

## スタンダード石油社による精油所の吸収合併 ——1870年代におけるアメリカ石油精製業の集中——

小 谷 節 男

### The Absorption of Refineries by the Standard Oil Company

Setsuo KOTANI

#### Abstract

The Standard Oil Company owes its successful absorption of refineries to five significant elements: (1) the technological revolution up to 1875, (2) the severe recession between 1872 and 75, (3) the remarkable brainpower, astuteness and foresight of Standard, (4) the ability to take advantage of the competition between railroads, (5) the application of various devices, such as the combination of refiners.

The combination project started from the South Improvement Company. This company went through a breakdown on April 2, 1872, while a group of refiners in Pittsburgh had a new scheme, the Pittsburgh Plan, to unite the industry's interests. Their idea was immediately supported by Rockefeller. However, it was rejected by the Region refiners, because they had a suspicion of getting a rebate from rails. Therefore John D. Rockefeller formed the National Refiners' Association in August 1872, which was dissolved by the mutual consent of its members in June 1873. After two years, Rockefeller formed the Central Refiners' Association as the successor of the National Refiners' Association. Needless to say, Rockefeller himself was the president of the association. This combination provided the foundation for absorption.

Standard Oil was recapitalized in March 1875 from \$2,500,000 to \$3,500,000 in order to pay for the new acquisitions. The new firms which joined Standard became nuclei for absorbing refineries in the Regions, in Philadelphia, in Pittsburgh, and in New York.

Johnson Newlon Camden played a significant role when Standard took over independent refineries in the Baltimore and Ohio Railroad territory, especially, Parkersburgh (West Virginia), Marietta (Ohio), and Baltimore (Maryland).

Key Words: combination, the South Improvement Company, the Pittsburgh Plan, the National Refiners' Association, the Central Refiners' Association, recapitalization, Johnson N. Camden, the Baltimore and Ohio Railroad, Parkersburgh, Baltimore.

#### 抄 録

スタンダード石油社が精油所の吸収合併を成功させ得たのには、次の5要因が大きく作用している。(1)1875年までの技術革新 (2)1872—75年間の深刻な石油不況 (3)スタンダード社の頭脳力, 機敏性, 先見性 (4)鉄道会社間の競争を利用する能力 (5)精油業者のコンビネーションの形成などである。

コンビネーション・プロジェクトは、南部開発会社を出発点とする。同社が1872年4月に崩壊した時、ピッツバーグの精油業者グループは、精油業者を統一する新しい企画「ピッツバーグ計画」を推進した。ロックフェラーは、彼らのアイデアを直ちに支持した。しかしながらこの計画は、鉄道会社からリポートを獲得するのではな

いかという疑念を、石油地帯の精油業者に持たれて破産した。それゆえに、ジョン・D・ロックフェラーは、1872年8月に「全国精油業者連合」を形成した。だが、1873年6月会員相互の合意により解体された。2年後にロックフェラーは、全国精油業者連合の後継組織として「中央精油業者連合」を形成した。会長は、ジョン・D・ロックフェラーであった。このコンビネーションは吸収合併の礎石となった。

スタンダード石油社は、新しく取得した会社の支払いに株式を当てるため1875年3月に、資本金250万ドルから350万ドルに増資した。合併した新会社は、石油地帯、フィラデルフィア、ピッツバーグ、ニューヨークで、精油業者を吸収合併する中核となった。

ジョンソン・ニューロン・カムデンは、ボルティモア・アンド・オハイオ鉄道の沿線地帯で、とくにパークースバーグ（ウエスト・バージニア州）、マリエッタ（オハイオ州）、およびボルティモア（メリーランド州）で独立精油業者を吸収合併するに当たって重要な役割を演じた。

## ま え が き

南部開発計画の挫折（1872年4月2日）の後、スタンダード石油社は石油精製工業に占めるシェアを、飛躍的に増大させて全米の独占的な地位を獲得した。スタンダード社が吸収合併に成功した要因は、種々挙げることができる。規模の経済性と技術革新、1872年から1875年に至る不況とくに1873年恐慌の影響、ロックフェラーが常に優れた人材の確保に意を用いたこと、鉄道会社間の競争を巧みに利用できたこと、コンビネーションの形成と支配の集中が経済性と利益の増大を生み出す状態にあったこと、などである。石油精製業者のコンビネーションは、「南部開発会社（the South Improvement Company）」を出発点として、「ピッツバーグ計画（the Pittsburgh Plan）」を経て、「全国精油業者連合（the National Refiners' Association）」から「中央精油業者連合（the Central Refiners' Association）」へと進化し発展してきた。この間に、コンビネーションはスタンダード社にとって吸収合併の礎石となってきた。南部開発会社が葬られようとしていた時、フィラデルフィアおよびピッツバーグの精油業者グループは、石油精製業者を統一し石油生産者たちと和解するためのピッツバーグ計画を推進した。この計画は、鉄道会社からリベートを得るためだという噂が広がって破産した。だが、計画の推進者たちは別の形態で組織を継続することを決意した。1872年8月、別のコンビネーション全国精油業者連合が形成され、会長にロックフェラーが就任した。連合は、精油業者を5つの地域に分けて総数15名の取締役会が原油の買い付けと精製油の販売を含む全般に責任を負った。この連合の強さは、精油能力の大部分を代表していたこと、および鉄道に対抗するグループの交渉力があったことなどである。逆に弱点は、反抗的な会員に課する罰金を決めていなかったこと、および外部の精油業者と原油供給者に対する支配が欠けていたこと、から生じた。2、3週間

後に「石油生産者連合（the Petroleum Producers' Association）」が復活し、原油価格の低落を防ぐため油井の掘削を停止し、可成りの成功を収めた。だが、掘削停止の解除後に産油量が著しく増大し、価格は再び落ち込んだ。生産量をカットし価格を維持するために1871年11月に「石油生産者代理会社（the Petroleum Producers' Agency）」が設立された。ロックフェラーは、全国精油者連合を代表して生産者代理会社の役員と接触し、1872年12月19日両グループの間に「タイタスビル協約（the Treaty of Titusville）」が調印された。原油の生産量と価格を規制する目的で締結された協約ではあったが、石油生産者代理会社は原油の生産量を減少させるための、新しい掘削停止を実施することができなかった。代理会社は原理的に間違っていたからだ。他方、全国精油業者連合は、外部の精油業者が市場へ多量の灯火油を投げ売りした。外部の精油能力を買収すべきだという提案が却下されたとき、組織は急速に衰退し、全国精油業者連合は誕生から1年足らずで解体した。1875年になると、ロックフェラーは、「われわれの計画」を最終的に達成する機が熟したと判断した。1875年春、2年前に崩壊した全国精油業者連合の後継組織として中央精油業者連合を形成した。会長は、ジョン・D・ロックフェラーであった。5つの主要な地域から5名の経営委員会が任命された。5名の経営委員は、種々の構成員のために石油精製の割当、原油の買い付け、精製油の販売、運賃率の協定、利潤の分配を、行うことになった。このプールの最も顕著な特徴は、どこでスタンダード社が退き、どこで中央精油業者連合が発足したかを、明確にするのが困難なことである。ひとつの巧妙なリース・システムによって絶対的支配が確保されたからだ。そしてロックフェラーは、スタンダード石油社の社長として合衆国の石油精製工業を統一し支配する経営頭脳集団を、すなわち頭能力、機敏性、先見性に優れた人材、優れた見識と判断力を持つ人材の集団を、自己の周辺に形成したのである。

1875年3月10日、スタンダード社は資本金を250万ドルから350万ドルに増資した。新しく取得した会社の支払いに株式を当てるためであった。合併した新会社は、何れも各地域における最大のまたは最強の精油会社であり、各地域における吸収合併の拠点としての役割を果たすこととなった。フィラデルフィア、ピッツバーグ、ニューヨーク、石油地帯、およびクリーブランドで、それぞれの地域の指導的経営者のリーダーシップの下で買収と合併が展開された。

また、ボルティモア・アンド・オハイオ鉄道（the Baltimore and Ohio Railroad: B & O）の沿線地域の、とくにパークースバーグやボルティモアの独立精油業者を吸収合併する

に当たってジョンソン・ニューロン・カムデン (Johnson Newlon Camden) の果たした重要な役割は、特記するに値する。パーカースバーグ、マリエッタ、および特にボルティモアが主要な石油精製センターになることは、ウエストバージニア・オハイオ・メリーランド地域がスタンダード社の勢力範囲に入ることとなり、コンビネーションの拡大に資するものであった。

以下、考察に当たっては、1.合併の諸要因 2.ピッツバーグ計画と全国精油業者連合 3.吸収合併の展開 4.ウエストバージニア・オハイオ・メリーランド地域の合併運動の順で分析をすすめてゆきたいと思う。

## I 合併の諸要因

南部開発計画の挫折 (1872年4月8日) の後、1872年から1879年までの数年間に、石油精製工業に占めるスタンダード石油社の精油能力のシェアは、25%から95%へと飛躍的に増大し、全米の独占的な地位を達成した。各地の主要な精油業者は、1875年になると、1872年におけるクリーブランドの精油所の合併の時と同様に、自分たちの意思でスタンダード石油社との合併を選択したのである。スタンダード社による精油所の吸収合併の成功には、おおよそ次の5つの要因が作用したものと考えられる。

第1の要因は、技術革新と規模の経済性の実現である。まず、規模の経済性について見よう。1960年から1870年にかけての石油精製工業における規模の経済性は、次のようであった。1865年の効率的な精油所の最低規模は日産240バーレルであったが、1870年には900バーレルとなった。また、1860年には最低規模の精油所は1万ドルで建設できたが、1870年には6万ドルから8万ドルを必要とした<sup>1)</sup>。ちなみに1870年前後の精油所の建設状況をみると、1869年にジョン・D・アーチボルド (John D. Archbold) がタイタスビルに建設した原油負荷能力日産800バーレルのオクターブ精油所 (the Octave Refinery) は、8万8,000ドルを投資された。同年にアウグスト・H・タック (August H. Tack) がピッツバーグに建設した精製能力日産1,000バーレルのシティズンズ精油所 (the Citizens Oil Refinery) は、ガソリンからワックス、潤滑油に至る広範な副産物の生産を含む特異な巨大工場であったが、それには30万ドルが投下された。1870年にウィリアム・K・ハークネ

---

1) Jules Abels, *The Rockefeller Billions, The Story of World's Most Stupendous Fortune*, 1965. p. 97. 現代経営研究会訳『ロックフェラー』1969, 112頁。

ス（William K. Harkness）がフィラデルフィアに建設した精油日産500バーレルのハークネス精油所（the Harkness Refinery）は、多分土地費用が高かったこともあって、13万ドルの投資であった。1871年にタイタスビルに建設されたベネット・ワーナー・アンド・カンパニー（the Bennett, Warner and Company）の精油所は、1,200バーレルの精製装置に7万ドルを費やした。このような石油精製工業における精油所の最低規模の飛躍的な増大および創業に要する資本の最低限の増大は、おのずから既存の小規模精油所に強い圧迫を加えることとなったのである<sup>2)</sup>。それにもかかわらず石油精製の実績と一般的な技術評価からいえば、蒸溜装置の最も効率的な規模は、当時としては、500バーレルから600バーレルの装置に設定されていた<sup>3)</sup>。しかしながら、實際上稼働している蒸溜装置には、夥しい規模の相違が存在し<sup>4)</sup> それらの中には精製能力の点で日産3,000～3,500バーレルという巨大な蒸溜装置も幾つか含まれていた。原油負荷能力日産500バーレルの精油所がより多数を占めていたという意味では、それが当時の典型的な規模であったといってもよい。しかしその典型的な規模は、急速な変更を受けるに至った。なぜならば、上述のアウグスト・タックのシチズン精油所（1,000バーレル）や、ベネット・ワーナー・アンド・カンパニーの精油所（1,200バーレル）の建設にみられるごとく、1870年頃には日産1,000バーレルの精製能力が新しい工場を建設するに当たってのルールとなってきたからである<sup>5)</sup>。しかしこの量的な精製能力の数字は、必ずしも広範な技術上の諸変革を精確に反映するものではなかった。小規模な蒸溜装置には金属、熱管理および設計などで多くの難点が存在していたが、しかもそれらの難点はいずれも蒸溜装置の大規模化とともに増大する傾向にあったからである<sup>5)</sup>。次に、技術革新について見ようと思う。

たまたま1873年恐慌後に、とりわけ厳密に言えば1875年頃に、石油精製工業では小規模な精油業者の存続を殆ど不可能とするような技術革新が展開された。石油精製技術は、ほんらい、1860年代の初めに石炭油生産から相続されたものである。近代石油技術は、1862年末までに次の4つ主要な蒸溜方法を試みてきた。(1)直火蒸溜 (2)蒸気蒸溜 (3)超高熱蒸気蒸溜 (4)減圧蒸溜などがそれである。それらの初期の分溜方法は、加熱蒸溜によって必

2) Harold F. Williamson, Arnold R. Daum, et al., *The American Petroleum Industry. The age of illumination 1859-1899*, 1959. pp.282-283.

3) H.F. Williamson, *ibid.*, pp.273-274.

4) cf. J.T. Henry, *Early and Later History of Petroleum*, 1877. pp.315-321. Statistics of Refining. Refining capacity of the United States, 1872-1873.

5) H.F. Williamson, *ibid.*, p.253.

要な成分を、特に灯火油を単に分離するに過ぎないものであった。当時としては、高熱蒸溜がたとえ石油の分子構造に変化を与えていたとしても、そのことはまだ十分に理解されていなかった。小規模の蒸溜は、原油の分子構造に影響を与えることなく原油の種々の成分を単に分離するに過ぎなかった。それが1975年頃になると、灯火油の生産に分解蒸溜工程 (the process of destructive distillation), または灯火油よりも重い部分を再蒸溜するクラッキング (cracking 熱分解・再蒸溜) が導入されて、それが精油技術の全工程に重大な影響を与えるようになった<sup>6)</sup>。分解蒸溜工程の導入は、灯火油の収量を一挙に75%も増加したのである<sup>7)</sup>。それは、3,000バーレル以上の精油能力をもつ蒸溜装置で操業される工程の建設を必要とした。分解蒸溜は、原油の沸騰する部分の高温を利用して、精製品の許容範囲内で多数のより大きい分子を、より小さい分子に分解するのである。クラッキングとともに、かなり巨大な分子もより小さい分子に破壊されて、熱分解の深度と範囲および温度制御の精密性に依拠しながら灯火油の産出量を増大させることになった<sup>8)</sup>。要するに、分解蒸溜法 (Cracking) とは石油から灯火油またはガソリンの収率および品質を増す目的に利用される石油の基本的加工法のひとつで、石油の蒸溜で得られる高沸点留分を高温において加熱分解する方法である。触媒使用の有無によって熱分解 (Thermal cracking) と接触分解 (Catalytic cracking) とに大別される<sup>8)</sup>。クラッキングは、灯火油の時代からガソリンの時代にも精製技術の全工程に影響を与えてきた。初期の灯火油の時代には、通常の圧力の下で灯火油の産出量を増大するために、20世紀のガソリンの時代には減圧の下で熱分解によってあるいは後には触媒を用いてガソリンの産出量を増大するために、利用されてきたのである<sup>8)</sup>。ところで、石油精製能力を増大することは、蒸溜装置の規模をどれだけ大きくできるかによって決まる。その蒸溜装置の規模において石油精製工業は、技術的にいって、1870年代に3,000バーレルを超える精製能力にまで拡大することに成功した。続く20年ないし30年間では、これに匹敵する大きな精製能力の開発は見られなかった。蒸溜装置の巨大化は、おそらく19世紀の間において石油精製工業が直面した最大の技術革新であったに違いない。ともかく1870年代に、石油精製工業は蒸溜装置および工場の規模において、まったく新しい規模を達成し、それが19世紀の間における蒸溜装置の大きさを規定することになった。なお、工場レベルにおける規模の拡張は、必然的に、蒸溜装置レベル

6) H.F. Williamson, *ibid.*, pp.211-221.

7) J. Abels, *ibid.*, p.97. 邦訳書112頁。

8) 石橋弘毅『石油精製と石油化学』横書店、1963年、43頁。

における精製能力の増大から幾分とも遅れて実現された<sup>9)</sup>。

第2の要因は、1872年から1875年までは、精油業者にとり大変な不況の年であり、多数の精油業者はどのように藻掻いても消滅する運命にあったことである。クリーブランドの征服期（1871年末—1872年）には、精製油の価格は1ガロン22セントであり、その価格では精油業者に利益はなかった。しかも、恐慌の年である1873年12月には、精油価格は13セントに下落した。1874年11月にはさらに11セントに低下した。精油業者の倒産は、日常茶飯事であった。これに対してスタンダード社は、リベートだけでなく精製コストを節減し、副産物をより広範に利用して利益を増大することができた。スタンダード社の1ガロン当たりの精製コストは、1870年には2.5セントであったが、それはさらに低減した。スタンダード社が驚嘆すべき費用削減に成功したことは、1885年には1ガロン当たりの精製コストが0.452セントに低下していたという事実によって証明される。

第3の要因は、スタンダード社の優位性が冷酷さだけでなく頭脳力、機敏性、先見性によって築かれたことである。ロックフェラーは絶えず有能な人材を求めて、實際上スタンダード社を意欲的で有能な人物で固めることに成功したのである。

第4の要因として、スタンダード社の幹部たちは、石油ビジネスが拡大するにつれて、鉄道会社間でますます激しくなる、荷主の奪い合い競争を巧みに利用できたことである。彼らは、確かに鉄道会社にたいして自分たちの会社自体を競争の対象として役立てたのだ。エリー鉄道、ニューヨーク・セントラル鉄道およびペンシルベニア鉄道の3大鉄道会社は、スタンダード社の石油を大量に輸送したい欲求とロックフェラーに取り入りたい願望から、進んで自らを犠牲に供したのである。ロックフェラー自身は、リベートや特典を得るために努力するとか、陰謀をめぐることは殆どなかった。鉄道会社は、相互間で協定に達することができないので、転じて石油輸送の配分により鉄道会社間の平和を維持するために、ロックフェラーを支配者として受け入れた。鉄道会社は大荷主には迎合するが、小荷主には配慮を欠いていたのである。

最後に、第5の要因として、ロックフェラーによって創出された石油コンビネーションは、1850年から1900年にかけてアメリカで起こった産業上の発展過程において重大な転機を画する変革となったことである。コンビネーションの形成は何ら特異な現象ではなくなり、それは1890年までにウイスキー、砂糖、煙草、家畜飼料、牛肉、金網、自転車など

---

9) H.F. Williamson, *ibid.*, p.253, p.273.

を含めて、100も存在するようになった。石油精製工業は、時代の要請に応じて標準化と規模の経済性を実現するために巨大な資本集約的な全国的規模の企業を形成するに至った。石油工業における小規模企業間の破滅的な競争は、何時かはその終末に行きつくべく運命づけられていたのである。1872年のクリーブランドの合併運動についていえば、石油精製工業では、競争が重大な損失を生み出し、支配の集中化が経済性と利益の増大を生み出す状態にあった。そのような経済状態のもとでは、優れた見識と判断力をもつ実業家が出現して、独占が生まれることになるのである。巨大資本で建設され低コストで操業される巨大精油所は、地方の小規模精油所を時代遅れのものとしたのである<sup>10)</sup>。

## II ピッツバーグ計画と全国精油業者連合

ジョン・D・ロックフェラーは、南部開発計画が崩壊して一時的には困ったが、別の方法をとった。彼は、壁に突き当たると、その下をくぐるかあるいは遠まわりをするだけで、何れにせよ初志を貫徹する精神をもっていた。ロックフェラーは、彼自身の計画を推進する前に、精油業者と石油生産者の協力を通じて石油工業の安定をもたらすために、もうひとつの試みに自ら進んで取りかかろうとしていたのだ<sup>11)</sup>。

1872年4月2日、南部開発会社がペンシルバニア州議会によって葬られようとしていた時、フィラデルフィアのウィリアム・G・ワーデン (William G. Warden) およびピッツバーグのチャールズ・ロックハート (Charles Lockhart) によって指導されたピッツバーグの精油業者グループは、石油精製業者を統一し、石油生産者たちと和解するための新しい企画、ピッツバーグ計画を押し進めていた。彼らのアイデアは、ただちにロックフェラーおよびフィラデルフィアの主要な精油業者たちによって賛成された。このピッツバーグ計画は、最初の段階では中央委員会のもとに規制のゆるい包括的な精油業者の組織であることを求められた。中央委員会は、すべての会員のために原油の買い付けを取り扱い、精油の分担量を割り当てたり、鉄道会社と単一の運賃率を交渉したり、精油所を閉鎖したりする命令を出す、あらゆる会員はそれぞれの資産価値に応じて平等に利潤の分配を受けるという案であった。1872年5月第2週の間、ロックフェラーとフラグラーを含むグループの代表者たちは、石油地帯の精油業者の支持を得るために、タイタスビルへ赴いた。2、

10) J. Abels, *ibid.*, pp.97-101. 邦訳書112-116頁。

11) J. Abels, *ibid.*, p.106. 邦訳書121頁。H.F. Williamson, *ibid.*, p.356.



3日後、ピッツバーグ計画の推進者たちは、タイタスビルで精油業者の公開の集会に出席し、提案のアウトラインを説明し、石油生産者たちとも協力したい意向を表明した。ここでロックフェラーは、すべての精油業者が参加するコンビネーションをつくる計画を実現するために呼びかけたのである。だが、この計画の参加者は鉄道からリベートを得るのだという噂が拡がったために、石油地帯の精油業者から反対されて計画は破産した。この計画を論じているとき、大精油業者であるジョン・D・アーチボルド（John D. Archbold）やヤコブ・J・バンダーグリフト（Jacob Jan Vandergrift）など以前には南部開発計画の反対運動の指導者であった最も有能な人たちが、説得に応じていまやロックフェラーの陣営に参加したことだ。このことは、一部の人にはそれほどショックではなかったけれども、明敏な観察者ならば、風向きの変化の方向がどちらに向いているかを判断できた筈である。彼らが、ニューヨークの独立精油業者を指導するチャールズ・プラット（Charles Pratt）およびヘンリー・H・ロジャース（Henry H. Rogers）と結合した時、計画の推進者たちは、彼らの組織を別の形態で継続することを決意した。

1872年8月に全国精油業者連合というもうひとつ別のコンビネーションが形成され、会長にロックフェラー、副会長にバンダーグリフト、財務役にチャールズ・プラットが就任した。連合は、法人化されなかったが、参加を望むあらゆる精油業者に開かれ、会員の活動を規定する「憲章」または基礎協定のもとに運営された。連合は、クリーブランド、ピッツバーグ、石油地帯、ニューヨーク、およびフィラデルフィアの5地区を網羅する代表機関であった。各地区は3名の委員を選出し、総数15名の委員で構成する取締役会は、原油の買い付けと精製油の販売を含む全般的な政策に責任を負った。そのうえ各地区は、代理人委員会（the Board of Agents）の役員を1名選出した。代理人委員会の仕事は、各地区へ精製される原油を割り当てることを含む取締役たちの政策を実行することであった。各地区内での割当は、地方委員会によって行われた。あらゆる会員は、自分に割り当てられた制限を超えて購入したり販売したりすることはできないことになっていた。さらに会員は、連合の活動に関する秘密を守ること、および石油投機をしないことを、固く誓った。この連合の強さは、会員が優秀であること、製油能力の大部分を代表していること、および鉄道に対抗するグループの交渉力があることなどにあった。逆に連合の最も明白な弱点は、反抗的になった会員に課する罰金を決めていなかったこと、および外部の精油業者と原油供給者にたいする支配が欠けていたこと、から生じた。大多数の石油生産者たちは、全国精油業者連合に対して次のように考えた。すなわち、石油生産者たちはコンビネーシ

ョンの代理人たちから意のままにされるだろう、また取引上で何の競争もなくなるだろう、さらに代理人またはその雇用者たちは原油価格に何時でも口出しできるようになるだろう、と。石油生産者たちは、再び自己の組織を復活させることを考えはじめた。

しかし、生産者組織が復活するためには、より直接的な強圧的理由が存在したのだ。タイディアウトとオイルシティの南部で数年間にわたり石油探査が行われた後の、1971年末にクラリオン、バトラー、およびアームストロング郡で多数の油井が掘り当てられ、商業ベースに乗る産油量が確認された。1872年を通じてオイルマンが群がり新油井が掘削された。南部開発会社の崩壊とともに、石油は南部油田の流出量を増大して行った。石油地帯の産油量は、1872年3月に27万6,000バーレルまで落ち込んでいたが、4月には42万8,500バーレルに上昇し、5月には51万バーレルを超えるに至った。ところで、1872年8月の原油平均価格は、1年前の価格より約1ドル低落して1バーレル当たり3ドル47セントとなった。全国精油業者連合の形成から2、3週間後に、石油生産者連合が復活した。1872年9月初めに、石油生産者連合は会員に向こう6カ月間掘削を停止するよう同意を求めて、石油地帯のすべての人から支持を得ることに努めた。その理論は、新油井が掘削されなければ生産量は十分に低下して原油価格の上昇が回復するだろうというものであった。民衆の感情が偶然の力と結びついて、このプランの実行は相当な成功を収めた。原油価格は、9月には1バーレル当たり平均3ドル15セントであったが、翌月には4ドル17セントに上昇した。しかし、10月末に掘削停止が解除されると、生産量はうなぎ昇りに新しいレベルに増大し、価格は再び落ち込んで12月には3ドル29セントに低下した。

石油生産者連合の指導者ウィリアム・ハッソン大佐 (Captain William Hasson) は、産油量を抑制するためにより包括的なプランが必要であることを確信して、石油生産者代理会社の設立を提案した。この会社の資本金は100万ドルであり、株式は現実の生産者またはその仲間たちによって所有されることになっていた。この会社は、生産者連合からすべての石油を1バーレル当たり5ドルで購入する筈であった。この価格で市場に出すことができない石油は、代理会社が生産量をカットするか、もし必要ならば価格を維持する目的で自己の精油所を建設するか、という追加的な手段をとる間を貯蔵される筈であった。1872年11月の初めまでに、石油代理会社の株式は申し込みが済まされた。

全国精油業者連合を代表してロックフェラーは、ただちに生産者代理会社の役員と接触し、もし価格維持のために適切な措置がとられるならば、代理会社の決めた価格で石油を購入することを申し出た。ハッソン大佐はそうしないかなる結託にも反対したが、重役

会の多数票に破れて、1872年12月19日両グループの間に「タイタスビル協約（the Treaty of Titusville）」と名付けられる協定が調印された。それは、協約条項の実行を見守る合同委員会の任命を要求した。石油生産者は自己の連合を通じてのみ販売し、精油業者は生産者から相互に決定された量を購入することになっていた。1バーレル当たりの基礎価格は4ドルと決められた。

原油生産者と精油業者の間で、原油の生産量と価格を規制する目的で結ばれた同盟は、間もなく、その弱点を明らかにした。生産者グループは、新しい掘削をさらにもう6カ月見合わせるという勧告を強制することができなかった。「協約」の調印にもかかわらず精油業者の最初の注文が原油20万バーレルであり、1バーレル当たり3ドル25セントであったことは、新しい掘削と生産量の増加を示すものであった。合同委員会は、4ドルよりも現実に見合ったものであると考えた。生産量の増加は、2カ月のうちに原油価格を1バーレル当たり2ドルまで押し下げた。1873年1月中頃までに、生産者連合は、協定を自分の側で守ることができなくなり、精油業者との協定と契約は解消されるに至ったのである。6カ月間の掘削停止は、他人の休んでいる間に抜けがけの利益を得ようとする人々による開発を増加させる傾向があった。代理会社は、原理的に間違っていたし、実行不可能であり、ペンシルベニアの石油生産者の歴史に不似合いなものであった。油井の所有者にとっては、以前の組織されない状態に戻ったばかりでなく、生産量が南部油田の開発にしたがって続く12カ月間で新記録を達成した。原油生産量は、1872年の日産平均2万1,000バーレルから、1873年の3万3,000バーレルに増大した。生産と需要のバランスが回復されるいかなる望みも急速に消え失せた。石油地帯の原油は、年間在庫が約108万バーレルないし106万バーレルに増大し、価格面では1872年の1バーレル当たり平均3ドル75セントから1873年には1ドル80セントへと下落した。

その間、全国精油業者連合の会員は、組織強化の努力をしていた。グループに参加するように説得された企業が追加され、組織外に残っている精油業者に働きかける委員会が任命された。精製油の割当と販売の割当を実行する計画が採用された。それは、賦課金の支払いができない人々、または割当販売量を超過した人々に対して罰金を課するスケジュールを含んでいた。しかしこれらの行為は、連合設立者の目的に合致させるには不十分であった。5地区に散在する権限の下では、割当量と価格に対するルールと規制を施行することはだんだん困難になって行った。とりわけ割当に従わない業者が増加したことである。さらにより深刻なことは、連合外部の精油業者が精油量をだんだん増加することにより有

利な状況をつかみ、連合の高い価格を維持しようとする努力を帳消しにするほど多量の灯火油を市場へ投げ売りしたのである。外部の精油能力を買収すべきであるという提案が却下された時、連合組織は急速に衰退した。1873年6月、全国精油業者連合は、組織誕生の日から1年足らずで、会員相互の合意により解体されたのである。石油地帯は全国精油業者連合の解散に歓喜した。原油生産者たちは、原油価格を引き下げる精油業者連合には、いつも敵意をもっていたのである。

全国精油業者連合が解散したにせよ、連合の存続期間(1872年8月—73年6月)中には、精油業者は、幾分とも好条件にあった。まず第1表は、石油地帯およびニューヨークにおける原油および灯火油の年間平均価格、輸送費用、および精油業者のマージンを示す。精油業者のマージンについてみると、それは連合形成前の1871年に比べて72年には1ガロン当たり1.26セント上昇し、さらに73年には0.24セント上昇して年間を通じて明らかに上昇した精油マージンが維持されていた。次いで、輸送費用は、1872年には1ガロン当たり0.3セント低下し、さらに73年には0.99セントと大幅に低下して、精油マージンの維持に大きく貢献した。これは、連合の鉄道会社との交渉力の強化を示すものにほかならないといっている。精油業者にとって好条件となった第2の要因は、石油精製産出量が1872年の原油590万バレルから1873年の約950万バレルへと増加したことであり、それは石油精製部門へ重くのしかかっていた過剰精製能力の圧力を幾らか緩和するものとなった。しかしこの重圧の軽減は、せいぜい中位のものでしかなかった。1873年の間における精製油の日産能力の見積もりは、4万7,000バレルであった。その年の年間平均原油日産量は、約2万6,000バレルであったが、精油量は約1万9,500バレルに過ぎなかった。それは、石油精製工業がなお膨大な過剰生産能力をもち、1873年の間に多数の精油業者がなぜ操業時

第1表 石油地帯およびニューヨークにおける原油および灯火油の年間平均価格、輸送費用、および精油業者のマージン  
(単位:ガロン当たりセント)

年	石油地帯における原油価格	輸送費用	ニューヨークにおける原油価格	精油業者のマージン	ニューヨークにおける灯火油価格
1871	10.48* ¢	7.65 ¢	18.13 ¢	6.12 ¢	24.25 ¢
1872	8.90	7.35	16.25	7.38	23.63
1873	4.27	6.36	10.63	7.62	18.25

(注) ニューヨークにおける原油価格は、石油地帯の原油価格プラス石油地帯からニューヨークまでの輸送費用である。ニューヨークにおける灯火油の価格は、ニューヨークの原油価格プラス精油業者のマージンであり、輸出価格を示すものである。

(出所) Harold F. Williamson, et al., *The American Petroleum Industry: The age of illumination 1859-1899*, 1955. p.360.

間の1部分を閉業しなければならなかったか、また全生産能力を操業できなかったか、を説明するものである<sup>12)</sup>。

1872年から1875年の間、ロックフェラーは、スタンダード石油社の確立に専念した。彼は、全国精油業者連合の活動のなかでも自己の会社を拡大強化し実力を蓄積することを怠っていたわけではない。1873年1月には、ロックフェラーとフラグラーはニューヨーク市におけるスタンダード社の持分を増大するためにデボウ・マニュファクチュアリング社（the Devoe Manufacturing Company）を取得した。同社は、ロングアイランドの精油所で石油を精製し、自社工場で製造したブリキ缶に詰めた「ケース・オイル」の輸出に成功していたので、スタンダード組織の海外販売における地位を大いに強化した。またロックフェラーは、同73年には別の新分野にも手をのばして、ケンタッキー州ルイスビルのチェス・カーレイ社（the Chess, Carley & Company）の株式50%を取得した。同社は精油所を所有するだけでなく、既に合衆国東南部で指導的な石油卸売業を営んでいた<sup>13)</sup>。

しかし1873年末におけるロックフェラーの基本的な目的、すなわち彼が「われわれの計画」として描いてきたものの礎石は、石油精製工業の精製能力の大部分をスタンダード社の支配下に置くことであった<sup>14)</sup>。

### III 吸収合併の展開

ロックフェラーは、一般的にいつて全国的な吸収合併運動を展開するに当たっても、クリーブランドの合併運動でとった初期の成功経験に基づく戦術をとった。最初のステップは、特定地域の指導的な精油業者をスタンダード組織に参加するように説得することであった。これらの指導的精油業者を各地域における中核として、スタンダード社は残存する独立業者にたいしてその利権をスタンダード社に売却するか、または合併するか、という圧力をかけるために輸送分野でますます増大する権力を行使することができた。

1874年にゆっくりと行動を起こして、ロックフェラーとフラグラーは、まず石油地帯で重要な布石を打った。それは、バンダーグリフトの所有する石油地帯最大の精油所であるインペリアル精油会社（the Imperial Refining Company）をスタンダード石油社の一部

---

12) H.F. Williamson, *ibid.*, pp.356-360.

13) H.F. Williamson, *ibid.*, p.367.

14) H.F. Williamson, *ibid.*, p.416.

に組み入れたことである。次いで、ロックフェラーとフラグラーは、3つの主要な精油会社の利権者たちが合併の提案を受け入れることを知った。これらの利権者たちは、フィラデルフィアにおける最大工場アトランティック精油所 (the Atlantic Refinery) を所有するウィリアム・G・ワーデン (William G. Warden), ピッツバーグで7つの精油所を営み同市の総精油能力の約半分を占有するロックハート・フリー・アンド・カンパニー (the Lockhart, Frew and Company) のパートナーたち、およびニューヨーク市のロングアイランド・ニュータウンで相対的に小規模であるが、高収益を上げているチャールズ・プラット・アンド・カンパニー (the Charles Pratt and Company) を率いるチャールズ・プラットとヘンリー・H・ロジャースを含んでいた<sup>15)</sup>。

1874年夏、ニューヨークのサラトガでロックフェラーとフラグラーは、フィラデルフィアのウィリアム・G・ワーデンおよびピッツバーグのチャールズ・ロックハートと会談し、両者の会社をスタンダード石油社に売却し、役員となって運命をともにするよう勧誘した。ロックフェラーは、彼らに対して鉄道会社からの莫大なりべとや、精油業で達成した操業上の経済的な利益を、ともに享受することを話した。両者はクリーブランドへ行きスタンダード社の帳簿を検閲し、實際上彼らの精油原価を下回る価格で販売しても、十分に利潤を獲得できることを知り、ロックフェラーの勧誘を承諾した。ワーデン・フリー・アンド・カンパニー (the Warden, Frew and Company) およびロックハート・フリー・アンド・カンパニーは、精油所とともにスタンダード社に吸収合併された。さらに3カ月後には、ニューヨークのチャールズ・プラット・アンド・カンパニーが合併に同意した。同社には、後ほどロックフェラーのために特異な才能を発揮することになるヘンリー・H・ロジャースがいたのである。ロックフェラーは、石油地帯で、またフィラデルフィアとピッツバーグで、さらにニューヨークでも、まず最大のまたは高収益最大級の、精油会社を取得して各地域における合併運動の拠点を築くことに成功したのである。

1875年になると、ロックフェラーは、「われわれの計画」すなわち全米の精油業者たちをスタンダード社のもとに統一する計画を、最終的に達成する機が熟したと判断した。当時スタンダード社以外に精油所は、ニューヨークに精油所15、フィラデルフィアに12、ピッツバーグに22、およびオイル・クリークやその他の地域に散在する製油業者の精油所27があった<sup>16)</sup>。

15) H.F. Williamson, *ibid.*, pp.416-417.

16) J. Abels, *ibid.*, pp.107-108. 邦訳書122-123頁。

1875年春ロックフェラーは、2年前に崩壊した全国製油業者連合の後継組織として、それをより効率的な形態で生き返らせるために中央精油業者連合の形成に積極的な役割を果たした。中央精油業者連合は、すべての精油業者に開かれていた。5つの主要な地域からそれぞれ1名の役員が任命されて経営委員会が構成された。連合の株式は、2万5,000株が1株25セント（全体で6,250ドル）で発行され、地域にたいしてそれぞれ精油能力に応じて割り当てられた。すなわちクリーブランド7,175株、ニューヨーク5,375株、ピッツバーグ5,125株、オイルクリーク4,125株、フィラデルフィア3,200株、であった。各精油所の所有者たちは、経営委員会が指定する協定と契約に署名し、地域全体の精油能力に占める自己の精油能力の割合に応じて、株式を取得した。ひとつの巧妙なリース・システムによって絶対的支配が確保された。5人の経営委員は、種々の構成員の間にすべての石油精製を割り当てし、すべての原油の買い付けとすべての精製油の販売を支配し、鉄道会社およびパイプラインとすべての運賃率を協定し、すべての利潤を分配することになった。中央精油業者連合の会長は、ジョン・D・ロックフェラーであった。要するに、このプールは著しくうまく計画されており、成功を約束されていた。その最も顕著な特徴は、どこでスタンダード石油社が退き、どこで中央精油業者連合が発足したかを、明確にすることが困難であった。連合の構成員は、ほどなくロックフェラーおよび彼の仲間たちと緊密に結び付けられていることに気付いた。年間を通じてコンビネーションが支配した。まず第1に、石油生産者たちはコンビネーションを結成する試みに失敗した。次いで、石油輸送の主要な3鉄道会社が石油輸送を配分するために小型のコンビネーションを結成し、パイプライン会社が効率的なプールを形成した。最後に、精油業者が中央精油業者連合を設立したのである。これらのコンビネーションに向かう動きは、直接的にスタンダード石油社の成長に寄与した<sup>17)</sup>。

1875年3月10日にスタンダード社は、新しく取得した会社の支払いに株式を当てるために、資本金を250万ドルから350万ドルに増資した。額面100ドルの株式は、市場では265ドルになっていた。スタンダード石油社は、新しい仲間たちに対して、合併新会社が稼いだ現金とともに、当時で300万ドルの価値をもつ資産を、スタンダード社の株式額面100万ドルと交換した。スタンダード社の株式は、少なくとも1株=300ドルの価値があったことになる。スタンダード社の株主たちは、フラグラーの動議によって取締役会を最初の9名か

---

17) Allan Nevins, *Study in Power. John D. Rockefeller, Industrialist and Philanthropist, Volume I*, 1953. pp.213-214. H.F. Williamson, *ibid.*, p.418.

ら13名に増大した。新しくヤコブ・J・バンダーグリフト、ウィリアム・G・ワーデン、チャールズ・ロックハート、およびチャールズ・プラットが選出された。この時点での株主は、ジョン・D・ロックフェラー、ウィリアム・A・ロックフェラー、ステファン・V・ハークネス (Stephen V. Harkness)、サミュエル・アンドリュース (Samuel Andrews)、W・C・アンンドリュース (W. C. andrews)、オリバー・H・ペイン (Oliver H. Payne)、ジョン・ピットカーン (John Pitcairn)、H・W・ペイン (H.W. Payne)、ジョン・ハンティントン (John Huntinagton)、ジョセフ・スタンリー (Joseph Stanley)、ピーター・H・ワトソン (Peter H. Watson)、D・W・ハークネス (D.W. Harkness)、S・G・ハークネス (S.G. Harkness)、W・T・ワードウエル (W.T. Wardwell)、ベンジャミン・ブリュスター (Benjamin Brewster)、トルーマン・P・ハンディ (Truman P. Handy)、O・B・ジェニングス (O.B. Jennings)、アムブローズ・M・マックグレガー (Ambrose M. McGregor)、A・J・パウチ (A.J. Pouch)、フランク・A・アーター (Frank A. Arter)、ジャベツ・A・ボストウィック (Jabez A. Bostwick)、ジョシア・メイシー (Josiah Macy, Jr.), ダン・P・エールス (Jr. Dan P. Eells)、S・F・バーガー (S.F. Barger)、およびウィリアム・H・バンダービルト (William H. Vanderbilt) を含んでいた。このようにコンピネーションにおける新しい精油所は、経営委員会のなかへ充分に表現されていた。ロックフェラーは新株を買い続けて1875年には4,549株を保有し、持株だけで少なめに見積もっても120万ドル以上の価値があった。スタンダード社の鉄道連合は、その代表として、エリー鉄道 (the Erie Railroad) からピーター・H・ワトソンが、ニューヨーク・セントラル鉄道 (the New York Central Railroad) から W.H.バンダービルトが、株主になっていた。クリーブランドの銀行を代表して、マーチャント・ナショナル銀行の頭取 T.P.ハンディとコマーシャル・ナショナル銀行の頭取 D.P.エールスが株主に出ていた。この年にニューヨーク・セントラル鉄道の社長 W.H.バンダービルトが株主の1人として現れたのは興味深いことである。

スタンダード社に合併した新会社は、新しいパートナーとして各地域における精油業者を吸収合併する中核となった。フィラデルフィアではウィリアム・G・ワーデンが、ピッツバーグではチャールズ・ロックハートが、ニューヨークではチャールズ・プラットがそれぞれの地域で精油業者を獲得する役目を担った。石油地帯では、ジョン・D・アーチボルドがその役割を果たした<sup>18)</sup>。

18) J. Abels, *ibid.*, p.108. 邦訳書123頁。A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. p.214.



石油地帯： 1875年秋に、理由はどうであれJ・D・アーチボルドは、スタンダード石油社の一員になった。彼は、本来石油地帯で操業するために、アクメ・オイル・カンパニー・オブ・ニューヨーク（the Acme Oil Company of New York）が、スタンダード石油社の完全子会社として形成されると、この新会社の社長になった。アクメ・オイル社は、ただちに彼の会社であるタイタスビルのポーター・モーランド・アンド・カンパニー（the Porter Moreland and Company）の資産と、同じくタイタスビルにある石油地帯で第3番目に大きい精油所を所有するベネット・ワーナー・アンド・カンパニー（the Bennett, Warner and Company）の資産を、買収した。アーチボルドは、石油地帯の精油業者を取得するためロックフェラーの代理人として、スタンダード組織における最も活動的な幹部の1人となったのである。アクメ・オイル社は、スタンダード社の競争相手を排除する重要な役割を果たした。1876年には、石油地帯の7つの精油所を買収し、もうひとつの精油所をリースした。翌1878年までに石油地帯の精油業者は2社を除きすべての業者が撤退していった。スタンダード系の会社は、競争相手がとうてい得られないような莫大なりべートを享受し、そのために精製油を容易に安い価格で販売することができた。それゆえに他の精油業者は、市場を喪失していった。また、スタンダード社により油槽車が独占されていたので、他の精油業者は石油を輸送する貨車を手に入れることができなかった<sup>19)</sup>。

ピッツバーグ地域： 1875年にロックハート・フリーュー社は、2、3の小規模精油所を買収した。1876年にはオーグスタス・H・タック（Augustus H. Tack）のシティズンズ・リファイニング・カンパニー（the Citizens' Refining Company）を吸収した。シティズンズ精油会社は、1872年以降、競争が困難になり、あらゆる最善策を講じたが利潤を得られなくなった。A.H.タックは、その原因をスタンダード石油社の影響であると考えようになっていた<sup>19)</sup>。

フィラデルフィア地域： 1876年の初めにウィリアム・ワーデンは、自己のアトランティック精油所の持株に加えて、スチュワート・マシューズ・アンド・ペニンントン（the Stewart, Matthews and Pennington）社のフランクリン精油所（the Franklin Oil Works）を吸収した。同年初秋までに彼は、W・L・エルキンス（W.L.Elkins：ベルモント精油所 the Belmont Refinery）、ウォーリング・キング・アンド・カンパニー（the Waring, King and Company：エクセルシア精油所 the Excelsior Refinery）、マルコム・ロイド（Malcolm Lloyd：フェニックス精油所 the Phoenix Refinery）、およびハークネス兄弟（Harknes-

19) H.F. Williamson, *ibid.*, p.420. J. Abels, *ibid.*, pp.108-109. 邦訳書123頁。

ses: ハークネス精油所 the Harkness Refinery) などのフィラデルフィア地域における指導的な精油業者を、アトランティック精油所に合併することを取り決めた。ウィリアム・K・ハークネスによれば、精油所は1874年までは利潤を上げていたが、1874年には1年のうち数カ月間は損失を出してでなければ、精製油を売ることができなかった。また利潤を上げて売れば、油槽車を確保することができなかった。こうして原油の供給をスタンダード石油社系のワーデン・フリー社に依存する他はなかった。ハークネス兄弟 (Norris V. and William K. Harkness) は、フィラデルフィアで精油業を6年間経営してきた<sup>20)</sup>。彼らは討論した。「いまが精油業界から撤退する良いチャンスだ。ワーデン・フリーは、われわれが精油所に注ぎ込んできた価値で、喜んで工場を買いとってくれるというのだから」(ノーリス)「本当に君は売ったほうが良いと考えるのか? それともわれわれは最後まで戦うべきなのか?」(ウィリアム)「私は、売ったほうが良いと考える。われわれは投資を回収すべきである。そのほうが、損失を続けたのちにそうするよりも良いのである」(ノーリス)<sup>21)</sup>と。ハークネス兄弟は会社を売り払う決心をして、1876年夏にワーデン・フリー社へ売却した。

ニューヨーク地域: 1975年、チャールズ・ブラットは、ニューヨーク地域の吸収合併におけるロックフェラーの代理人として活動した。大手石油卸元であるネイハート・グランディン社 (the Neyhart and Grandin) のウィリアム・T・シェイド (William T. Scheide) は、1875年に石油ディーラーとしてスタンダード社との闘争を断念することを決定した。彼は、精油業者たちがネイハート社から石油を購入するのは、スタンダード社に対して自分たちの精油所を高く売りつけるために、独立の供給源として取引上の武器に利用しているに過ぎないことを知ったからである。シェイドが石油卸売業からの撤退を最終的に決定したのは、エリー鉄道の輸送総代理人がシェイドに撤退を断念させるために、ネイハート社向けの貨車をスタンダード社に廻してくれるなら金を出そうというスタンダード社の提案をすべて拒んできた、と言った時である。しかしそれは逆効果であった。なぜならばシェイドは、この話からスタンダード石油社がネイハート社に貨車を廻さぬように仕組むのは時間の問題だと考えたからである。主義からいって彼は、スタンダード石油社へ自分の

20) H.F. Williamson, *ibid.*, p.420. pp.282-283. A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. p.228. p.215. J. Abels, *ibid.*, p.110. 邦訳書124頁。

21) U.S. House of Representatives, Committee on Manufactures, *Report on Investigation of Trusts*, 50th Cong., 1st Sess., House Report No.3112, Vol.IX. (Washington: Government Printing Office, 1888) 223ff.

会社を売る筈がなかった。シェイドは、会社をチャールズ・プラット社へ売却した。彼は、後になってプラット社がスタンダード石油社系の子会社であることを知った。ネイハート・グランディン社が無くなると、同社から石油を購入していた精油業者たちは、スタンダード社に頭を下げなければならなくなった。このようにして吸収合併が続けられたのである。競争相手の抵抗にあった場合、ロックフェラーは、「汗をかかせる」か、「弱らせる」かして、再び商談を続けることであった<sup>22)</sup>。

クリーブランド地域： 1874年のことである。モアハウス・アンド・フリーマン (the Morehouse and Freeman) 社は、スタンダード社から1日に85バーレルの残留物の供給を受けて潤滑油の製造に従事していたが、突然、残留物の供給を12バーレルに削減された。この残留物は、スタンダード社が灯火油の生産に集中したことから生じた廃棄物であるが、その供給を削減した意図は、明らかにモアハウス・フリーマン社を潤滑油業界から締め出して会社を買収することにあった。その潤滑油製油所は、4万1,000ドルの資本を投下して建設されたが、スタンダード社はわずか1万5,000ドルを支払ったに過ぎない<sup>23)</sup>。

1876年末までにスタンダード社の子会社は、それぞれの地域で独立精油業者の精製能力を減らすことに著しい前進をみせた。

#### IV ウェストバージニア・オハイオ・メリーランド地域の合併運動

ウェストバージニア州およびボルティモア地域は、東部、西部、および南部でスタンダード石油社に対して潜在的な脅威を与えるものであった。ボルティモア・アンド・オハイオ鉄道の沿線地域の、特にパークースバーグ (ウェストバージニア州) やボルティモア (メリーランド州) の精油業者をテークオーバーするに当たって、ジョンソン・ニューロン・カムデン (Johnson Newlon Camden) は、スタンダード社のために特記すべき重要な役割を演じた。彼は、1875年に開業したパークースバーグ最大の精油所であるカムデン精油所 (the Camden's Refinery) の共同所有者であった。同時に、有名な法律家であり、民主党の優れた政治家でもあった。その選択は、名人芸に達していた。彼は、知事や上院議員の候補者としては成功しなかったけれども、また彼の精油所は人任せの状態であったけれども、カムデンはスタンダード社が必要とするすべての特性を持っていた。彼は、精力的

---

22) J. Abels, *ibid.*, p.110. 邦訳書125頁。

23) J. Abels, *ibid.*, p.109. 邦訳書124頁。

であり機知に富んでいたと同時に、気持ちのよいユーモアのセンスを持っていた。そのうえ彼の楽天性と活力、人間性の理解力は、広範な異なるタイプの人々から好感を得ていた。彼は、ビジネスにおいても政治においても、先見の明があり人を扱うのに巧妙であった。彼は陽気であるにもかかわらず無遠慮さを力強く発揮することができたし、緊急事態に際してはフラグラーと同じように現実的であり強力であった。カムデンのパートナーの一人である W.P.トムブソン大佐 (Colonel W.P.Thompson) は、独特であるが匹敵する手腕家であった。かつて見事な礼儀と判断力を示したこの南部連邦軍将校は、執行能力と、将来のロックフェラーとの関係において重要となる騎兵隊の経験や知識を、持っていたのだ。

カムデン精油所は、開業時からうまく行っていなかったが、カムデンに信用がなかったわけではない。それは、地方原油とペンシルベニア石油との混合が費用のかかる工程であることを証明した。新しい鉄道運賃は、会社に対してボルティモアを除くすべての東部市場を閉ざしていた。西部の取引は断続的で変わり易いものであった。カムデンとトムブソンは、後に判ったウエストバージニア原油が潤滑油の製造に対してもっている充分な可能性を、まだ把握していなかった。カムデンは、精油業の形勢を見守り、石油精製工業を組織化しているスタンダード社の動きを知り、その指導者たちの能力を賞賛していた。實際上、彼の財政状況と一般的な態度は、ロックフェラーからの接近を受け入れさせた<sup>24)</sup>。

最初の交渉開始をカムデン自身が行ったというもっともらしい話がある。1875年の春に、カムデンと彼のパートナーたちは、パーカースバーグの事務所で机を囲んで一連の会議を開いた。驚いたことには、議題は彼らがいかにして債権者から逃れるかであり、最終的に破産をするのが最善の解決策であることを決定した。しかし、書類に署名する直前にカムデンは2、3日間姿を消した。会議に帰ってきたカムデンは、喜ぶ仲間たちの前にスタンダード石油社との契約書を呈示した<sup>25)</sup>。

しかしながら合意は、達成された。契約書は、1875年5月12日に、一方の側にロックフェラーおよびフラグラーと、他方の側にカムデンおよび彼の仲間たちとの間で署名された。これは、結果として5月29日に、前の会社 J・N・カムデン・アンド・カンパニー (the J. N. Camden and Company) の後継会社としてカムデン・コンソリデータード・オイル・カンパニー (the Camden Consolidated Oil Company) を資本金20万ドルで形成することとなった。新会社は、事実上、スタンダード・システムの一構成会社であったが、この致

24) A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. pp.220-221.

25) Festus P. Summers, *Johnson Newlon Camden, A Study in Individualism*, 1937. pp.172-173.

命的な関係を外部の世界はなにも知らなかった。この会社は、カムデンの名前を引き継いで、カムデンと彼の前からのパートナーたちが会社の活動を指導した。つまり、カムデン社がスタンダード社に吸収されたことは、完全な秘密にされた<sup>26)</sup>。カムデンは、あたかも「トロイの木馬」ともいうべき役割を担って、スタンダード石油社の敵のごとくうまく立ち廻り、数年間その正体を知られずに通した<sup>27)</sup>。他方でカムデンとトムプソンは、彼らの資産に対して一部分、より大きい会社であるスタンダード石油社の株券によって支払われた。

会社の直接的な機能に関しては、ロックフェラーとカムデン・コンソリデータード社の間で、明白な了解に達していた。それは、シンシナチ（オハイオ州）の東部およびピッツバーグの南部における、ボルティモア・アンド・オハイオ鉄道沿線のすべての領域における石油精製工業を統合することであった。これは、マリエッタ（オハイオ州）、パーカースバーグ、および特にボルティモアがスタンダード陣営に取り込まれ、これらが主要な石油精製センターとなること、また他の領域は石油製品のマーケティングに当たる会社の配給代理人によって防衛されること、を意味する。カムデン・コンソリデータード社が統合活動を終わったならば、ウェストバージニア・オハイオ・メリーランド地域は、スタンダード社の勢力範囲、北部におけるスタンダード社の現行活動にたいする援護、およびスタンダード・コンビネーションを南部へ拡大するための便利な手段となるであろう。

ジョンソン・N・カムデンは、旧会社から新会社への移行計画のアウトラインを立て、移行が外部の注目を惹くことを避けた。秘密は十分に維持された。なぜならば、鉄道会社の幹部、パイプライン会社の役員、および精油業者たちは、数カ月間、ある事例では数年間、スタンダード社によるパーカースバーグの攻略を気づかなかったからである。カムデンは仕事を積極的に推進した。早くも6月17日に、彼は破産手続きで売却される精油所を取得し、後ほどもう2つの精油所を買収した。カムデンは、ボルティモア・アンド・オハイオ鉄道から有利な運賃率を獲得するために、スタンダード社と敵対関係にある同鉄道の社長ジョン・W・ギャレット（John W. Garrett）のお気に入りとなった<sup>28)</sup>。カムデンは、オリバー・ペインに次のような手紙を出した。「ギャレットは、明日われわれのところに来ることになっている。彼は、われわれに石油ビジネスを続けるように、またスタンダード・コンビネーションと戦うように、激励するだろう」<sup>28)</sup>と。ギャレットは、ボルティモア・

26) A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. pp.221-222.

27) J. Abels, *ibid.*, p.111. 邦訳書125頁。

28) A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. p.222.

アンド・オハイオ鉄道のコンネルスビルからピッツバーグへ通っている支線、コンネルスビル・ピッツバーグ支線 (the Connellsville-Pittsburgh Branch) を特別料金で使用させてくれた。

ギャレットは、ボルティモアに向けてコロンビア導管会社 (the Columbia Conduit Company) から精製用の原油を運んだり、またボルティモア港に輸出用の精製油を運んだりしていた。ボルティモア港は、他の港をすたれさすほどに発展し、1875年の最初の3週間で1874年の10倍にあたる3万7,330バーレルを輸出した。ギャレットはカムデンをスタンダード社に対する不屈の敵だと信じ、カムデンに莫大なりべとを与えた。また、ボルティモアまでの精製油の公示運賃は1.75ドルであったが、カムデンには0.665ドルであった。潤滑油は、公示運賃1.25ドルの半額を払っただけであった。この結果カムデンは、ギャレットがボルティモア・オハイオ鉄道沿線に独立精油業者をつくろうとする企てを、挫折させてしまった。カムデンは、精製油をボルティモアの大精油業者よりも安く売ることができるようになり、ボルティモアで活動の基礎をかためた<sup>29)</sup>。

1876年の間、カムデンとトムプソンの主要な目標は、ボルティモア地域にあった。同年末にカムデンは、ボルティモアの指導的な精油業者 W・C・ウエスト・アンド・サン (W. C. West and Son) 社にたいして、その資産をボルティモアの他の精油所と合併して一つの大会社を形成し、次いでその大会社をカムデンが吸収する、という提案をもってアプローチした。交渉は、ウエスト社が自分たちの日産600バーレルの精油所に17万5,000ドルという高い評価を付けたこと、妥当性を欠く高いパーセンテージの株式を要求したこと、およびウエスト父子が新会社で多額の月給を要求したことから、暗礁にぶつかった。カムデンにとっては、満足のいく取り決めに締結する前に、ボルティモア地域に圧力をかけなければならないことが明らかになった<sup>30)</sup>。

カムデンは、ボルティモア地域でちょうどまぐ行っていた。だが、頑強に反抗する W・C・ウエスト・アンド・サン社に圧力をかけるために、カムデン・コンソリデーテッド社は、パーカースバーグの精油所から精製油を、ボルティモア市場で損失を出しながら販売した。幾つかの独立精油工場が買収された。また、ポルトニィ・アンド・モール (the Poultney and Moal) 社は、自分の精油所を持っているだけでなく、ボルティモアの多数の小規模精

29) J. Abels, *ibid.*, p.111. 邦訳書126頁。

30) A. Nevins, *Syudy in Power, Volume I*, 1953. P.226. P.251. H.F. Williamson, *ibid.*, p.421.

油所のために原油購入者としても活動していたが、この会社との交渉も開けた。その時点で事態が急に進捗した。1877年末にウエスト社は、最終的にカムデン・コンソリデーテッド社に屈伏し、13万7,500ドルを受け取ることで合併に同意した。そしてウエスト社を中核とするボルティモア・ユナイテッド・オイル・カンパニー (the Baltimore United Oil Company) が形成された。同社は、日産約2,250バーレルの結合された精製能力を持つ11個ばかりの精油所を吸収し、その資産はパラフィン工場、ガソリン工場、樽工場、貯蔵所および埠頭を含んでいた。その支払い総額は、52万ドルに近かった。カムデン社はスタンダード社の信託の下にその株式の4/5以上を保有した<sup>31)</sup>。1877年12月21日にカムデンは、誇らしげにロックフェラーに報告している。「われわれは、石油精製権益がボルティモアにおいて湧き出てくるあらゆる種を片づけてしまった」<sup>32)</sup>と。

スタンダード石油社に敵対する架空の競争会社を設立するやり方は、後にも何回か繰り返された。ロックフェラーは、それを競争の合法的な手段と考えていた。スタンダード石油社の作戦は常に秘密裡に行われたのが特徴といえる。カムデンに騙されたのは、ボルティモア・アンド・オハイオ鉄道だけでなく、エリー・アンド・ペンシルベニア鉄道 (the Erie and Pennsylvania Railroads) もそうであった。同鉄道会社には、1875年の合併後もしばらくの間、どの会社がスタンダード社系か判らなかったという<sup>33)</sup>。

——1999.11.10受稿——

---

31) H.F. Williamson, *ibid.*, pp.250-251.

32) A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. p.252.

33) J. Abels, *ibid.*, p.112. 邦訳書127頁。