

スタンダード石油社の合併運動 —— クリーブランドにおける石油精製業の集中 ——

小 谷 節 男

The Merger Movement of the Standard Oil Company of Ohio in Cleveland

Setuo KOTANI

Abstract

On the merger movement in Cleveland, Rockefeller's first step was to arrange to absorb Clerk, Payne & Co., Standard's strongest competitor. He had planned his strategy with characteristic foresight. A less farsighted leader than Rockefeller would have approached the weak refineries first, and final failure. The next step was to recapitalize Standard Oil, which was done on January 1, 1872. The stock was increased from 10,000 shares to 25,000 shares and the capitalization from \$1,000,000 to \$2,500,000. Rockefeller was then ready to go to work on his mop-up operation. He was soon negotiating with his four chief remaining Cleveland competitors. All had decided to merge with Standard before March 1, and by April the company had taken 16 Cleveland firms. During the remainder of 1872, six more Cleveland companies were acquired. By the end of 1872, Standard controlled a capacity of at least 10,000 barrels of refined oil a day.

Key words : merger, refinery, recapitalization

抄 録

クリーブランドの石油精製業における合併運動についていえば、ロックフェラーの第1のステップは、スタンダード社の最強の競争相手であるクラーク・ペイン社を吸収合併することにあつた。彼は自己の戦略を特有の先見性でもって練り上げてきた。もしロックフェラーが先見の明のない指導者であつたならば、最初に競争力の弱い精油所にアプローチして、最後には失敗したことであろう。ロックフェラーの第2のステップは、スタンダード・オイル社の増資であり、1872年1月1日に実行された。株数は1万株から2万5,000株に増え、資本金は100万ドルから250万ドルになった。ついに、ロックフェラーはいまや掃討作戦にとりかかる準備ができた。彼は、すみやかにクリーブランドの残る主要な競争会社4社と交渉に入った。主要4社のすべては、1872年3月1日以前にスタンダード社と合併することを決定した。同年4月までに、クリーブランドの16社を取得した。1872年の残存期間でさらにクリーブランドの6社を合併した。1872年末までにスタンダード社は、少なくとも、精製油日産1万バレルの生産能力を支配していた。

キーワード：合併，製油所，増資。

南部開発計画をめぐる争い(1872年2月27日～4月8日)の間も、ロックフェラー(John Davison Rockefeller)の関心の大部分は、クリーブランドの製造部門へ向けられていた。ロックフェラーとフラグラール(Henry M. Flaglar)のいう「われわれの計画(our plan)」¹⁾は、合衆国における大部分の石油精製工場を一つの巨大な組織に統合することであった。ロックフェラーは、石油地帯が南部開発計画で沸騰している間も、自分達の計画をけっして見失いはしなかった。彼は、二正面で戦っていた。ひとつは、南部開発計画を全国的な規模に押し拡げて全国の精油所を少数者で支配することであった。もうひとつは、クリーブランドの石油精製工場をスタンダード・オイル社に合併すること、およびニューヨークに新しい拠点となる会社を建設することであった。「われわれの計画」は究極の成功へ向けて長い過程の行進を始めた。この過程は、ロックフェラーの生涯のなかで最も劇的な舞台のひとつを構成するものであった。ロックフェラーは、フラグラール、ハークネス(Stephen V. Harkness)、およびアンドリュース(Samuel Andrews)と相談し、銀行家を取り込んで石油業者仲間と会談することから始めたのである。本稿は、クリーブランドにおける石油精製業の合併運動について I. クラーク・ペイン社の合併 II. スタンダード社の増資 III. クリーブランドの征服 の順で述べる。なお末尾に IV. 付表 1872-73年の合衆国各地域における石油精製能力 を掲げようと思う。

I. クラーク・ペイン社の合併

ロックフェラーの第1のステップは、オリバー・H・ペイン大佐(Colonel Oliver H. Payne)との交渉であった。1871年12月、ロックフェラーはクリーブランドにおける最大の競争相手であるクラーク・ペイン・アンド・カンパニー(the Clark, Payne and Company)の社長O. H. ペイン大佐に、クリーブランドの銀行で午後の会談を行うために出席を求め、メッセージを送った。この銀行は、おそらくセカンド・ナショナル銀行(the Second National Bank)であったことは疑いもない。なぜならば、セカンナド・ナショナル銀行の頭取であるアマサ・ストーン2世(Amasa Stone Jr.)および役員であるスティルマン・

1) Allan Nevins, *John D. Rockefeller. The heroic age of american enterprise, Volume One*, 1940. p. 361. A. Nevins, *Study in Power. John D. Rockefeller, Industrialist and Philanthropist, Volume I*, 1953. p.99. Harold F. Williamson, Arnold R. Daum, et al., *The American Petroleum Industry. The age of illumination 1859-1899*, 1959. p.368.

ウィット（Stillman Witt）は、いまやスタンダード・オイル社の株式をそれぞれ500株ずつ両者合計1,000株を保有していたからである。ロックフェラーは、ペインに重要な提案を持っていた。賢明なペインは、クラーク・ペイン社の筆頭株主として会談の性格が何であるかを推測し、おそらくロックフェラーが合併の段取りををつける積もりであることを、心得ていた。ペインの共同経営者は、クラーク兄弟（Clark Brothers）、すなわちモーリス・クラーク（Maurice Clark）とジェームス・クラーク（James Clark）であり、かつてロックフェラーが農産物の仲介業務を始めた時のパートナーであった。彼らは、富裕なハッシー家（Hussy Family）とともにクラーク・ペイン社の株式を所有していた。

實際上、ロックフェラーはスタンダード社の社長として「われわれの計画」を実行に移す最初のステップを踏み出したのである。彼の目的は、クラーク・ペイン社を自己の活動的な組織に吸収合併することにあつた。彼は大胆にも抜け目なく第1の競争者を、合併の交渉相手に選んだ。それは、「われわれの計画」と南部開発計画との釣合いをとり調和させるための努力でもあつた。ロックフェラーは、自己の戦略を特有の先見性でもって練り上げてきた。クラーク・ペイン社はウォールワース・ラン沿いに、樽製造工場を併設する巨大な精油所を持っていたのである。²⁾

もしロックフェラーが先見の明のない指導者であつたならば、まず最初に競争力の弱い小規模な精油所にアプローチしたことであろう。だがこのコースをとることは、最初は成功するかもしれないけれども、次第に困難な戦いとなり、最後には失敗することを意味するものであつた。ロックフェラーがクリーブランドの石油精製業を押さえ得たのは、まず第1に最大の会社に狙いをつけたことにある。クラーク・ペイン社は、ペイン家およびハッシー家の財力の支持と、ジェームス・クラークが取締役をしていたマーチャント・ナショナル銀行（the Merchants' National Bank）の支持を、受けていた。もしクラーク・ペイン社が敵対的な態度をとっていたならば、その後の大合同の希望も消滅したことであろう。しかし彼らがひとたびスタンダード・オイル社に結合すると、合同運動にたいしては地域的にも抵抗できないようになってきたといつてよい。

ペインは、共同経営者の代表であつただけでなく、クリーブランドでは社会的にも政治的にも重要な人物であつた。ペイン大佐は貴族であり、きわだった個性をもつ名家の御曹子として人格的な威信では、評価しきれない存在であつた。彼は、既にクリーブランドと

2) A. Nevins, *Study in Power. Volume I*, 1953. p.132.

ニューヨークの両方で、品位と威厳と能力を有する人物として認められていた。彼の父親ヘンリー・B・ペイン (Henry B. Payne) は、能力と教養のある真面目な人柄から、クリーブランドの最も貴族的なリーダーであり、また法律家であり製造業者でもあった。父親は、クリーブランド・アンド・コロンバス鉄道 (the Cleveland and Columbus Railroad) の社長として財をなした後に、政界へ進出して全国的に知られる民主党のリーダーとなった。長老ペインは原理と高潔の人であった。³⁾

オリバー・H・ペイン大佐は、ロックフェラーと同年齢であり、2人はクリーブランド高校の同窓生であった。しかしながら彼は、フィリップス・アンドーバおよびエールの両大学へ進学するためクリーブランドを去り、南北戦争で大佐に昇進した。ごく最近に彼が、鉄と石油の製造で活躍するようになってから、ロックフェラーの同業者仲間に戻ってきた。彼は本質的には広いビジネスの分野に取り込まれるリーダーシップの素質を持つ、博識で高潔な人物であり、周囲に群がる粗野で崩れた人とは違って異彩を放っていた。フラグラールは後に、ペインを「神様の親戚 (“kin to God”）」⁴⁾と呼んだほどである。フラグラールは、ロックフェラーがペインを取り込むのは殆ど不可能な試みであると考えていた。しかしロックフェラーとフラグラールはすすんでリスクを取ることにした。というのは、ペインを説得して仲間に引き入れると、スタンダード社の力が大いに増強し、他の製油業者を説得するのも容易になると考えたからである。

ロックフェラーの計画は正鵠を得ていることを証明した。会談において明敏なペインは状況を的確に把握していた。ロックフェラーは、過剰な精油所の盲目的な競争を終わらせること、あるいは主要な精油所が資源をプールして経済性を達成することなどの重要性を、指摘する必要はなかった。ペインは合併がいかに効果的であるかを理解していた。クラーク・ペイン社は、損失を出していた。ペインは決して躊躇しなかった。石油業界の一般的状況は、きわめて暗くいまや勇気ある計画を必要としている、という点でロックフェラーに同意した。彼はロックフェラー組織の着実な成長に注目していた。ロックフェラーとフラグラールの手腕が傑出していること、スタンダード社が銀行から高い評価を得ていて銀行との同盟が強大な影響力を持っていること、スタンダード社の精油所の効率がきわめて高くマーケティング戦略にも優れていること、およびフラグラールがレイク・ショア鉄道 (the

3) A. Nevins, *John D. Rockefeller. Volume One*, 1940. p.362.

4) Jules Abels, *The Rockefeller Billions, The Story of World's Most Stupendous Fortune*, 1965. p.84.
現代経営研究会訳『ロックフェラー』1969. 100頁。

Lake Shore Railroad) との交渉で成功を収めていること、を知っていた。ロックヘラーが、スタンダード社の増資をすること、クラーク・ペイン社の工場の値踏みをすること、および共同経営者に資産と暖簾に比例して株式を与えること、を提案するとペインは受諾した。「あなたのお考えにわたしも共鳴をおぼえます。共同経営者と相談して彼らの意向を早急にお知らせ致しましょう」⁵⁾と。スタンダード・オイル社は、なお今日、石油不況のなかでも利潤を上げており、ロックフェラーの提案はペインにとって暗い状況から脱出する道を示すものであった。ロックフェラーは、ペインにたいしてスタンダード社の経営陣に参加して積極的な役割を引き受けるよう勧誘したが、クラーク兄弟の参加は必要としないことを示唆した。ペインは、ロックフェラーの考えに異議はなかった。ペインの共同経営者は素早く合併に同意した。買収条件が交渉され、クラーク・ペイン社の土地、建物、その他の資産が値踏みされた。クラーク・ペイン社の合併によりスタンダード社の石油精製能力は増強された。オリバー・H・ペインの参加は、会社にたいしていっそうの威信を与えることとなった。⁶⁾

II. スタンダード社の増資

ロックフェラーの第2のステップは、スタンダード・オイル社の増資であった。次頁の第1表は、スタンダード・オイル社（オハイオ）の増資の直前直後における株主および株式の配分状況を示す。1872年1月1日、スタンダード・オイル社の資本金は、150万ドル増資され、100万ドルから250万ドルになった。株数は1株の額面100ドルであり、1万株から2万5,000株に増えたことになる。増資新株のうち4,000株は、既存の株主に按分された。重役会は、残りの1万1,000株にたいして、クリーブランドと余所の精油所の資産を買収するために使用する権限を与えた。クラーク・ペイン社は、40万ドルと評価され、共同経営者は同額の株式4,000株を受け取った。だが、このすべてが工場の価値を代表するものではなかった。工場は25万1,110ドルと評価された。その追加価値部分14万8,890ドルは、暖簾にたいして、またペインの経験と頭脳にたいして、示された配慮であった。それは、ペインの経験と頭脳が、實際上、非常に大きな額の価値をもっていることを証明するものであ

5) J. Abels, *ibid.*, p.84. 邦訳書100頁。

6) A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. p.133. A. Nevins, *John D. Rockefeller, Volume One*, 1940. pp.363~364.

第1表 スタンダード・オイル社（オハイオ）の増資の直前直後における株主および株式の配分状況

1872年1月1日の株主		新株15,000株の配分, 1872年1月1日以降の株主	
株 主	株 数	株 主	株 数
ジョン・D・ロックフェラー	2,015株	既存株主（案分）	4,000株
ウィリアム・ロックフェラー	1,459株	クラーク・ペイン・アンド・カンパニー	4,000株
ヘンリー・M・フラグラ	1,459株	ジョン・D・ロックフェラー	3,000株
サミュエル・アンドリュース	1,458株	ヘンリー・M・フラグラ	1,400株
ステファン・V・ハークネス	1,458株	ジョン・D・ロックフェラー（会社の代理人として）	1,200株
アマサ・ストーン・Jr	500株	ジャベツ・A・ポストウィック	700株
スティルマン・ウィット	500株	ジョセフ・スタンレー	200株
O・B・ジェニングス	500株	ピーター・H・ワトソン	500株
トルーマン・P・ハンディ	400株		
ベンジャミン・ブルースター	250株		
合 計	10,000株	合 計	15,000株

(出所) Allan Nevins, *John D. Rockefeller. The Heroic Age of American Enterprise, Volume One*, 1940, p.365. A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. pp.134-135.

った。かくて、取引は完了した。後年ロックフェラーは、ペインの敏速な対応に満足して語った。私がペイン大佐と会った時、クリーブランドの製油業者は一定期間ストレスに見舞われたことを、あなたは理解できるでしょう。彼は私の提案を直ちに受諾して鑑定人により工場の価値がどれほどであるかを知りたいと言ったのだ、と。⁷⁾

以前からの株主で持株を増やした者のなかには、銀行の頭取および役員が3名いた。アマサ・ストーン2世は、セカンド・ナショナル銀行の頭取であり、またスティルマン・ウィットは、セカンド・ナショナル銀行の役員であると同時にコンマーシャル・ナショナル銀行 (the Commercial National Bank) の頭取ダン・P・エールス (Dan P. Eells) の義父でもあった。さらにトルーマン・P・ハンディ (Truman P. Handy) は、マーチャント・ナショナル銀行の頭取であった。会社の記録によれば、A. ストーン2世は、早くも1870年2月12日に500株を保有していた。S. ウィットおよびT. P. ハンディも1870年の間にスタンダード社へ投資していたらしい。これら3名は、1872年1月1日のスタンダード社の増資申請時にはそれぞれ500株 (A. ストーン2世とS. ウィット)、および400株 (T. P. ハンディ) を保有していた。なお序に言えば、コンマーシャル・ナショナル銀行の頭取D. P. エールスは、スタンダード社が1875年3月10日に100万ドル増資して資本金350万ドルにな

7) A. Nevins, *John D. Rockefeller, Volume One*, 1940. p.364. A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. p.134.

った時、初めて株主名簿に現れた。⁸⁾ともかく1872年の増資時点においてスタンダード社では、A. ストーン2世、S. ウィットおよびT. P. ハンディなど3名の銀行の頭取および役員を通じて、クリーブランドの3つの主要な銀行、すなわちセカンド・ナショナル銀行、コンマーシャル・ナショナル銀行およびマーチャント・ナショナル銀行が、ロックフェラー陣営の一角を形成することとなった。⁹⁾

ベンジャミン・ブルースター（Benjamin Brewster）は、東部および西部の鉄道会社に関係してオマハ鉄道（the Omaha Railroad）の副社長になっていた。彼は、スタンダード社の設立時にはまだ株主ではなかったが、おそらくその後間もなく可成りの投資をして株主となった。1872年1月1日まで株主名簿には記載されていなかったが、殆どその2年近くも前から株主になることは容易だったのである。¹⁰⁾

増資に当たって2、3の新しい株主が会社に参加した。会社が発展するとともに多くの株主が加えられたのである。1871年の暮れには、もう2つの資産が既に追加されていた。ひとつは、クリーブランドのジョセフ・スタンレー（Joseph Stanley）の所有する小規模な精油所である。それは2万ドルと評価されて、予定通り株式資本が増加された後の額面で、スタンダード社の株式で支払われる約束が交わされて12月30日に買収され、新株200株が与えられた。もうひとつは、ニューヨークのジャベック・A・ボストウィック（Jabez A. Bostwick）の所有するロング・アイランド・オイル・カンパニー（the Long Island Oil Company）である。ロックフェラーが目覚ましい手腕を発揮し得たのは、新しいコンビネーションにボストウィックを引き入れたことによる。ロング・アイランド・オイル社は、価値のある精油所と、イースト・リバー沿岸のハンターズ・ポイントに重要なターミナル施設を備え、引き船を所有していた。ボストウィックは、ニューヨークの輸出マーケティング・ビジネスにおける指導的な人物の一人であり、可成りの販売力を持っていた。彼は、海外へ販売するためにクリーブランドや他の場所から、大量の精製油を購入していたので、スタンダード組織の活力を知っていた。また、彼は、南部開発会社のメンバーとして、ロックフェラーの行動に注目してきた。ボストウィックの資産は、明らかに7万ドルの価値を充分に持っていた。だが1872年1月1日の増資にあたっては、新株700株に抑えられた。ボストウィックは、確かに1月1日以前に取り決めを行っていた。しかし、アラン・ネビ

8) A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. p.214.

9) A. Nevins, *ibid.*, p.100.

10) A. Nevins, *ibid.*, pp.82~83.

ンズの調査からスタンダード社のニューヨーク・オフィスに保存されている契約書によれば、資産は2回の分割払いで取得された。取引は、1872年3月29日まで完了しなかった。¹¹⁾

ともかく、これらの合併によりスタンダード・オイル社は、クリーブランドにおいて絶対的な優位を獲得し、ニューヨークにおいて強力な足場を確保した。いまやスタンダード社は、比類なき世界最大の精油会社となった。ここで特記されなければならないことは、これら最初の合併は、南部開発計画の騒動が始まったときよりも、まる6週間も前に起きていたことである。だから、南部開発会社はペインやスタンレーに影響を及ぼすことはできなかったといってよい。スタンダード社との合併に当たってクラーク・ペイン社は充分に支払われたが、ポストウィックとスタンレーはそれぞれ7万ドルと2万ドルを株式で取得したに過ぎない。なおピーター・H・ワトソン (Peter H. Watson) は、レーク・ショア鉄道 (the Lake Shore Railroad) の貨物輸送総代理人であり、額面金額5万ドル相当の500株を与えられた。しかしスタンダード・オイル社の最初の共同経営者である2人のロックフェラー、フラグラー、アンドリュースおよびハークネスは、なお株式の過半数を所有して会社の支配を保持していた。

スタンダード社の事業拡大とともに古い株主の幾人かは、持株を増加させた。ロックフェラーは、新株発行の可成りな部分を購入して株式保有量を増大させた。1870年にスタンダード・オイル社を資本金100万ドルで設立したとき、ロックフェラーは株式の $\frac{1}{4}$ 以上 (2,667株=26.67%) を保有した。1872年年頭の増資によって持株を5,821株 (旧株2,015株、新株3,000株、既存株主案分新株806株) に引き上げたので、持株の額面金額は、58万ドルを超えるようになった。だがその株式保有シェアは、26.67%から23.28%へと減少した。それにもかかわらず彼の持ち分は、資本金250万ドルの $\frac{1}{6}$ をずいぶん上回るものであった。そのうえ彼は、新しい合併交渉で使用するために1,200株を会社の代理人として保有することとなった。フラグラーは、持株を会社設立時の1,333株から3,442.6株 (旧株1,459株、新株1,400株、既存株主案分新株583.6株) へと増やし、シェアを13.33%から13.77%へと僅かに高めた。¹²⁾

11) A. Nevins, *ibid.*, p.415.

12) A. Nevins, *ibid.*, p.100.

III. クリーブランドの征服

スタンダード社は、クリーブランドで最も強大な競争相手を取得したので、いまやクリーブランドのすべての精油業者にたいする掃討作戦にとりかかる準備ができあがっていた。ロックフェラーと共同経営者は、鉄道会社の支持はもちろんクリーブランドの主要な銀行の信用と積極的な協力を得ていた。ロックフェラーは、自信をもってクリーブランドのあらゆる精油業者に、次のような提案を行ってきた。スタンダード社と合同し資源をプールするならば、資産にたいする代価としてスタンダード社の株式か現金かのいずれでも受け取ることができる、と。1870年から1871年の過去2年間に、大抵の精油業者は重大な損失を蒙っていたので、そうした事態はスタンダード社にとって「われわれの計画」を実行するために、かえって有利な状況を作り出すこととなった。この嘆かわしい石油不況の危機的な状況から、精油業者の $\frac{1}{2}$ はけっきょく破産するのではなからうか、という不安が熱病的に拡大していた。¹³⁾

ロックフェラーは、1872年2月までに、すみやかにクリーブランドの残る主要な競争会社4社と交渉に入った。工場の買収価格が高い順に挙げれば、次のようである。第1に、ウェストレイク・ハッチンス社 (the Westlake, Hutchins and Company) は、1872年2月28日に、9万4,117ドルで取得された。第2に、アレクサンダー・スコフィールド社 (the Alexander, Scofield and Company) は、1872年2月21日に6万2,500ドルで買収された。同社の共同経営者であるアイザック・ヘウィット (Isaac Hewitt) は、かつてロックフェラーを帳簿係として雇ったことのある仲買業者であった。ロックフェラーは、ヘウィットの工場を帳簿価格の半分で買い取る条件を提示した。12万ドルを費やした精油所が6万2,500ドルしか支払われなかったが、その精油能力はクラーク・ペイン社とそれ程変わるものではなかった。買収交渉がまとまった時、ロックフェラーはヘウィットに、支払いを現金でなく株券で受け取るように勧めた。だがヘウィットは、現金で受け取ったのである。第3に、ハンナ・バスリントン社 (the Hanna Baslington and Company) は、1872年2月22日に4万5,000ドルで買収された。ロバート・ハンナ (Robert Hanna) は、買収に最も難色を示した。ハンナはロックフェラーから、次のように言われた。「もはや主だった精

13) A. Nevins, *John D. Rockefeller, Volume One*, 1940. pp.365~366.

油所は全部おさえた。あなたが売却を拒んでも結局は破滅するだけです』¹⁴⁾と。ハンナは、レーク・ショア鉄道のデブロー将軍 (General Devereux) に会いに行った。デブローは言った。スタンダード社なみの運賃率を希望するならば、スタンダード社と同量の貨物を同様に定期的に輸送することだ、と。ハンナは、ロックフェラーの出した条件で売却せざるを得なかった。7万6,000ドルかかった工場は、たった4万5,000ドルで買い上げられた。会社は、毎年、投資額の30%の純益をあげていた。通例、年間純益の10倍かそれ以上になる売値がこの場合は年間純益のたった倍額にしか過ぎなかったのである。第4に、クラーク・シャーマー社 (the Clark, Shurmer and Company) は、1872年2月17日に3万2,500ドルで取得された。主要な競争会社4社のすべては、1872年3月1日以前にスタンダード社と合併することを決定した。しかし、これらの会社がよく将来を見越して現金でなく株式を選んでいたら、財産を築きあげたことは確かである。だが1872年の初頭に、将来を読み切ってスタンダード石油社の株式が宝の鉱山になることを見通すには、よほどの千里眼的才能の持ち主でなければならなかった。ロックフェラーの回想録の記述に注意するならば「われわれは、支払いを株式ですませる方がずっと有り難かった。なぜならば、当時の一ドルといえば馬車の車輪ぐらいに大きく思われたからだ」¹⁵⁾と。スタンダード社は現金を節約したかっただけである。スタンダード社の買収方針は、原則として支払代価を最小限に押さえることだった。殆どの場合、買収資産にたいする支払は使用価値相当分だけであり、時にはスクラップなみの扱いを受けた。¹⁴⁾

またスタンダード社は、1872年4月までにクリーブランドの16社とジャージー・シティーのS. フリーマン社 (S. Freeman and Company) を取得した。ロックフェラーは、物的施設と同じく頭脳にたいしても深い関心を抱いていた。彼が欲しいと思う施設や経営者を見つけた場合には営業権も高額に評価し、その会社の経営者には責任ある仕事を与えて株式で、あるいは現金で気前よく代価の支払いを行った。要するに、オリバー・ペインなみの待遇を与えたのである。クリーブランドで買収した16社のなかにはA. M. マックグレッガー社 (A. M. McGregor and Company) があった。同社は、キングスベリー・ラン沿岸のタール精製工場であり、表面上はクリーブランドのより小規模な取得会社として、1872年2月17日に8,000ドルでテークオーバーされ、後から追加してもう2,000ドルが支払われた。しかしながらこの買収は、スタンダード社にアムブローズ・マックグレッガー (Ambrose

14) J. Abels, *ibid.*, p.85. 邦訳書102頁。

15) John D. Rockefeller, *Random Reminiscences of Man and Events*, 1909. p.95.

McGregor)を連れてきた点で重要な意味をもつ。彼は、驚くべき有能な工場管理者として、スタンダード社でひじょうに貴重な貢献をすることになった。また、ジャージー・シティーのS.フリーマン社の取得は、ニューヨーク地域におけるスタンダード社の地位を強化するものであった。さらに、恐らくクリーブランドの会社であるが、場所の記録のないもう7社が取得された。

すべてのばあい売却者には現金か、スタンダード社の株式か、の二者択一の立場が提示された。たまたま売却資産の代価を株式で受け取った会社があった。フランク・アーター (Frank Arter)は、1万2,000ドルもかけた精油所をロックフェラーにわずか3,000ドルで買収された。アーターは、株式で受け取ったために、その後苦難の道を歩んで、株券は借金の担保として抵当に入れたが、手離さずにいた。数年のうちに株価が騰貴すると、アーターは豊かになってスタンダード社の取締役会の一員に加わった。買収された精油業者のなかでスタンダード社の株をいくらかでも手中にしたり、自分の精油所の名義で株を確保している者はごく稀だった。いずれにしても、1872年に採用された買収条件、つまり精油業者にスタンダード社の株式を交付するという条件は、後年採用された方針と比べれば、ゆるやかなものであった。¹⁶⁾

さらに、1872年中にクリーブランドのもう6社が取得された。それらのなかには、オハイオ州キュアホガで運河沿いのクリーブランド・アシッド・リストーリング工場 (the Cleveland Acid Restoring Works) と、株式で3万7,000ドル相当額を支払ったスタンレー・P・サッチャー (Stanley P. Thatcher) の樽製造工場とが含まれていた。

1872年のスタンダード社の合同運動は、結果として競争会社34社を吸収合併し、クリーブランドのすべての精油業者を本質的にひとつの組織へ統合すること、およびクリーブランド以外の都市に重要な拠点となる会社を取得すること、という目的にそうものであった。買収された会社は、いずれも株式会社ではなかった。すべては、単なる企業であった。1872年4月8日南部開発計画は発起人であるロックフェラーの面前で崩壊していった¹⁷⁾が、「われわれの計画」は巨大な歩みで前進していたのである。1872年末までにスタンダード石油社の石油精製能力は、付表 1872—73年の合衆国各地域における石油精製能力 (22頁～24

16) A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. pp.135～136. J. Abels, *ibid.*, pp.86～90. 邦訳書102-107。

17) 拙稿「スタンダード石油社と南部開発会社」(関西大学経済・政治研究所研究双書第106冊『証券化の進展と課題』1997年、所収) 209頁。

頁)によれば、クリーブランドの日産1万バレル(第1表)、ニューヨーク(ロング・アイランド・オイル・カンパニ)の日産1,200バレル(第2表)、石油地帯の日産418バレル(第3表)、およびピッツバーグの日産650バレル(第4表)など全体で約1万2,268バレルに達するのであり、少なくとも精製油日産1万バレルの生産能力を支配していたといつてよい。それは、当時の石油不況による他社の精油所の稼働率の低落状況からみると、精製される全石油の半分を取扱うに足るものであった。そして最大の収穫は、オリバー・H・ペイン大佐、ジャベツ・A・ポストウィック、およびアムブローズ・マックグレガーのような人材がスタンダード社の経営組織を大いに強化したことである。¹⁸⁾

18) A. Nevins, *Study in Power, Volume I*, 1953. p.136.

IV. 付表 1872-73年の合衆国各地域における石油精製能力

第1表 クリーブランドの石油精製能力 (1872-73年)

所有者名	場所	日産バーレル
スタンダード・オイル・カンパニー	クリーブランド	10,000 ^(注)
ハンナ・チャピン・アンド・カンパニー	"	732 (40ガロン・バーレル)
スコフィールド・スクウィア・アンド・ティーグル	"	675 (42ガロン・バーレル)
ビショップ・アンド・ハイゼル	"	300 (")
W. H. ドーン	"	825 (")
コリガン・アンド・カンパニー	"	200 (")
石油精製能力日産合計		12,732 (バーレル)

(注) スタンダード石油社は、日産1万バーレルの石油精製能力を持つといわれる。それゆえに、ここでは総量で評価した。

(出所) J. T. Henry, *Early and Later History of Petroleum*, 1877. p.317

第2表 ニューヨークの石油精製能力 (1872-73年)

精油所と所在地	所有者または経営者	日産バーレル (1バーレル=43ガロン)
キングス・カンパニー精油所 (ニュータウン・クリーク)	スローン・アンド・フレミング	1,700
ブラッツ精油所 (ブルックリン)	チャールズ・プラット・アンド・カンパニー	1,500
エムバイア精油所 (ハンターズ・ポイント)		
クイーンズ・カンパニー精油所 (ニュータウン・クリーク)		
フランクリン精油所 (ニュータウン・クリーク)	R. W. バーク	1,500
オロフィン・オイル・カンパニー精油所 (グリーンポイント)	オロフィン・オイル・カンパニー	1,000
ブルックリン精油所 (グリーンポイント)	ウィルアム・A・バイヤース	600
セントラル精油所 (66番街、ノース・リバー)	ロンバード・アイレス・アンド・カンパニー	600
ハドソン・リバー精油所 (ブルズ・フェリー)	I. H. ヴィックス	400
ロカストヒル精油所 (ニュータウン・クリーク)	I. ドナルド・アンド・カンパニー	140
ユニオン精油所 (ブルックリン)	T. マイヤー	105
ワシントン精油所 (ニュータウン・クリーク)	トーマス・マックゲイ	215
ウォールアバウト精油所 (ブルックリン)	S. ジェニ・アンド・サン	280
ベスタ精油所 (ゴウァナス・クリーク)	W・アンド・G・F・グレゴリイ	200
	ジョージ・サマー・I	175
ピーアレス精油所 (ブルックリン)	デンスロウ・アンド・ブッシュ	175
ロングアイランド精油所 (ロング・アイランド)	ロング・アイランド・オイル・カンパニー	1,200
石油精製能力日産合計		9,790

(出所) J. T. Henry, *ibid.*, p.316

第3表 石油地帯の石油精製能力(1872—73年)

名 称	場 所	日産バーレル (1バーレル=43ガロン)
ポーター・モーランド・アンド・カンパニ	タイタスビル	1,213
ベネット・ワーナー・アンド・カンパニ	"	856
オクターフ精油会社	"	606
ピッカーリグ・チャンバース・アンド・カンパニ	"	512
イースターリィ・アンド・デーヴィス	"	496
R・M・アンド・J・W・ジャクソン	"	288
M・N・アレン	"	251
デッカー・アンド・カンパニ	"	190
A・H・リー	"	185
J・A・スコット	"	139
カダム・アンド・ドノヒュー	"	68
ジョン・ジョンソン・アンド・カンパニ	ミラー農場	308
ダッドリー・アンド・カンパニ	"	250
A・R・ウィリアムス	"	243
Z・チャンドラー	グレッグ・スウィッチ	187
H・テ・セバラ	パイオニア	127
バターソン精油所	ペトロレアム・センター	292
ハーマン・コーネル・アンド・カンパニ	"	198
バートレット・アンド・ニュートン	"	47
ドゥ・アンド・フレージャー	ルーズビル	117
プロデューサーズ精油所	"	100
レビ・ケール	タール農場	227
インベリアル精油会社	オイル・シティ	1,385
スタンダード・オイル社	"	418
エコノミー精油会社	"	321
ソーラー精油所	オレオポリス	171
L・D・ガーリガン	タイディアウト	36
石油精製能力日産合計		9,231

(出所) J. T. Henry, *ibid.*, p.315

第4表 ピッツバーグの石油精製能力(1872—73年)

精 油 所 名	所 有 者	日産 バーレル
セントラル精油所 ^(注)	セントラル精油会社	1,165
ベン精油所	H・S・A・ステュアート	130
スタンダード精油所	スタンダード石油社	650
アイアン・シティ精油所	H・S・A・ステュアート	75
ヴェスタ精油所	R・S・ウォーリング	335
ナショナル・リファイニング・アンド・ストーリング・カンパニ精油所	ナショナル・リファイニング・アンド・ストーリング・カンパニ	330
キーストーン精油所	P・ヴァイゼンバーガー	65
ペトロリット精油所	ウォルムゼン・マイヤーズ・アンド・カンパニ	130
コスモス精油所	ブラウン・アンド・ワグナー	260
リリー精油所	ブルックス・バランタイン・アンド・カンパニ	100
シティズンズ・カンパニ精油所	シティズンズ石油社	400
リバーサイド精油所	エルキンス・ブライ・アンド・カンパニ	110
フェヤーヴェウ精油所	アロノルド・ハーツ	110
アメリカン精油所	L・アーウィン・アンド・カンパニ	330
クリスタル精油所	リビングストン・ブラザーズ	200
ブリリアント精油所	ロックハート・フリーユ・アンド・カンパニ	670
モデル精油所	モデル精油会社	260
リバティール精油所	J・A・マッキー・アンド・サンズ	200
スター精油所	ラルストン・アンド・ウォーリング	130
エンバイア精油所	D・P・ライハード	60
ノンパレイル精油所	ワーデン・アンド・オクセナード	80
ハッチソン精油所	ハッチソン精油会社	200
石油精製能力日産合計		6,090

(注) これらの精油所は完成の過程にあり、予定の精製能力を示す。この会社は9つの精油所ないし企業を吸収してきた。

(出所) J. T. Henry, *ibid.*, p.318

スタンダード石油社の合併運動（小谷）

第5表 フィラデルフィアの石油精製能力（1872—73年）

精油所名と所在地	所有者または経営者	日産バレル (1バレル=43ガロン)
アトランティック精油所 (ポイント・ブリーズ)	ワーデン・フリーユ・アンド・カンパニイ	665
ポイント・ブリーズ精油所 (ポイント・ブリーズ)	スチュワート・マシューズ・アンド・カンパニイ	266
フランクリン精油所 (ギブソン・ポイント)	J. L. スチュワート	200
フェニックス精油所 (ギブソン・ポイント)	M. ロイド	133
ハークネス精油所 (ギブソン・ポイント)	N. W. ハークネス	100
モニュメンタル精油所 (ヘストンヴィル)	ティバー・ハーバット・アンド・カンパニイ	100
ベルモント精油所 (ヘストンヴィル)	W. L. エルキンス	165
リライアンス精油所 (ヘストンヴィル)	W. D. ヘストン	100
エクセルシア精油所 (ヘストンヴィル)	W. キング	100
グリーンウィッチ精油所 (グリーンウィッチ)	グリーンウィッチ・オイル・カンパニイ	100
ステファン・カール精油所 (シティ)	ステファン・カール	66
ヴィクトリア精油所 (シティ)	カールソン・アンド・コンリン	66
石油精製能力日産合計		2,061

(出所) J. T. Henry, *ibid.*, p.319

第6表 エリー（ペンシルベニア州）の石油精製能力（1872—73年）

所有者名	場 所	日産バレル (1バレル=43ガロン)
アイラ・G・ハッチ	10番街のフィラデルフィア・アンド・エリー鉄道の近く	305
ブラウン・ブロス	6番街	430
O. C. テイヤー・アンド・カンパニイ	ミル・クリーク	155
ウォーラス・アンド・バウン	"	160
M. V. ドウソン	"	98
I. W. ワトキンス	"	20
石油精製能力日産合計		1,168

(出所) J. T. Henry, *ibid.*, p.320

第7表 ボルティモアの石油精製能力（1872-73年）

所有者名	精油所名	日産バレル (1バレル=43ガロン)
メリット・ジョンズ・アンド・カンパニイ	カントン精油所	650
シルビア・C・ハント	モニュメンタル精油所	90
ロバート・リード	ボルティモア精油所	30
ブラウン・ハミル・アンド・カンパニイ	スタンダード精油所	35
C・ウエスト・アンド・サンズ	クリスタル精油所	133
ニューボールド・アンド・サン	ベルビデア精油所	60
カースウェル・アンド・サン	ライジング・サン精油所	40
クリストファー・アンド・カンパニイ	バタブスコ精油所	60
石油精製能力日産合計		1,098

(出所) J. T. Henry, *ibid.*, p.319

第8表 その他の場所の石油精製能力 (1972-73年)

場所	精油所名	所有者または経営者	日産バレル (1バレル=43ガロン)
ボストン	—	—	3,500 ^(注)
バッファロー	スター精油所	タイヤー・アンド・リッテル	200
	グッドレイ精油所	グッドレイ・アンド・カンパニイ	251
ポートランド	ポートランド精油所	—	350
ジェイムズタウン	マービン・アンド・カンパニイ精油所	マービン・アンド・カンパニイ	50
ビンガムトン	—	—	50
石油精製能力日産合計			4,401

(注) ボストンの石油精製能力について、日産3,500バレルと評価されているが、J. T. ヘンリーは調査において努力したにもかかわらず、精油所名およびその経営者名を得ることができなかったという。ウィリアムソンによれば(下記第9表参照)、ボストンの石油精製能力は日産600バレルとなっている。この評価の著しい相違は、恐らく、J. T. ヘンリーのあげた数字の中には、石炭油の精製量が混入されているのではないかと思われる。したがってボストンを含むその他の場所の石油精製能力は日産1,500バレル程度ではないかと思われる。

(出所) J. T. Henry, *ibid.*, P.320-321 より作成

第9表 主要な石油精製地域の場所と日産原油精製能力 (1864-73年)

(単位 42ガロン・バレル)

	1864-65	パーセント	1872-73 ^(注)	パーセント
ピッツバーグ	4,500	39	10,000	21
フィラデルフィア	600	5	2,000	4
ボストン	500	4	600	1
ニューヨーク・ニュージャージー	3,100	26	10,000	26
クリーブランド	800	6	12,500	26
石油地帯	2,160	19	9,200	20
エリー	1	1,200	3
ボルティモア	20		1,200	3
その他		900	1
合計	11,680	100	47,600	100

(注) 1872-73年の数値は、J. T. Henry により第1表-第8表で集計した数値とほぼ照応している。

(出所) Harold F. Williamson, Arnold R. Daum, et al., *The American Petroleum Industry. The age of illumination 1859-1899*, 1959, P.291.

—1999. 6. 9受稿—