

# アメリカ鉄鋼業における企業家群像 (1) : 統合化の時代——H.C.フリックをめぐる——

黒 川 博

1. はじめに
2. コークスと鉄の結合
  - (1) 創業期におけるフリックの事業拡張
  - (2) カーネギー・グループとの連携
3. フリックとカーネギー・グループ
  - (1) コークス事業の拡張とカーネギー・グループ
  - (2) カーネギー・グループへの参画
4. 鉄鋼生産の拡充と垂直統合の進展
  - (1) アレゲニー・ベッセマー製鋼の買収
  - (2) カーネギー・グループの再編——カーネギー製鋼の設立——
  - (3) オリバー・ヒュムズの取得
5. おわりに

## 1. はじめに

19世紀末のアメリカ鉄鋼業は企業間の激しい競争を基調としつつ推移していたが、その中で有力企業の多くは鉄鋼生産自体の拡張のみならず、原材料部門への進出も図るなど、統合化に向けて活発な事業展開を行っていた。

そして、このような動きを成功裡に推進することのできた一部の企業は競争上きわめて有利な立場に立つことができたが、その最も典型的なケースと言われているのがカーネギー製鋼 (Carnegie Steel Co. Ltd.) である。1892年に

カーネギー・グループを再編して設立された同製鋼は、このような統合化の動きを主導した有力企業の一つであり、製鉄—製鋼—圧延の鉄鋼生産諸部門を有機的・効率的に結合するとともに、他の企業に先がけて原材料・運輸部門の統合にも本格的に乗り出したのである。

そして、このカーネギー・グループ及びカーネギー製鋼にあつて、統合化の推進に多くの局面に関わり、これを実質的にリードした一人がフリック (Henry Clay Frick) であった。企業家としてのフリックの活動は 1870 年代初頭に、発展途上にあつたコネルスビル (Connellsville) 地方のコークス事業に参入することによって開始された。その後、カーネギー・グループとの連携、経営陣への参画へと歩を進めたフリックは、ここでもやはり事業拡張を積極的に推し進め、同グループやカーネギー製鋼の地位を拡大・強化するのに大きな役割を演ずることになったのである。

小論では、19 世紀末のアメリカ鉄鋼業にあつて事業の拡張に邁進したフリックの企業家活動の足跡を順を追って辿ることにより、この時期の鉄鋼企業の趨勢となつていた統合化の具体相を探ってみようと思う。そしてその際、フリックが事業の拡張を意図し、実現しえたのは如何なる状況のもとだったのかという点に、とりわけ、関係する産業や企業がどのような状況にあつたのかという点に主な意を払いつつ検討を試みたい。

## 2. コークスと鉄の結合

### (1) 創業期におけるフリックの事業拡張

周知のように、アメリカの銑鉄生産は 19 世紀後半に本格的な発展を遂げた。それは基本的には、高炉の大型化をはじめ、送風機やスキップ式昇降機 (skip hoist) といった各種付属装置の改良、さらには迅速送風 (hard driving) などの操業面における革新をつうじてもたらされたものであつたが<sup>1)</sup>、この

表-1 燃料別銑鉄生産の推移 (1855-1900)

(1,000トン, %)

年	歴青炭・コークス	無煙炭・コークス*	木炭	計
1855	56 (8.0)	341 (48.5)	306 (43.5)	703 (100.0)
1860	109 (13.2)	464 (56.5)	249 (30.3)	821 (100.0)
1865	169 (20.3)	428 (51.5)	234 (28.2)	831 (100.0)
1870	509 (30.6)	830 (49.8)	326 (19.6)	1,665 (100.0)
1875	846 (41.8)	811 (40.1)	367 (18.1)	2,024 (100.0)
1880	1,741 (45.4)	1,614 (42.1)	480 (12.5)	3,835 (100.0)
1885	2,389 (59.1)	1,298 (32.1)	357 (8.8)	4,044 (100.0)
1890	6,388 (69.4)	2,186 (23.8)	628 (6.8)	9,202 (100.0)
1895	7,950 (84.2)	1,271 (13.4)	225 (2.4)	9,446 (100.0)
1900	11,728 (85.1)	1,677 (12.1)	385 (2.8)	13,790 (100.0)

・ P. Temin, *Iron and Steel in Nineteenth-Century America*, 1964, pp.266-267.

・\*は、無煙炭とコークスの混合。

過程で銑鉄生産に使用される燃料が大きく変化した点も見過ぎしえない。

表-1はこの時期の銑鉄生産高を燃料別に示したものであるが、これによって明らかなように、1850年代半ばまで燃料の主流を占めていた木炭に代り、この頃から無煙炭とコークスを混合したものが広範に用いられるようになった。ところが、70年代半ば以降は歴青炭(=コークス)が急速に普及するに至り、世紀末には90%近くもの比率を占めることになったのである。

アメリカにおいて鉄の精錬にコークスが最初に用いられたのは19世紀初めとされているが<sup>2)</sup>、1870年代に至ってコークス利用が急速に伸長したのは主につぎの要因によるものであった。まず一般的には、1850年頃から高炉の燃料として広く利用されるようになった無煙炭が欠乏しつつあったこと、高炉の改良によりコークスを用いて迅速な操業が保証されるようになったこと<sup>3)</sup>、石炭に含まれる硫黄分がコークスにおいては除去されたこと、製造過程で形成される気孔がコークスを物理的に強くし、その取り扱いを容易にしたこと<sup>4)</sup>、を挙げることができる。

そして、こうした特性を有するコークスを製造するのに適した歴青炭はペンシルバニア州南西部に位置するコネルスビル地方に大量に存在していた。

この地方から産出される歴青炭はもともと硫黄分やその他の不純物がきわめて少なかったし<sup>5)</sup>、また19世紀後半に鉄鋼生産地として飛躍的な発展を遂げていたピッツバーグに近接しており、輸送の面で有利だったことも同地方のコークス利用を促すのに重要な作用を果たしたといえよう<sup>6)</sup>。

フリックがコークス事業を開始したのは、このようにコネルスビル地方が良質なコークス産地として注目されつつあった1870年代初頭のことであり、新たに再組織されたオーバーホルト・フリック商会 (Overhalt, Frick & Co.) の一パートナーとして資金を供出した時のことであった。同商会の母体となったのは、フリックの従兄弟のティンストマン (Abraham Tinstman) らが1859年に400エーカーの炭田をもってペンシルバニア州プレザント山 (Mt. Pleasant) で創業した石炭会社であった。この会社は68年にコークス生産を開始したが、間もなく資金難のため経営危機に陥り、71年3月に新しいパートナーのもとに同商会が再編・設立されることになった。この時フリックはティンストマンらと同じく資本金の5分の1を出資して、コークス事業の経営に携わることになったのである。フリック20歳の時であった<sup>7)</sup>。

同商会は設立後直ぐにメロン商会 (T. Mellon & Sons.) から融資を受け、ブロードフォード (Broadford) 近くの炭田123エーカーを約5万ドルで購入するとともに、翌年にかけてコークス炉100基を2万ドルで新設するなど拡張に向けてのスタートを切ることになった<sup>8)</sup>。

ところが、73年にジェイ・クック商会 (Jay Cooke & Co.) の倒産に端を発した恐慌は、発展の途についたばかりのコネルスビル・コークス産業を直撃した。たとえば75年にこの地方のコークス炉は能力の半分しか稼働せず、価格に至ってはトン当たり90セントと、恐慌が回復した70年代末の5ドルに遠く及ばない水準にまで落ち込んでいたのである<sup>9)</sup>。

こうした「恐ろしい程の厳しい時期」<sup>10)</sup>にあつて、フリックは73年にオーバーホルト・フリック商会の他のパートナーの持分を取得してフリック商会 (Frick & Co.) と名称を改め、自身の立場を確固たるものにした上で、各種の

方策を講じつつ、事業の拡張を図った。たとえば、77年にはスコットディール (Scottdale) 南にあり、102基の炉を有していたバレー・コークス工場 (Valley Coke works) を賃借するとともに、ライバル企業の一つであったモルガン商会 (Morgan & Co.) の買収にも成功した。また翌78年には、社名をH.C.フリック商会 (H.C. Frick & Co.) に再度変更し、ダンバー (Dunber) 西のアンカー工場 (Anchor works) 及びプレザント山近くのミューレン工場 (Mullen works) を賃借することになった。さらに70年代末から80年代初頭にかけて、当時コネルスビル地方で最大規模の470基のコークス炉を擁するモアウッド工場 (Morewood works) を建設したのである<sup>11)</sup>。

ところで、フリックは拡張に際して、コークスの製造・販売から得られた収益を再投資に向けたことは言うまでもないが、その他の方策によっても積極的に資金調達を行った。その主たるものはメロン商会からの融資であった。同商会がフリックの融資に応じたのは、メロン父子がフリックの母親の父と旧知であったという縁故関係が作用した点もさることながら、コネルスビル・コークス産業の将来性を見込んだ現実的な判断が大きく働いたものと考えられる。こうして、フリックは76年までにメロン商会から10万ドル以上の融資を受け、上に触れたような投資活動を展開したのである<sup>12)</sup>。

また、鉄道建設に関わるオプションの獲得・供与をつうじても多額の利益を獲得した。これは、プレザント山とバルチモア・オハイオ鉄道 (Baltimore & Ohio Railroad) とを接続する10マイルの鉄道建設に関し、73年恐慌の勃発により建設に不安を覚えた出資者からフリックが彼らの出資分を買取り、これをバルチモア・オハイオ鉄道に売却したものであるが、これによりフリックは手数料として5万ドルを手中にし、炭田の購入資金とした<sup>13)</sup>。

さらに、フリックが自社の従業員向けに運営していた会社ストア (company store) の剰余金も重要な収益源とされた。70年代末に行われた調査によると、この会社ストアは1年余りの間に3万3,000ドルもの利益を上げていたという<sup>14)</sup>。

このようにいわば強引ともいえるフリックの資金獲得及び事業拡張を促した背景には、やはりピッツバーグにおける銑鉄生産の伸長を挙げることができる。たとえば、同地の生産高は73年には全国の5.54%にすぎなかったが、76年には6.14%、79年には8.7%と着実にウエイトを増していた<sup>15)</sup>。既に70年代初頭にピッツバーグを訪れ、導入されて間もないベッセマー鋼生産とその前段階の工程をなす銑鉄生産の状況を見聞することによって、フリックはこの地区の将来の可能性を見出すとともに、コネルスビルにおけるコークス生産の将来性を確信し<sup>16)</sup>、事業拡張を推進したのである。

さらに、今一つ指摘しておく必要があるのは、「先見の明ある慎重な戦術家」と評されているフリックの企業家精神であろう<sup>17)</sup>。上にも触れたように、ピッツバーグにおける銑鉄生産の急成長という事情があったにせよ、フリックは恐慌という厳しい状況を利しつつ、ある意味において無原則とも思える方策を用いて資金を調達し、自らにとって有利な条件で交渉に臨み、事業の拡張に結び付けていくという手法を採ったのである。その是非は別にしても、こうした行動はフリックの企業家としての資質を反映するものであり、見過ごすことのできない側面をなすと考えられる。

## (2) カーネギー・グループとの連携

1870年代における積極的な拡張策の結果、H. C. フリック商会はコネルスビル地方最大のコークス製造企業に成長した。すなわち、82年に同商会は約3,000 エーカーの炭田と1,026基のコークス炉を擁し<sup>18)</sup>、翌年にかけての14カ月間の月平均生産高は約4.5万トンに達したのである<sup>19)</sup>。当時のコネルスビル地方全体のコークス炉数が8,430基、年間出荷高がおよそ330万トンであったことを考えると、H. C. フリック商会のコネルスビル地方に占める地位を窺い知ることができよう。また、各々のコークス炉数を1876年について見ると、コネルスビル地方のそれは3,455基、H. C. フリック商会は201基で、前者の伸び(144%)に対し、後者のそれはおよそ410%と、圧倒

表-2 H. C. フリック商会の主要取引相手

企業 (工場) 名, 所在地	貨車 (台)	出荷高 (トン)
Edger Thomson Steel Co., Pitts.	810	11,032
Lucy Furnace Co., Pitts.	4	74
Joliet Steel Co., Illinois	129	1,677
Union Iron and Steel Co., Chicago	278	3,781*
Jones and Laughlin Ltd., Pitts.	12	212
Isabella Furnace Co., Pitts.	153	2,203
Wheeling Iron Nail Co., West Virginia	276	3,754*
A. A. Hutchinson and Co., coke region	502	6,827*

・ K. Warren, *Triumphant Capitalism*, 1996, p.26.

・ \*は、貨車1台につき13.6トンで試算した数値。

的な成長ぶりを物語っている<sup>20)</sup>。

ところで、当時コネルスビル・コークスの販売は、一般的に、ピッツバーグの仲買商を経て行われていた。73年恐慌以前まで、仲買商は競ってコネルスビル・コークスを買ひ求め、コークス製造業者から受け取ったコークスは直ぐに鉄工業者に販売された。コネルスビル・コークスに対する需要が旺盛だったのである。したがって、コネルスビルのコークス製造業者は、貨車に製品を積み込んだあとは仲買商と取り決めた価格に応じた送金を待つだけでよく、両者の間にトラブルはほとんど発生しなかったのである。だが、恐慌下における仲買商の間の競争の激化や倒産、仲買商のコークス製造業者に対する価格切り下げ要求、コークス製造業者の工場閉鎖などが相次ぎ、両者の牧歌的な関係は脆くも崩れ去ってしまった<sup>21)</sup>。コークスの大量生産体制を構築したフリックが、このような景気の変動に直撃されるのをできるだけ避け、安定的な販路を求めようとしたことはいわば当然の結論であったといえよう。

ところで、恐慌が一段落した80年代初頭、H. C. フリック商会のコークスの最大の取引相手は、表-2に見られるように、カーネギー兄弟社 (Carnegie Brothers & Co.) だった。同社は、ホームステッド製鋼工場 (Homestead steel works) を有するカーネギー・フィップス社 (Carnegie, Phipps & Co.) とともに、

A. カーネギー (Andrew Carnegie) 率いるカーネギー・グループの中核的存在の一つであり、1872年と77年にそれぞれ稼動したルーシー炉 (Lucy Furnace) と、エドガー・トムソン製鋼圧延工場に79年及び80年に付設された高炉3基を擁していた<sup>22)</sup>。

もともとカーネギー・グループは、ペンシルバニア鉄道 (Pennsylvania Railroad) に沿ったタートル・クリーク (Turtle Creek) 東にあるラリマー工場 (Larimar works) とピッツバーグ東南のモナスタリー工場 (Monastery works) に計310基のコークス炉を有し、80年代初めには約14万トンの年産能力を持っていた。それでも、ルーシー炉2基の年間コークス必要量はおよそ20万トンで、その3分の2をようやく供給できたにすぎなかった<sup>23)</sup>。

そこで同グループは、コークスを自給するべくこの時期に、たとえばプレザント山南のモルガン・コークス社 (Morgan Coke Co.) の買収や、ペンシルバニア製鋼 (Pennsylvania Steel Co.) に共同のコークス製造企業設立を打診するなどの行動を起こしたが、いずれも不調に終わった<sup>24)</sup>。彼らがこのような行動を起こしたのは、燃料を安定的に確保したいとの意図からであったが、より直接的には、80年代初頭の銑鉄価格及びレール価格がそれぞれ11.62%、9.54%下落したのに対し、コークス価格は5.53%にとどまったという事情があったためである<sup>25)</sup>。

こうして、コークスと鉄の分野において各々大規模な生産体制を構築するに至ったフリックとカーネギー・グループは、それぞれ安定的・持続的な販路先と購入先を確保する必要に迫られた。フリックの方からすると、安定的な取引関係を形成するためには、取引高の大きな相手と連携することが望ましいのは言うまでもない。さらに炭田やコークス生産施設のより一層の拡張を推進する考えを持っていたフリックにとって、資金面でのバック・ボーンとなりうる相手を必要としていた<sup>26)</sup>。当時のカーネギー・グループはこれらを満たすに足る業績を誇っていた。先にも見たように (表-2)、同グループはフリックの最大の顧客であったし、80年に約156万ドル、翌81年にはお



よそ 200 万ドルにも上る利益を得ていたのである<sup>27)</sup>。

他方カーネギー・グループの方は、たとえば、A. カーネギーと長年にわたるパートナーを組み、有力者の一人であったフィップス (Henry Phipps) は、H. C. フリック商会は当時 1 カ月当り 7 万 6,000 トンの生産能力を持っており、「同商会への投資は我々の燃料問題を解決するだけでなく、事業としても十分引き合う」と、前向きな姿勢を示していた<sup>28)</sup>。また、A. カーネギー自身もフリックに関して、「最良の石炭・コークス資産の所有者であり、経営に関して明らかに才能を持っていた」<sup>29)</sup>と、企業家としての能力を認めていたのである。

かくて、両者は連携に向けての具体的な行動を始めたが、その最初の契機となったのは 1881 年末におけるフリックと、A. カーネギーの弟でカーネギー兄弟社社長の T. カーネギー (Thomas Carnegie) との接触であった。この時 T. カーネギーはフリックに対し、カーネギー・グループ所有のモナスタリー・コークス工場の購入を勧めたと言われるが、フリックは同工場の平均価格がコネルスビル地方のそれを上回っているという理由で、この提言を一旦は断っている。その数日後、フリックと A. カーネギーが直接会談し、両者はパートナーになることで最終的に合意した<sup>30)</sup>。

両者の連携の具体的内容は、以下の通りである。まずコークスの取引に関しては、カーネギー兄弟社所有の高炉で使用するコークスの全てを H. C. フリック商会より購入し、支払条件は毎年協議することになっていた。また、カーネギー・グループ所有のモナスタリー工場はフリックが手中に収めることになった<sup>31)</sup>。また、82 年 3 月を期して H. C. フリック商会は、資本金 200 万ドルの H. C. フリック・コークス社 (H. C. Frick Coke Co. — 以下、フリック・コークス社と略称) に再編されることになったが、これに伴い、カーネギー兄弟、フィップスらは同社の持分を合わせて 11.25% 獲得することになった<sup>32)</sup>。こうして両者の連携は成立したわけであるが、フリックは依然としてカーネギー・グループに持分を有しておらず、またもう一方のカーネギー・

フィップス社と基本的にはほとんど関係が無かったことを考えると、両者の関係はこの時点においては未だ限定的なものであったと考えることができる。

### 3. フリックとカーネギー・グループ

#### (1) コークス事業の拡張とカーネギー・グループ

カーネギー・グループとの連携後、フリック・コークス社は以前にも増して急速に事業の拡張に邁進し、1980年代末にはコネルスビル地方において卓越した地位を占めるようになった。たとえば、炭田は連携時の3,000エーカーから89年には3万5,000エーカーへ、コークス炉は1,234基だったのがほぼ1万基へと急増し、コネルスビル地方全体のおよそ3分の2を占めるに至った<sup>33)</sup>。また生産高も連携時の月平均4.5万トンから80年代末には日産6,000トンに達するようになった。当時、この地方の年間出荷高が大きく変動していたため正確な比較はできないが、たとえば89年に593万トンであったことを考えると、同社の生産高が大きな比重を占めていたことは明らかであろう<sup>34)</sup>。

もとより、このようなフリック・コークス社の急成長は施設の新・増設ないし外部資産の買収をつうじて行われたが、フリックは時には、グループにおいてほぼ絶対的な権限を持っていたA.カーネギーが反対したり消極的だった場合にも、これを押し切って実行したこともあった。たとえば、83年不況の時に実現されたコネルスビル・ガス石炭会社 (Connellsville Gas Coal Co.) 及びハッチンソン家 (the Hutchinsons) 所有のコークス資産の買収のケースもその一つであった。これらは当時、コネルスビル地方のトロッター (Trotter) に400基、スタンダード (Standard) に573基のコークス炉を有する工場の他に炭田も有していたが、フリックはこれらの取得を提言するととも

表-3 エドガー・トムソン工場の高炉の操業状況

炉番号	吹入年	立方能力 (立方フィート)	1分当り送風量 (立方フィート)	生産量 (トン)	銑鉄1トン当りコー クス使用量 (ポンド)
1	1880	6,396	15,000	—	*2,400
2	1881	17,868	30,000	48,179	2,859
3	1882	21,478	27,000	65,947	2,570
4	1885	16,680	+31,000	64,998	2,677
5	1886	18,950	22,000	74,475	2,250
6	1887	17,230	24,000	72,594	2,230
7	1888	19,800	27,000	88,940	2,150
8	1889	18,200	25,000	113,000	1,920

・小島精一『鉄鋼業論』千倉書房，1943年，68—69頁。

・\*は見積量，+は9カ月を1年に換算した数値。

に、買取資金の提供をカーネギー側に要請した。ところが、T.カーネギーの同意は得られたものの、A.カーネギーは慎重な姿勢を崩さず、決定を留保した。これに対しフリックは、不況のためコークス価格がトン当り95セントから1ドルに急落し、この地方の半数近くのコークス炉が休止するか、稼動炉にあっても週当り1日は生産停止を余儀なくされるという厳しい状況をむしろ好機と捉え、製造施設を新・増設するよりこれらを取得した方が得策と訴え、結局85万ドルという低価格で両工場と炭田の買取を強行したのである<sup>35)</sup>。

フリックがA.カーネギーの反対を押し切ってまで強引に拡張策を展開した重要な背景として、カーネギー兄弟社のコークス需要が急増した点を挙げることができる。とりわけエドガー・トムソン工場では85年から89年まで毎年1基ずつ新しい高炉が稼動し、膨大な量の原材料を消費することになった。表-3に示されているように、同工場では迅速送風の推進によって、銑鉄1トン当りコークス消費量は減少したものの、生産高の急伸により絶対量は増大することになったのである。そして、増大したコークスのますます多くの部分は、拡張をつうじて一段と能力を高めたフリック・コークス社から供給されるようになった。かくて、1882—83年には同社の生産量の約25%

表-4 フリック・コークス社の資本金と所有比率の推移

	1882年5月	1885年8月	1888年7月
資本金 (1,000ドル)	2,000	2,600	2,750
所有の比率 (%)			
H. C. フリック	29.60	16.67	21.01
ファークソン兄弟	59.15	33.33	撤退
カーネギー・グループ	11.25	50.00	73.53
フリック・コークス社	—	—	5.45

・ K. Warren, *op. cit.*, p.37.

がカーネギー・グループの高炉に供給されたが、85年にはおよそ40%にも達したのであり<sup>36)</sup>、フリック・コークス社の拡張とカーネギー兄弟社との発展はますます緊密なものとなったのである。

しかし、先にも触れたようにフリックにとって拡張資金の確保は依然としてきわめて切実かつ重要な問題であった。先の買収の場合もそうだったが、フリックから資金提供の要請がなされた場合、カーネギー・グループではフリック・コークス社の持分を購入することによってその要請に応えるという方法が多く採られた。そしてこの点は、フリック・コークス社の所有関係に如実に反映されることになった。表-4によると、この間ファークソン兄弟 (Ferguson brothers)<sup>37)</sup>及びフリック所有の持分が消失ないし急速に減少している反面、カーネギー・グループの所有する割合は急激に増加し、80年代末には配当のおよそ4分の3が鉄鋼関係者によって受け取られることになったのである<sup>38)</sup>。

そして、かかる事態は両者の連携に不安定な面も同居させることになった。すなわち、両者は表面的には緊密な需給関係を安定的に形成していたものの、潜在的にはコークスに関する専門的な知識と管理技術を持っていたフリックと、多くの持分を有し、多額の配当を受け取っているカーネギー・グループとの対立の可能性は常に存していたのである。両者の不一致は連携後間もない83年末に早くも顕在化した。先にも触れたような不況によって

もたらされた厳しい状況に対処するべく、この地方の製造業者はコークス・シンジケートを結成し、コークス価格をトン当たり1.5ドルに固定する旨表明したのである。これに対し、この時期にフリック・コークス社から購入した約30万トンのコークスについて、市場価格よりトン当たり17.41セント安価に確保していたカーネギー兄弟社は、今後もトン当たり1.15ドルしか支払わないと言明したが、これにより、シンジケートの議長に就いていたフリックはその職を辞さざるをえなくなったのである<sup>39)</sup>。いわば、コークス産業における利害の代表者としてのフリックと銑鉄生産におけるコスト削減を追求していたカーネギー側とが対立するという構図が鮮明に示されたのである。

とは言え、このような連携の不安定性は間もなく、フリックのカーネギー・グループへの資本参加によってひとまず克服されることになった。以下、その経緯と内容に関し、項を改めて見ることにしよう。

## (2) カーネギー・グループへの参画

1886年初めに、フリックはカーネギー兄弟社社長 T. カーネギーをつうじ、グループへの出資を希望する意向のあることを表明した<sup>40)</sup>。フリックによって示された出資の方法は、フリック・コークス社における自身の持分の一部を処分して資金を捻出し、これをグループの株式購入に充てる、というものであった。つまり、彼が拡張策を推進する際にこれまで採ってきたのと同じ方法をここでも取り入れようとしたのである。そしてこれによって、フリック・コークス社における彼の持分は4%に減少することになっていた。

このフリックの申し出に対し、A. カーネギーは強く反対した。たとえば86年2月25日付のフリック宛の書信で、A. カーネギーは「君のキャリアはフリック・コークス社と切り離せない」し、「もし君の目的が力をつけることにあるのなら、あるいは金は力そのものであるという君の考え（それは間違っていると思うが）を実現するためなら、私は分散よりも集中によって巨富を作ることができる」と述べて、コークス事業に専心すること

を求めたのである<sup>41)</sup>。

ところが、フリックの希望は全く予測しえなかった突然の出来事によって実現されることになった。同年10月19日、T.カーネギーが急性肺炎のため43歳という若さで急死したのである。カーネギー兄弟社社長にはフィップスが後を継いだものの、これはあくまでも「暫定的な人事」、「一時しのぎの手段」と見なされており<sup>42)</sup>、早急に次期社長の任に当りうる者を選定する必要に迫られることになった。82年の連携以来、フリック・コークス社社長フリックの活動を観察してきたA.カーネギーは、彼をグループに引き込むことを決意し<sup>43)</sup>、86年11月1日、カーネギー兄弟社の総株式の2%に当る10万ドル(=額面価格)分を、18万4,000ドルでフリックに譲渡することに同意したのである。但し、支払いは配当金によって充てられることになったため、フリックは1ドルも負担する必要はなかった<sup>44)</sup>。

かくて、フリックはカーネギー・グループへの参画を果たすことになったわけであるが、グループ内では所有のあり方をめぐって大きな問題が生じていた。急死したT.カーネギーはカーネギー兄弟社の17.5%、カーネギー・フィップス社の16%を所有しており、その処理をめぐって苦境に陥っていた。またこれと時を同じくしてA.カーネギーがチフス熱のため重病に罹り、万一際には大きな混乱が起こる可能性があったのである。そこでこのような当面する問題に対応するべく、グループ内部で一定の取り決めがなされることになった。「装甲協定」(Iron Clad agreement)がそれである<sup>45)</sup>。

この協定は78年初めにフィップスが考案・作成したもので、パートナーが死亡した場合、グループは、たとえば当該者の持分が4%を超えない時には4カ月以内に、あるいはA.カーネギーに関しては15カ年でというように、一定期間内に相続人から帳簿価格で持分を買上げるというものであった。さらに、たとえばグループに損害を与えたパートナーに対しては、全体の75%に相当する持分をパートナーが集めれば、当人に持分を帳簿価格で売却するよう要求することができる、という内容も盛り込まれていた。但

し、A. カーネギーはこの適用を受けないこととされていた<sup>46)</sup>。このように、協定は一方では持分が外部へ拡散することをできるだけ阻止するとともに、A. カーネギー以外のパートナーの活動に一定の制約を加えることにもなるわけで、A. カーネギーの支配を一層強固にするという側面を持っていたことにも留意しておく必要がある。

この協定のもとでフリックは持分を大幅に増加させていった。たとえば88年には19万ドル余を支払ってフィップスより株式を譲渡された他、90年には増資に際して資本金総額の1% (= 50万ドル) を1株当たり2.46ドルで割り当てられ、1892年のグループ再編時にはフィップスとともに、A. カーネギーに次ぐ持分(資本金総額の11%)を所有することになった<sup>47)</sup>。そしてこれに伴い、フリックのグループ内における影響力も大きくなり、今度は鉄鋼業に舞台を移して、事業の拡張を柱とする多様な活動を展開することになったのである。そこで次項では、フリックが中心的に関わったとされるアレゲニー・ベッセマー製鋼(Allegheny Bessemer Steel Co.)の買収について考察を試みる。

## 4. 鉄鋼生産の拡充と垂直統合の進展

### (1) アレゲニー・ベッセマー製鋼の買収

1889年1月14日、フィップスの辞任の後を受け、フリックはカーネギー兄弟社の社長に就任した。就任時、フリックは、同社にあっては事業の成長に経営(management)が追いつかず、混乱状態に陥っているとの認識を持っていた。かかる認識を踏まえ、①分離された事業単位を効率的で、調和した全体に統合すること、②健全な土台の上に、安全な方向で一層拡張を進めることという基本方針のもとに早速、活動を開始したのである<sup>48)</sup>。後にデュケーン製鋼工場(Duquesne Steel works)としてグループの重要な生産拠

点の一つになるアレゲニー・ベッセマー製鋼（以下、アレゲニー製鋼と略称）の買収がそれであった。

アレゲニー製鋼は、1886年6月に資本金35万ドルでホームステッドから5マイルほどモノンガエラ川（Monongahela River）をさかのぼったデュケーンにおいて、製鋼・圧延事業を行う目的をもって設立された。ところがプロモーター間の対立のため、工場建設は一向に進まなかった。そこで88年3月に改めて70万ドルの資本金をもって再組織され、翌年2月初旬に転炉に火が入れられた。翌3月にはレールの圧延も行われ、ここに当初の目的に沿った事業がようやく開始されることになったのである<sup>49</sup>。

ところで、アレゲニー製鋼にあつては製鋼工程において新たな製法が導入されていた。それは直接製法（direct process）といい、ソーキング・ピットからインゴットを直接圧延機に挿入するものである。この製法においては、インゴットを再加熱せずにピレットやレールの圧延が可能のため、再加熱の工程が省かれ、低コスト生産が実現されることになる<sup>50</sup>。しかもアレゲニー製鋼は鋼レール協会（Steel Rail Association）—鋼レール・プール—<sup>51</sup>のメンバーではなかった。もし同製鋼がこの直接製法を成功裡に推進することができた場合、中西部の鉄鋼諸企業を脅かす存在になる可能性は十分にあったのである。

このようなアレゲニー製鋼の出現に対し、カーネギー・グループは全国の鉄道会社に回状を送り、再加熱の工程を経ないレールは構造面において均質性に欠けた欠陥製品であると喧伝するとともに<sup>52</sup>、鋼レール・プールの協定価格をイリノイ製鋼（Illinois Steel Co.）と足並みを揃えて切り下げるという対抗措置を採ったのである。こうした妨害にもかかわらず、アレゲニー製鋼は90年8月には2万トンの粗鋼と1.7万トンの鋼レールを受注した。この数値は年換算にすると、同年の全国生産高の11%、あるいはエドガー・トムソン工場のほぼ4分の3に相当するもので、無視しえないものであった<sup>53</sup>。

ところがアレゲニー製鋼では、所有者の間で増資をめぐって対立が生ずる



一方、労使間においても労働争議が頻発し、しばしば生産停止の事態に陥り、深刻なコスト・アップ要因となっていた。このような同製鋼の状況を好機と捉えたフリックは、89年秋に60万ドルで全施設を買収する旨申し入れたが、アレゲニー製鋼の大株主パーク (William G. Park) は、この申し入れ額では投資総額の半分にも満たないとして即座に拒否した。9カ月後、鉄鋼製品価格が下落していた折りに、フリックは再び買収のための交渉を再開し、アレゲニー製鋼の出資者にカーネギー兄弟社の5年社債100万ドルを交換に供与するという条件を提示することによって彼らの同意を取りつけ、その取得に成功することになったのである<sup>54)</sup>。

アレゲニー製鋼の買収は、将来における競争相手の出現を未然に防止するという意味できわめて重要な意義を持っていたし、カーネギー・グループの諸工場に隣接した地域に今一つの拠点を構築できるという意味において一段と有機的・効率的なかたちで鉄鋼生産の増強を実現しうることも期待された。さらに、フリックの買収交渉がアレゲニー製鋼が内部対立・紛争に悩まされていた時に進められたことも注目されるであろう。フリックが外部資産の取得をつうじて事業の拡張を行うに際しては、相手企業の混乱などに乗じてことを進めるという手法がしばしば採られたが、この場合も同様のことが指摘されるのである。

ところで、アレゲニー製鋼の買収によってカーネギー兄弟社は7トン・ベッセマー転炉2基、溶銑炉6基、ソーキング・ピット7、ブルーム及びレール圧延機、その他の設備を獲得することになった。買収後、同製鋼はデューケン工場として再出発したが、エドガー・トムソン工場と並んで同社の最も重要な生産施設の一つと位置づけられ、90年代半ばには計4基の新鋭高炉、90年代末に大型平炉が設置されるなど、最新鋭の大規模な鉄鋼一貫工場に変貌を遂げたのである<sup>55)</sup>。

## (2) カーネギー・グループの再編

### — カーネギー製鋼の設立 —

1892年7月1日、同じカーネギー・グループに属しながら法的にはそれぞれ別会社として活動していたカーネギー兄弟社とカーネギー・フィップス社が再編・統合され、カーネギー製鋼が設立された。

この両社の統合計画は突然持ち上がったわけではない。最初の契機となったのは、90年2月のフリックらの提言であった。当時カーネギー兄弟社の社長で、カーネギー・フィップス社の重役でもあったフリックは、逆にフィップス社社長と兄弟社重役を兼務していたアボット (William A. Abbott) と相談の上、両社の統合を A. カーネギーに提言したのである<sup>56)</sup>。両者の意図は、一般的には、経済的な効率を促進すること、つまり「同一企業のもとで諸工場の関係を調整し、効率的に運営することを目的とした経営合理化」にあり<sup>57)</sup>、先に述べたフリックの基本方針に沿うものでもあった。

そして、両者がこの時、統合計画を提起した直接の契機は労働問題に関わっていた。89年5月、カーネギー・フィップス社は、同社傘下のホームステッド工場の労働者に対し25%の賃金切り下げ、新しいスライディング・スケール賃金の設定、団体交渉拒否などを合同鉄鋼錫労働組合 (Amalgamated Association of Iron, Steel & Tin Workers) に通告した。組合側はこれに強く反発し<sup>58)</sup>、7月にストライキに突入したのである。これに対し、会社側はスト破りを導入するなど強硬な姿勢で臨んだが、約2,000名の労働者を前に退却せざるをえず、さらにエドガー・トムソン工場においてもストライキが招集されようとしていた。このような組合側の攻勢を前にして、アボットは「条件付き降伏」を余儀なくされ、組合に新スケールを受け入れさせた (但し3年後に見直されることになっていた) 代りに、組合を交渉相手として認知することを承諾したのである<sup>59)</sup>。

他方、カーネギー兄弟社の主力工場であったエドガー・トムソンでは工場

長ジョーンズ (Captain William Jones) が労働者に大きな影響力を持っていた。彼は、ジョーンズ式混鉄炉 (Jones mixer) の考案者として知られる「優れた鉄鋼技術者」であったが、同時に1日8時間労働に賛意を示すなど労働者に対して柔軟な考えを持っていたこともあって、「キャプテン・ジョーンズ」と呼ばれ、「労働者の傑出したリーダー」でもあった。ところがジョーンズは89年9月に高炉作業中に事故に遭遇し、死亡するという事態が起こった<sup>60)</sup>。

ホームステッド工場の成り行きに危機感を強め、労働者の勢力を削ぐこと、具体的には工場から組合勢力を一掃することを考えていたフリックは、このジョーンズの事故死を契機に経営主導の労使関係を構築する方途を探った。ジョーンズの後任に反組合的な考えを持っていたシュワップ (Charles M. Schwab) を据えるとともに<sup>61)</sup>、経営体制を強化するべく両社の統合を企図したのである。

ところが、両社の統合には財務上の問題をクリアする必要がある。当時、両社の運転資金はどちらかの企業の手形を割引くことによって調達され、また金融機関によって認められていた「2社名義の手形」(two-name paper) を持つことによって運転資金の獲得を有利に行っていた。さらに、外部資金に依存せずに、一方の会社の剰余金を短期貸付金として利用することも可能であった。このように、財務上は別会社のかたちをとることに大きなメリットがあったため、統合が一気に実現されることはなかったのである<sup>62)</sup>。

しかしフリックは、88年に194.1万ドル、89年には354万ドルと、グループが巨額の利益を上げており、統合されても上記の財務問題に重大な支障が生じないこと、また資本金を実態に合うように増大させることによってパートナーの持分を増加させられること、さらに増加した資本金の一部を従業員向けに確保しておいて「優秀な者」に譲渡する、つまり特定の従業員をパートナーに引き上げる道を切り開くことができると主張し、統合の実現を促したのである。

「若く、才能のある者」に高給を支払うよりも、彼らにパートナーの席を

表-5 カーネギー製鋼のパートナー (1892年7月1日時)

(ドル)

氏名	持分	氏名	持分
Andrew Carnegie	13,833,333.33	Francis T. F. Lovejoy	166,666.67
Henry Phipps, Jr.	2,750,000.00	Patrick R. Dillon	125,000.00
Henry C. Frick	2,750,000.00	William W. Blackbuen	83,333.33
George Lauder	1,000,000.00	William P. Palmer	83,333.33
William H. Singer	500,000.00	Lawrence C. Phipps	83,333.33
Henry M. Curry	500,000.00	Alexander R. Peacock	83,333.33
Henry W. Borntraeger	500,000.00	J. Ogden Hoffman	83,333.33
John G. A. Leishman	500,000.00	John C. Fleming	83,333.33
William L. Abbott	250,000.00	James H. Simpson	62,500.00
Otis H. Childs	250,000.00	Henry B. Bope	27,777.78
John W. Vandervort	200,000.00	E. T. F. Lovejoy*	918,055.57
Charles L. Strobel	166,666.67	総計	25,000,000.00

・ George Harvey, *Henry Clay Frick*, 1936, p.103.

・ \*は将来のパートナーへの割当て分を示し、ラブジョイはその管理に当たっていた。

与える方に意味を見出していた A. カーネギーは、このフリックの主張、なにかずく最後の点に賛同し<sup>63)</sup>、また組合とのスライディング・スケール改定時期が迫っていたこともあり、遂に両社の再編・統合に合意するに至った。

統合は、新たに設立されたカーネギー製鋼に両社の物的資産が売却されるという方法をもって行われ、また資本金は旧2社の合計より1,500万ドル増額されて、2,500万ドルの巨額に上った。設立時のパートナーは表-5に示しておいたが、彼らの増加分は従来と同様に将来の配当金をもって充てられることになった。また新会社の取締役はフリックの他に、カーリー (Henry M. Curry)、ラブジョイ (Francis H. Lovejoy)、ラウダー (George Laudar)、シンガー (William H. Singer)、レイシュマン (John G. A. Leishman)、フィップス (Lawrence C. Phipps) が満場一致で選任され、フリックは取締役会議長に就任した<sup>64)</sup>。

こうして設立されたカーネギー製鋼にあつては、エドガー・トムソン、ホームステッド、デュケーンの3大生産拠点が有機的に結合しつつ、鉄鋼一貫生産が大規模に推進される体制に編成されることになったが<sup>65)</sup>、未だ「骨のない巨人」<sup>66)</sup>であった。原料資源 (= 鉄鉱石) が不十分で、輸送網が未整備

だったのであり、これらの方向での拡張が重要な課題とされたのである。そして、90年代半ば以降、この課題はきわめて短期間のうちに克服されることになり、同製鋼は19世紀末のアメリカ鉄鋼業において最も大規模なかたちで総合一貫体制を構築することになったのである。以下ではこれらのうち、カーネギー製鋼の原料資源への進出の重要な契機をなしたオリバー・鉱山社 (Oliver Mining Co.) の取得について、鉄鉱石産出地区の状況にも触れつつ、検討してみよう。

### (3) オリバー・鉱山の取得

19世紀末におけるアメリカの鉄鉱石生産はシュペリオル湖 (Lake Superior) 地方を中心に展開された<sup>67)</sup>。表-6によって明らかのように、マルケット (Marquette)、メノミニー (Menominee)、ゴークビック (Gogebic)、バーミリオン (Vermilion)、メサビ (Mesabi) の5鉱区から産出されるシュペリオル湖鉱は、この30年間に急速に台頭し、産出高で約23倍、アメリカに占める割合も22%から70%前後に急増した。とくに、これら5鉱区の中で最も遅れて開発されたメサビ鉱区の急成長には目覚しいものがあり、1900年には781万トンを産出して、シュペリオル湖鉱のおよそ41%、アメリカ全体の

表-6 シュペリオル湖鉱の発展 (1870—1900)

(1,000トン)

年	全体 (a)	シュペリオル湖鉱						計 (b)	b/a (%)
		マルケット	メノミニー	ゴークビック	バーミリオン	メサビ			
1870	3,832	831	—	—	—	—	831	21.7	
1875	4,018	891	—	—	—	—	891	22.2	
1880	7,120	1,317	592	—	—	—	1,909	26.8	
1885	7,600	1,430	690	120	225	—	2,465	32.4	
1890	16,036	2,800	2,289	2,845	880	—	8,814	55.0	
1895	15,958	2,095	1,926	2,561	1,078	2,778	10,438	65.4	
1900	27,300	3,458	3,261	2,875	1,656	7,810	19,060	69.8	

・ Henry R. Mussey, *Combination in the Mining Industry*, 1905, p.167, U. S. Department of Commerce, *Historical Statistics of the United States*, 1975. 斎藤眞・鳥居泰彦訳『アメリカ歴史統計』原書房, 1986年, 599—600頁。

28.3%を占めるに至ったのである。

メサビ鉱は軟鉱 (soft ore) と称されたようにきわめて軟らかな性質を持ち、時には粉状のものもあった。また鉄の含有率が65%と他の鉱区の鉄鉱石に比べて高く、逆に燐分は平均して0.03%と僅かしか含まれていなかったため、とくにベッセマー鋼生産に適していたのである<sup>68)</sup>。さらに、この地区の鉄鉱石は地表から数インチの所から深さ数百フィートにわたって埋蔵されており、蒸気シャベルを用いての露天掘りを可能にした<sup>69)</sup>。こうしたメサビ鉱の特徴は低コストでの採掘を実現することになり、たとえば労働者8人が大型の蒸気シャベルを使用して1時間に採掘する量は、地下で数百人の熟練鉱夫が1日に採掘する量を凌ぐとされ、トン当たり2,3ドル、採掘費を削減できるといわれた<sup>70)</sup>。

このように多くの利点を有していたメサビ鉱にとって、大きな問題は輸送手段の確保であった。メサビ鉱区はシュペリオル湖から遠く離れた未開の森林地帯にあり、採掘された鉄鉱石を大量に輸送することが発見当初からの課題とされていたのである。そして、この問題は早くから同地区の探査活動に従事していたメリット兄弟 (Merritt brothers)<sup>71)</sup>らによって建設されたダルス・メサビ・ノザン鉄道 (Dulth, Mesaba & Northern Railway) の開通により、ひとまずクリアされることになった。同鉄道は、メサビ鉱区西部のタコナイト (Taconite) とシュペリオル湖西岸のダルス間48.5マイルに敷設され、1891年10月に運行を開始した<sup>72)</sup>。この頃から、メサビ鉱区は「アイアン・ラッシュ」で沸き返り、51もの鉱山会社が組織されたほどであった<sup>73)</sup>。

そしてこの中の一つが、オリバー (Henry W. Oliver) が出資したオリバー鉱山社だったのである。当時、ピッツバーグを本拠とするオリバー鉄鋼 (Oliver Iron & Steel Co.) で棒鋼やワイヤー・ロッドの圧延及び加工事業に従事していたオリバーはメサビ鉱区の視察をつうじ、その重要性を認識するに至った。そこで92年に、同地区東部に位置するメサビ・マウンテン鉱山をメリット兄弟より賃借し、同年9月に120万ドルの資本金をもってオリバー鉱山社を設

立したのである<sup>74)</sup>。

ところで、このようなメサビ鉱区の状況に対してカーネギー製鋼はどのように対応しようとしていたのであろうか。同製鋼の設立前後まで、カーネギー・グループは鉄鉱石採掘事業への進出に関しては消極的・慎重な姿勢をもって臨んできた。その主な理由として、① 1870年代半ばに、パートナーの一人であったクローマン (Anthony Kloman) がマーケット地区での鉱山投資に失敗し、以後 A. カーネギーはこの分野での事業を忌避してきたこと、② 1890年7月にフリックがメノミニー鉱区を視察した際、当地の鉱山労働者の無秩序な状態に悪印象を持ったこと、③ 軟鉱は他の鉄鉱石に混入して使用する必要があり、たとえばシュワップはメサビ鉱が高炉の操業に適するまでに15年という長年月を要すると試算したように、メサビ鉱に対する評価が必ずしも高くなかったこと、を挙げることができよう<sup>75)</sup>。

事実、たとえば91年春にメリット兄弟の一人 L. メリット (Leonidas J. Merritt) が鉄道建設の資金援助のためフリックと接触した時、「私は紳士として扱われず、話を途中で遮られ、脅迫された」と後に証言しているように、カーネギー側の対応は冷淡だった<sup>76)</sup>。またカーネギー製鋼が設立された直後の92年8月に、A. カーネギーは、「オリバーの安物の鉄鉱石は彼と同じように、何の価値もない。……それは何ら利益を生み出すものでもないし、シュペリオル湖地方で発見される最後の大資源でもない」と、オリバー及びメサビ鉱区についてきわめて懐疑的な見方をしていたのである<sup>77)</sup>。

このような中で、オリバーは鉱山の開発にはさらに巨額の費用が必要なことを知り、フリックとの交渉に臨むことになった。両者の交渉は難航ないし決裂することが十分予想された。ところが、ホームステッド・ストによって中断した後に再開された交渉の結果、94年春に、カーネギー製鋼がオリバー鉱山社の鉄鉱石資源を担保として同社に50万ドルをローンで提供する見返りに、その2分の1の持分を取得するという、カーネギー側に有利な内容のオリバーの申し出がフリックによって受諾されることになった。

A. カーネギーはその報告を聞いて、「この投機はわが社のどの部門よりも厄介で、利益の少ないものになるだろう。もし才気溢れる、また有能な若いパートナーの誰でも、今よりも多くの時間と配慮をもって手慣れた仕事に臨むなら、一層大きな収益源を見出すであろう。この点を私の予言として銘記しておいてもらいたい」と、強い不満の意を表明した。しかし、取締役会のメンバーは、満場一致をもってフリックに賛同し、ここにカーネギー製鋼によるオリバー・鉱山社の取得が最終的に決定されることになったのである<sup>78)</sup>。

見てきたように、A. カーネギーをはじめ、鉄鉱石採掘事業に消極的な姿勢を持っていたカーネギー製鋼は、これを変更してオリバー・鉱山社の取得に踏み切ったわけである。変更の主な要因として、さしあたり次の諸点を挙げておきたい。

まず、カーネギー製鋼は設立時既に、西ペンシルバニアに鉄鉱石資源を所有していたが、銑鉄を1トン生産するのにおよそ2トンの鉄鉱石が必要とされたため、その大部分を公開市場に依存していた。しかも、既に触れたように、デュケーン工場では新鋭高炉の相次ぐ新設が計画されていたのであり、市場から購入する量は今後とも増大することは確実であった。このような銑鉄生産能力の増強計画が、鉄鉱石採掘事業に対する同製鋼の消極的な姿勢を変更したことは十分に考えられる<sup>79)</sup>。

また、フリック議長率いる取締役会は従来のインフォーマルな運営の方法を変更し、定期的な開催、議事録の保存、審議内容の守秘など、明確に規則化・制度化するとともに、重要事項の決定に関し本来の機能を発揮しうようになった<sup>80)</sup>。こうした取締役会の機能強化が、オリバーに対するA. カーネギーの個人的な見解や反対に大きく拘束されることなく、オリバー・鉱山社の取得を自律的に決定しえた一因をなしたと考えられるのである。この意味において、フリックが取締役会の改革を主導したことは、直接的とは言えないまでも、同鉱山取得に傾いた重要な側面をなしていたと思われる。

さらに、オリバー・鉱山社の取得が景気の後退期に実現され、カーネギー製



鋼に有利な条件で進められた点も注目されよう。フリックが、既に述べたメノミニー鉱区の視察やL.メリットへの対応に見られたような無関心な態度から一転して鉄鉱石資源の獲得に傾いた一因として、これまでもしばしば見られたように、景況の悪化を事業拡張の好機と捉えるフリック独自の判断が働いていたと推測されるのである。

この後、カーネギー製鋼はロックフェラー (John D. Rockefeller) 所有のシュペリオル湖合同鉄鉱山社 (Lake Superior Consolidated Iron Mines) をはじめ、この地方の諸鉱山の獲得を積極的に進め、19世紀最後の年にはメサビ鉱区の埋蔵量のほぼ3分の2に相当する5億トン、資産価値にして5億ドルと推定された膨大な原料資源を手中に収めることになったのである<sup>81)</sup>。さらに、採掘された鉄鉱石を輸送する湖上船や鉄道網の構築も並行して進められ、ここに原料資源の「完全な自給体制」を実現するに至った。こうした意味において、オリバー鉱山社の取得は同製鋼の原料部門への進出・支配の重要な第一歩であり、きわめて重要な意義を持つものであったと言えよう。

## 5. おわりに

以上、19世紀末におけるフリックの活動に焦点を当てつつ、カーネギーグループ及びカーネギー製鋼を軸にした統合化の過程を、これと関係した産業や企業の状況とともに概観してきた。かかる統合化の進展は、同製鋼をアメリカ最大の鉄鋼企業の一つに押し上げるとともに、後のU.S.スチール社 (United States Steel Corp.) の成立を準備したいわば前段階をなすものとして、きわめて重要な過程でもあった。これらの点において、フリックが幾つかの局面でこれに関与したことは大きな意味を持っていたと言うことができよう。

そして、フリックの事業拡張がその時の景気の状態や拡張の対象となった産業ないし企業の動向を見極めつつ進められたことも改めて指摘しておきた

い。1880年代におけるコークス事業の拡張に際して、あるいはグループ経営陣の一員として携わったアレゲニー製鋼の買収などの場合に見られたように、被買収企業などが厳しい状態に陥っている時に自己に有利なかたちで交渉し、目的を達成するという手法が多く採られたのである。やや強引と映るフリックの活動もこうした彼独自の状況判断を踏まえてのことだったし、時にはA.カーネギーの意向に沿わないような拡張を決定したのも、このような状況把握の上に立って採られたものであった。しかし、このようなフリックの姿勢がA.カーネギーとの間に「よそよそしい関係」(Association at Arm's Length)を醸成し、遂には決定的な対立にまで導いたことは銘記されるべきであろう。

ところで、フリックの活動における今一つの重要な側面として、ホームステッド・ストライキ時に流血の惨事を招いたケースに典型的に見られるように、労働者に対する専制的・強権的な姿勢を挙げることができる。この点に関してはアレゲニー製鋼の買収やカーネギー製鋼の設立の一因をなすものとして小論でも簡単に触れたものの、十分に検討することができなかつた。今後の課題としたい。

〔注〕

- 1) 19世紀後半のアメリカの銑鉄生産において相次いで実現されたこれらの変革について詳しくは、William T. Hogan, *Economic History of the Iron and Steel Industry in the United States*, 1971, pp.212-217を参照されたい。
- 2) アメリカ最初のコークス使用による銑鉄生産は、1819年、ペンシルバニア州アームストロング地区のベアー・クリーク (Bear Creek) 炉において行われたが、熱効率が悪く、2,3トンの鉄が精錬される頃には炉が冷却してしまったという。以来、1840年までに幾つかの高炉においてコークスの利用に成功したという事例は散見されるものの、その歩みは遅々たるもので、普及の途についたのはようやく60年代のことであった。初期の銑鉄生産におけるコークス利用の状況について詳しくは、James M. Swank, *History of the Manufacture of Iron in All Ages*, 1892, pp.366-375を参照されたい。
- 3) W. T. Hogan, *op. cit.*, p.205.
- 4) Peter Temin, *Iron and Steel in Nineteenth-Century America*, 1964, p.200.

- 5) James H. Bridge, *The Inside History of the Carnegie Steel Company*, 1903, p.141.
- 6) ピッツバーグ地区最初のコネルスビル・コークス利用高炉は1859年に火入れされた (P. Temin, *op. cit.*, p.200)。以来、「コネルスビル地方のコークス製造とピッツバーグの鉄の精錬とは手を取り合って成長した」 (Victor S. Clark, *History of Manufactures in the United States*, Vol. II, 1949, p.204)。
- 7) Kenneth Warren, *Triumphant Capitalism*, 1996, pp.11-12.
- 8) *Ibid.*, p.12.
- 9) *Ibid.*, p.17.
- 10) George Harvey, *Henry Clay Frick*, 1936, p.51.
- 11) K. Warren, *op. cit.*, p.15.
- 12) *Ibid.*, p.14.
- 13) G. Harvey, *op. cit.*, pp.52-53.
- 14) K. Warren, *op. cit.*, p.18.
- 15) K. Warren, *The American Steel Industry: 1850-1970*, 1973, p.58 [以下, K. Warren (1973) と表記]。
- 16) Paul F. Paskoff (ed.), *Iron and Steel in the Nineteenth Century*, 1989, p.124.
- 17) パートナーの一人ウォーカー (John B. Walker) による対フリック評 (*ibid.*, p.125)。
- 18) J. H. Bridge, *op. cit.*, p.172.
- 19) K. Warren, *op. cit.*, p.34.
- 20) ちなみに、当時コネルスビル地方における H. C. フリック商会の最大のライバル企業はスクーンメーカー社 (Schoonmaker Co.) だったが、同社の保有コークス炉数は662基にすぎなかった (*ibid.*, pp.381-383)。
- 21) G. Harvey, *op. cit.*, p.50.
- 22) *Directory to the Iron and Steel Works of the United States*, 1884, p.26.
- 23) K. Warren, *op. cit.*, p.25.
- 24) *Ibid.*, p.25.
- 25) *Ibid.*, p.28.
- 26) P. F. Paskoff, *op. cit.*, p.127.
- 27) K. Warren, *op. cit.*, p.386.
- 28) *Ibid.*, p.29.
- 29) Andrew Carnegie, *The Autobiography of Andrew Carnegie*, 1920, p.182.
- 30) K. Warren, *op. cit.*, p.30.
- 31) G. Harvey, *op. cit.*, pp.78-79.
- 32) K. Warren, *op. cit.*, p.32.

- 33) *Ibid.*, p.34.
- 34) *Ibid.*, p.381, W. T. Hogan, *op. cit.*, p.244. 同社はさらに、給水施設3カ所、鉄道路線35マイル、貨車1,200台を擁していた (J. H. Bridge, *op. cit.*, p.173)。
- 35) K. Warren, *op. cit.*, p.35, pp.37-38.
- 36) *Ibid.*, p.34.
- 37) ファーグソン家は、ピッツバーグ在住の旧家の資本家で、コネルスビル地方のモルガン炭田への投資を成功裡に行っていた (G. Harvey, *op. cit.*, p.64)。
- 38) たとえば、フリック・コークス社は1889年に200万ドルの配当を支払ったが、A. カーネギーが49.8万ドル、カーネギー兄弟社が53.2万ドルなど、明らかにカーネギー・グループが受け取ったと考えられる分は合計約135万ドルにも上った。これに対し、フリックの受け取り額は僅か42万ドルにすぎなかった (K. Warren, *op. cit.*, p.38)。
- 39) *Ibid.*, pp.37-38.
- 40) この理由については明らかでないが、たとえば1884年秋に天然ガスの価格交渉をグループのために行うなどしていたフリックとしては、おそらく当然の意志表明だったと思われる (*ibid.*, p.40)。
- 41) *Ibid.*, pp.41-42.
- 42) Joseph F. Wall, *Andrew Carnegie*, 1970, p.493, K. Warren, *op. cit.*, p.43. なお、フィップスは、「A. カーネギーの専断的な指示に従って活動し」 (G. Harvey, *op. cit.*, p.84)、やや「純率が欠如」していたとも言われている (K. Warren, *op. cit.*, p.43)。
- 43) J. F. Wall, *op. cit.*, p.494.
- 44) K. Warren, *op. cit.*, p.43.
- 45) J. F. Wall, *op. cit.*, pp.490-491.
- 46) *Ibid.*, p.492. 1900年にはこの点をめぐり、フリックとグループは激しく対立し、遂に訴訟問題にまで発展した。詳しくは、J. H. Bridge, *op. cit.*, pp.316-357を参照されたい。
- 47) K. Warren, *op. cit.*, p.55.
- 48) G. Harvey, *op. cit.*, p.93. また、J. H. Bridge, *op. cit.*, p.168も参照されたい。
- 49) K. Warren, *op. cit.*, p.60.
- 50) J. F. Wall, *op. cit.*, p.497.
- 51) 鋼レール・プールについて詳しくは、K. Warren (1973), pp.96-99を参照されたい。
- 52) この直接製法は、後にエドガー・トムソン工場において採用されており、「欠陥製品」であるというカーネギー側の主張は科学的根拠のない、将来のライバル企業を窮地に陥れるための策略であったと言われている (K. Warren, *op. cit.*, p.63)。

- 53) *Ibid.*, p.62.
- 54) J. F. Wall, *op. cit.*, p.498.
- 55) J. H. Bridge, *op. cit.*, pp.179, 182-183.
- 56) *Ibid.*, p.254.
- 57) 溝田誠吾『アメリカ鉄鋼独占成立史』御茶の水書房, 1982年, 206頁。
- 58) スライディング・スケールは賃金が製品の市場価格に連動して決められる制度で、生産性が向上し、価格が傾向的に下落するという状況のもとでは労働者側に不利なものであった (John A. Fitch, *The Steel Workers*, 1910, p.79)。
- 59) *Ibid.*, pp.120-121, William Serrin, *Homestead*, 1993, p.52.
- 60) K. Warren, *op. cit.*, pp.58-59. なおジョーンズについて、とくに労働者に対する彼の姿勢については、Jeanne McHugh, *Alexander Holly and the Makers of Steel*, 1980, pp.256-257が詳しい。
- 61) K. Warren, *op. cit.*, p.59.
- 62) G. Harvey, *op. cit.*, pp.101-102, J. F. Wall, *op. cit.*, pp.534-535.
- 63) *Ibid.*, p.534.
- 64) G. Harvey, *op. cit.*, pp.102-105.
- 65) ちなみに、1894年における同製鋼の生産能力は、銑鉄135万トン (アメリカ全体の8.5%)、粗鋼128万トン (同13.5%) であった (溝田誠吾, 前掲書, 184-185頁)。
- 66) J. H. Bridge, *op. cit.*, p.256.
- 67) シュペリオル湖地方以外の主要産出地は、アラバマ、バージニアを中心とする南部地方、ニューヨーク、ニュージャージーなどの東部地方、中西部のペンシルバニアなどであった。しかし、東部及び中西部地方では19世紀後半に資源が枯渇し始め、その地位は急速に低下していた。また南部のアラバマではレッド・マウンテン (Red Mountain) を中心に世紀末には約220万トン (全体のおよそ10%) を産出したが、燐分が多く含まれていたため、鋼に加工される銑鉄用としてよりも、鑄鉄や圧延製品の原料に使用されることが多かった。さらに、バージニアや西バージニアの鉄鉱石は1900年に92万トン産出されたにすぎず、その大部分が鉱山の周辺に散在する小型高炉に供給された。詳しくは、W. T. Hogan, *op. cit.*, pp.200-204, V. S. Clark, *op. cit.*, pp.15-17を参照されたい。
- 68) David A. Walker, *Iron Frontier*, 1979, p.103.
- 69) *Ibid.*, p.85.
- 70) J. F. Wall, *op. cit.*, p.594.
- 71) メサビ鉱区の初期の探査活動、メリット兄弟による発見、その後の開発については、D. A. Walker, *op. cit.*, pp.73-98が詳しい。

- 72) *Ibid.*, pp.100, 105.
- 73) J. F. Wall, *op. cit.*, pp.544–545.
- 74) D. A. Walker, *op. cit.*, p.206, P. F. Paskoff, *op. cit.*, p.261.
- 75) K. Warren, *op. cit.*, pp.160–162.
- 76) *Ibid.*, p.162.
- 77) J. F. Wall, *op. cit.*, p.595.
- 78) *Ibid.*, p.596.
- 79) K. Warren, *op. cit.*, p.158, J. H. Bridge, *op. cit.*, p.256.
- 80) *Ibid.*, pp.275–276.
- 81) *Ibid.*, p.268.