

## スタンダード・オイル・トラストの成立前後における 石油精製能力の成長と再編成

小 谷 節 男

### The Growth and Reorganization of Refining Capacity around the Formation Period of Standard Oil Trust.

Setsuo KOTANI

#### Abstract

After 1878, the growth of independent refining capacity came from plants built in the Oil Region, which were devoted to the manufacture of lubricants from the Bradford crude. Between 1881 and 1884, independent capacity increased from 9 per cent to 23; there were some 93 refineries.

In April 1879, the first trust agreement (the preliminary agreement) was executed. This was known as the "Keith, Vilas and Chester agreement". On January 2, 1882, the Standard Oil Trust Agreement was signed by forty-one stockholders and three trustees. The trust was a method of forming inter-state combinations.

In 1880, Standard held about 90 per cent of the total refining capacity in the U.S.A. By the early 1880's, Rockefeller had brought about an extensive reorganization in the structure of refining capacity. Two changes between 1873 and 1880 were particularly striking: the reduction in the number of individual refineries and the shift in capacity from the oil-producing region to the distributing centers. The trust expanded total refining capacity in fewer plants. Between 1882 and 1886 the total number of Standard's major refining units was reduced from 53 to 22.

Key words: refinery, refining capacity, independent, trust, Standard Oil Trust Agreement, reorganization, distributing centers.

#### 抄 録

1878年以降, 独立会社の精製能力は, 石油地帯の新設工場により増大し, ブラッドフォード油田の原油は潤滑油の製造に向けられた。1881年から1884年の3年間に独立会社の精製能力は6%から23%へ増大し, 約93工場が存在した。

1879年4月, 最初のトラスト協定(予備的協定)が施行された。これは「ケイス・ビラス・チェスター協定」の名で知られる。1882年1月2日には「スタンダード・オイル・トラスト協定」が41名の株主および3名の受託者によって署名された。トラストは, 州際コンビネーションを形成するための方法であった。

1880年にはスタンダード社は, 合衆国における総精製能力の約90%を占めた。ロックフェラーは, 1880年代初めまでに石油精製能力の広範な構造的再編成を行なった。1873年と1880年の間には, とりわけ2つの点で顕著な変化がみられた。ひとつは個々の製油所数が減少したことであり, もうひとつは精製能力が石油地帯から配給センターへ移行したことである。トラストはより少ない工場でもって総精製能力を拡大せしめた。1882年と1886年の間に, スタンダード社の主要な精製工場は, 53工場から22工場へと減少した。

キーワード: 製油所, 精製能力, 独立会社, トラスト, スタンダード・オイル・トラスト協定, 再編成, 配給センター

まえがき

1882年1月2日、スタンダード・オイル・トラスト協定 (the Standard Oil Trust Agreement) が成立した。協定は3名の受託者、41名の株主によって署名された。それは産業史上特筆すべき進歩であった。トラスト協定の概要が知られると、スタンダード・オイル・トラストをモデルとして、間もなくウイスキー・トラストと砂糖トラストが生れた。トラストは、合衆国各州別の、あるいは各州間の法人企業ないし株式会社に対する州法による閉鎖的な規制を実質的に突き破り解除する役割を果し、産業活動の効率を著しく高める作用を現わした。ここでは、その実態をトラスト成立の前後における石油精製能力の成長と再編成の視点から考察する。考察に当っては、1. 独立会社の石油精製能力の増大 2. スタンダード・オイル・トラスト 3. スタンダード社の精製能力の再編成 の順で分析をすすめてゆきたいと思う。

1. 独立会社の石油精製能力の増大

1878年以降にも、独立会社が精製能力を増大する客体的条件はなお存在していたが、それには種々の要因が作用した。独立会社が原油を入手するのは、多くの不確実性をともなったけれども、原油供給者と取引する道はなお開かれていた。また、精製用の投入化学物質のコスト低下も独立会社が新しく精製能力を増大するに当って、重要な役割を果した<sup>1)</sup>。第1表は、硫酸と苛性ソーダの卸売価格、および原油の年間平均価格を示すものである。1877年から1884年の間

第1表 硫酸と苛性ソーダの卸売価格および原油の年間平均価格の推移

年	硫 酸	苛性ソーダ	原 油
	年末価格 100ポンド当り	年末価格 100ポンド当り	年間平均価格 1パーレル (42ガロン)当り
1877	\$ 2.25	\$ 4.32	\$ 2.42
1878	1.63	3.75	1.19
1879	1.63	4.38	.86
1880	1.63	3.54	.95
1881	1.63	3.53	.86
1882	1.50	3.34	.78
1883	1.50	3.25	1.06
1884	1.63	3.15	.84

(出所) Harold F. Williamson, et al., *The American Petroleum Industry: The age of illumination 1859-1899*, 1959. p.464

1) Harold F. Williamson, Arnold R. Daum, et al., *The American Petroleum Industry. The age of illumination 1859-1899*, 1959. p.464.

の卸売価格の推移をみると、硫酸では100ポンド当り1877年の2ドル25セントから1883年の1ドル50セントへ、苛性ソーダでは1879年の4ドル38セントのピークから、1884年の3ドル15セントへとそれぞれほぼ $\frac{1}{3}$ 程度低落した。また原油の年間平均価格は1バーレル当り1877年の2ドル42セントから1884年の84セントへとほとんど $\frac{2}{3}$ 近くも低落した。このような硫酸および苛性ソーダの卸売価格の低下、および原油価格の大巾な低落傾向は、独立会社の精製能力の増大を促進する要因として作用した。

1880年以降になると、スタンダード社は、タイドウォーター・パイプ社を別とすれば、すでに主要な原油幹線パイプライン（クリーブランド・ライン、バッファロー・ライン、ベイヨン・ニューヨーク・ライン、フィラデルフィア・ラインなど）を操業していた<sup>2)</sup>。だが、独立精油業者の工場は、概して油源の近くに立地していなかったから、パイプライン輸送よりも費用がかかったけれども、代替的方法として鉄道タンク車輸送を利用するのが一般的であった。またタイドウォーター社の幹線パイプライン輸送は、1882年には、サーロウ、フィラデルフィア、およびニュー・ジャージーの東部海岸地域に日産総量5,000バーレルから6,000バーレルの原油処理能力を持つ新しい精油所の建設を誘発した。さらに、1880年にはブラッドフォード油田からバッファローまで独立会社のパイプラインが建設されて、独立精油会社の精製能力を増加させた。それらの独立精油会社には、日産1,500ないし2,000バーレルのアトラス精油所および小規模の精油所群が含まれている。

しかしながら、独立会社の精製能力のなかで最も重要な増加は、石油地帯に新設された工場からもたらされたものである。ブラッドフォード原油は、パラフィン分に富んでいたことから、その副産物は、とりわけ潤滑油の製造に向けられた。国内および海外における工業化の発展、および動物性潤滑油と植物性潤滑油の双方における価格の上昇と供給の限界など当時のあらゆる状況は、石油系潤滑油の製造を拡大するのに好都合な条件を具備していた。

潤滑油の製造は独立精油業者にとって、ロックフェラー・コンビネーションとの競争で、生き抜いてゆくのに特別魅力的な機会を提供するものであった。比較的小規模な精油業者にとってさえ、潤滑油の製造は、品質の向上と顧客サービスに基づいて製品差別化を可能にし、ブランド製品として市場上の有利な地位を開拓するものであった。そのプレミアム価格の弾力性は分配コストを吸収し、本来ならケロシン製造を思い止まらせる立地要因をも相殺して余りあるものであり、精油マージンを肥大化させるものであった。

例えばコリーにあるクラーク・アンド・ウォーレン精油所（the Clark and Warren refinery）は、1880年代中頃までに建設されたもののなかで特殊な精製能力をもっていた。原油処理能力は日産約300バーレルであるが、会社は総計39種類のグレードの異なる精製油を生産した。これ

2) 拙稿「アメリカ石油工業における幹線パイプライン輸送—タイドウォーター社とスタンダード社—」（『越後和典教授退官記念論文集、彦根論叢（滋賀大学）第273・274号』1991年（平成3年）12月、所収）83-87頁。

らの精油は、ある程度の量までケロシンを含むものであったが、主力製品は、大洋航路定期船およびプルマン式豪華寝台車用のF300度の火力テストを経た灯火油や、F500度から600度の各段階で火力テストに合格した2ダース余りの種類に及ぶ潤滑油などの、特殊な製品であった。1880年と1884年の間における独立会社の精製能力は、製品の類型と総数が相当な数にのぼることからして類別ないし計量することは不可能である<sup>3)</sup>。

第2表は、1873年、1881年および1884年における主要な石油精製地域の製油能力の評価を示す。まず第1に、主要な石油精製地域の盛衰を石油の輸送手段の発達との関連から観察すれば次のようである。1860年代の河川輸送（オイルクリークおよびアレガニーリバー）の時代にはピッツバーグが最大の石油精製センターであり、つぎにニューヨーク・ニュージャージー、さらに石油地帯がこれに続いた。それが1870年代の鉄道輸送の時代になると、最大の精油センターはピッツバーグからクリーブランドへ移行し、第2位にニューヨーク・ニュージャージーがつけ、ピッツバーグは第3位に転落した。さらに1880年代のパイプライン輸送時代になると、東部海岸都市のニューヨーク・ニュージャージーが消費地および輸出地として世界最大の石油精製センターへと発展し、それにエリー湖岸のクリーブランドと東部河川港のフィラデルフィアが続いた。

第2に合衆国における総石油精製能力は、1873年の日産4万6,570バーレルから1881年の9万7,760バーレルへと倍増し、1884年には12万4,868バーレルへとついに10万の大台を超えて増大した。1873年から1881年までの8年間に5万1,190バーレル、1881年から84年までの3年間に2万7,108バーレル増加した。

第2表 主要な石油精製地域の精油能力の評価：1873年、1881年および1884年  
(単位：日産バーレル)

	1873	1881		1884	
		スタンダード社	独立会社	スタンダード社	独立会社
クリーブランド	12,732	21,425	na	22,000	
ピッツバーグ	8,990	15,035	1,730	na	
ニューヨーク・ニュージャージー	9,790	34,300	2,571	43,000	
フィラデルフィア	2,061	11,000	4,457	13,000	
ホルティモア	1,098	na	na	..	
エリー	1,168	na	na	na	
ボストン	600	na	na	na	
バッファロー	450	na	na	1,600	
石油地帯	9,231	6,985	275	na	
その他	450	na	na	na	
		88,745	9,015	96,000	28,868
合衆国の総精製能力	46,570	97,760		124,868	

(出所) H. F. Williamson, *ibid.*, p.473.

3) H. F. Williamson, *ibid.*, pp.465-466.

第3に1881年から1884年まで3年間のスタンダード社と独立会社の石油精製能力の増大の割合をみると、1881年のスタンダード社の精製能力は8万8,745バーレルであり、合衆国における総精製能力の約91%を支配していた。それに対して独立会社の精製能力は9,015バーレルであり、約9%を占めるに過ぎなかった。ところが、1884年におけるこの割合はスタンダード社が9万6,000バーレルで約77%を支配し、独立会社が2万8,868バーレルで約23%を占めるに至った。すなわち独立会社の精製能力は、4年以内でほぼ3倍になり、合衆国の総精油能力に占める割合は約9%から約23%へと大巾に伸びてきた。要するに1880年代初めの3年間における精製能力の増加分は、2万7,108バーレルである。そのうち、スタンダード社の増加分は7,255バーレルで約27%を占めるに過ぎない。これに対して、独立会社の増加分は1万9,853バーレルに達して増加分の約73%を占めている。それは、独立会社の精油能力の増強がいかに目覚ましいものであったかを物語るものにほかならない。

第4に独立会社の精油所立地についてみると、独立会社の精製能力増加の大部分(40%余り)は、直接的にはタイドウォーター・アンド・バッファロー・パイプライン (the Tidewater and Buffalo pipelines) の輸送に依拠して生じたものである。その他の部分(60%足らず)は、主として石油地帯、ピッツバーグ、およびフィラデルフィアに建設された精油所から構成されている。あるいは精油所の立地に関する最も信頼しうる評価によれば、1884年の独立会社の総精製能力日産2万8,868バーレルのうち、少なくとも $\frac{1}{3}$ (9,600バーレル)は、石油地帯に立地され、残りの $\frac{2}{3}$ (1万9,245バーレル)が、クリーブランド、ピッツバーグ、およびフィラデルフィアの間で分割立地されていた。なお1884年には、独立会社は総数93の石油精製工場を操業していた。新しい独立会社の精製能力の質的な効果についていえば、1884年における独立会社の総精製能力のおそらく $\frac{1}{2}$ (1万4,434バーレル)程度は、石油製品の範囲が拡大されたことによりもたらされた。それは、独立会社の活動が1880年代初頭の数年間にわたり副産物の製造を通じて旺盛になったことを示すものである<sup>4)</sup>。

スタンダード社によって買収された工場のなかで厄介な工場の数は、それほど大きなものではなかった。むしろ逆に1881年以後のスタンダード社は、殆ど例外なく製造業として特殊な価値をもつ工場を取得することに集中した。ある工場は、特許を取得するかあるいは、特殊な精製技術を取得するために買収された。他の工場は、製品の品質、タイプ、あるいはブランド名を得るために買収された<sup>5)</sup>。たとえそうであるといっても、スタンダード社の総精製日産能力に対する実質的な追加部分は、小さなものではなくほぼ日産5,000バーレルに達した。この追加に以

4) 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) pp. 232-235, pp.438-440, hereafter cited as *House Trust Investigation, 1888*. H. F. Williamson, *ibid.*, p.466.

5) Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, *History of Standard Oil Company (New Jersey) : Pioneering in Big Business, 1882-1911*, 1955. pp.93-94.

前に取得した工場に対する適度の拡張を加えると、スタンダード社の総精製能力ベースでは、1881年の日産約8万9,000バレル足らずから1884年の日産約9万6,000バレルへと増加させることに役立ったのである。同時にスタンダード社の経営陣は、総精製能力に追加して、精製能力の大部分を主要なマーケティング地域に集中し、引き続き工場数を減少させていった。1881年までにスタンダード社は、精製能力の90%以上を主要なマーケティング・センターへ集中させることに成功した。とりわけ灯火油の輸出販売は立地上の最大の誘因として作用した。それは、同じ東部海岸地帯にある石油精製センターでも、ニューヨーク、ニュージャージー地域の精製能力が約39%のシェアを持っていたのに対し、フィラデルフィアの場合はもっと小さく約12.4%であったことのなかにも反映されている。またクリーブランドが総精製能力の約1/4をもっていること、ピッツバーグが約17%をもっていることなど、この両精製センターは輸出需要の一部分を充足していたけれども、その主要な販路は、西部および南部の国内市場であった<sup>6)</sup>。

スタンダード社は副産物の潜在的可能性を認識しなかったわけではない。だが、自社の長距離パイプライン・ネットワークを完成すること、および既に取得した精製能力を整理統合することという二重の課題に直面していた。そこでスタンダード社の経営陣は、急速に拡大し利潤のある灯火油の需要を充足するために、精製手段の大部分を振り向けることを選択した。スタンダード社が副産物の製造を、社会的な規模で統合生産の中に取り込むことは、1882年のトラスト協定の下で経営管理の再編成と効率化が実現される後まで、真剣に考えられたことはなかったのである<sup>7)</sup>。

## 2. スタンダード石油トラスト

スタンダード社は、ロックフェラー同盟の下に取得した多数の会社を、管理上からも、再編成する必要が生じた。それは、基本的には多様な資産の効率的な統合を実現するために、また管理政策とコミュニケーション・システムを確立するために、ある合法的な手段を必要とした。スタンダード社は、以前には権限の委任と、効率的な管理という点で特徴づけられてきたが、いまや営業範囲の拡大と大衆的批判の台頭に直面して、法律上および裁判上の攻撃に対応するために、ぜひとも管理上の改革と適法上の改革をしなければならなくなってきた。

営業範囲がオハイオ州内部にとどまる限り、スタンダード社の経営陣は、スタンダード・オブ・オハイオ社の持株を増大するにあたって、何ら法律上の問題を惹き起こすことはなかった。しかしながらクリーブランドのコンツェルンとしてのオハイオ社は、引き続き数年間にわたり組織の中核となるにはその資格を欠いていた。なぜならば同社の設立許可は、他の州で自己の工場を所有する法律上の権利を持っていなかったし、また他の会社の株式を所有する法律上の

6) H. F. Williamson, *ibid.*, pp.473-474.

7) H. F. Williamson, *ibid.*, p.466.

権利もなんら持っていなかったからである。これらの規制は、スタンダード社の経営陣に対して早期に受託者方式 (the trustee device) を利用せしめることとなった<sup>8)</sup>。例えば1872年に、ロング・アイランド・オイル・カンパニー・オブ・ニューヨーク (the Long Island Oil Company of New York) を取得した時、ロング・アイランド・オイル社の株式は、スタンダード・オブ・オハイオ社のセクレタリーであるヘンリー・M・フラグラー (Henry M. Flagler) にとり、スタンダード・オブ・オハイオ社のためではなく、オハイオ社の株主たちのために受託者として譲渡されたのである。この手続きは、続く6年間にわたりスタンダード社の支配下に入った大部分の会社を取得する際のパターンとして定着してきた。受託者としての役割は、フラグラー、ウィリアム・A・ロックフェラー (William A. Rockefeller), ウィリアム・G・ワーデン (William G. Warden), ジャベツ・A・ポストヴィック (Jabez A. Bostwick) などの人々が演じた<sup>9)</sup>。それは、スタンダード社の経営陣にとって、持株をオハイオ州の外部で拡大する融通のきく手段となった。のみならず受託者形式は、スタンダード社の株式取得にたいして「秘密のベール」 (“veil of secrecy”) を提供するという利益をもたらしたのである<sup>8)</sup>。

受託者の役割に関する厳密な法解釈に従えば、受託者はオーナーでなく、株主の代理でのみ行動して会社のために行動するのではないということである。だからスタンダード社の役員は、フラグラー、ジョン・D・アーチボルド (John D. Archbold) およびロックフェラーは、法廷でスタンダード・オブ・オハイオ社は特定の資産を所有しているのでもないし、管理しているのでもない、と主張することができたのである<sup>10)</sup>。

しかし、これらの利益は、1872年以降スタンダード社の持株が急速に増大するにしたがって、同時にある種の不利益をもつものであることがますます明らかになってきた。重要な受託者の誰れが死亡しても、それ自体、法的に困難な諸問題を起こし得る。スタンダード社の経営陣の内部におけるメンバー間の意見の相違は、特定の受託者をかり立てて自分の仲間にあいして「迷惑をかける」ことをするかも知れないという可能性が、どんなに遠く離れていても、常に存在するのである<sup>11)</sup>。

1879年4月の最初のトラスト協定 (the first trust agreement = 予備的協定: the preliminary agreement) では、この種の困難を避けるために以前に個人名義で所有されたあらゆる資産がクリブランド事務所の従業員の中から選ばれたミロン・R・ケイス (Myron R. Keith), ジョージ・F・チェスター (George F. Chester), ジョージ・H・ピラス (George H. Vilas) の3名の「ダミー」受託者 (three “dummy” trustees) に移転された。受託者は、株式や他の諸権利をトラスティーシップの下に、スタンダード・オイル・オブ・オハイオ社の株主の排他的

8) H. F. Williamson, *ibid.*, pp.466-467.

9) Allan Nevins, *Study in Power. John D. Rockefeller, Industrialist and Philanthropist, Volume I*, 1953. pp.382-383.

10) *House Trust Investigation, 1888*. pp.287-313, 314-350, 387-393.

11) H. F. Williamson, *ibid.*, p.467.

利益のために管理すべきであった。この有名な文書は「ケイス・ピラス・チェスター協定」(the Keith, Vilas, and Chester agreement) として知られる<sup>12)</sup>。

最初の企画書で受託者は、スタンダード社の支配管理する会社の持株を、スタンダード・オブ・オハイオ社の株主の間で分割することを想定していた。だが、これは實際上真剣には試みられなかった。受託者の主要な仕事は、スタンダード・オブ・オハイオ社の株主が所有する株式に比例して、毎年、利潤を分配することであった。この動きは、クリーブランド事務所における連合諸会社の合法的持株を集中し、受託者相互間の「利害衝突」の危機を極小化することに役立った。だがそれだけでは適切な組織形態であるとはいえない。協定は死亡や辞職の場合における受託者の継続性や、所有権利書の移転に関する規定を欠いていた<sup>13)</sup>。

ペンシルベニア州法には、他州の会社に対して、直接的であろうと、あるいは受託者方式ないし他の方式を通してであろうと同州のいかなる資産でも取得することを禁止する、という重大な制限規定が存在していた<sup>14)</sup>。スタンダード・オブ・オハイオ社の資産の所有の方法がこの法規に違反していないかどうか公然の問題となった。より直接的な脅威は、1882年に起こった。その時はペンシルベニア州政府が1868年に通過した法律のもとで、スタンダード社に対して追徴課税314万5,000ドルを負荷する訴訟を起こした。1868年法は、明らかにペンシルベニア州で営業するビジネスの大きさと関係なく、会社の全資本ストックを課税の対象とした。1882年4月4日、法廷はペンシルベニア州に存在する資産のみが課税対象になると判決した。その時点でスタンダード社の課税納付書は3,300ドルに引き下げられることとなった。しかしこの経験はスタンダード・オブ・オハイオ社が現実的に実行できる早さでもって州外の持株を奪われるのではないかという疑念を経営陣に抱かせるものであった<sup>15)</sup>。

幾つかの代替案があった。第1は持株会社 (a holding company) の形式であり、第2は株式会社 (a joint stock company) の形式であり、第3はトラスト形式での株式保有計画 (the plan of holding the stocks in trust) の注意深い開発および受益者代表によるビジネスの管理であった<sup>16)</sup>。

持株会社の問題点は、必要な権限を容認する特権条項を保証することであった。この時期にそうした条項を認めていたのは、ニューヨーク州だけであった。しかしこれらのことはスタンダード社の法律顧問の判断では、若し獲得することが可能であるならば、困難であっても立法府による特別立法を必要とした。また、ニューヨーク州は、株式会社の大抵の特徴をもつ会社化されていない株式連合 (the joint-stock associations) の形式を規定していた。スタンダード社の経営陣の見るところでは、株式連合の主要な不利益は、秘密を保持できないことであ

12) H. F. Williamson, *ibid.*, p.468, p.814 (注11).

13) H. F. Williamson, *ibid.*, p.468.

14) A. Nevins, *Study in Power, I*, p.390.

15) R. W. Hidy, *ibid.*, p.44.

16) A. Nevins, *Study in Power, I*, p.389.

た。これらの事情は、受託者方式の拡充を決定させることとなった<sup>17)</sup>。

1882年1月2日、スタンダード・オイル・トラスト協定 (the Standard Oil Trust Agreement) が作成された。この協定は、スタンダード・オブ・オハイオ社の41名の株主と、スタンダード社と連合する約40社の株式を保有してきた3名の受託者によって、作成され署名された。スタンダード・オイル・オハイオ社、およびコンビネーションの株主は、ロックフェラーと他の実力者たち、ウィリアム・ロックフェラー、オリバー・H・ペイン (Oliver H. Payne)、フラグラ一、およびアーチボルドらを含めた9名の受託者にその全株式を移管した。新しい組織は単なる慣習法上のトラストという形態をとった。各株主には、個々の株券の代りに、全持株数を表わすトラスト証券 (trust certificates) が手渡された。スタンダード・オイル・トラストは投下資産価値7,000万ドルで設立された。トラスト証券70万株 (1株当たり100ドル) が、スタンダード・オブ・オハイオ社の株主に発行された。協定は、トラストの管理を引き継いだ9名の受託者を指名したばかりでなく、トラスト証券所有者または証券所有者の代理人によって毎年選出されるグループの3分の1を任命した。受託者に、広範な権限と義務が賦与された。9名の受託者は、スタンダード・オイル・トラストの全般的な監督を行なうものとされた。ロックフェラーはトラスト証券のほぼ4/5を所有し、会社の中に総額1,800万ドルの財産を持っていた<sup>18)</sup>。

サミュエル・C・T・ドッド (Samuel C. T. Dodd) はスタンダードの法律家のなかで協定の案出に指導的な役割を果たした。協定は経営陣を困惑させているあらゆる問題に対して解決の道筋を規定した。實際上、スタンダード社が案出した受託者方式は、アメリカの企業家によって、他の工業諸部門で急速に採用され、ビジネス組織を革新していった。企業家たちは、合法的で有効な州際コンビネーションを形成する方法を求めている。一般的にいえば、巨大な工業組織の連合体はスタンダード社も含めてその後独占と同じ意味で使われる「トラスト」という術語を作った。

州ベースで効率的に持株を組織する可能性をみると、協定は他の州および領域においては勿論、ニューヨーク州およびニュージャージー州においても、妥当と考えられる時は何時でも、スタンダード・オイル・カンパニーという名称の会社を形成しうることを規定した。1882年には、スタンダード・オイル・カンパニー・オブ・ニュージャージーおよびスタンダード・オイル・カンパニー・オブ・ニューヨークが設立された。続く数年間にわたって、インディアナ、アイオワ、ケンタッキーおよびカリフォルニア州に、同名の会社が設立された。

トラストの形成は、スタンダード社が子会社の持株を合法的に集中するのに役立つばかりでなく、諸会社を連合させることにも役立つ。トラスト協定の原型は、その著しい単純性が

---

17) H. F. Williamson, *ibid.*, pp.468-469.

18) A. Nevins, *Study in Power, I*, pp.385-386. Jules Abels, *The Rockefeller Billions, The Story of World's Most Stupendous Fortune*, 1965. p.155. 現代経営研究会訳『ロックフェラー』1969. 170頁。House Trust Investigation, 1888. pp.307-313.

らいつて、ロックフェラーおよび彼の仲間たちが、事実上、グローバル化した資産を効率的に運営するための、合法的な防禦盾になると同時に、管理上の柔軟性をも賦与するものであった<sup>19)</sup>。

スタンダード・オイル・トラストの主要な政策を決定する責任は、ジョン・D・ロックフェラー、ウィリアム・A・ロックフェラー、ヘンリー・M・フラグラー、ステファン・V・ハークネスおよびオリバー・H・ペインなどに帰属した。彼らは、トラストの突出した持分を、合わせてほぼ半という持分を、所有していた。後ほど、ジョン・D・アーチボルド、ダニエル・オーディ(Daniel O'Day)および既に確定していたジャベツ・A・ポストヴィックが参加した。このグループは、あらゆる時点で、最大の工業機構の中核的なトップ・マネジメントを形成することとなった<sup>19)</sup>。1882年協定は、最も生産的な期間を通じて、トラストを運営した。しかし、1892年のオハイオ州の法廷の判決の結果、企業は20社に再組織されることとなった<sup>20)</sup>。

1882年に先立つ10年以上の間に、トップマネジメント・グループは、経営責任を各部門のマネージャーやヘッドにだんだんと移譲していった。しかし政策の決定に到達するにあたってメンバーは、ビジネスの特定面に精通している要員から構成される委員会の助言を大いに活用した。この先駆的な慣行は、トラストの形成後も持続され拡大されてきた。それは、委員会システムを、スタンダード・マネジメントの際立った特徴のひとつに仕上げることとなった<sup>19)</sup>。

1887年から1892年までの間に、トラストは、例えば、オペレーションに関する勧告に責任をもつ次の7つの主要な委員会を持続してきた。すなわち、<sup>ケース</sup>容器と<sup>カン</sup>罐、<sup>クーパーリッジ</sup>樽職、国内取引、輸出貿易、潤滑油、製造、および輸送などの委員会がそれである<sup>21)</sup>。

法律上、および管理上のネットワークを公式化して経営陣は、資産複合体を効率的な運用組織にするため再調整し、統合する問題に全注意の焦点を合わせてきた。これらの問題の最も重要なもののひとつは、石油精製資産のトラスト持分の再評価と再分類を含むものであった<sup>22)</sup>。

### 3. スタンダード社の精製能力の再編成

ロックフェラーは、「最初の計画(original plan)」を実現するに当って、1880年代の初めまでに、既に石油精製能力の構成における広範な再編成を実行してきた。第3表は1870—80年の石油精製工場の数と立地を示す。第1に、1870年から1873年の間に、石油精製工場は総数155工場から103工場へと $\frac{1}{3}$ 減少した。最も著しく減少したのは、クリーブランドであり、24工場から6工場へと $\frac{1}{4}$ になった。次いでペンシルベニア州では94工場から71工場へと23工場の減少をみ

19) H. F. Williamson, *ibid.*, pp.469-470.

20) R. W. Hidy, *ibid.*, p.3.

21) R. W. Hidy, *ibid.*, pp.60-61.

22) H. F. Williamson, *ibid.*, p.470.

第3表 石油精製所の数と立地：1870—80年

地 域	1870	1873	1880
ケンタッキー州	2	..	1
ポートランド, メイン州	2	1	1
ニュージャージー州	..	..	2
ニューヨーク・メトロ地域	16	15	18
バッファロー, ニューヨーク州	..	2	} 3
その他のニューヨーク州	..	2	
クリーブランド, オハイオ州	24	6	18
マリエッタ地帯, オハイオ州	..	..	6
ペンシルベニア石油地帯	} 94	27	19
ピッツバーグ		22	9
フィラデルフィア		16	7
エリー		6	..
その他のペンシルベニア州	..	..	..
ウエストバージニア州	9	..	5
マサチューセッツ州	8	2	2
ボルティモア, メリーランド州	..	8	3
カリフォルニア州	..	..	..
コロラド州	..	..	..
その他のすべて	..	..	..
総数	155	103	89

(出所) H. F. Williamson, *ibid.*, p.471.

た。けだし、こうした状況は、石油精製業の不振が、1871年後半から危機的な段階に立ち至って、破局が目に見えていたこと、ついに1873年恐慌が勃発したことの、反映にほかならない。

第2に、1873年から1880年の間に起きた変化は、つぎの2つの点で顕著であった。ひとつは、引き続き個々の精製工場数が減少したことである。もうひとつは、工場立地の点から精製能力を見れば、精製能力の重心が石油地帯から精製品の主要なマーケティング・センターないし配給センターへと移動していったことである。ここでは、合衆国全体の精製工場数および工場立地の分布状況を、スタンダード社の精製能力のシェアと対比しながら検討しようと思う。まず、1873年にはスタンダード社は、合衆国の精製能力の約10%を支配していた。いま同年の精製工場の立地状況を見れば、総数103の精製工場は、石油地帯に最も大きく集中し、ついでピッツバーグ、ニューヨーク首都圏、フィラデルフィア、クリーブランドおよびエリーの順に集中していた。次に、1880年におけるスタンダード社の精製能力のシェアは約90%であった。精製工場の総数をみると、1873年の103工場から1880年の89工場へと14工場も減少した。この石油精製業の衰退の大部分は石油地帯、ピッツバーグ、フィラデルフィア、およびエリーまでのペンシルベニア州で起こったことである。その精製工場数は1873年の71工場から1880年の35工場へとこの7年間でほぼ $\frac{1}{2}$ に減少した。これと対照的に、ニューヨーク、ニュージャージー地域では同じ7年間で5工場が増設され、またクリーブランドでは1873年の6工場から1880年の18工場へと3倍にも増加した。

他方、1880年代の初めまで、スタンダード社は、1873年から1880年の間に急速に取得してきた精製工場を再編成し統合することに着手した。1882年に経営陣は、なお多数の主要な政策の意思決定をしなければならなかった。これらの意思決定は、第1に、先行する10年間に取得した精製能力について、第2にトラスの維持する総精製能力について、第3に精製能力を主要な石油精製センターの間でどのように配分するかについて、最終的な対応措置を含むものであった。それらは、独立会社数の増加に対するスタンダード社の政策上の基本問題でもあった<sup>23)</sup>。

トラス協定を締結する以前できても、ロックフェラーと彼の仲間たちは、スタンダード社が、最早や国内精製能力の90%以上を支配することは経済的に不可能であるという結論に達していた。1882年の初め、ある独立会社の精製能力の台頭に注目して、スタンダード社の経営陣は、競争を不可避的なものと見るようになってきた<sup>24)</sup>。スタンダード社のリーダーたちは、石油精製工場における支配的な地位は、アウトサイダーにビジネスの1/5以上を占めさせない限り、危険に曝されることはないだろうと考えていた<sup>25)</sup>。アウトサイダーがこの限界を超えないようにするために、スタンダード社は、ブラッドフォードとバッファローを結ぶバッファロー・アンド・ロックシティ・パイプライン (the Buffalo and Rock City pipeline) の買収に向けて動き、それを実現した。アトラス精油所 (the Atlas refinery) およびソーラー精油所 (the Solar works) は、高いパイプ輸送料金に直面して、2、3カ月後にスタンダード社へ売却された。1883年にスタンダード社は独立会社の精製能力をコントロールする方法としてタイドウォーター社と協定を結んだ。協定は、両者の石油の貯蔵、輸送、精製の総量のうちタイドウォーター社の取扱量を11.5%に制限するというものであった<sup>26)</sup>。

スタンダード社は、アウトサイダーからの恐喝行動の経験として、あるばあいには、精製工場の投げ売りを買収させられる羽目となり、それがスタンダード社の経営陣の熱意を幾分か挫くことに役立った。なぜならば、ブラッドフォード・ブームの高揚期以降に低原油価格が普及したこと、および半永久的な精製工場を建設する創業資本のコストがきわめて小さいものであったことは、多数の個人に利潤をあげてスタンダード社へ売れるかも知れないという期待をもたせて工場建設を刺激することとなったからである。このような冒険に対しロックフェラーは、個人的反応として、公正な義憤を持つようになった。彼は何時でもアウトサイダーに最後まで不愉快なことを我慢させて、他の恐喝者に対するみせしめとした。しかしそれは、時として折り合いをつけるのに好都合なものになることでもあった。そうしたグループのなかでもトンプソン大佐 (Colonel Tompson) は、スタンダード社と連合することがビジネス倫理を改善することになるとの、希望を表明した<sup>27)</sup>。

23) H. F. Williamson, *ibid.*, pp.470-472.

24) H. F. Williamson, *ibid.*, p.472.

25) A. Nevins, *Study in Power, Volume II*, 1953, p.54.

26) 前出拙稿「アメリカ石油工業における幹線パイプライン」88-89頁, 91頁。

27) A. Nevins, *Study in Power, II*, pp.55-56.

ここで前掲第2表、主要な石油精製地域の製油能力の評価により、スタンダード・オイル・トラスト成立後の、1884年における同社の石油精製能力の地域別評価を1881年の評価と対比してみれば、次のようである。1884年にはニューヨーク・ニュージャージー地域の石油精製能力は、日産約4万3,000バレルに達し、スタンダード社の総精製能力日産9万6,000バレルの殆ど45%を占めるに至った。すなわちその石油精製能力シェアは、1881年の約39%から45%へと、3年間で6%も増大したことになる。またフィラデルフィア地域では、スタンダード社の工場に対して日産約2,000バレルの精製能力の追加により、同市地域のシェアを総精製能力の約12.4%（1881年）から約13.5%に僅かながらも増加し、精製能力を維持することができたのである。さらに、クリーブランド地域では、精製工場の操業は殆ど専ら国内市場に充当され、スタンダード社の総精製能力に占めるシェアは1881年の24%から23%（1884年）へと、むしろ相対的には低下した。それを精製能力ベースでみても1884年には3年前の1881年よりもほんの僅かに575バレル増大したに過ぎなかった。なおピッツバーグ地域では、スタンダード社がどんな設備を保有し維持していたかも明らかでないが、トラストはすでにその精製能力の多くを閉鎖しはじめていたのである。要するに、トラスト成立後には、東部海岸都市の、あるいは輸出および内需の、マーケティング・センターへと石油精製能力の集中化傾向がいつそう明白となった。

第4表は、1882—86年におけるスタンダード社の主要な精製工場の工場数と立地点を示す。スタンダード・オイル・トラストは、総精製能力の拡大を、より少数の工場へ集中することにより再編成をはかった。第1は主要な精製工場についてである。トラストはすでに1882年には、多数の精製工場を閉鎖し始めていた。例えば、ピッツバーグの精製工場は、1882年の11工場から1886年の1工場へと整理された。1882年から1886年の4年間に、「大型の」精製工場の、おもに灯火油生産の専門工場の総数は53工場から22工場へと削減し統合された。1886年に操業する22工場のなかで、クリーブランド精油所、フィラデルフィア精油所、およびバイヨンネ・ニュージャージー精油所の3工場だけで、スタンダード社の年間総原油加工高おおよそ1,770万バレルのうち、殆ど%を精製した。各精油所の平均精製負荷能力は、日産6,500バレルであり、それら3工場はまさしく世界最大の石油精製工場であった<sup>28)</sup>。

第2は、潤滑油工場についてである。スタンダード社は、精製能力をより少数の工場に統合するため石油副産物の需要増加に対応して、多数の小規模精製工場を、特製品の製造に転換させた。とりわけ潤滑油工場は、石油地帯に、それも1886年には、ペンシルベニア州フランクリンに集中させた。フランクリンの3工場は、それぞれエクリップス(Eclipse)、ガレナ(Galena)、およびシグナル(Signal)というブランドの潤滑油を生産した。

第3は、特製品工場についてである。特製品5工場は、1工場を例外としてパラフィン・ワ

28) R. W. Hidy, *ibid.*, pp.100-106.

第4表 スタンダード社の主要な石油精製工場：  
工場数と立地点，1882年—86年

立 地 点	工 場 数	
	1882	1886
主要な石油精製工場		
ボルティモア	2	2
バッファロー	1	1
クリーブランド	4	1
ニューヨーク・メトロポリタン地域	14	10
石油地帯	15	5
フィラデルフィア	6	2
ピッツバーグ	11	1
総計	53	22
潤滑油工場		
インランド石油地帯	7	3
ニューヨーク	2	1
クリーブランド	1	1
ロチェスター	1	1
総計	11	6
特殊製品工場		
ニューヨーク	4	4
石油地帯	1	1
総計	5	5

(出所) H. F. Williamson, *ibid.*, p.474.

ックス (paraffin wax) の生産に向けられた。その他の種々の副産物は、ニューヨークに立地された。

スタンダード社の経営陣は、石油精製業における優越した地位を維持するためには効率的な精製作業を実現することが最も重要であると認識した。彼らは、特有の迅速性と正確性をもって、トラストの精製工場を再編成し、統合し拡大する行動を起こした。彼らは巨大工場に生産を集中して、大量生産の比類ない基礎の上に製作用業を確立した。スタンダード社の組織は、精製生産物の需要に対して、迅速に、効率的に、低費用で供給し、成長する活動領域を資本化することを可能ならしめる形態を定着させたのである<sup>29)</sup>。

1874年から1884年の間に精製コストは、はっきりと低下傾向にあった。その原因は、一部には硫酸や苛性ソーダなどの原料価格が低下したことにあつたが、主として工場の精製能力の増大による規模の経済性が大きな意味をもつようになってきたことである。

個々の精油所は事実上、日産40バーレルの原油精製能力をもつ工場から、1880年中頃まで精

29) H. F. Williamson, *ibid.*, p.475.

製負荷能力日産6,000～7,000バーレルをもつスタンダード社のベイヨンヌ工場に至るまで、きわめて巾広い規模の分布を持っていた。これらの規模の多様性にもかかわらず、1880年から1884年の間に、建設された大部分の工場は一般的に、原油精製負荷能力日産1,500から2,000バーレルの範囲にあった。この規模の原油精製能力をもつ工場についていえば、1880年の平均精製コストはガロン当り約2½セントであった。それは、1870年代初期の一般的な精製コストとして認められていた1ガロン当り5セントの約半分にあたる。規模の工場コストは、1880年代半ばまでにはガロン当り1½セント程度まで引き下げられていた<sup>30)</sup>。

### あとがき

本稿は、スタンダード・オイル・トラスト成立の前後にポイントを置いて石油精製能力の増大・整理・再編成の過程を、スタンダード社と独立会社の割合の変化、合衆国各地域間における工場立地の移動、消費地および輸出拠点への集中化傾向、および灯火油、潤滑油、特殊製品という油種別分析などの主として量的側面から接近し把握することをねらいとした。それゆえに、スタンダード・オイル・トラストの成立そのもの、および成立過程の研究については、もうひとつ別個の分析を必要とすることはいうまでもない。

— 1998.1.24受稿 —

---

30) H. F. Williamson, *ibid.*, p.483.