

研究叢書 33

---

# アメリカ企業経営史研究

井上忠勝著

神戸大学  
経済経営研究所

1987

# アメリカ企業経営史研究

井上忠勝著

神戸大学経済経営研究所

1987

## まえがき

来たる昭和62年（1987）3月末日をもって筆者は神戸大学経済経営研究所を退職する。昭和24年春に同研究所の前身神戸経済大学経営機械化研究所助手に採用されてより38年の長きに及ぶ六甲台での生活にいよいよ別れを告げるわけである。このときにあたり、筆者が主として従事してきたアメリカ企業経営史に関する研究を取りまとめ、ささやかながらも本書を刊行することができたことは、筆者にとってなにごとにも代えがたい喜びである。こうした機会を与えられた、所長山本泰督教授をはじめとする神戸大学経済経営研究所の全組織、とりわけ吉原英樹教授を委員長とする刊行物編集委員会に対して深い感謝の意を示したい。併せて、脱稿後3カ月という短期間に本書刊行のめどをつけられた研究所研究助成掛および同会計掛に対しても同様の意を表わしたい。

同時にまた本書は多くの方々の友情の所産である。なかでも、兵庫県立第一神戸商業学校時代からの同窓である神戸大学経営学部松田和久教授の強い勧めがなければ、筆者は遂にその重い腰をあげて本書の刊行に取り掛かることはなかったであろう。同教授の深い友情に感謝したい。とはいえ、本書は、筆者がこれまで経営史の方法およびアメリカ企業経営史に関して発表してきた著書・論文のうち、一連の関連ある論作を再編して収録したものであるにとどまっている。なかにはかなり手を加えたものもあるが、またなかには30年も昔に発表した論文をほぼそのまま収録したものもある。近年めざましい発達を遂げつつあるわが国の経営史研究の水準からいえば、筆者自身数々の不満を残していることを告白せざるを得ず、諸氏から寄せられた期待に背くことになるのをおそれるばかりである。

本書の刊行を前にして、多くの方々の姿が浮んでくる。神戸経済大学（現神

戸大学)における恩師故平井泰太郎先生。神戸経済専門学校(現神戸商科大学)時代から公私にわたって今なおご指導をいただき、とりわけ筆者と経営史との出会いの道をつけて下さった栗田真造先生。神戸大学経済経営研究所で長年師事した米花稔先生。同研究所はもとより、経営学部、経済学部、法学部の先輩および同僚の諸氏。そして、昭和35年秋の経営史研究会(現経営史学会)の発足の当時から、経営史への道とともに歩み続けてきた全国諸大学の先学および同学の諸士。これらの方々の学恩に対し改めて深謝の意を表したい。

最後に、本書の校正について、神戸大学大学院経営学研究科梅野巨利君を煩わした。その労に感謝したい。

昭和62年1月

六甲台の研究室にて

井上忠勝

# 目 次

まえがき——

## 序 論

第1節 本書の方法	1
第2節 本書の構成	4

## 第1章 近代産業企業の勃興と企業経営

——紡織機械企業2社の対比において——

序	11
第1節 ポストン製造会社のマシンショップからロウエル・マシン ショップへ	14
1 ポストン製造会社の成立	14
2 ポストン製造会社のマシンショップ	17
3 ロックス・アンド・キャネルス会社	25
4 ロウエル・マシンショップ	32
第2節 ポール・ホワイチンの鍛冶場からホワイチン・マシン ワークスへ	37
1 ポール・ホワイチンとその事業	37
2 ジョン・ホワイチンとその事業	41
3 売手市場における販売	45
4 工場管理の方法	49
結 語	55

## 第2章 株式会社制度の発達と企業経営

——J. グールドを中心として——

第1節 アメリカにおける株式会社制度の発達	61
第2節 初期株式会社における会社重役	65
第3節 ジェイ・グールドの生い立ち	69
第4節 ユニオン・パシフィック鉄道とパシフィック郵船をめぐって	72

第5節	ユニオン・パシフィック鉄道とカンサス・パシフィック鉄道を めぐって……………	75
第3章	トラストへの道	
	——J. D. ロックフェラーを中心として——……………	81
序	……………	81
第1節	石油業の勃興とロックフェラー……………	84
第2節	ロックフェラーの初期の経営政策……………	88
第3節	石油精製業の支配……………	94
第4節	トラスト方式の創設……………	99
第5節	委員会制度の導入……………	103
第4章	企業における投資銀行家支配の成立	
	——J. P. モルガンを中心として——……………	107
序	……………	107
第1節	アメリカにおける投資銀行業の生成……………	109
第2節	投資銀行業におけるモルガン……………	114
第3節	企業支配のメカニズム……………	124
	1 1890年代の鉄道更生の場合……………	125
	2 ユー・エス・スチール会社設立の場合……………	130
第4節	投資家擁護の事業観……………	139
第5章	ビッグ・ビジネスと世論	
	——スタンダード石油の解体をめぐって——……………	145
序	……………	145
第1節	反スタンダード的世論を招いたもの……………	146
第2節	反スタンダード的世論とスタンダード石油の態度……………	151
第3節	再度の解体……………	159
第6章	ビッグ・ビジネスと労働組合	
	——ユー・エス・スチール会社の反組合主義——……………	163

序	163
第1節 ユー・エス・スチール会社と鉄鋼錫労働者合同組合	165
第2節 合同組合の職能別組合主義	171
第3節 反組合主義的労働政策とアメリカ社会	174
<b>第7章 新興南部綿業とニューイングランドの綿業企業</b>	
——ペパレル製造会社の経験——	185
序	185
第1節 ニューイングランド綿業と南部綿業	186
第2節 ペパレル製造会社の成立と発展	192
第3節 堅固な財務構造と近代化された設備	198
第4節 サバイバル戦略の展開	200
<b>第8章 海外における石油利権獲得競争</b>	
——中東におけるジャージー・スタンダード——	205
序	205
第1節 ペルシアにおけるジャージー・スタンダード	213
1 産油国ペルシアの登場	213
2 北部ペルシアの石油利権問題	215
3 第4番目の関係者ジャージー・スタンダード	217
4 石油利権交渉の打ち切り	221
第2節 メソポタミアにおけるジャージー・スタンダード	224
1 メソポタミアの石油利権	224
2 ジャージー・スタンダードとアメリカ政府	226
3 レッド・ライン協定の調印	233
結 語	240
<b>第9章 大西洋海運合同と外国主権</b>	
——インターナショナル・マーカンタイル・マリン会社 の失敗——	243
序	243

第1節	IMMの設立とその後	244
第2節	IMMの過大資本化	248
第3節	IMMにおける独占力の欠如	253
第4節	傘下諸会社に対する支配の制限	257
第10章	海外自動車事業の形成とその管理	
	——第2次大戦前のフォードとGM——	259
	序	259
第1節	フォード海外事業における「アメリカ時代」	261
第2節	フォード海外事業の現地化	269
第3節	GM海外事業の形成	278
第4節	GM海外事業の管理体制	284
	結語	293
補論1	ビジネス・ヒストリーの方法	297
	序	297
第1節	ビジネス・ヒストリーにおける経営者的見地	298
第2節	ビジネス・ヒストリーにおける個別性と一般性	307
補論2	工場における内部請負組織	313
	序	313
第1節	内部請負組織の意義	314
第2節	内部請負組織の実例	316
第3節	内部請負組織の起源	326
第4節	内部請負組織の存在理由	334
第5節	内部請負組織の消滅	337
補論3	アメリカの企業による初期の海外製造業投資	343
第1節	第1次大戦前における海外製造業投資	343
第2節	多国籍製造企業37社の特色	347
第3節	海外進出のプロセス	353

結 語	359
補論4 アメリカの企業経営者の性能	363
序	363
第1節 企業経営者の社会的地位	365
第2節 背景としての社会, 文化, 地理的条件	368
第3節 富への機会に対する信念	370
第4節 企業経営者の献身度	373
第5節 企業経営者の行動様式	375
結 語	378

# 序 論

## 第1節 本書の方法

「アメリカ企業経営史研究」という本書の表題のもつ方法上の意味について、あらかじめ説明を加えておく必要があるだろう。

まず第1に、もし本書がなんらかの意味において研究の名に値するものであるならば、それは経営史という学問分野に属する研究である。もっとも、ひと口で経営史といっても、その内容をなすものはかならずしも同一ではない。その歴史をたずねると、それはまず、1927年にハーバード大学経営学大学院に開設されたビジネス・ヒストリー講座を中心に、ビジネス・ヒストリー (business history) として生成発展した<sup>(1)</sup>。やがてこれに、戦後の1948年、同じハーバード大学ではあるが、経済学や史学などの諸分野を包摂するアーツ・アンド・サイエンスの大学院に企業者史研究センターが設置されるに及んで、企業者史 (entrepreneurial history) という新しい研究がつけ加わった<sup>(2)</sup>。これら2つの研究は、企業や企業者に関する史的研究への関心を大いに盛り上げることになり、わが国においても昭和39年(1964)に経営史学会の発足をみたのであるが、<sup>(3)</sup>

---

(1) 拙稿「ビジネス・ヒストリーの発達と課題」(上林貞治郎・栗田真造・笹川儀三郎・井上忠勝『経営史の研究』ミネルヴァ書房、昭和44年)を参照されたい。併せて三島康雄『経営史学の展開』(ミネルヴァ書房、昭和36年)、米川伸一『経営史学』(東洋経済新報社、昭和48年)を参照のこと。

(2) 拙稿「企業者史の発達と課題」(上林・栗田・笹川・井上『前掲書』)を参照されたい。併せて三島『前掲書』、米川『前掲者』、瀬岡誠『企業者史学序説』(実教出版、昭和56年)を参照のこと。

(3) 拙稿「日本における経営史の研究」(上林・栗田・笹川・井上『前掲書』)を参照されたい。併せて経営史学会編『経営史学の二十年』(東京大学出版会、昭和60年)を参照のこと。

同時に企業や企業者についてのバラエティーのある視点からの史的研究を呼び起こした。第1は、ビジネス・ヒストリーに従って企業の歴史を展開しようとするものである。第2は、企業者史によりどこを求め、企業者の革新機能を中心にその行動を追究することを通じて、経済的変化の過程を解明しようとするものである。第3は、経営史をもってすぐれて学際的な学問であるとなし、ビジネス・ヒストリー、企業者史、および経済史の立場から企業経営の歴史を総合的に分析しようとするものである<sup>(4)</sup>。第4は、マルクス主義に立脚して、企業における資本・管理の歴史とともに、そこにおける労働者の労働・生活・闘争の歴史にも注目し、かつそれを企業における資本・賃労働の歴史、すなわち、支配・被搾取および階級闘争の歴史として統一的に考察しようとするものである<sup>(5)</sup>。さらに最近では、アメリカ史を組織の発展という観点から考察するルイス・ギャランボス（Louis Galambos）の組織総合理論（organizational synthesis）に共感し、企業や経済団体の歴史に対して新しい照明を当てようとする動きもある<sup>(6)</sup>。

このように、一様に企業あるいは企業者についての史的研究と呼ばれるものであっても、その視角にはそれぞれ独自のものがあるなかで、本書は第1の立場、すなわち、ビジネス・ヒストリーに依拠しながら企業の歴史を考察しようとする。もちろん、ビジネス・ヒストリー自体、その生誕以来すでに半世紀以上を闊して発展を重ねており、その学問的性格をどのように把握するかについ

---

(4) 中川敬一郎『比較経営史序説』(東京大学出版会、昭和56年)を参照のこと。また同書についての井上忠勝「書評」(『社会経済史学』48巻4号、昭和57年12月)を参照されたい。

(5) 上林貞治郎「ドイツ民主共和国における経営史の研究」(上林・栗田・笹川・井上『前掲書』)を参照のこと。

(6) 榎本 悟「ビッグ・ビジネスおよびそのリーダー観の史的変遷」(上)(下)(小樽商科大学『商学討究』30巻2号、昭和54年10月、31巻1号、昭和55年6月)を参照のこと。

ては、これまたいろいろと議論のあるところであろう。しかし筆者のみるところ、その本質は、経営者（administrator）の見地に立って企業の発展（または衰退）のあとを考察し記述するところにある。これを経営者的見地と呼ぶならば、その方法上の特色は、企業の経営（administration）をもって史的研究をこころみるに値する文化現象であるとの前提のもとに、企業の経営に研究の焦点を定め、しかもそれを経営者の意思——企業内外の状況に対する知覚と判断のうえに形成された意思——にかかわらしめて考察するところにある。この点についてのこれ以上の説明は、本書の補論1「ビジネス・ヒストリーの方法」にゆずりたい。

第2に、本書の表題にある「アメリカ企業経営史」という字句からすれば、本書は本来一般的なビジネス・ヒストリーの範疇に属すべき研究である。筆者は、経営者の見地に立って企業の発展のあとを考察する場合、この企業を個々別々に研究の対象とするか、それとも総合的に把握するかによって、個別企業のビジネス・ヒストリーと、一般的なビジネス・ヒストリーに大別することができ、そして後者の1つのタイプとして地域別研究——その中心をなすものは国別研究——が成立するものと考えている。（補論1参照。）「アメリカ企業経営史」を名乗る以上は、まさにこの国別研究として、アメリカ合衆国なる一国に注目し、その国の企業が全体としてどのように経営活動を繰り広げてきたか、そしてそこにはどのような国別特色が見い出されるかを明らかにするものでなければならぬ。しかしながら、こうした研究を展開するためには、一方において、アメリカに登場した無数ともいえる企業の経営活動について、たとえ網羅的とはいえないまでも、その要所要所はこれを十分に押えておく必要があるとともに、他方では、このようにして集積された個別研究のなかから一般的なものを摘出する鋭い洞察力がなければならぬ。残念ながら筆者には、それだけの知識の蓄積もなければまた力もないと言わざるを得ない。

本書は、18世紀末ないし19世紀初期の頃から第2次世界大戦勃発の頃に至る

約150年の間、アメリカの歴史の上に姿を現わした数々の企業のうち、ほんのひとにぎりの企業を対象に選び、それらがその間のある時期、ある局面において、それぞれどのように経営活動を展開したかを論述しようとするものであって、それ以上のものではない。ただし、それらの企業の主要な舞台となったものがそのときどきのアメリカであり、かつそれらの企業の舵を取ったものがアメリカ人である以上、それら企業の経営活動のなかにはかならずや一般的な意味が含まれているはずである。そこでもし、そうした側面に十分な注意を払うならば、その歴史は単なる個別的なものにとどまらず、一般的なものを含んだ個別的なものといえることができるであろう。本書が個々の企業について追究しようとしているところは正にそのような意味での経営活動の解明であり、その限りにおいて本書は、アメリカの個別企業のビジネス・ヒストリーを展開するものであると同時に、それを通じてアメリカにおける経営活動発展の態様の一端をうかがい知ろうとするものである。

## 第2節 本書の構成

本書は全10章からなっている。各章では、個別の企業や企業経営者、すなわち、それぞれに固有名詞を有する会社や人が取り上げられている。そのうち、第1および第10の2章では、それぞれ2つの会社を俎上にのせ、両者を比較するという形をとっている。各章で取り上げたこれらの会社や人がアメリカ企業経営史上において有する意義は、かならずしも明示的ではないが、各章のタイトルのなかに表現されている。各章の概要はおおよそ次の如くである。

第1章 近代産業企業の勃興と企業経営——紡織機械企業2社の対比において——

アメリカ工業化の先導部門となった木綿工業と密接に関連して発達したものに紡織機械工業がある。この工業のなかから2社を選び、その行動を分析しながら、近代産業企業勃興期の経営活動の態様の一端を明らかにしようとするの

が本章である。ところで、これら2社のうちの1社は、19世紀初期、ボストンの外国貿易商人によって発起された綿業企業ボストン製造会社のマシニングに起源をもつものに対して、他の1社は、18世紀末、マサチューセッツ州の一角に誕生したポール・ホワイチンの鍛冶場に起源をもっている。こうした両者の出自にみられる相違が、それぞれの行動態様にどのような影響を与えたかが問われることになるだろう。<sup>(7)</sup>

### 第2章 株式会社制度の発達と企業経営——J. グールドを中心にして——

アメリカでは19世紀初期以降株式会社制度が急速に普及し、それとともに出資と経営の分離という傾向が早くから生じたが、その結果ただちに専門的経営者の登場をみたわけではなかった。それどころか、こうした傾向に便し、会社の経営に対して責任のある地位についているにもかかわらず、その地位を利用して会社を食物にするような会社役員がしばしば歴史の上に姿を現わした。本章は、鉄道を舞台にほしいままにふるまった J. グールドを取り上げ、こうした会社役員の実態上の特徴を明らかにしようとする。<sup>(8)</sup>

### 第3章 トラストへの道——J. D. ロックフェラーを中心として——

19世紀後期、鉄道網の普及にともなう全国的市場の発達は、アメリカの企業に対してかつてないほどの刺激と機会を与えたが、反面企業間競争を激化した。この競争は、やがて多くの産業分野において、企業合同への動きを促進した。石油精製業界では早くも1870年代のはじめからこうした動きが生じ、1882年にはトラスト方式による世界最初の企業合同スタンダード石油トラストが成立した。本章は、その創設者 J. D. ロックフェラーが、1860年代初期に石油精製業を開始してより、どのようにして同業界を支配するに至ったかの過程を論

---

(7) 拙著『アメリカ経営史』（神戸大学経済経営研究所、昭和36年）第1部第1章および第2章を加筆統合のうえ収録。

(8) 拙稿「米国の初期株式会社における取締役」（『国民経済雑誌』114巻1号、昭和41年7月）を加筆のうえ収録。

述しようとする。<sup>(9)</sup>

#### 第4章 企業における投資銀行家支配の成立——J. P. モルガンを中心に して——

19世紀後期以降アメリカに成立した企業合同のすべてが、スタンダード石油のように、産業企業独自の努力によって達成されたわけではなかった。それはまたしばしば投資銀行家の指導と援助のもとに形成された。1901年におけるユー・エス・スティール会社の設立はその代表的なものである。ところで、この投資銀行家のなかでひとときわ傑出していたものは J. P. モルガンである。彼は、鉄道の更生や、産業企業の合同を指導し援助することによって、数多くの、しかも有力な企業に支配を獲得した。それでは彼は、何故にまた如何にしてもろもろの企業に力を獲得したのであろうか。本章は、投資銀行家モルガンの事業観にひとつのライトを当てながら、こうした点を解明しようとする。<sup>(10)</sup>

#### 第5章 ビッグ・ビジネスと世論——スタンダード石油の解体をめぐる——

アメリカのビッグ・ビジネスは、しばしば世論およびそれを背景とする政府の攻撃にさらされ、ときには解体を余儀なくされた。なかでも、この国最初のビッグ・ビジネスというべきスタンダード石油は、この攻撃の標的にされた感があり、1892年と1911年の2度にわたって政府から解体を命じられた。その理由のなかには、スタンダード石油の側に責任のあるものもあれば、同企業にとって左右することのできないものがあつたことも事実である。本章はこうした点について検討を加えようとする。<sup>(11)</sup>

---

(9) 拙著『アメリカ経営史』第2部第4章および拙稿「企業合同の管理機構」(『経済経営研究年報』17, 昭和41年)を基礎に執筆。

(10) 拙稿「企業における投資銀行家支配の成立」(神戸大学経営学部有価証券研究センター『証券金融の特殊研究』千倉書房, 昭和41年)を収録。

(11) 拙稿「ビッグ・ビジネスと世論——スタンダード石油を中心として——」(『国民経済雑誌』118巻3号, 昭和43年9月)を加筆のうえ収録。

## 第6章 ビッグ・ビジネスと労働組合——ユー・エス・スティール会社の反組合主義——

ビッグ・ビジネスの形成者は、その効果をさまざまな形で実現しようとする。価格政策はもとより労働政策においてもまたそのことがうかがわれるのであり、ことにアメリカ鉄鋼業界においては、ユー・エス・スティール会社の成立後、その強固な反組合主義的労働政策によって、事実上組合のない時代が現出し、それは1930年代後期まで継続した。本章は同社のそうした労働政策と、それに対抗できなかった労働組合の組織上の脆弱性、さらには当時のアメリカ社会の労使関係観に言及することになるだろう。<sup>(12)</sup>

## 第7章 新興南部綿業とニューイングランドの綿業企業——ペパレル製造会社の経験——

アメリカでは、19世紀後期から20世紀初期にかけて多くの産業分野で寡占化が進行するなかで、依然競争的構造を持ち続けた産業もあった。木綿工業がそれであり、しかも同工業では世紀転換期の頃から南部綿業が急速な勢いで発展し、その圧力の前に先進綿業地域ニューイングランドの古くからの綿業企業が苦境におちいるという状況を現出した。本章は、ペパレル紡績会社という北部ニューイングランドの一綿業企業をとりあげ、同社が第1次大戦後南部綿業の激しい攻撃にさらされた際の経験について論述しようとする。<sup>(13)</sup>

## 第8章 海外における石油利権獲得競争——中東におけるジャージー・スタンダード——

---

(12) 拙稿「ユー・エス・スティール会社の初期の労働政策」（『国民経済雑誌』105巻3号、昭和37年3月）を加筆のうえ収録。

(13) 拙稿「後進工業地域の発達と先進工業地域の企業」（『国民経済雑誌』155巻2号、昭和62年2月）を加筆のうえ収録。

第9章 大西洋海運合同と外国主権——インターナショナル・マーカンタイル・マリン会社の失敗——

第10章 海外自動車事業の形成とその管理——第2次大戦前のフォードとGM——

アメリカの企業がその成長のための主要戦略として海外直接投資戦略を展開するのは第2次大戦後のことである。ちなみに、1981年におけるアメリカの対外民間直接投資残高2,273億ドルのうち、その96%は第2次大戦後に累積されたものである。しかしその歴史は古く、同国統計書にも、1897年6億ドル、1908年16億ドル、1914年（6月30日）27億ドルと計上されている。

第8章以下の3章は、第1次大戦前後、アメリカ企業による海外直接投資にとまって生じた経営上の問題を取り上げようとするものである。まず第8章は、スタンダード石油会社（ニュージャージー）が、第1次大戦後、海外石油資源の確保に向けて狂奔するなかで、北部ペルシア（イラン）においては石油利権の獲得に失敗し、メソポタミア（イラク）ではそれに成功してヨーロッパ石油企業の権益のなかに割り込んでいく姿を描き出そうとするものである。<sup>(14)</sup> 次いで第9章は、J. P. モルガンが1902年に北大西洋航路の支配を意図して設立したインターナショナル・マーカンタイル・マリン会社が、外国の国家主権——イギリス政府——の介入によって齟齬をきたし、遂には1915年に財産管理を受けるに至る過程を論述しようとするものである。<sup>(15)</sup> 最後に第10章は、フォードとGMのアメリカの2大自動車企業が、どのようにして海外事業を形成し、またそれをどのように管理したかを、比較対照して検討しようとするものである。

(14) 拙稿「ペルシアにおけるジャージー・スタンダード石油」（『国民経済雑誌』132巻2号、昭和50年8月）および拙稿「メソポタミアにおけるジャージー・スタンダード石油」（『経済経営研究年報』25（Ⅱ）、昭和50年）を加筆統合のうえ収録。

(15) 拙稿「モルガン海運トラストの失敗——国際経営問題の性格に関連して——」（『国民経済雑誌』95巻3号、昭和32年3月）を加筆のうえ収録。

その結果、両者の海外活動にみられる相違が、おそろしいほどそれぞれの国内体制における相違を反映していたことが知られるであろう。<sup>(16)</sup>

各章の課題とするところはおおよそ以上の如くである。これによって1～10章でとりあげた個々の企業や企業経営者が、アメリカ企業経営史上の、ある時期、ある局面において、どのように経営活動を展開したかが理解されるとともに、アメリカ合衆国成立の頃より第2次大戦前に至る、この国における企業経営の歴史の大きな流れの一端でもかいまみることができれば、筆者にとって大きな喜びといわなければならない。

なお本書には、全10章に続いて、補論1～4が収録されている。

補論1「ビジネス・ヒストリーの方法」は、本書の方法的基礎をなすビジネス・ヒストリーの方法とくにビジネス・ヒストリーにおける「経営者的見地」および「個別性と一般性」の問題について、序論で十分に説明できなかったところを補おうとするものである。<sup>(17)</sup>

補論2「工場における内部請負組織」は、第1章で取り上げた紡織機械企業2社の何れにおいても看取された内部請負組織に対する理解を深めるため、この工場組織についてN. S. B. グラスやH. M. ラーソンのいう「職能別研究」もしくは「トピックス別研究」——一般的なビジネス・ヒストリーの1つのタイプ——をこころみようとするものである。<sup>(18)</sup>

補論3「アメリカの企業による初期の海外製造業投資」も同様の範疇に属する研究であって、第1次大戦前海外2カ国以上に工場を建設または買収した製造企業37社について、それらがどのような意図と経過のもとに海外製造活動を

---

(16) 拙稿「海外戦略におけるフォードとGM」(1)(2) (『国民経済雑誌』124巻1号、昭和46年7月、125巻4号、昭和47年4月)を収録。

(17) 拙稿「経営史学における方法上の諸問題」(栗田真造先生古稀記念事業会編『経営学と経営史学』千倉書房、昭和57年)を収録。

(18) 拙著『アメリカ経営史』第1部第3章を収録。

展開するに至ったかを概観しようとするものである。<sup>(19)</sup> 本論の最後の3章、とくに第10章の説明を多少とも補うものともなれば幸いである。

補論4「アメリカにおける企業経営者の性能」は、アメリカの企業経営者が一般に保持してきたと考えられる性能について、人材動員、動機づけ、行動様式の3点から、概観的なアプローチを企てようとするものである。<sup>(20)</sup> これまた補論2～3と同様に試論の域を少しも出るものではなく、やがては個別研究の積み重ねとともに書き改められるべき運命にあるものであるが、さしあたり各章で取り上げた個々の企業経営者の行動を理解する一助ともなればというのが、筆者のささやかな願いである。

---

(19) 拙稿「アメリカの企業による初期の海外製造業投資について」(『国民経済雑誌』142巻6号, 昭和55年12月)を加筆のうえ収録。

(20) 拙稿「米国の企業経営者の性能」(『国民経済雑誌』134巻5号, 昭和51年11月)を加筆のうえ収録。

# 第1章 近代産業企業の勃興と企業経営

## －紡織機械企業2社の対比において－

### 序

イギリスの植民地アメリカが歴史のうえに登場するのは17世紀のはじめである。1606年、ジェームズ1世の特許状によって成立した植民企業ロンドン会社は、翌1607年、バージニア海岸にボート1隻分の植民者を上陸させた。ついで1620年、70名のロンドン商人は、102名のピルグリム・ファーザーズに対し向う7年間の労働を見返りに、7,000ポンドを出資し、メイフラワー号で彼らをプリマスに送り込んだ。こうしてバージニア植民地と、のちにマサチューセッツ湾植民地に統合されたプリマス植民地の建設がはじまった。その後17世紀中にさらに10植民地の建設が開始され、1773年のジョージア植民地の成立によって、13植民地が出揃うのである。

これらの13植民地が、17世紀初期以降のイギリス、すなわち清教徒革命（1642-49）や名誉革命（1688）によって封建社会から市民社会へと脱皮を遂げつつあった国家の、しかもその最先端を進んでいた商人や清教徒を中心に建設されたということから、アメリカには建国の当初から離陸への社会的条件が整備されていたといえる。イギリスに限らず、古い歴史をもつヨーロッパやアジアの諸国は、離陸に先行して伝統社会の束縛から自らを解放しなければならなかったが、アメリカはその必要をもたなかった。それどころか離陸に好都合な価値観が早くから発達していたことは、M. ウェーバーが、資本主義の精神をほとんど古典的な形において表明しているものとして、18世紀の代表的アメリカ人B. フランクリンの『富者になるための助言』（1736）や『若き商人への忠告』

(1748) —そこでは勤勉と節約によって富を追求する行為が営利欲を満たすものとしてではなく義務として受け取られている — をあげていることからも知ることができる。

しかし他方、アメリカはイギリスの植民地であったことから、その経済は本国経済に従属的に構成されるようきびしい規制を受けねばならなかった。広大な土地、豊かな森林、豊富な漁場を対象とする農林水産業など、本国経済に有益な産業は奨励されたものの、それに競合するものは抑制された。1699年の羊毛製品条令は羊毛製品の植民地からの輸出を禁止したが、翌年にはイギリスからの植民地に輸入される羊毛製品に対する輸入税は撤廃された。植民地アメリカにおける毛織物工業の発達を制限し、本国の主要輸出製品である羊毛製品の市場を確保しようとしたのである。同様に1732年の帽子条令は帽子の植民地から本国への輸出を禁じたほか、徒弟の数と修業期間を規制した。銑鉄の生産は別として、植民地における鉄加工業の発達を喜ばなかったイギリスは、1750年の鉄条令によって鍛鉄場や製鋼炉の建造を禁止した。しかし、このような制約も、13植民地の人民が1776年に独立を宣言し、またそのための戦争（1775-83）に勝利をおさめることによって取り除かれた。彼らは1787年合衆国憲法を制定して近代的統一国家としての体裁を整え、徐々ながら工業化への道を進みはじめた。

アメリカ工業化の先導部門となった工業は、イギリスの場合と同様、大衆の消費財生産部門である木綿工業であり、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を中心に展開された。1790年にはロードアイランド州プロビデンスの近郊に諸工業にさがけて動力機械 — 水力紡績機 — が設置され、さらに第2次対英戦争（1812-14）の頃からは、貿易海運業によってボストンを中心に蓄積されていた商業資本が大量に動員され、マサチューセッツ州のチャールズ河畔やメリマック河畔に、水力と機械によって紡績織布の全工程

を一貫して遂行する工場がつぎつぎと誕生した。木綿工業にはじまったこうした動きはやがて他の工業部門にも波及していった。そのなかには木綿工業との密接な関連において発達した紡織機械工業<sup>(1)</sup>があった。

さて、本章は、この紡織機械工業のなかから次の2つの会社を選び、その歩みのあとをふりかえりながら、アメリカにおける近代産業企業勃興期における経営活動の態様の一端を明らかにしようとする。その1社は、1813年にボストン商人によって設立された木綿工業企業ボストン製造会社のマシンショップにはじまり、ロックス・アンド・キャネルス会社、そしてロウエル・マシンショップへと発展していった一連の会社である。後日この最後の会社は1912年に Saco-Petee Co.を買収してサコ・ロウエル社 (Saco-Lowell Shops) となる。他の1社は、このサコ・ロウエル社と並んで現在アメリカの紡織機械工業を代表するホワイチン・マシンワークスである。同社が法人化したのは1868年であるが、その起源を尋ねると創設者の父ポール・ホワイチンが18世紀末マサチューセッツ州の一角に開設した鍛冶場にまで遡る。こうして、ここでとりあげた2つの会社の間にはその成立過程においてひとつの重要な相違がある。経済史家の用語を借りていえば、前者は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、後者は自生的産業資本として一大紡織機械企業にまで成長していった会社である。両者の出自にみられるこのような相違は

---

(1) あらゆる繊維製品は4つの型の機械によって製造される。第1のものは繊維を糸となし、第2のものは糸を布となし、第3のものは糸を編物となし、そして第4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1類および第2類の機械を製造する工業をいう。但し、第1次大戦中に、紡織機械製造業者は、第1類の機械を製造するものと第2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*, Cambridge, Mass., 1950, p. 3; G. S. Gibb, *The Saco-Lowell Shops: Textile Machinery Building in New England*, Cambridge, Mass., 1950, p. 468.)

それぞれの行動態様になんらの影響を与えたにちがいない。こうした点に注意を払いながら、18世紀末ないし19世紀初期から19世紀中葉過ぎに至る約半世紀の期間において、これら2社がどのような経営活動を展開したかを検討してみよう。

## 第1節 ポストン製造会社のマシンショップからロウエル・マシンショップへ

### 1 ポストン製造会社の成立

ポストン製造会社のマシンショップを母体とし、やがてロックス・アンド・チャンネルズ会社として独立し、さらにロウエル・マシンショップに改組された一連の紡織機械企業の物語は、ロウエルによる木綿工業企業ポストン製造会社の設立のそれからはじめなければならぬ。

フランシス・キャボット・ロウエル<sup>(2)</sup> (Francis Cabot Lowell) は1775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ーポート (Newburyport) で、判事ジョン (John Lowell, 1743-1802) を父として生れた。1789~93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加わり、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)<sup>(3)</sup>、ポストンの貿易商

(2) 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』昭和32年8月)、水原正亨「フランシス・ロウエル—アメリカ産業革命初期の企業者」(『彦根論叢』164・165合併号、昭和48年11月)、豊原治郎「ポストン商人企業家フランシス・ロウエルの生涯」(豊原『アメリカ流通史論考』未来社、昭和51年)などがある。

(3) パトリック・ジャクソンについては、渡辺喜七「アメリカにおける近代企業経営の先駆者—ポストン商人パトリック・T・ジャクソンの工業経営への転化—」(『経済経営論叢』10巻2・3号、昭和50年)がある。

人であり後にボストン製造会社の設立に協力したアップルトン（Nathan Appleton<sup>(4)</sup>）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、1793年以来の英仏間の戦争をめぐる国際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1807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。もっともこの法令は1809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、1807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ちじるしく衰退させることになった。ちょうどこの頃のことであったが、ロウエルは1810年にイギリスへ旅立った。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なしたかということを知る前に、当時勃興の途上にあったアメリカ木綿工業の状態をいま一度ふりかえっておかねばならぬ。

すでに述べたように、アメリカの工業化は木綿工業を先導部門として開始されたのであるが、この工業にアメリカ最初の動力（水力）機械を導入したものはサムエル・スレーター（Samuel Slater<sup>(5)</sup>）である。その功績で、彼は第7代

---

(4) ネイサン・アップルトンについては、豊原治郎「ボストン商人ネイサン・アップルトンの企業家活動」（豊原『アメリカ商品流通史論』未来社、昭和46年）がある。

(5) サミュエル・スレーターについては、平出宜道「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』昭和32年7月）、小原敬士「サムエル・スレーターとモーゼス・ブラウン」（『一橋論叢』57巻3号、昭和42年）、水原正亨「アメリカ産業革命期の企業者、サムエル・スレーター」（『彦根論叢』150号、昭和46年6月）、同「スレーター工場における労働管理」（同誌158・159号、昭和47年11月）などがある。

大統領 A. ジャクソンから「アメリカ製造工業の父」とまで称されたが、本来はイギリス人で、1768年ダービシャー州ベルパーに生れた。1783年から6年余り J. ストラット (Jedidiah Strutt) の紡績工場では最初はアプレントイス、のちにゼネラル・オーバーシヤーとして働いたが、この工場はストラットがリチャード・アークライトとパートナーシップを結んで1771年に建設した世界最初の水力紡績工場に続いて建設されたもので、1781年のパートナーシップ解消後はストラットの単独の経営下にあった。いわばスレーターは当時世界最新鋭の紡績工場において技術修得の機会を得たわけである。こうして、1789年、アメリカのペンシルベニア州が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新聞に発表したという話を耳にしたとき、彼は、アメリカに移住してその技術を活用しようと決意した。しかし当時のイギリス政府は、他国に先がけて産業革命を達成したことにもなう利益を独占するため、海外への機械、設計図、模型の持出しから、熟練工の移住まで禁じていた。そこでスレーターは農民に身をやつして同年9月ひそかに船に乗り込まねばならなかった。しかし幸いにも、ニューヨークに到着して間もなく、ロードアイランド州プロビデンスの代表的商人で、しかも木綿工業にすでにある程度のかかわりをもっていたブラウン家の人たちと相知るところとなった。翌1790年、スレーターは彼らとパートナーシップを組織し、プロビデンスの北郊ポウタケット (Pawtucket) のブラックストーン河畔にアークライト式紡績機およびその他の一連の機械を設置した。紡錘数72の小規模なものであったが、ともかくもアメリカ最初の水力による綿糸紡績工場がこうして誕生したのである。

スレーターが水力による綿糸の製造に成功して以来、プロビ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米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設した。1809

年には、プロビ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37に上ったと推定されている。<sup>(6)</sup>

しかしながら、スレーターの影響下に発達した木綿工業はひと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、<sup>(7)</sup>労働者はしばしば家族雇用であったこと、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、しかし上の1809年頃、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える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。1810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ろう」という。<sup>(8)</sup>それはともかく、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。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1811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

---

(6) Albert Gallatin, *Report from Secretary of the Treasury, on the Subject of Manufactures* (Washington, 1810) による。(E. H. Knowlton, *Pepperell's Progress*, Cambridge, Mass., 1948, p. 27.)

(7) Gallatin 報告によれば、1809年において、プロビデンス地域に操業中の木綿工場1工場当りの平均運転錠数は750であった。(T. R. Navin, *op. cit.*, p. 565.)

(8) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 7.

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1年間をイギリスでの機械技術の研究に費し、1812年— 同年第2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設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如を補うものとなった。実際ロウエルは1812年の終り頃よりボ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同様に必要であったものは、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な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てアークライト・ミルの建設を企てたとき、彼はニューイングランド農村工業の中に必要な職人を求めなければならなかった。しかしそれから数えて13年後、今やロウエルはこのような土着の職人以外に、木綿工業の発達にともなうすでに機械製造の実際的知識を身につけていた職人に依存することができた。ポール・ムーディ (Pall Moody) がそのような人であった。<sup>(9)</sup>

(9) ポール・ムーディは、1779年に北部マサチューセッツの農村に生れた。早くから自分の腕で身を立てる道を選び、毛織職人、釘職人として働いたのち、第2次対英戦争勃発数年前、アメスバリーで梳綿機の製造に従事していたKendrick & Worthenに職を得た。やがて彼はメイン州やニューハンプシャー州のあちこちでこの種の機械を製造し、また1812年にはしゅすまがい (satinet) 製造工場の建設に従事した。その翌年、34歳のとき、ロウエルに招かれたのである。

ポール・ムーディがボストン製造会社において果たした役割については、渡辺喜七「ボストン製造会社の技術革新」(『経営史学』7巻2号、昭和47年)がある。

彼は1813年10月、新しい会社のスーパーインテンドント（superintendent）として招かれ、いくたびかの実験を重ねたのち、1814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なく、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。勢い株式会社形態（corporation）が採用されることになり、1813年2月、ボストン製造会社（Boston Manufacturing Co.）の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。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セイラ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2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、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、1813年9月までに11人のものがロウエルの申出に応じ、ロウエルの出資額（15,000ドル）と併せてまず10万ドルが応募された。実際、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と彼にいち早く協力を約してトレジャラー（treasurer）に就任した義弟ジャクソンの経営の才であった。

## 2 ポストン製造会社のマシンショップ

ボストン製造会社はボ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1カ年の建設工事を経て1814年末に第1工場を完成した。それは、長さ90呎、巾45呎、4階建レンガ造り、紡錘2,000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1816年には3,500錘

の第2工場の建設が開始され、1823年までに会社の資産総額は771,000ドルと計上された。

ボ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。<sup>(10)</sup>

#### 綿 布 販 売 高

1815年	2,987 ドル
1817年 8月末に終る 1年間	34,432 ドル
1822年までの年間最高販売高	345,000 ドル

#### 株式額面金額に対する配当金の比率

1817年	17.0%	1821年	20.0%
1818年	12.5%	1822年	27.5%
1819年	12.5%	1823年	25.0%
1820年	15.0%	1824年	25.0%

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、多額の運転資金を確保できたこと。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。たとえば、トレジャラーを経営陣の中心にすえ、工場の管理はスーパーインテントに、綿布の販売は販売代理店に委ねるといった体制をとったことや、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えるに、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

(10) G. S. Gibb, *op. cit.*, pp. 27, 738. なお, N. S. B. Gras and H. M. Larson, *Casebook in American Business History*, N. Y., 1939 (p. 672) には, 同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。

あった。実際これらの方法は、1820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あたりで、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マシンショップについて考察することにしたい。

ボストン製造会社は4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、それをマシンショップに当てた。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、最初は既存の機械が外部より購入された。それは力織機建造の問題がマシンショップ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ーの努力によって1814年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、マシンショップは漸次その他の機械の製造に手を伸ばしていった。実際、外部より購入された機械はただ急場の必要を満たすだけのものであり、会社の野心的な計画を達成するためには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かった。いま、ムーディーの指揮の下にマシンショップ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。）

1814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。

1818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 の製図に基づいて建造されたが、それよりも能率的であり、1850年代後半までアメリカにおいて大した改良もなく使用された。

1819, 20, 21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。

1819, 21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。

ボストン製造会社のマシンショップはこのようにつぎつぎ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1および第2工場の機械に対する必要を満たし終ったとき、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、1817年2月より8月の間、マサチューセッツ州ランカスターの Poignand Plant & Co. 他4社に対して行なわれた。販売されたのは、力織機18台、dressing machine 2台、warping machine 2台、drawing frame 1台、bobbin machine 1台であり、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があつた。

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マシンショップの製造能力に限度があつたためであろう。最初の

特許契約は、1817年6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1台当り10ドルの割合で16台の Waltham loom を使用する権利が与えられた。

1817～23年における機械の販売高および特許料収入は次の如くであった。<sup>(11)</sup>

	機械販売高	特許料収入
1817年	7,338 ドル	160 ドル
1818年	8,698 ドル	345 ドル
1819年	28,806 ドル	360 ドル
1820年	1,807 ドル	180 ドル
1821年	11,547 ドル	2,400 ドル
1822年	33,513 ドル	3,369 ドル
1823年	3,455 ドル	1,540 ドル

それでは、ボストン製造会社のマシンショップ（1818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。ただしこの点については、次に列記する程度のことしかわかっていない。

（生産設備）

1817年2月のマシンショップのインベントリーに記載された工具および設備。<sup>(12)</sup>  
 3 anvils with blocks, 2 forge bellows, new files, 2 cutting engines, 1

(11) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 47. なお、ここに示した特許料収入には、1822および23年に Dover Factory Company (Dover, New Hampshire) および Merrimack Manufacturing Company (Lowell, Massachusetts) に対して与えられた general manufacturing rights の代価 (21,000ドルおよび5,000ドル) は含まれていない。これらの会社に対しては、ボストン製造会社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。

(12) G. S. Gibb, *op. cit.*, pp. 35, 49.

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 grindstone, 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っ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、1820年にマシンショップで建造された1台の旋盤の写真が残っているが、それによると同旋盤はかなり大型の動力（水力）旋盤であるようである。<sup>(12)</sup>

#### （労働力）

1817年5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。<sup>(13)</sup> 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 teamster. 125人。

そのうちマシンショップの主要な労働力となったものは26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。1818年7月、65人。1819年9月、21人。つづく数カ月、約30ないし35人。1824年2月、50人。

機械工の賃金は日給制によって週毎に計算され、半月毎に現金で支払われた。1817年5月における日給は、彼らの16%が1.75ドルないしそれ以上、74%が1ないし1.75ドル、10%が1ドル以下であった。1817年以後は次第に出来高給制が重要視され、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

(13) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 54.

ないところであろう。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を見ると、「一切の間接費の（1規準ないし他の規準による）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<sup>(14)</sup>にとま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、1枚の丹精な表が作られて、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。たとえば、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。たとえば、スーパーインテントの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る。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えよう。

### 3 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、1820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ての、いたって自然な発展であった。この計画はまず1822年2月のメリマック製造会社（Merrimack Manufacturing Co.）の設立となってあらわれたのであるが、その資本金60万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

(14) G. S. Gibb, *op. cit.*, pp. 50-51.

れ、またその工場は翌23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）であった。<sup>(15)</sup>

メリマック製造会社の設立は、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、1823年5月、両会社間の契約によって、ボストン製造会社は、（イ）その保有する一切の機械の特許権、（ロ）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（ハ）それらの機械の製造に必要な鑄型および工具をメリマック製造会社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マシンショップは事実上新会社の手に渡り、あと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マシンショップが同系の新会社に譲渡せられたのは、紡織機械の製造がいまだ独立の工業とみなされるほどにまで発達しておらず、従って新しい木綿工場にとってはマシンショップが必須の付属物であるという従来の観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、マシンショップ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、さら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マシンショップをこの地に移したのである。メリマック製造会社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。

---

(15) メリマック製造会社の工場が建設されたEast Chelmsford は、30呎以上の落差をもつメリマック河の急流に沿い、またボストンの北25哩に位置し、それとの間に運河の便があった。この地は1824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20世紀の初期に至るまで、アメリカ有数の綿業中心地として繁栄した。しかし後日、南部綿業の急速な発展によって、第1次大戦後その綿業は急速に衰退した。第7章参照。

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メリマック製造会社の1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得策ではないかというわけである。かくて、1825年1月、ボストン製造会社の株主の発起によりハミルトン製造会社（Hamilton Manufacturing Co.）がこの地に新しく設立されたのを機会に、メリマック製造会社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営まれることになった。資本金60万ドルのロックス・アンド・チャンネルズ会社（Proprietors of the Locks and Canals on Merrimack River）がその会社であった。それはマシンショップのみならず、ロウエル地域の土地・水利権も譲りうけ、メリマック製造会社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・チャンネルズ会社は、1825年、5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。メリマック製造会社の工場増設、ハミルトン製造会社の3工場の建設につづいて、1828年にはこれも同系の Appelon Co. が設立された。さらに1830～35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. および Boott 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。1825年につづく10年間に、ロウエルの人口は2,500人より15,000人に増加し、またその鍾数は11,000より120,000に増大した。今やロックス・アンド・チャンネルズ会社の工場は約300人を雇用し、5,000鍾工場用の機械を4カ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、1839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・チャンネルズ会社の仕事が完了した

わけでは決してなく、その後においても木綿工場の拡大および更新はつづけられたが、しかしこれがひとつの契機となって、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情勢が芽生えていた。

1820年代およびそれ以前においては、木綿工場用機械は地方的なマシンショップによって供給された。このことはボストン製造会社のマシンショップ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50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1831年には1,200,000、1840年には2,300,000と増大するとともに、木綿工業用機械に対する需要は地方的なマシンショップの供給能力を上廻るに至った。ある場合には、木綿工場がマシンショップ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まさにこの頃であり、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。1830年代後期および40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. およびバーモント州、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1825年より45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、ここでわれわれは、会社<sup>(16)</sup>がど

(16) 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.)

1827年	12.5	1828年	12.5	1829年	6.0	1830年	6.0	1831年	12.5
1832年	33.5	1833年	20.0	1834年	15.0	1835年	20.0	1836年	40.0
1837年	0	1838年	10.0	1839年	12.0	1840年	15.0	1841年	25.0
1842年	0	1843年	30.0	1844年	15.0				

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。

### (工場)

長さ142呎、巾42呎、5階建レンガ造りの工場 (main shop building) をもって出発したが、1845年には4つのショップ、1つの鍛工場、1つの鋳物場を持ち、当時のアメリカにおける最大級の設備であるといわれた。水力は直径13呎の breast water wheel 2台によって供給された。

### (工作機械)

「会社のマシンショップにおいて、またアメリカ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。1820年代に会社は非常に大型のものを処理できる1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、1830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ジを切り、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、「1840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。1839年に会社はイギリスから1台の Whitworth planer を輸入した。この平削盤はハンマーおよびノミを用いて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1台の “self-acting upright drilling and boring machine” を購入した。<sup>(17)</sup>」

### (労働者の管理 — 内部請負組織)

---

(17) G. S. Gibb, *op. cit.*, pp. 81-82.

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260人の労働者を以て出発し、また1835年には300人近くを雇用していたという事実から判断すると、1825～45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いったい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全く新しい経営上の問題のひとつであり、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つた。しかし会社はこの問題をひと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。

(18)

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様ではなかつたが、一般に彼らは次のような機能を遂行した。すなわち第1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2に、これらの請負人はその契約を遂行するために、みずから労働者を雇用し、訓練し、監督し、あるいは解雇した。第3に、請負人およびその労働者はもっぱ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、仕事が契約通りに完成すれば、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金は請負人が直接に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ぜられた場合には、労働者に対して支払われた賃金額だけ請負額か

---

(18) 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。

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・チャンネルズ会社のマシンショッフ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、……ミル・エイジェント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・チャンネルズ会社と契約を結び、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、……。」<sup>(19)</sup>

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1に、会社は、工場制生産に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・チャンネルズ会社のように、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一廉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2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

---

(19) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 89.

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金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。なんとなれば、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を注意すればよかった。

第3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1840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、雇用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。こうして、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。

#### 4 ロウエル・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、1840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、ロウエル地域における木綿工業会社の設立がその頃をもってほぼ終了し、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。しかし会社はロウエル以外のより広汎な地域においてさらにその事業を発展させる可能性を有していたのであり、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すくいとり、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、<sup>(20)</sup> 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ったろう。かくて1845年、ロックス・アンド・キャネルズ会社は清算され、そのマシンショップはロウエル・マシンショップ (Lowell Machine Shop) という新会社に、またその不動産はロウエルに所在する多く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1株当たり1,582ドルに上り、この金額にそれまでの配当金額を加えると、ロックス・アンド・キャネルズ会社の株主は約20年間に、1株500ドルの出資に対して、3,004ドルの給付を得たわけである。

このようにしてロックス・アンド・キャネルズ会社のマシンショップは新会社ロウエル・マシンショップに譲渡されることになったのであるが、この会社は1845年にマサチュー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30万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って出資された。トップマネジメントを構成したものは、取締役会、社長、およびトレジャラーであり、それらの地位は彼らによって占められた。そのうち社長は株主総会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って、取締役会によって選出されたトレジャラーが主要経営執行者としての機能を遂行した。しかしトレジャラーはボストンの 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って、工場の運営についてはこれをスーパーインテンドントに委ねた。もちろんトレジャラーは、スーパーインテン

---

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

デントの報告書や週1回のロウエル訪問によって、工場の運営に目を配ったが、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、いわゆる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織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。

1845年より南北戦争を経て1873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。1845～60年においては、年平均販売高は約43万ドルであったが、南北戦争終了の年までに、年販売高は100万ドル以上に達し、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160万ドルに上った。

ロックス・アンド・キャネルズ会社が1840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。1847年3月末までの1年間においては、機械の販売高の99%はマサチューセッツ州に対するものであったが、1854～60年においては、50%がマサチューセッツ州、95%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1866～70年においては、機械の74%がニューイングランドおよび中部大西洋諸州に対して販売された以外に、残りの26%は南部および中西部諸州、さらに諸外国に向けて積み出された。

ロックス・アンド・キャネルズ会社が活動を開始した1825年より、ロウエル・マシンショップが設立された1845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1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マシンショップが設立され、そしてそれらは次第に<sup>(21)</sup>

(21) 1840年代頃の主要紡織機械製造業者には、ロックス・アンド・キャネルズ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った。(G. S. Gibb, *op. cit.*, 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.) があり、Otis Pettee (Newton, Mass.) と同様、比較的小規

地方的な市場からより広汎な市場へと手を伸ばしていった。しかしながら、1873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的感情がみなぎっていた。ボストン製造会社のマシンショップにも、ロックス・アンド・キャネルス会社にも、ロウエル・マシンショップにとっても、販売や競争の問題はいまだ経営上の主要な問題とはなっていなかった。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った。そこには、別にはっきりした販売組織は存在しなかったし、またセールスマンも販売代理店も雇用されてはいなかった。顧客は機械を求め

---

模であったが、特定の市場を対象として各種機械を製造していた。

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つあったものには、Matteawan Machine Shop (Matteawan, N. Y.), 1810年に創設されたBrideseburg Machine Works (Philadelphia, Penn.), 1840年に建設が開始されたAmoskeag Machine Shop (Manchester, N. H.) およ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マシンショップがあった。

1ないし2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、Whitin Machine Worksの母体となったP. Whitin & Sons (Whitinsville, Mass.) およびWilliam Mason (Taunton, Mass.) があった。

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 (Biddeford, 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ベイターソンに所在した紡織機械製造業者があった。また特定機械の製造に従事したのものには、Providence Machine Company (Pawtucket, R. I.), Fales & Jenks (Pawtucket, R. I.), E. C. Kilburn & Company (Fall River, Mass.), Hawes, Marvel & Davol (Fall River, Mass.), Crompton Loom Works (Worcester, Mass.), Davis & Furber (Andover, Mass.), George Draper & Sons (Hopedale, Mass.) などがあった。

なお、時代は多少下るが1874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。

てロウエルにやって来た。トレジャー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発することはごく稀であった。トレジャー、スーパーインテンドントおよび取締役の個人的な接触がいわばただひとつの販売促進であった。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、むしろ拡大しつつあった木綿工業からの自然な結果であった。しかしこのような時代も、紡織機械工業自体の発達と鉄道網の普及とによって、やがて終りを告げることになった。1873年の恐慌はそのひとつの契機となったものであるが、これとともにロウエル・マシンショップは新しい情況のなかに投げ入れられ、競争と販売という新たに重要性をもつようになった経営上の問題に対処せねばならなくなった。しかし、われわれがいま問題としている時代においては、ロウエル・マシンショップの主要な関心事は生産であり、販売の問題はいまだ第二義的意義をもつにしか過ぎなかった。

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、したが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った。このことはロックス・アンド・キャネルス会社に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。彼らはスーパーインテンドントの監督下にあったが、しかし多大の自主性をもって契約の遂行に当った。彼らは日給 (daily rate) を支給され、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、そして彼らに支払った。大きな注文の場合は正式の契約が job-takers と署名された。しかしスーパーインテンドントが “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。」<sup>(22)</sup> 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

(22) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 217.

なお、当時のロウエル・マシンショップの従業員数は、1845年約300人、1860年約500人、1863年約800人である。

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マシンショップやその他の工場においても、しばしば見られたところであった。なお、この組織は1890年頃までに消滅し、請負人に代って職長 (foremen) が、また分権的な組織に代って集権的な組織が生れることになったのであるが、そのような変化の過程については補論2でふれることにしたい。

## 第2節 ポール・ホイチンの鍛冶場からホイチン・マシンワークスへ

### 1 ポール・ホイチンとその事業

ホイチン・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 Whitin Machine Works) によって法人格を与えられたのは、1868年である。しかしその起源は、この会社の創設者ジョン・ホイチンが、1831年、マサチューセッツ州ノースブリッジ (Northbridge) — 後のホイチンズヴィル (Whitinsville) — の小さな紡績企業 P. Whitin & 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・ホイチンが1792年にノースブリッジにおいて鍛冶屋を開始し、そしてしだいにその事業を拡大していったことが、後にホイチン・マシンワークスへと発展していったホイチ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・ホイチン (Paul Whitin)<sup>(23)</sup> は、1636年頃イギリスよりアメリカに移住したナサニエル・ホイチン (Nathaniel Whiting) の玄孫とし

---

(23) ポール・ホイチンをとり上げたものに、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』10巻1号、昭和33年7月)がある。

て、1767年にマサチューセッツ州のデッドハム (Dedham) に生れた。1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14歳のときにノースブリッジのある鍛冶屋の徒弟となった。7年間の修業の後、巡回職人 (journeyman blacksmith) となり、4年間をこの地方で働いた。そして1792年にエズラ・ウッド (Ezra Wood) から鍛冶場 (a blacksmith shop) を借り受け、小さいながら独立の事業者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、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1871年に買収し、娘婿ジェイムズ・フレッチャー (James Fletcher) の名冠して "Fletcher's Forge" と称していた。その後さらに1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1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200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3分の1の権利を獲得した。"Fletcher's Forge" およびその水利権の残り3分の2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途絶した1807年以來の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鋤を大量に製造し、南部のプランターに(24)売却したといわれている。彼がその製品をどのように販売したかは非常に興味

---

(24) 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・ホワイチンの事業のことを指しているのであろう。すなわち、「1812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たものよりも大型で重量のある鋤 (hoe) が製造されたが、それらは綿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。」(V. S. Clark, *History of Manufactures in the United States*, McGraw-Hill, 1929 edition, 1949, vol. 1, p. 477.)

のあるところであるが、しかしそれに関する史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1790年は、サミュエル・スレーターがプロビ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る。以来同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1809年には、既述のようにプロビデンスの近辺において37の木綿工場が操業あるいは建設されていたと推定されているのであるが、ちょうど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1つの木綿工場が設立された。ノースブリッジ木綿工業会社（Northbridge Cotton Manufacturing Co.）というパートナーシップがそれであり、その資本金は16,000ドル、32の持分に分割された。紡錘数は約1,000であったが、当時の木綿工場と同様に、工場においてはもっぱ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供給を地方の鍛冶場に仰いだのであるが、同様のことはノースブリッジ木綿工業会社においても行なわれた。この点は、後にボストン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、そのマシンショップにおいて必要な機械をみずから建造する傾向にあったのと対照的なところであるが、これはプロビ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ろう。ともかくもノースブリッジ木綿工業会社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、加えるに必要な機械の建造を約束したことにより、その代償としてノースブリッジ木綿工業会社の32分の6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) 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* のひとりとして木綿工場の建設を援助していたのであるが、ノースブリッジ木綿工業会社の設立にあたって、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<sup>(25)</sup>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・ホワイチン——ホワイチン・マシニングの創設者——に引き継がれていくことになるのである。

ノースブリッジ木綿工業会社の設立を援助したポールは、また1816年に新しい木綿工業会社の設立に参加した。すなわち、ポールの義兄弟にあ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、その資本金の2分の1をポールが出資したのである。おそらくポールは必要な機械の建造に関係したものであると思われるが、それ以外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288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10年後の1826年、*Whitin & Fletchers* におけるフレッチャー家の持分は2,000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ことになった。

---

(25) T. R. Navin, *op. cit.*, 1950, pp.17-18.

当時ポールの5人の息子のうち、3人が成人していた。長男ポール2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, 1807-82) は少年時代から父の関係していたノースブリッジ木綿工業会社で働き、紡績技術の修得に励んだが、1823~26年には長男の経営する呉服商に勤めていた。しかし1826年に父ポールが“forge mill”の全所有権を獲得したとき、ポール2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1,000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2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、ホワイチン・マシニングスへの発展の第一歩を踏み出すのであるが、それにつけても彼の父ポールは1792年にノースブリッジの賃借鍛冶場で仕事を開始してから30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 ジョン・ホワイチンとその事業

ポール2世およびジョンの兄弟は1826年以来 P. Whitin & Sons の経営に当たったが、その事業が順調に進展したためであろう、1831年にはホワイチン家にとってゆかりのあるノースブリッジ木綿工業会社の全持分を獲得し、今やノースブリッジにおいて2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. Whitin, 1809-1887) にゆずり、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、その意味においてノースブリッジ木綿工業会社にスレーター型機械を提供し、そしてまたおそらく P. Whitin & 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。

ジョンが最初に手掛けた仕事は 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1820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 (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1820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、1832年に新しい picker を作製した。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7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、むしろホイチン家の2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、1832、33年に3台の picker が作られたが、それらは何れもホイチン家の工場で使用された。しかし1834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1834年の1ヶ月1台より、35年の1ヶ月3台、36年の1ヶ月6台と次第に増大した。1839年

の記録は picker 52台が単価500ドルで販売されたことを示している。<sup>(26)</sup>

1832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1840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1種目ないし2種目の特定の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、プロビデンス周辺に発生し、僅少な資本をもって出発したマシンショップがしばしばたどった発展の過程であり、そしてそれはボストンの商業資本を背景に、ボストン周辺に発生したマシンショップが、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は正確にはわからないが、ともかくも1840年代末頃には、ミュー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。後にホワイチン・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1825年にプロビ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、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1830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——ミューール精紡機 (self-acting mule) ——の製造にその注意を向けた。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また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

---

(26) T. R. Navin, *op. cit.*, p. 32.

功した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。1849年までにジョンは1年に約50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、何時の頃からか独立のマシンショップが建設されていたようである。それはともかく、1840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1845年に“brick mill”の全面積をジョンに明け渡し、みずから新しい建物に移った。しかしジョンはさらに1847年—プロビデンス・ウースター鉄道が運転を開始した年—<sup>(27)</sup>に新しくマシンショップを建設し、そこに全生産設備を集中した。それは102呎×306呎の床面積をもつ、2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20.4 呎のダムによって300ないし400馬力が供給された。当時アメリカ最大といわれたウイリアム・メーソンのマシンショップは長さ315呎の3階建であったのであるから、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っていなかった。すなわち、1831年に父ポールが死んだ後、未亡人 Betsey は P. Whitin & Sons の利権の4分の3を長男ポール2世、三男ジョン、四男チャールズ

(27) 1828年、ブラックストーン河に平行して、プロビデンス・ウースター間に運河が建設された。ジョンの機械の大半はこの運河によって積み出された。しかし1847年以後は、Providence and Worcester 鉄道がこの運河にとって代った。

(28) J. L. Bishop, *A History of American Manufactures from 1608 to 1860*, 3rd ed., Philadelphia, 1868, vol. 3, p. 321.

に譲っており、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なくとも形式的にはそれら4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チ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ともなって — たとえば1839年の販売高26,000ドル、10年後の1849年の販売高85,000ドル、さらに10年後の1859年の注文高330,000ドル<sup>(29)</sup> — 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1860年に、全く彼個人の名義と計算において、マサチューセッツ州ホリヨークのマシンショップを15万ドルで購入したのは、その最初の現われであった。もっとも、この企ては後にふれるような理由によって失敗し、結局1863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 の資産はホワイチン一族の間に分配されることになり、そしてマシンショップ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った。それは個人企業であったが、4年後の1868年には法人組織に改められ、ホワイチン・マシンワークスと称されることになった。資本金は600,000ドルであり、そのうちの実に598,000ドルがジョンによって出資された。その資本金額は、前節においてとりあげた、ボストンの資本家によって設立され、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・マシンショップの当時の資本金額と等しいものであった。

### 3 売手市場における販売

ホワイチン・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

---

(29) T. R. Navin, *op. cit.*, pp. 43-47.

任を新たに任用したトレジャーに委ね、みずからは事業の第一線より引退した。1831年に新しい picker の試作を企ててよりほぼ40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って現われたからである。そこでわれわれも、彼の引退をもってホワイチン・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、ホワイチン・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1840年代までに大体一個の独立した工場制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1870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、1873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。グラス的表現をもってすれば、それは産業資本主義の第1段階 — 生産の段階 — より第2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、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、

---

(30) グラス (N. S. B. Gras) は、その著『経営と資本主義』 (*Business and Capitalism*, N. Y., 1939) において、1790—1890年頃の経営活動の態様を把握するに当り、3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1段階では、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もとめられる。第2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3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おちいらなければならない。拙稿「グラスの経営発展段階説」(『企業経営研究年報』4, 昭和29年3月) 参照。

ジョンの引退をもってホワイトン・マシンワークスの歴史におけるひとつの区切りとするのである。

さて、いま指摘したばかりのところでもあり、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、ほと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業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1857～58年と1864～65年の2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、そのような一時的な不況によっても決してくじかれることのない、一種の気持ちが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う感情が芽生え、また積極的に注文を求める必要はほとんどないという気持ちが行き渡り、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たってとった態度は正にそのようなものであった。<sup>(31)</sup>

1849～59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いた。合衆国が33州よりなっていた一時期において、ジョンはそのうちの21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ほとんど全部は picker であった。ジョンの製品の大半は、いわゆるプロビデンス地域として知られる、ロードアイランド州、マサチューセッツ州南部、およびコネカット州東部に向けて販売された。ことに

---

(31) ジョン・ホワイトンの市場活動については T. R. Navin, *op. cit.*, pp. 40-44, 92-100による。

当時木綿工業ブームを経験しつつあったコネチカット州東部は、50年代におけるジョンの最も重要な市場であった。たとえば、1849～59年の10年間に於いて、ジョンの機械の40%はこの州に対して供給された。しかしプロビ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った。同じく1849～59年の期間において、いわゆるボストン地域と称せられる地方は、ジョンの精紡機の7%、織機の8%を購入したに過ぎず、ただ練糸機についてはその24%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、最初から大資本をもって出発したその地域のマシンショップによって満たされたのである。もっともアメリカのマシンショップは、すでに早くも1840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つあったのであるが、しかしジョンはプロビ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てを遂に試みることはなかった。

さてジョンは、これら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ほと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、ホワイチ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、ホワイチン製機械が据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にして、機械製造業者としてのジョンの評判が獲得され、またその機械の販売が促進されたかという点、それは結局顧客の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2つの精紡機” あるいは “Suffolk が使っているのと同じような機械” 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ひとつであった。すなわち代価は機械引渡し後15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1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とり、長期の信用を与えるということにはなかった。ジョン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にはなかった。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、1872年の秋に、売手市場崩壊の徴候が見えはじめたとき、ホワイチン・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。

#### 4 工場管理の方法

1831年に picker の試作を開始してより約40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。新しい生産様式が旧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。

前節において指摘したように、ボストン製造会社のマシンショッパ→ロックス・アンド・キャネルス会社→ロウエル・マシンショッパと発展し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、それをスーパーインテントないしミル・エイジェントに委ねるという方式を採用した。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、前節で論じた会社に限らず、およそ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一般に看取されたところであった。たとえば、1839年に、ボストンの資本家によって、資本金50万ドルのサコ・ウォーターパワー会社 (Saco Water Power Co.) という、木綿工業用機械の製造ならびに土地・水力の管理に従事する会社が設立された。ところが、そのトップマネジメントを構成した取締役会・社長・トレジャーラーは、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、しかしボストンを遠く離れたメイン州ビッドフォード (Biddeford) の工場の管理については、それをスーパーインテントに委ねた。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ったかといえば、「トレジャーラー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にのみ関心をもち、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堅実な仕事以上にはかかわることができないというのが一般の考えであった。<sup>(32)</sup>」

これに対してジョンの場合は事情が全くことになっていた。「ジョン・C・ホワイチンは、機械製造業者としての彼の経歴の最初の10年ないし15年の間、小規模な、1種目の製品を製造するショッパをもち、それを小資本家的スケール

---

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

(petty capitalist's scale) で運営し、そして小資本家の経営技術 (petty capitalist management techniques) を用いた。彼は owner-manager であったばかりではなく、また supervisor-laborer でもあった。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。<sup>(33)</sup> やがて彼の事業は急速に発展した。1840年代末までには、ミュールおよび粗紡機を除けば、picker より織機にいたる全種類の機械を製造するようになり、また1847年には大規模なマシンショップを建設した。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ったためであろうが、また彼が父ポールに似て  
慎み深い性格をもち、その利潤をけっして無駄に費さず、その大半を事業に再投資したためでもあった。このようにしてジョンの事業は、1850年代までに近代的産業企業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った。すなわち「新たに大事業家となったホワイチンが相変わらず小資本家の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った多くの人々と同様に、彼は小資本家的方法によっ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。たとえば、彼の工場の規模が何倍かに拡大され、そして事実2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2工場併有の企ては結局失敗に終わったが、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をいまだ  
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ためであつたように思われる。<sup>(34)</sup>」

このように、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

(33) T. R. Navin, *op. cit.*, pp. 128 - 129.

(34) T. R. Navin, *op. cit.*, p. 129.

あったのに対して、ジョンは「小資本家的経営技術」<sup>(35)</sup>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、前節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」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、念入りな会計は彼にとって時間と精力の浪費であると思われた。」<sup>(36)</sup> 実際、ホワイチン・マシソウワークスの会計記録は、実に1918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<sup>(37)</sup>のである。

---

(35) T. R. ネイヴィンはジョン・ホワイチンの経営活動を特色づけるに当って、しばしば「小資本家」的という用語を使っている。彼がハーバード・ビジネス・スクールの経営史グループの一員であったことから考えて、それがN. S. B. グラスのいう「小資本家」(petty capitalist)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、中世都市において活動した商店主(storekeeper)、職場主(shopkeeper)、旅商(traveling merchant)、行商(peddler)などがこれに該当する。しかし、小資本主義は新しい資本主義に席を譲ったが、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、古い形態が必然的に消滅したことを意味しないで、新しいひと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。」こうしてグラスは、現在のアメリカにおいても、小資本家のグループとして20のものがあげられるとしている。N. S. B. Gras, *op. cit.*, pp. 27-66.

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

(37) T. R. Navin, *op. cit.*, pp. 129-130, 150.

さてジョンが、その事業の初期においてはもとより、その事業が拡大された後においても、依然自身で工場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、それをスーパーインテンドントないしミル・エイジェントに託したのに対し、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もっ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、われわれが前節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、ジョンによって関与されることはなかった。

内部請負組織の持つ一般的意義については、すでに前節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、製造上のほとんど一切の責任を引き受けたのである。ジョンのマシンショップは早くからこの組織によって運営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れるようになったのは、1865年以後のことであり、その年には56人のものが請負によって支払を受けていた。<sup>(38)</sup>すなわち彼らは、日給 (daily basis rate) に加えるに、請負価格と賃金支払額 (彼らの部下労働者に対する賃金額。ただ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。

---

(38) T. R. Navin, *op. cit.*, p. 143.

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、すでに前節で指摘した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。ただしかしとくに一言しておきたいことは、工場制度の出現にともなって、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されるにいたったが、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もちろんのこと、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っても、全く新しい経営上の課題であっ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ひとつの簡便な手段となったということである。すなわち、工場所有者は請負人との間に契約を結びさえるならば、労働者の雇用・訓練・監督・解雇・賃金など、実際の製造過程において生ずるほと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まったく未知の問題をきわめて容易に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、1839年にはわずかに11人であった労働者が、1864～69年には300ないし500人に増加したことを示している。<sup>(39)</sup>ジョンが如何に生産に積極的な関心を保ちつづけたとしても、それだけの数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、当時かな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ったと考えられるのである。

---

(39) T. R. Navin, *op. cit.*, pp. 32, 69.

## 結 語

われわれは以上において、一方では、ポストン製造会社を母体とし、ロックス・アンド・キャネルス会社、そしてロウエル・マシンショップへと発展した一連の会社を、他方では、18世紀末の鍛冶場に起源をもつホワイチン・マシンワークスを取りあげ、これら2つの企業が、18世紀末ないし19世紀初期から19世紀半ば過ぎに至る約半世紀の期間において、どのように紡織機械事業を開始し展開したかを検討した。そこには対照的な側面もあれば、共通的な側面も見い出される。これらを取りまとめて結語としたい。

第1。ポストン製造会社のマシンショップ→ロックス・アンド・キャネルス会社→ロウエル・マシンショップと発展した一連の会社は、いわゆる商業資本の産業資本への転化という形において成立した企業であり、ホワイチン・マシンワークスはいわゆる中産的生産者層の自生的上昇の結果として成立した企業である。ところで、両企業の経営活動のなかには、それぞれの出自の過程をおのずと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。

a. 資本主義の発展を「資本の流れ」(flow of capital)と「資本の使用」(use of capital)の両側面から諸段階に分って究明したグラースは、小資本主義に後続し、産業資本主義に先行した商業資本主義段階において、「資本の使用」の側面においてみられる最も顕著な特色は、agentの使用であるという。その意味するところは、商業資本主義の中心的存在である定住商人(sedentary merchant)は、小資本主義段階の小資本家たとえば旅商(traveling merchant)が土地から土地への移動に努力を費消したのに対して、その本拠である 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 — に委ねたというところにある。ところが、このような agent を利用して事業を運営するという方法が、ポ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

や紡織機械会社に引き継がれたのである。たとえば、ロウエル・マシンショップにおいては、取締役のなかから選ばれたトレジャラーはボストンの treasurer's office に本拠を構え、会社の意思決定や財務・仕入・販売には才腕をふるったけれども、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関与せず、これをスーパーインテントに委ねるという体制を採用した。

これに対して、ホワイチン・マシンワークスの創設者ジョン・ホワイチンの場合には、その事業の初期においてはもとより、その事業が量的にまた地理的に拡大された後においても、それを他のものに委ねようとはせず、自分自身で直接運営しようとした。ニューイングランド農村工業に発達した小資本家的伝統が父ポールを通じてジョンに引き継がれたのであろうが、そのため折角の2工場併営の企てが途中で挫折したこともあった。

b. 商人の間に発達した経営技術を製造事業にとり入れようとする努力は、また会計面において現われた。たとえば、ボストン製造会社が、機械の製造原価の算定に際し、直接費はもとより間接費についても、それをできるだけ正確に配賦しようとしたのは、会計記録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なか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、ジョン・ホワイチンは、念入りの会計は時間と精力の浪費であると考えた。彼は、会計報告によるよりも、日常業務への不断の接触によって、事業により精通できるとした。彼の引退後もこうした考え方はホワイチン・マシンワークスに長く尾を引いた。「その記録は実に1918年の後に至るまで単式の収支方法によって記録され、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同対立するところであった。」

c. ボストンの商人によって発起された会社では、植民地時代から彼らの間に発達していた商業経営上の技術が積極的にとり入れられた反面、ときとして商人的意識が頭をもたげた。たとえば、ロックス・アンド・チャンネルズ会社が

1845年に清算され、そのマシンショップがロウエル・マシンショップに譲渡されたことは、そのひとつの現われであった。つまり、同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発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されたのは、ひとつには、ボストンの資本家によって占められていた取締役の間において、紡織機の製造を続けるよりは、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働いていたためであろう。

これに対して、ホワイチン・マシンワークスの場合には、ポール・ホワイチンであれジョン・ホワイチンであれ、その手懸けた事業を育成し拡大することがそれ自身彼らの目標であった。こうして、賃借鍛冶場から出発したポールは宮々努力して小さいながらも紡績工場の所有者となり、またその工場の一角で picker の製作を開始した息子のジョンは、漸次製品の種目を増やし、また利潤の再投資によって工場の新設拡大につとめるなど、ひたすら紡織機械製造業者としての道を歩み続けて大をなした。

第2。他方、ボストン製造会社のマシンショップ→ロックス・アンド・キャネルス会社→ロウエル・マシンショップと発展した一連の企業も、またホワイチン・マシンワークスも、アメリカ紡織機械工業成立期という共通の時代的環境の下において活動した企業であり、両者の経営活動のなかには多分に共通的な側面が見い出されるのである。

a. ボストン製造会社のマシンショップに課せられた本来の任務は、同社が必要とした紡織機械なかんづく力織機を建造して据えつけることにあった。マシンショップはよくこの任務を遂行し、かくてボストン製造会社はアメリカで最初に力織機を導入した木綿工業企業として大成功をおさめることができた。しかしこの技術的優位は同時にマシンショップ自体にとってもその後における発展の原動力となった。ボストン製造会社の工場に機械を設置し終ったとき、

マシンショップは販売を目的とする機械の製造に踏み出し、さらに独立の紡織機械会社（ロックス・アンド・キャネルス会社、そしてロウエル・マシンショップ）へと発展していったが、その企業基盤となったものはやはり力織機をはじめとする紡織機械を建造することのできる技術力にあった。

同様のことがホワイチン・マシンワークスについても指摘できる。同社の創設者ジョン・ホワイチンはホワイチン家の紡績工場の一角で picker — 打綿工程を機械化したもの — の改良に取り組み、1832年に新しい性能を備えた機械を開発して特許をとった。ジョンが紡織機械製造業者としての第一歩を踏み出すことができたのは、この picker が木綿工場から注文を呼び集めたからであった。やがてジョンは1840年代の中頃から製品種目を漸次拡大していったが、その際にも彼がリング精紡機の商品化に成功した最初の製造業者のひとりになり得たということがあずかって力になった。

b. ポストン製造会社のマシンショップ→ロックス・アンド・キャネルス会社→ロウエル・マシンショップと発展した一連の企業やホワイチン・マシンワークスにとって、紡織機械を開発し製造する技術と並んで、いまひとつ重要な生産上の問題となったものは、多数労働者を如何にして管理するかという問題であった。すなわち、工場生産という新しい生産様式の導入に随伴して生じたこの問題は、前者のように本来商業活動に従事していたものを設立者とする企業にとってはもちろんのこと、後者のようにもともと製造活動に従事していたものを創業者とする企業にとっても、まったく新しい経営上の問題であったからである。しかしこれら2つの企業においては、この問題はひとつの興味ある方法によって解決された。内部請負組織がそれである。その内容や意味するところについては、すでにかなり詳しく説明したとおりである。

c. アメリカ紡織機械工業成立期というわれわれのとりあげた時代においては、2つの企業の何れにおいても、販売ははまだ重要な経営上の問題とはなっていない。当時は本質的に売手市場の時代であり、生産上の問題さえ解決

するならば、製品はおのずから販売できるという気持ちが創り上げられていた。すでに指摘したようなロウエル・マシンショップの受動的な販売態度や、ジョン・ホワイチンのおよそ積極的というにはほど遠い販売方法は、いずれもその現われであった。



## 第2章 株式会社制度の発達と企業経営

### —J.グールドを中心として—

#### 第1節 アメリカにおける株式会社制度の発達

アメリカにおけるコーポレーション (corporation) — 以下株式会社、とき(1)に会社と呼ぶ — の起源は、遠くアメリカがイギリスの植民地であった時代にまでさかのぼることができる。しかし当時におけるその数はきわめて少なく、約2世紀の間に植民地で設立の特許を得た会社はわずかに7社を数えたにしか(2)過ぎなかった。

アメリカにおいて株式会社が普及するのは、13植民地の人民が独立を達成し、さらに合衆国憲法を制定して近代国家としての体裁を整えた18世紀末になってからのことであった。すなわち、その頃各州議会および連邦議会が設立を認め

---

(1) コーポレーションは広く法人を意味してその種類は多いが、アメリカでコーポレーションといえばビジネス・コーポレーション (business corporation) とくにその代表的形態である株式会社を指すことが多い。よって本稿もコーポレーションという語を株式会社と訳すことにした。しかし、コーポレーションという語が、広くビジネス・コーポレーションすなわち「事業法人 (営利法人) としての会社」一般を指称し、これを株式会社と限定して訳すことが明らかに不都合と思われる場合には、これを会社と訳すことにした。たとえば、注2、注3、注4の数字に関係のある保険会社の中には、株式会社のみならず相互会社も含まれている。このような場合には株式会社という語を避け会社と呼ぶことにした。

(2) 植民地アメリカで設立の認可を得た7会社のうち、最初のものは1732年にコネチカット植民地ニューロンドンに成立した“New London Society united for Trade and Commerce”である。しかし同社は、設立目的に反して土地銀行を計画し、設立後1年未滿で特許状を取り上げられている。残りの6社は、ニューヘーボンおよびボストンでそれぞれ波止場事業を営んだもの2社、ロードアイランド植民地で小さな水道事業を営んだもの3社、そしてフィラデルフィアで火災保険事業を営んだもの1社であった。(J. S. Davis, *Essays in the Earlier History of American Corporation*, 2 vols, Cambridge, Mass., 1917, vol. 2, pp. 4-5, 331.)

た会社の数は、1790年4社、91年9社、92年31社、93年15社、94年17社、95年42社、96年32社、97年41社、98年36社、99年33社、1800年39社と年々多数に上り、かくて18世紀最後の年が終る頃には、植民地時代の7社、80年代の29社を含めて、335社に上の会社が設立の認可を受けていた。<sup>(3)</sup>

もっとも、1800年までに設立の認可を得たこれらの335社のうち、その多くは有料道路、有料橋、内陸航行、波止場、水道を対象としたものであって、その数は255社に上り、全体の76.1%を占めていた。またその残りの大半は銀行および保険の67社によって占められ、製造工場に該当するものはわずかに8社を数えただけであった。<sup>(4)</sup>

しかしながら、1813年、ボストンの外国貿易商人を中心として綿業企業ボストン製造会社が設立され、翌年、水力と機械によって紡績から織布にいたる全工程を一貫して遂行する工場を建設した頃より、製造工業において工場制生産が発達し、これとともに製造企業にして株式会社形態をとるものが増大した。たとえば、マサチューセッツ州やニューヨーク州などの8州は、1800～23年において、合計557の製造企業に法人格を与えたが、そのほとんどは1814年以後におけるものであった。<sup>(5)</sup>

また、1828年、ボルチモアの2人の銀行家によってボルチモア・アンド・オハイオ鉄道の建設が開始され、1830年に13マイルの軌条の上を蒸気機関車が試走した。アメリカにおける最初の現代的意味での鉄道がこれであったが、以来各都市もボルチモアの例にならい、ここに鉄道の時代がはじまった。もっとも初期の鉄道はたいていが短区間鉄道であったが、50年代初期にいたって幹線鉄道の時代に入り、さらに1869年には後述するように最初の大陸横断鉄道が

---

(3) J. S. Davis, *op. cit.*, vol. 2, p. 26.

(4) J. S. Davis, *op. cit.*, vol. 2, pp. 37, 118, 188, 216, 235, 250, 269.

(5) D. L. Kemmerer and C. C. Jones, *American Economic History*, N. Y., 1959, p. 177.

完成した。そしてやがて鉄道は19世紀におけるアメリカ最大の産業へとの上っていったのであるが、各鉄道企業は例外なく株式会社形態を採用し、製造企業の規模がいまだ比較的小さかった当時において、それはアメリカの大株式会社を代表するものとなった。

このように独立後のアメリカにおける株式会社の普及にはめざましいものがあったが、<sup>(6)</sup>しかしこれらの株式会社がはじめから完全に事業法人としての体裁を整えていたわけではなかった。事業法人は事業遂行のため政府の許可を得て設立された1つの“legal entity”であり、このことからいくつかの特色を帯びることになるが、その最も重要な特色はいうまでもなく株主の有限責任、換

---

(6) トーマス・C・コクランは、世界の先進商工業国であったイギリスとフランスでは、いまだ20程度の株式会社しか存在しなかった1800年に、アメリカではすでに300社以上の株式会社が認可されるにいたっていたという、かくも急速な株式会社の普及の理由として、次の如きものを挙げている。(Thomas, C. Cochran, *Basic History of American Business*, Princeton, N. J., 1959, pp. 40-42.)

第1に、アメリカ国民はいまだ相対的に貧しく、事業とくに大資本を必要とする輸送事業を開始するためには、多くの投資家から少額の資金を集める必要があった。

第2に、当時の株式会社は一般に個々の特別の立法による特許状の交付によって成立したが、この設立認可を得るについて、アメリカの分権的政治機構が有利であった。すなわち、州議会に運動して特許状を獲得することは、イギリス議会に運動するよりはるかに容易であった。

第3に、株式会社は、政府が民間の株主とともに株式に応募することを可能にした。実際、初期の銀行、有料道路および運河会社にはこういう「混合型」の会社が少なくなかった。

第4に、株式会社は、アメリカの国民性のあるものに適合していた。すなわち、株式会社は、集団活動に参加し、共通の問題を力を合わせて解決しようという彼らの気質——集団指向的個人主義 (cooperative or group focused individualism) ——を満足させた。(しかし、この点に関しては、J. S. デーヴィスの次のような解釈もある。すなわち彼は、植民地時代に会社が発達しなかった理由の1つとして「アメリカ植民地人の特有の気性である自主独立心は1つの阻害的要因であった」と述べている。J. S. Davis, *op. cit.*, vol. 2, p. 5.)

第5に、自由に転売することのできる株式は当時のアメリカの移住的社会 (migratory society) の要求に適合した。

言すれば、株式会社の資産は株主によって払い込まれた資本金と積立金とよりなり、これらの資産が費消されたあとは、株式会社は他に頼るべき何らの資産も有しないということである。ところが、初期の立法部は、株式会社に有限責任の特権を与えることをためらった。ある州はそれをはっきりと拒んだし、他の州はこれをあいまいなままに放置して、問題の決着を裁判所の判決に委ねた。さらに他の州は妥協案として2倍責任制 (double liability)、3倍責任制 (triple liability)、あるいは比例責任制 (proportional liability) を採用した。<sup>(7)</sup>

しかし1820年代、30年代へと進むにつれて、各州はしだいに有限責任を認める方向へと傾いていった。マサチューセッツ州は1830年にこれを承認した。メリーランド州は1839年に、利潤を超過する配当を行っていないことを条件に、有限責任を認めた。そして1842年にニューハンプシャー州がこの特権を承認した頃には、各州は大体これに倣っていた。<sup>(8)</sup>

また当時は、株式会社設立の認可状 (charter) を得るについては、一般に議会における特別法の通過が必要であった。たとえば前記の木綿工業企業ボス

---

(7) 2倍責任制の下では、最悪の場合、株主はその払い込んだ金額を失うのみならず、株式額面金額に相当する賦課金を徴収される。たとえば、何某が、額面100ドルの某社の株式1株を市場で75ドルで購入し、そしてこの会社が破産した場合、彼は最初の投資額75ドルに100ドルを加えた175ドルを失うことになる。3倍責任制の場合は、株主はその投資額を失う恐れがあるのみならず、株式額面金額の2倍に相当する賦課金を徴収されるかもしれない。比例責任制の下では、たとえば資本金の100分の1に相当する株式の所有者は、負債の100分の1に対して責任を負うことになる。

(8) このような変化を促進した要因には2つのものがあった。1つは、株式会社の設立を企てるものが有限責任を認めている州において特許状を獲得しようとし、この傾向が有限責任を承認していない州をあわてさせたこと。他は、州自身ときどき民間株主に伍して株式会社に出資したが、州立法部は州がその出資額を超えて責任を負うことを好まなかったことである。

トン製造会社は、1813年2月、マサチューセッツ州議会において、“An Act to Incorporate the Boston Manufacturing Company”なる特別法が承認を受けることによって、事業法人として成立した。しかしこのような慣行に対して、1811年、ニューヨーク州は製造事業に関する一般会社法（general incorporation act）を制定し、資本金10万ドルを超えない製造会社を設立しようとするものに対し、単に会社の名称、目的、資本額、株数などの必要事項を記載した証書を州当局に提出することによって、法人格を獲得する道を開いた。さらに1837年には、メリーランド州が、製造事業に限らず、すべての合法的事業（any lawful business）に適用される一般会社法を制定した。しかし、たいていの州は、南北戦争後にいたるまで、準則主義として知られるような法律を実施しなかった。

## 第2節 初期株式会社における会役重役

株式会社制度の普及がアメリカ社会にもたらしたひとつの重要な結果は、企業における出資と経営との間に新しい関係をつくり出したことにある。T. C. コ克蘭はアメリカでは早くからこうした傾向が生じていたとして次のように述べている。

「株主によって毎年選出される取締役会に資産を管理する権限を与えるという伝統的イギリス方式はアメリカにおいても継続された。しかしながら、ニューヨーク銀行（Bank of New York<sup>(9)</sup>）のような会社では、ごく初期の頃から、

---

(9) 同銀行はフィラデルフィアの北アメリカ銀行（Bank of North America）、ボストンのマサチューセッツ銀行（Massachusetts Bank）につづくアメリカ第3番目の本格的商業銀行で、1784年6月9日に預金業務、同月16日に割引業務を開始した。しかし同銀行は1791年にいたってはじめてニューヨーク州より会社設立の認可状を受けることに成功したのであり、したがってそれまでの7年間は、正確には、法人格をもたない合体企業（joint stock company）であった。（J. S. Davis, *op. cit.*, vol. 2, pp. 44-45, 334.）

取締役は全株式の一小部分しか保有していなかった。同銀行が営業を開始するに当って発行した500株のうち、12人の取締役はわずかに68株しか保有していなかった。それ故に、銀行の日常業務を適法に管理したこれらの人々は、主として他の人々の金で運営していたのである。<sup>(10)</sup>」

もちろん、ニューヨーク銀行を含めて、すべての株式会社の株主は年次総会において投票権を行使することができた。ことにニューヨーク銀行の場合には、1791年の認可状によって、1人の所有する株式が4株までの場合には1株について1票の投票権があるが、6株の場合は5票、8株の場合は6票、10株の場合は7票と遞減し、それ以上の場合は10株を超える各5株について1票とされていた。<sup>(11)</sup>つまり、小株主の地位が非常に尊重されており、その結果彼らは、毎年5月の第2火曜日に開かれることになっていた取締役の選出会議において、相当強力で振舞うことのできる立場にあった。しかし、コ克蘭は「実際にはそうではなかった」といい、次の如く述べている。

「だれもが、何が行なわれているかについて、いくらかは知っていた町民大会の投票者とはちがって、小株主は、株式会社の業務についてほとんど何も知らなかった。必要な情報を持ち、また株主に接近し影響を与える機構を握っていた取締役が、リーダーシップを行使した。株式が広く分散している株式会社では、民主制は最初から行なわれず、取締役は a self-perpetuating group となった。<sup>(12)</sup>」

このように、株式会社制度の発達にともない、ごく初期の時代から出資と経営は分離する傾向にあったのであるが、しかしこのことから直ちにいわゆる専門的経営者 (professional manager) すなわち、所有の故にではなく、その有す

---

(10) T. C. Cochran, *op. cit.*, p. 42.

(11) T. C. Cochran, *op. cit.*, pp. 117-119.

(12) T. C. Cochran, *op. cit.*, p. 43.

る企業経営に関する専門職業的知識と見識の故に、企業の経営を委ねられている経営者が出現したと考えるてはならない。それどころか、初期の株式会社においては、経営者という名を冠するものはばかれるような会社重役がしばしば歴史の上に姿を現わしているのである。このタイプの特徴は、株式会社制度にもなう所有と経営の分離を幸いに、会社の経営に対して責任ある地位についているにもかかわらず、むしろその地位を悪用し、しばしば会社を食物物にしながら、自分自身の個人的利得を図るところにあった。再びコクランを引用すると、彼は「……所有と経営、株主と経営者との分離は、非倫理的利得への新しい可能性を開いた。1840年代初期の大会社をながめて、ネーサン・アップルトン<sup>(13)</sup> (Nathan Appleton) は次のように嘆いた。『よい行ないに対する保証がほとんどないというのは、ゆううつな事実である』と。株主にとって主要な危険の源泉は、会社の活動について信頼できる情報がないこと、悪い経営者を解任する力が欠けていること、そして経営者の利害関係が株主のそれと同一であるという保証がないことであった。この最後の点が非倫理的行為の基本的原因であった。」といい、そしてそのような不正利得の例として、次のような説明を加えている。「たとえば、利益のあがらない支線鉄道をとりあげてみよう。それに接続する幹線鉄道の取締役がその支線鉄道の株式および社債を額面よりもはるかに低い値段でひそかに買い集め、やがてそれを額面価格で当該幹線鉄道に売りつけるかもしれなかった。もしこのようなインサイダーがその大鉄道会社において単なる小株主にすぎないならば、その持株の価値に及ぼす影響

---

(13) 当時、ボストン・アソシエーツ (Boston Associates) として知られるボストン在住の15家族があり、1850年には、アメリカ木綿工業の総紡錘数の20%、マサチューセッツ州内全鉄道哩数の30%、同州内全保険資本の39%、ボストンの全銀行資本の40%を支配した。アップルトン家はその有力な一員であった。(T. C. Cochran and W. Miller, *The Age of Enterprise: A Social History of Industrial America*, N. Y., 1942, p. 71.)

は小さいであろうし、一方支線鉄道会社の以前の所有者として彼らに帰す利益は大であったろう。同じような取引が調達や建設に際して行なわれた。……鉄道会社の取締役が路線を建設するために建設会社をつくり、その支払には、幾千の小株主をもつ鉄道会社から、彼らが主たる所有者である建設会社に、現金や証券を引き渡した。<sup>(14)</sup>」

あきらかに、コクランは上のような説明を加えるに当って、それに該当する多く事例を思い浮かべていたにちがいない。中でも、鉄道の建設をめぐる不正については、最初の大陸横断鉄道である、ユニオン・パシフィックおよびセントラル・パシフィックの両鉄道と、それぞれの建設会社となった“Crédit Mobilier”および“Credit and Finance Corporation”をめぐる有名なスキャンダルを苦々しく思い出していたであろうし、また幹線鉄道の重役がひそかに支線鉄道の株式を買い集め、やがて幹線鉄道をしてこの支線鉄道を買収さすという企てについては、アメリカ史上に悪名高きことをもって有名なジェイ・グールドが目論んだユニオン・パシフィック鉄道によるカンサス・パシフィック鉄道その他の買収を思い出していたにちがいない。このうち前者の事例については、そのあらまははかなり一般的に知られていることであるから、<sup>(15)</sup>ここでは主として後者の事例について事の次第を説明し、当時における会社重役の行動態様の一端をうかがうことにしたい。

(14) T. C. Cochran, *op. cit.*, 1959, pp. 44-45.

(15) たとえば、渡辺誠毅訳、ヤングサン・ブラウン (A. J. Youngson Brown) 著、『アメリカ資本主義発達史 (The American Economy, 1860-1940)』(昭和27年、原著1951年) 第4章「鉄道の発展をめぐる投機と不正」を見よ。これは、アメリカ伝記作家のうち“muckraker group”に属する Matthew Josephson, *The Robber Barons: The Great American Capitalists, 1861-1901*, N. Y., 1934, pp. 87, 92-93によったものである。しかし最近、“Credit Mobilier”に関する従来の見解に対してかなり批判的な研究が現われた。Robert William Fogel, *The Union Pacific Railroad: A Case in Premature Enterprise*, Baltimore, 1960がそれである。

## 第3節 ジェイ・グールドの生い立ち

ジェイ・グールド (Jay Gould) が企てたところのユニオン・パシフィック鉄道によるカンサス・パシフィックその他の諸鉄道買収の物語は、グールドが前者の取締役に就任した1874年にはじまるといえる。しかしこの物語の理解のためには、その頃にいたるまでのグールドの歩みの概略について知っておく必要がある。

グールドは1836年にニューヨーク州ロックスバリー (Roxbury) に生れた。<sup>(16)</sup>  
父はイングランド、母はスコットランドからの移民の子孫で、山腹にやせた農場を所有していた。6番目の、そして最初の男の子として生れたグールドは、生れつき虚弱であった。事実、彼は成人してからも身長は5フィートをわずかに越えたにすぎず、また結核や神経痛に悩まされた。<sup>(17)</sup>

グールドはわずかばかりの学校教育を受けただけで、早くから村の鍛冶屋や商店で働かねばならなかった。しかしその間、ほとんど独学で初歩測量術を修得し、18歳から21歳の間、ニューヨーク州をはじめオハイオ州やミシガン州の各所で地図の作成に従事し、また1856年にはニューヨーク州デラウェア郡史を刊行した。このようにしてグールドは21歳までに5,000ドルを貯えるにいたっていたといわれているが、同年、ニューヨークの有力な政治家で皮なめし業者であった Zadoc Pratt を知り、その出資を得てペンシルベニア州北部に大製革所を開いた。やがて彼はこの製革所をニューヨークの有力な革商人 Charles Leupp の協力を得て買い取った。しかしこの革商人は、一説では

---

(16) この1830年代後期は、A. カーネギー (1835)、J. P. モルガン (1837)、J. D. ロックフェラー (1839) など、後にアメリカの大富豪と呼ばれるようになった人たちが次々と誕生した時期であった。

(17) ジェイ・グールドを“a complex Jew”と呼ぶ人がある。しかし彼はユダヤ人ではなかった。(M. Josephson, *op. cit.*, p. 37.)

グールドの企てた皮の投機が一因となって、1857年に自殺した。

グールドは1859年に製革所を手放し、翌1860年にかけてしばらくニューヨークで革商人として行動したあと、同市でストックブローカーとしての生涯を踏み出した。当時、ニューヨーク株式取引所 — 1817年にNew York Stock and Exchange Board として発足し1863年にNew York Stock Exchange と改称 — において主要な取引対象となったものは鉄道証券であるが、折からの南北戦争（1861-65）を反映してそれらはあたかもフットボールの球のように弄ばれた。グールドはこうした状況のなかで若くして証券投機の技術を身につけていった。

1867年10月、グールドは、ニューヨークと五大湖を結ぶ幹線鉄道の1つエリー<sup>(18)</sup>—鉄道（Erie Railroad）の取締役に就任し、やがて勃発したこの鉄道の争奪戦を通じて、にわかにな々の注目を集めることになった。この闘いは、ニューヨーク・セントラル鉄道（New York Central Railroad）の所有者で、同鉄道の競争線エリー鉄道に支配の手を伸ばしつつあったバンダービルト（Cornelius Vanderbilt）と、1854年にエリー鉄道のトレジャラーに就任、以来同鉄道の経営を担当し、前者の支配に対抗しようとしたドルー（Daniel Drew）との間に行なわれたのであるが、ドルーの背後には軍師グールドと同じくストックブローカーのフィスク（Jim Fisk）がいた。彼らはバンダービルトによる市場での株の買い工作を挫折させるため、額面金額で総計1,000<sup>(19)</sup>万ドルに上る転換社債を発行して市場に売り出した。エリー—鉄道株の急膨脹に

(18) エリー—鉄道の株主の多くはイギリス人であった。彼らは同株式の売買をストックブローカー名義で行ない、したがってその投票権もブローカーの手中にあった。グールドがエリー—鉄道の取締役に就任した背後にはこのような事情があった。

(19) 株式に転換できる社債の発行は、1851年のニューヨーク州の法律によって認められていた。エリー—鉄道のトレジャラーのドルーは、この社債を損失保証付きでいったん仲買人に売ったあと、直ちにこれを株式に転換して市場に流さしたのである。（Julius Grodinsky, *Jay Gould: His Business Career, 1867-1892*, Philadelphia, 1957, p. 41.）

追いつけなくなったバンダービルドは、裁判所の「非常に親切な」<sup>(20)</sup>判事にこれ以上証券を発行することを禁ずる禁止命令 (injunction) を出させ、さらにこの命令が守られないとみるや、法廷侮辱罪で一味を逮捕させようとした。しかしグールドらは、いち早くジャージー・シチーに逃れ、やがてニューヨーク州の首府オールバニに現われるや、30万ドルとも100万ドルともいわれる多額の金をばらまいて、<sup>(21)</sup>転換社債発行を合法化する法律を成立させた。形勢不利とみたバンダービルトは、グールド一味と談合に入り、1868年7月、両派の間に和解が成立した。そしてその結果、グールドが社長兼トレジャー、フィスクが副社長として、エリー鉄道の経営を掌握することになったが、しかしこれは同鉄道にとって大変不幸なことであった。彼らはその地位を、市場でのエリー鉄道証券の操作に徹底的に利用した。結果はエリー鉄道の資本が大きく水増しされることになり、<sup>(22)</sup>1875年の財産管理の原因をなすこととなった。グールドは、1872年3月、シクルス将軍 (General D. E. Sickles) とその後援者であるイギリスの投資家によって、その地位を追われることになったが、しかしもはや彼にとっては、十分に食い潰したこの鉄道会社に未練はなかった。彼は新しい獲物を求め、そして西部のユニオン・パシフィック鉄道に目をつけたのであった。

---

(20) M. Josephson, *op. cit.*, p. 125.

(21) J. Grodinsky, *op. cit.*, p. 44.

(22) 1864年から72年までの8年間に、エリー鉄道の社債 (bonded indebtedness) は17,822,900ドルから26,395,000ドルに、普通株は24,228,800ドルから78,000,000ドルに増大した。換言すれば、社債で48%、普通株で221%の増大をみたのであるが、その間の哩数は53%増大しただけであった。それというのも、「株式は鉄道を改善するために発行されたのではなくて……、エリー鉄道のマネージャーによる売方活動 (bear operations) を援助するために緊急時に市場に投げ出された……。」 (Stuart Dagget, *Railroad Reorganization*, Cambridge, Mass., 1908, p. 36.)

#### 第4節 ユニオン・パシフィック鉄道とパシフィック郵船をめぐって

ユニオン・パシフィック鉄道（Union Pacific Railroad）は周知のように最初の大陸横断鉄道である。1862年、連邦議会において太平洋鉄道法（Pacific Railroad Act）と呼ばれる「ミズーリ河から太平洋にいたる鉄道および電信線の建設を援助する」法律が成立し、この法律の下に、ユニオン・パシフィック鉄道はネブラスカ州の一地点から西に向って建設を開始し、またセントラル・パシフィック鉄道はカリフォルニア州から東に向って建設を進め、そして1869年5月、両線はユタ州のグレートソルト湖に近いプロモントリー・ポイント（Promontory Point）で接続し、有名なゴールデン・スパイクの式典を挙げた。

ユニオン・パシフィック鉄道の建設には国家の多大な援助があった。1862年の太平洋鉄道法は、鉄道1哩につき10区<sup>(23)</sup>の土地を交付し、またロッキー山脈にいたるまでの平原地域では1哩当り16,000ドル、山岳地域では48,000ドル、山間の盆地では32,000ドルの公債（6分利付、30年満期）<sup>(24)</sup>を貸与することを定めた。この鉄道法は1864年に修正され、一層気前のよいものになった。

しかし、このような政府の絶大な援助の下に建設されたにもかかわらず、完成をみたユニオン・パシフィック鉄道の財政状態は決して健全なものではなかった。いうまでもなくその一因は、同鉄道の発起人が“Crédit Mobilier”という

---

(23) 区または地区（section）とは、1785年の「西部の領地における土地処分法確定のための条令」いわゆる公有地条令によって定められた公有地払下げの最低単位であって、1区は1平方哩に当る。

(24) 1899年、これらの公債の期日が到来したとき、ユニオン・パシフィック鉄道の国家に対する負債総額は元本33,539,512ドル、利子（政府によって支払われてきた当該公債利子）36,944,300ドル、計70,483,812ドルに上っていた。（E. C. Campbell, *The Reorganization of the American Railroad System, 1893-1900*, N. Y., 1938, p. 85.）

別動会社をつくって鉄道の建設工事を請負わせ、建設契約の双方の当事者になったことの結果、過大な建設費が流出したことにあった。政府のウィルソン委員会 (Wilson Committee) の報告によれば、建設会社が鉄道の建設のために実際に支出した金額は50,720,958.94ドルであったのに対して、鉄道会社が建設会社に支払った現金および証券(額面金額)は93,546,287.28ドルにも上っていた。<sup>(25)</sup>かくては当然のことながら、ユニオン・パシフィック鉄道会社の貸方側諸勘定(政府公債、第1抵当権付社債、土地交付社債、インカム・ボンド、株式)は資産の実体に比して過大となり、鉄道は最初から重い資本費用の負担を背負うことになった。株価も自然このような状態を反映して低迷をつづけていた。

グールドが1872年3月にエリー鉄道を去り、新しい投機の機会、それも外部のストックブローカーによるありきたりの投機ではなく、部内者による内部情報にもとづく投機の機会を捜し求めつつあった頃、ユニオン・パシフィック鉄道はおおよそ以上のような状態にあったのであるが、やがて彼は1873年の春頃より同鉄道株式の買入れを開始した。そして翌年の春には同鉄道会社の取締役就任したのであるが、その後も株式の購入をつづけ、1875年のはじめにはグールドは総社外株 (stock outstanding) 36万7千株中10万株を所有するようになった。

グールドによるユニオン・パシフィック鉄道の支配は、彼によって同じ時期に開始されたパシフィック郵船会社 (Pacific Mail Steamship Company) の支配と関係があった。同社は永く繁栄を誇っていた企業であるが、大陸横断鉄道の開通とともに収益力を弱め、1870年代初期には危険な財政状態にあった。

---

(25) ユニオン・パシフィック鉄道が “Crédit Mobilier” に対して支払った93,546,287.28ドルのうち、現金は56,783,987.28ドル、株式は36,762,300.00ドルと推定されている。(R. W. Fogel, *op. cit.*, pp. 69-70.)

(26) J. Grodinsky, *op. cit.*, p. 126.

グールドは1872年秋頃より同社の株を買いはじめ、1873年のはじめの総会ではその一味のものを取締役会に送り込むことに成功した。しかしグールドはその姿をけって表面には現わさなかった。

やがて、グールドの真意が明らかになるときがきた。1875年3月3日、彼はそれまでのベールを脱ぎ、その仲間とともにパシフィック郵船の取締役に就任したことを公にした。この発表は、この汽船会社とユニオン・パシフィック鉄道との間に同盟関係が成立し、両者間の競争が終了したことの宣言であった。俄然、翌日のニューヨーク株式取引所は緊張した。立会開始とともに、取引所は「めったにみられないような気違いじみた興奮」につつまれ、「ほとんどすべてのものが……パシフィック郵船とユニオン・パシフィックの取引を開始した。」<sup>(27)</sup> グールドの予想は正的中した。2年前の1873年には安価で14ドルにしか過ぎなかったユニオン・パシフィック鉄道株式が、4月末には80ドル近くにまで上昇した。<sup>(28)</sup>

グールドが仕組んだこのユニオン・パシフィック鉄道とパシフィック郵船との支配的一幕は、いうまでもなく彼自身に大きな儲けをもたらした。しかしまた、両会社間の競争を解消することによって、双方の一般投資家に利益を与えたことも事実である。この意味において、グールドのこの行動は、その意図にあえて目をつぶるならば、弁明の余地ある行動であった。しかし彼がこれにつづいて企てた、ユニオン・パシフィック鉄道によるカンサス・パシフィックその他の諸鉄道の買収は、いわゆる強盗貴族 (robber baron) さながらの行動であった。

---

(27) J. Grodinsky, *op. cit.*, p. 127.

(28) J. Grodinsky, *op. cit.*, pp. 128-129.

### 第5節 ユニオン・パシフィック鉄道とカンサス・パシフィック 鉄道をめぐって

ユニオン・パシフィック鉄道はミズーリ河畔オマハからネブラスカ州を横断してワイオミング州のシャイアンに達し、さらにユタ州のオグデンに向かって伸びていたが、その南方200マイルのあたりをほぼ平行に走っている1鉄道があった。カンサス・パシフィック鉄道（Kansas Pacific Railroad）がそれであった。この鉄道は東のターミナルをミズーリ河畔のカンサスシチーに、西のターミナルをコロラド州のデンヴァーに置き、そして西の終点デンヴァーからは傘下会社デンヴァー・パシフィック鉄道（Denver Pacific Railroad）を通じてユニオン・パシフィック鉄道とシャイアンで接続していた。

カンサス・パシフィック鉄道はユニオン・パシフィック鉄道と同じく1862年および64年の太平洋鉄道法の下で政府の絶大な援助を得て建設された。しかしこれまたユニオン・パシフィック鉄道と同様、鉄道の建設を“Crédit Mobilier”と同じ仕組みの建設会社に請負わしたことから、その資本は過大になり、財政内容は当初からよくなかった。また同鉄道はユニオン・パシフィック鉄道に平行して建設されたために、自然後者と競争関係に立つことになった。しかしユニオン・パシフィック鉄道が両鉄道の接合点シャイアン以西の交通を支配していたために、カンサス・パシフィック鉄道の競争力は弱かった。かくてこの鉄道は社債利子を賄うに足る収益をあげることができず、1874年には財産管理に入るといような状態であった。

グールドはこのカンサス・パシフィック鉄道に注目した。彼はこの鉄道を利用することによって莫大な利益を得る可能性のあることを看取した。彼は1877年頃よりカンサス・パシフィック鉄道株式の買い入れを開始した。同鉄道会社の証券は大巾に低落していたが、グールドはさらに有利にこれを手に入れるため、その支配するユニオン・パシフィック鉄道をして競争線を建設せしめるな

(29) ど、カンサス・パシフィック鉄道に対して激しい攻撃をかけた。そして1879年の初夏までに、同鉄道株式の過半数を手中におさめた。

それではグールドは何を目論んでカンサス・パシフィック鉄道の株式を買集めたのであろうか。彼の意図は、その支配しているユニオン・パシフィック鉄道をして、カンサス・パシフィック鉄道をば、後者にとって圧倒的に有利になるような条件で合併さすことにあった。しかし、ユニオン・パシフィック鉄道がそのような条件でカンサス・パシフィック鉄道合併するならば、たとえ将来企業合同による幾許かの利益が期待できるとしても、大きな損失をこうむることになるであろう。そしてもし、ユニオン・パシフィック鉄道株主としてのグールドに及ぶべきそのような損失が、カンサス・パシフィック鉄道を高く売りつけることによって得られる利益を食ってしまうようであるならば、このような取引を企てる意味がない。しかしもちろんグールドにそのような手ぬかりのあろうはずはなく、1879年2月、巧みに市場を操作しながら、その所有するユニオン・パシフィック鉄道株式の大部分を放出したのである。政府報告書によれば、この結果彼の持株は約20万株から約2万7千株に減少した<sup>(30)</sup>。しかし「グールドは株式を手放したが、新しい取締役が選出されるまでの期間、彼は

---

(29) ユニオン・パシフィック鉄道の傘下にコロラド・セントラル (Colorado Central) という小鉄道があった。それはデンヴァー (カンサス・パシフィック鉄道の西の終点の所在地) とその北方ロングモントとの間に路線を経営していたが、ロングモントからシャイアン (ユニオン・パシフィック鉄道の通過点) にいたる部分は未完のままになっていた。グールドはこの部分の完成をいそがせた。その結果、ユニオン・パシフィック鉄道はデンヴァーからシャイアンを経てオマハにいたる路線を経営することとなり、デンヴァーとカンサスシチー間に路線を経営していたカンサス・パシフィック鉄道に対して大きな打撃を与えた。(J. Grodinsky, *op. cit.*, pp. 132, 139.)

(30) *United States Pacific Railway Commission Report*, 1887, p. 463. (S. Dagget, *op. cit.*, p. 228.)

依然ユニオン・パシフィックの経営に対して決定的発言権を有していた。」<sup>(31)</sup>

1879年9月、グールドはユニオン・パシフィック鉄道の取締役会にカンサス・パシフィック鉄道との合同を提案した。しかも両者の合同比率は株式額面金額によって表示されたそれぞれの資本金に基礎を置くというものであった。この条件はもとよりばかげていた。ユニオン・パシフィック鉄道は1875年以来配当をつづけていたのに対して、カンサス・パシフィック鉄道は<sup>(32)</sup>ずっと赤字であった。1879年1月における最高株価は、前者が68.5ドルであったのに対して、後者は13ドルであった。とうてい対等の条件で合同できるはずはなかった。取締役会で当然反対の意見がでたとき、さすがのグールドもそれを押え切ることはできなかった。

しかしグールドはもちろんこのままで引き下がらなかった。彼は直ちに新しい計画を立てた。それはカンサス・パシフィック鉄道がユニオン・パシフィック鉄道の競争線として如何に恐ろしい存在となり得るかということを示威することであった。まず彼は、1879年11月、カンサス・パシフィック鉄道の東の終点カンサスシチーとセントルイスを結ぶミズーリ・パシフィック鉄道 (Missouri Pacific Railroad) を買収した。同じ頃、ユニオン・パシフィックとカンサス・パシフィックの両鉄道の間を東西に走っているカンサス州の2つの小鉄道を買入れた。そしてさらに、カンサス・パシフィック鉄道をソルトレークシチーにまで拡張してセントラル・パシフィック鉄道と連絡し、セントルイス→カンサスシチー→デンヴァー→ソルトレークシチーの新しい大陸横断鉄道ルー

(31) M. Josephson, *op. cit.*, p. 198.

(32) 政府報告書によると当時の両者の収益力と利子負担は次の如くである。(S. Dagget, *op. cit.*, p. 229.)

	1 哩当り年間営業利益	1 哩当り年間支払利子
ユニオン・パシフィック	5,617ドル	3,185ドル
カンサス・パシフィック	1,602ドル	2,295ドル

トを形成するつもりであると発表した。

結果はグールドの思う壺であった。ユニオン・パシフィック鉄道の取締役は、グールドが先に提案した条件で、カンサス・パシフィック鉄道と合同することに同意した。強気になったグールドは、この合同にさらにデンヴァー・パシフィック鉄道を加えることを要求した。<sup>(33)</sup>同鉄道の株式は事実上彼によって全部所有されていた。かくて1880年1月に契約が成立し、カンサス・パシフィック鉄道の株式（総額10,000,000ドル）およびデンヴァー・パシフィック鉄道の株式（4,000,000ドル）は、ユニオン・パシフィック鉄道の株式（36,762,300ドル）とともに、それぞれ1対1の比率で新会社の株式（50,762,300ドル）と交換されることになった。新会社は従来の“Union Pacific Railroad”に対して“Union Pacific Railway”と称された。

カンサス・パシフィックおよびデンヴァー・パシフィックの両鉄道を加えて、新しいユニオン・パシフィック鉄道の総哩数は1,042哩から1,821哩へ、総収入は13,201,077ドルから22,455,134ドルへ、操業費は5,475,503ドルから10,545,119ドルへ、したがって営業利益もそれに応じて増大した。しかし社債利子その他の固定的資本費用がそれを上回って増大したために、あらゆる数字の中で配当可能利益だけが減少した。それはつまり、この合同によって、旧ユニオン・パシフィック鉄道株式の所有者は損失をこうむり、逆にカンサス・パシフィックおよびデンヴァー・パシフィックの両鉄道株式の所有者は利益をおさめたことを意味した。ジェイ・グールドはその双方の立場に立っていた。しかし、旧ユニオン・パシフィック鉄道においては彼は小株主に過ぎず、カンサス・パシフィックとデンヴァー・パシフィックの2鉄道では彼は過半数所有者あるいは独占的所有者であった。いうまでもなく、後者の立場において彼が獲

---

(33) 政府報告書によれば、当時における同鉄道の1哩当り年間営業利益は1,333ドルであったのに対して、その1哩当り年間支払利子はこれを上回る1,750ドルであった。(S. Dagget, *op. cit.*, p. 229.)

得した利益は、前者の立場において彼がこうむった損失をはるかに上回った。

要するに、アメリカ最初の大陸横断鉄道であるユニオン・パシフィック鉄道の取締役グールドは、幾千人もの一般株主の犠牲において、莫大な個人的利得をおさめることに成功し、当時歴史の上にしばしば姿を現わしたこの種の会社重役の行動態様を、きわめて端的に現出してみせたのであった。<sup>(34)</sup>

---

(34) 政府報告書によると、グールドは政府調査委員の前で、彼が1878年2月にその持株の一大部分を手放したあと、そこには「未亡人や孤児の貯蓄……また多数の婦人株主を代表する6,000人から7,000人の株主がいた」と陳述している。(M. Josephson, *op. cit.*, pp. 196-197.)



### 第3章 トラストへの道 —J.D.ロックフェラーを中心として—

#### 序

アメリカにおいては、工場制工業の勃興と相並んで、19世紀初期から国内開発とくに運河および鉄道の建設が開始された。1817～25年には、ハドソン河の上流オールバニとエリー湖畔のバッファローとを結ぶ長距離運河——エリー運河——が完成した。<sup>(1)</sup> ニューヨークからバッファローまで、それまで輸送に1カ月を要していた商品が10日で運ばれるようになり、またはるか遠方のオハイオ峡谷から2週間以内でニューヨークに農産物がとどくようになった。結果としてニューヨークの経済的地位を高めることにもなったこの運河の成功は、その後およそ20年間にわたってアメリカ各地に運河熱をひきおこした。

また、1828年には、ボルチモア・アンド・オハイオ鉄道の建設が開始され、1830年にその最初の区間であるボルチモアからエリコット・ミルズまでの13マイルが開通した。ボルチモアに後背地を奪われてはならない他の沿岸都市はもとより、内陸都市においてもその頃から鉄道会社の設立が続き、アメリカは鉄道の時代に入った。もっとも、1830年代、40年代に誕生した鉄道はたいていが短区間鉄道で、しかも互に異った軌間の軌条を使い、発着時間を接続させるとか、共同で停車場を使用するとか、通し切符を発行するなどの努力をしなかった。しかし1850年代初期に至って、アメリカの鉄道は新しい発展の段階すなわ

---

(1) 同運河については、加勢田博「アメリカ産業革命期における運河建設について」(関西大学『経済論集』21-4, 昭和46年), 同「イリー運河の建設」(同誌25-2～4 合併号, 昭和50年), 同「ニューヨーク市貯蓄銀行に関する一考察——イリー運河建設との関連を中心にして——」(同誌28-1～4 合併号, 昭和53年), 「イリー運河考」(同誌31-5, 昭和57年)がある。

ち幹線鉄道の時代に入った。エリー、ニューヨーク・セントラル、ペンシルベニア、ボルチモア・アンド・オハイオなどの東部の主要都市の鉄道がシカゴに通じ、さらにそこで、シカゴから南部および西部に向かって延びている鉄道と接続した。さらに1869年には、前章で述べたように、最初の大陸横断鉄道が完成し、やがて第2、第3の横断鉄道がこれに続いた。アメリカの鉄道の営業マイル数は、1830年末の23マイルから、60年の30,626マイル、90年の166,703マイルへと目を見張るほどに拡大した。アメリカの全土は鉄道網によっておおわれるようになり、ここに地方的市場を統合した全国的市場が開かれた。しかもこの大陸市場の人口は、自然増と移民の流入によって、19世紀の中頃から同世紀の終わりまでに、2,500万人から7,600万人にまで成長した。こうした大陸市場の発達、アメリカの豊富な自然資源や、蒸気機関の普及をはじめとする生産技術の発達と結びついて、この国の企業活動をかつてないほどに盛りあげた。

しかしながら、19世紀後期、アメリカの企業経営者の意欲を大いに駆り立てたその同じ要因が、やがて彼らを苦しめることになった。すなわち、鉄道がますます普及し、またそれにともなって鉄道運賃がますます低下した結果、多くの業界において、全国のすべての業者がたがいに競争関係に立つようになり、また生産技術がますます向上するにつれて、たえず過剰生産の脅威にさらされるようになった。加えて、南北戦争が終結した1865年から97年にかけての物価の全般的な下降傾向およびその間における何度かの不況は、問題をいっそう深刻なものとした。

アメリカの企業は最初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、それとも敗れ去るか、それがその選んだ道であった。しかし企業間における限りない競争は、しばしば企業をして競争そのものを制限するための措置をこうじさせることになった。それがまず企業の連合（federation）という形態をとったことはいうまでもないが、しかし企業の自主的協調の上に生産協定や価格協定を締結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。ここに企業の連合はやがて企業の合同(consolidation)にとって代わられることになった。共通利益集団, 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), 持株会社, 吸収および新立合併がこれであった。<sup>(2)</sup>

企業合同への動きは早くも1870, 80年代にはじまった。1870年代に成立したスタンダード石油同盟は1882年にスタンダード石油トラストに発達してより強固な合同となった。それに続いて, 綿実油トラスト, 亜麻仁油トラスト, ウィスキートラスト, 鉛トラスト, 砂糖トラストが1880年代中に成立した。<sup>(3)</sup> 1890年代に入ると, 鉄道業者間に大規模な共通利益集団が成立した。そして1890年代後半から20世紀初頭にかけては, 巨大な持株会社が続々と成立した。<sup>(4)</sup> 1901年のユー・エス・スチール会社の設立はその頂点に立つものであった。

---

(2) 合同は, 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, 共通利益集団, トラスト, 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*, N. Y., 1919, pp. 128-225.)

イ. トラスト 傘下会社の株主がトラスト証券と交換にその株式の支配的部分をトラストないしその運営に当るトラスティー会 (board of trustees) に委託する。

ロ. 共通利益集団 (community of interest) 共通株主または共通取締役によって支配されている会社の集団。ただし, 正式の中央統制機関は存在しない。

ハ. 持株会社 (holding company) いくつかのタイプがあるが, 本来持株会社とは, 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) 1会社による他会社の資産の完全な買収。

ホ. 新立合併 (amalgamation) 2つ以上の会社の資産の完全な買収による新会社の設立。

(3) これらトラストの成立を論じた最近の研究に谷口明丈『アメリカ初期トラストの研究』(大阪経済大学経営研究所研究シリーズ第6冊, 昭和59年)がある。

ところで、このようにして成立した合同が、すべて産業企業独自の努力によって達成されたというわけではない。それらは、またしばしば、投資銀行家を中心とする金融業者の指導と援助のもとに形成された。次章で述べる鉄道や鉄鋼業がそうである。しかし本章では、まず、産業企業みずからの手によって形成された企業合同のひとつとしてスタンダード石油トラストをとりあげ、その創設者ジョン・ロックフェラーが1860年代初期に石油精製業を開始してより、如何にして1880年代初期までに同業界を支配するに至ったかの過程を論述することにした。

### 第1節 石油業の勃興とロックフェラー

ジョン・ロックフェラー (John Davison Rockefeller) は1839年7月にニューヨーク州リッチフォード (Richford) で出生した。父はウィリアム・ロックフェラー (William Avery Rockefeller) といい、ドイツからの移民の子孫で、村から村へと渡り歩く薬の行商人であったことはよく口にされる<sup>(5)</sup>ところである。ロックフェラーの一家は1843年に同州の Moravia, 50年に同じく Oswego, そして53年にオハイオ州クリーブランドの郊外に移住した。1855年、クリーブランドのセントラル・ハイスクールを卒業したロックフェラー

---

(4) ムーディによれば、彼が1904年1月1日現在において、「より大なる工業トラスト」(the Greater Industrial Trust)と称するものは7会社、その傘下会社ないし工場は1,528、その資本総額 (total capitalization, stock and bonds outstanding) は約27億ドル、彼が「より小なる工業トラスト」(the Lesser Industrial Trust)と称するものは298会社、その傘下会社ないし工場は3,426、その資本総額は約41億ドルに上っているが、そのほとんど全部は1890年代以降に形成されたものであった。なお、彼のいう「トラスト」とはトラスティー方式による本来の意味のトラストではなく、価格に対して規制力を有するような企業合同を意味し、その代表的形態は持株会社である。J. Moody, *The Truth about the Trusts*, N.Y., 1904, pp. 453-467.

は、さらに同市の Bryant, Lusk & Stratton's Commercial College で3カ月間勉強したあと、同年9月、同市の仲買商 Hewitt & Tuttle に就職した。時に16歳であったが、彼は3年半の間その店のブックキーパーとして働いた。

1859年3月、ロックフェラーはM. クラーク (Maurice B. Clark) という青年とクリーブランドにクラーク・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主として農産物を扱うコミッション・マーチャントで、2人の出資額はそれぞれ2,000ドルであった。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ていた800ないし900ドルによって、一部は父から10%の「利子」を付して借り入れた1,000ドルをもって用意したという。<sup>(6)</sup> 彼らの事業は当初から成功した。その利潤は第1年度4,400ドル、第2年度17,000ドルと計上された。<sup>(7)</sup> 1861年春にはじまった南北戦争は彼らの事業を一層発展させた。ロックフェラーがやがて石油精製業に乗り出すに際し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。

ロックフェラーがクラーク・アンド・ロックフェラーを設立してから数カ月後の1859年8月28日、クリーブランドから直線距離で約100マイル遠方のペンシルベニア州タイタスビル (Titusville) の近くの荒野のなかで、エドウィン・

---

(5) 彼は「名高い癌の専門家」のふれこみで「あやしげ」な薬を村人に売り込んだといわれる。しかしA. ネヴィンスは、医術の発達と普及が十分でなかった当時においては、「薬の行商人は多くの地域社会においてひとつの半職業的地位を得ることができた」と理解する。Allan Nevins, *John D. Rockefeller: Heroic Age of American Enterprise*, N. Y., 1940, vol. 1, p. 17.

(6) A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, pp. 130-131.

(7) A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, pp. 136, 138; Ida M. Tarbell, *The History of the Standard Oil Company*, N. Y., 1904, vol. 1, pp. 1, 42.

ドレイク (Edwin L. Drake) というひとりの男が石油を掘り当てた。世界最初の油井がそれであった。

アメリカでは、すでにそれ以前から、地表に浸出する、あるいは塩井に混り込むという姿で、石油なるものの存在は知られていたし、またその企業化をこころみたまものもいた。サミュエル・キール (Samuel M. Kier, 1813-74) は、1846年頃、ペンシルベニア州 Tarentum の父の塩井から塩水に混って少量の石油が出だしたとき、それを薬として利用しようと考えた。彼はそれをビンに詰め、“Kier’s Petroleum, OR Rock Oil - A Natural Remedy!” として売り出し、1858年までに1本 (1/2パイント) 1ドルでおおよそ24万本を販売したという<sup>(8)</sup>。また、ニューヨークの弁護士ジョージ・ビッセル (George H. Bissell, 1821-84) は、イェール大学の化学教授 B. Silliman, Jr. に石油の分析を依頼し、それが蒸留によって灯油として利用することができ、しかも鯨油や石炭油 (coal oil) よりもすぐれた性能をもっていることを知るや、ペンシルベニア州タイタスビルの近くオイル・クリーク (Oil Creek) 流域に土地をトして賃借し、1858年に失業中の鉄道車掌を派遣して石油の探索に従事せしめた。この男がドレイクであり、塩井業者の方法をまねてさく井を開始し、土地の人たちから“Drake’s Folly” と呼ばれるなかで、翌年地下69½フィートのところで石油鉱脈を掘り当てたのである。

ドレイクによる石油採掘の成功は、ペンシルベニア州西北部のこの地域——オイル・リージョン——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。なかには Henry Rouse のようにこの地域最初の噴油井 (gusher) を掘り当てた (1861年4月) ものもあれば、空しく大金を投じるだけに終わったものもあったが、こうした悲喜こもごものなかで、原油生産高は急

---

(8) Harold F. Williamson and Arnold R. Daum, *The American Petroleum Industry: The Age of Illumination 1859-1899*, Evanston, 1959, pp. 18-24.

激に増大し、1860年には1日1,200バレルであったものが、翌年には5,000バレルに達した。<sup>(9)</sup>

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灯油の市場は急激に拡大し、またその副製品に対しても新しい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、クリーブランド、バッファロー、ボルチモア、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次いで建設された。ロックフェラーが石油業に乗り出したのは、投機的性格の強かった原油採掘部門ではなくて、この石油精製部門であった。

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1860年にクリーブランドの幾人かの実業家とともに石油地帯を調査したと伝えられているところから知ることができる。<sup>(10)</sup>しかし彼に石油精製業を開始する直接の動機を与えたのはサミュエル・アンドリュース (Samuel Andrews) である。このイギリス人は1857年にクリーブランドに来住し、やがてC. A. ディーンの経営するラード・オイル精製所の技術者となった。1860年にディーンは石油精製を企てた。アンドリュースはその同僚とともにこの仕事を引き受け、クリーブランドではじめて石油から灯油を製造した。しかしアンドリュースはやがてその独立を切望するようになった。1862年、彼はロックフェラーとそ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しようと企てた。

1863年、クリーブランドにアンドリュース・クラーク会社 (Andrews, Clark & Co.) が設立された。ロックフェラーとクラークはこのパートナーシッ

---

(9) John G. Mclean and Robert Wm. Haigh, *The Growth of Integrated Oil Companies*, Boston, 1954, p. 59.

に4,000ドルを出資し、必要があればさらに資本を醸出することを約した。<sup>(11)</sup>  
ロックフェラーは石油業への第一歩を踏み出したのである。ある伝記作家は次のように述べている。<sup>(12)</sup>「彼がその冒険を徹底的に調査し、そしてその前途が有望であ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。彼はその決心をなすに当って、疑いもなく石油業の将来とサミュエル・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「2、3カ月以内に石油業は完全に彼を魅惑した。」<sup>(13)</sup>

## 第2節 ロックフェラーの初期の経営政策

1863年に出発した石油精製企業アンドリュウス・クラーク会社は、2年後の65年2月に解散された。ロックフェラーとクラークとの間に経営方針について後述するような意見の対立が生じたからである。しかしロックフェラーはただちにクラークの持分を買収し、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 (Rockefeller & Andrews) を組織した。クラークの持分を買収するに当って、ロックフェラーは現金で72,500ドルを支払ったのみならず、商業企業クラーク・アンド・ロックフェラーにおける自分の持分を提供したといわれているが、この事実はアンドリュウス・クラーク会社の事業が2年ばかりの間に如何に急速に発展していたかを示すものであろう。それはともかく、これをもってロックフェラーは、1859年以來の商業活動から離れ、ひたすら石油精製業に専念することになった。

---

(10) J. ムーディは、ロックフェラーは1860年に、700ドルを醸出し、3人の男と石油の採掘に出かけた、と言っているが、これはこのことを誤って解したものであろう。  
John Moody, *The Masters of Capital*, New Haven, 1920, p. 53.

ロックフェラーはロックフェラー・アンド・アンドリュウスを設立した1865年の終り頃、弟のウィリアム・ロックフェラー（William Rockefeller<sup>(15)</sup>）と2人で、別にウィリアム・ロックフェラー会社（William Rockefeller & Co.）というパートナーシップを組織した。そして既設の精製所——Excelsior Workz——に加えて新しく精製所を建設したが、それは Standard Works と呼ばれ、ここにはじめて「スタンダード」の名が登場することになる。翌年初めにおける両精製所の全精製能力は1日505バレルであった。<sup>(16)</sup>

ロックフェラーはまた1865年末にニューヨーク市にロックフェラー会社（Rockefeller & Co.）を設立した。その目的は同社製品の海外への輸出

(11) I. M. Tarbell, *op. cit.*, vol. 1, p. 42.

(12) A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, p. 179.

(13) A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, p. 185.

(14) A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, p. 102.

(15) ウィリアム・ロックフェラーは、1841年、兄ジョンより2年ばかり遅れて出生し、当時は Hughes, Davis & Rockefeller という仲買商のパートナーであった。兄の誘いに応じ、商業活動によって蓄積していたかなりの資金を出資したのであろうが、兄にとって何よりも幸したものはその人柄であった。ターベル女史は次の如く述べている。「ジョン・ロックフェラーの弟ウィリアム・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ない。彼は人々から愛される男であった。……ウィリアム・ロックフェラーの人柄はスタンダード石油会社のひとつの有力な資産となり、また常にそうであった。」I. M. Tarbell, *op. cit.*, vol. 1, p. 50.

(16) Excelsior Works は、原油倉庫3棟、容量約1,500バレルの精油タンク、各種サイズの蒸留器10基、容量130～140バレルの攪拌器（agitator）1基などからなり、精製能力は1日175バレルで、37名の従業員が1カ月45ドルから58ドルの賃金で働いていた。Standard Works は容量各30バレルの蒸留器10基、容量134バレルの攪拌器1基を有し、精製能力は1日330バレルであった。A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, pp. 197-198.

を管理することにあつた。<sup>(17)</sup> その仕事を担当したのは弟のウィリアムで、彼はヨーロッパのバイヤーと契約を締結し、価格の動きに注意し、また倉庫、ハシケ、破損した樽の修理や詰めかえなどについて手配した。

1867年、ロックフェラーは、クリーブランドの有能な青年実業家ヘンリー・フラグラー (Henry M. Flagler, 1830-1913) とその妻のいとこ S. ハークネス (Stephen V. Harkness) を新しくパートナーに迎え、既存の事業と統合して、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) を組織した。フラグラーはこのパートナーシップのアクティブ・パートナーとなり、やがてロックフェラーの「も<sup>(18)</sup>とも親密でもっとも強力な仲間」と称されるようになった。一方ハークネスは、サイレント・パートナーとして単に出資者であるに止まったが、その出資額は6万ドルから9万ドルに上<sup>(19)</sup>ったと推定されている。これを契機に、ロックフェラーの事業はさらに一段の飛躍を遂げ、その精製能力は1869年には1日1,500バレルに達した。それはアメリカ全体のその10%に相当するものであった。

1870年1月1日、ロックフェラー・アンドリュース・アンド・フラグラーに

(17) クリーブランド商業会議所の報告書によれば、1866年において、クリーブランドの大小併せて約30ないし35の石油精製業者によって製造された精油の約3分の2は海外に輸出され、残りの約134,000バレルが国内市場に出荷された。しかし当時クリーブランドの業者は製品の輸出に関してもっぱら仲買人やブローカーに依存していた。それだけに、ロックフェラー会社の設立は画期的な企てであった。A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, p. 193.

(18) Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, *Pioneering in Big Business, 1882-1911*, N. Y., 1955, p. 25.

(19) A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, p. 252.

(20) A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, p. 292; Eliot Jones, *The Trust Problem in the United States*, N. Y., 1922, p. 10.

代るものとして、新しく株式会社スタンダード石油会社（オハイオ）—— Standard Oil Co. (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、やがて来たるべき諸会社の統合に備えての措置でもあった。社長にジョン・ロックフェラー、副社長に弟ウィリアム、セクレタリーにフラグラー、そしてスーパーインテンドントにアンドリュースが就任した。資本金は100万ドルで、額面100ドルの株式1万株からなり、ジョン・ロックフェラーは2,667株、ハークネスは1,334株、ウィリアム・ロックフェラー、フラグラー、アンドリュースはそれぞれ1,333株を引き受けた。1,000株は旧会社ロックフェラー・アンドリュース・アンド・フラグラーに交付され、パートナーに持分に応じて配分された。つまり、新会社が継承した旧会社の資産は額面金額で10万ドルと計算されたのであるが、これはあきらかに過少な評価<sup>(21)</sup>であり、その分だけ新会社は含み資産をもって出発することとなった。残余の株式1,000株はウィリアム・ロックフェラーの義兄弟O. B. Jennings によって引き受けられた。

1863年にわずかな資本をもって石油精製業を開始したロックフェラーが、やがて当時の群小石油精製業者のなかで頭角をあらわし、1870年にそれまでのパートナーシップを株式会社に改組して資本金100万ドルのスタンダード石油会社を設立した頃には、その精製能力においてアメリカ全体のその約10%を代表するこの国最大の石油精製業者になっていたことは以上の如くである。やがてこのことが、石油精製業における激しい競争の時代の到来とともに重要な意味

---

(21) クリーブランドの銀行家Dan P. Eellsは、ニューヨークのある銀行家宛の1869年9月20日付の手紙のなかで、ロックフェラー・アンドリュース・アンド・フラグラーの財務状態を次のように述べている。すなわち「この会社はその事業に約100万ドルの資本を用いている。そのうち36万ドルは精製所と不動産に投資されている。その残余60万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15万ドルを超過していない。この年のシーズによっては、会社はならんら負債をもたず、大資金余剰を有している」と。A. Nevins. *op. cit.*, pp. 273 - 274.

を示すことになるのであるが、それでは、そのような発展はどのようにして可能であったのであろうか。そこには少なくとも次のような主体的要因が働いていたと考えられるのである。

### 1. 積極的拡大政策

ロックフェラーは石油精製業を開始した当初から、その将来を確信し、事業の迅速な拡大を計画した。そのために彼は、後述するように利潤はできるだけ社内に留保したのみならず、銀行に対して積極的に融資を求め、またハークネスのような有力な実業家をサイレント・パートナーに迎えてその資金を動員した。こうした積極策は、石油精製業という新しい産業の勃興期には妥当な選択といえることができるのであるが、しかしかならずしも仲間の同意が得られたわけではない。当初のパートナーであるクラークはロックフェラーの積極的な借入政策に懸念して反対し、そのために前述のように2人は1865年に袂を分った。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。<sup>(22)</sup>「彼は私が金を借りることに反対した。……しかしそれは理屈に合っていなかった。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。われわれはいま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。」

### 2. 利潤の内部留保

ロックフェラーが石油精製業を開始した1862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れた時代であった。もちろん彼らは新しい産業の開拓者として克服しなければならない諸種の問題に直面したが、しかし当時は油井の発見によっていわば消費革命がおこり、石油製品に対する需要が急激に増大しつつあった時代であって、彼らはいち早くその利益を享受することがで

---

(22) W. O. Inglis, *Conversations with Rockefeller*. (A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, p. 187.)

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。<sup>(23)</sup> 彼らは2年間にときには1年間に、その資本を倍にすることができた。」

ロックフェラーの石油精製企業もまたその例にもれず、当初から高率の利潤を獲得した。しかし彼はその利潤を決して無駄には費さなかった。その稼いだ利潤の大半を精製所の拡大と充実のために再投資した。<sup>(24)</sup> 高率の利潤を保証したが、しかしともすれば放漫におちいりやすい石油業の生成と繁栄の時代において、ロックフェラーがこの政策を強力に推進したことこそ、後に彼をして数多くの競争者に卓越する存在ならしめたひとつの重要な要因であった。

### 3. 事業の効率的運営

ロックフェラーはまた事業の効率的運営に心を配った。勃興期の石油精製業界では一般に無駄の多い経営が許されていた。しかし、厳格で信心深い母親 Eliza の性格を受けつぎ、みずからも熱心なバプテストであったロックフェラーは、無駄を嫌悪し、節約を尊重した。アンドリュウスは有能な技術者であ

---

(23) A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, p. 209.

(24) ロックフェラーのこの政策についてしばしば引用されるものは、ムーディの次のような叙述である。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れるべきであると主張した。彼はそのパートナーに絶えず次のように力説した。諸君が暮らしを立てるために稼いだものは持ち出しなさい。しかしそれ以外のものは残しておきなさい。新しい洋服や早い馬を買わないでいなさい。また諸君の奥さんには去年のボンネットをかぶらせておきなさい。諸君はここ以外のどこにおいても、ここで得ているほどの儲けを金は生み出さないだろうことに気づくでしょう」と。J. Moody, *op. cit.*, p. 53.

(25) 当時、通常5バレルの原油から3バレルの灯油が製造されたが、「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灯油を蒸留することができた。」A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, p. 183.

また、副製品についても、ガソリンこそまだ本来の用途を発見していなかったが、ナフサ、ベンジン、パラフィン、ワセリンが製造され、また1867～68年には潤滑油の広告がおこなわれていた。残留液も燃料、また後には舗装材料に利用された。

だが、ロックフェラーの激励を受けて、精製方法の改善や副製品の利用に努力を重ねた。<sup>(25)</sup> またロックフェラーは、樽を外部から購入する代りに、1864年にみずからその製造を開始し、これによって樽に要する支出を大巾に節減した。同様に、ズルフォン酸を自家製造し、さらに使用後それを復元する方法を案出した。また彼はタンク・カー——台車の上に2つの木製のタンクを置いたもの——によって原油を輸送した最初の業者のひとりであり、1869年には彼の会社は78台のタンク・カーを所有していたといわれている。

### 第3節 石油精製業の支配

1870年にスタンダード石油会社が設立された頃から、アメリカ石油精製業は激しい競争の時代に突入した。石油製品に対する需要は依然増大をつづけたが、しかしそれ以上の速度において石油精製所が各地に乱立された結果、早くも生産過剰の状態におちいったのである。1871年11月8日の *The Titusville Herald* は「現在の価格では、精製業者の損失は、1バレルにつき平均75セントになる。……アメリカ国中のたいていの精製所は、閉鎖されてしまったか、あるいはそのようになりつつある」と述べ、また1872年の1月か2月ころの *The Pittsburgh Commercial* は「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3倍に相当するようになっている。……精製所の間では破壊的な競争がつづけられている。すべての関係者は金を失った。過去1年間の全石油業は赤字であった。石油精製業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」<sup>(26)</sup> と報じた。

1870年代のはじめ、アメリカの石油精製業がこのような困難な状態におちいったとき、ロックフェラーを含めて、各地の石油精製業者が採用した対策には、

(26) A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, pp. 307-308.

大体次の如きものがあつた。第1は、精製方法の改善その他の手段をこうじて製品コストの低下をはかり、自己の競争力を高めようとするものであつた。第2は、石油精製企業が連合して別動組織を形成し、この組織を通じて原油を購入し、製品を販売し、また鉄道業者との間により有利な運賃を交渉せんとするものであつた。そして第3は、石油精製企業の合同をはかりようとするものであつた。これら3つの対策の間に深いつながりのあつたことはいふまでもないが、それらのうち、石油精製業に最終的な安定をもたらしたものは、第3の企業合同であつた。そしてこの方向への発展の中心になつたものは、当時すでに業界最大の業者であつたロックフェラーであつた。

ロックフェラーは、1870年代はじめから着々と競争業者の統合をおし進め、同年代末までにアメリカ石油精製業のほとんどを手中におさめることに成功した。ところで、この統合過程において、彼は硬軟2つの手段を巧みに使い分けた。概して、弱小な業者に対しては「むち」の政策が、有力な業者に対しては「あめ」の政策が展開された。

ロックフェラーが競争企業を追い詰めるために採用した数々の辛辣な手段のうち、とくに有名なのは差別運賃である。事実、ロックフェラーあるいはスタンダード石油の歴史をとりあげた書物であつて、差別運賃の問題に言及していないものはなく、なかにはスタンダード石油による石油精製業支配の全過程を、ただ「リベート」の一語によつて説明しているものすらある。ロックフェラーは、1867年にニューヨーク・セントラル鉄道系のLake Shvre & Michigan Southern Railroad から原油運賃に対してリベートを獲得したのをはじめとして、70年代、80年代初期を通じて、たえず差別的な輸送条件の獲得につとめたが、そのなかでも、とくに人々の注意を集め、世上の話題となつたものは、南部開発会社(South Improvement Co.)計画であつた。

南部開発会社は、石油精製業に激しい競争の嵐が吹き荒れていた1872年1月のはじめ、スタンダード石油会社をはじめとするクリーブランド、ピッツバー

グ、フィラデルフィア、ニューヨークの5大石油精製企業が連合して形成した一種の別動機関である。その目的は、その会社を通じて鉄道からより有利な運賃を獲得することにあつた。1872年1月中旬、ペンシルベニア、ニューヨーク・セントラル、エリーの3鉄道会社との間に成立した契約は、おおよそ次のようであつた。<sup>(27)</sup>

3鉄道は、原油および精油のオープン・レートを大幅に値上げする。たとえば、ペンシルベニア州西北部のオイル・リージョンからクリーブランドまでの原油運賃は、これを1バレル(45ガロン)あたり40セントから80セントに値上げする。

ただし、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。たとえば、上記のオイル・リージョンからクリーブランドへの原油輸送に対しては、オープン・レートの50パーセントに相当するリベートを与える。

さらに3鉄道は、南部開発会社加盟の業者が積み出した石油に対してリベートを与えるだけでなく、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。こうして、たとえばスタンダード石油は、オイル・リージョンからクリーブランドへの原油輸送に対して、1バレルあたり40セントのリベートを得るばかりでなく、競争者には同地点間の原油輸送に対して、1バレルあたり80セントの公示運賃を支払わせておき、そのうちの40セントをも南部開発会社の取り分として獲得する。

さて、ロックフェラーは、3鉄道との間にこのような契約を締結する一方、

---

(27) 南部開発会社の株式2,000株(額面100ドル)のうち、ジョン・ロックフェラーなど、スタンダード石油会社関係者で保有した株式は900株である。

(28) A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, pp. 323 - 325 ; I. M. Tarbell, *op. cit.*, vol. 1, pp. 282 - 288 .

1872年1月以降、クリーブランドの石油精製業者の統合を開始した。彼の獲得した上述のような高率の差別運賃が、この統合に際してきわめて有力な武器になったことはいうまでもない。そのころ、クリーブランドには、独立石油精製業者が26社存在していたが、わずか3カ月の間に、そのうちの21社がスタンダードに買収されたといわれている。それは、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。

南部開発会社計画は、原油生産者ならびにオイル・リージョンその他の精製業者による猛烈な反対運動、1872年3月25日の鉄道による契約の撤回声明、4月2日のペンシルベニア州による南部開発会社特許の取り消しによって短命のうちに終わった。しかしすでにそれまでに、スタンダード石油会社はその本拠地であるクリーブランドの制圧をなし遂げていた。

一方、有力な業者に対しては、ロックフェラーは彼らとの間に株式の共同所有関係を樹立することによって、彼らを自己の陣営のなかに引き入れていった。1871～72年には、ニューヨーク最大の業者 Jabez Abel Bostwick (1830-92)、クリーブランドのロックフェラーに次ぐ有力精製業者 Olives H. Payne (1839-1917)、1874年には、“Astral”の有名商標で灯油を製造販売していた Charles Pratt (1830-91)、そのパートナー Henry H. Rogers (1840-1909)、フィラデルフィアの代表的精製業者 William G. Warden (1831-95) と William Frew、ピッツバーグ最大の精製業者 Charles Lockhart (1818-1905)、1875年には、オイル・リージョンの2大業者 John D. Archbold (1848-1916) と A. P. Bennett、ウェストバージニア州パーカースバーグの代表的業者 Johnson N. Camden がロックフェラーの誘いに応じたが、これらの業者は、それぞれの企業を独占的に所有する代りに、その持分の一部をロックフェラーまたはその仲間に提供し、代償として彼らの保有するスタンダード石油会社の株式を受け取った。このようにして彼らはロックフェラーと同盟関係に入ったのであるが、その際、ロック

フェラーは彼らにこのスタンダード石油同盟 (the Standard Oil alliance) の共同経営者としての地位を保証し、彼らとの間における「相談と同意」 (consultation and agreement) を基調にして、この共通利益集団の運営にあたらうとした。もともときわめて野心的であり、また極度に競争的であったこれらの有力業者が、スタンダード石油グループに参加するにいたった要因のひとつは、ロックフェラーの側におけるこのような態度のなかにあったのである。

おおよそこのようにして、ロックフェラーの勢力は1870年代末までにアメリカ石油精製業のほとんどすべてに及ぶようになったのであるが、またその触手は1870年代中頃から送油管部門にも伸びつつあった。石油業勃興当時、油井で採掘された原油は樽詰めの上荷馬車で最寄りの駅や船着場まで運ばれた。しかしそれは費用がかさむということで、やがてパイプラインによって原油を輸送しようというものが現われた。その最初の成功者 Samuel Van Syckle は1865年に Pithole と Miller's farm の間約5マイルに直径2インチのパイプラインを建設した。やがて原油地帯にはこの種のパイプライン——gathering line——が縦横に走るようになったが、当初は群小の業者によって経営されていた。しかしやがて、Empire Transportation Co. が頭角を現わし、ロックフェラーの傘下に入っていない、いわゆる独立石油精製業者やペンシルベニア鉄道と結んで、石油精製業におけるスタンダード石油の地位を脅かしはじめた。ここにロックフェラーは1873年にギャザリングパイプライン部門に進出し、Empire との激しい競争の末、1877年に同社を解散に追い込むことに成功した。また1878年に原油生産者がTide-Water Pipe Co. Ltd という長距離パイプライン企業を創設し、翌年ペンシルベニア州北西部のコリィビルから途中海拔2,600フィートの山脈を越えてまず同州ウイリアムSPORTに至るパイプラインを建設するに及ぶや、ロックフェラーは1881年に競争企業 National Transit Co. を設立して対抗した。もっとも、彼がTide-Water を屈服せしめるのは、トラスト結成の翌1883年になってからであった。

#### 第4節 トラスト方式の創設

ロックフェラーは、一方では競争業者を打倒あるいは買収し、他方そのうちの有力業者とは共同所有関係を作り上げることによって、1870年代末から80年代初期にはアメリカの石油精製および送油管部門を大体その掌中におさめた。しかしそこにはこの利益集団を全体として統轄する中央権力の所在が明確でなかった。なるほど、この集団の最終的支配権は、傘下諸会社の証券の過半数を所有していた5名のもの、すなわち、ジョン・ロックフェラー、その弟ウィリアム・ロックフェラー、1867年以来のパートナーであるフラグラールとハークネス、そして1872年にロックフェラーと提携したクリーブランドのペインによって掌握されていた。しかしスタンダード石油同盟の運営は、既述の如くこのグループを構成している人たちによる「相談と同意」を基調としておこなわれることになっていた。したがって、グループ全体に関係のある政策を決定し実行するためには、クリーブランド、ニューヨーク、フィラデルフィア、ピッツバーグ、オイル・シティ、タイタスヴィル、パーカースバーグなどの諸都市に居住する20名以上の人たちの間における協議が必要であった<sup>(29)</sup>。彼らのうちの如何なる個人にもまた個人のグループにも、この集団を全体として管理し統制する明確な権限は委ねられていなかった。

スタンダード石油同盟における中央権力の所在の不明確さは、当然のことながらこのグループの全体としての管理をきわめてルーズなものとした。そしてその結果は、せつかくアメリカ石油精製企業の大半を傘下に包せつしておきながら、それら企業間に完全に平和と協調の関係が保たれているとはいえなかったし、いわんやそれら企業の資源（資本・設備・人）を全体としてより有効に利用するため、それら企業の活動の間の調整をはかるというようなことは満足に実行されていなかった。

---

(29) (30) R. W. Hidy and M. E. Hidy, *op. cit.*, p.41.

しかしやがて、スタンダード石油同盟の指導者は、こうした管理上の欠陥を意識するようになった。彼らの表現をそのまま引用すると、「全体の利害」(“ the general interest”)に対するより注意深い配慮の必要性が認識されるとともに、このグループを全体として統轄する中央権力の確立がいそがれることになった。<sup>(30)</sup>

スタンダード石油同盟の指導者がこのための方法としてまず考えたものは、同盟所属の諸会社の資産を単独の会社によって完全に買収してしまうというものであった。しかしこの方法は、そのころペンシルベニア州が、州内において事業を営んでいる州外会社に対する税金は、同州内におけるその物的資産およびそれを代表する株式資本に対してのみならず、その「外国会社」の全株式資本および配当に対しても課し得るとなし、まずその攻撃目標にスタンダード石油会社(オハイオ)を選び、他州もこれに注目していたということから、採用されるにはいたらなかった。

スタンダード石油同盟の指導者が考えた他の案は、グループ内諸会社の株式を保有する機関として、1株式会社か、1合本企業か、あるいはトラスティーの1グループを形成することであった。しかしこのうち、諸会社の株式保有を目的とする株式会社すなわち持株会社の設立については、当時の各州の会社法はこの種の株式会社の設立を認可するほど寛大なものではなかったし、また非法人合本企業をもってこれにかえるという案についても、この種の形態の企業はある程度までパートナーシップを規制する諸法規の適用をうけることになる結果、資産の移譲がとりわけ煩雑になるという難点があった。そこで、慣習法によって承認されていた信託の観念を適用して、「トラスト」として知られる新しい企業統合の方式が創出されることになった。1882年1月2日の「スタンダード石油トラスト協定」(Standard Oil Trust Agreement)の締結がこれであった。<sup>(31)</sup>

1882年のトラスト協定については、その内容をここに改めて詳述する必要は

ないであろう。簡単にその概要を説明すると、第1に、「スタンダード石油トラスト」(Standard Oil Trust)と呼称される新しい中央機関(central agency)が設立された。そしてそれは、スタンダード石油グループ所属40社の代表的株主41名よりその所有する全株式の預託を受け、その代償として総額7,000万ドルに上る「スタンダード石油トラスト証券」(Standard Oil Trust Certificates)を交付した。これら41名の株主によってその株式が提供された40社のうち、トラストがその全株式を受託した会社は、スタンダード石油会社(オハイオ)——資本金3,500,000万ドル——以下14社で、その資本総額は6,633,000ドルであった。またトラストが株式の過半数を受託した会社は、長距離送油管企業 National Transit Co. (資本金30,000,000ドル)以下18社、その資本総額は4,410,300ドル、トラストが株式の半数を受託した会社は4社、その資本総額は1,075,000ドル、トラストが株式の半数未満しか受託しなかった会社は4社で、その資本総額は750,000ドルであった。

第2に、41名のトラスト証券所有者は、トラスティー(Trustee)と呼ばれるスタンダード石油トラストの運営にあずかる9名のものを選出した。彼らは「トラスティー会」(Board of Trustees of the Standard Oil Trust)を構成することになったが、その3分の1は年々、トラスト証券所有者または

---

(31) スタンダード石油グループの指導者は、1882年のトラスト協定の締結にさきだち、すでに1879年にトラスト方式を導入しておいた。すなわちこの年 G.H. Vilas, M. R. Keith, G. F. Chester の3名がトラスティーとなり、合計41名の株主より、スタンダード石油会社(オハイオ)を除くスタンダード石油グループ内諸会社の株式の預託を受けていた。しかしこのときには、これら3名のトラスティーは、これら諸会社を管理する明確な権限を有していなかった。したがって、1882年以前においては、スタンダード石油グループの指導者は、「トラストなるものを、一群の投資家の所有している証券を保有するための方法として用いたのであって、関係諸会社に対する管理上の統制を行使するための手段として用いたのではなかった。」R. W. Hidy and M. E. Hidy, *op. cit.*, p. 46.

その代理人によって改選されるものとされた。最初にトラスティーに就任した9名のなかには、ジョン・ロックフェラー、ウィリアム・ロックフェラー、ヘンリー・フラグラールをはじめとして、70年代にスタンダード石油同盟に参加した既述のO. H. Payne, J. A. Bostwick, C. Pratt, W. G. Warden, J. D. Archbold などの名前を見出すことができる。

9名のトラスティーはニューヨークに本部をおいた。彼らは、トラスティー会の欠員補充、トラスト内規の作成、トラスト証券の発行、後述するところの経営執行委員会および各種専門委員会の形成など、広範囲にわたる権限を有した。しかし何よりも重要なことは、彼らが、トラスト協定第3部第15条によって、トラスト傘下の諸会社を全体として統制する明確な権限を与えられたことであった。すなわち、同条には次の如く述べられている。

「上記スタンダード石油諸会社の業務に対し、またできる限り、その株式の一部がトラストによって保有されている他会社ないしパートナーシップに対し、全般的管理を行使することが、上記トラスティーの義務である。また、上記諸会社の取締役および役員に誠実で有能な人物を選ぶことが、上記諸会社の株主としての彼らの義務である。もし適当と思われる場合には、彼ら自身、そのような地位につくことができ、そして上記トラスト証券の保有者に対して最大の利益をもたらすと思われるような方法において、上記諸会社の業務を管理し指揮するように努力するであろう。」

要するに、1882年のトラスト協定の締結によって、スタンダード石油同盟所属40社の代表的株主41名は、その所有する全株式をトラスト証券と交換にスタンダード石油トラストに預託するとともに、9名のトラスティーを選出して彼らにトラスト傘下の全会社を支配し統制する権限を与え、ここに従前においては単なる共通利益集団にしかすぎなかったスタンダード石油同盟が、9名のトラスティーないしトラスティー会によって集中的に支配され統制される企業合同へと発展をとげることになった。

## 第5節 委員会制度の導入

スタンダード石油トラストの形成は、企業統合のための新しい法的手段を創出し、その後これにならって80年代に綿実油トラスト、ウイスキー・トラスト、砂糖トラストなどの成立をみるなど、アメリカ企業合同史に新しい1頁をつけ加えた。しかしながら、ロックフェラーやその仲間がアメリカの企業史上において演じた役割は、ただにトラスト方式という新しい合同方式を工夫しただけに終らなかつた。彼らはトラスト方式の導入によって、傘下諸会社を集中的に支配し統制する中央機関を確立したが、さらにこの中央機関を司る9名のトラスティーないしトラスティー会の活動を援助すべきひとつのユニークな管理機構を創り出した。委員会制度（committee system）がこれであり、それは「経営執行委員会」と「製造」「輸出」「潤滑油」「輸送」「樽」「ケースおよびカン」「国内販売」などの職能別に専門化した一連の委員会よりなつた。

スタンダード石油トラストにおける委員会制度の導入は、規模の巨大化と複雑性の増大、トラスト全体としてのみならず各傘下会社における職能の多様化、一括購入に対する要求の増大、専門家以外には解決できない問題の続発、方針決定のための広範かつ正確な情報の必要などの要因に対応したものである。ところで、こうした要因は、「本来は、委員会制度よりも、むしろトラスト全体の機能別部門化を要求するもの<sup>(32)</sup>」であつたともいえる。換言すれば、委員会制度を導入するよりは、トラスト傘下の諸会社を解体し、その営んでいる全活動を職能別に部門化することの方が、こうした要求によりよく合致するものであつたということもできる。しかしながら、すでに明らかにしたように、傘下諸会社の解体は、州外資産に対する二重課税の脅威のために、一度は考慮に入れながらも採用するにはいたらなかつたところのものである。またよしんば二重課税のおそれがなかつたとしても、傘下の諸会社を解体して再編成するという

(32) 土屋守章「管理機構の編成原理——米国巨大企業におけるその歴史的展開を媒介として——」(1)(2)（福島大学『商学論集』33巻1号，昭和39年6月，33巻2号，昭和39年9月。）

ようなことは、もともと自立性の強いこれら企業の経営者のとうてい承認するところではなかった。さればこそ、スタンダード石油グループ所属の諸会社を依然独立の法人として存続せしめながら、これを全体として支配し統制するためのトラスト方式が工夫されたのである。しかしそれだけに、この方式の下においては、如何にして傘下諸会社の活動の間における調整をはかるかということが最初から重要な問題となっているのであり、ここに傘下諸会社をそのまま管理上の単位としながら、しかもその間の調整をはかるという委員会制度が創り出されたとみることができるのである。

さて、委員会は既述のように経営執行委員会と各種の専門委員会に大別されるが、まず経営執行委員会 (Executive Committee) はトラスティーおよび他の代表的経営者によって構成され、<sup>(33)</sup> トラスト全体の在り方に関する政策の決定、専門委員会および傘下会社よりの提案の吟味、傘下会社間ならびに各種機能間における活動の調整を主たる任務とした。なおこの委員会とは別に「代理投票委員会」 (Proxy Committee) が設置され、フラグラーら3名のトラスティーが委員に就任したが、その任務は、傘下会社の年次総会において、全トラスティーの代表となって株式の議決権を行使し、傘下会社の重役を選任することにあつた。

ところで、経営執行委員会のメンバーが石油のあらゆる側面についてつねに専門家であるというわけではなかった。そこで同委員会は信頼できる情報および助言を必要としたが、この要求に応じたものが職能別に専門化した一連の委

---

(33) 最初の9名のトラスティーのうち、クリーブランドの O. H. Payne はひとりニューヨークに移動しなかった。そこでトラスティー会は、1882年、他の8名のトラスティーに経営執行委員会として行動する権限を与えた。その最少定員は1884年にさらに7名に減少した。トラスティー以外のものもときどき委員会に出席して決定に参加した。たとえば H. H. Rogers. は、1885年のトラスティー就任以前から、一般の方針の決定に参加していた。R. W. Hidy and M. E. Hidy, *op. cit.*, p. 57.

員会であった。すなわち、これらの委員会はそれぞれに専門的スタッフを有して必要な情報を収集し、分析し、そしてそれぞれの専門的職能に関してスタンダードとその競争企業が如何なる状態にあるかを、経営執行委員会に対して報告した。

専門委員会は経営執行委員会に情報を提供する一方、個々の傘下会社に対して専門的助言・勧告を行なった。通常、傘下会社はこれらの提案を受け入れた。それはひとつには、専門委員会のメンバーを選任するに当り、その委員会と関係の深い主要傘下会社の代表を必ずその中に含めるよう考慮されていたからであった。たとえば、「潤滑油委員会」の O. T. Waring 委員長は、同委員会よりしばしば助言・勧告を受けた Thompson & Bedford Co. の社長であった。

専門委員会は情報の提供や助言・勧告を行なうほか、ときには全トラスティック規模において傘下会社の営む特定の職能を調整するという任務を遂行した。すなわち、「ケースおよびカン委員会」(Case and Can Committee) はブリキ入り石油の包装のためにトラスト全体で必要とされるブリキおよび箱を一括して購入し、また「輸出委員会」は全輸出用燈油をプールして販売した。こうして、両委員会はいわば共同仕入部門または中央販売部門のような役割を果たした。

スタンダード石油トラストにおける委員会制度の発達の結果、各傘下会社の経営者は経営執行委員会によって行動の大枠を与えられ、代理投票委員会によって任免を左右され、また各種の専門委員会より専門的助言・勧告を受け、またときには特定の職能について共同して行動することを要求された。しかしながら、各社の経営陣はなお多大の自主性を与えられていたのであって、適当な利潤をあげている限り会社の日常的運営についてほとんど干渉を受けることはなかった。また、彼らは同時に経営執行委員会あるいは専門委員会のメンバーであったために、各傘下会社の提案や不満は彼らを通じて直ちに委員会の中に反映されていった。傘下会社の経営者に対して与えられたこのような自主性は、彼らの仕事に対する興味をより増大するとともに、トラストの首脳部を煩雑な

日常的業務から解放することになった。要するに、トラスト方式の創出につづく委員会制度の導入によって、スタンダード石油は“central control”と“local independence”との間に適当なバランスを確立することに先駆者的成功をおさめたということができるであろう。

## 第4章 企業における投資銀行家支配の成立

—J.P.モルガンを中心として—

### 序

アメリカにおいて、19世紀末より20世紀初頭にかけての時代は、しばしば投資銀行家の時代と呼ばれる。事実、アメリカで投資銀行家がもっともはなばなしく活動したのはこの頃であり、また彼らがアメリカ金融界・産業界に君臨したのもこの時代であった。ところで、この全盛期における投資銀行家を代表したものはいうまでもなくジョン・ピアポント・モルガン（John Pierpont Morgan, 1837-1913）である。1912～13年、アメリカ下院に設けられた A. ピュージョー（Arsène Pujo）を委員長とする「銀行および通貨に関する調査委員会」は、これについて次の如き事実を指摘している。

1. 少数の金融指導者の間に明瞭に確立された利害関係の一致および共通性が存在し、そしてそれは、銀行、信託会社、鉄道、公益事業、製造会社に対するさまざまな支配手段を通じて創り出され保持されている。

2. この共通利害者集団に属する金融業者はいくつかのグループよりなるが、その中核をなすべき内部グループ（the inner or primary group）は、J. P. モルガンを指導者とするモルガン、ベーカー（George F. Baker）、スティルマン（James Stillman）連合、すなわち J. P. モルガン商会（J. P. Morgan & Co.）、ファースト・ナショナル銀行（First National Bank of N. Y.）、ナショナル・シティー銀行（National City Bank of N. Y.）、バンカーズ信託会社（Bankers Trust Co.）、およびギャランティー信託会社（Guarantee Trust Co.）よりなっている。

3. この内部グループは、

26億7,900万ドルの総資産と19億8,300万ドルの総預金をもつ34の銀行および信託会社において118の取締役席

22億9,300万ドルの総資産をもつ10の保険会社において30の取締役席

117億8,400万ドルの総資本と総延長の150,200マイルの路線をもつ32の運輸会社において105の取締役席

33億3,900万ドルの総資本をもつ24の製造ならびに販売会社において63の取締役席

21億5,000万ドルの総資本をもつ12の公益事業会社において25の取締役席

計222億4,500万ドルの総資産ないし総資本をもつ112会社において341の取締役席をもっている<sup>(1)</sup>

一般にピュージョー委員会として知られている上記委員会の調査は、J. P. モルガンが1913年ローマにおいて客死する前年に行なわれたものであり、当時モルガンを中心とする金融者集団の企業支配が如何に広大な範囲にまで及んでいたかを端的に示している。しかも、モルガンの支配ないし影響下にあったこれらの企業は、そのほとんどが巨大な株式会社企業であり、その中には世界最初の10億ドル会社ユー・エス・スチールをはじめとして、ゼネラル・エレクトリック、インターナショナル・ハーベスターなどの大製造企業、ニューヨーク・セントラル、ノーザン・パシフィック、グレート・ノーザンなどの大鉄道企業、アメリカ電話電信会社その他の大公益事業会社が含まれている。

それでは、モルガンないし彼の会社 J. P. モルガン商会は、一体どのようにして、このようにおびただしい数のアメリカの大企業において取締役の地位を獲得し、したがってまたこれらの企業の経営に対して何事かをなすうる力

(1) *Money Trust Investigation, Interlocking Directorates*, Washington, Government Printing Office, 1913, p.27. またこれら341の取締役席のうち72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*, London, 1950, p.274.

を獲得したのであろうか。本章の主題とするところであるが、この問題の理解にはおよそ次の諸点をあきらかにする必要がある。

1. モルガンによる企業支配の力の源泉となったものは何か。一般にモルガンは、もろもろの企業に力を獲得するに当って、株式所有にその基礎をおいていない。換言すればモルガンは、株式所有に主たる基礎をおかずとも、もろもろの企業に力を獲得しうる、そのような能力を有していた。そして事実、このような所有とときはなされた支配が、モルガンによる企業支配のひとつの特徴をなしていた。それではモルガンは一体何を基礎にしてもろもろの企業に力を獲得したのであろうか。われわれはこの間に答えるために、まずモルガンの主要な業務が投資銀行家としてのそれであり、しかも彼がこの分野における卓越した存在であったことをあきらかにする必要がある。

2. しかしながら、J. P. モルガンが何故に数多くの企業において力を獲得することができたかという問題を理解するためには、さらに企業の側において、投資銀行家モルガンによる力の獲得にとくに好都合なある種の機会が存在していたことを知っておく必要がある。事実、モルガンが活躍した19世紀後期から20世紀初頭にかけての時代は、まさにそのような機会が充満していた時代であった。

3. 以上の点があきらかにされたとして、それでは一体モルガンは何故にもろもろの企業において力を獲得し、またこれを行使しようとしたのであろうか。換言すれば、モルガンが企業に力を獲得し行使しようとした理由ないし目的は何であったのか。企業における投資銀行家支配の本質を理解するためには、さらにこの点に言及する必要がある。

### 第1節 アメリカにおける投資銀行業の生成

J. P. モルガンは、1837年にコネチカット州 ハートフォードに生れ、南北戦争勃発の前年ニューヨークにおいて金融業を開始し、世紀の転換期頃には金

融王として呼ばれるような存在になったのであるが、彼がもっとも特徴的な業務としていたものは投資銀行業であった。前述のプージョー委員会の報告書によれば、モルガンの会社は、1902年から12年までの11年間に、実に約20億ドルに上る会社証券を引き受けて販売していた。<sup>(2)</sup>

モルガンが主たる業務としていた投資銀行業はいうまでもなく証券の引受と販売を内容とする。すなわち、政府の発行する公債や、企業の発行する株式や社債を引き受け、それを他に分売する。証券の引受には、買取引受または全額引受という方法と引受保証または残額引受という方法があるが、何れの場合においても、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ものであり、このような機能があることによって、証券を発行して資金——長期資金——を調達しようとするものは、確実に資金を入手することができるのである。

アメリカにおける投資銀行業発達の本来の担い手となったものは個人銀行家あるいは個人金融業者 (private banker) である。周知の如く、独立後のアメリカにおいては、1781年にフィラデルフィアに誕生した北アメリカ銀行 (Bank of North America) をはじめとして、東部主要都市を中心につぎつぎと州法銀行すなわち州によって特許を与えられた銀行が設立され、その数は1800年

---

(2) *Money Trust Investigation*, Exhibit No.156. なお、1933年の銀行法によって、預金銀行業務ないし商業銀行業務と投資銀行業務との兼営が禁止されるまでは、多くの商業銀行は本来の商業銀行業務のみならず投資銀行業務に参加し、また一方個人銀行家も投資銀行業務に併せて預金・貸付業務を営んでいた。J. P. モルガン商会も証券の引受および分売を行なう以外に、相当大規模に預金業務を行っていたのであって、プージョー委員会の調査によれば、1912年11月1日において、総額1億6,200万ドル以上の預金の預託をうけていた。(Ibid., Exhibit No.154.) しかし、これは主として本来の業務すなわち証券の引受および卸売のための運転資金獲得を目的としたものであり、したがってまたその貸付業務も商業銀行的貸付業務とは性格を異にし、株式取引所におけるコール・ローンの提供が主たるものであった。

には28行、20年には307行、そして40年には722行と急速に増大していった。しかしアメリカでは、これらの法人格をもつ銀行（incorporated bank; chartered bank）と並んで、法人格をもたない銀行（unincorporated bank, unchartered bank）がまた発達したのであって、それがここにいう個人銀行家であった。<sup>(3)</sup>

個人銀行家の発達には2つの系列があった。1つは国内両替商に発する発展であった。周知のようにアメリカでは、1863年の国法銀行法によって国法銀行券が通用するようになるまで、州法銀行がそれぞれに銀行券を発行し、しかもそれらは必ずしも額面通り通用したわけではなかった。国内両替商はこれをひとつの有力な成立の基盤として発生したものであり、最初の間は、比較的小資本で、通貨の取引や送金業務に従事し、その傍ら委託を受けて富くじや株式を売買していた。しかしやがて、その資本や信用が増大し、また預金や借入によって資金の融通がつくようになるにしたがって、手形を割引き、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クラーク商会（E. W. Clark & Co.）はこの線にそって発展したものの1つであった。しか

---

(3) アメリカの初期の法人銀行、とくに東部都市の銀行は、厳格な商業銀行業務というイギリス流の考え方に従った。銀行は、商業手形の割引を通じて運転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。たとえば、ボストンのマサチューセッツ銀行（1784年開業）は、1792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（1784年開業）の特許状（1791年交付）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。もっとも中には、合衆国銀行（1816～36）およびその後継銀行 Bank of the United States of Pennsylvania（1836～41）のように積極的に長期金融を行なったものもあった。しかし当時の銀行の中ではそれはむしろ例外であった。Bray Hammond, *Banks and Politics in America*, 1957, pp.674, 704.

これに対して、個人銀行家ないし個人金融業者は、銀行券の発行は別として、事実上何らの法的規制をうけることなく経済社会の要求に応じて自由に各種の金融業務を営むことができた。法人銀行と個人銀行家との間にみられるこのような相違が、後者をしてアメリカにおける投資銀行業発達の本来の担い手たらしめたひとつの重要な要因であった。

しこの系列から出発し、投資銀行業の発達にもっとも貢献したものはジェイ・クーク (Jay Cooke, 1821-1905) であった。彼も最初はクーク商会において訓練を受けたのであるが、1861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販売に大成功をおさめるとともに、国内における近代的証券販売組織の形成に重要な役割を演じた。<sup>(4)</sup>

いま1つの系列は外国貿易商人の間からの発展であり、その特徴的な点は国際的に金融業務を展開したことにあった。大体、外国貿易商人が金融業務を開始し、つい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た現象であった。しかし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したひとつの重要な要因が働いていた。その要因とは、19世紀初期にはじまるアメリカの国内開発とくに運河および鉄道の建設をめぐって、ヨーロッパなかんずくイギリスの資本が盛んにアメリカに流入した、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で販売されたのであるが、これにともなう業務が外国貿易商人にとってひとつの魅力ある仕事になったということである。

しかしながら、アメリカの証券のヨーロッパでの販売において、最初主役の役割を果たしたものは、アメリカの外国貿易商人ではなく、イギリスのマーチャ

---

(4) ジェイ・クーク商会は南北戦争中政府の総代理店となって戦時公債の販売に当たったのであるが、そのさいクークは大衆を対象とする公債の大量販売をもくろみ、そのために、①広範囲にわたる販売組織を確立し、②宣伝によって大衆投資家層を啓蒙し、そして③流通市場操作を通じて公債市況の悪化を防止した。この結果、南北戦争以前には未発達であった国内の第2次的市場すなわち小売市場が開拓され、証券の大規模発行→大投資銀行業者による引受→小売業者による大衆への販売を可能にする組織が確立された。ジェイ・クークについては、ハーバード大学経営史叢書第2巻、H. M. Larson, *Jay Cooke, Private Banker*, Cambridge, Mass., 1936があり、またこれを手がかりとした宮島宏志郎「ジェイ・クーク商会」(福島大学『商学論集』30巻1号, 昭和36年6月)がある。

ント・バンカーであった。大体、イギリスでは、1780年代より公債請負業者（loan contractor）として知られる銀行家、商人、および富裕な個人が活躍し、それぞれ自己の勘定あるいは友人の勘定において公債を買い入れ、それを他の投資家に販売していた<sup>(5)</sup>。この公債請負機構は主としてイギリス政府に対する資金の供給を通じて発達したものであるが、ナポレオン戦争の終結にともなう国債発行高の減少と海外とくにアメリカにおける投資の機会の増大にともなうて、この機構はまた外国の証券に対しても利用されるようになった。しかしその場合、その中心に立って活動したものは、外国貿易によって資本を蓄え、広い取引関係をもち、また送金市場においても重要な存在であったマーチャント・バンカーであった。中でもロンドンのベアリング・ブラザーズ商会（Baring Brothers & Co.）は、アメリカに対する資本の調達者として有名な存在であった<sup>(6)</sup>。これらのマーチャント・バンカーはときには証券発行者の代理人となり、手数料によって証券を売りさばき、またときには証券発行者に対し、証券の販売に先立って、資金を引渡すことを保証した。後者の場合には、あきらかに危険負担の機能が含まれていたものであり、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することができる。

しかしやがて、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1837年にアメリカに代理店を設置したが、それは国際金融業者オーガスト・ベルモント

(5) M. H. Waterman, *Investment Banking Functions*, 1958, p.18.

(6) ベアリング・ブラザーズ商会に関しては、ハーバード大学経営史叢書第14巻、R. W. Hidy, *The House of Baring in American Trade and Finance: English Merchant Bankers at Work, 1763-1861*, Cambridge, Mass., 1950がある。また、荒井政治「イギリスにおけるマーチャント・バンカーの成立過程」（関西大学『経済論集』20-5・6合併号、昭和46年3月）参照。

商会 (August Belmont & Co.) に発展し、外国資本の導入に重要な役割を果すことになった。また、当時における世界の金融中心ロンドンに居を移し、そこにおいて金融業を展開したアメリカの商人がいた。ボルチモアの貿易商人で、1837年にロンドンに商会を設立し、2,500万ドルの富を築き上げたといわれるジョージ・ピーボディ (George Peabody, 1795-1869) はその代表的存在であった。<sup>(7)</sup> 本章において論ずる J. P. モルガンの父ジュニアス・スペンサー・モルガン (Junius Spencer Morgan, 1813-1890) も、ボストンの貿易商であったが、1854年にピーボディに招かれてそのパートナーになり、1864年のピーボディの引退後はその事業を継承して J. S. モルガン商会を名乗り、国際金融業者として名声を博したのであり、またジョン・ピアポント・モルガンも、最初はジョージ・ピーボディ商会のアメリカ側の代理店として1860年にニューヨークで金融業を開始したのである。

## 第2節 投資銀行業におけるモルガン

J. P. モルガンが1860年にニューヨークにおいて金融業を開始してより、アメリカの投資銀行業界においてしだいに頭角を現わし、ついには比類なき地位を占めるにいたるまでの過程は、これを3期に分って叙述することができる。<sup>(8)</sup>

(7) ピーボディについては経営史協会誌 (1938年2月号) 所収の論文, M. E. Hidy, *The George Peabody Paper* がある。また公刊されていないが、ラドクリフ大学図書館に同女史の博士論文 *George Peabody, Merchant and Financier, 1939* が収められている。

(8) J. P. モルガンの伝記には次の如きものがある。Carl Hovey, *The Life Story of Pierpont Morgan*, N.Y., 1912; John Moody, *The Masters of Capital*, 1920; Lewis Corey, *The House of Morgan*, N. Y., 1930; John Winkler, *Morgan the Magnificent*, N. Y., 1930; Herbert L. Satterlee, *J. Pierpont Morgan, An Intimate Portrait*, 1939; N. S. B. Gras and H. M. Larson, *J. Pierpont Morgan, 1837-1913* (in *Casebook in American Business History*, 1939); Frederick Lewis Allen, *The Great Pierpont Morgan*, London, 1950.

## (1) J. S. モルガンの指導下における発展, 1860~79年

この時期における J. P. モルガンの事業の発展には主として次の4つの要因が作用した。その1は、アメリカに存在した投資の機会である。その2は、投資を求めているヨーロッパの資本である。その3は、若きモルガン自身である。そしてその4は、彼の父 J. S. モルガンであり、彼がイギリスの投資家に対して有していた強力な地位であった。

J. P. モルガンがニューヨークにおいて金融業を開始した翌年南北戦争(1861~65)が勃発した。それにとまなう政治的不安はヨーロッパよりアメリカへの資本の流入を一時中断したが、しかし終戦とともに再びこの資本の流れが復活した。この資本の移動を指導した金融業者の中には次の如きものがあった。まず、ヨーロッパの業者にはロスチャイルド家、ベアリング・ブラザーズ商会、そして J. S. モルガン商会があり、それぞれニューヨークのオーガスト・ベルモント商会、S. G. ウォード商会 (S. G. Ward & Co.)、そして J. P. モルガン商会と結ばれていた。またヨーロッパと密接な関係をもつニューヨークの新興金融業者にはセリグマン家、1870年代にクーン・ローブ商会と合体したジェイコブ・シフ (Jakob H. Schiff)、そしてロンドンに支店を有していたモートン・ブリス商会 (Morton, Bliss & Co.) があった。これらのうちとくに強大であったものは、ロスチャイルド家、ベアリング家、および J. S. モルガン商会であった。J. 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. P. 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きコネクションをもつことができた。

南北戦争後のアメリカにおいて、外国からの最大の投資対象となったものは鉄道であった。すでに述べたように、アメリカの鉄道は1830年代のはじめに建設が開始され、1850年代に短区間鉄道の時代から長距離幹線鉄道の時代に入り、そして戦後、大陸横断鉄道の時代を迎えようとしていた。ところが、当時にお

ける鉄道建設は、一面ではたしかに建設的な経済的努力であったが、他面においては不正と略奪の機会を与えた。この点については、すでに第2章でジェイ・グールドを中心に述べたところである。しかし、J. P. モルガンは、ロンドンの父 J. S. モルガンやその顧客のために証券を斡旋したが、そのような一般投資家を食い物にするような企てには関係しなかった。そしてこのことは、投資家の信任を絶対に必要とする投資銀行業において、彼が後年大をなすにいたった理由のひとつをなすものであった。

モルガン家は戦後の鉄道金融において活躍する一方、1870年に対フランス政府融資において特筆すべき成功をおさめた。周知のように、この年の7月に普仏戦争が勃発した。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3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、J. 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、6%利付公債2億5,000万フラン（約5,000万ドル）の発行を引き受ける契約を結んだ。公債の引受価格は額面100に対して80というものであったが、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、公債の売行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500万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、金融業者としての最大の財産、すなわち名声と信頼を勝ちえることができた。

モルガン家に次いで訪れた機会は、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。ところでこの業務については、かつて戦時公債の販売をほとんど一手に引き受け、政府部内に強い発言権をもつ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。しか

し他の銀行家も負けてはおらず、彼らの間に激しい競争が展開された。J. P. モルガンも1871年、アメリカ国内に根づよい地盤をもつフィラデルフィアのドレクセル (Anthony Drexel, 1826-93) と提携してドレクセル・モルガン商会 (Drexel, Morgan & Co.) を設立し<sup>(10)</sup>、政府金融におけるクークの勢力に挑戦した。しかし1873年、ジェイ・クーク商会がノーザン・パシフィック鉄道社債の販売に失敗して破産したことにより、借換業務は他の銀行家、とくにヨーロッパの銀行家あるいはヨーロッパと密接な関係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、ロスチャイルド家とオーガスト・ベルモント、モルガン家、モートン家、セリグマン家などであったが、とくにロスチャイルド家とモルガン家はそれぞれヨーロッパ大陸とイギリス市場を代表する最大の応募者であった。

アメリカ連邦公債の借換業務は、モルガン家に巨大な利潤をもたらしたほか、海外におけるアメリカ証券の信用を高め、そのことがまたモルガン家の事業に発展を約束することになった。モルガン家の指導者は依然ロンドンのジュニアス・スペンサー・モルガンであったが、しかしジョン・ピアポント・モルガンも借換業務の完了した1879年ごろにはすでに40歳の域をこえ、アメリカ第一流の投資銀行業者となっていた<sup>(11)</sup>。

## (2) 鉄道金融を通じての発展, 1879~1900年

(10) ドレクセルの死後間もなく、モルガンは再び J.P.モルガン商会 (J.P. Morgan & Co.) を名乗るようになる。

(11) 法人銀行ないし免許銀行ではなかったためか、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、ジョン・ピアポント・モルガンの財布の中に入れられていた紙片から得たという数字である。F. L. Allen, *op. cit.*, p.39.

ジョン・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。

1871年	727,649.21ドル	1873年	202,253.03ドル
1874年	324,572.60ドル	1875年	200,820.58ドル

1879年は、J. P. モルガンの事業歴における、ひとつの転換期となった年であった。すなわち、モルガン家およびその他の金融業者の1870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. P. 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1879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。重要なことは、この年以来、彼がその金融的用役を提供した会社に対して、しだいにアクティブな態度をとりはじめたということである。グラスの用語でいえば、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うことである<sup>(12)</sup>。

J. P. モルガンの最初の大鉄道金融は、1879年におけるニューヨーク・セントラル鉄道株式の販売であった。ニューヨークとシカゴを結ぶこの代表的幹線鉄道の株式は W. H. ヴァンダービルト (William H. Vanderbilt)——1877年に死去した同鉄道の創設者 Cornelius Vanderbilt の3男でその後継者——によってほとんど独占的に (一説では87%) 所有されていたのであるが、彼は法の圧迫および重税の脅威からのがれるために、その持株の大部分を

(12) グラスはその著『経営と資本主義』において、資本の流れ (flow of capital) を3つの形態に分っている。第1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いるが、そこにおいては、資本はただその使用者によってのみ使用せられ、他のものに貸付あるいは出資されることはない。第2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3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2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、金融資本主義が成立するという。N. S. B. Gras, *Business and Capitalism*, N. Y., 1939, sec. ed., pp. 7, 53, 85, 219, 368.

手放すことを決意し、モルガンに相談した。市場を混乱さすことなしに、かくも大量の株式を売りさばくためには、強力な投資銀行業者の援助が必要であったわけである。

J. P. 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・グールドより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25万株（1株の額面金額100ドル）を引き受けた。株式は120ドルで買い入れられ、そして何ら市場を混乱させることなく、ロンドンにおいて130ドルで売り出された。このことは、当時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. P. 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、この鉄道の拡張や統合についてのあらゆる計画が問い合わされることになった。後年、1885年に、この鉄道とペンシルベニア鉄道との間において激しい競争が生じたとき、モルガンがそのヨット「コルヤイヤ」号の船上において、ヴァンダービルトとペンシルベニア鉄道社長ロバーツとの調停に成功したというのは有名な話である。

モルガンの第2の大鉄道金融はノーザン・パシフィック鉄道社債の引受であった。周知のように、同鉄道は第2の大陸横断鉄道として、1864年に連邦議会からスベリオル湖沿岸の一地点より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された。しかし、大陸横断の大工事が本格的に開始されたのは1860年代末であって、1873年においてもまだ Duluth とミズーリ河畔 Bismark との間に路線を経営していたにすぎなかった。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った。しかし幸にも1875年にこの失敗から立ち直り、次年度に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った。1880年までに、ノーザン・パシフィックは価値のある投資対象となっていた。鉄道はミズーリーから太平洋岸にいたる路線建設の資金をニューヨークの金融街に依頼した。その結果については、*Commercial & Financial Chronicle* に掲載されたドレクセル・モルガン商会のステートメントを引用することができる。<sup>(13)</sup>

「ドレクセル・モルガン商会、ウインスロー・レーニア商会、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いま完了した。われわれはノーザン・パシフィック鉄道会社と40年満期6分利付ゴールド・ボンド4,000万ドルを契約した。」

「3社は contractors に任命されたが、彼らはヨーロッパはもちろんニューヨークその他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 は鉄道取締役会に2人の取締役を指名することになった。」

J. P. モルガンにとって次いで重要な仕事となったものは、財政難におちいていた鉄道の財務整理および更生であった。すなわち彼は、1886～87年にシンジケートを組織してフィラデルフィア・アンド・リーディング鉄道 (Philadelphia & Reading) の更生を行い、1888年にアメリカ最初の鉄道企業として知られるボルチモア・アンド・オハイオ鉄道 (Baltimore & Ohio) の財務整理を行ない、そしてまた同年にチェサピーク・アンド・オハイオ鉄道 (Chesapeake & Ohio) の更生に従事した。しかし、ジョン・ピアポント・モルガンが大規模に鉄道の更生を関与するようになったのは、1890年代に入ってからであった。

周知のように、アメリカでは1893年の恐慌を契機として、まことに多数の鉄道が相次いで破産した。論者によると「1893年のみにおいても、総計はぼ20億

---

(13) N. S. B. Gras and H. M. Larson, *op. cit.*, p.553.

ドルの資本をもつ27,000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、その数はさらに一層増大した。担保権の行使によって売り出された鉄道は、1895年において10,448哩、1896年において12,355哩、そして1894～98年において40,503哩に上った。<sup>(14)</sup>そしてこれらの失敗した鉄道の中には次のような7つの大鉄道が含まれていた。すなわち、リッチモンド・アンド・ウエストポイント・ターミナル鉄道 (Richmond & West Point Terminal Railway & Warehouse Co.)、フィラデルフィア・アンド・リーディング鉄道、エリー鉄道 (New York, Lake Erie & Western Railroad)、ノーザン・パシフィック鉄道、ユニオン・パシフィック鉄道、アッチソン鉄道 (Atchison, Topeka & Santa Fe Railroad)、およびボルチモア・アンド・オハイオ鉄道。当然、これらの鉄道の再建が問題となったのであるが、そこにおいて圧倒的に重要な役割を演じたものは J. P. モルガンであった。彼は1894年にリッチモンド・アンド・ウエストポイント・ターミナル鉄道をサウザン鉄道 (Southern Railway) として更生したのを手はじめに、エリー、フィラデルフィア・アンド・リーディング、ノーザン・パシフィックの更生を指導し、またボルチモア・アンド・オハイオとアッチソンの更生に関与した。90年代に失敗した上記の7大鉄道のうち、彼が関係しなかったものは、ただユニオン・パシフィックだけであった。

J. P. モルガンが90年代の鉄道更生において果たした役割は、鉄道の更生計画を作成し、かつこれを成就するために必要な金融的援助を与えることにあった。しかしこれについてはあとで詳しく説明することになる。それはともかく、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することになった。彼は鉄道の取締役会に自己の代表を派遣した。たとえば、エリー鉄道においては、更生後最初の取締役会は12人のメンバー

---

(14) Stuart Dagget, *Railroad Reorganization*, Cambridge, Mass., 1908, p. 5.

によって構成されたが、そのうちの4人はモルガンの利益代表であった。<sup>45)</sup>彼らの中の1人は、またサウザン鉄道の社長とノーザン・パシフィック鉄道の取締役を兼任し、あとの3人もリーディング鉄道またはノーザン・パシフィック鉄道あるいはその両者の取締役を兼ねていた。またモルガンはこれらの鉄道につね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を設定した。サウザン、エリー、リーディング、およびノーザン・パシフィックはどれもその例にもれなかった。このようにして、これらの鉄道はモルガンによって共通に支配されることになったのであるが、これがいわゆる「モルガン鉄道組織」と称されるものであった。

### (3) 絶頂時における活動、1900～13年

19世紀より20世紀への世紀の転換期を迎えたころ、J. P. モルガンはすでに62歳、10年前の1890年にロンドンの父 J. S. モルガンの死を見送ってからは、名実ともにモルガン家の指導者となっていた。このころより、1912～13年のピュージョー委員会の審判をうけるころまで、モルガンはその生涯の絶頂にあったといえるのであるが、この時期におけるモルガン家のもっともめざましい発展のひとつは、工業部門へ融資を大規模に展開したことであった。

すでに繰り返し述べたように、アメリカではすでに18世紀末ないし19世紀初期の頃からニューイングランド木綿工業を中心に工場制工場の勃興をみていた。しかし南北戦争以前においては、この国の工業企業は概して小規模であり、また地方的であった。しかし戦後、鉄道の普及とそれにともなう全国的市場の成立に応じて、企業は量的にも、地理的にも、また機能的にも、その活動を急速に拡大していった。しかしそれは他面において企業間の激しい競争を招来した。1865年から1897年にかけての物価の全般的な下降傾向およびその間における何度かの不況は、この競争に一層の拍車をかけた。ここに企業は生産を制限し価格

(15) E. G. Campbell, *The Reorganization of the American Railroad System, 1893-1900*, N. Y., 1938, p.170.

を統制するための企業連合を形成し、競争の圧迫に対抗しようとした。しかし加盟企業の自主的協調を基礎とする企業連合は、競争を制限する実際的な効力に欠けていた。ここに企業連合はやがて企業合同にとって代られた。1870年代から80年代にかけて早くもそのような傾向が生じていたが、しかし、それが最高潮に達したのは1890年代後半から20世紀初頭にかけてのいわゆる「トラスト熱狂時代」であった。ところが、企業合同には、たいていの場合、巨額の証券発行がともなったのであって、ここに投資銀行家の乗り出すべき機会が生じた。

J. P. モルガンと工業界との最初の重要な結びつきは、ゼネラル・エレクトリック会社 (General Electric Co.) においてであった。同社は、1892年、モルガンの援助の下に、エジソン系各社の合同である Edison General Electric Co. と Thomson-Houston Electric Co. が合同して成立したものであった。モルガンの第2の大工業金融は1898年のフェデラル・スチール会社 (Federal Steel Co.) の設立であった。同社はイリノイ・スチール会社ほか数社の合同によって成立した授權資本金2億ドルの大鉄鋼企業であったが、モルガンはその設立に当って金融的援助を与えた。そしてこのようにしてできた鉄鋼業界との関係が、やがて1901年に彼をして世界最初の10億ドル企業ユー・エス・スチール会社を設立させることになった。しかし同社については後述するところがある。このほかモルガンは、インターナショナル・ハーヴェスター会社 (International Harvester Co.) その他の大合同に参加した。

1900年から1913年に至るこの期間において、モルガン家のいまひとつのめざましい発展は、銀行、信託会社、保険会社などの金融機関との間に密接な関係をうちたてたことであった。ジョン・ピアポント・モルガンとニューヨーク・ファースト・ナショナル銀行のジョージ・ベーカー (1870-1931) との間に、古くから強い個人的つながりの存していたことはよく知られていたが、モルガンがベーカーのすすめによって、ニューヨーク・ファースト・ナショナル銀行株式に相

当の投資を行なったとき、2人の間のきずなはさらに一層強められた。モルガンはまた、ナショナル・バンク・オブ・コンマースおよびニューヨーク・ナショナル・シティ銀行の株式を取得した。

しかし、モルガンと金融機関との間により密接な関係が発展したのは、2つの信託会社においてであった。1903年にバンカーズ信託会社が設立され、そしてその支配は次の3名を受託者とする議決権信託に委ねられた。彼らは、モルガンのパートナーの1人 George W. Perkins (1862-1920)、後にモルガンのパートナーになったファースト・ナショナル銀行副社長 Henry P. Davison (1867-1922)、および、ユー・エス・スティール会社の取締役であり、またリバティ・ナショナル銀行 (Liberty National Bank) の役員であった Daniel G. Reid (1858-1927) であった。この議決権信託は、1908年および1912年に更新された。モルガンはまた、ギャランティー信託会社の株式を取得し、その取締役会に代表を送った。同社は1910年にニューヨークの3つの信託会社を合併し、1912年にはその資本金および資金量においてアメリカ最大の信託会社であった。

本章のはじめに述べたように、20世紀初頭に形成されたモルガンと金融機関とのこのような関係を、プージョー委員会はマネー・トラスト (Money Trust) と称したのであるが、これによってモルガンは一層強大な資本供給力をもつことになり、その投資銀行家としての実力はさらに比類なきものとなった。

### 第3節 企業支配のメカニズム

われわれは以上において、J. ピアポント・モルガンのほぼ半世紀にわたる事業活動の発展のあとをかなり詳細にあとづけたのであるが、これによってわれわれは、まず、モルガンがアメリカの強大な投資銀行業者であったこと、換言すれば彼が証券の引受および販売を中心とした強大な資本供給力を有してい

たことを知った。われわれは本章のはじめに「モルガンは何を基礎にしてみろもろの企業に力を獲得したか」という問題を提起したが、その基礎になった力はまさに彼のこの強大な資本供給力に他ならなかった。またわれわれは、モルガンのもっともはなばなしく活躍した19世紀後期から20世紀初頭にかけての期間は、鉄道や製造企業の側においてモルガンの支配の介入を許すような事態がしばしば発生し、これがモルガンの企業支配をきわめて広大なものたらしめたことを知った。一般に、産業資本主義より独占あるいは金融資本主義への移行期として知られるこの時代は、第1に無政府的な競争、第2にその結果としての企業の財政的破綻、そして第3に競争を制限せんとするさまざまな努力なかんずく企業合同によって特徴づけられたのであるが、この企業が財政窮迫におちいて更生が必要とされる場合とか、企業の合同が企てられる場合には、しばしば有力な投資銀行業者の指導と援助が必要となり、ここにモルガンはこれを契機としてみろもろの企業に力を獲得していたのである。

しかしそれでは、ジョン・ピアポント・モルガンは、企業の更生や合同に際して、一体どのような役割を果たすことによって企業に力を獲得したのであろうか。われわれは、1890年代における鉄道更生および1901年のユー・エス・スティール会社の形成において演じたモルガンの役割を記述することによって、この点をあきらかにしようと思う。

#### 1 1890年代の鉄道更生の場合

すでに述べたように、1893年の恐慌とそれにつづく不況の期間において、過当競争と過大資本化の結果、もともと弱体であったアメリカの数多くの鉄道があい次いで倒産するにいたった。そして J. P. モルガンがこれらの鉄道の更生において圧倒的に重要な役割を果たすことになったのであるが、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ため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、一面においてもろもろの利害関係者の利害を調整しながら、その上に樹立される更生計画の適否如何

にかかるものであるが、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1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發揮したかは、ある伝記作家の次の言葉の中にそれをうかがうことができる。<sup>66)</sup>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、彼は独りいくつかの主要な解決策を示すことができた。そして、これによってモルガンは、鉄道再建のための彼の計画を決定し、前進することができた」と。

更生計画の実施に当って、モルガンが着手した第1の仕事は、しばしば巨額に上った現金の調達であった。失敗した鉄道においては、一方では激しい競争にともなう収益の減少と、他方では過大資本化にともなう社債利子その他の資本費用増大の結果として、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。かくてたとえば、リッチモンド・アンド・ウエストポイント・ターミナル鉄道の更生においては、現金約23,250,000ドルの調達が計画されたが、それは、流動負債10,100,000ドル、レシーヴァー証券1,500,000ドル、イクイップメント・ノート1,300,000ドル、傘下2鉄道の建設費8,000,000ドル、および更生費用その他2,350,000ドルに充当されるべきものであった。<sup>67)</sup>

モルガンは、これらの現金を調達するに当って、2つの方法を採用した。1つは証券の発行であり、他は証券所有者に対する賦課金（assessment）の徴収である。たとえば、前記のリッチモンド・アンド・ウエストポイント・ターミナル鉄道においては、この2つの方法が併用されたのであるが、必要な現金

(16) C. Hovey, *op. cit.*, p. 233.

(17) E. G. Campbell, *op. cit.*, pp.150-151.

23,250,000ドルのうち、6,800,000ドルは社債（額面8,000,000ドル）の発行によって、5,000,000ドルは普通株（額面33,333,000ドル）の発行によって、そして残りの11,450,000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。<sup>(18)</sup>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って、その損失を取り戻すべきすべての機会を失ってしまう。<sup>(19)</sup>」ただし、こ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。

モルガンは、証券の発行あるいは賦課金の徴収によって現金の調達を計画した場合、それが実施について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、それを買い取るか、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。たとえば、現金23,250,000ドルの調達が計画された前述のリッチモンド・アンド・ウエストポ

(18) E. G. Campbell, *op. cit.*, pp.150—151.

(19) モルガンがその更生を指導または関与した鉄道の賦課金は、たとえば、リッチモンド・アンド・ウェストポイント・ターミナル鉄道では普通株1株に対し10ドル、エリー鉄道では普通株12ドル、第1優先株8ドル、ノーザン・パシフィック鉄道では普通株15ドル、第1優先株10ドル、フィラデルフィア・アンド・リーディング鉄道では普通株20ドル、第1・第2・第3インカム・ボンド20%、デファード・インカム・ボンド4%、ボルチモア・アンド・オハイオ鉄道では普通株20ドル、第1優先株2ドル、そしてアッチソン鉄道では普通株10ドル、第2優先株20ドル、第2モーゲージ・ボンドおよびインカム・ボンド4%であった。S. Dagget, *op. cit.*, pp.351—352.

イント・ターミナル鉄道においては「15,000,000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。<sup>(20)</sup>」

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は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、鉄道の資本構成の是正であった。すなわち、現金の調達によっ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は、ひとつには過大資本化ならびにそこにおいて占める社債の割合が株式のそれに比してはるかに大であることの結果として生じたものであり、<sup>(21)</sup>したがってこの点を改めない限り鉄道は根本的に再建されたとはいいがたいからである。

資本構成の是正は、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く必要があるが、問題の鉄道においては、第1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2に更生委員会は担保権を行使して、旧

(20) E. G. Campbell, *op. cit.*, p.152.

(21) 90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、またある場合には経営者の私利的な証券操作に起因する現象であったが、加えるに、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はるかに大であった。90年代に失敗した7鉄道についてこれを見ると、更生前における社債の割合は平均して65.8%に上った。(S. Daggett, *op. cit.*, p.373.) たとえば、ユニオン・パシフィック鉄道では、その破産時における資本額 192,585,000ドルのうち、社債および政府より貸与された公債は、131,717,000ドルを占め、残余の株式資本 60,868,000ドルの2倍以上に上った。そしてレシーヴァーが1898年にあきらかにしたところによると、これらの社債および公債の半ばをわずかに超える額が、この鉄道の実際の資産価値を現わしていたにすぎず、株式にいたっては何ら具体的資産の裏づけを有しなかった。E. G. Campbell, *op. cit.*, p.90.

会社の財産の競売を要求する。第3に更生委員会がこの財産を買収する。第4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、資本構成が是正される。

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、もっとも問題となった社債は、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1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。第2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。第3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った。そして第4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った。<sup>(22)</sup>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っ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許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たその利率も減少した。このようにして、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っても、十分負担できるような程度にまで減少した。

モルガンによる鉄道更生は大体以上のような方式にしたがって行なわれた。その結果、90年代に失敗した多くの主要鉄道は健全な財政的基礎の上に新しく出発することになった。しかし一方ではこれを契機として、これらの鉄道はモ

---

(22) たとえば、ノーザン・パシフィック鉄道においては、5%利付、100年満期のコンソリディテッド・モーゲージ・ボンド (consolidated mortgage bond) 100に対して、3%利付、150年満期のゼネラル・リーアン・モーゲージ・ボンド (general lien mortgage bond) 66.5および優先株62.5が交換に与えられた。

ルガンの強力な支配を受けることとなり、かつては互に競争関係にあった諸鉄道企業が、モルガンを中心とする1つの共通利益集団を形成することになった。しかしこれについてはすでに説明したところである。

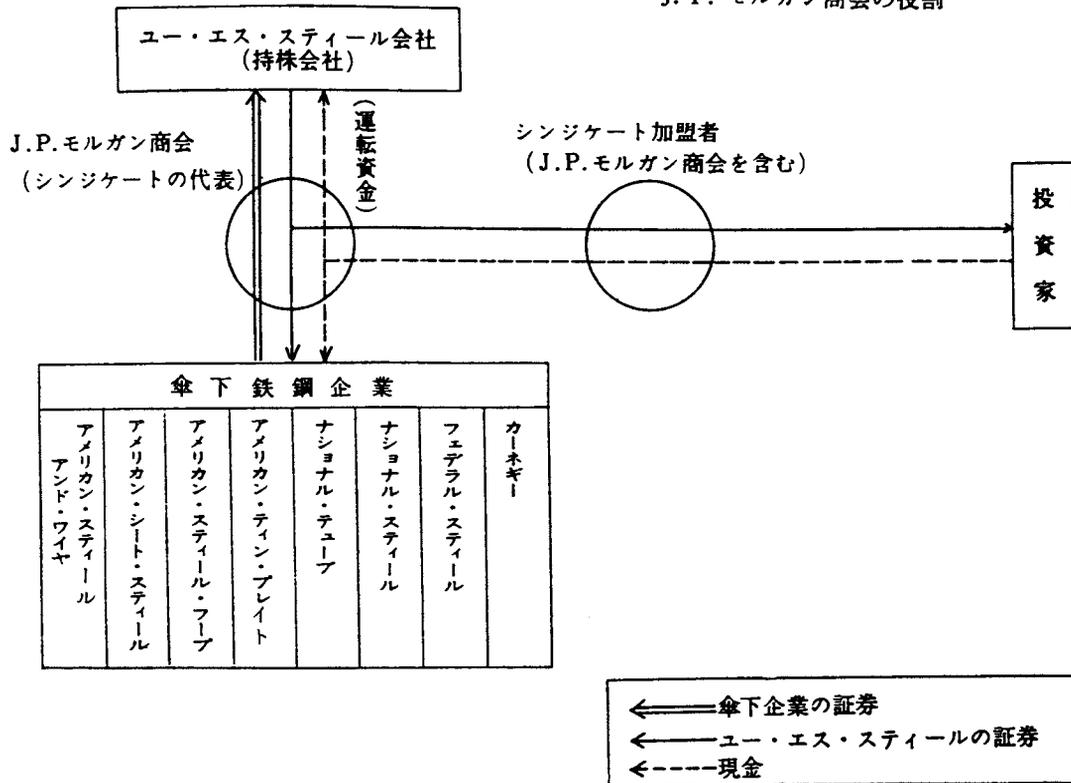
## 2 ユー・エス・スチール会社設立の場合

19世紀より20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に合同がおこなわれたのは鉄鋼業であった。そこにおける最初の大合同は、1898年に設立されたフェデラル・スチール会社（授権資本金2億ドル）であるが、その年から1900年にわたって約20の合同が成立した。しかし、これらの鉄鋼合同のうちの主要なものをさらに合同し、19世紀末以来の合同運動の頂点を形作ったものは、1901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「合同の合同」であった。

ユー・エス・スチール会社の設立において、もっとも中心的役割を演じたものはジョン・ピアポント・モルガンである。実際、10億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はかになかった。加えるに彼は、1898年に製鋼企業フェデラル・スチール会社、その翌年に鋼管企業ナショナル・チューブ会社（National Tube Co.）および橋梁企業アメリカン・ブリッジ会社（American Bridge Co.）の合同による設立に関係し、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。そこで、1900年後半、アンドリュウ・カーネギー（Andrew Carnegie, 1835—1919）率いる当時最大の製鋼企業カーネギー会社（Carnegie Co.）が、ワイヤ企業アメリカン・スチール・アンド・ワイヤ（American Steel and Wire Co.）をはじめとする2次製品メーカーによる製鋼部門への進出に対抗して、鋼管、薄板その他の2次製品を製造する工場の建設を計画し、アメリカ鉄鋼業界の情勢がにわかには緊迫したとき、彼自身の側にも、鉄鋼業界の安定のために、カーネギー会社やフェデラル・スチール会社を含む大鉄鋼合同の形成を企ててし

ユー・エス・スチール会社設立における

J. P. モルガン商会の役割



かるべき理由があった。かくてユー・エス・スチ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。

モルガンが、ユー・エス・スチール会社の形成にあたり、プロモーターおよびファイナンシアとして演じた役割の具体的な内容は、1901年3月1日に締結された J. P. モルガン商会（1894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・スチール会社（形式上は1901年2月25日に資本金3,000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）、および1901年2月26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ブ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）、をみることによってあきらかになる。（別図参照）

I. J. P. モルガン商会とユー・エス・スチール会社との契約。（この契約は、前文および6カ条よりなり、その中心をなすものは第1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、1901年5月31日に、あるいはそれ以前に、

(a) 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、アメリカン・スチール・アンド・ワイヤ会社、アメリカン・ティン・プレート会社、カーネギー会社、フェデラル・スチール会社、ナショナル・スチール会社、およびナショナル・チューブ会社の各社外株の少くとも51%以上ならびにカーネギー会社の全社債160,000,000ドルをユー・エス・スチール会社（以下スチール会社と呼ぶ）に引き渡す。（この規定から、J. P.

モルガン商会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って、プロモーターとして行動したことが理解される。)

(b) 現金 25,000,000ドルを運転資金としてスティ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ビスである。)

(2) これに対してスティール会社は、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5%社債を次の如く J. P. モルガン商会に提供する。

(a) スティール会社が上記8会社の全株式およびカーネギー会社の全社債を獲得する場合には、スティール会社は、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4,249,985株、普通株4,249,985株、および5%社債304,000,000ドルを提供する。

(b) スティール会社が上記8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、スティ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4,249,985株、普通株4,249,985株、および5%社債304,000,000ドルより次の割合でもって控除したものを提供する。(この割合はユー・エス・スティール会社の株式および社債と同社によって統合されるべき8会社の株式および社債の交換比率を意味するが、この割合については省略する。)

II. 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パ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、1901年3月1日、ユー・エス・スティール会社に対し、統合されるべき8会社の株式の51%以上、カーネギー会社の社債の全部、および運転資金25,000,000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1901年2月26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、20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1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。

スチ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2条および第3条）によって提供される現金を使用して、上記8会社の株式および社債を獲得する。

第2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。）

第3条 J. P. モルガン商会は、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) スチール会社の運転資金を提供する。

(2) シンジケート・マネージャーとしての J. P. モルガン商会の経費を支払う。

(3) 第1条によって、上記8会社の優先株、普通株、社債を獲得する。（つまり、統合されるべき8会社の株式および社債が、すべてユー・エス・スチール会社の証券との交換によって獲得できるとはかぎられておらず、そこでそのような場合にそなえ、第1条および第2条につづいて、このような規定を設けたのである。）

J. P. モルガン商会によって獲得される上記8会社の株式および社債は、スチール会社との契約に定められた条件にしたがって、スチール会社に、その株式および社債と交換に引き渡される。

第4条 スチール会社との契約にしたがって、J. P. モルガン商会に引き渡されるスチール会社の株式のうち、本契約の第1条によって使用される株式（統合されるべき8会社の株式と交換されるユー・エス・スチール会社の株式）を除いたものは、J. P. モルガン商会によって保有される。J. P. モルガン商会は、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5条 前条によって J. P. モルガン商会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. モルガン商会によってシンジケートのためになさ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1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2に、第2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) 残余のスティール会社の株式および純手取金は、その5分の1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5分の4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16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2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、8鉄鋼会社の各株式の51%以上、カーネギー会社の全社債、および運転資金25,000,000ドルをユー・エス・スティ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おさめた。

第1。J. P. モルガン商会は、1901年5月31日の期日を待たずして、4月2日までに、8鉄鋼会社の全株式の98%を獲得した<sup>(23)</sup>。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ったけれども、わずか

(23) A. Berglund, *The United States Steel Corporation*, N. Y., 1907, p.27.

に550,000ドル残して、159,450,000ドル、つまり全体の99%をユー・エス・スティール会社に引き渡した<sup>(24)</sup>

なお、1901年3月1日のJ. P. モルガン商会とユー・エス・スティ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ジョン・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2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85%が獲得された。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)についても行なわれた。この2会社の所有権の6分の5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6分の1の所有権も1901年4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ビィ・スティール・チューブ会社(Shelby Steel Tube Company)が獲得された。

第2。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・スティ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881,224,405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174,000ドルにしかすぎなかった。この点についてA.コッターは次のようにいっている<sup>(25)</sup>。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.

---

(24) Maurice H. Robinson, "The Distribution of Securities in the Formation of the United States Steel Corporation," *Political Science Quarterly*, June, 1915.

(25) A. Cotter, *United States Steel*, N. Y., 1921, p.32.

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、9億ドル近い株式と社債をもつ諸会社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・スチール会社に強大な支配力を獲得した。

第1。J. P. モルガン商会を盟主とするシンジケートは、①その提供した株式174,000ドル（額面金額）、②その提供した運転資金25,000,000ドル、および③その提供したサービスに対して、ユー・エス・スチール会社の優先株64,998,837ドル（額面金額）および普通株同じく64,998,837ドル（額面金額）を取得した。ところでシンジケートは、この優先株および普通株を、約90,500,000ドルで現金化したといわれており<sup>(26)</sup>したがってシンジケートは、この金額の中から、大体、運転資金として提供した25,000,000ドル、統合に要した諸費用約3,000,000ドルを差し引いた残りの金額、すなわち62,500,000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. モルガン商会とシンジケート・メンバーとの契約によって、シンジケートを組織し運営したJ. P. モルガン商会は、右の利益の5分の1すなわち12,500,000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. モルガン商会もシンジケート・メンバーの1人であったのであるから、その商会の得た利益は上の金額をかなり上廻ったものと思われる。

J. P. モルガン商会を盟主とするシンジケートに、額面金額にして約1億3,000万ドルという莫大な株式が提供されたことは、ユー・エス・スチール会社の過大資本化（overcapitalization）のひとつの原因となった。もともと、ユー・エス・スチール会社に統合された諸会社は、カーネギー会社を除い

(26) E. Jones, *The Trust Problem in the United States*, N. Y., 1922, p.288.

てその資本は過大であった。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8億8,000万ドル）を取得するに当って、それをはるかに上廻る株式および社債（額面金額にして約12億ドル）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。加えるに、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14億ドルのうち、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。<sup>(27)</sup>

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。同社は巨大な水平的ならびに垂直的統合を達成し、<sup>(28)</sup>そしてその効果を十分に発揮したからである。事実、第1次大戦前までに、約7億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。さらに1919年においては、逆に、会社の財産が、その証券発行額を7億ドル以上も上廻った。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2。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、彼自身取締役就任に就任した以外に、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・スチール（Charles Steele）、そして常にモルガンと行動をとにしたフェデラル・スチール会社のエルバート・ゲーリー（Elbert H. Gary）が同

(27) A. Cotter, *op. cit.*, p.34.

(28) アメリカの全生産高に対するユー・エス・スチール会社の割合は1901年において次の如くであった。A. Cotter, *op. cit.*, p.308.

スベリオル湖地方産出鉄鉱石61.6%, 全鉄鉱石45.1%, 全溶鉱炉製品43.2%, 塊・  
 鋼65.7%, スチールレール59.8%, 重建材62.2%, 鋼板・薄板64.6%, ワイヤ  
 ロッド77.6%, 釘65.8%, プリキ板73.0%。

(29) A. Cotter, *op. cit.*, p.36.

じく取締役会に名を連ねた。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1913年にローマで客死したが、それまでの約10年間というもの、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った。<sup>(30)</sup>

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前章で既述の委員会制度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）という2つの委員会を設置した。そして経営執行委員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2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1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った。<sup>(31)</sup>世界最初の10億ドル会社はかくて正に“a Morgan company”であった。

#### 第4節 投資家擁護の事業観

われわれは以上において、ジョン・ピアポント・モルガンが、どのような力に基礎を置きながら、またどのような機会をとらえながら、もろもろの鉄道や製造企業に力を獲得したかを知ることができた。それではモルガンは、一体どのような理由から、これらの企業に力を獲得し、かつこれを行使しようとしたのであろうか。われわれは最後にこの点を検討し、本章の結論にかえたいと思う。

すでにくりかえし説明したところであるが、投資銀行家の本来の機能は証券

---

(30) R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, Washington, 1945, p.203. (平井泰太郎・森昭夫訳『ビジネス・リーダーシップ』東洋経済新報社、昭和29年、218ページ。)

(31) A. Cotter, *op. cit.*, pp.62-63.

の引受と販売である。ところが、投資銀行家がそのような機能を満足に遂行するためには、とりわけあるひと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、彼がそれをより有利な条件において販売できるという期待をもっているからに他ならない。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。彼らから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す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という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ないことになる。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ない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ブでなければならないという要請をもつことになる。すなわち、投資家の買入れた証券の価値が少なくともその代価以上に維持されるためには、それらの証券を発行した企業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、投資銀行業者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、常にアクティブであるというわけではない。企業の側において、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、J. P. モルガンが活動した、19世紀後期より20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、たいの企業がその渦中に巻き込まれていった。いうまでもなく、過大な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、多くの企業が財政的破綻におちいった。もちろんそれは、それらの企業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。このような情勢の下においては、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、証券の売出を引き受けた企業において、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、投資銀行業者はその本来の機能である証券の引受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ない、そしてまたそのためには証券を引き受けた企業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. P. モルガンの場合においてまさにそのまま該当する。モルガンがローマで病没した翌日の *Wall Street Journal* (April 1, 1913) は、彼と顧客との間における関係について次のように述べた。「その関係の基調は忠節 (loyalty) 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、その経営者が鉄道をモルガンに委ねることに反対したとき、モルガンはみずから次のようにいいかえたとされている。

「諸君の鉄道だって？ 諸君の鉄道は私の顧客のものだ。」

また1912～13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. P. モルガン商会は次のような応答文を提出している。<sup>132)</sup>

「個人銀行家が、しばしば証券の売出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ものではない。むしろそれは、会社証券のスポンサーとしての道徳的責任 (moral responsibility as sponsor for the corporation's securities) 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、義務であって特権ではない。」

ことにわれわれは、J. P. モルガンの顧客の中には、海外とくにロンドンの投資家が重要な比重を占めていたことを想起せねばならぬ。アメリカの証券の過剰的な所有者であったこれらの投資家にとっては、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った。J. P. 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めたものはなかったであろう。そしてこの点こそ、彼をして遂にアメリカ最大の投資銀行業者たらしめた有力な要因であった。

J. P. モルガンが、証券の発行を引き受けた企業に対してアクティブになろうとしたまひとつの理由と考えられるものは、それによっ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受と販売であるが、彼はこのような機能を遂行することによって、大体次のような報酬を得ることができる。すなわち、証券を引き取った場合には、引き取った証券の代価と、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の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、投資銀行業者の間において、ある企業との取引を独占しようとする誘引が生れてくる。J. P. モルガンの商会が1879年にニューヨーク・セントラル鉄道の金融代理店となったのはその一例であり、これによって彼の商会はその鉄道の証券発行業務を継続的に独占する権利を得たことになる。そしてさらにそのような関係は、それが主要金融業者相互間におけるひとつの了解事項となることによって、さらに一層強化された。ピュージョー委員会の報告書は次のように述べている。<sup>139</sup>

「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った。あるものが、ある会社の証券の発行をおこなったところでは、他のものはその後その会社の証券の発行に対して入札することはないだろう。」

---

(32) N. S. B. Gras and H. M. Larson, *op. cit.*, p.565.

(33) N. S. B. Gras and H. M. Larson, *op. cit.*, p.564.



## 第5章 ビッグ・ビジネスと世論 —スタンダード石油の解体をめぐる—

### 序

アメリカには数多くのビッグ・ビジネスが存在するが、その成立から発展の過程において、スタンダード石油ほど一般公衆ならびに政府の攻撃にさらされたものは数少ない。新聞はしばしば激烈な論調でスタンダード石油を非難したし、“muckraker”と呼ばれるアメリカ歴史家のグループは、雑誌や書物において好んでスタンダード石油またはその創設者ジョン・ロックフェラーを狙上に乗せた。またスタンダード石油に恨みをいだく石油精製業者、原油生産者、あるいはその未亡人がしばしばその責任者を法廷に引きずりだし、世間の同情を集めながら激しくその手口を非難した。一方、政府も、このような世論を背景にスタンダード石油を追求した。州政府および連邦政府は再三にわたってスタンダード石油を調査し、その主脳部を議会その他に呼び出した。鉄道の差別的取扱いを禁止した1887年の州際商業法、1890年のシャーマン反トラスト法は、あきらかにスタンダード石油を主要な目標のひとつとして制定されたものであった。また州および連邦政府がしばしばスタンダード石油を告発した。中でも1890～92年のオハイオ州によるスタンダード石油会社（オハイオ）の提訴はスタンダード石油トラストの解体を導き、また1906～11年の連邦政府によるスタンダード石油会社（ニュージャージー）の告発はこの持株会社の解体をもたらした。アメリカの企業合同のなかで、このように2度まで解体を強いられたものが果してほかにあったかどうか。たしかに、この頃のスタンダード石油は、ビッグ・ビジネスに対するアメリカ朝野の攻撃を一身に集めたような感を呈していた。

### 第1節 反スタンダード世論を招いたもの

スタンダード石油が一般公衆および政府から激しい攻撃を受けねばならなかったことについて、まず考えられることは、スタンダード石油の側に問題となるような何らかの行為があり、それがいわばブーメラン現象としてそうした攻撃を招来したのではなかろうかということである。確かに、スタンダード石油の歴史、とりわけその石油業支配の過程は、相当に毒々しい物語でいろどられていた。

すでに第3章で述べたように、スタンダード石油は、石油精製業における競争が激化した1870年代のはじめから競争企業の統合を推し進め、同年代末ないし80年代初期までにアメリカ石油精製業、さらには送油管業のほとんどすべてをその手中におさめることに成功した。ところが、その過程において、スタンダード石油の採用した手段がまことに辛辣であった。高率の差別運賃の獲得、覆面会社の使用、差別価格の適用、輸送手段の支配による原油の買いたたき等々の手段がこれであった。若干の事例をあげて説明を加えておこう。

#### 1. 高率の差別運賃の獲得

1870年代末に長距離パイプラインが登場するまで、原油はギャザリングラインと呼ばれる油田地帯を走っているパイプラインによって鉄道出荷点まで送られ、次いでタンクカーによって各地の精製所まで輸送された。また精油は、当初は樽詰めの上で鉄道で、後にはタンクカーによってバルク (bulk) で、各地の卸売業者に輸送された。精製業者は競争の激化によっていわゆる精製業者マージン (refiner's margin) ——精油価格と原油価格の差——が縮まるなかで、この原油および精油の輸送費の節減に腐心した。そしてそのための有力な手段となったのが鉄道からの差別運賃の獲得であるが、なかでもスタンダードは高率の差別運賃を手に入れ、これを武器に競争企業を打倒したといわれている。その有名な例としてあげられるのが1872年の南部開発会社計画であり、歴史家をして「競争者を撲滅するための一切の方式のなかで……もっとも残酷でかつ

死命を制するものであった」といわしめているが、<sup>(1)</sup>これについてはすでに第3章で説明したところであり、ここでは繰り返さない。

## 2. 覆面会社の使用

スタンダード石油が、市場支配の手段として、系列下の販売会社を、いわゆる覆面会社 (hidden company) として運営したことはよく知られている。しかしまたスタンダード石油は、1870年代の精製業者統合の過程においても、この種の手段を利用した。次に「トロイの木馬」を思わせるようなひとつの事例を示しておこう。

1875年、ボルチモア・アンド・オハイオ鉄道は、当時進行しつつあったスタンダード石油による石油精製業の支配と、その結果として生ずべき出荷の独占を懸念し、その沿線のウエストバージニア州パークースバーグにおいて、独立 (スタンダード石油グループに所属しない) 石油精製企業の育成を企てつつあった。ここに、スタンダード石油の首脳は、同地方の最大の精製業者 J. N. Camden とひそかに持株を交換し、彼をスタンダード石油グループに引き入れた。そして彼に、パークースバーグ、ボルチモア、オハイオ州 Marietta の系列外精製業者の買収に当らせた。その正体を知らず、その力を信頼したボルチモア・アンド・オハイオ鉄道や独立精製業者は、この買収交渉を歓迎したばかりでなく、ボルチモア・アンド・オハイオ鉄道に至っては、この仮面の敵に莫大なりべートを与えたという。<sup>(2)</sup>

## 3. 輸送手段の支配による原油の買ったとき

スタンダード石油が、精製業者の統合を進める一方、70年代中ごろより、油田地帯において、油井と最寄りの鉄道とを結ぶギャザリングラインの支配に乗

(1) Allan Nevins, *John Rockefeller : The Heroic Age of American Enterprise*, N. Y., 1940, vol. 1, pp.324-325.

(2) Harold F. Williamson and Arnold R. Daum, *The American Petroleum Industry : The Age of Illumination 1859-1899*, Evanston, 1959, p.420.

り出し、1877年ごろまでにそのほとんどを手中におさめたことは、すでに第3章で述べたところである。これによって、スタンダード石油は独立精製業者に対する優位をより確実なものにただけではなく、また原油生産者に対しても強大な力を行使できるようになった<sup>(3)</sup>。1878年、ペンシルベニア州のブラッドフォード油田において、ユナイテッド・パイプ・ラインズ (United Pipe Lines) ——スタンダード石油系送油管企業——の行った行動は、その代表的なものであった。

この年、ブラッドフォード (Bradford) では盛んに石油が流出した。ユナイテッド・パイプ・ラインズは、新しい油井に通ずる多数の送油管を敷設し、また、急拠、貯蔵タンクも増設した。しかしやがて同社は、原油生産者に対し、タンクに余裕のないことを理由に、即時出荷 (immediate shipment)、すなわち、送油管の終点において原油を積みとる列車もしくは荷車が待機していないかぎり、原油は引きとれないと声明した。しかし、即時出荷を保証するタンクカーも事実上スタンダード石油の支配するところとなっていたため<sup>(4)</sup>、結局、原油生産者はスタンダード石油の指示する価格で原油を買ってもらう以外に

(3) スタンダード石油は、1886年にオハイオ州 Lima からインディアナ州にかけて新しく Lima-Indiana 油田が発見されたのを契機に、原油部門への本格的進出を開始し、その年間純原油産出高 (総生産高よりロイヤルティとして払った原油を控除したもの) は、1889年にはアメリカの全生産高の15.89パーセント、1890年には24.05パーセント、そして1891年には26.22パーセントとなった。しかしそれまでは、スタンダード石油は、その必要とする原油のほとんど全部を独立生産者よりの供給に仰いでいた。R. W. Hidy and M. E. Hidy, *Pioneering in Big Business, 1882-1911*, N. Y., 1955, pp.186-187.

(4) ブラッドフォード油田の生産量が急激に増大したことによって、タンクカーに対する需要は急増した。スタンダード石油は、当然、その所有するタンクカーを総動員したが、さらに鉄道に対して、スタンダード石油の出荷量は業界全体のその90パーセントに相当するのであるから、鉄道所有のタンクカーについても、その90パーセントを使用する権利があると主張した。スタンダード石油は、鉄道の最大の顧客であったから、鉄道はこれに従った。残りの10パーセントのタンクカーでは、独立精製業者の需要を充たすことはなかなかできなかった。

方法はなかった。

スタンダード石油が、アメリカ石油業支配の過程において、上述の事例に代表されるような術策を弄したことが、スタンダード石油に対する人々のイメージにマイナスの影響を与えたことは事実である。しかし、ただスタンダード石油のみが、そのような手段を策したというわけではけっしてなかった。しばしば問題にされる差別運賃にしても、それはスタンダード石油の開始したのもでもなければ、その独占物でもなかった。当時においては、輸送条件は鉄道と荷主との間の駆引きによって決定されるものとされており、リベートは半ば一般化した慣行であったからである<sup>(5)</sup>。それにしてもスタンダード石油は、競争企業に比してはるかに高率のリベートを得ていたわけであるが、それも、スタンダード石油が第3章で詳述したようなみずからの企業努力によって群小石油精製企

(5) このことを裏付ける次のような事実がある。(A. Nevins, *op. cit.*, vol. 1, pp.253-267.)

- a. 1867年にオハイオ州上院の鉄道委員会は鉄道運賃の実態を調査し、種々の産業にわたって運賃割引の事実があり、その事例は無数に上っていること、そしてとりわけ石炭業においては、特定のコミュニティ、会社、個人に対して差別的取扱いを許容する慣行が一般化していることを明らかにした。
- b. 1868年にペンシルベニア州上院は同様の調査をおこない、リベートには、一定のグループに対して適用される特別運賃 (special rate)、個々の荷主に対して出荷時に秘かに与えられる本来のリベート (rebate proper)、および月末に秘かに払い戻されるドローバック (drawback) があることを明らかにするとともに、このシステムは南北戦争直後のペンシルベニア州で「うっ蒼」と栄え、すでに1862年に、ペンシルベニア鉄道だけで、リベートの数は数千件に上っていたことを明らかにした。
- c. クリーブランドの競争企業であったアレキサンダー・スコフィールド社の首脳が、1872年に連邦議会下院の商業委員会でおこなった証言によると、同社はロックフェラーの事業の繁栄に疑問を感じ、1868年もしくは69年、アトランチック・アンド・グレートウエスタン鉄道を訪問し、同鉄道は同社に対するよりも、より高率のリベートを他社に与えているのではないかとただした。鉄道は一応否定はしたが、結局、同社に対して、ロックフェラーの会社が得ていたと思われるのと同率のリベートを提供した。

業のなかで着実に頭角を現わし、鉄道に対する最大の石油荷主となった結果、より強大な交渉力を行使できたからにはかならない。このように考えていくと、スタンダード石油が差別運賃その他の手段を策したことが、人々の非難をあびる基本的要因であったとはいいがたい。

それでは、反スタンダード的世論を呼び起こすことになったより重要な要因は、どこに見い出されるのであろうか。われわれは、それを、スタンダード石油の歴史をいろいろ毒々しい物語の中よりも、むしろ、その達成したところのもの、すなわち、スタンダード石油トラストの巨大な規模と絶大な力そのものの中に見い出すことができると思うのである。

周知のように、アメリカ国民は伝統的に独占を嫌悪し、巨大さを危険視する傾向を有していた。彼らは新天地を求めてアメリカに渡り、そこに自由な国家を建設した。彼らはこの国においては生計を樹立する完全な自由があるものと固く信じていた。このような国民にとって独占は排撃すべき敵であった。また大きいこと、巨大なことも、彼らの用語法では独占の同義語として排斥された。1811年における中央銀行（第1）合衆国銀行（the first Bank of the United States）の消滅、ついで1816年に発足した（第2）合衆国銀行（the second Bank of the United States）の20年後における再度の消滅は、このような国民感情を早くから反映したものであった。

ところが、このようなアメリカ国民の前に姿を現わしたスタンダード石油は、彼らが目にした最初の巨大な産業企業の合同であった。それは最初1870年代にスタンダード石油同盟——スタンダード石油会社（オハイオ）以下多数の石油企業の共通株主よりなる共通利益集団——として生成し、ついで1882年にトラスト方式を創案してスタンダード石油トラストを形成したが、それはアメリカ全体の90%を占める石油精製企業や送油管企業を支配した。またそれは当初7,000万ドルの資本金（トラスト証券発行額）を有し、1901年に世界最初の10億ドル会社ユー・エス・スティール会社が成立するまでには、アメリカ最大の

規模を誇る組織であった。そしてさらにこのトラストは、その莫大な利潤を背景に、石油精製部門の強化拡大をはかるのみならず、長距離送油管部門、市場部門、原油部門への進出を企てつつあった。加えて、スタンダード石油にとって不幸にも、その主要製品は灯油という生活必需品であり、それだけにこうした発展はアメリカ国民にとって身近に感じられる出来事であった。アメリカ国民がその生活の周辺に生じたこのような巨大な組織の出現に対して本能的に強い疑惑を抱くにいたったのは当然のことというべきであった。反スタンダード的世論を基底において支えていたものはアメリカ国民のこうした感情であった。

## 第2節 反スタンダード的世論とスタンダード石油の態度

アメリカ国民の間における反スタンダード的な世論は、新聞や雑誌や書物を通じて、また政府による調査や多くの訴訟を通じて、醸成され盛り上げられていった。

最初にスタンダード石油を批判の槍玉にあげ、アメリカ国民の間に同企業について悪いイメージを植えつけたものは、当時の社会主義的思想家ヘンリー・ロイド (Henry Demarest Lloyd) であった。彼は *The Atlantic Monthly* (1881年3月号) の主題論説に「ある独占の物語」(*The Story of a Great Monopoly*) という一文を掲げた。彼の攻撃の焦点は鉄道の無責任な行動にあったが、スタンダード石油はそれとの結びつきの上に成立した最初の主要な独占の事例として組上に載せられた。すなわちロイドは、スタンダード石油の発展、利潤、富、そして力はすべて鉄道による差別的取扱いに直接起因するものであると非難した。また彼は、スタンダード石油はその独占力を行使してアメリカの小規模な精製業者のほとんどすべてを絶滅するか、追い払うか、あるいは安い価格で買収し、また送油管の支配を通じて原油を買いたたく一方、精製業の90%を支配することを通じてその製品価格を操作したと批判した。この論文は世界的な関心を呼び、その号は7版にも及んだという。

同じ年、オハイオ州の精製業者ジョージ・ライス (George Rice) は『黒死病』 (*Black Death*) と題するパンフレットを発行した。それは、主としてミシシッピ州における Chess-Carley Co.——スタンダード石油系販売企業——の行動を批判したものであり、「反スタンダード」「反独占」の広告文で売り出された。またライスは Chess-Carley Co. や同じくスタンダード石油系販売企業である Waters-Pierce Oil Co. に対する彼の非難を支持する石油商より数々の情報をかき集め、これを新聞や雑誌社に提供した。

新聞や雑誌の中にはスタンダードに対して露骨に敵意を示したものがいた。*The Oil, Paint & Drug Reporter* (1884年1月9日) は、スタンダード石油のある女子従業員が、クリーブランドからニューヨークに転勤になったことを記事にし、「社会的独占としてのスタンダード石油会社」 (*The Standard Oil Company as a Social Monopoly*) という刺激的見出しのもとに、「スタンダード石油会社はクリーブランドを所有し動かしているだけでなく、クリーブランド市民の身体や魂についても第一抵当権を有している」と論評した<sup>(6)</sup>。また、ニューヨークの *The World* は、1887年の Vacuum Oil Co.——スタンダード石油系潤滑油企業——に対する Buffalo Lubricating Oil Co. の訴訟を報道するにあたり、原告の主張——その中には被告側の H. B. and C. M. Everest が原告の工場を爆破するように教唆したという非難が含まれていた——を無条件に支持し、これを大々的に記事した。しかし最終判決がスタンダード側の事実上の勝訴に終わったとき、同紙は読者に与えた誤った印象を何ら訂正しようとはしなかった。

スタンダード石油の行動は、また政府による調査や多くの訴訟を通じて一般公衆に伝わった。前述の南部開発会社計画に対する業者の提訴から、ペンシルベニア州は1872年4月に同社の特許を取消し、それは人びとのスタンダード石油会社 (オハイオ) の手口に対する好奇心をそそった程度に終わったが、1878～

(6) R. W. Hidy and M. E. Hidy, *op. cit.*, p.205.

79年、ブラッドフォード油田の原油生産者によってなされたスタンダード石油に対する訴訟は、後者の戦術に対する公衆の注意を喚起した。またその頃、オハイオ州、ウェストバージニア州、ニューヨーク州で行なわれた鉄道に関する調査や、1878年に最初の長距離パイプラインを建設した Tide-Water Pipe Co. とスタンダード石油との争いについての調査は、人びとの間に、ロックフェラーとその仲間は高率の差別運賃を得ておきながら、しかも言い逃れのうまい人間であるとの印象を与えた。

ついで1881～82年、ペンシルベニア州は、同州内において事業を営む「州外会社」に関しては、同州内の資産に対してのみならず、その全資産に課税できるとなし、まずスタンダード石油会社（オハイオ）を標的に選んで約320万ドルの遡及税および罰金を要求する訴訟を起した。これが同州の敗訴に終わったとき、多くのものは誤審ではないかといふかった。また1881～86年のクリーブランドの精製業者 Scofield, Shurmer & Teagle による Lake Shore & Michigan Southern 鉄道の提訴は、スタンダード石油が同鉄道から得ていたリベートについて新しい事実をつけ加えたほか、未亡人 Bakus が夫の残した精製所を以前不当に買収されたとしてスタンダード石油を告訴するという副産物までもなった。

またこの頃、スタンダード石油は政治家を買収したという噂が広まった。そのひとつは、オハイオ州議会を買収し、スタンダード石油トラストのトラスティー Oliver H. Payne の父を1884年に連邦上院議員に当選せしめたというものであり、他は、1887年、少くとも5名のペンシルベニア州議員を買収し、ビルングスレイ法案（Billingsley Bill）の通過を阻止したというものであった。この法案はスタンダード石油トラスト傘下の National Transit Co. に対して送油および貯蔵料率の引き下げを強要し、もしこれにしたがわないときには高い罰金を科そうというものであった。この真相は必ずしも明らかではないが、この種の噂がスタンダード石油に対する一般の印象をますます

す悪くしたことはいうまでもない。

1880年代末、スタンダード石油はニューヨーク州および連邦議会の調査を受けた。諸トラストに関し調査した「ニューヨーク州上院一般法委員会」(New York Senate Committee on General Laws)においては、ロックフェラーおよび John D. Archbold——トラスティの1人——は他産業の有力者とともに証言に立った。議事録は日々報告され、また『1888年上院報告書第50』として公刊されたが、それは1882年のスタンダード石油トラスト協定の内容およびトラストの最高機関であるトラスティの行動のかなりの部分を明らかにした。また「合衆国下院製造業委員会」(Committee on Manufactures in the House of Representatives)においては、数名の役員がスタンダードの競争業者とともに公聴会に出席した。スタンダード石油トラストに不利な新しい証拠は発見されなかったが、前述のジョージ・ライスらによって既知の事実が繰り返して述べられた。

もっとも、アメリカ国民のなかに、スタンダードを支持する人たちがいなかったわけではなく、またこの国の新聞雑誌のなかに、スタンダード石油と資本的繋がりのあるものはもちろん別として、正当な非難と不当な非難とを区別し、またスタンダード石油の側の事情も考慮に入れて論評したものが皆無というわけではなかった。しかし、大多数のアメリカ国民が、上述の新聞、雑誌、書物、調査、訴訟を通じて得たスタンダードに対する印象は、不正と悪徳によってでき上がった、脅威と危険をはらむ強大な独占体であるというものであった。

それでは、アメリカ国民の間に発達しつつあったスタンダード石油に対するこのような疑惑と悪意と非難に対し、その指導者は一体どのような態度でもって臨んだのであろうか。実はその点においても問題があったわけであるが、スタンダード石油は1880年代の終り頃にいたるまで、一般に冷然とあるいは超然

と沈黙を守り、ただ例外的に二三の手段を講じたにしかすぎなかった。<sup>(7)</sup>

スタンダード石油の指導者の間におけるこのような態度は、彼らの事業観に根ざしていた。彼らはその事業をもって自分たち自身のものであり、したがってその事業を私的にまた必要とあれば秘密に運営する権利があり、世の疑惑や詮索に対していちいち弁明する必要はないと考えた。また法律によって特に禁じられていない限り、どのような行動でもとることができるのであり、その意味においてはスタンダード石油に非難されるべき理由はないと考えた。ニュー

- (7) 一般に沈黙の政策を追求しながらも、スタンダード石油が講じた手段には次の如きものがあつた。R. W. Hidy and M. E. Hidy, *op. cit.*, pp.210-214.
- a. *The Atlantic Monthly* (1881年3月)にロイドの「ある大独占の物語」が発表されたとき、スタンダードは直接何の対策も用いなかったが、同年ライスの『黒死病』が発行されたとき、ロックフェラーの片腕として知られるヘンリー・フラグラーはその一部を入手し、スタンダード石油に有利な記入を加えて修正の上、販売ルートを通してこれを回覧させた。
  - b. 1883年2月の *The North American Review* は「スタンダード石油会社」というタイトルの下に、*The Monthly Petroleum Trade Reports* の編集者 John Collins Welch と前記の J. N. Camden との紙上討論を掲載した。この討論は前者の「もしこの国において、びん詰にされ、かんぬきを掛けられ、生垣でとざされ、覆いでおおわれ、そして前も後も秘密の楯によって守られているものがあつたとすれば、それはスタンダード石油会社である」との発言ではじまったが、後者は簡単にまた限定的に応答した。
  - c. スタンダードは若干の新聞に出資した。1881年、オハイオ・スタンダード石油会社の帳簿には *The Cleveland Herald* の株式1万ドルがはっきりと計上された。またスタンダードは、*The Oil City Derrick* および *The Toledo Commercial Gazette* の2紙との間にも資本的繋りがあるといわれた。ちなみに、両紙の編集者 Patrick Boyle はスタンダード石油の熱心な弁護者であつた。しかしこの種の手段は、一面において、スタンダードは新聞を買収して有利な記事を書かしたとの非難を招いた。
  - d. スタンダードは折々原告の買収によって訴訟の取り下げをはかつた。たとえば、既述の Vacuum Oil Co. に対する Buffalo Lubricating Oil Co. の訴訟において苦い経験をしたスタンダードは、当時審議中の Lewis Emery ほか2名による訴訟を取り下げさすため、1887年11月、彼らの精製所を750,000ドルを下らない価格で買い取つた。

ジャージー・スタンダード石油会社社長 Paul Badcock は政府による調査にさいし、統計資料の提出に反対してロックフェラーに手紙を送ったが、その中における次の言葉はスタンダード主脳部のこのような考え方を端的に示していた。「私はこの反トラスト熱は狂気の沙汰と思う。われわれはこれに対して非常に威厳のある態度でもって臨むべきであり、また質問に対しては決して嘘をついてはならないが、すべて真相をそらすような返答でもって受け流すべきである。<sup>(8)</sup>」

スタンダードの指導者がいっていたこのような事業観は、彼らにかぎらず当時のアメリカの実業家が一樣に有していたものであった。しかしそれは本来“small business”あるいは“small businessman”の間において成立し通用したものであり、スタンダード石油のようなビッグ・ビジネスに対しては適用すべくもない観念であった。しかしスタンダードはアメリカ最初のビッグ・ビジネスであっただけに、換言すればアメリカにおけるビッグ・ビジネスのパイオニアであったが故に、その指導者はなかなかこのことを理解し認識することができなかった。しかしやがて彼らにも、その事業を存続させ発展させていくためには、合法性だけでは十分でなく、これまで評価することを知らなかった何かほかのもの、すなわち「一般公衆の好意」が必要であることがわかってきた。

スタンダード石油が公衆関係の改善を意図しはじめた徴候は1887年にあらわれた。この年の秋、スタンダード石油トラストは、従来同トラストを敵視していたアパラチアの原油生産者との間において次のような契約を締結した。2. 原油生産者の組合は原油価格の下落（当時1バレル62セント）が生産過剰と在庫の増大にあることを認め、原油の生産を1日につき17,500バレル減産する。2. スタンダードは少くとも1年間はその保有する原油600万バレルに手をつけない。3. 1年後、この原油が1バレル62セント以上に売れる場合には、トラス

(8) R. W. Hidy and M. E. Hidy, *op. cit.*, p.214.

トはその超過分を原油生産者とその従業員および採掘請負人とその従業員に分配する。トラストのこの行動は原油生産地の内外でスタンダード石油に対する非難をやわらげるのに役立った。

同じくこの年、州際交通に関する連邦取締法規「州際商業法」(Interstate Commerce Act)が制定され、鉄道の差別的取扱いは全面的に禁止されることになったが<sup>(9)</sup>、このときスタンダードが何らこの法案の通過に反対する動きをみせなかったことも注目すべき変化であった。それまでにも、スタンダードの法律問題担当者で、トラスト方式の創案者として著名なドッド(Samuel C. T. Dodd)の如きは、トラスト内部で不当な差別運賃の慣行を廃止するようにつとめていた。

また既述の1888年のニューヨーク州および合衆国議会の調査に際し、スタンダード石油の示した態度は、これまた従来にみられないものがあった。ロックフェラーは相変わらず無口であったが、フラグラーその他の人たちはそれまでよりもはるかに率直にトラストの組織および運営について陳述した。1882年のトラスト協定の内容がはじめて公開されたのもこのときにおいてであった。

またドッドは上記調査に際して集収した膨大な資料をもとにして、1888年、『企業合同の利用と悪用、スタンダード石油トラスト史に関して』(*Combinations: Their Uses and Abuses, with a History of the Standard Oil Trust*)というパンフレットを出版した。彼は「合同」と「独占」とを同義に解するのは非常な誤りである、合同は「悪の力」(a power for evil)とみなされているが、それはまた「善の力」(a power for good)でもあると論述することによって、スタンダード石油トラストを弁護した。

しかしこれらの一連の努力も、アメリカ国民の疑惑と悪意を解消すべくあまりに小さくまたあまりに遅きに失していた。1890年5月8日——シャーマ

(9) 州際商業法については、島田孝一『米国鉄道政策研究』(早稲田大学出版部、昭和29年)に詳細な説明がある。

ン反トラスト法成立の約2ヶ月前——オハイオ州は同州最高裁判所（Supreme Court of Ohio）に対し、スタンダード石油トラストの最有力メンバー、スタンダード石油会社（オハイオ）を告発した。すなわち同州は、1882年のトラスト協定によって、同社の全株式がスタンダード石油トラストに預託された結果、同社の経営はオハイオ州の法律には無縁の機関——すなわちスタンダード石油トラストないしニューヨークにあって同トラストの運営を行なう9名のトラスティー——によって統制されていることを非難するとともに、同社はこのようなにして不法な独占に参加し公の利益を侵害していると非難した。2年後の1892年3月、オハイオ州最高裁判所はスタンダード石油会社（オハイオ）に対しトラスト協定の破棄を命じた。

オハイオ州につづいて、ニューヨーク州がやはりスタンダード石油トラストの有力メンバーであるニューヨーク・スタンダード石油会社を告発する準備を進めた。また連邦政府によるシャーマン反トラスト法の発動も必至の情勢となった。<sup>(10)</sup>スタンダードの主脳部はもはやこれ以上トラストを存続することは不可能と考え、その解体を決意した。解体は、トラスト傘下の92社（1891年12月現在）を合同や合併によって20社（1892年4月現在）に統合した上で、これら20社の株式を「スタンダード石油トラスト証券」の保有者にその保有率に応じて分配するという形で達成された。<sup>(11)</sup>

1892年のスタンダード石油トラストの解体によって、この巨大な企業合同は

(10) 1890年のシャーマン反トラスト法（the Sherman Antitrust Act）は、その第1条で「数州間または外国との取引または商業を制限するすべての契約、トラストまたはその他の形態による合同、または共謀（conspiracy）はここに違法であることを宣言する。……」と規定した。

(11) たとえば、ジョン・ロックフェラーは1892年4月現在において、スタンダード石油トラスト証券972,500株中256,854株を所有していた。したがって彼は20会社  
のそれぞれにおいて、トラストの保有する株式の  $\frac{256,854}{972,500}$  を与えられた。

中央統制機関を喪失したが、しかしその実体まで消滅したわけでは決してなかった。それは依然スタンダード石油利益集団（The Standard Oil Interest）として、換言すればスタンダード石油会社（オハイオ）など20社の共通株主よりなる共通利益集団として存続をつづけることになった。そしてさらにこれが、7年後の1899年、ニュージャージー州法に依拠して持株会社組織に再編成され、スタンダード石油会社（ニュージャージー）——Standard Oil Co. (New Jersey) ——がスタンダード石油利益集団所属の各社の株式を保有することになった。<sup>12)</sup>

### 第3節 再度の解体

1892年のスタンダード石油トラストの解体後も、スタンダードに対する公の攻撃は決して衰えをみせなかった。ヘンリー・ロイドは既述の *The Atlantic Monthly* に発表した論文を推敲して1894年『国民に対立する富』（*Wealth Against Commonwealth*）を出版し、ふたたび民衆のスタンダードに対する悪意をかきたてた。ジョージ・ライスも執拗にスタンダードを攻撃した。1897年、オハイオ州はスタンダード石油会社（オハイオ）を告発し、1892年の判決にしたがっていないと非難したが、これにはライスの提供した情報が役かっていた。この訴訟は同州の敗訴に終わったが、しかしこの告発によって、トラス

---

(12) ニュージャージー・スタンダード石油会社 (Standard Oil Co. of New Jersey) は1882年8月に設立され、ニュージャージー州 Bayonne とボルチモアに精製所と潤滑油工場をもち、またニューヨーク港からフロリダ州キーウェスト港にかけて販売施設を有していた。同社に持株会社としての機能を持たせるため、1892年にチャーターを変更して資本金を1千万ドルから1億1千万ドル（額面100ドル、110万株）に増資し、そのうちの100万株をもってスタンダード石油集団所属各社（大会社19社、比較的小規模な会社22社）の株式を取得保有させた。こうしてスタンダード石油会社（ニュージャージー）をピラミッドの頂点とする組織ができ上がった。

ト解体後におけるスタンダード石油の実体が明らかにされ、スタンダードの手口に対する人々の疑惑は増大した。

新聞の中ではニューヨークの *The World* の論調がやはりもっとも攻撃的であった。同紙がとくに敵意をもやしたのは、ロックフェラー・グループによる石油業以外の事業分野への進出であり、ときには「スタンダード石油はすべてを併呑する」(Standard Oil to Swallow All) といった見出しをつけてこの種の記事を掲載した。

しかしスタンダード石油に対してはるかに深刻な打撃を与えたものは、1904年に出版されたターベル (Ida Minerva Tarbell) の『スタンダード石油会社史』(*The History of the Standard Oil Company*) 上下2巻であった。本書は巻末 (pp.263-406) に多数の文書や証言の抜粋を収録し、実証的な分析をこころみていた。しかしその論述の狙いや重点はスタンダードに対する批判に置かれていた。本書は当時の批評家の喝采を博し、多くの読者を獲得した。

スタンダードに対する鋭い非難の弾幕に対し、その経営陣は必ずしも受身ではなかった。ドッドの率いる法律部門 (Legal Department) を中心に、世論の動向、準備中の法案、新しい法令に対して注意が払われ、また疑惑や批判に対してできるだけスタンダードの立場を説明し弁明するための努力が払われた。1899年、the Industrial Commission による企業合同についての調査にさいし、ロックフェラーその他の人たちがおこなった率直な証言は、*The Engineering Magazine* をして、スタンダードの経営陣は「今や公開 (publicity)こそ合法的製造企業のもっとも確実な防衛物であることをはっきり認識している」といわしめた。<sup>(13)</sup> 事実、スタンダード石油はその証言を『われわれのトラスト観』(*An Inside View of Trusts*) という400頁大の書物にまとめあげ、これを図書館や学校などに無料で配布した。

(13) R. W. Hidy and M. E. Hidy, *op. cit.*, p.657.

またスタンダード石油は、ターベル女史の論文が1902年に *The McClure's Magazine* に連載されだした直後、<sup>(14)</sup> ドッドの推薦にもとずき、Gilbert Holland Montague が *The Quarterly Journal of Economics* (Feb., 1902, Feb., 1903) に発表した研究に対して出版費を提供することにした。それは *The Rise and Supremacy of the Standard Oil Company* の表題の下に Harper & Brothers より1部35セントの定価で5,000部が出版された。

また1890年代の終り頃より、スタンダード石油の対新聞対策が変化した。若干の新聞に出資あるいは財政的援助を与えるという従前の行き方に対して、一流代理店を通じて多数の新聞に広告およびニュース記事掲載の契約をとるという方針が打ち出された。1897～99年、オハイオ州に所在するスタンダード系企業が同州より告発を受けたさい、スタンダードは、ある代理店を通じて、オハイオおよびインディアの約150の日刊新聞との間にはじめてこの種の契約を締結した。

しかしながら、公衆関係の改善をはかろうとするこれら一連の努力も、1904年、スタンダード系1企業がカンサス州において惹起したトラブルのために、一挙にして瓦解することになった。当時は中部大陸において原油が盛んに噴出し、カンサス州だけでもその生産高は1903年の932,212バレルより1904年の4,250,779バレルへと急増した。同州において原油の購入、貯蔵、送油管事業に従事していた Prairie Oil & Gas Co. —スタンダード石油会社（ニュージャージー）傘下の長距離送油管企業 National Transit Co. の子会社—は約500万ドルを投下して貯蔵設備および送油管を建設したが、しかし増大をつづける原油の生産に歩調を合わすことができず、1904年に原油の購入価格を引き下げ、一定品位以下の原油の購入を拒否し、またしばらく貯蔵設備の建設を停止した。原油ブームによって急激に増大していた多数の原油生

---

(14) ターベル女史のこの連載論文が2年後に上下2巻本としてニューヨークで出版されたのである。

産者は、今や安売りするか、そうでなければ破産以外に道はなかった。1878年のブラッドフォード油田にみられたように、これは別にこと新しい出来事ではなかった。しかしこんどはアメリカの全国民がただちに耳目をそばだてた。原油を販売できない生産者の悲鳴が全国いたるところの新聞にこだましたのであった。

スタンダード系1企業をめぐってカンサス州に発生したこの騒ぎが、その後どのような波紋をえがき、またどのような事態を招来したかについては、簡単にその結末だけを記しておこう。この騒動は、カンサス州による Prairie Oil & Gas Co. の告発にはじまって、州立精製所の建設、送油管を規制する運送業者法、鉄道・送油管の運賃を規制する最高料率法、そして差別価格禁止法の制定を結果しただけではなく、さらにこれが重要な契機となって、1905年、合衆国議会は新設の会社局に命じてスタンダードを調査せしめることとなった。しかしそれだけでことがおさまったわけではなかった。1906年11月15日、連邦政府はスタンダード石油会社（ニュージャージー）をシャーマン法違反の嫌疑で告発した。5ヶ年間にわたる審議の末、1911年5月15日、最高裁判所の判決が下り、同社はその保有する傘下諸会社の株式を放出することを命ぜられた。

思うに、公衆関係改善のための努力を払いながらも、なおスタンダード石油の体内に残存し、ここカンサス州においてはからずも姿を露呈したスモール・ビジネスないしスモール・ビジネスマンの経営意識が、アメリカ国民の間に底流していた反スタンダード的世論の猛烈な反撃とそれを背景とする政府の追求を呼び、遂にはこの巨大な石油帝国の解体を結果するにいたったというべきであろう。

## 第6章 ビッグ・ビジネスと労働組合 —ユー・エス・スチール会社の反組合主義—

### 序

ユー・エス・スチール会社は<sup>(1)</sup>1901年2月に純然たる持株会社として成立し、同年のうちにピッツバーグのカーネギー会社やシカゴのフェデラル・スチール会社など有力鉄鋼会社10社、鉄鉱山会社2社、汽船会社1社、計13社の株式の全部または大部分を取得した。その株式発行額は同年において10億ドルを超え、世界最初の「10億ドル企業」の出現として世界を驚かした。その傘下諸会社の事業領域は、鉄鉱石の採掘、輸送から、銑・鋼鉄の生産、そしてレール、建材、鋼板、ワイヤ等々の各種製品にいたるまで、およそ鉄鋼業に関係のある全生産過程に及んだ。しかもそのそれぞれにおいて寡占的地位を占め、たとえばその塊・鑄鋼 (steel ingot and casting) の1901年における生産高はアメリカ全体のその65.7%に上った。<sup>(2)</sup>

ユー・エス・スチール会社というこの巨大な組織はただちにその威力を発揮しはじめた。同社の最高経営者となったものは、J. P. モルガンの強力な後楯のもとに1901年に経営執行委員会の委員長に就任し、1903年の同委員会解散後も終生取締役会会長の任にあったエルバート・ゲーリー (Elbert Henry

---

(1) United States Steel Corporation は、最近の1986年7月、その名称を USX Corporation と改めた。

(2) これらの点については第4章参照。

Gary, 1846-1927)<sup>(3)</sup>であるが、その彼が鉄鋼業界における価格決定に対してリーダーシップをとろうとし、1907~11年、いわゆる「ゲーリー・ディナー」(Gary Dinner)を開催して業界代表者を招待し、席上鉄鋼価格のガイドラインを示したことなどは、一般によく知られているところである。しかし同時にゲーリーは、ユー・エス・スチール会社傘下の全工場から労働組合を排除して非組合工場とすることを企て、一連の政策を強力に推進のうえ、1920年代にはこれを完全に実現した。もちろん、労働組合は何度もストライキに訴えてこれに対抗したが、しかしいずれも敗北に終らざるをえなかった。それにいたる事の次第を論述してみよう。

---

(3) ゲーリーはイリノイ州 Wheaton の近くで裕福な農民を父として出生した。1868年にシカゴのUnion College of Law を首席で卒業し、イリノイ州上級裁判所に勤務したあと、1871年に叔父の法律事務所に加わってそのパートナーとなった。このようにゲーリーは法律家として身を起こしたのであるが、やがて鉄鋼業に深くかかわるようになった。コッターは次のように述べている。(A. Cotter, *United States Steel: A Corporation with a Soul*, Garden City, N. Y., 1921, pp.89-90.)

「ゲーリーはシカゴ法曹界の指導者のひとりとなった。困難な事件を処理するそのすぐれた能力はただちに多くの金持の顧客をひきつけ、その中には大会社数社が含まれていた。ゲーリーとそのうちの1社とのそもその結びつきが、ついに彼をしてもっぱら鉄鋼界に関係せしめることになり、そしてその第一人者たらしめたのである。」

ゲーリーは、1898年、シカゴ地域の鉄鋼会社など数社を合同してフェデラル・スチール会社を設立する仕事を担当した。彼はそのうちの1社であるイリノイ・スチール会社の法律顧問であり取締役であったが、この合同を最初に示唆したのは彼であったといわれている。この仕事を通じてゲーリーは、この企業合同の金融面を担当した投資銀行家 J. P. モルガンとはじめて関係をもつことになった。ゲーリーの能力を見込んだモルガンは、彼をフェデラル・スチール会社の社長に推した。3年後の1901年、フェデラル・スチール会社など十数社の合同によってユー・エス・スチール会社の設立が企てられたとき、彼はモルガンの右腕となって活躍した。

### 第1節 ユー・エス・スチール会社と鉄鋼錫労働者合同組合

ユー・エス・スチール会社の経営執行委員会では、最初から組合政策の策定が重要な議題となった。同社の傘下に入った諸会社の間ではかねてからトン当たり労働コストを引き下げするための運動が進められていたが、この方針を継承した同委員会の空気は、組合工場ではその実現が困難であるというものであった。しかし一方、ユー・エス・スチール会社は発足したばかりであり、しばらくは組合との間にトラブルを起こすべきでないという意見もあった。こうした議論の末、1901年6月17日の委員会において、同社の組合政策は次のように決定された。<sup>(4)</sup>

「われわれは労働組合の如何なる拡張に対しても終始一貫して反対する。傘下の諸会社に対して、これらの問題が生じた際には、強固な姿勢をとること、すなわち、現在組合の存在していない工場への労働組合の如何なる拡張をも承認しないこと、トラブルが生じないよう重大な注意を払うこと、そしてユー・エス・スチール会社に迅速に報告し相談することを勧告する。」

われわれはこの決定から、第1に労働組合問題が傘下会社個々の問題としてではなく全社的な問題としてとらえられていること、第2に反組合主義が明確に打ち出されていること、ただし第3にそれはまだ労働組合の拡張に反対するという線にとどめられていること、に気付くのである。この決定は、ユー・エス・スチール会社の社長を通じて、ただちに各傘下会社の社長に伝達された。

それでは、ユー・エス・スチール会社がその勢力の拡張に反対するという労働組合は当時どのような状態にあったのであろうか。いったいアメリカ鉄鋼

---

(4) Charles A. Gulick, Jr., *Labor Policy of the United States Steel Corporation*, N. Y., 1924, p.97 ; David Brody, *Steelworkers in America : the Nonunion Era*, Cambridge, Mass., 1960, p.62.

業が本格的発展の段階に入ったのは南北戦争の頃からであるが、<sup>(5)</sup>鉄鋼業において労働組合が出現したのもほぼこの頃からであった。すなわち、1858年には、“Sons of Vulcan” すなわち「火と鍛冶の神 Vulcan の子孫」が puddlers によって秘密裡に組織された。つづいて1860年代に、heaters と rollers によって多数の地方的組合が設立され、やがて “Associated Brotherhood of Iron and Steel Heaters, Rollers, and Roughers” に発展した。また1870年頃には、“Iron and Steel Roll Hands of the United States” が成立した。これらの3組合は何れも熟練工からなる職能別組合 (craft union) であったが、1876年に合同して「鉄鋼錫労働者合同組合」 (Amalgamated Association of Iron, Steel and Tin Workers) を組織した。

「合同組合」は次第にその勢力を増大した。合同前の1873年には、“Sons of Vulcan” は83支部3,331人、“Heaters, Rollers, and Roughers” は28支部700人、そして“Roll Hands” は15支部473人の規模であったが、合同6年後の1882年には、地方支部の数は197、組合員の数は約16,000人に達した。<sup>(6)</sup>その後消長はあったが、1891年までに組合員の数は24,000人に達し、その数は、組合の推定によれば、「組合員となる資格のある労働者」すなわち同職熟練労働者のほぼ3分の2に相当するものであった。しかしながら、1892年、カーネギー・スチール会社に対する有名なホームステッド・ストライキ

---

(5) 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が、その本格的発展は南北戦争以後のことであった。銑鉄の生産高は、1860年の約80万トン（英トン）から、1880年約380万トン、1890年約920万トンと、この30年間に10倍以上に増大した。(James M. Swank, *History of the Manufacture of Iron in All Ages*, Philadelphia, 1892, p.536.) また塊鋼の生産高は、1867年の約2万トンから、1880年には約120万トンと急増してイギリスの生産高を凌駕し、さらに1890年には約430万トンに達した。(Historical Statistics of the United States, 1789-1945, 1949, p.187.) 鉄道の発達を中心とする鉄に対する需要の増大と、ベッセマー製鋼法の導入にはじまる製鋼技術の発達によるものであった。

(6) C. A. Gulick, *op. cit.*, pp.94-95.

(Homestead strike) に失敗してその全工場から駆逐された後は<sup>(7)</sup>、その他の製鋼工場においても次第に勢力を失っていった。しかし、高度の熟練を必要としていた薄板工場やブリキ板工場においては、「合同組合」は、むしろその勢力を増大し、1900年、すなわちユー・エス・スチール会社設立の前年には、「ブリキ板トラスト」であるアメリカン・ティン・プレイト会社 (American Tin Plate Co.) ——1898年合同によって成立——においては、1工場を除いた全工場を、また「薄板トラスト」であるアメリカン・シート・スチール会社 (American Sheet Steel Co.) ——1889年合同によって成立——においては、その27工場のうち20工場を“union plant”としていた。

ところが、1901年、ユー・エス・スチール会社が成立し、アメリカン・ティン・プレイト会社およびアメリカン・シート・スチール会社の2社もその傘下に加わることになったとき、「合同組合」は、これら2会社およびアメリカン・スチール・フープ会社 (American Steel Hoop Co.) ——同じくユー・エス・スチール会社傘下帯鋼企業——において、さらにその勢力を拡大しようとしていた。ある論者はこれについて次のようにいっている<sup>(8)</sup>。

「ユー・エス・スチール会社が既存の諸トラストを統合したとき、合同組合はもはや猶予できないと考えた。ユー・エス・スチール会社が一度しっかりと確立されてしまうならば、それは難攻不落のものとなるだろう。ここに組合はその要求を押しつけることに決定し、アメリカン・ティン・プレイト会社、シート・スチール会社、スチール・フープ会社に対して、その全工場において組合を承認するように要求した」と。

---

(7) ホームステッド・ストライキについては、J. H. Bridge, *The Inside History of the Carnegie Steel Company*, N. Y., 1903, pp.184-254; B. J. Hendrick, *The Life of Andrew Carnegie*, Garden City, N. Y., 1932, vol. 1, pp.388-413など参照。

(8) D. Brody, *op. cit.*, p.61.

「合同組合」がこの要求をつきつけたのは、ユー・エス・スチール会社の経営執行委員会において、労働組合の拡張に絶対反対するという決議が採択された直後であった。傘下の3会社はもちろんこれに反対し、組合は遂にストライキに入った。しかし組合は、9月14日、会社側の条件を入れて降伏し、却って14ないし15工場を喪失した。<sup>(9)</sup>

1904年に第2のストライキが勃発した。すでに述べたように、傘下のカーネギー会社は、1892年のホームステッド・ストライキを鎮圧して以来、その工場から「合同組合」を完全に排除していた。ところが1903年、同じくユー・エス・スチール傘下のアメリカン・スチール・フープ会社を吸収合併したことから、ここにカーネギー会社は再び「合同組合」と接触するようになった。会社は、1904年、ときの不況を理由に大巾の賃金引下げを要求した。「合同組合」はストライキをもってこれに応じたが、結局は帯鋼工場からもその勢力を喪失することになった。

1901年および1904年のストライキでの再度の敗退によって、ユー・エス・スチール会社の傘下工場における「合同組合」の勢力は大きく傾いたのであるが、組合はその後も後退を重ね、1908年においては、ユー・エス・スチール会社の傘下工場のうち、わずかに14工場を“union mill”としていたにすぎず、しかもそのうちの2つは遊休状態に放置されていた。ところが、このような組合勢力の後退に追い討ちをかけるように、1909年6月1日、アメリカン・シート・アンド・ティン・プレート会社（American Sheet and Tin Plate Co.）——アメリカン・ティン・プレート会社とアメリカン・シート・スチール会社との合同——は、これらの12工場に対して突然次のような通告を達した。<sup>(10)</sup> すなわち、「会社およびその従業員双方の利益を注意深く考慮した結果、アメ

(9) D. Brody, *op. cit.*, pp.62-68; C. A. Gulick, *op. cit.*, pp.100-102.

(10) D. Brody, *op. cit.*, p.71; C. A. Gulick, *op. cit.*, p.102.

リカン・シート・アンド・ティン・プレート会社は、1909年6月30日以後、その全工場を「開放」工場（“open” plants）として経営することに決定したと。

この宣告は、ユー・エス・スチール会社の反組合主義が、1901年6月17日の前述の決議に表明された。単に労働組合の拡張に反対するという態度から、労働組合を認めない、したがってそれとの交渉に応じないという態度へと大きく発展したことを示すものであった。実際、この一方的な宣言に抗議しようとして、「合同組合」が会議の開催を要求したときも、会社はそれに対して何ら耳を貸そうとはしなかった。1909年7月1日、組合はストライキに突入した。それは組合の存亡をかけた必死の抵抗であり、事実翌1910年の10月27日まで継続した。しかし結局は組合側の完全な敗北に終り、ユー・エス・スチール会社の傘下工場から労働組合の勢力は根絶した。「合同組合」はただ独立鉄鋼会社の間においてのみわずかにその余命を保つことになった。

1909年の「開放」工場宣言、およびそれにともなったストライキの鎮圧によって、ユー・エス・スチール会社はその傘下から「合同組合」の勢力を一掃した。しかしその後も、会社の反組合主義は、労働組合の復活を阻止するための政策という形をとって、休むことなく続いていた。ところが、1914年における第1次大戦の勃発と1917年におけるアメリカの参戦は、国家における労働の地位の重要性を増大し、このことが、鉄鋼業における労働組合勢力の回復に対して、有力な戦略的機会を与えることになった。

1918年6月のアメリカ労働総同盟（A. F. L.）の年次総会は、鉄鋼労働者を組織する全国的運動を展開することに決定した。8月にはこの呼びかけに応じた「合同組合」をはじめとする各職能別組合の代表者によって、「鉄鋼労働者組織化全国委員会」（National Committee for Organizing the Iron and Steel Workers）が組織された。委員長には、1886年のA. F. L.の結成以来会長の任にあったサミュエル・ゴンパース（Samuel Gompers, 1850-

(11) 1924) が就任した。1919年6月の A. F. L.の年次総会までに、「全国委員会」加盟の各組合に参加した労働者は10万人に上った。ここにゴンパースは、団体交渉権の獲得、組合活動によって解雇されたものの全員の復職、1日12時間労働の廃止と8時間労働の確立、1週7日間労働の廃止と6日間労働 (one day's rest in seven) の確保、アメリカの生活水準を保証するような賃銀の獲得などを要求しようとして、アメリカ鉄鋼業界を代表するユー・エス・スティール会社のゲーリーに対して会議の開催を提唱した。独立鉄鋼業者はゲーリーが果してこの申し出でに応ずるかどうかを見守った。しかしゲーリーはゴンパースに何の回答も与えなかった。ゲーリーのこの強い態度に、全鉄鋼業者も彼の下に結集した。「全国委員会」は、すでに所属各組合の圧倒的賛同を得て、ストライキを行使する権利を獲得していたが、会社側の「問答無用」的態度 (“no-conference” attitude) に対して、遂に1919年9月22日、ストライキの指令を発した。ストライキが開始されてから1週間後の9月29日において、ストライキに参加した労働者の数は組合員と歩調を合わせたものを含めて365,600人に達した。ストライキ前における鉄鋼業の雇用数は約50万人であったのであるから、その約7割がストライキに参加したわけである。

しかしながら、このストライキも、11月に入ってよろめきをみせはじめた。シカゴ地域がまず崩壊した。11月21日までに、ゲーリー (Gary, Ind.)では工場労働者の75%、インディアナ・ハーバー (Indiana Harbor, Ind.)では85%、サウス・シカゴ (South Chicago, Ill.)では80%が仕事に復帰した。同様のことは、やがて、ジョンズタウン (Johnstown, Penn.), ヤングスタウン (Youngstown, O.), ウィーリング (Wheeling, W. Va.) に起った。そして遂に、1920年1月8日、「全国委員会」は、鉄鋼会社は「専断的かつ容赦のない権力の誤用」によって鉄鋼労働者を圧伏してしまった、と発表せざるをえ

(11) ゴンパースについては、Samuel Gompers, *Seventy Years of Life and Labor: an Autobiography*, 2 vols., N. Y., 1925 がある。

なくなった。1920年2月23日、「全国委員会」はその要求を何ひとつとして満たすことなく解散した。

1919年のストライキの敗北によって、鉄鋼業における労働組合勢力を回復しようとする企ては完全に挫折した。鉄鋼業は再び第1次大戦前における「組合のない時代」(the Nonunion Era)に立ち帰った。1929年にはじまる大不況とニュー・ディールを契機として、アメリカの労使関係に一大変革が生じるまで、このような情勢は少しも変わることはなかった。<sup>12)</sup>

## 第2節 合同組合の職能別組合主義

ユー・エス・スティール会社の反組合主義の前に、「合同組合」は脆くも崩れ去ってしまったが、このような事態は一体どのようにして説明されるのだろうか。そのひとつの要因は「合同組合」それ自身のなかに見い出される。

(12) 1933年3月には失業者が1,500万人に達したという大不況は、アメリカ全体に労使関係の根本的再検討を促すことになった。前年秋民主党から大統領に当選したF. D. ローゼヴェルトは、この年、ニューディール政策の中核となった全国産業復興法を通過させ、その第7条a項で労働者の権利として団結権および団体交渉権を承認した。同法は2年後に違憲の判決を受けたが、1935年、新しく全国労働関係法、通称ワグナー法の制定をみ、労働者の団結権、団交権が再確認されるとともに、労働者のこの権利を侵害するような使用者の行為は不当労働行為として禁止された。一方、労働組合の内部においても、近代的大量生産産業においては、組合は産業別に組織されるのでなければ会社側に対抗できないとの主張が生じ、1935年、A. F. L. から C. I. O. (Committee for Industrial Organization, 1938年 Congress of Industrial Organization と改称)が独立した。C. I. O.の指導者ジョン・ルイス(John L. Lewis)は、1936年、「鉄鋼労働者組織委員会」を結成して鉄鋼業における労働者の組織化にまい進した。1937年、ユー・エス・スティール会社の最大の子会社であるカーネギー・イリノイ・スティール会社との間でワグナー法による団体協約を結び、組合権の確認、賃金増額、その他労働条件の改善等を承認させた。同委員会は続いてその他の鉄鋼会社との間でも同様の契約を締結することに成功した。

すでに述べたように、アメリカ鉄鋼業における労働組合運動を軌道に乗せたものは、1876年に結成された「合同組合」であるが、この組合は職能別組合主義に立脚し、したがって大部分は熟練労働者のみを包含した。そして当初においては、そのことが「合同組合」の力の源泉となっていた。アメリカのある労働史家は次のように述べている<sup>(13)</sup>。

「合同組合は熟練労働者に限られた。その強さは、製鋼に絶対必要な技術の供給を支配しているということにあった。強情な雇主に圧力をかける方法は簡単でかつ効果的であった。すなわち、“雇主が同意するときまで彼らに技術を供給しないでいる”というのがそれであった」と。

しかしながら、職能別組合のもつこの力は、鉄鋼業における機械化の進展にともなって、次第に浸蝕されていった。組合員、すなわち熟練労働者がかけがえのないものであったときには、ストライキはまさに“waiting game”であった。しかしより改良された機械が使用されるようになったとき、雇主は「新人」を雇用して工場を再開できるようになった。かつては沈黙以外に手の打ちようがなかったストライキに対して、今や罷業破り（strikebreaker）を利用することができるようになった。熟練労働者のみを包含し、不熟練労働者を排除しているということが、むしろ次第に職能別組合の弱点を意味するようになってきた。

このような情勢の変化は、鉄鋼業における機械化が最も早く進行していた製鋼部門において、すでに前世紀の終り頃に生じていた。カーネギー・スチール会社がホームステッド・ストライキにおいて勝利をおさめたのは、このような変化を機敏に察知し、巧みに罷業破りを利用したからであった。

同様のことは、1901年にユー・エス・スチール会社の3傘下会社に起ったストライキについてもいえるところであった。すなわち、「1901年のストライキは、……ひとつの決定的誤算を含んでいた。合同組合がその熟練労働者を必

(13) D. Brody, *op. cit.*, p.58.

須のものと想像していたことがそれであった。しかし、製鋼部門におけるほどではなかったが、薄板工場やブリキ板工場においても、改良された機械は要求される熟練の度合を弱めていた。……罷業破りの戦術が薄板工場やブリキ板工場にも適用できるようになっていた。<sup>(14)</sup>」

1904年および1909～10年のストライキにおいて、そうした傾向がより顕著なものになっていたことはいうまでもなかった。

最後に、1919年のストライキについても、ストライキを指導した「鉄鋼労働者組織化全国委員会」が、それぞれの綱領の範囲内において協力した各職能別組合の単なる連合体であるにすぎなかったということが、組合の敗れた重要な一因であった。ある研究書は「全国委員会」の“secretary-treasurer”であったフォスター（William Z. Foster）の言葉を借りて次のように述べている。<sup>(15)</sup>

「フォスター自身、ぶっきらぼうに、このストライキの失敗の責任は組織労働者の肩にかかっているといっている。彼の指摘する主要な点は、職能ベース（craft base）で鉄鋼業を組織することの不可能なことと、闘争に入った各組合間のチームワークの欠如である」と。

しかしながら、労働組合の側における組織上の脆弱性が、ユー・エス・スティール会社の反組合主義を可能にした唯一の理由ではなかった。それに匹敵する要因として、ユー・エス・スティール会社の側における絶大な資本力と巨大な規模、そのもとで展開せられた反組合主義を達成せんがための一連の手段方法があった。われわれは節を改めて、ユー・エス・スティール会社が採用したそれらの手段方法の内容を明らかにしてみよう。<sup>(16)</sup>

---

(14) D. Brody, *op. cit.*, p.67.

(15) C. A. Gulick, *op. cit.*, p.110.

(16) この点については主として C. A. Gulick, *op. cit.* による。

### 第3節 反組合主義的労働政策とアメリカ社会

まず、ユー・エス・スチール会社が、明らかに、反組合主義を標榜して採用したと思われる対策には、次のようなものがあった。

#### 1. 組合工場 (union mill or plant) の閉鎖

傘下に多数の工場を有していたユー・エス・スチール会社の子会社は、しばしばこの方法によって組合勢力の削減をはかった。たとえば、アメリカン・シート・スチール会社は、前述のように、1900～1901年において、20の組合工場と、7の非組合工場を有していた。ところが20の組合工場に対しては、そのうちの11工場だけを操業し、残りの9工場はこれを遊休状態に放置した。そしてこれらの9遊休工場のうち、4工場は1901年および1902年に、1工場は1904年に閉鎖してしまった。しかし7つの非組合工場については、これを完全に操業したことはいうまでもない。

「合同組合」は、このようなやり方を、「飢えさせてから嘆願さすやり方」(starvation and petition method)と呼んで非難した。実際、工場側は、長い間工場を放置しておいた後、もし労働者が組合を脱退するという「自発的嘆願」(voluntary petition)を差し出すならば、彼らは仕事に就くことができるだろうと、ほのめかした。

#### 2. 組合活動を行なったものの解雇

労働組合に参加したために、あるいは「煽動」とか「改宗」といった組合活動を行なったために、工場から解雇された事例のごく一部を示しておこう。1911年にアメリカ下院に設けられたスタンレイ委員会 (Stanley Committee) での宣誓口述書によると、アメリカン・シート・アンド・ティン・プレート会社の D. P. Boyer は、1909年9月16日、義兄弟と一緒に解雇されたが、その理由は彼らの妻がある組合の会合に姿を見せたからであった。<sup>97)</sup>

1919年の鉄鋼業におけるストライキを調査した上院の報告書によると、オーストリア移民 Joe Kerspinach は組合に参加したためにナショナル・チューブ会社 (National Tube Co.) ——ユー・エス・スチール会社傘下の鋼管企業——から解雇されたといい、上院議員 Walsh の質問に対して次のように答えている。<sup>(18)</sup>

Walsh 上院議員 どうして、あなたは、組合のメンバーになったという理由で解雇されたということが、わかったのですか？

Kerspinach 氏 彼らは、私に、もし君が組合に所属していないという手紙を手に入れるなら、君は仕事に帰れると申しました。

Walsh 上院議員 だれがあなたにそういったのですか？

Kerspinach 氏 職長です。

Walsh 上院議員 誰ですか。

Kerspinach 氏 John D. Skelly です。

同じく1919年の上院の調査にさいして、インディアナ州ゲーリーのイリノイ・スチール会社 (Illinois Steel Co.) ——ユー・エス・スチール会社の傘下会社——のレール工場で働いていた O. E. Anderson は、彼の親友 E. A. Luchs のことについて次のように証言している。<sup>(19)</sup> すなわち、Luchs は1919年5月の「合同組合」の会議に代議員として派遣されることになった。その2週間前に、彼は職長に、会議に出席したいから2週間の休暇を与えてほしいと頼んだ。休暇が与えられた。ところが、Luchs が出発する前日に、職

(17) *Hearing before the Committee on Investigation of the U. S. Steel Corporation*, Washington, 1911, vol. iv, p.3151. (C. A. Gulick, *op. cit.* p.122.)

(18) *Investigation of Strike in the Steel Industries, Hearings before the Committee on Education and Labor*, Washington, 1919, p.726. (C. A. Gulick, *op. cit.*, p.123.)

(19) *Ibid.*, p.974. (C. A. Gulick, *op. cit.*, p.123.)

長は彼に、彼がもし会議に出席するならば、戻ってこなくてもよいといった。Luchs はこの脅しにもかかわらず出発したが、以来雇用を拒否されている、と。

### 3. ブラック・リスト

ブラック・リストすなわち使用者にとって好ましくない人物の名簿を使用して差別雇用を行なうというもので、次はその1例である。

1919年の上院の報告書によると、ユー・エス・スティール会社傘下のアメリカン・スティール・アンド・ワイヤ会社 (American Steel and Wire Co.) の副社長室から、クリーブランドの Newbury Steel Works に宛てて次のような手紙が出されている。<sup>(20)</sup>

「拝啓。過日、正当な理由で、(ペンシルベニア州の) Donora から、4人の rod roller を解雇しました。私は、その1人で John Brown というものが、Newbury で仕事を見つけたことを知りました。もしそうでしたら、直ちに彼を解雇して下さい……。」

### 4. スパイの使用

ピッツバーグを中心に鉄鋼業を調査し、その結果を *The Steel Workers* (1911) にまとめ上げたジョン・フィッチ (John A. Fitch) は、この手段について次のようにいっている。

「どの製鋼会社も労働者の間において何が進行しているかを知るための効果的方法を持っている。」

「ユー・エス・スティール会社は正規の秘密サービス部門を持っている。」

「ユー・エス・スティール会社の従業員以上に疑い深い一団を見い出すことができるかどうか、疑問に思う。彼らは互に疑い、隣人を疑い、また友人を疑っている。私は、何度も、ユー・エス・スティール会社と組合主義の双方に対する彼らの態度を探るために、会社から派遣された代理人ではないかと疑われた。」

(20) *Ibid.*, p.735. (C. A. Gulick, *op. cit.*, p.127.)

## 5. 罷業破りの雇用

スパイは活動家についての情報を集めるだけではなく、またストライキにさいしては、罷業破りとして行動した。もっとも、この場合の彼の仕事は、直接仕事を再開するというよりも、ストライキに参加したものの統一を乱したり、あるいは彼らの間に敗北感呼び起して、できるだけ早く仕事に復帰させることにあった。

ストライキが進行中であった1919年10月2日、探偵局 Sherman Service 社から、その活動員の1人に宛てて送られた手紙<sup>(21)</sup>。

「あなたによって、セルビア人とイタリア人との間に、できるだけ悪感情がかき立てられることを望む。セルビア人の間に、イタリア人は仕事に復帰しつつあるというデータを拡めること。これら2国民間の人種的憎悪に関係のあるあらゆる問題を思い浮べること。もし彼らが仕事に復帰するならば、はるかによりよい結果が達成されるであろうことを、彼らに十分悟らすこと。早く仕事に復帰しないと、イタリア人が仕事を取ってしまうだろうと説き伏せること。」

ユー・エス・スチール会社が採用したもうひとつの罷業破りは、1892年のホームステッド・ストライキで有名になった新規労働者の雇用であった。

1911年のスタンレイ委員会において、一時「合同組合」の会長であった P. J. McArdle は、1909年のストライキの間、アメリカン・シート・アンド・ティン・プレート会社は、罷業破りの募集に当って、特別の条件 (special inducements) を提供したと証言している。

1919年のストライキにさいしては、ユー・エス・スチール会社はもちろん、独立鉄鋼会社も広く罷業破りを使用した。

「鉄鋼労働者組織化全国委員会」のフォスターはその『大鉄鋼ストライキと

---

(21) Commission of Inquiry of the Interchurch World Movement, *Public Opinion and the Steel Strike*, N. Y., 1921, pp. 58 - 59. (C. A. Gulick, *op. cit.*, p.117.)

その教訓』 (*The Great Steel Strike and its Lessons*, 1920) において、大鉄鋼会社が、罷業破りとして、3万から4万人のニグロを募集して工場へ送り込んだと述べている。

1919年のストライキを調査したある報告書は、ストライキ失敗の理由のひとつとして、罷業破り特にニグロの成功的使用ということをおげ、次のように述べている。<sup>(22)</sup>

「ニグロ労働者が引き入れられ、そして工場から工場へと移されていった。ゲーリーでは、ニグロは街頭をこれみよがしに行進させられた。ヤングスタウンおよびピッツバーグ近辺では、ニグロは夜になってからこっそりと持ち込まれた」と。

次に、はっきりと断定するだけの証拠があるわけではないが、通常、ユー・エス・スチール会社の反組合主義的労働政策と考えられてきたものに、次のようなものがある。

### 1. 外人労働者の使用

ユー・エス・スチール会社が労働組合の排除につとめつつあった期間において、外人労働者、すなわち、生活水準のより低い、したがって会社側の労働条件を喜んで受け入れるような外国の労働者の比重が増大したことは事実である。しかしそれがどの程度まで会社の反組合主義と結びついていたかを確定することは困難である。

1919年の上院の公聴会でのやりとり。<sup>(23)</sup>

(22) Commission of Inquiry of the Interchurch World Movement, *Report on the Strike of 1919*, N. Y., 1920, p.177. (C. A. Gulick, *op. cit.*, p.119.)

(23) *Investigation of Strike in the Steel Industries, Hearing before the Committee on Education and Labor*, 1919, p.204. (C. A. Gulick, *op. cit.*, P.130.)

議長 いま、あなたの会社は、人びとの間における団結的行動を阻止するために、異なる国籍をもつ外国人を雇用し、そして彼らを別々の場所に広く配置するという政策を採用した、と非難されましたが……。

ゲーリー氏 そのような陳述には全く根拠はありません。

## 2. 新聞の支配

ユー・エス・スチール会社は、新聞を買収したり圧迫したりすることによって、労働組合に不利になるような記事を書かしたという非難がある。それが真実かどうかは別としても、当時の新聞が労働組合を相当敵視していたことは事実である。1919年のストライキの際のピッツバーグ地方の新聞の論調を調査したある報告書には、次のようなことが指摘されている。<sup>24)</sup>

第1に、ピッツバーグの新聞はストライキに入る前の鉄鋼業の状態、とくにそこにおける労働条件や、ストライキ側の要求について十分に説明していない。

第2に、社説やニュース欄の論調は、ストライキを「アメリカ的でない」(un-American)、「不忠実」(disloyal)、「ボルシェヴィキ的」(Bolshevistic)と一言で断定するような態度に近い。

第3に、前日にストライキ側に有利な出来事が起ったようなときには、その事実を隠すために、あいまいな、ときには偽りの見出しをつけた。

第4に、ストライキに参加しているものの士気を阻喪させるように、偽りの記事をのせた。

労働組合に対するこのような不公平な扱いは、ユー・エス・スチール会社の側における工作によるものか、編集者の見解がもともと反組合的であるためなのか、それとも当時の世論を反映したものであったのか。何れにしても、当時の労働組合がきわめて苦しい闘いを進めたことが理解されるのである。

---

(24) Commission of Inquiry of the Interchurch World Movement, *Public Opinion and the Steel Strike*, 1921, pp.93, 96-110, 114-115, 134-139. (C. A. Gulick, *op. cit.*, pp.130-131.)

### 3. 役人の支配

ユー・エス・スチール会社は役人を支配することによって、公民の自由を害したといわれた。たとえば、演説や集会の自由の剥奪や、州兵や警官による威嚇や暴力、なかには組合指導者が保安官補に殺害されたという事件がある。ただしこの種の出来事の常として、会社側と組合側の見解は全く対立し、何がその真相であったかは容易にわからない。

最後に、ユー・エス・スチール会社のいわゆる「福利計画」(Welfare Program)について一言しなければならぬ。なぜならば、この計画については、コッターのようにその著『ユー・エス・スチール——魂をもった会社』(1921年)の中で「産業を人間らしくする」という1章を設けて讚美したものもいるが、むしろより多くのものは労働組合運動の発達を阻止せんがため油断のない方法であるとしているからである。

まず、ユー・エス・スチール会社がみずから「福利計画」と称し、また「福利費用」(Welfare Expenditures)に計上したところの諸項目を、年代順に列挙しておこう。

1. 1902年12月31日、従業員持株制度(stock subscription plan)の制定が発表された。

2. 1908年、恒久的組織として、ユー・エス・スチール会社に安全委員会(Committee of Safety)が設置された。同時に各傘下会社には“central safety committee”が設けられ、これに“plant safety committee,” “workmens’ safety committee,” “department and special committee”が下属した。

3. 1910年5月1日、事故救済計画(Voluntary Accident Relief Plan)が施行された。

4. 1911年1月1日、年金制度(pension system)が実施された。

5. 1911年10月、衛生委員会(Sanitation Committee)が設置された。

6. 1919年9月、住宅委員会(Committee on Housing)が組織された。そ

れは主要傘下会社の代表12名よりなり、「従業員のための快適な住居の設計、建設、都市計画を含むところの、住宅問題のあらゆる側面を考慮するために、定期的に会合する。」

われわれは、これらのうちで、とくに従業員持株制度と年金制度をとりあげ、その性質を検討してみよう。まず従業員持株制度は1903年1月から実施されたのであるが、その骨子は次の如くである。

1. 提供された株式の種類。最初は優先株に限られていたが、後には普通株も加えられた。

2. 各人の購入数。1903年についてみると、年収800ドル以下では、11,373人が12,844株、年収800～2,500ドルでは、13,845人が28,203株、年収2,500ドル以上では、1,181人が6,504株に応募している。

3. 支払方法。月払い。但し、月払い額は1株について2ドル以上で総額が月収の25%以下になること。その支払は給料から差し引かれる。

4. 配当率の如何にかかわらず、株式に応募したものは、最初の5年間の各年度の1月に、1株につき、通常5ドル、ときにはそれ以下のプレミアムを受けとった。ただし、これには次の条件が付けられている。すなわち、株式を保有している5年間において会社の従業員であり、そして「会社の福利と進歩に真正の関心」(a proper interest in the Corporation's welfare and progress)を示した場合。

次に年金制度について見てみよう。

1. 25年間の勤務の後、男子は70歳、女子は60歳で停年退職した場合。
2. 25年間の勤務の後、男子は65歳以後、女子は55歳以後に、employee あるいは彼の employing officer に要求されて退職した場合。
3. 15年間の勤務の後、永久的完全無能の理由によって退職した場合。
4. 以上の場合に対して年金が支給されるのであるが、その計算基準は、勤続年数1年に対して、最後の10年間における平均年収の1%で、最低は1月12

ドル、最高1月100ドル。

ただし、勤務を任意に中止する従業員は以前のすべての勤務年限に対する権利を喪失する。労働力節減の場合の一時解雇を除き、勤務から解雇される従業員は、6ヶ月以内に再雇用されない限り、以前のすべての勤務年限に対する権利を喪失する。

また、年金は、受益者の側における“misconduct”の場合、あるいは取締役会が当然と思うようなその他の理由が発生した場合、その支払が停止されるかもしれない。

以上は、従業員持株制度と年金制度のごく概要にすぎないが、それでもこれら2つの制度が何を狙って計画され実施されたかは、あらかじめ明白であろう。従業員持株制度の最大の恩恵は、最初の5年間における特別配当であるが、しかし株式保有によって直ちにそのような恩恵が与えられるわけではなく、その5年間を通じて会社に勤務するとともに、また「会社の福利と進歩に真正の関心」を示すことが、要件として要求されているのである。同様に年金制度においても、解雇されないこと、“misconduct”のないことが、年金受益者となるための要件として要求されているのである。ところが、このような要件を満たそうとするならば、労働者は組合活動に従事することの自由を放棄しなければならぬ。なぜならば、組合活動に従事するものは、「会社の福利と進歩に真正の関心」を示すものと認められるはずのないばかりでなく、さらに解雇を申し渡される危険にさらされているからである。かくて、ユー・エス・スティール会社のこれら2つの「福利計画」も、特別配当や年金を好餌としたところの反組合主義的労働政策に他ならなかったといわざるをえないのである。

われわれは以上において、ユー・エス・スティール会社が反組合主義を実現するために採用したと断定あるいは推測できる一連の労働政策について説明を加えてきた。ところが、それらのなかには、後に1935年の全国労働関係法（National Labor Relations Act）によって不当労働行為（unfair labor

practice)として禁止されることになったものが随分含まれていた。組合工場の閉鎖、組合活動を行なったものの解雇、ブラック・リストやスパイの使用、罷業破りの雇用などがそれであった。それでは何故に当時においてはこのような行為が堂々とまかり通っていたのであろうか。それはもちろん、当時のアメリカ政府が労使関係に関して自由放任的態度をとり、また法律も、企業の所有者は、その所有権にもとづいて、工場の閉鎖も労働者の解雇もまったく自由に行なうるのであり、その際の理由の如何は問うところでない、というように解釈していたことによるものであるが、さらにその背後に働いていたこの種の行為に対する社会的承認を見逃すわけにはいかないのである。

周知のように、アメリカ国民の間には、彼らが深く誇りとしたひとつの生活信条が発達していた。それは、この新天地においては、有能であり、また努力さえするならば、だれでも経済的独立を達成する機会が均等に与えられている、だからこそアメリカは世界のどの国よりもすばらしい国なのだ、との信条である。ところが、こうした信条のもとにおいては、経済的独立を成就した人は有能で努力した人であり、反対にそれを実現できなかった人は能力がないか、能力があっても努力しなかった人であるということになる。そこで、いわばこの後者の範疇に属すべきいつまでも労働者の地位にとどまっている人たちが、前者の範疇に属すべき企業の所有者または経営者に対し、衆をたのんで事を構えるのはアメリカ的でなく、したがって企業側が断固たる態度をもって臨むのも当然ではないかとの考え方が生じてくる。もちろん、こうした生活信条、つまり、経済的機会はすべてのものに均等に与えられており、それを握むも握まないも個人の責任であるという信条は、フロンティアの消滅、ビッグ・ビジネスの発達にもなって、しだいに現実性をもたないものとなっていった。しかし、1930年代の大不況を経験するまでは、それはなおアメリカ国民の間に半ば願望的信条として残存し、それが後に不当労働行為として禁じられることになる行為に対する社会的承認を形成していたものと考えられるのである。



## 第7章 新興南部綿業とニューイングランドの綿業企業 —ペパレル製造会社の経験—

### 序

アメリカでは19世紀後期から20世紀初期にかけて多くの産業分野において寡占化が進行した。石油業におけるスタンダード石油トラストの成立（1882年）、砂糖業におけるトラストSugar Refineries Co.の成立（1887年）、タバコ業におけるデューク家を中心とするAmerican Tobacco Co.の合同による設立（1890年）、電機業におけるEdison General Electric Co.とThomson-Houston Co.の合同によるGEの設立（1892年）、産銅業界における持株会社Amalgamated Copper Co.の設立（1899年）、鉄鋼業界における合同の合同であるユー・エス・スティール会社の成立（1901年）、農業機械業におけるMcCormic Harvesting Machine Co.など5社の合同によるInternational Harvester Co.の設立（1902年）などは、この動きを象徴する出来事であった。

しかしながら、アメリカの産業のなかには、依然競争的構造を持ち続けたものもあった。木綿工業がこれであった。もちろん、この工業とて合同運動とまったく無縁というわけではなかった。たとえば、1899年には、ニュージャージー州法にもとづいてNew England Cotton Yarn Co.が設立され、マサチューセッツ州の綿業企業8社を統合した。しかし同社設立時の合計鍾数588,000鍾はアメリカ全体の約3%に過ぎず、アメリカ綿業の競争的構造に何ら重要な影響を与えるものではなかった。こうして、アメリカ綿業の規模が最大に達した1920年においては、同年における最大綿業企業4社がアメリカの全鍾数に対して占める割合は、それぞれ2.5%、1.8%、1.5%、1.0%に過ぎず、合計しても6.8%にとどまった。1937年になると、最大4社の顔触れは1社を除

いてすべて変り、しかも全体に対する錘数比はそれぞれ1.6%、1.4%、1.1%、0.8%、合計4.9%と減少を示した<sup>(1)</sup>。

アメリカ綿業がこのように競争的構造を持続したについては、通常次のような要因があげられている。第1は、主要原料である綿花がアメリカで豊富に生産され、企業集中によってもそれを独占することができない。第2は、参入に必要な資本が比較的少額である。第3は、生産規模を拡大しても、それに応じてコスト曲線が低下するのは、ごく限られた規模までである。第4は、生産工程のうち特許権によって守られているものがほとんどない。そして第5は、商標の売り込みによる製品差別化の努力があまりなされなかった。

ところで、アメリカ綿業にみられるこのような特徴は、あとあとまで競争企業の新規参入を容易にしたのであるが、それら後発企業のなかには、はるかに有利な立地条件をもって出発したものがあつた。アメリカ南部に生成発達した綿業企業がそれであり、そしてそれは先進綿業地域であるニューイングランド地方の古くからの綿業企業に大きな脅威を与えることになった。世界の歴史にしばしばみられる、後進工業地域の発達とそれに苦しむ先進工業地域の企業という図式がそこに生じたのである。本章はこうした角度からニューイングランドの1綿業企業をとりあげ、同企業が第1次大戦後南部綿業の激しい攻撃にさらされた際の経験について論述しようとするものである。

### 第1節 ニューイングランド綿業と南部綿業

アメリカ工業化の先導部門となった木綿工業は、18世紀の末から19世紀の初期にかけて、ニューイングランド地方に勃興した。イギリス移民サミュエル・スレーターが1790年にアメリカ最初の水力紡績機を設置したのはロードアイラ

---

(1) Jesse W. Markham, "Integration in Textile Industry," *Harvard Business Review*, Jan., 1950, p. 87.

ンド州プロビデンスに近いブラックストーン河畔ポウタケットであり、ボストン商人フランシス・ロウエルが1814年にアメリカ最初の紡績織布一貫工場を建設したのはマサチューセッツ州ボストンに近いチャールズ河畔ウォルサムであった。17世紀初期から人々の定住が進んでいたこの地方には、木綿製品に対する市場が形成されていたし、また必要な労働力も用意されていた。ボストン、セイラム、プロビデンスなどの海港都市には、植民地時代からの貿易海運業によって工業化のために動員できる資本が蓄積されていた。またこの地方は豊富な水量と十分な落差をもつ河川にめぐまれ、初期の工場の動力源である水力にことかくことはなかった。こうしてアメリカの近代的木綿工業はまずニューイングランド地方に勃興したのであるが、このニューイングランド綿業は、その後ロウエル、ローレンス、マンチェスター、フォールリバーなどの新興工業都市を現出させながら、発展を重ねていった。その運転錘数は1840年の約160万錘から、70年の約550万錘、そして90年には1,000万錘を突破して約1,100万錘へと増大し、またそれがアメリカ全体の運転錘数において占める割合も、1840年の約70%、70年の約77%、そして90年の約76%と、圧倒的に高い数字を誇った。

しかしながら、19世紀の終り頃から、ニューイングランド綿業にとっておそるべき競争者が現われた。アメリカ南部の木綿工業がそれであった。もっぱら農作物の生産に依存していた南部においても、木綿工業はかなり早くから勃興し、1840年約18万錘、60年約32万錘と、ニューイングランドのそれに比較すると微々たる数字ではあったけれども、徐々ながら発達のみぎしをみせていた。しかし南北戦争中における工場の酷使と北軍による破壊によって大きな打撃を受け、またその再建をはかるにも、戦後10年余り南部は政治的にも経済的にもあまりにも攪乱された状態にあった。しかし1881年にジョージア州アトランタに綿博覧会が開かれた頃から、木綿工業は新しい発展の軌道に乗り、その運転錘数は、1880年の約56万錘から、90年には約3倍の約160万錘、1900年にはさらに約3倍の約440万錘に急増し、10年には約1,050万錘と1,000万錘の大台

に乗った。

このような南部綿業の発達にともなう、ニューイングランド綿業は、運転錘数においては、その後も1900年に約1,300万錘、10年に約1,500万錘、そして20年には第1次大戦にともなう好況期をはさんで約1,800万錘へと増えていったものの、アメリカ全体のなかで占める割合は、1900年に約68%、10年に約56%、そして20年には約51%としだいに後退していった。そして1921年の物価の急反落をもって大戦にともなうブームの期間が終りを告げ、アメリカ綿業界が激しい競争の嵐に巻き込まれるようになったとき、ニューイングランド綿業は<sup>(2)</sup>暗黒の時代に突入した。第1表は、その運転錘数が1925年に約1,600万錘に後

第1表 アメリカ綿業の地域別推移，1840—1950(運転錘数，単位千錘)

年次	南部	ニューイングランド	その他	計
1840	181	1,597	506	2,285
1850	265	2,959	775	3,998
1860	324	3,859	1,053	5,236
1870	328	5,498	1,306	7,132
1880	561	8,632	1,460	10,653
1890	1,570	10,934	1,880	14,384
1900	4,368	13,171	1,933	19,472
1910	10,494	15,735	2,038	28,267
1920	15,231	18,287	1,963	35,481
1925	17,292	15,975	1,765	35,032
1930	18,586	11,351	1,308	31,245
1940	17,641	5,279	666	23,586
1950	17,673	3,739	378	21,790

(2) U. S. Department of Commerce, *Statistical Abstract of the United States*, 1952, p. 794.

退して南部の約1,700万鍾に追い抜かれ、その後は30年に約1,100万鍾、40年に約500万鍾と、地すべりの的に減少していったことを示している。もっとも、同表はアメリカ綿業の地域別推移を示したものであって、それがそのまま各地域における木綿工業企業の動静と直結するものではない。しかし、ロウエルやフォールリバーなど、ニューイングランドの諸綿業中心に所在していた企業の多くが、この頃に踵を接して姿を消していったことはまぎれもない事実である。たとえば、マサチューセッツ州フォールリバーにおいては、1920～40年の間、44社（101工場、393万5千鍾）のうち、26社（63工場、249万5千鍾）は完全に清算され、8社（17工場、66万7千鍾）は更生のうえ5社（10工場、35万5千鍾）に統合され、わずかに10社（21工場、77万3千鍾）が同一経営のもとに規模を縮小（18工場、63万7千鍾）して存続した。<sup>(3)</sup>

ニューイングランド綿業企業が南部綿業の躍進の前に屈伏しなければならなかった最大の要因は両地域における労働環境の相違である。1790年にアメリカ最初の動力機械——水力紡績機——が導入されて以来、1世紀以上にわたって工業化への道を進み続けてきたニューイングランドと、まだまだ工業発展の初期的段階にあった南部とでは、後者における方が、労働組合活動や労働立法、したがってまた労働賃金や労働時間などの労働事情が、企業側にとってはるかに有利であったことはいうまでもない。第2表は、マサチューセッツ州とサウスカロライナ州の両州について、こうした点を一部比較したものである。<sup>(4)</sup>これによると、南北両地域間の競争が激化した1924、26年頃、サウスカロライ

---

(3) 最後の10社のなかには、操業停止中の1社（2工場、5万5千種）が含まれている。

T. R. Smith, *The Cotton Textile Industry of Fale River. Massachusetts: A Study of Industrial Localization*, N. Y., 1944, pp. 124-126.

(4) T. R. Smith, *op. cit.*, p.88.

第2表 マサチューセッツ州 (Mass.) とサウスカロライナ州 (S. C.) の  
労働時間と労働賃金, 1890-1932

年次	週労働時間		時間当り労働賃金 (単位セント)					
			紡績女工		男子織布工		loom-fixers	
	Mass	S. C.	Mass.	S. C.	Mass.	S. C.	Mass.	S. C.
1890	60	66	9.1	3	13.5	7	18.4	13.3
1895	58	66	9.1	2.8	12.7	5.4	17.2	12.3
1900	58	66	10.4	3.6	14.9	7	20.3	13.2
1905	58	66	10.6	7.5	16.5	10.3	21.7	13.2
1910	58	60	13.1	9.0	16.3	13.6	22.8	16.7
1914	54	60	15	10.6	18.6	14.8	26.4	17.7
1918	54	60	27.7	16.8	32.7	23.2	54	27.5
1920	48	55	50.6	39.1	59.8	53.2	79.1	59.6
1924	48	55	43.7	21.9	54.3	32.8	69.6	39.1
1926	48	55	37.8	21.3	45.9	31.3	62	37.7
1928	48	55	35.0	21.5			59.2	37.7
1930	48	55	34.2	22.5	46	34.7	58.6	40
1932	48	55	29.9	16.6	36.6	27.2	53	32.7

ナ州の時間当り賃金は、マサチューセッツ州のそれに比べると、紡績女工で50%から56%、男子織布工で60%から68%、熟練工である loom-fixers で56%から60%どまりであったことが知られるのである。また、マサチューセッツ州では、婦人および年少者の労働時間が1874年に1日10時間、1週60時間、92年に1週58時間に制限され、また年少者と婦人の夜業が1888年と90年に禁止されるなど<sup>(5)</sup>、早くから労働条件に対してきびしい規制が加えられていたのに対して、サウスカロライナ州では、ようやく1908年に全綿業労働者に適用される10時間法が施

(5) 成年男子労働者だけで木綿工場を操業することは考えられないことであったから、これらの規則は婦人および年少者に限らず全労働者に及ぶものであった。

行されるという状態であったことを反映して、両州の週当り労働時間には大体6時間から7時間の差があったことがわかるのである。

しかしながら、先進綿業地域ニューイングランドと後進綿業地域南部との間におけるこうした労働条件の隔りが、両綿業地域の盛衰を決定づけた唯一の要因ではなかった。このいわば「企業にとって左右しえざる条件」に加えて、設備機械の優劣といういまひとつ重要な要因が働いていたのである。

アメリカでは19世紀後期に新しい紡織機械の開発や導入が相次いだ。高速リング紡績機の開発、回転式梳綿機のイギリスからの導入、そしてノースロップ織機の発明がその主要なものであった。なかでも、マサチューセッツ州ポーブデルのドレイパー社（George Draper & Sons）が1895年に発表したノースロップ織機（Northrup loom）は、織布工に以前よりも少くとも2倍の数の織機を扱うことを可能にし、労働生産性の向上に貢献するところが大きかった。<sup>(6)</sup>

ところが、アメリカ綿業界において競争が激化した第1次大戦後において、このノースロップ織機の設置状況をみると、ニューイングランドと南部との間には大きな懸隔が生じていた。たとえば、プリントクロスを製造していたサウスカロライナ州の諸会社では、1924年において全織機57,582台のうち、その88.6%までがノースロップ織機によって占められていたのに対し、同年のフォールリバーにおいては、全織機86,766台のうち、そのわずかに21.5%がノースロップ織機であった。<sup>(7)</sup> それではどうしてこのような信じられないほどの開きが生じたのであろうか。それはつまるところ、南部ではノースロップ織機開発の

---

(6) 開発者ジェームズ・ノースロップの名をとったこの織機には2つの新工夫があった。1つは“a filling changer”によって、杼（shuttle）の中の糸巻（bobbin）の糸がなくなった場合、それが自動的に新しい糸巻と取り替わるようにしたことであり、他は“a warp-stop-motion”によって、縦糸（warp）が切れた場合、自動的に織機が停止するようにしたことである。

(7) T. R. Smith, *op. cit.*, p. 129.

時期が正にその成長期に一致していたのに対して、ニューイングランドでは、ことさら新しい機械設備を導入しなくとも、既存の設備で間に合うのではないかとの安易な考えのもとに、機械設備の更新よりも配当重視の政策をとったことが、このような結果を招いたものとみられるのである。その代表的なものは the extremely “profitable” liquidating mills の名をもって呼ばれる企業であり、たとえばフォールリバーの Union, Cornell, Tecumseh, Flint の4社は、1911～25年に高率の配当——そのうちの1社は年平均20.7——を行なったにもかかわらず、1924年までに導入したノースロップ織機は合計51台で、全織機数8,600台のわずかに0.6%に過ぎなかった。<sup>(8)</sup>

しかしながら、1920年代中頃から30年代にかけて、ニューイングランド各地の伝統ある綿業中心地の諸企業がつぎつぎと消滅していくなかで、新興南部綿業の強大な圧力をかわすことに成功した企業もある。ここにとりあげるペパレル製造会社はそうした数少ないニューイングランド綿業企業のひとつである。当然、われわれの関心は、その理由が奈辺にあったかというところに置かれるが、それにはまず同社の設立から同社が南部綿業との激しい競争に直面するようになる1920年代はじめまでの歴史をふりかえってみる必要がある。

## 第2節 ペパレル製造会社の成立と発展

ペパレル製造会社 (Pepperell Manufacturing Co.)<sup>(9)</sup> は1850年に北部ニューイングランドのメイン州の南部を流れるサコ河のほとりの町ビッドフォードに設立された。同地にはすでに木綿工業企業ヨーク製造会社および同社から分離独立した紡織機械および水力・不動産企業サコ・ウォーターパワー会社があり、さらに後者の発起のもとに1844年に木綿工業企業ラコニア会社が発足していた。ペパレル製造会社も、いわばラコニア会社の姉妹会社として、サコ・ウォ

(8) T. R. Smith, *op. cit.* p. 133.

ーターパワー会社が1847～50年に建設した2工場を買い取る形で成立した。

ペパレル製造会社の授権資本金は100万ドル（額面500ドル株式2,000株）で、1857年までに全株が発行された。当初の株主は117名、そのうち20株以上を引き受けたものは25名で、そのなかには商人やその地方の投資家とともに新興の産業資本家が含まれていた。株主は最初9名の取締役を選び、取締役は社長を互選した。しかし社長は株主総会および取締役会の議長をつとめるというだけで、名前ほど重要なポストではなかった。会社でもっとも重視された役員は株主総会で選出されたトレジャラーであった。

初代トレジャラーには、マサチューセッツ州スプリングフィールドの代表的商人ドワイト家の出身で、1848年以来サコ・ウォーターパワー会社およびラコニア会社のトレジャラーの任にあり、ペパレル製造会社の設立に尽力した W. ドワイト (William Dwight) が兼務就任した。彼はボストンの事務所に本拠を置き、数名の事務員を使いながら、財務および原綿の買い付けに従事する一方、会社の業務全体に目を配った。ただ、ボストンを遠く離れたビッドフォードの工場の管理についてはこれをミル・エイジェントに一任し、また綿製品の販売についてはこれを販売代理店に委託した。とはいっても、ドワイトは機械設備の拡大や更新について考慮をめぐらし、また販売代理店の見解をただしながら製品の種類を決定した。

ビッドフォードの2工場は、ともに長さ222呎、巾75呎、地階および屋階を含めて6階建の建物で、屋階および4階では梳綿、3階では紡績、2階ではド

---

(9) ペパレル製造会社の歴史については、ハーバード経営史叢書の第13巻として刊行された Evelyn H. Knowlton, *Pepperell's Progress: History of a Cotton Textile Company, 1844-1945*, Cambridge, Mass., 1948によるところが多い。また同書によって同社創設期の歴史を論じたものに水原正享「19世紀中期アメリカ木綿工業経営史の1例」（宮本先生古稀記念論文集『近代経済の歴史的基盤』昭和52年）がある。

レッシング、1階では織布、そして地階では紡織および織布が行なわれた。両工場には、それぞれ、スロストル紡績機117台（各128錘）と織機456台が設置されたが、第1工場のスロストル紡績機の一部は間もなくミュール紡績機に取り替えられた。1854年に新しく第3工場が建設された。長さ332呎、巾75呎、6階建て、既設工場よりやや大きく、また最初からミュール紡績機およびリング紡績機が設置された。1856年末において、これら3工場は合計して67,696錘の紡績機と1,600台の織機を有した。

ミル・エイジェントは、工場に隣接した会計室で、若干の事務員を使用して、原綿の入荷状況、綿布の生産状況、屑綿の処分、綿布の出荷状況、工場の諸費用などを丹念に記録しながら、工場全般の管理に当たった。しかし、工場の日常的運営や部門の管理については、これを監督（overseers）に一任した。監督は1工場の特定部門、ときには2あるいは3工場の同一部門を任されたが、彼らはそれぞれの部門において「労働者を雇用し、解雇し、また彼らの賃金支払簿を作成するほとんど完全なオーソリティ<sup>(10)</sup>」を与えられていた<sup>(11)</sup>。監督は賃金によって働いたが、もし彼らの部門の生産物1ポンド当りの費用が一定額を超過しない場合には、ボーナスが支給された。こうして監督は、けっして請負によって働いたわけではなかったが、内部請負組織のもとにおける請負人と多分に相通ずるところのある存在であった。

ペパレル製造会社が発足した頃、ニューイングランドの綿業企業の大半は、plain heavy goods（小巾 sheeting および print cloth）を製造し、少数のものが shirting, drill, jeanなどを生産していた。ペパレル製造会社では後者のような特色ある綿布を第1、第2工場の製品に選び、1854年に増設し

(10) E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 66.

(11) ペパレル製造会社設立後約20年間、第1工場には約400人、第2工場には約450人、そして第3工場には約560人の労働者が働いていたものと推定されている。

た第3工場でも当時では珍しい広巾 sheeting の製造に特化した。ボストンおよびニューヨークに営業所をもつ販売代理店 Francis Skinner & Co. の提案をとり入れたものであるが、ニューイングランド綿業企業のなかでは後発企業に属すべきペパレル製造会社の製品政策としては理に適ったものであった。同代理店は、売上高に対するコミッションベースで、これらの綿布を主としてニューヨークおよびボストンの卸売商や仲買人に販売した。

さて、このようにして19世紀のちょうど半ばに出発したペパレル製造会社は、その後約70年間、順調に発展した。もちろん、一口に70年とはいっても、その間にドワイトに続いて7名ものものがトレジャーに就任していたほどで、いくつもの重要な変化があった。1899年、ペパレル製造会社がビッデフォードの姉妹会社ラコニア会社と合同し、資本金255万6千ドルの同一名称の新法人となったのはそのひとつであった。合同前、ペパレル製造会社の保有錘数は、既設工場の拡大や1880年代はじめの第4工場の新設によって、当初の約6万8千錘から11万3千錘に増大していたが、この合同によって新会社ペパレル製造会社の規模は20万6千錘となり、Amoskeag (Manchester, N. H.) , Fall River Iron Works (Fall River, Mass.) , Harmony Mills (Cohoes, N. Y.) , Wamsutta (New Bedford, Mass.) の諸社に次ぐ存在となった。

1851年度(6月30日までの1カ年)から1921年度まで、ペパレル製造会社は毎年純利益を計上した。ここに純利益とは、総売上高から全製造費用(期首棚卸高、製造費用、外注加工費用)および販売その他の諸費用(販売代理店に対する手数料および諸掛り、運賃、保険料、利子、諸税)を差し引き、さらに不良債権に備えるための“Guarantee Account”や工場設備改善のための“Renovation Account”をも費用として控除したものである。<sup>12)</sup>つまり、ペパレル製造会社では純利益は非常に保守的に計算されたのであるが、それでも第3表の示すように、同社の平均売上純利益率は、1851~60年度13.71%、南北

戦争の5年間を含む1861～70年度15.20%，1871～80年度11.79%，1881～90年度8.08%，1891～1900年度8.51%，1901～10年度7.19%，そして第1次大戦をはさむ1911～20年度11.98%<sup>13</sup>に上った。

第3表 ペパレル製造会社の総売上高と純利益，1851－1920(単位1,000ドル)

年 度	年平均総売上高(A)	年平均純利益(B)	A/B
1851～60	886	122	13.71
1861～70	2,553	388	15.20
1871～80	1,806	213	11.79
1881～90	2,264	183	8.08
1891～1900	2,597	221	8.51
1901～10	5,495	395	7.19
1911～20	10,417	1,248	11.98

しかしながら、この間にも、19世紀後期から急速な勢いで発達しつつあった南部綿業の圧力は、ペパレル製造会社にもじわじわと感じられるようになっていた。同社の第5代トレジャラー(1877～1901)であるデクスター(George

(12) ペパレル製造会社では、1852年度から“Guarantee and Insurance Funds on Sales”が費用として計上された。“bad accounts”から生じる損失に備えるためのもので、当初は“guarantee fund”は総売上高の1.5%，“insurance fund”は0.5%であった。南北戦争後一時計上されなかったが、1875年度から“Guarantee Account”として総売上高の1.5%が“bad debts”に備えて年々計上された。その期に残金が生じた場合には積立金として次期以降に繰り越されていった。“Renovating Account”は1876年度から計上され、1914年度から“Depreciation”(1899年より計上)に統合された。E. H. Knowlton, *op. cit.*, Appendix 35, 36.

(13) E. H. Knowlton, *op. cit.*, Appendix 35, 36より計算。

Dexter) は、1894年、ミル・エイジェントに宛てた手紙において、南部の最良の工場では、労働コストが同社よりも25%も低く、1週66から70時間も喜んで働く優秀な労働者を雇用することができ、また税金も安いことを知らせ、北部の業者は南部の競争者を軽視すべきではないと述べた<sup>14</sup>。しかし、やがて第1次世界大戦が勃発し、戦中から戦後にかけて好景気が到来したことから、南部綿業のもつほんとうの恐ろしさはなおしばらく同社の前におおいかくされていた。しかし1921年の物価の急落とともに景気が反転したとき、ペパレル製造会社は南部綿業のはげしい攻撃をまっこうから受けるようになった。第4表にみられるように、同社は1922、24、25年度において損失を計上したが、それは同社にとって1850年の発足以来はじめての経験であった。

第4表 ペパレル製造会社の総売上高と純利益、1921-39(単位1,000ドル)

6月30日までの1カ年	総売上高	純利益	6月30日までの1カ年	総売上高	純利益
1921	10,549	772	1931	17,129	-582
1922	10,311	-212	1932	14,919	-1,950
1923	16,288	945	1933	17,746	924
1924	11,171	-89	1934	28,607	1,608
1925	11,576	-952	1935	28,986	-938
1926	9,863	617	1936	29,640	1,121
1927	15,352	980	1937	39,941	2,104
1928	19,803	1,127	1938	26,415	-2,019
1929	16,762	1,114	1939	39,941	871
1930	18,246	-310			

(14) E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 179.(15) E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 469, 470.

### 第3節 堅固な財務構造と近代化された設備

ペパレル製造会社は、ニューイングランドの綿業企業が一般にそうであったように、第1次大戦後、南部綿業との激しい競争に直面し、その歴史はじまって以来の難局に立たされた。しかしながら同社は、ニューイングランドの他の綿業企業の多くとは異って、南部綿業の圧力の前に簡単に屈してしまうことはなかった。もとよりそれにはそれなりの理由がなければならなかった。

なによりもまず、ペパレル製造会社は、創立以来保守的財務政策を堅持し、健全で強固な財務構造をうちたてていた。すでに指摘したように、同社は1852年度から、純利益の算定に際し、ほぼ年々一定率の“Guarantee and Insurance Funds on Sales”または“Guarantee Account”を不良債権に備えるための費用として計上し、使用されなかった分は積立金として繰り越していた。その残高は、年々増大しつつも時には必要に応じて取り崩され、1924年度には600,811.30ドルに上っていた。また、1876年度から、“Renovating Account”または“Depreciation”を費用として計上し、未使用分は積立金に組み入れていた。しかし同社では、それとは別に、すでに1853年度から、純利益よりの控除という形で“Repair & Reserve Fund for Buildings”が積み立てられていた。その残高は1865年度には早くも資本金と同額の100万ドルに達していた。これらの積立金は工場設備の改善のために時に応じて充当され、1924年度にはこの種の積立金——“Depreciation”および“Reserve for Machinery”——の残高は2,814,198.53ドルに上っていた。積立金にはこれらのほか原綿の価格下落に備えての“Reserve for Cotton”があり、1918年度から年々積み立てられて1924年度には800,000ドルとなっていた。創業以来営々として積み立てられてきたこれらの積立金の総額は、1924年度において4,215,009.83ドルとなり、当時の資本金7,668,000ドルの55%を占めた。<sup>16)</sup>

---

(16) E. H. Knowlton, *op. cit.*, Appendix 32, 33.

ペパレル製造会社の財務構造の健全さは、貸借対照表上の負債勘定を見ることにより一層明らかになる。いま、同社が初めて赤字を計上した1922年度に続く数年間をとりあげてみよう。負債勘定を構成したのは“Unpaid Dividends” “Notes Payable” “Bills Payable”の3勘定であるが、これらの勘定に少しでも残高が計上されたのは、1922年度の“Unpaid Dividends”2,730ドル，“Notes Payable”200,000ドル，合計202,730ドルだけである。1923年から26年度にかけて、同社は期末においてまったくなんらの負債をも抱えていなかった<sup>(17)</sup>。信じられないような数字であるが、こうした財務状態であつたればこそ、南部綿業の激しい攻撃を受けながらも、ペパレル製造会社はよくみずからを持ちこたえたとともに、後述するような難局打開のための手をつぎつぎと打つことができたというべきであろう。

同様に注目すべきことは、ペパレル製造会社が機械設備の近代化において抜かるところがなかったことである。すでに述べたように、アメリカ綿業界における競争が熾烈化した頃、ニューイングランド綿業と南部綿業との間には、設置機械において大きな優劣が生じていた。なかでも問題になるのはノースロップ織機であるが、1924年において南部のサウスカロライナ州では全織機の9割近くがこの新式の織機によって占められていたのに対し、ニューイングランドのフォールリバーでは全織機の8割近くが逆に旧式の織機であった。労働条件に加えて設置機械にみられるこのような懸隔が南部綿業の優位をより一層のものにしたのである。しかしペパレル製造会社ではこの点に関する事情は大いに違っていた。同社は上述のような財務政策と財務構造を背景に機械設備の更新に対して常に意欲的であった。問題のノースロップ織機についても、同社は最初の購入者とはならなかったものの、1902年春に90台、同年後半に318台をドレイパー社に発注したのを手はじめに、第1次大戦が終結した頃には全織機が

---

(17) E. H. Knowlton, *op. cit.*, Appendix 33, 34.

ノースロップ織機に完全に置き換えられていた。

#### 第4節 サバイバル戦略の展開

ペパレル製造会社は、創業当初から保守的財務政策を堅持して強固な財務構造を樹立し、またそれをバックに機械設備の近代化において怠るところがなかったために、南部綿業の攻撃をよく支えることができた。同時に同社は、経営の全面にわたって大刷新を加え、局面打開のための積極的な方途としたのである。その主要なものには次のようなものがあった。

##### 1. トップマネジメントの強化

ペパレル製造会社は1924年秋にR. H. レオナード (Russell H. Leonard) を第9代トレジャーに迎えた。彼は1910年にハーバード大学を卒業、その後綿業界において活動し、ことに1922年2月からはマサチューセッツ州の由緒ある綿業企業 Ipswich Mills のトレジャーとして同社に新しい生命を吹き込みつつあった。ペパレル製造会社はそこで示された彼の手腕に期待したである。

レオナードはまずトップマネジメントの構成を強化した。すでに述べたように、それまでペパレル製造会社の最高経営者層は事実上トレジャーただひとりによって構成されていた。しかし彼は、就任早々、新しく各職能別活動を統轄すべき副社長およびアシスタント・トレジャーのポストを導入し、同社内外から人材を配した。後に1938年、製造担当副社長、販売担当副社長、広告担当副社長、コントローラー担当副社長、販売管理担当アシスタント・トレジャーの5人によって政策委員会 (policy committee) が形成されることになる。

##### 2. 直接販売への移行

すでに述べたように、ペパレル製造会社は創業当初から綿布の販売を代理店に委ねていた<sup>(18)</sup>。しかし綿業界において競争が激化してくるなかで、販売代理店は同社に満足を与えるほど製品の販売に対して積極的ではなかった。すなわち、

販売代理店は同社の製品のみならず、他の諸会社の製品をも扱っていたことから、その取扱い商品はおのずから多様となり、その全体をならして利益をあげればよいとの意識が働いていたからである。ここにレオナードは、まず1925年、販売代理店 Bliss, Fabyan & Co.<sup>(19)</sup>のセールスマン D. B. Transill にもっぱらベパレル製造会社の利益を代表させることにしな。次いで1927年、さらに一步を進めて、同販売代理店内にベパレル製造会社自身の販売部門を樹立した。1928年はじめ、同部門はニューヨーク市ウォール街の新しいビルに移り、完全に販売代理店との関係を断ち切った。同時に、1927年から、ボストン、シカゴ、サンフランシスコにも販売店が開設され、ベパレル製造会社は自己販売組織の樹立による直接販売へと移行していったのである。

直接販売への移行に前後して、広告代理店や新設の広告部門による消費者需要の分析や積極的な広告活動が開始された。たとえば、レオナードは1924年末に広告代理店 Barton, Durstine & Osborn, Inc. と契約を結び、綿布に対する消費者需要の調査を依頼した。卸売店、小売店、さらには家庭の主婦に対するアンケート調査の結果、高番手の sheeting —— 1平方インチ当り144糸 —— に市場機会のあることが明らかになり、これにもとづいて製造された新しい sheeting は “Lady Pepperell” のブランドが付され、積極的な広告のもとに売り出された。<sup>(20)</sup>

### 3. 南部工場の取得と製品政策

---

(18) これは同社に限らず、ニューイングランドの綿業企業一般にみられたところである。ただし、フォールリバーおよびベッドフォードの両地域では、トレジャラーがみずから販売の任にあたる傾向があった。M. T. Copeland, *The Cotton Manufacturing Industry of the United States*, 1912, p. 167.

(19) ベパレル製造会社が最初に契約した販売代理店 Francis Skinner & Co. は1870年に破産した。その後任に選ばれたのがボストンおよびニューヨークに営業所をもつ J. S. & E. Wright & Co. のちの Bliss, Fabyan & Co. である。

レオナードによる最大の改革は綿布の生産に関してであった。すでに述べたように、ペパレル製造会社は1899年にラコニア会社と合同し、その後は旧ペパレル製造会社の工場はペパレル部、ラコニア会社のそれはラコニア部と呼ばれていた。1924年にレオナードが入社したとき、前者は約14万錘、後者は約15万錘を有し、各種綿布の製造に従事していた。ところがレオナードは、労働力コストがはるかに低廉な南部においても工場を経営することを考え、まず1926年にマサチューセッツ州ロウエルの Massachusetts Cotton Mills との合同を通じて、ジョージア州北西部のリンダール (Lindale) に工場 (3工場10万2,000錘および染色工場) を取得した<sup>(21)</sup>。さらに1925~30年にアラバマ州東部の小都市オペリカ (Opelika) に2工場を建設した<sup>(22)</sup>。そしてその一方では、1929年にフォールリバーの Granite Mills — 財産管理中 — を買収した<sup>(23)</sup>。こうしてペパレル製造会社はアメリカの東北部と南部の数カ所において工場を保有することになったのであるが、これら諸工場の立地条件をより生かすため、伝統あるニューイングランドの工場ではより高級な綿布を、新興の南部の工場ではより低級な綿布を製造することとし、これによってアメリカのすべての顧

(20) あるハーバード大学教授の記憶によると、“Lady Pepperell”の広告文のなかに次のようなスローガンがあったという。“When you have guests, put Lady Pepperell on bed.” E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 250.

(21) マサチューセッツ・コットン・ミルズとの合同の目的がリンダール工場の獲得にあったことは、同社のロウエル工場 (17万5,000錘) が1928年に閉鎖され、その毛布部門だけがビッドフォードの工場に移されたことから明らかである。

(22) オペリカ工場には主としてビッドフォードの余剰機械が移設された。しかし1945年までに、粗紡機および精紡機は新鋭のロングドラフトまたはスーパードラフトに取り替えられた (計約10万錘)。

(23) 買収後、旧式の機械は撤去され、錘数は買収前の約12万錘から約4万錘に減量された。

(24) これらの工場のほか、ペパレル製造会社は1872年以来メイン州の染工企業 Lewiston Bleachery & Dye Works に対して投資をなし、1909年には全株式 (額面100ドル、3,000株) の約23%、そして1925年には全株式を取得した。

客層に訴えようとした。

またレオナードは、工場における作業現場の管理方式に対しても重要な変更を加えた。すでに述べたように、ビッドフォードの工場では監督を中心とする分権的管理が当初からの慣行となっていた。レオナードがトレジャーに就任した1924年当時、監督またはこれに準ずるものは28名を数え、昔ながらにそれぞれの部門のボスとしてふるまっていた。しかし、南部綿業の台頭にともなう競争の激化を契機として、製造コストの引き下げ、したがってまたより合理的な作業の遂行に対する要求が高まってきた。それとともに、監督の有していた権限がしだいに工場事務所によって取り上げられていった。1925年には、ミル・エイジェントは原価管理制度 (a control system of costs) を導入し、これによって各部門の標準を設定し、それと実際の偏差を計算した。1930年には時間研究および生産部門 (a time study and production department) が設置された。そして1937年には新しく人事部門 (a personnel department) が設けられ、労働者を雇用する職能を引き受けることになった。こうしていまや各部門の監督はただ工場中央の指令と勧告にしたがって行動するだけの存在へとその性格を変えていった。

さて、トップマネジメントの強化にはじまり、直接販売への移行、市場調査や広告の開始、南部における工場の獲得と新しい製品政策の展開、そして工場管理の近代化へと及んでいった一連の努力の結果は、前掲第4表によってうかがわれる。1920年代後半に年々純利益を計上したあと、1930年代の「大不況」の到来とともに、ペパレル製造会社は再び幾度か損失を計上しなければならなかった。しかし、アメリカ綿業界全体を通じていえば、同社の収益はよくその平均を上廻った。アメリカ財務局の報告書によれば、1926～38年において、アメリカ綿業の全損失額はその全利益額を超過したの<sup>(25)</sup>に対し、同社はその間に差し引約280万ドルの純利益を確保した。また、1937年には、冒頭で述べたアメ<sup>(26)</sup>リカの4大綿紡企業の最後に名を連ねるようになっていた。一連の努力が効を

奏してよく難局を突破し、1939年の第2次大戦の勃発にはじまる新しい時代を迎えることができたというべきであろう。しかしそれだけになお、このいわばサバイバル戦略の展開に対して時間的ゆとりと財政的根拠を与えたもの——同社創業以来の保守的財務政策と設備近代化政策——のもつ意味の重要性に思いが及ぶのである。

---

(25) U. S. Treasury Department, *Statistics of Income*, 1926-42.

(E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 343. )

(26) J. W. Markham, *op. cit.*, p. 87.

## 第8章 海外における石油利権獲得競争

### —中東におけるジャージー・スタンダード—

#### 序

既述のように、スタンダード石油会社（ニュージャージー）——以下ジャージー・スタンダードと呼ぶ——は、1911年、アメリカ連邦最高裁判所からシャーマン反トラスト法違反の判決を受け、その保有する傘下33社の株式を手放すことを余儀なくされた。<sup>(1)</sup>しかしこの解体によって、ジャージー・スタンダードの傘下会社のすべてが、この親会社から分離されたわけではなかった。ジャージー・スタンダードがなお依然として株式の過半数を保有していた子会社の数は30社を上廻った。

ジャージー・スタンダードのこれらの子会社の中には、海外子会社10社が含まれていた。<sup>(2)</sup>解体前のジャージー・スタンダード社の海外子会社11社のうち、ヨーロッパ最初の販売子会社として1888年にイギリスに設立されたアングロ・アメリカン石油会社（Anglo-American Oil Co., Ltd.）の1社だけを除いて、あとはすべてジャージー・スタンダードの傘下に残された。

ところで、これらの海外子会社10社は、カナダおよびヨーロッパ諸国に所在

---

(1) これら33社の中には、ニューヨーク・スタンダード石油会社、スタンダード石油会社（オハイオ）、スタンダード石油会社（カルフォルニア）などが含まれた。これら33社の純資産総額375,000,000ドルは、解体前のジャージー・スタンダード社のその57パーセントに相当した。G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *The Resurgent Years, 1911-1927*, N. Y., 1956, p. 6.

なお、スタンダード石油会社（ニュージャージー）は1972年にその社名をExxon Corporationに改めた。

し、主として石油の販売および輸送に従事していた。彼らのうち、石油の精製に従事していたものは、1880年にカナダに設立されたインペリアル石油会社（Imperial Oil Co., Ltd.）と、1905年にルーマニアに創設されたロマーノ・アメリカーナ（Româno-Americana）の2社だけであり<sup>(3)</sup>、さらに原油生産に従事していたものは、ロマーノ・アメリカーナの1社だけであった。つまり、このころまでのジャージー・スタンダードの海外直接投資の主流をなしていたものは、海外石油販売部門に対する投資であった。<sup>(4)</sup>

解体後、ジャージー・スタンダードの海外戦略には一つの重要な変化が生じた。第1次大戦のころより1920年代にかけて、海外原油供給源確保のための努力をにわかに積極化したことがこれであった。その概略を年代順に列記すると

---

(2) これら海外子会社の名称、設立地、設立年度、主要業務は次の通りである。

Aktien Gesellschaft Atlantic（ドイツ、1891年、タンカー輸送）

American Petroleum Co.（オランダ、1891年、タンカー輸送および販売）

Bedford Petroleum Co., S. A. F.（フランス、1902年、販売）

Det Danske Petroleum-Aktieselskab（デンマーク、1888年、販売）

Deutsch-Amerikanische Petroleum-Gesellschaft（ドイツ、1890年、販売）

Imperial Oil Co., Ltd.（カナダ、1880年、精製および販売）

Raffinerie Française（フランス、1891年、精製）

Româno-Americana（ルーマニア、1905年、原油生産、精製および販売）

Società Italo-Americana pel Petrolio（イタリア、1891年、販売）

West Coast Oil Fuel Co., Ltd.（イギリス、1911年、販売）

以上の10社のほか、アメリカで設立され、海外に精製あるいは販売基地をもつものに、Standard Oil Co. of Brazil（1896年）、West India Oil Co.（1902年）、West India Oil Refining Co.（1882年）の3社がある。

G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op cit.*, pp. 8 - 9, 632 - 641.

およそ次の如くである。

1. 1912年、オランダ領東インド諸島において原油の開発および生産を行なうため、傘下のオランダの石油販売企業 American Petroleum Co. (1891年設立)の子会社として、オランダに N. V. Nederlandsche Koloniale Petroleum Mattschappij を設立した。同社は石油利権の獲得や原油の開発をめぐる諸困難に逢着したが、10年後の1922年によく南スマトラに油井を掘り当て、原油生産を徐々に軌道に乗せていった。<sup>(5)</sup>

2. 1913年、南米のペルーにおいて、London & Pacific Co. を買収した。そのころペルーはラテンアメリカにおいてはメキシコに次ぐ原油産出国

---

(3) 1891年にフランス設立されたフランス精製所(Raffinerie Française)もそのグループに入るが、このころは操業を停止し、その施設は石油の貯蔵に利用されていた。

(4) いったい、スタンダード石油グループの海外活動は、第三者を介しての輸出からはじまり、次いで1880年代中期のロシア石油業の勃興を契機として、ヨーロッパの各地に自己の販売組織を樹立し、さらに1890年代以降のスマトラ油田を根城とするロイヤル・ダッチ社の台頭や、東ヨーロッパ、メキシコ、その他における新油田や新油井の開発を契機として、海外原油部門に食指を動かすはじめた。しかし、この最後の方向への動きのうち、その企てが具体化したのは、1905年のローマーノ・アメリカーナの設立だけであった。

(5) 同社の原油純生産高(総生産高より利権料として支払う原油を控除したもの)は、日産で1923年は266バレル、24年は451バレル、26年は901バレル、そして27年には3,397バレルであった。G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 393, 677; H. M. Larson, E. H. Knowlton, and C. S. Popple, *New Horizons, 1927-1950*, N. Y., 1951, p. 115.

であり、そして London & Pacific Co. は 1889 年にイギリス人によって設立された同国で最も古い歴史をもつ原油生産企業であった。ジャージー・スタンダードは同社の買収につづいて、同じくペルー石油利権や資産をもつさらにいくつかの企業を買収するとともに、翌 14 年、傘下のカナダの石油精製・販売企業 Imperial Oil Co., Ltd. (1880 年設立) の子会社としてカナダに International Petroleum Co., Ltd. を創設し、ペルーにおける原油生産活動を統括させることとした。<sup>(6)</sup>

3. 1917 年、カナダの傘下企業 Imperial Oil Co., Ltd. は、同国西部において原油の開発を企て、Northwest Co., Ltd. を設立した。しかしこの企ては予期したような成果をあげることができず、10 年後の 1926、27 年頃においても、ジャージー・スタンダード石油グループのカナダにおける原油の純生産高は日産 500 ないし 600 バレルにとどまっていた。<sup>(7)</sup>

4. 1917 年、それまでの約 10 年間に調査とためらいのうちに過ごしたあと、中米メキシコにおいて原油生産を開始した。Compañía Transcontinental de Petróleo, S. A. を買収したことがそれであった。同社は同国において石油利権を有し、この商談に先立って有望な油井を掘り当てていた。メキシコがアメリカに次ぐ世界第 2 の原油生産国としてその最盛期を迎えたのは 1921 年であるが、同年における同社の純原油生産高は日産 36,000 バレルを上廻った。<sup>(8)</sup>

5. 1920 年、ロシア石油業の開拓者として著名なノーベル家と協力して、ポ

(6) 同社の原油純生産高は、1915～20 年の日産 5,000 バレル前後から、1922 年には日産 10,000 バレル、25 年には日産 20,000 バレルの水準を超えるようになった。

G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 676-677.

(7) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 677; H.M. Larson, E. H. Knowlton, and C. S. Popple, *op. cit.*, p. 115.

(8) C. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 677.

(9) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 677.

ーランドに石油の販売・精製企業 Nobel Brothers Oil Industrial Co. in Poland を設立し、つづいて翌21年、原油生産企業 Towarzystwo “Olej Skalny,” S. A. を設立した。1925年、両者合同して “Standard-Nobel w Polsce,” S. A. となったが、当時におけるその純原油生産高は日産500バレル程度であった。<sup>(9)</sup>

6. 1920年、南米のボリビアに石油利権を獲得し、翌21年、Standard Oil Co. of Bolivia を設立して原油の開発を開始した。同国に対するジャージー・スタンダードの投資総額は1927年末までに1千万ドルを超えたが、原油の純生産高は日産100バレルにも達しなかった。<sup>(10)</sup>

7. 1920年、南米ベネズエラに石油利権を取得し、翌21年、Standard Oil Co. of Venezuela を設立した。原油産出国としてのベネズエラの実績はめざましく、1923年にポーランドおよびビルマ、24年にルーマニア、25年にオランダ領東インド、26年にペルシア、そして27年にはメキシコおよびソ連<sup>(11)</sup>を追い抜いて、アメリカに次ぐ世界第2の原油生産国となったのであるが、しかしその間、同国におけるジャージー・スタンダードの子会社は原油生産においてほとんど何らの成果もあげることができなかった。同社の原油生産が軌道に乗ったのは、1928年の Creole Syndicate (のちの Creole Petroleum Corp.)<sup>(12)</sup>の買収以後であった。

8. 1922年、アルゼンチンに Standard Oil Co., S. A., Argentina を設立し、原油の開発に乗り出した。このための投下資本総額は1927年末には

---

(10) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 383, 677; H. M. Larson, E. H. Knowlton, and C. S. Poppo, *op. cit.*, p. 115.

(11) H. F. Williamson and others, *The American Petroleum Industry: the Age of Energy, 1899-1959*, Evanston, 1963, p. 510.

(12) クレオール石油会社については、梅野巨利 「ベネズエラにおける石油政策と国際石油企業」(『六甲台論集』32巻1号, 昭和60年4月), 同「ベネズエラにおける国際石油企業の国有化」(同誌, 32巻4号, 昭和61年1月)参照。

1千万ドル以上に達したが、原油の純生産高は日産800バレル弱であつた。<sup>(13)</sup>

9. 1919~1928年、中東のメソポタミア（イラク）およびペルシア（イラン）において石油利権の獲得につとめた。この努力は前者においては成功し、後者においては完全な失敗に終わった。

ジャージ・スタンダードが第1次大戦のころより1920年代にかけて海外原油供給源確保のための努力をにわかに積極化したことはおおよそ以上の通りである。1911年の解体直後においては、ジャージ・スタンダードは、当時の海外主要産油国（ロシア、オランダ領東インド、メキシコ、ポーランド、ルーマニア、ビルマ）のうち、ただルーマニア1カ国において原油生産活動を営んでいたに過ぎないが、1920年代末には、当時の海外主要産油国（ベネズエラ、ソ連、メキシコ、ペルシア、オランダ領東インド、ルーマニア、コロンビア、ペルー、アルゼンチン）のうち、ソ連とペルシアを除くすべての国において原油生産に従事するようになり、また、その海外原油純生産高は、1912年の日産3,622バ

(13) G. S. Gibb and E.H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 381, 677; H. M. Larson, E. H. Knowlton, and C. S. Popple, *op. cit.*, p. 115.

(14) 1928年の海外原油純生産高（日産平均109,600バレル）の内訳を主要国別に示すと次の如くである。コロンビア（48,200バレル）、ペルー（26,000バレル）、ベネズエラ（14,200バレル）、ルーマニア（7,100バレル）、メキシコ（6,400バレル）、オランダ領東インド（4,500バレル）、アルゼンチン（1,200バレル）、その他（2,100バレル）。

なお、ジャージ・スタンダードの海外原油純生産高は、1928年にはじめて、その国内原油純生産高（日産平均95,700バレル）を上廻った。H. M. Larson, E. H. Knowlton, and C. S. Popple, *op. cit.*, pp. 115, 148; G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 676-677.

(15) Cleona Lewis, *America's Stake in International Investments*, Washington, D. C., 1938, p. 605.

レルから、1928年の日産109,600バレルへと、30倍強の伸びを示した。<sup>(14)</sup>別表は、アメリカの対外民間直接投資の残高とその業種別内訳を1897年、1914年、1929年について示したものである。<sup>(15)</sup>この30年余りの間に、海外石油業に対する投資残高が8,550万ドルから13億4,100万ドルへと大きく増大しているとともに、そこにおける重点が海外販売部門に対するものから海外生産部門（精製を含む）に対するものへと移行していることが知られるのであるが、それは多分にジャー・スタンダードのこのような動きを反映したものであろう。

アメリカの対外直接投資残高（単位100万ドル）

業 種	1897年	1914年	1929年
販 売 組 織	56.5	169.5	362.0
購 買	5.0	9.0	16.1
銀 行 業	10.0	30.0	125.0
石 油 販 売	75.0	200.0	487.0
石 油 生 産	10.5	143.0	854.0
鉍 業			
貴 金 属	88.0	232.7	262.3
産 業 用 鉍 物	46.0	487.0	964.5
農 業 企 業	76.5	355.8	985.8
製 造 業	93.5	478.0	1,821.0
鉄 道	143.4	255.1	308.7
公 益 事 業	22.1	133.2	1,025.2
そ の 他	8.0	159.0	341.7
合 計	634.5	2,652.3	7,553.3

第1次大戦のころより、ジャージー・スタンダードが世界的規模においてきわめて積極的に海外原油供給源の確保に乗り出した背景には、おおよそ次のような事情があった。第1に、第1次大戦を契機として生じた戦中戦後の膨大な石油需要を背景に、一時、アメリカの業界や政界において、国内石油資源の不足に対する深刻な不安が生じ、海外石油資源を確保することの必要性が痛感されたこと。第2に、ロイアル・ダッチ・シェルやアングロ・ペルシア石油会社に代表される外国の石油企業が、母国政府の保護の下に、海外石油供給源の支配を押し進めつつあったこと。第3に、反トラスト法違反によって解体されたばかりのジャージー・スタンダードが、国内において原油生産活動をにわかに拡大することは好ましくなかったこと。そして第4に、原油の採掘および輸送技術の発達によって、それまで不可能と思われていた地方での原油生産が可能になったこと。これらの事情が結びついて、ジャージー・スタンダードは、およそ石油の埋蔵されていると思われるところには、どこへでも手を伸ばしていったものと考えられるのである。<sup>(16)</sup>

さてしかし、ジャージー・スタンダードにとって、海外原油生産への道はかならずしも平坦なものではなかった。その過程において複雑な国際政治関係の渦の中に巻き込まれ、ときにはその計画を放棄しなければならないこともあった。以下、同社が中東のペルシアおよびメソポタミアにおける石油利権の獲得をめぐる経験したところについて若干の考察を加えてみよう。

---

(16) この点が、それまでのスタンダード石油グループの海外原油政策と異なるところである。すなわち同グループは、1890年代の中頃から、オランダ領東インドをはじめとして海外原油資源に食指を動かしはじめたが、当時このグループがこのような動きをみせたのは、海外市場において、現地に原油供給源をもつ石油企業とのはげしい競争に直面し、それに対抗するためには、アメリカ本国からはるばる石油を出荷するのではなく、現地あるいはその近くにおいて石油を採掘して精製する必要があるとの認識に主としてとづいていた。

## 第1節 ペルシアにおけるジャージー・スタンダード

## 1 産油国ペルシアの登場

中東において最初に産油国となったのはペルシア（現在のイラン）であり、そのペルシアにおいて最初に油田の開発に乗り出したものはイギリス人のウィリアム・ダーシー（William K. D'Arcy）である。さきにオーストラリアの金鉱開発によって巨富を得ていた彼は、1901年、ペルシア王（Shah of Persia）から、カスピ海（裏海）に接する北部5州を除いたペルシア全土において、60カ年にわたって石油を発見し、開発し、輸出し、そして南部沿岸までパイプラインを建設する独占的利権を手に入れた。加えて、広汎な関税および税金の免除も約束された。ダーシー利権（the D'Arcy concession）として知られているものがこれであるが、彼がこの利権を手に入れるにあたり、「封建的な夢のまださめないイラン宮廷、石油の近代的な意義などはまったく無理解な人々」に約束した代償は、「わずか1万ポンドばかりの金」とロイヤルティとして年々の純益の16パーセントを支払うというものであった。<sup>(17)</sup>

ダーシーはペルシア西南部の石油が存在していると伝えられる地方で試掘を開始した。しかし交通不便なペルシアにおいて作業を進めることは困難をきわめ、数年のうちに資金を使い果してしまった。しかし幸に、イギリス海軍燃料委員会（British Naval Fuel Committee）の勧めによって、ビルマ石油会社（Burmah Oil Co., Ltd.）——ビルマにおける原油生産を目的とし

---

(17) 脇村義太郎『石油』岩波書店、昭和27年、130ページ。企画院『海外石油事情調査』内閣印刷局、昭和15年および大村一蔵『世界の石油』石油評論社、昭和33年には、この「わずか1万ポンドばかりの金」は現金4,000ポンドおよび払込済株4,000ポンドとされている。ただししかし、ロングリッグによれば、この金額は現金2万ポンドおよび払込済株式2万ポンドとなっている。S.H. Longrigg, *Oil in the Middle East*, 2nd ed., Oxford Univ. Press, 1961, p. 17.

て1886年にスコットランドに設立された会社——が援助に乗り出し、1905年に利権シンジケートが組織された。しかしその資金もまた尽きようとしていた1908年、ペルシア湾から約145マイルの Maidan-i-Naftun において、ダーシーはようやく油層を掘り当てることができた。

この成功に促されて、翌1909年、ダーシー利権の企業化の促進をはかる会社が誕生した。当初の資本金200万ポンドのアングロ・ペルシア石油会社（Anglo-Persian Oil Co.）——のちのアングロ・イラニアン石油会社（Anglo-Iranian Oil Co., Ltd.）——がそれであった。同社は1914年までに Maidan において12の油井（flowing well）を掘り当て、また1912年には、ペルシア湾頭に近いアバダン（Abadan）に精製所を建設するとともに、砂漠を横断して Maidan に至る一本のパイプラインを建設した。

アングロ・ペルシア石油会社がペルシアにおいて油田の開発を進めつつあったとき、イギリス海軍省はその動きを注意深く見守っていた。そして同省は1912～13年に艦艇の燃料として石炭を捨てて石油を採用することに踏み切るとともに、イギリス議会に対して、当時新しく資本を必要としていたアングロ・ペルシア石油会社への政府出資を強く要望した。それは、イギリス海軍が正当な価格で石油を入手するために、そしてまた石油の供給を他国に依存しなくてもよいようにするために必要であると考えられた。こうして、1914年、第1次大戦勃発の直前、イギリス政府は、アングロ・ペルシア石油会社の増額された資本金の過半数に当る220万ポンドを出資するとともに、その取締役会に2名の代表を送り込んだ。いまや、アングロ・ペルシア石油会社は、純然たる民間会社ではなく、いわゆる国策会社的色彩の強い存在であった。

アングロ・ペルシア石油会社に率いられて、ペルシアにおける年間原油生産高（英トン）は、1912年に4万トン、13年に8万トン、14年に27万トン、16年に45万トン、18年に89万トン、20年に138万トン、21年に174万トン、そして1922年には232万トンと年を追って増大した。この最後の年には、ペル

シアは、オランダ領東インドを追い抜いて、アメリカ、メキシコ、ソ連に次ぐ世界第4位の産油国になった。<sup>(18)</sup>

## 2 北部ペルシアの石油利権問題

第1次大戦中から戦後にかけて、このペルシアにおいて新しく石油利権問題が発生した。すでに述べたように、アングロ・ペルシア石油会社に継承され、その活動の基礎をなしている1901年のダーシー利権は、ペルシアの北部5州、すなわち、カスピ海に接する Azerbaijan, Gilan, Manzaderan, Astera-bad, および Khorasan の各州を含んでいなかった。もちろん、この地帯がロシア石油業発達の基礎となったカスピ海西岸のバクー油田——1873年大噴油井が発見された——を北に控え、それとの間に地質上のつながりを持つであろうことは推測されていた。しかしペルシアにおいては、長年にわたって、インド洋への南下をはかろうとするロシアと、インドへの通路を確保しようとするイギリスとの間で勢力争いが続けられており、それに悩まされていたカジャール (Qajar) 王朝 (1796~1925) としては、ロシアの勢力圏に属すべき北部5州の利権をイギリス人に与えることはできなかった。またダーシーとしても、この地方はペルシア湾地方から遠く離れ、しかもその間に山岳が重畳として横たわり、交通がいちじるしく不便であったために、あえてその開発に乗り出すことはなかった。

第1次大戦中の1916年、ペルシア内閣は、ロシア人のコスタリア (Akakie Khostaria) に対して、北部5州のうち Khorasan 州を除く4州の石油利権<sup>(19)</sup>を与えた。コスタリアはただちに Russo-Persian Naphtha Co. (Rupento)を

---

(18) S. H. Longrigg, *op. cit.*, p. 368; *The International Petroleum Cartel - Staff Report to the Federal Trade Commission submitted to the Subcommittee on Monopoly of the Select Committee on Small Business, United States Senate, 1952.*(諏訪良二訳注, 米国連邦取引委員会報告書『国際石油カルテル』1959, 石油評論社, 426ページ.)

設立した。

しかしながら、このコスタリア利権はひとつの問題を含んでいた。それはこの利権が、第1次大戦中ロシア軍の圧力の下に、ペルシア国会の批准を得ることなく与えられたということであった。こうして、翌1917年にロシアに革命が勃発したとき、テヘランのペルシア政府はコスタリア利権を無効であるとする動きを示した。

ここにコスタリアは、情況不利と見て、その利権をアングロ・ペルシア石油会社に譲渡することを考えた。同石油会社は喜んでこの利権を買取り、1920年5月、資本金300万ポンドの North Persian Oils Ltd. を設立した。しかしこの行為はやがて「不思議なほどの楽天主義」にもとづいていたと言われるようになる。

アングロ・ペルシア石油会社は、テヘラン政界に強い圧力をかけ、国会が同社の獲得したコスタリア利権を承認するように要求した。しかし、戦後の中東を席卷しつつあった民族主義運動に支えられて、ペルシアにおける反英感情は強かった。一部の政治グループの如きは、ロシアの支配と同様にイギリス人もまた排除すべきであると主張した。このような空気の中で、ペルシア政府は、アングロ・ペルシア石油グループがその現有する巨大な利権をさらに拡大し、ペルシア全土の石油を完全に独占しようとする如何なる企てに対しても断乎反対するとの決意を表明した。

さらに、ソヴィエト政府がアングロ・ペルシア石油会社を牽制した。すなわ

---

(19) Khorasan 州は大部分が砂漠であり、また地質学的に石油埋蔵の可能性は少ないと信じられた。G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 308. しかし、ロングリッグによれば、コスタリア(A. M. Khostharia)の利権は北部5州のすべてを含むものとされており、また彼はこのころからジョージア州人(a Georgian)として行動していたとされている。S. H. Longrigg, *op. cit.*, p. 38.

ち、同政府は1921年2月26日にペルシアと条約 (Perso-Russian Treaty) を締結し、旧ロシア帝国政府がかってペルシア政府より獲得した経済的特権に対する一切の要求を放棄する、ただしその放棄した利権をペルシア政府がソヴィエト政府の同意を得ることなく第三国国民に与えることは許されないことを約定した。つまり、これによってコスタリア利権は自動的に失効したものである。これに対しアングロ・ペルシア石油会社は、コスタリア利権の消滅を認めず、かつ、コスタリアはロシア人ではなくジョージア州人であり、ジョージア州においてはソヴィエト政府は主権を有せずと主張した。

### 3 第4番目の関係者 ジャージー・スタンダード

北部ペルシアの石油利権をめぐるイギリスのアングロ・ペルシア石油会社、ペルシア政府、そしてソヴィエト政府の間における争いや駆引きは、1921年の秋に入って、一層昏迷の度合いを強くした。第4番目の関係者として、新しくアメリカのジャージー・スタンダードがこの舞台に登場したからであった。

ジャージー・スタンダードは、コスタリアが1916年にペルシア内閣より石油利権を手に入れるかなり以前から、北部ペルシアの石油に対して若干の関心を示していた。すなわち、1910年に同社の地質調査員ウォーシントン (J. Worthington) がメソポタミアに併せてこの地方を訪問し、原油埋蔵の可能性を調査していた。しかし、彼が悲観的な報告をしたこともあって、それ以上の措置は別にとられなかった。しかしその後、同社の海外戦略の重点が海外原油供給源の確保に置かれるようになり、また1917年のロシア革命以後コスタリア利権の有効性に疑義がはさまれるようになったことから、ジャージー・スタンダードは改めて北部ペルシアに注目するようになった。事実、1919年の秋、長年ルーマニアやメキシコにおいて海外原油生産を手掛け、近く取締役の地位が予定されていたサドラー (E. J. Sadler) は、ジョン・D・ロックフェラー2世 (John D. Rockefeller, Jr.)<sup>(20)</sup> を介して手に入れた紹介状を持ってペルシア高官を訪問し、北部諸州においてジャージー・スタンダードが利権を獲

得できる可能性があるかどうかを打診した。しかしその約半年後に、既述のようにアングロ・ペルシア石油会社がコスタリアから「1916年利権」を譲り受けたことによって、ジャージー・スタンダードが北部ペルシアに進出する可能性はなくなったように思われた。

しかし、コスタリア利権の効力をめぐってアングロ・ペルシア石油会社とペルシア政府あるいはソヴィエト政府との間に紛争が生じたことから、ジャージー・スタンダードに再び機会が訪れた。同社とペルシア政府との間において、どのように話が進んだのかは明らかではないが、しかしともかくも、1921年9月、ペルシア政府の代表がニューヨークにジャージー・スタンダードを訪問し、次のような利権契約条件を提示した。すなわち、1. ジャージー・スタンダードはペルシアに対する500万ドルの借款を見返りに北部5州において55カ年の石油利権を手に入れることができる。2. ジャージー・スタンダードは年々総原油生産量の15パーセントをロイヤルティとしてペルシア政府に支払わなければならない。<sup>(21)</sup> 3. 操業を開始してから2年以内にジャージー・スタンダードは利権地域の50パーセントをペルシア政府に返還しなければならない。

ニューヨークで開始されたこの利権交渉は、ただちにアングロ・ペルシア石油会社およびソヴィエト政府の双方から猛烈な抗議を招いた。1921年10月、イギリス政府——アングロ・ペルシア石油会社の株式の過半数所有者——は、ア

(20) 解体後のジャージー・スタンダードにおいては、父のジョン・D・ロックフェラー(1839-1937)や叔父のウィリアム・ロックフェラーと同様、彼は一切の役職に就いていなかった。解体直後の同社の株式983,383株のうち、ジョン・D・ロックフェラーが244,345株、ウィリアム・ロックフェラーが8,000株を所有していたが、1911~1927年の同社の取締役、取締役会長、社長、副社長の名簿の中に彼らの名前を見出すことはできない。G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 37-38, 687-689.

(21) ジャージー・スタンダード社はこの数字が10パーセントに引き下げられるように要望した。G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 309.

アメリカ国務省に対して、アングロ・ペルシア石油会社が保有しているコスタリア利権が依然有効であるにもかかわらず、アメリカの石油会社がそれを無視するような行動に出ようとしていることを非難した。一方、ソヴィエト政府は、ペルシア政府に対して、1921年の条約によって、ソヴィエト政府の同意なしに同政府の還付した利権を第三国民に供与することができないにもかかわらず、これに違反するような行動をとろうとしていることを非難し、もしアメリカ企業に対するこの提案を取り下げないならば、軍事行動に出るであろうと脅かした。

ジャージー・スタンダードは、このような抗議に直面したとき、これを無視してペルシア政府との利権交渉を押し進めていくわけにはいかなかった。

第1に、たとえ北部ペルシアにおいて石油利権を獲得し、そこにおいて油井を掘り当てたとしても、その原油を輸送するためには、北は黒海、南はペルシア湾に出る以外に方法はない。しかし現在の状況の下では、北ルートはソヴィエト政府によって、また500マイルのパイプラインの敷設をともなう南ルートはアングロ・ペルシア石油会社によって阻止されることは間違いないかった。

第2に、当時ジャージー・スタンダードは、後述するように、アメリカ国務省と結んで、隣国のイギリス委任統治領メソポタミアにおける石油利権をめぐるイギリス側と交渉中であり、その関係からアングロ・ペルシア石油会社をいたずらに刺激することは得策ではなかった。いったい、ジャージー・スタンダードが北部ペルシア石油利権に手をつけたのは、メソポタミア石油利権問題を有利に展開するための一種の牽制球であったとも考えられないことはないものであり、必要以上にイギリス側を刺激することは重要性のより高いメソポタミア石油利権交渉そのものに支障をきたすおそれがあった。

これらの事情をあれこれ考慮した結果、ジャージー・スタンダードの選択し決定した方針は、アングロ・ペルシア石油会社と共同して北部ペルシアで油田の開発に当ろうというものであった。1922年2月6日、両社の間に合意が成立

し、両社は新しく会社を設立してこの会社に北部ペルシアにおいて獲得されるべき石油利権の所有と運用を委ねること、新会社における持分、費用の負担、収益の分配は両社平等であること、ただし新会社の経営陣はジャージー・スタンダードが提供すること、そしてペルシア政府の要求する500万ドルの借款は両社が折半して引き受けることを協定した。

こうしてイギリスとの紛争を解決したジャージー・スタンダードは、懸案中のペルシア政府との利権交渉の成立を急いだ。一方、ジャージー・スタンダードの社長ティーグル (Walter Teagle)<sup>(22)</sup> は、ウォール街の投資銀行 J. P. モルガン商会とペルシア借款について相談した。同商会は、2月16日、ペルシア政府に対してとりあえず100万ドルを用立てた。同政府はこの借入金を目下交渉中の借款500万ドルの中からか、あるいは南ペルシアで操業中のアングロ・ペルシア石油会社からのロイヤルティか、その何れかによって返済すればよかった。このようにして事態はすべてうまく進行しているかのように思われた。事実、ニューヨークにおいてペルシア政府代表との交渉に当たっていたサドラーは、ワシントンの國務省に対して、利権交渉はまさに成立しようとしていると通知した。

しかしそのすぐあとに起った出来事は、ジャージー・スタンダードの思惑を完全にくつがえした。1922年2月28日、ペルシア首相は、アングロ・ペルシア石油会社は北部ペルシア石油利権に一切関与してはならず、したがって同社と結んだジャージー・スタンダードには、利権は付与できないことを声明した。

---

(22) 独立石油精製業者の息子として1878年クリーブランドに出生。1899年コーネル大学卒業後、父の会社に働いたが、同社が1901年にスタンダード石油に統合・再組織されて Republic Oil Co. となるとともに、その副社長に就任した。1903年からはニューヨークにおいてスタンダード石油グループの輸出業務を担当し、1909年にジャージー・スタンダード取締役、11年に副社長、そして17年に社長に就任、37年までこの任にあった。

この声明は、北部利権への米英共同参加を承認しないことを密かに議決したペルシア国会によって支持された。

#### 4 石油利権交渉の打ち切り

ジャージー・スタンダードが1922年2月28日のペルシア首相の声明の内容を分析し、その善後策を検討していたころ、同社にとってひとつの憂慮すべき情報が入った。アメリカの新興石油業者シンクレア（Harry F. Sinclair, <sup>(23)</sup>1876-1953）が北部ペルシア石油利権の獲得を目指してテヘランに乗り込んだうえ、ペルシア政府に対して煙草および阿片収入を担保に700万ドルの借款供与を申し入れたという知らせがそれであった。

ジャージー・スタンダードの首脳陣の中には、最初シンクレアの真意のほどに疑問をはさむものがいた。しかしやがて、彼が断乎とした決意をもって北部ペルシア石油利権の獲得に乗り出し、しかもこの件に関してジャージー・スタンダードのきわめて手強い競争者であることが明らかになった。この事態に困惑したジャージー・スタンダードは、アメリカ国務省に問題を持ち込んだ。しかし国務長官ヒューズ（C. E. Hughes）からは、アメリカの2会社が相争

---

(23) 20世紀初頭、アメリカのカンサス州の南部からオクラホマ州の北部にかけていわゆるミッド・コンチネント油田（Mid-Continent fields）が発見された。それはやがて、古くからのアパラチア油田、ライマ・インディアナ油田、あるいは1901年以降一時脚光をあびたメキシコ湾油田を追い抜いて、カルフォルニア油田とともにアメリカ最大の油田に発達した。シンクレアはこのミッド・コンチネント油田の原油生産者として出発し、1916年にはこの地域の生産者および精製業者を統合して Sinclair Oil and Refining Co. を設立した。そのころすでに同社は日産9,000バレルの原油生産量、日産15,300バレルの石油精製能力、総計490哩のパイプラインを有していたが、その後急速に発展し、同じ新興のテキサス会社、ガルフ石油会社、ドヘニー（E. L. Doheny）のパン・アメリカン・ベトロリウム・アンド・トランスポート会社などとともに、スタンダード石油系企業の牙城に迫りつつあった。H. F. Williamson and others, *The American Petroleum Industry: The Age of Energy 1899-1959*, Evanston, 1963, pp. 99-101.

っている場合、たとえその一方が法的にまた道義的に正しいと思われても、それら2つの会社を公平に扱うのが國務省年来の方針であるという回答しか得られなかった。

自国からの競争者の登場というまったく新しい状況の中で、ジャージー・スタンダードがペルシア政府から北部5州の石油利権を獲得するためには、これまでの方針、すなわち、アングロ・ペルシア石油会社と共同して利権を所有し運用するという方針を少なくとも形の上で放棄しなければならなかった。テヘランにおける反英感情は強く、ペルシア政府がアングロ・ペルシア石油会社に対して北部ペルシア石油利権への参加を承認する可能性はまずなかったし、イギリス当局もコスタリア利権を楯に介入することは、かえってアングロ・ペルシア石油会社のもっとも重要な財産である南ペルシアのダーシー利権を危うくするおそれがあるとみていた。ここにジャージー・スタンダードは、アングロ・ペルシア石油会社と相談のうえ、1922年6月30日、ペルシア政府に対して、今後同政府との交渉はジャージー・スタンダード自身の名前において行ない、またジャージー・スタンダードが単独で利権を所有し、コントロールし、またマネージするとの言質を差し出した。

こうして今や、北部ペルシアにおける石油利権はアメリカの新旧2つの石油企業によって競われることになった。この利権獲得競争は1年以上続いたが、その間には、テヘラン政府の支持をとりつけるために、双方とも、ずいぶん「心付け」（“baksheesh”）を使っただけらしい。実際、昔からの格言「神を伯父に持つものは容易に天国に入ることができる」が、ことのほか通用したといわれる当時のペルシアの政界では、政府役人の「世話をみる」ことも、またやむをえないところであったのかもわからない。<sup>(24)</sup>

1年以上もの間、ペルシア政府はジャージー・スタンダードとシンクレアの何れに北部5州の利権を与えるべきかを考慮した。シンクレアはいくつかの点において、ジャージー・スタンダードを上廻る条件を提示した。しかしそのよ

うなときには、ペルシア政府から自然に圧力がかかることとなり、ジャージー・スタンダードもただちにそれに匹敵する条件を用意した。ペルシア政府が利権交付の条件とした借款については、信頼できる銀行家の協力を欠くシンクレアよりも、すでにアメリカ最大の投資銀行 J. P. モルガン商会の協力をとりつけていたジャージー・スタンダードの方が有利であった。しかしながら、ペルシア政府は、ジャージー・スタンダードとアングロ・ペルシア石油会社との関係に執拗にこだわった。同政府は交渉が山場になると、きまったようにこの問題を持ち出した。同政府のそうした態度が結局は改まらないものであるとわかったとき、ジャージー・スタンダードの取締役会は、1923年9月28日、この交渉の中断を票決した。

ジャージー・スタンダードが手を引いたことによって、北部ペルシア石油利権獲得競争は、自然シンクレアの勝利に帰した。1923年12月にペルシア政府と

---

(24) 対ペルシア交渉に従事したジャージー・スタンダードの法律顧問 G. Wellman は、このような手段を弄することは、結局のところ、現地国民やアメリカ国務省の不信を買うことになって得策でないと言った。これは1つの卓見であったが、彼の主張がどの程度生かされたかはわからない。G. S. Gibb and E. H. Knowlton., *op. cit.*, p. 312-313.

(25) 北部ペルシア石油利権問題がこれで完結したわけではなかった。それから間もない1924年のはじめ、海軍石油保存鉱区の賃貸しをめぐる、いわゆるティーポット・ドーム疑獄事件 (the Teapot Dome scandal) が発生した。(ティーポット・ドームはワイオミング州の保存鉱区の1つ。)そしてシンクレアがその主役の1人として告発された。その結果、彼は北部ペルシア石油利権交渉から最後の段階で脱落しなければならなかった。このことはジャージー・スタンダードにとっては1つの好機となった。事実、1924年から26年にかけて、ときどき、ジャージー・スタンダードの本部であるニューヨーク市ブロードウェイ26番地においては、対ペルシア交渉を再会することの可能性が討議された。しかしその後、隣国イラクのより豊富な油田開発に参加できる目鼻がついたこと、北部ペルシアへのイギリスの参加の道が依然開かれていなかったことなどによって、ジャージー・スタンダードの取締役会は、1927年、これ以上北部ペルシア計画を追求しないように指示した。

の間に予備協定が成立し、シンクレアは借款1,000万ポンドを条件に北部5州に50カ年の石油利権を手に入れることとなった。<sup>(25)</sup>

## 第2節 メソポタミアにおけるジャージー・スタンダード

### 1 メソポタミアの石油利権

1911年1月——アメリカ連邦最高裁判所がジャージー・スタンダードに対してシャーマン法違反の判決を下す数カ月前——オスマン・トルコ帝国とくにメソポタミア（現在のイラク）における油田開発を目的とする1会社がイギリスのロンドンに誕生した。同社は翌年、その名称をトルコ石油会社（Turkish Petroleum Co.）——のちのイラク石油会社（Iraq Petroleum Co.）——と改めた。

メソポタミアの石油が人々の注意をひきはじめたのは、1890年代のはじめ、イギリスで教育を受けたアルメニア人のグルベンキアン（C. S. Gulbenkian）が、トルコ鉱山省に対して、メソポタミアとくにバグダードとモスールの両行政区における石油資源に関する報告書を提出したところからである。そしてまたおよそこのころより、ヨーロッパ列強の間においてメソポタミア石油利権の獲得をめぐる競争が展開されはじめた。

最初にこの利権獲得競争において優位に立ったのはドイツ銀行を中心とするドイツ資本団であった。同資本団は、ボスポラス海峡からアナトリア（小アジア）およびメソポタミアを経てペルシア湾に至る鉄道建設に関連して、1904年、トルコ内務省（Ministry of the Privy Purse）より、メソポタミアのバグダードおよびモスールの両区における石油利権を獲得した。しかしながら、ドイツ資本団が一定期間内にこの利権を行使しなかったことから、この利権の効力に疑義が生じた。この間隙を衝いたのが、隣国ペルシアにおいて1901年以来油田の開発に従事しつつあった既述のイギリス人ウイリアム・ダーシーもしくは彼の事業を引き継いで1909年に成立したイギリス系資本のアングロ・

ペルシア石油会社であり、トルコ政府に対して猛然と利権交渉を展開した。さらにまた、1907年に合同してロイヤル・ダッチ-シェル (Royal Dutch-Shell) となったオランダのロイヤル・ダッチ会社 (Royal Dutch Co.) とイギリスのシェル運輸商事会社 (Shell Transportation & Trading Co.) もこの利権獲得競争に加った。

このようにして、メソポタミア石油利権をめぐるヨーロッパ列強の争いはまことに複雑な様相を呈するようになったのであるが、このときひとりの人物が局面の打開に乗り出した。前述のトルコ帝国における石油資源の研究者でありまた同国の政治に通暁していたグルベンキアンがその人であった。彼は各関係者の出資によって1会社を設立し、その会社を通じて共同でメソポタミア油田の開発を行なうことを提案した。その結果として1911年に成立したのが、冒頭で述べたトルコ石油会社であった。ただし、同社における各関係者の持分が最終的に決定したのは、1914年3月、イギリス外務省で調印された協定においてであり、それによってアングロ・ペルシア石油会社はトルコ石油会社の株式の50パーセント、ロイヤル・ダッチ-シェルは25パーセント、そしてドイツ銀行はその石油利権と交換に25パーセントを保有することになった<sup>(26)</sup>。同時に、この協定において、各株主は、トルコ石油会社を通じることなくトルコ帝国における石油開発に関与しないとの誓約を再確認した。

さて、イギリス、ドイツ、オランダの3カ国資本をもって発足したトルコ石油会社は、イスタンブールのイギリスおよびドイツの両大使の支援を受けなが

---

(26) トルコ石油会社の資本金は設立当時の80,000ポンドからこのとき160,000ポンドに増資された。また、アングロ・ペルシア石油会社およびロイヤル・ダッチ-シェルは、グルベンキアンに対して、その存命中、トルコ石油会社の株式の5パーセントを、その持株の中から均等に供与するものとされた。ただし、グルベンキアンに対して議決権は与えられなかった。S. H. Longrigg, *op. cit.*, p.31; G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 281-282; 諏訪良二訳『前掲書』72ページ。

ら、トルコ政府に対して、同社の保有する「幾分明確でないドイツ利権」に代わるべき新しい石油利権を獲得するための交渉を展開した。そして遂に1914年6月28日、トルコの首相よりイギリスおよびドイツの両大俊に宛てて、バグダードおよびモスールの両地方区において、すでに発見され、あるいは発見されるべき油床をトルコ石油会社に対して賃貸することに同意する、ただしその条件は後日決定する旨の書状が発せられた。しかしながら、それから1カ月後の7月28日に第1次世界大戦がはじまったために、この権威のある約束も協定批准となって実を結ぶにはいたらなかった。

第1次大戦が勃発するや、その1週間後にイギリスはドイツに対して宣戦を布告するとともに、自国籍のトルコ石油会社におけるドイツ銀行の持株を接收した。また、1914年10月、トルコが同盟側に参戦するや、イギリスは中東に出兵し、メソポタミアを占領した。

大戦が進行中の1915年から16年にかけて、イギリスとフランスとの間において、早くも戦争終結後の中東において占めるべき両国の勢力圏について内々に話し合いが進められ、同時にイギリスが接收したトルコ石油会社におけるドイツ銀行の持株をフランスに譲渡する密約が成立した。そして戦後の1920年4月、イタリアのサン・レモで開催された会議において、イギリスおよびフランスの両国は、トルコ領のパレスチナおよびメソポタミアをイギリスの、同じくシリアおよびレバノンをフランスの委任統治領とすること、メソポタミアにおける石油利権の25パーセント、いいかえれば、トルコ石油会社におけるドイツの持分はフランスに引き継がれるべきこと、そしてフランスはその委任統治領を通過してメソポタミアから地中海にいたる2本のパイプラインの建設を許可すること、などについて合意調印し、間もなくこれを公表した。

## 2 ジャージー・スタンダードとアメリカ政府

サン・レモ協定 (San Remo Agreement) の調印はジャージー・スタンダードに対して大きな衝撃を与えた。すでに述べたように、当時同社は、「現在お

よび将来の競争相手が新しく関係している油田開発地域のうちでも主要なところには自分も一枚加わる」という<sup>(27)</sup>、この頃からおなじみになる大手石油企業の戦略を世界的に展開せんとしていた矢先である。それだけに、この協定によってメソポタミアがイギリスの委任統治領となり、しかもそこにおける石油利権がイギリスを中心とする勢力によって独占され、アメリカがそこから締め出されるおそれの生じたことは、ジャージー・スタンダードにとって由々しい出来事であった。

1920年春にサン・レモ協定が調印される以前から、ジャージー・スタンダードの内部には、イギリスによるメソポタミア石油の独占を懸念する声が起っていた。たとえば、社長ティーグルは、1919年2月24日、4名の取締役役に宛てた覚書きにおいて、ペルシア油田の延長線上にあるべきメソポタミア油田の将来性について述べるとともに、ヨーロッパの戦勝国がオスマン・トルコ帝国したがってまたメソポタミアの処分を決定した暁において、はたしてジャージー・スタンダードがそこにおいて石油利権を獲得できる余地があるかどうか疑問に<sup>(28)</sup>思うと述べ、人々の注意を喚起した。また、その1カ月後には、ジャージー・スタンダードの海外原油生産について経験の深い既述のサドラーが、パリ滞在中のアメリカの平和会議代表団に会議を持ち掛け、イギリスによるメソポタミア石油独占のおそれについて意見を交換した。またちょうどそのころ、ジャージー・スタンダードの原油部門担当者の間においては、イギリスのメソポタミア支配は、ドイツが仮りに勝利していたよりも、ジャージー・スタンダードの事業にとって<sup>(29)</sup>はもっと脅威になるであろうと取沙汰されていた。

メソポタミアの石油がイギリスによって独占されてしまうかもしれないというジャージー・スタンダードの不安は、1919年夏のある出来事を契機としてさ

---

(27) Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay*, New York and London, 1971, p. 30. (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社, 昭和48年, 33ページ.)

らに一層増大した。このとき、ジャージー・スタンダードはメソポタミアに対して地質調査団を派遣する計画を立てた。そしてその人選に入ったのであるが、その途中においてこの計画を中止しなければならなくなった。バグダード駐屯のイギリス軍当局が、アメリカの調査団に対して、メソポタミアにおける地質探査の許可を与えることを拒んだからである。

メソポタミアにおいてイギリス軍当局の示したこのような態度は、ジャージー・スタンダードにとって納得できなかった。イギリス軍当局は、すでに大戦中の1917年に、アングロ・ペルシア石油会社に対して、バグダードの近辺において原油を試掘することを許可していた。また1918年には、アングロ・ペルシア石油会社およびロイヤル・ダッチ・シェルの地質調査員がメソポタミアに入り、以来、イギリス占領軍の保護の下に、調査活動を鋭意展開中であった。すでにこのような先例があるにもかかわらず、アメリカの石油企業にはメソポタミアへの調査団派遣が許可されなかったということは、イギリスのメソポタミア石油支配の意図を示す以外のなにものでもないとして、ジャージー・スタンダードには容認できなかった。

ここにおいて、ジャージー・スタンダードはアメリカ国務省に対して問題を提起するとともに、その善処を要請した。国務省はただちにこれに応じて、

(28) これより約10年前の1910年、ジャージー・スタンダードは、同社の地質調査員の長である J. Worthington をペルシアおよびメソポタミアに派遣し、原油埋蔵の可能性を調査せしめたことがある。しかし当時この地方はオランダ領東インドその他の地域に比較してそれほど有望であるとは考えられていなかったために、それ以上の措置はほとんどとられることがなかった。そのようなわけで、このティーグルの覚書きは、中東石油に対するジャージー・スタンダードの最初の重要な関心を記すものであるとされている。G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 284-285.

(29) たとえば、1919年3月21日付のジャージー・スタンダードの原油生産部門 (Producing Department) の無署名のメモにそのような記述がある。G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 286, 708.

1919年10月、イギリス政府に対し、その占領地域においてアメリカ人が差別されないよう取り計らわれたいと要望した。これに対してイギリス外務省は、メソポタミアの政治的地位が決定するまでは、今後どの国の石油調査団であろうともそこにおいて行動することは許されないであろうと回答するとともに、その線に沿ってしかるべき指令を下した。しかしその後においても、ロイアル・ダッチ-シェル、そしてまたおそらくアングロ・ペルシア石油会社も、事実上は依然として石油探査を続けていた。ここにジャージー・スタンダードは、1920年のはじめ、トルコ駐在のアメリカ高等弁務官その他を通じて再び国務省に働きかけた。国務省はまたこれを受けて、慎重にその対策を考慮しつつあったのであるが、その最中にサン・レモ協定調印の知らせが入った。

サン・レモ協定の調印によって、イギリスを中心とするヨーロッパ戦勝国がメソポタミア石油を独占するかもしれないという不安は、いよいよ現実のものとなった。ここに、アメリカ国務省はいよいよ本腰をあげ、ジャージー・スタンダードと手を組んで、そして後にはその他のアメリカの主要石油会社とも結んで、ただちに「イギリス外務省・トルコ石油会社同盟」(the British Foreign Office-Turkish Petroleum Company Alliance) に対して攻撃を開始した。その主要な論拠は、アメリカはトルコに対し宣戦を布告しなかったとはいえ、戦争の勝利は連合国すべての努力によっておさめられたものである。したがってアメリカもまた「戦利品」の分け前に与るべきであって、特定の戦勝国がこれを独占すべきではないというところにあった。これに対してイギリス側は、同国の会社であるトルコ石油会社は旧トルコ領メソポタミアの石油利権に関して既得権を持っているのであるから、アメリカが連合国の一員であったという事実によってこの既得権を侵害しようとするのは筋違いであると主張した。しかしこの主張に対しても、アメリカ側は、トルコ石油会社のメソポタミアにおける石油利権の有効性には大いに疑問があるとして反論した。

アメリカとイギリスとの間におけるこの論争は、主として外交文書の交換と

いう形をとりながら、1920年春のサン・レモ協定調印のほとんど直後から執拗に続けられた<sup>(30)</sup>。しかし翌1921年の終りころからイギリス側の姿勢が軟化し、トルコ石油会社へのアメリカの参加について、アメリカ側と折衝する用意があるとの態度を示すにいたった。イギリス側がこのように譲歩した理由としては、おおよそ次のようなことが考えられる。

1. アメリカ国務省が、ジャージー・スタンダードの提供する知識や情報に裏打ちされながら、終始断乎とした態度でもって抗議を続けた結果、国際社会におけるイギリスの立場が道義的に苦しくなったばかりでなく、その主張するトルコ石油会社の既得権の法律上の効力についても疑義が生じた。<sup>(31)</sup>

2. 当時イギリスは、戦後ヨーロッパの再建のためにアメリカの物心両面における援助を必要としており、同国との間に長期にわたって大きな外交上の紛争が生じることは望ましいことではなかった。

3. サン・レモ協定およびそれにつづくセーヴル条約（戦勝国とトルコとの講和条約）によって、メソポタミアは1920年にイギリスの委任統治領となった。しかし、アラブ民族運動の高まりによって、翌1921年、イギリスは委任統治権を保有したまま、ファイサルをメソポタミアの国王に立ててイラク王国とした。しかしその後もイラクの政情は容易に安定せず、イギリスの苦労は絶えなかった。このようなときに、同国の石油利権をめぐるアメリカと抗争することは

---

(30) 1920年5月12日、イギリス駐在のアメリカ大使からイギリス外務大臣 Lord Curzon に対してアメリカ国務省の公式見解が伝えられたのをはじめとして、7月28日にはアメリカ国務長官 B. Colby から Curzon へ、8月9日には Curzon から Colby へ、11月23日には Colby から Curzon に対して文書が發送されるという具合であった。G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 288-290.

(31) アメリカ側は、トルコ石油会社の保有するものは“a concession”ではなく、“the promise of a concession”であり、しかもその約束は、戦いに破れ、信用を失墜し、そして退位を迫られている帝王から得たものであると主張した。

できるだけ避けなければならなかった。

4. 以上のような情勢から勘案すると、アメリカとイラク石油利権の争奪戦を続けるよりは、アメリカに一步を譲って、アメリカをトルコ石油会社のメンバーに抱え込む方がより得策であると判断された。

これより先、つまり、イラク石油問題をめぐってワシントンとロンドンとの間においていまださかんに外交文書の交換が行なわれていたころ、アメリカ国内においてひとつの新しい動きが生じていた。それは、イラク石油利権の獲得のためにジャージー・スタンダード1社が努力するよりも、アメリカの主要石油企業が共同してことに当らうというものであった。

この考えの提唱者は、アメリカ合衆国鉱山局の前理事であり、当時アメリカ石油協会の調査理事をしていたマニング (V. H. Manning) である。その主張の要点は、イラクにおいて石油利権を獲得するためには国務省の支援が絶対に必要であるが、その場合、特定の石油企業1社が当事者になるよりも、アメリカの石油業界が全体として事に当る方が、政府の協力を受けやすいのではないかというところにあった。この考えは、当時の商務省長官で、後に大統領となった H. C. フーヴァーによって支持された。

このマニングの提案に対して、ジャージー・スタンダードのとった態度は大體において従順であった。たとえば、前記の取締役サドラーから社長ティーグルに宛てられた1921年9月27日付の書簡の中に、次のような字句を見出すことができる。<sup>(32)</sup>

「ジャージー・スタンダードが単独でメソポタミア油田に入ろうと企てるならば、国務省からの真剣な後援は望めないであろうとのあなたの考えに同意します。」

「私は、他の関係者を若干迎え入れることが必要であろうと考えます。そして少なくともその一部のもの、傘下会社以外のものでなければなりません。また、私は、この仲間を注意深く選び、そしてそのリストはできるだけ少数にし

なければならぬと思います。個人的には、ニューヨーク・スタンダード石油会社、シンクレア、ドヘニー、テキサスがよいと思います。しかしまたガルフも必要と思われれます。」

「もっとも、メソポタミアで何らかの成功をおさめた場合、ニューヨーク・スタンダード石油会社は別として、これらすべてのものは地中海においてわれわれと競争関係に立つことになるでしょう。国務省の支持が得られるということを除けば、この連合ははなはだ望ましいものではありません。」

さて、このような方針のもとに、ジャージー・スタンダードの社長ティエグ<sup>(33)</sup>ルは、1921年9月、まず、テキサス会社 (Texas Co.)、パン・アメリカン・ペトロリアム・アンド・トランスポート会社 (Pan-American Petroleum and Transport Co.)<sup>(34)</sup>、およびシンクレア合同石油会社 (Sinclair Consolidated Oil Co.)<sup>(35)</sup>の社長と会談し、彼らがイラク石油利権の獲得のために共同して行動する意思のあることを確認した。次いで、翌10月、アトランチック・リファイニング会社 (Atlantic Refining Co.)<sup>(36)</sup>、ニューヨーク・スタンダード石油会社、およびガルフ石油会社 (Gulf Oil Corp.)<sup>(37)</sup>の首脳部か

(32) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 292.

(33) 1901年のテキサス州 Spindletop における有名な噴油井の発見を契機として誕生した数多くの新興石油企業の中から大をなした会社。

(34) 20世紀の初頭にメキシコ最初の油井を掘り当てたドヘニー (Edward L. Doheny) を社長に載っていた会社。メキシコ、ベネズエラ、その他に多数の海外子会社を持っていたほか、タンカー船団を所有し、またアメリカの南部を中心に販売組織を持っていた。後に、1925年、同社はスタンダード石油会社 (インディアナ) の支配下に入り、さらに1932年、そのうちの海外資産はジャージー・スタンダードに譲渡された。H. M. Larson, E. H. Knowlton, and C. S. Popple, *op. cit.*, pp. 47-49.

(35) 前節で述べた H. F. シンクレアがその Sinclair Oil and Refining Co. と Sinclair Gulf Oil Corp. を統合するために1919年に設立した持株会社。

ら同様の合意を得た。

このようにして、ジャージー・スタンダード以下のアメリカの石油会社7社は共同してイラク石油利権の獲得に乗り出すことになったのであるが、当初彼らは、トルコ石油会社への参加を通じてこの利権を手に入れることを考えていたのではなく、トルコ石油会社とは別個にイラクにおいて独自の権益を取得することを意図していた。事実、彼らが最初に企てたことはイラクに対して7社共同の地質調査団を派遣することであり、このためマニングおよびフーヴァーの支持をとりつけたうえ、1921年11月3日、國務長官宛の共同陳上文を起草していた。しかしその後、すでに前項で述べたように、イギリス側がトルコ石油会社への参加についてアメリカ石油業界の代表者と折衝する用意があるとの態度を打ち出したことによって、彼らは当初の方針を変更し、イギリス側の提案した線に沿って要求を実現していくことにした。

### 3 レッド・ライン協定の調印

ジャージー・スタンダード以下のアメリカ石油会社7社は、まず、トルコ石油会社への彼らの参加方式について協議した。1922年6月に得られた結論は、7社が共同して独立の1会社を設立し、これを媒介物としてトルコ石油会社への加入をはかるというものであった。<sup>(38)</sup>一方、ジャージー・スタンダードの首脳がアメリカ國務省を訪問し、トルコ石油会社と私的交渉に入ることについて了

---

(36) 1911年の解体指令によって、ジャージー・スタンダードから分離されたもののうちの1社。

(37) テキサス油田の発見とともに誕生した2会社の合同によって1907年に設立された Mellon (Mellon) 系の会社。

(38) アメリカ主要石油会社7社が共同してこのような別動組織を形成することは、反トラスト法に抵触するおそれがあった。しかしこの行為はアメリカの海外資源獲得のためのものであるとして、連邦取引委員会の追求するところとはならなかった。

解を得た。

交渉は1922年7月にロンドンにおいて開始された。アメリカの石油会社7社を代表してジャージー・スタンダードのティーグル社長がこれに臨み、他方、トルコ石油会社側からは、アングロ・ペルシア石油会社の社長グリーンウェイ（C. Greenway）、ロイヤル・ダッチ-シェル of 巨頭デターディング（H. Deterding）、フランス・グループのメルシエ（Colonel F. Mercier）が代表者として出席した。

ティーグルはアメリカ側のトルコ石油会社への参加条件を提示したあと、8月初旬にニューヨークに戻った。その後、交渉は通信によって、あるいはジャージー・スタンダードのイギリスの法律顧問を介して続けられた。しかし同年末までに決定したのは、両グループそれぞれ1票の票決手続だけであった。主要な問題はすべて未解決のままに残され、それらが最終的に決着をみるまでにはなお数年を必要とした。

両グループの間において主要な争点となったものの第1は、アメリカ側の門戸解放要求（the Open Door demands）であった。これは、アメリカ国務省がサン・レモ協定に関してイギリス外務省に抗議を開始した当初から強く主張し、かつ、アメリカ石油会社7社に対してもトルコ石油会社への参加条件の1つとなすべきことを要望していたものであった。その内容は、委任統治領イラクの石油利権はトルコ石油会社によって独占されるべきものではなく、同国の油田開発に関心をもつものすべてに開放されなければならないというものであった。

かねがね、アングロ・ペルシア石油会社をはじめとするトルコ石油会社の出資者たちは、戦前同社がトルコ帝国より手に入れたイラク石油利権は法的に疑義があり、そのままではイラクにおいて石油事業を遂行することが困難であることを認めていた。そこでトルコ石油会社はイラク政府に対し、新しく石油利権が交付されるよう交渉を開始した。この交渉が進行中、アメリカ側は門戸解

放原則が利権契約の中に実現されるように要請した。1925年3月、イラク政府とトルコ石油会社との間に協定が成立したが、その主要な条項をあげればおよそ次の如くである。<sup>(39)</sup>

第1条3項 イラク政府は、トルコ石油会社に対し、1925年3月14日にはじまる75カ年間、イラクにおいて石油を生産、精製、販売する独占権を与える。

第4条 地質調査開始の期日は1925年11月14日とする。

第5条 トルコ石油会社は、1927年11月14日までに、それぞれ8平方マイルの長方形区画24を選定し、そこにおいて上記地質調査につづく諸作業を行なう。

第6条 イラク政府は、1929年3月14日以内に、そしてその後は毎年、それぞれ8平方マイルの長方形区画を正に24選定し、その開発に関心をもつものすべてに対して競争入札に付す。

トルコ石油会社 (The Turkish Petroleum Company or a prospective lessee) は、入札に付される区画を表示する。競売は同社によって管理され、また同社が落札者の支払う金額を受領する。

同社のパイプラインの30パーセントは賃借人の産出する原油にも利用できる。

この第5条および第6条の規定は、アメリカ側の要求した門戸解放原則を取

---

(39) ただし、イラクのうち、1913年のトルコ帝国とペルシアとの協定によってペルシアからトルコに譲渡された移譲地域 (the Transferred Territories) およびバスラ区 (the vilayet of Basra) を除く。

なお、イラク政府は、この利権交付の代償として、トルコ石油会社から、同社の産出する原油1トンにつき4シリング (金) のロイヤルティを受け取るものとされた。S. H. Longrigg, *op. cit.*, p. 69.

り入れ、イラクの油田開発に関心のあるすべての国民に平等の機会を与えるものとして、アメリカ国務省の歓迎するところとなった。しかし実のところこの協定においては、トルコ石油会社が競争入札を取り仕切るのみならず、それ自身入札者となることが禁止されておらず、しかもどのような高値入札を行なっても何ら金銭上の損失をこうむらない仕組みになっていたから、門戸解放は「影のように空しいものであって実在するものではなかった。」<sup>(40)</sup>

両グループ間の第2の争点となったものは、いわゆる自制規約 (the self-denying ordinance) であった。すでに述べたように、アングロ・ペルシア石油会社をはじめとするトルコ石油会社の出資者たちは、同社設立の当初から、イラクを含む旧トルコ帝国領土内においては、同社を通じることなく別個に石油事業に関与しないことを協定していた。いうまでもなくそれによってこの地域での競争を防止しようと考えたのである。そこでまた彼らは、アメリカ側に対しても、トルコ石油会社への参加条件として、この規約を承諾することを要求した。しかしアメリカ側は彼らの行動の自由を束縛するこの要求に反対した。

両グループはこの自制規約をめぐるたびたび要求をとりかわした。しかし両者の話し合いは容易にまとまらず、交渉はいく度か行き詰った。しかし結局はアメリカ側が譲歩し、後述するような若干の除外条項を挿入することでこの規約を受け入れた。

両グループの間において第3の争点となったものはトルコ石油会社の運営協定 (the working agreement) であった。アメリカ側は、トルコ石油会社との交渉に入ったとき、同社運営の拠り所となるべき運営協定の制定を主張し、その原案を提出した。その要点は、トルコ石油会社をもって利潤を生まない会社 (a non profit organization) となし、したがって同社はその産出した原油を同社株主に対しその持分に依じて原価で引き渡すというものであった。アメ

---

(40) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 297.

リカ側がこのような提案を行なった主な理由は、これによってイギリス政府とアメリカ政府の双方からのいわゆる二重課税を避けられるかもしれないということにあった。

トルコ石油会社の運営に関するこの提案は、同社の少数株主であるグルベンキアンの大いに反対するところとなった。すでに述べたように、彼は戦前メソポタミア石油利権をめぐるヨーロッパ列強間の争いを調停してトルコ石油会社を創設し、その功によって同社に5パーセントの持分を獲得したのであり、同社の産出すべき原油を処理する精製所を別に所有していたわけではなかった。したがって彼は、トルコ石油会社から原価で原油を割り当てられるよりも、同社ができるだけ多くの利潤をあげるように運営され、そしてその分け前に与ることの方を望んだ。運営協定に反対する彼の態度には執拗なものがあつたが、結局は後述するような救済措置が講じられることになって、彼もトルコ石油会社を利潤を生まない会社として運営することに同意した。

トルコ石油会社へのアメリカ側の参加条件をめぐるいま1つ問題となったものは、同社におけるアメリカ側の持分をどれほどにし、またそれを同社の既存株主のうちのだれが提供するのかという問題であった。この点に関しても、関係者の間で長期にわたって折衝が行なわれ、その間にはいろいろな提案や反対提案が顔を出したのであるが、最終的には、アメリカ・グループの持株は他の主要3グループのそれぞれの持株と均等にすする、そのためアングロ・ベルシア石油会社はその持株（全体の47.5パーセント）の半数をアメリカ側に譲り渡す、その代わりにアングロ・ベルシア石油会社はトルコ石油会社の産出する原油の10パーセントを特別ロイヤリティとして受け取るということではほぼ話がまとまった。

さて、1922年夏にトルコ石油会社へのアメリカ側の参加に関する交渉が始まって以来、上述の問題点をめぐって討議に討議を重ねられた結果、6年後の、1928年夏になってようやく関係者の間で最終的な妥協が成立した。同年7月31

日に調印をみたいわゆるレッド・ライン協定 (Red Line Agreement) がそれであった。その前年の1927年秋、トルコ石油会社が1大噴油井の開発に成功して<sup>(41)</sup>いたことが、おそらく関係者をして妥協への道を急がせる強力な刺激となったのであろう。

レッドライン協定の調印によって、アメリカ・グループはトルコ石油会社の正式のメンバーとなり、同社株式の23.75パーセントが与えられた。同グループを構成していたジャージー・スタンダード以下の諸会社は既述の1922年の申合せによって1928年に近東開発会社 (Near East Development Corporation) を設立し、同社をしてトルコ石油会社における彼らの持分を所有せしめた。なお、当初アメリカ・グループを構成していた7社のうち、テキサス会社とシンクレアの2社は交渉の途中で脱落していたから、近東開発会社の株主となったものは5社であり、その持株率は次の如くであった。

スタンダード石油会社 (ニュージャージー)	25	%
ニューヨーク・スタンダード石油会社	25	%
アトランチック・リファイニング会社	16	% %
ガルフ石油会社	16	% %
パン・アメリカン・ペトロリアム・アンド・トランスポート会社	16	% %

一方、アングロ・ペルシア石油会社、ロイヤル・ダッチ-シェル、フランスグループはそれぞれトルコ石油会社の株式の23.75パーセントを所有し、残り

---

(41) トルコ石油会社は、1927年4月、バグダードとキルクークのほぼ中間に位置する地域で4油井の試掘を開始し、つづいてキルクーク地域で第5番目の油井 (Baba Gurgur 第1号油井) の採掘に入った。この最後の油井から、1927年10月15日の正午、轟音とともに石油が空中高く噴出した。そのニュースはロンドン——パリ——ニューヨークに殺到したが、ジャージー・スタンダードの社長ティーグルに入った最初の電文には、その量は1日5万バレル、2日後のそれには、1日9万バレルとあった。この油井が想像を絶する大噴油井であったことがうかがわれる。G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 303-305.

の5パーセントはグルベンキアンの持分となった。この措置に関連して、前述のようにアングロ・ペルシア石油会社はトルコ石油会社の産出する原油の10パーセントを特別ロイヤルティとして与えられることになった。

トルコ石油会社は、アメリカ側の主張どおり、利潤を生まない会社として運営され、その産出する原油は原価で株主に持分に応じて割り当てられることになった。グルベンキアンに割り当てられる原油は、他の株主によって市場価格で買い上げられるものとされた。

レッド・ライン協定という名称の示すように、同協定はクウェートを除く旧オスマン・トルコ帝国のほぼ全体を包括する地域を赤線で囲んだ地図を作成し、この区画内においては、トルコ石油会社のメンバーは、同社を通じることなしに、石油利権の獲得や原油の生産または購入に直接間接に関与してはならないことを定めた。この制限的規定には次の2つの例外が認められた。

第1は、既述の1925年のイラク政府との利権協定の第5条および第6条にもとづき、トルコ石油会社の独占的採油地として留保されずに、競争入札に開放されるべき利権地域に関するものであった。この地域に対して自制規約を適用するか否かは交渉の過程において問題になったところであるが、協定ではトルコ石油会社のメンバーは独自に採油地の賃借を求めて入札できるものとされた。しかし、すでに述べたように、この地域に対する入札はトルコ石油会社の完全な統制のもとに行なわれることになっていたため、この除外条項の実際上の効果はほとんどなかった。

第2は、イラク以外の赤線区画内の地域に関するものであった。この地域においては、アメリカの協定加入者は利権入札を行なうことができるものとされた。しかし、もし彼らが入札に成功した場合には、彼らはまずトルコ石油会社の他のメンバーに対して等しくそれに参加すれ権利を提供し、その後でなければその利権にもとづいて事業を営むことができなるとの条件が付せられていた。この利権の山分け条件は、独自の行動によって得られる利益を大いに損うもの

であったから、この除外条項もその実効はほとんどなかった。

## 結 語

1911年に新発足したジャージー・スタンダードは第1次世界大戦のころよりその海外戦略に重要な修正を加えた。海外における自社販売組織の樹立に重点を置くそれまでの方針を改め、海外原油供給源確保のための努力をにわかに積極化したことがそれであった。こうして、第1次大戦のころより1920年代にかけて、海外原油供給源を求める同社の触手は、メキシコ、ペルー、ベネズエラその他の中南米諸国からオランダ領東インド諸島や東ヨーロッパに及び、そしてさらに中東のペルシア（イラン）およびメソポタミア（イラク）へと伸びていった。北部ペルシアにおいては、石油利権を求める同社の企ては完全な失敗に終わったけれども、メソポタミアにおいては、ヨーロッパ資本系列のトルコ石油会社——のちのイラク石油会社——への参加を通じて石油利権を獲得することに成功した。

メソポタミア石油利権の獲得をめぐるジャージー・スタンダードが展開したさまざまな行動の中で、もっとも注目を集めるものは、アメリカ国務省の強力な支持をとりつけたことであろう。同社は、1919年夏、かねがね関心のあったメソポタミアへの地質調査団の派遣を計画し、バグダード駐屯のイギリス軍当局の反対にあったことから、アメリカ国務省に訴えてその善処を要請した。同省はただちにこれに応じ、イギリス政府に対しその占領地域においてアメリカ国民を差別しないように要求した。メソポタミア石油利権問題をめぐるジャージー・スタンダードとアメリカ国務省の結び付きはこのようにして始まったのであるが、翌1920年、サン・レモ協定——敗戦トルコ帝国の処分に関するヨーロッパ戦勝国間の協定——によって、旧トルコ帝国領メソポタミアがイギリスの委任統治領となり、しかもそこにおける石油利権がイギリスを中心とするヨーロッパ戦勝国の資本——トルコ石油会社——によって独占されるおそれが生じ

たとき、アメリカ国務省はジャージー・スタンダードと一体となり、「イギリス外務省・トルコ石油会社同盟」に対し、メソポタミア石油利権の開放を要求して猛烈に抗議を開始した。結局はイギリス側が譲歩し、1922年夏より、トルコ石油会社へのアメリカ側の参加をめぐる、両者間に交渉が持たれることになったのであるが、このようにイギリス側を譲歩せしめたひとつの重要な要因は、アメリカ国務省の断乎とした態度にあった。

ジャージー・スタンダードがアメリカ国務省の強力な支援をかちえたのは、メソポタミア石油利権問題が国務省にとっても自ら解決しなければならない第1次大戦後の重要な外交課題であったことによるところが大きい。しかしまたジャージー・スタンダードが1921年秋以降、他のアメリカの主要石油会社と共同してメソポタミア石油利権問題に対処する体制を整えたこともあずかって力があった。実際、アメリカ国務省は、アメリカ石油業界が全体として利権交渉の当事者になったことによって、特定企業との結び付きを云々されることなく、海外原油供給源確保のために努力する彼らの行動を援助することができた。

このあとの点は、ジャージー・スタンダードが隣国ペルシアで経験したところと興味深い対照をなしている。同社が同国で石油利権の獲得に失敗したひとつの重要な要因は、アメリカ政府からほとんど援助の手を差し伸べられなかったところにあるが、その主な理由は、ペルシアでは北部諸州の石油利権をめぐるジャージー・スタンダードが他のアメリカの石油会社と競合関係に立ち、しかもそれに複雑な国際政治関係がからんだため、国務省としてジャージー・スタンダードだけを援助するわけにはいかなかったというところにある。

さてしかし、ジャージー・スタンダードのメソポタミア石油プロジェクトが完全に成功であったというわけではけっしてなかった。同社を中心とするアメリカ・グループ——近東開発会社——が、トルコ石油会社において、アングロ・ペルシア石油会社、ロイヤル・ダッチ-シェル、フランス・グループのそれぞれと同等の持分を確保したことは確かに大きな成功であったけれども、しかし

そのために犠牲にしたところもまた少なくなかった。とくに、1928年のレッド・ライン協定の自制規定によって、旧トルコ帝国のほぼ全体を包含する赤線地域において、トルコ石油会社を通じることなく独自に石油開発に關与することが事実上できなくなったことは、後日に問題を残した。事実、それから数年後、<sup>(42)</sup>イラク石油会社のメンバーでないスタンダード石油会社（カルフォルニア）が、赤線地域内のバーレーン島において石油を発見し、またサウジ・アラビアにおいて石油利権を獲得したとき、ジャージー・スタンダードはレッド・ライン協定の制限的規定に拘束されてその対策に苦しみ、結局、第2次大戦後、同協定から脱退のうえ、スタンダード石油会社（カルフォルニア）のアラビアン・アメリカン・オイル会社（Arabian American Oil Co., Aramco）への資本参加を果たすことになる。

ともあれ、海外石油利権獲得競争をめぐってのジャージー・スタンダードの動きには、すさまじいまでの執念が感じられるのである。

---

(42) トルコ石油会社は1929年6月にその名称をイラク石油会社と変更した。

## 第9章 大西洋海運合同と外国主権

— インターナショナル・マーカントイル・マリン会社の失敗 —

### 序

J. P. モルガンは、1902年10月、インターナショナル・マーカントイル・マリン会社 (International Mercantile Marine Co.) — 以下IMMと呼ぶ — を設立した。同社は一般にモルガン海運トラスト (Morgan Shipping Trust) あるいは大西洋海運合同 (Atlantic Shipping Combination) として知られているように、北大西洋航路を舞台に形成された海運合同であり、その傘下にはアメリカの船会社だけではなくイギリスやベルギーの船会社をもおさめ、その支配トン数は同航路全体の約40%を占めた。

しかしこの海運合同の形成はあきらかに失敗であった。モルガンみずから強い意欲をもってその形成を指導したにもかかわらず、この合同は彼の期待を完全にうらぎった。すでに別章で述べたように、当時モルガンといえば、アメリカ最大の投資銀行家であった。1870年代末に大鉄道融資を行なって以来、彼はしばしばアメリカ産業界において重要な役割を演じてきた。事実、彼の指導と金融的援助のもとに、数多くの企業が安定への道をたどることができた。とりわけ、IMM設立の前年、カーネギー会社をはじめとする有力鉄鋼企業や鉄鉱山企業などを統合して世界最初の10億ドル企業ユー・エス・スチール会社の設立に成功したことは、彼のもっとも輝かしい業績のひとつであった。モルガンのもつ絶大な資本の供給力、その名声と信頼、そしてもろもろの企業に対する支配ないし影響力からするならば、その企てにして成らざるものはないというのが、当時の大方の見方であった。しかしそれにもかかわらず、北大西洋航路の支配を目論んだこの企ては完全に失敗した。そこではモルガンですら、その

力の限界を示さざるをえなかったのである。

それではIMMは何故に失敗したのであろうか。モルガンの絶大な力をもってしても、しかもなお成功をおさめえなかった理由はどこに見い出されるのであろうか。本章の主題とするところであるが、以下の分析によって、ひとりIMMに限らず、国際的な規模において事業活動を展開しつつあったアメリカの企業がときとして経験しなければならなかった独特の経営問題に対して、若干の照明をあてることができれば望外の喜びである。<sup>(1)</sup>

### 第1節 IMMの設立とその後

IMMはアメリカの海運企業インターナショナル・ナビゲーション会社 (International Navigation Co.) を母体に設立された。後者は一般にアメリカン・ライン (American Line) の名でもって知られ、みずからニューヨークとサウサンプトン間で海運事業に従事するとともに、イギリスの子会社 (International Navigation Co., Ltd.) を通じてリバプールとフィラデルフィアの間に定期航路を経営していた。またその傘下にレッド・スター・ライン (Red Star Line) というベルギーの船会社 (Societe Anonyme de Navigation Belge-Americaine) を有していた。しかしIMMは同時に持株会社として、アトランチック・トランスポート・ライン (Atlantic Transport Line) として知られるアメリカ資本系の船会社 (Atlantic Transport Co.

---

(1) 筆者が「モルガン海運トラストの失敗——国際経営問題の性格に関連して——」(『国民経済雑誌』95巻3号、昭和32年3月)においてこの問題を取り上げたとき、IMMについてはすでに佐波宜平「モルガン海運トラストへの一考察」(『海運』4巻4・5号、昭和21年)が発表されていた。その後もIMMは研究者の関心を呼び、山田浩之「定期船業における独占形成について」(『海運』420号、昭和37年9月)、後藤伸「第1次大戦前米英海運企業経営の特質——インターナショナル・マーカンタイル・マリン (IMM) を中心として——」(『経営史学』17巻1号、昭和57年4月)などの論作が現われた。本章もこれらの研究に負うところが多い。

of West Virginia), ホワイト・スター・ラインの名でもって呼ばれ、後にタイタニック号の惨事(1912年)を起こしたイギリスの船会社(Oceanic Steam Navigation Co.),そしてドミニオン・ライン(Dominion Line)というイギリスの海運企業(British & North Atlantic Steam Navigation Co.および Mississippi & Dominion Steamship Co.)の全株式を取得し、またレーランド・ライン(Leyland Line)として知られるイギリスの船会社(Frederick Leyland & Co.)の議決権株式のほとんど全部を獲得した。IMMに統合されたアメリカン、レッド・スター、アトランチック・トランスポート、ホワイト・スター、ドミニオン、レーランドの各ラインは、北大西洋航路において合せて120隻以上、約100万総トンの船舶を保有した。IMMの授権資本金は普通株6,000万ドル、6%累積の優先株6,000万ドル、計1億2,000万ドルで、1903年末における社外額はそれぞれ4,800万ドルおよび5,460万ドルであった。別に発行限度額7,500万ドルの4.5%社債5,200万ドルを発行したほか、インターナショナル・ナビゲーション会社発行の5%社債1,368万6千ドルを継承した。

またJ. P. モルガンは、IMMの設立に先立ち、ドイツの2大定期船会社であるハンブルグ・アメリカ・ライン(Hamburg-Amerika Linie)および北ドイツ・ロイド(Norddeutscher Lloyd)との間において協定を締結し、彼らとの間において同盟関係を樹立した。それは「議決権なき擬制的相互資本参与」に基礎を置くもので、両当事者はそれぞれ相手方に同額(当初は2,000万マルク)の資本を出資したものとみなし、これに対してドイツ側はそのときどきの配当をモルガン側に支払い、モルガン側は年6%の利払いをなすことを定めるとともに、発着港や寄港地の相互制限、現存航路の拡張や新航路開設の制限、プール協定、対アウトサイダー攻守同盟などについて規約したものであった。<sup>(2)</sup>

---

(2) 佐波宜平「前掲論文」7-9ページ。また、1902年6月14日の*Commercial & Financial Chronicle*には、この協定の要旨が14点にわたって紹介されている。

さらにIMMは、北アイルランド東岸ベルファストの大手造船企業ハーランド・アンド・ウルフ造船会社（Harland & Wolf Shipbuilding Co.）との間に造船協定を締結したが、その結果この造船企業の支配下にあったオランダ・アメリカ・ライン（Holland-America Line）も、少なくとも運賃に関する限り、モルガン海運合同と歩調を合わせることになった。

さて、このような陣容をもって、IMMは1902年秋に発足したのであるが、その株価は早くもこの企業の前途を占ているものの如くであった。1903年4月下旬には、普通株（額面100ドル）は13ドル、優先株（額面100ドル）は37ドルで売買され、さらに同年末においては、普通株5ドル、優先株18ドルという驚くべき安値を示したのである。<sup>(5)</sup> 当時市況が一般に不振の状態にあったことは事実であるにしても、あまりにもはなはだしい株価の下落であった。IMMの将来について、その設立のほとんど直後から、大きな不安がいだかれていたことの反映といわざるを得ないのである。

それではIMMはその後どのような営業成績をおさめたのであろうか。1903年以降3年毎の純利益（総航行収入に雑収入を加えたものから、総費用、諸税、借入金利子を差し引いたもの、ただし社債利子、減価償却費は未控除）をみると、1903年は344万ドル、1906年は766万ドル、1909年は461万ドル、そして1912年は739万ドルであった。<sup>(6)</sup> いま、この数字のもつ意味を理解するために、

(3) この点については、後藤昇「前掲論文」および藤本正和「イギリス造船企業の動態」（愛知大学『法経論集』経済・経営篇Ⅱ，90号，昭和54年）を参照。

(4) John Moody, *The Truth about the Trusts: A Description and Analysis of the American Trust Movement*, N. Y., 1904, p. 104.

(5) E. S. Meade, "The Capitalization of the International Mercantile Marine Company," *Political Science Quarterly*, March, 1904, p. 50.

(6) N. S. B. Gras and H. M. Larson, "The International Mercantile Marine Company, 1901-1937," *Casebook in American Business History*, N. Y., 1939, p. 594.

IMMを構成した諸会社が、IMMに統合される以前においてどれほどの純利益をあげていたかをみてみよう。次の数字は、IMM設立に先だつ4年間のそれら船会社の年平均純利益を示している。<sup>(7)</sup>

ホワイト・スター・ライン	2,063,675ドル
レーランド・ライン	1,565,000ドル
インターナショナル・ナビゲーション会社	1,116,000ドル
アトランチック・トランスポート会社	735,000ドル
ドミニオン・スチームシップ会社	628,000ドル
純利益計	6,107,675ドル

IMM設立の以前と以後のこれらの数字はもとより無条件に対比できる性格のものではない。両者の間には種々な事情の相違、たとえば、景気の状態や所有トン数などに変化が生じているからである。しかしこうした点を一応考慮の外におき、IMM設立前後のこれらの数字を比較すると、IMM設立後の1906年および1912年においては、その純利益はIMM設立前4年間の年平均純利益をそれぞれ155万ドル、128万ドル上廻っているものの、1903年および1909年においては、逆にそれぞれ267万ドル、150万ドル下廻っていることが知られるのである。この点については後でまた検討を加えるのであるが、ホワイト・スター・ライン以下の諸会社がIMMに統合されることによって、純利益の増大が当然に期待されて然るべきであったにもかかわらず、4年度のうちの2年度においてはそれと反対の結果が生じたことは、この合同が意図通りの成果をあげえなかったことを物語るものであった。

しかしながら、IMMにとってより不幸な出来事が1914年秋に発生した。すなわち同社は、10月1日を期日とする4.5%社債の利払いの延期を発表しなければならなかった。もっとも社債証書は、6カ月の利払い猶予期間を設けてい

(7) J. Moody, *op. cit.*, p. 104.

たが、しかし翌1915年4月1日に至っても同社は利子の支払をなすことができず、ここに同社は管財人の手に委ねられることになった。J. P. モルガンはすでにその2年前の1913年3月に他界していたが、彼によってプロモートされたIMMが、設立後10年余りで財産管理を受けるに至ろうとは、モルガンの夢にも想わぬところであったろう。もっともIMMは1916年に更生されて新発足することになったが、同社が1度は破産の汚名を被ぶったということは、この海運合同の形成をもって失敗と断じるに足るだけの出来事であった。

## 第2節 IMMの過大資本化

IMM失敗の主要な要因としてしばしば指摘されることは、その過大資本化(overcapitalization)である。

すでに述べたように、IMMは設立翌年の1903年において、普通株4,800万ドル、6%累積的優先株5,460万ドル、4.5%社債5,200万ドル、5%社債1,368万6千ドルを発行し、その総額は1億6,828万6千ドルであった。ところが、IMMに統合された諸会社の資本額の総計はその約6分の1にしか過ぎぬ約2,900万ドルであった。もっとも、これらの会社は、前述のように、IMM設立に先だつ4年間に年平均約611万ドルの純利益をあげていたのであり、この点からいうとその資本額はかなり低く示されていたといえる。しかしそれにしても、IMMの資本ははなはだ過大になっていたと言わざるを得ない。

IMMの過大資本化は、その当然の結果として同社の資本費用の負担を増大した。たとえば、同社が財産管理中の1915年9月28日の *Wall Street Journal* は、その資本額が当時1億7,559万1,000ドルに上り、しかもそのうち6%累積的優先株が5,172万6,300ドル、社債が7,399万2,545ドルを占め、年間これに要する資本費用は、優先株に対する配当をも含めると、635万1,908ドルに達すると報道した。前述のような同社の収支状態からいうと、これが同社に

とって非常に重い負担になったことはいうまでもない。IMMは設立以来破産まで遂に優先株に対して配当を行なうことはなかったが、しかし同社が支払わねばならなかった社債利子は、それだけでも相当な負担であった。すなわち、純利益に対して社債利子の占める割合は、1903年には89.67%（純利益343万8,641ドル，社債利子308万3,346ドル），1906年には44.67%（純利益765万6,894ドル，社債利子342万99ドル），1909年には80.11%（純利益460万8,879ドル，社債利子369万2,121ドル），そして1912年には48.73%（純利益738万7,795ドル，社債利子359万9,883ドル）<sup>(8)</sup>に上った。ときには純利益の大部分が社債利子の支払に充当されなければならなかったことが知られるのである。これでは、株主に対する配当などはもとよりこれを行なうことができず、また船舶の償却費も十分に計上することができなかった。前記の *Wall Street Journal*（1915年9月28日）によれば、IMMは設立後11年間に、1,800万ドルないし1,900万ドルの償却費を計上したが、それは最上の汽船会社の償行からいえば水準以下であり、そしてこの償却額に同期間に支払われた社債利子を加えると、その額は同期間の総純利益を上廻ることになり、結局IMMは設立後11年間に年平均29万ドルの赤字を出していたことになる。これでは同社が財産管理を受けることになったのもやむを得ないところであった。

それでは、IMMを苦しめたこの過大資本化はどのようにして生じたのであろうか。ここでいま一度、IMM設立の過程をふりかえてみる必要があるのであるが、J. P. モルガンは、1902年2月、ホワイト・スター、ドミニオン、レーランド、アメリカン、そしてアトランチック・トランスポートの各ラインとの間において、それらを新会社（IMM）によって、買収する協定を妥結した。この協定は、新会社の資本額、新会社によって取得されるべき財産、それら財産の評価と支払方法などを規定したものである。主要な問題のひとつは新

---

(8) N. S. B. Gras and H. M. Larson, *op. cit.*, p. 594.

会社によって買収されるべき財産の評価についてであったが、協定はほとんどの財産の評価基準を1900年の営業成績においた。たとえば、買収が決定したホワイト・スターとドミニオンの両ラインの全株式は、1900年の純利益（ただし船舶その他資産の帳簿価格の6%に相当する減価償却費を控除したもの）の10<sup>(9)</sup>倍に相当するように評価された。しかしここに注意されなければならぬことは、買収価格算定の基準とされた1900年が、ブール戦争（南阿戦争、ボーア戦争ともいう）のため例外的に海運好況の年であったということである。資料の関係から、便宜、イギリスの有力な海運企業キュナード・ラインを例にとってみると、1884年から1902年までの19年度において、純利益が10万ポンド未満の年度は1年度、10万ポンド以上20万ポンド未満の年度は6年度、20万ポンド以上30万ポンド未満の年度は9年度、30万ポンド以上40万ポンド未満の年度は2年度という分布を示し、ただ1年度だけ純利益が54万9,714ポンドに上っている年度があるのであるが、この年度が1900年であった。<sup>(10)</sup>これはひとりキュナード・ラインに限らず、海運業界一般にみられた傾向であった。<sup>(11)</sup>こうして、J. P. モルガンが買収価格算定の基準を1900年の純利益に置いたことは、必然的にその買収価格を高くすることになった。

しかしそれでは、何故にモルガンはこの1900年を買収価格算定の基準年度とすることに合意したのであろうか。おそらくモルガンも、1900年が例外といえるほどの繁栄の年であり、したがってこの年の純利益を資本還元した金額をもって買収価格とするならば、それは必然的に高くなり、したがってまた新会社の資本も過大になるであろうことは、十分承知していたところであろう。もしそうであるならば、彼はそうした結果を予想しながら、しかもなお買収価格算定

(9) J. Moody, *op. cit.*, p. 99.

(10) E. S. Meade, *op. cit.*, p. 54,

(11) 山田浩之「前掲論文」59ページ。

の基準を1900年に置くことに同意したと理解されるのであるが、それではその理由はどこに見い出されるのであろうか。1つの解釈は、モルガンが、海運合同に加えることが必要であると考えた汽船会社を獲得するためには、買収価格の算定に際してそうした年を基準年度とすることを許容せざるを得なかったということである。当時の海運研究家は「買手がすでに明らかに買入れを決意し、しかも売手がまだ譲渡の意思を有していない場合、価格は……高くなりがちである」と述べているが、このことはモルガンが買収しようとしたイギリスの諸会社についてとくにそうであった。イギリスのレーランド、ホワイト・スター、ドミニオン各ラインは、モルガンからの買収の申し出に対して、当初はこれに応じなかった。これに対してモルガンは、一方では、彼がユー・エス・スティール会社やアメリカの諸鉄道に対して強大な支配力をもっており、そこで北大西洋諸港からヨーロッパへ向けての貨物の出荷に関してこれを統制できる立場にあることを力説するとともに、他方では、高額な買収価格を提供しなければならなかったのである。

J. P. モルガンが北大西洋に定期航路をもつ諸会社の買収価格を決定するに際し、1900年という異常に好況な年度の純利益を基礎に置くことに同意したいま1つの主要な理由として、彼が高額な買収価格をもあえていとわなかったというところに見い出される。彼は1901年2月に持株会社ユー・エス・スティール会社を設立し、同年中に主要鉄鋼企業など10数社を統合して大成功をおさめつつあったが、それは彼に企業合同の価値を一段と確信せしめるとともに、ま

---

(12) Douglas Owen, *Ocean Trade and Shipping*, Cambridge, 1914, p. 60.

(13) これが単なる脅しではなかったことは、1903年10月28日の *Wall Street Journal* の次の記事からうかがうことができる。すなわち「インターナショナル・マーカンタイル・マリン会社—モルガン海運合同—は、ユナイテッド・ステーツ・スティール会社と契約を締結し、同社の1904年度の全輸出事業を扱うことになったと理解されている」と。

た彼にIMM設立への意欲と自信を与えた。当時、北大西洋航路における競争の状態は、ユー・エス・スチール会社設立前におけるアメリカ鉄鋼業のそれとほとんど異ならなかったのであるが、<sup>(14)</sup>もしそこに強大な企業合同を形成するならば、それは競争の制限と海上輸送の秩序化を可能にし、したがって収入の増大と費用の節減がもたらされるであろうというのが、モルガンのいつわらざる考えであったろう。そこで、傘下に加えるべき諸会社の買収価格が高くなり、したがってIMMの資本が過大になろうとも、海運合同を達成するならばそれに相当する利益が生じるにちがいないというのが、彼の当初の計算であったろう。モルガンが買収価格算定の基準として例外的といえる海運好況の年度を是認した所以である。

IMMの資本が過大になったいま1つの理由として、J. P. モルガン商会をマネージャーとするシンジケートが、IMMに提供した現金5,000万ドルおよび企業合同のためのもろもろのサービスの代償として、社債5,000万ドル、優先株250万ドル、普通株2,500万ドル、計7,500万ドルを受け取ったことがあげられる。しかしこれとでも、やがてIMMが企業合同の効果を発揮することとなれば、なんら同社にとって負担にならないというのが、モルガンの思惑であったろう。実際、同じく彼の指導の下に設立されたユー・エス・スチール会社においては、彼を盟主とするシンジケートは、その提供した現金2,500万ドルおよびサービスに対して、ユー・エス・スチール会社の優先株および普通株それぞれ6,449万8,837ドルを受け取った。これも一因になってユー・エス・スチール会社の当初の証券発行額約14億ドルのうち、その半ばは水割であろうといわれた。しかしすでに述べたように、それはなんら同社にとって重荷にならなかった。大鉄鋼合同の効果を十分に発揮したからである。

しかしながら、J. P. モルガンのこうした計算は完全に裏切られた。すで

---

(14) 山田浩之「前掲論文」を参照。

に述べたように、IMMの純利益は、同社に統合された諸会社がIMM設立前にあげていた純利益の総計を上廻って然るべきであるにもかかわらず、現実にはしばしばそれを下廻った。かくては、IMMは企業合同の効果を発揮したとはとうてい言い難く、同社が過大資本化の重荷にたえきれなかったのもいたし方のないところであった。

### 第3節 IMMにおける独占力の欠如

#### — イギリス政府とキューナード・ラインの協定 —

われわれは以上において、IMMの資本がいちじるしく過大であったこと、しかもその7割が社債および6%累積的優先株によって占められていたこと、そして同社はJ. P. モルガンの期待したような企業合同の利益をほとんど享受することができず、結局過大資本の重圧に苦しまざるを得なかったことを知った。それでは、何故にIMMは企業合同の効果を発揮することができなかつたのであろうか。

*Moody's Manual of Corporation Securities* (1900年より刊行)の編集者として著名なジョン・ムーディは、その著『トラストの真相』(*The Truth about the Trusts*, 1904)において、証券投資家の立場から“The Shipping Trust” — IMM — を分析のうえ、結論として、そこにおける「独占の要素：事実上なし」(Elements of monopoly: Practically none)と述べている。<sup>(15)</sup> 実際、IMMは北大西洋航路を支配するに足るだけの力を有しておらず、そのことが同社が企業合同の威力を発現することのできなかつた決定的要因であった。そしてこの点に関しては、IMMがイギリスの有力船主キューナード・ライン(Cunard Line)をその傘下に加えることのできなかつたことが、きわめて重要な影響をもった。事実、IMMは、その設立の直後から激

---

(15) J. Moody, *op. cit.*, p. 107.

しい競争に直面したのであるが、その最大の競争者とはなったものがキュナード・ラインであった。同ラインは、大西洋航路における運賃戦においても、またサービス戦においても、IMMに堂々と対抗し、一步もひけをとらなかったのである。

J. P. モルガンの描いていた本来の構想は、キュナード・ラインを含めて、北大西洋に定期航路をもつイギリスのすべての船会社を買収するとともに、ドイツの有力な船主を買収する、少なくともそれらとの間に同盟関係を樹立するというものであった。この後者については、すでに述べたように、ハンブルグ・アメリカ・ラインと北ドイツ・ロイドとの間に利益参加協定を妥結することによって一応の目的を達成した。しかしイギリスの船会社に関しては、レーランド、ホワイト・スター、そしてドミニオンの買収には成功したものの、キュナード・ラインのそれには成功しなかった。イギリスの海運学者は、キュナード・ライン獲得の失敗は、海運トラスト結成者の計算をくつがえしたにちがいない<sup>(16)</sup>と述べているのであるが、それでは何故にモルガンはキュナード・ラインの買収に失敗したのであろうか。あるいは、キュナード・ラインがモルガンの申し入れを拒絶するならば、IMMから激しい攻撃を受けるであろうことは当然予想されたであろうが、しかもなおキュナード・ラインがモルガンの申し出に応じなかった理由はいったいどこに見い出されるのであろうか。

J. P. モルガンが設立しようとしたIMMは、彼がその前年に設立したユー・エス・スチール会社とは1つの重要な相違点をもっていた。ユー・エス・スチール会社は、その規模において当時世界最大のものであったとはいえ、そこに統合された諸会社はすべてアメリカの会社に限られていた。ところが、IMMは、北大西洋航路の支配を目的としたものであり、そのためにはアメリカの船会社だけでなく、外国の有力な船会社をもその傘下におさめる必要が

---

(16) D. Owen, *op. cit.*, p. 58.

あった。まことに、モルガンの伝記作家のひとりがいみじくも命名したように、IMMは国際会社（international corporation）であった。<sup>(17)</sup>そしてこのことは、IMMが、国内的規模において設立された会社とは異なる独得の経営問題に直面しなければならぬことを意味した。IMM設立の舞台が国際的であったが故に、その経営問題にはさまざまな国際関係が織り込まれることになった。イギリスのキュナード・ライン買収の問題は、まさにこのような性格を如実に反映した経営上の問題として展開せられたのである。

J. P. モルガンがレーランド・ラインを手はじめに、つぎつぎとイギリスの船会社を買収したことは、イギリス国民に大きな動揺を与えた。いうまでもなく、イギリスの海運業は当時世界の王座を占め、イギリス国民の深く誇りとしたところである。またそれはイギリスの最も重要な産業のひとつであり、この国が大英帝国と呼ばれるようになったのも、それに負うところきわめて大なるものがある。またイギリスの将来も少なからずその盛衰にかかっている。イギリス国民が、自国海運業の地位と利害に重要な影響を与えるべきモルガンの企てに対して、反発と不安と嫉妬をいだいたのもまた当然であった。しかも、ドイツの2大定期船会社が、自国の船会社とはことなると、モルガンと対応の立場において同盟を締結したことは、イギリス国民の矜持を一層刺激するものであった。

この「アメリカの侵入」(the American invasion)は、また軍事上の見地からも問題にされた。たとえば、モルガンの支配下に入ったホワイト・スター・ラインは幾隻かの立派な cruiser を有しており、そしてそれはイギリス海軍省によって自由に利用できるようになっていた。実際、両者の間には協定が成立しており、それはなお数年間海軍省に対してそのような権利を行使することを認めていた。しかし、その協定が終結した場合、それらの船舶もしくは今後

---

(17) Carl Hovey, *The Life Story of J. Pierpont Morgan*, London, 1912, p. 254.

建造されるべき船舶が、依然海軍省の自由になるという保証はないとして危懼された。

こうして、モルガンによるイギリス船会社の相次ぐ買収は、イギリス官民に大きな衝撃を与えたのであるが、かくては海運自由主義を標榜していたイギリス政府も、外国資本の侵入をこれ以上黙視することはできなかつた。まず、キュナード・ラインに対し買収交渉を進めていたモルガンに対して、その行動を断念せしめる措置を講じたのである。イギリス政府とキュナード・ラインとの間に結ばれた協定がそれである。それは正式には1903年7月30日に締結されたのであるが、<sup>(18)</sup>1902年9月30日に行なわれたイギリス商務省長官の演説は、その当時すでに両者の間で次のような契約が成立していたことを示している。<sup>(19)</sup>すなわち、キュナード・ラインは、イギリス政府に対し、同社の株式はイギリス国民（British subject）以外には譲渡しないこと、その取締役はイギリス国民でなければならないこと、またその船舶に配乗する高級船員（officer）はイギリス国民であるべきことを誓約するとともに、またその全船舶を何時でも一定の条件に従って使用または買い上げる権利を認めた。一方、イギリス政府は、キュナード・ラインに対し、24ないし28ノットの快速船2隻の建造に必要な資金を低利で提供し、また年15万ポンドの補助金を交付することを確約した。

要するに、イギリス政府は、キュナード・ラインをすべての点でイギリスの船会社として存続させる一方、同社がモルガン海運合同との競争に対抗できるよう、財政的援助を与えることを約束したのである。いまや、モルガンによるキュナード・ライン買収の企ては、国家主権の介入によってどうしようもない壁に突きあたり、さすがのモルガンもそれを断念するのほかはなかつたのである。

---

(18) 佐波宜平「前掲論文」10ページ。

(19) N. S. B. Gras and H. M. Larson, *op. cit.*, p. 579.

#### 第4節 傘下諸会社に対する支配の制限

##### — イギリス政府とJ. P. モルガンの協定 —

J. P. モルガンによるキュナード・ライン買収の失敗は、IMMの前途にきわめて重要な影響を与えたのであるが、しかしそれが、IMMが企業合同の威力を発揮できなかった唯一の原因ではなかった。いまひとつの要因として、IMMがその傘下の船会社に対してすらも完全な支配を行使しえなかったことが、指摘されなければならぬのである。すなわち、IMMはキュナード・ラインの買収を断念しなければならなかったとはいえ、なおその傘下には北大西洋航路全体の40%を占めるアメリカ、イギリス、そしてベルギーの船会社を有していたのであるが、これら傘下会社のうちイギリスの船会社に対しては、その株式の全部または大部分を所有しているにもかかわらず、十分な支配を行使することができなかったのである。

前述のように、イギリス政府はキュナード・ラインと協定を結び、モルガンによる同社の買収を阻止することに成功した。しかし同政府はこれだけで満足したわけではなく、またJ. P. モルガンとの間で協定を結び、イギリスの船会社に対するIMMの支配に重要な制限を加えたのである。この協定は正式には1903年8月1日に妥結されたのであるが、前記の1902年9月末の商務省長官の演説は、すでにその頃イギリス政府がモルガンから次のような確約を引き出すことに成功していたことを示している。すなわち、IMM傘下のイギリスの船会社は今後もイギリスの船会社として存続すること、その取締役の過半数はイギリス国民であること、現在イギリスの国旗を掲揚している船舶はもとより、今後IMMのもとで建造される船舶の半数は、依然イギリス国籍を有し、イギリス国旗を掲げること、それらの船舶にはすべてイギリスの国籍をもつ高級船員を配乗し、普通船員についてもイギリス国籍のものを一定比率確保すること、そしてさらにこの海運合同所属のイギリスの船会社は、イギリス政府の要求す

る軍事上および郵便通送の用役に関し、他のイギリス船主と同等に取り扱われ  
て然るべきことが約定されたのである。

この協定の成立は、イギリス政府にとっては非常な収穫であったが、しかし  
IMMにとっては大きな痛手であった。いうまでもなく、IMMが問題の船会  
社の議決権株の全部または大部分を取得したのは、これによってそれら船会社  
に対する支配を完全なものとし、この海運合同をいささかも揺ぎないものとす  
るところにあった。しかしいまやこの協定の成立によって、当然に確保できる  
ものとされていた支配に重大な制約が課せられることになった。ほとんど完全  
な株式所有であるにもかかわらず、取締役会を支配できる保証はなくなり、ま  
た自由に船員を配乗することもできなくなったのである。IMMに加えられた  
このような支配の制限が、この海運合同の結束力を弱め、その運営において大  
きな支障をきさしたことは、最近の研究によって明らかにされているところだ  
る。<sup>(20)</sup>

IMMはキュナード・ラインの買収に失敗し、その結果北大西洋航路を支配  
するに足るだけの規模のものとはなりえなかったのであるが、いままたイギリ  
ス政府の介入によって、同社はその傘下諸会社に対しても完全な支配を行使す  
ることができなくなった。まことに、企業活動が国際的な舞台において展開さ  
れるとき、そこへはしばしば関係諸国の国家主権が介入する。J. P. モルガ  
ンが大西洋海運合同の形成に際して経験したところのものがまさにそうであり、  
しかもモルガンがその点を十分に見極めることのできなかつたところに、彼の  
生涯における重要な失敗の原因が根ざしていたのである。

---

(20) 後藤伸「前掲論文」(39-41ページ)には、IMMの結成にあたり検討された、  
各構成企業のライン名を廃し、統一的なライン名の下に船舶の運営を行なうという  
構想が、イギリス船主の反対で退けられたことや、IMM設立以降の航路の統廃合  
が、IMMと構成会社との間に重大なコンフリクトを呼んで不十分なままに終った  
ことなどが指摘されている。

## 第10章 海外自動車事業の形成とその管理

### 一 第2次大戦前のフォードとGM一

#### 序

フォード自動車会社の海外活動の歴史は古く、同社設立の翌1904年に早くもカナダ・フォードを設立し、デトロイトの対岸ウィンザーの近くにおいてフォード車の組立および製造に着手している。つづいて、1911年にはヨーロッパに進出してイギリス・フォードを創立、マンチェスターにおいて自動車の組立を開始しやがてその製造にも乗り出している。その後もフォードはヨーロッパや南アメリカやアジアの諸国に進出し、第2次世界大戦が勃発するころには、23カ国26カ所において自動車の組立工場ないし施設を有し、さらにカナダ、イギリス、アイルランド、ドイツおよびフランスの5カ国においては、自動車やトラクターの製造も行ない、その生産高（トラクターを除く）は1937年において212,530台を数え、それは同社のアメリカ国内における自動車生産高1,056,994台の約20パーセントに相当するものであった。

このように、フォードの海外事業は第2次大戦前の時代においてすでに全世界に及び、またその規模もかなりのものがあった。しかし同社においては、これらの事業を管理するにふさわしい経営体制が確立されていなかった。すなわち、1920年代の終りころまでのフォードは、海外の製造、組立、および販売会社の管理において現地の事情をまるで考慮せず、アメリカ国内の方式をただ一方的に押しつけていた。フォードの海外活動において「アメリカ時代」という形容詞がまさにぴったりとあてはまる時代であった。1928年以後、フォードはそれまでの現地無視のやり方を改め、海外の子会社にそれぞれ国民的性格を与え、そこからの自発的な発展を期待した。しかし、それらを全体として組織的

に調整する能力に欠如するところがあったために、所詮フォードは世界各国に所在する諸会社の単なる連合体であるにすぎなかった。フォードがそのような存在から脱出して新しい発展を遂げるためには、第2次大戦後の改革をまたなければならなかった。

フォードに比べると、GMの海外進出は時期的にはおくれていた。同社がカナダに子会社を設立したのは1918年であるし、カナダ以外の国において自動車の組立を開始したのは1923年からであった。また自動車の生産に乗り出したのは、1925年のイギリスのボグゾール、29年のドイツのアダム・オペルの買収以後のことであった。しかしGMにおいては、おそくとも1930年代の中頃までに、海外事業の基本方針が樹立されるとともに、それに対応する組織が確立されていた。GMは、1937年において、カナダ、イギリス、およびドイツの3カ国において、フォードを上廻る269,328台の自動車を生産し、アメリカ国内における生産高1,846,621台に対して約15パーセントを占めるようになっていたが、単にこのような側面だけではなく、管理体制のうえにおいても、フォードに先んずるようになっていた。

以下、フォードとGMにみられるこうした相違を念頭に置きながら、第2次大戦前における両社の海外事業の形成とその管理について若干の論述をこころみてみよう。<sup>(1)</sup>

---

(1) 本稿に直接関係のある主要参考文献はつぎのとおりである。

Mira Wilkins & Frank Ernest Hill, *American Business Abroad: Ford on Six Continents*, Wayne State University Press, 1964. (岩崎玄訳『フォードの海外戦略』上、下、小川出版、昭和44年。)

Frederic G. Donner, *The World-Wide Industrial Enterprise: Its Challenge and Promise*, McGraw-Hill Book Co., 1967. (小沼敏訳『GMの世界戦略』ペリかん社、昭和43年。)

Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, Doubleday & Co., 1963. (田中融二、狩野貞子、石川博友訳『GMとともに』ダイヤモンド社、昭和42年。)

Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the*

## 第1節 フォード海外事業における「アメリカ時代」

フォードの海外活動の歴史の中にはすでにふれたように「アメリカ時代」と呼ばれる1時期がある。第1次世界大戦後から1920年代の終りころにいたる約10年間の間がこれである。この時代、すでにフォードは世界各地に多くの販売基地と組立基地を有し、また一部では生産活動を行っていた。

フォードが最初に企業進出を企てたのは、GMの場合と同様、アメリカと国境を接し、言語や文化を同じくするカナダである。周知のように、フォード自動車会社 (Ford Motor Co.) は1903年にデトロイトに最初100,000ドルの

---

*History of the Industrial Enterprise*, M. I. T. Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 昭和43年.)

A. D. Chandler, Jr., *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, Harcourt, Brace & World, 1964. (内田忠夫, 風間禎三郎訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 昭和45年.)

A. Nevins & F. E. Hill, *Ford*, C. Scribner's Sons, 1957.

下川浩一『フォード』(東洋経済新報社, 昭和47年.)

同『米国自動車産業経営史研究』(同, 昭和52年.)

井上昭一『GMの研究』(ミネルヴァ書房, 昭和57年.)

中川敬一郎「ジェネラル・モーターズ会社経営史」(脇村義太郎教授還暦記念論文集『企業経済分析』岩波書店, 昭和37年.)

小池勇「アメリカ自動車資本の海外活動」(『興銀調査月報』122号, 昭和41年11月.)

衣笠洋輔「世界企業における管理組織の展開」1, 2 (『横浜市立大学論叢』社会科学系19巻3, 4合併号, 20巻1号, 昭和43年6月, 9月.)

宇田川 勝「自動車製造事業法の制定と外資系会社の対応」(土屋守章・森川英正編『企業者活動の史的研究』日本経済新聞社, 昭和56年.)

拙稿「ヘンリ・フォード」(星野芳郎編『技術革新への道』講談社, 昭和38年.)

以上のほか、フォードおよびGMの各 *Annual Report* およびハーバード・ビジネス・スクール所蔵の多国籍企業データファイル中のフォードおよびGMの各資料。なお、同データファイルについては、拙稿「ハーバード大学におけるフォード財団の援助による多国籍企業プロジェクトについて」(『経済経営研究年報』22 (1), 昭和47年) 参照。

資本金をもって設立されたのであるが、早くもその翌年に資本金125,000ドルのカナダ・フォード (Ford Motor Company of Canada, Ltd.) を設立し、フォード工場からデトロイト川をこえてほど遠くないオンタリオ州ウォーカービル<sup>(2)</sup>において自動車の組立および製造に乗り出した。しかしこの企ては、もともと、ウォーカービルの馬車製造業者マグレガー (G. M. McGregor) によってもち込まれたものであり、必要な資金はすべてカナダ側によって賄われた。これに対してフォードは、フォード車を製造するに必要な特許や設計図やノウハウの提供を約束し、さらに関税上の考慮から、カナダのみならず、イギリス植民地全域においてフォード車を製造し販売する権利を与える代償として、資本金の51パーセントに相当する株式63,750ドルを受けとった。フォードが提供したこのあとの方の権利にもとづいて、やがてカナダ・フォードはイギリス植民地に進出し、1923年には南アフリカ・フォード (Ford Motor Company of South Africa, Ltd.)、1925年にはオーストラリア・フォード (車体製造企業 Ford Manufacturing Company of Australia および組立・販売企業 Ford Motor Company of Australia, Proprietary, Ltd.) を同社の子会社として設立することになる。

カナダ以外の諸国に対しては、フォードは一般に、完成車の輸出、海外での組立、そして海外での製造という順序をふみながら、海外活動の手を拡げていった。

まず、フォードは、同社が設立されてから数カ月後の1903年の秋、ニューヨークの輸出代理商ロックウッド (R. M. Lockwood) との間において、フォード車のカナダを除く海外での販売について契約を結んだ。その代理商は1907年までに22の取次店をみつけたが、その取扱台数は、たとえば1906年10月～1907年9月において、イギリス103台、ドイツ41台、ベルギー24台、メキシコ23台、その他4カ国においてそれぞれ10台以上であり、現在の水準からいえばまこと

(2) Walkerville (Ontario) は1934年に Windsor (Ontario) に併合されてその一部となる。

に微々たるものであった。それは当時のフォードの生産高がまだ少なかったうえに、自動車が実用品としてよりはむしろ贅沢品として考えられていた当時のヨーロッパその他の諸外国においては、フランス製の金のかかったみごとな手づくりの自動車がもてはやされ、アメリカ製の車は安くてみみっちい (cheap and nasty) と評されていたからであろう。

1908年、つまりGMがビュイック、オールズモービル、キャデラック、オークランドの各社を含む20以上の自動車製造会社および部品製造会社を統合するために設立されたのと同じ年、フォードは T 型を完成した。いうまでもなくこのモデルは、世界最初の実用車 (ユーティリティ・カー) といわれるだけあって、軽量でしかも十分な動力があり、そのうえ低価格で、自動車に対する大衆の需要を創り出すにあずかって力があったのであるが、<sup>(3)</sup> この車が同年末から外国市場に送り出されるようになってくると、海外でのフォード車の売上げが違ってきた。ここに会社は、拡大しつつある外国市場に対応するためには、輸出代理商よりは現地に支店をもつことの方が得策であると考え、1908年にパリ支店、翌年にロンドン支店を設置した。同時に、1910年、輸出代理商ロックウッドとの契約を打ち切るとともに、ニューヨークに輸出部 (Export Department) を設置した。これはのちに外国部 (Foreign Department) と呼ばれるようになったが、それは「注文を割り当て、契約を処理し、管理的仕事に従事し、そして集金した。<sup>(4)</sup>」

(3) フォード自動車会社は、1890年代中頃から自動車の試作に取り組んでいたヘンリー・フォード (Henry Ford, 1863-1947) と、デトロイトの石炭商など数名の実業家が手を結んで成立したのであるが、ヘンリー・フォードは1903年のA型にはじまる各種モデルを経て5年後にT型 (Model T) に到達した。それは重量1,200ポンドで最初のA型の1,250ポンドより軽量であり、しかも4気筒20馬力でA型の2気筒8馬力より動力があった。当初の価格は touring car タイプで850ドル、A型の runabout タイプと同じ値段であった。

(4) M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, pp.41, 110.

パリおよびロンドン支店に続いて、世界各地に支店あるいは会社形態の販売基地が設けられていったが、やがてその多くにおいてフォード車の組立が行なわれるようになった。最初にこれをこころみたのはイギリスであった。1911年、イギリス・フォード Ford Motor Company (England) Ltd. が設立され、マンチェスター工場で T 型の組立を開始した。当時イギリスは自由貿易国であり、完成車の代わりにその部品をノックダウンで送っても別に関税が節約されるわけではなかったが、運賃は安くなった。ちなみに、重量とともに船賃算定の基準になる容積に関しては、10台のノックダウン・カーは1台の完成車に相当した。<sup>(5)</sup>

イギリスにつづいて、各国でフォード車の組立が行なわれるようになった。ヨーロッパでは、フランスのボルドー（1913年）、デンマーク（1919年）、アイルランド（1919年：トラクター、1923年：自動車）、スペイン（1920年）、ベルギー（1922年）、イタリア（同年）、フランスのアスニエール（1926年）、そしてドイツ（同年）、中南米では、アルゼンチン（1916年）、ブラジル（1920年）、ウルグアイ（同年）、チリ（1924年）、そしてメキシコ（1925年）、アジアでは、日本（1925年）、インド（1926年）、そしてマラヤ（同年）に海外組立施設が設置された。最後のインドとマラヤはカナダ・フォードの手によるものであったが、これ以外にも同社が、1923～25年に南アフリカ連邦およびオーストラリアにおいて自動車の組立あるいは車体の製造を行なう子会社を設立したことは、すでに述べたところである。

1911年から1926年にかけて、18カ国19カ所に設置されたこれらの組立基地のうち、さらに自動車の製造にまで手を広げていったものはごくかぎられていた。ことにいま問題の「アメリカ時代」においては、カナダ・フォードの子会社オーストラリア・フォードを別とすると、それはイギリス・フォードと、ヘンリー・フォードの故郷であるアイルランドのコーク（Cork）において、1919年より

---

(5) Frank A. Southard, *American Industry in Europe*, Boston and N. Y., 1931, p.119.

トラクター、21年より自動車部品の製造を開始したヘンリー・フォード・アンド・サン (Henry Ford & Son Ltd.) の2社だけであった。

イギリス・フォードは1911年にマンチェスターにおいて組立作業を開始してまもなく、ゆっくりとではあるが自動車の製造に移っていった。1914年の第1次世界大戦の勃発にともなう海上輸送の危険と、1915年のマッケナ関税 (the Mckenna duties) の制定によってイギリス帝国外からの自動車および部品に対し33 1/2 パーセントの輸入税が課せられるようになったことが、このような傾向を促進した。会社は、必要な部品をイギリスの供給業者から調達する一方、自社でも製造し、また1921年からはヘンリー・フォード・アンド・サンのコーク工場からエンジンや鋳物を購入した。<sup>(6)</sup>このようにして、イギリス・フォードの国産化率 (アイルランドを含む) は、1924年には92パーセントとなった。<sup>(7)</sup>

初期のフォードの海外事業はおおよそ以上のようにして形成されていったのであるが、それではフォードはそれをどのように管理し統制したのであろうか。カナダ・フォードの場合をほとんど唯一の例外として、<sup>(8)</sup>アメリカから一方的に

(6) アイルランドのコーク工場は、1919年に303台、20年に3,626台、21年に1,433台、そして22年には在庫品も含めて2,233台を出荷したが、それをもってしばらくフォードソン・トラクターの製造を中止するとともに、1921年からT型部品の製造に転換している。

(7) M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.143.

(8) カナダ・フォードの社長と副社長には、最初、アメリカ・フォードの社長グレイ (J. S. Gray) と副社長フォードが就任し、1906年のグレイの死後、フォードが両社の社長に就任した。しかしカナダ・フォードにおける彼の地位は名目的なもので、同社の経営は、総支配人 (general manager) マグレガーの手に委ねられていた。彼は「デトロイトの幹部とひんぱんに相談し、重要な点ではすべてアメリカの政策に従い、しかもなお彼自身の判断を下した」といわれている。(M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.116.) このようにして、両社の間には、つねに四角ばらないねんごろな関係が保たれていた。マグレガーが1922年に病没したあと、副支配人 (assistant manager) キャンベル (W. R. Campbell) が副社長兼トレジャラーとしてカナダ・フォードの経営を担当することになったが、それからもこのような両社の関係はすこしも変ることにはなかった。

して絶対的な集権管理が行なわれたところに、この時代の最大の特徴があった。

まず、アメリカ・フォードはカナダを除く海外のすべての製造、組立、販売会社を完全に所有し、それにフォードの名前を与え、さらにそこにたいていの場合アメリカ人の支配人を配置した。たとえば、1923年にデトロイトで海外支配人会議 (a conference of foreign managers) が開催され、ヨーロッパの7会社 (イギリス、フランス、スペイン、デンマーク、アイルランド、イタリア、ベルギー) の支配人と、南アメリカの3支店 (アルゼンチン、ブラジル、ウルグアイ) の責任者が出席したが、彼らの中で彼らが活動している国の国籍を有しているものは、フランス会社の支配人を除けば、あとはひとりもいなかった。<sup>(9)</sup>

アメリカ・フォードはこれらの支配人を通じて海外の子会社を管理したが、そのさいそれらの会社を独立の「会社」としてではなく、デトロイトの完全な「支店」として扱った。もともと、海外事業単位に会社としての権威を与えたのは、そうすることによって、アメリカの本社が外国で課税されなくてもすむようにするためのものであった。したがって、それらの会社は、アメリカ国内の工場や営業所とまったく同じように行動することが要求され、行動の自律性は与えられなかった。それらの会社が、アメリカとは環境的諸条件をことにする諸外国に所在し、したがって、それぞれに固有の経営上の問題をかかえていることなど、まったく考慮されなかった。

たとえば、ヨーロッパのフォード会社は、アメリカから書状による一般的指示や経理、販売、組立、調達についての伝達を受けとったが、それらは、アメリカ国内の組立工場に対して発送されたものと同じであった。各社は、絶対的に守らなければならない規則や政策が示してある文書を綴込に収めたが、それは、外国にいる従業員の間において、「フォード聖書」(“Ford Bible”)として知られるようになった。

また、デトロイトから監査のために人が定期的にヨーロッパを訪問し、業務

(9) M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.136.

を調査した。彼らは帳簿や経営や工場をチェックして、アメリカの政策が完全に守られているかどうかを調べた。そのさい「アメリカ合衆国から輸入された routines（おきまりの手順や手続）に反対するヨーロッパ的偏見は、すべて取るに足らぬこととして片づけられた。<sup>10)</sup>」

アメリカ方式を押しつけたより具体的な事例として、イギリス・フォードによる自動車の販売および製造をあげることができる。

アメリカにおいてもまたイギリスにおいても、自動車の販売はメーカーによる直売の形をとらず、多数のディーラーを通じて行なわれたのであるが、アメリカのディーラーが、メーカーからフランチャイズ、すなわち、一定地域での専売権を与えられたあとは、他のメーカーの車を並行的に販売することは許されなかったのに対して、イギリスのディーラーは、フランチャイズ契約によっても別に他のメーカーの車の販売を禁止されることはなかった。ところが、1919年、新しくアメリカからイギリス・フォードの支配人に就任したアンダーソン（W. G. Anderson）は、このような両国間の流通機構の相違を無視し、イギリスのディーラーに対し、今後はフォードの製品だけを扱うように命令した。イギリスの慣習を冒すものであるとして憤慨したディーラーたちは、ヘンリー・フォードに対して、その政策は「大衆、業界、およびフォード自動車会社の最上の利益に反する」と打電した。しかし「その忠告はなんのききめもなかった。」<sup>11)</sup>

またアンダーソンは、左ハンドル車の製造を強行した。それまでイギリス・フォードは、右ハンドルの車をつくっていた。それはイギリスの左側走行の慣行に T 型を適応させたものであった。ところがアンダーソンは、アメリカ・フォードと同じ型の車を寸分たがわず正確に製造するために、わざわざ左ハンドルに切りかえた。もっとも、この危険な車の製造は1922年の終りで打ち切れ、それからは右側操縦で T 型が製造されるようになった。

(10) M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.100.

(11) M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, pp.100-101.

またイギリスでは、1921年に財政法（the English Finance Act）が施行され、すべての乗用車に対して1馬力あたり1ポンドの税金が課せられるようになった。ところがそのさい、自動車の馬力はシリンダーの直径と数によって計算され、その長さは考慮されていなかった。<sup>(12)</sup>したがって、細くて長いシリンダーの車は、大きくて短いシリンダーの車と同じ馬力を出しても、法律上ではより低く見積られ、したがって税金も低かった。このようなわけで、この法律はけっして公正なものとはいえなかったが、イギリスの自動車メーカーはただちにそのエンジンを法律の規定に適應させはじめた。1923年までに、オースティンは法定馬力で7馬力の車、モリスは12馬力の車を売り出した。しかしイギリス・フォードは馬力税の改正を期待するだけで、23法定馬力のT型を改めようとはしなかった。ようやく1924年、アルゼンチン支店のジェンキンズ（H. S. Jenkins）がイギリス・フォードの新しい支配人に就任したころより、同社はデトロイトに対して新しいエンジンの車を要求しはじめた。

当時フォードにおいては、既述の輸出担当のニューヨークの輸出部を除いて、海外事業のための特別の機関はなかった。海外の会社や支店に対する指導は、デトロイトの各機能担当の責任者から出されていた。さらにその上に、ヘンリー・フォード、そのひとり息子エドセル（Edsel Bryant Ford, 1893-1943）、ソレンセン（Charles E. Sorensen）、エドセルの義兄弟カンツラー（Ernest C. Kanzler）、そしてライアン（W. A. Ryan）からなる最高経営者がいた。彼らのうち、エドセルやカンツラーは、イギリス・フォードの要求に対して理解を示した。しかし問題はヘンリー・フォードの同意が得られるかどうかであった。

ヘンリー・フォードは、1919年にフォード一族でフォード自動車会社の完全所有を達成したころより、しだいに独裁者的色彩を強めつつあった。60歳にな

(12) 課税馬力算出の公式は  $\frac{ND^2}{2.5}$  であり、Nはシリンダー数、Dはシリンダーの直径を示す。

ろうとするその年齢はこの傾向を一層強めた。彼は自分以上に自動車産業のなれたるかについて知っているものはないと信じ切り、人々の提言に対して耳を傾けようとしないうばかりか、しばしばそれらの人たちを叱責した。<sup>43)</sup> そのような彼に対して、彼の栄光のシンボルともいふべき T 型の修正を要求することなど、相当の決意を要する問題であった。事実、カンツラーのアシスタントであったゲール (Theodore F. Gehle) が、1924年6月のイギリス訪問のあと、ヘンリー・フォードに現地の事情について意見を述べたときも、それは首を覚悟のうえのことであったという。彼が解雇されたかどうかは知らないが、<sup>44)</sup> そのときヘンリー・フォードは「君はイギリス市場向けの自動車をどのように設計したらよいかについて私に語ろうとしているのか？」<sup>45)</sup> と激怒し、夕食の席を蹴って部屋を出ていったという。当時におけるデトロイトの空気が察せられるのである。

## 第2節 フォード海外事業の現地化

海外事業を上述のようなアメリカ方式の一方的な押しつけによって管理し統制するというデトロイトのやり方も、T 型すなわち1908年に大衆の欲求を満たす車として設計され、やがて魔術のような移動組立線 (moving assembly line) によって大量生産されるようになった車種が、海外において人々から歓迎されている間は、ともかく無難に通用した。しかし1920年代の中頃から、T 型をめぐる海外の情勢はしだいに変わってきた。

イギリス・フォードは、設立の翌1912年に3,187台、13年に7,310台のT型を生産した。それはウズレー (Wolseley) の2,000台から3,000台、モリス

(13) A. D. Chandler, Jr., *op. cit.*, 1964, p.98.

(14) 少なくとも、彼の上司であるカンツラーは1926年7月に解任されている。A. Nevins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.411.

(15) M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.144.

(Morris), オースティン (Austin), シンガー (Singer), ローヴァー (Rover) のそれぞれ約1,000台を大きく上廻った。T 型の取次店は急速に増えていき、第1次大戦勃発直前の1914年4月には、その数は1,000店近くになった。大戦後も、その生産高は、1919年に12,715台、20年に46,362台と増大し、発売以来すでに10年以上を経ているにもかかわらず、T 型に対するヨーロッパ人の人気は衰えをみせなかった。

しかし、フォードがイギリスに上陸した当時、実用車よりもむしろ娯楽車を少量生産方式によって製造していたイギリスの自動車企業が、やがてフォードにならない、実用性を強調した車を大量生産方式によって製造しはじめた。モリスやオースティンがそれら企業であり、また大陸においても、ルノー (Renault)、シトロエン (Citroën)、フィアット (Fiat) などが同じ方向に前進しつつあった。それでも、イギリス・フォードは1923年において30,596台を生産し、依然としてこの国で第1位の生産量を占めた。しかし同社がイギリス最大の自動車メーカーでありえたのもこの年が最後であった。翌年には、イギリスで12年にわたって持ちつづけてきた首位の座をモリス自動車会社に明け渡さなければならなかった。

同じようなことがアメリカ国内でも起りつつあった。T 型の売上台数は、1913年の約18万台 (乗用車市場占有率39.46パーセント) から、17年の約74万台 (42.43パーセント)、21年の85万台 (55.67パーセント)、そして23年の約170万台 (46.05パーセント) と、すばらしい勢いで上昇していったが、しかしこのころを境にして T 型に対する需要は下降線を描きはじめた。自動車がアメリカの各家庭にほとんど行きわたり、その結果自動車に対する需要が新規需要よりも買換需要を主力とするようになってきたことが、1908年以来ただひたすら実用性と低価格のみを強調してきた T 型の競争力を弱めていたのである。それとは逆にGMは、このような市場構造の変化に対応して、一方では組織改革 (いわゆる事業部制の導入) を行なうとともに、他方では新しい製

品政策やマーケティング戦略を展開し、俄然フォードの牙城に肉薄した。それでもなおヘンリー・フォードは、T型に対する執着をたち切ることができず、新しいモデルを要求する周囲の声に耳をかそうとはしなかったのであるが、T型の退勢おおうべくもなく、ついに1927年5月、T型の廃棄を決意した。そしてデトロイト近郊のルージュ工場（Rouge Plant）および国内34カ所の組立工場を6カ月にわたって閉鎖し、A型へのモデル転換を行なったが、その間に市場の大半はGMによってがっちりと押えられ、それは再びフォードの手にもどることはなかった。

1927年のT型の終焉は、その後におけるフォードの海外活動に重要な影響を与えるであろうことが予想せられたが、早くもその翌年にひとつの新しい海外戦略の立案をみた。いわゆる「1928年計画」（“the 1928 Plan”）と呼ばれているものがこれである。それは主としてイギリス・フォードのペリー（Percival Perry）<sup>(16)</sup>の構想になるもので、その中心をなす考え方は、ロンドンの近くのダゲナム（Dagenham）に一大製造工場を建設し、それを「ヨーロッパのデトロイト」にするとともに、ヨーロッパのフォード各社に国民的性格（a national character）を与えようというものであった。この計画はけっしてそのまま実行されたわけではなかったが、しかしその過程において、従来はデトロイトの

---

(16) ペリーとフォード自動車会社との関係は、同社設立の翌1904年に彼がイギリスにおけるフォード車の代理店になったときにはじまっている。その後、1909年にロンドン支店が設置されたときにはその支店長、1911年にイギリス・フォードが設立されたときにはその支配人に就任し、イギリスの国情にあわせながらフォード車の普及に尽力した。しかし第1次大戦後、デトロイトの不評を買って解任させられた。その直後から、イギリス・フォードにおける「アメリカ時代」がはじまっている。1921年頃から、ペリーはイギリス海峡のチャンネル諸島で暮っていたが、1928年にヘンリー・フォードの要請で再度イギリス・フォードの指揮をとることになった。

「支店」として扱われていたヨーロッパの子会社の性格に重大な変化が生じたことは事実である。以下、こうした点について若干の説明を加えておこう。

### 1. 現地国民に対する株式公開

「1928年計画」によって、同年、資本金700万ポンドの新イギリス・フォード (Ford Motor Company Ltd.) が設立され、旧イギリス・フォード——資本金20万ポンド——の全資産を取得した。同社設立の目的は、ダゲナムに製造工場を建設するとともに、アメリカ・フォードに代って、ヨーロッパ大陸に所在するフォードの組立および販売会社を支配することにあつた。ところがそのさい、イギリス・フォードを含めて、フォード各社の株式を現地国民に公開することが同時に計画され、そのためアメリカ・フォードはイギリス・フォードの株式の60パーセントだけを所有し、残りの40パーセントはこれをイギリス国民に放出する、同様に、イギリス・フォードはヨーロッパ大陸のフォード各社の株式の60パーセントだけを所有し、残りの40パーセントはこれをそれぞれの国の一般大衆に提供する、という措置がとられた。このようにして、イギリス人、フランス人、デンマーク人、オランダ人、ドイツ人などが、それぞれの国のフォード会社の所有に参加することになった。<sup>(17)</sup>

### 2. 現地国民の取締役会への参加

「1928年計画」は、現地国民に対してフォード会社の株式の一部を公開しただけでなく、また取締役の地位を提供した。ペリーの要望に応じて取締役に就任したものの中には、ドイツのカルル・ボッシュ、オランダのオーガスト・フィリップスなど、各国の名士が含まれていた。ペリー自身はスウェーデンを除くすべてのヨーロッパの会社の取締役会会長になり、他方アメリカからは、へ

---

(17) フォード各社の公開した40パーセントの株式が、各所在国の国民の間に、つねに広く行きわたったというわけではなかった。たとえば、ドイツ・フォードでは、15パーセントがIG染料、25パーセントがフォードのディーラー、職員、およびその他の選ばれた個人のものとなった。

ンリー・フォードがイギリス会社の取締役、エドゼル・フォードとソレンセンがすべての会社の取締役に就任した。

### 3. 現地人支配人の増大

「1928年計画」は、「全組織は向こう側（ヨーロッパ側——筆者注）から発展しなければならない<sup>(18)</sup>」とし、そのためには、ヨーロッパの諸会社は国民的性格を帯びる必要があるとして、現地国民に株主や取締役の地位を提供したのであるが、さらに彼らに支配人の地位を譲っていった。その結果、かつて1923年には、ヨーロッパ7会社のうち、現地人支配人を有しているものはフランス会社だけであったが、1933年には、ヨーロッパと北アフリカの14会社のうち、アメリカ人支配人（American manager）のいるのが逆にわずかに2社だけとなった。

### 4. 製品の現地化

「1928年計画」の前年、アメリカの本社は部分的ではあるが製品の現地化に連なるひとつの行動を起した。その年のモデル転換によって、同年末にT型に代ってA型（Model A）が登場したのであるが、そのエンジンとして正規のAエンジン以外にAFエンジン（the AF engine）を用意したことがそれであった。それは前者よりも口径が小さく、したがってイギリスでの課税馬力は前者の24馬力に対して14.9馬力であった。1921年1月のイギリス財政法施行後7年目にしてようやくその対策がこうじられたのであり、またそれはアメリカのフォード会社が外国市場の要求に対して行なった最初の譲歩であった。

しかしながら、その翌年の「1928年計画」には、製品の現地化をそれ以上に進めようとする考え方は含まれていなかった。むしろそれは、ヨーロッパのデトロイトとなるべきイギリスのダゲナムにおいてA型というただひとつの型の

---

(18) “The entire organization must be developed from the other side.” これは「1928年計画」の作成に参加したソレンセンの言葉である。M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.194.

自動車を量産し、それをヨーロッパの全組立工場に供給することを考えていた。そしてその背後には、ヘンリー・フォードがルージュ工場において丹精こめて作りあげたこの型の車は、かつてのT型と同じように、ヨーロッパでも歓迎されるにちがいないとの期待が横たわっていた。

しかしながら、アメリカ国内において早くも1932年にV-8型<sup>(19)</sup>の応援を求めなければならなかったA型は、ここヨーロッパにおいても所期の成績をあげることはできなかった。ことに、フォード海外活動の中心をなしていたイギリスにおいては、折からの不況の影響もあって、安価でしかも運転経費が少なくすむ10法定馬力以下のモリスやオースティンの小型車が歓迎され、14.9法定馬力のA型はいっこうに振わなかった。イギリス・フォードは、1928年秋よりマンチェスター工場でのこの型の自動車の生産に入るとともに、1929年5月にダゲナム工場の建設を開始した。同工場は31年の秋から徐々に操業に入り、翌年末には7,000人以上の従業員を有して稼動する堂々たる大工場となった。しかしすでにそのころには、A型はダゲナムの主力製品ではなくなっていた。1931年の夏ころから、ペリーがアメリカに対して、イギリス市場向けの小型車の開発を要求していたのである。

イギリスからの小型車の要求に対して、ヘンリー・フォードのとった態度は従順であった。それは、すでに一度、自分が執着してやまなかったT型を断念したという経験を経ていたためか、それとも、業界首位の座をGMに奪われ、さらには後発企業クライスラーにも追い抜かされそうになっていた周囲の情況のきびしさが、彼をしてそのようにさせたのか、ともかくも彼は、この要求をあっさりと承認した。

---

(19) ヘンリー・フォードが1932年に開発したV型8気筒エンジンをのせたモデルで、高馬力車にしては比較的安価であり、ソレンセンをして「老フォードの最後の技術上の勝利」といわしめている。John B. Roe, *American Automobile Manufactures*, Chilton Co., 1959, p.200.

新しいモデルの開発は、1931年10月からアメリカで開始され、途中イギリス・フォードの総支配人スミス（A. R. Smith）の助力を得て、翌年2月に完了した。イギリスの基準で8馬力のこの車はY型（Model Y）と名づけられ、1932年9月からダゲナム工場で量産に入り、モリスやオースティンよりも安い120ポンドで売り出された。この車こそ「フォードが外国の法律、ニーズ、好みにあわせて設計した最初の車」であった。<sup>(20)</sup>

イギリス・フォードはY型につづいて、1934年から10法定馬力のC型（Model C）を製品ラインに加えた。それは前者の「ポピュラー」に対して「デラックス」と呼ばれ、もう少し馬力の大きい小型車を望む顧客のために売り出されたものであった。イギリス人の特別の必要を満たすように設計されたこれら2種の車は市場で好評を博し、イギリス・フォードの成績は向上した。<sup>(21)</sup>

いまや、イギリス・フォードはあらゆる点でイギリスの会社であった。会社はイギリスの株主、取締役、経営者、労働者を有し、そしてまたイギリス市場向けに設計された自動車を持った。会社は製造技術についてはアメリカの厳密な統制のもとにおかれたが、販売、金融、労使関係については、めったにアメリカ専門家に助言を求めることも、また彼らから勧告を受けることもなかった。これらの分野では、ペリーやスミスは思うままにふるまうことができた。彼らは、フォードのディーラーはフォード製品だけしか売ってはいけないという1919～28年の禁止命令を緩和し、小さいディーラーには、Y型、C型、V-8型（1935年より製造を開始した）とともに、他社の製品を販売することを認めた。

(20) M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.241.

(21) 1928年のイギリス・フォードは、モリス、オースティンはおろか、シンガーの後塵を拝するような状態であった。その後もしばらくはそのような状態がつづいたが、Y型32,958台を生産した33年ころからしだいにシェアを回復し、約78,000台を生産した37年には、イギリスのビッグ・シックスの総生産台数の中で占める割合は22.3%となった。それはモリスよりはなお5%ないし7%下まわったが、オースティンにはほぼ匹敵する比率であった。

このようにして「1928年計画」は、ヨーロッパの会社に国民的性格を与えるという点においては、「実行が計画を上まわった。<sup>(22)</sup>」しかしながら、イギリス・フォードがY型、C型、V-8型という数種の製品をもつことになったことは、ダゲナム工場においてただひとつの型の自動車を大量にしたがってまた経済的に製造し、それをヨーロッパの全域に送り出すという「1928年計画」を狂わせた。しかしまたこの計画は別の側面からも重大な修正を余儀なくされた。ドイツとフランスが組立から製造へ転換したことがこれであった。

すでに述べたように、フランス・フォード (Ford S.A.F.) は1913年からボルドー (Bordeaux)、26年からアスニエール (Asnières)——パリの近く——において、またドイツ・フォード (Ford Motor Company, A. G.)<sup>(23)</sup> は1926年からベルリンにおいて自動車の組立を行なっていた。しかしドイツでは、1927年に自動車および部品の関税を引き上げる法案が採択されたところより、政府の輸入制限と国産品を要求する国家主義的要求が強くなり、アメリカやイギリスから部品を輸入して自動車を組立てることが不可能になってきた。フランスでも、1930年の関税法によって、外国車に対する高い関税障壁がうちたてられ、その内側に入るのではなければ、とうていビッグ・スリー (シトロエン、ルノー、プジョー) に対抗できるような状態ではなくなった。このような事情から、ドイツ会社は1931年に新設のケルン工場で、一方フランス会社は1934年にマティス社 (E.E.C. Mathis) と連合して自動車の製造に入った。両者はイギリスの小型車やアメリカのV-8型に国民的な装いをこらして売り出した。しかしイギリス・フォードのようにうまくはいかず、ことにフランス会社の場合は、マティスとの間に内紛を生じ、訴訟事件まで引きおこした。

さて、1920年代の終りから第2次大戦勃発までの期間に、フォードの海外活動には大きな変化が生じた。海外主要生産基地は、カナダ、イギリス、アイル

(22) M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.251.

(23) 1939年7月に Ford-Werke, A. G.と改称。

ランドの3カ国から、ドイツとフランスを加えて5カ国になり、またイギリスではダゲナムに大工場が建設された。海外組立基地も、トルコ（1929年）、オランダ（1932年）、ルーマニア（1936年）、ニュージーランド（1936年）を加えて23カ国26カ所に増大し、販売基地は全世界をくまなくおおうようになった。

しかしそれ以上の変化が海外事業において生じた。デトロイトからアメリカ方式を一方向的に押しつけるやり方は改められ、海外の子会社はあらゆる側面において国民的性格を帯びるようになった。ことにヨーロッパでは、ほとんどすべての国において、それぞれの国の人たちが、それぞれの国のフォード会社の株式を所持し、その取締役会に加わり、また支配人の地位を獲得した。そしてそこではそれぞれの国の特別な必要に応じた車が製造され、またそれぞれの国の事情に適した販売方法がとられた。フォード全事業が「海の向こう側から」発展することが期待されたのである。

しかし果して、それですべてがうまくいっていたのであろうか。世界にまたがって自動車の生産、組立、販売に従事する全フォードの膨大な資源（人や技術や資金や設備）が、果して有効に利用されていたといえるのであろうか。すでに述べたように、フォードは、ニューヨークにおいて輸出を担当する輸出部以外に、海外事業を統制する特別の機関を持たなかった。アメリカ・フォードのごく少数の指導者が、海外事業に対して個人的指導を行ない、一方、海外の支配人は、製造技術その他について、アメリカの専門家に自由に相談するというのが、フォードの海外事業管理の方式であった。しかし、このような個人的関係によって、全フォードの巨大な組織を有効に管理することができたのであろうか。もっとも、この時期には、ヨーロッパにおいてイギリス・フォードによる間接的な管理方式がとられている。それは幾分か問題を緩和したであろうが、アメリカ本社とイギリス会社との間やイギリス会社とヨーロッパの諸会社との間に存在していたものは、やはり同じ個人的関係であった。海外の子会社が国民的性格を有して自律的に行動し、それだけになお彼らの行動の間の

調整をより一段必要としていたときに、このような方法によって、フォードの全事業を全体的に統制し調整することが可能であったとは思われない。この時期において、アメリカから海外事業を指導したものは、主としてソレンセンとエドセル・フォード、ときにヘンリー・フォードであったが、1943年にエドセルが死に、またその翌年にソレンセンが会社を去ってから、「会社の海外活動はともづなが解けて漂う船 (cut adrift) になってしまった。数年の間、海外事業はアメリカの本社からなんの指令もうけとらなかった。」<sup>(24)</sup>

### 第3節 GM海外事業の形成

GMの海外活動は、フォード自動車会社の場合と同様、アメリカと特殊な関係にあるカナダを別とすれば、一般に完成車の輸出、海外での組立、そして海外での製造という順序をふみながら発展していった。

周知のように、GMは、1908年、つまりフォード自動車会社がT型車を開発したのと同じ年、当時アメリカ第1の自動車企業であったビュイック自動車会社の W. C. デュラント (William Crapo Durant, 1861-1947) が設立した持株会社であり、<sup>(25)</sup>その後1910年までの間に、ビュイック、オールズ (のちのオールズモービル)、オークランド (のちのポンティアック)、キャディラックをはじめとして、およそ25の自動車製造会社および部品製造会社を傘下におさめたのであるが、GMの子会社となったこれらの諸会社の中には、すでにそれ以前から完成車の輸出を行なっているものがいた。オールズやキャディラック

(24) M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.426.

(25) 1908年にニュージャージー州の法人として成立したゼネラル・モーターズ・カンパニー (General Motors Co.) は、1916年に改組されてデラウェア州の法人ゼネラル・モーターズ・コーポレーション (General Motors Corporation) となり、さらにその翌年、傘下諸会社を部門化することによって、持株会社から事業会社 (an operating company) に転換した。

クがそれらの会社であり、今世紀に入って間もないころから、ディーラーおよび直接販売組織（direct sales representatives）を通じて、海外に自動車売り込みつつあった。

GMが誕生してから3年後の1911年、GM輸出会社（General Motors Export Co.）が設立された。その目的は、傘下各社の輸出業務を代行するとともに、「組織的ならびに調整的基礎の上に、個々の自動車製造活動に海外販売のわく組みを与える<sup>(26)</sup>」ことにあった。同社成立後6カ月間における販売高は、ビュイック車100台と微々たるものであった。<sup>(27)</sup>しかしそれから約10年後の1920年には、乗用車およびトラックの輸出高は約3万台に上った。<sup>(28)</sup>

1920年代の初期まで、GMの輸出はほとんどすべて完成車のそれであった。しかしそのころから、完成車を輸出する代りに、部品を輸出して海外で自動車に組立てることの利益が検討されはじめた。すなわち、海外に組立施設を建設し、現地の経営者や労働者を活用することになれば、現地の経済とより密接な関係を保つことになり、諸外国に底流する経済的ナショナリズムの脅威を緩和することができる。また、自動車を完成車として輸出するよりも、部品として輸出することの方が、一般に関税は安くなり、また輸送費の節減にもなる。さらには、諸外国に組立基地を設けることによって、GMの販売およびサービス体制が改善され、ひいては販売量の増大が期待できる。あるいはまた、海外で

(26) F. G. Donner, *op. cit.*, p.11.

(27) 同年1年間におけるビュイックの生産高は20,758台であった。A. P. Sloan, Jr., *op. cit.*, pp.446-447.

(28) 1920年におけるGMの自動車生産台数は、シボレー134,117台、ビュイック112,208台、オークランド34,839台、オールズ33,949台、キャディラック19,790台、GMCトラック5,137台、その他（サムソンのトラックおよびトラクターなど）30,627台、合計370,667台であったが、1918年からはカナダにおいても自動車の生産を開始しており、1920年におけるその生産高22,408台を加えるならば、北アメリカにおけるGMの全自動車生産高は393,075台であった。A. P. Sloan, Jr., *op. cit.*, pp.446-447.

の組立によって、GM車の内装、カラー、装飾、付属品に、現地の好みを取り入れることが可能になる。こうした考慮のもとに、1923年から28年にかけて、15カ国19カ所に組立基地が設置され、1929年までに、北アメリカから輸出されるGMの乗用車およびトラックの70パーセント以上が、海外組立用部品として出荷されるようになった。<sup>(29)</sup>

1920年代初期に、完成車の輸出から海外組立基地の設置へと、海外活動に一步を進めたGMは、さらに同年代後半において、第2番目の重要な前進、すなわち海外での自動車の製造に踏み切った。1925年にイギリスのボグゾール (Vauxhall Motors, Ltd.)、そして1929年にドイツのアダム・オペル (Adam Opel, A. G.) を買収したことがこれであった。

それより先、GMは1924年からイギリスの首府ロンドンにおいてシボレーの組立を行ないつつあった。しかしイギリス市場におけるGM乗用車の将来は、けっして楽観を許さないものがあつた。第1次世界大戦中に不要の輸入を抑制するために制定された既述のマッケナ関税は1924年8月1日に撤廃せられたが、1年後の1925年7月1日に国内工業保護の見地から復活した結果、イギリス帝国外からの自動車および部品に対しては、ふたたび高率の輸入税が課せられることになった。1921年のイギリス財政法による馬力税は、すでに述べたように、口径が小さくてストロークが長いエンジンには有利であつたが、口径がストロークに等しいほど大きいアメリカのエンジンには不利であつた。さらに、より基本的な傾向として、ヨーロッパにおいては、アメリカの大衆車よりもさらに寸法や馬力の小さい小型車に対する需要が増大しつつあつた。そしてイギリスの自動車企業は、保護関税に守られながら、自国市場のニーズにその製品を適合させる一方、アメリカの大量生産方式を導入してその生産能率を高めつつあつた。このような情勢の中で、GMがその競争力をいっそう強化していくためには、現地において自動車の製造を行なう必要があるように思われた。

(29) F. G. Donner, *op. cit.*, p.15.

さてこのようにして、いよいよ現地生産に踏み切ることになったとき、フォード自動車会社のように海外子会社を創設すべきか、それとも現地の既存の自動車企業を買収すべきかという問題が生じてきた。GMは後者の途を選んだ。同社のドナーはこれには2つの理由があったとして、つぎのように述べている<sup>(30)</sup>。

「第1に、ゼネラル・モーターズは、同社が海外においてなすことのできるもっとも重要な貢献は、大量生産方式による車の設計と製造の領域にあることを確信していた。そこで、できるだけ短期間に有効に競争できるようになるためには、同社は名の通った製品と強力な販売組織を必要とした。第2に、合衆国市場が成長中であったために、老練な自動車技師や管理者が非常に不足していた。そのようなときに、ゼネラル・モーターズが、海外でのまったくの新規事業に必要とされるべき多数の経営者や技師の投入を考えるなど、とうていできることではなかった。」

GMが最初を買収しようとしたイギリスの自動車企業はオースティンであった。同社は、1924年において、その前年から売り出した7法定課税馬力の小型車を含めて、12,000台弱の乗用車を生産しており、そしてそれは当時のイギリスにおいては、モリスの33,000台弱、イギリス・フォードの28,000台弱につぐ生産台数であった。オースティンの買収交渉は、1925年の夏から秋にかけて進められたが、しかしその話合いはまとまらなかった。同社の資産評価方式に関して意見の一致をみなかったことが、そのおもな理由であったといわれている。

---

(30) F. G. Donner, *op. cit.*, p.18.

なお、MITのロビンソン教授は、一般に、既存企業を買収することによって現地生産を企てることの適否に関する判断は、経営者の獲得、労働者の獲得、配給経路の獲得、市場参入に要する時間の節約、競争者の排除、他企業に先んじた買収 (pre-empting acquisition by another firm)、技術革新、および政治的報復の各要因に対して与えられる相対的重要性に依存するという。Richard D. Robinson, *International Management*, Holt, Rinehart and Winston, 1967, p.47.

オースティンの買収交渉が不成立に終わった直後、GMはイギリスのルートン (Luton) に自動車工場をもつボグゾールの買収に乗り出し、1925年の終りまでに買収を完了した。しかしながら、当時GMの社長であったスローンがのちに述懐しているところによると、ボグゾールはGMのビュイックと大体同じサイズの比較的高価格車を製造しており、生産台数も年産わずかに1,500台にすぎず、とてもオースティンに取って代りうるものではなかった<sup>(31)</sup>。事実、その後2, 3年間、同社は赤字を続け、その生産台数も1,000台と2,000台の間を上下する程度であった。同社がイギリス市場により浸透していくためには、小型車開発の必要のあることがいよいよ明らかになってきた。しかしその前にGMは、ドイツにおける現地生産に目を向けた。

GMは、1926年からドイツのベルリン地区において、乗用車とトラックの組立を行ないつつあった。ドイツ・フォード (1925年設立) やクライスラーが、ドイツで自動車の組立を開始したのもこの年であった。しかし、すでに述べたように、翌1927年末に関税引上げ法案がドイツ議会で採択された頃から、ドイツ国外から部品を輸入して自動車に組立てることがしだいに不可能となってきた。このような情勢の中で計画されたのが、リュッセルスハイム (Russelsheim) に本拠をもつアダム・オベルの買収であった。

オベルは当時ドイツ最大の自動車企業であった。同社は低価格車の分野で指導力をもち、1928年にはドイツで販売されたドイツ製乗用車全体の44パーセント、ドイツで販売された乗用車全体の26パーセントを生産した。また同社は736の販売店よりなる整備されたディーラー網をもっていた。GMは1928年秋

(31) A. P. Sloan, Jr., *op. cit.*, p.320.

ただし、ウィルキンズおよびヒルによると、たしかにボグゾールは年間わずかに1,700台の生産能力しかなかったが、しかし美しい工場と一連の製品 (a fine plant and range of cars) を持ち、そのうちの最小型車では、その法定馬力は13.9であったとされており、スローンの回想との間に、若干の違いを感じさせる。M. Wilkins & F. E. Hill, *op. cit.*, p.145.

にオペルと交渉を開始し、翌年春の最終協定によって、オペルの株式の80パーセントを25,967,000ドルで取得するとともに、残りの株式についてもオペル家よりそれを7,395,000ドルで買い取ることでできるオプションを獲得した。GMは1931年秋にこの選択権を行使し、オペルの完全な所有権を手中におさめた。

オペルはドイツ最大の自動車企業であったが、その経営に問題がないわけではなかった。なによりも同社は、アメリカのメーカーの間ではすでに常識となっていた互換性部品システムをまだ導入していなかった。ディーラーの多くがそれぞれに機械工場を保有し、顧客がスペア・パーツを必要としたときには、その顧客の車に合わせてその部品をつくっていた。工場から部品を取り寄せたとしても、それにさらに手を加えて車に適合するようにならなければならなかった。GMは、そのころオールズ事業部のゼネラル・マネージャーをしていたドイツ系アメリカ人をオペルの最高経営者に起用し、こうした点を中心に同社の改善を進めていった。

一方、イギリスのボグゾールについても、同社を軌道に乗せるための手段が講じられはじめた。1930年に6気筒エンジンの低価格車に加えられた。その年は、同社がトラック部門にはじめて進出した年でもあった。つづいて1933年により小型で軽量の6気筒エンジン乗用車“Light Six”が開発され、さらに1937年に4気筒エンジン車が市場に送り出された。

このようにして、GMがボグゾールおよびオペルを買収してからそれぞれ数年を経たころより、これら2つの海外子会社は急速に成長していった。両社の生産台数は、1930年には3万台余りであったが、34年には10万台を超え、大戦前年の38年には約20万台に達した<sup>(32)</sup>。それとともに両社がGMの海外事業において占める比重も増大した。1930年には、GMがアメリカとカナダを除く世界市場において占めたシェアは約6分の1であり、そのうちの5分の1を両社で賄ったにすぎなかったが、1935年および36年には、GMが北アメリカを除く世界市

場において占めたシェアは約4分の1となり、そしてそれら海外市場で販売されたGM車の半分以上は、オペルとボグゾールの工場から出荷されるようになっていた。<sup>(33)</sup>

#### 第4節 GM海外事業の管理体制

1908年のGM成立の前後から、1939年の第2次大戦の勃発まで、GMの海外事業はおよそ以上のような経過をたどりながら形成されていったのであるが、それではその間GMはどのような方針のもとに、またどのような組織をもってその海外事業を管理し統制したのであろうか。

すでに述べたように、GMより一足早く1910年代に北アメリカ以外の地域において自動車の組立および製造を開始したフォード自動車会社は、一般に1920

(32) アメリカおよびカナダにおける乗用車およびトラックの生産台数との対比において、第2次大戦前におけるボグゾールおよびオペルの2社のそれぞれの生産高の推移を示すとつぎのようになる。単位1,000台、端数4捨5入。(A. P. Sloan, Jr., *op. cit.*, pp.446-447.)

(暦年)	(アメリカ)	(カナダ)	(ボグゾール)	(オペル)
1926	1,179	56	2	—
1927	1,472	90	2	—
1928	1,710	101	3	—
1929	1,799	100	1	—
1930	1,106	53	9	26
1931	998	36	15	26
1932	507	19	16	21
1933	779	23	28	39
1934	1,086	42	40	72
1935	1,505	60	49	103
1936	1,803	63	51	120
1937	1,847	81	60	128
1938	1,053	56	60	140

(33) F. G. Donner, *op. cit.*, pp.21-22.

年代の終りごろまで、海外基地の管理において現地の事情を全くといってよいほど考慮せず、アメリカ国内の方式をただ一方的に押しつけていた。ようやく1928年以後、それまでの現地無視のやり方は改められ、海外の子会社は、その株主や取締役や支配人の構成において、またその製品の設計や販売方法において、それぞれに国民的性格を帯びるようになった。これに対してGMの場合には、海外への企業進出が企てられたごく当初から、現地主義の方針が打ち出されていた。たとえば、同社が海外で自動車の組立を開始して間もない1924年の年次報告書のみてみよう。そこには「海外市場の不可欠な部分 (an integral part) になろうとするGMの意思<sup>(34)</sup>」が、すでにつきのような言葉でもって明示されていた。すなわち「海外事業の発展に関する会社の政策は、できるだけ実質的な方法において海外事業を確立し、そしてそれ自体を各国の産業生活における真の要素 (a real factor in the industrial life of each country) にすることである」と。そしてこの方針は、GMがイギリスに続いてドイツにおいて自動車の製造を開始した1929年の年次報告書において、さらににつきのような言葉でもって確認された。すなわち、「会社がその海外事業の発展のために信奉している政策は……会社が事業を営んでいる各国において、GMをその国の外国企業にするのではなくて、むしろその国の現地施設 (a local institution in each country) にすることにある。これはその国の風習を認め、会社の手順や政策をそのような風習に調和させることによって達成される。できるかぎり、現地人を雇用する。会社の製品はできるだけ可能な限度まで現地の好みに適応させる。経験はそのような方法によってこそもっとも効果的な結果が得られることを示している……」と。

このようにGMにおいては、海外組立基地あるいは製造基地が開設された直後から、それを「各国の産業生活における真の要素」あるいは「各国における現地施設」として育成するとの基本方針が確立されていた。そしてまたあとで

(34) F. G. Donner, *op. cit.*, p 15.

も述べるように、それらの海外基地に対しては、できるだけ現地に固有の諸条件に即応した行動をとることができるよう、高度の自律性が与えられていた。しかしGMは、フォード自動車会社に比較して、単に最初からこのような方針と体制を確立していたというだけではなかった。すでに述べたように、フォード自動車会社の場合には、いわゆる「1928年計画」を境にして、海外子会社の現地化と自律化が進められていったのであるが、それらの子会社を全社的に統制し調整する有効な組織が欠如していたが故に、それら子会社はときには「ともづな解けて漂う船」のような存在となってしまった。そしてその結果は、せっかく全世界にまたがって自動車の製造、組立、販売に従事しておりながら、フォードは一個の統一ある組織体というよりは、むしろ世界各国に所在するフォード諸会社の単なる集合体であるとの色彩が強かった。これに対してGMは、現地主義をもって海外事業育成の基本方針となし、かつ海外の組立あるいは製造基地に高度の自律性を与えておきながら、しかもそれをGM全体の有機的一部として位置づけることに成功した。それはGMが海外基地を全社的に統制し調整する効果的な手段を有していたからにはほかならない。しかしこの点を理解するためには、1920年にはじまるGMの組織改革にふれておく必要がある。

GMは1908年の成立から1920年まで、その間、1910年から1915年までの銀行管理の一時期を除いて、創設者デュラントの指導下にあった。彼は典型的な「帝国形成者型企業者」であり、企業の買収を中心とする大胆な拡大政策によってGMをたちまちのうちに巨大な企業帝国たらしめた。しかし彼はどうみても「組織形成者型企業者」ではなかった。彼はその企業帝国を管理するのに必要不可欠で、しかもその経済性を高めるのに役立つべき組織を樹立し強化することに対してなんら意を用いなかった。なるほど彼は、1917年、GMを持株会社から事業会社に改組し、その子会社を事業部門に改めた。だが各事業部門は依然としてほぼ完全な独立性を有し、わずかにデュラントその人だけが、これら事業部門を結合するリンクの役目を果たしていたにすぎなかった。しかしGM

のように巨大にして、しかも各種乗用車をはじめ、トラック、自動車の部品および付属品、トラクター、冷蔵庫などの諸製品を製造販売する企業が、このような方法によって満身に運営されるはずはなかった。1920年の夏も終りに近づいたころ、戦後不況の勃発によって自動車需要が突然縮少したとき、もともと事業部門に関する情報と、その統制の双方を欠いていたGMは、全体として非常な在庫過剰に陥って金融逼迫し、破滅寸前にまで追い込まれた。幸いデュポン家と投資銀行 J. P. モルガン商会の肩入れによってGMはこの危機を脱出したが、デュラントは社長の地位を退かなければならなかった。

1920年末、デュラントのあとをついで、その前年までデュポン社の社長であったピエール・デュポン (Pierre S. duPont, 1870-1954) がGMの社長に就任した。新社長にとって最大の課題が、GMの組織の徹底的な再編成にあったことはいうまでもないが、彼がそのための指針として採用したものは、副社長のアルフレッド・スローン (Alfred Pritchard Sloan, Jr., 1875-1966) が約1年前に『組織研究』 (Organization Study) の題目の下に起草していた組織改革案であった。<sup>(35)</sup>

スローンの組織改革案は2つの原則の上に立っていた。1つは「各事業部門の最高経営執行者の責任はけっして制限されてはならない。そのような最高経営執行者を長とする各組織は、必要とするすべての機能を完備し、最高度のイ

---

(35) スローンは、1875年、コネチカット州ニューヘーボンに生れた。1895年、ピエール・デュポンより5年遅れてマサチューセッツ工科大学を卒業し、同年、Hyatt Roller Bearing Company に入社した。1916年、GMのデュラントが United Motors Corporation を設立し、Hyatt はか数社の部品および付属品企業を統合したとき、スローンはその社長に就任した。そして1918年以降はGM副社長の任にあった。

スローンは正規の技術教育を受け、きわめて合理的な考え方の持ち主であっただけに、早くからGM内部の組織上の混乱に頭をなやまし、1920年にGMが危機におちいる約半年前、その具体的な改革案を『組織研究』としてまとめあげるとともに、それをデュラントに提出していた。しかしこれはデュラントの受け入れるところとはならなかった。なお、スローンの組織改革案については、前掲の A. D. チャンドラーの2冊の書物およびスローンの自伝以外に、中川敬一郎「前掲論文」を参照。

ニシアティブを發揮して理論的發展を遂げうるものでなくてはならない」というものであり、他は「GM全体の活動の論理的發展と適当な統制のためには、なんらかの中央組織機能が絶対に必要である」というものであった。<sup>(36)</sup>ところで、これら2つの原則の間には、スローン自身がのちに1964年の書物で述懐しているように、<sup>(37)</sup>言語上の矛盾がある。すなわち、一方では、「けっして制限されてはならない“shall in no way be limited”」という言葉を用いて、事業部門の活動を最大限分権化することを力説し、他方では、「適当な統制“proper control”」という表現を用いて、事業部門の最高経営執行者の権限を制限することを主張しているからである。しかしわれわれは、またスローンが「まさにその矛盾こそが問題の要点である」といっている点に注意する必要がある。<sup>(38)</sup>すなわち、この一見相反するかに思われる2つの原則、すなわち分権化と中央集権化との要求をともに満足させようというところに、彼の組織改革の真の狙いがあったからである。それでは彼は、どのような考え方のもとにそれが可能であると考えたのであろうか。「政策(policy)と政策の管理(administration of policy)とを区別し、それぞれが組織の中において占める位置を規定することによって、「調整的統制を備えた分権的経営活動」(decentralized operations with co-ordinated control)を実現しようというのがその理念であった。<sup>(39)</sup>チャンドラー流にいうならば、全社的な企業資源(資金、設備、人員)の配分または再配分にかかわる決定と、すでに割り当てられた資源を用いて実行される決

(36) A. D. Chandler, Jr., *op. cit.*, 1962, pp.133-134; A. D. Chandler, Jr., *op. cit.*, 1964, p.115; a. p. Sloan, Jr., *op. cit.*, p.53.

(37) (38) A. P. Sloan, Jr., *op. cit.*, p.53.

(39) A. P. Sloan, Jr., *op. cit.*, pp.54-55.

彼は「政策と政策の管理とを区別する」という言葉の代りに、「政策(policy)と管理(administration)の区別」あるいは「政策遂行(policy execution)から独立した政策形成(policy creation)の専門化」という表現も使用している。A. P. Sloan, Jr., *op. cit.*, pp.181-182.

とを、組織の上で明確に分離し、前者の中央集権化と後者の分権化をはかるとい  
うのが、その基本的な考え方であった。<sup>(40)</sup>

スローンがこのような理念にもとづいて作成した組織改革のための具体案に  
ついては、ここで詳述する必要はないであろう。要するにそれは、各事業部の  
マネージャーは引き続きオートノミーを保有するが、その活動は全般的経営執  
行者 (general executives) と助言スタッフ (advisory staff officers) と  
からなる総合本社 (general office) によって調整と統制を受ける、総合本社  
の全般的経営執行者は日々の活動にかかわる決定から解放され、もっぱら会社  
全体の見地から目標および政策を設定し、各事業部の活動を評価し、それへの  
資源の配分を決定する、また総合本社の助言スタッフは全般的経営執行者と各  
事業部の双方に対して専門家としての立場から情報および助言を与えるという  
骨子のものであり、またその細部においては、すべての事業部を自動車、付属  
品、(社内) 部品、および特殊の4つのグループに分ち、各グループにグルー  
プ・エクゼクティブをおき、このグループ・エクゼクティブは、特定の日々の  
業務上の責任はもたず、個人的には助言者の資格においてグループ内事業部の  
活動に目を配り、集团的には全般的経営執行者の一員として全社的な政策立案  
に参加するなどの特色を有していた。同案はピエール・デュボンによって1920  
年末の取締役会に上程され、翌年早々若干の修正を受けて実行に移された。

このようにしてGMは、1920年代のはじめ、のちに事業部制として知られる  
ようになった新しい経営管理機構を導入し、同社内部の組織上の混乱を整理す  
ることに成功したのであるが、その後同社の海外進出が本格化し、北アメリカ  
以外の諸国においても組立基地さらには製造基地を持つようになったとき、同

---

(40) あるいはまたこれを、戦略的決定 (strategic decision) を集権化し、戦術的  
決定 (tactical decision) を分権化する考え方であるといってもよいであろう。

A. D. Chandler, Jr., *op. cit.*, 1962, p.11.

社はそれらの海外基地の管理についても、この組織原理をそのまま適用しようとこころみた。各海外基地を自律性のある単位として運営し、しかもその活動を全社的な見地から調整し統制するという管理体制を採用したことがそれであった。

すでに述べたように、1920年のスローンの組織改革案においては、すべての事業部は自動車グループ、付属品グループ、（社内）部品グループ、特殊グループの4つにグループ化されたのであるが、そのさいGM輸出会社は、電気冷蔵庫部門、トラクター部門、および自動車の消費者金融を行なうGMアクセプタンス・コーポレーションとともに、特殊グループ（Miscellaneous Group）に所属するものとされた<sup>(41)</sup>。しかし、1921年のはじめ、スローン案の実行にあたって、特殊グループ案は廃止され、電気冷蔵庫部門は付属品グループに、GMアクセプタンス・コーポレーションは財務担当副社長の指揮下に移され、またトラクター部門は間もなく廃止された。そしてGM輸出会社も、やがてGMが海外において自動車の組立を行なうようになったとき、個々の海外組立事業とともに新しく輸出グループ（Export Group）を構成することになった。

輸出グループの長にはGM輸出会社の社長 James D. Mooney がGM副社長として就任した。彼は、前述のグループ・エクゼクティブとして、個人的には勧告者の資格において輸出グループに所属するGM輸出会社および海外組立基地の活動に目を配り、集团的には全般的経営執行者の一員としてGMの全般的な政策決定とくにその中における海外活動の基本的な在り方の決定に参加

---

(41) 当時GMは、GM輸出会社を通じてアメリカとカナダ以外の諸国に完成車を販売していたほか、カナダにおいて1918年より自動車の製造および販売に従事していた。しかしカナダにおける事業は純粹の海外事業とはみなされていなかったようであって、カナダ自動車事業部は、アメリカ国内のビュイックその他の自動車事業部とともに「自動車グループ」に所属するものとされた。このことは、「特殊グループ」に代って「輸出グループ」が生まれ、またそれが1935年に「海外グループ」となったあとにおいても、変りはなかった。

(42) した。彼のこのような役割によって、全般的経営執行者と助言スタッフとからなる総合社は、一方ではより効率的に海外事業を調整し評価することが可能になるとともに、他方では海外戦略の設定にあたってより効果的に海外の実情をその中に反映させることができるようになった。

輸出グループに所属するGM輸出会社および各組立基地は、全社的に設定された政策の枠内で、一個の独立した単位として行動した。その場合、各組立基地に対しては一定の担当地域が指定され、その地域においてそれまでGM輸出会社の担ってきた販売上の責任がその組立基地のマネージャーに委譲された。その結果、各組立基地のマネージャーは各担当地域における自動車の組立および販売に対して完全な権限を有し、したがってまたその結果に対して全責任を負った。このようにして、国内の事業部に対するのと同じ考え方がここにも適用されたのであるが、ただ国内の事業部が製品の差異を基準にして部門化されたのに対して、海外基地は地域別基準（regional basis）にもとづいて部門化されたという違いがあった。

すでに述べたように、GMは1925年にイギリスのボグゾール、29年にドイツのアダム・オペルを買収し、北アメリカ以外の諸国に対する完成車の販売、それら諸国における自動車の組立に加えて、新たに自動車の製造を行なうようになったが、これら2つの海外子会社に対しても「調整的統制を備えた分権化の

---

(42) 彼はグループ副社長として総合本社における全般的経営執行者の一人となったが、経営執行委員会（Executive Committee）のメンバーに加わったわけではなかった。しかし、経営執行委員会の設置した委員会の委員になるとか、あるいは経営執行委員会に意見を具申するなどの形において、彼は全般的経営執行者としての役割を果たした。たとえば、1924～25年においてオースティンの買収が計画されたとき、彼は社長スローン（1923年にピエール・デュボンのあとをついだ）その他と、数度にわたって同社買収の見通しを論じあったほか、1925年春にはオースティン社を視察してその買収を勧告する報告書を書き、また同年7月にこの問題をより詳しく検討するための委員会が設置されたとき、財務担当副社長ブラウン（Donaldson Brown）など3人の経営執行委員会のメンバーとともに、その委員に就任した。

経営哲学」(management philosophy of decentralization with co-ordinated control)<sup>(43)</sup>がそのまま適用され、GMの海外事業の管理体制には原則においてなんらの変化も生じなかった。ただ、1935年、輸出グループは海外グループ(Overseas Group)と呼ばれるようになるとともに、本社に新しくGM海外事業部(General Motors Overseas Operating Division)が設けられ、それは輸出部(Export Division)、ドイツ部(German Division)、イギリス部(English Division)の3部を有し、輸出部は外国配給事業部(Foreign Distributors Division)と自動車組立を主体とする海外子会社19社、ドイツ部はアダム・オペルほか1社(フリジデア電気冷蔵庫事業部のドイツ子会社Frigidaire G. m. b. H.)、イギリス部はボグゾールほか3社(Frigidaire Ltd., Delco-Remy & Hyatt Ltd., AC-Sphinx Sparking Plug Co., Ltd.)を所管することになった。この措置は、本社と地理的に遠く離れ、しかもその数や規模が増大しつつあった海外基地に対する総合本社からの統制と調整をより確実にするためのものであったろう。

このころまた、GMの海外事業の管理組織の中に、海外ポリシー・グループ(Overseas Policy Group)と呼ばれる新しい機関が設けられた。これはGM全体の経営管理機構をより整備するために導入せられたポリシー・グループ制度の一環をなすものであり、1937年までに、海外ポリシー・グループのほか、流通、技術、製造、労使関係などのポリシー・グループが設置された。それらのグループは総合本社の全般的経営執行者と助言スタッフにより構成され、その任務はそれぞれの担当分野について政策の勧告(policy recommendation)を行なうことにあった。この制度の導入によって、総合本社は戦略的決定に、そして各事業部は戦術的決定に対して責任をもつことがよりいっそう明白にされたのであるが、海外事業に関しても、その最高方針に関する勧告は総合本社の海外ポリシー・グループが担当し、そして最終的に決定された基本政策の遂行

(43) A. P. Sloan, Jr., *op. cit.*, p.169.

に対する責任はGM海外事業部以下の組織が負うという体制が確立され、スローンの「調整的統制を備えた分権的経営活動」の理念がいよいよ高度に実現されることとなった。

### 結 語

われわれは以上において、フォードとGMというアメリカに誕生した2大自動車企業が、第2次大戦前の時代において、それぞれどのようにして海外事業に乗り出し、その後それをどのように発展させていったか、とくにどのような方針と組織のもとにそれを展開しようとしたかを説明した。ここに改めてその要旨をとりまとめ、結語にかえることにしたい。

フォードの海外活動の歴史の中には、われわれが「アメリカ時代」と呼んだ一時期があった。第1次大戦後から1920年代の終わりにいたる約10年間でそれであり、そのころすでにフォードは世界各地に多くの販売基地と組立基地を有し、また一部では製造活動を行っていた。ところがフォードは、これら海外基地の管理において現地の事情をまるで考慮せず、アメリカ国内の方式をただ一方的に押しつけていた。イギリスの商慣習を無視してその国のディーラーにフォード以外の製品の取扱いを禁じたり、また同国の左側走行の慣行に逆らって左ハンドルの車を製造したりしたことなどがその現われであった。これではフォードには、アメリカの企業としての意識や自覚はあったにしても、世界の企業としてのそれはまったくなかったといわなければならなかった。

1928年以後、フォードはそれまでの現地無視のやり方を改めた。海外子会社の株式の一部が現地国民に公開され、また取締役やマネージャーの地位が彼らに提供されたほか、自動車の製造や販売において現地の事情や要求が考慮されるようになった。しかしフォードには、これらの海外子会社を統制し調整する管理体制がまったくといってよいほど用意されていなかった。わずかにアメリカ本社のごく少数の指導者が、海外子会社と本社を結びつけるきずなの役目を

はたしたにすぎなかった。これではフォードは、世界各国においてそれぞれに事業を営む諸会社の集合体であるにとどまり、とうてい統一ある組織体であるとはいえなかった。

フォードに比べると、GMの海外進出は時間的にはややおくれていた。同社が北アメリカ以外において自動車の組立を開始したのは1923年からであり、また自動車の製造に乗り出したのは、1925年にボグゾール、29年にアダム・オベルを買収してからであった。しかしGMは、海外に組立および製造基地を設置した当初から、それらの基地を「各国の産業生活における真の要素」あるいは「各国における現地施設」として育成する基本方針を確立するとともに、各海外基地を自律性のある単位として運営し、しかもその活動を全社的な見地から統制し調整するという管理体制を整えていた。言い換えるならば、すでにこのころからGMは、世界各国において事業を営み、しかも統一ある意思のもとに行動する組織体としての基礎を固めていたということができるのである。

フォードとGMの海外活動にみられるような相違は、おそろしいほど両社の国内体制を反映していた。フォードが一時期海外子会社の管理にあたってアメリカ国内の方式をただ一方的に押しつけた背景には、T型車のもつ絶大な威力と、その上に築かれたヘンリー・フォードの傲慢ともいえる自信があった。1927年のT型の廃棄後、フォードの海外への譲歩がはじまり、海外の子会社は独自性を増大した。しかしこれら子会社の行動を全社的に統制し調整することに失敗し、かつての「過度の集権化」に代わる「過度の分権化」から、ときにはこれらの子会社は糸の切れた凧のような存在になってしまったが、その背後には、ヘンリー・フォードの近代的組織に対する拒絶反応に根ざすところの、アメリカ・フォード内部の組織上のみだれがあった。

これに対してGMが、現地主義をもって海外事業運営の基本方針となし、かつ海外基地に高度の自律性を与えながら、しかもよくそれをGM全体の有機的一部に組み入れることに成功したのは、同社が1920年のスローンの組織改革案

にもとづき、いわゆる事業部制として知られる近代的経営管理機構を導入していたことと密接な関係があった。改めて述べるまでもなく、この新しい管理機構の特色は、戦略的決定と戦術的決定とを組織の上で明確に分離し、「調整的統制を備えた分権的経営活動」の理念を実現しようとしたところにあったが、このような考え方がいわばGM統治の基本「憲法」として確立されておられたらこそ、GMの海外進出が本格化し、そしてその在り方が問題になったとき、海外基地を自律的単位として運営し、しかもその活動を全社的な見地から統制し調整するという管理体制がただちに用意されたものと考えられるのである。



## 補論1 ビジネス・ヒストリーの方法

### 序

経営史をもってどのような性格の学問と考えるかについてはいくつかの立場がある。またそれぞれの立場においてものべられた具体的研究成果も今日ですでに夥しい数に上っている。しかしどのような立場をとるにせよ、この学問がまずビジネス・ヒストリーとして生誕し、発達し、やがて社会科学におけるひとつの独立した研究領域を形成するにいたったという事実は、だれしもこれを無視することはできないであろう。

ことわるまでもなく、ここにビジネス・ヒストリーとは、1920年代の後期、アメリカはハーバード大学経営学大学院に開設されたビジネス・ヒストリー講座を中心に開花した歴史研究を指すが、わが国の学界がこの研究に注目したのはすこぶる早く、すでに戦前の昭和9年、経営学界を代表する形で酒井正三郎教授が、また社会経済史学界を代表して大塚久雄教授が、期せずして同時にこの新しい研究についての論評を発表された<sup>(1)</sup>。以来今日までの約半世紀の間、戦争中の一時期をのぞいて、わが国の学界とくに昭和39年発足の経営史学会に馳せ参じた人びとは、機会あるごとに、ビジネス・ヒストリーの性格や方法について論じてきた。筆者もまたこれらの人びとの驥尾に付して若干の論述を試みたこともあった。しかしながら、ビジネス・ヒストリーをめぐる方法上の問題が余すところなく解明されたというわけではなく、そこにはなお論ずべきいく

---

(1) 酒井正三郎「『経営史学』の諸問題—N. S. B. Gras : Business History への管見」(『商業経済論叢』昭和9年9月)および大塚久雄「グラス『経営経済史』」(『経済学論集』昭和9年10月)を指す。

つかの問題が残されているように思われる。この小論はこれらの問題のうち、次の2つの問題について論じようとするものである。

第1。ビジネス・ヒストリーは経営者の見地に立つところに方法上の特色があるといわれる。このことから、経営者の見地に立つとは何を意味するのかということが問われるであろうし、さらにはこうした見地に立つことによってどのような知識が得られ、またそれはわれわれにとってどのような意味があるのであろうかとの疑問が提出されるかも知れない。それでは、これに対してはどのような答が用意されればよいのであろうか。

第2。ビジネス・ヒストリー研究の現状を見ると、依然個別企業のビジネス・ヒストリーが少なくともその数においてすこぶる高いウエートを占めている。しかしこうした傾向に対して、いったいある特定の企業の歴史を考察し記述するということが、学問研究の名に値するのであろうかとの疑問が提起されるかも知れない。第1の問題ともかかわりのあるところであるが、われわれはこれに対してどのように答えればよいのであろうか。

しかしながら、このような問題に答えることは決して容易なことではなく、以下の論述も試論の域を出るものではない。

### 第1節 ビジネス・ヒストリーにおける経営者的見地

ビジネス・ヒストリーの開拓者グラスは、1930年のいわゆるビジネス・ヒストリーに関するボストン会議の席上、「ビジネス・ヒストリーの内容」と題して発言し、そのなかで「経済史は公的な観点に終始するのに対して、ビジネス・ヒストリは私的な観点を固執すると説いた<sup>(2)</sup>。これについて、酒井教授は、この説き方はかなり直観的でかならずしも厳密に定義されたものではない、し

---

(2) R. M. Hower, "The Business Conference on Business History," *Journal of Economic and Business History*, May, 1931.

かし「こういう意味で経営史は経営者もしくは経営体自体の立場から対象を考察することが本質的である」と述べられた。<sup>(3)</sup>

ビジネス・歴史のもつこうした見方について、より明確な説明を与えたものは、ドイツからの移民で、ビジネス・歴史に対してむしろ批判的な態度をとっていたレドリックである。彼は1961年秋にハーバード大学経営学大学院で開催されたビジネス・歴史会議において、「ビジネス・歴史への接近方法」と題して報告し、そのなかで、経営体（business units）の歴史は、伝統的な政治科学的接近（the traditional political science approach）を使用する経済史家本来の仕事と、新しいそして特有の接近方法を使用するビジネス・歴史家の仕事とに区別されると述べたあと、この両者の違いについて次のようにいっている。<sup>(4)</sup>

すなわち、「経済史家は、経営体を包括している国民経済から、それに包括されている経営体を見る。これに対して、ビジネス・歴史家は、まず経営体を見、それからそれを包括している構造を見る。経済史家は、経営体が国民経済のなかで果たす機能に関心をもつ。これに対して、ビジネス・歴史家は、経営体の構造および活動に関心をもつ。要するに、経済史家は、学者的な関心と目的をもちながら、行政官あるいは政治家（a government administrator or a statesman）が経営体を眺めるであろうように経営体を見る。これに対して、ビジネス・歴史家は、同じく学者的な関心と目的をもちながら、経営者（a business administrator or executive）が経営体を眺めるであろうように経営体を見る」と。<sup>(5)</sup>

---

(3) 酒井正三郎「経営史の体系」（日本経営学会編『経営学の体系および内包』昭和31年。）

(4) F. Redlich, "Approaches to Business History," *Business History Review*, Spring, 1962.

(5) この報告におけるレドリックの1つの狙いは、このように経済史家的パースペ

レドリックのこの発言について、われわれは次の2つの点に注意する必要がある。その第1は、グラスがビジネス・ヒストリーは私的観点に立つといったのに対して、レドリックが経営者的見地という表現を用いていることである。もっとも、グラスのいう私的観点も、内容的には経営者的見地を意味していることは、彼のもろもろの所説よりして明らかであるが、これをはっきりと経営者的見地としてとらえたところに、レドリックの発言の鋭さがある。ただし、そのレドリックも、経営者的見地という場合の経営者の意味についてはなんの説明も加えていない。まずこれをどのように理解すればよいのであろうか。

一般に経営者という概念は、一方では理想的概念としての経営者を、他方では現実的<sup>(6)</sup>概念としての経営者を意味している。前者は経営者をその本質の純粋性において表現する概念であり、後者は経営者をその偶然的、経験的性質において把握する概念である。およそ経営体が経営体として成立するためには、少なくとも3つの機能が必要である。第1は出資機能である。第2は労働機能ないしは製造、販売、購買、会計、研究などの職能的業務を遂行する機能である。そして第3は管理機能である。このアドミニストレーションという機能<sup>(7)</sup>については、ラーソンにしたがって、政策の設定(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)、統制(採択された政策が伝達されフォローされるよう見守ること)、およびマネジ

---

クティブとビジネス・ヒストリアンのパースペクティブの相違を指摘しながらも、両者の交流の必要性を訴えるところにあった。拙稿「F. Redlich と経営史学」(『経済経営研究年報』30(Ⅱ), 昭和56年)参照。

(6) こうした考え方については、レドリックが故国ドイツで刊行したその論文集 *Der Unternehmer* (1964) に „Der Unternehmer in Theorie und Wirklichkeit“ として後日収録された同博士の “The Business Leader in Theory and Reality,” *American Journal of Economics and Sociology*, April, 1949 を参照。

(7) H. M. Larson, *Guide to Business History*, Cambridge, Mass., 1948, pp. 3-4.

メント（日常の活動を指揮すること）の3つの機能からなるものと解してもよく、またチャンドラーに従って<sup>(8)</sup>、企業の業務活動を調整し、評価し、計画するさいの決定および行動であって、戦略的なもの（企業の長期的在り方に関するもの）と戦術的なもの（日常諸活動に関するもの）とがあると解してもよいであろう。いずれにせよ、こうした機能を遂行するものを経営者と呼ぶならば、それは理想的概念としての経営者を意味することになる。これに対して、任意の時、任意の国において事実上構成されている現実的概念としての経営者は、その帯びる偶然的形態によって、ときには管理機能の遂行者であると同時に出資機能の遂行者であり、ときにはさらに労働ないし業務遂行機能を兼ねるものともなる。

このように、経営者を一方では理想的概念として、他方では現実的概念としてとらえた場合、ビジネス・ヒストリーは経営者の見地に立つというときの経営者は、もちろん前者すなわち管理機能の遂行者としての経営者でなければならない。もしそれを現実的概念としての経営者の意味にとるならば、ビジネス・ヒストリーの視点なかに、出資者その他の観点がまじりこむことになる。

ビジネス・ヒストリーは経営者の見地に立つという場合の経営者が管理機能の遂行者を意味するのであるならば、ビジネス・ヒストリーはまた管理的見地からする経営体についての史的研究であるということが出来る。実際、ビジネス・ヒストリーの開拓者グラスやそのよき協力者ラーソンが、この研究の性格について繰り返し強調したことは、ビジネス・ヒストリーは管理的見地に立つものでなければならないということであった。

たとえば、グラスはその1950年3月の論文において、ビジネスの歴史がすべてそのままビジネス・ヒストリーになるわけではない。ビジネスの歴史には

---

(8) A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., 1962, pp. 8-12. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 昭和43年, 25-27ページ.)

いろいろなタイプのものである。ビジネス・ヒストリーは単にそのうちの1つのタイプであるに過ぎない。それ以外にも、ビジネスの経済史、ビジネスの政治史、ビジネスの社会史、ビジネスの法律史が考えられると述べたあと、ビジネスのビジネス・ヒストリーと、ビジネスについての他の歴史とを区別しているものについて次のようにいっている。<sup>(9)</sup>

「ビジネスのビジネス・ヒストリー (business history of business) は管理的見地 (administrative point of view) から書かれる。」

「たとえ経済史家がビジネス・ヒストリーと呼ばれるものを書くとしても、ただしそれは実際にはビジネスの経済史であるが、そこでは昔からのアドミニストレーションおよびビジネス・マンの無視が繰り返されるであろう。このことはまさにつぎのこと、……すなわち、ビジネス・マンは実際には略奪的であり、寄生虫的である、換言すれば、彼は利潤を獲得するけれども、アドミニストレーターでもなければ生産もしないという結論を意味している。」

「経済史家もときどきビジネスの歴史やビジネス・マンの伝記を書くだろう。しかし、その特色として、史料は主としてビジネスの外部から集められ、観点は管理的でなく (the point of view will not be administrative), そして会計学的センスが十分に発達していないだろう。」

またラーソンも、経済史とビジネス・ヒストリーとの違いは管理的見地の有無にあるとして、次のように述べている。<sup>(10)</sup>

(9) N. S. B. Gras, "Past, Present, and Future of the Business Historical Society," *Bulletin of the Business Historical Society*, March, 1950.

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

H. M. Larson, "Problems and Challenges in Business History," *Bulletin of the Business Historical Society*, Sep., 1950.

「これらのタイプの経済史のどれひとつとして、活動の内面史、すなわち、一定の期間にわたり、費用よりも収益を大にしようとして、財や用役を生産する経営体の活動を、計画し、統制し、指図する仕事に関心をもたなかった。こうして彼らは、経済的生産における諸活動や諸関係の全体的連鎖をつくり出しかつ動かしているひとつのことを忘れていた。これなくしてはビジネス・歴史はありえない。」

「ビジネス・歴史は管理的見地 (standpoint of administration) から出発する。こうしてそれは、関係あるいろいろな要素を関係づけるひとつの中心点、すなわち、政策、統制、マネジメントを通じて、いろいろな要素を調整するひとつの中心をもっている。ビジネス・歴史は、一経営体、一産業、あるいは全体的組織について、その一側面の一部分だけを取り扱うかもしれないが、それをアドミニストレーターによって指揮された全体の一部分として見るのである。」

要するに、経営者的見地といい、また管理的見地といい、ビジネス・歴史は経営体のアドミニストレーションそれ自体に研究の焦点を定め、しかもそれにかかわる一切の現象をアドミニストレーターの意思——経営体内外の状況に対する知覚と判断のうえに形成された意思——にかかわらしめて考察するところに、その方法上の特色があるということができらるであろう。

次に、前述のレドリックの発言に関して注意しておく必要のあるいまひとつの点は、ビジネス・歴史家は、単に経営者の立場に立つというだけではなく、同時に学者的な関心と目的 (the interest and goals of the scholar) をもって、経営体の歴史をふりかえるものでなければならないと述べられていることである。それではこれはどのようなことを意味しているのであろうか。レドリックはなんの説明も加えていないが、これについては次の2つの解釈が可能であるように思われる。

その1つは、およそビジネス・歴史の研究に従事しようとするほどの人たちは、経営者的見地から経営体の歴史を考察し記述することによって得られる結果が、なにか「知るに値する」という意味で重要なものであるとの確信

をもっていなければならないとする解釈である。いま1つは、むしろこうしたことはビジネス・ヒストリーの研究に先立って与えられている前提であり、ただ研究者が経営者の立場に身を置いて経営体の歴史をふりかえろうとする場合、その目は科学に従事するもののそれではなければならないとする理解である。前者がビジネス・ヒストリーの追究しようとしている歴史的知識にどのような究極的意味があるのかと問うのに対して、後者はそれは学問研究上の一般的前提であるとして不問に付す。それでは、いま前者の解釈をとって問題を提起した場合、ビジネス・ヒストリアンはどのような答を用意することができるのであろうか。われわれはまず、ビジネス・ヒストリーを提唱し開拓した人たちがこの問題に関してどのように考えていたかを探ってみることにしよう。それにはビジネス・ヒストリー生誕の事情について少しふれておく必要がある。

すでに述べたように、ビジネス・ヒストリー生誕の母体となったところは、アメリカの代表的なビジネス・スクールとして知られるハーバード大学経営学大学院（the Harvard University Graduate School of Business Administration）である。周知のように、ハーバード大学は17世紀初期にハーバード・カレッジとして創立され、その後18世紀の終りころからこれにつぎつぎとプロフェッショナル・スクールがつけ加わってユニバーシティーとしての体裁を整え、現在では修業年限4年のハーバード・カレッジと10の大学院からなっているが、前者が主として人格の陶冶を目的とするより高度のリベラル・エデュケーションを目的とするのに対して、後者の任務はプロフェッションに必要な専門的知識および見識を与えるにある。ハーバード最初のプロフェッショナル・スクールは、1782年創設のメディカル・スクールであり、ついでディビニティ・スクール、ロー・スクール、デンタル・スクールなどの開設をみたが、これらはいずれも医師、聖職者、法律家、歯科医師などの専門職業に志すものの養成を目的としたものである。そして1908年に新しく経営学大学院（通称ビジネス・スクール）が開設されたのであるが、このことはビジネス・アドミニストレー

ションもまたひとつのプロフェッションであるとの認識を反映したものにほかならなかった。事実、アメリカは19世紀から20世紀への世紀転換期のころからビッグ・ビジネスの時代に入り、それとともに所有者型経営者にかわって専門的経営者の登場が不可欠のものとなりつつあったのであるが、ハーバード・ビジネス・スクールの創設はまさにこのような時代の要請に応えんがためのものであった。

このように、ハーバード・ビジネス・スクールは専門職業的経営者の養成ないし再教育を使命とするきわめて実践的性格の強い大学院として発足したのであるが、この大学院に1927年に新しく開設されたものがビジネス・ヒストリー講座であった。同講座の創設に力のあったものは同大学院2代院長ドーナム(W. B. Donham)であるが、彼は専門的経営者の養成ないし再教育にあたっては、その学科目のなかに、過去における企業経営のさまざまな経験について研究し教授するコースが不可欠であると考え、メーシー百貨店ストラウス家の贖金を得てビジネス・ヒストリーの寄付講座(Straus Professorship of Business History)を新設したのである。ドーナムに招かれて同講座の初代教授に就任したグラスは、のちに、院長ドーナムがビジネス・ヒストリーを提唱した意図について、「その主たる意図は経営政策の理解に資すべき一団の知識体系を構成することにあつた」といい、みづからも、「ビジネス・ヒストリーは高度に専門化している他のいくつかの経営教育のコースに対して、ひとつの補足となるものでなければならない。すなわちそれは、ある会社の経験についてその全般的様相を示し、経営組織、アドミニストレーション、マネジメントの諸問題を解決する学生の能力を高めなければならない。歴史は正確に反復するものではないが、しかし古い問題の再発見や過去の諸力の活動がみられる<sup>(11)</sup>というのは真実である」といつている。

---

(11) N. S. B. Gras, "Business History," *Economic History Review*, April, 1934.

このように、ビジネス・ヒストリー講座は専門的経営者の養成や再教育に役立つべき歴史的知識の追究を目的として開設されたのであるが、アメリカの学者はこうした要求に応えることにけっしてやぶさかではなかった。ビジネスやビジネス・マンのもつ社会的な地位や威信や信望が建国以来すこぶる高く、またプラグマチズムをもって支配的哲学としていたアメリカ社会においては、それはごく自然なことといわなければならなかった。こうしてグラス教授をはじめとする一団の人たちは、このような実践的要請を少なくともその研究を支える重要な関心のひとつとして、ビジネス・ヒストリーの在るべき姿を追い求めた。そしてやがてそこに捜し当てたものが、ビジネス・ヒストリーは単に経済史の一支流でもなければ、ビジネス・マンやビジネス・ファームについてのありきたりの歴史でもなく、経営者的見地ないしは管理的見地からする経営体についての史的考察でなければならないということであった。そして、このような意味でのビジネス・ヒストリーが、ビジネス・スクール、したがってまたビジネス社会の要求に応えることのできるものであるならば、それは学問として探究するに値するというのが、このグループの人たちの率直な考え方であつたらう。

しかしながら、ビジネス・ヒストリーを提唱し開拓した人たちのこうした考え方に対して、われわれはやはり次のような疑問を提出せざるをえない。すなわち、経営者的見地または管理的見地から考察され論述された経営体の歴史は、なるほど専門的経営者の養成または再教育のための有用な知識を提供することになるかもわからない。そしてその結果は、経営体における経営資源のより有効な利用、労働生産性の向上、国際競争力の強化につながるかもわからない。しかしそもそも、経営者や経営体にとって役に立つべき歴史的知識の追究が、はたして学問的に意味のある仕事であり、学者としての努力に値する行為なの

であろうか。<sup>(12)</sup>それはいったいどのようにして論証できるのでしょうか。その論証の困難さは、たとえば、マルクス主義に立脚するいわゆる批判的経営史家が、経営者のないし管理的見地に立つビジネス・ヒストリアンとは対照的に、経営体の歴史を、そこにおける資本・賃労働の歴史、すなわち、支配・被支配および階級闘争の歴史として考察しようとしていることひとつをとりあげても、容易に理解されるところであろう。そして結局は、ただ各自の生活上の究極の立場から、ビジネス・ヒストリーの追究する知識のもつ究極の意味が、あるいは承認され、あるいは拒否される、ということに終わってしまうかも知れない。

このように、ビジネス・ヒストリーの追究する歴史的知識のもつ究極の意味の如何を学問上の手段によって論証することが困難であるとするならば、われわれはひとまずこうした形での設問はさしひかえ、前述のいま1つの立場、すなわち、経営者の見地から経営体の歴史を考察することによって得られる結果は、かならずやなんらかの意味において知るに値するものであると前提し、この前提の下にいわば知識のための知識の科学的追究という形で、われわれの研究をおし進めていくという立場をとらざるを得ないのかもわからない。そしてそのようにしてビジネス・ヒストリーの知識がより実り豊かなものとなった段階で、歴史哲学や経営哲学の助けを借りながら改めてこの種の知識のもつ意味の如何を問うとしても、それはかならずしも遅きに過ぎることにはならないであろう。

## 第2節 ビジネス・ヒストリーにおける個別性と一般性

前節で述べたように、ビジネス・ヒストリーは、経営者の見地に立って経営

---

(12) たとえば、大塚久雄教授は前掲の昭和9年10月の論文においてすでに次のような疑問を提出されている。すなわち、「商業学校の授業科目の分類ならともかく、社会経済史に対立する一独立部門ないし学的体系としての、しかも経営者の為に教訓的意味をもつものとしての経営経済史なるものはたして可能であろうか」と。

体の発展のあとを考察し記述する学問であるが、その際、この経営体を個々別々に研究の対象とするか、それとも総合的に把握するかによって、大きく2つに区別される。個別経営体すなわちそれぞれに固有名詞を冠した個々の経営体のビジネス・ヒストリーと、それ以外の一般的なビジネス・ヒストリーとがそれである。

一般的なビジネス・ヒストリーは、さらにどのような方法と範囲において経営体を総合的にとらえるかによって、いくつかのタイプに区別される。地域別研究は、大小さまざまな地理的範囲に限定された一定の地域に注目し、そこにおいては経営体は全体としてどのように管理活動を展開したかを考察する。これによって、経営体の管理活動における地域別特色が明らかになる。時期別研究は、これまたさまざまな時間的ひろがりをもつ一定の時期をとりあげ、当時経営体のくりひろげた管理活動を全体として研究する。これによって、経営体の管理活動における時期別特色が明らかになる。産業別研究は、一定の産業に着目し、その産業を構成する一群の経営体がどのように管理活動を展開したかを考察する。これによって、経営体の管理活動における産業別特色が明らかになる。もちろん、これらの地域別、時期別、産業別研究の組合せによって、またいろいろなタイプの研究が成立する。たとえば、19世紀初期のニューイングランド地方の木綿工業についてのビジネス・ヒストリー。最後に、グラスやラーソンのいう「一職能の歴史」(history of a function, such as production or marketing)ないし「ビジネス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)がある。<sup>13)</sup>

---

(13) N. S. B. Gras, "What Type of Business History Are You Writing?" *Bulletin of the Business Historical Society*, Nov., 1946.  
H. M. Larson, "Problems and Challenges in Business History," *Bulletin of the Business Historical Society*, Sep., 1950.

この職能別またはトピックス別研究は、もろもろの経営体の管理活動のうち、一定の職能あるいはトピックスにかかわる側面に注目し、その発展のあとを考察する。労務管理の歴史、管理組織の歴史、海外直接投資の歴史などがこれである。このような場合でも、こうした側面を孤立的に取り扱うのではなく、アドミニストレーターによって指揮された一連の活動の一部として考察することはいうまでもない。

このように、ビジネス・ヒストリーは、個別経営体のビジネス・ヒストリーと、それ以外の地域別、時期別、産業別、あるいは職能ないしトピックス別の一般的な研究とにわかれるのであるが、ビジネス・ヒストリー生誕の当初からもっとも特徴的にとりあげられてきたものは個別経営体のビジネス・ヒストリーである。たとえば、『ハーバード・ビジネス・ヒストリー叢書』（1931年～）を見よ。最近でこそ、ウィルキンズの『多国籍企業の成熟』（Mira Wilkins, *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*, 1974）のように、より一般的なビジネス・ヒストリーの領域に属すべき研究がしだいに顔を見せるようになったものの、その多くは個別の銀行や百貨店や製造企業についての歴史である。グラス自身もボストン第1国立銀行の前身マサチューセッツ銀行の歴史を執筆しているほか、彼に協力した一団の人たちの手によって、ニューヨークのメシー百貨店、アメリカ最古の広告企業エヤ・アンド・サン、懐中時計で名声を博したウォルサム時計会社、ニューイングランドの綿業企業ペパレル製造会社、同じくニューイングランドの紡織機械企業サコ・ロウエル・ショップス、その競争企業ホワイチン・マシンワークス、アメリカの投資銀行業の開拓者ジェイ・クーク、イギリスの商人銀行家ベアリング家などの歴史がとりあげられている。経済史の研究が主として集合事象に関するものであるだけに、こうした

---

(14) W. Sombart, *Die drei Nationalökonomien*, 1930, S. 315. (小島昌太郎 監訳『三つの経済学』昭和8年, 370-371ページ.)

傾向がとくに目につくのである。

ところで、ビジネス・ヒストリーの研究にみられるこのような傾向に関して、いったい個別経営体の歴史を考察し論述することは学問研究の名に値するのでしょうかとの疑問が早くから出されていた。もちろんなかには、酒井教授のように、経営史をもって経営政策の批判史であるとなし、そのことから経営史は個別経営を対象とするものでなければならず、産業の経営史的研究、経営の一般的発展についての研究、経営の機能的側面についての研究などは認めがたいと主張される方もあった。しかし、その酒井教授も、「私が経営史をもって経営一般ではなくして、個別経営の私的な観点からの観察であるといったときに、そのような具体的な研究は、とうてい一般性と普遍性とも、もちえないものではないか。したがってこのような企てが科学的になされうかどうかということが、多くの人びとの間に疑問とされたように思われる」と述べられ、この疑問に答えるに、その著『経済構造変動の理論』（昭和31年）で展開された「具体的普遍の認識を課題とする批判的歴史」の考え方をもちえてきたことはよく知られているところであろう。<sup>45</sup>

しかしながら、すでに前節で述べたように、経営者的見地から経営体の歴史を考察することによって得られる知識は知るに値するものであるというのがわれわれの設定した前提であってみれば、われわれが経営体を個別的にとりあげようが、それとも総合的にとりあげようが、そこにおいて展開された管理活動に研究の焦点を合せ、それにかかわる一切の現象を経営者の意思にかかわらしめて考察するものであるかぎり、それらはいずれもわれわれにとって意味のある研究といわなければならぬ。ただ、個別経営体のビジネス・ヒストリーは、個別経営体の場において、あるいは個別経営体に即して、ビジネス・ヒストリーの追究すべき知識を追究するということから、ある特定の経営体が、移りいく

(15) 酒井正三郎『経営史の認識対象と方法』（『経営セミナー』昭和32年6月。）

環境のなかにおいて、具体的にどのような代替案をどのように選択しながら管理活動を展開し、その結果どのような成果を収めたかを逐一論述し、いわばこうした個別的知識の提供という方向においてビジネス・ストーリーに貢献しようとする。これに対して、一般的なビジネス・ストーリーは、経営体一般の場合において、ビジネス・ストーリーの追究すべき知識を追究することから、たとえばある地域やある時期においては経営体は全体としてどのように管理活動を展開したかを論述し、いわばこうした一般的知識の提供という方向においてビジネス・ストーリーに貢献しようとする。このように、その方向においては個別と一般という違いこそあれ、ともにビジネス・ストーリーの内容をより豊かにするものであることにおいてはなんの違いもないのである。<sup>(16)</sup>

しかしながら、個別経営体のビジネス・ストーリーは、個別的なものをただ個別的なものとして考察し記述するわけではない。個別経営体といえども、一定の国土と時代のもとに存在し、またその指揮をとる経営者も同様に社会的存在である以上、その経営活動のなかには、同国、同時代のもろもろの経営体の活動に通ずるものがなければならないはずである。個別経営体のビジネス・ストーリーは、その経営体独自の経営活動を追究しながらも、同時にこうした側面に注目し、そこに内包されているより一般的な意味を汲み取るのではならぬ。グラスも次のようにいっている。「……どの特殊研究も、態様あるいは発展の一般的パターンになんらかの関係をもっている。どの場合において

---

(16) 同様に、個別経営体のビジネス・ストーリーの対象としてとりあげられる経営体が、世間的に著名な会社であろうと、反対に無名のものであろうと、われわれにとって本質的な問題ではない。どのような会社の研究であろうと、研究者の少なくとも最終的には自由な意思によって選ばれた会社の研究であり、またビジネス・ストーリーの方法に従ってものされた研究であるかぎり、われわれにとってはすべて意味のある研究である。個別経営体のビジネス・ストーリーに優劣をつけるものがあるならば、それは対象そのものの側にあるというよりは、それを論述する研究者の手腕にあるというべきであろう。

も、研究中のある特定の会社がより大きい全体にどのように適合しているかということ<sup>の</sup>を学ぶべきである」と。もしこうした線にそって個別経営体のビジネス・ヒストリーが記述されるならば、それは単なる個別的なものではなく、一般的なものを内に包んだ個別的なものといふことができるであろう。せつかに一般的なビジネス・ヒストリーを構築するよりは、こうした意味での個別経営体のビジネス・ヒストリーを追究し、それを丹念に積み重ねていく方が、一般的なものに達する近道かもわからない。

---

(17) N. S. B. Gras, "Are You Writing a Business History?"  
*Bulletin of the Business Historical Society*, Oct., 1944.

## 補論2 工場における内部請負組織

### 序

本書第1章において、ボストン製造会社から、ロックス・アンド・キャネル会社、そしてロウエル・マシンショップへと発展していった一連の紡織機械企業と、ポール・ホワイチンの鍛冶場に起源をもつ紡織機械企業ホワイチン・マシンワークスの2つをとりあげ、それらの企業が19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に経営活動を展開したかを検討した。そしてその際、その何れもが、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重要な問題のひとつを、きわめて興味ある方法によって解決したことを知った。内部請負組織がそれであった。ところでこの組織は、それらの会社に限って見られたものではなく、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。もちろんその程度の発見から、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。逆にそのような組織が採用されていないことの判明した会社もある。第7章でとりあげた綿業企業ペパレル製造会社がそうであり、そこでは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監督(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、また彼らの賃金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。つまり、工場の分権的もしくは間接的な管理が行なわれていたという意味では、内部請負組織と共通するところが多分にあるのである。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、1860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。こうして現在の筆者にとって

は、内部請負組織は初期の工場においてかなり特徴的な工場管理組織であったと思わざるを得ないのである。<sup>(1)</sup>

### 第1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「パーミンガムおよびブラック・カントリの産業発展，1860-1927」（1929）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”あるいは単に

(1) 筆者が内部請負組織の問題を最初に取り上げたのは拙稿「G.C.アレン著『パーミンガム及びブラック・カントリの産業発展，1860-1927』研究」（『企業経営研究年報』Ⅱ，昭和27年）においてであり、続いて「アメリカ紡織機工業成立期における請負組織制工場制度」（『企業経営研究年報』Ⅴ，昭和30年），「工場制度成立期における内部請負制度について」（日本経営学会編『経営学の新展開』同文館，昭和31年），「ウインチェスター連発銃会社における内部請負組織」（『国民経済雑誌』100巻6号，昭和34年12月）などを発表した。これらはとりまとめられて、拙著『アメリカ経営史』（神戸大学経済経営研究所，昭和36年）の第1部第3章「工場における内部請負組織」を構成することになった。その後，「マニュファクチュア経営における内部請負組織—18世紀初期ペーメンの毛織物企業の場合—」（『国民経済雑誌』111巻4号，昭和40年4月），「初期の工場組織—米国の一木綿工業企業の事例—」（『国民経済雑誌』121巻4号，昭和45年4月）を発表したが，本書では『アメリカ経営史』所収の1章をほとんど手を加えず再掲することにした。多くの方々から論評をいただいた筆者にとっては記憶に残る一文であるからである。こうした点については，中川敬一郎「米国における大量生産体制の発展と科学的管理運動の史的背景」（『ビジネス・レビュー』11巻3号，昭和39年1月），土屋守章「米国経営管理論の生成」(1)(2)（『経済学論集』31巻4号，昭和41年1月，32巻1号，昭和41年4月）などを併せ参照されたい。内部請負組織をめぐる問題はいまなお人々の関心を集め，最近の経営史学会第20回大会（昭和59年，於中央大学）では，統一論題にとりあげられ，山下幸夫教授の「問題提起」に続いて，鈴木良隆教授の「“内部請負制”は19世紀イギリスの工場における支配的な作業組織であったか？」，塩見治人教授の「アメリカにおける工場制度の変質と内部請負制度」と題する研究などが発表された。

“contract system” 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かならずしも一様ではなかったが、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。次い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、あるいは百人を超えることもあった。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、およ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。<sup>(3)</sup> 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。もっとも、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。<sup>(4)</sup> 請負人が雇用した労働者に対する賃金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

(2) 請負人の実際の称呼としては“job-hands” “job-takers” “piece-masters” “overseers” “department heads” “department supervisors” “fitters” “chartermasters” などさまざまなものがあるが、その一般的名称としては“contractors” あるいは“subcontractors” という言葉が使用されている。

(3) 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・カントリー地域の諸工業にみられる。(G. C. Allen, *The Industrial Development of Birmingham and the Black Country, 1860-1927*, London, 1929, pp. 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。

(4) このような例は、バーミンガムおよびブラック・カントリー地域において、またアメリカではホワイトチン・マシンワークスにみられる。G. C. Allen, *op. cit.*, p. 161; T. R. Navin, *The Whitin Machine Works since 1831*, Cambridge, Mass., 1950.

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ぜられた場合には、労働者に対して支払われた賃金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<sup>(5)</sup>。しかし何れにせよ、この制度の下において2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、および運転資本を準備すること、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きわめて分権的に行なわれたともいうことができるのである。

## 第2節 内部請負組織の実例

まず、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・キャネルス会社

b ローエル・マシンショップ

これら2つの会社については、第1章においてすでに説明した。

c ホワイチン・マシンワークス

この会社についても、第1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1864年以後であり、この年には会社の全従業員の約10分の1、すなわち56名

---

(5) 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。

のものが請負人として働いていた。ところでそのうちの1人であるウードマンシイ (Henry F. Woodmancy) をとりあげてみると、彼はスピンドル部門の長であり、1864年より1898年の死に至るまで終始請負によって働いた。最初はわずかに2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50人もしくは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1888年、89年、90年においては、彼の受け取った請負差額はそれぞれ約5千ドル、8千ドル、6千ドルであった。しかし1891年にはそれは約3千ドルであった。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、会社の最も熟練した day laborers でも決して年1200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。彼の受け取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、これをウードマンシイの勘定の貸方に記入した。各製品の請負価格はそれぞれ異なっており、たとえば旧式の taper-top spindle は彼と15セントで契約され、新式の high-speed spindle は1874年には16セント、不況年次である1879年には13セントに定められた。他方、ペイ・マスターはウードマンシイの勘定の借方に、彼の部門の労働者に対して会社側から支払った賃金額を記入した。この両者の差額がウ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1錘当り1ないし2セント以上には上らなかった。ペイ・マスターは年4回差額を清算することになっていたが、しかしウードマンシイはそれを待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2、3年間においてはそれは1日2ドルの割であった。

---

(6) T. R. Navin, *op. cit.*, pp. 143-144.

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

設立。1839年にメイン州ビッド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1章で述べたロックス・アンド・チャンネルズ会社の場合と同じように、その起源は1830年に設立された綿業企業ヨーク製造会社 (York Manufacturing Co.) の紡織機械製造部門、さらには1825年に設立された綿業企業サコ製造会社 (Saco Manufacturing 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権額50万ドル、発行額40万ドル、そして1847年には授権額200万ドル、発行額100万ドルであった。

建物。1842年に完成した新しいマシンショップは、長さ145呎、巾46呎、5階建レンガ造りであった。しかし1850年までにマシンショップは、長さ271呎、巾46呎、5階建の建物と、1つの鍛冶場、1つの木工場、1つの材木室、1つの倉庫、1つの会計室、および1つの製材場からなっていた。

機械。1850年にスーパーインテント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に類するものもあったけれども、しかし大型の作業のできる動力工作機械が広汎に使用されていたことがわかる。それらは次の如きものであった。堅型ボール盤、平削盤 (その最大のものは長さが26 呎あり、3.5 呎巾のものを削ることができた)、2呎のスイングをもつエンジン旋盤、squaring machines, card cylinder turning engines, schaft straighters, heavy slabbing machines.

労働者数。1844~48年において、同資本系統の木綿工業会社 (3工場よりなり、第1工場は約1万錘) の機械および建物の建造に従事したが、その最繁時には約600人が就労していたようである。

以上によって会社は少なくとも1850年までに工場制生産によって機械の製造を行っていたといえる。

工場組織。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って行なわれた。すなわち、経験ある機械工は請負によっ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安価な助手 (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せた。「この方法によれば少年でも単一の仕事に熟練し、彼らを雇った請負人 (contractors) には実に利益になったのである……<sup>(7)</sup>」このような組織の存在は1850年に書かれたスーパーインテンドントの報告書によってさらに確められる<sup>(8)</sup>。それによれば「スーパーインテンドントは工場における色々な種類の仕事について請負人と契約した。請負人はみず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。これらの請負人およびそ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。契約された仕事がスーパーインテンドントの満足のいくように完成されたときには請負人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し引かれることがあった。すなわち「工場で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。あるいはそれがもし請負人のうちのある1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。

この報告書が書かれたときには、工場に16人の請負人が働いており、彼らは130人の大人および少年を雇用していた。しかし「会社は請負人とは別に、い

---

(7) G. S. Gibb, *The Saco - Lowell Shops*, 1950, p. 146.

(8) G. S. Gibb, *op. cit.*, pp. 146-147.

く人かの労働者を直接に雇用していた。そしてその数はなされるべき仕事の量に従って変化した。」しかしその人数については報告書に述べられていない。

e ペチー・マシンワークス (Pettee Machine Works)

1823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 Otis Pettee のマシンショップから Otis Pettee and Companyを経て、1882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、「1887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。<sup>(9)</sup>」

次に、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 ウィンチェスター連発銃会社 (Winchester Repeating Arms Company)

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、斧と鋸と小銃とはアメリカ開拓の3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。19世紀に入ってから、小銃の構造に2つの重要な改良が行なわれた。1つは口装銃より後装銃への発展であり、それは1848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1848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

(9) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 359.

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重要な発明であった。ここにハントは、翌49年、この弾薬の機構を利用して連発銃 Volitional Repeater 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である。

しかし、ハントの連発銃は技術的にけっして完成されたものではなかった。その実用化には、彼の発明を基礎にしながらも、さらに多くの改良が加えられなければならなかった。そしてこの努力の過程で、ウインチェスター連発銃会社の前身となった諸会社がつぎつぎと生れていった。すなわち1854年には、ハントの特許権をもとにして、コネチカット州ノーウィチにスミス・アンド・ウェッソン (Smith & Wesson) が設立される。1855年には、その事業をひきついで、同州ニューヘーボンにボルカニック連発銃会社 (Volcanic Repeating Arms Co.) が設立される。1857年には、さらにその事業を継承してニューヘーボン・アームズ会社 (New Heaven Arms Co.) 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、よりよい連発銃への努力がようやく結実する。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。ところが1858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。こうして1860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 がこれであり、この15発の連発ライフル銃は最初の実用的な連発銃として世に出たのである。1866年、ニューヘーボン・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。1866年には Winchester Model 1866 Rifle が製作され、73年には西部で絶大な人気を得た 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。

工場組織。ウインチェスターの工場は初期から請負組織によって運営されていたようである。このことは、1860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、5,000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。彼はニューヘーボン・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たった。しかしみずから労働者を雇用し、監督し、また彼らの賃金を支払った。そして契約額と賃金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、1876年以前においては、この組織の具体的なことはほと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なく、彼らはそれぞれに小銃製造の全過程について責任を負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、互換性部品方式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<sup>(10)</sup>、1876～89年の期間において、請負人の数は平均18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、

(10) Harold F. Williamson, *Winchester: The Gun that Won the West*, Washington, D. C., 1952, p. 30.

(11) H. F. Williamson, *op. cit.*, p. 480; John Buttrick, "The Inside Contract System," *Journal of Economic History*, Summer, 1952, p. 216.

いわゆる大部門において、50人ときには100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、いわゆる小部門にあって、わずかに1人ないし2人の助手をも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であった。たとえば、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、1881～93年の期間において、平均10,380ドルの年収をえた<sup>12)</sup>。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(1876-89)

	大部門 <sup>1</sup>	中部門 <sup>2</sup>	小部門 <sup>3</sup>
年平均請負人数……………	5人	8人	5人
請負人1人当り年平均労働者数…	43人	11人	2人
請負人の平均年収*……………	4,800ドル	1,740ドル	1,430ドル
労働者の平均年収*……………	700ドル	650ドル	570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。しかし少なくとも、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金額と請

(12) H. F. Williamson, *op. cit.*, p. 92 ; J. Buttrick, *op. cit.*, p. 214.

負人が雇用した労働者に対する賃金額との差額であった。したがって請負人の利潤は、製品単位当りの請負価格、契約通りに完成された製品の量、および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1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ともなう上下した。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った。内部請負組織は請負人に対してひと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った。第2の生産数量は、請負人の管理手腕に関係があった。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察され、無駄な作業が排除され、また労働者に対して個数制賃金制度が採用されたりした。第3の労働者に対する賃金は、請負人がもっとも関心を払ったところであった。というのは、労働者に対する賃金は、請負利潤に影響するいろいろな要因の中で、請負人がもっとも確実に支配することのできるものであった。請負人が、不況時における請負価格の切り下げを、賃金引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った。

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った。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っていたし、また圧延場、動力室、鍛冶場、および設計室は会社に直属する職長によって指揮された。たとえば、1881年においては、小銃工場において働いていた約500名の人々のうちその48%のみが請負契約の下で働いたといわれている<sup>(13)</sup>。

(13) H. F. Williamson, *op. cit.*, p. 479 ; J. Buttrick, *op. cit.*, p. 208.

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ほぼ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ほとんどすべて請負人の領分にあった。

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

1824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 & Co. さらに Crossman, West & Leonard と発展したが、この最後のパートナーシップは1830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3万6千ドル。1833年の従業員数は41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、従業員は通常日給制によって働いたのであるが、特殊な仕事については請負によって就労した。そのような場合には正式の契約が結ばれて会社の帳簿に記入された。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。1830年代初期の若干の事例においては、1人あるいは2人1組である一定の仕事が請負われていたが、その場合会社は、彼らの勘定の貸方側に完成された品物の金額を記入し、借方側に使用された材料費、および彼らのために働いた会社従業員の賃金額を記入し、その差額を彼らに支払った。<sup>14)</sup>

最近の研究は、さらに次の諸会社に内部請負組織が導入されていたことを明

---

(14) G. S. Gibb, *The Whitesmiths of Taunton: A History of Reed & Barton, 1824-1943*, Cambridge, Mass., 1943, p. 70.

らかにしている。<sup>15)</sup>銃器企業のColt's Patent Fire Arms Manufacturing Co. (Hartford, Conn.), Remington Arms Co. (Bridgeport, Conn.), 工作機械企業のPratt & Whitney Co. (Hartford, Conn.), 機関車企業のBaldwin Locomotive Co. (Philadelphia, Pa.), ミシン企業のSinger Sewing Machine Co. (Elizabeth, N. J.), 時計企業のWaltham Watch Co. (Waltham, Mass.)。

### 第3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、どのようにして誕生したのであろうか。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、広く普及したひとつ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母体となったようなもの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1929年に「バーミンガムおよびブラック・カントリの産業発展、1860-1927」を公刊したが、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ひとつであるバーミンガムおよびブラック・カントリ地域の1860年より1927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2つの観点から論述してい

---

(15) 塩見治人「前掲報告」による。また、今井 斉「19世紀アメリカにおける内部請負制度の普及」(『名城商学』34巻1号、昭和59年8月)参照。

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。

「この組織は1860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、およそ大生産単位が存在した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中間階級の存在であった。彼らはその所属した業種によって、subcontractors, overhands, fitters, charter-masters, butties あるいは piece-masters 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、そしてその仕事のために労働者を雇用し、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ずかしく3人か4人の手下をもったにすぎなかった。折々彼らは自己のため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。こうしてある工場においては、subcontractors は余程の資本を有し、そして雇主のな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2、3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金制度は非常に複雑であった。工場所有者と overhand との間に契約がなされた後は、overhand は独りで彼の部下の賃金を定めた。彼は契約したすべての仕事を完成してしまうまでは雇主に対し支払を要求する

---

(16) G. C. Allen, *op. cit.*, pp. 160-161.

ことはできなかつた。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つた。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金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。仕事が完成すると、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のであろう。……しかし如何なる場合においてもこの組織には二重の賃金契約が存在した。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<sup>(17)</sup>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。鎖工場では overhands は通常 2 人ないし 3 人の strikers をもつた。刃物工場では stampers は 2 人の少年によって助けられた。その 1 人は火に気をつけ、他の 1 人は鉄を持った。小銃引金工場では各熟練工は彼を助ける少年や青年をもつた。レンガ工場の moulders は “pages” と呼ばれた 2, 3 人の子供を雇つた。金属ボタン工場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。労働者は彼のサーバントのサーバントである」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-stockers” および “stock-takers” と称された 2 組の請負人と契約した。前者は熔鋸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、前者の仕事は熔鋸炉に必要な原料を供給することであつた。そのため彼は、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。彼は熔鋸炉の生産 1 トン

---

(17) G. C. Allen, *op. cit.*, pp. 144-146, 148, 163-165.

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金契約をもった。石炭業においては“butties”のあるものは時には150人にも上る労働者を持ち、また監督の仕事を助ける1人の“doggie”をみずから雇用した。鉄および非鉄工業の双方において圧延工場では、master-rollersは一定金額で一定量の金属を製造し、その仕事のために自己の労働者を雇用した。同様のことは鉄管工場でも行なわれた。機械製釘および座金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や鉄鑄造場にもみられた。最後に真鍮鑄造業では、1人のoverhandは時には20人から30人、場合によっては70人の多くを雇用したこともあったが、通常は約7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差し引かれた。ときどき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。仕事が各種の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、ときどき2人ないしそれ以上の請負人が組合組織でこれを行なった。

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。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決心したときには、彼は自然とsubcontractorsを雇用したであろう。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げえたからであろう。事実 subcontractor はショップ・オーナー

(18) G. C. Allen, *op. cit.*, pp. 161-162.

からのひと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、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金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在していた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い出すのである。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ほと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問屋であった。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<sup>(19)</sup>と考えるのである。

(19) 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』20巻4号・5号、昭和26年4月、5月)において見い出すことができる。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数賃銀 (piece-rate) を受け、而も彼を補助する「繋ぎ工」(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は、問屋制資本からpiece work を受取り「繋ぎ工」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。

内部請負組織の起源に関する右のアレンの見解は非常に説得力がある。しかし果して、アレンの見解をアメリカに適用してよいものかどうか。容易に答の出せる問題ではないので、ここでは若干の問題点を指摘するにとどめたい。

第1。アレンが内部請負組織をもって「工場組織のより以前の形態の遺物」あるいは「工場発展の過渡的段階」であるとする背後には、バーミンガムおよびブラック・カントリ地域において、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捗しつつあったという事実が存在していた。そこでもし、アレンの見解によっ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ったということを前提にしなければならないであろう。

第2。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1巻「1607-1860」によってこの点を検討してみよう<sup>四</sup>。彼はまず、家内工業 (household industries) を2つの種類に分類している。1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2つのタイプは植民地時代にすでに存在していたが、第1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

---

(20) V. S. Clark, *History of Manufactures in the United States*, 1929 edition, N. Y., 1949, vol. 1, pp. 440-442.

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、これを継ぎ合わせた。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、「家内工場のこれらの局面は…… homespun 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。」

上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績機械工業や小銃工業ではどうであったのであろうか。もっとも、紡績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、たとえば農機具の製造業<sup>(21)</sup>においてはどうであったらうか。クラーク自身次のように述べている。

「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、ペンシルベニアを通じて、小さな設

(21) V. S. Clark, *op. cit.*, pp. 476-477.

備が散在した。その幼稚な設備の中には1つないし2つのふいご (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。こ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。

また小銃工場においては、1792年に政府によって2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ずる手工業者であり、小さな仕事場で1人で働くか、あるいはせいぜい1人か2人の助手をもったにすぎなかった。」<sup>(22)</sup> 要するに、これらの工業においては、むしろクラークのいう家内工業の第1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、クラークのいう家内工業の第1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、および既製の如き消費財工業を除けば、ドメスチック・システムは工場制度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。<sup>(23)</sup>

第3。以上のような理由によって、アレン的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

---

(22) H. F. Williamson, *op. cit.*, pp. 6-8.

(23) J. Buttrick, *op. cit.*, p. 206.

はきわめて注目すべき見解をのべている。<sup>(24)</sup> 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、18世紀後半および19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、1830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。

#### 第4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、またひとつの制度として固まっていったのであろうか。われわれは主として、当時の工場経営者の見地に立って、この問題を考察してみよう。

第1に、会社は、工場制生産に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。あるいは少な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ほと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・マシンショップ、サコ・ウォーターパワー会社、あるいはウインチェスター連発銃会社のように、元来

---

(24) T. R. Navin, *op. cit.*, p. 142.

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。

ところで、当時生産活動を志した人々が、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ひと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、既述のポールおよびジョン・ホワイチンのように、勤勉と節約によって大工場所有者にまで発展したのもけっして少なくはない。むしろ19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にそのひとつの特色がある。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、けっして不満な生き方ではなかったであろう。

第2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金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3に、内部請負組織は請負人に対してひと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、雇用者と被傭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。実際、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直接的な利益は、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1840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はじめたからであった。しかしそれらの工作機械はけっ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。たとえば、ホワイチン・マシンワークスが、長い間リング精紡機の2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1870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ボ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。<sup>25</sup>このようにいうと、かの綿繰機を発明したコネチカット州ニューヘーボンのホイットニー (Eli Whitney) および同州ミドルタウンのノース (Simeon North) が、早くも1790年代末に、小銃およびピストルの製造において、互換性部品方式というアメリカ独自の技術を発展さ

(25) T. R. Navin, *op. cit.*, p. 119.

したの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2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。また、19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ろう。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。

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ろ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ろうからである。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。

### 第5節 内部請負組織の消滅

われわれは、19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見受けら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。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、1870年代頃より衰退の徴候を見せはじめ、1890年前後より20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、ホワイチン・マシンワークスにおいては、請負人の数は1864年の56人より、1870年には49人、1886年には25人へ減少し、そして1888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的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金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1911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「1895年までに請負組織は死文であった。<sup>(26)</sup>」またペチャー・マシンワークスにおいては、「1887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。<sup>(27)</sup>」またロウエル・マシンショップにおいては、「おそくとも1890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。<sup>(28)</sup>」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。<sup>(29)</sup>1903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、1904年には18人、1906年には14人、1908年には8人、1910年には6人へと減少し、1914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1次大戦に先行した約4半世紀の間においてこの工場組織は徐々に消滅への過程をたどっていったといわれている。<sup>(30)</sup>

(26) T. R. Navin, *op. cit.*, pp. 147-149.

(27) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 359.

(28) G. S. Gibb, *op. cit.*, p. 296.

(29) H. F. Williamson, *op. cit.*, pp. 136-138, 478 ; J. Buttrick, *op. cit.*, pp. 217-220.

(30) G. C. Allen, *op. cit.*, pp. 337-339, 424-425.

もともと、内部請負組織は会社にとってひと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とともに、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つ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。かくてたとえば、ホワイチン・マシンワークスにおいては、「会社は1つの単位ではなくして、1つの屋根の下に居を占めた12ないし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。<sup>31)</sup>しかしながら、初期においては、このような欠点が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があつた。しかし時代の変遷にもなつて、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つた。

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つたばかりでなく、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つたのみならず、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、

(31) T. R. Navin, *op. cit.*, p. 139.

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。その原因となったものは、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ったことである。いまや請負人は、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った。たとえば、紡織機械工業においては、「機械製造のトライアル・アンド・エラー方式は青写真や製図板に席を譲りはじめた。ロウエル織物学校（Lowell Textile School）や、さらには M. I. T.（1865年創設——筆者注）で訓練された人々がもっと沢山になりつつあった。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。」<sup>(32)</sup> 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。」<sup>(33)</sup> 今や、部下労働者の賃金を引き下げることが、請負による利潤を増大させるための、彼らに残されたほとんど唯一の手段となった。かくては、会社のトップマネジメントにおいてしだいに勢力を増していきつつあった「新しい世代」の人々が、請負人の介在なしに、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、十分に理解できるところである。

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19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

---

(32) G. S. Gibb, *op. cit.*, pp. 296-297.

(33) H. F. Williamson, *op. cit.*, pp. 136-137.

経営をめぐる環境の推移と無関係ではなかった。19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19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るようになった。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。加え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、19世紀後期より20世紀初期にかけて、期せずしてひと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、各部門の活動をひと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。そしてこの組織の下においては、請負人とは異なって、単に中央の指令と勧告の下に行動するところの職長 (foreman) が各部門を監督することになった。

---

(34) アレンは産業組織の発展を問屋段階 (factor stage) と工場段階 (factory stage) とに分ち、さらにその内部組織に注目して、前者を “domestic system proper” と “shop-owner system” に、また後者を “subcontracting system” と “system of centralized control” とに分っている。(G.G.Allen, *op. cit.*, p. 339, 446.)



## 補論 3 アメリカの企業による初期の海外製造業投資

### 第1節 第1次大戦前における海外製造業投資

アメリカの製造企業の中に、南北戦争前、すでに海外で製造活動を企てていたものがいた。回転式ピストルの発明者サミュエル・コルト (Samuel Colt, 1814-62) の率いるコネチカット州ハートフォードの Colt's Patent Fire Arms Manufacturing Co. はそうした企業であり、1852年にロンドンに工場を設置し、小型火器の製造を開始した<sup>(1)</sup>。しかしながら、これは当時であってはいきわめて異例な企てであった<sup>(2)</sup>。

アメリカの企業による海外活動がその緒につくのは、19世紀の後期、アメリ

---

(1) しかし、このテムズ河畔の工場は、それから数年後、はやくも数名のイギリス人に売却された。コルトが、この冒険は、その出費や苦勞に値しないと判断したからであるが、苦勞の主たるものは労働問題であった。彼は、18世紀末以来、アメリカの銃器工業を中心に発達した互換性部品の量産方式をロンドン工場にも導入しようとしたのであるが、「各人が彼自身で完成品としての銃器を製作し、それに彼の個性の表現であるべきいささかの手練を付与したいと欲していた」イギリスの職工の反撥を招いたのである。J. Rohan, *Yankee Arms Maker: The Story of SAM Colt and His Six-shot Peacemaker*, N. Y./London, 1935, p. 205.

(2) 南北戦争前におけるこの種の企てとしていまひとつ知られているものに、1856年、ニュージャージー州のJ. Ford and Company のパートナーである5名のアメリカ人によってスコットランドに建設されたゴム工場 (a vulcanized rubber factory) がある。しかし、この事業も、1860年代の後半になって、ひとつには現地での商況の悪化、ひとつには親会社自身の製造施設拡大の必要から、イギリス人に売却された。John H. Dunning, *American Investment in British Manufacturing Industry*, London, 1958, p. 17; Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Cambridge, Mass., 1970, p. 30.

カの企業が、鉄道網の普及とともに、地方的な企業から国内全域で活動する全国的な企業へと移行し、また海外遠隔地との迅速な通信と交通が可能となるなど、その前提となるべき条件がしだいに整ってからであった。<sup>(3)</sup> こうして、1897年、アメリカの対外直接投資がはじめて統計の中にも姿を現わすことになるのであるが、同年にはその残高は6億ドル、11年後の1908年には16億ドル、そして第1次大戦勃発直前の1914年(6月30日)には27億ドルと推定されている。<sup>(4)</sup> これらの数値は、1973年に1千億ドル、1980年に2千億ドルを突破した同国の最近の対外直接投資残高に比較すれば微々たるものである。しかし、1914年におけるアメリカの対外直接投資残高27億ドルがその年における同国のGNP364億ドルの中において占める比率を計算するならば7.4%であり、そしてそれは1981年におけるアメリカの対外直接投資残高(2,273億ドル)のGNP(2兆9,541億ドル)に対する比率(7.7%)とまず差のないことからいうならば、アメリカはすでに第1次世界大戦前の時代から対外直接投資に関して積極的であったといえることができるであろう。

第1次大戦前におけるアメリカの対外直接投資残高のうち、海外製造業に対するものは、1897年には9,400万ドルであって鉄道の1億4,300万ドル、鉱業の1億3,400万ドルに次ぎ、1908年には2億9,600万ドルであって鉱業の4億4,500万ドルに続き、そして1914年には4億7,800万ドルであってやはり鉱業の7億2,000万ドルの次に位している。<sup>(5)</sup> いずれにせよ、この17年間に、海外製造業に対する直接投資は5倍強に増大しているのであるが、いうまでもなくこうした発展の具体的担い手となったものはアメリカの製造企業である。いま、

---

(3) たとえば、最初の大西洋横断ケーブルが開通するのは1866年である。

(4) U. S. Department of Commerce, *Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1957*, 1961, p. 565.

(5) Cleona Lewis, *America's Stake in International Investments*, Washington, D. C., 1938, p. 605.

マイラ・ウィルキンズによって、これらの企業のうち、1890～1914年の間、海外2カ国以上に製造工場を建設または買収したものを示すと次の如くである。<sup>(6)</sup>

1890～1914年の間、海外2カ国以上に製造工場を建設または買収したアメリカの会社

(会社名)	(主要製品)	(海外工場の位置)
Alcoa	アルミニウム	フランス、カナダ
American Bicycle	自転車	ドイツ、カナダ
American Chiclet	チューインガム	イギリス、カナダ
American Cotton Oil	棉実油	オランダ、カナダ
American Graphophone	蓄音機	イギリス、ドイツ、フランス、カナダ
American Radiator	暖房用放熱器、ボイラー	イギリス、ドイツ、フランス、オーストリア、イタリア、カナダ
American Tobacco*	タバコ	イギリス、ドイツ、カナダ、日本、オーストラリア、プエルトリコ、朝鮮、中国、アルゼンチン
Armour	精肉	カナダ、アルゼンチン
British-American Tobacco	(American Tobacco を見よ)	
Carborundum	研磨材	イギリス、ドイツ
Chicago Pneumatic Tool	空気機械	イギリス、ドイツ、カナダ
Coca Cola	コココーラ	カナダ、キューバ
Crown Cork & Seal	ビン栓、ビン詰機械	カナダ、メキシコ
Diamond Match	マッチ	イギリス、ドイツ、スイス、カナダ、ブラジル、ペルー、南アフリカ、オーストラリア
Eastman Kodak	フィルム、カメラ	イギリス、フランス、カナダ、オーストラリア
Ford	自動車	イギリス(主として組立)、フランス(単に組立)、カナダ
GE	電気製品・設備	イギリス、カナダ(1890年以前の設置)(ドイツ、フランス、オーストリア、イタリア、日本—支配的所有に達しない会社との協定)

(6) Mira Wilkins, *op. cit.*, pp. 212-213の表による。なお、この表の中には、海外1カ国にしか工場を持たなかった会社は含まれていない。M. Wilkinsは、このような会社の例として、ヨーロッパ関係では、イギリスに進出したBurroughs Adding Machine Co., カナダに進出した Computing-Tabulating-Recording Co. (IBMの前身会社)などをあげている。

Gillette	カミソリ	イギリス, ドイツ, フランス, カナダ
H. J. Heinz	トマト製品, 漬物	イギリス, スペイン, カナダ
International Harvester	農業機械	ドイツ, フランス, ロシア, スウェーデン, カナダ
International Steam Pump	ポンプその他の蒸気機械	イギリス, ドイツ, フランス, オーストリア, カナダ
Mergenthaler Linotype	活字自動鋳植機	イギリス, ドイツ, カナダ
National Cash Register	金銭登録機	ドイツ, カナダ
Norton	人工研磨材	ドイツ, カナダ
Otis Elevator	エレベーター	イギリス, ドイツ, フランス, カナダ
Park, Davis	薬品	イギリス, ロシア, カナダ (1890年以前の設置)
Quaker Oats	オートミールその他の加工穀物	イギリス (ばら荷包装のみ), ドイツ, カナダ
Sherwin-Williams	塗料	イギリス, カナダ
Singer	ミシン	イギリス, カナダ (以上2カ国, 1890年以前の設置), ドイツ, ロシア
Stearns & Co. (Frederick)	薬品	カナダ (1890年以前の設置), オーストラリア
Swift	精肉	カナダ, アルゼンチン, ウルグァイ, オーストラリア, メキシコ
Torrington	針, スポーク	イギリス, ドイツ
United Drug, Inc.	薬品	イギリス, カナダ
United Shoe Machinery	製靴機械	イギリス, ドイツ, フランス, カナダ
Western Electric	電話機器	ドイツ, ベルギー (以上2カ国, 1890年以前の設置), イギリス, フランス, オーストリア, イタリア, ロシア, カナダ, 日本
Westinghouse Air Brake	エアブレーキ	イギリス, フランス (以上2カ国1890年以前の設置), ドイツ, ロシア, カナダ
Westinghouse Electric	電気製品・設備	イギリス, ドイツ, フランス, ロシア, カナダ

\*1902年にイギリスの Imperial Tobacco との間に協定が成立し、これら工場のうち、アメリカ保護領のそれは残し、イギリスの工場は Imperial Tobacco に、その他の工場は American Tobacco と Imperial Tobacco の共同出資企業 British-American Tobacco に譲渡された。

## 第2節 多国籍製造企業37社の特色

19世紀後期とくに1890年代以降、第1次世界大戦勃発に至る期間において、われわれの予想をはるかに上回る多数のアメリカの企業が、諸外国で製造事業に乗り出していたことは以上の如くである。それでは、今日のアメリカ多国籍製造企業先駆といふべきこれらの企業はどのようにして海外製造業投資を企てるにいたったのであろうか。上記37社を中心にこの点を検討してみよう。

一般に、海外製造業に対する直接投資は、市場志向的なものと供給志向的なものとに大別される。前者が、主として海外の現地市場に対して財の供給を行なわんとするものであるのに対して、後者は、主として海外現地から本国または第三国に対して財の供給を行なわんとするものであり、現地の豊富な天然資源や安価な労働力を利用せんとするところに主たる目的がある。われわれが対象とする37社は、すべて、海外製造業に対して市場志向的投資を行なったものであるが、なかに一部、供給志向的な投資を併せ企てたものがある。Swift & Co.とArmour & Co.の2社がそれである。ともにシカゴの大手精肉企業であり、とくに前者は冷凍貨車による精肉輸送に先鞭をつけるとともに、冷凍肉という新商品に対する市場を開拓して大を成した企業であるが、彼らが1907年以降アルゼンチンその他の南アメリカ諸国に精肉工場を設置したのは、広大なパンパスで餌育された低コストの牛を現地で買い付け、屠殺し、処理加工して、海外に出荷せんがためであった。<sup>(7)</sup>

アメリカの精肉企業による南アメリカへの企業進出の事例にみられるように、海外製造業に対する供給志向的な投資は、その動機や目的が比較的明白である。しかし、当時、アメリカの37社による海外製造業投資の中で圧倒的に大きな比

---

(7) Mira Wilkins, *op. cit.*, pp. 189-190 ; Cleona Lewis, *op. cit.*, p. 306.  
なお、これら2社はカナダにも工場を設置したが、これらの工場は現地消費者への食肉の供給を主要な目的としたものであった。

重を占めていた市場志向的な投資は、それへの過程や意図においてかなり複雑である。ここではまず、こうした問題に接近するため、これらの会社がどのような特色をもつ企業であったかを明らかにしておこう。

さて、これら37社を一覧して、まず指摘できることは、新製品の開発 (product innovation) ないし新しい製造方法の開発 (process innovation) に成功した企業が数多く含まれているという事実である。以下、それに該当すると思われる会社を列挙し、簡単な説明を付しておこう。

Alcoa……同社の前身 Pittsburgh Reduction Co. (1888年設立) の創業者のひとりホール (C. M. Hall) は、1886年、電解法 (electrolytic process) によってアルミニウムを経済的に製造する方法を発明し、1889年、特許を得た。<sup>(8)</sup>

American Chicle……同社は、1869年ごろ、チューインガムをアダムズ・ガムと名づけて最初に製造販売した Adams & Sons Co. など6社が1899年に合同して成立したものである。

American Graphophone……1887年に成立、その後 Columbia Phonograph Co. その他を支配し、フォノグラフ (エンジンの発明、1877年) あるいはグラフォフォン (ベルの発明、1886年) として知られる蓄音機および音盤の製造販売特許を保有。

American Tobacco……同社は1890年に5社の合同によって成立したもので

---

(8) C. M. ホールと時を同じくして、フランス人エルー (P. L. T. Heroult) が同様の発明を別個に達成し、1888年、スイス資本と結んで Aluminum Industrie Aktiengesellschaft を設立するなど、ヨーロッパでアルミニウム工業が独自に発達しつつあったことに留意する必要がある。ちなみに Alcoa は、フランスに工場を建設して失敗のあと、カナダの子会社を通じてヨーロッパの企業と市場協定を結ぶことになる。カナダの子会社を協定の当事者にしたのは、反トラスト法に対する配慮の結果である。Alcoa については、Charles C. Carr, *Alcoa: an American Enterprise*, N. Y., 1952 がある。

あるが、その中心となったW. Duke's Sons & Co. のジェイムズ・デューク (James B. Duke, 1856-1925) は、1880年代初期、いち早く連続自動紙巻タバコ製造機を導入・改良し、シガレットの量産に先鞭をつけた。

Coca Cola……1886年にアトランタのドラッグ・ストアで調合された「強壮飲料」の製造販売権を買収し、嗜好飲料として企業化。

Diamond Match……最初の摩擦マッチ (1827年) から黄リンマッチを経て安全マッチ (1848年) に至る発明はすべてヨーロッパ人の成果であるが、アメリカの独占的マッチ企業である同社は、製造方法の改良に努力し、1890年代に開発した新しい連続マッチ製造機にはイギリスでも特許が与えられた。<sup>(9)</sup>

Eastman Kodak……創業者ジョージ・イーストマン (George Eastman, 1854-1932) が板ガラスの写真乾板の改良から出発し、1884年、紙を支持体とするフィルム (paper-backed film) を発明して特許を取り、そして1885年、小型ボックスカメラを開発し、これにコダックの商標を付して売り出したことは余りにも有名である。

Ford……創設者ヘンリー・フォードが、1908年、世界最初の実用車 (utility car) というべきT型を開発するとともに、1913年、移動組立線を導入してその量産に入ったことは本論で述べたところである。

GE……同社は、1892年、Edison General Electric Co. と Thomson-Houston Co. が合同して成立したものであるが、前者が、電気によって光と動力を供給するエジソンのシステムを企業化した諸会社の合同であることは周知のところであろう。<sup>(11)</sup>

---

(9) John Moody, *The Truth about the Trust* (N. Y., 1904)によれば、1904年当時における同社の市場占有率は85%であった。

(10) John H. Dunning, *op. cit.*, pp. 29-30.

(11) 小林袈裟治『GE』（東洋経済新報社、昭和45年）参照。

Gillette …… 創業者キングC. ジレット (King C. Gillette, 1855-1932) は、1901年、Gillette Safety Razor Co. を組織して、その使い捨てカミソリ替刃のアイデアの商品化に乗り出し、1904年末までに1,240万枚の替刃を販売することに成功した。

International Harvester …… 1902年、5社の合同によって成立したものであるが、その中核となったMcCormick Harvesting Machine Co. の創業者サイラス・ホール・マッコミック (Cyrus Hall McCormick, 1809-84) は、刈取機 (reaper) の発明者のひとりである (特許, 1834年) とともに、50年代にはその製造に互換性部品方式や流れ作業方式を導入した。<sup>(12)</sup>

International Steam Pump …… 1899年、7社の合同によって成立したものであるが、たとえばそのうちの1社Henry R. Worthington は、ウォーシントン・ポンプとして知られる蒸気駆動の往復ポンプを開発した企業である。

Mergenthaler Linotype …… ドイツ生まれのアメリカ人オットマル・メルゲンターラーの発明したライノタイプの実業化に成功した会社である。

National Cash Register …… オハイオ州デイトンの石炭商パターソン (John H. Patterson, 1844-1922) は、同市のリティ (James Ritty) が1879年に発明した金銭登録機に注目し、1883-84年にその製造企業National Manufacturing Co. の支配を掌握するとともに現社名に変更し、本格的な実業化に着手した。<sup>(13)</sup>

Singer …… 創業者アイザックM. シンガー (Isaac Merritt Singer) は、エリアス・ハウ (Elias Howe) の特許 (eye-pointed needle と lock

(12) 小林袈装治『インターナショナル・ハーベスター』(東洋経済新報社, 昭和53年) 参照。

(13) Samuel Crowther, *John H. Patterson: The Romance of Business*, London, 1923, pp. 4-5, 58-65, 80-86.

stitch, 1846年)を出発点に実用的なミシンを開発するとともに、その製造に互換性部品方式を導入した。<sup>14)</sup>

Stearns & Co. (Frederick) ……1855年、デトロイトに「研究室」を開設、使用法および成分を表示した包装家庭薬を最初に発売したといわれている。<sup>15)</sup>

Swift……既述のように、創業者グスタフ・フランクリン・スウィフト (Gustavus Franklin Swift, 1839-1903) は、1878年、冷凍貨車による精肉輸送に先鞭を付けた。

United Shoe Machinery……同社は、1899年、代表的製靴機企業の合同によって成立したものであるが、それら企業は、靴製造作業の省力化に対する国内の要望に応え、他国にさきがけて製靴機を開発した。

Western Electric……ベル (Alexander Graham Bell) の電話機の特許 (1876年) をもとに発展したベル系電話会社に対する機器の供給企業であることは多言を用しない。

Westinghouse Air Brake……創業者ジョージ・ウェスティングハウス (George Westinghouse, 1846-1914) は、圧縮空気利用のブレーキの発明者 (1869年)。

Westinghouse Electric……同じく G. ウェスティングハウスを創設者として1886年に設立された企業で、交流システムの発展に先駆的役割を演じた。

以上、新製品ないし新しい製造方法を開発したとみられるものは20社以上に

---

(14) Singer の在外活動については、Mira Wilkins, *op. cit.*, pp. 37-45のほか、Robert Bruce Davies, "Peacefully Working to Conquer the World," *Business History Review*, Autumn, 1969がある。

(15) John G. Glover and Rudolph L. Lagai, ed. *The Development of American Industries*, Fourth Edition, N. Y., 1959, p. 335.

上っているのであるが、これに準ずるものとして、さらにAmerican Radiator Co., Chicago Pneumatic Tool Co., Crown Cork & Seal Co., そしてAmerican Bicycle Co. の4社をあげることができる。最初の3社は、それぞれ独自に製品（暖房用放熱器、空気機械、そしてビン栓およびビン詰機械）に工夫や改良を加え、それに関する特許を持っていた<sup>(16)</sup>。最後の1社の製品（自転車）はもとよりヨーロッパで開発されたものであるが、同社は製品の標準化、互換性部品制度の導入、高度の機械化など、アメリカで発達した大量生産方式を積極的に取り入れたところに特色がある。また、残りの会社の中にも、規模の経済の利益を享受しているとみられる寡占的棉実油企業のAmerican Cotton Oil Co., 原料を種子から吟味するといわれるトマト製品のH. J. Heinz, “Quaker Oats” で知られるオートミールのQuaker Oats Co., “Alundum” および “Crystolon” の商標で知られる人工研磨材のNorton Co. など、その製品や製造方法について、何らかの技術的優位を有していたと判断できる企業がある。<sup>(18)</sup>

しかしながら、これら37社の中には、製品の製造についてのみならず、またその販売に関しても、特別の技術を有していたものが少なからず含まれていることに留意する必要がある。たとえば、シンガーが、同業企業を圧倒してアメリカのミシン業界を制覇するに至ったのは、実用的ミシンの開発・改良や互換

(16) John Moody, *op. cit.*, pp. 230, 243 ; *Moody's Industrial Manual*, 1926, pp. 2038-2039 ; Mira Wilkins, “An American Enterprise Abroad : American Radiator Company in Europe, 1895-1914,” *Business History Review*, Autumn, 1969.

(17) Victor S. Clark, *History of Manufactures in the United States*, N. Y., 1949, vol. 2, p. 485 ; Harold F. Williamson, ed., *The Growth of the American Economy*, N. Y., 1944, p. 723.

(18) John Moody, *op. cit.*, pp. 220-221 ; *Moody's Industrial Manual*, 1926, p. 356 ; Arthur F. Marquett, *Brands, Trademarks and Good Will : The Story of the Quaker Oats Company*, N. Y., 1967.

性部品システムの導入といった製造面での努力もさることながら、大規模な直売組織を樹立し、新しい耐久消費財の販売に欠くことのできない特別のサービス——デモンストレーション、修理サービス、信用販売など——を提供したからであった。<sup>(19)</sup> 同じように、特殊な販売サービスを提供することによって新商品の普及に成功したものに、前述の刈取機のC. H. マッコーミックや、金銭登録機のJ. H. パターソンの名をあげることができる。<sup>(20)</sup>

また、商標の売り込みによって、製品差別化に成功した会社がある。たとえば、前述のタバコのジェイムズ・デュークは、連続自動製造機の導入によって大量に生産されるようになった紙巻タバコを大量に販売するため、「カメオ」その他の新銘柄を売り出しては大掛りな広告を展開し、やがてアメリカ最大の広告主になったといわれている。<sup>(21)</sup> 同様のことが、Diamond Match Co. についていえるほか、食品のAmerican Chicle Co., Coca Cola Co., H. J. Heinz, Quaker Oats Co., 薬品のParke, Davis & Co., Frederick Stearns & Co., United Drug, Inc. の諸社も、積極的な広告活動その他を通じて商標を売り込んでいった企業である。

### 第3節 海外進出のプロセス

第1次世界大戦前、海外製造業に対して市場志向的な投資を企てたアメリカの企業にみられるひとつの重要な特色は、新製品の開発、新しい製造方法の導入、特別の販売サービスの提供、商標による製品差別化など、商品の生産や販売に関して特別の技術を有していたところにあった。それでは、このことと、これら企業による海外進出との間に、どのようなつながりがあったのであろう

---

(19) 中川敬一郎「米国における巨大企業の成立とマス・マーケティングの発達」  
『経済学論集』、31巻3号、昭和40年10月)参照。

(20) Samuel Crowther, *op. cit.*, pp. 82-83 (Illustrations), 87-102.

(21) 中川敬一郎「前掲論文」参照。

か。

チャールズ P. キンドルバーガーによれば、アメリカの企業が海外に子会社を設置するのは、彼らが投資先国の既存企業あるいは潜在的な競争企業よりも高い収益をあげるために利用することのできる独占的優位 (monopolistic advantages) を備えているからである。さもなければ、海外遠隔の地で事業を営むことからくる不利益のために、やがて現地企業によって追い出されてしまうことになる。こうした不利益を相殺する以上の優位性を現地企業に対して持っていることが、直接投資を誘発するのである。そしてその優位には、競争企業の新規参入を制限すべき特別の製造技術、特別のマーケティングのスキル、経営技術 (managerial expertise)、規模の経済などが含まれる<sup>(22)</sup>という。問題のアメリカの企業は、まさにこの種の国際比較優位を備え、したがって海外直接投資に踏み切ってしかるべき経済的条件を有していたといえるのである。

しかしながら、これらアメリカの会社のほとんどは、いきなり海外で製造活動を展開するということはなかった。もっとも、カナダへ進出を企てた会社の中には、Ford Motor Co.のように、同社設立の翌1904年に早くも現地に製造子会社を設置した<sup>(23)</sup>ものもあるが、しかし大半の会社、少なくともヨーロッパ諸国に進出した会社は、その有する国際比較優位を武器に、まず、海外市場に向けて国内より製品を輸出するという戦略を採用し、後に、輸出によってではなく、海外に生産基地を設置することによって、現地市場に参入するという道を歩んだ。

アメリカの会社にとって主要な輸出市場を形成したものは、アメリカと国境を接し、言語や文化をほぼ同じくするカナダを別とすれば、ヨーロッパの先進諸国であった。これら諸国は、所得水準が比較的高く、したがってアメリカの

---

(22) Charles P. Kindleberger, *American Business Abroad*, New Haven, 1969. (小沼敏監訳『国際化経済の論理』ペリかん社, 昭和45年.)

(23) 第10章参照。

企業によってしばしば特徴的に開発された労働節約的・高所得関連商品に対する「需要の遅れ」(demand lag)も比較的少なかった。われわれが対象とするアメリカの37社のうち、海外直接投資のプロセスがまだ追いつけないもの数社を除くならば、その大半は海外で製造活動を企てるに先立って、これら諸国に向けてかなりの輸出を行っていた。

たとえば、Singer は、1867年にイギリスのグラスゴーに最初の組立工場、72年に同地に部品工場、そして82年にはアメリカ国内の工場に匹敵する近代的な工場を同地の近くに建設したのであるが、すでに同社は1850年代末より海外販売活動を開始しており、1861年には、グラスゴー駐在の a salaried representative に続いて、ロンドンに a man を配置していた。

National Cash Register Co. は、1903年にドイツのベルリンに工場を建設したが、それに先立ち、1885年にドイツとイギリスに sales agent, 1895～96年にドイツ、イギリス、そしてフランスに販売子会社を設置していた。

American Radiator Co. は、1898年にフランス、1905年にイギリスに工場を建設したが、すでに1892年以来ヨーロッパで販売活動を展開し、1895年にはロンドンに最初の海外支店を設置していた。

Eastman Kodak Co. は、1889年にイギリスに子会社を設立してフィルム製造に着手したが、すでに1880年代中頃からイギリスやフランスと取引を開始していた。

(24) レイモンド・バーノン は、1900年以前に海外に製造工場を設置したアメリカの会社10社を選び、そのすべてが投資以前に相当規模の米国からの輸出を行っていたことを表によって示している。そのうちのコルト社を除く9社は、すべてわれわれの対象とする会社の中に含まれている。Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U. S. Enterprise*, 1971, pp. 72-73. (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社, 昭和48年, 80ページ。)

(25) 1914年におけるドイツ工場の規模は、従業員1,000人、うち260人は販売代理人、残りは巡回機械工と職工よりなり、月産約1,200台であった。Samuel Crowther, *op. cit.*, p. 278.

Westinghouse Air Brake Co. は、1879年にフランスに製造子会社を設立したが、その数年前より輸出会社を設置してヨーロッパへ製品を送り出していた。

Ford Motor Co. は、1911年よりイギリスのマンチェスターで、1913年よりフランスのボルドーで自動車の組立を開始し、前者では徐々ながら部品の製造もはじめたが、それに先立つ1908～09年、パリおよびロンドンに販売支店を設置していた。

さてそれでは、これらのアメリカの会社は、何故に、本国から海外市場に製品を輸出するという当初の路線から、現地でそれを製造して供給するという新しい路線へと、軌道を切り替えていったのであろうか。この点に関しては、各社においても、また各投資先国においても、それぞれに事情があり、またその両者が互に絡みあっていることでもあり、これを要約し一般化して説明することは、大変に困難であり、また無理も生じよう。以下若干の論述を試みるが、それも試論の域を出るものではない。

ここで試みに、輸出から直接投資に切り替えたアメリカの会社を、2つのグループに大別してみよう。まず第1のグループには、本国から海外市場に製品を輸出することが、少なくとも近き将来に向けて、引き続き可能であり、また有望であるにもかかわらず、現地で製造活動を展開することの方がより有利であるとの判断のもとに、あえて輸出から直接投資に乗り換えたと思われる会社が含まれる。一般に、輸出よりも直接投資が有利とされる場合には、第1に、製造コストが国内におけるよりも低い場合、具体的には、賃金や原材料費や金利などが割安であるとか、現地で製造することによって輸送費や貯蔵費を削減できる場合、第2に、現地市場の要求により即応した製品の製造が可能になり、またサービス体制が強化されるなど、現地市場へのより深い浸透が期待できる場合、そして第3に、現地に製造基地を設置し、現地労働者を雇用するなど、現地の経済と密接で友好な関係を保つこととなれば、諸外国に底流する経済

的ナショナリズムの脅威を緩和できる場合などがあげられる。しかし、問題のアメリカの会社の中には、こうしたことを主たる理由として、本国からの輸出を現地での製造に切り替えたものは比較的少数であった。その中には次のような会社が含まれる。

Ford Motor Co. は、前述のように1911年からイギリスのマンチェスターでT型の組立てを開始したが、当時T型の売れ行きはアメリカ国内における同様にイギリスにおいても上昇の一途をたどり、その輸出を阻害すべきなんらの事態も生じていなかった。当時のイギリスは自由貿易国であったし、Austin や Morris などの現地自動車企業は少なくとも実用車に関してはまだまだフォードの敵ではなかった。それにもかかわらず、完成車の代わりにその部品をノックダウンで送って現地で組立てようとしたのは、運賃を節約しようとの積極的な意図が働いていたからであった。ちなみに、重量とともに船賃算定の基準になる容積に関しては、10台のノックダウン・カーは1台の完成車に相当したといわれている。(第10章参照。)同様に、輸送費の節約を目的としたものに、イギリスに進出した H. J. Heinz その他の食品会社がある。この種の企業の場合には、これによって同時に、破損や腐敗による損失を少なくすることもできた<sup>(26)</sup>。また、Eastman Kodak Co. がイギリスに工場を建設したのは、特許防衛もさることながら、フィルムが傷つきやすいこと、原料が現地でより安く入手できたこと、工場の建設資金が現地で調達できたことなども、見逃せない理由となっている<sup>(27)</sup>。最後に、Alcoa や Norton Co. が、カナダに工場を持ったのは、ひとつには、現地の豊富な電力資源を利用して、アルミニウムや人工研磨材を同国内に提供しようとしたものであった。

次に、第2のグループには、第1のグループの会社とは異なって、本国から海

---

(26) John H. Dunning, *op. cit.*, p. 33.

(27) Mira Wilkins, *op. cit.*, p. 61.

外市場に向けて引き続き製品を輸出することが困難になるような事態の発生もしくはそのおそれのために、輸出から直接投資に切り替えざるを得なかった会社が含まれる。ここに、輸出を困難にするような事態とは、長期的な傾向としての、アメリカから海外への技術拡散にともなう現地競争企業の台頭、それに拍車をかける現地政府の諸措置、とくに保護関税の制定や特許法における不活用条項 (nonworking provisions) の導入などをさす。こうした事態の発生ないしそのおそれが生じたとき、アメリカの会社は、その開拓した海外市場をしっかりと確保するために、現地で製造活動を展開し、それがなお残している国際比較優位を武器に、現地競争企業の台頭を阻止しようとした。その事例は、このグループの会社の中にいくつも見出すことができるが、ここではそのごく一部を簡単に紹介しておこう。

International Harvester Co.は、1911年までに、スウェーデン、フランス、ドイツ、ロシア、およびカナダの5カ国に農業機械の工場を持っていたが、何れも、関税を回避するとともに、関税障壁の内側に入り込むことによって潜在的競争に対応しようとしたものであった。<sup>28)</sup>

American Radiator Co. は、前述のように、1898年以降、フランス、イギリス、ドイツ、オーストリア、イタリア、そしてカナダの6カ国に工場を建設したが、イギリスの工場は例外として、他のすべての在外工場は高関税を乗り越えるためのものであった。

---

(28) ヨーロッパにおいては、1870年代後期に、帝政ロシアが高率の保護関税（製造品に対する平均関税率は100%以上）を制定した頃より、保護貿易の時代に入り、ドイツ、フランス、イタリアも、1879～92年の間に、保護関税を採用した。ただし、イギリスは、特定の商品を除いて、1920年代に入るまで自由貿易国であった。Lawrence G. Franko, *The European Multinationals*, London, 1975, pp. 85-86. また、カナダは、1879年に保護関税を導入し、そしてこのことが、アメリカの農業機械をはじめ、ミシン、自動車、ラジエーターなどの製造企業をして同国に進出させることになった。

American Tobacco Co. は、1901年にイギリスの有望企業Ogden's Ltd. を買収したほか、オーストラリア、カナダ、日本、そしてドイツに子会社を獲得したが、これらの行動は関税と既存のまたは潜在的競争に対応するための措置であった。

Singer は、前述のように、イギリスのグラスゴーでミシンの組立を開始し、やがて部品の製造に入ったが、その主要な理由は、エリアス・ハウの持つイギリスの特許権を買い取っていたWilliam Thomas やアメリカのWheeler & Wilson を主要競争者としていたほか、シンガーミシンの模造品製造業者との競争に直面していたからであった。同社は、イギリスに続いて、1883年に、カナダに小規模な製造工場を建設し、またオーストラリアで stands の製造をはじめたが、ともに高率の関税を乗り越えるためであった。

Frederick Stearns & Co. や Parke, Davis & Co. といった薬品企業が、1880年代にカナダで製造を開始したのは、同国の1872年の特許法に関係があった。同法では特許は発効後2年以内に商品化しなければ無効宣言を受けることになっていた。<sup>(29)</sup> 同様にGillett Safety Razor Co. やUnited Shoe Machinery Co. が、イギリスに工場を建設したのは、同国の1907年の特許およびデザイン法の不活用条項に対応したものであった。<sup>(30)</sup>

## 結 語

われわれは以上において、すでに第1次世界大戦前、海外2カ国以上に製造工場を設置していた37社を中心に、アメリカの企業が、どのようにして海外製造業投資を企てたかを概観した。その結果、ほぼ確認できたことは、第1に、これら37社のほとんどは、新しい商品の製造、新しい製造方法の導入、特別の

(29) Mira Wilkins, *op. cit.*, pp. 60, 142.

(30) Cleona Lewis, *op. cit.*, pp. 311-312 ; John H. Dunning, *op. cit.*, p. 33.

販売サービスによるそれらの商品の売り込み、あるいは商標による製品差別化など、商品の生産や販売に関して特別の技術ないしスキルを有していたこと、第2に、これら37社による海外製造業投資の主流をなしていたものは、現地市場への商品の販売を目的とする市場志向的投資であり、現地以外の市場への商品の輸出を目的とする供給志向的投資はごく少数の会社によって併せ行なわれたに過ぎなかったこと、第3に、これら37社による海外製造業への市場志向的投資の主要対象国となったものは、カナダおよびヨーロッパの先進諸国であるが、少なくともヨーロッパに対する場合には、それ以前に、アメリカ本国からそれら諸国に対する製品の輸出が相当程度行なわれていたこと、そして第4に、何故に本国から海外へ輸出する代わりに現地で製造を開始したかについては、そのまま輸出を継続できるにもかかわらず、現地で製造活動を展開することの方がより有利であると判断し、あえて輸出から直接投資に乗り換えた会社もあるが、しかし多数の会社は、本国からの輸出が困難になるような事態の発生、すなわち、しばしば保護関税の制定その他現地政府の措置と結びついた現地競争企業の台頭、ないしはそのおそれのために、輸出から直接投資に切り替えざるを得なかったこと、の諸点である。要約して言えば、問題のアメリカの会社の大半は、技術優位を中心とする国際比較優位を武器に、海外市場に向けて製品を輸出し、やがて輸出を困難ならしめるような事態の発生ないしはそのおそれのために、現地生産に切り替えたということができるのである。

ただ、最後にひとこと付言しておくならば、今日のアメリカ多国籍製造企業の大先駆といふべきこれら諸社にみられる特色は、必ずしも、彼らの独占物ではなかった。アメリカの会社ほどではなかったものの、イギリスの会社や、ドイツ、スイスなどヨーロッパ大陸の会社の中にも、1914年以前に海外で製造活動を展開したものが少なからず見出し、そしてそこにおいても、技術革新→輸出→直接投資が中心的な流れをなしていたことが知られるのである。もちろん、アメリカでは労働節約的革新が先行したのに対して、ヨーロッパでは

資源節約ないし代替的革新に重点が置かれたという違いはあるが、技術革新を起点として企業の国際化が展開されたというところに共通の特色がある。しかしこうした点については、J. M. ストップフォードや L. G. フランコの研究を参照にされたい。<sup>(31)</sup>

---

(31) John M. Stopford, "The Origins of British-Based Multinational Manufacturing Enterprises," *Business History Review*, Autumn, 1974. Lawrence G. Franko, *op. cit.*, and "The Origins of Multinational Manufacturing by Continental European Firms," *Business History Review*, Autumn, 1974. 併せて拙稿「アメリカ、ヨーロッパ、および日本の企業による初期の海外製造業投資について」(『企業の国際化をめぐる特殊研究』神戸大学経済経営研究所, 昭和58年)を参照されたい。



## 補論 4 アメリカの企業経営者の性能

### 序

フォーチュン誌が売上高によるアメリカ最大産業会社500社の番付表（the 500 Largest U. S. Industrial Corporations, Ranked by Sales）をはじめて発表したのは1955年7月号においてである。続いて2年後の1957年には、アメリカに併せて、アメリカ以外の最大産業会社100社（現在は500社）の番付表を発表した。そこでその対象年度となった1956年度から、世界巨大産業企業の中で占めるアメリカの企業とそれ以外の諸国の企業の地位の比較ができるようになった。いまこの最初の年度をとりあげてみると、年間売上高が10億ドル以上50億ドル未満の産業企業は世界で35社を数えているが、そのうちアメリカの企業は30社で、全体の86%を占めている。同じく50億ドル以上100億ドル未満の産業企業は世界で2社存在しているが、そのうちの1社はアメリカの企業である。同じく100億ドル以上の産業企業は1社で、それはアメリカのGMである。19世紀の初期、ニューイングランドの一角ではじめて近代産業企業と称しうるものが姿を現わしてから約150年、その間にアメリカの企業はめざましい発展を遂げ、世界巨大産業企業の中でひときわ卓越した地位を占めるようになっていたことが知られるのである。<sup>(1)</sup>

---

(1) もっとも、その後、世界巨大産業企業のなかで占めるアメリカの企業の比重はしだいに低下している。約10年後の1965年には、年間売上高10億ドル以上50億ドル未満の産業企業は世界で80社、そのうちの55社（69%）がアメリカの企業、50億ドル以上100億ドル未満の産業企業は世界で4社、そのうちの2社がアメリカの企業、そして100億ドル以上の産業企業は世界で3社、そのすべてがアメリカの企業（GM、フォード、ジャージー・スタンダード石油）と、アメリカの企業は世界巨大産業の依然過半数を制していたが、最近の1984年になると、年間売上高50億ドル以上100億ドル未満の産業企業は世界で88社、そのうちの39社（44%）がアメリカの企

それでは、19世紀初期以降におけるアメリカの企業のこのような発展はどのようにして説明されるのであろうか。周知のようにA. D. チャンドラーは、19世紀初期以降、アメリカの企業に対し変化および革新を刺激した動的要因として、基本的には人口の変化および技術の進歩の2つをあげる。すなわち、これらの要因が企業に対して機会と問題を提起し、これに対し企業がさまざまな戦略を選択し、またそれに対応する組織構造を採用した結果、アメリカの企業はビッグ・ビジネスへの道を歩んだと説明する。しかし、この説明において見落されてはならないことは、市場の発展や技術の進歩といった動的要因が、ただそれだけで、何の媒介項もなく、企業成長の諸戦略やそれに対応する組織構造を結果したわけではないということである。そこには、この両者を結びつけるものとして、いま一つの重要な要因が働いていたことを見過ごしてはならないのである。その要因とはいうまでもなく企業経営者の性能であって、その内容の如何は動的諸力に対する企業の対応の適否を左右し、したがってまた企業の発展と衰退、成長と停滞を決定する。この意味において、企業経営者の性能は企業経営史におけるキー・ファクターをなすものといえる。以下、アメリカ企業経営者の性能を、(1)アメリカの企業経営者は社会におけるどのような人材の中から動員され補充されてきたか、(2)アメリカの企業経営者はどれほどの動機づけをもって企業経営活動に従事したか、(3)アメリカの企業経営者はどのような方法において企業経営活動を展開したか、つまり、人材動員、動機づけ、行動様式 (entrepreneurial recruitment, motivation, and behavior) の3点

業、100億ドル以上500億ドル未満の産業企業は世界で65社、そのうちの28社(43%)がアメリカの企業、そして500億ドル以上の産業企業は6社で、そのうちの4社がアメリカの企業(エクソン、GM、モービル、フォード)となり、その地位にかけりがみえている。この変化は研究者の関心をそそるものがあるが、第2次大戦頃までのアメリカにおける企業経営の発達を取り上げる本書では、一応不門に付されることになる。

(2) A. D. Chandler, Jr., "The Beginnings of 'Big Business' in American Industry," *Business History Review*, Spring, 1959, pp. 1-2.

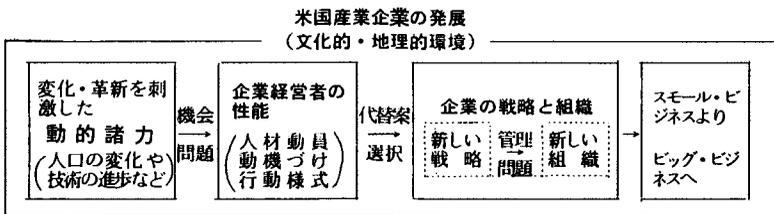
から明らかにし、アメリカの企業の発展を理解するための一助としたい。<sup>(3)</sup>

### 第1節 企業経営者の社会的地位

企業経営者にかぎらず、およそ一定の職業に従事するものが、社会におけるより有能な人材の中から動員されまた補充される傾向があればあるほど、その職業に従事するものの性能は向上するであろうというのは、一応信ぴょう性のある仮説であろう。ところで、社会のうちのより能力あるものが企業経営者への道を選び、その結果企業経営者の性能が高められることになるためには、その条件として、企業経営者という職業、より現実的にいえばビジネスマンという職業のもつ社会的地位の高いことが絶対に必要である。いまこの点をアメリカについて検討する前に、アメリカ以外の若干の国の事情について少しく言及しておこう。

トーマス・コ克蘭は、1960年に「経済成長における文化的要因」という論文を発表し、一定のラテンアメリカ諸国（プエルトリコ、メキシコ、アルゼンチン）においては、その文化構造は企業者活動したがってまた経済成長に対して“unfavourable”に働いてきたことを論じているが、その中で彼は次のような事実を指摘している。すなわち、「ラテンアメリカ人は、ビジネスに成功することによって得られる地位よりも、それ以外の地位に対して努力する。これ

(3) 以上の関係を試みに図式化すれば次の如くなる。



は消滅しつつある土地貴族制の痕跡であるが、ラテンアメリカではいまだ強く残存している。芸術的業績、専門職業的地位、土地所有、および政治家や軍人の方が、顕著な成功をもたらした場合でないかぎり、いかなる企業経営上の成功よりも上位にある<sup>(4)</sup>。つまり、これらの諸国においては、企業経営者という職業のもつ社会的地位は他の職業に比して相対的に低位にあり、したがってその社会においてもっとも有能というべき人材が企業経営者への道を選ばない傾向があると言っているのである。

また、ジョン・ソーヤーは、その「企業者と社会秩序」と題する1952年の論文において、同様のことをフランスについて指摘している。周知のように、フランスは18世紀の啓蒙運動の中心にたち、同世紀末にはフランス革命によってヨーロッパのどの国よりも早く共和制を導入した国であるが、一方ではなお根強く貴族制度の遺物を残している。ところが、こうした旧制度の残存のために、フランスにおいては有能な人材が企業経営者に動員されがたい傾向のあることを、同教授は3つの側面から説明している。すなわち、第1に、依然として家柄や血統の尊重されているこの社会では、すぐれた能力をもつ人たちが、これらの生得的地位に結びついた職業、すなわち、外交官や軍人といったエリート・サービス、金融業の如き上級のシビル・サービス、あるいは専門職業、政治、ジャーナリズム、芸術などの職業を志向する傾向があるほか、成功したビジネスマンが、その子供をば、世襲的特権グループと徐々ながら同化の可能性のあるエリート・サービスや専門職業につけようとする傾向がある。第2に、フランスでは、ビジネスの種類によって社会的地位や格付に差別がある。一般に、土地により結びつきをもつ事業、たとえば、鉱山業や製鉄業、あるいは軍

(4) Thomas C. Cochran, "Cultural Factors in Economic Growth," in *Journal of Economic History*, December, 1960, p. 518 or in H. G. J. Aitken, ed., *Explorations in Enterprise*, 1965, p. 126.

(5) John E. Sawyer, "Entrepreneur and the Social Order," in W. Miller, ed., *Men in Business*, Cambridge, Mass., 1952, pp. 14-15.

事とより密接に結びついた事業、たとえば、海運業や植民地貿易、これらの事業の社会的地位は高く、反対に、手工業の場合は別として、消費者により接近した事業、たとえば小売商業の如き事業に対して与えられる社会的地位は低い。この事実がまた、有能な人材のこの種の事業への流入を妨げ、ひいてはこれらの事業の停滞を結果している。そして第3に、この国ではまた特定の経済活動が特定の血縁グループに閉ざされている。たとえば、ボルドーのぶどう酒業やリヨンの絹工業、あるいは主要金融業は、一定の血縁ないし家族グループに属するものでなければまず従事することができず、こうしてこれらの事業への自由な人材の流入が阻害されている。

ところで、アメリカにおいては、コクランやソーヤーがラテンアメリカやフランスについて指摘したような事態は全くといってよいほど見られなかった。何よりも、アメリカ社会においては、企業経営活動が他の職業よりも低く見られるということはなかった。コクランは、その著『アメリカのビジネス・システム』（1957）の中で、「ビジネスマンが経済の発展を有効に指導できるかどうかは、国民文化の中でビジネスの占めている地位の如何によるところが大きい」と述べたあと、「他国のビジネスマンに比較すると、アメリカのそれは、きわめて高い社会的信望を変わることなく担ってきた」と述べ<sup>(6)</sup>、また別著『基礎的アメリカ経営史』（1959）の中でも、アメリカにおいては、17世紀のはじめ、イギリスによる組織的植民が開始された当初から、ビジネスはこの国の生活の中で確固たる地位を占めてきたという事を指摘している<sup>(7)</sup>。H. E. クルースおよび C. ギルバートも、『アメリカ経営史』（1972）の中で、アメリカ文化におけるビジネスの地位の高さについて論じ、歴史的にみて、他国では、地主階

(6) T. C. Cochran, *The American Business System: A Historical Perspective, 1900-1955*. Cambridge, Mass., 1957, p. 2. (中川敬一郎訳『アメリカのビジネス・システム』筑摩書房, 昭和44年, 4ページ。)

(7) T. C. Cochran, *Basic History of American Business*, Princeton, 1959, p. 15.

層とか、政府、軍隊、教会に吸収された最高の人材が、この国ではビジネスに入ったと述べている。ただし、両教授が、アメリカにおいてビジネスは今なお究極的な尊敬を得ているけれども、以前ほどの高い威信をもっていないといえるであろう、と述べている点は注意しなければならぬところであろう<sup>(8)</sup>。また、米国では、フランスのように、事業の種類によって職業上の地位が異なるというようなことはまずなかった。たとえば、コ克蘭の前掲書の中に、次のような叙述を見出すことができる。すなわち、「ピロードとレースの飾りをほどこした馬車に乗って、田舎の所有地からやって来た立派な紳士が、波止場のよろず屋の共同経営者であることもあった。どのような合法的職業に所有者または経営者として関係しても、社会的汚名をきせられることはなかった」と<sup>(9)</sup>。

## 第2節 背景としての社会、文化、地理的条件

このように、アメリカにおいては、ビジネスに対する社会的格付が他国に比してはるかに高く、このことが社会におけるより有能な人びとを企業経営者へと動員する重要な一因となったのであるが、それでは、この国におけるビジネスの社会的地位の高さはどのようにして説明されるのであろうか。

まず第1に、アメリカは歴史の封建段階をほとんど経験しなかった。周知のように、封建制度の下においては、各人の地位や職業はその生れたところのものによって定まり、しかも個人的富の追求はこの世襲的階級社会の最下層の人たちの営むものとされていた。しかしアメリカにおいては、封建制度が根をおろさなかったために、貨幣の獲得をもって不名誉な行為とみなすような伝統は育たなかった。それどころか、封建制度をほとんど経験せず、したがって家柄

---

(8) Herman E. Kross and Charles Gilbert, *American Business History*, 1972, pp. 5-9. (鳥羽欽一郎他訳、『アメリカ経営史』東洋経済新報社、昭和49年、上、9-15ページ。)

(9) T. C. Chochran, *op. cit.*, p. 27.

や血統という出自に由来する地位、いわゆる生得的地位が幅をきかすことのないかた米国では、金銭的に成功を遂げることが、社会的に認められるための最も広くまた最も短い道であった。

第2は、アメリカにおけるプロテスタンチズムの伝統である。周知のように、1620年に102名の清教徒がメイフラワー号によってプリマスに上陸して以来、アメリカはプロテスタントの国として知られているが、およそこの教義によれば、人間のために神があるのではなく、神のために人間が存在する。この世における一切の出来事は、神がその威厳をみずから顕示するための手段としての意味を持つにしか過ぎない。したがって、キリスト教徒の使命は、神の戒めを忠実に実行し、それによって神の栄光を増すことにある。ところで、神がキリスト教徒に欲するものは彼らの社会的な仕事である。各人には神の摂理によって差別なくひとつの職業がそなえられている。人はそれを見分け、それにおいて働かねばならない。まさに職業は“Work for the glory of God!”との各人に与えられた神の命令である。こうしてキリスト教徒は、職業をそれ自体ひとつの“calling”として、それに献身的に従事するわけであるが、その結果神の恩恵の印として現世の成功が与えられる。しかし彼らは、そのようにして与えられた富のうえに休息し、安逸に日を送るようなことがあってはならない。キリスト教徒の永遠の憩いは来世において与えられるものであり、地上においては世俗的職業の中において不断に禁欲的な努力を続けなければならない。したがって、神の恩恵によって与えられた財貨は、これまた神のものである各人の有用な企てを推進するために使用されなければならない。プロテスタンチズムの教義はおよそ以上の如くであるが、これが結果として「資本主義の精神」つまり貨幣のための貨幣の追求を積極的に肯定する倫理観を生み落すことになったこと、そしてこの精神をほとんど古典的な形において表明しているものが、ほかならぬベンジャミン・フランクリンの『富者になるための助言』（1736）や『若き商人への忠告』（1748）であることは、マックス・ウェーバーの指摘

したとおりである。西洋世界のどこよりもプロテスタンチズムの影響を強く受け、したがって職業への献身とそれによる財貨の増殖を宗教的にも価値あることだとする考え方が深く根をおろしたアメリカにおいて、企業経営やそれに従事するものに対して高い社会的信望が与えられたことは十分に理解できるのである。

そして第3は、アメリカの文化地理学的条件である。改めて述べるまでもなく、アメリカは広大な国土と豊富な天然資源を有し、それを如何に開発するかが永年の国民的課題となっていた。フロンティア・ラインの西への絶えざる移動は、この努力の端的な現われであったが、それはしばしばビジネスそれ自身として、またあるいはビジネスから種々の恩恵を受け入れながら進行した。こうして、アメリカにおいては、少なくともある時期まで、ビジネスは国土開発という国民的目標に合致した行為となり、その成功に対し人びとから称賛の拍手が送られた。ちなみに、1869年、アメリカ最初の大陸横断鉄道が完成したとき、「シカゴは数マイルに及ぶ大祝賀行進を行ない、ニューヨークではトリニチイ教会のチャイムが鳴り、フィラデルフィアでは再びインディペンデンス・ホールの古い自由の鐘が鳴りひびいた」といわれている。<sup>(10)</sup>

### 第3節 富への機会に対する信念

アメリカにおいては企業経営者の職業上の地位が高く、そのためより有能な人材が企業社会に動員される傾向にあったのであるが、さらにこの国においては、能力がありまた努力さえすれば誰でも富を獲得する機会が与えられているとの信念が行きわたり、そしてまたそれを裏づけるような事実が存在していたことが、この傾向をさらに一層助長した。

---

(10) M. Josephson, *The Robber Baron : The Great American Capitalists, 1861-1901*, N. Y., 1934, p. 91.

もっとも、すべてのアメリカ国民にとって実際にそうした機会が存在していたかどうかについては、最近の研究はむしろそれを疑問視する見解を示している。たとえば、次表は、1870年代の米国主要産業界（繊維、鉄道、鉄鋼）のリーダーのバックグラウンドを調査したF. W. グレゴリーおよびI. D. ニウの研究の一部を引用したものであるが、<sup>(11)</sup> これをみると、これらリーダーの51%はピ

1870年代米国産業指導者の父親の職業

	織 維	鉄 道	鉄 鋼	合 計
ビジネスマン*	57%	49%	48%	51%
農 民	19	31	27	25
専 門 職 業	7	16	16	13
労 働 者	15	..	11	8
役 人	2	4	..	3
事例総数 (=100%)	67	70	57	194

\* ここにいうビジネスマンの3分の1は商人、他の3分の1は製造業者であり、残余は銀行家（2人）から行商人（1人）に至るまで多岐にわたっている。

1870年代米国産業指導者の教育水準

	織 維	鉄 道	鉄 鋼	合 計
中 等 学 校	25%	22%	43%	30 %
高 等 学 校	31	48	20	33
カ レ ッ ジ	44	30	37	37
事例総数 (=100%)	59	64	60	183

1870年代米国産業指導者の就業年令

	織 維	鉄 道	鉄 鋼	合 計
15 歳 以下	30%	23%	18%	23 %
16-18 歳	21	35	38	32
19 歳 以上	49	42	44	45
事例総数 (=100%)	57	62	57	176

(11) F. W. Gregory and I. D. Neu, "Industrial Elite in the 1870's," in W. Miller, ed., *Men in Business*, 1952, pp. 202-203.

ジネスマンの息子であり、農民の子供であるものは25%、労働者の子供であるものは8%に過ぎない。また、彼らの70%はハイスクールないしカレッジの卒業生であり、残余のものも中等学校（grammar school）は終えている。また、彼らの約半数は19歳以上になってから就業し、15歳以下で仕事に就いたものは23%に止まっている。20世紀の最初の10年間について同様の分析を試みたW. ミラーの研究をみても、以上と大差のない結果が示されている。<sup>12)</sup>

このように、最近の実証的研究は、移民や農民であった貧しい両親の下で育った少年が企業経営者として成功するのは決して容易なことではなかったことを示している。しかしそれでも、なお、アメリカ市民はもとより、われわれの頭に浮んでくる代者的なビジネスマンは、たとえ伝説にあるような赤貧の生れではなかったにしても、そのほとんどは自分自身の努力によって経済社会のハシゴ段をのぼっていった人たちであった。

たとえば、東部の主要都市とシカゴを結ぶ代表的幹線鉄道ニューヨーク・セントラル鉄道の創設者で、遺産1億ドル以上を残して世を去ったバンダービルト（Cornelius Vanderbilt, 1794-1877）は、ニューヨーク港の渡船夫から身をおこした。鉄鋼王カーネギー（Andrew Carnegie, 1835-1919）の父親は、スコットランドの機織りであったが、折からの機械化の波に抗し切れず、一家は1848年に故郷を去ってピッツバーグ近郊に移住した。当時カーネギーは13歳であったが、その直後から糸巻工として職業的経歴に入っている。スタンダード石油の創業者ロックフェラー（John D. Rockefeller, 1839-1937）も、その父親は辺境の村々を渡り歩く一介の菓の行商人にすぎなかった。同じようなことが、コークス王フリック（H. C. Frick, 1849-1919）、アメリカの代表的食肉加工企業スウィフト社の創設者スウィフト（G. F. Swift, 1839-

---

(12) William Miller, "American Historians and the Business Elite," *Journal of Economic History*, Nov., 1949 and "The Recruitment of the American Business Elite," *Quarterly Journal of Economics*, May, 1950.

1903),あるいは自動車王フォード(Henry Ford, 1863-1947)など,米国著名企業経営者の中に容易に見出すことができる。かぎられた事例にすぎないとのそしりを受けるかもしれないが,これらのビジネスマンの生涯は,少なくともその頃,アメリカではすべての階層のものに経済的機会が均等に開かれていたことを例証するとともに<sup>(13)</sup>,有能なものなら誰でも巨万の富を築くことができるというアメリカ国民の信念を強め,彼らの間に富への夢をかきたてたのである。

#### 第4節 企業経営者の献身度

一国における企業経営者の性能の如何は,彼らがどれほどのモチベーションをもち,したがってまたどれほどの献身度をもって企業経営活動に従事するかにかかっているところが大きい。大体,企業社会に生きるものが,企業経営に専念する,あるいは企業経営者に徹するということは,当然といえば当然のことがらであるが,しかしこのことがかならずしもすべての国に妥当しない。たとえば,前述のように,社会において企業経営者の占める職業上の地位が比較的低いラテンアメリカ諸国にあっては,彼らは社会的格付のより高い職業での成功をめざして,その時間や貨幣を企業経営から引き揚げる傾向がある。コ克蘭は前掲論文の中で次のような事例を示している。すなわち,「アルゼ

---

(13) これらのビジネスマンが輩出した時代のアメリカにおいて,経済的機会が均等に存在していたことの理由としては,(1)この国には耕作可能な土地,しかも望みさえすれば事実上自由に入手することのできる土地が広範囲に存在していたこと,(2)植民地時代のアメリカでは,本国イギリスの重商主義政策によって,工業発達の機会が閉ざされていたため,独立後,アメリカの工業化がはじまったとき,すべての産業企業家は対等の出発点から出発することができたこと,(3)アメリカでは,ロシア,インド,ラテンアメリカ諸国などにおけるとは異なり,外国資本が工業化に対して比較的小さな役割しか演じなかったこと,(4)アメリカでは,経済的機会均等を守ろうとする政治活動が絶えず繰り返して存在したことなどの理由をあげることができよう。

ンチンの最も代表的な企業者のひとりであり、またその事業に珍しく没頭した人であったが、その人が大学で勉強し、工学の学位を取得するために歳月を費した。つづいて副教授の地位を獲得し、また大きな田舎別荘 (estancia) を建てた。これらはすべて彼の事業歴において最も多忙な時期になされたことであった<sup>(14)</sup>。同じ傾向はまたヨーロッパ諸国においてもみられるのであって、たとえばアーサー・コールは、ティボール・ド・シトウスキーの言葉を引用しながら、次のように述べている。すなわち、「前者(ヨーロッパとくにイギリス—筆者注)においては、『封建貴族や地主貴族の存在が社会的規範を設定し、それを達成することが新興の資本家(企業者的)階級の野望となる。』19世紀のイギリスの企業家は、『そのビジネスや資産の大きさにおいてでなく、ハイ・ソサエティへの仲間入りを認められることによって、また議会のメンバーとなったり、故郷の町の市参事会員となったりすることによって、その競争者に優越しようとした。その種の野心が、産業的戦いの激しさを減殺し、莫大な時間とエネルギーと貨幣とをビジネスからそらせてしまった』<sup>(15)</sup>と」と。

しかしながら、アメリカの企業経営者は、これら諸国のそれとは違って、企業経営そのものの中に十分な生きがいを見い出した。彼らにとっては、利益をあげること、競争企業にうち勝つこと、あるいは企業をより大きくすることが、それ自身生活の目標であり、野望の対象であった。そしてそのためには、一般的教養を犠牲にすることもあえて辞さなかった。またその結果、たとえ一般的教養に欠けるところが生じて、そのために彼の社会的信望がそこなわれるというようなことはまずなかった。

(14) T. C. Cochran, "Cultural Factors in Economic Growth," in H. G. J. Aitken, ed., *Explorations in Enterprise*, 1965, p. 126.

(15) A. H. Gole, *Business Enterprise in its Social Setting*, Cambridge, Mass., 1959, p. 105. (中川敬一郎訳『経営と社会』ダイヤモンド社, 昭和40年, 100ページ.)

アメリカの企業経営者に共通してみられる企業経営活動へのモチベーションの高さは、さきにわれわれがこの国における企業経営者の動員ないし補充に関して指摘したとはほぼ同じ要因によって説明することができる。第1に、アメリカは封建段階をほとんど経験しなかったばかりでなく、封建制度と全く対立する理念——18世紀ヨーロッパの啓蒙運動の信奉した価値——にもとづいて独立を達成した。そこでこの国では、家柄や血統は社会的地位を約束するものとはならず、金銭的に成功を遂げることが卓越性を示す最大の象徴となり、ここにアメリカの企業経営者は、封建社会の伝統をなお残存している諸国のビジネスマンに比して、企業経営活動にはるかに献身的になったものと考えられる。第2に、西洋諸国のどこよりもプロテスタンチズムの影響を強く受けたアメリカでは、世俗的職業の中において不断に禁欲的努力を続けることが、価値として宗教的に是認されていた。そのため、アメリカの企業経営者は、財貨の製造と販売に全関心を集中し、狭い限られた生活を送っていても、それを誇りにこそすれ、それについて弁明する必要はまったくなかった。第3に、広大な国土の開発をもって国民的課題としていたアメリカでは、ビジネスはしばしばこの課題に応える活動となり、企業経営者はより一層の誘因をもって企業経営に従事することができた。そして第4には、アメリカにおいては、有能であり努力さえすれば誰でも富を獲得する機会をもつとの信念がゆきわたり、かつそれが決して単なる理想に終らなかつたのであるが、このことがアメリカの企業経営者にとって大きなインセンティブとなり、企業経営活動に傾倒したものと考えられるのである。

### 第5節 企業経営者の行動様式

最後に、アメリカの企業経営者は企業経営活動に献身的に従事したとして、それはどのような方法においてであったろうか。

何よりもまず、アメリカのビジネスマンは、革新的行動を押し進めることに

おいてまことに積極的であった。たとえば、互換性部品の製造に先鞭をつけたホイットニー (Eli Whitney, 1765-1825)<sup>(16)</sup> やノース (Simeon North, 1765-1852), イギリスから力織機を持ち帰って米国最初の紡績織布一貫工場を建設したロウエル (F. C. Lowell, 1775-1817), 刈取機の発明と企業化に成功したマッコミック (Cyrus H. McCormick, 1809-84)<sup>(17)</sup>, 裁縫機で富を成したシンガー (I. M. Singer, 1811-75), 百貨店や通信販売店という新しい小売形態の開拓者メーシー (Rowland H. Macy, 1822-77)<sup>(18)</sup> やシアーズ (R. Sears, 1863-1914)<sup>(19)</sup>, 冷凍食肉の発明者スウィフト, 紙巻タバコの製造と販売に成功したデューク (James B. Duke, 1856-1925), 大衆車の開拓者であり, コンベヤーシステムの導入者であるフォード, あるいは事業部制として知られる管理機構をいち早く導入したGMのスローン (Alfred P. Sloan, Jr., 1875-1966) と, このタイプの企業経営者が数多く輩出しているのである。アメリカにおいてまず大量生産方式, 大量販売方式, 各種経営管理技術が発達し, また新製品の開発が相次いだのは, これらの企業経営者の努力のたまものであった。

また, どれほど革新的な企業経営者が登場しようとも, その企てたところを模倣するいわゆる模写的企業者が現われないかぎり, 革新は一国経済社会の全

(16) ホイットニーについては, 堀江保蔵「部品交換式大量生産の創始者イーライ・ホイットニー」(『社会経済史学』26巻4・5合併号, 昭和36年)がある。

(17) マッコミックについては, 小林袈裟治『インターナショナル・ハーベスター』(東洋経済新報社, 昭和53年), 中川敬一郎「米国における巨大企業の成立とマーケティングの発達」(『経済学論集』31巻3号, 昭和40年10月)がある。中川論文では, マッコミックに併せて, シンガー, スウィフト, デュークと, 新製品の開発と量産に対応して大量販売方式を発展させた企業者の革新的行動も論述されている。

(18) メーシーについては, 鳥羽欽一郎「メーシー」(大宅壮一編『アイディアに生きる』講談社, 昭和37年)がある。

(19) シアーズについては, 鳥羽欽一郎『シアーズ＝ローバック』(東洋経済新報社, 昭和44年)がある。

面に普及し浸透することにはならないが、アメリカはこの型の企業経営者にもけってこと欠かなかつた。例を石油精製業にとると、1859年のE. ドレイクによるペンシルベニア油田の発見を契機として、石油生産業とともに、新しく石油精製業が勃興するが、この石油精製業が1860年代の終りには早くも生産過剰の状態におちいつている。それというのも、石油製品（主として灯油）に対する需要は依然増大をつづけたが、しかしそれ以上の速度において小規模な石油精製企業が各地に続出したからであつた。

ところで、これらのアメリカの企業経営者のすべてが企業的に成功したわけではなかつた。彼らの中には失敗したもの、破産を強いられたものも少なくなかつたのである。しかし彼らはけってそのまま挫折してしまうことはなかつた。かならずや再起をはかり、そのための資金がたまるまでは、他人のもとで働くことをけって苦にはしなかつた。コクランは、捕鯨船の乗組員をふり出しに、なにをやっても失敗し、ありとあらゆる辛酸をなめながら、ついにニューヨークで成功したR. H. メーシーの例をひきながら、アメリカのビジネスマンの眞の活力は、失敗によつてもけって挫折してしまうことのない利潤へのあくなき追求の中に、もっともよく示されていると述べている。

このように、アメリカの企業経営者はきわめて行動的であり、なかにはジェイ・グールドのように不正な手段を弄するものも現われたが、他面においては大変に合理的禁欲的精神の所有者であり、地道な努力を重ねることをいとわなかつた。例をJ. D. ロックフェラーにとろう。彼はドレイクが油井を掘り当ててより数年後の1863年にクリーブランドで石油精製業を開始した。彼はこの産業の将来を深く確信し、きわめて積極的に事業の拡大をはかつた。しかし同時に、無駄の排除、能率的な事業の運営につとめ、ごく些細なところにまで心を配ることを怠らなかつた。また、利潤を決して無駄には費消せず、できるだ

---

(20) T. C. Cochran, *Basic History of American Business*, 1959, p. 56.

け事業に再投資するよう心がけた。彼がそのパートナーに、「諸君が暮しを立てるために稼いだものは持ち出さない。しかしそれ以外のものは残しておきなさい。新しい洋服や早い馬を買わないでいなさい。また諸君の奥さんには去年のボンネットをかぶらせておきなさい<sup>(21)</sup>」とたえず力説したというのは、有名な話である。

アメリカの企業経営者の、一方においては非常に積極的、他方においてはきわめて禁欲的な行動様式が、アメリカの社会的、文化的、経済的、あるいは地理的条件と深いつながりを有していたことは言うまでもない。彼らの積極的な態度は、アメリカが歴史の封建段階をほとんど経験せず、したがって分相応、伝統、しきたりといった進歩に対して阻害的な価値が発達しなかったことと関係があらうし、またアメリカが広大な国土と未開の処女地を有し、国民の間におのずから開拓、進取、冒険、大胆、不撓不屈といった行動に対する一般的な社会的承認が作り出されていたことと深く関連があらう。また彼らのいたって禁欲的な態度は、改めて説明するまでもなく、プロテスタンチズムの宗教的伝統の中から生れた行動様式といえるであらう。

## 結 語

われわれは、19世紀以降におけるアメリカの企業のめざましい発展を解明する最も重要な鍵は、同国の企業経営者の性能にあると考え、これを企業経営者の動員ないし補充、モチベーション、そして行動様式の3つの側面より明らかにしようとした。そしてわれわれは、アメリカにおいては国民のうちの有能な人たちが競って企業経営者への道を選んだばかりでなく、これらの人たちが旺盛なモチベーションをもって企業経営に献身的に従事し、しかもその献身の仕方において、一方では非常に積極的、他方においてきわめて禁欲的であったことを確かめた。そしてまた、こうしたアメリカ企業経営者の性能にみ

---

(21) John Moody, *The Masters of Capital*, New Haven, 1920, p. 53.

られる特色が、アメリカの社会、文化、そして自然と深いつながりのあることも知った。要するに、アメリカは、国民のうちの能力ある人びとを企業社会に動員し、かつこれらの人たちをしてその全エネルギーを一定の仕方において企業経営活動に傾注させ爆発させるような、社会的、文化的、あるいは地理的条件を有していたことが、アメリカ企業をして動的諸力の推移に対応した戦略と組織を採用せしめ、その非常な発展を結果したというのが、われわれの得た一応の結論であるということができるであろう。

しかしながら、アメリカの企業経営者が、果してこのような性能を保持しつづけているかどうか。すでに、およそ1930年頃より、アメリカ企業経営者の動員、モチベーション、行動様式には、徐々ながら無視できない変化が進行しつつあるように思われる。それが一体この国の企業経営者の性能の向上につながる方向のものなのか、それとも反対に低下につながる方向のものなのか、アメリカ企業の今後の展開に関心をもつものの最も注目しなければならないところであろう。

アメリカ企業経営史研究

---

昭和 62 年 3 月 20 日 印刷

(非 売 品)

昭和 62 年 3 月 28 日 発行

著 作

神 戸 大 学 教 授  
い の う え た だ か つ  
井 上 忠 勝

神 戸 市 灘 区 六 甲 台 町

発 行 所

神 戸 大 学 経 済 経 営 研 究 所

神 戸 市 中 央 区 中 山 手 通 7 丁 目 5 番 7 号

印 刷 所

有 限 会 社 興 文 社

---