



後進工業地域の発達と先進工業地域の企業 : ニュー イングランドの1綿業企業の経験

井上, 忠勝

(Citation)

国民経済雑誌, 155(2):1-16

(Issue Date)

1987-02

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD01)

<https://doi.org/10.24546/00173636>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00173636>



後進工業地域の発達と先進工業地域の企業

——ニューイングランドの1綿業企業の経験——

井 上 忠 勝

後進工業地域は、一般により有利な立地条件を有し、また最新の機械設備を導入して出発できることから、やがては先進工業地域の地位を脅かすことにもなる。そのようなとき先進工業地域の企業はどのように行動するのであろうか。この小文は、そうした問題意識から、米国ニューイングランドの1綿業企業をとりあげ、同企業が第1次大戦後新興南部綿業の激しい攻撃にさらされた際の経験について論述しようとするものである。

I

アメリカ工業化の先導部門となった木綿工業は、18世紀の末から19世紀の初期にかけて、ニューイングランド地方に勃興した。イギリス移民サミュエル・スレーターが1790年にアメリカ最初の水力紡績機を設置したのはロードアイランド州プロビデンスに近いブラックストン河畔ボウタケットであり、ボストン商人フランシス・ロウエルが1814年にアメリカ最初の紡績織布一貫工場を建設したのはマサチューセッツ州ボストンに近いチャールズ河畔ウォルサムであった。17世紀初期から人々の定住が進んでいたこの地方には、木綿製品に対する市場が形成されていたし、また必要な労働力も用意されていた。ボストン、セイラム、プロビデンスなどの海港都市には、植民地時代からの貿易海運業によって工業化のために動員できる資本が蓄積されていた。またこの地方は豊富な水量と十分な落差をもつ河川にめぐまれ、初期の工場の動力源である水力にことかくことはなかった。こうしてアメリカの近代的木綿工業はまずニューイングランド地方に勃興したのであるが、このニューイングランド綿業は、その後ロウ

エル, ローレンス, マンチェスター, フォールリバーなどの新興工業都市を現出させながら, 発展を重ねていった。その運転鍾数は1840年の約160万鍾から, 70年の約550万鍾, そして90年には1,000万鍾を突破して約1,100万鍾へと増大し, またそれがアメリカ全体の運転鍾数において占める割合も, 1840年の約70%, 70年の約77%, そして90年の約76%と, 圧倒的に高い数字を誇った。

しかしながら, 19世紀の終り頃から, ニューイングランド綿業にとっておそるべき競争者が現われた。アメリカ南部の木綿工業がそれであった。もっぱら農作物の生産に依存していた南部においても, 木綿工業はかなり早くから勃興し, 1840年約18万鍾, 60年約32万鍾と, ニューイングランドのそれに比較すると微々たる数字ではあったけれども, 徐々ながら発達の様子をみせていた。しかし南北戦争中における工場の酷使と北軍による破壊によって大きな打撃を受け, またその再建をはかるにも, 戦後10年余り南部は政治的にも経済的にもあまりにも攪乱された状態にあった。しかし1881年にジョージア州アトランタに綿博覧会が開かれた頃から, 木綿工業は新しい発展の軌道に乗り, その運転鍾数は, 1880年の約56万鍾から, 90年には約3倍の約160万鍾, 1900年にはさらに約3倍の約440万鍾に急増した。

このような南部綿業の発達にともなって, ニューイングランド綿業は, 運転鍾数においては, その後も1900年に約1,300万鍾, 10年に約1,600万鍾, そして20年には第1次大戦にともなう好況期をはさんで約1,800万鍾へと増えていったものの, アメリカ全体のなかで占める割合は, 1900年に約68%, 10年に約56%, そして20年には約52%としだいに後退していった。そして1921年の物価の急反落をもって大戦にともなうブームの期間が終りを告げ, アメリカ綿業界が激しい競争の嵐に巻き込まれるようになったとき, ニューイングランド綿業は暗黒の時代に突入した。第1表は,¹その運転鍾数が1925年に約1,600万鍾に後退して南部の約1,700万鍾に追い抜かれ, その後は30年に約1,100万鍾, 40年に約500万鍾と, 地すべりのように減少していったことを示している。もっとも, 同

1 U. S. Department of Commerce, *Statistical Abstract of the United States*, 1952, p. 794.

第1表 アメリカ綿業の地域別推移

1840-1950 (運転鍾数, 単位千鍾)

年 次	南 部	ニュー イングランド	そ の 他	計
1840	181	1,597	506	2,285
1850	265	2,959	775	3,998
1860	324	3,859	1,053	5,236
1870	328	5,498	1,306	7,132
1880	561	8,632	1,460	10,653
1890	1,570	10,934	1,880	14,384
1900	4,368	13,171	1,933	19,472
1910	10,494	15,735	2,038	28,267
1920	15,231	18,287	1,963	35,481
1925	17,292	15,975	1,765	35,032
1930	18,586	11,351	1,308	31,245
1940	17,641	5,279	666	23,586
1950	17,673	3,739	378	21,790

表はアメリカ綿業の地域別推移を示したものであって、それがそのまま各地域における木綿工業企業の動静と直結するものではない。しかし、ロウエルやフォールリバーなど、ニューイングランドの諸綿業中心に所在していた企業の多くが、この頃に踵を接して姿を消していったことはまぎれもない事実である。たとえば、マサチューセッツ州フォールリバーにおいては、1920～40年の間、44社（101工場、393万5千鍾）のうち、26社（63工場、249万5千鍾）は完全に清算され、8社（17工場、66万7千鍾）は更生のうえ5社（10工場、35万5千鍾）に統合され、わずかに10社（21工場、77万3千鍾）が同一経営のもとに規模を縮小（18工場、63万7千鍾）²して存続した。

ニューイングランド綿業企業が南部綿業の躍進の前に屈伏しなければならなかった最大の要因は両地域における労働環境の相違である。1790年にアメリカ最初の動力機械——水力紡績機——が導入されて以来、1世紀以上にわたって工業化への道を進み続けてきたニューイングランドと、まだまだ工業発展の初

2 最後の10社のなかには、操業停止中の1社（2工場、5万5千鍾）が含まれている。

T. R. Smith, *The Cotton Textile Industry of Fall River, Massachusetts: A Study of Industrial Localization*, N. Y., 1944, pp. 124-126.

第2表 マサチューセッツ州 (Mass.) とサウスカロライナ州 (S. C.) の
労働時間と労働賃金, 1890-1932

年次	週労働時間		時間当り労働賃金 (単位セント)					
			紡績女工		男子織布工		loom-fixers	
	Mass.	S. C.	Mass.	S. C.	Mass.	S. C.	Mass.	S. C.
1890	60	66	9.1	3	13.5	7	18.4	13.3
1895	58	66	9.1	2.8	12.7	5.4	17.2	12.3
1900	58	66	10.4	3.6	14.9	7	20.3	13.2
1905	58	66	10.6	7.5	16.5	10.3	21.7	13.2
1910	58	60	13.1	9.0	16.3	13.6	22.8	16.7
1914	54	60	15	10.6	18.6	14.8	26.4	17.7
1918	54	60	27.7	16.8	32.7	23.2	54	27.5
1920	48	55	50.6	39.1	59.8	53.2	79.1	59.6
1924	48	55	43.7	21.9	54.3	32.8	69.6	39.1
1926	48	55	37.8	21.3	45.9	31.3	62	37.7
1928	48	55	35.0	21.5			59.2	37.7
1930	48	55	34.2	22.5	46	34.7	58.6	40
1932	48	55	29.9	16.6	36.6	27.2	53	32.7

期的段階にあった南部とでは、後者における方が、労働組合活動や労働立法、したがってまた労働賃金や労働時間などの労働事情が、企業側にとってはるかに有利であったことはいうまでもない。第2表は、マサチューセッツ州とサウスカロライナ州の両州について、こうした点を一部比較したものである。これによると、南北両地域間の競争が激化した1924、26年頃、サウスカロライナ州の時間当り賃金は、マサチューセッツ州のそれに比べると、紡績女工で50%から56%、男子織布工で60%から68%、熟練工である loom-fixers で56%から60%どまりであったことが知られるのである。また、マサチューセッツ州では、婦人および年少者の労働時間が1874年に1日10時間、1週60時間、92年に1週58時に制限され、また年少者と婦人の夜業が1888年と90年に禁止されるなど、早くから労働条件に対しきびしい規則が加えられていたのに対して、サウスカロライナ州では、ようやく1908年に全綿業労働者に適用される10時間法が施行される

3 T. R. Smith, *op. cit.*, p. 88.

4 成年男子労働者だけで木綿工場を操業することは考えられないことであったから、これらの規制は婦人および年少者に限らず全労働者に及ぶものであった。

という状態であったことを反映して、両州の週当り労働時間には大体6時間から7時間の差があったことがわかるのである。

しかしながら、先進綿業地域ニューイングランドと後進綿業地域南部との間におけるこうした労働条件の隔りが、両綿業地域の盛衰を決定づけた唯一の要因ではなかった。このいわば「企業にとって左右しえざる条件」に加えて、設備機械の優劣といういまひとつ重要な要因が働いていたのである。

アメリカでは19世紀後期に新しい紡織機械の開発や導入が相次いだ。高速リング紡績機の開発、回転式梳綿機のイギリスからの導入、そしてノースロップ織機の発明がその主要なものであった。なかでも、マサチューセッツ州ポープデールのドレイパー社 (George Draper & Sons) が1895年に発表したノースロップ織機 (Northrup loom) は、織布工に以前よりも少くとも2倍の数の織機を扱うことを可能にし、労働生産性の向上に貢献するところが大きかった。⁵

ところが、アメリカ綿業界において競争が激化した第1次大戦後において、このノースロップ織機の設置状況をみると、ニューイングランドと南部の間には大きな懸隔が生じていた。たとえば、プリントクロスを製造していたサウスカロライナ州の諸会社では、1924年において、全織機57,582台のうち、その88.6%までがノースロップ織機によって占められていたのに対し、同年のフォールリバーにおいては、全織機86,766台のうち、そのわずかに21.5%がノースロップ織機であった。⁶ それではどうしてこのような信じられないほどの開きが生じたのであろうか。それはつまるところ、南部ではノースロップ織機開発の時期が正にその成長期に一致していたのに対して、ニューイングランドでは、ことさら新しい機械設備を導入しなくとも、既存の設備で間に合うのではないかとの安易な考えのもとに、機械設備の更新よりも配当重視の政策をとったこ

5 開発者ジェームズ・ノースロップの名をとったこの織機には2つの新工夫があった。1つは“a filling changer”によって、杼 (shuttle) の中の糸巻 (bobbins) の糸がなくなった場合、それが自動的に新しい糸巻と取り替わるようにしたことであり、他は“a warp-stop-motion”によって、縦糸 (warp) が切れた場合、自動的に織機が停止するようにしたことである。

6 T. R. Smith, *op. cit.*, p. 129-130.

とが、このような結果を招いたものとみられるのである。その代表的なものは the extremely “profitable” liquidating mills の名をもって呼ばれる企業であり、たとえばフォールリバーの Union, Cornell, Tecumseh, Flint の 4 社は、1911～25年に高率の配当——そのうちの 1 社は年平均 20.7%——を行なったにもかかわらず、1924年までに導入したノースロップ織機は合計 51 台で、全織機数 8,600 台のわずかに 0.6% に過ぎなかった。⁷

しかしながら、1920年代中頃から30年代にかけて、ニューイングランド各地の伝統ある綿業中心地の諸企業がつぎつぎと消滅していくなかで、新興南部綿業の強大な圧力をかわすことに成功した企業もある。ここにとりあげるペパレル製造会社はそうした数少ないニューイングランド綿業企業のひとつである。当然、われわれの関心は、その理由が奈辺にあったかというところに置かれるが、それにはまず同社の設立から同社が南部綿業との激しい競争に直面するようになる1920年代はじめまでの歴史をふりかえてみる必要がある。

II

ペパレル製造会社 (Pepperell Manufacturing Co.) は1850年に北部ニューイングランドのメイン州の南部を流れるサコ河のほとりの町ビッデフォードに設立された。同地にはすでに木綿工業企業ヨーク製造会社および同社から分離独立した紡織機械および水力・不動産企業サコ・ウォーターパワー会社があり、さらに後者の発起のもとに1844年に木綿工業企業ラコニア会社が発足していた。ペパレル製造会社も、いわばラコニア会社の姉妹会社として、サコ・ウォーターパワー会社が1847～50年に建設した工場を買い取るという形で成立した。

ペパレル製造会社の授權資本金は100万ドル（額面500ドル株式2,000株）で、1857年までに全株が発行された。当初の株主は 117 名、そのうち20株以上を引

7 T. R. Smith, *op. cit.*, p. 133.

8 ペパレル製造会社の歴史については、ハーバード経営史叢書の第13巻として刊行された Evelyn H. Knowlton, *Pepperell's Progress: History of A Cotton Textile Company, 1844-1945*, Cambridge, Mass., 1948 によるところが多い。

き受けたものは25名で、そのなかには商人やその地方の投資家とともに新興の産業資本家が含まれていた。株主は最初9名の取締役を選び、取締役は社長を互選した。しかし社長は株主総会および取締役会の議長をつとめるというだけで、名前ほど重要なポストではなかった。会社でもっとも重視された役員は株主総会で選出されたトレジャラーであった。

初代トレジャラーには、マサチューセッツ州スプリングフィールドの代表的商人ドワイト家の出身で、1848年以来サコ・ウォーターパワー会社およびラコニア会社のトレジャラーの任にあり、ペパレル製造会社の設立に尽力した W. ドワイト (William Dwight) が兼務就任した。彼はボストンの事務所に本拠を置き、数名の事務員を使いながら、財務および原綿の買い付けに従事する一方、会社の業務全体に目を配った。ただ、ボストンを遠く離れたビッドフォードの工場の管理についてはこれをミル・エイジェントに一任し、また綿製品の販売についてはこれを販売代理店に委託した。とはいっても、ドワイトは機械設備の拡大や更新について考慮をめぐらし、また販売代理店の見解をただしながら製品の種類を決定した。

ビッドフォードの2工場は、ともに長さ222呎、巾75呎、地階および屋階を含めて6階建の建物で、屋階および4階では梳綿、3階では紡績、2階ではドレッシング、一階では織布、そして地階では紡績および織布が行われた。両工場には、それぞれ、スロストル紡績機117台(各128錠)と織機456台が設置されたが、第1工場のスロストル紡績機の一部は間もなくミュール紡績機に取り替えられた。1854年に新しく第3工場が建設された。長さ332呎、巾75呎、6階建で、既設工場よりやや大きく、また最初からミュール紡績機およびリング紡績機が設置された。1856年末において、これら3工場は合計して67,696錠の紡績機と1,600台の織機を有した。

ミル・エイジェントは、工場に隣接した会計室で、若干の事務員を使用して、原綿の入荷状況、綿布の生産状況、屑綿の処分、綿布の出荷状況、工場の諸費用などを丹念に記録しながら、工場全般の管理に当たった。しかし、工場の日常

的運営や部門の管理については、これを監督 (overseers) に一任した。監督は1工場の特定部門、ときには2あるいは3工場の同一部門を任されたが、彼らはそれぞれの部門において「労働者を雇用し、訓練し、解雇し、また彼らの賃金支払簿を作成するほとんど完全なオーソリティ」⁹を与えられていた。¹⁰監督は賃金によって働いたが、もし彼らの部門の生産物1ポンド当りの費用が一定額を超過しない場合には、ボーナスが支給された。こうして監督は、けっして請負によって働いたわけではなかったが、内部請負組織のもとにおける請負人と多分に相通じるところのある存在であった。

ペパレル製造会社が発足した頃、ニューイングランドの綿業企業の大半は、plain heavy goods (小巾 sheeting および print cloth) を製造し、少数のものが shirting, drill, jean などを生産していた。ペパレル製造会社では後者のような特色ある綿布を第1、第2工場の製品に選び、1854年に増設した第3工場でも当時では珍しい広巾 sheeting の製造に特化した。ボストンおよびニューヨークに営業所をもつ販売代理店 Francis Skinner & Co. の提案をとり入れたものであるが、ニューイングランド綿業企業のなかでは後発企業に属すべきペパレル製造会社の製品政策としては理に適ったものであった。販売代理店は、売上高に対するコミッションベースで、これらの綿布を主としてニューヨークおよびボストンの卸売商や仲買人に販売した。

さて、このようにして19世紀のちょうど半ばに出発したペパレル製造会社は、その後約70年間、順調に発展した。もちろん、1口に70年とはいっても、その間にドワイトに続いて7名ものものがドレジャーに就任していたほどで、いくつもの重要な変化があった。1899年、ペパレル製造会社がビッドフォードの姉妹会社ラコニア会社と合同し、資本金 255 万 6 千ドルの同一名称の新法人となったのはそのひとつであった。合同前、ペパレル製造会社の保有鍾数は、既

9 E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 66.

10 ペパレル製造会社設立後約20年間、第1工場には約400人、第2工場には約450人、そして第3工場には約560人の労働者が働いていたものと推定されている。

設工場の拡大や1880年代はじめの第4工場の新設によって、当初の約6万8千鍾から11万3千鍾に増大していたが、この合同によって新会社ペパレル製造会社の規模は20万6千鍾となり、Amoskeag (Manchester, N. H.), Fall River Iron Works (Fall River, Mass.), Harmony Mills (Cohoes, N. Y.), Wamsutta (New Bedford, Mass.) の諸社に次ぐ存在となった。

1851年度（6月30日までの1カ年）から1921年度まで、ペパレル製造会社は毎年純利益を計上した。ここに純利益とは、総売上高から全製造費用（期首棚卸高、製造費用、外注加工費用）および販売その他の諸費用（販売代理店に対する手数料および諸掛り、運賃、保険料、利子、諸税）を差し引き、さらに不良債権に備えるための“Guarantee Account”や工場設備改善のための“Renovation Account”¹¹をも費用として控除したものである。つまり、ペパレル製造会社では純利益は非常に保守的に計算されたのであるが、それでも第3表の示すように、同社の平均売上純利益率は、1851～60年度13.71%、南北戦争の5年

第3表 ペパレル製造会社の総売上高と
純利益, 1851～1920 (単位 1,000ドル)

年 度	年平均総売上高(A)	年平均純利益(B)	$\frac{B}{A}$
1851～60	886	122	13.71
1861～70	2,553	388	15.20
1871～80	1,806	213	11.79
1881～90	2,264	183	8.08
1891～1900	2,597	221	8.51
1901～10	5,495	395	7.19
1911～20	10,417	1,248	11.98

間を含む 1861～70年度 15.20% , 1871～80年度 11.79% ,

1881～90年度8.08% , 1891～1900年度8.51% , 1901～10年

度7.19% , そして第1次大戦

をはさむ 1911～20年度 11.98

%に上った。¹²

しかしながら、この間にも、

11 ペパレル製造会社では、1852年度から“Guarantee and Insurance Funds on Sales”が費用として計上された。“bad accounts”から生じる損失に備えるためのもので、当初は“guarantee fund”は総売上高の1.5%，“insurance fund”は0.5%であった。南北戦争後一時計上されなかったが、1875年度から“Guarantee Account”として復活し、総売上高の1.5%が“bad debts”に備えて年々計上された。その期に残金が生じた場合には積立金として次期以降に繰り越されていった。“Renovating Account”は1876年度から計上され、1914年度から“Depreciation”（1899年より計上）に統合された。E. H. Knowlton, *op. cit.*, Appendix 35, 36.

12 E. H. Knowlton, *op. cit.*, Appendix 35, 36 より計算。

第 4 表 ペパレル製造会社の総売上高と純利益, 1921~1939

(単位 1,000ドル)

6月30日 までの1カ年	総売上高	純利益	6月30日 までの1カ年	総売上高	純利益
1921	10,549	772	1931	17,129	-582
1922	10,311	-212	1932	14,919	-1,950
1923	16,288	945	1933	17,746	924
1924	11,171	-89	1934	28,607	1,680
1925	11,576	-952	1935	28,986	-938
1926	9,863	617	1936	29,640	1,121
1927	15,352	980	1937	39,941	2,104
1928	19,803	1,127	1938	26,415	-2,019
1929	16,762	1,114	1939	39,941	871
1930	18,246	-310			

19世紀後期から急速な勢いで発達しつつあった南部綿業の圧力は、ペパレル製造会社にもじわじわと感じられるようになっていた。同社の第5代トレジャー(1877~1901)であるG.デクスター(George Dexter)は、1894年、ミル・エイジェントに宛てた手紙において、南部の最良の工場では、労働コストが同社よりも25%も低く、1週66から70時間も喜んで働く優秀な労働者を雇用することができ、また税金も安いことを知らせ、北部の業者は南部の競争者を軽視すべきではないと述べた。¹³しかし、やがて第1次世界大戦が勃発し、戦中から戦後にかけて好景気が到来したことから、南部綿業のもつほんとうの恐ろしさはなおしばらく同社の前におおいかくされていた。しかし1921年の物価の急落とともに景気が反転したとき、ペパレル製造会社は南部綿業のはげしい攻撃をまっこうから受けるようになった。第4表にみられるように、同社は1922, 24, 25年度において損失を計上したが、それは同社にとって1850年の発足以来はじめての経験であった。

III

ペパレル製造会社は、ニューイングランドの綿業企業が一般にそうであった

13 E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 179.

ように、第1次大戦後、南部綿業との激しい競争に直面し、その歴史はじまって以来の難局に立たされた。しかしながら同社は、ニューイングランドの他の綿業企業の多くとは異って、南部綿業の圧力の前に簡単に屈してしまうことはなかった。もとよりそれにはそれなりの理由がなければならなかった。

なによりもまず、ペパレル製造会社は、創立以来保守的財務政策を堅持し、健全で強固な財務構造をうちたてていた。すでに指摘したように、同社は1852年度から、純利益の算定に際し、ほぼ年々一定率の“Guarantee and Insurance Funds on Sales” または “Guarantee Account” を不良債権に備えるための費用として計上し、使用されなかった分は積立金として繰り越していた。その残高は、年々増大しつつも時には必要に応じて取り崩され、1924年度には600,811.30ドルに上っていた。また、1876年度から、“Renovating Account” または “Depreciation” を費用として計上し、未使用分は積立金に組み入れていた。しかし同社では、それとは別に、すでに1853年度から、純利益よりの控除という形で “Repair & Reserve Fund for Buildings” が積み立てられていた。その残高は1865年度には早くも資本金と同額の100万ドルに達していた。これらの積立金は工場設備の改善のために時に応じて充当され、1924年度にはこの種の積立金——“Depreciation” および “Reserve for Machinery” ——の残高は2,814,198.53ドルに上っていた。積立金にはこれらのほか原綿の価格下落に備えての “Reserve for Cotton” があり、1918年度から年々積み立てられて1924年度には800,000ドルとなっていた。創業以来営々として積み立てられてきたこれらの積立金の総額は1924年度において4,215,009.83ドルとなり、当時の資本金7,668,000ドルの55%を占めた。¹⁴

ペパレル製造会社の財務構造の健全さは、貸借対照表上の負債勘定を見ることによって一層明らかになる。いま、同社がはじめて赤字を計上した1922年度に続く数年間をとりあげてみよう。負債勘定を構成したのは “Unpaid Dividends” “Notes Payable” “Bills Payable” の3勘定であるが、これらの勘定に少

14 E. H. Knowlton, *op. cit.*, Appendix 32, 33.

しでも残高が計上されたのは、1922年度の“Unpaid Dividends” 2,730ドル，“Notes Payable” 200,000ドル，合計202,730ドルだけである。1923～26年度にかけて、同社は期末においてまったくなんらの負債をも抱えていなかった¹⁵。信じられないような数字であるが、こうした財務状態であつたればこそ、南部綿業の激しい攻撃を受けながらも、ペパレル製造会社はよくみずからを持ちこたえたとともに、後述するような難局打開のための手をつぎつぎと打つことができたというべきであろう。

同様に注目すべきことは、ペパレル製造会社が機械設備の近代化において抜かるところがなかったことである。すでに述べたように、アメリカ綿業界における競争が熾烈化した頃、ニューイングランド綿業と南部綿業との間には、設置機械において大きな優劣が生じていた。なかでも問題になるのはノースロップ織機であるが、1924年において南部のサウスカロライナ州では全織機の9割近くがこの新式の織機によって占められていたのに対し、ニューイングランドのフォールリバーでは全織機の8割近くが逆に旧式の織機であつた。労働条件に加えて設置機械にみられるこのような懸隔が南部綿業の優位をより一層のものにしたのである。しかしペパレル製造会社ではこの点に関する事情は大いに違つていた。同社は上述のような財務政策と財務構造を背景に機械設備の更新に対して常に意欲的であつた。問題のノースロップ織機についても、同社は最初の購入者とはならなかったものの、1902年春に90台、同年後半に318台をドレイパー社に発注したのを手はじめに、第1次大戦が終結した頃には全織機がノースロップ織機に完全に置き換えられていた。

IV

ペパレル製造会社は、創業当初から保守的財務政策を堅持して強固な財務構造を樹立し、またそれをバックに機械設備の近代化において怠るところがなかったために、南部綿業の攻撃をよく支えることができた。同時に同社は、経営

15. E. H. Knowlton, *op. cit.*, Appendix 33, 34.

の全面にわたって大刷新を加え、局面打開のための積極的な方途としたのである。その主要なものには次のようなものがあった。

1. トップマネジメントの強化

ペパレル製造会社は1924年秋に R. H. レオナード (Russell H. Leonard) を第9代トレジャラーに迎えた。彼は1910年にハーバード大学を卒業、その後綿業界において活動し、ことに1922年2月からはマサチューセッツ州の由緒ある綿業企業 Ipswich Mills のトレジャラーとして同社に新しい生命を吹き込みつつあった。ペパレル製造会社はそこで示された彼の手腕に期待したのである。

レオナードはまずトップマネジメントの構成を強化した。すでに述べたように、それまでペパレル製造会社の最高経営者層は事実上トレジャラーただひとりによって構成されていた。しかし彼は、就任早々、新しく各職能別活動を統轄すべき副社長およびアシスタント・トレジャラーのポストを導入し、同社内外から人材を配した。後に1938年、製造担当副社長、販売担当副社長、広告担当副社長、コントローラー担当副社長、販売管理担当アシスタント・トレジャラーの5人によって政策委員会 (policy committee) が形成されることになる。

2. 直接販売への移行

すでに述べたように、ペパレル製造会社は創業当初から綿布の販売を代理店に委ねていた¹⁶。しかし綿業界において競争が激化してくるなかで、販売代理店は同社に満足を与えるほど製品の販売に対して積極的ではなかった。すなわち、販売代理店は同社の製品のみならず、他の諸会社の製品をも扱っていたことから、その取扱い商品はおのずから多様となり、その全体をならして利益をあげればよいとの意識が働いていたからである。ここにレオナードは、まず1925年、販売代理店 Bliss, Fabyan & Co. のセールスマン D. B. Transill にもつぱらペ

16 これは同社に限らず、ニューイングランドの綿業企業一般にみられたところである。ただし、フォールリバーおよびベッドフォードの両地域では、トレジャラーがみずから販売の任にあたる傾向があった。M. T. Copeland, *The Cotton Manufacturing Industry of the United States*, 1912, p. 167.

17 ペパレル製造会社が最初に契約した販売代理店 Francis Skinner & Co. は1870年に破産した。その後任に選ばれたのがボストンおよびニューヨークに営業所をもつ J. S. & E. Wright & Co. のちの Bliss, Fabyan & Co. である。

ペパレル製造会社の利益を代表させることにした。次で1927年、さらに1歩を進めて、同販売代理店内にペパレル製造会社自身の販売部門を樹立した。1928年はじめ、同部門はニューヨーク市ウォール街の新しいビルに移り、完全に販売代理店との関係を断ち切った。同時に、1927年から、ボストン、シカゴ、サンフランシスコにも販売支店が開設され、ペパレル製造会社は自己販売組織の樹立による直接販売へと移行していったのである。

直接販売への移行に前後して、広告代理店や新設の広告部門による消費者需要の分析や積極的な広告活動が開始された。たとえば、レオナードは1924年末に広告代理店 Barton, Durstine & Osborn, Inc. と契約を結び、綿布に対する消費者需要の調査を依頼した。卸売店、小売店、さらには家庭の主婦に対するアンケート調査の結果、高番手の sheeting——1平方インチ当り144糸——に市場機会のあることが明らかになり、これにもとづいて企画製造された新しい sheeting は“Lady Pepperell”のブランドが付され、積極的な広告のもとに売り出された。¹⁸

3. 南部工場の取得と製品政策

レオナードによる最大の改革は綿布の生産に関してであった。すでに述べたように、ペパレル製造会社は1899年にラコニア会社と合同し、その後は旧ペパレル製造会社の工場はペパレル部、ラコニア会社のそれはラコニア部と呼ばれていた。1924年にレオナードが入社したとき、前者は約14万鍾、後者は約15万鍾を有し、各種綿布の製造に従事していた。ところがレオナードは、労働力コストがはるかに低廉な南部においても工場を経営することを考え、まず1926年にマサチューセッツ州ロウエルの Massachusetts Cotton Mills との合同を通じて、ジョージア州北西部のリンダール (Lindale) に工場（3工場10万2,000鍾および染色工場）を取得した。¹⁹ さらに1925～30年にアラバマ州東部の小都市オペリカ

18 あるハーバード大学教授の記憶によると、“Lady Pepperell”の広告文のなかに次のようなスローガンがあったという。“When you have guests, put Lady Pepperell on bed.” E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 250.

19 マサチューセッツ・コットン・ミルズの合同の目的がリンダール工場の獲得にあったことは、同社

(Opelika)に2工場を建設した。²⁰そしてその一方では、1929年にフォールリバーの Granite Mills——財産管理中——²¹を買収した。こうしてペパレル製造会社はアメリカの東北部と南部の数カ所において工場を保有することになったのであるが、²²これら諸工場の立地条件をより生かすため、伝統あるニューイングランドの工場ではより高級な綿布を、新興の南部の工場ではより低級な綿布を製造することとし、これによってアメリカのすべての顧客層に訴えようとした。

またレオナードは、工場における作業現場の管理方式に対しても重要な変更を加えた。すでに述べたように、ビッドフォードの工場では監督を中心とする分権的管理が当初からの慣行となっていた。レオナードがトレジャラーに就任した1924年当時、監督またはこれに準ずるものは28名を数え、昔ながらにそれぞれの部門のボスとしてふるまっていた。しかし、南部綿業の台頭にとともなう競争の激化を契機として、製造コストの引き下げ、したがってまたより合理的な作業の遂行に対する要求が高まってきた。それとともに、監督の有していた権限がしだいに工場事務所によって取り上げられていった。1925年には、ミル・エイジェントは原価管理制度 (a control system of costs) を導入し、これによって各部門の標準を設定し、それと実際の偏差を計算した。1930年には時間研究および生産部門 (a time study and production department) が設置された。そして1937年には新しく人事部門 (a personnel department) が設けられ、労働者を雇用する職能を引き受けることになった。こうしていまや各部門の監督はただ工場中央の指令と勧告にしたがって行動するだけの存在へとその性格を変えていった。

のロウエル工場 (17万5,000鍾) が1928年に閉鎖され、その毛布部門だけがビッドフォードの工場に移されたことから明らかである。

20 オペリカ工場には主としてビッドフォードの余剰機械が移設された。しかし1945年までに、粗紡機および精紡機は新鋭のロングドラフトまたはスーパードラフトに取り替えられた (計約10万鍾)。

21 買収後、旧式の機械は撤去され、鍾数は買収前の約12万鍾から約4万鍾に減量された。

22 これらの工場のほか、ペパレル製造会社は1872年以来メイン州の染工企業 Lewiston Bleachery & Dye Works に対して投資をなし、1909年には全株式 (額面100ドル, 3,000株) の約23%, そして1925年には全株式を取得した。

さて、トップマネジメントの強化にはじまり、直接販売への移行、市場調査や広告の開始、南部における工場の獲得と新しい製品政策の展開、そして工場管理の近代化へと及んでいった一連の努力の結果は、前掲第4表によってうかがわれる。1920年代後半に年々純利益を計上したあと、1930年代の「大不況」の到来とともに、ペパレル製造会社は再び幾度か損失を計上しなければならなかった。しかし、アメリカ綿業界全体を通じていえば、同社の収益はよくその平均を上廻った。アメリカ財務局の報告書²³によれば、1926～38年において、アメリカ綿業の全損失額はその全利益額を超過したのに対し、同社はその間に差し引約280万ドルの純利益を確保した。一連の努力が効を奏してよく難局を突破し、1939年の第2次大戦の勃発にはじまる新しい時代を迎えることができたというべきであろう。しかしそれだけになお、このいわばサバイバル戦略の展開に対して時間的ゆとりと財政的根拠を与えたもの——同社創業以来の保守的財務政策と設備近代化政策——のもつ意味の重要性に思いが及ぶのである。

23 U. S. Treasury Department, *Statistics of Income*, 1926-42. (E. H. Knowlton, *op. cit.*, p. 343.)