

塩見治人他著『アメリカ・ビッグビジネス成立史』（東洋経済新報社、1986 年）谷口明丈「第 5 章 スタンダード・オイルと石油産業」より

【1】クリーブランドの征服（前回）

【2】全国市場の征服（前回）

【3】スタンダード・オイル・トラストの成立

[1] 長距離（トランク）ライン部門の統合

1879 年 タイドウォーター・パイプ社がコーレイビルからウィリアムズポートまで 110 マイルの長距離パイプライン（従来不可能とされていた技術革新）を完成→石油輸送の新時代はじまる。（原油輸送費の大幅引き下げ可能に）

タイドウォーター・パイプ社の長距離パイプラインと、原油生産者・独立の精油企業が結びつけば、スタンダード・オイルの集油ラインー鉄道ー精油所という垂直的結合による優位性をくつがえされる危険性。→スタンダード・オイルと鉄道会社はあらゆる手段を動員してこの危険性を排除しようとした。

スタンダード・オイルの最終的対抗手段ーみずから長距離ラインを建設ー長距離ラインのコスト面での圧倒的優位性を認識するや、1879 年ただちに長距離ライン建設に着手→クリーブランド・ニューヨーク・フィラデルフィア・ピッツバーグへのラインを次々完成させ、81 年には、集油ラインと長距離ラインを包括的に支配・管理する組織としてナショナル・トランジット社を設立→スタンダード・オイルは長距離部門でも独占的地位を確立し、集油ラインー長距離ラインー精油所という**垂直的統合を完成**した。集油ラインー長距離ラインー精油所という社会的分業の継起的初段階を「企業内分業」として内部化

①原油輸送を完全に支配することによって輸送コスト上の圧倒的な優位を確立

②この垂直的統合はきわめて高い**参入障壁**として作用

スタンダード・オイルと同じコスト水準で競争するためには、同じ垂直的統合を実現しなければならないが、当時の長距離ラインの最適規模は日流量 1 万バレルで、東海岸までの 300 マイルのラインの場合、200 万ドルの建設費を要し、そのうえ、1 万バレルの集油ラインと精油能力と結合する必要があった。→事実上不可能。もし、こうした結合を達成して、新規参入したとしても、それは 1 万バレル以上の精油能力を追加を意味し、価格下落をもたらすので、この点からも、参入は非現実的。→スタンダード・オイルは高い参入障壁に守られて、巨額の独占利潤を安定的に獲得することが可能になった。

## [2] スタンダード・オイル・トラストの設立

スタンダード・オイル 集油ラインー長距離ラインー精油所という本来的な垂直的統合を完成→原油の輸送コストを大幅に低下させる。精油所の

長距離ラインが1万バレルの最適規模をもつために、長距離ラインの末端に1万バレルの精油能力を結合することが必要となった。→従来、多くの地域に存在した多数の精油所のドラスティックな整理・統合を要請する。→全体を計画・調整していくためには、「ルースな連合」から、経営権をトップ・マネジメントに集中し、中央集権的な支配・管理機構を形成する必要が生じた。

1882年1月 スタンダード・オイル・トラスト設立

ジョン・D・ロックフェラーをはじめとする9名のトラスティからなるトラスティ会議に最高意思決定権を集中し、トラスト全体を各州1企業に組織的に単純化して、経営委員会が集権的に管理していく機構を形成した。

## [4] スタンダード・オイル・トラストの展開

経営委員会の課題①垂直的に統合された多数の事業単位を管理対象とする機能別の管理機構の形成②原油生産部門と販売部門への進出

### [1] 機能別委員会制度による管理的調整

- (1) 中央本部の形成
- (2) 管理的調整の展開

### [2] 垂直的統合の展開

- (1) ライマインディアナ油田の発見と原油生産の統合
- (2) 販売部門の統合

### [3] 持株会社ニュージャージー・スタンダード社への再編

- (1) トラスト解体と利益共同体の形成

1892年3月2日 オハイオ州最高裁ーオハイオ・スタンダード社がトラストの構成企業であることを禁じる判決を下す。→3月21日 スタンダード・オイル経営陣は、トラスト存続は不可能と判断し、トラスト解体決定し、従来の関係を利益共同体として維持する方策を模索。84の傘下企業のうち、64社は株式の委譲によって他の20社に合同、その20社の株式の過半は10家族17人によって所有され、彼らの支配は維持された。

(2) 持株会社ニュージャージー・スタンダード社への再編  
・合法的なトップマネジメントの必要性→1899年、持株会社ニュージャージー・スタンダード社のもとにスタンダード・オイル全体を再組織(ロックフェラーがニュージャージー・スタンダード社の社長に就任)



## 【5】スタンダード・オイルの解体と寡占体制の確立

### 新たな環境

#### ①石油需要

20世紀 石油製品に対する需要の増大（輸出比率減少のもと国内需要増加）

需要構成の変化（照明用灯油→（電灯の普及）→産業用燃料油・ガソリン

#### ②新油田

スタンダード・オイルが支配するアパラチア油田・ライマ＝インディアナ油田のほかにカリフォルニア、メキシコ湾岸（ガルフ、テキサス州）、ミッド・コンチネント（オクラホマ州）、イリノイの4油田の成長

#### ③反トラスト運動→1911年スタンダード・オイル解体判決

### 〔1〕独立系企業（インディペンデント）の台頭

（1）アパラチア油田・ライマ＝インディアナ油田→ピュア・オイル社

（2）ガルフ油田→ガルフ・オイル社、テキサス社（テキサコ）

（3）カリフォルニア油田→ユニオン・オイル社とアソシエイテッド・オイル社

（4）ミッド・コンチネント油田・イリノイ油田

→スタンダード・オイルの地位の低下

新油田の出現→各地域で多数の統合企業生まれ、スタンダード・オイルの地位を蚕食（ガルフ油田の急成長）×スタンダード・オイル経営陣は反トラスト的雰囲気のもと、有効な対処策を示せず。→スタンダード・オイルのシェア低下（表5-2）

### 〔2〕スタンダード・オイルの解体と寡占体制の確立

1911年5月15日 最高裁判決→持株会社ジャージー・スタンダード社＝シャーマン反トラスト法違反→74の子会社のうち33社を分離×ロックフェラー一族により33社の相当数の株式が所有される←「解体は名目的」×1892年の解体の場合のような非公式な指導部をもつ利益共同体は形成されなかった。

第一次大戦中と戦後の石油製品に対する需要の増大、とりわけ自動車産業の発展によるガソリン需要の爆発的な増大→スタンダード・オイル系、独立系あいみだれての激しい競争→セブン・シスターズ（7人の魔女）の時代へ

### スタンダード・オイル系

・エクソン……1998年、モービルと合併

・モービル……1998年、エクソンと合併

・ソーカル……1984年ガルフを併合→「シェブロン」へ

・ガルフ……正式社名「スタンダード・オイル・オブ・カリフォルニア」。1984年ソーカルに吸収合併され「シェブロン」に。

独立系

・テキサコ

英蘭系

ロイヤル・ダッチ・シェル

ブリティッシュ・ペトロリアム (BP) ……1909年設立。

## 次講 ビッグスリーの成立－GMとフォード

テキスト『ケースブック アメリカ経営史』7章 自動車産業とフォード 8章 フォードとGM

●デュラントによる買収とGM成立→構造的経営危機をスローンはどのように乗り切ったか？参考文献 スローン『GMとともに』（ダイヤモンド社）1～3章

●フォード・システムとは何か？

参考文献 塩見治人『現代大量生産体制論：その成立史的研究』（森山書店、1978年）

19世紀末の早期的トラスト形成論と1920年代の「自動車関連」石油産業論をどうつなげるか？

「投資銀行から出発したモルガンと対照的に、ロックフェラーは産業支配から出発してコンツェルンをきづいた。だがこのロックフェラーをのぞけば、19世紀末に産業資本家が独自に形成したトラストは、すべて短期間で崩壊した。むしろ、アメリカ金融資本を象徴するウォール街の支配の外にあったスタンダード・トラストが、なぜ独自の道をたどってモルガンにつく強固なコンツェルンをきづきえたか？」森前掲書、228頁。

Go, Tian-Kang, *American Commercial Banks in Corporate Finance, 1929-1941: A study in Banking Concentration* (Garland Publishing, Inc., 1999)

Part One	The Evolution of Term Loan
Chapter 1	Emergence of Term Loans
Chapter 2	Concentration of Term Loans
Chapter 3	Re-institutionalization of Corporate Debt Issues
Part Two	The Big Three
Chapter 4	Morgan-First National Group
Chapter 5	Chase National Bank (Rockefeller Group)
Chapter 6	National City Bank
Part Three	The Secondary Group
Chapter 7	The Secondary Powers in New York
Chapter 8	The Regional Powers