

第一次大戦とチャールズ M. シュワップ

黒 川 博

1. はじめに
2. シュワップとベスレヘム製鋼
 - (1) カーネギー製鋼時代のシュワップ
 - (2) U.S. スティール時代のシュワップ
 - (3) 大戦前のベスレヘム製鋼とシュワップ
3. 第一次大戦とシュワップ
 - (1) 軍需生産の推進
 - (2) 生産体制の拡充
4. 連邦政府とシュワップ
 - (1) 対立：装甲板を巡って
 - (2) 協調：緊急船舶公社を巡って
5. おわりに

1. はじめに

第一次大戦が国内外より膨大な軍需をもたらし、アメリカ鉄鋼業を空前とも言える繁栄に導いたのは周知のところであるが、かかる状況にいち早くコミットし、著しい成果を収めたのがベスレヘム製鋼 (Bethlehem Steel Corp. 以下、BSC と略称一) であった。

同社は、開戦当初からイギリスやフランスなど同盟諸国より艦船あるいは砲弾といった軍需品を大量に受注し、またアメリカ参戦の前後からは連邦政府に対しても各種兵器の中心的供給源の一つになるなど、文字通り「アメ

リカおよび同盟諸国の兵器廠」¹⁾として急速な成長を遂げ、短期間のうちに U.S. スティール社 (United States Steel Corp.) に次ぐアメリカ鉄鋼業第 2 の地位を占めるまでになったのである。

そして、この時期に絶大な権限をもって BSC に君臨していたのがシュワップ (Charles M. Schwab) であった。彼は「20 世紀初めのアメリカ産業界の巨人の中で最も華麗にして論議的になった一人」で、「典型的な強盗貴族 (robber baron)」と称されているが²⁾、シュワップに対するこうした評価は、彼の企業家としての経歴や活動あるいは個人的な資質に由来するものであった。

たとえば、一工場労働者から身を起こしたシュワップが 35 歳という若さで当時最大の鉄鋼企業カーネギー製鋼 (Carnegie Steel Co.) の社長に就任したり、アメリカで最初の 10 億ドル企業となった 1901 年の U.S. スティール社設立に際して重要な役割を担った上に、同社の初代社長を務め、さらにその僅か 3 年後には BSC の社長に就くなど、企業家として華々しいキャリアを重ねる一方で、造船企業への投機的な活動やギャンブルへの関与などで世間の耳目を集めた人物でもあった。

小論では、第一次大戦期の BSC に大きな影響を及ぼしたシュワップに主な焦点を当てつつ、同社躍進の要因と特徴の一端を検討しようと思う³⁾。

ところで、この問題へのアプローチを試みる場合、次のような諸点に留意することがさしあたり求められるのではないかと考えられる。

その一つは、この時期における BSC の急成長はシュワップの強力なリーダーシップに負うところがきわめて大きかったが、彼の企業家としての資質は、その是非は別にして、基本的には 19 世紀末以降のカーネギー製鋼をはじめとする多様なキャリアの中で涵養されたと考えられる。そこで、小論では最初に、企業家シュワップの辿ってきた道を要約して紹介し、この点を明らかにしてみたい。

次に、最も重要な課題の一つとして、大戦中に国内外より大量にもたらさ

れた鉄鋼需要に対し、シュワップに率いられた BSC がどのように対応したのかという点を探ることが求められるであろう。すなわち、同社が軍需に傾斜しつつ、平時に向けての生産体制の整備・再編をどのように進めたのか、またその特徴はどこにあったのかを、シュワップに即しつつ具体的に解明することである。

最後に、これと関連するが、大戦を成功裡に遂行すべく様々な面で産業への規制を強めていた連邦政府に対し、BSC およびシュワップは如何なる姿勢をもって臨んだのかを検討することも要請されよう。結論を先走って言うと、連邦政府に対して BSC やシュワップは時に対立し、時に協調するというやや複雑な関係にあったが、その具体相を示すことにより、企業家シュワップの一面を示すことができるのではないかと思われる。

2. シュワップとベスレヘム製鋼

(1) カーネギー製鋼時代のシュワップ

19 世紀第 4 四半期のアメリカ鉄鋼業は、いわゆる「鉄から鋼への移行」が急速に進行していた。たとえば、全圧延製品に占める鋼製品の割合は 1870 年には僅か 5% に過ぎなかったが、80 年には 33%、85 年に 46% と、増大の一途を辿っていたのである⁴⁾。

カーネギー (Andrew Carnegie) 率いるカーネギー・グループにあっても、たとえば 74 年に最新鋭の製鋼・圧延工場 (=エドガートムソン工場—Edgar Thomson works) を建造して鋼生産の増進に積極的に取り組むとともに、80 年には第 1 号高炉の操業を開始し、大規模な銑鋼一貫工場として飛躍を遂げつつあった⁵⁾。

シュワップが鉄鋼業と出会ったのは、このような変革と成長の時期であつ

た。大学中退後、彼はピッツバーグのブラドック (Braddock) 地区の雑貨店で簿記係兼店員として働いていたが、この店の近くにはエドガートムソン工場が立地していた。シュワップは、店の常連客でこの工場の総監督 (general superintendent) を務めていたジョーンズ (William R. Jones) と知り合うようになり、その縁で1879年9月に同工場のエンジニアリング部門でロッドマン (rodman) として採用されることになったのである。シュワップ17歳の時であった⁶⁾。

入社後のシュワップの昇進振りは目覚しく、異例と言ってもよかった。すなわち、入社6カ月後には一時的に主任技師 (chief engineer) に昇進し、製図工 (draftsman)、主任製図工を経て、86年には24歳の若さでホームステッド工場 (Homestead Works) の総監督に抜擢されたのである。83年に買収されたこの工場は、アメリカで最初の塩基性平炉鋼を用いて形鋼や鋼板を圧延する諸施設を備えており⁷⁾、エドガートムソン工場とともにカーネギー・グループの一方の柱をなしていた。こうして、シュワップは入社後僅か7年という短期間のうちに、生産現場における責任者としての地位を手に入れることになったのである。

その後は、ジョーンズの事故死に伴ってエドガートムソン工場の総監督に就任し (89年)、またホームステッド・ストライキが終結する間際の92年10月には再び同工場の総監督に就いたが、この時カーネギー製鋼の1/3%の持分を与えられ、同社のパートナーの一人に加えられることになった⁸⁾。そして97年には、カーネギー自身の指名により、遂に同製鋼の社長にまで昇りつめることになったのである。

こうして、シュワップは猛スピードで出世の階梯を駆け上ったが、その大きな理由として鉄鋼生産に対する彼の考えあるいは姿勢がジョーンズやカーネギー等によって高く評価され、彼らの庇護を受けるようになった点を挙げることができる。たとえば1883年にシュワップは、鉄鋼生産における化学の重要性が一層高まると考え、自宅に実験室を作ったが、これを伝え聞いた

カーネギーのパートナーの一人フィップス (Henry Phipps) は、1,000ドルを提供したという。また 85 年には、製鋼炉から完成品部門まで熱した鋼を運ぶ時に通る橋のデザインと建設をジョーンズより命じられたシュワップは、この仕事を当初の計画より早く、また低コストで仕上げ、ジョーンズとカーネギーより報奨金を与えられている。さらに、最初にホームステッド工場の総監督になって間もなく、1日915トンを生産して新記録を達成したり⁹⁾、エドガートムソン工場の総監督に就いて早々に、「最大のムダ」となっていた標準以下の品質の「2級品レール」の生産を最少に抑えることのできたチームに対し、毎月20ドルのボーナスを現金で支払うという奨励策を導入し、多大の成果を挙げたとされている。

これらの簡単な例にも示されているように、シュワップは低コストで良質の鉄鋼製品を生産し、競争戦において優位に立つことを何よりも重視し、その実現に向け心を砕いていた。そしてこうした点は、カーネギーの最も重んじたところであり、その庇護を受けつつ、異例の昇進を果たした大きな理由になったのではないかと考えられる¹⁰⁾。

(2) U.S. スティール時代のシュワップ

19世紀末のアメリカ鉄鋼業は「鋼の時代」の本格的な到来を迎えたが、この過程で一部の有力企業は製鉄—製鋼—圧延部門を包括する一貫生産体制を実現させただけでなく、その一層の「自立化」に向け、原材料や運輸等の関連諸部門への進出を行うなど垂直統合の動きを活発化させていた。なかでも、カーネギー製鋼 (Carnegie Steel Co.) が最も積極的・大規模にこれを推し進めたことは言うまでもない。また、管材や線材といった第2次製品分野において、同種企業同士の水平統合も大いに推進された。他方では、すでに鉄道業を足場に一大勢力を構築していた最大手の投資銀行業者モルガン商会 (J. P. Morgan & Co.) がこれら鉄鋼諸企業の統合の動きに関与し、少なからず

影響を及ぼしていた。

鉄鋼業における一貫企業と第2次製品企業の他に、金融勢力をも巻き込んで展開されたこのような動きは、鉄鋼諸企業間に「激烈な競争」(cutthroat competition)を引き起こす直前まで進行したが、モルガン商会によるカーネギー製鋼の買収を重大な一契機とし、またこれとほぼ並行して進められた鉄鋼企業10社の一大統合によって落ち着くことになった。1901年4月のU.S. スティール社の成立がそれであった¹¹⁾。

そして、同社の成立経緯においてシュワップは、モルガン (John P. Morgan) にカーネギー製鋼の買収を決意させる重要なきっかけを与え、他方で、カーネギーに対しては彼自身の資産の売却を最終的に決断させるという、いわば仲介者として大きな役割を果たし¹²⁾、巨大鉄鋼企業の初代社長に選任されることになった。

とは言え、この新会社の社長に与えられた権限はきわめて限定されたものであった。たとえば同社の内規 (by-laws) によると、社長の「権限と職務」は、「執行委員会 (executive committee) の下で製造、採掘、輸送を含む会社の事業に全般的な責任を負う。……また時には、取締役会によって命ぜられた他の職務を遂行する」と¹³⁾、明らかに執行委員会あるいは取締役会の下位に位置づけられている。さらに、社長は「会社の業務に関する完全な報告書を執行委員会に提出する」ことも求められた。かくて、「シュワップは社長職にあったが、U.S. スティール社を統制する立場にはなかった」のであり、必ずしも居心地の良い席ではなかったようである¹⁴⁾。

他方、これとは対照的に、財務委員会 (finance committee) には「会社の全ての財務上の問題について特別の、また全般的な責務と権限」が与えられ¹⁵⁾、たとえば外部の資産を取得しようとする場合の最終的な決定権もこの委員会に付与されていた。また、内規上のみならず現実の意思決定に際しても、「生産設備の改善に対してさえ、資金を使うのに躊躇する」というように、生産より財務の問題に重きが置かれがちとなった¹⁶⁾。「U.S. スティール社の

組織と経営陣に関する全ての計画がモルガン商会により決定され」た一結果と言えるが¹⁷⁾、カーネギー製鋼の時代には鉄鋼生産、なканずく生産コストに大きな関心を寄せてきたシュワップにとって、このような新会社の財務重視の経営者組織や基本方針はおそらく相容れないものであったに違いない。

シュワップは、就任直後の数カ月間に、たとえば統括的な外国向け販売部門の創設、船舶や鉄道輸送の系統化・組織化、新たな鉄鉱石資源の探査、工場別原価表 (cost sheet) の週1回提出の義務化と最優秀の工場監督に対する報奨金の授与などの方策を相次いで打ち出したが、これらでさえ上記の制約の中で他の役員の抵抗に遭遇しつつ実施されたものであった¹⁸⁾。

とくに、財務委員会議長ゲイリー (Elbert H. Gary) とは、経営方針を巡って対立を重ねた。たとえばゲイリーは、労働者に対してボーナスや報奨金を与えたり、有為の若手管理者や工場監督をパートナーとして認知するといった、以前カーネギー製鋼で導入された制度を信用していなかったと言われているし、シュワップの積極的な拡張策に対し、鉄鋼業全体の生産能力を「調整」する方に重きを置いていたとも指摘されている¹⁹⁾。

こうした U.S. スティール社内部の軋轢もさることながら、シュワップが3年という短期間で同社を去らざるをえなかった大きな要因は、彼の一連のスキャンダラスな行動であった²⁰⁾。とくに、訴訟騒ぎにまで発展した U.S. 造船 (United States Shipbuilding Co.) への関与はその直接の原因になったものである²¹⁾。

この会社は、1902年7月にアトランタおよび太平洋岸の七つの造船所と BSC を統合して設立されたが、シュワップはこの時「副業の投機」対象として同社の社債 50 万ドルを購入するとともに、すでに 1901年8月に購入していた BSC の持分 (750 万ドルに相当) を提供する見返りとして合計 3,000 万ドル分の株式と社債を受け取った。翌年、資金難などのため経営危機に陥った同社の経営陣がシュワップに援助を求めた際、彼は資金提供の交換条件として自分の所有していた第二抵当権付社債を第一抵当権付社債に置き換

えることを求めたが、これが他の社債権者の不信を買い、彼らによる訴訟を呼び起こすことになったのである。

仲裁の結果シュワップは1,000万ドル以上(但し、名目上)の損失を被ることになったが、何よりもこの間の3年8月4日にU.S. スティール社社長の地位を失い²²⁾、BSC に新天地を求めて転出せざるをえなかったことが重要であろう。

(3) 大戦前のベスレヘム製鋼とシュワップ

BSC の歴史は古く、1857年に設立されたソーコン鉄工(Saucon Iron Co.)にまで遡ることができるが、実際に生産活動を開始したのは社名をベスレヘム鉄工(Bethlehem Iron Co.)に変更して約1年半後の63年のことであった²³⁾。すなわち、高炉とパドル炉で錬鉄(wrought iron)を生産し、これを鉄レールに圧延していたのである。そして、総監督兼主任技師フリッツ(John Fritz)の指揮の下²⁴⁾、73年にはアメリカで10番目となるベッセマー転炉を導入して鋼レールの生産に着手し、比較的早くから「鋼の時代」に対応した²⁵⁾。また86年にはアメリカ海軍向けに装甲板(armor plate)の生産にも乗り出したが、作業効率を高めるためにテイラー(Frederick W. Taylor)を雇ったのもこの頃であった²⁶⁾。

99年には、ベスレヘム鉄工の資産を999年間のリース契約で取得するというかたちで、ベスレヘム製鋼(Bethlehem Steel Co.)が設立された。その後は、先にも触れたように、シュワップが関与しつつU.S.造船の一構成企業となり、ついには訴訟にまで巻き込まれたが、仲裁が成立した後、今度はU.S.造船に包括された諸企業の中で収益を上げていたベスレヘム製鋼が他の構成企業を取得し、3,000万ドル(普通株と優先株が各々1,500万ドルずつ)の資金をもってBSCを持株会社として組織することになったのである。1904年12月10日のことであった。社長には、前年にU.S.スティールを辞職して

表-1 BSC の財務・経営指標 (1905-20 年)

(単位: 100 万ドル)

年	総収入	人件費	原材料費・他	減価償却費・積立金	利払	税	純利益	設備投資額	配当	
									優先株	普通株
1905	14.7	3.4	7.7	0.5	0.6	0.1	2.4	18.0	0.5	—
6	17.5	4.0	12.0	—	0.6	0.1	0.8	6.0	0.9	—
7	28.4	5.1	20.6	0.1	0.9	0.1	1.6	6.7	0.1	—
8	16.8	4.2	10.4	0.3	1.4	0.1	0.4	1.7	—	—
9	22.3	6.9	12.1	0.8	1.5	0.2	0.8	2.9	—	—
10	26.3	8.5	13.2	0.8	1.6	0.2	2.0	5.4	—	—
11	30.2	9.5	15.8	0.9	1.8	0.2	2.0	2.4	—	—
12	33.9	10.3	17.6	1.7	2.0	0.2	2.1	3.9	—	—
13	44.5	13.7	21.8	1.6	2.0	0.3	5.1	8.2	0.7	—
14	47.7	14.5	23.3	1.9	2.1	0.3	5.6	8.5	0.7	—
15	147.6	22.0	100.1	4.9	2.3	0.5	17.8	13.5	1.0	—
16	217.9	51.9	98.8	14.8	3.8	5.0	43.6	70.3	1.0	4.5
17	301.9	84.4	146.9	21.0	8.8	13.5	27.3	76.8	1.6	6.5
18	452.2	165.4	221.4	34.1	9.7	5.7	15.9	30.4	3.4	5.9
19	283.8	133.5	101.8	13.3	9.4	10.4	15.4	37.2	3.4	4.2
20	275.8	123.2	111.5	14.9	7.9	3.8	14.5	42.2	3.4	3.0

(出所) William T. Hogan, *Economic History of the Iron and Steel Industry in the United States*, Lexington Books, 1971, p.557.

いたシュワップが就任した²⁷⁾。

表-1は、BSCの主要な経営指標を示したものであるが、やはり第一次大戦中の飛躍振りには著しいものがあり、全ての項目において戦前の数値を大幅に上回っていることが明らかであろう。大戦期の事業活動については次項以下で検討することにして、ここでは戦前におけるBSCの動きについて概観してみることにしよう。

設立後約10年間、BSCの活動は概ね堅調に推移したと言えるが、これを一方で支えたのが軍需であった。社長に就任して早々、シュワップは「私は合衆国のみならず全世界的にも、BSCをこの(軍需品生産の一引用者)分野で第一級の工場にするつもりだ。幾つかの点において我々はすでにトップの地位を占めている。我が社の装甲板および兵器工場を凌ぐものはないし、鍛

造施設や機械工場もどこよりも優れている。現在の製造工程や方法は変更されるよりも増強されるだろう」と、従前から同社の重要な柱となっていた軍需生産を継続・強化する方針を表明した²⁸⁾。

事実、内外の政府から寄せられる軍需はBSCにおいて大きなウエイトを占めていたが、それは年度によって変動が激しく、同社の経営にとって不安定な要因となっていた。たとえば1905年のアメリカ政府からの受注額は約446万ドルで、総受注額の24.6%を占めていたが、翌6年に406万ドル(25%)へ、7年にはおよそ264万ドル(16.9%)にまで減少した。ところが10年になると、一転して、アルゼンチン海軍と装甲板、兵器、弾薬など計1,000万ドルにも上る巨額の契約を締結し、受注総額に占める比率も33.8%に達することになったのである²⁹⁾。

このような軍需の不安定性を緩和するために採られた措置が民需品分野への事業展開であり、その中心に位置づけられたのが形鋼——グレイ・ビーム(Grey beam)——と平炉鋼レールであった。とりわけ、グレイ・ビームはシュワップによって着目・採用され、同社飛躍の重要な一因となったものである。それは、従来まで鋸打ち作業を施して製造していたワイド・フランジ・ビーム(I形鋼の一種)を一気に、また一体的に圧延できるようにしたものであるが、強度の点でも生産コストの点においても画期的な製品であった³⁰⁾。

BSCは、これら民需品生産を本格化するため1905年に新工場の建設に取り掛かり、7年から操業を開始した。この新工場は当初は、同社の主力工場であった南ベスレヘム工場(South Bethlehem Works)より銑鉄の供給を仰ぎつつ、製鋼・圧延工程を担うものとして構想され、60トン平炉10基をはじめ、グレイ・ビーム他の各種形鋼やレールなどの圧延施設を中心に構成されていた³¹⁾。ところがグレイ・ビームに対する評価が高まるとともに生産施設の拡張が急務となり、高炉3基、ベッセマー転炉も増設されることになった³²⁾。10年には銑鉄75万トン、各種圧延鋼材60万トンの年産能力を有する大規模一貫工場にまで成長することになったのである³³⁾。

こうした生産施設の拡充と並んで、キューバのジュラグア鉱山社 (Juragua Iron Co.) の近代化 (6年)、鉄道輸送施設の拡張 (10年)、チリのコキンボ (Coquimbo) 近郊の鉄鉱石資源の確保 (12年)、マサチューセッツ州クインシー (Quincy) にあるフォー・リバー造船所 (Fore River Shipbuilding Co.) の取得 (13年) など、生産の「自立化」に向けての動きも積極的に展開した³⁴⁾。

こうして、大戦前の BSC は民需品への本格的な進出を通じて事業領域の拡大に努めたが、これを一貫して主導したのがシュワップであった。BSC における彼の卓越したリーダーシップは、基本的には彼が同社の実質的なオーナーだったことに基づいているが³⁵⁾、その影響力の大きさは同社経営陣のユニークなあり方を見ることによって窺い知ることができる。

まず BSC の経営陣の多くは、シュワップ自身が「能力を注意深く観察した上で選抜した」若手の「内部昇進」者によって占められていた³⁶⁾。こうして選ばれた 15 名の者は「息子たち」(boys) と呼ばれ、執行役員としてばかりではなく、取締役として同社の経営に参画したのである。「息子たち」は平日には、南ベスレヘムに移された本社ビルで昼食をとり、食後は「諸工場から全てのコストや賃金に関するデータ」についての検討を行うとともに、「労働者の雇用から数百万ドルの外部資産の取得に至るまで」のあらゆる問題を議論した。シュワップ自身はこの昼食会に「希にしか出席しなかった」が、毎月 3 日には「息子たち」の管轄下にある諸部門の生産高やコストあるいは利益が記入された報告書を読み、事業の全般的な状況の把握に努めた。そしてこの報告書に基づき、シュワップが独自に算定した「ボーナス」を「息子たち」へ支給することになっていた。こうして、「シュワップは BSC を小規模企業のように運営した」と指摘されているように、同社にあっては「息子たち」に権限を集中させ、迅速な決定が行われるような仕組みが採られると同時に、「内部昇進」と「ボーナス」によってインセンティブを与えつつ、彼らの上にシュワップが君臨するというシステムが構築されていたのである³⁷⁾。

3. 第一次大戦とシュワップ

(1) 軍需生産の推進

「1914年に戦争が勃発した時、ほとんどの製鋼業者は洪水のような注文が押し寄せようとは予想していなかったし、需要に対応できるだけの十分な施設を擁していなかった。BSCは飛び抜けて例外的な存在だった。その素早い対応と軍需から拾い集めた利益はシュワップの先見性、エネルギー、能力によるものであった」³⁸⁾。

BSCは大戦開始早々から軍需生産に邁進し、先の表-1にも示されているように、驚異的とも言える急成長を遂げたが、その牽引者となったのがシュワップだったのである。その最初の象徴的な出来事は開戦3カ月後に訪れた。すなわち、イギリス海軍との間で取り交わされた潜水艦建造に関する契約がそれであった³⁹⁾。

14年10月20日、シュワップはイギリス海軍の要請を受け、BSCの海外販売担当の副社長で、兵器部門の最高責任者ジョンストン (Archibald Johnston) を伴ってロンドンへ向かった。そこでイギリス陸海軍の首脳からBSCに対し、りゅうさん弾 (shrapnel) や砲弾 (shell) などの他に、1隻当り50万ドルという破格値で⁴⁰⁾、潜水艦20隻も併せて発注されたのである。

本社と連絡をとり、BSCの建造能力を確認した上でシュワップは、通常1隻建造するのに14カ月要するところを6カ月で納入すること、その場合イギリス海軍本部は1隻につき1万ドルのプレミアムを支払うこと、もし不履行の場合にはBSCが1隻につき5,000ドルの違約金を納めることという提案を行い、契約の運びとなったのである。

ところが、この報を聞いたウイルソン (Woodrow Wilson) 大統領は國務長官

ブライアン (William J. Bryan) と協議の上、この契約がアメリカの中立宣言を犯す疑いがあるとし、シュワップをワシントンに召喚したのである。ブライアンは、BSC が潜水艦をイギリスに運送した場合にはアメリカの中立を犯すこと、しかしイギリスへ運送しないかぎり、BSC が潜水艦を建造するには反対しないことをシュワップに伝えた。

アメリカ国内での建造が困難なことを知ったシュワップは、カナダのモントリオールにあったピッカース社 (Vickers' Sons & Maxim) 所有の造船所に着目した。同造船所は組立のための諸施設を保有していたが、その大部分は当時遊休状態にあったのである。したがって BSC などが製造した部品をこの造船所まで輸送し、そこで組み立てることができるはずであった。かくて、20 隻のうち 10 隻をモントリオールで取り敢えず組み立て、残りは都合のつく時に BSC のフォー・リバー造船所で建造することにしたのである。

イギリス海軍本部との再度の交渉の結果、イギリス政府の名でモントリオールのピッカース社の諸施設を借り受け、BSC に無料で貸与すること、同社役員の給与の一部はイギリス政府が支給すること、さらにここで建造された潜水艦については 1 隻当り 60 万ドルに増額すること、1 号艦の引渡し日は当初の 15 年 4 月 24 日から 8 月 31 日に延長することも確定された。14 年 12 月 15 日のことであった。

こうして、年末にかけてモントリオールでの潜水艦建造の準備が秘密裡に進められた。すなわち、アメリカから 500 名以上の労働者と現場監督が小人数に分けられてモントリオール入りし、BSC の役員も彼らに続いた。住宅や食堂も「人目につかないように」建設された。またピッカース社の役員に対してはかん口令が敷かれ、新聞に対してはヨーロッパで使用する橋梁用形鋼の生産を行う旨発表されたのである⁴¹⁾。

モントリオールでの建造はボーナス支給という刺激策が積極的に採られたことも手伝い⁴²⁾、約束の引渡し日より早い 15 年 7 月に最初の 6 隻が進水し、同年 9 月には全て完成した。BSC はこの潜水艦の建造により、約 400

万ドルの利益とプレミアムを獲得することになったのである⁴³⁾。

ところで、この潜水艦建造は大戦期における BSC の軍需生産への傾注を象徴的に示すものであったが、これ以外にも膨大な量の兵器生産を推進した。表-2は、BSC が大戦中にアメリカおよび連合国政府に引き渡した各種兵器を示したものであるが、これらのうち、たとえば大砲(完成品)はアメリカ全体の60%、大砲用鍛造半製品は65%、野砲弾40%、商船が約22%、駆逐艦はおよそ50%もの割合を占めていたのである⁴⁴⁾。

これら莫大な量の各種兵器の発注元や金額など詳細な点は不明だが、最大の「顧客」はイギリス政府であった。たとえば、上述の潜水艦の建造契約に際し、りゅうさん弾や砲弾約4,000万ドルも併せて受注した他、翌15年末までに砲弾およそ6,900万ドル分、大砲および照準器120万ドル分、導火線380万ドル分を納入した。またフランス政府からは、15年末に大砲の代金として55万ドル余、弾薬車分7万ドルを受け取っている⁴⁵⁾。さらに、16年後半にBSCは英仏両政府に計2,330万ドル近くの兵器を販売した⁴⁶⁾。

英仏両政府を含め、17年4月までに連合国政府からBSCが受注した総額は、実に2億4,600万ドルにも達した。これはアメリカ企業の中では、爆薬メーカーの最大手デュポン社(E. I. Du Pont De Nemours & Co.)の4億2,490万ドルに次ぐ額であり、また他の鉄鋼企業の受注額——U.S. スティール社の1億2,400万ドル、ラッカワナ製鋼(Lackawanna Steel Co.)の2,800万ドル、ア

表-2 第一次大戦中における BSC の兵器生産

製 品 名	生 産 高
大砲 (完成品)	3,570
砲架・弾薬車・他 (完成品)	7,582
艦船用砲架 (完成品)	599
大砲用鍛造製品	63,027,197 lb.*
野 砲 弾	18,477,876
砲弾発射兵器	1,710,579
魚雷用鍛造製品	9,527,311 lb.
装 甲 板	69,409,533 lb.
薬きょう用鋼材	897,178 t.
商 船	625,000 t.
駆 逐 艦	26 隻#

* : 他の工場(主にフランス)で組み立てられる半製品で、約1万1,000の完成品銃砲に相当する。

: 19年初頭には、さらに36隻が進水もしくは艀装中。

(出所) *Annual Report of BSC, 1918, p. 16.*

メリカ鋳鋼 (American Steel & Foundry Co.) の 5,500 万ドル、ヤングスタウン・シート & チューブ (Youngstown Sheet & Tube Co.) の 4,100 万ドル——を大きく引き離すものであった⁴⁷⁾。

こうして BSC はアメリカ企業の中で最大級の兵器供給源の一つとなるに至り、これを通じて巨額の利益を獲得することになった。その一端は先の表-1 に示されているが、14-15 年には設備投資資金を蓄積するため、利益を内部に留保した。また純利益の最も大きかった 16 年に同社は 200% もの配当を行い、その前 2 年間の無配の穴埋めをするとともに、翌年には B クラス普通株 45 万株を新規に発行することも決定された⁴⁸⁾。この新株 (額面 100ドル) は 140ドルで取引されたが、シュワップはこれを 12 万株与えられた。さらに、7% 非累積優先株に対してこの年度に限り 1 株当たり 10ドルの配当が行われたが、シュワップはこれを 9 万株所有していた。こうして彼は計 241 万ドルの配当金と 1,680 万ドルに相当する新株を受け取ったと言われている⁴⁹⁾。大戦による軍需景気は BSC のみならず、シュワップ自身をも大いに潤すことになったのである。

(2) 生産体制の拡充

表-3 は、第一次大戦中に BSC が取得した企業を示したものである。これら 6 件の買収された企業の中で規模の点でも、また以後の BSC に及ぼした影響の大きさから言っても、最も重要なものが 16 年のニュージャージー・ペンシルバニア製鋼 (Pennsylvania Steel Co., N.J.) であった。以下、同社の概要および買収の主要因と意義について、主に生産体制に着目しつつ概観してみることしよう。

1865 年、ペンシルバニア州東部のスティールトン (Steelton) において、アメリカ最初の実用ベッセマー転炉を設置して創設されたペンシルバニア製鋼は、レールをはじめとする鉄道用各種鋼材・機器の他、橋材の生産に従事

表-3 外部資産の取得 (1915-17年)

年	資 産 名	所 在 地, (州)	主 要 事 業
1915	United Engineering Co.	San Francisco Bay (Cal.)	造 船
	Detrick & Harvey Co.	Baltimore (Md.)	機械・組立て
1916	Pennsylvania Steel Co. (N.J.)	Steelton, Lebanon (Pa.), Sparrow's Point (Md.)	鉄鋼一貫
	Am. Iron & Steel Manufacturing Co.	Lebanon, Reading (Pa.)	リベット, スパイクス, etc.
	Lackawanna Iron & Steel Co.	Lebanon (Pa.)	銑 鉄
	Lehigh Coke Co.	Bethlehem (Pa.)	コークス

(出所) *Annual Report of BSC*, 各年号より。

していた。同社の大株主にはペンシルバニア鉄道 (Pennsylvania Railroad Co.) が名を連ねていたことも作用して、鉄道路線の急速な拡張に伴って概ね順調な発展を遂げていた。この過程において生産施設の拡張も行われたが、とりわけ、91年にボルティモア (Baltimore) 沿岸部のスパローズ・ポイント (Sparrow's Point) に子会社として新設されたメリーランド製鋼 (Maryland Steel Co.) は、スティールトンと並んで同社の重要な生産拠点の一つに成長した⁵⁰⁾。

そして、1901年には共に鉄鋼一貫生産体制を敷いていたこれら両製鋼子会社 (表-4) の他に、キューバやペンシルバニア東北部の鉄鉱石資産なども包括し、5,000万ドルの資本金を擁して、新たにニュージャージー・ペンシルバニア製鋼として再組織され、東部に拠点を持つ有数の鉄鋼企業としての地位を確保することになった。これ以後も、キューバにおける新たな鉄鉱石資源の取得、ペンシルバニアの炭田1万6,000エーカーの獲得、製銑・製鋼生産能力の増大などの拡充策を推し進め⁵¹⁾、15年には年間粗鋼生産能力221.7万トンと、BSCの112.9万トンをはるかに凌ぐ規模を持つに至ったのである⁵²⁾。

したがってBSCによるペンシルバニア製鋼の取得は、いわば小が大を呑込むかたちで行われたが、その直接の契機になったのは二つあると考えられる。その第一は、ペンシルバニア製鋼の経営が14-15年に極度の不振に陥ったことであった。たとえば、同社の子会社メリーランド製鋼のスパロー

表-4 ペンシルバニア製鋼の鉄鋼生産施設 (1901 年時)

子会社	主要施設	年間生産能力, 他
ペンシルバニア製鋼	高 炉 (7)	43 万トン
	ベッセマー転炉 (3)	30 万トン
	平 炉 (14)	20 万トン
	鑄 鋼	1.8 万トン
	レール	18 万トン
	ビレット・スラブ	20 万トン
	その他圧延鋼材	10 万トン
	橋梁工場	鉄橋・陸橋 2.5-3 万トン
	ボルト・リベット工場	自社用のみを製造
	鉄鉱石・鉄道	Mayari (Cuba), Cornwall (Pa.) の資源, 鉄道 (21.6 マイル)
石灰石	Steelton 近郊	
メリーランド製鋼	高 炉 (4)	35.8 万トン
	ベッセマー転炉 (2)	40 万トン
	圧延鋼材	30 万トン
	造船所	各種小型船・荷船
	コークス炉 (200)*	1,000トン (日産能力)

* : 建造中。
(出所) W. T. Hogan, *op. cit.*, p. 553.

ズ・ポイント工場におけるレール生産は対前年比マイナス 82% もの急落を余儀なくされ、1 週ないし 10 日にわずか 1 日、時には 3 週に 1 日しか操業が行われないという惨澹たる状況であった。また高炉も 4 基中 2 基が閉鎖され、従業員 4,000 名中 2,000 名は数カ月間仕事を与えられずにいたという。その背景には、同製鋼の主力分野であったレールの国内外での需要が大幅に減少したことが考えられる⁵³⁾。このような状況を改善するべく同製鋼では、たとえば通常のレールより弾性に優れたバナジウム鋼レールあるいは超重量 125 ポンド・レールといった新製品の開発や解雇・賃下げなどの諸手段を講じたが、いずれも決定打になりえず、BSC の買収交渉に応じざるをえなかったのである⁵⁴⁾。

第二に、BSC 側の事情として生産ラインの拡張を企図していた点を挙げることができる。後のシュワップの回顧によると、彼は第一次大戦の終結に

よる軍需の減少・消滅に備え、「均整の取れた民需用鋼材のフル・ラインを生産することのできる、全体として統合化された製鋼事業の展開」を計画していたが、その「最初の重要な行動」がペンシルバニア製鋼の買収だったのである。軍需生産が頂点に達していたこの時期に彼がこうした計画を持っていたことは一見すると奇異に思われるが、民需生産へのシフトは戦前から追求されていたものであり、14-15年の内部留保もこうした方向に沿って行われたものであった⁵⁵⁾。この計画に関し、シュワップは当初、南ベスレーム工場においてブリキと線材を新たに生産するために、高炉やベッセマー転炉、圧延機などの諸施設を増設するという構想を持っていたが、これをスパローズ・ポイントにおいて実現することが有利と判断して買収交渉に臨むことになったのである⁵⁶⁾。

BSCによる買収交渉はシュワップにペンシルバニア製鋼の大株主あるいは金融機関の関係者を交えて進められ、買収価格はおよそ3,200万ドルとすることで16年2月16日に決着した⁵⁷⁾。その結果、BSCの年間生産能力は銑鉄が約230万トン、粗鋼がおよそ350万トン、圧延鋼材が200万トン以上と一気に増大した⁵⁸⁾。これらのうち粗鋼についてみると、同社の国内シェアは約7.3%となり、U.S. スティールの45.5%には遥かに及ばなかったものの、他の独立企業を抑えて第2の地位を占めるに至ったのである⁵⁹⁾。

そしてこのような基礎能力の増大を踏まえつつ、16年半ばには、南ベスレーム工場とスパローズ・ポイント工場に各々3,000万ドル、スティールトン工場に1,000-1,200万ドルを投じて生産諸施設の拡張を行うことが公表された⁶⁰⁾。スパローズ・ポイントの場合、ボルティモア市の支援を受けつつ、港湾の埋め立て、荷揚げ施設の整備、石炭処理施設の改良、コークス炉240基の新設など関連諸施設の拡充を大規模に進めるとともに、ブリキ板工場(月産能力3,500トン)や110インチ厚板工場(同じく1万2,000トン)、棒鋼工場(同2,000トン)も新設され、翌17年から操業を開始した⁶¹⁾。

こうしてペンシルバニア製鋼の取得は、「BSCが設立された時に主要な事

業領域だった特製品 (=軍需品一引用者) の比重を幾分なりとも減少させ、商業向け生産の領域を発展させるという、これまで一貫して追求されてきた政策にとって重大な一歩」をなしたと考えられるのである⁶²⁾。

この他、16年にはアメリカ鉄鋼製造 (American Iron & Steel Manufacturing Co.) が660万ドルで買収されたが、同社はリベット、スパイク、ボルト、ナットおよび棒鉄を生産する諸施設を有していた。これらのうちリベットはBSCの造船や橋梁製造に供給され、またスパイクやボルトは鉄道の軌道用付属品として補完的な役割を担うものであった。

また、同年に取得されたラッカワナ鉄鋼 (Lackawanna Iron & Steel Co.) は、スティールトン近くのレバノン (Lebanon) に高炉2基と副産物コークス炉を所有していた他、高炉3基、鉄道を賃借りしていた。さらに同社はコーンウォール (Cornwall) に鉄鉱石資源も有しており、すでにBSCが当地域に所有していた資源と一体的・効率的に産出できるというメリットをもたらすことが期待された。さらにリーハイ・コークス (Lehigh Coke Co.) は「BSCに隣接した大規模な副産物コークス炉工場を操業」しており、この部門を大幅に補強する意味を持っていた⁶³⁾。

以上見てきたように、大戦中BSCはペンシルバニア製鋼をはじめとする外部の諸企業を相次いで取得し、生産体制を大幅に刷新・拡大することになった。これらを通じ、この間のBSCの大きな狙いとして軍需品の分野よりも民需品生産の拡充に重点を置いたこと、またその際、東部に照準を合わせつつこれを行ったことが看取されるであろう。

こうした狙いはシュワップの構想に基づくものであった。たとえば、16年末に開催されたボルティモア市長主催のレセプションにおいてシュワップは、将来の市場を獲得するためにBSCは「高度な技術を駆使した特殊な製品系列、すなわち銃砲や兵器のような種類の製品」を「多様化しなければならない」こと、また「次の10年間の鉄鋼業の発展は東部において行われる」こと、さらにその重要な拠点になるのがスパローズ・ポイント工場であるこ

とも指摘したのである。その大きな理由の一つに、同工場は沿岸部に立地し、キューバなど海外の鉄鉱石を低輸送費で確保できることを挙げている⁶⁴)。そして、このような彼の構想を実現するのに与ったのが軍需によって獲得された莫大な利益であったことは明らかであろう。

このように、シュワップに率いられた大戦期のBSCは一方では軍需生産を急増させるとともに、平時に備え民生生産の分野への拡張にも積極的に取り組むという、いわば二つの面を睨みながら活発な活動を展開したのである。とは言え、軍需生産はBSCにとっては重要ではあったが、いわば一時的な利潤獲得機会だったのであり、長期的に見ると民生生産分野を拡充することが本流を占めていたと考えることができよう。

ところで、この間におけるBSCないしシュワップと連邦政府との関係は複雑なあるいは錯綜するかたちで形成されることになった。すなわち、この時期の両者は装甲板の入札を巡って鋭く対立する一方で、船舶の建造に関しては協調的な関係を構築することになったのである。以下、項を改めてこれらの具体的な内容を見ていくことにしよう。

4. 連邦政府とシュワップ

(1) 対立：装甲板を巡って

1913年、アメリカ反トラスト連盟(American Anti-Trust League)は、大統領に就任して間もないウイルソンに一通の手紙を送り、アメリカ海軍に供給される装甲板がU.S. スティール子会社のカーネギー製鋼、ミッドベイル製鋼・兵器(Midvale Steel & Ordnance Co.) およびBSCの3社によって占められており、しかも粗悪品が法外な価格で納入されているという告発を行った。これを受けて大統領は、海軍長官ダニエルス(Josephus Daniels)にこの問題の調査

を開始するように命じた。ここに、以後3年余にわたる装甲板を巡っての政府・海軍とメーカー3社との論争の幕が切れて落とされることになったのである⁶⁵⁾。

そもそもこの問題に関して大きな論議的になったのは、上記3社の入札価格がほとんど同額であったこと、あるいはそれが大きく異なっていた場合には3社の間で生産量が応分に割り当てられるという「慣行」(practice)が公然たるかたちで行われていたことの是非についてであった⁶⁶⁾。装甲板は「政府が唯一の顧客」であり、とくに平時においてはその需要がきわめて不安定であるために採られた措置だったとはいえ、通常言われるところのカルテル行為が、いわば政府公認のかたちで行われていたのであり、BSCを含めた3社は長年の間こうした「慣行」の下で独占的な地位を享受してきたのである。

こうした「慣行」はダニエルスが調査を命じられた後も続けられた。たとえば13年8月に海軍は戦艦アリゾナに使用される装甲板の入札を行ったが、最初の入札価格は3社とも全く同額のトン当たり454ドルだった。ダニエルスは再度の入札を命じたが、ミッドベイル製鋼・兵器が最初の価格よりトン当たり14ドル、BSCが10ドル、カーネギー製鋼が7ドルそれぞれ切り下げた価格を提示するにとどまったのである。しかも、定められた期限内に製品を全て納入するのは1社だけでは不可能というメーカー側の申し立てにより、3社が分割して受注するという結果に終わってしまった。価格の点では若干の成果が得られたものの、3社のカルテル行為を阻止するまでには至らなかったのである。

こうした状況を打開する一つの手立てとしてダニエルスによって主張されたのが政府所有の装甲板工場の建設という計画であり、これによって競争原理を導入し、「適正価格」で装甲板を確保しようとする狙いを持っていた。そしてこの主張は上院海事委員会委員長のティルマン (Benjamin R. Tillman) 議員の取り上げるところとなり、15年末には「装甲板製造工場の建設ない

し購入」法案として具体化された。

同法案は翌16年3月21日に上院を、6月2日には下院を通過することになった。メーカー側の強い反発にもかかわらず、この法案が両院を通過することになった要因として幾つかの点を考えることができるが、ここでは当時政府によって計画された軍備拡張に反対する勢力が装甲板メーカーにもその矛先を向け、「装甲板トラスト」に対する反感を強めていったこと、また政府工場の誘致によって地域経済発展の一大契機にしようとする勢力が工場建設を積極的に支持したこと、さらに法案に対するダニエルズやティルマンの頑強とも言える「熱意」が議会を動かしたことを挙げておきたい。

この間、一方の当事者であるメーカー側は様々な方法で法案の成立を阻止しようと試みた。BSCにおいても然りで、たとえば16年2月初めには、法案が成立した場合、同社の装甲板の生産施設を政府工場が稼動する前に完全に償却してしまうだろうという、明らかに脅迫じみた声明を出すほどであった。また、法案が上院を通過した直後にBSCは、これを食い止めるべく「大規模なキャンペーン」を展開した。すなわち、政府工場の建設に反対する旨の手紙をティルマンをはじめとする全議員に発送するとともに、全国の日刊および週刊新聞3,257紙に同じ主旨の広告を一斉に掲載したのである⁶⁷⁾。結局、BSCは「一敗地にまみれた」わけであるが、何故に同社はこれほどまでに反発を強めたのであろうか。

すでに見たように、BSCにあつて装甲板は設立当初こそ売上高の半分近くを占めていたが、事業規模の拡張とともにその比重は減少の一途を辿り、開戦時には総投資額の5%、総収入の3%にしか過ぎなくなっていた⁶⁸⁾。この点から判断すると、政府工場の建設は同社に甚大な被害を及ぼすものではなかったと考えられるかもしれない。しかしシュワップは、政府工場は年当たり20万トンの生産能力を有し、過去20年間におけるアメリカ政府の装甲板に対する年平均需要の2倍以上にも達する大規模なものであったこと、また同社の装甲板工場は当該製品のみを生産しており、他に転用できなかった

こと、さらに同工場には 700 万ドル以上投資されてきたことなどを考慮しつつ、政府工場の建設に伴う損失が無視しえないものと判断し、法案に対して強硬な反対姿勢をとることになったのである⁶⁹⁾。

政府工場は、最終的に建設されたものの、当初期待された役割をほとんど果たしえないまま第一線から退くことになった⁷⁰⁾。この点ではシュワップの懸念は杞憂に終わったわけであるが、政府工場建設に対する彼の反対は、BSC にとって装甲板生産が依然として重要な分野であることを明快に示すものであったと言えよう。

(2) 協 調：緊急船舶公社を巡って

1917 年 4 月 6 日のアメリカ参戦に伴い、ヨーロッパ戦線への軍隊や物資輸送の必要性が一挙に高まり、船舶を大規模に整備することが重要な課題とされた。これより前の 1 月に設立されたアメリカ船舶局 (United States Shipping Board—USSB) は当初、今や敵国となったドイツ船の徴発や建造中のアメリカ船の徴用を行うことによってこの課題に答えようとしたが、これらのみをもってしては全く不十分なことは火を見るよりも明らかであった。そこで、参戦直後の 4 月 16 日に USSB の下部機関として、全国的な規模で推進される造船事業を直接指揮・統制する役割を担った緊急船舶公社 (Emergency Fleet Corporation—EFC) が設置されることになったのである⁷¹⁾。

しかし EFC の事業は、参戦後の造船ブームの到来を見越して乱立された泡沫的な造船所の経験不足、原材料や熟練労働者の不足、そして何よりも EFC 自身の不明瞭な組織や朝令暮改的な運営のため、遅々として進まなかった⁷²⁾。こうした最中の翌 18 年 3 月には、陸軍から軍隊輸送船 100 万トン、貨物船やタンカー、冷凍船など 200 万トン、合計 300 万トンの船舶を建造する計画が打ち出され、迅速かつ大規模な造船事業がますます焦眉の課題として EFC に求められるようになったのである。

USSB 局長ハーレー (Edward N. Hurley) は、かかる事態を乗り切る一方策として、EFC の責任者に民間人、なかんずく企業経営者を迎え入れることにした。最初はフォード自動車 (Ford Motor Co.) 社長フォード (Henry Ford) に白羽の矢を立てたが断られたため、シュワップに EFC 総裁 (director-general) への就任を求めることになったのである。シュワップは、BSC の経営に忙殺されていること、同社と EFC が利害関係にあること、側近の社長グレースが強硬に反対したことなどの理由で最初は固辞したものの、ウイルソン大統領から直接要請されたことも手伝って、結局受諾することになった。

その際シュワップは、① EFC がワシントン (連邦政府) の介入を受けずに、自立的な活動を行いうるよう保証すること、② BSC と EFC とが契約を取り交わす場合があっても、自身は関与しないことを文書のかたちで明確にしておくこと、という慎重に過ぎると思える条件を付した。また、シュワップの申し出により、総裁の年棒は僅か1ドルとされた。大向う受けを狙ったシュワップ一流のパフォーマンスと言えよう。

総裁に就任したシュワップは多くの点で BSC の手法を取り入れつつ、精力的に造船事業の指揮・統制に当たった。まず EFC の本部をフィラデルフィアに移したが、これは BSC 本社を南ベスレヘムに移転したやり方を踏襲したもので、当地がアメリカ造船業の中心地の一つであり、またワシントンにも近く政治的な折衝に好都合だったことを踏まえての決定であった。

また造船契約に当っては、従来の原価加算請負契約 (cost-plus contracts) に代わって、一括払い契約 (lump-sum contracts) という方式を採用した。前者の方式が労賃や原材料費などの原価に一定額の利潤を加えて建造価格を設定するのに対し、後者のそれは、たとえば同型の船舶に対しては、設定されたトン当り価格を同等に造船企業に支払うというものである。原価加算請負契約の場合、原価の詳細な内容が各造船所によって異なっていたのは当然だったが、EFC はこれら全てに目を通すことができなかつたために、各造船所の原価を事後的に承認せざるをえず、大きな無駄ないし不公正を発生させる

余地が残されていた。また何よりも、この方式では建造の遅速と関係なしに常に一定額の利潤が保証されているため、緊急を要した当時の状況に適切なものとは必ずしも言えなかったのである。他方、一括払い契約にあつては、トン当り価格がどの程度の水準で設定されるかが大きな問題となったものの、業者自身の経営努力次第で利潤の多寡が左右されるという点において、効率化あるいは建造期間の短縮を促す作用を持つ方式と考えられたのである。シュワップは「うまみはなかったが、全ての者を満足させる」価格を設定し、効率化や期間短縮を引き出すのに成果を収めることになったのである。

さらにシュワップは、全国の造船所を巡回して労働者の「愛国心」を鼓舞するのに努めつつ、BSCにおいて用いたような各種の奨励策を積極的に導入した。たとえば、EFC内に「競技部門」(Competitive Department)を設置し、毎月最優秀と認定された造船所とそこで働く労働者1名に赤旗と金メダルを、第2位に白旗・銀メダル、第3位には青旗・銅メダルをそれぞれ授与するという顕彰制度を発足させたり、年間の最優秀造船所の労働者にボーナス1万ドルを自身のポケット・マネーから支給することも約束した。

表-5は、1918年における鉄鋼船建造数の推移を示したものである(USSB契約分のみ)が、前半の低迷振りと打って変わって年半ば以降は著しい増産を遂げていることが明らかであろう⁷³⁾。もとより、このような増産の要因をシュワップのみに帰することは適切ではない。以前から建造中のものがこの時期に続々と進水したことを考慮に入れる必要があるうし、何よりもアメリカの戦時生産体制が徐々に整備され、

表-5 USSBとの契約による
鉄鋼船建造数の推移
(1918年)

月	建造数(隻)	トン数(月累計)
1-4	1*	8,800*
5	5	28,250
6	11	83,950
7	17	98,300
8	19	106,950
9	22	116,800
10	29	146,750

*：各月の平均。

(出所) Paul M. Zeis, *American Shipping Policy*, Princeton University Press, 1938 (佐波宜平『アメリカ海運政策』有斐閣, 1943年, 118頁)より。

原材料や労働者などの配置が円滑に行われるようになったことにも留意しておかなければならない。シュワップの功績は、このような戦時生産体制がようやく機能するようになった状況下で、造船の効率化・スピードアップに向けての舵取りを徹底して、また「巧みに」進めたところにあったと言える。

こうしてシュワップは装甲板の時とは打って変わって政府寄りの姿勢を強く打ち出すことになった。彼の変貌の真因は不明だが、EFCの総裁職を受諾した直後に装甲板問題を巡って鋭く対立したダニエルスに対し、「私は十分なお金を手にすることができた。人生をバランスのとれたものにするために、とくにこの戦争が続いている間は、アメリカのために奉仕することだけが望みだ」と語っている。ここから推測すると、イギリス海軍の潜水艦建造に際して象徴的に示されたように、利潤動機のみで行動するという自分自身に対する一般的なイメージを弱め、あるいは払拭するために、政府との緊密な関係を誇示しようとしたのではないかと考えられるのである。事実、EFC総裁としてのシュワップの行動に対しては、各方面から賞賛の声が寄せられるに至ったのである⁷⁴⁾。

5. おわりに

以上、カーネギー製鋼からスタートし、U.S. スティール社を経てBSC入社に至るまでのシュワップの足跡、第一次大戦前と大戦中におけるBSCとシュワップの活動を紹介してきた。

シュワップは何よりも、生産活動を重視し、効率的な生産の追求・実現を通じて他企業との競争戦において優位に立つことを目指していた。こうした彼の基本的な姿勢はカーネギー製鋼時代から一貫して持たれたものであったが、とくにBSCにおいてはこれを社内に十二分に浸透させ、同社を第二の

地位に押し上げる原動力の一つとしたのである。企業家シュワップの面目躍如たるところであろう。

またこれと関連して、鉄鋼製品分野の枠組みをきわめて明確に指し示したことも指摘しておかなければならないであろう。すなわち、市場の動向から判断して将来重要と考えられる製品分野に対しては、これに焦点を当てつつ資金の運用や生産諸施設の拡充、人員の配置などを重点的に行ったのであり、いわば戦略的な視点から製品分野の策定・実現を図ったのである。この点はたとえば大戦前のグレイ・ビームを軸にした民需分野への展開、またその延長線に位置づけられるペンシルバニア製鋼の買収などにおいて窺い知ることができよう。他方、状況によってはかかる戦略を一時的に軌道修正することにも躊躇せずに取り組む対応振りを示した。開戦直後のイギリス潜水艦の建造をはじめとする軍需生産への傾注において見られた通りである。

ところで、企業家のタイプという観点から見た場合、シュワップは幾つかの点において典型的なワンマン型企業家としての特徴を持っていたと言える。たとえば経営陣との関係について見ると、フォーマルな経営者組織を整備するより、インフォーマルで個人的な接触・対応を好んだことは BSC における意思決定のされ方や「息子たち」との関係あるいは彼らへの「ボーナス」の配分において示されているよう。また従業員に対しては、効率達成のための各種奨励策や駆り立て方を重視し、常に上昇志向を持つことを期待していたのである⁷⁵⁾。

大戦後、シュワップは持病の糖尿病が悪化したために長期間の療養生活を余儀なくされ、取締役会議長の席にはあったものの、BSC の経営活動は徐々にグレース社長の担うところとなった。27年から33年まではアメリカ鉄鋼協会 (American Iron & Steel Institutes) の会長を務めるなど社会活動にも取り組み、39年9月19日に波乱の人生に幕を閉じることになった。

〔注〕

- 1) Eugene G. Grace, *Charles M. Schwab*, Bethlehem, 1947, p.43.
- 2) Bruce E. Seely, *Iron and Steel in the Twentieth Century*, Bruccoli Clark Layman, Inc., 1994, p.378.
- 3) シュワップに関する著作は幾つかあるが、主なものとして次のものが挙げられる。E. G. Grace, *op. cit.*; Robert Hessen, *Steel Titan*, NY, Oxford Univ. Press, 1975; Mark Reutter, *Sparrows Point*, Summit Books, 1988. また、シュワップ自身の手による *Succeeding with What You Have*, NY, The Century Co., 1917, あるいはインタビューを纏めた *Ten Commandment of Success*, La Salle Univ., 1924 もある。邦語では小林製装治『企業者活動と経営理念』文真堂, 1993年がシュワップの初期の活動を詳細に追っている。
- 4) Peter Temin, *Iron and Steel in Nineteenth-Century America*, The MIT Press, 1964, p.276.
- 5) 詳しくは、溝田誠吾『アメリカ鉄鋼独占成立史』御茶の水書房, 1982年を参照されたい。
- 6) カーネギー製鋼時代のシュワップについては、とくに断らないかぎり R. Hessen, *op. cit.*, pp.13-122 に拠った。
- 7) James M. Swank, *History of the Manufacture of Iron in All Ages and Particularly in the United States from Colonial Times to 1891*, Burt Franklin, 1892, p.424.
- 8) シュワップの持分は97年には3%に増やされ、40人のパートナーシップ中、5番目を位置するまでになった (*ibid.*, p.74)。
- 9) E. G. Grace, *op. cit.*, p.9.
- 10) 「カーネギーはシュワップを個人的に気に入っていたし、労働者を管理する能力、最新の技術に対する知識を高く買っていた。しかし、もしコスト削減の考えをシュワップが持っていなければ、彼を社長にすることは決してなかったであろう」(R. Hessen, *op. cit.*, p.60)。もともと、このコスト削減にしばしば用いられる手段が賃率の切下げで、これによって労働者や組合と対立する場合もあつたことにも留意する必要がある。シュワップは「生まれつきの親しみやすさ」をもって労働者に接したが、コスト切下げに当っては強圧的な姿勢を堅持したと言われている。この点に関しては、*ibid.*, pp.74-78 を参照されたい。
- 11) 拙書『U.S. スティール経営史』ミネルヴァ書房, 1993年, 1-13頁。
- 12) この点については、R. Hessen, *op. cit.*, pp.114-118 を参照されたい。
- 13) Horace L. Wilgus, *A Study of the United States Steel Corporation*, Arno Press, 1973, p.145.
- 14) R. Hessen, *op. cit.*, pp.125, 128.

- 15) H. L. Wilgus, *op. cit.*, p. 143.
- 16) R. Hessen, *op. cit.*, p. 126.
- 17) H. L. Wilgus, *op. cit.*, p. 59.
- 18) R. Hessen, *op. cit.*, pp. 128-129.
- 19) *Ibid.*, p. 127. この点に関し小林氏は、「鉄鋼製品の長期的安定価格を基調として業界の調和を目指すモルガン系グループと、コストダウンによる競争力の強化と市況に応じた変動価格を主張するカーネギー系グループの戦略上の対立」と要約されている (小林袈裟治, 前掲書, 144 頁)。
- 20) たとえば, 大学教育無用論を高校生の前で披瀝したり, ニューヨークのリバーサイド (Riverside) での豪邸建設などは格好の新聞種になった。またフランスのモンテカルロ (Monte Carlo) でのギャンブル騒ぎはカーネギーを激怒させ, モルガンに彼の辞任を進言したほどであった。詳しくは, R. Hessen, *op. cit.*, pp. 129-137 を参照されたい。
- 21) *Ibid.*, pp. 145-162.
- 22) シュワップの辞職は表向きは健康上の理由とされたが, この訴訟事件が契機となったのは明らかである。ちなみに, シュワップの後任にはコーレイ (William E. Corey) が選ばれ, ゲイリーは取締役会議長および財務委員会議長として 27 年までの長期間 U.S. スティール社に君臨することになる (*ibid.*, pp. 153-154)。
- 23) 第一次大戦前の BSC の歩みについては主に, Arundel Cotter, *The Story of Bethlehem Steel*, Moody Magazine & Book, 1916 に拠った。
- 24) フリッツについては, Jeanne McHugh, *Alexander Holly and the Makers of Steel*, The Johns Hopkins Univ. Press, 1980, pp. 233-243 を参照されたい。
- 25) J. M. Swank, *op. cit.*, p. 411.
- 26) 周知のテイラーが同社の南ベスレヘム工場で時間・動作研究を開始したのは 1898 年のことであった。これによつてたとえば, 原材料置き場での作業に必要な人数を従前の 400 名から 140 名にまで減少させるという成果を挙げたが, 1901 年 4 月に会社はテイラーを解雇した。後にテイラー等は, 「経営を引き受けると直ぐに, シュワップは我々のシステムを全て投げ捨て」, いわゆる「ドライブ・システムに置き換えた」と述べている (R. Hessen, *op. cit.*, p. 166)。シュワップは, 「作業がどのように行われたかにはではなく, 行われた結果だけに注目した。彼がチェックしたのはストップウォッチではなく, 原価表だった」 (M. Reutter, *op. cit.*, p. 141)。
- 27) A. Cotter, *op. cit.*, p. 10.
- 28) R. Hessen, *op. cit.*, p. 167; M. Reutter, *op. cit.*, p. 91.
- 29) *The Annual Report of BSC*, 各年号。
- 30) グレイ・ピームおよびこれを考案したグレイ (Henry Grey) について詳しくは,

R. Hessen, "The Transformation of Bethlehem Steel, 1904-1909," *Business History Review*, Vol. XLVI, No.3 (Autumn, 1972) を参照されたい。シュワップは U.S. スティール社長の時からグレイ・ビームに注目し、その導入を進言したが、財務委員会はこれを受け入れなかった (R. Hessen, *Steel Titan*, p.173)。

- 31) *The Annual Report of BSC*, 1907, p.10.
- 32) グレイ・ビームが生産された当初、その長所が「技術者や建築家に十分に認められるまでには数年かかる」と考えられており、製鋼能力は「圧延能力の半分」に抑えられていた。しかし、この新型ビームの売行きは最初から好調で、当初予測の「2 倍の量が直ぐ市場に出回る」ようになった (*The Annual Report of BSC*, 1909, p.10)。
- 33) *The Annual Report of BSC*, 1910, p.10.
- 34) *The Annual Report of BSC*, 各年号。なお同社の海外鉱をとたとえば U.S. スティール社のメサビ鉱 (Mesabi ore) と比較すると、コスト面ではトン当り 7.10ドルと 4.31ドル (キューバ鉱)、鉄含有率は 57% 対 67% (チリ鉱) と、いずれも BSC のものが優れていたという (R. Hessen, *Steel Titan*, p.171, *The Annual Report of BSC*, 1912, p.19)。
- 35) BSC におけるシュワップの持分は具体的には明らかではないが、少なくとも大戦前の彼は「株式の過半を所有していた」(Melvin I. Urofsky, *Big Steel and the Wilson Administration*, Columbus, 1969, p.89)。また「BSC の唯一の所有者 (sole owner) であり」、「長期間にわたり大多数の株式を所有していた」(E. G. Grace, *op. cit.*, p.34)。
- 36) たとえば、グレース (Eugene G. Grace) は電動式クレーンの転軸手として BSC に入社したが、後にキューバ鉱山の近代化に手腕を発揮したことなどがシュワップに認められ、15 年には 38 歳の若さで社長に就任した (C.M. Schwab, *Ten Commandments of Success*, pp.18-19)。そして、こうした若手の登用はカーネギーの影響を受けたものであったことは疑いないであろう。
- 37) M. Reutter, *op. cit.*, pp.143-144。「息子たち」の給与は 1 カ月 200-300ドルに過ぎなかったが、この他に配当前利益の 3.43-8% が「ボーナス」として支給されたという (*ibid.*, pp.144-145)。ちなみに、最も業績の良かった 16 年に役員に支給された「ボーナス」は、総額およそ 475 万ドルにも上った (*The Annual Report of BSC*, 1916, p.18)。
- 38) M. I. Urofsky, *op. cit.*, p.87.
- 39) 以下の叙述は、とくに断らないかぎり、R. Hessen, *Steel Titan*, pp.211-215 に拠った。
- 40) これは平時のおよそ 2 倍の価格であった (M. Reutter, *op. cit.*, p.95)。

- 41) *Ibid.*, p.101.
- 42) BSC 副社長ジョンストンによると、BSC はイギリス海軍本部から 150 万ドルのプレミアムを受け取ったが、その全額が労働者、フォアマン、管理者の「ボーナス」として支給されたという (R. Hessen, *Steel Titan*, p.215)。
- 43) M. I. Reutter, *op. cit.*, p.103.
- 44) *The Annual Report of BSC*, 1918, p.16.
- 45) M. I. Reutter, *op. cit.*, p.118.
- 46) *Ibid.*, p.123.
- 47) M. I. Urofsky, *op. cit.*, p.93. なお、これらの受注額は、英仏両政府のアメリカ側購入総代理店モルガン商会が取り扱った分である。したがって、14 年末の BSC とイギリス政府との間の潜水艦やりゅうさん弾などの取引 (約 5,100 万ドル) は含まれていない。
- 48) *The Annual Report of BSC*, 1916, p.18.
- 49) M. I. Reutter, *op. cit.*, p.119.
- 50) J. M. Swank, *op. cit.*, p.411; W. T. Hogan, *op. cit.*, pp.550-552.
- 51) *Ibid.*, pp.552-554.
- 52) U.S. Congress, Temporary National Economic Committee (TNEC), *Monographs*, Nos.13, U.S. Government Printing Office, 1940, p.220.
- 53) ちなみに、当時のアメリカの鉄道路線マイル数の増減を 5 年ごとの平均で示すと、1900-5 年が 5,246.4 マイル、6-10 年 4,958.2 マイル、11-15 年 2,877.2 マイルと減少傾向を辿り、16-20 年には遂にマイナス 111.4 マイルに転じた (U.S. Department of Commerce, *Statistical Abstract of the United States*, U.S. Government Printing Office, 1922, p.310)。また対外的には、大戦の勃発に伴い国際レール協会 (International Rail Association) が閉鎖されるとともに、植民地の多くで鉄道建設の計画が中止されるなど、海外からの受注が急減した (M. I. Reutter, *op. cit.*, p.103)。かかる状況は、立地上、製品の多くを海外に販売していたスパローズ・ポイント工場にとって大きな打撃となったのである (W. T. Hogan, *Economic History of the Iron and Steel Industry in the United States*, Lexington Books, 1971, p.552)。
- 54) M. I. Reutter, *op. cit.*, pp.103-106.
- 55) R. Hessen, *Steel Titan*, pp.229-230; W. T. Hogan, *op. cit.*, p.543.
- 56) *Ibid.*, p.544.
- 57) 買収交渉の経緯について、詳しくは *ibid.*, pp.544-7; M. I. Reutter, *op. cit.*, pp.106-107 を参照されたい。
- 58) W. T. Hogan, *op. cit.*, p.548.
- 59) TNEC, *Hearings*, Part.26, p.13848. ちなみに、BSC の次に位置していたのは

- ジョーンズ・ラフリン製鋼 (Jones & Laughlin Steel Corp.) の 264 万トン (5.8%) であった (W. T. Hogan, *op. cit.*, p. 599)。
- 60) Kenneth Warren, *The American Steel Industry*, Clarendon Press, 1973, p. 154.
- 61) これらについて詳しくは, M. I. Reutter, *op. cit.*, pp. 127-129 を参照されたい。
- 62) *The Annual Report of BSC*, 1915, p. 15.
- 63) *Ibid.*, pp. 14-15.
- 64) M. I. Reutter, *op. cit.*, pp. 113-114. このようなシュワップの発言は主催者側へのリップ・サービスと受け取れなくもないが, その後のスパローズ・ポイント工場の拡張振りを見ると, あながちそうばかりとも言えない。たとえば 16 年から 30 年にかけて, 同工場の粗鋼能力は 702 万トンから 1,753 万トンへとおよそ 150% 増大したが, 南ベスレヘム工場は 1,129 万トンから 1,699 万トン (約 50%), スティールトン工場は 1,515 万トンから 678 万トン (マイナス 55%) であった (K. Warren, *op. cit.*, p. 155)。
- 65) 大戦期の装甲板を巡る問題に関しては, 主に M. I. Urofsky, *op. cit.*, pp. 117-151 に拠った。
- 66) BSC のグレースによると当時, 海軍との装甲板の契約に際しては, 「最低の入札価格を示した業者に全部の注文が与えられるのではなく, 「ほとんどの場合, 競合関係にある 2 社以上の間で注文が分割される」ことが海軍当局によっても行われていたという (*ibid.*, p. 122)。
- 67) R. Hessen, *Steel Titan*, p. 223.
- 68) *Ibid.*, p. 226.
- 69) *The Annual Report of BSC*, 1915, pp. 16-18.
- 70) ちなみに, 政府工場はウエストバージニア州南チャールストン (South Charleston) に 1,100 万ドルの予算で建設を開始したが, 労賃, 機械, 原料などの価格が急騰し, 17 年には建設が一旦停止された。戦後建設が再開され, 21 年に操業を開始したものの, 生産コストが民間企業の 2 倍以上も掛かるなど問題点が噴出したため, 間もなく生産活動は停止された (R. Hessen, *Steel Titan*, pp. 225-226)。
- 71) 以下の叙述は, *ibid.*, pp. 235-244 に拠った。
- 72) Paul M. Zeis, *American Shipping Policy*, Princeton University Press, 1938 (佐波宣平訳『アメリカ海運政策』有斐閣, 1943 年, 105-115 頁)。
- 73) ピーク時には 1 日で 100 隻も進水したという (E. G. Grace, *op. cit.*, p. 45)。この数値はおそらく木造船も含んでいるか, あるいは誇張されたものであると思われる。
- 74) たとえば, 大戦終結後ウイルソン大統領は「すばらしい価値を持ち, 卓越した奉仕」を行ってくれたことをシュワップに感謝したと言われる (R. Hessen, *Steel*

Titan, p.244)。

- 75) シュワップは「成功するための戒め」として、①「一生懸命働くこと」、②「熱心に勉強すること」、③「率先して事を行うこと」、④「自分の仕事を好きになること」、⑤「綿密であること」、⑥「アメリカ的な征服精神を持つこと」、⑦「陶冶心を持つこと」、⑧「他の人と助け合うこと」、⑨「民主的であること」、⑩「全てにベストを尽くすこと」を挙げている (C. M. Schwab, *Ten Commandments of Success*, p.3)。