

## 企業収益構造の変化と組織改革：スタンダード・オイル社(1882年から1927年の純粹持株会社化以前)の事例研究

大坪，稔

<https://doi.org/10.15017/3000191>

---

出版情報：経済論究. 101, pp.27-42, 1998-07-28. 九州大学大学院経済学会  
バージョン：  
権利関係：

## 企業収益構造の変化と組織改革

—— スタンダード・オイル社(1882年から1927年の純粋持株会社化以前)の事例研究 ——

大 坪 稔

はじめに

- I 委員会制度の生成と経営委員会の機能
    - 1 トラストの形成と委員会制度
    - 2 経営委員会の役割
    - 3 経営委員会とトラスト形成以降の業績
  - II 解体以降のスタンダード・オイルの事業構造と委員会制度の変化
    - 1 事業構造の変化と経営委員会の機能
    - 2 精製委員会主導による調整・管理
    - 3 独占の崩壊と1918年までの業績
  - III 収益源の変化とそれに伴う組織改革
    - 1 石油産業を取り巻く環境の変化と収益源の推移
    - 2 精製委員会の権限縮小
    - 3 事業全体の情報整備
- むすびにかえて

### はじめに

チャンドラーによれば、1920年代は組織構造における革新が行われた時期だとされる<sup>1)</sup>。これは、この時期のアメリカ大企業が環境の変化に直面し、その変化に適応するために組織構造の改革が行われたことを意味する。代表としては、デュポン(E.I. du Pont de Nemours & Co.)、ジェネラル・モーターズ(General Motors Corp.)などが挙げられる。これらは、いずれも企業を取り囲む環境変化によって一時的に業績

が悪化したものの、その後は変化に適応するための様々な組織改革が行われ、業績を回復させたのである。

本稿では、このような企業の一つであるスタンダード・オイル<sup>2)</sup>をとりあげ、同社を取り囲む環境の変化と、それに適応するために行われた組織改革について分析を行う。スタンダード・オイルは、1882年にトラストを形成し、さらには利益共同体から事業持株会社へと企業結合形態を変化させ、アメリカの石油産業における独占を形成した。しかしながら1911年にシャーマン法の施行によって、同社は33にのぼる子会社を分離したのである。その後は、親会社に残された精製事業を中心に事業活動を行ったが、1919年の精製部門の業績悪化をきっかけとして組織改革を行うことになる。この組織改革においては、様々な委員会を再編・創設したが、1927年には事業持株会社であった親会社が、傘下企業の株式のみを所有する純粋持株会社へと組織変更を行うに至った。本稿では、純粋持株会社化に至るまでのスタンダード・オイルの組織改革を企業収益の動向と関連させて分析し、同社の組織改革の持つ意味を明らかにする。すなわち、第一にはスタンダード・オイルの組織改革の方向性が企業経営上どのような意味を持って

1) Alfred D. Chandler, Jr., *STRATEGY AND STRUCTURE*, The M. I. T. Press, 1962, p.44. 「以下、Alfred D. Chandler, Jr., *STRATEGY* と略」

2) 以下でのスタンダード・オイルとは、1882年から1892年のトラスト形成時は受託者及びトラスト構成企業を、1893年から1898年の間は利益共同体を構成した企業全体を表す。さらに1899年以降においては事業持株会社(Standard Oil Co. of New Jersey)とその関係会社全体を、1911年の解体以降は事業持株会社とそこに残され関係会社全体を意味する。

いたかを明らかにする。さらに、同社は最終的には純粋持株会社に至るのであるが、その純粋持株会社化が企業経営にとっていなくなる機能を果たしたのかについて予備的考察を試みる。

本稿の構成は以下のとおりである。I では、同社が1882年以降採用してきた機能別委員会制度の生成について概観し、特に経営委員会の機能について検討を行う。II では、1911年以降の同社の事業構造と委員会制度の変化について分析を行う。さらにIIIでは、収益源の変化とそれに伴う組織改革を、精製委員会の権限縮小と事業全体の情報整備という側面から分析を行う。

## I 委員会制度の生成と 経営委員会の機能

スタンダード・オイルは、1882年にトラスティー方式による企業結合（以下、トラストと呼ぶ）を採用して以来、主として委員会制度にもとづく管理機構を形成してきた。この委員会制度は、機能別に専門化された各種の委員会によって構成されており、それぞれが当該事業に対する権限を有していた。委員会制度を用いた管理機構は、1892年のトラストの解体、その後の利益共同体の形成および1899年の事業持株会社化以降も基本的には変化しなかった<sup>3)</sup>。

ここでは、スタンダード・オイルにおける委員会制度の生成を概観し、様々な委員会の中でも特に経営委員会（Executive Committee）の役割について分析を行う。

### 1 トラストの形成と委員会制度

1882年、ロックフェラー（John D. Rockefeller）を中心とする精製会社の大株主によってスタンダード・オイル・トラストが形成された。これは、従来株主が所有していた株式を9人の受託者に提供し、それと引き替えに株主はトラスト証券を受け取るものであった。この結果、トラスト構成企業の議決権が受託者に与えられるため、トラスト構成企業全体に対する意思決定権限が受託者へ集中するようになった。

スタンダード・オイル・トラストが形成された後、このトラストは構成企業の設備の整理・統合を行い、輸送や販売など石油産業を構成する新たな事業へ進出するようになる。その結果、どの企業へ設備を集中させるのか、あるいは輸送、精製、販売に各々従事する企業間の調整という新たな課題が生じたのである。

しかしながら、構成企業間の調整・管理については、受託者が企業の議決権を得るだけでは困難であった。なぜなら、このトラストは自立性の強いかつての競争企業から構成されており、トラスト全体を円滑に調整・管理していくには、受託者による意思決定のみでは十分でなく、トラストに参加している構成企業の経営者との協議と同調が必要とされたためである<sup>4)</sup>。さらに、各企業に「専門的な機能と経験を積んだ経営者の出現」<sup>5)</sup>したことが、受託者のみによる調整・管理をいっそう困難にした。

このため、主要なトラスト構成企業の経営者及び受託者をメンバーとする様々な委員会が形成された<sup>6)</sup>。具体的には、輸送、精製、国内販売、輸出、潤滑油、ケース・缶、樽などの委員会が

3) 土屋守章「管理機構の編成原理」『商学論集（福島大学）』第33巻第1号、1964年、77頁。

4) 同上論文、75頁。

5) 同上論文、77頁。

6) 同上論文、75頁。

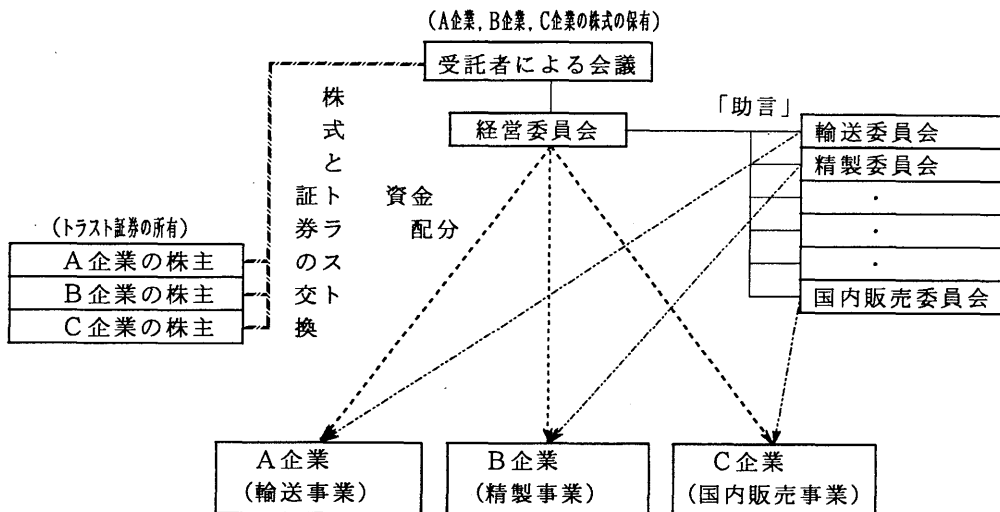
表1 1887年から1892年における精製委員会と輸出委員のメンバー

精製委員会	
1887年におけるメンバー	所属企業または受託者
H. H. Rogers, (委員長, 1887年に辞任) J. H. Alexander F. Q. Barstow H. L. Davis (1889年に辞任) A. M. McGregor (1887年以降は委員長)	Standard Oil Trust Standard Oil Co. of New York Acme Oil Co. Atlantic Refining Co., The Standard Oil Co. of New York
1887年以降に就任したメンバー	所属企業または受託者
Paul Babcock, Jr. (1887年以降) J. A. Moffett (1889年から1891年まで) Clarence Vose N. W. Harkness	Sone & Fleming Manufacturing Co., Ltd., The Pratt Manufacturing Co. Pratt Manufacturing Co. Atlantic Refining Co., The
輸送委員会	
1887年におけるメンバー	所属企業または受託者
H. M. Flagler J. D. Archbold W. P. Thompson W. H. Tilford T. H. Wheeler	Standard Oil Trust Standard Oil Trust Standard Oil Co. (Ohio), The Standard Oil Co. of New York Standard Oil Co. of New York

注) 輸送委員会については、1888年以降は不明。

出所) Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, *History of Standard Oil Company (New Jersey), Pioneering in Big Business, 1882~1911*, Harper & Brothers, 1955, pp.60-61.

図1 トラスト形成時のスタンダード・オイルの組織構成



出所) Ibid., pp.55-68を参考にして作成。

設立されたのである。これらの委員会は、石油産業における垂直的統合の各段階および補助的業務の計画と調整を任務としていたが、その性格は「主として助言権限を与えられていた」<sup>7)</sup>というものであった<sup>8)</sup>。

表 1 は、1887年から1892年までの精製委員会と輸送委員会のメンバーを表したものである。この表から、各委員会のメンバーが受託者とトラスト構成企業の双方から構成されていたことがわかる。

この時期のスタンダード・オイルの組織構造は図 1 のように表される。すなわち、受託者はトラスト証券と交換に A 企業、B 企業、C 企業の株主から株式を得、これを保有することによって構成企業に対する議決権を有する。また輸送や精製、国内販売などを担当する各委員会は、受託者や当該事業に従事する企業の経営者によって構成され、特定の企業に対して「助言」を行った。ただし、これらの委員会は、計画的に形成されたものではなく、必要に応じて個別に形成されたものである。例えば、トラストが形成される過程では、鉄道会社との運賃協定の交渉とヨーロッパ向けの灯油の輸出・販売のために輸送委員会と輸出貿易委員会がそれぞれ形成された。次に精製設備の再編成のために精製委員会が、包装資材を統一するためにケース・

缶委員会と樽委員会が形成された。このように各種委員会は、かなり強い意思決定が見られる「助言」機関として、必要に応じて形成されたところに特徴がある。

さらに、主として受託者によって構成された経営委員会も形成された。この経営委員会については、他の「助言」機関とは異なり、トラスト構成企業に対して資金配分を行うなど経営の基本的機能を担っていた。

このように、トラスト形成時のスタンダード・オイルでは、構成企業間の調整・管理を必要とする事態が現れたのであるが、トラストを構成する各企業の経営者の自立性が強く、かつ自らの従事する事業内容については豊富な経験を有していたことから、彼らを構成メンバーとする各種の専門的な「助言」機関としての委員会が形成されるようになったのである。

## 2 経営委員会の役割

1882年に形成されたトラストは、各種の委員会を設置し、受託者及び構成企業の経営者をメンバーとすることで構成企業間の調整・管理を行った。このような機能別に専門化された委員会に加え、日常的な事業全体の統括や長期計画の決定、そのための資源配分を任務とする経営委員会が形成された<sup>9)</sup>。この委員会は、基本的に

7) Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, *History of Standard Oil Company (New Jersey), Pioneering in Big Business*, 1882~1911, Harper & Brothers, 1995, p.55.

8) トラスト構成企業は、制度上、この助言を拒否することができたが、実際にそうしたことが生じるのはまれであった。(Ibid., pp.61-62)

9) 塩見治人、溝田誠吾、谷口明丈、宮崎信二「アメリカ・ビッグビジネス成立史 産業的フロンティアの消滅と寡占体制」東洋経済新報社、1986年、174頁。

10) 経営委員会は、基本的には受託者によって構成されていたが、受託者であっても経営委員会に参加していない、あるいは受託者でないものが経営委員会に参加していた場合も存在した。例えば、1882年にスタンダード・オイルの事務所をクリーブランドからニューヨークに移した際、受託者の中でただ一人ニューヨークに移動しなかった O. H. ペイン (Oliver H. Payne) は、それ以降の経営委員会には参加しなかった。また、H. H. ロジャース (Henry Huttleston Rogers) は受託者に就任する以前から経営委員会に参加していたし、マックギー・ジェームス (McGee James) は受託者でなかったが、1888年から10年間経営委員会に参加した。(Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, op. cit., p. 57)

は前述の9人の受託者<sup>11)</sup>によって構成されており、トラスト構成企業による5,000ドル以上の支出、あるいは年間600ドル以上を受け取る管理者の俸給変更に対する権限を有していた<sup>11)</sup>。

経営委員会のメンバーは、トラスト構成企業から提出される会計資料や統計資料に基づいて各企業の業績を評価した<sup>12)</sup>。しかしながら、この時期にはトラスト構成企業の会計手続きが統一されていなかったこともあり、実際には当時のメンバーが詳細な情報を入手することは困難であった<sup>13)</sup>。具体的には、「収益 (income) と営業費 (operating costs) の差額が、財務業績を評価する唯一の基準」であり、「資産は、何らの根拠なく場当たりの方法」で切り下げられていた<sup>14)</sup>。また減価償却の方法についても、各子会社ごとに異なっていたのが実態であった。

この結果、経営委員会のメンバーは、実際に構成企業に従事したり、あるいは各地を見てまわることを通じて意思決定に必要な情報を補完する必要が生じた。この時期の経営委員会について、ハイディ夫妻は以下のように記述している<sup>15)</sup>。

「現実的な理由により、経営委員会は、実際にはその日に参加できる最高経営者たちによって構成された。ロックフェラーは、経営委員会の行われる日を知っていたにもかかわらず、彼が病にふせる1891年以前でさえ、しばしば経営委員会に参加しなかった。他の人々は、視察 (inspec-

tion trip) や他の事業に従事するため、あるいは休暇を理由に経営委員会に参加しなかった。… (中略) …その時々で参加者が変わるという、この柔軟な経営委員会は、しかしながら、1911年に至るまでスタンダード・オイルの事業活動を導く中心的な存在であった。」

すなわち、この時期のスタンダード・オイルでは、トラスト経営の基本的な意思決定をなす「経営委員会」であったにも関わらず、常に全員集まることはなかったのである。経営委員会がこのような状態であったことは、当時の受託者のトラスト内の位置づけを考察するうえでも注目すべきことである。経営委員会は、主として受託者がそのメンバーであったにもかかわらず、株式保有者としての強力な権限が認識されておらず、実際には受託者による会議に比べて「非公式的な存在」として位置づけられていた。したがって、当時の経営委員会は、そのメンバーが必ず全員参加し、経営の全般的な意思決定を行うという自律性を欠いていたのである。それは、また同時に少人数によって開催可能という、状況に応じる柔軟性も持ち合わせていたといえる<sup>16)</sup>。

すなわち、この経営委員会については、本来受託者による会議が果たすべき役割をより機動的に行うために形成されたと評価することもできる。

11) Ibid., p.58.

12) Aifred D. Chandler, Jr., *THE VISIBLE HAND : The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977 (鳥羽欽一郎、小林製薬治訳『経営者の時代(下)』, 1979年, 東洋経済新報社, 728頁)

13) 同上書, 729頁。

14) 同上書, 729頁。

15) Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, op. cit., pp.57-58.

16) 受託者による会議は、基本的には1月, 4月, 6月, 10月の最初の水曜日に行われ、受託者の過半数が出席する必要があった。(Ernst Von Halle, *TRUSTS*, Fred B. Rothman & Co., 1983, p.173)

### 3 経営委員会とトラスト形成以降の業績

トラスト形成時の経営委員会は、事業全体に関わる意思決定や資源配分を行うことを基本的な権限としていたにもかかわらず、その機能を十分に果たしてはいなかった。なぜなら、経営委員会のメンバーは、実際には「ルーチンな業務にその時間のほとんどを奪われていたため、環境変化に対応して経営資源を配分していくという本来の任務を遂行する余裕がなかった」<sup>17)</sup>ためである。これは、ひとつには事業に関する情報が十分に整備されていないため、経営委員会のメンバーが、トラスト構成企業の事業活動に実際に従事することを通じて情報を収集せざるを得なかったことに起因するものであろう。

こうしたことから、トラストにおいては、全体の調整や資源配分を行うという、本来、経営委員会に与えられた機能は十分に果たされておらず、輸送や精製といった各事業単位での調整が各種の「助言」機関としての委員会と当該事業会社との間で行われたのである。すなわち、各委員会のメンバーは、主要な構成企業の経営者であり、当該事業に精通していたため、自らの専門的な知識や技能をもとに当該事業の実際の調整を行っていたのである。例えば、精製委員会は1882年には54あった主要精油所を4年後には23へ減少させ、潤滑油や樽などの製造についても当該委員会の主導のもとに効率化が行われた。

このようにトラスト形成時においては、経営委員会は十分に機能せず、むしろ「助言」機関である各委員会と各事業単位の間で調整が行われていたのである。ただし、このような経営委員会に与えられた機能が十分に発揮されてい

なかったにもかかわらず、これが当時のスタンダード・オイルの業績に大幅な影響を与えるものではなかったと考えられる。なぜなら、この時期においては、スタンダード・オイル・トラストはアメリカ石油産業における市場独占を強固に形成していたため、これによって巨額の利益を容易に享受しえていたからである。したがって、本来「助言」機関であった各委員会と各事業単位との間で、それまでの経験に基づいた「調整」のみが行われていた場合でも、それが同社の業績に大幅な影響を与えることはなかったのである。

表2は、1882年から1911年までのスタンダード・オイルの純資産利益率を表したものである。この表から、トラスト形成以降から1911年までのスタンダード・オイルが「極めて高い利益率を維持していた」<sup>18)</sup>ことがわかる。

このように、この時期のスタンダード・オイルは独占を形成していたために高い収益率を獲得することが可能だったのであり、そのために経営委員会の本来の機能が十分に発揮されなかったとしても、それが経営上の問題とはならなかったのである。

表2 1882年から1911年までの純資産利益率

年	純資産利益率	年	純資産利益率
1882	19.0%	1899	27.6%
1887	14.9	1904	20.7
1892	15.0	1909	13.6
1897	27.6	1911	14.4

注) 1897年と1899年については、その期間の平均。  
出所) 塩見治人、溝田誠吾、谷口明丈、宮崎信二『アメリカ・ビッグビジネス成立史 産業的フロンティアの消滅と寡占体制』東洋経済新報社、1986年、173頁。

17) 塩見治人、溝田誠吾、谷口明丈、宮崎信二、上掲書、187頁。

18) 同上書、174頁。

そして、このような委員会制度にもとづく管理機構は、1892年のトラストの解体やその後の利益共同体の形成、及び1899年の事業持株会社化以降においても基本的に変化することなく、さらに1911年以降も用いられた。

## II 解体以降のスタンダード・オイルの事業構造と委員会制度の変化

1882年にトラストを形成したスタンダード・オイルは、その後、利益共同体から事業持株会社へと変化しつつ、事業規模を拡大していった。しかしながら、1911年にシャーマン法 (Sherman Antitrust Act) に反するとして、74の子会社のうち33社を親会社である事業持株会社から分離することになった。このことは、従来のスタンダード・オイルによる石油産業全般にわたる独占の崩壊を意味しているものであり、その後のスタンダード・オイルが精製事業に著しく偏った事業構造を持つようになることを示すものである。

ここでは、1911年以降のスタンダード・オイルの規模の縮小とそれに伴う事業構造の変化について概観し、そのうえで従来スタンダード・オイルの管理機構であった機能別委員会制度の変化について検討を行う。

### 1 事業構造の変化と経営委員会の機能

1911年、シャーマン法に反するとして、スタンダード・オイルは74の子会社のうち33社を分

離することになった。親会社であったスタンダード・オイル・カンパニー・オブ・ニュージャージー (Standard Oil Company of New Jersey, 以下ジャージー社と呼ぶ) は、解体以降も事業持株会社であったが、スタンダード・オイル全体の事業規模は縮小した<sup>19)</sup>。その結果、これまでスタンダード・オイルが行ってきた原油生産・輸送・精製・販売の主要4事業のうち、ジャージー社が従事する精製事業に主として事業活動が限定されるようになった。

このように、同社では強制的な事業規模の縮小が行われたが、その後は規模を急速に拡大し、関係会社を通じて原油生産・輸送・販売などへ参入するようになった。その結果、ジャージー社、関係会社ともに規模を拡大し、1926年の総資産はそれぞれ7億2,500万ドル、8億1,693万ドルとなり、1912年と比べて約4.0倍、4.6倍へ増加した。しかしながら、1911年以降のスタンダード・オイルは、規模の拡大が行われたにも関わらず、全体からみれば精製事業に偏った事業構造を有しており、これは後述する事業別の収益源からも読みとることができる<sup>20)</sup>。

このような事業構造の変化に対し、1911年以降のスタンダード・オイルの経営は、基本的にはこれまでの機能別委員会制度によって行われていた<sup>21)</sup>。すなわち、経営委員会を頂点とし、その下に精製委員会や輸出営業委員会などの機能別委員会が位置していたのである。下部に位置する各委員会の構成メンバーは、ジャージー社の取締役の一部や各事業所の長により構成され

19) この解体により、スタンダード・オイル全体の純資産の約57%が分離された。(George Sweet Gibb and Evelyn H. Knowlton, *History of Standard Oil Company (New Jersey): The Resurgent Years 1991-1927*, Harper & Brothers, 1956, p.6)

20) 伊藤考「1920年代ニュージャージー・スタンダード石油会社の世界企業活動(2)」『経済学研究(北海道大学)』, 第31巻第4号, 1982年, 113(1017)頁。

21) 塩見治人, 溝田誠吾, 谷口明丈, 宮崎信二, 上掲書, 197頁。



ていた。また経営委員会についてはジャージー社の取締役によって構成されており、各事業の評価やスタンダード・オイル全体の計画・調整、あるいは傘下企業に対する一定額以上の資金の割当に対する権限を有していた<sup>22)</sup>。しかしながら、経営委員会は、この時期においても十分に機能しているとはいえなかった。なぜなら、ジャージー社の取締役が事業全体を正確に把握するための情報が依然として欠如していたためである。すなわち、財務データや統計データの作成が十分に行われておらず、このために同社の取締役が事業全体を正確に把握することは困難であった。さらに傘下企業からの会計処理の様式が統一されておらず、その結果、それらの数値をスタンダード・オイル全体の経営に適用することは困難であった<sup>23)</sup>。

このように1911年以降のスタンダード・オイルは、精製事業へ偏った事業構造を有するようになるが、その管理機構としては基本的には各種の機能別委員会制度を引き継いだものであった。また経営委員会については、同様にこの時期においても事業全体に対する情報が欠如していたため、依然として十分に機能していなかったのである。

## 2 精製委員会主導による調整・管理

1911年の解体当初の同社では、多数の子会社

を分離したことに伴って、縮小あるいは廃止される委員会も出現し、同時に精製委員会が他の委員会に比べて相対的に幅広い権限を有するようになった<sup>24)</sup>。精製委員会の精製事業に対する権限については、「最終的には、精油方式、新製品の加工及び設備に関するすべての問題や主要問題は、精製委員会の決済を仰ぐ<sup>25)</sup>」となっており、同委員会は精製事業に関わるすべてを対象とした意思決定機関として機能していたのである。

しかしながら、当時の精製委員会について重要なことは、その権限が単に精製事業に限定されず、他の事業や事業間の調整といった範囲にまで及ぶようになったことである。同委員会による精製事業以外の業務については、「精製業務が本務の精製部に、原油生産や販売やパイプ・ラインや船腹需要などの、量と質の変化に対応する調整業務をもやらせようとしているため<sup>26)</sup>」とあるように、精製委員会は精製事業だけでなく幅広い分野にわたって権限を有することになった。この時期の精製委員会の活動について、ギブ＝ノールトンは以下のように記述している<sup>27)</sup>。

「(精製委員会の) 構成メンバーは、様々なプラントにおける精製活動を一つの精製計画へと導くだけでなく、原油や他の原材料の購入及び原

22) 1989年の事業持株会社以降のスタンダード・オイルでは、取締役会が形成されるようになった。しかしながら、この取締役会は「一月に一度も開かれておらず、日常の意思決定は副社長のアーチボルトを中心とする経営委員会が行った」。すなわち、事業持株会社以降に形成された取締役会については、十分に機能していなかったのである。(同上書、186頁)

23) その結果、取締役会の個人的知識や経験に基づいた意思決定が行われざるを得なかった。(George Sweet Gibb and Evelyn H. Knowlton, op. cit., p.36)

24) 例えば、国内販売委員会 (Domestic Marketing Committee) は解体以降に廃止された。(Alfred D. Chandler, Jr., STRATEGY, p.167)

25) これは、1926年1月29日付けで、精製委員長が出した通達によるものである。(Ibid., p.168)

26) これは1924年に、フランク・A・ハワード (Frank A. Howard) が精製委員会議長であったジョージ・W・マックナイト (George W. McKnight) に宛てた報告書によるものである。(Ibid., p.183)

27) George Sweet Gibb and Evelyn H. Knowlton, op. cit., p.126.

油の輸送についても関与 (charge) していた。また同委員会は、精製活動と販売活動を調整するために石油製品の需要予測も行っていた。… (中略)…精製委員会は、統一された形態をとっておらず、その責務の多くは誤って定められていた。」

すなわち、本来、経営委員会や他の委員会が担うべき業務まで精製委員会が調整・管理を行っていたことが指摘できる<sup>28)</sup>。

このように、1911年以降のスタンダード・オイルの経営の特徴として、基本的には機能別委員会制度を引き継ぎつつも、精製委員会へ権限が集中するようになった点を指摘することができる。このような状況の創出は、同社において精製事業の比率が高まり、一方で経営委員会が依然として十分に機能していなかったことに起因するものといえる。さらに、当時の精製事業は各精油所で精製技術が異なり、技術開発についても各精油所単位で行われていたことも精製委員会へ権限を集中させる要因となった<sup>29)</sup>。つまり、精製技術や技術開発が各精油所で異なっている状況の下では、精製事業に相当精通していないと同事業を全体的に理解することは困難であったからである。その結果、精製事業やそれに関係する事業については、専門的能力を有した精製委員会のメンバーへ権限を一任せざるを得ない状況が容易に形成されやすかったと考えられる。

以上のように、1911年以降のスタンダード・オイルの事業が精製事業へ偏り、技術の標準化

が行われていなかったことに加え、経営委員会が依然として十分に機能していなかったため、精製委員会に対して精製業務を超える大幅な権限が集中していたといえるのである。

### 3 独占の崩壊と1918年までの業績

1911年以降のスタンダード・オイルは約半数の子会社を分離したため、これまでの同社の石油産業全般にわたる独占は崩壊した。一方、管理機構としては委員会制度を引き継いでいたが、この時期のスタンダード・オイルではまだ事業全体を把握するための十分な情報が整備されていなかった。そのため、必要とする原油の供給量や生産量といった精製事業を通じて得られる情報に基づいて、精製委員会が前述のように精製業務を超えた調整・管理を行っていたのである。

ただし、独占の崩壊及び精製事業を中心とした調整・管理が、解体当初のスタンダード・オイルの業績に直ちに著しい影響を及ぼしていたわけではない。なぜなら、1911年以降のスタンダード・オイルでは精製事業が主要な収益源となっており、そこから得られる収益は1920年までは依然として高い水準が維持されていたからである。

表3は、1912年から1918年までのスタンダード・オイルの総資産、利益および総資産利益率を表したものである。この表から解体当初の同社の業績が堅調に推移していることがわかる。

このように、解体以降のスタンダード・オイルでは、従来の独占が崩壊し、同時に精製事業

28) 精製委員会が精製事業を越える権限を得ていたことは、委員会形成当初 (1882年のトラスト形成時) においても指摘されていた。ハイディ夫妻によれば、当初、精製委員会には「精製や建設に関するすべての問題を検討する権限」を与えられていたとされる。このような歴史的経緯も1911年以降の精製委員会に幅広い権限を与えた要因の一つと考えられる。(Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, op. cit., p.62)

29) George Sweet Gibb and Evelyn H. Knowlton, op. cit., p.127.

表3 1912年から1918年までの総資産、利益、  
総資産利益率（千ドル）

年	総資産	利益	総資産利益率
1912	369,265	35,320	9.56%
13	357,047	45,879	12.85
14	363,642	31,322	8.61
15	437,942	61,056	13.94
16	505,343	71,807	14.21
17	574,149	104,151	18.14
18	691,317	77,571	11.22

出所) 総資産については、George Sweet Gibb and Evelyn H. Knowlton, *History of Standard Oil Company (New Jersey) : The Resurgent Years 1911-1927*, Harper & Brothers, 1956, pp. 668-669.

利益については、Ibid., pp.598-599から抽出して作成。

を中心とした調整・管理が行われるようになったものの、解体当初の収益源が精製事業であったために、これが同社の業績にマイナスの影響を及ぼすことは小さかったと考えられる。その結果、スタンダード・オイルにおける経営委員会の機能が十分に発揮されなかったとしても、依然としてそれが経営上の問題として顕在化することはなかったのである。

### III 収益源の変化とそれに伴う 組織改革

1911年以降のスタンダード・オイルでは、当初、精製事業が主要な収益源となっていたが、1920年前後を境に同社の収益源は変化した。このような収益源の変化に対し、精製委員会主導による調整・管理は改められることになり、事業全体を正確に把握するための情報の整備が本格的に行われるようになった。

ここでは1911年以降のスタンダード・オイルの事業別損益の推移を概観し、収益源の変化に伴う一連の組織改革について分析を行う。

#### 1 石油産業を取り巻く環境の変化と 収益源の推移

1911年以降の石油産業は、何よりも自動車産業の急速な発展という新たな状況が現れ、他方スタンダード・オイルの解体に直接的に影響を受け、その規模を急速に拡大させていった。すなわち、前者は、精製額に占めるガソリンの割合を1914年の26.7%から1929年には58.0%へ増大させ、その結果、精製総額も約6.7倍へ増加した。また後者は、解体以降の旧スタンダード・オイル系企業による新たな事業への進出が規模拡大の原因となった。石油産業を構成する原油生産・輸送・精製・販売の主要4事業のうち、解体当初の旧スタンダード・オイル系各社は特定の事業のみに従事していた。そのため、各社は不足する事業を互いに補いつつ、自社の不足する事業部門へ新たに進出するようになり、次第に石油産業における垂直統合を各自で形成するようになった。さらにガルフ・オイル社(Gulf Oil Corp.)やテキサス社(The Texas Co.)といった独立系企業においても、この時期に急速に事業を拡大していった<sup>30)</sup>。すなわち、この時期の石油産業は、従来のスタンダード・オイルによる独占から複数の企業による寡占体制へと移行しつつあったのである。

このような石油産業における規模の拡大に対し、それに従事した企業の業績は1919年以降、特に1920年代に入ってから大きく変化した。

表4は、1912年から1925年において主として

30) 需要に占めるガソリンの増大や原油生産地の大幅な変動などが、独立系企業における事業拡大の理由として挙げられる(森恒夫「両大戦期間におけるアメリカの石油産業(一)―その構造と独占・競争に関する準備的考察―」『経営論集』、第13巻第3号、1966、51頁)

表4 主要精製会社の利益率

年	旧スタンダード・ オイル系精製会社	独立系精製会社	年	旧スタンダード・ オイル系精製会社	独立系精製会社
1912	16.5%	6.7%	1919	18.5%	11.7%
13	15.4	13.7	20	25.2	17.1
14	8.7	8.2	21	6.3	4.1
15	18.8	8.3	22	9.5	7.6
16	26.2	14.4	23	7.9	3.6
17	27.5	18.1	24	9.4	7.8
18	23.4	16.8	25	11.9	10.8

注) これらの利益率は、資本金プラス剰余金に対する税・利子込みの利益の百分比であるが、何故このような計算方法を採用したのかについては不明。

出所) Ibid., pp.674-675.

精製事業に従事した旧スタンダード・オイル系企業と独立系企業の利益率を表したものである。この表から、1915年から1918年にかけて両者の利益率が上昇していることがわかる。その後、1919年を境に減少に転じ、1920年には一時的に上昇するものの、その後は一貫して低下傾向にある<sup>31)</sup>。

このように、精製事業に従事していた主要企業に関しては、1919年を境に業績が低迷し、1921年以降さらに悪化したことがわかる。このような精製事業における業績の変化は、スタンダード・オイルにおいても同様にみられるものであった。特に、1911年以降のスタンダード・オイルの事業が、当初精製事業に著しく偏っていたため、表4にみられる変化は同社の業績により大きく影響を及ぼすことになった。

図2は、1912年から1927年までのスタンダー

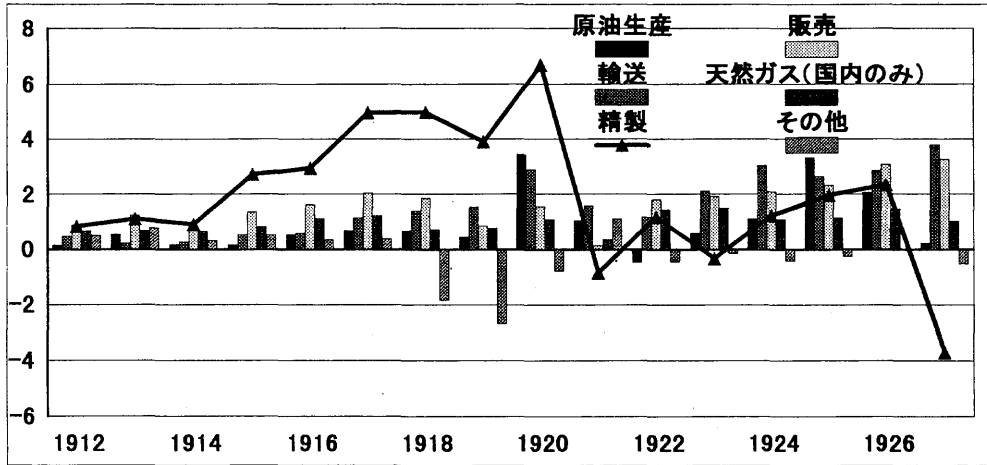
ド・オイルの事業別損益を表したものである。この図より、1920年までの同社の収益源が主として精製事業であったことがわかる。しかしながら、同社の精製事業は1919年に業績が悪化し、翌年回復するものの、1921年以降は急速に業績が悪化した。その結果、1927年の精製事業では3,714万ドルの損失が生じ、ジャージー社の配当可能利益は1912年以来最低の4,042万ドルとなった。それに対して、販売や輸送など新たに進出した事業は安定した利益を獲得しており、1920年前後を境に精製事業から輸送や販売などの事業へ同社の収益源が変化したことがわかる<sup>32)</sup>。

このような収益源の変化により、スタンダード・オイルの精製事業を中心とした従来の経営は限界に達し、改革を行う必要が生じたのである。なぜなら、精製委員会は、前述のように大

31) このような1921年以降の精製部門の業績悪化は、主としてアメリカ全体における石油製品の過剰生産からもたらされたと考えられる。この時期のアメリカで生産の約5割を占めていたガソリンは、新たな精製技術が開発されたこともあって生産量が飛躍的に増大していた。その結果、ガソリンは需要という点では増加傾向にあったが、アメリカ全体の精製量増大のために過剰生産となり、1920年を境にガソリン価格が下落した。したがって、精製事業に従事した企業の業績がこの時期を境に低迷しているのも、このようなガソリン価格の下落に起因すると思われる。(森恒夫、上掲書、51頁)

32) このようなスタンダード・オイルにおける収益源の変化は、一時的な現象ではなく、その後も継続した。その結果、1930年代にスタンダード・オイルで最も収益性が高かったのは、原油生産部門であり、以下輸送部門、販売部門の順で、精製部門は最も収益性が低かった。(伊藤考「1930年代のニュージャージー・スタンダード石油会社の世界企業活動(2)」『社会科学論集』第52巻、198頁)

図2 スタンダード・オイルの事業別損益 (千万ドル)



出所) Ibid., pp.598-599より作成。

幅な権限を事実上掌握していたものの、やはり精製事業を中心とした調整・管理を行っていたと考えられるため、全体の収益性や業績を考慮した経営を行うことは困難であったためである。その結果、従来の経営ではこのような収益源の変化に対応することが困難となり、「経営資源を合理的に配分すると同時に、垂直的統合の各段階の流れを合理的に調整する」<sup>33)</sup>必要性が新たに生じたのである。言い換えれば、精製委員会に代わって経営委員会が本来有している機能を十分に発揮することが不可欠となったのである。

## 2 精製委員会の権限縮小

1911年以降のスタンダード・オイルでは、経営委員会が十分に機能しなかったのであるが、精製事業が同社の主要な収益源である限り、それが経営上の問題として顕在化することはなかったと考えられる。

しかしながら図2からもわかるように、1919

年以降に収益源の変化が生じたため、従来の精製委員会主導による調整・管理を改める必要が生じてきたのである。なぜなら精製委員会による他事業の調整・管理は、あくまでも精製事業から得られる情報に基づいて行われていたため、同委員会が事業全体の業績や収益性を考慮することは困難であったのである。

したがって1920年前後を境に、従来の精製委員会主導によるスタンダード・オイルの調整・管理を改めるための改革が行われた。これについては、特に資材部(Purchasing Department)の機能強化と、調整部(Coordination Department)および調整委員会(Coordination Committee)の創設が最初に行われた改革である。

資材部は、1911年以前から存在していた部門であり、原材料や備品の購入をその業務としていた。しかしながら資材部の業務は、実際には精製委員会が掌握しており、精製委員会あるいは各精油所が実際に原材料や備品の購入を行っていた<sup>34)</sup>。このような状況に対し、1921年に「取

33) 塩見治人, 溝田誠吾, 谷口明丈, 宮崎信二, 上掲書, 196頁。

締役会は、原材料と設備品の購入業務の大部分を精油所から取り上げ、これを拡大・再編された資材部に移管することを決定<sup>35)</sup>した。この結果、資材部はその機能を遂行するようになり、同時に規模も拡大し、1912年には18人で構成されていたが10年後には76人へ増員した。

次に調整部及び調整委員会は、1925年に新たに創設されたものであり、これまで精製委員会で製品の流れの調整を担当してきたオーヴィル・ハーデン (Orville Harden) が調整部の部長となった<sup>36)</sup>。この委員会・部の役割は、「全社的な立場から、業務の計画とその遂行を援助するものである。… (中略) …常時、原油生産を適正水準に維持する政策を立てることを援助し、この在庫量規制の見地から、全子会社と協力すること」<sup>37)</sup>であった。また、このようなスタンダード・オイル全体の生産・在庫量の調整を行うため、各主要製品の予想売上量や見込原油供給量などの資料も作成した。

さらに、従来は各精油所に与えられていた精製技術や技術開発の権限についても「標準化」が行われ、各精油所はこれまで精製委員会主導の下で各自で行うことができた業務権限を喪失

することになる。この精製設備や開発の統一のため、同社は新たに開発部 (Development Department) と標準化委員会 (Standardization Committee) を設立した。開発部は1919年に設立され、新製品や新工程の開発、あるいは既存技術の改良を目的とした。このため、従来精油所単位で行われていた開発は、1919年以降は開発部へ集中されることになる。また標準化委員会については、1926年に設立されており、精製方式と設備の標準化を担うことになった。

このような精製技術や技術開発の標準化を行うことの意義は、何よりも精製事業に精通しない者が精製事業を理解することをより容易にすることであった。それは同時に、これまで専門的知識や能力、経験に基づいて調整・管理を行ってきた旧来の精製事業に携わる人々から、精製技術や技術開発の権限を奪うものでもあったことを意味しているのである<sup>38)</sup>。

以上のような様々な部や委員会が設立されることにより、精製委員会の権限は次第に縮小されていった。また、精製委員会が有していた精製事業以外の権限を他の部門<sup>39)</sup>や委員会に委譲することは、各々の権限と責任をより明確化さ

34) George Sweet Gibb and Evelyn H. Knowlton, op. cit., p.612.

35) Alfred D. Chandler, Jr., *STRATEGY*, p.180.

36) George Sweet Gibb and Evelyn H. Knowlton, op. cit., p.530.

37) 1927年にハーデンからクラークに宛てられた文書「調整委員会。調整部の責任と職務について」より。(Alfred D. Chandler, Jr., *STRATEGY*, p.190)

38) このような精製委員会の権限縮小を導く改革は、同時に長年精製事業に関わってきた人々の強い反対を伴うものであった。この精製事業に関わってきた人々による反発は、クラークのベイエウェイ精油所の所長就任に端を発したものであった。

1917年に社長に就任したティートルは、翌年、科学的な精製技術の訓練を受けたクラークをベイエウェイ精油所の所長として採用した。クラークは、自らと同様に科学的訓練を受けた精油技術者や特許弁理士であったハワードを採用し、新たな精製方式の実験を始めた。このようなクラークらの行動に対し、既存の精製技術者の中には反発するものも現れた。このことについて、チャンドラーは、「新しいスタッフ専門家と精製技術者との軋轢が激しくなってきた。というのは、精製技術者の中には、自分たちが基本的に依然として技能 (art) であると考えていることに対して、ハワードが合理的、科学的に接近しようとするに疑念をもつ者があったからである。」と記述している。これ以降、クラークを中心とする新たな技術者と既存の技術者の間で争いが続くことになる。

さらに、上述の標準化委員会による精製方式の標準化についても既存の精製技術者の強い反対をまねいたが、最終的に標準化が行われている。このように、精製委員会や精製に関わる人々の権限縮小は、同時に旧来の技術者たちの強い反対を伴うものであったといえる。(Ibid., pp.179-180)

せるという点において、経営委員会による事業全体の計画・調整の役割をより容易に発揮させることになるのである。

### 3 事業全体の情報整備

1919年以降の収益源の変化に対し、精製委員会の権限縮小を導く改革が行われたが、これと同時に経営委員会が有効に機能するための改革も行われた。経営委員会の機能として、事業全体の計画・調整あるいは傘下企業に対する資金配分が挙げられるが、財務データや統計データの不備のため、同委員会は依然として有効に機能しえていなかったのである。したがって、経営委員会が有効に機能するための改革は、まずこの問題を克服することが意図されたのである。

この改革についてみるならば、一つに1922年2月の統計委員会 (Statistical Committee) の設立が挙げられる。この統計委員会は、各事業部門から提出された様々な報告書を統合し、事業全体についての情報を取締役提供することを任務としていた。したがって、同委員会は管理の権限を有しておらず、取締役のための情報提供を主な業務内容としていた。また会計部 (Accounting Department)、コントローラー部 (Comptroller's Department)、財務部 (Treasurer's Department) など既存の部についても、統計的・財務的コントロールを提供するという目的のために拡大、改善された<sup>40)</sup>。この時期の事業全体に関する情報及びその利用につ

いて、ギブ＝ノールトン<sup>41)</sup>は以下のように記述している。

「1925年には、コントロールの手段として統計の有用性が非常に強化された。それ以前については、長年行われてきたことであるが、ジャージー社内の予算計画は、少々いい加減なものだった。様々な事業単位が、必要に応じて資金要求書 (financial requests) を提出していた。毎年<sup>42)</sup>の要求書は、常に十分に明確なものではなかった。」

さらに、1926年1月に予算部 (Budget Department) 及び予算委員会 (Budget Committee) が創設された。この部も、合理的な将来計画の立案や事業全体の意思決定に必要な情報を提供することを目的としていた。また、報告様式の統一や取締役会への提出様式の簡略化を行ったり、各部門・傘下企業別に資金の支出状況や予算見積もりなどの数値を取締役へ提出した。

このように、1920年前後を境に新たな部門や委員会の創設が行われることによって、経営委員会のメンバーが事業全体に関する情報を入手するための改革が行われたのである。この結果、数値化された情報を通じてそのメンバーは事業全体の情報を得ることができるようになったといえる。すなわち、事業全体に対する情報が整備され、経営委員会が事業全体の計画・調整あるいは傘下企業に対する資金配分を効率的に行

39) 1899年以降になって、バルチモア部や精製部、あるいは会計部や財務部などのスタッフ部門がジャージー社内でも形成されるようになった。ただし、これら部門の明確な定義は、不明である。(George Sweet Gibb and Evelyn H. Knowlton, op. cit., p.330)

40) 会計部は、基本的にはジャージー社のコスト集計・整理を行った。またコントローラー部は、統計による分析を行うためにジャージー社と子会社から得られる数値を集計し、財務部は子会社への貸付や為替、税関係の業務を行っていた。(Ibid., p.611)

41) Ibid., p.611.

う素地が形成されたのである。

## むすびにかえて

これまで、1919年以降のスタンダード・オイルの組織改革を委員会制度の変遷を中心として考察してきた。同社の機能別委員会制度は、企業間の調整・管理を行うことを目的として1882年のトラスト形成以降に利用されるようになり、1911年にいたるまで用いられた。

この委員会制度の中で、傘下企業に対して資金配分を行うという重要な機能を担っていたのが経営委員会であった。同委員会は、日常的な事業全体の統括や長期計画の決定、そのための資源配分を任務としていたが、実際には事業全体の情報が整備されていないために有効に機能していなかった。しかしながら、スタンダード・オイルにおいて注目すべきことは、経営委員会が十分にその機能を果たしていなくても、それが同社の経営上の問題として1919年までは顕在化しなかった点である。すなわち、1911年までは同社が石油産業における独占を形成していたために、経営委員会が有効に機能しない場合でも十分な収益率を保持することが可能であった。さらに1911年以降における独占の崩壊後も、しばらくは経営委員会が依然として十分に機能しておらず、同社に残された精製事業を中心とした調整・管理が精製委員会によって行われていた。この場合においても、1911年以降の同社の収益源が精製部門であり、かつ十分な収益が確保されていた。したがって経営委員会の機能が十分に発揮されていなかったにもかかわらず、それが同社の業績に大幅な影響を及ぼすことはなかったのである。

しかしながら、1919年以降に精製事業の業績が悪化し、スタンダード・オイルの収益源に変

化が生じた。この結果、既に独占的地位になかった同社は精製事業を中心とした従来の経営が限界に達し、改革を行わざるを得なくなったのである。なぜなら、精製委員会は精製事業を中心とした調整・管理を行っていたが、同委員会が全体の収益性や業績を考慮した経営を行うことは困難だったからである。スタンダード・オイルはこの変化に適応するために改革を行ったが、それは精製委員会に集中した権限を他に委譲し、さらには事業全体の情報を整備するという方向で行われた。すなわち、各精油所ごとの精製技術や技術開発を統一し、同時に従来精製委員会が有していた権限を他の委員会などへ委譲したのである。

さらに新たな委員会等の設置を通じて、経営委員会のメンバーが事業全体の情報を十分に得るための改革も行われた。つまり、この組織改革を通じて精製委員会の権限が縮小され、同時に経営委員会のメンバーが事業全体の情報を得ることを可能ならしめる方向へ向かわせたのである。

以上のように、1919年の精製事業の業績悪化を端緒として行われたスタンダード・オイルの組織改革は、従来の精製委員会の権限を縮小し、同時に経営委員会のメンバーに事業全体の情報を得るためになされたのである。言い換えれば、収益源の変化に対応するために従来の精製委員会主導による調整・管理に代わり、経営委員会による全体の計画・調整、あるいは傘下企業への資金配分が求められるようになったのである。

ただし、1920年代におけるスタンダード・オイルの組織改革が、以上で完了したわけではない。同社は1927年にこれまで事業兼営持株会社であった親会社を純粋持株会社へ変更し、経営委員会のメンバーがその取締役として就任して



いる。このような純粋持株会社化は、単に事業全体の情報を整備しただけでは経営委員会が有効に機能しえなかったために行われたのである。以上のようなスタンダード・オイルの組織改革が1927年の純粋持株会社化とどのような関

係にあるのか、さらにはこの純粋持株会社化がいかなる機能を果たしていたのかについては今後の課題とする。

### 参 考 文 献

- Alfred D. Chandler, Jr., *STRATEGY AND STRUCTURE*, The M. I. T. Press, 1962.
- Alfred D. Chandler, Jr., *THE VISIBLE HAND : The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977 (鳥羽欽一郎, 小林袈裟治訳『経営者の時代(下)』, 1979年, 東洋経済新報社)
- Alfred D. Chandler, Jr. and Fritz Redlich, "Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization", *Business History Review Vol. XXXV #1*, 1961, pp.1-27.
- Ernst Von Halle, *TRUSTS*, Fred B. Rothman & Co., 1983.
- George Sweet Gibb and Evelyn H. Knowlton, *History of Standard Oil Company (New Jersey) : The Resurgent Years 1911- 1927*, Harper & Brothers, 1956.
- George Ward Stocking, *The Oil Industry and The Competitive System*, Houghton Mifflin Company, 1925.
- Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, *History of Standard Oil Company (New Jersey), Pioneering in Big Business, 1882~1911*, Harper & Brothers, 1955.
- Richard N. Owens, *Business Organization and Combination*, Prentice-Hall, Inc., 1934.
- Victor Perlo, *The Empire of High Finance*, 1957 (浅尾孝訳『最高の金融帝国』合同出版, 1978)
- 伊藤考「1920年代ニュージャージー・スタンダード石油会社の世界企業活動(1)」『経済学研究 (北海道大学)』, 第31巻第3号, 1981年, 175(791)-216(832)頁。
- 伊藤考「1920年代ニュージャージー・スタンダード石油会社の世界企業活動(2)」『経済学研究 (北海道大学)』, 第31巻第4号, 1982年, 113(1017)-149(1053)頁。
- 伊藤考「1930年代のニュージャージー・スタンダード石油会社の世界企業活動(1)」『社会科学論集』, 第51号, 1983年, 187-222頁。
- 伊藤考「1930年代のニュージャージー・スタンダード石油会社の世界企業活動(2)」『社会科学論集』, 第52号, 1983年, 183-226頁。
- 井上忠勝「企業合同の管理機構—スタンダード石油トラストを中心として—」『経済経営研究』, 第17号 (II), 1966年, 39-56頁。
- 塩見治人, 溝田誠吾, 谷口明丈, 宮崎信二『アメリカ・ビッグビジネス成立史 産業的フロンティアの消滅と寡占体制』東洋経済新報社, 1986年。
- 谷口明丈「Standard Oil Trust形成期における石油精製部門の構造」『経済論究 (京都大学)』, 第117巻第4号, 1976年, 72(272)-97(297)頁。
- 玉置紀夫「スタンダード石油トラストの形成・展開・「解体」—個別の金融資本の成立過程に関する一研究—」『経済学年報』, 慶応義塾経済学会10, 1966年, 193-246頁。
- 土屋守章「管理機構の編成原理」『商学論集 (福島大学)』, 第33巻第1号, 1964年, 54-116頁。
- 西川登「スタンダード石油持株会社システムの成立過程」『経済史学』, Vol.13, No.2, 1979年, 67-77頁。
- 森恒夫「両大戦期間におけるアメリカ石油産業(一)—その構造と独占・競争に関する準備的考察—」『経営論集』, 第13巻第3号, 1966年, 35-99頁。
- 森恒夫「1920年代におけるアメリカ石油産業の資本蓄積過程について」『経済研究』, 第18巻第3号, 1967年, 272-275頁。