HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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)
Author(s)	伊藤, 孝
Citation	北海道大學　經濟學研究, 31(4), 113-149
Issue Date	1982-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31568
Type	departmental bulletin paper
File Information	31(4)_P113-149.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

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）

伊　藤　　孝

目　次

（Ⅰ）序　論
（Ⅱ）本　論
　(1)　原油生産
　(2)　輸　送（以上第31巻第3号）
　(3)　精　製（以下本号）
　(4)　販　売
（Ⅲ）むすび

(3)　精　製

①　国　内

旧スタンダード石油会社時代のジャージーは，持株会社であるのみならず自らスタンダード・グループの主力精製企業として活動した。「解体」によって原油生産，輸送，国内販売に従事する有力子会社との資本関係を絶たれたことにより，同社に残された国内の全事業部門において精製部門は大きく突出した存在として浮き出ることになった。同部門は1920年代においても，国内市場での供給のみならず，ジャージーが外国で販売する精油の過半をも供給し，さらに「解体」前の取引関係を継承して若干の内外の旧販売子会社に対する精油供給も行なったのである。

精製部門が他と不釣り合いなほどの巨大な規模を有することにより，ジャージーにとって精製能力全体をいっそう拡大することの緊急性は既述の2部門ほど強くはなかった。しかし，製油所の効率的操業の遂行と市場変化への適応のために，大型プラントの導入とそれにともなう既存施設の整理・改

造，立地面での対応，および精製技術の革新が大きな課題だったと考えられる。1919—29年，アメリカ全体の精製量増大率は約173%であったが[1]，同期間ジャージーのそれは上述の事情を反映して約161%であり平均をやや下回った（第7表参照）。とはいえ，精製企業としてのジャージーは以前と同様20年代においてもアメリカ最大企業の地位を維持し，2位以下を大きくひきはなしていた[2]。

ジャージーによる当時の国内精製活動の特徴のひとつは，製油所操業の中心地を東部からガルフ・コーストへ移動せしめたことである。19年ジャージー精製量の69.6%は本社直轄下のニュージャージー州の製油所を主力とする東部地域で占められたが，29年までその比率は41.1%に減少し，かわってガルフ・コーストの製油所群が残余のほとんどにあたる57.1%をおさえるにいたった[3]。かつて1880年代前半スタンダード石油は，長距離パイプラインの導入を契機として全国的に製油所の統廃合を行ない，東部・中西部大消費地およびヨーロッパ向け積出し港近辺へ製油所操業の中心を移したのであったが，この度の移動はそれにつづく大規模なものであった。

かかる移動を促進した要因として考えられるのは，労賃が東部より安いこと，天然ガスが油田に近いガルフ・コーストで安価な製油所燃料として利用可能になったこと，ヨーロッパ市場への精油輸出にとって，原油を一旦東部へ輸送する手間を省き輸送費等を削減できたこと，そして租税面でもガルフ・コースト操業は総じて東部より有利だったこと，などである[4]。30年代以降，アメリカ精製地帯のなかでガルフ・コーストの地位は顕著に高まるのであるが，ジャージー内部でのガルフ・コーストにおける製油所操業のかかる比重増大は，それに先行するものとして注目に値する[5]。

ガソリン消費の急増（後述）をうけて，ガソリン回収率を高める精製技術の開発はこの時代，競争上の対決点のひとつとして，また高利益獲得の手段として特筆すべき重要性を与えられた。

1913年インディアナ・スタンダード社によって実用化されたバートン法(Burton process)は石油精製史上，分解製法(cracking process)の新時代を

第7表　ジャージーの精製量推移　（1000バーレル/日，%）

	1919		1920		1921		1922		1923		1924		1925		1926		1927		1928		1929	
		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%
アメリカ	157.0	80.2	182.6	85.1	186.5	81.2	211.8	81.9	245.8	83.4	315.6	84.0	317.8	83.3	305.9	80.0	349.3	80.4	394.9	79.4	409.1	75.9
カナダ	21.2	10.8	20.8	9.7	26.7	11.6	28.8	11.1	28.7	9.7	32.7	8.7	30.5	8.0	38.9	10.2	48.5	11.2	56.4	11.3	70.5	13.0
ラテン・アメリカ[1]	17.6	9.0	10.1	4.7	12.4	5.4	14.2	5.5	17.1	5.8	24.0	6.4	27.1	7.1	29.0	7.6	23.0	5.3	26.9	5.4	32.9	6.1
ペルー	4.7	2.4	5.1	2.4	7.1	3.1	8.5	3.3	9.9	3.4	8.9	2.4	11.5	3.0	12.0	3.1	13.0	3.0	14.9	3.0	15.6	2.9
ヨーロッパ[2]	n. a.	n. a.	1.0	0.5	4.2	1.8	3.9	1.5	2.9	1.0	3.2	0.9	6.1	1.6	8.2	2.1	10.1	2.3	14.2	2.9	19.8	3.7
ルーマニア	n. a.	n. a.	1.0	0.5	4.2	1.8	3.9	1.5	2.8	1.0	2.8	0.7	4.5	1.2	6.4	1.7	6.2	1.4	9.1	1.8	10.8	2.0
蘭領東インド	–	–	–	–	–	–	–	–	0.2	0.1	0.2	–	0.2	–	0.6	0.1	3.4	0.8	4.6	1.0	6.9	1.3
全外国	38.8	19.8	31.9	14.9	43.3	18.8	46.9	18.1	48.9	16.6	60.1	16.0	63.9	16.7	76.7	20.0	85.0	19.6	112.2	20.6	130.1	24.1
全世界	195.8	100.0	214.5	100.0	229.8	100.0	258.7	100.0	294.7	100.0	375.7	100.0	381.7	100.0	382.6	100.0	434.3	100.0	497.1	100.0	539.2	100.0
ジャージーの国内精製量 / 全アメリカ精製量		% 15.9		% 15.9		% 15.4		% 15.4		% 15.4		% 17.9		% 15.7		% 14.3		% 15.4		n. a.		n. a.

（注）1）ペルー，キューバ，コロンビア，アルゼンチン，メキシコ
2）ルーマニア，ポーランド，イタリア，ノルウェー，ベルギー，イギリス

（出所）G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 678–679, H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op. cit.*, pp. 200–201 より作成。

出現せしめた画期的技術革新だった。19年まで分解製法にもとづく全国ガソリン生産のほとんどすべてはバートン法によっていた[6]。だが同法はバッチ式（回分式）のため操業は非連続的で，一運転サイクル（原料投入，加熱，分解，くみ出し，冷却，清掃）にかなりの時間と費用を要し，大きな改良の余地を残していた。分解プラントに原料として投入される軽油についても，硫黄分の多い原油，重質の原油から得られたものを処理出来ず，その結果ガルフ・コースト，カリフォルニア，メキシコ産の原油を使用することが出来なかった。しかもジャージーの場合，大戦後最も豊富に入手可能となった原油はまさにこれらの地域からのものであった。ライセンス供与の代価としてジャージーがインディアナ社へ支払う特許料も莫大なもので，1916年その額は100万ドルをこえた[7]。

ジャージーは他社と競ってバートン法にかわりうる技術の開発に全力を投入した。21年同社はチューブ・アンド・タンク法 (tube and tank process) とよばれる連続式分解製法の実用化に成功した。しかも同法は改良につれて多種類の原油を利用可能とし，かつ軽油よりも重質の原料も処理しうるようになり上述のバートン法の欠陥を相当程度克服しえたのである[8]。チューブ・アンド・タンク法によって生産されたガソリンは27年までに分解製法による全ガソリンの19.5%を占め，バートン法によるものを凌いで首位に立ち，29年に全体の1/3をおさえた[9]。同法開発に投下された費用はほぼ349万ドルと推定されるが，得られた利益（自社使用による超過利潤と特許料収入）は21年以降30年代を含む全活用期間を通じ約3億ドルと見積られている[10]。チューブ・アンド・タンク法の開発は，バートン法のそれがみせたほどの収益性を示さなかったとはいえ，ジャージーにとって高利益の獲得源をなしたことは明白である。

バートン法を含む一連の分解法は熱と圧力を用いる点で共通していたため，特許保有会社間で，特許侵害訴訟が惹起されやすかった。ジャージーはチューブ・アンド・タンク法を他社の告発から防衛し，かつ広範な普及を実現するためにほぼ同時期実用化に入った他社の製法を先制的に攻撃した。

まず同社は，資本力の小さな特許開発専門会社ガソリン・プロダクツ社 (Gasoline Products Co.) のクロス法 (Cross process) に的を定め，22年同法を使用していたピュア石油を特許侵害で告発した。ガソリン・プロダクツ社は反撃のためテキサス社に支援を求めた。両社は特許をプールして協力関係にたち，ついで前年からテキサスと特許をプールしていたインディアナ・スタンダードがこれに加わり，3者で反ジャージーの同盟を結成した。ジャージーは容易ならぬ事態に直面することになったのである。だが同社はかかる同盟が成立する少し前に闘争を有利にすすめうる条件を入手していた。それは，テキサス社の連続分解法（ホームズ・マンレー・アダムズ法，Holmes-Manley-Adams process）の40%所有権をもちながらも当時テキサスと対立関係にあった G. T. ロジャーズ (G. T. Rogers) なる人物を味方につけたことである。23年夏までにジャージーの勝利は濃厚となった。ところが，この間ジャージーによる弱小企業（ガソリン・プロダクツ社）抑圧に対する社会的非難が沸騰し，またテキサスらの同盟に最終的に勝利するにはなお多大な費用と時間を要することが明らかとなってきた。結局，ジャージーはこれら企業との和解の道をえらび，23年9月自己に有利な条件をもり込んだ協定を成立させた[11]。協定を調印した4社は当時の主要な特許保有者であったから，これによってジャージーはチューブ・アンド・タンク法に対して起こりうるであろう特許侵害訴訟を未然に防ぐことができ，他の製法に対する優位性を基礎に同法の積極的普及にむかったのである[12]。

1931年についての統計によると，20大統合企業の全国精製能力に占めるシェアは75.8%であり，精製部門に伝統的強みを発揮する有力スタンダード系企業が上位を占めた[13]。最大はジャージーの13.5%である。以下，ソコニー・ヴァキューム (7.4%)，インディアナ・スタンダード (7.2%)，カリフォルニア・スタンダード (6.5%)，シェル (5.9%) などの順である[14]。分解製法プラント能力における上位20社の比率は79.9% (1930年) を占めたのであった[15]。

1) H. F. Williamson et. al., *op. cit.*, p. 374.

2) 1925年についての統計によると，同年ジャージーの国内精製量全体は全国2位のカリフォルニア・スタンダード社のそれのほぼ2倍であり，テキサス，ガルフ，シェル3社の精製量合計よりもさらに1000万バーレル以上大きかった (G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 565)。

3) *Ibid.*, p. 678. H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op. cit.*, p. 200 より。但し，ガルフ・コーストの比率にはテキサス内陸部にある若干の小規模製油所のそれを含む。

4) H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *ibid.*, p. 177 より。

5) アメリカにおける主要4精製地帯の精製能力比率推移を示すと次の通りである。

(%)

	1920	1930	1940	1950
ガルフ・コースト[1]	15.2	18.3	27.8	30.7
東部海岸全域[2]	13.5	16.6	14.8	14.8
西部海岸全域[3]	20.2	24.5	19.2	17.2
大陸中央部[4]	22.5	12.1	8.7	7.9
その他	28.6	28.5	29.5	29.4
計	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 1) テキサス，ルイジアナの海岸地帯，2) メインからフロリダまでの10余州，3) ワシントン，オレゴン，カリフォルニア，ネヴァダ，アイダホ，アリゾナ，4) アイオワ，ミズーリ，カンザス，オクラホマ。

(出所) J. G. McLean & R. W. Haigh, *op. cit.*, p. 535 より作成。

ガルフ・コーストでは第2次大戦後，石油精製業と結合した石油化学工業の発達によっていわゆるガルフ・コースト・コンプレックス (Gulf Coast Complex) なる大規模工場集合体の出現をみるに至る（内田星美「アメリカ石油化学工業の成立(4)—世界化学工業史の研究　第一部—」『産業貿易研究』，東経大，30号，1966年12月，69-72頁参照)。

6) バートン法が登場する以前の精製技術の基本原理は，原油を蒸留がまの中で加熱してガソリン，燈油，軽油，重油などに分解する簡単なものであった。これによって平均的原油から得られるガソリン分は15%程度にすぎなかった。バートン法は蒸留後得られた軽油を高温高圧下で分解してガソリン回収率を高めることに成功した。改良を加えられたバートン法を用いることによってガソリン回収率を40%までひき上げ，ガソリン生産費用を1916年までに，バートン法出現以前のほぼ半分にすることができたのである。1913—22年同法によって得られた利益（自社使用による超過利潤と特許料収入）はほぼ1億2300万ドルと推定されている。これは同期

間のインディアナ社利益総額3億6600万ドルの34％に相当する。開発に要した費用は約23万6000ドルと推定されているから，インディアナ社は1ドルの投資で500ドル以上の利益を得たことになろう（以上の内容については J. L. Enos, *Petroleum Progress and Profits: A History of Process Innovation*, 1962, 加藤・北村訳『石油産業と技術革新』幸書房，1972年，第1章，特に 38，44，52，53頁による）。

7) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 521.
8) 同法について技術面でのより立ち入った内容については，J. L. Enos, 前掲邦訳書，第3章を参照されたい。
9) J. L. Enos, 前掲邦訳書，311頁。
10) J. L. Enos, 前掲邦訳書，131，339頁。
11) 協定によって各社は他から干渉をうけることなく，自己の技術を使用および普及する権利を確保し，かつ一定条件下で他社の技術を利用することを可能とした。これと別にジャージーは，ひきつづき同社によって利用されているバートン法に対する特許使用料を，当面25％ひき下げ，31年以降は無料とすることをインディアナ社に認めさせた（G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 553）。
12) ジャージーとテキサスその他との，以上の特許闘争については，主に G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *ibid.*, pp. 550–554, J. L. Enos, 前掲邦訳書，120–125頁による。
13) H. F. Williamson et. al., *op. cit.*, p. 646.
14) *Ibid.*, p. 646.
15) *Ibid.*, p. 440. 20大統合企業についての統計は得られなかった。上位20社が完全に20大統合企業とイコールであるかどうかはわからない。

② 外 国

前掲第7表にみられるようにジャージーの精製量全体に占める外国のそれの割合は，28年頃まで小さな上昇下降をみせつつも20％をこえるものではなかった。ジャージーにとっての最大精製国はカナダであり25年をのぞき同社の全外国精製量の常時半分以上を占める。在カナダ子会社インペリアルの操業は歴史的に，本国操業の延長上ないしその一部として出発した。その原料もアメリカ産原油であった。しかし20年代には，ラテン・アメリカ子会社による原油増産をうけてアメリカ原油への依存から脱しはじめ，同年代末までに精製用原油の半分前後をラテン・アメリカから入手した[1]。20年代カナダ精製業の成長度はアメリカに匹敵する急速なものであったが，それはいつにインペリアルの主導によるものであり，27年時点同社は一社で全カ

ナダ精製能力の約90%を保持していた。[2)]

海外原油生産活動の進展と共に，産油国でも製油所操業が開始され精製量の着実な増大をみた。いわゆる生産地精製の展開である。とはいえ20年代ジャージーによるかかる活動はいまだ端緒的域にとどまったといわざるをえない。同社のラテン・アメリカ製油所は当該国ないし周辺国市場への精油供給を担ったが，精製量は市場規模を反映しいずれの国でも小規模であった。最大精製国ペルーにしてもカナダの数分の1にすぎなかった（前掲第7表参照）。

いわゆる消費地精製の方もカナダを別にすればほとんどみるべき進展をとげなかった。ジャージーはイギリスなど若干のヨーロッパ諸国に製油所を擁してはいたが，どれも甚だ小規模であった。20年代ジャージーがヨーロッパで現地精製に積極性を示さなかったのは，現地ないし近隣地域で大量の原油供給を確保できなかったこと，現地市場が本国に代替する現地精製を利益あるものとするに足る規模をもっていなかったこと，などによるものと考えられる。[3)]

29年ジャージーの外国精製量はソビエト・ロシアを含む全外国精製量の12.0%，在外アメリカ企業全体の59.2%を占めた。[4)] かように同社はアメリカ系企業の中では圧倒的地位を占めた。だが，ロイヤル・ダッチ＝シェル，アングロ・ペルシアンに対しては外国での精製能力は劣っていたのであった。[5)]

1) H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op. cit.*, p. 178, 200.

2) *Ibid.*, p. 178.

3) *Ibid.*, p. 179, 184-185および石油問題研究会編『石油産業の研究 1—中東における生産地精製—』（研究参考資料　第106集）（アジア経済研究所，1966年）第1章参照。

ロイヤル・ダッチ＝シェル，アングロ・ペルシアンの場合もヨーロッパ消費地精製に対して20年代は積極的でなかったようである。前者の主力製油所はアメリカを最大とし，キャラソー島（カリブ海），蘭領東インド，メキシコなどに位置し，後者の場合はイランのアバダン製油所が全操業の大半を担う。

周知のように，西欧・日本などの主要石油消費国で国際石油独占体による現地精製が本格的に開始されるのは第2次大戦後のことである。いわゆる生産地精製，消費地精製（および中継地精製）がそれぞれいかなる要因によって展開せしめられた

のかという問題，すなわち製油所経営立地の決定問題を，世界市場における独占体間競争の観点からより一層立ち入って明らかにすることが本稿の主題との関連で不可欠となろう。しかしこの問題を論ずることは容易ではない。他日を期したいと思う。

なお，世界の製油所立地状況を資料の得られた1924年5月時の地域別能力比率で示すと次の通りである。20年代後半の変化を示しえないのでやや難点があるが，本稿での叙述をある程度裏付けるものとなろう。(1) 北アメリカ…83.3%（合衆国…76.0%，メキシコ…6.0%，カナダ…1.2%，その他…0.1%），(2) 南アメリカ…0.84%，(3) アジア…3.3%（イラン…1.7%，蘭領東インド…1.0%，その他…0.6%），(4) ヨーロッパ…12.3%（ロシア…7.6%，ルーマニア…1.7%，ポーランド…1.2%，イギリス…1.1%，その他…0.7%）。合計能力（上記以外も含む）400万7490バーレル/日（100.0%）（以上については U. S. Senate Special Committee Investigating Petroleum Resources, *op. cit.*, pp. 387-390 による）。

4) U. S. Senate Special Committee Investigating Petroleum Resources, *ibid.*, p. 201 および H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op. cit.*, p. 200 より計算。

5) H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *ibid.*, pp. 176-177.

(4) 販 売

① 国 内

世界の推定石油消費量に占めるアメリカの比率は，1912—17年に54.3%から59.2%へほぼ一貫して増大し，18—29年には63.6%から69.2%の間にあり，その後30年代（32年以降）に50%台へ復帰する[1]。消費量から言っても，すぐ次にのべるガソリン主導の消費構造から言っても，アメリカ国内での市場成長が20年代世界石油産業に対して主たる蓄積基盤を提供したことはうたがいえない。初発から世界市場を自己の生活圏とし，他社に比して著しい対外市場依存を特徴としてきたジャージーはかかる状況を反映して第1次大戦後23年頃まではむしろ国内販売の比重を高める方向をとるに至る。しかしながら，ジャージーの国内販売活動は他社との激しい競争に直面し幾多の苦難に遭遇するのである。

第8表はアメリカ国内における精油消費構成を示す。ガソリンは1925年にはじめて精油総販売額の過半に達し，最大利益品目としてその後も比重を高めていった[2]。ガソリン消費の増大はもちろん自動車の普及と結合してい

第8表　アメリカ国内精油市場の製品別構成

精油消費量　　(100万バーレル，%)

	消費総量	ガソリン	燈　油	燃料油	潤滑油
1923	634	27.6	5.6	41.2	2.8
1924	668	29.4	5.5	43.5	2.7
1925	704	33.1	5.7	43.6	2.9
1926	756	35.5	5.0	44.9	3.0
1927	774	39.4	4.8	43.8	2.7
1928	832	40.7	4.4	46.2	2.8
1929	905	42.3	4.0	45.9	2.6

精油販売額　　(100万ドル，%)

	販売総額	ガソリン	燈　油	燃料油	潤滑油
1923	1,845	46.4	5.3	17.9	7.3
1924	1,991	43.9	5.2	21.4	7.4
1925	2,168	52.2	4.8	20.6	7.3
1926	2,343	55.1	5.9	19.8	7.1
1927	1,880	54.5	5.1	22.6	8.3
1928	2,072	61.3	4.6	19.8	7.8
1929	2,207	63.0	4.5	18.6	8.2

(注)　消費総量，販売総額とも右の主要4品目以外を含む。販売総額は卸売価額 (wholesale value).

(出所)　T. N. E. C. Hearings, Pt. 14, pp. 7677-7678 より作成。

る。19年に全ガソリン消費中74%を占めた自動車用燃料は29年に94%を占めるに至った。[3)]

ガソリン市場の成長は流通機構の革新を不可欠とし，とりわけ大衆消費者市場 (mass consumer market) における販売施設の創設を競争上の焦眉の課題とした。サービス・ステーション網の形成は流通革新における戦略的重要性をもち，石油大企業は中小独立系サービス・ステーションを特約店制度 (lease-and-license program) などによって自己の系列下におく一方，直営ステーションの創設にも力を注いだ。[4)] この中にあってジャージーはかなりの立ち遅れをみせた。1919年同社が直接所有するサービス・ステーションは，総計わずか11であり，市場での劣勢は著しく，例えばボルチモアでの自動車ガソリン販売で18年に75%であった同社のシェアは20年に20%へ惨落

したのである。[5]

独占体ジャージーに対する挑戦は，まず大規模独立系企業によってもたらされた。安定した原油供給体制をもち早期に統合体制を形成したガルフ，テキサスなどの大企業は低価格のガソリンを大量にジャージー市場にもち込んだ。新興のガソリン市場にはサービス・ステーションを中心とする販売機構の創設・拡充が不可欠であったから，ジャージーの既成の市場支配力は直ちに以前と同様の強さを発揮しえなかった。じっさい，まさにこの分野でジャージーは大きな遅れをみせたのだった。ジャージーによるサービス・ステーション網の本格的形成はようやく25年頃から開始される。しかしそれもかなり不十分であった。連邦取引委員会（Federal Trade Commission）に報告された，大企業40社によって所有かつ経営されたサービス・ステーション数は，1926年6月時点で約1万3000であるが，中西部を本拠とするインディアナ・スタンダードが約3700を擁して断然群をぬき2位以下に大きく差をつけた。ジャージーの保有数は381にすぎず12位であった。[6]

旧子会社であるスタンダード系企業の中からも戦後ジャージー市場を侵食するものがあらわれた。例えば，アトランティック・リファイニングは南部の海岸州でジャージー市場に進出し，ニューヨーク・スタンダードもまたマグノリア石油会社を買収することによって，アーカンソーでジャージー子会社ルイジアナ・スタンダードと，テキサスでハンブルと競争戦を演じた。[7]

ジャージーは自己の販売領域全体で1912年全ガソリン販売の77％をおさえていたが，その比率は26年までに43％へ減退したのである。[8]

全体として，20年代アメリカ国内市場における競争戦は，スタンダード系企業の独占体制に対する独立系大企業の対抗を軸に展開したといえる。全国市場をそれぞれの活動領域に分割し割拠してきたスタンダード系企業の支配様式と異なり，独立系大企業は急速に全国を市場圏とする販売業者として進出し，[9]それぞれの地域の支配企業たるスタンダード系企業に対し激しい競争を挑んだのである。1910年代後半ようやく統合化に力を入れはじめたスタンダード系各社は，新興市場をまっ先につぎつぎとり込む独立系大企業の

攻勢によって既存の独占的市場支配を脅かされたのであった。

20年代後半期国内市場の支配体制は，有力スタンダード系諸社がひきつづき各地の最大企業であるが，いずれの地域においても独立系大企業がそれにつづき，ガソリン市場ではほぼ6—7社の統合企業が各市場シェア全体の70—80%をおさえるという寡占構造となった[10]。ジャージー領域におけるガソリン販売（1926年）については，トップのジャージー（43.2%）についでガルフ（13.6%），テキサス（12.7%），シンクレア（9.3%）などが上位を構成した[11]。かようにアメリカ石油産業の市場支配は特定地域毎に最大企業が異なり，上位構成企業もさまざまであるという顕著な地域的差異を特徴とした。それを全国的に集計すると，統合体制を形成しえた総計20の大企業が市場の大部分をおさえるということになった。第2次大戦後もアメリカ石油産業を支配する主要企業がここに出そろった（第9表参照）。石油産業に特徴的なかかる市場支配構造は，かつてのスタンダード時代の地域割拠方式を継承し，それを再編成したものである。

全国のガソリン小売販売における各社の占有率を1926年についての統計でみると，次のごとくであった。首位はインディアナ・スタンダードの10.6%であり，2位はニューヨーク・スタンダードの9.6%，3位シンクレア7.8%，4位ガルフ7.0%，5位テキサス6.5%とつづく。ジャージーは大衆消費者市場における弱体性を反映して第6位の5.4%にとどまった。統合企業（但し，この場合は15社のみ）の総計では全販売の73.2%を占める[12]。

石油産業における個別企業としてけたはずれて巨大なジャージーが国内市場の新たな成長に対応した販売活動にかくもたちおくれた理由を，ジャージー自身の販売機構にそくしてやや立ち入ってのべることにしたい。

ジャージーの国内精油販売を主として担った本社販売部は，旧スタンダード時代から一般市場向け販売の経験に乏しかった。しかも大戦後同社は，旧来の販売構造を基本的に維持したまま新たな成長市場に対応せんとした。すなわち，本社販売（general office sale）ないし製油所販売とよばれる，契約にもとづく大量販売を旧子会社および大口需要者に対しておこなうことが，

第9表 20大統合石油企業の資産額[1]

（100万ドル）

		1924	1929
スタンダード系	Standard Oil Co. (New Jersey)	1,245	1,767
	Standard Oil Co. (New York)	406	708
	Standard Oil Co. (Indiana)	361	697
	Standard Oil Co. (California)	353	605
	The Atlantic Refining Oil Co.	131	166
	The Ohio Oil Co.	98	111
	Continental Oil Co.	94	198
	Standard Oil Co. (Ohio)	43	49
独立系	Consolidated Oil Corp.[2]	346	401
	Empire Gas & Fuel Co.	301	327
	The Texas Corp.	288	610
	Shell Union Oil Corp.	257	487
	Gulf Oil Corp.	252	431
	Tide Water Associated Oil Co.	211	251
	Union Oil Co. of California	184	211
	The Pure Oil Co.	182	196
	Mid-Continent Petroleum Corp.	80	86
	Phillips Petroleum Co.	79	145
	Sun Oil Co.	52	85
	Skelly Oil Co.	40	63
計		5,003	7,594

（注） 1）国外資産を含む。
2）シンクレア社。
（出所） T. N. E. C. Monograph, No. 39, p. 60 より作成。

ジャージーの販売において最も重要な柱をなしていた。たとえば1919年ジャージーによって国内で販売されたガソリンの50.9%はニューヨーク・スタンダードに対する卸売りであり，これは後者によって小売りされた全ガソリンの61.5%を構成した[13]。ニューヨーク・スタンダードは戦後急速に統合体制の形成につとめたが，27年になお全販売量の50%以上をジャージーからの購入でまかなった[14]。この他，ケンタッキー・スタンダード社（Standard Oil Co. (kentucky)）もまたジャージーの大口顧客であった。ジャージーの大量契約販売方式は燃料油販売においてもウェートが高く，国内の海運会社，

イタリア，フランス両海軍などがその主要な顧客であった。

1927年1月の連邦取引委員会における証言によると，当時のジャージーによる全国精油販売の60%以上は大量契約販売であり，「トラスト解体」以降同社の主たる事業拡張は一般小売りよりはむしろこれによったという[15]。市場全体の規模が急成長していた20年代前半頃までは，かかる旧来の販売構造がジャージーになお高利益をもたらしたから，大衆消費者市場における販路の積極的拡大という課題が直ちに切迫したものとして意識されなかったと考えられる[16]。大まかに言って，販売部門の強化・再編の要請は原油生産，輸送両部門のそれに比して喫緊度がいささか弱かったように思われる。

国内支配体制の大規模な編成替を経た26・7年頃から全国的に市況の過剰傾向が顕現してきた。27年アメリカ全体の精製能力は，市場需要を35%近く超過し，ガソリン生産は実際消費量を約10億2900万ガロン（2450万バーレル）越えたという[17]。同年，大企業はいずれもかなりの利益低下を被ったが，なかでもジャージーの利益のおちこみは最も大きい部類に属した。ジャージーの純利益は前年の約1/3にすぎない4000万ドル余りにまで激減した[18]。ジャージーの場合，実は後掲第11表①欄にその一端が窺えるように，すでに25年頃から過剰精油をかかえ込んでいたのであった。過剰市況により競争戦は新市場の開拓というよりはむしろ既存市場の争奪戦の性格を濃くしてきた。

かかる事態に直面してジャージーはようやく販売活動の刷新を不可欠と判断するにいたった。ジャージーの既存の販売領域は，同社の販売力がおよばない中西部や東部の他市場に比べて相対的に成長度が低く，かつすでに手狭であった。また，それまでジャージーから大量の精油を購入してきた諸会社が過剰下において買取りをひかえ，さらに一部は自給体制を強化しジャージーとの取引関係を解消することも予測された。かくてジャージーは自己の販売領域を地理的に拡大し全国的規模の販売企業として活動すること，およびそれと結合させて大衆消費者市場へ積極的に進出すること，を決意した。同社は，まず1927年10月アトランティック・リファイニング社を最大企業と

するデラウェア州でガソリン販売を開始し，ついでペンシルヴェニア州に販売子会社を設立した。さらに29年初頭，中堅の独立系精製販売会社ビーコン石油（Beacon Oil Co.）を株式交換を主たる手段として買収し，ニューヨークおよびニューイングランドにおいて最大企業ニューヨーク・スタンダードと競合した[19]。

ジャージーが販売部門強化に本腰を入れたこの27—29年当時，他の大企業も販売および精製部門に力を投入し，全国的に企業の新設・買収が激増して競争は一段と激化した[20]。ジャージーはそれまでプライス・リーダーとして総じて高位安定価格の維持を志向してきたが，この頃には競争企業による低価格攻勢に自らも積極的に価格ひき下げで対抗するようになった。サービス・ステーションへの投資もむろん拡大された。が，しかしこれはなお不十分であり，1929年事業子会社ニュージャージー・スタンダード石油（Standard Oil Co. of New Jersey (Delaware)）（27年新設）の全ガソリン販売のうち同社所有ステーションによるものはわずか18%にすぎなかった[21]。

20年代末期に新たな展開をみせたジャージーの販売活動は，他の事業部門とりわけ原油生産部門の強化と結合して，30年代に同社の市場支配力の向上に結実するに至る。

1) U. S. Senate Special Committee Investigating Petroleum Resources, *op. cit.*, p. 418 より。

2) 消費量の点では燃料油が最大品目であった。しかし，量の割には販売利益は小さかった。燃料油はガソリン市場の急成長期，特に20年代には精製上ガソリンの副産物たる性格がつよく，各社は石炭などに対する代替燃料として低価格でこれを販売し市場を開拓した。なお，燃料油販売量の用途別内訳（%）（1926年）は次の通り。船舶用23.3%，鉄道業21.2%，鉱業・製造業20.4%，石油業14.3%，電力・ガス業9.9%，住宅・商業用暖房6.7%，軍用・その他4.2%，合計3億4003万バーレル（100.0%）（玉野井芳郎編著『大恐慌の研究』東大出版会，復刊第1刷，1979年，506頁より）。

3) 但し小量のトラクター用燃料を含む。ガソリンの他用途は産業用および飛行機・モーターボート用燃料などである（H. F. Williamson et al., *op. cit.*, pp. 445–446, 652）。

4) 特約店制度によって，それまで独立していたステーション所有者は自分のステーションをいったん大企業に賃貸し，同企業の製品だけを販売するというライセンス契

約を結んで，ひきつづきステーションを経営した。大企業はガソリン・ポンプや建物を提供したり，通常の油槽車渡し価格や卸売り価格よりも有利なマージンを与えることによって，自己の排他的販路を確保したのである (G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 487–488)。

なお，20年代初頭のサービス・ステーション経営はかなり高い利益をもたらしたようである。アトランティック・リファイニング社についての資料であるが，同社のサービス・ステーションに対する投下資本の利益率（未消却設備コストに対する償却・利子支払い前の純利益の比率）は，21年に41.4%，24年に27.1%であった(J. G. McLean & R. W. Haigh, *op, cit.*, p. 151. および森恒夫前掲論文「両大戦間におけるアメリカ石油産業（一）」54-55頁)。

5) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 488.

6) H. F. Williamson et. al., *op. cit.*, p. 485 より。これらの数字は直営ステーション数を示すと考えられるが，既述のように各社はこれとは別に多数の中小独立系ステーションを系列下においていた。27年についての統計によると，アメリカ全体では12万5000のサービス・ステーションが操業し，うち主要企業 (major oil companies) が1万2000，中規模企業 (medium-sized companies) が8000，そして独立系企業および個人 (independent oil companies and individuals) が10万5000を，それぞれ所有した。さらにこれら以外にほとんど個人所有によるガレージ販路(garage—修理所) が5万2000，街頭販路 (curb-pump and roadside outlets) が14万存在したという (*ibid.*, p. 487)。但し全ガソリン販売量の80%以上 (1929年) はサービス・ステーションによったといわれている (*ibid.*, p. 680)。各大企業が，それぞれこれら多数の中小企業・個人の小売り施設をどの程度系列下においていたかを具体的に知ることはできない。但し，ジャージーについて言えば，同社は排他的性格のつよい特約店制度ないし代理店制度の採用が反トラスト局の告発をまねくと考えて積極的行動を控え，この面でも他社に比してかなりの遅れをみせたという (G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 488-489. H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op. cit.*, p. 4)。

7) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *ibid.*, p. 487.

8) H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op. cit.*, p. 263. ジャージーの販売領域についてはこの間に大きな変化はなかった。「解体」直前のジャージー本社の販売領域は6州と1特別区（ニュージャージー，メリーランド，ヴァージニア，ウエストヴァージニア，コロンビア特別区，ノースカロライナ，サウスカロライナ）であり，ジャージー傘下に残されることになるルイジアナ・スタンダードのそれは2州（ルイジアナ東部地域とテネシー）であった。1926年時点ではジャージー全体としては，これにアーカンソーとテキサスが加わったにすぎず，総計10州と1特別区であった (R. W. Hidy and M. E. Hidy, *op. cit.*, p. 459 および綴じ

込み地図，H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *ibid.*, p. 263 より）。

9) 1926年時，ジャージーの販売領域は前注でみたように10州と1特別区であり，インディアナ・スタンダードは11州，ニューヨーク・スタンダードは15州であった。これに対し，テキサスは44州，シンクレアは30州，ガルフは24州でそれぞれ販売活動を行なった（H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *ibid.*, pp. 263-264）。

10) H. F. Williamson et. al., *op. cit.*, p. 503. J. G. McLean & R. W. Haigh, *op. cit.*, p. 106. 108. 110. 参照。

11) H. F. Williamson et, al., *ibid.*, p. 503.

12) 以上の比率は J. G. McLean & R. W. Haigh, *op. cit.*, p. 104 による。ガソリン以外の製品を含む精油全体についての資料が得られなかったため，本稿の叙述は専らガソリン販売を対象とすることになった。アメリカ石油産業における市場支配の構造的特徴については既述の内容で大過ないと考えるが，今後，精油市場全体をみわたした上で一定の補足が必要と思われる。

13) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 496.

14) *Ibid.*, p. 496.

15) *Ibid.*, pp. 495-496.

16) アメリカ石油企業によって国内市場に供給された全精油のうちジャージーによるものの割合（卸売り，大口需要者への小売り，および一般小売り，より成る）は，1919年の10.1%から27年の11.1%へ微増した。但しガソリン供給については，1920—27年アメリカ全体で3.7倍の増加をみたのに対しジャージーのそれは2.8倍にとどまった（G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *ibid.*, p. 486, 682）。

17) *Ibid.*, p. 569.

18) *Ibid.*, p. 599. シェルの利益低下も大きかった。同年，同社は前年より量的には10%多く販売したにもかかわらず販売額は1億4900万ドルから1億4000万ドルへ減少した。同社の純利益全体も3650万ドルから1100万ドルへ大幅に低落した（K. Beaton, *Enterprise in Oil: A History of Shell in the United States*, 1957, p. 358）。20大企業全体の純利益も1926年の約4億8200万ドルから27年の約2億500万ドルへ減退した（T. N. E. C. Hearings, Pt. 14-A, p. 7863）。

19) H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op. cit.*, pp. 264-267. 東部を中心とする大西洋岸での競争は熾烈をきわめ，大企業は競って中小独立系精製企業を買収した。その結果，1928—30年に大西洋岸では非統合独立系精製企業は消滅したという（T. N. E. C. Monograph, No. 39, p. 30）。

20) 例えばテキサスは，1928—31年に資産額にして1億400万ドルにのぼる3件の大型買収を行なった（M. James, *op. cit.*, p. 54）。

21) H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op. cit.*, p. 275.

20年代後半期の原油・精油の過剰市況とその下で生じた27年の利益の大きな減少は，既述のようにジャージーの事業活動とりわけ原油生産と販売に1つの転機を与えるものだった。かかる事業活動の刷新と結合してジャージーは，27年大規模な組織改革を断行した。急速な事業拡張および新たな事業単位の創設により，ジャージーの各事業部門の連繋にしばしば齟齬が生じ，それが競争への機敏な対応を困難にしていた。しかも歴史的に分散的かつ自立性のつよい各子会社への本社の指導・統制力は十分有効なものではなかったのである。

かかる事態を直視したジャージーは，全社的観点に立った本社の政策決定能力・指導力の強化，職能各部の権限と責任の明確化，および意志決定の「分権化」を必要と考えた。そこで，本社から一切の事業部門をきりはなし，これを純粋持株会社とした。現業活動についての日常的管理責任をトップ・マネジメント（取締役会）から取りのぞき上述の方向での機能の格段の向上をはかった。同時に新たに数社の事業子会社を設立した。かかるトップ機能の刷新および企業組織の編成替と結合して同社は，はじめて事業部制を導入したのである。だがジャージーの経営組織改革における所期の目標は一朝にしては実現されえず，多くの年数と数度の改革がさらに必要となる。なお，27年の改革で新設された子会社ニュージャージー・スタンダード石油会社（通称デラウェア社）は，2億ドルの資本金を有しジャージー・グループ内最大子会社として，精製，国内販売，原油生産を担当した（H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *ibid.*, Chap. 2 より)。ジャージーの経営組織およびその改革については，紙幅の都合上詳細に論ずることが出来ない。さしあたり A. D. Chandler, Jr., ***Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise***. 1962, 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』（実業之日本社刊，1967年）第4章の参照を求めたい。

② 外 国

ジャージーの外国販売活動を立ち入って叙述する前に，予備的考察としてアメリカ石油輸出全体の動向を，対象地域・品目別に瞥見しておこう（第10表参照)。ヨーロッパ向け輸出は，全体に占める比率を減退させてはいるが，精油では29年になお48.2%を占める。とりわけガソリン，潤滑油のヨーロッパ向け輸出はそれぞれの70%前後をおさえ他地域を圧倒している。北アメリカ（カナダが中心）向けは，原油が際立っており全アメリカ原油輸出の圧倒的部分を占める。これは同地域での精油供給にとって現地精製によるそれのウェートが高いことを窺わせる。ただし燃料油の北アメリカ向けは，29

第10表 アメリカ石油輸出の推移（1919，1924，1929年）

(a) 原油・主要4精油それぞれの全体に占める4地域の比率

（1000バーレル，%）

		ヨーロッパ	%	北アメリカ	%	南アメリカ	%	アジア	%	合計	%
原油	1919	237	4.0	5,269	88.9	348	5.9	70	1.2	5,924	100.0
	1924	1,122	6.4	14,274	81.1	1,306	7.4	894	5.1	17,596	100.0
	1929	323	1.2	23,323	88.6	210	0.8	2,476	9.4	26,332	100.0
ガソリン	1919	5,962	67.3	761	8.6	1,111	12.5	69	0.8	8,860	100.0
	1924	20,446	72.5	2,608	9.2	1,548	5.5	748	2.7	28,209	100.0
	1929	37,494	62.5	8,568	14.3	4,491	7.5	6,533	10.9	60,006	100.0
燈油	1919	11,160	47.9	218	0.9	1,829	7.8	7,829	33.6	23,312	100.0
	1924	11,052	50.7	523	2.4	1,184	5.4	7,464	34.2	21,817	100.0
	1929	8,546	43.1	710	3.6	1,056	5.3	7,718	38.9	19,821	100.0
潤滑油	1919	4,686	71.6	176	2.7	686	10.5	589	9.0	6,543	100.0
	1924	6,463	71.6	482	5.3	466	5.2	1,065	11.8	9,025	100.0
	1929	6,779	63.6	823	7.7	742	7.0	1,291	12.1	10,652	100.0
燃料油	1919	7,537	54.5	3,168	22.9	2,301	16.6	827	6.0	13,833	100.0
	1924	10,487	30.6	10,211	29.8	6,015	17.5	5,913	17.2	34,293	100.0
	1929	8,067	22.6	12,126	33.9	7,509	21.0	7,767	21.7	35,723	100.0
4精油全体	1919	29,345	55.8	4,323	8.2	5,927	11.3	9,314	17.7	52,548	100.0
	1924	48,448	51.9	13,824	14.8	9,213	9.9	15,190	16.3	93,344	100.0
	1929	60,886	48.2	22,227	17.6	13,798	10.9	23,309	18.5	126,202	100.0

（注） 右端合計欄には，その他地域への輸出を含む。なお原資料に散見される計算上のミスを訂正した。

(b) 主要4精油全体に占める各精油の比率 （%）

	ガソリン	燈油	潤滑油	燃料油
1919	16.9	44.4	12.4	26.3
1924	30.2	23.4	9.7	36.7
1929	47.6	15.7	8.4	28.3

（出所） H. F. Williammson et. al., *op. cit.*, p. 512 より作成。

年にヨーロッパ向けを凌ぐにいたった。現地精製で必然的に生ずる燃料油にさらに加えてこれほどの量が輸出されたことは注目に値いする。南アメリカ向け輸出は，燃料油の比重が相対的に高いが，しかしこれにしても絶対量は

他地域への輸出に比べて小さい方である。全体として，この地域への輸出は4地域の中で最も少量であった。最後にアジア向け輸出は，20年代初頭燈油の比重がなお圧倒的であったが，同年代末までに燃料油，燈油，ガソリンが量的にそれぞれ拮抗するにいたった。20年代全体で，地域的にはヨーロッパ向け輸出が最大であり，製品別ではガソリンが最大成長品目となったのである。

長期にわたって構築された外国販売組織を擁するジャージーは，アメリカ最大の輸出企業として20年代後半に一社で全精油輸出の約40%をおさえ他を圧倒した（第11表参照）。しかも，輸出とは別に現地精製（特に南北アメリカ）にもとづく供給が同社全外国供給量の 1/2—1/3 を占めていることを留意しなくてはならない（同表）。20年代ジャージーの外国販売は10年代ほどではないにしても[1]，なお量的に同社全精油販売の40%以上を占め，利益面では行論にて明らかとなるように国内のそれを凌いだのである。

外国販売活動の展開を[2]，まず一国としてジャージーにとって最大市場をなしたカナダから具体的にみることにしたい。

大戦後，むろん量的にアメリカにおよばぬとはいえカナダにおいても自動

第11表　ジャージーによる精油供給（1919—27年）

（1000バーレル，%）

	①	②	③	②+③	①+②+③		②+③/①+②+③	③/②+③
	国内供給量	輸出量	在外精油所による外国供給量	全外国供給量	全世界供給量	ジャージー輸出量の全アメリカ輸出に占める比率	全ジャージー供給量に占める外国の比率	全外国供給量に占める在外精油所による比率
1919	38,029	20,448	14,690	35,138	73,167	36%	48.0%	41.8%
1920	49,194	17,428	16,095	33,523	82,717	25	40.5	48.0
1921	46,728	16,010	19,364	35,374	82,102	26	43.1	54.7
1922	48,651	22,807	17,018	39,825	88,476	36	45.0	42.7
1923	68,476	27,984	17,839	45,823	114,299	33	40.1	38.9
1924	85,503	37,406	22,028	59,434	144,937	38	41.0	37.1
1925	78,373	40,861	23,315	64,176	142,549	40	45.0	36.3
1926	81,138	48,307	27,838	76,145	157,283	41	48.4	36.6
1927	89,562	51,492	31,034	82,526	172,088	41	48.0	37.6

（出所）　G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 681 より作成。

車の普及は急速であり[3]，それにともなうガソリン市場の成長と激しい市場競争が展開された。シェル，テキサス，サン石油などの大企業が販売網の形成にのり出し，長くカナダ市場に独占者として君臨したジャージー子会社インペリアルに競争を挑んだ。これにたいするインペリアルの対応は，反トラスト法の監視下にあったアメリカと異なり極めて攻撃的であった。同社は精油価格引き下げ，品質改善はいうまでもなく，戦後いちはやくサービス・ステーションの直営を開始し販売組織を強化した。鉄道に圧力をかけ競争企業による割引運賃の獲得を妨害し，さらにカナダにおける独占的精製企業として，輸入精油に対する関税設定をカナダ政府に要求するなど，競争企業の打倒と締め出しに全力を傾注したのである。同社の競争上の主たる強味は，パイプラインおよびタンカー（五大湖航路など）で輸送した原油を現地で精製することにより，他社よりかなり価格の割安な精油を供給しえたことであった。

インペリアルは1921—27年にガソリン販売量を倍増させた[4]。市場占有率は若干の後退をまぬがれず79%から66%に低下したが[5]，それでもアメリカ本国に比してはるかに強固な地位を維持しえたのである。27年インペリアルの販売量は第12表に示されるように，ジャージーの外国販売子会社内で最大であった。28年同社は2億2300万ドルの資産を擁し，あらゆる業種を通じてカナダにおける最大企業であった[6]。同社販売純利益が全ジャージーの販売純利益に占める比率は1919—27年にほぼ14%から42%の範囲にあった[7]。

ラテン・アメリカは大戦前は甚だ小規模な市場であった。戦時中，ラテン・アメリカへのイギリスを中心とするヨーロッパからの石炭供給が停止した間隙をぬってジャージーは，鉄道・鉱業・製造業用燃料油の販売を大きく伸長せしめ，同地域を有利な蓄積場にしたのである[8]。

ジャージーは，ラテン・アメリカの主要国に独自の販売組織を設立して従来あった現地代理店への委託販売や数カ国にまたがる広域の販売組織にとってかえるなど，全体として現地販売網を強化した。かかる販売機構の刷新と増大する原油生産・精製を基礎に，同社は各地で有利に競争を展開した。ヴ

第12表　ジャージーの外国主要子会社による精油販売量（1927年）

（1000バーレル，%）

・カナダ		%
Imperial Oil Ltd.	**14,600**	**21.6**
・ラテン・アメリカ	**13,300**	**19.7**
The Tropical Oil Co.（コロンビア）	1,300	1.9
International PetroleumCo., Ltd.（ペルー）	2,500	3.7
Standard Oil Co. of Brazil（ブラジル）	1,400	2.1
Standard Oil Co. of Cuba（キューバ）	1,500	2.2
West India Oil Co.（他のラテン・アメリカ諸国）	6,600	9.8
・ヨーロッパ[1)]	**22,000**	**32.6**
American Petroleum Co., S. A.（ベルギー）	900	1.3
American Petroleum Co.（オランダ）	1,800	2.7
Det Danske Petroleums-Akt.（デンマーク，スウェーデン）	2,800	4.1
Ostlandske Petroleumscompagni, Akt., and others（ノルウェー）	600	0.9
Finska Akt. Nobel-Standard（フィンランド）	400	0.6
Standard-Nobel w Polsce（ポーランド）	500	0.8
Deutsch-Amerikanische Petroleum-Ges.（ドイツ）	4,900	7.3
Petroleum Import Cie.（スイス）	600	0.9
Società Italo-Americana pel Petrolio（イタリア，アルジェリア，チュニス，マルタ）	3,400	5.0
L'Economique, S. A.（フランス）	4,600	6.8
Româno-Americana（ルーマニア）	400	0.6
Industrias Babel y Nervión, Cia. A.（スペイン）	1,100	1.6
以 上 合 計	**49,900**	**73.9**
・非子会社への販売[2)]	**17,600**	**26.1**
総　　計[3)]	**67,500**	**100.0**

（注）1）アフリカを含む。
2）約1,500万バーレルは東半球へ。うちアングロ・アメリカン社へ1,100万バーレル（全体比16.3%）。上記以外の子会社向け販売を含む。
3）前掲第11表の全外国供給量より少ないのは，非関連輸出会社（nonaffiliated export corp.），現地代理店などによる外国販売を含まぬためと考えられる。

（出所）H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op, cit.*, p. 324 より作成。

ェネズエラなど若干の国でロイヤル・ダッチ＝シェルに首位をおさえられたものの，総じて全域で優勢に立ち，とくにコロンビア，ペルーで90%以上の市場占有率を示した。ラテン・アメリカ最大市場アルゼンチンでは，アメリ

カ精油の遠距離輸送にかえてペルー産精油を供給し，これによって28年全ガソリン市場の半分近くをおさえた（第13表参照）。前掲第12表が示すようにラテン・アメリカ子会社群による販売量全体はインペリアルのカナダ販売に若干及ばないとはいえ，決して小さなものではない。しかも，その独占的支配力を基礎にラテン・アメリカ子会社の収益性は高く，販売純利益額は20年代半ばころ全ジャージー販売純利益の30—40%を占める高水準に達した。[9] ラテン・アメリカの販売子会社群はカナダ子会社とともに，20年代ジャージーの販売部門における利益獲得の有力な担い手となったのである。

これに対し，19世紀以来ジャージー（スタンダード石油会社）の独占支配下にあったヨーロッパ市場でジャージーは，欧系企業の躍進により深刻な脅威に直面した。最大の競争企業は言うまでもなくロイヤル・ダッチ＝シェルであり，ついでアングロ・ペルシアンであった。[10] 前者は主としてヴェネズエラ原油，後者は専らイラン原油から得られた大量の精油をもって，アメリカ産精油に依存するジャージーのヨーロッパ市場を侵食したのである。

イギリスはヨーロッパ最大のジャージー市場であり，この当時ロシアをのぞく全ヨーロッパ石油消費量の約30%を占めたと推定されている。[11] ジャージーは旧子会社アングロ・アメリカン社を通じて，20年代初頭イギリス市場で販売された精油全体の50%以上を供給した。[12] アングロ・アメリカンへは長期契約によって精油を供給し，子会社に近い関係を維持してきた。[13] イギリス市場での競争戦はアングロ・アメリカンと前記2大企業との対抗を軸に，これにロシア産石油に依存する若干の企業，「海賊(pirates)」とよばれた特定製品市場ないし地方市場で活動する小規模企業が加わって演じられた。

ジャージーは26年サウサンプトン近郊のフォーレイ(Fawley)に小規模な製油所をもつアグイ石油会社（Agwi Petroleum Corp., Ltd.）を買収して，不十分ながら現地精製を開始しアングロ・アメリカンを支援した。後者は翌27年までに全国に700の貯油所を設置し，油槽車・タンカーなど輸送手段をも拡充し資産総額8500万ドルの大企業になった。[14] ジャージーとアングロ・アメリカンは原油生産をのぞく各部門の統合化をはかり競争に応えたのであっ

第13表　主要企業による外国市場の占有事例

（各国の総販売に占める比率，%）

	ジャージー	ロイヤル・ダッチ＝シェル	アングロ・ペルシアン	その他
キューバ（1928年）				
ガソリン	50.31	22.54	−	27.15
燃料油	18.43	17.20	−	64.37
軽油・ディーゼル油	97.61	−	−	2.39
コロンビア（1928年）				
ガソリン	94.21	5.79	−	−
燃料油	97.04	−	−	2.96
ペルー（1928年）				
ガソリン	95.18	−	−	4.82
軽油・ディーゼル油	98.29	−	−	1.71
ヴェネズエラ（1928年）				
ガソリン	5.15	77.10	−	17.75
燃料油	−	99.69	−	0.31
チリ（1928年）				
ガソリン	61.45	37.30	−	1.25
燃料油	31.59	8.23	−	60.18
アルゼンチン（1928年）				
ガソリン	45.79	27.65	−	26.56
燃料油	3.61	28.76	−	67.63
軽油・ディーゼル油	44.34	20.47	−	35.19
ブラジル（1928年）				
ガソリン	47.40	20.40	−	32.20
燃料油	4.54	50.88	−	44.58
イギリス（1928年）				
全製品[1]	29.39	58.80		11.81
フランス（1928年）				
ベンジン[2]	22.18	17.23	10.84	49.75
燈油	21.50	20.87	8.39	49.24
オランダ（1931年）				
全製品[1]	34.27	38.62	1.99	25.12
ベルギー（1931年）				
全製品[1]	27.03	27.29	11.39	34.29

	ジャージー	ロイヤル・ダッチ＝シェル	アングロ・ペルシアン	その他
デンマーク（1928年）				
全製品[1]	56.13	19.50	15.76	8.61
フィンランド（1928年）				
全製品[1]	50.71	46.36	−	2.93
ノルウェー（1928年）				
全製品[1]	46.78	28.81	22.22	2.19
スウェーデン（1928年）				
全製品[1]	41.40	42.78	1.29	14.53
イタリア（1928年）[3]				
ベンジン・ホワイトスピリット[2]	44.42	27.37	1.79	26.42
重油	28.77	23.31	8.40	39.52
スイス（1928年）				
ベンジン[2]	35.82	33.58	13.16	17.44
重油	43.05	31.01	3.12	22.82

（注） 1）潤滑油および特殊製品をのぞく。ノルウェーはさらに重油をのぞく。
2）ガソリン
3）リビアを含む。
（出所） F. T. C. Report, 前掲邦訳書 315-383頁より作成。

た。だが，20年代後半までにアングロ・アメリカンの市場シェアは30%前後へ後退し，ロイヤル・ダッチ＝シェル，アングロ・ペルシアンと3社で全イギリス精油販売量の90%近くをおさえる寡占体制を形成せざるをえなかった（前掲第13表参照）。

石油消費量がイギリスの55—60%と推定されているフランスでは[15]，戦前市場全体の約2/3はジャージーの支配するところであり[16]同社は大戦下1917-8年においても全輸入精油の47%を供給した[17]。ジャージーはここでも最大販売会社として戦後をむかえたのである。だが，情勢は容易ならぬものであった。既述のように，中東処理をめぐる英仏両政府の交渉においてロイヤル・ダッチ＝シェルをフランス市場で優遇することが議論されていた。しかも，大戦終盤に確立した石油業に対する政府統制が，戦後緩和されたとはいえ石油輸入に対する許可制度はなお維持された。そのうえ，フランス国内で独占

的支配企業ジャージーに対する反感が日をおってつよまっていたのである。

かかる脅威に直面したジャージーは，まず強固な販売網の確立にむかった。この点ではかなり徹底しており，20年通称エコ (Eco.) とよばれる会社 (L'Economique, Société Anonyme de Distribution de Pétrole et Essence) を設立してガソリンと燈油のバラ荷販売を開始し，ついで他国に先がけてサービス・ステーションにガソリン・ポンプを導入し，かつステーションに対してタンク・ワゴン（給油車）による供給を実施するなど，革新的手段を採用した。さらにジャージーは，協定により同社精油のフランス販売を戦前一手にひきうけた精製業者プール French Refiners に参加していた業者との協力関係を再建・強化すると共に，フランス国内の有力団体との接触をつよめることにも心掛けた。その一環として，フランスおよびその植民地における原油探索会社スタンダード・フランス・アメリカ会社 (the Compagnie Standard Franco-Américaine, 1920年10月設立) 株式の51%をパリ銀行 (the Banque de Paris) に保有させた[18]。かように，ジャージーはいちはやく販売機構を整備する一方，国民経済への浸透をつよめてフランス・ナショナリズムの矛先をかわしたのである。

かかる戦略によってジャージーは，20年代初頭ともかくもフランス市場で約50%のシェアを維持したのであった[19]。が，以後じりじり後退を余儀なくされた。その最大の要因はロイヤル・ダッチ＝シェルおよびアングロ・ペルシアンの進出にもとめられるが，それに加えて，石油の自給化および産業統制力の強化をめざすフランス政府の演じた役割もまた大きかった。中東における石油利権の獲得は，かかる政策の実行を基礎づける最大の成果であり，これにもとづき国策会社フランス石油 (the Compagnie Française des Pétroles, S. A.) が設立されたのである。さらにフランス政府は，巨大国際石油企業への依存をおさえるべく，ルーマニアとロシアの石油を輸入することに力を入れた。これにより，25年以降両国からの輸入量は急増した[20]。翌26年には，専売制など国家による石油独占 (a state petroleum monopoly) すら，一定条件下では可能にする法律を成立させたのである。かかる政策的

支援を背景に多数の小規模民族系企業が各地に抬頭し，ジャージーと激しい局地戦を演じた。かくて，20年代後半期ジャージーはなお最大販売会社としての地位を維持しつつも，ロイヤル・ダッチ＝シェルとの差はきわめて僅少となり，その市場支配力も減退著しかったのである（前掲第13表参照）。

ドイツでは，スタンダード石油とヨーロッパ石油同盟（EPU，序論参照）との有名なカルテル（1907年成立．ヨーロッパ燈油市場を，スタンダード4対 EPU 1，に分割）によって1912年においてもジャージー・EPU グループが市場の80%をおさえていた[21]。おそらくは，かかる強固なカルテル体制にささえられてのことであろうが，戦前ドイツはジャージーにとって外国で最も収益性の高い市場（most lucrative foreign market）だったという[22]。戦後ジャージーは，戦時にドイツの大企業（シュティンネス，the Stinnes combine およびハンブルグ・アメリカ・ライン，the Hamburg-American Line）に売却された，子会社ドイツ・アメリカ石油会社（Deutsch-Amerikanische Petroleum-Gesellschaft，以下 DAPG と略記）株式の半分（4500株）を大方買い戻し，所有権を回復した[23]。ジャージーは大戦前夜におきた石油の国家独占事件（「石油喜劇」（レーニン））の経験から，戦時下での資産接収をまぬがれるためにDAPG 所有権の 1/2 をドイツの大企業に保有させ，同社をドイツ企業の名目で存続せしめていたのだった。

20年代前半，ドイツでの販売活動は激しいインフレーションによる苦況がつづき，急速な営業拡大はのぞめなかった。それでも DAPG は24年頃，ドイツ石油業界で利益をあげていた唯一の企業だったという[24]。新政権の下で再び石油業の国家独占への気運が生じたが，この度は同社はいちはやく政府と石油供給契約を締結しその機先を制した。DAPG への挑戦は，ルーマニア原油に依存する現地企業やピュア石油などアメリカ大企業によってももたらされたが，何といってもロイヤル・ダッチ＝シェルとアングロ・ペルシアンが最も手ごわい勢力であった。28年 DAPG はドイツ燈油市場でなお約70%のシェアを確保したが，ガソリンその他市場ではそのシェアを大きく後退させた。全体として，ロイヤル・ダッチ＝シェルとアングロ・ペルシアンと

の3社で市場の60%強を支配する寡占体制を形成するにいたった[25]。25年以降も利益は漸増していたが，かつてのような高水準はのぞみえなかった。

他のヨーロッパ諸国においても，ジャージーの独占的市場支配はくずれた（前掲第13表参照）。ジャージーは外国における子会社販売量全体の約半分を占めるヨーロッパ市場（アフリカ，およびアングロ・アメリカンによるイギリス販売を含む）（前掲第12表参照）において，ロイヤル・ダッチ＝シェルおよびアングロ・ペルシアンとの3社によるビッグ・スリー（Big Three）体制の形成を余儀なくされたのであった。

ラテン・アメリカにジャージーの優位がある一方，アジアにおいてはロイヤル・ダッチ＝シェルが優位を保持したこと，を考慮に入れて評価するならば，かかるビッグ・スリー体制はアメリカとソビエト・ロシアをのぞく世界石油市場全体におけるビッグ・スリー体制と言ってよいであろう。アメリカ以外の世界精油消費量に占める各社の供給シェアを1927年についてみると，ジャージーは首位を維持したとはいえ23%（ガソリンでは30%）に後退し，ロイヤル・ダッチ＝シェルの16%，アングロ・ペルシアンの11.5%がこれを急追していた[26]。

20年代後半期外国市場における競争は，市場成長の鈍化，精油過剰の顕現と共に一層激しさを増した。28年ジャージーは，イギリス市場で苦しい競争を強いられたアングロ・アメリカンの欠損を一定条件の下で肩がわりすることにした。その結果同社は対アングロ・アメリカン販売において，最初の1—5月で100万ドル，6月のみで150万ドル，そしてその後半年は毎月ほぼ100万ドルの赤字を累積した[27]。一方，前年秋インドの燈油市場を舞台に展開されたロイヤル・ダッチ＝シェルとニューヨーク・スタンダードの価格戦は，直ちにイギリス，アメリカに波及し28年には他社をもまき込む一大競争戦に発展した。この場合競争は，後者ニューヨーク・スタンダードが安価なロシア産石油をインド市場にもち込んだことに対するロイヤル・ダッチ＝シェルの反発を直接の契機としてひきおこされたものであった。27年全生産量7500万バーレルのうち2000万バーレルが国外に出荷されたというロシア

の石油は，市場の有力な攪乱要因としてジャージーらを苦しめることになった。[28] これに加えて，国内過剰精油の捌け口を海外に求めたアメリカ大企業，例えばガルフとテキサスは26年以降あいついでヨーロッパその他で販売子会社を買収し，輸出拡大をはかった。[29] かかる行動は，前掲第11表にみられるようにジャージーがすでに24,5年から外国販売のウェートを高めたのと軌を一にしたものといえよう。

かくして巨大企業間の競争は明白に世界性を示しはじめた。かかる競争状況を基底にして，1928年夏ビッグ・スリーによるアクナキャリー協定（Achnacarry Agreement）なる国際石油カルテルが成立した。[30] これはビッグ・スリー相互の休戦協定であると同時に，3社が共同の力でアウトサイダーを統制下におき，海外石油産業における当面する諸困難に対応せんとしたものである。直前に成立したレッド・ライン協定をうけて，共同支配の範囲を原油生産部門にとどめず産業全般に拡張しょうとしたものともいえる。

3社は具体的には，イギリスをはじめ各地で市場分割カルテルを結成すること，ロシア産石油の共同買付けとルーマニアにおける生産カルテルの導入によりヨーロッパ2大生産地からの出荷を統制すること，そして最大のアウトサイダーたるアメリカ大企業の輸出を規制すること，を試みた。最後の点について言うと，ジャージーはアメリカ最大輸出企業としての力を背景に，アメリカ輸出精油の量と価格を統制すべく29年1月，国内主要企業16社の参加をえて輸出石油組合（Export Petroleum Association, Inc.）を結成した。

アクナキャリー協定とその前後に成立した諸協定から成るカルテル体制は，従来の市場分割カルテルにとどまることなく，原油生産の共同支配，タンカー・プールなどにみられる如く対象範囲が他の諸分野にも及び，その包括性において国際石油カルテル史における新たな階梯をなすものといえよう。

しかし，かかるカルテル体制は，輸出石油組合が発足後2年を経ない30年秋に事実上活動停止に陥ったのをはじめ，直ちに諸困難に逢着しその脆弱性を露呈したのであり，はじめから実効ある産業支配を確立したわけではな

かった。むろんジャージーと他社との競争関係を終結せしめたわけでもない。とはいえ，恐慌の勃発と深刻化につれて大企業間の共同行動，カルテル体制は不可避的にひとつの方向をとりはじめる。ジャージーもまた，一方でこのカルテルや共同行動を活用し，他方で自己の競争力の強化に力を尽くすという2面において，石油独占体としての新たな行動様式を示しはじめるのである。

1) 1912—18年ジャージー販売量全体に占める外国販売の割合（%）は，54.3%（1918年）から61.4%（1915年）の間にあった（G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 681 より）。

2) 序論でのべたように，「トラスト解体」後アジア市場での販売活動はニューヨーク・スタンダードによって担われたから，ジャージーは同地域での現地販売を行なっていない。但し，国内販売のところでみた両社の取引関係からして，ニューヨーク・スタンダードによるアジアでの販売精油もまたジャージーの生産によるところが少なくなく，これによりジャージーもまたアジア市場の成長から一定の利益を得たように思われる。が，この点は推測の域を出ない。なお，1926年末ジャージーのスマトラ製油所の操業開始を機に両社は翌年協定を締結し，ジャージーが蘭領東インド産精油をニューヨーク・スタンダードへ供給し，後者がそれを現地販売するという体制がつくられた（H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op. cit.*, p. 179, 316）。

3) 主要国の自動車（乗用車と商業車）生産台数を資料の利用できる1929年についてみると次の通り。アメリカ535万8000台，カナダ26万2000台，フランス25万3000台，イギリス23万8000台，ドイツ15万6000台，イタリア5万4000台，である。みられるようにカナダ生産は外国では最大である（G. Maxcy and A. Silberston, *The Motor Industry*, 1959. 今野・吉永訳『自動車工業論—イギリス自動車工業を中心とする経済学的研究—』東洋経済新報社，1965年，260，264頁より）。但しカナダ生産車はすべて同国内に供給されたのではない。例えば，ジェネラル・モーターズ（GM）のカナダ子会社と共にカナダ生産を2分したフォード子会社の場合，20年代全生産台数のほぼ40%前後を英連邦市場へ輸出した（M. Wilkins and F. E. Hill, *American Business Abroad: Ford On Six Continents*. 1964, 岩崎訳『フォードの海外戦略（下）』小川出版，1969年，573頁より）。

4) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 503.

5) *Ibid.*, p. 503. ガソリン以外の精油の比率もほぼ同様の推移を辿った。

6) M. Wilkins, 前掲邦訳書『多国籍企業の成熟（上）』100頁。

7) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 504.

8) ジャージーのラテン・アメリカ販売子会社ウエスト・インディア石油（West India Oil Co.）は1911—18年に資産を13倍化した（*ibid.*, p. 199）。
9) 1924—27年については順に28.2%，46.9%，40.4%，30.5%を占めたのである（*ibid.*, p. 504）。
10) アングロ・ペルシアンは1914年まで事実上販売組織をもっていなかった。大戦勃発とともにイギリスおよび海外（オーストラリアなど）に販売網を確立した。17年，イギリスにおいて敵国資産として没収されたドイツ企業，ブリティッシュ・ペトロリアム社（British Petroleum Co.）を獲得し，戦後同社はBPのブランド名で精油販売を行なうにいたった（H. Longhurst, *Adventure in Oil: The Story of British Petroleum*, 1959, p. 178）。
11) F. T. C. Report, 前掲邦訳書『国際石油カルテル』，346頁。
12) 同上，74頁。
13) ジャージーは輸出に際して，2つの価格すなわち内部価格（inside price）と公示価格（published price）を設定した。前者は子会社向けで，後者の非子会社向け価格よりも，ガロンあたり少なくも1/4セント安かったといわれる。アングロ・アメリカン社向け輸出にもしばしばこの内部価格が設定された（G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 499）。
14) F. A. Southard, Jr., *American Industry in Europe*, 1931, p. 61.
15) F. T. C. Report, 前掲邦訳書，355頁。
16) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 507.
17) *Ibid.*, p. 224.
18) *Ibid.*, p. 508.
19) *Ibid.*, p. 508.
20) *Ibid.*, p. 510.
21) *Ibid.*, pp. 204–205.
22) *Ibid.*, p. 517.
23) *Ibid.*, pp. 517–518.
24) *Ibid.*, p. 518.
25) F. T. C. Report, 前掲邦訳書，359–362頁。
26) これにロシアの精油6.5%がつづく。その他43%（主にアメリカ企業）（G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 501）。
27) H. M. Larson, E. H. Knowlton and C. S. Popple, *op. cit.*, p. 280.
28) *Ibid.*, p. 305.
29) C. Thompson, *op. cit.*, p. 70. T. N. E. C. Hearings, Pt. 14–A, pp. 7968–7993より。
30) アクナキャリー協定は世界市場を対象とする7つの原則を掲げた。その主なもの

は，(1) 各社の市場シェアを現状（1928年基準）で維持すること，(2) タンターなど既存施設を有利な条件で他社の利用に供し，重複建設を行なわないこと，(3) 同一品質精油の価格は，いずれの産出地・船積地においても同一とし，市場に最も近い生産者の利益を保証すること，(4) 消費をこえる過剰生産を閉鎖すること，である。なお，協定にはアメリカ国内市場を対象地域からはずすことが明記されていた。これは直接には反トラスト法を考慮してのことであるが，3社の力がアメリカ国内市場を支配できるほどに強力でなかったことによるといえよう（F. T. C. Report, 前掲邦訳書，236-247頁。および鎌田・森・中村，前掲書，185頁参照)。

〔Ⅲ〕 む す び

1920年代は世界的な石油産業の急成長と独占体制再編の時代であり，世界石油産業史に新たな段階を画した。本稿は，前世紀以来世界石油産業界に独占体として君臨してきたニュージャージー・スタンダード石油会社のかかる時代における活動を，主要4事業部門に分けて考察した。むすびとして与えられた本節において私は次の2点をのべることにしたい。第1は，利益，資金調達などにみられる財務の特徴が20年代ジャージーにおいていかなるものであったか，である。本来これは独自の節ないし項を設けてのべるべきであるが，資料と紙幅の制約によりここでごく手短に言及することにした。第2は，すでにのべた具体的な事実のくりかえしを極力さけ，かつ私の評価を織り込んだ本稿全体の要約，である。

1919—27年の9年間ジャージーの事業部門において最大の利益をあげたのは輸送部門（2億1612万1000ドル）であり，以下販売部門（1億6997万3000ドル)，精製部門（1億2380万6000ドル)，そして原油部門（1億1755万1000ドル）であった。これに，天然ガス部門の利益，利子収入，その他収入を加え，部門別分類の不可能な間接費と追加税（1919, 20年徴収）を差し引いた純利益全体は6億8333万4000ドルである[1]。この発生源を国内・外国別でみると，輸送・精製利益ではそれぞれ97.0%，75.9%が国内操業から獲得されたのに対し，原油生産・販売利益は外国操業にもとづくものが過半を占め，それぞれ57.4%，61.0%を占めた。純利益全体について言うと，国内操業が65.6%を生み出したのである[2]。かかる利益状況は戦後ジャージーの

事業活動の特徴をよく反映したものといえる。なお，ここで注意すべきは，同社の利益獲得に占める外国市場依存のウェートはこれらの数値に示される以上のものだったということである。精油輸出は結局のところ，国内の輸送・精製両部門の利益を，そしてある程度原油生産部門の利益を生み出すからである。

ジャージーの資本金は「解体」翌年以降1918年まで約9800万ドルで一定だった[3]。19・20年にあわせて2億ドルの優先株発行を行ない，これを機に同社株はカーブ取引所からはじめてニューヨーク証券取引所へ上場された[4]。資金調達目的で発行された証券は，ほぼこの優先株ぐらいのもので[5]戦後の大規模な投資は以前と同様内部資金中心になされたとみることが出来る。1913—26年投下資本総額11億1500万ドルのうち，証券発行によるものが31％（普通株発行が2％，優先株発行が18％，社債発行が11％）であり，のこりは減価償却費と利益の再投資によった[6]。

ジャージー本社は，子会社からの配当と自己の事業活動による利益を源泉として，子会社の資本需要に応える金融機関の役割を果した。1912—17年主として子会社に向けられた本社からの信用供与は5000万ドルを下ったことがなく，また同期間本社全利益の25％は利子収入であった[7]。1919—27年についても数年間，利子収入は本社による事業活動（原油生産，精製，販売）のいずれかひとつの利益を常に上まわった[8]。ジャージー本社はかかる子会社への融資のみならず，22—26年に断続的にほぼ2000—3000万ドルをコール・ローン市場にまわし，その大部分をニューヨークの金融業者へ貸付けた[9]。さらに政府証券などへも投資したのである。

今世紀初頭までジャージーは，一応の統合事業体制を基礎に，国内では輸送体系を槓杆として，外国では専らマーケティング戦略によって世界石油産業を支配した。「トラスト解体」（1911年）は従来のスタンダード・グループによる石油産業の全国支配およびグループ内の結合関係に対して，さしあたり何らの実質的影響を与えなかった。とはいえ，ジャージーが原油生産，輸

送，国内販売に従事する有力子会社との資本関係を絶たれたことは，その後同社の活動にとって現実的かつ重要な意義をもちはじめる。

石油市場の急成長と，それに対応して統合体制を形成した競争企業による激しい挑戦は，第1次大戦後輸送・精製両部門の拡充に加えて，特に原油自給体制の抜本的強化と大衆小売施設の創設・拡充を，新しい時代に活動する石油独占体に不可欠の要件として強くジャージーに迫った。20年代はジャージーに新たな質と内容をもつ統合体制の形成を求めたのである。

ジャージーの国内事業活動の特徴はまず，油田に対する支配力を格段に強化したことである。これはジャージー史においてひとつの画期をなすものといえる。だが，原油生産の拡大は不徹底かつ一貫性を欠くものだったと言わざるをえない。油田への進出および原油生産部門における強固な支配力の形成が，国内における自社の独占的地位を維持する上で緊急事であるという意識は，20年代半ばにおいても未だ明瞭ではなかったように思われる。原油輸送事業においてジャージーは，短期間に全国最大の輸送網を形成した。輸送部門は20年代においても，中小独立系企業に対する支配の戦略拠点であったし，同社にとって最大の利益獲得部門をなしたのである。国内原油生産の動向は一面で輸送部門の利益獲得様式に規定されたといえる。

国内原油生産の展開が相対的に輸送部門の活動と密着した関係にあったと言ってよいとすれば，国内販売のそれは精製部門の活動に規定される度合が強かったと言える。アメリカ最大精製企業ジャージーは，自社の販売組織はもとより，旧来の取引関係を戦後も継承し，旧子会社などにも大量の精油を供給した。かかる精油供給構造は，国内販売活動をして，大量契約販売を主要な業務とし，かつここから主たる利益を獲得する行動をその特徴たらしめた。ジャージーは従来の販売組織を基本的に維持したまま市場成長に対応し，20年代石油独占体に求められた大衆小売施設の創設・拡充に強い意欲を示さなかったのである。そのことは，結果的に国内市場における同社の相対的低位を規定する一因となったと考えられる。

これに対し，ジャージーは海外における原油生産，販売機構の刷新には積

極的姿勢を示した。前者は，この時代外国市場における支配力を維持する上で戦略的重要性を有した。結果として，外国における原油自給体制の確立（本国依存の脱却）にはかなり不十分な達成度であったとはいえ，国内生産の動向からは独立し一貫して追求されたのである。長期にわたる海外市場支配をささえた販売組織の方も，戦後いちはやく各地で再編され生産体制の弱点を一定程度補いつつ競争企業の挑戦に応えた。輸送・精製事業では，早くから確立していた海洋輸送部門に加えて，なお端緒的ではあるがパイプラインの敷設と製油所の建設が進展をみた。海外における統合体制形成の一翼を担ったのである。

早期に世界企業的活動を展開し高い対外市場依存を特徴としてきたジャージーは，20年代においても外国市場に対し国内のそれにまさるとも劣らぬ重要性をみとめた。同社の利益獲得構造は，国内よりもむしろ市場支配力の強固な外国により大きく依存するものであったように思われる。他のアメリカ大企業に対するジャージーの世界企業としての特性は際立っていたといえよう。初期時代におけるジャージーの海外活動の実体をなしたものが，流通過程におけるそれであったとすれば，20年代は生産過程面での内実を形成・拡充したことにその特徴を求めてよいと考える。世界的な統合体制に立脚した現代ジャージーの事業活動の形態は，20年代の活動にその原型を求めることができるように思う。

以上をつづめて言えば，世界石油独占体発展史に一時代を画す1920年代におけるジャージーは，輸送・精製という国内の伝統的活動拠点に強固な支配力を形成・維持しえたが新たに世界石油独占体に求められた不可欠の要件たる，原油自給体制の抜本的強化と大衆小売施設の創設・拡充の面では全体として不十分な達成にとどまった。新興統合企業の攻勢下におけるかかる態勢は，その帰結としてジャージーの世界的な独占支配力の減退を余儀なくさせた。20年代後半期ジャージーは，ひきつづき世界最大独占体ではあったが，アメリカでは20大統合企業体制，外国ではビッグ・スリー体制という再編された独占体制に自己を定位せざるをえなかったのである。

独占支配力の減退と世界的な石油過剰に直面したジャージーは，一面で上述の弱体な事業体制の克服によって競争力の回復と新たな優位の創出をめざし，他面では他の独占体との共同行動によって，世界石油産業の当面する諸困難に対応せんとする。支配的石油独占体としてジャージーは，かかる2面において新たな行動をとりはじめたのである。

1) 以上の数値は G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, pp. 598–599 より計算。1891–1911年の22年間におけるスタンダード石油会社全体の純利益約12億8000万ドル（序論注4参照）と比較することにより，大戦後ジャージーの高蓄積の一端を窺うことが出来よう。なお27年ジャージーの総資産額は14億2660万ドルであり，1911年「解体」直前のスタンダード石油全体の8億6040万ドルを大きく凌駕した (*ibid.*, p. 669. R. W. Hidy and M. E. Hidy., *op. cit.*, p. 637)。
2) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *ibid.*, pp. 598–599 より計算。
3) *Ibid.*, pp. 668–669.
4) *Ibid.*, p. 603.「いかなる証券市場とも公的にはなんらの関係をもたないということが，長年旧スタンダード石油組織（「解体」前のスタンダード石油会社—引用者）の不可侵の原則 (an inviolable rule) だった」という。1920年，アトランティック・リファイニングがこの伝統を破りニューヨーク証券取引所に株を上場した。これに，ジャージー，カリフォルニア・スタンダード，ニューヨーク・スタンダード，ブレーリーなどが続いた。主要企業の中ではインディアナ・スタンダードが最もおそく，同社株は1934年にはじめて上場された（以上については，P. H. Giddens, *Standard Oil Company (Indiana): Oil Pioneer of the Middle West*, 1955, reprint 1976, p. 525 による)。
5) ジャージーは26年，利子率の低下をみてこの優先株を，1億2000万ドルの5%社債と8600万ドル相当の普通株発行によって回収した (G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 604)。
6) *Ibid.*, p. 605. 20年代，石油大企業はかなり積極的に証券発行金融を行なったといわれており（鎌田・森・中村，前掲書，195頁）とりわけ独立系大企業にその傾向がつよかったようである。例えば，シェルは1922–1929年社内留保金の投資と証券発行金融（一部は持株の売却を含む）のみで3億731万ドルの資金を運用したが，後者によるものが全体の81.4%を占めた (K. Beaton, *op. cit.*, p. 360)。テキサスもまた利益の再投資と共に活発な新株発行によって事業の拡張につとめたという (M. James, *op. cit.*, p. 49)。これに対しジャージー（およびおそらく若干の有力スタンダード系企業）は，証券金融に食指を動かしつつも20年代もまたいわゆる自己金融を財務の基調としたといえよう。
7) G. S. Gibb and E. H. Knowlton, *ibid.*, p. 41.

8) *Ibid.*, p. 603.

9) *Ibid.*, pp. 602-603.