

エルバート H. ゲイリーの 経営理念と価格戦略

— ゲイリー・ディナーを中心に —

黒 川 博

1. はじめに
2. USS の管理機構とゲイリーの地位
 - (1) 管理機構の特徴
 - (2) 社内におけるゲイリーの地位
3. ゲイリーの理念と競争観
 - (1) ゲイリーの基本理念
 - (2) ゲイリーの競争観と価格戦略
4. ゲイリー・ディナーの内容と意義
 - (1) 目的と手法
 - (2) 経 緯
 - (3) 意 義
5. おわりに

1. はじめに

U.S. スティール社 (United States Steel Corp.: USS) がアメリカ鉄鋼業において最も強大な影響力を行使したのは第一次大戦前であった。なかでも 1900 年代後半に、他の鉄鋼企業に呼びかけつつ数度にわたって大々的に開催された周知のゲイリー・ディナー (Gary Dinner) は、アメリカ鉄鋼業における同社の

表-1 E. H. ゲイリーの略歴

年	事 項
1846	10月8日、エラスタス (Erastus Gary) とスーザン (Susan V. Gary) の子として、イリノイ州ウイートン (Wheaton) の父の農場で生まれる。エラスタスは1635年に英国ビショップ・ストートフォード (Bishop's Stortford) からマサチューセッツ州ロックスバリー (Roxbury) に移住したアーサー (Arthur Gary) の6代目で、スーザンもアメリカ植民史の著名な家族の出であった。エルバートは、ウイートンの公立学校とウイートン・カレッジで教育を受ける。
1864	南北戦争に際し、北軍の通信兵として軍務に就く。
1865	バレット&コーディ (Vallette & Cody) 法律事務所の研修生になる。
1867	ユニオン法科大学 (後のノースウエスタン大学) を卒業。クック郡 (Cook County) 上級裁判所の副書記官に任用さる。イリノイ州の弁護士免許を受ける。
1869	ジュリア (Julia Graves) と結婚。バン・アーメン & バレット (Van Armen & Valltte) 法律事務所所属し、シカゴ勤務。
1871	シカゴ大火の後、C. バレット (Colonel Vallette) と新事務所を開業する。
1872	ウイートン評議会 (Bord of Trustees) 会長に選任さる (75年まで)。
1874	E.H. & E.N. ゲイリー法律事務所を設立する。ゲイリー・ウイートン銀行を設立。
1877	ゲイリー・コーディ & ゲイリー法律事務所を設立する。
1882	合衆国上級裁判所の弁護士免許を受ける。デュページ郡 (DuPage County) の郡判事に選任さる (1890年まで)。この間、シカゴ、クック郡その他で重要裁判を担当する。
1890	ウイートン市長に選ばれる (93年まで)。また98年まで、法律業務を広げ、会社法及び保険実務の指導者・権威者となる。幾つかの鉄道会社及び製造会社の法律顧問になる。さらにこの間、多数の主要な鉄道、銀行、保険、製造会社の実務に長けた取締役として活動を開始する。
1892	イリノイ合同製鋼線材社 (Consolidated Steel & Wire Co. of Illinois) を組織する。
1893	シカゴ弁護士協会 (Chicago Bar Association) 会長に選任さる (95年まで)。
1897	最初のヨーロッパ旅行。
1898	イリノイ・アメリカ製鋼線材社 (American Steel & Wire Co. of Illinois) を組織する。フェデラル製鋼社 (Federal Steel Co.) の設立に関与し、社長に就任する。法律業を止め、ニューヨークに移る。
1901	USS の設立に関与し、執行委員会議長及び執行役員に就任する。
1902	USS にて従業員持株制 (Employee Stock Subscription Plan) を新設する。妻のジュリア死去。
1903	USS の取締役会議長に就任する。
1905	エンマ (Emma Townsend Scott) と結婚。
1906	USS の安全、衛生、福利運動を主唱する。インディアナ州に製鋼工場と町の建設を開始する (後のゲイリー工場、ゲイリー市)。
1907	USS の財務委員会議長に就任する。USS によるテネシー石炭製鉄道社 (TCI & RR) の買収交渉に当る。USS における週7日労働の廃止を提唱する。
1909	アメリカ鉄鋼協会 (American Iron & Steel Institute) を組織し、会長に就任する (27年まで)。
1911	ベルギーのブリュッセルで開催された国際鉄鋼会議の議長を務める。USS、週7日労働を廃止。USS の解散を求める連邦政府の訴訟が起こされる。

年	事 項
1914	第一次大戦の勃発。フランスに残留していたアメリカ人旅行者を救済するための委員会議長に任命さる。
1915	合衆国を代表して、全米国際特務委員会 (International High Commission for Pan-America) の委員に任命さる (17 年まで)。連邦政府の解散訴訟について、地方裁判所が USS に有利な判決を下す。
1916	ニューヨーク州刑務所のコミッショナーに任命さる。
1917	国防協議会 (Council of National Defense) の鉄鋼製品委員会の議長に任命さる。後に、戦争目的のために鋼材を政府に十分供給する鉄鋼業代表者委員会の委員長も兼任する。
1918	日本より勲章 (Order of the Sacred Treasure) 授与さる。
1919	戦後処理のための、アメリカ商務省産業局の委員に任命さる。鉄鋼業を組合化する試みに対し、「オープンショップ」を擁護する。大統領より全国産業会議 (National Industrial Conference) の委員に任命さる。
1920	連邦政府の解散訴訟について、最高裁判所が USS 勝訴の判決を下す。ベルギーより勲章 (Grand Cordon of the Order of Leopold II) を授与さる。モロッコより勲章 (Grand Officer of the Order of Ouissan Alaouite Cherfian) を授与さる。フランスより勲章 (Officer of the Legion of Honor) を授与さる。
1921	ギリシャより勲章 (Golden Cross of the Commandership of the Royal Battealion of George I) を授与さる。
1922	イタリアより勲章 (Grand Knight of the Crown) を授与さる。
1923	アメリカ鉄鋼協会と協力して、1日12時間労働の廃止に主導的な役割を果たす。
1924	産業の軍事装備に関し、ニューヨーク兵器調達部 (New York Ordnance Procurement District) 諮問会議議長に任命さる。
1927	ルーマニアより勲章 (Grand Cross of the Royal Order of Corona Romaniei) を授与さる。8月15日、ニューヨークにて死去。

(出所) Elbert Henry Gary; *A Memorial*, N.Y. 1927, pp.57-61.

支配力を如実に物語るきわめて重要なケースであったと考えられる。

このゲイリー・ディナーが最初に開かれたのは 1907 年末のことであった。すなわち、同年に勃発した金融パニックの直後に、鉄鋼企業間の協調的行動を促し、製品価格の急激かつ大幅な下落を阻止するべく、アメリカのほとんどの鉄鋼経営者が一同に招集されたのである。そこでは「黙契」(understanding) という反トラスト法に抵触しないような巧妙な方法をもって価格の取り決めが行われ、一定の成果をあげたとされている。以後、1 年余という短期間ではあったが、概ね同様の規模と内容をもった会合が持たれることになったのである。

ところで、このゲイリー・ディナーはその名称にも示されているように、

USS 取締役会議長ゲイリー (Elbert Henry Gary) のリーダーシップに依るところがきわめて大きかった。ゲイリーは、表-1にも示されているように、もともとイリノイ州を中心に弁護士活動に従事していたが、19世紀末の線材業における統合過程に関与して以来、鉄鋼業との結びつきを徐々に深めていった。その後1898年には、カーネギー製鋼 (Carnegie Steel Co.) に匹敵する規模を擁して組織されたフェデラル製鋼 (Federal Steel Co.) の社長にモルガン (John Pierpont Morgan) の強い要請を受けて就任することにより、本格的に鉄鋼企業家としての道を歩むことになった。そして、1901年のUSSの設立以来1927年に亡くなるまでのおよそ四半世紀にわたる長い期間を同社とともに歩み、陰に陽に、また良くも悪くも強い影響を社内外に及ぼし続けたのである。

ゲイリーは、自らを株主・従業員・一般大衆の利益を増進する「受託者」(trustee)として位置づけつつ¹⁾、「協調的競争」(cooperative competition)という新たな枠組みをもって鉄鋼企業間の競争を緩和し、製品価格の安定を図ろうとした²⁾。このような彼の理念を具体的に示す動きの一つが彼の主宰によるゲイリー・ディナーだったのである。

このゲイリー・ディナーに関しては、これまで様々な視点から多くの検討がなされてきたが、一般的には、アメリカ鉄鋼業における基点価格制 (basing point system) あるいはピッツバーグ・プラス・システム (Pittsburgh-plus system) の一翼を担い、それを補完するものとして位置づけられてきた³⁾。小論においても基本的にはこうした視点に依りつつ、ゲイリー・ディナーの検討を試みるが、その際、ゲイリーの経営理念との関わりに比重を置きつつ見ていこうと思う。

以下では、まずゲイリーがUSSの中でどのような立場にあったのか、あるいはどのようにして彼が主導的な地位に就くに至ったのかという点に関し、同社の管理機構や設立直後における内部事情を考察することによって検証する。また、上に触れた彼の理念を多少なりとも掘り下げて検討することも必要

であろう。さらに、これらの点を踏まえつつ、彼が自らの理念をゲイリー・ディナーにどのように反映させたのか、またこのことがディナーの特徴や意義とどのように関わっていたのかという点について探ってみようと思う。

2. USS の管理機構とゲイリーの地位

(1) 管理機構の特徴

成立時の USS は原材料・鉄鋼生産・輸送の各分野にわたって卓越した規模と広がりを持つ巨大総合一貫企業であり、他の鉄鋼企業を遥かに凌ぐ強力な生産体制を擁していた。たとえば計 213 もの工場を傘下に置き、ほとんどの製品はアメリカ鉄鋼業全体の過半のシェアを占めていたし、シュペリオル湖地方を中心とした豊富な鉄鉱石資源とコネルスビル地区などに大量の石炭資源を保有するとともに、これら鉄鋼生産と原材料部門あるいは市場を結ぶ広大な輸送網——鉄道、湖上船など——を有していたのである⁴⁾。このような巨大かつ広範囲にわたる事業活動を USS はどのように管理・運営していたのであろうか。

周知のように、USS は株式所有を通じて計 11 社に及ぶ子会社を直接統括する純粋持株会社で、実際に事業活動を担っていたのはこれらの子会社であった。各子会社は、基本的には「各々のアイデンティティーを失うことなく」、ほぼ従来通りに事業活動を遂行していた。すなわち、子会社には各々の事業に関して自由裁量の余地が依然として残されており、「一種の地域的ないし特殊な管轄権」が認められていたのである⁵⁾。

とは言え、たとえば子会社が本社 (=USS) の経営政策から逸脱するような政策を採用した場合、本社は当該子会社の役員を解任することができるという株主としての当然の権利を有していたこと、あるいは事業活動を巡り子

会社間で対立が起きた場合には、本社の経営執行委員会 (executive committee) — 後になって諮問委員会 (advisory committee) ないし財務委員会 (finance committee) — が調整に当るようになっていたこと、さらには複数の子会社に関わる価格などの問題については本社の政策に従うこととされていた⁶⁾。したがって、上で触れた子会社の「自立性」はあくまでも本社の経営政策の枠内においてのみ妥当することであり、また他の子会社が関与しえない、当該子会社独自の事業領域に限定されるものであった点に留意しておく必要がある。

こうして、究極的には子会社に対する本社の支配が貫徹されていたことは明らかであるが、本社の管理機構はどのように編成されていたのであろうか。まず設立時のものについて概観してみよう。USS の管理機構は、取締役会、経営執行委員会、財務委員会、役員 — 社長、副社長等 — から成っており、メンバーや権限などは設立認可書 (charter) あるいは内規 (by-laws) によってそれぞれ次のように規定されていた⁷⁾。

まず取締役会は、1-3 年任期の取締役 8 名ずつから成る合計 24 名のメンバーによって構成され、いずれも USS の株主たることを要件とされた。また空席が生じた場合、財務委員会の推薦もしくは指名によって補充することになっていた。定例の会議は毎月第一火曜日に開催されるが、社長または取締役の 3 分の 1 の要請により随時、特別会議を持つこともできた。取締役会には、上記の経営執行及び財務両委員会の委員と議長及び役員との任免、これら両委員会から受けた活動報告の修正・変更、子会社のマネジメントや指揮、運転資本量の決定や変更、剰余金ないし利益金の利用・処置の指示や決定、会計簿・帳簿の開示方法の決定、内規の変更や修正といった幅広い権限が付与されていた。

経営執行委員会は、取締役会で選任された取締役 6 名と職務上の 2 名の委員 (ex-officio member) — 社長及び財務委員会議長 — の計 8 名のメンバーから成っていたが、可能なかぎり子会社が従事している製造・採掘・運輸と

いった諸事業の運営に経験を有する者が望ましいという要件が付されていた。また、同委員会は取締役会で選任・指名された以外の機関や従業員を統制・指揮下に置いていた。さらに、取締役会が開催されていない時はそれに代る全ての権限——但し、財務委員会のそれを除く——を有していた。

この財務委員会であるが、構成メンバーはやはり取締役会で選任された4名の取締役と2名の職務上の委員——社長及び経営執行委員会議長——の計6名から成り、要件としてできるかぎり財務問題の経験を有している者が望ましいとされた。同委員会は、会社の全ての財務問題について特別の、また全般的な責務と統制を行う権限を有していた他、社長と副社長を除いた役員を統制・指揮下に置いていた。さらに、取締役会が開催されていない時は、同委員会は会社の財務問題のマネジメントに関して取締役会の全ての権限を持ち、行使することができたのである。その中には、たとえば資産の購入や法的文書の作成といった重要事項が含まれていた。

また、役員は社長、副社長の他に、顧問弁護士 (general council)、財務部長 (treasurer) 及び次長、監査役 (auditor)、秘書部長 (secretary) 及び次長から成っていた。いずれも取締役会において選出され、その編成は取締役会の賛成多数によって変更することができるものとされた。これら役員のうち社長について見ると、彼は株主総会及び取締役会の議長を務める他、経営執行委員会の下で製造・採掘・輸送を含む会社の事業に全般的な責任を負い、取締役会によって命ぜられた他の職務を遂行するとともに、子会社の名において行われる社債の発行や契約などに際して署名することもできた。

以上、USS が設立された時の本社における管理機構の要約を試みた。規定上では、その柱は取締役会を頂点に、経営執行及び財務両委員会がこれを補完するかたちになっていたと言うことができよう。すなわち、取締役会がUSSの業務の全般を統括する一方で、経営執行委員会は子会社が営む製造・採掘・輸送などの事業活動 (= 現業部門) を指揮し、財務委員会は同社の財務上の諸問題全体に関わる権限を有しているというように、一応の役割分担に

基づいて組織が形成されていたのである。この点は、各機関のメンバーの要件や両委員会が取締役に代位する場合の権限の内容に端的に示されていた。特に、両委員会のメンバーの要件と代位時に両委員会に与えられた権限の内容は、定例の取締役会が1カ月に1回しか開かれないうことと併せ、両委員会に実質的な経営の主導権を与える要因になったと考えることができる⁸⁾。

他方、社長は取締役会の議長を務めるとともに両委員会の一員でもあるという意味において重要な地位を与えられていたものの、その限りにおいてであり、職務に固有の権限はこれら3つの機関に吸収されるか従属する内容になっていた。たとえば、彼は子会社の事業活動を統括する責務を負っていたが、その際経営執行委員会に従うという条件を付されていたし、取締役会に対しても職務を命ぜられる立場に置かれていたのである。

ところで、USSは設立以来懸案となっていた子会社間の事業の重複を回避したり、会計業務の簡素化を図るため、また管理的スタッフを削減してマネジメントの効果を高めるため、1902-3年に子会社の統合・再編を推進した⁹⁾。まず1902年には、幾つかの子会社の社長を同一人に集約する試みがなされた。たとえば、カーネギー製鋼とナショナル製鋼(National Steel Co.)及びアメリカ帯鋼(American Steel Hoop Co.)3社の社長としてコーレイ(William E. Corey)が、ナショナル鋼管(National Tube Co.)とシェルビー鋼管(Shelby Steel Tube Co.)にはシラー(William B. Schiller)社長がそれぞれ就任するなどした¹⁰⁾。翌3年には、子会社自体の再編も進められ、カーネギー製鋼・ナショナル製鋼・アメリカ帯鋼がカーネギー製鋼の名の下に、またH.C.フリック・コークス社(H.C. Frick Coke Co.)がコークス関連の5社をそれぞれ併合するとともに、アメリカ・ブリキ(American Tin Plate Co.)とアメリカ・シート(American Sheet Steel Co.)とが結合してアメリカ・シート・ブリキ(American Sheet and Tin Plate Co.)として再出発することになった¹¹⁾。

これら一連の動きは、基本的に同一分野に属する子会社間の統合・再編を

通じて現業部門を中心に効率化を進めようとするものであったが、これと並行して、本社の管理機構に関しても変更が行われた。すなわち、1903年に経営執行委員会が廃止され、これに代わるものとして諮問委員会が新設されたことである。同委員会は社長を議長とし、他に3名の取締役から構成されていた。主に、製造・採掘・輸送事業に関する諸問題を検討する権限を与えられており、基本的には経営執行委員会を継承した機関であったと考えられる¹²⁾。とは言え、この委員会についてはその後USSの『年次報告書』に明記されておらず、恐らく直ぐに廃止されたのではないかと推測される。そしてこれらの動きと歩調を合わせるように、取締役会議長が社長の担当する職務ではなくなった。さらに1906年以降は、職務上の委員として財務委員会のメンバーに加わることもなくなったのである。これらの措置により、社長は子会社の行う事業を統括する業務に、つまり現業部門の長としての役割に専念することを余儀なくされ、本社における影響力は一層後退するに至ったと考えられる。

こうした本社管理機構の変更は、財務委員会の位置がますます重要になっていたことを示すものであるが、その背後にUSSの経営方針についての、あるいはより端的には同社の支配を巡る内部対立があり、これが組織面における改変となって現れたことにも目を向けておく必要がある。そしてこの過程でゲイリーは次第に社内における主導権を掌握していったのである。

(2) 社内におけるゲイリーの地位

表-2は、USS設立時以降10年間の取締役会のメンバー及び各種委員会委員の推移を示したものである¹³⁾。これにより、まずこの間の取締役会の構成メンバーの動きを見ると、1903-4年を境にして構成メンバーが概ね安定的・固定的になっていることが見て取れるであろう。すなわち、1901年の取締役24名中、4年まで同じ地位にあったのは16名に過ぎなかったが、

表-2 USS 取締役の推移 (1901-10年)

氏名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J. Pierpont Morgan										
John D. Rockefeller										
Henry H. Rogers										
Charles M. Schwab	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Elbert H. Gary	△	△	○	○	○	●	●	●	●	●
George W. Perkins	●	●	●	●	●					
Edmund C. Converse	■	■	■							
Percival Roberts, Jr.	■								■	■
Francis H. Peabody										
Charles Steele	■	■	■							
William H. Moore										
Norman B. Ream	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Peter A.B. Widener	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
James H. Reed										
Henry C. Frick			■	■	■	■	■	■	■	■
William Edenborn	■	■	■							
Marshall Field										
Daniel G. Reid	■	■	■							
John D. Rockefeller, Jr.										
Alfred Clifford										
William E. Dodge										
Nathaniel Thayer										
Abram S. Hewitt										
Clement A. Griscom										
Robert Bacon			■	■						
James Gayley		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Henry Phipps				■	■	■	■	■	■	■
William E. Corey			□	■	■	■	■	■	■	■
John F. Dryden										
Robert Winsor										
Thomas Morrison										
George F. Baker						■	■	■	■	■
Marvin Hughitt										
J. Pierpont Morgan, Jr.										
Samuel Mather										
Henry Walters										
James A. Farrell										

(注) □ : 取締役 ■ : 財務委員会委員 ■ : 経営執行委員会委員
 ■ : 諮問委員会委員 ■ : 社長
 ○ : 取締役会議長 ● : 財務委員会議長 △ : 経営執行委員会議長 □ : 諮問委員会議長
 (出所) Annual Report of the USS, 各年号。

1904年時の24名に関しては、7年に22名、10年に至っても18名もの多数が依然として取締役を続けていたのである。

また財務委員の数が1904年から7名、6年から9名に増員された点も指摘しておく必要がある。経営執行委員会（諮問委員会）の廃止に伴い、財務委員会が一段と重みを増す中で採られた措置であったと考えられる。

さらに、この間における個人の動きを追ってみると、ゲイリーのそれが特に目を引くものになっている。彼は当初、経営執行委員会議長のみを担っていたが、同委員会が廃止された1903年には取締役会議長に就き、さらに6年以後は財務委員会議長をも兼任するというように、本社管理機構の中核的な役職を独占するに至ったのである。これと対照的なのが初期におけるシュワップ (Charles M. Schwab) の動きであった。

彼は1903年9月にUSSを退社して、ベスレヘム製鋼 (Bethlehem Steel Corp.) に転身した。その直接のきっかけになったのは彼自身のスキャンダラスな行動であったが、底流にはUSS上層部内に設立当初から対立・軋轢があり、結局彼の行動や主張が受け入れられずに同社を去らざるをえなかったという事情が伏在していた。対立の争点は大きく分けて2つあった。一つは社長の権限を巡っての問題であり、今一つは同社の経営方針に関するものであったが、これらは表面上、シュワップとゲイリーとの対抗となって現れることになったのである。

若くしてカーネギー製鋼の社長に就任したシュワップにとって、上に述べたようなUSS社長の限定されていた権限は甚だ不満なものであった。カーネギー製鋼では社長は「全能の人間」(all-powerfull figure) だったのに対し¹⁴⁾、USSにあつては規定上、取締役会と経営執行委員会の下に位置づけられ、その指示や承認を仰がなければならない立場に置かれていたのである。一例として、シュワップは当初、執行委員会の承認を受けずに、単独で工場や諸施設の更新——旧式施設の廃棄や新鋭設備の設置——を進めようとした。こうしたシュワップの動きに対し、経営執行委員会議長ゲイリーは1901年7

月1日の委員会において、「社長は……内規に定められているように、子会社の運営に関する完全な報告書を委員会に提出するべきこと、また子会社を指揮するのに必要な通告と決定は委員会に委ねられるべきこと」という内容の公式決議文を提起し、了承を得た¹⁵⁾。こうして、ゲイリーに率いられた経営執行委員会はシュワップの動きを牽制しつつ、委員会が社長を統括する立場にあることを明確に示したのである。

二つめの争点——経営方針を巡る対立——は、端的には、USSが競争を優先した行動を採るのか、あるいは安定性に重きを置きつつ歩を進めて行くのかという問題に帰着するものであった。シュワップは、やはりカーネギー製鋼での経験を踏まえ、何よりも効率性を重視するとともに、製造等の現業部門の拡充に力を注ぐことにより、競争力の一層の強化を目指すべきことを主張した。これに対しゲイリーは長期間にわたり着実に、安定的に利益を確保すること、そのために世論との、あるいは業界内での摩擦を極力回避すること、したがって競争的な行動に走ることは望ましくないとの考えを打ち出したのである。この両者の対立の帰趨はまたしてもシュワップに不利に傾きつつ進行した。

たとえばUSS設立当初、シュワップはカーネギー製鋼時代と同様の各種のインセンティブ——労働者に対するボーナス・システム、若手の管理者や工場監督に対するパートナーシップへの登用システムなど——や工場別原価表を定期的に提出させる制度の導入を主張したり、新たな鉄鉱石資源の取得を財務委員会に勧告したが、工場別原価表を除き、受け入れられることがなかったのである。この点に関し、シュワップは後に次のように述懐している。

「USS設立当初、財務委員会はこの種のこと（鉄鉱石資源の取得）、あるいは施設の改善に対してさえ、資金を投ずるのに大変に躊躇していた。委員会のメンバーは私が知っているような製造業の経営について教えられていなかった。そして、一番難しかったのは、私が会社にとって非常に価値

のある、また重要であると考えたものを彼らに購入させることだった」¹⁶⁾。

他方たとえば、ゲイリーが提案した会社の資産、生産高、販売額、収益等々に関する情報公開は、幾多の慎重意見あるいは反対があったにもかかわらず、彼自身のモルガンへの説得が効を奏するかたちとなり、最終的に取締役会において承認されることになった¹⁷⁾。ゲイリーは、1898年にいわゆるモルガン系鉄鋼企業の一つとして設立されたフェデラル製鋼時代に、モルガン自身の強い要請により初代社長に就任して以来、「モルガンの鉄鋼事業の主要な副官 (lieutenant)」として重んじられてきた。「ゲイリーの権限と権威は究極的にはモルガンにある」と指摘されているように¹⁸⁾、USS 設立後もゲイリーはこの金融界の大立者の後ろ楯を得つつ何度も重要問題の処理を図っていたが、この時も彼に対し、もし自分の主張が受け入れられなければ辞任するという強硬手段を用いながら支持を取り付けたのである¹⁹⁾。

このように、両者の提案はいわば対照的なかたちで決着をみることになり、シュワップ自身のギャンプル騒ぎや造船会社を巡る訴訟事件などもあいまって、USS の退社へとつながっていった。シュワップの後任には前述のコーレイが就くと同時に、主導権争いに勝利したゲイリーが取締役会議長の任に当ることになったのである²⁰⁾。

ところで、以上のような設立当初の USS 社内における軋轢・対立は、同社が「一産業組織であると同時に一金融組織でもある」という²¹⁾、いわば二面性を有していた点にその根源を見出すことができるのではないかと考えられる。周知のように、USS は 19 世紀末における鉄鋼企業間の「死活的な競争」を収束するべく、最大の金融機関モルガン商会 (J.P. Morgan & Co.) が介入して設立されたという経緯からしても、金融勢力の影響を受けた鉄鋼企業としての性格を色濃く持っていた。シュワップとゲイリーの対抗は、こうした二面性が個人の対立となって現れたものであった。すなわち、産業サイドの見解を代表したのがシュワップであり、金融サイドの考えを代弁したのがゲイリーだったのである。

しかし、USSの二面性は多くの取締役がモルガンの関係者ないし金融機関に従事していた者であったこと²²⁾、あるいは取締役のおよそ3分の2は鉄鋼の専門用語をほとんど理解しなかったと言われていること²³⁾、さらには上で触れたように、経営執行委員会が設立後間もなく廃止され、財務委員会のウエイトが一段と大きくなったことなどに明瞭に示されているように、本社上層部において金融勢力が優位な中では両者の対立の帰趨はいわば必然的であったとさえ言えるであろう。

3. ゲイリーの理念と競争観

(1) ゲイリーの基本理念

こうして確立されたUSSにおけるゲイリーの主導的な立場は、1913年のモルガンの死以後もほとんど揺らぐことなくほぼ四半世紀にわたって続き、自らの考えを時に公に表明し、また時には政策に反映させつつ同社の経営活動をリードすることになった。彼の考え(=理念)は、基本的にはUSSが反社会的なあるいは反トラスト法に抵触するような存在ではないことを繰り返し強調したものであったと言えるが、典型的には「ゲイリーの原則」(Gary Principles)として以下のように定式化されていた²⁴⁾。

ゲイリーの原則

1. 私は正しいことは最後には成功を収めるだろうし、それは永続するだろうと信ずる。
2. 最高の報酬は、適切な行動から生み出される。利己的で不正直な行為は結局悪い結果をもたらす。
3. 私は競争を信ずる。……最もすばやい者が競争に勝利すべきである

し、最も勤勉で積極的かつ忍耐強い者に成功がもたらされるべきである。

4. 私は従業員を公平に、人間らしく扱わない産業に永続的な成功はありえないと信ずる。
5. 私は公衆を全面的に信ずる。……あらゆる規制の中で、最も確実にして最も賢明なものは世論である。
6. 我々がビジネスマンとして成功しようとするなら、正直で公正な、また合法的で公平な原則をもって行動しなければならない。
7. 我々の行動を知る全ての人々に注意を促したり、彼らの賛成を得られるように、我々は公正・高潔・理性的な信念を持ち続けなければならない。
8. 我々は取引を制限するような結合や協定、あるいは法律や公共の福祉に反するようないかなる行動も擁護しない。
9. 我々の権利や利益は公共の福祉に従うものであり、またそうすべきものであり、個人の権利や利益は常に公共のそれに譲るべきものであるということをおぼえてはならない。

この9項目から成る「原則」は、USSにおいて牽引者としての役割を担ったゲイリーの考えや行動を抽象的なレベルにおいて集約・公式化したものである。一般に経営理念が当該企業の中長期的な行動規範あるいはその有力な拠り所の一つとなっている以上、「原則」がこのような抽象的な性格を有していることは当然とも言えようが、ここから我々は次のような特徴をさしあたり検出できよう。

第一に、「正直な」(honest)あるいは「公正な」(fair)といった道義性・倫理性を強く打ち出しつつ、企業経営活動に臨む際の前提となる姿勢を幾つかの側面にわたって表現していることである。すなわち、企業経営全般にわたっての基本的な心構えを示した第1項目に始まって、成果を収めるための

(第2項目)、他企業との関係において経営活動を展開するに当たっての(第3項目)、従業員に対する(第4項目)、世論に対する(第5項目)、経営者としての(第6項目)、経営活動を承認してもらうための(第7項目)心構えをそれぞれ表明したものであるし、最後の2つの項目は同社が合法的なまた社会的な存在たること、あるいはそうあるべきことを強調しているのである。

第二にこの点とも関連するが、全体として社会や関係者と出来る限り摩擦や対立を引き起こさないような、調和志向的な色彩を強く滲ませるような内容になっていることである。この点はたとえば、第5項目や第9項目において世論や社会に配慮しつつUSSの活動を進めて行くべきとする指摘に明確に示されている。それは、企業の成長や利益の増大を至上命題とし、その実現を第一義的に目指すというより、どちらかと言うと防御的なスタンスを優先させつつ、経営活動を進めるという印象を与えるものとなっている。

「原則」の第三の特徴として、USSが社会的な存在であり、公共の利益に反するような行動を厳に戒めていることであろう²⁵⁾。小論のテーマとの関連で言うと、特に第8項目における独占的な行動を承認しないという表現に、この点が顕著に示されている。その理由としては、しばしば指摘されているように、設立以来USSがシャーマン反トラスト法抵触の疑義により告発されるのではないかという懸念が常にゲイリーにあり²⁶⁾、連邦政府の訴訟から会社を防護することが彼にとって重要な課題の一つとされたためである²⁷⁾。またより主体的には、同社が巨大な規模と広がりをも有しており、鉄鋼業はもとより、「マクロ経済」をも視野に収めつつ経営活動を担っているという強烈な自負心がこうした戒めの背景にあったことも指摘しておく必要がある²⁸⁾。

ところで、以上のような「原則」とほぼ同様の内容を持っているものの、これを今少し具体化したものとして知られているのが「ゲイリーの政策」(Gary Policies)である。ターベル(Ida M. Tarbell)によると、それは以下の7つの項目から成っていた²⁹⁾。

ゲイリーの政策

1. 世論に配慮すること。
2. USS が事業を行っている内容について、求められている情報は全て率直にかつ正直に公表すること。
3. 株主に対しては特に誠心誠意たるべきこと。
4. 大衆に対してと同様、政府に対しても最初から非難せずに、妥協しようとする務め、共に歩むこと。対立しないこと。
5. 法を犯すことは全て止めるよう事業会社を指導すること。
6. 古い競争の方法に終止符を打つこと。
7. 労働者に配慮し、強制しないこと。

見られるように、「政策」は USS の実際の経営活動に即しつつ、それが向けられる対象や領域を明確にした上で、基本的な方針を示したものと言える。この内容はさらに、① 世論や政府との関係を良好に保つべく、情報開示を積極的に行うとともに、たとえば違法とされていたプール協定に加担しないといった合法性を強くアピールするように努めること、② 19 世紀末の鉄鋼業において支配的だった生死を分けるような熾烈な競争の枠組みを変更し、協調的・安定的な企業間の関係を新たに構築すること、③ 抑圧的・強制的な労務政策に代えて、従業員に会社への帰属意識・忠誠心を抱かせるような施策を講ずること、の 3 点に要約することができよう。

これらの基本的な方針は、①についてはたとえば毎年度刊行された『年次報告書』として具体化されたし、②を象徴するものとしてゲイリー・ディナーを挙げることができ、③に関わるものとして典型的には従業員の福利厚生策（＝「厚生計画」）がそれぞれ実施されることになったのである。とは言え、これらの諸施策全てが上記の「原則」や「政策」の精神あるいは字句を文字通り具現したものであったわけではもとよりない。紙幅の都合上ここでは、たとえば同社が「厚生計画」を推進する一方で、いわゆる「専制的支

配」(arbitrary control) という枠組みの下で長時間・低賃金労働を行い、熟練度や人種による差別的な統制を長らく続けていたことを指摘するにとどめておきたい³⁰⁾。

以上、「原則」と「政策」によりつつ、ゲイリーの基本的な理念について概観してきた。その上で、彼は競争に関して、また価格の問題について基本的にいかなる考えを持っていたのかを見ておくことが必要ではないかと思われる。項を改め、ゲイリーの発言を取り上げつつこの点を確認してみたい。

(2) ゲイリーの競争観と価格戦略

ゲイリーは多くの機会を捉えて競争についての自身の見解を披瀝しているが、その内容は競争の持つ不合理で破滅的な性格を強く訴えかけるものとなっている。以下では、こうしたゲイリーの競争観について彼自身の言葉によって確認してみよう。

- ・「競争は廃れてしまったシステムで、おそらく手工的社会の時代には上手く適合していたが、これを近代技術の時代に当てはめることは目の中にはほこりを入れたり、ベアリングの中へ砂を入れようと企てるようなものである」³¹⁾。
- ・「競争は暴君のようなものであり、破滅的なものである。より弱い競争者は、しばしば不道德な、また過酷で粗暴な手段によって事業から駆逐される。競争は取引の生命ではなく、その死を意味する」³²⁾。
- ・「激しく、荒々しい、破滅的な競争があった。競争がその相手を事業から完全に駆逐しない場合でも、競争相手の事業を広げないように、あるいは彼らが立地上の利点を享受しないように、また時には彼らの工場閉鎖や従業員の解雇、組織の分裂を余儀なくさせるまで、競争は相手を苦しめ、傷付けてきた。……競争とは破壊することであり、建設するのではなく損傷を与えることであり、取引の拡大を阻止し、取引に従

事している人々の能力もしくは機会を制限することであると考えられる」³³⁾。

見られるように、ゲイリーは競争が古い時代の産物であり、破壊的な性格を持ち、強者（勝者）の論理が優先するシステムであることを繰り返し述べている。ここには 19 世紀のアメリカ社会に浸透し、A. カーネギーによって代表されるような「適者生存」の考えはほとんど見られず、競争が社会にとって如何に不利益や害悪をもたらすものであるかが強調されているのである。

このように競争を否定した上で、ゲイリーは USS が「生誕する以前に鉄鋼業に広く行き渡っていたものとは全く異なる新しい競争の概念」として「協調的競争」という考え方を提唱した³⁴⁾。それは、USS に即して言うと、他企業に比べ圧倒的な規模と広がりを持っていた同社が、たとえば外部資産の取得や市場の拡大といったような攻撃的な拡張行動を積極的にとらないことを暗に示すものであると同時に、たとえば協定による価格の取り決めや生産の割当、市場の分割も進んで提唱したり参加しないという姿勢を表明するものでもあった³⁵⁾。

こうしたゲイリーの考えは、一方では 20 世紀以前のアメリカ鉄鋼業における熾烈な競争をできるだけ回避したいという彼の願望を示しているが、同時に反トラスト法の下では、その代替物としてストレートに独占を対置することもできないという、当時の USS の置かれていた状況に規定された上で選択された途の一つであったと考えられる。

この「協調的競争」という競争観に立って、ゲイリーは鉄鋼企業全体の安定的・調和的な発展を目指そうとしたが、このような彼の考えが最も鮮明に示されている一つが鉄鋼製品価格の問題であった。再び、ゲイリー自身の言葉に耳を傾けてみよう。

「需要がきわめて多く、顧客が迅速に製品を受け取るためなら、およそどのような価格でも進んで支払おうとするような場合、彼（鉄鋼製造業者一引

用者)はこれを利用して取引が成立する高さまで価格を引き上げるであろう。私は、こうしたことはわが国にとって、また消費者にとって最良の利益にはならないと考えている。私は、こうしたことは消費者が好むものではないことを知っている。こうしたことは従業員にとっても、事業の全体的な状況にとっても最良の利益にはならない。多くの場合、出来る限り価格を安定させることが必要である」³⁶⁾。

これは需要が供給を上回った場合を例にとって言及したものだが、彼の真の意図が製品価格の安定にあったことを良く示しているものと言えよう。すなわち、市場の動向に出来る限り左右されない価格が望ましいこと、あるいは需要の増減にストレートに作用されない安定性を鉄鋼製品の価格に求めたのである。

ゲイリーがこのような価格安定の必要性を訴えたのは、一般的に言って、鉄鋼業が巨大な装置を擁し、投下資本を安定的・持続的に回収することが経営の安定的な発展にとって要請されること、また生産の調節を容易に行えないこと、特に高炉部門においては継続的な生産活動がきわめて重要視されることを背景としているが、これらに加えて、需要の変動が景気の波に直撃されやすく、製品価格の乱高下となって反応する傾向があることのためであった。

出来る限り価格を安定的に持続させようとするゲイリーの戦略は、次のような USS の価格政策となって具体的に示されることになった。第一に、景気の動向に伴う鉄鋼需要の変動に対応するかたちでの価格設定である。すなわち、景気の下降局面において同社は他企業の後を追うかたちで価格の引き下げを行う。これによって市場でのシェアを一時的に失うことになるが、出来るだけ長期間にわたって高い利益率を確保することが可能となるのである。逆に景気の上昇局面にあつては、他企業より遅れて価格を引き上げる。これにより下降局面において失われた市場シェアを多少なりとも回復するとともに、価格引き上げを通じてそれまでに失った利益率を回復しようとした

表-3 価格設定のパターン

	景気の下降局面	景気の上昇局面
USS	最後に価格引き下げ：市場シェアを失い、高い利益率を維持する	最後に価格引き上げ：市場シェアを確保する、高い利益率を失う
攻撃的な企業	最初に価格引き下げ：市場シェアを伸ばす、利益率を犠牲にする	最初に価格引き上げ：市場シェアを失う、利益率を増大する
短期利益を極大化しようとする企業	最後に価格引き下げ：市場シェアを失う、利益率は維持する	最初に価格引き上げ：市場シェアを失う、利益率は増大する
市場シェアを極大化しようとする企業	最初に価格引き下げ：市場シェアを伸ばす、利益率を犠牲にする	最後に価格引き上げ：市場シェアを確保する、高い利益率を失う

（出所） Thomas K. McCraw & Forest Reinhardt, “Losing to Win: U.S. Steel’s Pricing, Investment Decisions, and Market Share, 1901–1938,” *The Journal of Economic History*, Vol. XLIX, No. 3, Sept. 1989, p. 605.

のである（表-3）³⁷⁾。

第二に、地域間競争を回避することによって価格の安定化を進めようとするものである。周知のように、アメリカ鉄鋼業においては USS の成立以前から基点価格制度が価格設定に際しての一つの方式として存在していた。ここでそのメカニズムを具体的に示すことはできないが、その狙いの一つとして、運賃を加味しつつ各地域の価格設定を行うことにより、他企業の立地する地域への参入が相互に困難になり、これらの企業間競争が減退させられるという点を挙げることができる³⁸⁾。その際、USS の主力工場が立地していたピッツバーグが基点に定められたが、しばしば指摘されるように、基点以外の地域ではいわゆる幽霊運賃 (phantom freight) が価格に含まれる結果となった。この幽霊運賃はピッツバーグ以外の地域に立地する企業に特別利潤を与えることになるが、USS はこの問題以上に、地域間競争の回避による価格の安定効果を優先し、同制度の存続を図ったのである。

以上見てきたように、ゲイリーは協調と安定を重視しつつ USS の経営に当たったが、彼のこうした考えが最も明瞭なたちで示されたものが、1907 年の金融パニックを背景に実施されたゲイリー・ディナーであった。以下、その内容と経緯及び意義についてやや立ち入って検討してみることにしよう。

4. デイリー・ディナーの内容と意義

(1) 目的と手法

1907年3月と10月に断続的に勃発したニューヨーク証券取引所 (New York Stock Exchange) におけるパニックは各種金融機関を混乱の淵に追い込んだ。特に10月のそれは一時、信用取引を全面的にストップさせたばかりでなく、工業生産や商業活動にも甚大な影響を及ぼし、大幅な後退を余儀なくさせるに至ったのである。

その発端となったのは、ある株式仲買業者が所有していた一産銅株の暴落だったが、これが彼らに資金を提供していた金融機関にも波及することになり、たとえばニッカーボッカー信託 (Nickerbocker Trust Co.) の倒産やアメリカ信託 (Trust Co. of America) などの経営危機にまで発展することになった。この混乱した状況はモルガン商会を中心とする金融機関の緊急融資によってひとまず収束されることになったが³⁹⁾、この余波を受けて鉄鋼業においても受注量や生産量が急減するという事態が発生することになったのである。たとえば、USS『年次報告書』はこの時の状況について次のように記している。

「1907年の最初の10カ月、子会社の幾つかの部門では実質的にフル操業を行っていた。1月1日から11月1日の間、製造子会社の販売向け完成品の生産は前年同期の5%増を記録した。ところが秋に突然起こった厳しい全般的な取引の停止によって、子会社の事業量は大幅に縮小し、最後の2カ月の間の完成品生産の減少の方が、最初の10カ月間の対前年比増加分を超えてしまい、……1907年全体では約2%減少した」⁴⁰⁾。

このような同年末2カ月間の急激な状況の変化は他企業においても同様で、その結果アメリカ鉄鋼業における月別平均の粗鋼生産高は1-10月が

198.7万トンだったのに対し、最後の2カ月は134.7万トン（マイナス32.2%）に激減してしまった⁴¹）。そして、こうした鉄鋼生産の急減に引き続いて、製品価格の急落がもたらされるであろうことは必至の情勢となっていたのである。

かくて、小規模製造業者をはじめ仲買人や小売商など、先行きを懸念していた鉄鋼関係者は、予期される惨禍を出来る限り軽減することをゲイリーに対して強く要望するに至った⁴²）。またUSSにとっても、先の『年次報告書』にも示されていたように、厳しい状況に置かれていたことに加え、前年より開始された最新鋭の大規模一貫工場（ゲイリー工場：Gary Works）が未だ建設の途上にあったこと、さらに金融パニックの下で南部を代表する鉄鋼企業テネシー石炭製鉄鉄道（Tennessee Coal, Iron and Railroad Co.: TCI&RR）を11月初旬に取得したばかりだったことなどのために⁴³）、十分に予測されうる事態に対して何らかの手を先に打っておく必要があったのである。

こうして、ゲイリーは同年の11月20日にニューヨークのウォルドーフ・アストリア・ホテル（Waldorf-Astoria Hotel）において夕食会を開催する旨の招待状を「ほぼ全ての大規模な鉄鋼製造業者」宛に発送した⁴⁴）。夕食会には全国の約90%の鉄鋼製品を生産する51名が出席したと言われる⁴⁵）。主催者のゲイリーは席上、この夕食会の目的に関わって次のようなスピーチを行った。

「ニューヨークのパニックの時、一時的にビジネス上の大きな荒廃が起これり、このパニックが広がり、長引くのではないかという懸念も生じました。……我々は……価格を維持するような何らかの協定を結ぶ……法的な権利は全く持っていなかったのです。……他方において、同じことですが、出来るだけ取引の均衡を維持するという問題について考えた場合、この度もあらゆる類の不況に付き物だった鉄鋼業者間の激しく、破滅的な競争に巻き込まれてしまいました。それは道徳的ないし法律的な正義が全くなかったためであると思うのです。我々がこの種の競争に突入してしまうと、それは最適者の生き残りをかけた戦いを意味することになります。

旧時代と同じように、鉄鋼の製造に従事する大部分の人々が破産に追いやられてしまうことを意味しているのです。……

さて問題は、身近なものではあるが激しく、破滅的な競争を追い払って独占を手に入れるのか、あるいは、価格を維持する結果となるような明確なもしくは暗示・暗黙等々の協定を全く結ばないのか、我々はこれら両極端の道にどのように達するのかということでした。そこで、私はわが国の鉄鋼関係者の大部分を占めている方々が夕食会で会するよう皆さんをご招待したのです。我々がビジネスの上での荒廃を合法的なかたちで防ぎ、分別をもって堅実に事業に当ることのできる唯一の方法は鉄鋼人が折りをみて集まり、自分の事業がどのようになっているかをお互いに正確に話し合うことだと思ふのです⁴⁶⁾。

長くなったが、このゲイリーの講演は鉄鋼企業間の激しい競争を破棄する一方で、あからさまに独占的な各種の協定も取り結ばずに、いかにして産業の協調と平穩・安定を実現するかを強く訴えたもので、彼の理念や競争観が改めて表明されており、夕食会を開催した基本的な目的が示されているものと言えよう。そして、これを踏まえつつゲイリーは、夕食会の具体的な目的を次のように設定した。

「事業の荒廃を防ぐこと、出来るだけ実現可能なかたちで事業を安定させ続けること、鉄鋼事業に関係ある全ての人々に損害をもたらすであろう広範かつ急激な価格の変動を、もし可能なら協定によってではなく勧告(exhortation)によって阻止すること⁴⁷⁾。

そして、かかる目的を達成するために、① 参集した鉄鋼関係者のコミュニケーションを円滑にし、相互の信頼関係を醸成すること、② 経済情勢や各企業の経営に関わる各種情報の交換を通じて、鉄鋼製品価格の問題を論議する何らかの組織を立ち上げること、③ 暗黙の了解——「默契」(understanding)——というかたちをもって設定価格の周知を図ること、という3つの手法が採られた。

最初の手法は、全体会合や夕食及び昼食時に繰り返しゲイリーのスピーチを行ったり、円卓会議において主な鉄鋼経営者が入れ替わり挨拶するというかたちで具体化された。これらによって参加者が「友好的」に触れ合い、あるいは猜疑心や不信感を払拭する機会を提供し、相互に信頼・協調しうる関係が形成されることを目指したのである。

次いで、こうして促進された「友好的」な関係をベースに、製品価格の問題を協議・調整し、合意に漕ぎ着けるための組織として全体委員会（general committee）と小委員会（sub-committee）とが設置された。全体委員会は「鉄鋼業全体の関係者を代表」するメンバーから成り、いわば全体を統括する役割を担っていた。そして、同委員会のメンバーを追加したり、小委員会を新たに設置できる権限を委ねられていた⁴⁸⁾。また小委員会は実際に価格を設定するための組織で、主な鉄鋼製品ごとに8つの委員会——鉄鉱石・銑鉄、ロール・ピレット、形鋼、厚板、棒鋼、管材、薄板類、線材——に分割されていた。各小委員会で合意をみた製品価格は、全体委員会において承認された後、業界誌——『Iron Trade Review』——に公表されるのが通例であった⁴⁹⁾。

こうして設定された製品価格はいわゆる協定ではなく、「黙契」というかたちで当事者を拘束することになった。文書のかたちをとったり、時には罰則を伴ったりする通常の協定と異なり、「黙契」は当事者の行動を「道義的」な面において拘束するものと考えられた。たとえば、設定された価格と異なる価格で取引を望む業者に対しては、「普通のビジネスの心得」として、事前に関係者に通知することが当然とされた。その際、当該製品に関わる小委員会が招集され、そこで改めて価格の調整が行われることになっていたのである。

このように、ゲイリー・ディナーにあつては熾烈な競争を排するべく、関係者を一同に集めて彼らの間の協調的な行動を暗黙裡に求めつつ、最終的に価格の安定化・固定化を図るという実に巧妙な手法がとられた。そこには、招集者ゲイリーの理念が明確に反映されていたのであり、その意味において

彼の理念が鉄鋼業全体にわたって実践された場としてゲイリー・ディナーを位置づけることができよう。ゲイリー・ディナーはその後も数回にわたって開催されることになった。以下では、その経緯を概略的に辿ってみることにしよう。

(2) 経 緯

ゲイリー・ディナーは、1年3カ月後の1909年2月18日にひとまず終了するまで、計6回にわたり開催された⁵⁰⁾。これは、全体委員会、小委員会、夕食会等々という前項において述べたのと同じような手法をもって招集された回数の中で、製品ごとに区分されていた各小委員会の多くは毎月のように開かれていた。たとえば、設定された価格に従わなかった企業を告発・非難するために、あるいはその理由や釈明を聞くために、また時には特定の地域において設定された価格の是非を問うために招集されたのである。そして必要とあらば、全体委員会の承認を得つつ、当該製品価格の再調整や変更が行われる場合もあったと言う。

このように小委員会が頻繁に開催されていたということは、参加企業が足並みを揃えつつ価格を安定的に維持するのがそれだけ困難であったということをも物語っていると言えよう。そして、この価格を巡る不協和音は早い内から、しかも他ならぬUSS自身がその端緒を切り開くというかたちで生じることになった。

すなわち、最初のゲイリー・ディナーが開催されて間もない1908年1月20日、子会社のカーネギー製鋼から製品価格の引き下げを強く求める要請が出されたのである。この要請は、鉄鉱石や銑鉄の価格がこの2カ月足らずの間に大幅に下落したにもかかわらず、ピレットをはじめとする多くの鋼材の販売価格が比較的高いレベルで推移していたこと、そしてこのような原料価格と各種鋼材価格との乖離によって需要の伸びが抑えられているのではないか

という事情を背景に行われた。各小委員会の大勢は価格維持に傾いていたが、結局はビレットなど製品価格を切り下げる方向で調整が進められ、カーネギー製鋼の要請が受け入れられて変更されることになったのである。

さらに、USS 内部においても価格維持に対して疑義が寄せられるに至った。社内の声を無視できずに、ゲイリーらは特別委員会を社内にて設け、独自に取引状況を調査することになった。そして1909年2月17日にUSSはこの特別委員会報告に従って、遂に「協調的行動から手を引く」、つまりゲイリー・ディナーからの脱退を一方向的に宣した。翌日、鉄鋼製造業者を招いて開催された全体会合において「オープン市場」への移行が宣言され、ここにゲイリー・ディナーが終息することになった。こうしてゲイリーは、鉄鋼関係者の要望があつて開始したこととはいえ、自ら創設したシステムを自身の手によって幕を引くという皮肉な役回りを演ずることになったのである。

ところが「オープン市場」移行した直後、製品価格は全般的に低下するという、大方の者が恐れていた通りの事態が起こった⁵¹⁾。その後、需要が上向いたのに伴って価格も上昇に転じたものの、安定的な価格維持のシステムを再構築しようとする気運が多く、鉄鋼経営者の間に広がり、同年10月15日、今度はゲイリーの業績を顕彰するという名目の下に新たに会合が開かれ、ここにディナーが改めて再開されることになった。

以後、同じ主旨の会合は設立されて未だ日の浅かったアメリカ鉄鋼協会 (American Iron & Steel Association) に受け継がれ、以前にも増して恒常的に、また包括的かつ組織的に業者間の協調的な関係を促進する制度へと展開されていったのである⁵²⁾。

(3) 意 義

ゲイリー・ディナーの最終的な目的が鉄鋼業者間の協調的な関係をベースに、製品価格の安定的な維持を図る点にあつたことはすでに述べたが、結果

的に見て、この目的は概ね達成されえたのではないかと言うことができよう。図-1は、ゲイリー・ディナーが開催された年を含めた前後数年間の「鋼材総合価格」の推移を示したものであるが、これによると会合が開かれた1907-8年の高位安定的な動きに対し、その前後にあつては中・低位のレベルで推移するか、あるいは著しい乱高下を繰り返していることが明らかであろう。

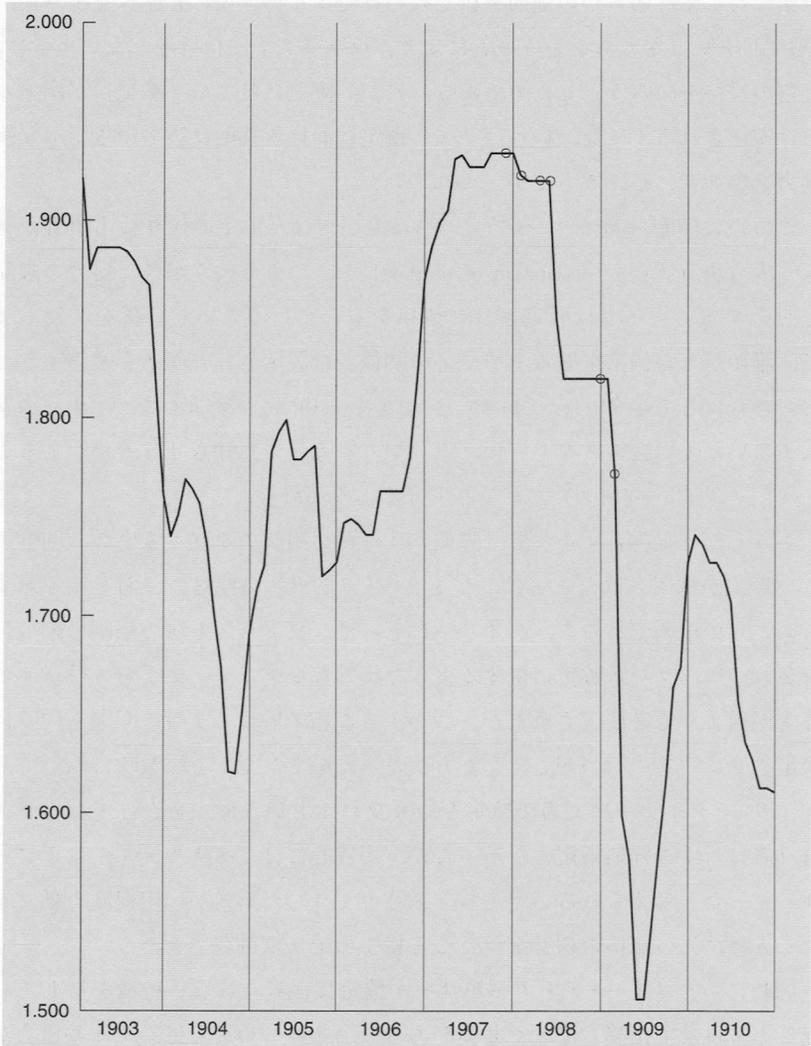
このような鋼材価格の動きを見るかぎり、ゲイリー・ディナーが価格を安定的に維持するのに少なくない作用を及ぼしたと考えるのは妥当と思われる。特に会合が頻繁に持たれた7年末から8年初めにかけて、価格がほとんど変動することなく高水準を維持していたこと、また逆説的であるが、9年2月にこの種の会合を一旦終了し、オープン市場への移行宣言を行った後に価格が急降下したことなどから、ゲイリー・ディナーの有効性を窺い知ることができよう。

この点に関し、ゲイリーは「甚だしく循環的な性格を持っている鉄鋼業において、価格の安定によつてもたらされたUSSの（順調な一引用者）業績を見て非常に喜んだ」と、その効果の程を自らも認めている⁵³⁾。確かに、ゲイリー・ディナーによつて価格が全く固定的に推移することはなかった。しかし、ゲイリー自身、行き過ぎた価格の固定化が「自らを縛ることになる」し、「気ままで私的な価格の固定は公共の利益を守らないだろう」と考えており⁵⁴⁾、多少の価格変動は彼の許容範囲内のことであつたと考えられる。

とは言え、同時に、ゲイリー・ディナーの影響力には限界もあつたことも指摘しておく必要がある。関係者の協調・相互信頼をベースにしていたものの、人為的に価格を調整・設定し、これを長期間にわたつて出来るだけ維持するという手法は、市場における需給の動向と早晚矛盾を来すほかなかつたのである。先に挙げた1908年初頭におけるカーネギー製鋼の価格引き下げ要請の事例や、同年半ばと翌年初めの会合後における価格の低落は、この点を如実に示すものだつたと言えよう。

図-1 鋼材価格の推移 (1903-10年)

(ポンド当りセント)



(注) ・棒鋼, 形鋼, 厚板, ワイヤ, 平炉鋼レール, 鋼管, 黒薄板の総合価格。

・○: ゲイリー・ディナーが開催された時を示す。

(出所) *The Iron Age*, January 4, 1940, pp. 170-171.

ところで、ゲイリー・ディナーにあつては設定された価格を守らなかった企業に対して、何らかの罰則を科したわけではない。先にも述べたように、「黙契」というかたちをとることにより、反トラスト法に抵触しないように、価格の維持を図ろうとしたのである。だが、実際にはこの「黙契」が出来るだけ遵守されるような、いわばプール協定における罰則に該当するような強制力を参加者に与える方法がとられていた。

この点に関し、ゲイリー・ディナーにおいては「協定の代りに当事者が一人一人『決意宣言』(declaration of purpose)を、つまり彼らが各々自分の製品を販売するに当っては設定された価格をもって行うという宣誓をした。また、誰かがこの価格を破るまで全ての関係者は設定された価格を遵守すること、さらにその場合(誰かが破ろうとする場合—引用者)、参加者はディナーの友人あるいは委員会のメンバーに『思いやりをもって』知らせる義務があること(という内容の—引用者)文を読み上げるよう決められていた」⁵⁵⁾。

こうした「宣言」によって「黙契」に一種の強制力を与えるという回りくどい形式が採用されたことは、ゲイリー・ディナーの性格の一面をよく示すものとして重要であろう。ゲイリーにとって、反トラスト法の規制の網の目を免れつつ、プール協定に伍するような実効性をディナーによって確保することが何よりも必要とされたが、このような相矛盾する2つの問題を同時に満足させる解答の一つがこうした方法だったのである。その意味において、ゲイリー・ディナーは文書で協定を取り交わすという形式をとっておらず、違反者に対する罰則規定もなかったが、実質的には「ペナルティーなきプール」だったと考えられるのである。そしてこうした形式が一定程度有効だったことは、先の価格の趨勢を見ることによってほぼ確認できよう。

同時に、ゲイリー・ディナーがプール協定には見られない特徴を有していたことも併せて指摘しておく必要がある。その一つとして、全体委員会が設置されていたことを挙げることができる。同委員会は、市場動向に関わる情報の交換や、多くの製品を念頭に置きつつ価格の調整を行うなど、鉄鋼業

全体の問題を包括的に論議するために設置されたもので、個別の製品について生産量や価格の取り決めを行うプール協定とは本質的に異なる機能を果たすことが想定されていたのである。

おそらく、業界全体の調和的発展を図るというゲイリーの理念を具体化したものであろうが、他方では、同委員会が USS にとって大きな意味を持っていたことも確かだろうと思われる。各製品分野にまたがって強力な生産力基盤を有していた同社にとって、個別の製品のみでなく、全製品にわたって、自社に有利なかたちで価格調整を行う可能性がある全体委員会を設置したことは経営上きわめて重要であり、同委員会がそのための場を提供することになったと考えられるのである。

この点にも関連するが、ゲイリー・ディナーが USS の価格決定に際しての影響力を強化する側面のあったことも見過ごせない。すなわち、同社が TCI&RR を買収した後、特定の製品に限ってではあるが、TCI&RR の生産拠点であったバーミンガムを基点にしたことであり、具体的には、バーミンガム価格はピッツバーグ価格にトン当たり 3 ドル加えるものとされた⁵⁶⁾。新たに傘下に加えた南部地域を基点の一つにするというこの措置は、先にも述べたように、基点価格制度を競争の緩和及び価格の安定装置と位置づけていた USS の戦略に明らかに沿うものであったと言えよう。同社はこの措置を鉄鋼業者に知らしめ、確認させる場として、ゲイリー・ディナーを活用することになったと考えられるのである。

こうして、ゲイリー・ディナーは単に鉄鋼業全体の調和的な発展を目指すためにのみ開始されたものではなく、USS にとって経営の安定（＝利益の安定的確保）を促進する装置の一つとしても大きな意味を持っていたと言うことができよう。ゲイリー・ディナーがこうした機能を一定程度果たしうることが明らかになって以後、USS は鉄鋼業における過激な競争を排し、協調的・安定的な関係を構築するという従来の路線を一層鮮明にしつつ、反トラスト法への対応を測っていったのである⁵⁷⁾。

5. おわりに

以上、ゲイリーの理念に主な焦点を当てつつ、ゲイリー・ディナーの実態について見てきた。彼は、USSが反トラスト法に抵触するかもしれないという危惧を常に抱いていたが、かかる認識の中で、同社の独占的地位を確保するとともに熾烈な競争も排するべく、「協調的競争」という新たな枠組みを同社の基本路線として措定することになったのである。ゲイリー・ディナーはこうした彼の考えが最も鮮明に打ち出されたケースの一つだったと言えよう。

ゲイリーのこうした考えは、競争に邁進するよりも、安定的・持続的な利益の確保を優先することになったUSSの経営活動に大きな影響を及ぼすと同時に、他の鉄鋼企業においても基本的には受け入れられるところとなり、第一次大戦前におけるアメリカ鉄鋼企業の行動を全体として特徴づけるに至ったと考えられるのである。この点をUSSについて今一度確認しておくと、それは同社の非拡張路線に顕著に示されているよう。ゲイリー時代全般についても言えることであるが、特に1910年代以降こうした点は一層明らかになった。たとえば、表-4に示されているように、この間USSによる外部資産の取得はほとんど行われなかったのである。もとより、USSがかかる路線を採るに至った直接の契機として、11年にシャーマン法違反の疑いで、連邦政府によって起こされた同社に対する解散訴訟があったことを否定するものではないが、その底流には、あるいはその前段として、すでにゲイリーによる協調性・安定性を志向しようとする考えが存していたことに注目しておきたい。

USSの解散は行われなかったが、しかし、ゲイリーのこうした考えは、結局同社の低迷を招く一因になった。20年代における自動車産業をはじめ

表-4 USSの外部資産の取得（1901-30年）

年	被取得会社名	所在州	取得法	主要施設・製品
1901	Shelby Tube Co.	Pa.	優先株 1.9 万株と 普通株 2 万株	鋼管
1903	Union Steel Co.	Pa.	社債 2,911 万ドル	高炉, 平炉, 他
	Troy Steel Products Co.	NY	現金 110 万ドル	バー, スケルプ
1904	Trenton Iron Co.	...	現金 50 万ドル	ワイヤロープ
	Clairton Steel Co.	Pa.	社債 100 万ドル	平炉, 石炭, 鉄鉱石
1905	Hecla Coal Co.	...	300 万ドルとの 報告	石炭, コークス
1907	TCI&RR	Ala.	社債 3,000 万ドル	鉄鉱石, 高炉, 平炉, 他
1908	Schoen Steel Wheel Co.	Pa.	株式購入	ホイール
1909	Pacific Steel & Wire Co.	...	約 200 万ドルとの 報告	ワイヤ, ワイヤロー プ
1911	Risdom Iron & Locomotive Co.	Cal.	...	倉庫
1912	Scully Steel & Iron Co.	鋼製倉庫
1920	Michigan Limestone & Chemical Co.	Mich.	株式購入	石灰石
1924	Cyclone Fence Co.	O., Ill.	優先株 50 万ドルと 社債 269 万ドル	フェンス
1928	Northwest Fence & Wire Works
1930	Columbia Steel Co.	Cal.	普通株 25 万株	平炉, コークス
	Atlas Portland Cement Co.	...	普通株 18 万株	セメント
	Oil Well Supply Co.	Pa., etc.	普通株 11 万株	石油, ガス
	Washington Coal & Coke Co.	Pa.	...	石炭

（出所） Gertrude G. Schroeder, *The Growth of Major Steel Companies: 1900-1950*, The Johns Hopkins Press, 1953, p.228.

とする新興産業が鋼材需要の主役に躍り出、ストリップ・ミルの登場によって促進された薄板類の比重の高まりという新たな事態の中で、USSは大幅に対応が遅れ、シェアを大きく他企業に譲ることになったのである。USSが拡張に乗り出したのはゲイリーの死後、ようやく30年代半ばになってから

のことであった⁵⁸⁾。かくて、ゲイリーはアメリカ鉄鋼業に協調と安定という新たな風を送り込んだが、USSの低迷という負の遺産も残すことになったのである。

〔注〕

- 1) Arundel Cotter, *The Gary I Knew*, The Saratford Co., 1928 (以下、A. Cotter, ①と表記する), p.17. なお、ゲイリーの伝記的資料として他に、Ida M. Tarbell, *The Life of Elbert H. Gary: The Story of Steel*, D. Appleton Co., 1925がある。
- 2) Gertrude G. Schroeder, *The Growth of Major Steel Companies: 1900-1950*, The Johns Hopkins Press, 1953, p.45.
- 3) たとえば、George W. Stocking, *Basing Point Pricing and Regional Development: A Case Study of the Iron and Steel Industry*, The University of North Carolina Press, 1954がある。
- 4) 成立時USSの生産体制の概要については、拙書『U.S. スティール経営史』ミネルヴァ書房、1993年、13-18頁を参照されたい。
- 5) Abraham Bergland, *The United States Steel Corporation: A Study of the Growth and Influence of Combination in the Iron and Steel Industry*, Columbia University Press, 1907, p.75.
- 6) *Ibid.*, pp.75-76.
- 7) USSの設立認可書及び同社設立時の内規は、Horace L. Wilgus, *A Study of the United States Steel Corporation in its Industrial and Legal Aspects*, Arno Press, 1901, pp.132-148に収められている。
- 8) 「USSの最終的な意思決定は取締役会で行われていたとは言え、実質的にはこの2つの委員会が政策決定をリードしていた」(Robert Hessen, *Steel Titan: The Life of Charles M. Schwab*, Oxford University Press, 1975, p.125)。
- 9) William T. Hogan, *Economic History of the Iron and Steel Industry in the United States*, Lexington Books, 1971, p.490.
- 10) *The Annual Report of the USS*, 1902, p.22.
- 11) *The Annual Report of the USS*, 1903, p.21.
- 12) A. Bergland, *op. cit.*, p.77.
- 13) なお、ウイルガスやヘッセンの前掲書にあつては、ベーコン (Robert Bacon) が設立時の財務委員会議長職に就いたとされているが、USSの『年次報告書』の冒頭に記されている取締役一覧に彼の名前は見当らなかった。小論では『年次報告書』に従ったことをお断りしておきたい。
- 14) I. M. Tarbell, *op. cit.*, p.135.

- 15) *Ibid.*, p. 137.
- 16) R. Hessen, *op. cit.*, pp. 126–128.
- 17) このゲイリーの提案した情報開示の問題について、また最終的にモルガンに直訴したことについては、I.M. Tarbell, *op. cit.*, pp. 138–149 を参照されたい。
- 18) John N. Ingham, *Elite and Upper Class in the Iron and Steel Industry: 1874 to 1965*, University Microfilms, 1973, p. 542.
- 19) 後の 1909–10 年にかけて、子会社——オリバー・鉱山 (Oliver Mining Co.) ——の総監督の解雇を巡ってコーレイ社長との間で対立が生じた時も、ゲイリーはモルガンに直訴して自らの地位を明確なものにしてくれるよう要求した。結局、コーレイは社長職を降り、後任にはゲイリーの腹心と言われたファーレル (James A. Farrell) が就任するとともに、ゲイリー自身も最高執行役員 (CEO) として、「USS の業務について全般的に責任を負う」最高権力者の地位に就いたのである (I.M. Tarbell, *op. cit.*, pp. 218–220)。
- 20) *Ibid.*, p. 150.
- 21) A. Bergland, *op. cit.*, p. 77.
- 22) USS 設立時の取締役 24 名中、8 名がモルガンと明白にして緊密な関係者 (モルガン自身も含む)、金融機関や他産業に関与していた者が 8 名、鉄鋼製造に経験ある者は 6 名、不明 2 名という内訳になっていた (J.N. Ingham, *op. cit.*, pp. 542–550)。
- 23) A. Bergland, *op. cit.*, p. 77.
- 24) Douglas A. Fisher, *Steel Serves the Nation, 1901–1951: The Fifty Year of United States Steel*, U.S. Steel Corp., 1951, p. 23.
- 25) この点についてコッターは、「ゲイリーは、ビジネスがいかに個人的取引であれ、関係する当事者にとってだけでなく、社会全体にとっても利益となるものでなければならぬと信じていた。……そして、ビジネスが全体として社会全体の富と幸福に影響を及ぼすが故に、個々の取引は出来るだけ全体の利益に貢献しなければならないと考えていた」と要約している (A. Cotter, ①, pp. 15–16)。
- 26) 「ゲイリーは明らかに、USS は最初からいわゆるおとなしく振る舞っていかなければならないと考えていた。彼はシャーマン法の規定の下では同社が解散されやすい状況にあることを知っていたのである」(G. Schroeder, *op. cit.*, pp. 44–45)。
- 27) たとえば、Thomas K. McCraw & Forest Reinhardt, “Losing to Win: U.S. Steel’s Pricing, Investment Decisions, and Market Share, 1901–1938,” *The Journal of Economic History*, Vol. XLIX, No. 3 (Sept. 1989) を参照されたい。実際に、連邦政府は 1911 年 10 月に USS の解散を求める訴訟を起こした。この裁判は第一次大戦の勃発やアメリカの参戦などのために長期化したのが、20 年 3 月に政府の要求が退けられることにより、最終的な決着をみたのである。この解散訴訟は様々な面にわたっ

てUSSの活動に影響を及ぼしたと考えられるが、一次資料が入手できなかったため小論ではほとんど触れえなかった。今後の課題としたい。

- 28) ゲイリーのこうした自負心が鉄鋼業における協調的・安定的な関係の構築に向かわせた一因と考えられ、モルガンのそれと共有するものであった (*ibid.*, p.604)。
- 29) I.M. Tarbell, *op. cit.*, pp.137-138.
- 30) 同社の「専制的支配」の実態についてはとりあえず、前掲拙書、137-143頁を参照されたい。
- 31) G.W. Stocking, *op. cit.*, pp.36-37.
- 32) *Ibid.*, p.37.
- 33) T.K. McCraw & F. Reinhardt, *op. cit.*, p.600.
- 34) G. Schroeder, *op. cit.*, p.45.
- 35) ちなみに、設立当初においてUSSは鋼レール協会 (Steel Rail Association) やベッセマー鋼協会 (Bessemer Steel Association) など多くのプール協定に参加していたが、1904年に、これらから引き揚げるよう子会社に指示を出した (G.W. Stocking, *op. cit.*, p.43)。
- 36) *Ibid.*, p.37.
- 37) T.K. McCraw & F. Reinhardt, *op. cit.*, p.604.
- 38) 基点に立地する企業が他の地域に出かけ、そこで運賃分を含めた当該地域の価格をもってその地域に立地する企業と競争することは理論的には考えられるが、実際上USSはこうした行動を採らなかった。
- 39) 1907年の金融パニックについて詳しくは、Lewis Corey, *The House of Morgan: A Social Biography of the Masters of Money*, G. Howard Watt, 1930, pp.338-348を参照されたい。
- 40) *The Annual Report of USS*, 1907, p.29.
- 41) *The Iron Age*, January 4, 1940, p.163.
- 42) Arundel Cotter, *The Authentic History of the United States Steel Corporation*, The Moody Magazine and Book Co., 1916 (以下、A. Cotter, ②と表記する), p.176.
- 43) 詳しくは、前掲拙書、36-46頁を参照されたい。
- 44) A. Cotter, ②, p.177.
- 45) Maurice H. Robinson, "The Gary Dinner System: An Experiment in Cooperative Price Stabilization," *The Southwestern Political and Social Science Quarterly*, Vol. VII, September, 1929, p.138. なお、ゲイリー・ディナーの内容及び経緯については、同稿に多く負っていること、したがって引用個所の注記は最小限にとどめていることをお断りしておきたい。
- 46) House of Representatives, *Hearings before the Committee on Investigation of United*

- States Steel Corporation*, Washington Printing Office, 1911, pp.75-77 (Norman Scott B. Gras & Henrietta M. Larson, *Casebook in American Business History*, Crofts, 1939, p.608 より引用)。
- 47) Federal Trade Commission, *Record, United States v. United States Steel Corporation*, Vol. 12, p.4887 (M.H. Robinson, *op. cit.*, p.138 より引用)。
- 48) ちなみに、全体委員会のメンバーは当初、ゲイリー (議長)、USS 社長コーレイ、カンブリア製鋼 (Cambria Steel Co.) 社長スタックハウス (Powell Stackhouse)、ペンシルバニア製鋼 (Pennsylvania Steel Co.) 社長フェルトン (Edgar C. Felton)、ジョーンズ&ラフリン製鋼 (Jones & Laughlin Steel Co.) 副社長キング (Willis L. King) の5名で出発したが、直後にベスレヘム製鋼社長のシュワップ、セントラル鉄鋼 (Central Iron & Steel Co.) 社長ベイリー (Edward Bailey) が加わった (*ibid.*, p.140)。
- 49) 一例として、1908年6月11日号の *Iron Trade Review* 誌は、次のようなゲイリーの声明を掲載した。「主導的な鉄鋼企業の代表者は、1日中会議を行ってきた。鉄鉱石の価格は間もなくトン当たり50セント下がるだろう。製鋼業者は各製品の価格について再調整がなされるべきとの見解をそれぞれ表明した。結果は以下の通りである。ピレットはトン当たり28ドルから25ドルへ (ピッツバーグ価格)、シートバーは29ドルから27ドルへ (ピッツバーグ)、厚板は100ポンド当たり1.70ドルから1.60ドルへ (ピッツバーグ)、商業用管材は2ポイントもしくはトン当たり4ドルの値下げ (ピッツバーグ)、ワイヤネールは100ポンド当たり2.05ドルから1.95ドルへ (ピッツバーグ) 引き下げられるだろう。薄板及びブリキ板は今年の初めに値下げされたので、考慮した結果何ら変更は行われぬ。これらの変更によって、賃金の全面的なあるいは急激な見直しが行われぬよう期待するし、また回避することが望まれる」 (*ibid.*, p.143)。
- 50) 1908年1月, 4月, 5月, 12月に開催された (A. Cotter, ②, p.178)。
- 51) 宣言直後、ほとんどの価格はトン当たり2-4ドル、製品によっては6ドル低下したと言う (M.H. Robinson, *op. cit.*, p.151)。
- 52) アメリカ鉄鋼協会は1910年10月15日に第1回大会を開き、初代会長にゲイリーが選出された。国内外から出席した約150名を前にゲイリーは、同協会が鉄鋼業に関連する各種統計の蓄積・配布や技術的な諸問題の研究・論議をさらに発展・改善させようと考えているとした上で、「協会の目的として、鉄鋼事業が抱えている諸問題について関係者間のコミュニケーションを図る手段を提供する」ことを強調した (*Proceedings of the American Iron & Steel Institute, New York Meeting, October, 1910*, pp.35-36)。
- 53) T.K. McCraw & F. Reinhardt, *op. cit.*, p.603。
- 54) G.W. Stocking, *op. cit.*, p.46。

55) *Ibid.*, p.47.

56) *Ibid.*, p.7.

57) 「ゲイリーの下で、USS は生産設備の合理化や生産ラインの革新あるいは管理機構の強化をほとんど行わなかった。ピッツバーグ・プラス・システムを通じ、同社はより小規模な競争者との間で容易に価格の調整を行ったが、成長しつつあった地方市場における新たな機会の開拓については最小限にしか評価しなかった」(T.K. McCraw & F. Reinhardt, *op. cit.*, pp.595-596)。

58) 1930年代におけるUSSの生産体制の刷新については、拙稿「1929年恐慌とマイロンC.テイラー——「近代化計画」をめぐって——」(『岐阜経済大学論集』第33巻第2号, 1999年9月)を参照されたい。