

1929 年恐慌とマイロン C. テイラー

— 「近代化計画」をめぐって —

黒 川 博

1. はじめに
2. テイラーと USS
 - (1) USS 入社以前のテイラー
 - (2) テイラーと USS
3. 「近代化計画」の推進
 - (1) 恐慌下の USS
 - (2) 生産諸施設の更新
4. 管理機構の改編
 - (1) 子会社の再編
 - (2) デラウエア USS の設立
5. おわりに

1. はじめに

1929 年恐慌が U.S. スティール社 (United States Steel Corp. 以下、USS と略称) に及ぼした影響は、その激しさと拡がりにおいて、またそれがきわめて長期間にわたった点において未曾有のものであった。たとえば最悪時の 1932 年における同社の粗鋼生産高は 29 年の僅か 18.9% にしか達せず、同年 8 月の操業率も 13.6% にまで落ち込んでしまった。その後 30 年代後半に至って生産高、操業率共徐々に上向きに転じたが、この間一度も 29 年水準

を超えたことがなく、長期に及ぶ低迷を余儀なくされたのである¹⁾。

このような困難な状況に置かれていた USS の舵取りに当たったのが M. C. テイラー (Myron Charles Taylor) であった。彼は 1927 年に同社に招かれて以来約 10 年の間、財務委員会議長あるいは取締役会議長として USS の経営活動をリードし、その「性格を徹底的に変えた」と評されているように²⁾、多方面にわたって重要な施策を相次いで推し進め、「USS 史上最も優秀な経営者の一人」として名を残すことになったのである³⁾。

このテイラーの名を一躍高めることになったのは、37 年 3 月 2 日に、当時鉄鋼労働者の組織化を活発に展開していた鉄鋼労働者組織委員会 (Steel Workers Organizing Committee—SWOC—) との間で、他企業に先駆けて労働協約を締結したことである。「アメリカ経済史上、決定的な転機の一つ」と指摘されている SWOC の承認に際し、テイラーは一方の当事者として直接関与したのである⁴⁾。

またテイラーは、35 年から「近代化計画」の名の下に生産設備の更新を本格的に行ったことでも知られる。それは、設立以来 30 数年に及ぶ USS の歴史上初めてと言っても過言でないほど広範囲にわたって推し進められ、同社に重大な影響を及ぼすことになったものであるが、この「計画」の立案、実行に際し、牽引者の役割を担ったのがテイラーであった。

ところでその際、彼の採った基本的な戦略は軽薄鋼材 (right flat rolled products) 生産の推進であった。恐慌下におけるアメリカの鉄鋼生産はやはり不振を極めたが、その中にあっても薄板やストリップをはじめとする軽薄鋼材のウエイトは相対的に高まっていた。この分野で大幅に立ち遅れ、また恐慌によって深刻なダメージを受けていた USS にとり、一つの活路を見出すべく採られたのがこの軽薄鋼材の生産を増進するという戦略だったのである。

テイラーはこれと「徹底的」に取り組んだ。すなわち、軽薄鋼材生産を進めるべく生産設備の新設・旧式設備の処分を本格的に進めただけでなく、こ

れを優先的・効率的に行うために、子会社の再編や管理機構の改編といった各種の改革も併せて実行したのである。

小論では、恐慌に直撃されたUSSにおいて実施されたこれらの施策のうち、「近代化計画」とこれに伴って展開された一連の改革について、テイラーに焦点を当てつつ考察を試みる。その際、彼はこの「計画」あるいは諸改革にどのような考えを込めていたのか、また全体として如何なる方向を目指していたのかという点を探ることがまず必要とされるであろう。同時に、これらの内容をできるだけ具体的に検討するとともに、これらの間に如何なる関連を見出しうるのかを検証することも要請されよう。テイラーの考えや目的を現実に即しつつ、より具体的にみるためである。以下、これらの点に留意しつつ、テイラーの企業家像に迫ってみたい⁵⁾。

2. テイラーとUSS

(1) USS入社以前のテイラー

テイラーがUSSに入社した時、彼はすでに53歳になっていたが、それまではUSSはもとより鉄鋼業とも直接関係のない分野で活動していた。すなわち、大学（コーネル大学法学部）卒業後ニューヨークの法律事務所に籍を置きつつ、「会社法実務のエキスパート」として主に繊維産業において諸企業の再建・再編に携わったり、自ら経営を担うなどの活動を行い、後には金融機関とのかかわりの中で諸企業の法務関連の仕事に従事していたのである。とは言え、繊維産業における経験は後のUSSにおける諸施策の遂行に当って大なり小なり影響を及ぼしたと考えられるし、金融機関におけるキャリアはテイラーをUSSへ導く重要なきっかけを与えることになったという点において一瞥する意味はあろうかと思われる。そこで以下ではまず、テイラー

の繊維産業へのコミットに関し、成果を収めた二つのケースについてごく簡単に触れてみよう⁶⁾。

そもそもテイラーが繊維産業とのかかわりを持つに至ったのは父の事業との関係のためであった。彼の父はいわゆる旧家の出身で⁷⁾、早くからニューイングランドにおいて繊維産業と皮革業を成功裡に営んでいた。そのため、テイラーの依頼人には彼の父の知り合いや同業者が多かったわけであるが、1910年のボストン近郊の繊維企業合同コットン・ズック社 (Consolidated Cotton Duck Co.) の再建を要請されたのもその一つであった。

「長期間ずさんな管理の下で操業され、財務状況も健全とは言えなかった」同社の再建に際し、テイラーはまずボストン綿糸社 (Boston Yarn Co.) をコンサルティング・グループの一員に加え、経営状況の把握に努めた上で、生産施設の近代化、経営陣の刷新、財務構造の改善・簡素化などの諸施策を相次いで実施した。とくに、当時過剰生産に悩まされていた繊維業界にあって、効率的生産を徹底的に行うため最新鋭の機械を設置するとともに、この最新鋭機械を用いた生産を間断なく遂行するために3交替制の導入を断行した。また、「複雑に入り組んだ所有関係」を「多少手荒な」方法も用いつつ整理・簡素化するなど僅か2年後には同社に増収をもたらすまでに実効をあげたのである。

ここで得た成功報酬を元手に、テイラーは今度は自ら事業経営に乗り出していく。すなわち、テイラー・アーミテージ・イーグルス社 (Taylor, Armitage and Eagles Co.) の共同出資者の一人となったのである。この会社は自動車用タイヤに使用される綿織り布地の製造を行っており、テイラーは社長 (senior partner) として財務問題の処理に当り、製造部門を担当したアーミテージ (J.D. Armitage) や販売担当のイーグルス (R.P.M. Eagles) とともに活発な経営活動を展開した。同社は旧式の綿紡績機械をタイヤ用綿織り布地専用機械に更新するなどの積極策を採り、折りからの自動車産業の発展や第一次大戦の勃発による需要の増大にも後押しされ、数年後にはこの分野で第一人者にな

る程急成長を遂げることになったのである。ところが1920年、テイラーは自分の持分をファイヤーストーン社（Firestone Rubber Co.）をはじめとするタイヤ・メーカーに売却してしまった。その理由については不明だが、以来テイラーは繊維業界から全く手を引くことになったのである。

以上のきわめて簡単な二つのケースから我々は、テイラーが事業経営に際して生産施設の近代化・更新あるいは財務上の問題に十分意を払ったこと、内外にわたって人材を適切に配置・活用しようとしたこと、企業内部のあるいはそれを取り巻く状況把握に努めようとしたこと、さらにはこれを踏まえつつ時には大胆な決定も行うといった彼の基本的な経営姿勢を窺い知ることができよう。そして、こうした彼の姿勢は後にUSSにおいて諸施策を導入するに当たっても垣間見ることができるのである。

繊維業界の次にテイラーが主な基盤としたのは金融業界であった。とくに、モルガン商会（J.P. Morgan & Co.）と密接な関係を持つに至ったことが後のテイラーのUSS入社へつながっていったという意味で重要であろう。

ここでテイラーは、アメリカ電信電話（American Telephone & Telegraph）やニューヨーク・セントラル鉄道（New York Central Railroad）などのモルガン系企業の法務関連の業務に携わっていたが、なかでも1928年に実現したギャランティー・トラスト（Guarantee Trust Co.）によるナショナル・バンク・オブ・コマーチ（National Bank of Commerce in New York）の吸収合併の準備・調整過程において中心的な役割を担ったと言われる。このモルガン系商業銀行同士の合併は20年代後半における最大規模のものであったが³⁸、行論との関係で言うと、これを通じてモルガン商会の盟友の一人ベーカー（George F. Baker）がテイラーをより一層高く評価するに至ったことが重要であろう。両行の合併は資本関係の点から言っても、また人的にも立地条件の点においても「必然的」なものであったとされ、大きな困難もなく実現されたが、調整に際してのテイラーの卓抜した「折衝能力」および財務的な処理能力がベーカーの目に留まり、改めて注目するようになった。

ベーカーとテイラーの両者の間にはこの合併が行われる以前から幾つかの接点があった。すなわち、ベーカーは長い間ナショナル・バンク・オブ・コマースの頭取あるいは取締役会議長の職にあり、USSの最大株主の一人でもあった。他方テイラーは、モルガン系企業の法人業務を担う一人であったとともに、両行の株主にも名を連ねていた。さらに両者はロングアイランドに住宅を所有していたこともあってお互いに知り合うようになり、その関係でテイラーをナショナル・バンク・オブ・コマースの取締役にすでに迎えていたのである。

こうした両者の関係とともに、USS側の事情として、1901年の設立以来長期間にわたり同社の経営をリードしてきたゲイリー (Elbert H. Gary) が27年8月、死亡したことも指摘しておく必要がある。ゲイリーは設立以来取締役会議長として、また1907年からは財務委員会議長も兼ねるなど文字通りUSSに君臨してきたが、彼の死による社内の混乱を未然に防止する点からも早急に後任を選ぶことを迫られたのである。かくて、ベーカーはテイラーをUSSの取締役および財務委員会議長として招聘することになったのである。

(2) テイラーとUSS

ゲイリーの死後、USSの取締役会議長にはモルガン・ジュニア (John P. Morgan, Jr.) が新たに就任するとともに、現業部門を統括する社長には1911年以来その職にあったファーレル (James A. Farrell) が留任し、彼らとテイラーを加えた3名によるいわゆる三頭政治体制がここに敷かれることになった⁹⁾。おそらく、モルガン・ジュニアは金融勢力を代表して、またファーレルは鉄鋼生産を知悉している者として、さらにテイラーは財務問題の担当責任者として各々業務範囲を分担し合い、各分野の利害関係を調整することが期待されてのトップ・マネジメント構成になったのではないかと推測される。

その後、USSにおけるテイラーの地位は次第に重きをなしていくようになった。なぜ彼がリード役に就いたのか、またその直接のきっかけは何だったのかについては必ずしも明らかではないが、モルガン・ジュニアとテイラーが執行役員（executive officer）の肩書きのないままそれぞれ議長職に就任していたことから判断すると、三頭体制がもともと暫定的なものとして構想されていたことが窺える。そして、テイラーの主導により29年3月にUSSおよび子会社の社債3億7,000万ドルが償還され、多大の成果を挙げたことがテイラーをトップの座に押し上げた主な要因ではなかったかと考えられる¹⁰⁾。いずれにしても、32年にテイラーは執行役員になるとともに取締役会議長および最高経営責任者（CEO）に選出され、この時以来彼は名実共にUSSの経営の主導権を握ることになったのである。

テイラーの下、USSの経営陣は大幅に刷新された。表-1はこの間におけるUSS取締役会の構成メンバーを示したものであるが、38年のメンバー18名中、27年から継続して名を連ねているのは僅か5名にすぎない。そして、たとえば35年に財務委員会議長に就任したステッテニウス（Edward R. Stettinius, Jr.）はその時35歳——38年から取締役会議長に就任——、38年にその後を継いだブーアヒース（Enders M. Voorhees）は45歳——38年から財務委員会議長に就任——、37年にリパブリック製鋼（Republic Steel Corp.）副社長からUSSの取締役会のメンバーに加わったフェアレス（Benjamin F. Fairless）は47歳——翌38年に取締役社長に就任——と、若返りも大胆に図られた¹¹⁾。また、このフェアレスの他に、「従業員代表制の先導者」であったヤング（Arthur H. Young）を労務担当副社長として¹²⁾、また販売担当副社長にアトランティック製鋼（Atlantic Steel Co.）からグレッグ（Robert Gregg）をそれぞれ招聘するなど外部の人材の登用も積極的に進めたことも指摘しておきたい¹³⁾。さらに「37年までに、28年と同じポジションにいた人間はほとんどいなくなった」と言われるほど子会社社長の配置転換にも積極的に取り組んだ¹⁴⁾。

このような経営陣の大幅な刷新は、一方では、「一人に権限が集中し続け

表 - 1 USS の取締役会の構成メンバー (1927—38 年)

	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
N. L. Miller												
P. Roberts, Jr.												
M. C. Taylor												
R. Winser												
G. F. Baker												
E. C. Buffington												
J. A. Farrell												
J. P. Morgan												
G. F. Baker, Jr.												
W. J. Filbert												
S. Mather												
T. Morrison												
J. S. Phipps												
W. S. Gifford												
T. W. Lamont												
J. S. Morgan, Jr.												
D. F. Houston												
S. L. Avery												
W. A. Irvin												
E. R. Stettinius, Jr.												
G. A. Sloan												
L. Fraser												
E. M. Voorhees												
I. S. Olds												
B. F. Fairless												
P. R. Clarke												

(注)  は取締役会議長。

(出所) *Annual Report of the USS*, 各年号。

ることは賢明ではない」というテイラーの考えに基づいて行われた¹⁵⁾。すなわち、「USSと子会社の経営陣の中で経験と情熱とのバランスが上手に取れるように、また権限の継承が手際良く行われるためにも、新しい血を注がなければならない」との指摘にも示されているように¹⁶⁾、長期間に及んだゲイリー体制の下でUSSが活力を失ったことに対する反省を踏まえてのものであった。

とは言え、経営陣の配置に際してはモルガン商会の影響力を全く無視することはできなかったようである。同商会のUSSに対する関係は、基本的には、商会の関係者をUSSに送り込み、これを支配するというものであった。こうした関係はUSS設立に当って同商会がこれに積極的に関与したことにより形成されたものであるが、テイラーの時代においても依然として強固なまま保持されていた。たとえば、36年のUSSの取締役中、6名がモルガン商会のパートナーないし関係者だったと言われている¹⁷⁾。したがって、テイラーが経営陣の刷新を進めるに際しても、同商会の介入を全く受けずに行うことができたとは考えにくい。両者が調整ないし妥協しつつこれを実現したと考えるのが妥当であり、現実的であろうと思われる。

ところで、テイラーはUSSを指揮するに当って、次のような理念 (philosophy) をもって臨んだ。すなわち、「USSは営利企業 (commercial enterprise) を超えた存在である。それは国家的な制度で、その鼓動は国家とともに脈打っている。厳密に言うと、USSを単なる私企業として運営したのでは成功することはありえない。しかしながら同時に、USSは私的な制度でもあり、その意味においてわが社は自分の足で立たなければならない。わが社は、公的な利益、貯蓄を委託している (=USSの株主になっている一引用者-) 20万人を超える男女の利益、生計をわが社に依存している25万人の従業員の利益と調和するような施策を講じ続けるという3重の義務を負っているのである」と¹⁸⁾。

テイラーのこうした理念は、USSの動向がアメリカ経済の帰趨に重大な

影響を及ぼしようという強烈な信念 (=自負心) を表明したものであると同時に、一個の私企業として高収益を上げ、配当を生み出し続けなければならないという決意を改めて示したのもでもあろう。とくに後者に関しては、恐慌下の厳しい状況に直面していたテイラーにとって、いわば緊急を要する「義務」であったと考えられるのである。

とは言え、長期間にわたったゲイリー政権の「負の遺産」が依然として各所に残されていたこと、また何よりも巨大な組織であったことなどのために、「5年でできることが10年もかかってしまった」と自ら述懐しているように¹⁹⁾、1935年に至るまでUSSに本格的なメスが入れられることはなかった。次項では、35年によく開始された「近代化計画」の背景と具体的な内容について、立ち入ってみていくことにしよう。

3. 「近代化計画」の推進

(1) 恐慌下のUSS

表-2は29年恐慌以後10年間におけるUSSの鉄鋼生産の状況を示したものである。これによると、同社の鉄鋼生産は激しい上下動を伴いつつも、一度も29年の水準に回復することができず、全体としてきわめて低調に推移したことが明らかであろう。とくに、1932-34年の3年間は同社設立以来最も低い水準に落ち込んだ。すなわち、この3年間は29年に比して実に20-40%以下しか生産されえず、操業率も異常とも言える程の低いレベルに転落することになったのである。なかでも、生産高、操業率共29年水準の20%前後にしか達せず、極端な不振に陥った32年の生産状況は惨澹たるものであった。

同年のUSSの『年次報告書』は、「32年の間、事業活動のあらゆる方面

表-2 USSの鉄鋼生産高の推移（1929—38年）

（単位：1,000トン）

	銑 鉄		粗 鋼		圧 延 製 品		操 業 率
	実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数	
1929	16,485	100.0	21,869	100.0	15,303	100.0	89.2
30	12,758	77.4	16,726	76.5	11,609	75.9	65.6
31	7,022	42.6	10,082	46.1	7,196	47.0	38.0
32	3,123	18.9	4,929	22.5	3,591	23.5	18.3
33	5,026	30.5	8,047	36.8	5,536	36.2	29.0
34	5,513	33.4	8,660	39.6	6,005	39.2	31.0
35	7,417	45.0	11,131	50.9	7,474	48.8	38.8
36	12,053	73.1	16,908	77.3	11,030	72.1	59.3
37	14,439	87.6	18,532	84.7	12,731	83.2	71.2
38	7,632	46.3	10,525	48.1	7,227	47.2	36.2

（出所） *Annual Report of the USS*, 各年号。

における極度の不況は鉄鋼業に深刻な影響を及ぼした。子会社の鋼材生産高は1901年の設立以来で最低だった。本年の生産高は能力の僅か18.3%にしかすぎず、8月には13.6%という極端に低い比率にしか達しえなかった。その後やや上向きに転じたが、こうした状態は年末の2カ月まで持続せず、12月には平均14.4%にすぎなかった。……鉄鋼製品に対する需要の減退は全分野に及んだが、とくに鉄道業、ビル建設業、自動車産業によって使用される鋼材の需要減が著しかった。……こうして、多くの生産施設が完全に閉鎖されてしまった」と未曾有の厳しい状況にあったことを率直に記述せざるをえなかったのである²⁰。

そして、こうした鉄鋼生産の動きを反映して、同社の収益状況も低迷を続けた。30年代におけるUSSの売上高および収益は、表-3にみられるように、後半に至ってようやく回復に向かいつつあったが、それでも29年のレベルには遠く及ばないまま推移した。なかでも32—34年の3年間、売上高は3.6—6億ドルと、29年はもとより30年と比べてもその2分の1から3分の1という極度の不振に陥っていたし、この3年間の収益も配当前にすでに巨額の欠損を計上するなど、設立以来最悪の状態に落ち込んでしまったの

表-3 USSの売上高・収益の推移 (1929—38年)

(単位: 1,000ドル)

	売上高		未処分 利益	配当			純利益
	実数	指数		優先株	普通株	計	
1929	1,509,583	100.0	197,592	25,220 (7)	63,849 (8)	89,069	108,523
30	1,180,935	78.2	104,422	25,220 (7)	60,366 (7)	85,586	18,836
31	729,377	48.3	13,038	25,220 (7)	36,984(41/4)	62,204	▲49,165
32	357,202	23.7	▲71,176	20,716(53/4)	—	20,716	▲91,892
33	524,969	34.8	▲36,501	7,206 (2)	—	7,206	▲43,707
34	591,609	39.2	▲21,668	7,206 (2)	—	7,206	▲28,873
35	758,893	50.3	1,147	7,206 (2)	—	7,206	▲6,059
36	1,089,229	72.2	50,583	50,439(※)	—	50,439	144
37	1,395,550	92.4	94,944	58,546(※)	8,703 (1)	67,249	27,695
38	766,674	50.8	7,717	25,220 (7)	—	25,220	▲32,937

(注) ▲は赤字。「配当」欄の()内は配当率。※は未払分を含む。

(出所) *Annual Report of the USS*, 各年号。

表-4 アメリカ鉄鋼業における主要鋼材生産高の推移 (1929—41年)

(単位: 1,000トン)

	1929	1932	1935	1938	1941
レール	2,722 (6.6)	403 (3.9)	712 (3.0)	623 (3.0)	1,721 (3.1)
ユニバーサル鋼板	1,425 (3.5)	310 (3.0)	439 (1.8)	342 (1.6)	1,130 (2.0)
シェード	3,597 (8.8)	520 (5.0)	1,016 (4.2)	1,373 (6.5)	4,405 (7.9)
黒薄板	5,255 (12.8)	1,472 (14.1)	5,176 (21.6)	4,745 (22.6)	12,145 (21.8)
黒厚板	2,159 (5.3)	1,000 (9.6)	2,061 (8.6)	824 (3.9)	438 (0.8)
ワイヤーロッド	3,134 (7.6)	1,186 (11.3)	2,441 (10.2)	2,109 (10.0)	4,704 (8.5)
形鋼	4,778 (11.6)	937 (9.0)	1,750 (7.3)	1,860 (8.9)	5,111 (9.2)
商業用棒鋼	6,471 (15.8)	1,314 (12.6)	3,699 (15.4)	2,328 (11.1)	8,164 (14.7)
スケルプ	3,517 (8.6)	608 (5.8)	1,352 (5.6)	1,253 (6.0)	3,248 (5.8)
ストリップ	2,503 (6.1)	1,185 (11.3)	2,648 (11.0)	2,533 (12.1)	6,132 (11.0)
その他	5,508 (13.4)	1,374 (13.1)	2,671 (11.1)	2,996 (14.3)	8,449 (15.2)
計	41,069(100.0)	10,451(100.0)	23,965(100.0)	20,986(100.0)	55,647(100.0)

(出所) U. S. Department of Commerce, *Statistical Abstract of the United States*, 各年度。

である。

テイラーは、この時期の鉄鋼生産が「人間の処理能力を超えるほどの変動」に見舞われたと、その厳しさを指摘すると同時に、この間に重大な変化が起っていたことにも注目した。すなわち、恐慌時に比較的「活発な需要が

表-5 主要産業の熱延鋼材消費量の推移（1929—38年）

（単位：1,000ドル）

	1929	1932	1935	1938
自動車	6,565 (16.0)	1,864 (17.8)	6,016 (25.1)	3,619 (17.2)
農業	2,773 (6.7)	540 (5.2)	1,763 (7.4)	991 (4.7)
鉄道	7,288 (17.7)	1,050 (10.0)	1,751 (7.3)	1,281 (6.1)
建設	7,717 (18.8)	2,404 (23.0)	3,853 (16.1)	3,927 (18.7)
造船	309 (0.8)	91 (0.9)	185 (0.8)	348 (1.7)
コンテナ（軽量）	1,707 (4.2)	1,037 (9.9)	2,039 (8.5)	1,908 (9.1)
機械	1,811 (4.4)	394 (3.8)	904 (3.8)	742 (3.5)
鋳業	288 (0.7)	73 (0.7)	111 (0.5)	65 (0.3)
石油・ガス・水道	3,388 (8.2)	568 (5.4)	1,325 (5.5)	1,560 (7.4)
輸出	2,228 (5.4)	389 (3.7)	1,063 (4.4)	1,565 (7.5)
家具・備品	625 (1.5)	167 (1.6)	1,130 (4.7)	775 (3.7)
その他	6,405 (15.6)	1,873 (17.9)	3,753 (15.7)	4,192 (20.0)
計	41,069(100.0)	10,451(100.0)	23,965(100.0)	20,986(100.0)

（出所） U. S. Congress, TNEC, *Hearings*, Part 26, 1940, pp. 14096-7.

喚起されたのは、設備更新時の資本財（の分野）と日々の消費財生産の分野に限られていた」こと、したがってより安定的な鋼材需要が後者の分野に存するようになったことにも目を向けていたのである²¹⁾。

軽薄鋼材のウエイトの高まりという事態がそれであった。それは20年代後半にすでに萌芽的に生じていたが、恐慌の過程において一段と顕在化・加速化されることになったのである²²⁾。

表-4は、恐慌期のアメリカ鉄鋼業における主要鋼材生産高を示したものである。これによるとこの間の生産は全く低迷しているが、なかでもレール生産がおよそ5分の1に急減したのをはじめ、形鋼や商業用棒鋼などの比率も低下した。その反面、「黒薄板」や「ストリップ」といった薄板類の比重あるいは生産高は、大幅に増加したのである。

このような鋼材生産の構成はこの時期に大きく変化したが、これを促したもっとも重大な要因が鋼材需要構造の変化であった。この点を主要産業別の鋼材消費量によってみると（表-5）、29年には「建設」や「自動車」と並んで最大の消費産業の一つだった「鉄道」の比重が大きく低下したのとは対照

表-6 USSの主要製品別シェアの推移 (1929—38年)

(単位：%)

	1929	1932	1935	1938
粗鋼	38.8	36.0	32.6	33.2
レール	50.6	46.9	58.8	54.5
形鋼	41.8	43.9	40.4	44.4
厚板	51.9	41.7	33.5	30.6
薄板・黒板・ストリップ	22.8	19.9	21.9	24.3
ワイヤーロッド	45.7	44.2	40.1	31.0
その他圧延鋼材	31.7	26.6	24.2	27.5
ブリキ板	38.8	30.4	34.1	35.5
ワイヤーネイル	39.0	42.4	40.1	34.3
管	34.8	28.5	27.8	29.3

(出所) TNEC, *Hearings*, Part 31, p. 17747.

的に、「コンテナ（軽量）」や「家具・備品」のそれは大幅な増加傾向を示すに至り、「自動車」とともに鋼材消費をリードする地位を確保するようになったことが明らかであろう。恐慌下であったにもかかわらず、たとえばクロズド・カーあるいは缶詰や電気製品などの普及が、重量鋼材に比して、薄板類の市場を相対的に拡大することになったのである。

ところが、かかる趨勢の中で他ならぬこの分野におけるUSSのシェアは低位にとどまっていた。表-6によると、全体として、「レール」や「形鋼」における堅調な動きに比して、薄板類の占有率が低いまま終始していることが明らかであろう。すなわち、「薄板・黒板・ストリップ」のUSSのシェアは38年に若干上昇したものの、その他の年度にあつてはいずれも20%前後の低水準で推移し、圧延鋼材全体のそれを減少させる一因になった。また、これより高い割合を占めていたものの、「ブリキ板」のシェアも伸び悩んでいたことも示されている。

かくて、この時期のUSSは薄板鋼材の比重が高まっていた市場の動向に明らかに立ち遅れていたと言うことができる。きわめて厳しい恐慌によって甚大な打撃を被ったことに加え、この立ち遅れのために、USSは一段と苦境に陥ることになったのである。こうした中で、テイラーは市場の動きに

キャッチアップするべく、USSの生産諸施設を本格的に更新する決定を行った。35年に着手された「近代化計画」がそれであった。

(2) 生産諸施設の更新

35年のUSS『年次報告書』は、「数年間にわたって長引いた事業不振、この間における生産設備や生産方法の急速な発展、当社が生産している各種製品に対する需要の変化を考慮した場合……様々な生産分野で重要な施設が時代遅れになっており、これら諸施設の廃棄および再配置の必要性が生じている。したがって当社は、現段階において考えられうる最高水準の諸施設を設置するべく、広範な再建・復興計画に着手する」と述べ²³⁾、生産体制の再編・近代化を本格的に推進する意向を示した。

この点に関してテイラーは、「消費の趨勢はUSSが最強だった重量鋼材の分野から、我々が最新鋭の設備を持たなかった軽薄鋼材の分野へと移りつつある」こと、また「USSが十分なシェアを確保していないのは、基本的には、その多くが自動車に使用される薄板の生産あるいはブリキ板やターンプレートを生産を行う近代的な施設を有していなかったからである」との認識を持っていた²⁴⁾。

ところでテイラーのこうした認識は、すでに28年からUSSの内部で開始されていた調査研究に基づいていた。それは、「USSが鉄鋼業における地位を甚だしく後退させているか、(もしそうだとすると一引用者一)我々は何をなしうるか」といった課題をもって取り組まれたもので、「広い範囲にわたって」、また「徹底的に」推進されたという。たとえば、この調査研究では「様々な施設の寿命、状態、適合性を明らかにするために、USSの全ての所有財産を列挙し」たり、「様々な鋼材市場の評価」を行い、各々の市場においてUSSのシェアが適切かどうかを検証した。そして、USSは「重量鋼材の全ての市場で良好な位置を占めていたが、軽薄鋼材の市場においては

それほど良い状況にはなかった。その主な原因として、この種の最終製品(=軽薄鋼材—引用者—)を求めている顧客を新たに開拓することはできるものの、その際これを生産する特殊な生産施設が不足していたためであった」という結論を得たのである。

この社内の調査研究は、最終的には、35年にコンサルタント会社のフォード・ベーコン&デービス社(Ford, Bacon & Davis Co.)に引き継がれた。そして同社に対し、「USSのエンジニアや役員と協力しつつ、わが社の全資産、組織、人事、マーケットについて明確な勧告をしてもらうよう依頼」し、その結果打ち出された基本的な方向が、先の『年次報告書』の指摘だったのである²⁵⁾。

それは、生産施設の更新を骨子としつつ、子会社の再編や管理機構の改編などを包括するもので、設立以来の規模で行われた一大改革であった。以下ではまず、この改革の中心とされた生産施設の更新に関し、その具体的な内容を探ってみることにしよう²⁶⁾。

まず、35—37年にかけてUSSの子会社イリノイ製鋼(Illinois Steel Co.)ゲイリー薄板工場(Gary Sheet Works)に新設された80インチ4重式ホット・ストリップ・ミルは公称年間能力72万トンを擁し、シカゴ地区の薄板市場におけるUSSのシェアを高めるべく設置されたものである。そしてこれに3台縦列の4重式コールド・リダクション・ミルが1基併設され、72インチ幅までの冷延薄板コイルを年間22.5万トン生産することができるようになった²⁷⁾。さらに、このストリップ・ミルには軽量薄板およびブリキ板生産のために5台縦列の4重式コールド・リダクション・ミル2基も併せて設置された。これらの諸施設に要した費用は総額4,000万ドル以上に達したが、良質の冷延薄板を低コストで生産することができるようになった²⁸⁾。

またピッツバーグ地区では、37—38年にかけて総額7,000万ドル以上を費やしたアービン工場(Irvin Works)の新設によって、薄板およびブリキ板生産の拡張が行われた。同地区の主要な銑鋼一貫工場の一つであったカーネ

ギー製鋼（Carnegie Steel Co.）のエドガートムソン工場（Edger Thomson Works）に隣接して建造されたこの工場には、上述の80インチ4重式ホット・ストリップ・ミル1基、3台縦列および5台縦列のコールド・リダクション・ミルが各々1基配置され、熱延薄板、冷延薄板およびブリキ板が生産された。また同工場に原料を供給するため、エドガートムソン工場には平炉の改修や新たにスラブ圧延施設も増設された²⁹⁾。このアービン工場についてステットeniusは、「ストリップ、冷延薄板、ブリキ板などの広範な軽薄鋼材の生産のために、近代的・効率的な、また完全に調和のとれた諸施設から成り立っており、今日の自動車産業、冷蔵庫産業、製缶業、ブリキ産業において広く使用される新しい種類の鋼材を供給するべく新設された」ものであると述べている³⁰⁾。

さらに、南部における薄板やブリキ板生産は、当時最大のアメリカ製缶（American Can Co.）がUSSの子会社テネシー石炭製鉄鉄道（Tennessee Coal, Iron & Railroad Co. —以下、TCI&Rと略称—）のテリトリー内に新工場を建設したのを契機として、36—38年にバーミングダム地区のフェアフィールド工場（Fairfield Works）において大幅に拡張された。それは、年産能力36万トンの48インチ4重式ホット・ストリップ・ミル1基³¹⁾、5台縦列の4重式コールド・リダクション・ミル2基、45インチ・ブルーム圧延機1基、硫酸処理および亜鉛めつき部門などを「包括」したもので、これらに投ぜられる費用はおよそ3,400万ドルに上るとされた³²⁾。

この時期におけるUSSの生産施設の増強は薄板やブリキ板関連のものばかりでなく、他製品の分野にも及んだ。その一つに、約1,100万ドルを投じて35—36年に建設されたホームステッド工場（Homestead Works）の100インチ半連続式厚板圧延機1基が挙げられる。これを促したのは、デトロイトのナショナル製鋼（National Steel Corp.）のストリップ・ミルが80インチから96インチに改装され、鉄道車両用軽量厚板の生産が可能になったこと、ベスレヘム製鋼（Bethlehem Steel Corp.）とヤングスタウン・シート&チューブ

(Youngstown Sheet & Tube Co.) の厚板過剰能力が顕在化し、ピッツバーグ地区への参入が懸念されたことであった。このような他企業との競争に抗すべく、同工場では既存の3基の厚板圧延機に代替するかたちで、4重式仕上げ圧延機などと共に新鋭の厚板圧延機を設置したのである³³⁾。

また線材生産の近代化に向け、USSの子会社アメリカ製鋼線材(American Steel & Wire Co.)において各種の最新施設が36年以降に設置された。たとえばシカゴのジョリエトの2工場にロード圧延機を2基、デカルブ工場(Dekalb Works)など5工場に連続式線材機が新たに導入されたのをはじめ、キュヤホガ工場(Cuyahoga Works)では冷延薄板生産施設の拡張・改良や特殊タイプのコールド・リダクション・ミルの設置が進められるなどした³⁴⁾。

このように圧延部門において設備の近代化が活発に推進されたが、その前工程を構成する高炉および製鋼部門ではどうだったであろうか。35—38年の間、計24基の高炉に対して内張りの改修あるいは送風炉その他の付属装置の改築が行われたが、新設された高炉は1基もなく、また製鋼部門でも3製鋼工場において平炉の炉底改修ないし装填機械など付属設備の改良が行われたのとどまった³⁵⁾。

これらの内容から判断して、「近代化計画」の下で追求された生産施設の更新に当って最重要課題として設定されたのが薄板類を中心に圧延部門の設備の近代化を図ることであり、それに伴って、あるいはそれを補完するものとして高炉や製鋼部門への投資が行われたと考えることができよう。逆に言うと、アービン工場が象徴的に示しているように、薄板類をはじめとする圧延部門の近代化は既存の銑鋼生産諸施設や能力をフルに活用するという狙いを持って進められたものであり、その意味で大規模銑鋼一貫工場がすでに存在していた「ピッツバーグ、シカゴ、バーミンガムの3地区に主要な生産単位を集中させ、最高の効率を達成しようとした」テイラーの考えに沿うかたちで実施されたものであったと言える³⁶⁾。

テイラーによると、そもそも鉄鋼業のような素材産業にあつては「理想的

な工場の立地条件は、原材料を工場へ送り込み、最終製品を顧客に送り出す輸送コストが最も低く抑えられること」であるが、「アメリカのような広大な国では、消費中心地が移動するにつれて立地条件も変化」せざるをえず、「輸送コストよりも生産の集中が時として重要な要素となる」場合があると言う³⁷⁾。それは立地条件を考慮する場合、原材料の集積だけではなく、消費市場への隣接性にも留意することが重要であるとのテイラーの認識を示したものであるが、その背景には、この間における軽薄鋼材の需要が、たとえばデトロイトを中心とする中西部において集中的に喚起されたという事情があったのである。

このような内容で進められた生産施設の更新の結果、たとえば37—38年におけるUSSの「薄板、黒板、ストリップ」のシェアは35年より2ポイント余りと僅かではあるが上昇し（表-6）、一定の成果を上げることになった。とは言え、たとえば表-7にみられるように、軽薄鋼材の本格的な生産に向け、1926年にアメリカで最初のストリップ・ミルを設置した後も積極的に拡張を進めてきたアームコ（Armco Incorp.）のようなこの分野における有力企業に比べ、USSが本腰を入れて取り組み始めたのはようやく35年になってからで、軽薄鋼材生産への対応が大幅に遅れたことは否定できないであろう。しかも、39年9月に勃発した第二次大戦の進行とともに、鋼材生産に占める「黒薄板」や「ストリップ」のウエイトが僅かではあるが低下したことも考慮に入れると（表-4）、この「遅れ」はUSSにとって大きな痛手であったと考えられるのである。

ところで、このピッツバーグとシカゴ地区への生産の集中は子会社の再編をも包括しつつ行われた。USSの設立以来中核子会社として重きをなしてきたカーネギー製鋼とイリノイ製鋼を中心とした統合によるカーネギー・イリノイ製鋼（Carnegie-Illinois Steel Corp. —以下、CISと略称—）の設立と、同じくUSSの有力子会社であったアメリカ・シート&ブリキ（American Sheet & Tin Plate Co.）のCISによる併合がそれであった。以下、項を改めてみていこう。

表-7 アメリカ鉄鋼業における連続薄板・広幅ストリップ圧延機の設置状況

会 社 名	操業年	サイズ (インチ)	推定年産能力 (トン)
Armco, Ashland, Ky.	1926	48	432,000
Armco, Butler, Pa.	26	48	315,000
Republic Steel Corp., Warren, Ohio	27	42	302,000
Weirton Steel Co., Weirton, W. Va.	27	54	420,000
Am. Sheet & Tin Plate Co. (USS), Gary, Ind.	28	42	360,000
Armco, Middletown, Ohio	29	72	372,000
Wheeling Steel Corp., Steubenville, Ohio	29	60	540,000
Great Lakes Steel Corp., Ecorse, Mich.	30	38	400,000
Otis Steel Co., Cleveland, Pa.	32	72	375,000
Inland Steel Co., Indiana Harbor, Ind.	32	79	600,000
Allegheny Steel Co., Bracken Ridge, Pa.	32	38	275,000
Youngstown Sheet & Tube Co., Ind. Harbor, Ind.	34	72	214,000
Youngstown Sheet & Tube Co., Campbell, Ohio	35	79	600,000
Carnegie-Illinois Steel Co. (USS), Gary, Ind.	35	38	270,000
Ford Motor Co., Detroit, Mich.	35	56	500,000
Carnegie-Illinois Steel Corp. (USS), MacDonald, Ohio	35	42	300,000
Bethlehem Steel Co., Lackawanna, N.Y.	36	79	600,000
Am. Sheet & Tin Plate Co. (USS), Gary, Ind.	36	80	600,000
Great Lakes Steel Corp., Ecorse, Mich.	36	80	600,000
Granite City Steel Co., Granite City, Ill.	36	*	375,000

(注) *印は不明。

(出所) *The Iron Age*, January 2, 1936, p.85.

4. 管理機構の改編

(1) 子会社の再編

1935年10月1日、イリノイ製鋼の傘下にあった諸工場のうち、ミルウオーキー工場を除いた全工場、つまりシカゴ、ゲイリー、ジョリエトの各工場の全ての資産をカーネギー製鋼が取得するかたちで CIS が新たに組織された。本社 (central office) はピッツバーグに置かれ、社長には前述のフェアレスが就任した³⁸⁾。またこれとほぼ時を同じくして、ピッツバーグ東方のジョーンズタウンに平炉や電気炉を擁して鋳鋼やマンガン鋼を生産してい

たロレイン製鋼（Lorain Steel Co.）と、USSの副産物コークス炉の約40%を有し、ベンゾールやタールも製造していたクレアトン・コークス社（Clairton By-Products Co.）の両子会社もCISに吸収された³⁹⁾。

これらCISに統合された諸子会社の中でとくに重要な位置を占めていたのはカーネギー製鋼とイリノイ製鋼であった。この両製鋼の所有していた高炉総数は計70基、平炉が256基、ベッセマー転炉19基、電気炉が7基にも上り、粗鋼生産能力を合わせると約2,046万トンにも達し、当時のアメリカ鉄鋼業全体（6,890万トン）のおよそ29%を占める強力なものであった⁴⁰⁾。また表-8により「販売用熱延半製品」を除いた圧延製品の構成をみると、レール、重量形鋼、厚板を合計した比率はカーネギー製鋼が69.4%、イリノイ製鋼が76.1%と非常に高かった。すなわち、両製鋼は共に大規模な会社で鉄鋼一貫生産体制を敷くとともに、重量鋼材を中心に生産しており、いわばUSSの鉄鋼生産の特徴を象徴的に示す存在だったのである。さらにこれに関連するが、両製鋼が生産していた圧延製品はほとんど同じと言ってもよく、「軽量形鋼」、「ワイヤーロッド」などがそれぞれ一方のみで生産されていたにすぎない。こうして、「大部分同じ種類の製品を生産するとともに、ある程度まで同一あるいは接近したテリトリーで活動」というように、同質的な事業活動を展開してきたこれら両製鋼を一経営体の下に再組織することにより、「一層の経済性と顧客に対するサービスの改善を確実にしようとしたところにこの統合の最大の狙いがあったのである⁴¹⁾。

翌36年6月には、アメリカ・シート&ブリキがCISに吸収されることになった。この時のアメリカ・シート&ブリキはピッツバーグ東のバンダーグリーフト工場（Vandergrift Works）に34万トンの粗鋼年産能力を有していた他に、様々なクラスの薄板を計169万7,000トン圧延する能力を持つ10工場を擁していた。たとえば、同社の中心的な施設であったインディアナ州のゲイリー工場は黒厚板（年産能力55万1,100トン）、ブリキ板（同25万トン）、各種薄板（53万5,900トン）を生産する大規模圧延工場であった。この吸収により

表-8 カーネギー、イリノイ両製鋼の年産能力 (1935 年時)

(単位: 1,000 トン)

製 品 名		カーネギー	イリノイ	計
銃 コ 粗	鉄	9,623	7,038	16,301
	ス	6,157	5,762	11,919
	鋼	10,027	10,434	20,461
庄 延 製 品	販売用熱延半製品	1,803	1,948	3,751
	レール	724	636	1,360
	スプライスバー	94	227	321
	重量形鋼	951	980	1,931
	軽量形鋼	312	—	312
	シートバイリング	100	15	115
	厚板—シェアード—	742	962	1,704
	厚板—ユニバーサル—	393	348	741
	熱延黒薄板	12	200	212
	鋼帯, コットンタイ, バンド	36	—	36
製 品	棒鋼	1,400	1,310	2,710
	コンクリートバー	100	100	200
	スケルプ	294	165	459
	ワイヤーロッド	—	165	165
	継目無管用半製品	18	—	18
	庄延車輪	57	48	105
	鍛造用ブルーム, ビレット	143	46	189
計		5,854	5,793	11,647
そ の 他 完 成 品	鍛造車軸	165	102	285
	鉄製鑄型	245	211	456
	鋼鑄物	4	21	25
	タイプレート	—	163	163
	アングルバー・スプライス	—	162	162
	スプライスバー, タイプレート	80	—	80
	組立床材	30	—	30
	自動車用ホイールデスク	59	—	59
	スパイク, ボルト, ナット	—	97	97
	その他	171	40	210
計		754	815	1,569

(出所) *Steel*, 1935, September, 2, p.23.

CIS の年当り庄延能力は 1,492 万トン余りとなり、USS の 77.4% を占めるまでになったのである⁴²⁾。とは言え、アメリカ・シート & ブリキの工場の多くは、ゲイリー工場を除いて、小規模・旧式な設備であり、急速に陳腐化す

ると考えられていた。そこで、薄板類の生産をこのゲイリー工場と後に新設のアービン工場に集約するとともに、これら集中的に配備された新鋭設備とカーネギー、イリノイから大量に供給される鋼半製品とが結合することにより、一層の経済性・効率性がもたらされると考えられたのである⁴³⁾。

これら一連の子会社の再編を通じ、CISのピッツバーグ本社は鉄鋼の生産と販売において一段と重要な地位に立つことになった。この点に関し‘Steel’誌は、カーネギー製鋼とイリノイ製鋼の統合により、「業務命令はピッツバーグから発せられ、新会社への注文は最も経済的な生産もしくは販売が行われるように割り当てられるであろう」と、生産・販売面におけるピッツバーグ本社の発言権が増すであろうことを指摘している。それは当時、南部のTCI&Rがペリー（John L. Perry）社長の下で当該地区のUSS諸子会社の運営を全体的に統括していたことと軌を一にする動きであり、CISの成立によって生産と販売が主要地区ごとにますます統一に行われることがはっきりしてきたことに注目したものである⁴⁴⁾。CISによるアメリカ・シート&ブリキの吸収も、こうした「諸活動をより緊密に調和させるという政策」をピッツバーグ地区において「一歩進める」ものとして意味を持っていたと考えることができよう⁴⁵⁾。

(2) デラウエアUSSの設立

そして、この点をさらに明確に具体化したのが38年1月に設立されたデラウエアUSS（USS of Delaware）であった。この会社は鉄鋼生産をより効率的に行うため、製造、販売、購買、調査研究などの問題に関し、子会社間の調整を「一層緊密なものにし」、時には勧告も行うという「管理会社」（management company）ないし「調整機関」（coordinating body）としての性格を持っていた⁴⁶⁾。

それゆえ当社の取締役には、表-9にみられるように、主要子会社（基本

表-9 デラウエア USS の取締役 (1937年12月時)

氏名	所属会社所在地	氏名	所属会社所在地
William Beye	Chicago	C. V. McKaig	Pittsburgh
A. N. Diehl	San Francisco	Thomas Moses	"
B. F. Fairless	Pittsburgh	L. A. Paddock	"
Robert Gregg	Birmingham	J. L. Perry	"
B. F. Harris	Pittsburgh	C. H. Rhodes	NY
C. F. Hood	Cleveland	E. R. Stettinius, Jr.	"
M. D. Howell	Pittsburgh	E. M. Voorhees	"
G. C. Kimball	Chicago	E. Zimmerman	"
Walter Mathesius	"		

(出所) Myron C. Taylor, *Ten Years of Steel*, 1938, Hoboken, p.20.

的には製造子会社)のトップが多数(13名)選出された。とくにピッツバーグからは最も多い7名が選出された反面、ニューヨーク本社に所属している者は僅か4名で、このうち財務部門に直接かかわる者は2名しか含まれていなかったことは、同社が如何に生産を重視していたかを反映するものであったと考えられる。

また同社の執行役員には、社長として親会社 (=USS) 社長の

フェアレスが兼務するとともに、原料、製造、販売、労使関係、財務、調査研究、特任・本社関係を各々担当する副社長が置かれ(表-10)、これらの分野別に諸問題を調整・勧告するシステムとして機能するよう企図された。なお、デラウエア USS の全株式は親会社 (=USS) によって所有され、本社はピッツバーグに定められた⁴⁷⁾。

表-10 デラウエア USS の執行役員 (1937年12月時)

氏名	役職
B. F. Fairless	社長, 執行委員会議長
Thomas Moses	副社長 (原料担当)
Walter Mathesius	" (製造担当)
C. V. McKaig	" (販売担当)
William Beye	" (労使関係担当)
Max D. Howell	" (財務担当)
R. E. Zimmerman	" (調査担当)
C. H. Rhodes	" (購買担当)
Harold L. Hughes	" (特任・本社担当)
B. F. Harris	執行委員
C. F. Hood	"
J. L. Perry	"
E. R. Stettinius, Jr.	"
E. M. Voorhees	"

(出所) Myron C. Taylor, *op. cit.*, p.20.

USSは設立以来30年余りの間、基本的には同一の経営組織をもって事業活動を展開してきた。各子会社には、たとえば生産量や他企業との取引などに関して、それがニューヨーク本社の立てた政策の大枠から逸脱しないかぎり、「一種の地域的・特殊の管轄権」が認められていた。この点において各子会社は「同一統合体の一構成分子ではあったが、各々別個の組織」として編成されていたのであり⁴⁸⁾、したがってUSSも「単なる法律上の合同企業」として存在してきたのである⁴⁹⁾。

ところが、デラウェアUSSは諸子会社の生産や販売などの機能を集中し、系統的な一元化を図ることにより、それぞれの効率を高めるという役割を担っていた。そのためには、各子会社が従来まで有していた「管轄権」を時には侵しても、子会社間の協同・調整が優先される場合もありえたのである。かくて同社の成立は、地区ごとに生産・販売が統一的行われうるといふ上述の子会社の再編に際しての狙いの一つをさらに推し進め、子会社全体に及ぶ調整や勧告を行いつつ、鉄鋼生産および製品の販売を効率的に推進するという姿勢を明確にかつ公式に示したという意味において大きな意義を有していたと考えることができる。

またその際、デラウェアUSSが、ニューヨーク本社の金融勢力の影響をできるだけ受けずに、これを遂行できるよう構想されていたことにも注意しておく必要がある。

設立以降、USSがモルガン金融勢力の影響下に置かれてきたことは周知のところであるが、この関係は30年代に至っても継続されていた。たとえば『Fortune』誌は、USSの究極的な支配勢力を探っていくと「一つの外部勢力に突き当たるが、それは自己永続的な不死鳥のようなグループ、つまりモルガン商会およびそれと同盟関係にある金融グループである」こと、その具体的な一例として、同グループがUSS設立以来「同社の取締役の指名に際して影響力を行使してきた」ことを指摘している⁵⁰⁾。

こうした中でテイラーは、「鉄鋼の製造は金融の仕事とは全く違うし、長

期間にわたって管理されうるものでもない」こと、したがって「鉄鋼の製造と販売はそれに相応しい環境の中で行われる」べきことを強調している。その意図するところは、鉄鋼生産（販売）に直接かかわる業務と「金融上の、また全社的な政策」との間に一先ず線引きをし、前者をデラウエア USS が、後者については親会社（＝ニューヨーク本社）がそれぞれ担うような機構を構築することにあつたのである。デラウエア USS の本社がピッツバーグに置かれたのも、「USS 子会社の全鉄鋼生産活動の調整（機能—引用者—）をここに集約する」ためだったのである⁵¹⁾。テイラーのこうした意図がどこまで奏効したかを明らかにすることはできないが、少なくとも彼が鉄鋼生産を優先したいと考えていたことは窺い知ることができよう。

以上みてきたように、デラウエア USS は鉄鋼生産や販売などをより効率的に推進するため、また現業部門の意向を反映しやすいようにするために採られた措置であつた。その意味で同社の設立は、先の子会社の再編とともに、厳しい景況下にあつて USS における鉄鋼生産の再構築、なかんずく軽薄鋼材生産へのシフトが急務であり、重要であることを明確に打ち出したものと考えることができよう。

5. おわりに

以上、恐慌期における USS の経営活動の具体的な内容を、テイラー自身の考えを織り込みながらみてきたが、それは概ね以下のように要約できよう。

苦境に喘いでいた 30 年代の USS にあつて、危機的状況を脱するべく採られた基本的な戦略が軽薄鋼材生産の推進であり、いわゆる「近代化計画」として知られるものである。この「計画」は USS 内部のみならず、外部の専門家も含めた調査研究の結果打ち出されたものであつたが、その際、既存の

鉄鋼生産施設を最大限利用するべく、ピッツバーグ、シカゴ、バーミンガムといった従前からの生産拠点に軽薄鋼材生産のための新鋭設備が集中的に配備されるというかたちをとって進められた。

そして、この新鋭設備の下で生産活動を統一的・効率的に推進するべく、子会社の再編や管理機構の整備といった諸改革も併せて行われたのである。それは、従来までの生産中心地、なかんずくピッツバーグを生産活動の最重要拠点として位置づけたところに大きな特徴を持っていたが、同時にニューヨークの金融勢力の影響も薄めるという意図も併せ持っていた点にも留意しておく必要がある。

これらのことから、「近代化計画」およびその後の諸改革の間にはきわめて密接な関連の存すること、またこれらを通じて鉄鋼生産を最優先する体制が一応整備されたことが見て取れよう。すなわち、軽薄鋼材生産を本格的に推進するという点において、この時期の USS の諸施策には一貫した、統一的な方向を見出すことができると考えられるのである。

そして、このような一貫性ある諸施策の策定や実行に当ってそのリード役を果たしたのがテイラーであったことは、必ずしも十分だったとは言えないが、行間からも明らかであろう。テイラーは当時の鋼材生産・市場の動向から軽薄鋼材の重要性を知り、その生産を第一義的に進めるための諸施策を相次いで打ち出したのである。また、このようなテイラーの考えを実行に移すに当っては、旧弊に囚われない経営陣を擁することも要件の一つとされ、その大幅な刷新を図ったことも指摘しておきたい。さらに、これらテイラーの一連の諸施策はいずれも 1901 年の USS 設立以来初めてと言ってもいいほど大規模に行われたものであり、この点においてテイラーは以後の同社に大きな影響を与えた企業家であったと考えることができるのである。

とは言え、これらテイラーの行った諸施策は景況が一段落した 35 年から本格的に実施されたのであり、やや遅きに失したことは明らかであろう。彼が軽薄鋼材に着目し、そのための施策を本格的に導入した 30 年代半ばには、

すでに他の有力鉄鋼メーカーがこの分野で一定の地歩を築いており、USSはいわば後発メーカーとして参入せざるをえず、シェアの十分な回復には遂に至らなかったのである。

ところで、小論ではテイラーがSWOCの承認を通じて労使関係の近代化に決定的な役割を担った点については全く触れることができなかった。それは、33年6月に導入されたUSSの従業員代表制を主な舞台とする労使の攻防も含めた諸局面において、テイラーがどのように関与し、なぜSWOCを承認するに至ったのかという問題である。企業家としての彼の今一つの重要な側面を示すものであるが、これについては別の機会に譲りたい。

〔注〕

- 1) *Annual Report of the USS*, 各年号。
- 2) Adele Hast, ed., *International Directory of Company Histories*, Vol.IV, St. James Press, 1991, p.573.
- 3) Bruce E. Seely, *Iron and Steel in the Twentieth Century*, Bruccoli Clark Layman, Inc., 1994, p.420.
- 4) Walter Galenson, *The CIO Challenge to the AFL*, Harvard Univ. Press, 1960, p.93. また、*Fortune* 15, May, 1937を参照されたい。
- 5) テイラーに関するまとまった資料としては、USSにおける活動を自ら回顧した *Ten Years of Steel*, Hoboken, 1938があるが、60頁余のものにすぎず、彼の活動や考えの全貌を知るにはやや不十分である。小論においては大恐慌期のアメリカ鉄鋼業を取扱っている他の文献や雑誌によって補いつつ、テイラーの改革の背景や内容さらには彼自身の考えを探ろうと試みた。
- 6) USSへ入社する以前のテイラーの足跡に関しては、*Fortune* 13, June, 1936, pp.117-120に拠った。
- 7) テイラーの祖先はニューハンプシャー州の初代知事も輩出したという家柄であった。ちなみに、テイラーは1874年1月18日、ニューヨーク州ロチェスター東のライアンズ (Lyons) に生まれている (*ibid.*, p.117)。
- 8) この合併前の両行の預金残高は、ギャランティー・トラストが約6億7,636万ドルで全米第4位、ナショナル・バンク・オブ・コマースがおよそ5億3,726万ドルで第7位だったが、合併後の29年には12億2,455万ドル余りで第3位となった (西川純子『アメリカ企業金融の研究』東京大学出版会, 1980年, 148-150頁)。
- 9) William T. Hogan, *Economic History of the Iron and Steel Industry in the United*

- States*, Lexington Books, 1971, p.898.
- 10) この時の社債の償還は、同社の普通株 101 万 6,605 株の販売と手持ちの流動資産の処分によって得られた資金をもって行われた。この措置により以後年当り約 3,100 万ドルの利払いが節減されたという (Myron C. Taylor, *op. cit.*, p.9)。
 - 11) *Annual Report of the USS*, 各年号, Bruce E. Seely, *op. cit.*, pp.120, 415, 460.
 - 12) Irving Bernstein, *The Turbulent Years*, Houghton Mifflin, 1969, p.455.
 - 13) Bruce E. Seely, *op. cit.*, p.422.
 - 14) Myron C. Taylor, *op. cit.*, p.16.
 - 15) *Ibid.*, p.8.
 - 16) *Ibid.*, p.9.
 - 17) *Fortune* 13, March, 1936, p.63.
 - 18) Myron C. Taylor, *op. cit.*, p.3. ちなみに、35 年時の同社の株主数は 23 万 9,000 名（この内女性は 8 万 9,000 名）、従業員総数は 19 万 5,000 名であった (*Fortune* 13, March, 1936, p.61)。
 - 19) Myron C. Taylor, *op. cit.*, p.3.
 - 20) *Annual Report of the USS*, 1932, p.3.
 - 21) Myron C. Taylor, *op. cit.*, p.5.
 - 22) 重量鋼材と軽薄鋼材（軽量鋼材）という用語は一般に広く用いられているが、それぞれ厳密な規定によって区分されているわけでは必ずしもない。TNEC によると、前者には鉄道業や重工業などで多く使用されるレール、厚板、重量形鋼などが、また後者には自動車産業や軽量コンテナ産業といった新興産業において多量に消費される薄板、ストリップ、マーチャント・バー、ワイヤー、管材などが含まれる (U.S. Congress, Temporary National Economic Committee—TNEC—, *Hearings*, Part 18, pp.10393-10397)。
 - 23) *Annual Report of the USS*, 1935, p.12.
 - 24) Myron C. Taylor, *op. cit.*, pp.8-9.
 - 25) *Ibid.*, p.10.
 - 26) 生産諸施設の更新には新鋭設備の設置とともに旧式設備の廃棄・撤去も含まれ、この時期の USS においても広範囲にわたって推進された。詳しくは、*ibid.*, pp.12-15 を参照されたい。
 - 27) コールド・リダクション・ミルは 29 年にホイーリング製鋼 (Wheeling Steel Co.) で開発されたものが最も成果を挙げたとされている。それは、ホット・ストリップ・ミルで圧延されたストリップを加熱せずに（室温で）強力な圧力と張力によって、ストリップの 25-50% の薄さにまで圧延することができる装置である。これによって生産された薄板は引伸性、寸法や物的属性の均一性、化学分析上の制約の無

- さといった数々の利点を有しており、自動車やブリキ缶に最適だったため 30 年代以降多くの鉄鋼企業によって導入されることになった。ちなみに、34 年の冷延薄板のアメリカにおける年間生産能力は約 135 万トンであったが、USS はその 8.9% (12 万トン) を占めていたにすぎなかった。詳しくは、William T. Hogan, *op. cit.*, pp.1150-64 を参照されたい。
- 28) たとえば、同工場ではこれらにより自動車用薄板をトン当たり 14 ドル以上も安価に生産できたという (*Ibid.*, p.1200)。
 - 29) *Annual Report of the USS*, 1938, p.10.
 - 30) TNEC, *Hearings*, Part 9, p.3586.
 - 31) TNEC, *Hearings*, Part 30, p.17331.
 - 32) *Annual Report of the USS*, 1937, p.16.
 - 33) William T. Hogan, *op. cit.*, p.1201.
 - 34) *Annual Report of the USS*, 1936, p.8, 1937, p.10.
 - 35) *Ibid.*, 各年号。
 - 36) Myron C. Taylor, *op. cit.*, p.11.
 - 37) *Ibid.*, pp.11-12.
 - 38) *Steel*, September 2, 1935, p.22.
 - 39) *Moody's Manual of Investment*, 1936, p.1905.
 - 40) *Steel*, September 2, 1935, p.23.
 - 41) *Annual Report of the USS*, 1935, pp.11-12.
 - 42) *Steel*, April 13, 1936, pp.14-15.
 - 43) 事実、「これらの工場の多くは 40 年代初めまで操業を続けたが、45 年にはすべて廃棄された」(William T. Hogan, *op. cit.*, p.1203)。
 - 44) *Steel*, September 2, 1935, p.22.
 - 45) *Steel*, April 13, 1936, p.14.
 - 46) William T. Hogan, *op. cit.*, pp.1203-4.
 - 47) Myron C. Taylor, *op. cit.*, p.20.
 - 48) Abraham Berglund, *The United States Steel Corporation*, Columbia Univ. Press, 1907, p.75.
 - 49) Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand*, Harvard Univ. Press, 1977, p.361. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』東洋経済新報社, 1979 年, 627 頁。
 - 50) *Fortune* 13, March, 1936, p.63.
 - 51) Myron C. Taylor, *op. cit.*, pp.19-20.