

大戦間期における米市場経済の成長と蹉跌(1)

↳ 巨大財閥の支配、大量生産・大量消費社会と大恐慌↳

漆 畑 春 彦

はじめに

I. 米大企業と大量生産・大量消費社会の形成↳

チャンドラーの米企業経営史↳

1. 建国から一八四〇年代までの工業生産活動
2. 一八四〇年代以降の近代企業の生成と発展
3. 鉄道・通信企業の経営
4. 卸売・小売業の近代化と大量流通システム
5. 技術革新と大量生産システム
6. 大量生産と大量流通を統合した大企業の拡大指向
7. 大戦間期の近代企業↳技術の進展で変わる製品と組織↳
8. 大量消費社会の形成

II. 巨大財閥の確立と大量生産・大量消費社会

1. ロックフェラー↳石油社会への転換と強烈な市場独占欲↳
2. フォード↳大量生産システムの確立↳
3. デュポンとA T & T↳研究開発力がもたらす製品と経営の変革↳
4. モルガン↳トラストを通じた産業支配↳

III. 米市場経済の躓き↳株式大暴落と大砂塵↳

1. 夢見る投資家
2. 株式市場の大暴落
3. 株式大暴落及び大恐慌の要因
4. 市場経済が招いた農業地域の災厄

小括

はじめに

一九一八年二月、一九一四年七月から四年間に及んだ第一次世界大戦が終結した。英国、フランスは戦勝国ではあったが、両国の国土の大半は焦土と化し、国力を使い果たして消耗しきっていた。戦後、それまで英国の覇権を支えてきた石炭、鉄鋼、繊維、造船産業の構造改革は進まず、企業には高コスト体質が定着し、いずれの産業も斜陽化した。大戦中、多額の公債を発行したが、元金償還と利払いの負担は重く、英国は一気に債務国に転落した¹⁾。フランスは戦死者数が特に多く、若年層の人口減少などで人口構成が変形し国力が弱まった。戦勝国として国民は応分の補償を要求したため、それが国家財政への重しとなった。敗戦国ドイツはより過酷な状況におかれていた。多額の賠償金を課せられ、政府・国民の精神的ダメージは大きく、米国など旧敵国との協調関係にも腐心しなければならなかった。欧州全般を見ても、伝統的に労働者の力が強く、産業別労働組合は企業に対し賃金上げと待遇改善を主張した。社会福祉・保険制度が充実していた分、企業の雇用コストは高く業績も伸び悩みがちだった。

一方、連合国側でも戦場とならなかった米国では、欧州から帰還した兵士の戦勝パレードが盛大に行われた。一九一七年の参戦で連合国側を勝利に導いた米国は、その圧倒的な経済力・工業力で、英国に代わって世界の盟主国に躍進した。第一次世界大戦後の一九二〇年代、経済停滞する欧州諸国を尻目に、米国は未曾有の好景気に沸いたのであった。

米国では、一八七〇年代からエネルギー、自動車、化学、鉄鋼といった中枢分野で大企業、それを核とした巨大財閥が形成され、産業社会を牽引した。革新的商品の生産・供給によって大量生産・大量消費社会を創り上げ、経済シ

システムを転換させることで、それまで新興国だった米国を市場経済大国に押し上げたのである。その時期に形成された、ロックフェラー(中核は石油精製業・金融業)、デュボン(同化学・原子力産業、カーネギー(同鉄鋼業)、メロン(同金融業・金属精錬業)、モルガン(同金融業)といった巨大財閥は、「五大財閥」として、現代もお米産業界に君臨している。

今から一〇〇年以上前、ロックフェラーは、それまでの動力源だった「石炭」を「石油」へと転換し、経済社会構造を根本的に変革した。無慈悲なビジネスで全米の石油精製の九割以上を掌握し、その創業者は全米一の富豪となった。デュボンが、第一次大戦まで火薬製造業者として活動し「死の商人」と呼ばれたが、戦後は巨大化学メーカーへの転身を図った。ナイロン、レイヨン、プラスチックなど革新的製品を次々と世に送り出し、大量消費社会を生み出した。そしてモルガンは、米最大の投資銀行「モルガン商会」を通じ、鉄道トラストを手始めに、鉄鋼、電機、化学、タバコ、酒類などあらゆる産業分野にまたがる「トラストのトラスト」として米産業界を支配した。また、モルガン商会は「米国の中央銀行」としての役割を担い、戦費調達に貢献することで、ウォール街にあって大統領や国家を凌ぐ発言力を持った。

ほかに、自動車王ヘンリー・フォードが設立したフォード・モーターズ(Ford Motor Company)、発明王トーマス・アルバ・エジソンが設立した電機製造のジェネラル・エレクトリック(General Electric: GE)は、大量生産工程、近代的な工業マネジメントを確立、生産効率を劇的に向上させるとともに、安価で革新的な製品を供給して二〇世紀前半の大量消費社会を大いに盛り上げた。フォードは、安価な製品を大量生産しつつ、労働者の高賃金を維持するという、いわゆる「フォードイズム(Fordism)」の創始者でもある。

革新的な企業家たちが生み出した数々のイノベーションは、市民の生活水準を劇的に向上させた。新たなエネルギー

源としての石油、大量輸送手段としての鉄道、自動車、電灯、ラジオ、ナイロン、プラスチック、百貨店や通信販売、映画、舗装道路やハイウェイ等々、様々な分野で誕生した革新的な製品や仕組み、インフラは、相対的に現代のインターネットやスマートフォンをはるかに凌ぐ利便性を人々の生活にもたらしたのである。

第一次世界大戦（一九一四―一九一八年）、第二次世界大戦（一九三九―一九四五年）の両大戦に挟まれた大戦間期、一九二〇年代から一九三〇年代は、大企業、巨大財閥が地位を確立して米近代産業を牽引し、それらが中核となってイノベーションを生み出すことによって、米国において現代に通ずる本格的な市場経済社会が立ち上がった。「市場経済形成初期」ともいえる時期である。さらに、米国がこの時期に達成した工業生産性は、大恐慌と第二次世界大戦という思いがけない大事件によって、ますます上昇していった。

「市場経済形成初期」において、大企業が形成され数々のイノベーションが経済社会を劇的に変えたこと、現代に通じる市場経済の基盤が固まったことは、その時期米国の「光」の部分である。しかし、その「陰」の部分にも目をやると、米国の市場経済形成初期の別の側面が見えてくる。米国では、一九三〇年代まで産業規制が十分に整備されておらず、半ば無法地帯に近い状況にあった。一九世紀後半に事業を興した企業家及びその企業は、二〇世紀に入ると多くが成功を収め、無法地帯で展開される弱肉強食の勝者となった。彼らは政治家と結びつき、意のままに産業を支配し経済社会を動かした。倫理や道徳に欠けた傍若無人な経営をしても、政府はそうした企業を規制せず黙認することも多かった。金銭で買収された政治家は、巨大企業の「操り人形」といっても過言ではなく、本来の民主主義が守られていたかも疑わしいほどである。

この時期、喫緊かつ最大の社会問題となっていたのが、巨大企業による市場独占だった。密約で形成したカルテルやプール制、トラスト（企業合同）を通じて生産量を絞り、価格を吊り上げるなど、市場を思いのままにコントロール

した。一八八二年にスタンダード・オイル・トラストが傘下企業を支配する体制に再編成されて以降、一八八〇年代には鉄道、砂糖、鉛、銅など多くの産業セクターでトラストが形成された。巨万の富を蓄財することに熱中する大企業に対し、それに搾取される消費者の怒りは募っていた。この時期顕著となった大企業の強欲が作り上げた経済システムは、法規制が十分整備された現代でも健在であり、彼ら独自の「強者の論理」は、時として経済社会や市場を混乱させ、荒んだものとしたことは否めない。

未曾有の繁栄のなか、国民、企業の膨張した欲望への報いと考えるべきなのか、大量生産・大量消費社会、急成長をとげた米国経済は、一九二〇年代末に大きく躓くことになった。一九二九年秋、突如としてニューヨーク株式市場が大暴落し、米国経済は大混乱に陥ったのである。それは間もなく米国発の大恐慌に発展し、影響は欧州や日本にも波及した。一九二〇年代の繁栄が天井知らずだった分、奈落も底なしだった。行き過ぎた市場経済システムの逃れられない宿命を、人々は思い知らされることとなった。

本テーマである「大戦間期における米市場経済の成長と蹉跌」は、二部構成で論じることとしたい。第一部である本稿では、経営学、経営史学、産業経済史の観点から、米国の著名な経営・経済学者の著作を参考としながら、米国における大企業の形成過程を概観した後、大戦間期における巨大財閥の確立と大量生産・大量消費社会の創出、そして、人々の際限ない欲望が躓く形で発生した株式市場の大暴落と大恐慌までを描くこととしたい。本テーマ全体としては、大戦間期までの米国経済社会の成り立ちを描き、大戦間期までの「市場経済形成初期」の態様を明らかにし、それが現代社会にどのようなつながり、影響しているのか、米国社会の持つ今一つの側面について考察しようと考えている。

I. 米大企業と大量生産・大量消費社会の形成（チャンドラーの米企業経営史）

本章では、米国の著名な経営史家、元ジョンズ・ホプキンス大学教授アルフレッド・デュボン・チャンドラーの主要著作、「見える手：米国における経営改革」(The Visible Hand-The Managerial Revolution in American Business)に従い、合衆国建国から大戦間期に至るまでの、大企業の形成・発展過程を概観する。

1. 建国から一八四〇年代までの工業生産活動

一七七六年の合衆国建国間もない米国内の事業は、個人によるものが主であり、家族の役割が重要だった。最も広範に存在した事業体は家族農場であり、^③ 鉱工業でも相当規模の経済単位は、小規模な製鉄所、タバコ、砂糖などのプランテーションだった。^④ これら事業体の活動と消費者を結ぶ商人は、生産者に原料、機材、備品を供給し、その生産物を市場に送り出していた。通常商人は沿岸港に住んでおり、生産物の輸出入、小売り・卸売りのほか、金融・運送業も兼業していた。自らの事業に関与する船の船長、荷積監督、代理店、遠隔地港の取引店、国外代理店はほぼ商人の知人であり、その商業的活動は個人的・家族的ネットワークで形成されていた。^⑤

一七八〇年代後半から、南部を中心に綿花が営利目的で栽培されるようになり、一七九三年に綿織機が発明されると、生産量は急増した。^⑥ 綿貿易が拡大し、米国商人は国内市場のほか、地中海東部、バルト海東岸、中国、東インド諸島など遠方まで活動範囲を広げた。綿貿易の拡大は、米国の経済活動を大いに刺激することとなり、取引を拡大させ、事業の専門化と分業化を引き起こした。まず、綿花農家の生産性拡大とともに商人の専門化が進んだ。建国間も

ない頃の「万屋(よろずや)的な」商人に代わり、綿花取引は、その草創期から専門商人が、英国繊維工場の代理店や南部農場主の仲買問屋として活動した。⁸ 仲買商人に加え、大都市では綿花の買い手と売り手を引き合わせ手数料を受け取るブローカー(仲介人)が活動するようになった。一八二〇年代までに、ブローカーと商人、船会社のネットワークが形成され、綿作物を内陸部から南部の港、東部、さらに欧州へと動かしした。⁹

取引量が増えると、輸送方法も専門化した。駅馬車、荷馬車の路線が増加、一八一二年の英米戦争後、欧米間の小荷物航路が開通、同時期にミシシッピ川や東部湾岸に蒸気船航路が開かれた。¹⁰ 輸送路の拡大で、内陸部から国内各地への物資の移動は容易になった。金融業の専門化も進んだ。英米戦争以降銀行が設立され、商人は兼務していた金融業務を専門家に譲り、委託するようになった。¹¹ 一九世紀初頭からは、海上保険など損害保険会社が相次ぎ設立され、輸送に伴うリスクが補完されるようになった。¹²

一七九〇年代以降の農業、貿易業、金融業の進展は、米国の工業生産を大いに促進した。年季明け職人(見習い期間を終了した職人)や徒弟の増加による職人の労働力の拡大、家内工業制、前貸問屋制度の導入とそれに伴う分業の促進、機械設備の利用によって、生産量は順調に増加した。特に機械の導入は確実に増産をもたらし、遠隔地市場における需要にも対応できるようになった。¹³

一八四〇年代に燃料としての石炭と蒸気機関が普及するまで、米国における企業は小規模で労働集約的な家族経営だったが、¹⁴ 繊維工業だけは一八世紀後半から工場生産が始まっていた。一八〇七年、トマス・ジェファソン大統領の肝煎りで成立した「通商禁止法」をもって、ナポレオン戦争を戦っていた英仏に対抗して米国の通商が禁止されると、英国からの輸入が停止、これにより国内工場数は急増した。また、一八一五年、ボストン近郊で米国初の水力織機が作られ、紡績機が備わった紡績工場が立ち上がると、工場自体の生産性は飛躍的に向上した。¹⁵ 同じ建物の中に一つの

動力を用いて多くの紡績機と織機が据え付けられ、単位面積あたり極めて低コストで粗い平織の白布を生産できるようにしたのである。労働力と機械設備を集約した紡績工場は、米国の本格的工場でもあった。工場内の作業は体系的に細分化され、常勤労働者は専門化した日常業務を行い、定期的に現金による賃金支給を受けた。¹⁸⁾ 動力織機による工場生産が拡大し、一八世紀末から一九世紀初頭に米国の綿工業は急速に拡大・発展した。¹⁹⁾

繊維工業における生産増加は、生産・流通機構を大幅に変えることになった。まず、繊維製造・流通に携わる企業の専門分業化を促し、その過程で植民地時代の万屋の商人の個人的・血縁的な経営は次第に行われなくなり、綿伸買人、代理商、ブローカー、運輸業者、銀行員、保険監査人・検査人、工場主、経営管理者は、見知らぬ人々と取引し連携することが当たり前になっていった（血縁的経済活動の非人格化）。企業活動の専門化と血縁的なものに頼らない意味での「経済取引の非人格化」が進むことは、物資の流れが原料、半加工原材料の生産者から工場主へ、さらに最終的な消費者へと、各事業単位の連携が徐々に長く複雑になる一方、物流の過程及び事業体ごとに行われる作業や諸手続きが、より管理され確実に行われなければならないことを意味していた。²⁰⁾ それに伴い、企業の組織構造は高度化、細分化することになった。

繊維工業以外の工場が拡大したのは、低価の石炭と鉄鉱石の調達が可能になり、蒸気機関が輸送機関を改善し運送料金が引き下がってからのことである。特に蒸気機関車の登場は重要だった。工場施設の維持費用は高額だったため、経営者はその操業が途切れなく行われることに腐心しなくてはならなかったが、蒸気機関車によって天候や季節を問わず、原料を仕入れ製品を出荷することが可能になったのである。²¹⁾

一八四〇年代以前に発生した繊維工場は、米国の近代産業・企業の一先駆けであった。しかし、それは先駆けであつたにすぎず、それまでにない新方式の先駆者というほどのレベルにはなかつた。繊維会社を管理したのは依然として

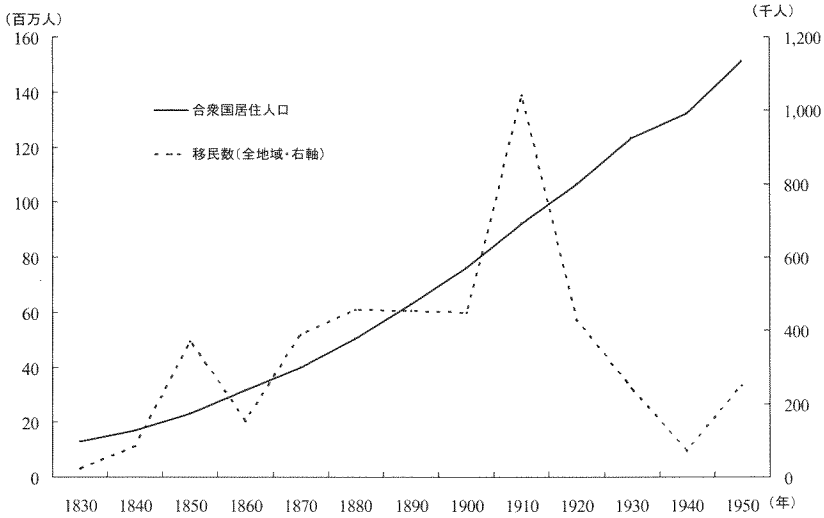
経験ある商人であり、伝統的な取引手法の域を超えた経営管理は行われてはいなかったし、技術上・財務上の管理に新たな問題はあまり生じなかった。繊維工場の維持・管理には、後に発生した鉄道や金属工業ほどの高度な技術や精度は要求されなかった。経営に必要な簿記や会計も単純で、管理者が複雑な財務会計に悩まされることはほとんどなかった。工場運営は多額の資本を必要としたが、その多くは原綿の調達と労働者の賃金支払い、機械設備の摩損費用を賄うために使われるという、単純な費用構造だったからである。また、当時は従業員の担当作業が職能別に分かれていたわけではなく、例えば、財務部長は運転資本の調達、借入や配当金支払を担当したが、原綿の買い付けも行って²²⁾いた。

2. 一八四〇年代以降の近代企業の生成と発展

米国において現代につながる近代企業は、一八四〇年代から第一次世界大戦までの七〇年ほどの間に起こり、第一の成長期を迎えた。一八四〇年代には、主に欧州から大量の移民が新天地を合衆国に求め始め、これが一九世紀を通じて米国の急激な人口増加をもたらした一大要因となった(図表1)。米国の総人口は、一八四〇年の一、七一〇万人から一八九〇年には六、三〇五万人、一九一〇年には九、二四〇万人に増加した²³⁾。工業産出量は増加、生産性も向上し、国民一人あたり所得及びそれに伴う購買力は、一八四〇年以降急激に伸びることになった²⁴⁾。

一八四〇年以降の市場拡大は、生産諸要素を結び付ける事業単位ごとの專業化を促進したのに対し、新しい工業技術は企業内で分業化した多くの事業単位を、全体として一つに統合することに貢献した。輸送、流通、生産過程が変革されることで、財・サービスの生産量とともに生産速度も高まった。また、それに伴い、細かく分化した生産工程を企画、監督する多くの管理者が必要とされたのである。

図表1 合衆国の居住人口・移民数の推移(1830—1950年・10年毎)



(出所) Historical statistics of the United States: colonial times to 1957, pp.56-57 より筆者作成

一八四〇年代以降の生産活動を根本的に変えたのは、水力に代わる新しい原動力、生産活動における蒸気の活用と石炭の利用だった。一九世紀初め、米国では蒸気機関が一斉に交通機関に応用され、蒸気船、蒸気機関車が実用化された。一八三〇年には、英国由来の蒸気機関車と鉄道の建設が始まった。蒸気機関車という全天候型の輸送形態は、米国の商品流通をより迅速かつ確実なものとした。また、石炭の利用によって生産コストが下がり、生産単位あたりの産出量が増加した。⁽²⁵⁾

一八三〇年から一八四〇年の一〇年間で、東部には総計三、〇〇〇マイルの線路が張り巡らされた。一八五〇年代の一〇年間には、鉄道はアパラチア山脈を越え、ミシシッピ川に到達、一八六〇年までに三万マイル、一八七〇年時点で米国内の鉄道網の総延長距離は六万マイルに及び、すべての大陸と蒸気船で結ばれていた。⁽²⁶⁾ 特に一八六九年五月、ユタ州プロモントリー・サミット (Promontory Summit) で、セントラル・パシフィック鉄道とユニオン・パシフィック鉄道が公式に接続され、大

陸横断鉄道が完成した。これは、米国の生活水準の歴史の分水嶺となる出来事であった。それを記念したセレモニーで「ゴールデン・スパイク(黄金の犬釘)」が銀のハンマーで打ち込まれた瞬間、米国の東西がつながり、カルフォルニアをはじめ大いなる西部の孤立に終止符が打たれた。

鉄道と同様に電信も普及した。一八四四年に電報が発明され、一八五八年には初めて海底通信ケーブルが開通した²⁷。電信網は鉄道よりはるかに安価に敷設できたため、一八六一年には東部から太平洋まで五万マイルの電線が張り巡らされ稼働していた²⁸。電報に加え、電話が実用化され、一八八〇年代に全米に広く普及した²⁹。さらに一八九〇年代には長距離電話が利用可能となった。電信網は、企業間の商取引、ジャーナリズムの情報伝達のスピードアップに貢献したが、特に鉄道会社にとっては、電信網が列車の運行状況の把握、安全性と効率的操業を保証する不可欠なインフラとなった。

安価な石炭・蒸気・鉄の提供、また、鉄道網、電信網が拡充されたことに伴う鉄道、電信利用がもたらした低コスト化と迅速化、鉄道が四季を通じた天候にほぼ関係なく、定期的に確実に物資を素早く運ぶようになったこと、人口と一人あたり所得の増加を反映して伸びる需要は、生産活動の大規模化を促進し、「工場」という生産単位が形成された。恒常的な労働力、機械その他の設備を備え石炭を動力源として使用する工場は、瞬く間に家内工場、小規模な商店、作業場にとって代わり、米国の基本的な工業生産単位となった³⁰。

工場を運営するにあたり、製造業では内部組織の構築と経営者の育成に注力することが必要となった。財貨の流れとスピードが変わるとともに、作業の細分化の進行と生産過程の技術の複雑化のために、注意深く予定や計画を立て、機械と設備、それを動かす人々が整然と使用する仕組みが必要となった。企業管理を適切に行うには、経営のプロフェッショナルの育成が必要となった。単に経験に裏付けられた商人や職人の出身ではなく、それとは全く異なった

種類のビジネスマンであり、彼らは通常、土木や機械、財務の専門家としての教育・訓練を受けていた。¹¹⁾

3. 鉄道・通信企業の経営

一八五〇年代までに、蒸気と鉄を採用した鉄道会社は、それまでにない大企業となっていた。その後の五〇年間も、鉄道会社は他のいかなる事業会社よりも多くの資金、人材、設備を調整・統制する大規模な事業体であり続けた。大規模企業が持つ財務上、管理上の全ての問題に対応する必要上、その経営陣は近代的経営の先駆者であった。¹²⁾ 資本市場を通じた大規模な資金調達を必要とする鉄道会社では、所有と経営の分離が早期に行われた。

一八五〇年代半ばまでに、少なくとも一五の鉄道会社が五〇〇万ドル以上の固定資本を投資していた。注意深く細心に操業され、大規模に資本を消費する事業は、合衆国の中では他に存在しなかった。¹³⁾ 一八五〇年代に入ると、巨額資金を必要とする鉄道会社ゆえの重要な変化がその内外で起こった。まず、鉄道会社の財務担当部長は、いつも固定・運転資本の配分の調整と促進に追われ、企業の内部取引を監督する部下(会計検査員)を必要とした。鉄道会社の車掌、駅員、貨物・乗客担当者は毎日運賃のやり取りを行うため、会計検査員が彼らの扱う小銭を全て計算したほか、運賃の決定や原価計算にも関わった。かつての繊維工場は原料の綿花から数種類の生産物を産出したに過ぎなかったが、鉄道は膨大な数量、多様な商品を運搬することから、適正な運搬代金の設定は難しい作業であった。原価計算も繊維工場よりはるかに複雑で難しかった。固定費は大きく、変動費は様々な路線や設備によって変化するためその算定は難解だった。減価償却と老朽化に伴う修繕費は、繊維工場よりもはるかに大きかった。鉄道会社における原価計算は、費用項目を費目別、部門別に分類し測定・記録・集計・分析するという、高度な技術と多大な労力を必要とするものだった。複雑な業務に生じる多様な原価をいかに適切に把握・計算するか、鉄道会社の会計担当者による日々

の格闘は、画期的で近代的な原価計算方法を生み出していった。

また一八五〇年代、鉄道建設には巨額資金が必要だったことから、鉄道業界専門の投資銀行が出現し、ニューヨーク・ウォール街に、集中的で制度化・組織化された資本市場 (centralized and institutionalized capital market) が形成された。³⁴⁾ このニューヨーク証券取引所 (New York Stock Exchange: NYSE) の近隣には、多数の投資銀行、証券会社が集まり、ウォール街は世界有数の金融市場として発展をとげた。一八五〇年代、既に現代の金融に通ずる有価証券の購入、販売、譲渡という近代的金融取引、また特権付売買、空売り、信用買いなど投機の標準的な方法が編み出された。株式、債券といった企業の資金調達手段としての証券商品は、一八九〇年代以降大きく発展した。鉄道会社は、資金調達について地域の実業家よりも遠方の出資者に頼らざるを得ず、株式よりも債券を主な資金調達的手段とした。特に合衆国東部や欧州の投資家は、債券の方が定期的な利息収入が見込め、より安全な投資対象と考えていた。³⁵⁾ 一九〇〇年代に入ると、抵当付債券、転換社債などが登場し、普通株式だけでなく優先株式など特殊な株式も発行されるようになった。様々な証券商品を通じ、一八五九年までに米國鉄道会社に投資された資金一、〇〇〇万ドル以上のうち、七〇〇万ドル以上は一八五〇年以降に供給されたものだった。³⁷⁾

営業地域が広範に及ぶ鉄道の責任者(総支配人)は、自らの責任下の全ての人事、設備、操作場、転轍場、建物(停車場・終着駅・事務所・機関車庫・修理場)を見回るだけでほぼ一週間を費やした。それまでの駅馬車、荷馬車、運河船、蒸気船とは異なり、鉄道会社は自ら路線用地を所有し使用する運送業者であった。また、車両の衝突事故を回避するため、上下線の直通列車と各駅停車の双方の機関車、車両、その他の設備を着実に機能させるのに、極めて細心な監督管理が必要だった。特に合衆国内の主要都市間、例えばニューヨークと五大湖の一つエリー湖の港、フィラデルフィアとピッツバーグを結ぶ長距離線では、鉄道業務の管理はより広範囲かつ複雑なものになった。³⁸⁾

当時、大手鉄道会社では七五〇〇マイルの保線区が組み入れられており、新たな管区が設置される際には、既存の単位と同じ職能構造が採用された。一八五〇年代半ば、鉄道会社は三から五の管区を持ち、それらを統合して運営していたが、各管区に共通するいくつかの部門の職務活動を調整・統制・評価するための本社機能を設け、そこに総支配人を頂点に四つの業務部門を担当する役員を設置した。そこで本社役員と地域ごと営業管区の権限体系の線引きが必要となった。¹⁰⁾例えば、ニューヨーク・エリー湖線では、ラインとスタッフの責任を分けることで、この管理問題を克服した。社長の権限を総支配人に委任し、総支配人を通じて各々の管区の管理者(ラインの管理者としての管区支配人)に権限を委任した。この管区管理人には、設備と道床の非常時の保守、列車と乗客・貨物の輸送量の動きを指示する権限が与えられた。路線の維持、設備の保守、財務管理などその他職能部門の幹部は、スタッフ役員と位置付けられた。ラインの管区支配人は人を動かし、スタッフ役員は物を動かすことに専念したのである。¹¹⁾ラインとスタッフの関係を明確にすることで、初期の鉄道経営者は権限や責任、コミュニケーションの体系を詳細かつ明確とした組織設計を行った。間もなく、組織上層部には緻密な日報、週報、月報、下層部には規格化された命令や回覧といった、各々の業務に必要な情報の伝達経路ができあがった。同時に、数百マイルの線路上を走る数百台の機関車と数千台の車両の日々の運行を調整・統制するのに不可欠な業務情報を詳しく伝達した。

また、一八五〇年代には、各地域各管区の管理者の業績評価のために、原価その他の統計情報を用い始めた。一八六〇年代、鉄道会社経営者の関心は、組織設計から原価計算に移っていく。事業には巨額の固定資本投資が必要なため、建設仕事を営業勘定から切り離し、現実的な減価償却の見直しをつけ、列車走行と貨物乗客輸送に関するコストを評価しなければならなかった。ここで問題となったのは、鉄道建設と資本計算に經常経営費用を組み入れることの危険性だった。膨大な設備機械に生じる膨大な減価償却が、会社資本を大きく減じることを回避すべく各社は適切な

会計処理を規定した。そうした動きは、鉄道会社経営を安定・健全化すべく、鉄道会計の新しい会計基準作りにつながっていった。⁽¹⁾

資本計算よりさらに複雑だったのが、日々の営業費の計算であった。当該費用の多くは、工場や設備を使用する度合いにかかわらず生じるのであり、それらを固定費用、変動費用に振り分けるのは難解だった。鉄道会社は、苦心の末に独自の費用分析法を駆使し、それに従って管区と部門の業績評価をしたり、運賃設定の基礎としたのである。運賃設定は様々な要因に左右された。それは、水路航路や鉄道他社との競争によって引き下がり、貨物の種類や大小によっても水準は異なった。一八六〇年代には数百種類の商品について運賃を設定しなくてはならなくなったほか、競合する鉄道他社、その代理店、数多くの荷主への対応コストも考慮しなくてはならなかった。運賃設定は、より高度な技術を要する作業となり、それを含む貨物や乗客の管理は、「輸送部門」という職能組織に集約され、他部門とは分離して行われるようになった。

一八六〇年代、輸送部門の業務量は激増した。路線が延びるにつれて貨物量が増え、鉄道会社自身が通運会社、特急便運行会社の業務を引き継ぎ始めたのである。一八四〇年代に登場したこれらの会社は、鉄道経路と蒸気船、帆船、運河便にまたがって、安全かつ迅速な運送を請け負っていた。例えば、通運会社は自社のロゴを表示した鉄道車両、荷馬車と支店網を有していたが、南北戦争の間に主要鉄道会社がこれら輸送会社を買収し、自社の輸送部門に組み込むようになった。⁽²⁾ それ以降、鉄道会社自身が、商業中心地間の物品や生産物の配達を引き受けるようになった。

これは、鉄道会社間の組織的な貨物車両の交換協定によって可能になったことである。主要鉄道会社は、他社の線で用いられる自社の車両と自社の線を使う他社の車両を監視する部門を有していた。こうした企業間協定は一八八〇年代までには完成し、社をまたぐ自由で迅速な車両と貨物の交換ができるようになった。こうして、主要鉄道は物理

的につながり、新たな全国的な輸送システムが完成したのである。一八七〇年代には、鉄道会社は設備と鉄道運営に関する諸手続きの規格化を進めた。一八八三年に標準時の採用、一八八六年には標準軌道への最終交換(線路の軌間の標準統一化)などが行われた。商業中心地間をいくつかの鉄道会社にまたがり、全国どこへでも積み換えなしで車両を移動させることができるという企業間協定ができたことは、輸送コストを大幅に引き下げ、米国の生産性向上、経済発展に寄与する極めて重要な要因となった。¹³⁾

鉄道会社間の協力関係は、商業中心地間の輸送を大いに高度化し低コスト化したが、それでも鉄道会社が自社の巨額な資本整備の維持と運用費用を賄うだけの輸送量を確保するには至っていなかった。国内路線が完成した後も莫大な使用資本を保つ必要に迫られる一方、鉄道他社との競争から運賃を引き下げなければならなかった。輸送量が落ち込む不況期には、業績悪化は必至だった。鉄道会社の財務健全性、支払い能力は、一定の輸送量が継続的に確保できているかどうかにかかっていた。

そこで一八八〇年代、主要鉄道会社は、他の輸送会社とカルテルを結び、運賃や輸送量を共同で取り決めようと試みた。しかし、運賃値下げと料金競争の圧力の前にあえなく失敗に終わり、その後は各地域の主要商業都市に、自ら単独で乗り入れるべく拡大戦略をとらざるを得なくなった。各社が主要都市まで支線を延ばし、自立して輸送量を確保することを目指したのである。拡大戦略には、他社の買収、他社設備の賃借、設備の建設を伴い、鉄道会社の事業部門はさらに増加、組織はより複雑になった。

こうした拡大戦略はさらに巨額の資本を要するものであり、鉄道会社の多くは資金調達や財政健全性の維持が困難となった。それに伴い、鉄道会社の資金調達を担ったウォール街の投資銀行は、その取締役会に入り、会社の拡大戦略自体に関与し意見するようになった。一八九〇年代、大手銀行は鉄道会社の財務・管理の再建に乗り出すことで、

鉄道業界への影響力を強めていった。鉄道会社は、米国の近代産業の出発点であり、そこから現代の米国に君臨する産業分野、大企業が生まれていった。投資銀行が鉄道会社の経営を左右するということは、そのまま長期間にわたり、米国の産業界に金融界が絶大な影響力を及ぼすことを意味していた。モルガン商会（現在米銀最大級を誇るJ.P.モルガンチェースの前身）をはじめとする金融機関が、産業全体に対する支配を急速に強めていったのもこの頃からのことである。

鉄道会社の組織的拡大により、組織体制の管理強化に向けてより大きな管理単位、中間管理層と上級管理層が形成された。地域・管区ごとに多くの支配人が管理していた業務分野は、総括経営層とそのスタッフが一括管理する形に変更された。大手鉄道会社の二から五つの地域統括部門は、本社の副社長が各々の部門長となり、スタッフとともに監督するようになった。彼らは併せて、業務における自律性と利益責任（部門が利益をあげても損失を出しても、部門長である副社長が責任をとる）を持っていた。他方、本社幹部は、事業部門の業績を評価し、適切な資源配分に専念していた。

鉄道と並び、通信・電信も技術の中央統制を必要とする事業であった。電信・電話という新たな伝達方式を取り扱う大規模な民間企業は、初期において鉄道会社と類似した発展過程をたどっている。一八四七年に電信が実用化されると、多くの電信会社が設立された。その大半は長距離通話専業だったが、通信会社間で様々な事項について調整が必要だった。結果として会社間の合併が行われ、一八五〇年代後半には、米国内で六つの地域体制が形成された。そして、一八六六年までにその大半がウエスタン・ユニオン電信会社に統合された。

一八八〇年、ボストンにアメリカ・ベル電話会社(American Bell Telephone: ABT)が設立され、一八八〇年代を通じて、実用電話の発明者アレクサンダー・グラハム・ベル(一八四七―一九二二年)の特許と設備を使用した地方電信会

社が開業した。一八九〇年代には地方電信会社の電信網が結ばれるようになり、これらはアメリカン・テレホン・アンド・テレグラフ (American Telephone and Telegraph: AT & T) に集約されることになった。⁴⁴⁾ 一八七九年、A B Tの特許をめぐる訴訟に敗北して以降、ウエスタン・ユニオンの主要事業は、金融・資金移動サービス(送金、貿易業務の代行等)に移行した。一方で、A B Tを前身とするA T & Tが全米の通信事業を支配することになった。

A T & Tは、ベルの電話機発明に伴う二つの基本特許の取得(一八七六、一八七七年)に始まる。A B Tは、この特許によって米国の電話事業を独占した。二つの特許の満了は一八九三年、一八九四年までだったが、特許満了後に予想される競争に対し支配的な地位を継続するために、「ベルシステム(Bell System)」として知られるグループ体制を構築し、電話事業会社に対する支配の永続化を図った。⁴⁵⁾ ベルシステムは、A B T及びその後継のA T & Tが北米の電話サービス事業を独占支配していた企業グループ構造のことである。当該システムの下で、合衆国とカナダの大半の地域で、電信サービスから通信機器の製造販売までを垂直的に独占していた。一八七七年の設立以降、一九八〇年代初頭に反トラスト法によって解体されるまで一〇〇年余の間、A T & Tの独占状態が続いた。

このように、新たな形式の交通・通信機関は、当初から複数事業を統合・運営する大企業だった。その経営管理には高い技術力、人材、政治力等々を要したために、結果としてこれらが米国の近代的大企業の大先駆者となり、米産業界全体を牽引していくことになる。交通・通信を高速化・規格化し、サービスを量産化することができたことによって、米国の財・サービスの生産者の市場は拡大を続けた。鉄道と電信の低コスト化、サービス量産化によって、近代的大量生産に向けた技術が起き、続いて大量生産を大量流通と統合する大企業の生成を促すことになった。

4. 卸売・小売業の近代化と大量流通システム

一八五〇年代から一八八〇年代にかけて、新たな交通・通信網をベースとしたマーケティングの変革が起こった。近代的な大量消費市場が形成されるに従い、これに適応した大企業が長く商品流通を担ってきた商人にとって代わった。綿花や小麦が農場から加工業者へ、日用雑貨は工場から農場主へと、数人の商人の手を経て移動していた一八四〇年代までとは違い、鉄道、電信が急速に整備されるにつれ、こうした仲買商人のつながりは消えていった。仲買商人自体も、単独で農場や工場から商品を直接買い取り、加工業者や地方の小売店、場合により最終消費者に販売する販売会社にとって代わられた。⁽⁶⁾工業製品や加工製品の流通においては、専門の卸売業者が工場から直接買上げして、地方小売業者に直接販売し始めた。この新たな卸売業者は、商標を持ち、宣伝・広告、広範な販売力を有するなど、近代市場取引に必要な要素を導入した先駆となった。鉄道が整備される前、地方の商店主は年に数回、商品の買い付けをするために東部の都市を訪れていたが、一八五〇年代以降は、新種の卸売業者が小売業者に直接セールスマンを派遣し、商品を配達するようになった。

この頃、小売業も大きく変革した。一九世紀後半、近代的な大型小売業、例えば百貨店(ニューヨークの Macy's など)、通信販売会社(シカゴの Sears, Roebuck and Company など)、チェーン店(The Great Atlantic & Pacific Tea Company など)が相次ぎ登場した。これら大量市場取引業者は、いずれも広範囲な購買・販売部門を有していた。合衆国北東部や欧州の主要都市に買い付け事務所を設置し、買い付けスタッフが常駐し、彼らが購買の価格・量、買い付け明細を定め、その種類の市場取引を担当している事務所や部門に対し商品を出荷する手配を行った。営業事務所は、実際の販売、宣伝、顧客への商品配達を行っていた。

現代の百貨店のルーツは、一八六二年にパリで開業したボン・マルシェであり、米国の百貨店で定着したイノベ

シヨンの数々は、ボン・マルシェを範としたものだ。値引きなしの定価販売、返金保証、高価での少量販売でなく低価格での大量販売、買わなければならないと思わずに自由に見て回る顧客を歓迎する方針、などである。米国では、一八七〇年から一九一〇年の四〇年間に百貨店が相次ぎオープンした。華やかな電気照明、電動エレベーターや電動ファンによって顧客を上階に誘う一方、百貨店の空間や人員を有効活用できるようになった。電動気送管システムによつて、集中レジでレシートを発行し、両替ができた。百貨店の経営は現金主義で、仕入れ先に迅速に支払い、利益の大半を仕入れ先の値引きで賄う仕組みだった。小売業の殿堂となった百貨店は、それまで商品ごとに個人商店を利用してきた人々にとつてミュージアムであり、街のランドマークとなった。⁴⁷

一八七二年にシカゴのモンゴメリー・ウォード(Montgomery Ward)が始め、一八九四年に同地のシアーズ・ローバックが大々的に普及させたカタログ販売は、百貨店とともに一九世紀末の小売業における二大発明と呼ぶべき販売方法だった。⁴⁸これにより農村部の孤立に終止符が打たれ、多様化する一途だった米国工業品が、製品種類ごとに整理され印刷されたカタログで確認できるようになった。様々な中間業者・問屋などを介して高額だった日用品の価格は下がり、カタログは自転車やマシンといった新商品の宣伝媒体ともなった。また、自動車の普及はチェーンストアの拡大を可能とした。一八八〇年代から広がった日用雑貨チェーンやドラッグストア・チェーンは、カタログ通信販売と並び様々な新商品を全米の店舗に供給することで、米国人の生活水準の向上に直接寄与するとともに、小間物や針ペンやノートなど文具類、家庭用薬品の大量生産が可能になった。⁴⁹こうした小売業の変革によつて、古いタイプの専門仲買人や小売商は急速に減少していった。

小売業の場合、価格を上げずに収益を伸ばすには、在庫回転率の上昇が不可欠だった。そのために、新たな交通システムを通して、加工業者から小売業者を経て最終消費者に至る大量の商品流通、効率的な購買・販売のネットワー

クをいかに効率的に構築できるかが問われたのである。大型小売業は、新たな工業技術の開発や大規模投資はほとんど必要としなかったが、流通過程を組織化し、新たな交通・通信手段をより効率的に利用することこそが成長のカギとなった。一九世紀後半、大量消費社会の到来とともに、小売業の購買・販売量は激増し空前の在庫回転が実現した。低価格で販売しても高収益をあげられる環境が続いたことで、シアーズ・ローバックの経営を主導したローゼンウォルト家、メイシーズのシュトラウス家など新たな小売業の立役者たちは、早期に合衆国大富豪の仲間入りを果たした。大型小売業による取引量と取引の迅速化は、実際の流通商品の単位あたりのコストを引き下げただけでなく、流通のための金融費用も低下させた。一八五〇年代以前、綿花や穀類その他の商品は大抵年利五〜七%で期間九〇日から一二〇日の手形で購入され、商品を買付け小売商店は通常六ヶ月から一年のクレジットが必要⁵⁰⁾だった。しかし、大型小売業が実現した高い在庫回転は、長くても三〇日間、通常は現金で新たな在庫に投下できるだけの多額の現金の流れを生み出した。また、保険システムの普及に伴い、商品輸送費用は大幅に低下した。大型小売業の組織設計と管理の質、他社とのネットワークが流通費用を引き下げ、合衆国の商品流通過程の生産性を高めたのである。

5. 技術革新と大量生産システム

大量流通システムの要は組織・機構の革新だったのに対し、大量生産システムには一定の技術革新と資本設備に対する広範な投資が必要であった。ここで「大量生産に必要な技術」とは、ひとつの工場又は製作現場に一貫した作業工程を設け、その工程を効率的に確実に機能させるための技術である。高い在庫回転率が大量流通の生命線であったのと同様に、工場内で迅速で生産加工精度の高い作業工程を実現させることが、大量生産の基本となった。ひとつの工場設備の加工処理の質と量が高まるにつれ、単位あたり費用は低下し、利益も増加したのである。

一九世紀後半の米国では、こうした意味での生産技術革新は止まることを知らなかった。機械や整備が改善され、生産の迅速化、加工精度の向上が図られた。それに応じた組織設計や経営管理もより精緻化し、工場内の生産過程では、原材料の安定的で規則的な弛みのない流れが確保された。それに伴い、労働者も経営者も各々の作業をより習熟して行うようになった。生産量及び単位あたり投入量に対する産出量を増加させる企業の挑戦の数々は、労働力の規模に対する資本、原材料、エネルギーの効率を高めた。一九世紀後半における大量生産の過程は、資本・原材料・エネルギー・経営管理集約的となることで、ますます高度化していった。⁵¹⁾

ただし、上記の意味での大量生産技術の浸透、産出量増加は、業種によっても差異があつた。一定の機械化を進めても、例えば、綿布、木材、衣服、靴、馬具、家具、床材、書籍・新聞・雑誌の発行などは、依然労働集約的な産業として存続した。一方、例えば蒸留業、精製業においては、迅速かつ大量に生産する技術の到来が早かつた。一九世紀半ば、五大湖近郊の寒村で初めて油田が発見されてから一〇年後には、人力を全く必要としない石油精製所が建設されていた。加熱蒸留と高温による分解蒸留の開発により、石油精製量は飛躍的に増加した。特に分解蒸留法によつて、一八七〇年までに灯油の生産高は二〇%も伸びた。⁵²⁾ 同じ技術は、砂糖、綿実油、亜麻仁油の精製、ビール醸造、ウイスキーの蒸留、工業用アルコール、硫酸、その他の化学薬品の抽出にも応用された。これらの工業の生産単位は、急速に資本・エネルギー・原材料・経営管理集約型になつた。また、こうした工業分野では、工場規模の大型化により、労働集約型の機械工業などよりも大きな規模の経済性が実現した。⁵³⁾

溶鉱・鑄造業、特に金属製造業と金属加工業では、設備の改善、エネルギーのより集約的な利用、組織設計と管理技能の改善によつて、最も製品製造の速度が高まつた。金属製造業では、一つの工場内のいくつかの作業工程を統合し、それをより専門化した単位に細分化することで生産性を伸ばした。⁵⁴⁾ 鉄鋼業その他の金属製造業の工場が資本集約

型、エネルギー集約型になるにつれ、労働者の業務管理は嚴格となったが、それは工場内を流れる物資量と速度が増加して監督と統制の必要性が高まったからである。⁽⁵⁵⁾ 金属製造・加工業の工場管理は、生産工程と労働者の効率的活用という点で、米産業界の先端にあった。

新しい鉄鋼企業の組織設計と作業工程は、鉄道から大きく影響を受けている。両者の結びつきは常に密接だった。一九世紀後半、米国の鉄鋼王アンドリュース・カーネギーは、ペンシルバニア鉄道のピッツバーグ管区長として鉄道事業に携わった後、同鉄道の幹部役員らと共同出資して初期のベッセマー式製鉄工場（J・エディガー・トムソン工場）⁽⁵⁶⁾ を設立した。彼の鉄鋼会社は、鉄鋼生産に科学的分析を積極的に導入した最初の企業だった。一社で全米鉄鋼生産量の四分の一を生産したが、同社の圧延鋼板生産費は、英国に比して四〇%も低かったといわれている。⁽⁵⁷⁾ 一八七〇年代以降の競争下でのカーネギーの事業的成功には、際立った技術上の優位性に加え、徹底した経営管理があった。生産費の低さ、科学を重視した経営姿勢は、彼が鉄鋼業に進出する前、一八五二年から一八六五年までの一三年間のペンシルバニア鉄道勤務時代に培われたものだった。同社では、西部管区で秘書兼私設電信士として勤務、ピッツバーグ管区長となつてからは、ジョン・エドガー・トムソン社長をはじめとするエンジニア出身の経営者が構築した技術重視の経営姿勢を吸収し、生産面でも科学的・技術的合理性を徹底することの重要性を学んだ。⁽⁵⁸⁾

カーネギーの経営理念の一つは、「コスト管理を怠らなければ、利益は自然に上がってくる」というものだった。工場生産において、生産コストを削減し利潤を増加させるために、原料が工場設備で加工され運搬される速度を早くするよう工場内を設計し、一定の労働者と固定設備に対する生産量を増やすことが重視された。そうした努力は、無駄を少なく効率的に、列車をより速く運行させようとする鉄道会社の目指すものと同じであった。一八七五年に竣工したエドガー・トムソン工場では、鉄道会社と同じ原理に沿って効率的に設計・管理され、製造工程を科学的に管理

し、それに向けた技術的改善が日々行われたのである。⁽⁶⁵⁾

また、原価計算の考え方が鉄道会社以外ではほとんど普及していなかった一八七〇年代、カーネギーは、製造工程における詳細な原価資料を要求し、鉄道会社の費用管理を導入した。どの工程、誰が担当する作業でどの程度のコストがかかり、増減したかを把握するものであった。⁽⁶⁶⁾ 原価計算表の細部に至る把握と関心は、業績管理だけでなく、技術的改善箇所を早期に見つけ出し解決することに役立った。⁽⁶⁷⁾ コスト削減に向けた製造工程の管理は、カーネギーが関与・経営する企業全体に広がった。カーネギーの導入した厳密な原価計算、財務会計を基盤とする業務管理は、鉄鋼だけでなく、銅、亜鉛、硝子、紙といった製造業にも間もなく採用されるようになった。⁽⁶⁸⁾

一八七〇年代の不況後、コスト削減の要請から、組織設計の改良が促された。金属加工業では、生産現場の機械技師が中核となり、作業現場や工場管理の新しい組織的・科学的な方法が開発・導入された。工場管理や工場会計には、多種多様な項目が複雑に絡み合い、それらを管理するには、詳細で論理的・科学的な思考によったシステムの構築が不可欠だったからである。⁽⁶⁹⁾ 機械技師が会員となった米機械技師協会は、製造業のあるべき組織設計、科学的管理に関する議論の中心の場として機能した。例えば、同協会が討議した方法に「工場指図制度」があった(その基礎となつたのは、前述の機関車工場の支払票制度と考えられている)。工場支配人が作業指図書に番号をふつた上で各作業工程に流し、各工程に必要なだった労働力と原料の数量を把握することで、工場内における物資の流れや在庫の調整、経営者による工場全体の的確な業績評価を可能とした管理制度である。⁽⁷⁰⁾ この制度は、生産工程の種類が多い金属加工業で積極的に採用された。金属加工業は、一九〇〇年以降、機械工具に用いる金属の改良と生産工程を通る原料の移動に必要なエネルギー使用の増加によって、生産性を劇的に増加させた。このような技術の改良・革新により生産速度は高まったが、それを可能としたのは、科学的な組織、工場の管理技術だったのである。

金属加工業において科学的生産管理が始まったおよそ一〇年後、ヘンリー・フォードは、自動車生産に必要な原材料・半加工品の移動に動力を用いる革新的な技術開発に取り組んでいた。一九〇八年に製造されたT型フォードの莫大な需要に応えるため、生産速度を上げる工場設計と使用する機械の改良に専念し、一九一三年までに移動式組立ラインを完成させた。この生産工程は、劇的に生産性を上げ、自動車一台に要する労働時間を短縮化した。一八四〇年以降、米国内産業が取り組んだ機械と工場設計、エネルギー利用の極点であった移動式組立ラインは、近代大量生産の象徴となった(後段で詳述する)。

大型生産の新方式を最初に用いた企業家たちは、急速に合衆国において巨大な富を蓄えた。フォード、ロックフェラー、カーネギーのほか、デューク家(タバコ製造・販売)、イーストマン家(写真フィルム、コダック社創業家)、マコーミック家(スライス製造)、ウエスティングハウス(電機産業)、デュボン(火薬・化学製品製造)といった面々であった。これら企業家先駆的企業は、大量生産システムだけでなく、それを大量流通システムと結びつけることに成功した。彼らの富はさらに膨れ上がった。

6. 大量生産と大量流通を統合した大企業の拡大指向

これら近代的な大企業の特徴は、大量生産、大量流通システムを統合している (integration of mass production and mass distribution) 点にある。それまで大半の米企業は、製造、商品取引、採鉱、輸送などのうち一つの機能を担うに過ぎなかった。しかし、一九〇〇年までには、少数の大規模な統合企業が米産業の各分野を牽引するようになった。

チャンドラーによれば、一八八〇年以降の二〇年間に、製造業者は概ね二つの経路をたどり巨大化した。一つは、米国外にマーケティング拠点を設け、国際的な事業展開で大型化したグループ、もう一つは、米国内の流通チャネル

拡大を目指し、吸収合併により大型化したグループである。後者の形態としては、正式なカルテル(同じ業界の異なる企業が商品の価格や生産数量などを共同で取り決める行為)の締結、複数の企業が一つの事業体として統合されるトラスト(企業合同)や持株会社があった。持株会社形態の場合、傘下の製造部門に構成企業の工場を集約し、大規模な商品流通・購買部門を設置し、原材料の供給者を統制した。大企業化を指向する二つの経路とも、原材料の供給者から生産工程を通じ、小売業者や最終的な消費者に至る商品・物資の流れを調整する管理網を有する体制を作り出した。^⑤

上記のうち、国際化を指向した企業には多くの共通点があった。その一つは、大量生産技術を導入し、生産活動を少数の大工場に集中させたことである。食品、タバコ、機械製造、電気機器製造といった産業セクターは、少数の大企業グループで構成されており、寡占的・独占的な事業展開が可能だった。少なくとも一九三〇年代に米国社会を覆った大恐慌が起こるまで、自由競争社会らしからぬ寡占・独占的な地位を確保したために、その大半が多国籍企業に成長した。これら企業は、取引相手国の関税・規制を克服するため、現地に大規模な製造工場を建設、原材料・資源を現地調達して現地生産を拡大させた。また、現地工場のマネジメントは本国本社とは独立した現地子会社を通じて行われた。

多国籍企業は、大量生産と大量流通を結び付けることにより、高い生産性と在庫回転率を実現して多額のキャッシュフローを生んだために、運転資本、設備資本ともに潤沢だった。自己金融に頼れた分、地元の商業銀行から長短期資金を借りることはあっても、資本市場で株式や債券を発行し、大規模な資金調達を行う必要はほとんどなかった。その結果、当該企業の株主構成の中心は、創業者とその一族、創業から企業の発展に関与した協力者であり、一般株主に十分所有権が渡らなかつた分、経営の透明性は低いままであった。

一方、米国内の流通経路の拡大を急いだ製造業者は、主に他社との合併を選択した。一八七〇年代の不況時に製品価格が下落した際、同業企業同士が連合するカルテルを形成したが、一八八〇年代には、大量生産技術を導入した精製業や蒸留業で、カルテルを超えて合併し産業トラストを形成した企業が独占的大企業となるケースが見られた。トラストの形成で、工場設備を少数の大工場に集約し、その技術的生産工程から規模の経済性を実現させた。その代表がロックフェラー財閥の中核だったスタンダード石油(Standard Oil Company)であり、精製部門を合併吸収した後、販売部門、原料調達部門を設立又は買収することで、事業の垂直的統合(vertical integration)を推し進めた。⁶⁶⁾

一八九〇年代に入ると、あらゆる産業セクターで持株会社方式による企業間合併が行われるようになった。一八九〇年、シャーマン反トラスト法(The Sherman Antitrust Act)が議会を通過し成立した後、連邦裁判所が、カルテルは非合法、持株会社は合法と判断したことや、企業創業者や出資者が、合併の推進によってかなりの利益を得られることを経験的に認識したことが、その背景にあった。しかし、従来のカルテルの延長で持株会社方式を用いて合併しても、新会社は総じて経営困難に陥った。合併を選択しても、当事者企業が各々の製造部門を一つに集約し、国内の販売・購買部門を設け製造部門との連携を図らない限り、その効果は小さかった。また、垂直的統合を行った場合でも、それは大量生産と大量販売の各々の利点が結びついて初めて成功し、新会社は産業支配を続けることができたのである。

合併と部門統合を並行させる方式は、多くの産業セクターで効果を上げた。砂糖、ビスケット、ウイスキーなど製品が劣化しやすい製造業だけでなく、靴や印刷など規格化され比較的複雑な機械を使う製造業、石油、ゴム、化学薬品、硝子、製紙など大型バッチ生産又は連続生産技術を用いた製造業でも、合併と部門統合は成果を収めていた。⁶⁷⁾さらには、鉄鋼、製鐵、非鉄金属といった資本集約的な製造業でも、その効果はしかりだった。これら企業は大量生産

のために、工場に原料を供給する流れと消費者へ製品を供給する流れを綿密に計画し調整する必要があった。結果として、そのマーケティング部門は小さく、購買部門、特に原料生産部門には大規模な経営資源があてられていた。合併と部門統合で巨大化した企業の多くは、各産業セクターにおいて支配的な地位を確立し、多国籍企業として国際的に認知されるようになった。⁽⁶⁶⁾

一八九〇年、シャーマン反トラスト法は成立したが、同法はこの頃米国で起こった企業合併の結果誕生した大企業にとつて、ほとんど経営の障害とはならなかった。法規制よりも、技術とマーケティングが、企業規模と産業構造を決定する主要な要因だったのである。

7. 大戦間期の近代企業と技術の進展で変わる製品と組織

第一次世界大戦後の企業の発展は、技術変化及び市場変化を的確にとらえ対応できるか否かに左右された。例えば、一九二〇年代後半に国民所得と需要全体が下がり始め、株式大暴落を経て大恐慌の一九三〇年代に劇的に落ち込んだ時、大規模な研究開発投資をしていた企業は、次なる成長に向けた新戦略に乗り出すことができた。それら先進企業は、研究所を使い科学理論を体系的に応用して、それまでにない革新的な新製品を開発した。先進的技術で先行していた米大企業は、技術的・管理的な技能を備えており、しかも寡占的な地位にあったため、大恐慌の最中でも利益を出すことができた。

研究開発に最大の投資をしていた企業は、継続的な多角化戦略によって最も急速に成長した。⁽⁶⁷⁾一九二〇年代から一九三〇年代は、化学工業が多角化の主役だった。デュポンをはじめとする米化学工業は、他の産業群の企業よりも、多様な新製品ラインを備えた。一九二〇年代、デュボン、ユニオン・カーバイド、アライド・ケミカル、ハーキュリ

ーズ、モンサントなどの化学会社は、全て自社独自の技術基盤から、多様な新産業へと進出した。例えば、第一次大戦中に爆薬製造業者として巨万の富を築いたデュボンの技術基盤は、爆薬製造に使うニトロ・セルロース、ユニオン・カーバイドのそれは炭素化学だった。例えば、デュボンはニトロ・セルロースを基本原料とし、プラスチック、合成ゴム、写真フィルムなど多様な新製品を生産、消費者に供給した。デュボン、ユニオン・カーバイド、モンサントなどは、第二次世界大戦中に原爆開発に関与し、戦後には原子力産業に参入している。電気機器分野では、創業者エジソン以来の電灯製造に特化していたジェネラル・エレクトリック、電力設備製造が中心だったウェスティングハウスが、家庭用電機機器、ラジオ、エックス線設備、原子力発電プラントの製造に進出した。一九三〇年代の不況期には、例えばジェネラル・モーターズが、ディーゼル機関車、トラクター、航空機の本体や部品の製造・販売を開始している。金属原料会社、特に銅とアルミニウム会社は、台所用品、家庭用品の製造に向かった。この時期の米大企業は、独自の技術を応用した多様な種類の製品を販売するため、各社とも自社の販売網、販売店舗に本業の製品とともに新たに製造した数々の製品を陳列し、カタログなど販売ツールや専門の販売員を備えていた。

一九二〇年代、電気・電子工学、写真技術の進展を助けとして、ジェネラル・エレクトリックは、エジソンが発明した映画とラジオを全く新しい産業として発展させた⁷⁰。街のペニーアーケード(当時のゲームセンター)で短い静止画を観る「5セント劇場」から始まった大衆向け映画は、一九一〇年から一九二〇年には映画館で観る長編映画に移行した。チャリー・チャップリンなどのスターが輩出され、映画は一般家庭の中心的な娯楽となった。一九二二年時点で、全米における一週間の映画観客動員数は四、〇〇〇万人(総人口の約三三・六%)に達した。映画政策は多額の費用を要し技術的にも複雑なため、ハリウッドを中心に大規模な近代企業が現れた。パラマウント、ワーナーブラザーズ、二〇世紀フォックスなど「ビッグファイブ」と呼ばれた大手映画会社が誕生した。映画配給は国際的規模で行われ、

綿密なスケジュールの調整と大々的な宣伝が必要であった。映画は、多くの産業分野の需要を喚起し、社会的な影響力も強い重要産業となった。ちなみに、ビッグファイブはいずれもユダヤ人移民が興したものである⁽⁷⁾。ユダヤ人は、映画以外にも金融をはじめ米経済界で幅広く活躍し、その勢力は、大戦間期以降、巨大財閥とともに米国のもう一つの強さを象徴することとなった。

ラジオは、野火のように瞬く間に全米に広がった。一九二〇年、最初の商用ラジオ局が開設されたが、二〇年も経たないうちにラジオを所有する家庭は八割以上に達した⁽⁸⁾。音響機器に過ぎない蓄音機（一八七七年にエジソンが発明、翌年に商用化）と違い、ラジオは真空管を備えた電子機器で、購入すれば無料で音楽を楽しみ、ニュースを聴くことができた。ジェネラル・エレクトロトリック、ウエスティングハウスなど電機製造企業が大量生産できる受信装置を製造し、地方会社が放送を受け持ったが、十分な経済性が見出されたことから、全米で放送網が整備された。

大戦間期には、輸送業にも大きな変化が起こった。初期の内燃機関が第一次世界大戦後に、鉄道が支配していた国内の旅客輸送と貨物輸送に参入してきた。トラックとバスの路線にはそれほどの精密な運営も複雑な設備も多くの資本も必要なく、長距離運搬であっても小さな会社が効率的に大会社と競争することが可能であった。航空輸送では、鉄道と同様に安全と効率的な運営が不可欠だったが、一九三〇年代には、組織が管理された数社の大企業が航路を支配し始めていた。この時期の民間航空はまだ小規模で不完全なものだったが、戦後の交通革命の象徴ともいえる単一製品、ボーイング七〇七が登場するのは、一九四〇年代からわずか一八年後のことである。過去に発明されたどのような輸送手段よりも速く、音速の〇・八五倍の速さで乗客を運び、世界を一気に小さくした。旅客輸送の革命は一九四〇年代にはまだ進行形だったが、一九七〇年代前半にほぼ終了することになる⁽⁹⁾。

さらにもう一つ、第二次大戦までに勢力拡大をとげた産業セクターは金融業である。国民の生活水準の向上、産業

界の発展を金融面から支えた銀行は、その事業の地域的な性格からある程度小規模なままであったが、第一次世界大戦までに自らが免許を受けた州内に支店を増やしていくことで営業を拡大し始めていた。一九〇〇年、合衆国内の銀行のうち、支店を設置していたのは八七行だけだったが、一九一五年には三九七行になり、一九三〇年には七四一行となった。一九三〇年代までに、海外支店を設置する銀行も現れた。

保険分野では、一八九〇年代には既に生命保険会社が全国的な大規模集権組織を構築していた。一九〇〇年時点で、生命保険は労働者階級や世帯主の強制貯蓄の手段として認識されるようになっていた。一九〇五年頃には、生命保険会社の資産対GDP比は一〇・四%と一八七五年の四・五%の倍に、一九一四年には一四・五%、一九二九年には一六・九%に上昇した。火災、自動車、海上といった損害保険分野で成長著しかったのが自動車保険である。自動車保険は一八九七年にスタートしたが、一九二五年のコネティカット州を皮切りに自動車保険加入を義務付ける法律が施行されてから、契約数は大幅に伸びた。初期の保険内容は、事故に巻き込まれた自動車保有者の外傷、車両損害、医療費支払い、相手方が無保険者の場合の補償、衝突事故に対する包括補償など現代の補償内容に近いものだった。一九二二年設立のステートファーム(State Farm Insurance)と一九三二年設立のオールステート(Allstate Insurance)が第二次世界大戦前における大手自動車保険会社である。ステートファームは中西部の農家に安い保険料の保険を提供する目的でイリノイ州の一農家が設立したが、現在は全米最大の損害保険会社である。オールステートは、シアーズ・ローバックCEOが、同社が手掛けていたタイヤ、バッテリー、カーアクセサリーの販売を補完する手段として設立された。同社代理店はシアーズの店舗を拠点とし、シアーズのカタログで保険を販売することで間接費用を抑えて成長した(その後一九九五年に完全独立した)。

確かな技術力と販売力を持つ大企業は、第二次世界大戦の勃発までに近代産業企業として最もダイナミックな変化

をとげた。第二次世界大戦は、多くの産業部門が一層の発展をとげる大きな機会となった。合成ゴム、ハイオクガソリン、レーダー、電子対潜水艦装置など技術的に複雑な戦争に勝利するための必需品への需要が、科学的・技術的知識をもたらし、米産業界で科学の体系的応用が大規模に広がった。その結果、石油、ゴム、化学、電気・電子製品、金属、食品関連をはじめ多様な企業が、戦後の平和利用に耐え得る新技術、新製品を開発することができたのである。

大恐慌後の悲惨な社会状況がニューディール政策を促し、その成果として労働組合が強化され、労働生産性はさらに向上した。資本家は、労働力を利用して短時間で成果を上げる工夫を迫られた。また、第二次大戦は製造業に効率化を迫り、連邦政府は軍需産業に資金を供給し育成した。大戦後の資本蓄積はさらに盤石となり、米国が現代まで経済発展し続ける基盤が整った。

8. 大量消費社会の形成

一八八〇年代以降、米国では大量の商品について全国的な市場が成立した。大量生産、大量流通・販売、そして大量消費が米国社会の潮流として確立していった。飲料のコカコーラ、スープのキャンベル、フィルムのコダックなど企業ロゴを伴った商標が商品と一体となって宣伝され、消費者は商店主との信用に依拠したのではなく、全国的なブランド名を頼りに大量の商品を購入するようになった。それまでの個人商店に代わり、百貨店やスーパーマーケット、チェーンストアを通じ、消費者は商品と直接向き合い、自らの選択眼を頼りに購入することが一般化した。これは、商品が包装やパッケージにより標準化されたこと^{五五}で可能となった。

一九二〇年代、米国において大衆の消費に対する意義は大いに変化した。特に第一次大戦に参加した青壮年層には、戦争に対する幻滅感や不信感が広がり、伝統的な価値観への反発も生じた。終戦後の社会の明るさの中で人々は自由

と快楽を求める一方、伝統的な価値観を失った空虚感、新たな価値観の追求心を持ち合わせていた。高邁な理念でなく、自分自身に忠実に生きる生活を求めるようになっていた。キリスト教国でもプロテスタントが優勢な合衆国では、マックス・ウェーバーが主張しベンジャミン・フランクリンが実践して見せた禁欲的プロテスタンティズムに従い、消費は生産面から語られてきた。しかし一九二〇年代は、生産のための消費から人間生活のための消費という意識の変化が顕著に見られたのである。⁽²⁸⁾

大量流通・販売の時代において、企業ブランドを前面に押し出した広告宣伝が盛んに行われたことで、国民は新たな消費者の倫理を持つようになった。売り手側は、ある商品サービスの利用が生活上の快適さや便利さを飛躍的に高揚させることを消費者に納得させ、消費の楽しみを認識させる必要があった。従来のプロテスタンティズムの下での勤労の倫理は消滅したわけではなかったが、勤勉な労働は、自身が天国に召されるためというよりも、憧れの消費を實現させるための手段に変わったのであった。

経済発展段階説で有名な元マサチューセッツ工科大学教授のウォルト・ホイットマン・ロストウは、一九二〇年代は、成熟段階から「高度大量消費の時代」あるいは「高度大衆消費の時代(The age of high mass-consumption)」に合衆国が急速に移行していった時代であると指摘した。ロストウが意味するところの“high mass-consumption”は、単純な大衆消費でもなく大量消費でもない、大衆の衣食住の改善、耐久消費財の普及と大規模なサービスの享受という二つの意味がある。⁽²⁹⁾

一九二〇年代、米国民は、自動車、自転車、家具、ラジオ、蓄音機など、次々に登場する新たな耐久消費財の恩恵に浴した。冷蔵庫、洗濯機、掃除機といった電化製品もこの時期に普及し始めた。またこの時期、商品購入時の分割払いが一般的となった。例えば新車の七〇%、中古車の六五%が分割払いにより購入された。大型家具、ラジオ、ピ

アノなどの購入にも信用販売が利用された。この時代、すでに信用販売サービスを提供する販売金融会社が存在しており、全国に支店網を持ち、自動車会社などと提携していた。一九二八年には合衆国に一、〇〇〇社を超える販売金融会社が活動していた。一九二〇年代は、賃金上昇と建築コストの低下などの恩恵を受け、マイホーム建設が順調に進んだ時期でもあった。この間に三三三万世帯が新たに住宅所有者となった。その多くは貯蓄貸付組合から住宅ローンを組み、建築資金を調達した⁽¹⁾。

信用販売は、それまで自己資金の範囲内の生活を当然と考えていた国民にとって、全く新しい方法であり、消費者の意識改革を促した。禁欲的プロテスタンティズムの節約、儉約、貯蓄、勤勉の自身は変わっていった。一九二〇年代には、商品購入に伴う借金の罪悪感は薄れ、自分の保有現金残高の範囲内に買い物限定することは旧式な考え方だとする風潮が広がった。自動車や住宅ローンの普及で当座の現金がなくてもすぐに物が手に入るという感覚は当たり前となり、“Buy now, Pay later (今買って、支払いは後で)”⁽²⁾ が合言葉となった。株式でもわずかな資金さえあれば、株券を担保にして借金をして買える仕組みが広がっていた。こうした「米国式的生活様式」は、自動車をはじめ数々の革新的な商品の登場に伴って実現したのである。一九〇〇年代前半の米個人消費支出の推移を見ると、一九〇九年に二八八億ドル、一九一四年に三三四億ドルの水準だったものが、第一次大戦後の一九一九年には六〇五億ドルと一〇年間で倍以上に跳ね上がり、その後も一九二五年七一七億ドル、一九二九年には八〇七億ドルと順調に伸びた⁽³⁾。

信用販売の拡大には、仮に信用販売がなければ耐久消費財市場に参入してこない中所得層を購買力に引き入れるメリットがあった。しかし、製造業者が割賦販売による需要増加を過大に見積もり投資を拡大すると、景気悪化時の投資損失は大きくなる。大恐慌が始まると、多くの家計は耐久消費財の未払金支払いを最優先し、予定していた商品購入や生活一般の消費を切り詰め、景気回復を待ったのである。

II. 巨大財閥の確立と大量生産・大量消費社会

本章では、ロックフェラー、フォード、デュポン、そして金融分野から米国の企業・産業を支配したモルガンについて、その創業から大戦間期までの活動やビジネスの態様を中心に見てみたい。ロックフェラーについては「市場独占」、フォードは「大量生産システム」、デュポンは「科学的研究」、「研究開発」、そして「大量消費社会」、モルガンは「産業支配」をキーワードとして各々まとめてみたい。

1. ロックフェラーと石油社会への転換と強烈な市場独占欲

(1) 石油精製ビジネスへの参入

ロックフェラー財閥の創始者ジョン・デイヴィソン・ロックフェラー(一八三九～一九三七年、以下「ジョン・D」と略記)は、ニューヨーク州リッチフォードで生まれ育った。母親と五人の兄弟で過ごした貧しい子供時代、七歳から七面鳥や小動物を飼いこれを売って家計の足しにしていた。父の教えから、使途が分かるように領収書とそれを几帳面につけた会計簿を常に保存するという一面を持っており、早くからビジネスへの関心は高かった。高校卒業後は商業専門学校のビジネスコースに通い、簿記や商業取引を学んだ。その父親は行商を生業としていたが、薬草などを法外な値段で売りつけていたことから人々から「悪魔」と呼ばれ、異常な女性関係など素行不良の人物だった。しかし、ジョン・Dは、様々な事業に関わった父から商売のコツを教わったとし、むしろ好意的に見ていたという。⁽⁸⁾

一六歳の時、一九五五年にオハイオ州クリーブランドの造船所で帳簿掛の職を得たことを機に、ビジネス界を邁進

することになる。⁽⁶⁴⁾一九五八年四月に商業学校時代の知己と独立、農産物販売会社を立ち上げた。三年後に始まった南北戦争は、戦争特需を生み、会社の売上は急増し戦後の利益は四倍となった。二〇代で裕福になったジョン・Dだったが、一九五九年、彼が二〇歳の時に人生を大きく変える出来事が起こる。⁽⁶⁵⁾

その年の八月、五大湖近くのペンシルバニア州の寒村タイタスビルで大量の原油が発見された。谷間の寒村は油田ラッシュに沸き、同州西部の産油量は一八六〇年の四五万バレルから一八六二年には三〇〇万バレルに達するまでになった。油井や槽がみるみる立ち並び、原油のありそうな地域の地価は跳ね上がった。しかし、それを原因とした火事が相次ぐなど世間が原油採掘に持つイメージは悪く、また、山師たちが大金を投じても必ずしも原油が発見できるわけではなかったから、石油ビジネスは、賭博に近い、まともな人間のやることではない、恥ずべきものと考えられていた。

しかし、ジョン・Dの考えは違った。自身は原油採掘そのものには手を出さず、山師たちが採掘した原油を買い集め、精製し販売するビジネスを始めたのである。研究室を設置して優秀な科学者を雇い、原油から不純物を取り除く技術を開発した。会社の売上構成は一年で石油精製が農産物販売を上回るようになったが、相手との経営方針の違いから会社を解散、自社の製油所の経営権を買い取った。一八七〇年、ロックフェラーは二六歳でクリーブランド最大の製油所を保有する石油精製会社の経営者となった。そしてその後、「自社製品こそが世界標準」と銘打ち、設立した会社を「スタンダード石油」と名付けた。⁽⁶⁶⁾

精製会社の経営者となったジョン・Dは、石油価格の乱高下を防ぎ、経営安定を図るために石油産業を自らの支配下に収めることを思い立つ。結果、無慈悲、冷酷、違法で反社会的、反道徳的な手法を用い、次々と精油業者を口説いて談合シンジケートを作りあげ、石油産業の独占に乗り出した。⁽⁶⁷⁾創業から八年後、全米の石油精製高三、五〇〇万

ドルのうち三、三〇〇万ドルを掌握し、一八八二年にスタンダード石油の全財産をニューヨークに結集させる方法で、米国で最初のトラスト、スタンダード・オイル・トラストを形成した。⁽⁸⁸⁾ ジョン・Dは、全米の石油王として不動の地位を築き、四〇代前半で全米の五大富豪の一人に数えられるようになった。

(2) 行き過ぎた市場独占

ロックフェラーは、石油を輸送する鉄道王ヴァンダービルトと手を組むことで、全米の製油所を次々と買収した。⁽⁸⁹⁾ 鉄道会社にリベートを渡すことにより、スタンダード石油の製品だけを安価な運賃で石油を運送してもらおうという、巧妙な手法を使った。運送費を下げさせ、安売り攻勢で競合企業を倒産に追いやった。過剰生産に悩む当時の石油業界は利幅が薄かったために、リベートを渡せない競合企業は敗退し、なす術もなくロックフェラーの軍門に下ったのである。新たなエネルギー資源として台頭する石油を独占することに対する社会の反感は大きかったが、ロックフェラーはその反感を大いに利用した。手先を反抗勢力に送り込み、「打倒ロックフェラー」を敵方とともに叫ばせ、さらに一帯の石油会社を糾合させてから、そっくり乗っ取ったのである。ジョン・Dが四〇歳になる頃には、無慈悲なビジネスに対し世間の非難が集まり、新聞・雑誌の風刺画ではアナコンダや巨大怪物、時には悪魔にさえ例えられた。悪質なビジネスに対し、批判の急先鋒に立ったのが、女性ジャーナリストのアイダ・ターベルであった。ターベルは、ロックフェラーを糾弾する記事を雑誌に掲載した。また、その著書「スタンダード石油の歴史」において、ロックフェラーは人生の中で、正義や人間性を含めて、万人に対する思いやりを奪った「情熱的にカネを愛しすぎたカネの犠牲者」と指摘、「商業主義的なマキャベリズム(権謀術数主義)によって米国人の生活を集中攻撃で脅かすに至った」と断罪している。⁽⁹⁰⁾ いかなる手法を使っても先頭を走ることが米国ビジネス社会で最高の美德となったのは、ロッ

クフェラーの責任である、と決めつけた。

ロックフェラーの行き過ぎた独占に対し、国家も動いた。一八九〇年にシャーマン反トラスト法が成立し、一八九二年にオハイオ州最高裁からトラストの牙城だったスタンダード石油オハイオの解体が命ぜられた。しかし、ロックフェラーは一八九七年に規制の緩いニュージャージー州法に基づく株式会社スタンダード・オイル・オブ・ニュージャージー(ニュージャージー・スタンダード)を親会社とする持株会社方式によって再編し、それを新たなトラストの牙城としてますます独占を広げていったのである。⁹¹⁾ 全ての役職からの引退を余儀なくされたが、最大の株主としてジョン・Dの富と権勢が衰えることはなかった。

ジョン・Dは、自らが「石油」という新時代のエネルギーを世界中に広め、自らが設立したスタンダード石油こそが、石油産業を恥ずべき投機的事業から立派な産業に変えた救世主である、と主張し続けた。⁹²⁾ 世間の批判は意に介さず沈着冷静であり、その態度が改まることはなかった。実際、新しいエネルギー源である石油は、石炭に取って代わった。米国の自動車は技術革新により一〇年で価格が当初の三分の一以下に下がり、大衆の乗り物となっていた。米国内に道路が整備され、道沿いにはガソリンスタンドが現れた。自動車だけでなく、戦場では飛行機や戦車も登場した。もはや石油なしでは世界は動かなくなっていたのである。

その後も反トラストの流れは止まらず、セオドア・ルーズベルト大統領の下、一九一一年に持株会社ジャージー・スタンダード傘下のトラストが完全に解体され、三四社に分解された。しかしこの時も、むしろトラスト解体によって、ウォール街ではこの会社がいかに巨大であるかが再認識され、射幸心があおられ、それまで以上に投機熱が高まった。逆に小さく分割された新会社のスタンダード石油株は大幅に値上がりし、ロックフェラー家の資産は三割も増加したのだった。⁹³⁾ 実際、分割された会社は、各々が着実に発展をとげ、現在も世界最大の石油会社エクソン・モービル、

ブリテイッシュ・ペトロリアムといった国際巨大石油資本(スーパーメジャー)となつて、世界のエネルギー産業に君臨し続けている。

(3) 金融業への進出

ロックフェラー家のもう一つ重要な産業は、ナショナルシティ銀行(のちのシティバンク、現在の総合金融シティグループ)、チェースマンハッタン銀行(現JPモルガンチェース)を核とする金融業であつた。一八七〇年にスタンダード石油を創設した後、ジョン・Dの実弟ウィリアムの長男、次男が相次いでナショナルシティ銀行ジェームズ・ステイルマン頭取の実娘と結ばれた。米国を代表する石油資本と金融資本の結合である。ナショナルシティ銀行は一八二二年の創業で、一八六五年に新行名となつてからウィリアムが投資を続け、一八九三年にステイルマン頭取の下で最大株主となつた。一九〇九年には、モルガン商會が大株主となり、一九一二年にジョン・ピアポント・モルガン・ジュニアが同行の取締役に就いた。⁽⁹⁴⁾

チェースマンハッタン銀行の源流は、一七九九年創業のマンハッタン銀行に遡る。これにほぼ一世遅れて創業したチェースナショナル銀行は、外交官出身で一九三〇年代から一九五〇年代にかけて頭取、会長を務めたウィンスロップ・W・オールドリッチが、ジョン・Dの長男、ジョン・D・ロックフェラー・ジュニアの義弟という姻戚関係を持つたことで、ロックフェラー財閥の金融機関となつた。これが一九五五年にマンハッタン銀行と合併し、チェースマンハッタン銀行となつたのである。一九六一年から一九八一年まで同行の頭取・会長を務め、二〇世紀末まで最高顧問だつたのが、初代ジョン・Dの孫デイヴィット・ロックフェラーである。⁽⁹⁵⁾

(4) 市場経済の伝道者としての慈善団体

二〇世紀初頭、ロックフェラーは、市場と資源を米国内だけでなく世界中に求めていた。国際社会におけるロックフェラーの理想は、「自由貿易による世界平和 (World Peace through Trade)」だった。自由貿易を広げることが世界に平和をもたらす、という考え方であり、その理想の伝道機関として、一九一三年、慈善団体ロックフェラー財団を立ち上げた。その活動は、欧州などで台頭しつつあった社会主義に対抗する形で、自由主義経済の伝道の手段となった。

ジョン・Dの長男が慈善活動の先頭に立ったが、その活動は、医療、農業、芸術など多分野にわたり、途上国を中心に世界中に及んだ。⁽⁵⁶⁾ 米国内では、ロックフェラー医学研究センター(現ロックフェラー大学)の設立のほか、ハーバード、イェールなどの名門大学、シンクタンクなどへの資金援助を行った。アジアでは、一九一七年設立の北京協和医学院(現精華大学医学部)の設立などその国で最先端の医療体制を整えたほか、日本の医療水準引き上げにも重要な役割を果たした。⁽⁵⁷⁾

アフリカでは、黄熱病、マラリアなど伝染病の撲滅や公衆衛生の改善に取り組んだ。現地での公衆衛生の改善は単なる慈善事業ではなく、労働環境を整え生産性を上げることが目的としていた。現地の所得水準をあげ貧富の格差をなくし市場を広げる、世界に市場経済システムを浸透させる遠大な計画だった。試みの多くは、労働生産性の向上など着実に成果をあげ、当該事業の経済的価値が実証された。「ロックフェラー」のイメージアップを図りながら、市場経済を広げ、最終的には自らの事業に利益をもたらす。その意味で財団は、ロックフェラー財団の国際戦略の要となった。

2. フォードと大量生産システムの確立

(1) T型フォードの技術力と移動式組立ライン

その影響力において、内燃エンジンは人類史上最高の発明である。一八七六年、ニコラス・オットーは四ストローク・サイクルの内燃エンジンを開発した。一八七九年には、カール・ベンツが二ストローク・サイクルの内燃エンジンを開発した。一八八六年には四ストローク・サイクルのエンジンを開発し、三輪車に搭載した。一九〇六年には、この二人と同じドイツ人のヴェイルヘルム・バッハが六気筒エンジンを開発、内燃エンジンの発明からわずか二〇年間で、現代の自動車の原型に近いものが製作された。一九世紀後半から二〇世紀初頭にかけて、内燃エンジンと動力車の重要な発明の大半は欧州発だった。ドイツが開発の中心だったが、その実現にはアルマン・ブジョーらフランス人の援助も大いに貢献した。歴史家の間では、長らく「欧州人が自動車を生み、米国人がそれを養子にして育てた(The automobile is European by birth, American by adoption)」との認識が定着した⁽⁸⁾。一九〇〇～一九一〇年の間、自動車のイノベーションは欧州から米国に移ったが、これは、ドイツの自動車メーカーの技術を米国人が模倣しようと躍起になったからである。

しかし、米国における自動車の普及は遅々としたものだった。米国の自動車登録台数は一九〇〇年に八、〇〇〇台、一九〇五年で七八、〇〇〇台に過ぎず、保有者は富裕層にほぼ限られた。この頃の用途はあくまで近距離の移動だった。しかし、移動手段としては馬車よりも遥かに優れていたために、一九〇五年以降に内燃エンジン技術が主流となると、一九〇六年から一九四〇年にかけて、自動車は目覚ましい進歩を遂げた。

一九〇〇年代初頭、ヘンリー・フォード(一八六三～一九四七年)は、資材の移動に動力を使用する革新的な技術開発に取り組んでいた。フォードは、エジソン電灯会社在職中の一八九六年に初めてガソリン自動車を製作し、一九〇

図表2 人気自動車モデルの仕様・価格・品質調整と可処分所得(1906—1940年)

年		1906	1910	1923	1928	1934	1940
仕様	製造者	オールズモビル	フォード	フォード	フォード	シボレー	シボレー
	型・モデル	B型	T型	T型	A型	Std. シリ-7C	マスターBS
	車体の種類	スタンダード ランアバウト	ツーリング	2ドアラン アバウト	2ドア スタンダード	2ドア コーチ	2ドア セダン
性能・ 価格等の 指標	価格(ドル)	650	950	269	480	580	659
	車体重量(ポンド)	700	1,200	1,390	2,050	2,995	2,865
	馬力	7	22	20	40	60	85
	回転/分(rpm)	600	1,600	1,600	2,200	3,000	3,400
	排気量	95.5	176.7	176.7	200.5	181.0	216.5
	車体の長さ(前後車軸間)	-	100	100	103.5	112	113
	重量/馬力	100	55	70	51	50	34
	価格/重量	0.93	0.79	0.19	0.23	0.19	0.23
	品質指数	100	132	137	179	232	248
	品質調整後の価格	650	722	196	268	250	266
	名目可処分所得	263	301	623	643	418	582
	1人あたり名目可処分所得	2.47	3.16	0.43	0.75	1.39	1.13
品質調整後の価格/ 1人あたり名目可 処分所得	2.47	2.40	0.31	0.42	2.40	0.46	

(出所) Gordon [2016], p.153

三年にフォード・モーター・カンパニー(Ford Motor Company)を創業した。一九〇三年に発表した安価なN型モデル(販売価格五〇〇ドル)をベースに、一九〇八年にT型フォードの生産を開始した(T型は一九二七年まで生産)。九五〇ドルという価格が受け、翌年には一万台以上を売り上げたが、単一車種としては驚異的な販売台数だった。

図表2で見る限り、一九〇六年のオールズモビルより品質調整後価格は高いが、フォードのT型には、他車にはないいくつかの優れた点があった。まず、車体重量に対する馬力の比率が高かったことである(車体重量一、二〇〇ポンドに対し二二馬力)。重い車両は泥濘にはまると出られないが、ギアトルクは自力で抜け出すことを可能にし、独自の二つペダルによる遊星歯車のトランスミッション(two-pedal planetary transmission)でギアシフトする必要がない。操作がシンプルで日々悪路に悩まされる農民にも扱いやすかった。悪路に強いT型フォードの性能こそが、農民から高い支持を得、圧倒的な成功を収めた一因である。

高性能なT型フォードの設計・製造のみならず、フォード

はその生産手法にも革命をもたらした。一九一三年までに移動式組立ライン(ベルトコンベアを使った流れ作業式)を完成させると、一台あたりの必要労働時間は短縮し、生産効率が飛躍的に高まった。作業工程を分ければ、技術を学ばなくても作業は可能である。もはや熟練工は必要とされなかった。工程を細分化すればするほど各々の作業は単純化されるため、移民など英語を理解できない労働者でも、問題なく組み立てを行うことができた。一九一〇年に新設したデトロイトのハイランドパーク工場は、一九一三年に自動車工場として初のアセンブリライン(assembly line: 組立作業ライン)を導入、一日に一、〇〇〇台以上の自動車を生産した。移動式組立ラインは、近代大量生産の象徴となった。同工場では、大半の部品を内製化するなど、垂直統合を行った。⁽¹⁰⁾

(2) 労働者給与の引上げで大量消費時代を後押し

また、一九一三年までに全米に約七、〇〇〇のディーラー網を構築し、人口二、〇〇〇人程度の小さな町にも浸透していった(ディーラーの六五%は農村部に配置された)。T型の普及とともに、ディーラーとサービス拠点の独自ネットワークが形成され、タイヤ、バッテリー、スベア部品も販売された。現代のスマートフォン市場において高シェアを持つアップルとアンドロイドが実現しているのと同様のネットワーク効果を、一〇〇年以上前にフォードのT型フォードが創り上げていたのである。

大量生産を実現することで、T型モデルの価格は競合車を大幅に下回り、二〇年に及ぶ生産期間を通し、名目・実質価格は低下し続けた。T型の累計生産台数は一、五〇〇万台にのぼった。一九一四年時点で、T型モデルは米国の新車販売市場で四六%のシェアを獲得し、一九二三年には五五%に迫った(この年の販売台数は一八〇万台)⁽¹¹⁾。

しかし、熟練工からは生産ラインの変革に不満の声が上がっていた。フォードは、それを解決するべく、労働者の

待遇改善に取り組んだ。まず、一日の労働時間を九時間から八時間に短縮し、一九一四年には労働者の最低日給を二・三ドルから五ドルに引き上げた。⁽¹⁰⁾二〇世紀初頭には欧州からの移民が再び増加していたが、一九一〇年頃より、デトロイトの工場に東南欧系の労働者が大量に流入し始めた。(図表1を再度ご参照)言葉を含めた労働者の不適応、苦痛を伴う単調な労働から、工場労働者の離職率は高かった。欠勤、争議、反抗が広まり、生産性が思うようには高まらなかつたためである。⁽¹⁰⁾

組合運動を嫌っていたフォードは、スパイや私警団を雇い、労働者を厳しい監視下においた。これにより労働者の離職率、欠勤率は減少し、生産ラインのスピードは速くなり、生産性も向上した。賃金上がる一方で生産性向上によって製品価格が急速に引き下がったために、フォード工場の従業員がT型フォードを購入することもできるようになった。⁽¹⁰⁾T型フォードは、この頃米国で顕著となっていた大量消費社会を結果的に後押しすることになったのである。

一九二三年以降、T型フォードの販売は減少に転じた。フォードがT型に固執していた二〇年間のイノベーションにより、ジェネラル・モーターズ(GM)など競合他社は、より高速で高性能、より快適な自動車を生産するようになった。例えば、GMの一九四〇年型シボレー(Chevrolet)は、自動変速機やエアコンが装備されてはいなかつたが、悪路でなければ現代の自動車並みの高速で走行できた。一九二五年には、米国全体で四二六万六、〇〇〇台の自動車が生産され、自動車保有台数は二、〇〇〇万台を超えようとしていた。自動車はもはや贅沢品ではなく庶民にとつても必需品であり、人々は価格よりもデザインなど他人と違う自動車を保有したいと考えるようになっていた。シボレーは、人々のニーズに応える形でモデルチェンジを繰り返して、新機軸を取り入れていった。⁽¹⁰⁾大量に広告を投下して爆発的な売れ行きとなり、一家に一台という車の常識を変えて「一家に二台」の時代を到来させた。フォードは、これに對抗してT型に代わる多機能車A型を発売したが、その間に、シボレーが販売台数首位の座を奪つたのであつた。⁽¹⁰⁾

(3) 自動車普及の波及効果

自動車の普及拡大と全米の道路拡大は、ほぼ比例関係にある。一九〇四年、米国の道路の総延長距離は二〇〇万マイルだったが、その大半は農場と町を結ぶ泥土の悪路だった。舗装道路はまだ短く、一九〇〇年時点でイリノイ州の舗装道路は、全域で二六マイルしかなかった。しかし、自動車の普及は着実に全米の道路網の整備を加速していった。一九一四年末時点の全米道路調査によれば、優良道路 (good roads) は二九、〇〇〇マイル、砂利の舗装道路 (surfaced road) は二五七、〇〇〇マイルだった。一九一六年、連邦補助高速道路法 (The Federal Aid Road Act of 1916) の制定で道路建設への連邦政府の補助金投入が始まった。一九二〇年初頭、完全舗装された高速道路の総延長距離は鉄道の二〇%に過ぎなかったが、一九五六年から二〇年間で鉄道の総延長距離を上回った。

道路開発は、関連する分野で様々なイノベーションをもたらした。例えば、一九〇〇年から三〇年間で道路建設技術は着実に向上し、耐久性の高い舗装材料としてアスファルトやコンクリートが開発された。三色の電気式信号、舗装・非舗装区間を示す道路地図など、自動車の安全な移動に必要なインフラ、アイテムが整備されていった。一九三〇年までミシシッピ川以西にはほとんど舗装道路がなかったが、連邦補助高速道路法の下、全米で二車線の舗装高速道路の整備が急速に進み、一九三〇年代には、ジョージ・ワシントン、ゴールデンゲート、ベイブリッジなど画期的な多車線道路、ペンシルバニア・ターンパイクなど多車線で入場を規制するターンパイク (有料道路) が次々と建設された。一九四〇年には、現代とほぼ同じ州間高速道路網が完成した。

3. デュボンとA T & T 研究開発力がもたらす製品と経営の変革

(1) 一九世紀後半の保守的経営

デュボン家(The Du Pont family)は、フランス革命の際に米国に亡命したフランスの経済学者で重農主義思想家のピエール・サミュエル・デュボン・ド・ヌムールを家祖とする、経済誌フォーブズが選出する「米国で最も豊かな一族(America's Richest Families)」の一つである。その膨大な富は、ピエールの三男エリユテール・イレネー・デュボン(Eleuthère Irénéé du Pont)が創業した化学メーカー、E. I. デュボン・ド・ヌムール(E. I. du Pont de Nemours & Co.)に由来している。「質量保存の法則」の発見者、「近代科学の父」として有名なアントワーヌ・ラヴォアジエに師事して爆薬製造技術を研究した後、一八〇二年、エリユテールは米デラウェア州に黒色火薬製造のデュボン社を設立した。¹⁰⁾

一八一二年に米英戦争が勃発すると、合衆国連邦政府の信頼と後盾を得て、巨万の富を築いた。その後、一八六〇年代前半の南北戦争、第一次世界大戦といった米国が関与する大規模戦争を支え、そのたびに巨額の利益を得、事業規模は膨らんだ。第一次世界大戦までには、ダイナマイトや無煙火薬などを独占的に製造するようになった。しかし、戦争によって富を築いたことから「死の商人」の代表格として目されるようになった。

一八三四年のエリユテールの死後、事業は三人の息子が引き継ぐことになった。エリユテールの後継者たちが火薬事業を仕切った一九世紀後半、火薬産業は技術的・商業的に黒色火薬中心の時代であった。¹¹⁾また、火薬製造は工場での経験が重視され、技術上の未解明な現象に対しては慎重に対応するという気風が生まれた。しかし、火薬産業にダイナマイトや無煙火薬のような新技術が登場する状況において、そうした気風は新たな技術、製品の開発には大きな障害となった。例えば、一八六八年、米国でもダイナマイトの製造が始まったが、デュボンは一八七〇年代になって

もダイナマイトの製造には着手しなかった。経営陣からすれば、ダイナマイトの化学的特性に未解明な項目が多く、その格段の爆発力は御しがたい危険物でしかなかったのである。あくまで経験が重視され、外部から技術者や科学者を招聘することも許されなかった。¹²⁾ 経営陣にはデュボン一族でマサチューセツ工科大学(MIT)出身者が複数いたが、化学の素養に恵まれた彼らの活躍の場は多くはなかった。一九世紀後半におけるデュボンの保守的経営は根強かつた。

(2) ダイナマイト事業

ただし、当時のデュボン三兄弟のうちラモー・デュボンだけは、ダイナマイトの可能性を主張し、一八八〇年に別会社(Repauno Chemical Company)を設立してダイナマイトの生産を開始した。¹³⁾ デュボン本体では決して行われなかったことだったが、別会社では一族以外から有能な技術者を採用、経営の意思決定にも多くの社員の意思を反映させた。ラモーは一八八四年に、ダイナマイト生産に必要なニトロ・グリセリン製造工程で使用された酸の分離回収法を開発中に、爆発事故で帰らぬ人となったが、その意思は受け継がれ、技法的な経験でなく、科学と技術知識を重視し、大に若い機械工を派遣するなど、機械技術面の改善と装置設計に注力した。

工業大学出身者を中心に酸の分離回収装置の建設など製造工程の改良が行われ、科学的工程管理が導入された。手工程が機械化され、より効率的な工程に改良された。例えば、火薬を燃やす酸化剤を作る硝化工程(アンモニアを酸化して亜硝酸塩、さらに硝酸塩に酸化)では、一九〇一年、プリンストン大学出身の電気技師ら四名が冷凍機械を取り入れた硝化技術を開発し、硝化速度が大幅に速められ生産コストが引き下げられた。¹⁴⁾ 一九〇〇年には、硝化工程に発煙硫酸の使用が適していることが発見され、早速試みられた。発煙硫酸を安価に製造する技術である接触硫酸法は、

一八九八年までにドイツを中心に工業化の段階に到達した新技術だったが、一九〇〇年には接触法による硫酸の自社生産を決定した。

一九〇一年秋までに硫酸製造プラントが完成し試験操業に入ったが、生産は不成功に終わった。接触法は、生産に必要な熱力学、化学、物理学的諸条件を体系的に探究して初めて実現する極めて高度の技術だった。硫酸生産の成功には、諸問題を説明するための体系的研究を自ら行う必要があったが、それは現状の分析・実験設備の能力を超えていた。他方では、組織改革が必要であった。それまで Repaino では、工場監督を兼務する科学者が生産上提起された科学的問題に必要な情報と判断を提供していたが、工場の拡大につれて生産の細部にまで彼の監督の目を行き渡らせることは困難となっていた。¹⁵⁾

こうした状況は、日常的生産ラインから相対的に独立して技術的諸問題の科学的研究に独自の責任を負うスタッフ組織と技術状況の要請に応える研究設備の双方が必要であることを示していた。こうして一九〇二年、Repaino 内に「東部研究所 (Eastern Laboratory)」が設立された。¹⁶⁾ この工業研究所は、米国の化学工業における最初の公式研究所だったが、そこに至る経過は、ダイナマイト生産技術の高度化、生産における科学重視、そして接触法で先行していたドイツ化学工業からの影響の必然的帰結だった。デュポンでは、一九〇二年まで実質的に同族支配のパートナーシップにより経営が行われていた。その長たるシニアパートナーシップの権限は絶大であった。シニアパートナー一人に権限が集中され、生産、販売に多くの無駄と重複を残したまま、ただ株式保有と火薬業協会のカルテルを通じて価格と販売量のみコントロールしようとした当初のデュポンとは対照的な経営方式は、一九〇三年以降、ようやくデュポンに大規模に導入されることになった。

(3) 科学技術に基づいた経営革新

一九〇二年からデュポンの経営革新が始まった。この年、同社の支配権は、コールマン、ピエール、アルフレッドの三従兄弟に移った。三名はデュボンそのものとの距離感もまちまちだったが、M I Tで工学教育を受けた点で共通していた。三従兄弟は、事業継承したのみならず、一九〇七年までに一〇〇社を超える火薬会社の株式を取得、米国火薬企業の三分の二をデュポンの傘下に収めた。また、火薬産業の再編に加え、増大した経営資源を効率化、一九〇三年に合理性を追求した経営組織、経営方式に一新された。個人支配に代わり、コールマン会長を頂点とする合議制の経営委員会(Executive Committee)が設置されたが、七名のメンバーのうち五名がエンジニアだった(三従兄弟とRepunoで技術研究に携わった二名)。管理機構と人事の重複を防ぐため、ダイナマイト事業と同じ集権的職能別組織が採用された。コスト管理と効率性向上を狙い、近代的会計制度が導入され、経営状況の分析と財務改善に向けた対策が容易となった。

(4) 多様な新製品で大量消費社会を創出

一九〇三年には、東部研究所に加え、黒色火薬と無煙火薬の製造技術、製品改良を目的とした中央研究所を新設した。中央研究所は設立一年で一〇〇余名の人員を擁するまでに拡大し、生産機械の研究を担当する機械部、軍用火薬の研究を行う弾道部、化学部から構成された。中央研究所は、一九〇八年以降無煙火薬の設備過剰に直面してニトロ・セルロースの転用、多角化経営に重要な役割を果たした。東部研究所は、一九一一年までに一〇〇名を超える人員を擁し、炭坑用など多様なダイナマイトの開発、硝化反応の最適条件の確立、新爆薬T N Tの開発など、多くの研究成果をあげた。

一九一四年から一九一八年の第一次世界大戦期、デュボンは火薬製造で大きな成長をとげた⁽¹¹⁸⁾。そして戦後の一九二〇年代、米国の国民所得は三〇%以上増え、史上はじめて生活必需品以外のものを買える社会が到来した。その大量消費時代を実現させた財閥の一つが、化学メーカーのデュボンであった。第一次世界大戦後、火薬の原料ニトロ・セルロースを使って合成繊維、合成ゴム、プラスチック、写真フィルムなど、人々の日常生活で使用される数多くの素材、消費財を生産するようになった。特に絹の肌ざわりを持つレーヨンは、安価で大量生産できる人口繊維として人々の装いを華やかにした。セロファンは包み紙を進化させた。小さな雑貨店で店員から渡されていた商品を、多品種の中から自由に選べる百貨店や大型のスーパーマーケットが誕生した。相次ぐ新製品の中でも爆発的に売れたのは、ナイロンストッキングだった。戦後、デュボン製品の九五%は爆薬以外で占められたが、化学製品によって火薬製造業時代以上の利益をあげた。当時、絹靴下の原料として圧倒的なシェアを誇っていたのは日本の絹であった。それまで絹は高価であり、庶民には手の届かない高級品だったが、ナイロンはこれに取って代わったのである⁽¹¹⁹⁾。

デュボンは、第一次大戦後の反動不況で経営難に陥っていたジェネラル・モーターズ(GM)に二、五〇〇万ドルの出資を行い、一九二二年にはGM発行済株式の三七%を保有、GMを実質的な傘下においた⁽¹²⁰⁾。デュボンの資金援助により経営難を脱したGMは、デュボンの豊富な資金力と技術開発力の手を借りながら、シボレー、キャデラックなど高級車から大衆車まで多種多様なモデルを生産した。

傘下にあったGMの成長は、デュボンの資産拡大、財政健全化に大いに貢献した。それだけでなく、両社のシナジー効果が最大限に発揮された。GM車には、デュボンが扱う人工皮革、プラスチック、塗料などが優先的に使用された。共同開発も進み、例えばアンチノックガソリン添加剤を開発した際に生み出されたフレオン(Freon: フッ化炭化水素 CFC)は、後にテフロン⁽¹²¹⁾の発見につながった。デュボンとGMは、相互協力によって利益を上げていった。

(5) A T & T の技術開発・研究部門

前述した通り、一九世紀後半における米産業の発展は、鉄道と電信の拡大によるところが大きかった。鉄道会社が重視したのは、列車の適正運行など経営管理技術であったが、当時の電信電話会社が重視したのは、通信技術の開発、機器の改善と新技術が一定条件をクリアして取得する特許、その維持による事業の独占だった。そこでは、技術・研究部門が中核的役割を担った。A T & T の前身である A B T は、一八八一年、社内¹²¹に独立した技術部門 (Electrical Department) を設置、電信技術の基礎研究や開発のほか、特許管理 (外部の発明の取得を含む)、電信回線の建設など工務的活動を担当した。¹²² この技術部門は、一八八五年に A T & T が発足してから次第に工務部門的な性格を強め、新技術については、独自の開発ではなく外部で生まれる発明の買収を主とするようになった。一九〇〇年代に入るまで、直接利益をもたらさない研究などは必ずしも重視されていなかったのである。¹²³

しかし、一九〇七年以降、技術開発は製造子会社 (Western Electric Company) の技術部門に移管・集中させ、競争激化により A T & T の財務状況が悪化しても (ウォール街の銀行家から合理化と緊縮財政を迫られても)、「研究 (research)」活動は続けられ、その成果が送話器、受話器、電話中継器 (伝送中に弱化する音声電流の増幅器) などの技術改良・開発に反映されるようになった。一九〇九年以降、技術部門の人員 (科学者) は増勢に転じ、科学的な研究水準は高度化していった。こうして、A T & T は、技術部門内に初めて工業研究部門を発足させるに至った。同部門は、一九〇六年にリー・ド・フォレストが発明した三極管を改良する形で、難題だった電話中継器の開発を成し遂げた。¹²⁴ 中継器の開発成功によって A T & T は、米国全土を結ぶ全国的有線電話システムの技術的基礎を確立したのである。そしてこれが、同社が長く全米の電信電話を独占する基盤の一つとなった。こうした技術開発の成功により、一九一〇年以降電話が急速に普及した。人口一、〇〇〇人あたり電話設置台数は、一九〇〇年の一七・六台から一九一三年

に九七・二台、一九二〇年一二三・九台、一九二八年一五九・六台と順調に増加した。¹²⁵

工業研究の組織化は、確実な成果の見込みがあつて行われたものではなかったが、一九〇〇年代初頭のA T & Tにとつて重要な経営施策となつていた。この時期、長期的展望に立つたA T & Tは、それまでとは一転して、世界最高水準の科学的研究成果を生み出す意義を十分に認知していたのであつた。

4. モルガンとトラストを通じた産業支配

(一) 産業トラストの形成

モルガン家が金融業を本業としたのは、ジョン・ピアポント・モルガン（一八三七―一九一三年）の父ジュニア・モルガンからだつたが、家業はピアポントの時代に大きく発展をとげた。金本位制が公布される前の一八九三―一八九五年、合衆国財務省が保有する金が海外流出し金準備が枯渇、国家の非常事態となつたのをピアポントらが救い、ウォール街における「金融王モルガン」の地位と名声は不動のものとなつた。¹²⁷「ウォール街の帝王」と呼ばれたモルガン家は、国際金融業を本業としつつも、ジュニアが設立した投資銀行モルガン商会を通じて合衆国や国外の政府が発行した多額の国債を引き受け、それを全世界に販売し、その利益を鉄道融資で運用して莫大な利益を得ていた。そのビジネスは、鉄道建設、軍需の増強や南北戦争、普仏戦争など戦費の調達といった国家的事業が主体だつた。

南北戦争後の一八七〇年代、ピアポントは米国最大の事業となつた鉄道の支配に乗り出した。鉄道事業に多額の資金を融資することで、一二の鉄道会社をグループの支配下におき、鉄道トラストを形成した。続いて、石炭、鉄鋼、鉱業、機械、化学など国家事業に関わる企業への融資を本格化した。一八九二年、発明王エジソンを籠絡してジェネラル・エレクトリック(GE)を設立し、電機製造事業を勢力下においた。一九〇一年には、鉄鋼王カーネギーの鉄鋼

会社を買収し、モルガンが既に保有していた連邦鉄鋼会社と統合し、「鉄のトラスト」の別称で知られたUSスティールを設立した。この「鉄のトラスト」は、当時米国の鉄鋼生産の三分の二を支配し、ロックフェラーの石油トラストを事業規模で上回った米国最大のトラストだった。一九〇七年には全米の電信電話を独占するAT&Tを、一九二〇年にはデュポンと組んでジェネラル・モーターズを支配したのである。さらに産業全般にすそ野を広げ、タバコ・トラスト、塩トラスト、酒類トラストなどを形成、あらゆる産業分野にまたがる「トラストのトラスト」、モルガン帝国が築き上げられた。

産業のあらゆる分野にわたったトラストは、モルガン商会を通じて形成されたことから、同社は「国家」とも称され、二〇世紀初頭において、「ピアポント・モルガンとジョン・D・ロックフェラーが地球を作り変えた」とまでいわれたほどであった。⁽¹⁴⁾

(2) さらなる産業支配力の高まり

一九一三年にピアポントが亡くなると、その息子ジョン・ピアポント・モルガン・ジュニア(一八六七―一九四三年)は、四六歳で巨大な財閥のトップを引き継いだ。父親と比べて柔和な性格のジュニアは、父親ほどのカリスマ性はないことを自覚しており、権限を側近に移譲し、自身より有能な人材に任せる経営を行なった。しかし、このことがトーマス・ウィリアム・ラモントラ有能な人材に活躍の場を与え、モルガン商会のさらなる発展を支える要因となった。当時の政権は、銀行と企業の取締役兼任を禁止する法案作成を目指していたが、モルガン商会のパートナーが先んじて、約三〇社の取締役を一斉に辞任した。これが功を奏し、一九一四年に成立したクレイトン反トラスト法(Clinton Antitrust Act)では競合社間での取締役兼任は禁じられたが、銀行はその対象外となった。引き続き銀行家が

取引先の取締役に就任することが認められたことで、モルガンが米国の企業や産業を牛耳る制度的な条件が整った。

第一次世界大戦が始まると、一九一五年に五億ドルの英国、フランスの公債を引き受けた。モルガン商会は主幹事として参加し六〇社を超える引受業者、一、五〇〇を超える販売金融機関を束ねることになった。¹³⁰連合国の戦況が悪くなると、戦費回収の危機からモルガンは米国参戦を訴えた。一九一七年、ドイツの無差別攻撃を機に米国が参戦すると、政府が一七〇億ドルの自由公債を発行、チャールリー・チャップリンなど有名俳優が販売促進の広告塔となったことで、労働者や農民など個人投資家が公債の主な購入先となった。米国からもたらされた潤沢な戦費によって、連合国は戦争に勝利した。大戦時におけるモルガン商会の役割は大きく、その後も政府に対する発言力は一層増し、産業支配力はさらに拡大することになった。因みにモルガンは、日本を有望な市場としてビジネスの展開を目論んでいた。一九二三年、関東大震災という未曾有の災害が起き、米政府はアジアに駐留した戦艦を派遣、大規模な災害援助を行った。モルガンは、日本政府が発行した復興公債一億五、〇〇〇万ドルを引き受け、潤沢な復興資金を供給した。国家的事業への参加、米政府や国外の政府に対する戦費、災害に伴う復興資金を供給することで国家への発言力を高めつつ、産業支配力を強めることが、当時のモルガン財閥の基本戦略だった。

モルガン家の発展と産業支配は、モルガン・ジュニアの息子の代まで続いた。その息子ジュニアス、ヘンリーは、モルガン商会の投資銀行部門を分離してモルガンスタンレー(現在もウォール街を代表する大手投資銀行)を設立し、自らも米国の巨大企業の重役として君臨した。

(3) 強引な戦費の回収

第一次世界大戦の終結後、パリ・ヴェルサイユでは敗戦国ドイツの賠償問題が話し合われた(一九一九年ヴェルサ

イコ講和条約に至るドイツの賠償問題に係る会議)。米国からはウッドロウ・ウイルソン大統領が参加したが、交渉で大統領を凌ぐ指導力を発揮したのがモルガン・ジュニア率いるモルガン商会だった。大統領の方針に反し、ドイツに重い賠償を課すよう会議を動かした。モルガンは、連合国に貸し付けた戦費の回収を何より優先させた。ドイツに課せられた賠償金は一、三二〇億金マルクと、同国国家予算の二〇年分に相当した。¹³¹ 英国代表の一人、著名経済学者のジョン・メイナード・ケインズは、巨額賠償案に抗議して辞任、その著書「平和の経済的帰結」(The Economic Consequences of the Peace、一九二〇年)でウイルソンを厳しく批判した。¹³² 米国には潤沢な財政力があつたにもかかわらず、欧州政治に無知で金優先のウォール街、その意向ばかりを尊重した大統領の姿勢を問題としたのである。

普段はマスコミなど公の場に登場しようとしなかつたモルガン・ジュニアだったが、一九二九年の株式大暴落後には、世間の批判にさらされた。一九三三年五月、議会の聴聞会に招喚され、過剰な投機熱を煽つたこと、自分だけはいち早く資金を引き揚げ損失を免れたこと、脱税を追及された。二〇〇八年九月のリーマンショック後に、そのCEOだつたりチャード・フェルドが公聴会に招喚され、未曾有の金融危機を引き起こした責任を追及されたが、同じ光景がその八〇年近く前にもあつたのである。自らは米国産業の支配者であり、国家をもしのご発言力を持つという自負から、聴聞会に何度招かれてもモルガン・ジュニアの尊大な態度は変わることはなかつた。

二つの世界大戦の戦間期、モルガン・ジュニアは金融スキャンダルの中心人物であつた。上院のペコラ委員会¹³³は、モルガン・ジュニアのインサイダー取引を暴き、ナイ委員会(一九三八年)は彼らが米国を第一次世界大戦に参戦させた死の商人であると糾弾した。その父親ピアポントがかつて国家の危機を救い、まだ途上国だつた米国の産業を牽引したのに比べると、守銭奴、権力を笠に着た小人とのイメージは免れなかつた。

Ⅲ. 米市場経済の躓きと株式大暴落と大砂塵

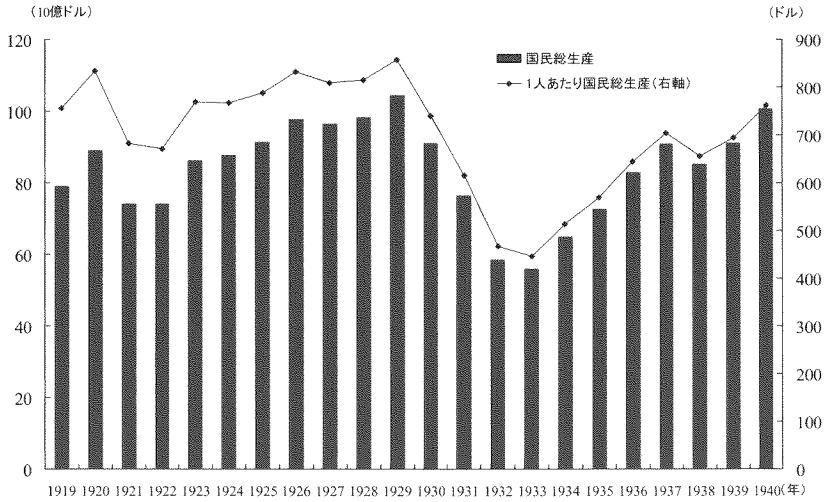
本章では、一九二九年秋の株式大暴落とその後の大恐慌について、米国の代表的経済学者の一人、ハーバード大学のジョン・ケネス・ガルブレイス(一九〇八～二〇〇六年)の「大暴落一九二九(The Great Crash, 1929)」によつて説明することとした。

1. 夢見る投資家

一九二九年に入つても、米国は天井知らずの経済成長を続けていた。工業生産は劇的に増加して企業収益や経済規模は増加した(図表3)。物価は安定、雇用水準も高かった(図表4)。一九二〇年代、株式市場の盛り上がりが妥当なものと同断される現実的な実体経済の裏付けがあつた。株価には企業の業績や収益見通し、社会や政權の安定、無用な増税が行われないこと等々、様々な経済社会の要因が織り込まれていた。しかし、一九二八年に入り、株式ブームの質は変容した。経済の好調を反映して一九二七年から顕著に上昇し始めた株価は、実際の企業価値を超えてますます上昇した。値上がりする現実的な材料も不確かなまま、現実離れた手がかりにわれ先にと飛びつくようになった。一九二八年三月、上場企業の株価は平均で二五%も上昇した。

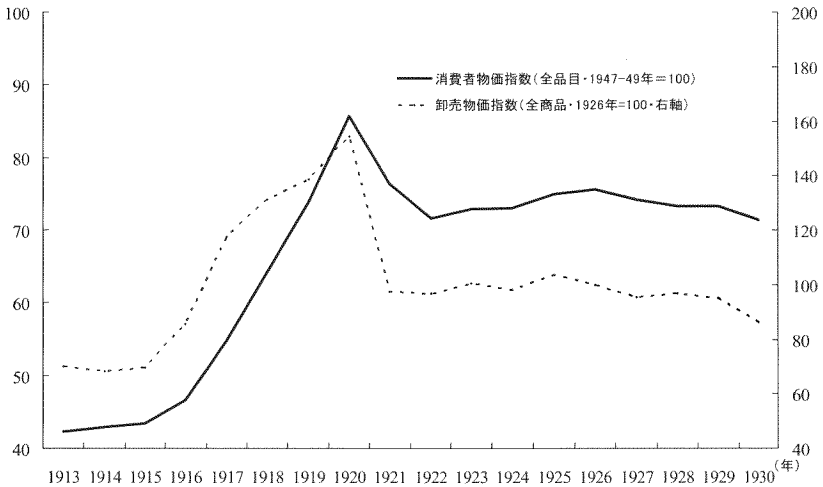
一九二〇年代に入るまで、株式取引はその大半がウォール街の銀行間でビジネスとして行われるものであり、一般庶民が関わることはほとんどなかった。しかし、大量の米国債発行が、株式投資が一般人に広がる素地となつた。米政府は、第一次世界大戦中に戦費を賄うため、「リバティ債(Liberty Bond)」を発行した。この新型国債は、半年に一

図表3 大戦間期の国民総生産の推移



(出所) Historical statistics of the United States: colonial times to 1957, p.139 より筆者作成

図表4 大戦間期の卸売・消費者物価指数の推移



(出所) Historical statistics of the United States: colonial times to 1957, p.116., 126 より7筆者作成

度利息が支払われたことから人気を博し、投資とは無縁だった庶民を証券市場に大きく近づけたのである。ウォール街は庶民に向け、証券投資は米国経済の発展に不可欠な行為であると大々的に宣伝し、一九二〇年代半ばには三〇〇万人以上の米国民が株式投資に走るようになった。¹³⁶

人々の投資熱を煽ったのが、一般庶民を対象にしたブローカーズ・ローン(株式信用取引)である。これは、株式代金の一部を証拠金として払い込み、残り代金は購入する予定の株式を担保に投資家が借金を仕組みである。わずかな資金さえあれば、株券を担保にして借金をして買える仕組みが、庶民に広がっていた。ブローカーズ・ローン残高は、一九二〇年代前半に一〇〇一五億ドル程度だったが、一九二八年末までに六〇億ドルに届こうとしていた。¹³⁷

投資信託の登場も、人々の株式投資を大いに促進した。ガルブレイスによれば、会社型投資信託(investment trust or investment company)は、「一九二〇年代後半に投機スキームとして最も注目値する(the most notable piece of speculative architecture of the late twenties)」金融商品であった。¹³⁸一九二九年秋になると、会社型投資信託の総資産額は一九二七年初めのほぼ一倍に相当する八〇億ドルを上回った。¹³⁹投資信託は、まとまった資金が必要な単純な株式投資より、購入資金は比較的少額ですむため、一般庶民でも購入しやすい。小口資金を集めて蓄積したファンドを株式や債券に分散投資することでリスク分散を図ることができる。そしてその最大のメリットは、分散投資する際にファンドマネジャーという投資のプロの専門知識を活用することができる点である。投資の素人でも、専門家による高いパフォーマンスを享受できたのである。

これら金融商品の効果もあり、一九二九年の夏、株式市場は過去最高の活況を呈するようになった。一九二八年六月から八月の三ヶ月間で、重電のウエスティングハウス、電機のジェネラル・エレクトリック(GE)といった優良銘柄は、四〇%から一二〇%も値上がりし、ニューヨーク証券取引所ばかりでなく、地方証券取引所も活況に沸いた。¹⁴⁰

このブームは、自らが金持ちになるという投資家の夢と想像力をかき立てた。多数の女性が初めて株式を買い、文化人や芸術家の間ですら株式の話題で持ちきりだった。一九二九年には、連邦準備制度理事会(Federal Reserve Board: FRB)の副議長を歴任した有力投資銀行家が株式市場の暴落を予言したが、株価がなお上昇し続けるなかでは、反米的繁栄を台無しにする行為だと、大衆による非難の対象となった。株価は日々上昇し、下がる気配すらなかった。

FRBは、金融緩和政策をとり金利を引き下げた。それまで米国の高金利に引き付けられ、金が欧州から米国に流入し始めたために公定歩合を引き下げる決断をしたのである。これが投資家による投資資金の低利調達を容易にし、株式投資に向かわせた最大の要因だったとの見方もあったが、ガルブレイスはこれに異を唱えた。彼によれば、低金利よりも強力に投機ブームをあおったのは、株式投資で大金を稼ぐ人々を見て、一般市民の間に自分たちも金持ちになれるはずだという妄想が生まれたことである。株価は適正であり、これからも値上がりし続けると保証する銀行や証券会社に盲目的な信頼が寄せられた。¹¹⁾

当時は、例えばインサイダー取引を禁止する法律などは存在せず、株価の値上がり情報を裏で取得することや、株式市場や株価を操作する行為は日常茶飯であった。市場や企業の情報容易に得る立場にいる者たちにとって、株式投資は簡単な金儲けの手段だったのである。従って、株式は「企業の長期的な将来性のバロメーター(a long-run register of corporate prospects)とはいえなくなり、人為的な操作の結果が色濃く反映される商品(a product of manipulative artifice)」¹²⁾に過ぎなくなっていた。

2. 株式市場の大暴落

一九二九年一〇月二四日木曜日、ついに株価の大暴落が始まり、その後数週間にわたり続く災厄となった。取引時

間の午前一一時には、すさまじい狼狽売り一色となった⁽¹⁴⁾。まさに市場はパニックの様相となった。株式取引が成立するのは、全く同一銘柄について全く同じ日時であつても、売る人がいれば必ず買う人が現れるからである。一つの銘柄でも見る角度が違えば、人によって見え方は違うものである。しかし、後に「暗黒の木曜日」と呼ばれたこの日、その「必ず」はあり得ないことがあることを、誰もが思い知ることになった。相場の先行き不透明感是一段と高まり、売り急ぐ人は増える一方になった。信用取引をしていた投資家は、追証を支払えなければ担保株は売り払われた。二四日昼には著名な銀行家が市場安定に向けた会合を開いたというニュースが流れ、午前中に混乱と恐怖一色だった市場には、安堵感が流れた⁽¹⁵⁾。この日は、取引開始時の株価より値上がりさえして取引を終えた。株価は再び低い水準に落ち込んだのだから、買いが殺到するに違いないというのが大方の見方であつた。

しかし、一〇月二八日月曜日、本日の災厄が始まった。「暗黒の木曜日」に劣らず、市場は再び大混乱に陥つた。ニューヨーク証券取引所が休業だつた二五日金曜日から二七日日曜日にかけて、大量の売り注文が入つたのである。月曜日の株価の下げ幅は、二四日木曜日を上回つた。タイムズ平均株価は一日で四九ドルも下がり、米国を代表する優良銘柄は、GEが四八ドル、ウエスティングハウスが三四ドル、AT&Tが三四ドル、USステールが一八ドルも下げた。その日の下落幅は、市場がパニックに陥つた前週一週間分を合わせた下げ幅より大きかつた。翌二九日火曜日は、「ニューヨーク証券取引所史上最悪の日」となつた⁽¹⁶⁾。株式出来高は暗黒の木曜日を大きく上回り、下げ幅は月曜日に匹敵する急落ぶりを示し、人々の不安感と先行き不透明感が完全に市場を覆つたのだつた。

この最悪の日に最悪の経験をしたのは、製造業でなく会社型投資信託であつた。投資信託の株式がほとんど紙屑と化した投資家は、所有している優良銘柄を売るしかなく、それがさらに市場を落ち込ませた⁽¹⁶⁾。投信株式にはほとんど買いが入らなかつた。その日の夜、売り一色で過去最高の出来高となつた売買処理を行うため、ウォール街のビルの

窓は明るかった。しかし、銀行による買い支えを期待した一週間前と違い、各社とも先の見えない暗黒の中にいた。証券会社社員の疲労感最高潮に達していた。

一九二九年秋は、ニューヨーク証券取引所は創立一二二周年を迎えている。一二二年の歴史には幾度か市場の危機があったが、大抵は始まった時には終わっていたし、少なくとも最悪の瞬間をそれと示すことができた。しかし、一九二九年の大暴落では、最悪の事態と思えたことが実は最悪ではなく、さらに悪化し続けた(the worst continued to worsen)のである。¹⁷ 大暴落後の市場は、回復するどころか、その後二年間にわたり低迷、下落を続けたのであった。

ところで、ガルブレイスは、一九二九年秋の株式大暴落の際、「ニューヨークの銀行家ほど短期間で信用を失墜した例は珍しい」といい、その醜態について記述している。¹⁸ 一〇月二九日、銀行家は正午と夕方の二度会合を開いていた。銀行は資金をブールして市場を買い支えるどころか、実は保有株を売りに出しているという悍ましい噂が、その日一日中市場の話題となっていた。モルガン商会のラモンは、記者会見でその噂を否定したが、市場関係者は疑いをもってそれを受け流した。実際には、チェース・ナショナル・バンク会長のアルバート・H・ウィギンなどは、数百万もの株を密かに空売りしていた。自行が買い支えを行ってそれがもし成功すれば、ウィギンは膨大な損をするこゝとになったわけである。買い支えへの期待はなくなり、そうした噂が現実のものとして認識される頃には、銀行は完全に面目を失い、その信用は全く失墜してしまった。また、一〇月二四日の暴落を目のあたりにして、それまで一〇%の高金利で資金を貸し出し容易に利益を上げていた企業や地方銀行は、株価大暴落のニュースに過剰反応し、二〇億ドル以上の資金をウォール街から引き揚げてしまった。にわか貸金業者らしい行為だったが、これらへの資金の出し手となったのが、ニューヨーク市内の大銀行だった。

銀行家が権力を持つと見なされていた間は、その権力が疎まれることは滅多になかった。しかし、ガルブレイスも

指摘するように、ジュリアス・シーザーからベニト・ムッソリーニまで多くの独裁者と同じく、権力を持っていた人間がそれを失ったり破滅に至ろうものなら、大衆から手ひどい仕打ちを受けることになる。かつての傲慢な振る舞いに対する怒り、現在の惨めな姿に対する軽蔑により、大衆の餌食にされ、亡くなった後も幾多の辱めを受けなくてはならない。銀行家を襲ったのも、まさに同じ運命だった。⁽¹⁴⁾ 議会聴聞会に招喚され、ペコラ委員会に不正を追及されたモルガン・ジュニアなどはその代表である。ガルブレイスもいうように、一九〇七年の銀行恐慌でモルガン商會が嚴然たる権力を誇示したのとは甚だしい違いであった。

3. 株式大暴落及び大恐慌の要因

ガルブレイスは、一九二八年から一九二九年までの株式市場の狂乱状態が起きた理由はわからないし、大恐慌があれほど長く深刻だった理由もはつきり説明できないとしている。⁽¹⁵⁾ 彼は、大暴落が起こった原因について、ミルトン・フリードマンが大々的に主張したような「FRB犯人説」には否定的であった。一九六三年、全米経済研究所のアンナ・シユワルトとの共著「米国の貨幣史(A Monetary History of the United States, 1867-1960)」の中で、フリードマンは、FRBの誤った金融政策、特に銀行が連鎖的に倒産した時期に通貨供給量を増加させなかったために、本来なら一、二年の景気低迷ですんだ状況を大規模な災厄に変えたと論じた。⁽¹⁶⁾

ガルブレイスによれば、この二年間の株式狂乱ブームの背景には、低い金利水準(通貨供給量の増加)、信用供給よりも、「その時代の空気や雰囲気(the mood)」があった。⁽¹⁷⁾ 大規模な投機が行われるには、一般人でも裕福になれるのだという、樂觀的でゆるぎない自信が人々に行き渡っていることが必要である。誰も自分に不利や不正は働かない、企業経営者をベテン師とは見なさず、ラジオを通して聴く彼らの思想、志、理想は友人に話すように親しみの持てるも

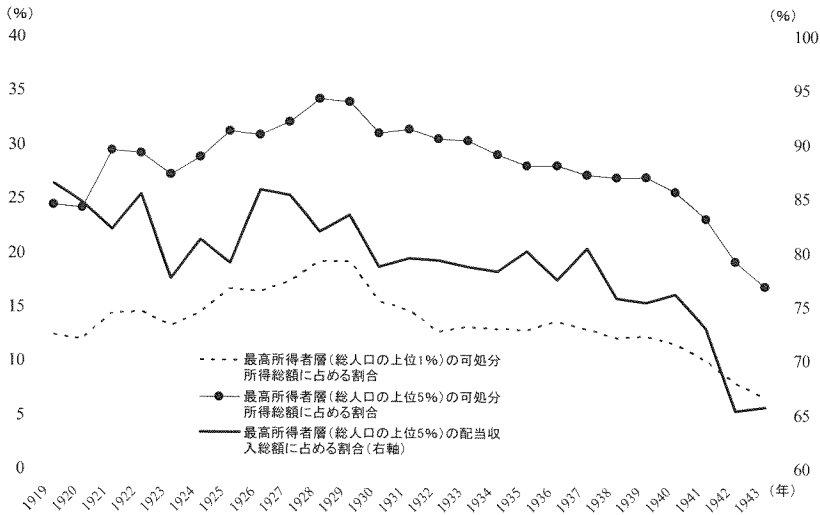
のであるといった無邪気な信頼感は、ブームに不可欠な条件である。もう一つ、人々の貯蓄が潤沢なことも必要条件である。好況期が長く続いた後に投機がブームとなるのはこのためであり、不況から回復し始めた時期にそれは起きにくい。

また、ガルブレイスによれば、株式大暴落の原因を説明するのは易しいが、それがその後の大恐慌にどうつながったのか、恐慌の原因を究明することは難しく、未だはつきりしていない。それを説明した文献は多くどれも確信をもつて語っているが、人間は確信を持ってない時ほど独断的になりやすい、という¹⁵³。そして、ガルブレイスはその問いに答えるため、なぜ、一九二九年に経済活動が下降に転じたのか、特に重要な点として、この年に下降に転じた経済活動はなぜ一〇年間も下降線をたどり続けたのか、について独自の見解を提示している。そこで彼が指摘したのは、いくつかの米国経済の構造的な弱点、不健全さが、大暴落の災厄をさらに広め長引かせてしまった点である¹⁵⁴。

彼が指摘したのは、第一に、当時の極端な所得分配の格差である。一九二九年、総人口のわずか五%を占めるに過ぎない最高所得者層が、個人所得総額の約三分の一を得ていた。利子配当、賃貸料といった富裕層特有の不労所得が個人所得に占める割合も大きく、第二次世界大戦後のある年の約二倍に達した(図表5)¹⁵⁵。所得分配の著しい偏りによって、経済は高所得者層が行う投資や贅沢品の消費への依存度が高くなる。しかし、大暴落後は高所得者層の投資や消費支出は著しく落ち込んだ。

第二に、米企業構造の欠陥である。一九二〇年代、米国企業の活動を規制する法律は十分整備されていなかった。当時は、一山当てようと目論む山師、詐欺師、ペテンの類(promoters, grafters, swindlers, impostors, and frauds)が、かつてないほど大量に蔓延っていた。この時代は、ある意味で「企業犯罪の全盛期(a kind of flood tide of corporate larceny)」だった。最大の欠陥は、持株会社、投資信託という新種の経営形態の会社が発展したことである。持株会社

図表5 最高所得者層(総人口の上位1%・5%)の可処分所得総額に占める割合の推移



(出所) Historical statistics of the United States: colonial times to 1957, p.167 より筆者作成

は、傘下の事業会社から支払われる配当を自ら発行した社債の利払いに充てるというレバレッジ効果によって成長した。しかし、何らかの事情で配当が止まれば、社債は利払い不能となり債務不履行は避けられず、最終的に組織上層の持株会社も下層の事業会社も全体が破綻することになる。そこで、持株会社形態の多い米大企業は、投資を犠牲にして配当支払いを優先させた。しかしこれでは、株価が下落、低迷した時、持株会社が崩壊するか、一層の事業縮小をするしかなく、それがデフレ・スパイラルを長引かせ深刻化させた。

第三に、銀行システムの欠陥である。一九二九年当時、経営基盤が脆弱な銀行が多数存在した。一つの銀行が破綻すると、預金者が不安に駆られて取り付け騒ぎを起こすため、他行の預金も凍結された。それでも、破綻のドミノは広がった。好況期、例えば一九二九年上半期でも、米国内で計三四六行が破綻した。不況時には、銀行破綻は確実に広がり、パニック状態に陥った人々は預金を引き出す。このような銀行システムが

破綻の連鎖を起せば、預金者の消費支出や企業の投資は大幅に縮小する。

第四に、対外収支の問題である。米国は、第一次世界大戦中に対外純債権国に転じた。米国に対する巨額の貿易赤字、戦争債務を抱えた欧州諸国は、金で支払いをしたため、欧州から大量の金が流出した。米国は、国際収支を均衡させるために輸入を増やす一方、自国の農産品輸出は減少した。輸出減少は、大恐慌の一因となり、農業地域に深刻な打撃を与えた。また第五に、ガルブレイスは、政府専門家のお粗末な経済知識にも原因があると述べている。財政均衡維持という政府の方針は、経済が平時の状況では問題ないが、市場が落ち込み低迷している時に財政均衡を維持しようとするれば、失業や国民の苦境を解消するためであっても、政府支出を増やすことができない。インフレ懸念があっても、インフレより対応を優先しなくてはならないことはあつたはずである。

大暴落とその後の大恐慌の要因の一つ一つに政府の失敗という要因が含まれている。市場経済社会では、政府による規制は景気に水を差す行為として好まれず、誰も旗振り役とはなりたがらない。まして直接自分と利害関係にある件であればなおさらである。クーリッジ政権時の財務長官だったアンドリュウ・W・メロン（巨大財閥メロン一族の一人である）は、一九二〇年代に相場の値上がりが続けば大きな利益があげられる立場にあり、市場を鎮静化させるような政策は何も実施しようとしなかった。実際、クーリッジ、フーヴァー政権は、当時の金融界の大口や金融機関と密接な関係であることを隠そうとしなかった。

現代では金融に関する様々な規制がしかれているが、それらは業界のロビー活動により、骨抜きにされるか廃止されるかということも多い。金融の安定に向けて政府が何もしないという選択をすれば、「共産主義の魔の手と同じくらしいの深刻な脅威」が市場経済社会を脅かすであろうことを、ガルブレイスは警告している。

4. 市場経済が招いた農業地域の災厄

一九三〇年代初頭、大暴落の後に大恐慌に見舞われた米国では、さらなる災厄が農業地帯を襲った。中西部大平原地帯に「ダストボール(Dust Bowl)」と呼ばれる大砂塵が突如出現した。砂塵は一九三二年から一九三九年まで断続的に発生した。砂塵によって、オクラホマ、アーカンソー、テキサス州などいわゆるグレイトプレーンズ(大平原)において農業が崩壊、農家は土地を捨て離農し、職を求めてカリフォルニア州など西部に移住した。大陸を横断する国道ルート六六は数百万人の農民たちで埋め尽くされた。米国のノーベル文学賞作家ジョン・スタインベックが一九三九年に発表した「怒りの葡萄(The Grapes of Wrath)」は、砂塵や土地の乾燥、貧困が多くの中層農民の生活を不能にした時代、自然の猛威によって長年守り続けた土地を追われ、新天地を求めて西に向かった農民一家を描いている。

彼らが土地を追われたより正確な理由は、まず、キャタピラを動力で回して移動するブルドーザやトラクターなど大型農業機械の登場と普及にあった。一九二九年の株式大暴落を機に進行した大恐慌の結果、米国において市場経済システムは、生産の効率化を求めてさらに深化した。結果として農業経営のあり方は大きく変化した。小規模の土地を労働集約的に耕作・収穫する農業から、集約化された広大な土地を大型農業機械を駆使する市場経済的な農業に急速に転換したのである。「農業の市場経済化」ともいえる現象が起こった。

大規模な機械化と土地の集約化を伴いながら進行する農業の市場経済化は、小作農の居場所を失わせ、土地から追いやられる。映画「怒りの葡萄」では、ジョード一家の粗末な家が、いとも簡単にキャタピラ式トラクターに駆逐されるシーンがある。見る者を唖然とさせる場面の一つだが、そのトラクターを操作したのは、同じ元農民でジョード一家とも親交のあった小作農仲間の息子だった。その息子は、小作農が立ち行かなくなり、生活のため日給三ドルで企業に雇われていた。彼の背後には彼を雇う企業があり、さらにその背後にはそこに融資をしている銀行(金融資本)が

あった。土地や農業に対する小作農たちの思いや誇り、生活などお構いなしに、自社の利益のためなら弱者を容赦なく犠牲にしてしまう企業家や銀行家、「市場経済」という経済システムに対する怒りは、スタインベックが訴えたかったことの一つだったに違いない。

彼らを西に向かわせたもう一つの理由は干ばつとそれに続く大砂塵だが、より正確に言えば、これは「自然の猛威」とはいい切れない。大砂塵が頻繁に発生した大平原地帯は、年間を通じて降水量が少なく、必ずしも耕作には適さない土地だった。それゆえに大草原が広がっていた。一九世紀から二〇世紀初めにかけて、フロンティア・スピリットに溢れる開拓農民が中西部の大草原地帯に入植し、開墾して耕作を開始した。耕作地の拡大は米国の農業生産力を高め、特に第一次世界大戦中には「欧州の穀倉」として大きな利益を得ていた。しかし、この開墾は自然破壊、生態系の破壊にもつながった。本来なら牧草地だった土地の開墾によって表面を覆っていた草が失われ、土が露出した土地は一帯を襲う干ばつによって乾燥し、一九三〇年代にテキサスから吹く強風によって砂塵となって舞い上がった。ジョー・ド一家も、耕作に適さない痩せた土地を多大なエネルギーを使って開墾した。しかし、大して報われることなく、拳句には農業の市場経済化によって土地を追われたのである。この大砂塵は、開拓の結果として起こった人災ともいえるものだった。

大暴落に続いて、大恐慌が襲来した。それは年によって悪化したりやや和らいだりを繰り返したが、一九三〇年から一九四〇年までほぼ一〇年続いた。一九三三年の米国民総生産(GNP)は、一九二九年の三分の二まで落ち込んだ(再度図表3をご参照)。生産高が数量ベースで一九二九年の水準に回復したのは一九三七年になってからであり、それもすぐに後退した。金額ベースでは一九四一年まで回復しなかった。一〇年の間、一九三七年を除いて、年平均

失業者数は八〇〇万人を上回り続けた。一九三三年の失業者数は一、三〇〇万人近くに達している。これは当時の米国の労働人口の四人に一人は職がなかったことを意味している。一九三八年になつても状況は大きく変わららず、五人に一人が職にあぶれて¹⁵⁷いた。

社会主義国家ソビエトはプロバガンダ映画を製作、順調な社会主義の成功を謳い上げる一方、エンパイアステートなどの超高層ビル、高級自動車を産み出した時代から転落する米国、貧困にあえぐ労働者階級の惨状を大々的に宣伝した。そこで描かれたのは、市場経済社会が間違つた方向に行つた果ての世界だつた。米国発の恐慌の波は、瞬く間に欧州諸国や日本にも押し寄せた。それまで繁栄を謳歌した市場経済社会への幻滅が各地に広がつた。欧州では労働者による大規模なデモが頻発し、日本でも労働争議が多発した。労働者たちは、社会主義やファシズムの到来を待ち望んだ。恐慌を脱しようとした日本、イタリヤ、ドイツは、軍国主義が台頭し資源と市場を求めて領土拡大に進んだ。世界は一触即発となり、第二次世界大戦の開戦が近づくにつれ、米国の大企業も戦時体制に呑み込まれていった。デュポンは再び火薬メーカーに戻り、ナイロンはストッキングからパラシュートに姿を変えた。再び「死の商人」と呼ばれることを拒みつつも、原爆開発のマンハッタン計画にも参画した。モルガンは、日本、イタリヤ、ドイツから資金を引き揚げようとする一方、米政府が発行する戦時公債を積極的に引き受けた。米国は、第二次世界大戦を舞台として、揺らぎ始めた市場経済を社会主義やファシズムから守り抜く闘いに突入していったのである。

小括

第一章では、米国を代表する経営史家チャンドラーの名著に従い、合衆国建国以降大戦間期までの米企業の発展過程、特に大企業の形成までの過程を概観した。特に米国近代産業の源泉ともいえる鉄道会社の成り立ちについて詳しく見た。第二章では、大企業を中核に据えた巨大財閥のビジネスの態様、それが生み出した数々のイノベーションについて紹介した。大企業を中心に発展した米国経済は、第一次世界大戦後の一九二〇年代に本格的な大量生産・大量消費時代を迎え、未曾有の好景気に沸いた。しかし、人々のさらなる成長への期待や欲望が株式市場に向かうと、株式投資の質は変容し投機熱に変わった。現実離れた手掛かりに我先にと飛びつき、株価は実際の企業価値を大きく超えて値上がりした。一九二九年秋、突如として市場は暴落し、それはやがて米国発の大恐慌となつて、欧州や日本にも波及していった。

そして第三章では、ガルブレイスの名著に従い、株式大暴落の状況と影響をその原因とともに概観した。本稿では、大戦間期の「市場経済形成初期」における米経済社会の態様、特に一九二〇年代のある側面を把握しようとした。この時期に、米国における市場経済社会はどのような状況にあり、どのような方向を向いて発展しようとしていたのかを検討するためである。

米国は、一九世紀末以降、次から次へと新たな技術、製品を開発し、世界に供給してきた。独創性と工業力という点では、世界でも比類ない産業大国であった。米国は、欧州の貴族社会から逃れ新大陸を求め人々によって独立し建国され、王家や貴族に支配されない自由な社会を目指し発展してきた。その一方、合衆国建国から大戦間期まで、

企業活動を規制する法制度は十分整備されておらず、自由ながらある意味無法地帯だった米国の経済社会を先導したのは、独自のビジネスで成長した大富豪たちだった。彼らは米国の成長とともに巨大財閥を形成し、経済社会を支配した。ガルブレイスが指摘するように、特に一九二〇年代は「企業犯罪の全盛期」であり、山師、詐欺師の類が大量に蔓延っていた。当時の経済社会を牽引し支配した巨大財閥の活動にも、多分にそのような悪徳、不道徳な因子が含まれていたのは確かかなようである。無慈悲なビジネスで米石油産産を独占したロックフェラー(ジョン・D)も、数々の金融スキャンダルにまみれたモルガン(モルガン・ジュニア)も、おそらくはその類だったのかもしれない。

近代の自由主義社会は、資本を増やすことを経済活動の第一とし、半ば人為的に富者と貧者を分け、それが固定化してしまうシステムを容認してきた。そして、そうした社会システムを長く演出したのが、米国における経済支配者だった。彼らは、自らのあり余る富を用いて政治との結びつきを強めつつ、他の支配者たちとの関係を強化して門閥を形成し、長く米国の経済社会を支配してきた。そして、その強欲ぶりや搾取、癒着、不正といった行動は、法整備が十分進んだ現代社会にも受け継がれた。一九八〇年代以降、米国で大企業が起こし明るみとなった数々の経済事件、不祥事は、市場の信認を失墜させ、経済社会を大いに荒んだものにした。現代まで、彼らの活躍でウォール街は発展し、石油、自動車、エレクトロニクスという産業投資や軍備拡張によって米国社会は大いに活況となったわけだが、ヘッジファンドが暗躍しデリバティブを使ったパブルの投機が横行、市場経済の秩序は崩壊した。欧州には伝統的に社会秩序があつたが、米国の経済社会はその意味では混とんとしていた、というのが、その一つの現実的な側面だったのではないだろうか。

第二部では、巨大財閥の産業支配など陰の部分について検討することで、米国の経済社会の一面を観察し、現代社会を考える参考と致したい。

【参考文献】

(邦文)

秋元英一「世界大恐慌」講談社学術文庫 二〇〇九年二月

秋元英一「ベンジャミン・ストロンクと一九二〇年代の国際金融協力」千葉大学経済学会『千葉大学経済研究』第二五巻第四号

二〇一一年三月

伊藤孝「ニュージャージー・スタンダード石油会社の史的研究—一九二〇年代初頭から六〇年代末まで」北海道大学図書刊行会

二〇〇四年四月

尾上一雄「フーヴァー大統領の不況対策(一)」成城大学経済学云『成城大学経済研究』一九七一年一月

古賀純一郎「アイダ・ターベル ロックフェラー帝国を倒した女性ジャーナリスト」旬報社 二〇一八年六月

古賀大介「英米金融協調」成立に向けたニューヨーク連銀総裁ストロンクの交渉戦術」山口大学経済学会『山口経済学雑誌』二〇

一六年三月

酒井凌三「ケインズの『国家的自給』について」名古屋学院大学産業科学研究所『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第四五巻

第二号 二〇〇八年一〇月

佐藤定幸「アメリカ経済における『家族支配』」橋科大学『橋論叢』第六二巻第六号 一九六九年二月

鈴木良治「アメリカにおける工業研究(研究開発)の成立…デュボン、GE、AT&Tを中心にして(一)」北海道大学『経済学研究』

第三二巻第一号 一九八二年六月

田口芳弘「アメリカ的生活様式の形成」同志社大学アメリカ研究所『同志社アメリカ研究』第三号 一九六六年七月

広瀬隆「アメリカの経済支配者たち」集英社新書 一九九九年二月

(欧文)

Chandler, Alfred D. [1977], *The Visible Hand-The Managerial Revolution in American Business*, Harvard Univ. PressChandler, Alfred D. [1962], *Strategy and Structure Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT PressFriedman, Milton., Schwartz, Anna J. [1993], *A monetary history of the United States, 1867-1960*, Princeton University PressGalbraith, John K. [2008], *The Great Crash, 1929, The classic account of financial disaster*, Penguin BooksGordon, Robert J. [2016], *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living since The Civil War*, Princeton

University Press

Hounshell, David A., Smith, John Kenly. [1988], *Science and corporate strategy: Du Pont R&D, 1902-1980*, Cambridge University Press

Livesay, Harold C. [1975], *Andrew Carnegie and the Rise of Big Business*, Library of American Biographies

Historical statistics of the United States: colonial times to 1957; a Statistical abstract supplement, prepared by the Bureau of the Census with the cooperation of the Social Science Research Council, 1960

(翻訳書)

アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二二年一月

デイヴィッド・ロックフェラー「ロックフェラー回顧録」榎井浩一訳 二〇〇七年一〇月 新潮文庫

ジョン・ケネス・ガルブレイス「大暴落1929」村井章子訳 日経B P社 二〇〇八年九月

ジョン・メイナード・ケインズ「ケインズ全集 第二卷 平和の経済的帰結」早坂忠訳 東洋経済新報社 一九七七年三月

ウォルト・ホイットマン・ロストウ「経済成長の諸段階 増補版」木村健康 久保まち子、村上泰亮訳 ダイヤモンド社 一九七

四年一月

ジェラード・コルビー・ジルグ「財閥デュボン…アメリカの死の商人」藤本和子訳 実業之日本社 一九七五年

ジョン・スタインベック「怒りの葡萄(上)」黒原敏行訳 ハヤカワ sp. 文庫 二〇一四年一月

ジョン・スタインベック「怒りの葡萄(下)」黒原敏行訳 ハヤカワ sp. 文庫 二〇一四年一月

ロバート・J・ゴードン「アメリカ経済成長の終焉 上」高遠裕子・山岡由美訳 日経B P社 二〇一八年七月

【注】

- (1) 第一次世界大戦直後のフランスを訪れた英国の経済学者ジョン・メイナード・ケインズは、現地戦災地帯の様子を次のように記している。「フランスの戦災地帯をよぎって旅行してみると、視覚や想像力に筆舌を絶した強烈な印象を受ける。自然があたりの光景に美しい装いのマントを投げかける以前の、一九一八年から一九九年にかけての冬の間中、戦争の恐怖と荒廃は、異常なまでの規模の爆砕の壮大さをまざまざとみせつけていた。破壊の完全さは歴然としていた。何マイルも何マイルものあいだ、何物も残されていなかった。住める建物は一軒もなく、耕せる土地も皆無だった。どこもかしこもまったく同一、というのも衝撃的なことだった。どの戦災地もどの戦災地もまったく類似していた―瓦礫の山、砲弾の穴だらけの低湿地帯、そしてもつれにもつれた有刺鉄線。このような農村地帯の回復のために必要とされる人間労働の量は、測り知れないものに思われた。戦災地の旅行から帰ってきたものにとっては、このように深く心に刻みこまれた破壊の大きさを物で表現するには、何十億ポンドをもってしても不十分だった」。ジョン・メイナード・ケインズ「ケインズ全集 第二巻 平和の経済的帰結」早坂忠訳 東洋経済新報社 一九七七年三月、九五頁
- (2) 六〇〇頁を超える本書内容を忠実に要約し日本語に翻訳した立教大学丸山恵也名誉教授の著作「大企業の誕生 アメリカ経営史」(ちくま学芸文庫、二〇二二年一月)が昨年秋に刊行されたことから、本書と並行して、丸山氏の著作に依って整理することとした。
- (3) 一七九〇年時点で、合衆国の労働力総人口の九〇%近くは農業従事者だった。Chandler, Alfred D [1977], *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard Univ. Press, p.51
- (4) Chandler [1977], pp. 64-67
- (5) Chandler [1977], pp. 18-19
- (6) 一七九〇年代半ばに綿織機が登場するまで、綿の年間輸出量は五五万ポンド、一八〇〇年までに二、〇〇〇万ポンド、一八〇一年までに九、三〇〇万ポンドに達した。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二二年一月、一一―一二頁
- (7) 一八世紀後半には、ニューヨーク、フィラデルフィアなど大都市の商品流通において、企業の専門化は一定の製品系列ですでに現れた。ニューイングランドと一部中部の諸州の製造業には、前貸問屋制度、問屋制家内工業と、初期の素朴な機械の使用が始まっていた。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二二年一月、二二―二三頁

- (8) 棉花価格は国際的な需要・供給で決まるため、価格変動を統制できない商人は、商品を所有するリスクを冒しながらなかった。専門商人は、ニューヨークで綿布を販売し原綿を集荷する英国繊維工場の代理店、また、南部の肥沃な黒土地帯、ミシシッピ流域の低地帯を開墾した農場主の仲買問屋になった。仲買問屋は、農場主から作物を買い取り、食糧や道具類を供給し、必要に応じ信用貸しを行った。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、二二二―二四頁
- (9) 東部、欧州から南部、西部に運ばれる工業製品、紅茶、珈琲、ワインの流通経路もほぼ同様のネットワークによっていた。多くの輸入業者、国内市場への供給者は、しだいに一つの専門化された生産物、服地雑貨、酒類、金物、薬、食料雑貨、宝石、楽器などに集中するようになった。同種の商品を扱う専門小売店も増加した。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、二二二―二四頁
- (10) Chandler [1977], pp. 23-24 蒸気船の公海航路が開通したのは一八四〇年代であり、それまでは河川、湖沼、湾岸での運航が主だった。一八一五年以降、特に西部の河川で蒸気船数は急増した(一八一七年の一四隻から以降の三年間で六九隻に増加)。初期の銀行は、商人に対し資金を共同出資できるようにし、資金を安全に預けておく場所を用意し、長期資本と短期貸付のより確実な資金源を提供し、さらに通貨準備のための紙幣発行を可能とした。合衆国成立後に特許状(charter)が交付された最初の銀行は、フィラデルフィアの Bank of North America だった。一七八一年五月に交付された特許状に基づき、一七八二年一月に営業開始すると、各地に銀行が設立された。一八一一年から一八一五年にかけて、合衆国の銀行数は八八行から二〇六行となり、一八一六年には四〇行が設立認可された。一八二〇年代後半には銀行数は三〇〇行強で安定した。一八一六年には、合衆国第二銀行が設立認可された。同行は、合衆国全域に支店を展開し、農産物、特に棉花業者に対し集中的に貸付を行った。合衆国第二銀行は一八四一年に閉鎖したが、結果的に合衆国は、一九一三年に連邦準備制度が制定されるまで、実際に中央銀行制度は存在しなかった。Chandler [1977], pp. 29-31
- (12) 最初の海上保険会社は一七九二年に設立され、一八〇〇年に一二社、一八〇七年までに四〇社が設立された。火災保険の発展は一八三五年のニューヨーク大火を契機としたが、それまでは地方で小規模に、海上保険会社が契約するに過ぎなかった。損害保険に対し生命保険の拡大は時間を要した。一八四〇年代に最初の相互生命保険会社が設立されたが、本格的な発展は合衆国が急速な工業化、都市化を始めてからのことになつた。Chandler [1977], pp. 31-32
- (13) 問屋制家内工業の前提となつた問屋制度。問屋(物品の買入れ、販売取次ぎを行う商人、企業家)が手工業者や農民など小生産者に対し、資金、原料、道具などを前貸しし製品の生産を委託、小生産者はそれをもって生産し、製品を問屋に返す仕組み。

- (14) 一七八五年にデラウェア州で機械精粉機が発明され、その数は増え大型化して東部全域に広がった。材木業でも、小型水力の鋸を使用していたが、一八一五年以降技術改良が行われ、独自の専門卸売人と小売店が誕生、成長した。家具や木工品、道具類など木製品の製造でも機械化が広く取り入れられたほか、一八三〇年代には、溶鉱炉の改良と原鉱石の鑄鉄作業機の発達、簡単なシヨベル、鋸、斧、銃身、釘など簡単な金属製品の生産を促した。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、三〇—三二頁、Chandler [1977], pp. 54-56
- (15) 資本金五万ドル、従業員五〇人クラスの企業は、大規模企業とみなされていた。
- (16) 通商禁止法成立の背景には、交戦中の欧州諸国海軍が、戦時禁制品として米国の商人や積み荷を押収するという、米国の中立に対する目に余る侵害があった。特に英国海軍は強制徴募と称し、多くの米国人水夫を捕え、英国艦船での任務に就かせていた。
- (17) 一八一五年、マサチューセッツ州ボストン郊外で、フランシス・コボット・ローウエルは、合衆国初の水力織機を製作、それを紡績機械とつないだ繊維工場を完成させた。同一の建物の中に多くの紡績機と織機を据え付けることで、ローウエルはヤードあたり非常に低いコストで粗い平織りの白布を生産した。この統合型工場では、大量の労働力を必要としたが、主にニューイングランドの農家から、学校教育を終えた未婚の少女たちを大量に雇い、絶え間なく布を生産することができた。ローウエルの会社の収益性は高く、一八一九年から一八二二年は不況期であったにもかかわらず、その間の収益率は半年に8%から13%を確保した。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、三三—三四頁
- (18) 工場生産では、大量の綿を買い付け、多数の労働力を必要としたために多額の賃金を支払うのに必要な資金を得るために、事業を法人化した多くの株式を発行した。生産物は代理商のネットワークで販売したが、信頼できる代理商に販売を集中的に任せ、代理商は取引量が膨大なため、安価な手数料で快く販売を引き受けたのである。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、三三—三四頁
- (19) 小工場が密集したマサチューセッツ州北部のメリマック川のほとりには、産業都市(ローウエル市)が建設され、一八二〇年代までにこの都市には、一〇以上の紡績機と織機の大規模統合工場が建設された。そうした工場と工場を中心とした都市群は、東北部のコネチカット、メイン、バーモント州、ペンシルバニア州、さらにニューヨーク、ニュージャージー州に広がった。こうした統合型の大規模工場は、一八四〇年代までに小規模工場を駆逐し、その工場形態が、紡績、毛織物、メリヤス、ロープなど完成品の生産にも適用されるようになった。ただし、それでも、一八四〇年代までは、大量の恒常的な労働力とこうし

た相当大きな固定資本及び運転資本を必要とする工場は、主に繊維工業や製鉄業に集中していた。一八三二年の財務省報告書は、北東部の工業州一〇州の製造工場について、資本金一〇万ドル以上の製造工場は一〇五社で、うち八八社が繊維会社、一社が製鉄業者だった。従業員二五〇人以上の三二社のうち、三〇社が繊維工場だった。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、三六頁

(20) 一九世紀前半においては、風向き、水流、氷、洪水といった自然の気まぐれのために、生産者から消費者に至るまでの事業単位を通る流れは、不確実で変動があったし、その流れを管理するための制度や仕組みはなかった。そのような調整は、需要と供給という非人格的な「見えざる手」が行っていたともいえる。将来の生産・流通のための長期投資も同様であり、事業単位は小規模でほとんど資本投下をする必要がなかった。当時の米国経済は、ほぼアダム・スミスをはじめ一八世紀の古典派経済学者が記した方法で展開していたといつてよいだろう。

(21) 工場が集中した東部地方では、冬は氷に阻まれて大量の水上輸送は不可能だった。合衆国産業で繊維工業の工場がいち早く出現したのは、木製で革ベルトを使った機械を使用できたこと、簡単に安価な生産物に集中できたこと、既成の水路や流通チャネルを使った原綿の搬入、製品の布の搬出を行う着実な流れがあったことによる。Chandler [1977], p.37. p.77

(22) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、四三頁

(23) *Historical statistics of the United States: colonial times to 1957; a Statistical abstract supplement, prepared by the Bureau of the Census with the cooperation of the Social Science Research Council. 1960. p.7*

(24) リチャード・A・イースタリンによれば、国民一人あたり所得は、一八四〇年の六五ドルから、一八八〇年には九五ドル、一九〇〇年には一一三ドルになった。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、四六頁

(25) 合衆国の石炭消費量は一八五〇年に一八三〇万トンだったものが、一八八〇年は七、九三〇万トン、一九〇〇年には二億五、八七〇万トンとなった。ただし、一八四〇年代の合衆国では、溶鉱炉、金属工業、精錬業に対し、蒸気機関や石炭使用の新生産方式をほとんど利用していなかった。これら新工業技術の採用が遅れたのは、国内で最も産業の発展していた東部地域に石炭が不足していたためである。一八三〇年代初頭にペンシルバニア州東部の無煙炭地帯に水路が完成する前は、石炭はバージニア州の小さな炭鉱やカナダ・ノバスコシア州の低品質な鉱床からくるか、英国から底荷で運ばれてくるかしかなかった。当該地域において無煙炭が工業、輸送業に採用されるのは、一八三〇年代後半からである。一八三〇年代には、合衆国の近代的

な鉄鋼業がペンシルバニア州東部で始まり、石炭を用いる圧延、精錬といった方法によって銑鉄から鉄棒や鉄板が生産された。一八四〇年代には蒸気機関と溶鉱炉用の燃料が入手できるようになり、刃物類、金属工具、用具の大量生産が初めて可能になった。一八五〇年代には、超高温蒸気とその他近代工業技術の利用が、砂糖や蒸留業、精製業で進んだ。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、四七―四九頁

- (26) Gordon, Robert J. [2016]. *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living since The Civil War*, Princeton University Press, p.129 一八六九年の大陸横断鉄道の完成後に、一八七五年までには七四、〇〇〇マイル以上の線路が稼働して、合衆国の基本的な陸上交通システムが完成した。一八七〇年代後に再度の大規模増設により、西部の未開地を除き鉄道網は合衆国のほぼ全体に行きわたった。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、四九―五〇頁

- (27) Gordon [2016], p.30
 (28) その二〇年後の国民調査によると、年間三七万三、〇〇〇通の電報が二九万一、〇〇〇マイルの電線を通じ流された。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、五〇―五一頁

- (29) 一八七六年、アレクサンダー・グラハム・ベルは、音声通話で史上最も価値があるといわれた特許を申請した。同年六月、ベルの電話機器はフィラデルフィア大陸博覧会で披露された後、一年もたたないうちに、米国の主要都市で電話サービスが始まった。人間の声を電話線を通して伝達するという人類の悲願を、ベルはついに実現した。電話の稼働台数は、一八九三年時点で二五万台、一九〇七年には六〇〇万台以上にのぼった。Gordon [2016], pp.181-182

- (30) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、五一頁

- (31) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、五三頁

- (32) Chandler [1977], pp.87-88

- (33) 東部とミシシッピ河谷を結ぶ四つの統合線は、一八五一年から一八五八年の間に完成したが、その資本原価計上額は一、七〇〇万ドルから三、五〇〇万ドルの間であった。一八四〇年代までの最大の製造業だった繊維統合工場では、資本金が一〇〇万ドル以上あることはまれだった。東西幹線に用いられた運転資本でさえ毎年二〇〇万ドルから三〇〇万ドルもあったが、織

織工場の場合、通常三〇万ドルから五〇万ドルだった。また、織維工場では一五〇人以上の従業員を雇うことはまれであり、その仕事はみな似たようなものであったのに対し、鉄道は広範囲の様々な作業をする四、〇〇〇人もの従業員を雇っていた。

アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、五四―五五頁

(34) Chandler [1977], pp.92-93

(35) 信用格付は現代の金融資本市場に組み込まれ、その運営に不可欠な要素である。信用格付情報を提供する格付会社 (credit rating agency) は、新設の鉄道会社が鉄道債の発行を通じて巨額の資本需要を満たし始めた一八五〇年代以降、大きく発展した。米国の債券市場は、その後数十年間主として鉄道会社の資金調達の間場であつたにもかかわらず、投資家が鉄道債を引き受けるにしても、その発行体の信用力に関する情報が不足していた。企業の社債に関する情報需要にいち早く目を付けたのがヘンリー・プアーであり、彼は一八五四年に様々な鉄道会社に関する財務データを単行本で公表することで、投資家の情報需要を満たした。一九〇九年には、ジョン・ムーディーが革新的な債券格付けを開始した。ヘンリー・プアー、ジョン・ムーディーは、現在の米大手格付会社で「世界の三大格付会社」の一角、Standard and Poor's, Moody's Investors Serviceの創始者である。久保寛展「格付機関の歴史の生成過程」福岡大学研究推進部『福岡大学法学論叢』第六一卷第三号 二〇一六年二月、五一―七頁

(36) 配当や会社清算時の残余財産を普通株式より優先して受ける権利を有する一方で、議決権に一定の制限が付された株式。

(37) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、五五頁

(38) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、五八頁

(39) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、五九頁

(40) ライン管理者の管区支配人は、いつどこで保線班が作業をすませるか、修理作業所がいつまでに作業をやり遂げなければならないかを指示した。スタッフ役員は、自らの職能部門の中に基準を設け、管理者の採用・解雇・評価・昇進の判断を行ったが、乗客や貨物に応じた作業に関する命令を出す権限は持たなかった。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、五九―六〇頁

- (41) 例えば、合衆国北東部の主要都市を結んだ一級鉄道ペンシルバニア鉄道会社 (Pennsylvania Railroad) は、一八五九年までに線路、枕木、機関車の年間償却費を算定していたが、同社では「偶発損失及び更新基金」という会計勘定科目を設置した。鉄道運営で生じる膨大な減価償却費は、会社資本を食いつぶす要因ではなく、「安全投資」と位置付けられた。もともと、減価償却は通常、設備更新費を経常費用として計上する一方、摩損で失われた価値を補う機能があるとする考え方が一般的であり、このような更新費の計算は、一八七〇年代に鉄道会計の基準となっていた。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、六一頁
- (42) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、六三―六四頁
- (43) カルフォルニア大学及びコロンビア大学名誉教授だったアルバート・フィッシュクロウによれば、合衆国の鉄道サービスの生産性は、一九世紀後半に同国の他のいかなる産業部門よりも急速に成長した。技術改善(より大きく重厚な機関車、車両、レールの開発)、産業レベルで進められた規格化、鉄道会社と鉄道システム全体の成長に伴う規模の経済と専業化、そして労働者の経験の蓄積と熟練化が、一八七〇年から一九一〇年までの鉄道業の生産性向上の要因としている。これに加え、チャンドラーは、列車と貨物の流れと組織設計、手続きの発展を調整し、鉄道企業内及び企業間の継続的で安定した設備利用を確立した経営者の訓練と経験が蓄積されてきたことを、生産性向上の要因としてあげている。こうした要因により、輸送コストは劇的に低下し、実質的な貨物・旅客輸送料金は大幅に引き下がった。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、六五―六六頁
- (44) 一八七九年、ベル電信会社の特許をめぐる訴訟に敗北してから、ウェスタン・ユニオンの主要事業は、金融・資金移動業(送金、貿易業務の代行等)に移行した。現在同社は、個人間の国際送金、為替、貿易など各種金融事業を行い、全世界に二七万の代理店を有している。それ以降、ベル電信会社を前身とするA T & Tが全米の通信事業を支配することになった。
- (45) 支配の永続化を図るため、次の四つの方策を実施した。第一に、各地域の電話事業会社に保有する特許の地域の実施権を永久ライセンスとして付与する代わりに、事業会社の株式三〇〜五〇%を受け取り、その後の持株比率の増加に努めた。第二に、電話機器製造企業の支配強化を行った。一八八一年、機器製造企業がウェスタン・エレクトリック・カンパニー (Western Electric Company) として整理統合され、A B Tは独占的製造ライセンスと引き換えに、ウェスタンの株式二、〇〇〇株を受け取り、一八八三年までにその発行済株式の過半を取得した。第三に、長距離路線の建設と運営を目的に、ニューヨークに一〇〇%子会社 American Telephone and Telegraph Co.を設立した。各地域の電話事業会社は地域内事業を担ったが、地域間回線の建設によ

りこれらを相互に接続し、その地域間路線をA B Tが支配した。第四に、A B T内に独立した技術部門(Electrical Department)を設置した。当該部門は、電話事業に関する諸特許について、社外で生まれるものを獲得し、内部の活動を通じて自らも取得し、特許上の地位を強化した。これらの方策を通じ、一八八〇年代後半までにベルシステムの原型を形成した。鈴木良治「アメリカにおける工業研究」研究開発の成立・デュボン、G E、A T & Tを中心にして(一)「北海道大学『経済学研究』第三二卷第一号 一九八二年六月、一九五—一九六頁

(46) 農産物取引では、穀物、小麦や綿花を末端駅で購入し、商品を貯蔵、出荷し、それを直接加工業者に売り渡す商品卸売業者が、素早く仲買問屋よりも優位に立った。

(47) Gordon [2016], pp. 89-90

(48) Gordon [2016], p. 80, pp. 90-92. 一八七〇年頃の米国では、商店は地域独占で、顧客は価格を比較する術がなかった。商品価格が適正か否か判断する基準がなく、商店主と顧客の間には常に緊張関係があった。モンゴメリー・ウォードの創始者アロン・モンゴメリー・ウォードは、農村部の住民が地元の商品主や行商人と駆け引きせずに買い物をしたと望んでいたことから、一回ごとの取引をリスクのないものにする提案を行った。返金を保証し理由を問わずに返品を受け入れる方法を導入したのである。顧客はこれを強く支持した。カタログ販売は、価格の引き下げに貢献したばかりでなく、一回一回の取引の質を引き上げた。時間あたりの生産性を向上させ、顧客の満足度、幸福度を押し上げたのであり、測定可能な価格引き下げ効果以上に生活水準を向上させたといえる。モンゴメリー・ウォードと後発のシアーズ・ローバックがともにシカゴを拠点としたのは偶然ではない。当時シカゴは、鉄道のハブとしての地位を確立し、全米各地とのアクセスは非常に良かった。また、カタログ販売が農村部に浸透したのは、一九〇一年に完成した地方無料配達制度に負うところが大きい。郵便小包サービスが一九一三年に開始され、カタログ販売の郵送コストを引き下げた。一九〇〇年前後、シアーズは、日用品、半耐久財から自転車、銃など耐久財まであらゆる商品ラインを揃えることで、売上高でモンゴメリーを抜いた。一九〇二年のシアーズのカタログは、一、一六二頁の分厚さとなり、一日の受注件数は一〇万件にのぼった。シアーズのカタログの世帯普及率は、一九〇二年の三・六%から一九〇八年に一五・二%、一九二八年には二五・七%に上昇した。

(49) Gordon [2016], p. 90. 一八七九年に二店舗からスタートしたウォルワースの日用雑貨チェーンは順調に拡大した。一九〇九年にスタートしたドラッグストアのウォルグリーンは、一九二〇年に一九店舗、一九二九年に三九七店舗に拡大した。

(50) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、七五—七六頁

- (51) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、七八頁
- (52) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、七九頁
- (53) 例えば、スタンダード・オイル・トラスト社は、一八八三年にその石油精製能力を改良し、合衆国中の石油精製量のほぼ五分の二を三ヶ所の大規模精製所に集中させ、単位あたりのコストを一・五セントから〇・五セントに低下させた。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、七九―八〇頁
- (54) 金属製造業で最も生産性増加が著しかったのは、溶鉱炉と圧延工場、仕上げ工場を統合してレール、針金、鉄板、構造物を作り出した工場だった。それは、設備が改良されただけでなく、建物と工場内線路など綿密なプラント配置設計があったことが大きかった。また、工場の生産能力を最大限高めるために、より生産に適応した組織設計と経営者の対応の迅速さ、勤勉、高度な技術知識が必要とされた。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、八一頁
- (55) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、八二頁
- (56) ベッセマー式製法(Bessemer steel process)は、溶けた銑鉄から鋼を大量生産する世界初の安価な製法。発明家ヘンリー・ベッセマーが一八五五年に特許を取得した。鍵となる原理は、溶銑に空気を吹き込んで酸化還元反応を起こし、鉄から不純物を取り除くことである。酸化によって鉄の温度が上がり、溶けたままにしておくという効果もある。ベッセマー式製法は、一八六〇年代後半から一八七〇年代初頭にかけて米国内に導入された。Chandler[1977], p.259
- (57) Livesay, Harold C. [1975]. *Andrew Carnegie and the Rise of Big Business*. Library of American Biographies, pp. 29-42
- (58) Chandler [1977], pp.258-260
- (59) 鈴木木治「アメリカにおける工業研究(研究開発)の成立」デュボン、G.E、A.T.&Tを中心にして(1)北海道大学『経済学研究』第三二巻第一号 一九八二年六月、二六九―二七〇頁 製造工程を科学的に管理した背景には、製鉄技術の変化が重要な意味を持っている。例えば、カーネギーの会社は、他の鉄鋼会社に先駆けて化学者を採用した。パドル法に基づく製鋼法では、パドル炉鋳滓(圧延工程のくず)が鋳石とともに溶鉱炉に装入・再利用されているのに対し、溶鉱炉から排出される一種

の銻滓が大量投棄されていることに注目した。化学者に銻滓の成分分析を依頼すると、パドル炉銻滓と同様の銻を含有するばかりか、リン分(燐分)が八割も少ないことを示した。以降、カーネギーの会社は、競争企業からブローカーを通じこの廃物を購入、銻滓を外部に売却した。廃物はリン分が少ないために、高価な銻石の混入率を七五〇%から四〇%に下げることができた。これは大幅なコスト削減につながった。パドル法に基づく従来の方法は、製鉄業の慣行に従ったものだったが、「化学知識の光明」により、鉄鋼生産の不確実の多くは解決することになった。以降、カーネギーの鉄鋼会社では、パドル法からベッセマー法が導入されている。

(60) カーネギーは、ペンシルバニア鉄道から熟練のプロ経営者を引き抜き、新工場の総支配人に据えた。総支配人は、機関車工場で用いられたパウチャーシステム(支払票制度)を含む鉄道会計と原価計算技術を改良して製鉄工場に導入した。毎日の原価計算表その他の資料は、費用と価格の算定、各部門のごとの実績評価に用いられた。社内命令は、費用が綿密に見積もられてから下されるようになった。社内あらゆる業務は、適切な財務会計を前提に行われたのである。毎週・毎月の報告書は、各部門の部長からなる経営者会議にかけられ、カーネギー自身にも提出された。報告書の中で毎日、毎週の原材料コストの最も細かい細目までが示された。社内の誰もが、会計帳簿を通して会社の目が自分たちに注がれていると感じていた。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、八三―八四頁

(61) 鈴木良治「アメリカにおける工業研究(研究開発)の成立」デュボン、GE、AT&Tを中心にして(1)北海道大学『経済学研究』第三二巻第一号 一九八二年六月、二六八頁 例えば、前月よりレンガを多く使用した労働者は説明を求められた。また、熱変化で毀損しやすい鋳型が生産コストを押し上げていることがわかると、直ちにその改善が行われ、大幅なコスト削減が実現した。

(62) 中でも機械、組織設計、経営実績の改善が最も生産性に影響したのは、金属加工業だった。金属は木、皮革よりも成型が難しく、硬度があるために他の原材料よりも許容公差は小さく、また個々の作業は細かく専門化してきたために、改良された新式の機械は、金属製品の産出量と生産速度を大きく上げることができた。一八五〇年代から一八八〇年代までの間に、打出し機、粉砕機、碎鋸機、旋盤の設計・開発、刃物の刃の強度を高める合金の開発など主要な技術革新が起こった。金属加工業は他の工業に比べて、生産工程における労働力の細分化が進んでおり、安定した生産を維持するには、生産工程全体の管理業務はより複雑になった。管理が最も難しかったのは、互換性部品の組立製造を通し機械その他の製品を大量に生産していた企業だった。こうした企業には、鉄砲、銃、時計、ミシン、タイプライター、レジスター、刈入れや打穀機など複雑な農業機械、電気

機械、ポンプ、重機などを製造する会社が含まれる。これら企業は、他の製造業よりも、多種多様な原料・半加工原料を用いていた。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、八五頁

(63) 一八八〇年代半ばまでに組織設計は、米機械技師協会(一八八〇年設立)の最大の関心事となった。一八八六年の大会では、同協会会長が演説の中で、工場管理と工場会計について次のように力説している。「工場管理の項目には、組織、責任、報告契約制度と出来高制度、そして制作物、製造場、工場の経営管理に係る全ての問題が含まれる。工場会計の項目には、時間と賃金制度、出来高給か日給か、費用の決定、記帳方法、各種費用勘定の分配、利益の確保、そして企業の製造部門とその成果の決定と記録に関わる勘定システムなど全ての問題が含まれる」。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、八六頁

(64) 工場支配人は、一つひとつの作業指図書に番号をふり、特別のカードとチケットを一組付ける。各作業場、各部課の職長は、指図書が自分の管理区を通る時に、その指図に基づいて使用した原料と労働力の数量を各項目に書き入れた。チケットの写しは作業場に保管され、原簿は工場内の他の部門を指図書が通る間中、添付されていた。カードの写しは、その命令によって全ての部門に要した総費用を算出することができた。チケットの写しを集めれば、一つの作業所や部課がある期間に使用した原料と労働力を検討できた。これらの情報は、生産と工程における主要な費用(原料と労働力)の正確な原資料となった。また、これにより、工場内の物資の流れ、原料と半加工原料の在庫を調整することも可能となり、経営者はこの資料を用いて、組織の下部単位と工場全体の業績を評価することができた。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、八七頁

(65) チャンドラーは、大量生産と大量流通を統合した企業のうち、国際化によって大型化した企業を、①食品や日常消費財など劣化しやすいた低価格のパッケージ商品の生産企業、②互換性部品の組立製造で大量生産を実現し、特別なマーケティングサービスが必要とする新しいタイプの機械製造企業、③大量生産よりも大量流通(購買・販売)のための新技術に大きく依存した食品製造企業、の3タイプに分類している。①は主に、タバコ(ex. American Tobacco) マッチ(ex. Diamond Match)、朝食用穀物食品(ex. Quaker Oats)、缶詰食品(ex. Campbell Soup, Heinz, Borden)、石鹼(ex. Procter & Gamble)、写真用品(ex. Eastman Kodak)などの製造企業である。これら企業は、一八八〇年前後の極めて短期間に、大量の連続工程機械(continuous-process machinery)を導入し高い生産能力を備えたが、その生産能力に見合うように、販売網を全世界に広げた。また、原材料が確実に工場に流れるように、大規模な購買網を作り上げた。また、これらは宣伝・広告に注力し、自社のロゴマークを頻繁に販売

活動に用い、消費者の意識に定着させた。②は、互換性部品の組立製造によって (through the fabrication and assembling of interchangeable parts) 製品を大量生産し、特別なマーケティングを行う新しいタイプの機械製造企業である。単に製品を販売するのではなく、実演販売、取り付け作業、アフターサービス、修理保証、割賦販売などの消費者金融をそのサービスに盛り込んだ。主に、マンン (ex. Singer Sewing Machine) 農機 (ex. McCormick Harvesting Machine, J.I. Case) 事務機器 (ex. Remington Typewriter, National Cash Register) などの製造業者だった。一八八〇年代には、重機械製造業 (Ohs Elevator, Western Electric, Edison General Electric, Babcock & Wilcox, Washington Pump) が世界的な販売網を構築した。そして③は、精肉加工業 (ex. Swift, Armour) ビール (ex. Pabst, Schlitz, Anheuser Busch) などである。一八八〇年代、生肉加工業者は製品を冷凍鉄道車両を使い市場に供給し始めたが、この新技術が生肉加工に不可欠になるにつれ、それまで頼っていた卸売業者の役割は低下した。内外の支店・事務所のネットワークと冷蔵倉庫、販売網が素早い連携をとりつつ、大規模な購買部門も設ける必要があったのである。同じ時期に製造を本格化させたビール製造業も、生肉加工業者に追いついた。これらの製造業は、その製品が劣化しやすいため、原料の買い付けから、生産、小売店を通じ最終的な消費者に至る連続性を滞りなくするために、複雑な技術や仕組みを導入した。Chandler [1977], pp. 297-311, アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二一年一月、九四—九八頁

(65) Chandler [1977], pp. 325-331 綿実油 (cotton seed oil) 亜麻仁油 (linseed) 鉛加工 (lead processing) 業界も、スタンダード石油に倣った産業トラストを形成した。ほかにも、一八九〇年代までに製糖、ウイスキー醸造業など広範囲の産業で生産部門による販売、購買部門の吸収合併が多く行われた。

(67) 「大型バッチ生産」は、一つの品種についてある程度の量をまとめて生産する方式。「連続生産」は、原料を連続的に製造工程に投入し、そこでできた製品を連続的に取り出す生産方式。バッチ生産は、各工程が独立しており、一つの工程が終わると生成物を全て取り出して次の工程に移るというプロセスを繰り返す。これに対し、連続生産は複数の工程がつながり、一定時間、継続して生産を行う。連続生産は、バッチ生産のように工程ごとに生成物を取り出す必要がなく、製造に要する時間や人手を減らすことができ、人的ミスの低減が期待できる。また、生産量は設備の稼働時間で調整するため、需要の変動にも柔軟に対応できるメリットがあるとされる。

(68) ただし、製造工程が労働者集約的、エネルギーを追加しても工程速度が上がらない、販売に特別なマーケティングサービスが必要としない、生産と流通の日程計画がそれほど綿密ではない工業では、合併し大量生産と大量流通を統合しても、その利点は生じなかった。繊維、皮革、洋服、材木、帽子、靴、馬具、家具、荷馬車製造、葉巻、印刷・出版業などの産業セクター

がそれにあたる。アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二二年一月、一〇〇—一〇一頁

(69) 一九二九年、産業研究に組織された人員の三分の二以上が、電気産業(二一・六%)、化学工業(一八・一%)、機械工業(六・六%)、金属工業(六・六%)、ゴム工業(五・九%)に集中していた。Chandler [1977], pp. 103-104

(70) 一八九〇年にエジソンがキネトスコープを発明し、一八九五年にはフランスのリュミエール兄弟がシネマトグラフを発明した。ロール状のフィルムを使って動画を撮る点で両者は共通するが、キネトスコープは一人しか鑑賞できないのぞき窓型だったのに対し、シネマトグラフは、スクリーンに映像を投影し一度に多くの人が鑑賞できる現代の映画館に近いスタイルだった。エジソンとリュミエール兄弟はともに「映画の父」と呼ばれるが、映画の商業化を可能としたのは、トーマス・アーマットの発明した映写機(ヴァイタスコープ)であった。映写用電球を使いフィルムごと止めることで、明るい映像とスムーズな動作を実現した。その商業化にあたり、アーマットはまとまった資金の提供を受けるのと引き換えに、エジソンの名を前面に出すことに同意、映写機の発明にはほとんど関与しなかったものの、その財力と名声からエジソンは「映画の父」の称号を得た。Gordon [2016], pp. 197-198

(71) ロシア革命の混乱の中でユダヤ人の大量虐殺が起こり、一〇万人以上のユダヤ人が虐殺された(ユダヤ人に対する集団的大量殺戮行為を「ボグロム」という)。迫害を逃れたユダヤ人は、一九一〇年代後半から米国内に新天地を求めた。その中には、後に世界的な化粧品会社を興したマックス・ファクターなど、将来の成功者たちがいた。米国では隙間産業を狙わなくてはならなかったユダヤ人が目を付けたのが、誕生間もない映画産業だった。当時の映画はニュースや教育用が中心だったが、ユダヤ人たちは観客を呼べるエンターテインメントを作ろうと、新たな映画会社を設立した。しかし、映画の撮影・上映の特許を独占していたエジソンは、あらゆる映画製作に対し特許料を要求し、支払いを逃れる者を告訴した。ユダヤ人はニューヨークのスタジオを捨て、エジソンの監視を逃れるため、一九世紀の開拓民さながらに西部を目指した。こうして誕生したのが映画の都ハリウッドであった。ハリウッドにはマックス・ファクターも参加、俳優のためにメイクアップ術を開発した。映画を通じて、マスカラ、リップブラシ、人気女優がスクリーン中で纏った洒落たファッションが、瞬く間に一般女性に広まった。

(72) Gordon [2016], pp. 190-191

(73) Gordon [2016], p. 171

(74) アルフレッド・デュボン・チャンドラー「大企業の誕生 アメリカ経営史」丸山恵也訳 ちくま学芸文庫 二〇二二年一月、一三三—一三四頁

- (75) Gordon [2016], pp. 304-305
- (76) Gordon [2016], pp. 308-309
- (77) 秋元英一「世界大恐慌」講談社学術文庫 二〇〇九年二月、四一―四二頁
- (78) 田口芳弘「アメリカ的生活様式の形成」同志社大学アメリカ研究所『同志社アメリカ研究』第三号 一九六六年七月、五〇頁
- (79) プロテスタントイイズムにおける勤勞の倫理については、漆畑春彦「經濟發展の原動力としての宗教」『平成法政研究』第二五号第二卷 二〇二一年三月 に詳しい。
- (80) 田口芳弘「アメリカ的生活様式の形成」同志社大学アメリカ研究所『同志社アメリカ研究』第三号 一九六六年七月、六〇頁、ウォルト・ホイットマン・ロストウ「經濟成長の諸段階 増補版」木村健康、久保まち子、村上泰亮訳 ダイヤモンド社 一九七四年一月、九九―一〇一頁 ロストウによれば、「成熟の達成によつて開かれた（広い意味での福祉というものを増大するための）第三の可能な方向は、消費水準を基本的な衣食住を超えて拡大することであった。それは単に衣食住の改善といったものにとどまらず、二〇世紀の成熟經濟が提供することのできる耐久消費財やサービスの大衆消費にまで及ぶものであった」。
- (81) 秋元英一「世界大恐慌」講談社学術文庫 二〇〇九年二月、四〇頁、四二―四四頁
- (82) *Historical statistics of the United States: colonial times to 1957, a Statistical abstract supplement, prepared by the Bureau of the Census with the cooperation of the Social Science Research Council, 1960, pp.178-179* ただし、その後大恐慌の襲来をもち、一九三一年には六二億ドル、一九三三年には四六億ドルまで落ち込んだ。
- (83) 古賀純一郎「アイダ・ターベル ロックフェラー帝国を倒した女性ジャーナリスト」旬報社 二〇一八年六月、一二六―一二七頁
- (84) 一八五五年九月二六日のその日は、ロックフェラー自身の生涯で最も記念すべき日と位置づけ、誕生日以上に盛大に祝ったとされる。古賀純一郎「アイダ・ターベル ロックフェラー帝国を倒した女性ジャーナリスト」旬報社 二〇一八年六月、一二九頁
- (85) 古賀純一郎「アイダ・ターベル ロックフェラー帝国を倒した女性ジャーナリスト」旬報社 二〇一八年六月、一二七―一二八頁
- (86) 当時の石油は、製品の質が安定せず、石油ストープなどに着火した瞬間に爆発することが珍しくなかった。良質で安定した石油を需要者に提供するという意味で、「スタンダード(標準)」の名称をつけた。

- (87) 古賀純一郎「アイダ・ターベル ロックフェラー帝国を倒した女性ジャーナリスト」旬報社 二〇一八年六月、一三二—三三三頁
- (88) 広瀬隆「アメリカの経済支配者たち」集英社新書 一九九九年二月、八八頁、デイヴィッド・ロックフェラー「ロックフェラー回顧録」楡井浩一訳 二〇〇七年一〇月 新潮文庫、一五頁。トラストは、市場の独占を目的に同業者が手を組み価格を操作するシンジケート。
- (89) 広瀬隆「アメリカの経済支配者たち」集英社新書 一九九九年二月、八八—八九頁
- (90) 古賀純一郎「アイダ・ターベル ロックフェラー帝国を倒した女性ジャーナリスト」旬報社 二〇一八年六月、一三八—一九三頁 本書の縮刷版には、一九六六年三月付でフロリダ大学のデビッド・M・チャルマーズ教授が序文を寄せている。教授は冒頭、スタンダード石油について「ジョン・D・ロックフェラーとその仲間、リベートやドロバック(競合企業が鉄道を利用して運んだ石油製品の運賃のリベートに相当する部分をスタンダード石油の口座に払い込ませた)、賄賂、恐喝、略奪、スパイ活動、値引き、そしてより重要なのは、情け容赦のない、組織と生産の高い効率性によつて戦いながら、市場支配の道を切り開いてきた」と述べている。古賀氏は、「ロックフェラーの成功は、自分の手を汚さない金融資本とは対極の、実に生々しいやり方で市場独占を果たした。汗と血を流し、地べたを這いずり回り、冷酷、無慈悲で恐喝、賄賂などの反社会的な手法もいとわず、腕力でライバルをなぎ倒し、傘下に収め、短期間のうちに米最大の企業にのし上がった米初期産業資本の王者でもある」とコメントしている。また、ロックフェラーには、ビジネスのためなら人の命さえ犠牲にした史実がある。一九一〇年代から一九二〇代の初めにかけて、欧州の労働運動の影響、ロシア革命の成功が加わり、米国ではデモが頻発していた。賃上げ、労働環境の改善、企業の国有化を求めた。毎日のように起こる暴動の背景には、景気が拡大するなか、持てる者と持たざる者の格差の広がりがあった。ロックフェラー所有のコロラド燃料製鉄会社では九、〇〇〇人の労働者がストライキを断行したが、会社は鎮圧部隊を動員、鎮圧には銃器が使用され、労働者と子供を含むその家族三〇人以上が亡くなった(一九一四年、ラドロウの虐殺)。社会慈善家のヘレン・ケラーは、ロックフェラーを「資本主義の化け物」と批判した。
- (91) 伊藤孝「ニュージャーシー・スタンダード石油会社の史的研究—一九二〇年代初頭から六〇年代末まで」北海道大学図書刊行会 二〇〇四年四月、一〇〇頁
- (92) スタンダード石油の事業拡大は、市場独占だけによるものではなく、ジョン・Dの優れた経営手法によるものでもあったし、スタンダード石油(の独占)があったからこそ、安価な石油が広く社会に普及したとの見方もできる。スタンダード石油の市場占有率が上がると、石油製品の価格は劇的に低下し、至る所で良質な灯油が使われるようになった。同社は新技術に投資し、

製品種類と質を向上させ、それまで廃棄していた副産物をガソリンとして商品化することに成功した。ジョン・Dは、低価格をポリシーとしており、製品価格を下げれば購入者が増え、市場拡大による事業拡大が利益の増大につながる規模の経済を実現すると信じていた。彼は「薄利多売」が最も優れた商法だと考えていた。当時多くの経済学者が「市場の需要に応えよ」と主張したが、ジョン・Dは、国内外に新たな流通経路を設定して需要を創出する方法をとった。例えば、ランタンを配り、消費者が燃料の灯油を買うように仕向けた。これは剃刀製品のジレット社が剃刀を配り、顧客に替え刃を買い続けてもらいそれで利益をあげた手法と同じである。新技術への投資、製造費用を常に意識すること、製品のマーケティングを重視し、油井からの産出に始まり最終顧客への配送に至るまで、石油産業の広範な要素をまとめた一つの組織に統合することに成功したスタンダード石油は、米国で初の完全統合された近代企業だった。その経営努力によって、より安く高品質で確実な石油供給が実現し、それによって「合衆国が分権農業国家から高度中央集権的な産業民主主義国家に移行したこと」は、米国経済社会にとつても重要な意味を持っている。デイヴィッド・ロックフェラー「ロックフェラー回顧録」楡井浩一訳 二〇〇七年一〇月新潮文庫、一五―一六頁

(93) 広瀬隆「アメリカの経済支配者たち」 集英社新書 一九九九年一二月、八九―九〇頁

(94) これに対し、一八六三年に創業したファースト・ナショナル銀行で一九一二年まで頭取、会長を務めたジョージ・F・ペーカーは、チェースナショナル銀行の五万株を購入した。彼はモルガン・ジュニアとステイルマンの親友だった。彼の孫娘のイデスは、ロスチャイルド一族でウォール街の大物銀行家ジェイコブ・ヘンリー・シフの孫と結婚した。ファースト・ナショナルの大株主で重役には、ヴァンダービルト一族ベイン・ホイットニーがいた。こうした人的関係が背景となり、一九五五年にファースト・ナショナルとナショナル・シティは合併してファースト・ナショナル・シティ銀行となり、一九七六年に改名してシティバンク(Citibank)となった。こうした歴史を見ると、シティバンクは世界の三大財閥ロスチャイルド、ロックフェラー、モルガンの合体ともいえるべき金融機関であった。広瀬隆「アメリカの経済支配者たち」 集英社新書 一九九九年一二月、九五―一〇〇頁

(95) チェースマンハッタンは、一九九五年に大手米銀ケミカル銀行と合併すると、会長兼最高経営責任者にケミカル出身のウォルター・シブリーを据えることになった。シブリーは、英投資銀行界の老舗ブラウン・シブリー創業者アレクサンダー・ブラウンの子孫(ウォール街の投資銀行家)の三男であり、創業者の一族であったジェームズ・ペーカー財務長官と密接な関係を持っていた。広瀬隆「アメリカの経済支配者たち」 集英社新書 一九九九年一二月、九八―九九頁

- (96) 網倉章一郎「米国のファウンデーションの起源に関する一考察」城西国際大学紀要委員会『城西国際大学紀要』第一八巻一
号二〇一〇年三月、一八―二二、三二―三六頁
- (97) 日本において、同財団が真っ先に助成の手を差し伸べたのは、慶應義塾大学医学部予防医学校舎の建設であった。一九二九年、地上四階、地下一階の堅牢な校舎が東京・信濃町に完成したが、総工費の大半は同財団からの寄付によった。第二次大戦後も同大学への助成は行われ、一九五一年の同大図書館学科の開設、一九五九年の同大産業研究所の設立にも、財団の援助が大いに貢献した。 <https://www.mita-hyoron.keio.ac.jp/foreign-visitors/202006-1.html>
- (98) Gordon [2016], pp. 149-150
- (99) Gordon [2016], pp. 153-154
- (100) Gordon [2016], pp. 153-154
- (101) 当初は、一部品であるフライホイールマグネットの製作に流れ作業が導入された。それまでは熟練工が一人で仕上げていたが、その作業を二九の工程に分解し、二九人で作業を分担するようにした。一つを仕上げるのに二〇分を要していたものが五分ですむようになった。さらにシャーシーの組立てに應用すると、一つに二三四時間を要した作業時間が一時間半に短縮された。WebCG資料、<https://www.webcg.net/articles/44857>
- (102) Gordon [2016], p.154 T型の生産に役立つという点で、鉱山業、鉱石運搬業、鉄鋼業なども始めたのである。タイヤ用のゴムも自社で生産しようと、農園開発にまで手を伸ばした。一九一七年に建設が開始されたリパルージュ工場は、フォードの志向した垂直統合を具現した巨大工場であり、敷地内には製鉄用の高炉まで設けられていたが、全ての施設が完成したのはT型の生産が終わった後だった。WebCG資料、<https://www.webcg.net/articles/44857>
- (103) Gordon [2016], p.155 二〇年間、同じ型番のモデルを生産し価格は低下し続けたが、品質の改善も進められた。一九一五年には、ヘッドライト、窓枠、ルーフ、クラクション、速度計など、それまでオプション扱いだったパーツが標準装備された。
- (104) 秋元英一「世界大恐慌」講談社学術文庫、二〇〇九年二月、三八―三九頁 常識破りの高給に、ハイランドパーク工場には移民労働者を中心に就職希望者が殺到、年に五、〇〇〇人が応募した。
- (105) 一九一三年には、急進的な労働団体「産業労働者同盟(IWW)」がハイランドパーク工場内で組織化を進めようとしていた。日給五ドル制は、労働者の生産性を高めるほか、彼らを急進的思想から守ることも意図していた。会社は同時に従業員の生活調査を実施して、勤勉でない者、飲酒癖のある者、清潔な住宅に住んでいない者、貯金をしていない者など、合衆国において健全な生活をしていないと見なされる労働者については、日給の一部の支給を先送りした。一九二〇年に禁酒法が施行された

が、それを強く求めたのは、フォードやエジソンら巨大企業の経営者たちだった。彼らは、飲酒によって労働者の仕事の能率が落ちていくと訴えた。また、英語を話せない移民には、英語学校を設置し英語を一から教え込んだ。秋元英一「世界大恐慌」講談社学術文庫 二〇〇九年二月、三八―三九頁

(106) 一九〇九年、T型フォードを購入するには平均的労働者の賃金の三ヶ月分を必要としたが、一九二五年にはわずか三ヶ月分で足りるようになった。秋元英一「世界大恐慌」講談社学術文庫 二〇〇九年二月、四〇―四一頁

(107) 一九一五年に登場した「シボレー・シリーズ490」は、OHVエンジンや三段のギアボックスを搭載するなど、T型より先進的で使いやすい自動車となっていた。製品に絶えず改良を加えてきたGMは、一九二五年に同車を発表。大変な人気を博し、一九二七年にフォードから生産台数一位の座を奪取した。WebCG資料、<https://www.webcg.net/articles/744857>

(108) A型は、衝撃吸収装置、窓枠のワイパー、テールランプ、ブレーキランプ、バンパー、速度計やオイル、ガソリンの容量計を装着した計器パネルなどを備えていた。Gordon [2016], p.155-156

(109) Gordon[2016], pp.158-159
 (110) ジェラード・コルビー・ジルグ「財閥デュボン…アメリカの死の商人」藤本和子訳 実業之日本社 一九七五年、一八一―二四頁

(111) 鈴木良治「アメリカにおける工業研究(研究開発)の成立…デュボン、GE、AT&Tを中心にして(1)」北海道大学『経済学研究』第三巻第一号 一九八二年六月、二四〇―二四一頁 一八六六年までにノルウェー人アルフレッド・ノーベルがダイナマイトを開発したが、ダイナマイトの生産額が黒色火薬のそれを凌駕したのは一八九〇年代のことである。

(112) 鈴木良治「アメリカにおける工業研究(研究開発)の成立…デュボン、GE、AT&Tを中心にして(1)」北海道大学『経済学研究』第三巻第一号 一九八二年六月、二四一―二四二頁

(113) Hounshell, David A., Smith, John Kenly, [1988], *Science and corporate strategy: Du Pont R&D, 1902-1980*, Cambridge University Press, pp. 19-20, pp. 556-557

(114) 鈴木良治「アメリカにおける工業研究(研究開発)の成立…デュボン、GE、AT&Tを中心にして(1)」北海道大学『経済学研究』第三巻第一号 一九八二年六月、二四七―二四八頁 この手法の開発は、硝化工程に関するダイナマイト開発のノーベル以来最初の根本的改良とされた。

(115) 鈴木良治「アメリカにおける工業研究(研究開発)の成立…デュボン、GE、AT&Tを中心にして(1)」北海道大学『経済学研究』第三巻第一号 一九八二年六月、二四八―二四九頁

- (116) Hounshell and Smith. [1988]. pp. 19-20
- (117) Hounshell and Smith. [1988]. pp. 18-19
- (118) デュボンの無煙火薬の生産能力は、一九一四年一月時点の年産八四〇万ポンドから、一九一五年末までには年産二億ポンドとなり、一九一七年四月には四億五、五〇〇万ポンドと約五四倍に拡大した。同社の従業員も、一九一四年秋の五、三〇〇人から一九一八年秋には八万五、〇〇〇人以上に膨れ上がった。Chandler, Alfred D. [1962]. *Strategy and Structure Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, pp.83-84
- (119) ナイロンの名前の由来は、日本の絹(生糸)を米国産のナイロンで駆逐するため、*"Now You Lousy Old Nipponese (古い日本製品はもうだめです)"*、*"Now you look out, Nippon (日本よ、さあ見なさい)"*の頭文字 *"NYLON"* だとする説がある。一九四〇年、ナイロンストッキングが発売されると、1年で六、四〇〇万足が売れた。これは、当時の米国人女性が一人一足買った計算になる。両毛繊維技術研究会ホームページ。 <https://rsenken.com/%E3%83%8A%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%81%AE%E8%AA%9E%E6%BA%90/>
- (120) Hounshell and Smith. [1988]. pp. 346-347
- (121) Hounshell and Smith. [1988]. pp. 131-132
- (122) A B T の技術部門は、一八八一〜一八八四年：Electrical Department (機能は、①電話機器の製造工程と製品の査察、②A B T 外部で取得された特許の調査、③技術の改良・開発)、一八八四〜一八九四年：Mechanical Department (機能は、①提出された発明について、実験的検討を行った上で報告書を提出、②発明を実地に移す過程で必要とされる技術的処理、③資材・供給品の検査)、一八九四年以降：Engineering Department (①各地域の電話事業会社の技術状況の現地調査と援助、②電話事業会社の地域回線の単線式から複線式への切り替え、長距離路線の建設拡大に伴う工務活動に注力)と名称を変えながら、また時々重視された役割を担いながら拡大していった。鈴木良治「アメリカにおける工業研究(研究開発)の成立」デュボン、G E、A T & T を中心にして(一)北海道大学『経済学研究』第三三卷第一号 一九八二年六月、一九六一〜一九八頁
- (123) それでも、一八九〇年以降に少数の科学者が雇用され、いくつかの技術的成果がもたらされた。例えば、一八八五年に Mechanical Department の技師長に就任した H. V. Hayes は、機械技師ながら物理学博士号を持つ科学者だった。物理学の動向に関心を持ち、電話事業の拡大が提起する技術問題と物理学の動向を結び付け思考していた。例えば、伝送中の音声電流の減衰や歪みの問題を解決すべく、英物理学者が数学的に極めて難解な理論を拡張した研究を続け基礎理論を提起した。こうした理論動向を理解し応用するためにも、Hayes は高度の数学的素養を持つ科学者の必要性を早くから認め、経営陣に人材獲得を要

望した。要望は受け入れられなかったものの、Hayes は工務的な活動の傍ら、会社の基本方針と離れたところで優秀な研究者を採用し、通信技術の研究活動を続行した。鈴木良治「アメリカにおける工業研究(研究開発)の成立」デュボン、G E、A T & Tを中心にして(上)北海道大学『経済学研究』第三巻第一号 一九八二年六月、一九八一—二〇〇頁

(124) A T & Tは、ニューヨークIIホルテイモア間の回線の間点ファイラデルフィアにおいて、最初の電話中継器を設置した。中継器により、一九一四年七月、ニューヨークIIサンフランシスコ間三、四〇〇マイルの明瞭な通話に成功し、一九一五年一月に商業回線を開設した。鈴木良治「アメリカにおける工業研究(研究開発)の成立」デュボン、G E、A T & Tを中心にして(上)北海道大学『経済学研究』第三巻第一号 一九八二年六月、二〇一一—二二二頁

(125) *Historical statistics of the United States: colonial times to 1957: a Statistical abstract supplement, prepared by the Bureau of the Census with the cooperation of the Social Science Research Council, 1960, R-2*

(126) モルガン家の始祖は一六三六年にイギリスのウエールズから移住してきたマイルス・モルガンにまでさかのぼる。ジョン・ピアポント・モルガンの祖父までの三世代(ジョゼフ―二世)は、コネティカット州ハートフォードに住み、職工、農民から身をおこし、珈琲店、宿泊業、不動産、保険業へと手を広げて財をなした。

(127) 金の国外流出は、シャーマン銀購入法により合衆国が事実上の金銀複本位制をとつたために、欧州において合衆国の有価証券に対する信用が落ち、欧州資本家が金に換えてしまったことによる。当時の民主党のクロバー・クリーブランド大統領は、モルガンにウォール街のシンジケート(債権を引き受ける銀行団)を組織し、財務省に六、五〇〇万ドルの金を調達するよう要請、その半分は欧州から調達し、財務省の一億ドルの債権の信用回復に使用されることとされた。このエピソードが、欧州資本の引き上げ傾向に歯止めをかけて財務省を救済したが、クリーブランドにダメジを与え、一八九六年の大統領選挙において同じ民主党のウィリアム・マッキンリーに多額の寄付を行い、マッキンリーは、金本位制をうたつた一九〇〇年の大統領選で勝利した。マッキンリーは反トラスト法の発動には消極的であり、経済界にとつては都合のいい大統領だった。広瀬隆「アメリカの経済支配者たち」集英社新書 一九九九年二月、一六六頁

(128) 一八六一年、ピアポントの父ジュニアスは、ニューヨークにJ・P・モルガン商会を設立、一八七一年にそれを改組してドレクセル・モルガン商会となつたが、後に「モルガン商会」と改称され、モルガン財閥を形成する中核会社となつた。広瀬隆「アメリカの経済支配者たち」集英社新書 一九九九年二月、一六〇—一六一頁

(129) 広瀬隆「アメリカの経済支配者たち」集英社新書 一九九九年二月、一六六—一六七頁

(130) 当時、合衆国内には英仏の敵国だったドイツ系移民が多く、多額の公債を売り捌くのは容易ではなかった。年末には多額の公債が売れ残ったため、大戦が終わるまで一五億ドルを英仏に融資することになった。

(131) 講和条約の内容を知ったドイツ人は憤慨した。一九一九年、ミュンヘンで講和条約に反発する政治団体が立ち上がった。そこに参加した若者がアドルフ・ヒトラーである。

(132) ジョン・メイナード・ケインズ「ケインズ全集 第二巻 平和の経済的帰結」早坂忠訳 東洋経済新報社 一九七七年三月、二二―二三頁 ウイルソン大統領が会議に参加するために訪欧した際、「歴史上比類のない全世界にわたる威望と道徳的影響力」を持ち、欧州諸国民から「単に勝利者としてのみならず、ほとんど預言者」として認められるほど、信頼と羨望の眼差しで迎えられた。しかし、「イデオロギーに基づく寛仁大度の平和や、公正平等な処遇による平和」を謳った「一四ヶ条の平和原則」が欧州の現状に合わせた平和条約の中で具現化されることなく、「自己欺瞞のあらゆる知的装置のための文書」に変わってしまうと、彼の評価は一変した。彼は、「実業家でもなければ普通の政党政治家でもなく、気力と個性と社会的地位を具えた人というに過ぎず、…(中略)…長老教会派の牧師のよう」であり、欧州の状態について不案内で、欧州人に立ち交わっている時は遅鈍で、会議室での機敏さの点で彼ほど無能だった政治家はこれまでほとんどいなかった、とケインズは酷評した。続いて、大統領は「こうした欠陥を、彼を補佐する人々の集団的英知の助けを求めることによつて矯正しようとはしなかった。彼は、平和条約の経済問題に関する諸章のために、非常に有能な実業家の一団を周りに集めていたが、その一団は公の問題には未経験であり、欧州については大統領と同様にほとんど無知だった」としているが、この「非常に有能な実業家の一団」に、モルガン商会のトマス・W・ラモントラ、大統領の当初の平和的方針を変えさせ、戦費回収を最優先させてドイツに重い賠償金を課す原因を作ったウォール街の取り巻きたちが含まれていたのであった。

(133) ペコラ委員会は、一九三二年に米国における証券市場調査のために設置された、上院の銀行・通貨委員会の小委員会。二年間にわたり数多くの証券市場関係者を喚問、一九二九年秋の株式大暴落前後におけるウォール街の不正行為を暴いた。その成果をもとに、銀行と証券の業務分離を定めたグラス・ステイガル法(Glass-Steagall Act、一九三三年連邦証券法)、一九三四年証券取引所法が成立し、証券取引委員会(Securities and Exchange Commission: SEC)が設立された。

(135)134 Calbraith, John K. [2008]. *The Great Crash, 1929. The classic account of financial disaster*. Penguin Books, pp. 39-40
株式投資に対する庶民の変化に即応したのが、ウォール街の銀行家、ナショナル・シティバンク(後のシティバンク、現シティグループ)頭取だったチャールズ・エドウィン・ミッチェルだった。彼は、大胆な宣伝広告を使って企業の社債や株式を一般庶民に売り出し、膨大な手数料を手中に収めた。

(136) 当時一億二、〇〇〇万人だった合衆国の人口のうち、株式投資を行う人々は全人口の数パーセントだった。

(137) 一九二六年初めには二五億ドル、一九二七年になるとさらに一〇億ドル増え、年末には三四億八、〇七八万ドルに達した。

一九二八年初めの二ヶ月は低調だったが、その後急激に増え、六月一日に四〇億ドル、一月一日には五〇億ドルに達した。

Galbraith [2008], pp. 48-49

(138) Galbraith [2008], p.72

(139) 一九二八年の一年間で推定一八六社の会社型投信が設立された。一九二九年初めには一営業日ごとにほぼ一社のペースで設立され、年間で二六五社が設立されている。一九二七年、投資信託が一般向けに販売した有価証券は総額四億ドル程度だった

が、一九二九年には推定三〇億ドルに達し、その年の新規発行額の少なくとも三分の一を上回った。Galbraith [2008], p.75

(140) 当時の主要な株価指数だったタイムズ平均株価は、一九二九年六月に五二ドル、七月に二五ドル上昇し、二ヶ月間で七七ドル上昇した。八月にはさらに三三ドル上昇し、同年五月末の三三九ドルから八月末には四四九ドルへ、三ヶ月で一〇ドルの大幅上昇を記録した。夏の三ヶ月だけで、株価は全体で二五%も上昇した。六月から八月の三ヶ月間の優良銘柄の株価を見ると、ウェスティングハウス(重電)は一五一ドルから二五六ドルへ、GE(電機)は二六八ドルから五九一ドルへ、USステイ

ル(鉄鋼)は一六五ドルから二五八ドルへ上昇した。安定株のAT&Tでさえ、二〇九ドルから三〇三ドルに上昇している。

Galbraith [2008], p.91

(141) Galbraith [2008], pp. 38-39

(142) Galbraith [2008], pp. 103-104

(143) Galbraith [2008], p.121

(144) 一〇月二四日の一二時、ウォール街二三番地にあるモルガン商会のオフィスで会合が開かれていることが報道された。モルガン商会のトマス・W・ラモントが主催し、ナショナル・シティバンク会長のチャールズ・E・ミッチェル、チェイス・ナショナル・バンクのバート・H・ウィギンら米金融界の大物が会合を開いたという情報が流れた。記者会見に応じたラモントの発言に、午前中の恐怖は一転して安堵に変わった。ラモントは、午前の狼狽売りは「市場特有の一過性の要因」によるものであり、経済の基礎的な要因によるものではないと説明し、事態は「改善に向かうと見られる」と述べたのである。銀行が何らかの手を打つ腹積もりであることを知り、市場は楽観的な雰囲気となった。午前中の相場ですっかり資産を失った人々はともかく、昼からの楽観的雰囲気のことでウォール街は明るかった。有力銀行の措置が発動されるということで、最悪の事態は終わったというのが、市場参加者の一致した見方であった。一夜明けた一〇月二五日金曜日、翌二六日土曜日でも大商いが続いた。暗

黒の木曜日に続く二日間、大勢の人が経済予測の数字を確かめては胸をなでおろした。その時、大手銀行のエコノミストらには楽観論を口にした者も多くいた。例えば、コンチネンタル・イリノイ・バンクのユージン・M・ステイブンスは、「産業の現状を見る限り、神経質になる必要はどこにもない」と語り、産業界からも、ニュージャーシー・スタンダード石油のウォルター・C・ティートルは、石油産業において懸念すべき「基礎的条件の変化」は見当たらないと見解を述べた。USステイール会長のチャールズ・M・シユワブは、鉄鋼産業では安定化に向けた「本格的な前進」が見られ、こうした「健全な基盤」が鉄鋼産業の繁栄に寄与している、と語った。ニューヨーク州知事だったフランクリン・D・ルーズベルトは、その講演で「投機の過熱」を批判したが、それが真実であり重要な発言だったにもかかわらず、人々の注目を集めることはなかった。Galbraith [2008], p.123-129

(145) ガルブレイスは、この一月二九日火曜日の状況について、具体的に次のように記述している。「取引開始とともに売りが殺到し、大量の株が成り行きで売られた。最初の三〇分の出来高は、一日換算で三、三〇〇万株相当の規模に達している。銀行家が何よりも恐れる底抜け相場、売り一色で買いが全く入らないという事態が多くの銘柄で発生した。例えば、数ヶ月前には四八ドルだったホワイト・ソイニング・マシンは、前日終値が一ドルだったが、そこから値が付かなかつた。株価速報はまたも滞り、取引終了時点では二時間半遅れとなった。その時点までに記録された出来高は、売り一色で膨れ上がり、一、六四一萬三〇株に達した。かつてなら途方もない大商いといわれた日の三倍以上であった。タイムズ平均は四三ドル下落し、一年間に華々しく上昇した分はきれいに吹き飛んだ」。Galbraith [2008], pp. 133-134

(146) 例えば、代表的な投信株ブルーリッジ(Blue Ridge)は「それまでの値上がり分が吹き飛んでしまうと、レバレッジ効果が逆方向に効き始め、悲惨な運命を迎えることになった。九月初めに二四ドルだった株価は一月二四日に二二ドルまで下落、二九日は一〇ドルだったが、その後さらに急落して三ドルになった。Galbraith [2008], p.134

(147) Galbraith [2008], p.130

(148) Galbraith [2008], pp. 135-136

(149) Galbraith [2008], pp. 136-137

(150) Galbraith [2008], pp. 187-189

(151) Friedman, Milton, Schwartz, Anna J. [1993]. *A monetary history of the United States, 1867-1960*. Princeton University Press, pp. 342-350, pp. 418-419. なお、当時のFRBの政策判断における通貨供給量の位置づけについて、千葉大学元教授の秋元英一氏は、次のように述べている。「大恐慌後に連邦準備制度理事会調査部に配属されたエコノミスト、ラウチリン・カリーは、一

九二八年当時、連銀の政策は貸付と投資の数字にのみ基づいて行われており、極めて低い率でしか増加していなかった通貨供給量は、政策判断の材料とはならなかった、と述べた。彼が指摘した通り、一九二八年から一九二九年の状況は、貨幣所得の増加速度が財の生産の増加を上回ったために、商品価格の高騰や利潤の肥大化が発生したというのではなく、むしろ大半の産業部門がフル稼働しつつもなお一部には不振が存在し、生産性上昇が利潤に吸収される過程を含めて、財貨が安定した価格で消費される局面だと理解すべきだった」。秋元英一「世界大恐慌」講談社学術文庫 二〇〇九年二月、七二―七三頁

(152) Galbraith [2008], pp. 187-188

(153) Galbraith [2008], p.189

(154) Galbraith [2008], pp. 194-202

(155) 一九二九年、最高所得者層の基本所得 (basic income) 総額に占める割合は、総人口の上位一%が一四・六五%、上位五%が二六・三六%、経済的所得 (economic income) 総額に占める割合は、上位一%が一七・三二%、上位五%が三二・一九%、可処分所得 (disposable income) 総額に占める割合は、上位一%が一九・〇八%、上位五%が三三・八一%となっている。また、同年の不労所得総額のうち、配当収入総額の八三・三七%、利子収入総額の四三・二六%、賃貸料収入総額の二九・二一%を総人口の上位五%の最高所得者層が得ている。 *Historical statistics of the United States: colonial times to 1957; a Statistical abstract supplement, prepared by the Bureau of the Census with the cooperation of the Social Science Research Council, 1960, p.167*

(156) ジョン・スタインベック「怒りの葡萄(上)」黒原敏行訳 ハヤカワ ep.文庫 二〇一四年二月、六八一―七三頁

(157) Galbraith [2008], pp. 186-187