大な組織を生み出すことになった。それがユー・エス・スチール会社であることはいままでもないが、この両者の取引が、如何にしてユー・エス・スチール会社にまで発展していったかは、スタンレイ委員会におけるエルバート・ゲリー (Elbert H. Gary) の次の証言によって、よくそれをうかがうことができる。⁽²⁵⁾ なおゲリーは、モルガンと密接な関係にあったフェデラル・スチール会社の社長であり、ユー・エス・スチール会社の設立とともに、その経営執行委員会 (executive committee) の委員長になった人である。⁽²⁶⁾

ゲリー氏「当時、J・P・モルガン商会のパートナーであったロバート・ベイコン (Robert Bacon) 氏が、ある日曜日の朝早く私の家に参りまして、たしか次のようなことを申しました。それは、シュワップ氏が、カーネギー氏の手紙、それにはカーネギー氏が彼の所有権を譲渡し、その代償を社債で受けとろうということが述べ

てあったのですが、それを先夜モルガン氏のところへもって行って彼を驚かしたということですか。……」

政府委員「彼はそれについてなにか価格を定めていましたか。」

ゲーリー氏「そうです。価格は定められていました。それは後に社債で支払われました。ベイコン氏が語ったところによりますと、モルガン氏はベイコン氏に、その朝早く私のところへ行って、あらゆる疑問を私に示し、そしてそれがプラクティカルな取引の申込みかどうかについて私の意見をただすように頼んだということでした。……私はその日ベイコン氏と、その問題について非常に注意深く話し合いました。」

「……そして、私達のそれからの話し合いによりまして、私が月曜日の一一時に、モルガン氏の銀行で、彼に会おうということになりました。私はそこで彼に会いました。モルガン氏と私は、しばらくの時間を費して、この問題をもう一度検討しました。そして私は、彼に、この申し出を受け入れる事業上の理由を詳細に説明しました。最後に私はこう申しました——私が思いますのには、もし貴方が、これは実行できるものであるとお考えになるならば、私達はフェデラル・ステイール会社から着手すべきであり、したがってまず、この会社のマネジメント、実際にはそのコントロールの任にある人々を招かねばなりません。」

「ずいぶんと議論が交され、また考慮が払われました。若干の反対もありました。……」
政府委員「その時に、フェデラル・ステイール会社とカーネギー会社との合同以外に、何か企てられましたか。それはより大なる計画に発展しませんでしたか。」

ゲーリー氏「そうです、それは変更にまで発展しました。それに間違いはありません。その他のいろいろな会社が議題に上りました。とりわけ、アメリカン・ステイール・アンド・ワイヤ会社、ナショナル・チューブ会社、

およびアメリカン・ブリッジ会社がそうでした。そして後にはナショナル・スチール会社がとりあげられました。私は、カーネギー氏が、ナショナル・スチールは獲得されなければならない、と主張したというのは、本当であると信じていました。私は、ゲイツ氏の証言を読んで、それは、ムーア氏がカーネギー氏にそれを提案した結果であったということを知りました。それは事実かもしれませぬ。私は、それについての知識もちあわせていませんが、しかし、商議の間や、会談の中で、ナショナル・スチール会社がとりあげられたということが、たしかに記憶しています。」

政府委員「ムーア氏は当時主としてナショナル・スチールに関係があつたのですか。」

ゲリー氏「そうです。彼はこの会社の中心人物でした。ムーア氏、レイド (Reid) 氏、およびリーズ (Leeds) 氏からなっていたグループは、この会社のほか、アメリカン・ティン・プレート会社、アメリカン・シート・スチール会社、およびアメリカン・スチール・フープ会社の三つの会社を支配していました。……その後、ロックフェラーの鉄鉱山会社の取得が考慮に上りました。最も論議された問題は、一つの完全な会社、つまり、独立自足的であり、また、他の何れのものよりも低い原価で操業することができ、そしてまた、世界中の他の製造業者と競争できるような十分な資本と十分な完成品工場をもつような会社を、設立することが、果して可能であるか、という問題でした。」

(25) Hearings before the Committee on Investigation of the United States Steel Corporation, House of Representatives, vol. i, 1911, pp. 205-210 (N. S. B. Gras and H. M. Larson, op. cit., pp. 599-600).

(26) ゲリーは一八四六年にイリノイ州ウィートン (Wheaton) の近くにある父の農場に生まれた。一八六五年に叔父の

事務所に入り法律を学んだ。一八六六年にシカゴの法律専科大学に入學した。一八六八年にこの大学を卒業し、直ちにイリノイ州の上級裁判所につとめた。一八七一年にシカゴに法律事務所を設立し、そのパートナーとなった。このようにゲリーは法律家としてその身を起したのであるが、やがて彼は次第に鉄鋼業界に関係するようになった。コッターは次の如く述べている。

「ゲリーはシカゴ法曹界の指導者の一人となった。そして困難な事件を処理する彼のすぐれた能力は、直ちに、多くの富める顧客をひきつけ、そしてその中には数ヶの大会社が含まれていた。ゲリーとそれらのなかの一会社とのそもそもの結びつきが、ついに彼をしてもっぱら鉄鋼業界に関係せしめることになり、そして彼をその第一人者とする事になったのである。」(A. Cotter, op. cit., pp. 89-90.)

一八九八年に、ゲリーは、フェデラル・ステイル会社を設立する仕事を担当した。彼はその主要な構成会社の一つであるイリノイ・ステイル会社の顧問であり取締役であったが、この統合を最初に示唆したのは彼であった。この仕事を通じてゲリーは、フェデラル・ステイル会社の設立を資本的に援助したJ・ピアポント・モルガンと始めて関係をもつことになった。ゲリーは法律家でありながらも、しかもすぐれた事業能力を示したが、これをみてとったモルガンは、他の人々とともに彼をフェデラル・ステイル会社の社長に推した。

以来、彼は法律界に別れをつけ、もっぱら鉄鋼業界において活躍することになったのであるが、ことにユー・エス・ステイル会社の設立に当っては、モルガンとともに重要な役割を演じた。ユー・エス・ステイル会社設立のプランは、これら両者の談合によってうちたてられたといっても過言ではないのである。

第五節 鉄鋼会社の統合と支配

前節のゲリーの証言によって明らかのように、カーネギー会社買収の商談を成立させたモルガンは、それを機会にアメリカ鉄鋼業を大規模に統合しようという一つの大きな夢を描いた。ここに彼は、いわゆる「モルガン

・グループ」に属する会社はもちろんのこと、その他の鉄鋼会社や鉄鉱山会社に対しても、買収の交渉を押し進めていった。そしてそれは間もなく、世界最初の10億ドル会社ユー・エス・スティールとして結実した。この意味においてモルガンは、みずから「プロモーター」として行動したわけであるが、その規模の大なることにおいて、それは正に史上最大の発起業務といふべきものであった。しかし同時に、彼はまた「ファイナンシア」として行動し、この統合の金融を引き受けた。

このようにモルガンは、ユー・エス・スティール会社の形成に当って、プロモーターとファイナンシアの機能を併せ遂行したのであるが、その具体的な内容は、一九〇一年三月一日に締結されたJ・P・モルガン商会（一八九四年にドレクセル・モルガン商会の事業を引き継いで設立された）とユー・エス・スティール会社（形式上は一九〇一年二月二十五日に資本金三、〇〇〇ドルで設立された）との間における契約（Underwriting Agreement of March 1, 1901, between J. P. Morgan & Co. and the United States Steel Corporation）⁽²⁷⁾ によつて明らかになつてゐる。一九〇一年二月二六日に締結されたJ・P・モルガン商会とシンジケート加盟の各サプスクライバーとの間における契約（Syndicate Agreement of February 26, 1901, between J. P. Morgan & Co. and the Syndicate Subscribers relative to Organization of the United States Steel Corporation）をみると、⁽²⁸⁾

第一 J・P・モルガン商会とユー・エス・スティール会社との契約。この契約は、前文および六カ条よりなり、その中心をなすものは第一条である。以下はその大要である。

- (1) J・P・モルガン商会は、シンジケートを代表して、一九〇一年五月三一日に、あるいはそれ以前に、
 (a) アメリカン・シート・スティール会社、アメリカン・スティール・フープ会社、アメリカン・スティール

ル・アンド・ワイヤ会社、アメリカン・ティン・プレイト会社、カーネギー会社、フェデラル・ステイール会社、ナショナル・ステイール会社、およびナショナル・チューブ会社の各社外株の少くとも五一パーセント以上ならびにカーネギー会社の全社債一六〇、〇〇〇、〇〇〇ドルをユー・エス・ステイール会社（以下ステイール会社と呼ぶ）に引き渡す。（この規定から、J・P・モルガン商會に率いられたシンジケートが、通常のシンジケートとは異なつて、プロモーターとして行動したことが理解される——筆者註）

(b) 現金二五、〇〇〇、〇〇〇ドルを運転資金としてステイール会社に提供する。（これはシンジケートの提供する通常のサーヴィスである——筆者註）

(2) これに対しステイール会社は、譲渡された株式、社債、および運転資金の対価として、その優先株、普通株、および五パーセント社債を次の如くJ・P・モルガン商會に提供する。

(a) ステイール会社が、上記八会社の全株式およびカーネギー全社の会社債を獲得する場合には、ステイール会社は、それらの株式および社債ならびに運転資金の対価として、その優先株四、二四九、九八五株、普通株四、二四九、九八五株、および五パーセント社債三〇四、〇〇〇、〇〇〇ドルを提供する。

(b) ステイール会社が、上記八会社の全株式およびカーネギー会社の全社債を獲得しない場合は、ステイール会社は、獲得した株式および社債ならびに運転資金の対価として、その優先株四、二四九、九八五株、普通株四、二四九、九八五株、および五パーセント社債三〇四、〇〇〇、〇〇〇ドルより、次の割合で以て控除したるものを提供する。

まず、ステイール会社によって獲得されない上記八会社の株式各一〇〇ドル（額面）に対しては、ステイール

会社の優先株および普通株、あるいはその何れかが、次の如き割合で以て控除される。⁽²⁸⁾

(会社名および株式の種類)

(控除されるスチール会社の株式)

フェデラル・スチール会社

優先株…………… 一〇・〇〇ドル

普通株…………… 四・〇〇ドル

アメリカン・スチール・アンド・ワイヤ会社

優先株…………… 一〇七・五〇ドル

普通株…………… 一〇七・五〇ドル

ナショナル・チューブ会社

優先株…………… 一一七・五〇ドル

普通株…………… 一〇二・五〇ドル

ナショナル・スチール会社

優先株…………… 一二五・〇〇ドル

普通株…………… 八・八〇ドル

アメリカン・ティン・プレート会社

優先株…………… 一二五・〇〇ドル

普通株…………… 一二五・〇〇ドル

優先株…………… 一二五・〇〇ドル

普通株…………… 一二五・〇〇ドル

アメリカン・ステイール・フープ会社

優先株……………優先株 一〇〇・〇〇ドル

普通株……………普通株 一〇〇・〇〇ドル

アメリカン・シート・ステイール会社

優先株……………優先株 一〇〇・〇〇ドル

普通株……………普通株 一〇〇・〇〇ドル

次に、ステイール会社によって獲得されないカーネギー会社の社債各一、〇〇〇ドル（額面）に対しては、ステイール会社の社債一、〇〇〇ドル（額面）が控除される。

第二 J・P・モルガン商会とシンジケート加盟の各サブスクライバーとの間に締結された契約。J・P・モルガン商会は、シンジケートを代表して、一九〇一年三月一日、ユー・エス・ステイール会社に対し、統合されるべき八会社の株式の五一パーセント以上、カーネギー会社の社債の全部、および運転資金二五、〇〇〇、〇〇〇ドルを引き渡すことを約束したのであるが、J・P・モルガン商会は、それに先立つ一九〇一年二月二六日、シンジケートを組織し、シンジケート加盟の金融業者との間において、二〇カ条よりなるこの契約を締結した。そのうちの主要な条項をあげれば次の如くである。

第一条 J・P・モルガン商会は、次のことを行なう権限を有している。

ステイール会社の株式あるいは社債を使用して、あるいは本契約の条項（第二条および第三条）によって提供される現金を使用して、上記八会社の株式および社債を獲得する。

第二条 シンジケート加盟の各サブスクライバーは、J・P・モルガン商会の要求に応じて、随時現金を提供

する。ただし、その額は、サブスクライバーのそれぞれの予約引受額を超えることはない。(ファイナンシアとしてのシンジケートの最も重要な役割である——筆者註)

第三条 J・P・モルガン商會は、シンジケート加盟の各サブスクライバーによって提供される現金を、次の諸目的に使用する。

(1) スティール会社の運転資金を提供する。

(2) シンジケート・マネジャーとしてのJ・P・モルガン商會の経費を支払う。

(3) 第一条によって、上記八会社の優先株・普通株・社債を獲得する。(つまり、統合さるべき八会社の株式および社債が、すべてユー・エス・スタイル会社の証券との交換によって獲得できるとはかぎっておらず、そこでそのような場合にそなえて、第一条および第二条について、このような規定を設けたのである——筆者註)

J・P・モルガン商會によって獲得される上記八会社の株式および社債は、その全部または一部が、スティール会社との契約に定められた条件にしたがって、スティール会社に、その株式および社債と交換に引き渡される。

第四条 スティール会社との契約にしたがって、J・P・モルガン商會に引き渡されるスティール会社の株式のうち、本契約の第一条によって使用される株式(統合さるべき八会社の株式と交換されるユー・エス・スタイル会社の株式——筆者註)を除いたものは、J・P・モルガン商會によって保有される。J・P・モルガン商會は、適宜、これらの株式の全部または一部を他に転売することができる。

第五条 前条によってJ・P・モルガン商會が保有するスティール会社の株式、それらの株式のうち販売されるものがあればその純売上高、およびJ・P・モルガン商會によってシンジケートのために行なわれるその他の

取引からの純手取金は、J・P・モルガン商会によって、次の如く割当てられる。

- (1) 第一に、本契約の条項に關係して生じるJ・P・モルガン商会の一切の費用および債務の支払に当てる。
- (2) 第二に、第二条により、シンジケート加盟の各サブスクライバーがJ・P・モルガン商会に提供する現金の返済に当てる。

(3) 残余のステイール会社の株式および純手取金は、その五分の一が、J・P・モルガン商会に与えられる。これは、J・P・モルガン商会が、シンジケートを組織し運営することに対する報酬である。残りの五分の四は、J・P・モルガン商会によって、各サブスクライバーに分配される。

第一六条 J・P・モルガン商会は同時にサブスクライバーとなることができる。J・P・モルガン商会は、サブスクライバーとして、第二条の現金に応募せねばならぬ。また、あらゆる点について、他のサブスクライバーと同一の権利および利益が与えられる。

さて、上記の契約文において明らかなように、J・P・モルガン商会の任務は、シンジケートを代表して、八鉄鋼会社の各株式の五一パーセント以上、カーネギー会社の全社債、および運転資金二五、〇〇〇、〇〇〇ドルをユー・エス・ステイール会社に提供することにあつたが、J・P・モルガン商会は、これらの任務の遂行において大成功を修めた。

第一。J・P・モルガン商会は、一九〇一年五月三十一日の期日を待たずして、四月二日までに、八鉄鋼会社の全株式の九八パーセントを獲得した。⁽²⁹⁾ もっとも、カーネギー会社の社債については、その全体を取得するにいたらなかつたけれども、わずかに四五〇、〇〇〇ドルを残して、一五九、四五〇、〇〇〇ドル、つまり全体の九九

パーセントをユー・エス・スチール会社に引き渡した。⁽³⁰⁾

なお、一九〇一年三月一日のJ・P・モルガン商会とユー・エス・スチール会社との間における契約が実行に移されて間もなく、さらに両者の間において、新たにアメリカン・ブリッジ会社およびロックフェラーのスペリオル湖合同鉄鉱山会社 (Lake Superior Consolidated Iron Mines) の二社を加えることが決定された。そして間もなく、前者についてはその株式のほとんど全部が、後者についてはその八五パーセントが獲得された。⁽³¹⁾ 同様の取り決めは、オリヴァー鉄鉱山会社 (Oliver Iron Mining Company) およびピッツバーグ汽船会社 (Pittsburgh Steamship Company) についても行われた。この二会社の所有権の六分の五はすでにカーネギー会社によって取得されていたが、この取り決めによって残りの六分の一の所有権も一九〇一年四月末までに獲得された。さらにこの年には、継ぎ目なし鋼管の最大メーカーであるシェルヴィ・スチール・チューブ会社 (Shelby Steel Tube Company) が獲得された。

第二。J・P・モルガン商会は、右の株式および社債を、ほとんどすべて、ユー・エス・スチール会社の株式および社債との交換によって獲得した。すなわち、交換によって取得した傘下会社の株式および社債は、額面金額にして八八一、二二四、四〇五ドルに上ったのに対して、交換によらずして、換言すれば現金によって取得した株式は、額面金額にしてわずかに一七四、〇〇〇ドルにしかすぎなかった。⁽³²⁾ (別表参照) この点について、コッターは次のようにいっている。すなわち、「旧会社の事実上すべての株主は、モルガンの後援によって、新会社の成功が十分に確保されていることに満足し、株式の交換を希望した……」と。正にJ・P・モルガン商会の絶大なる信用、あるいは投資家がこの商会に対して抱いていた信頼感が、九億ドル近い株式と社債をもつ諸会社

それらと交換に1901年に発行されたユー・エス・スティール会社証券との対比

交換に発行されたユー・エス・スティールの証券			
社 債	優 先 株	普 通 株	総 計
\$ 159,450,000 144,000,000	\$ 98,277,120	\$ 90,279,040	\$ 492,006,160
	58,586,220		
	1,859,348	49,969,978	110,415,546
	49,996,750		
	3,514,491	49,921,750	103,432,991
	46,998,237		
		51,149,448	98,147,685
	33,740,250		
		39,962,250	73,702,500
	22,906,250		
	5,599,000	34,993,750	63,499,000
	13,997,500		
		18,995,000	32,992,500
	24,497,000		
		24,498,800	48,996,500
	34,482,800		
		32,493,720	66,976,520
	39,708,771	39,708,771	79,417,542
	9,250,000	9,250,000	18,500,000
	1,791,038		
		2,004,550	3,795,588
303,450,000	445,205,475	443,227,057	1,191,882,532
	64,998,837	64,998,837	129,997,605
	1,500	1,500	3,000
303,450,000	510,205,743	508,227,394	1,321,883,137
			59,091,657
			21,872,023
303,450,000	510,205,743	508,227,394	1,402,846,817

Steel Industry, Part I: Organization, Investment, Profit, and Position of of Securities in the Formation of the United States Steel Corporation,"

第七章 ユー・エス・スチール会社の設立とモルガン

ユー・エス・スチール会社によって取得された傘下会社の証券および現金と

会 社	ユー・エス・スチールによって取得された証券および現金	各旧株式 100 ドルに対して発行されたユー・エス・スチール株式	
		優先株	普通株
カーネギー・スチール社 普通株	\$ 159,450,000		
フェデラル・スチール 優先株	160,000,000		
ナショナル・チューブ 優先株	53,260,200	\$ 110.00	
ナショナル・チューブ 普通株	46,483,700	4.00	\$ 107.50
アメリカン・スチール・ワイヤ 優先株	39,997,400	125.00	
アメリカン・スチール・ワイヤ 普通株	39,937,400	8.80	125.00
ナショナル・スチール 優先株	39,998,500	117.50	
ナショナル・スチール 普通株	49,901,900		102.50
アメリカン・ティン・プレート 優先株	26,992,200	125.00	
アメリカン・ティン・プレート 普通株	31,969,800		125.00
アメリカン・スチール・フープ 優先株	18,325,000	125.00	
アメリカン・スチール・フープ 普通株	27,995,000	20.00	125.00
アメリカン・シート・スチール 優先株	13,997,500	100.00	
アメリカン・シート・スチール 普通株	18,995,000		100.00
アメリカン・ブリッジ 優先株	24,497,700	100.00	
アメリカン・ブリッジ 普通株	24,498,800		100.00
スペリオル湖合同鉄鉱山 優先株	31,348,000	110.00	
スペリオル湖合同鉄鉱山 普通株	30,946,400		105.00
オリヴァー鉄鉱山およびピッツバーグ汽船 (利権の六分ノ一)	29,413,905	135.00	135.00
シェルビー・スチール・チューブ 優先株	4,776,100	37.50	
シェルビー・スチール・チューブ 普通株	8,018,200		25.00
直接交換された証券集計 シンジケートの提供した株式 (額面金額174,000ドル), 現金(25,000,000ドル), および用役に対して 最初の資本金 (3,000ドル) を提供した設立者に対して	881,224,405	{ 174,000 25,000,000	
証券, 現金集計	906,401,405		
傘下会社先位抵当権付社債			
傘下会社の買収債務および不動産担保借入金			
総 計	906,401,405		

Bureau of Corporation, Report of the Commissioner of Corporations on the United States Corporation, 1911. (Maurice H. Robinson, "The Distribution Political Science Quarterly, June, 1915.)

を統合するに当って、わずかな現金の支出しかともなわなかったという結果をもたらしたのである。

このようにモルガンは、大成功のうちに一大鉄鋼合同をなしたとげたのであるが、その結果彼は、莫大な富を得、またユー・エス・ステイール会社に強大な支配力を獲得した。

第一。J・P・モルガン商會を盟主とするシンジケートは、(イ)その提供した株式一七四、〇〇〇ドル(額面金額)、(ロ)その提供した運転資金二五、〇〇〇、〇〇〇ドル、および(ハ)その提供したサーヴィスに対して、ユー・エス・ステイール会社の優先株六四、九九八、八三七ドル(額面金額)および普通株同じく六四、九九八、八三七ドル(額面金額)を収得した。ところでシンジケートは、この株式一二九、九九七、六〇五ドル(額面金額)を、約九〇、五〇〇、〇〇〇ドルで現金化したといわれており、⁽³³⁾したがってシンジケートは、この金額の中から、大體、運転資金として提供した二五、〇〇〇、〇〇〇ドル、統合に要した諸費用約三、〇〇〇、〇〇〇ドルを差し引いた残りの金額、すなわち六二、五〇〇、〇〇〇ドルを、利益として獲得したわけである。そして既述のJ・P・モルガン商會とシンジケート・メンバーとの契約によつて、シンジケートを組織し運営したJ・P・モルガン商會は、右の利益の五分の一すなわち一二、五〇〇、〇〇〇ドルを取得し、残りはシンジケート・メンバーに分配された。しかしJ・P・モルガン商會もシンジケート・メンバーの一人であったのであるから、その商會の得た利益は右の金額をかなり上廻つたものと思われる。

J・P・モルガン商會を盟主とするシンジケートに、額面金額にして約一億三千万ドルという莫大な株式が提供されたことは、ユー・エス・ステイール会社の過大資本化(overcapitalization)の一つの原因となつた。もともと、ユー・エス・ステイール会社に統合せられた諸会社は、カーネギー会社を除いて、その資本は過大であつ

た。しかも、それらの会社の株式および社債（額面金額にして約八億八千万ドル）を取得するに当って、それをはるかに上廻るところの株式および社債（額面金額にして約一二億ドル）が提供されたことは、ユー・エス・スチール会社の資本を非常に過大なものにした。加うるに、シンジケートに対していままた莫大な株式が提供されたのである。かくて政府の調査によれば、ユー・エス・スチール会社の証券発行額約一四億ドルのうち、実にその半ばが何ら実体ある財産の裏付けをもっていないとされたのである。⁽³⁴⁾

しかしながら、ユー・エス・スチール会社における過大資本化は、この会社にとって何らの負担にもならなかった。なぜならば会社は、その代償として、巨大な水平的ならびに垂直的統合を達成し、そしてその効果を十分に發揮できたからである。事実、第一次大戦前までに、約七億ドルといわれたその水割資本は、背後に実体ある財産を有するにいたっていた。⁽³⁵⁾ さらに一九一九年においては、逆に、会社の財産が、その証券発行額を七億ドル以上も上廻った。⁽³⁵⁾ 利潤の再投資政策によるものであるが、それを可能ならしめたものは、ユー・エス・スチール会社のいわゆる独占利潤であった。

第二。モルガンはユー・エス・スチール会社の設立において指導的役割を演じたことによって、この会社に強大な力を獲得した。すなわち、彼自身取締役役に就任した以外に、J・P・モルガン商会のロバート・ベイコン（Robert Bacon）、ジョージ・パーキンス（George C. Perkins）、チャールス・ステュール（Charles Steele）、そして常にモルガンと行動をともしたフェデラル・スチール会社のエルバート・ゲリーが同じく取締役会に名を連ねた。⁽³⁶⁾ かくて取締役会におけるモルガンの発言力は非常に大であった。彼は一九一三年にローマで客死したが、それまでの約一〇年間というものは、何人といえども、彼の反対を押し切って取締役を選任することはでき

なかつた。⁽³⁷⁾

モルガンの支配はまた経営執行機関にも及んだ。彼はスタンダード石油トラストにおける委員会式経営管理の成功に感銘を受け、経営執行委員会 (executive committee) および財務委員会 (financial committee) と同じ二つの委員会を設置した。そして経営執行委員会の初代委員長にゲーリーを推薦した。もっともこの機関は二年たらずで廃止されたが、しかしゲーリーは取締役会会長に就任した。また財務委員会の初代委員長にはベイコンが選ばれた。彼は一年たらずでこの地位を辞したが、その後を継いだものも、やはりモルガンのパートナーであるパーキンスであつた。⁽³⁸⁾ 世界最初の一〇億ドル会社はかくて正に“a Morgan company”であつた。

(27) L. H. Haney, *Business Organization and Combination*, 1919, pp. 504-516.

(28) カーネギー会社の株式とユー・エス・ステイル会社の証券との交換比率は、この契約では明らかにされていない。しかしユー・エス・ステイル会社によって取得されたカーネギー会社の株式一六〇、〇〇〇、〇〇〇ドル (額面金額) に對しては、ユー・エス・ステイル会社の社債一四四、〇〇〇、〇〇〇ドル、優先株九八、二七七、一二〇ドル、普通株九〇、二七九、〇四〇ドル、合計四九二、〇〇六、一六〇ドル (額面金額) が与えられた。(Maurice H. Robinson, *The Distribution of Securities in the Formation of the United States Steel Corporation*, *Political Science Quarterly*, June, 1915.)

(29) A. Berglund, *op. cit.*, p. 72.

(30) M. H. Robinson, *op. cit.*

(31) A. Berglund, *op. cit.*, p. 72.

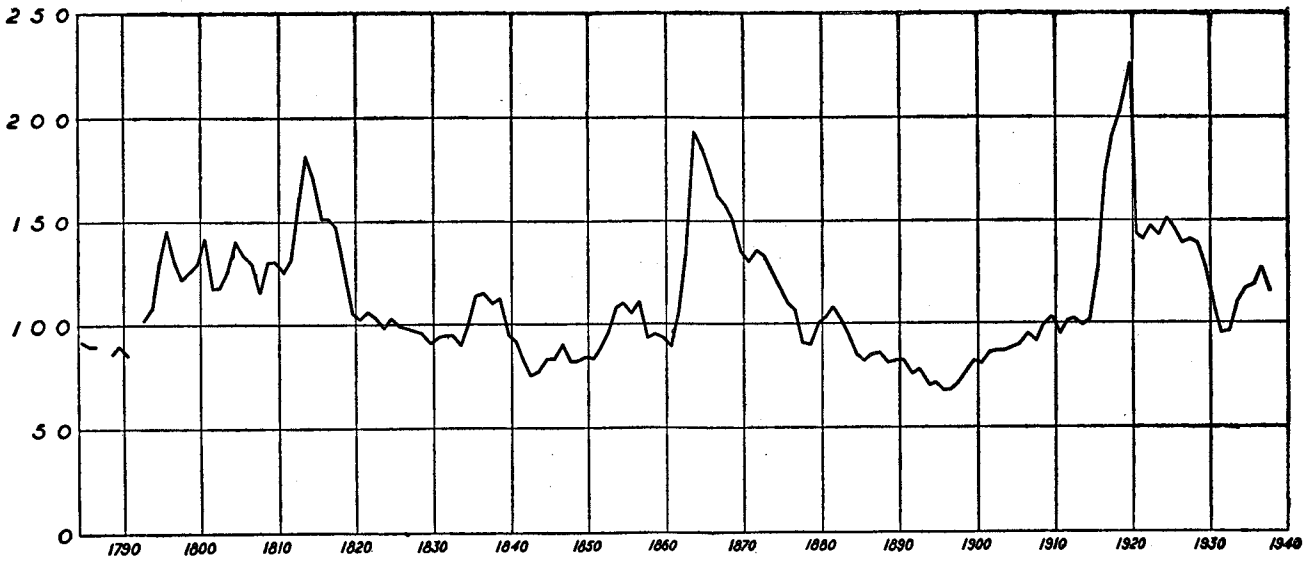
(32) A. Cotter, *op. cit.*, p. 32.

(33) E. Jones, *op. cit.*, p. 288.

- (34) A. Cotter, op. cit., p. 34.
- (35) Ibid., p. 36.
- (36) A. Berglund, op. cit., pp. 76-7.
- (37) U. S. Congress, Money Trust Investigation, 1913, pp. 1025-26 (平井泰太郎・森昭夫訳、'ユートン・ビジネス・リーダーシップ'、昭和二九年、二二八頁)
- (38) A. Cotter, op. cit., pp. 62-63.

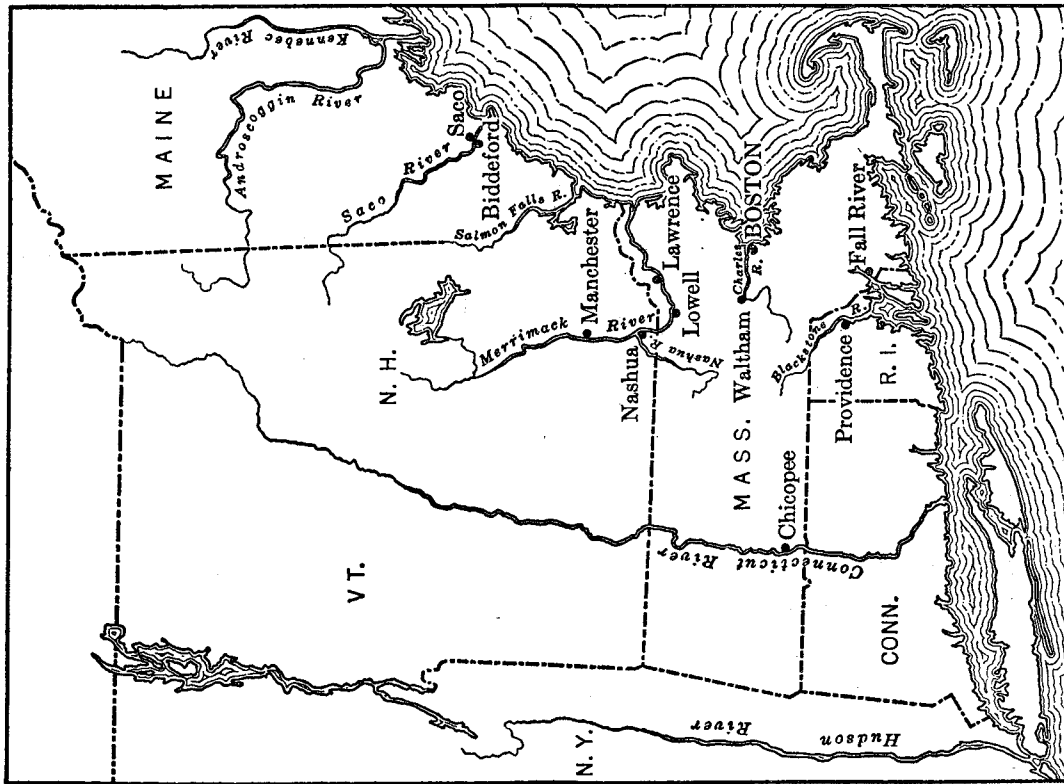
1910-14平均を
100とする比率

付図I アメリカにおける卸売物価の趨勢, 1786-1938



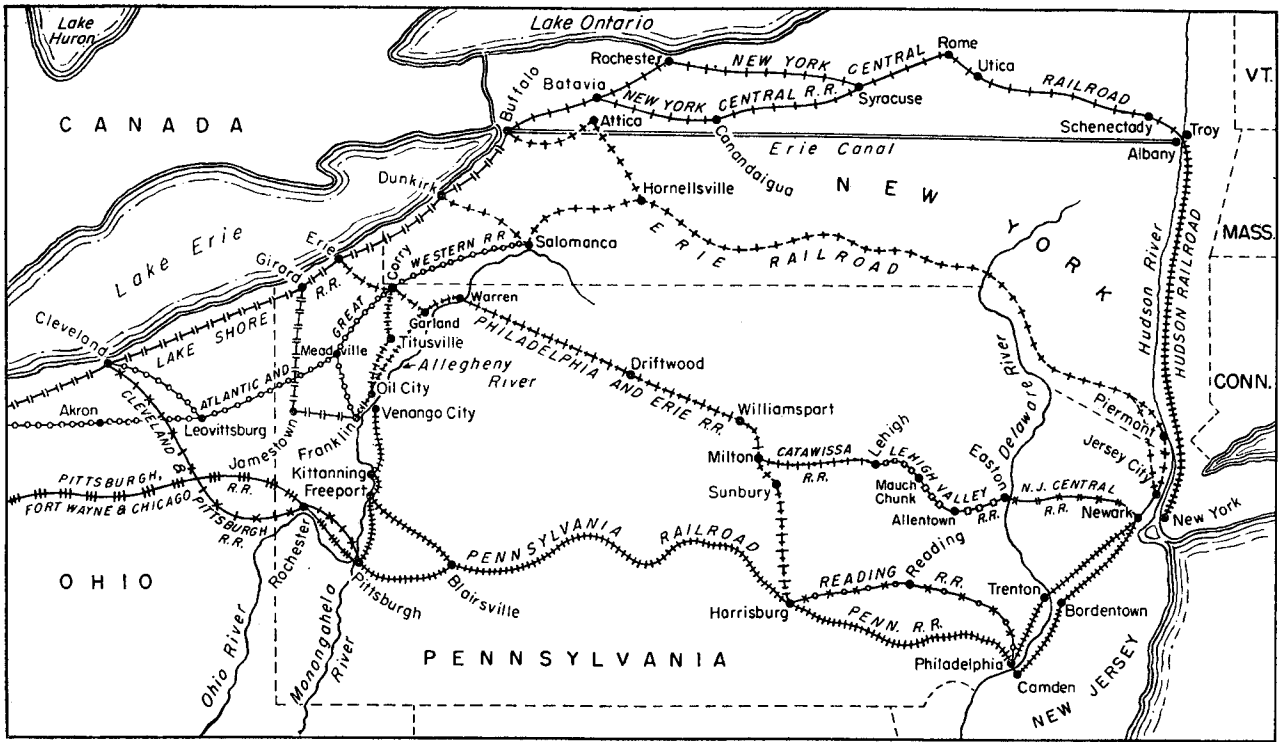
N. S. B. Gras and H. M. Larson, Casebook
in American Business History, 1939

付図II
ニュー・イングランドの
綿業中心地 (1850)



E. H. Knowlton, Pepperell's Progress, 1948

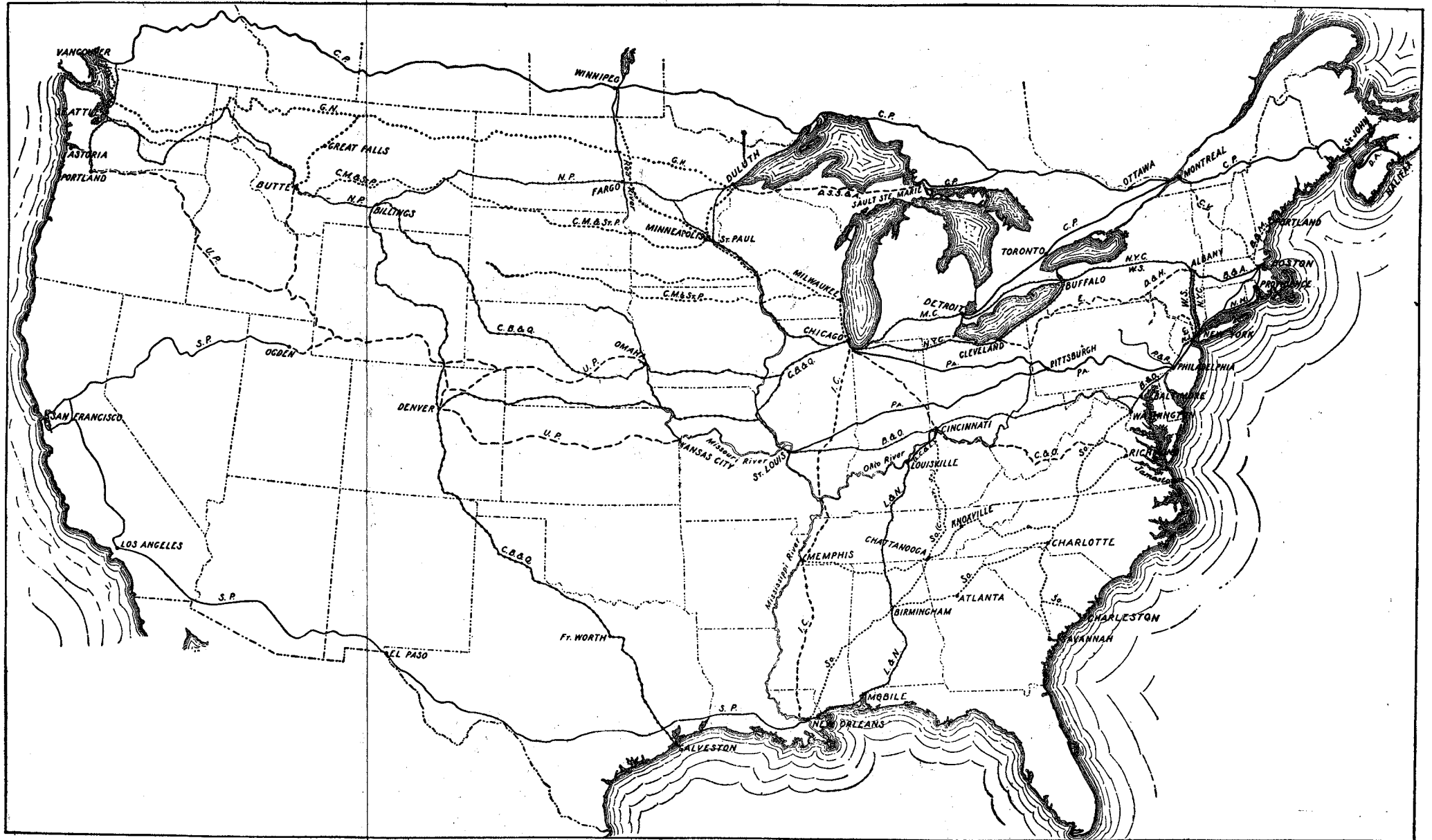
付図III 石油業中心地と鉄道 (1864)



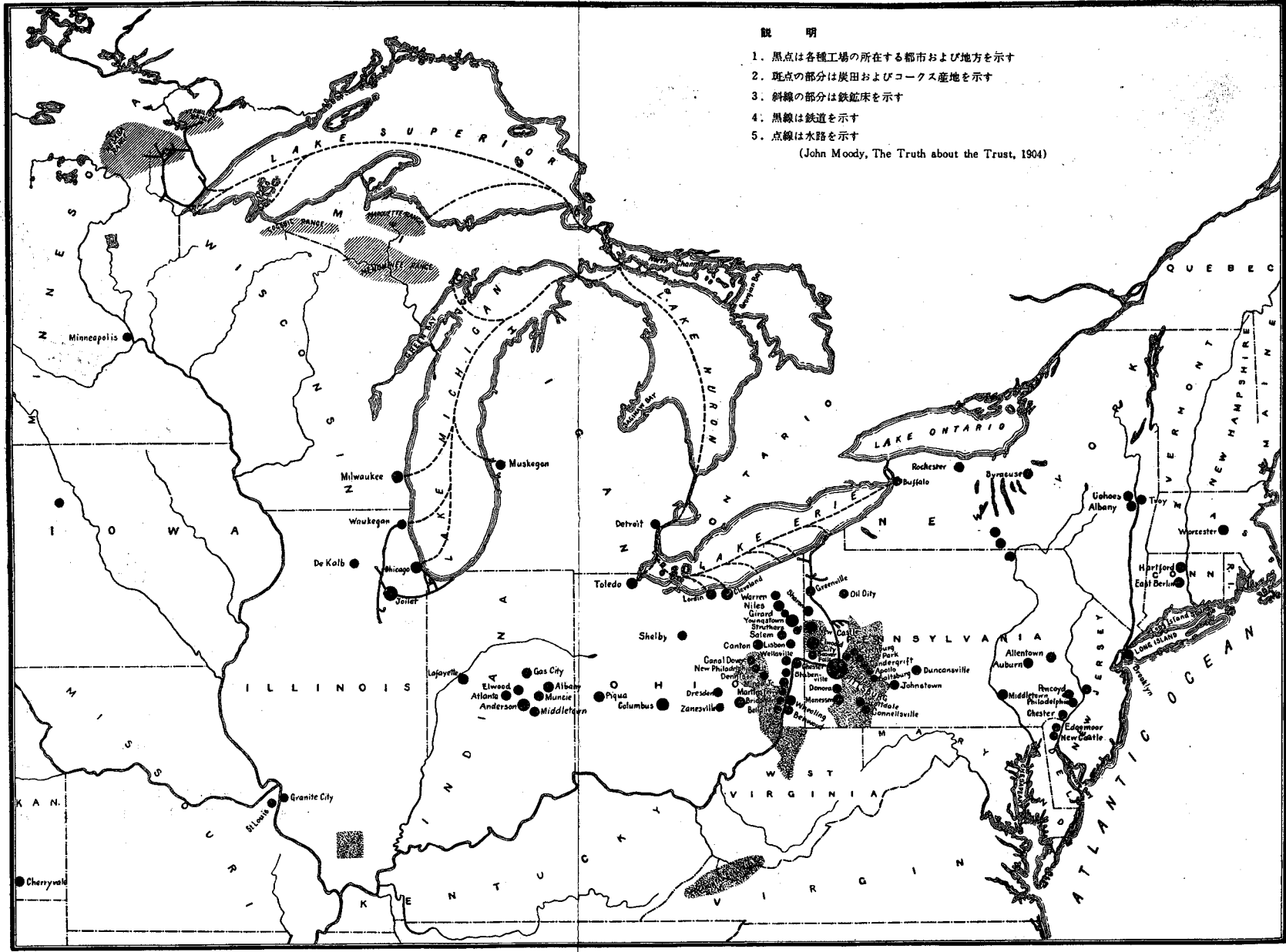
H. F. Williamson and A. R. Daum, The American Petroleum Industry, 1859-1899, 1959

付図四 アメリカ合衆国地図

——主要都市および鉄道を示す——



付図V ユー・エス・スチール会社の資産 (設立当時)



- 説明
1. 黒点は各種工場の所在する都市および地方を示す
 2. 斑点の部分は炭田およびコークス産地を示す
 3. 斜線の部分は鉄鉱床を示す
 4. 黒線は鉄道を示す
 5. 点線は水路を示す

(John Moody, The Truth about the Trust, 1904)

アメリカ経営史

昭和36年11月20日 発行

(非 売 品)

神戸大学助教授

著 者 いの井 うえ上 ただ忠 かつ勝

神戸市灘区六甲台町

発行者 神戸大学経済経営研究所

奈良県天理市川原城町

印刷者 天理時報社
