



草創期のコモディティ・ビジネスにおけるブランド・ストラテジーの研究

三石, 誠司

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2022-03-25

(Date of Publication)

2023-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8277号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1008277>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

草創期のコモディティ・ビジネスにおける グランド・ストラテジーの研究

2022年1月18日

神戸大学大学院経営学研究科

三品 和広研究室

経営学専攻

学籍番号 176B407B

氏 名 三石 誠司

【 目 次 】

第1章 問題の所在	1
1.1. コモディティに関する疑問	1
1.2. ビジネス・グラント・ストラテジーに関する疑問	1
1.3. 本研究の目的および構成	3
1.3.1. 本研究の目的	3
1.3.2. 本研究の構成	3
第2章 先行研究のレビューと研究方法	4
2.1. 「大戦略」に関する先行研究	4
2.1.1. 「大戦略」とは	4
2.1.2. 「大戦略」概念の発展	6
2.1.3. 小括	9
2.2. メジャーに関する先行研究	10
2.2.1. 石油メジャー	11
2.2.2. 穀物メジャー	13
2.2.3. 保険メジャー	16

2.3. 小 括	18
2.4. 研究の手法	19
第3章 グランド・ストラテジーとは何か.....	22
3.1. はじめに	22
3.2. 原点と分岐点：古代ギリシアと古代ローマ	24
3.3. 初期の教訓：トロイア戦争（前12世紀）	26
3.4. アテナイの民主政	27
3.5. ローマの王政.....	30
3.6. ローマの共和政.....	35
3.7. グランド・ストラテジーの原点	37
3.8. おわりに：経営戦略へのインプリケーション.....	40
〔参考文献〕	42
第4章 事例研究1：石油メジャー	45
4.1. はじめに	45
4.2. 石油とロックフェラーの草創期	50
4.3. 「クリーヴランドで最大」の意味（1863～66年）	57
4.4. 「米国で最大」の意味（1866～71年）	65
4.5. 「クリーヴランドの大虐殺」の意味（1871～72年）	73

4.6. おわりに	77
[参考文献]	79
第5章 事例研究2：穀物メジャー	82
5.1. はじめに	82
5.2. 穀物メジャーに関する先行研究	84
5.3. コモディティ：可視性と負可視性	86
5.4. エリー運河：「すべての道はニューヨークに通ず」	91
5.5. カーギル：思考と試行	97
5.5.1. 草創期の記録	97
5.5.2. 「立地」の選択と西進	100
5.5.3. 「執着」の対象	103
5.5.4. パートナーシップと東進	104
5.5.5. 選抜のファイナンス	105
5.6. 原点と展開	109
5.7. おわりに	111
[参考文献]	113
第6章 事例研究3：保険メジャー	117
6.1. はじめに：保険前史	117

6.2. ロイズの登場	121
6.3. 賭博保険とバブル	123
6.4. 「構え」の構築：2つの柱	126
6.4.1. 保険ビジネスと再保険	127
6.4.2. ロイズ・リスト	131
6.4.3. ロイド・レジスター	133
6.4.4. サブスクリプション：リスクの小口化	138
6.5. 18世紀半ば以降の輸送	139
6.6. 米国の逆襲	141
6.7. おわりに	143
[参考文献]	146
第7章 事例研究のまとめと結論	151
7.1. はじめに	151
7.2. 「立地」の次元	153
7.2.1. 共通点	153
7.2.2. 相違点	156
7.3. 「構え」の次元	157
7.3.1. 共通点	157

7.3.2. 相違点	159
7.4. 先行研究と事例研究の関係および全体の総括.....	161
7.5. 結論	163
7.6. 残された課題.....	165
附属表：メジャーの近年の業績.....	167

第 1 章 問題の所在

1.1. コモディティに関する疑問

一般に、コモディティとは、日用品や必需品、農産物などで付加価値が低く大量取引に向く単位当たり利益が極めて低いモノのことである。コモディティには継続した一定の需要があるため多くの企業が扱うが、利益確保のための差別化やブランド化に苦勞している。

また、コモディティ化とは、製品やサービスにおける競争相手との差別化が困難になり、他の類似した商品やサービスとも容易に代替可能な状態に陥る低価格化・一般化のことであり、あらゆる製品やサービスはコモディティ化すると考えられている中で、企業は自社の製品やサービスのコモディティ化を避けるため必死で努力している。

しかし、国内外の企業を見ると、複数のグローバル市場において、コモディティを主たる商品として扱いながら、安定的な利益が確保可能な寡占的市場を形成し、その中で 100 年以上の超長期にわたり業界に君臨する企業（群）を見出すことができる。これらは一般的にメジャー（majors）と呼ばれ、石油・穀物・保険などの業界が良く知られている。

メジャーが超長期にわたり生き残っている理由を検討するには、先に述べたようなコモディティの理解と一般に知られている競争戦略（例えば、ポーターの 3 つの基本戦略など）だけでは十分ではない。そもそも対象とする商品そのものが市場に存在しない段階から、取引可能な商品・輸送の仕組み・市場を作り上げ、さらに産業そのものを構築し、その中でいかにしてメジャーになったかという成立過程、プロセスの理解が不可欠である。

一旦、競争の「土俵」そのものが構築された後はポーターの言う「競争の基本戦略」で良いが、実はその前段階で行われた何らかの共通の戦略的行動が、石油・穀物・保険という異なる業界において、コモディティを扱うメジャーを生成し、超長期にわたり存続可能な組織を作り上げたのではないか。これが最初の疑問である。

そうすると、経営戦略として、時間軸を相当長く取らなければその内容は見えてこない。このような検討は「大戦略」（グランド・ストラテジー）の領域に入ることになる。

1.2. ビジネス・グランド・ストラテジーに関する疑問

一般に、戦略には重層性（＝次元）があることが知られている。野中ら（2005）¹ は、戦略を「大戦略＞軍事戦略＞作戦戦略＞戦術＞技術」、の 5 段階に分類している。また三品（2018）² は、これを経営戦略に落とし込み、「立地＞構え＞製品＞管理」、という 4 段階の次元に整理している。いずれにおいても、上位と下位との双方向の影響と競争相手の

¹ 野中郁次郎・戸部良一・鎌田伸一・寺本義也・杉之尾宜生・村井友秀、『戦略の本質―戦士に学ぶ逆転のリーダーシップ』, 2005 年, p. 380.

² 三品和広、『市場首位の目指し方（経営戦略の実践 3）』, 2018 年. この概念は「戦略の重層性」として同著者による『戦略不全の因果』, 2007 年, p. 103 に登場し、より精緻化されたものである。

行動による影響（これは垂直的相互作用および水平的相互作用という）が存在し、各階層は分断されたものではなくサプライチェーンのように結びついていると理解されている。

概念的にはこれで済むが、現実面ではこの考え方にも以下のような疑問がある。

- ・ 既存の経営戦略研究の多くは三品が示した4段階、その中でも立地以外の3つに集中している。どちらを上位にするかは別として、例えば、立地戦略を対象としたものと製品戦略を対象としたものの数を比較した場合、圧倒的多数が後者である。厳密な調査データは無いが実践においても同じであろう。その理由は、立地の転換は多大な費用がかかること、製品レベルの方が比較対象データを得やすいこと、そして実践とその結果の確認が比較的容易なためである。だが、戦略や研究の数の大小とその有効性とは別の話である。

- ・ このことと関連し、「大戦略」の次元に関する実証的な経営戦略研究が少ないことが指摘できる。「大戦略」の学術的検討はその性質上、軍事研究や政治学、国際関係論、安全保障論や歴史学などの分野で蓄積されており、経営学分野では非常に限られている。だが、それが経営戦略では「大戦略」不要という理由にはならない。さらに言えば、経営戦略における「大戦略」とは何かという明確な定義も依然として曖昧である。

- ・ 100年以上を生き抜いたメジャーに共通する特徴は、サプライチェーンの最上流で一定のコストをかけ（「低コスト」ではない）、「差別化」よりはコモディティを扱い、あらゆる国や地域で数多くの派生商品売る（「集中」もしていない）企業（群）である。

以上から推測されることは、メジャーの経営戦略は単一ではなく、複数の段階あるいは次元が存在する可能性があるということだ。言い方を変えれば、同じコモディティでも、最終製品としてのコモディティの戦略と、無から有を作り出す、あるいは原材料としてのコモディティの戦略とは異なる可能性があるのではないか、ということになる。

恐らく、メジャー各社の中では、当事者が認識しているかどうかは別として、事業環境の変化に動じない、信念のような形で確立した仕事の方法、または世代を超えて継承される広い意味での技術や規範のようなもの、つまり最初期のコモディティ戦略が存在する可能性が高い。そうでなければ栄枯盛衰が激しい国際環境の中で、同一企業（群）だけが100年以上にわたり生き残ることは極めて困難である。本研究では、これを「ビジネス・グランド・ストラテジー（business grand strategy）」と呼ぶこととする。

以上のような問題意識に立ち、本研究は、経営学分野において近年あまり顧みられなかったビジネスの「大戦略」を、異なる業界のメジャーに関し、とくに草創期のコモディティ市場における競争優位の確立方法に関する事例を歴史的・長期的に俯瞰・整理して顕在化させ、共通要素を抽出することで経営戦略研究の発展に貢献するとともに、目の前の数年に集中しがちな現実の企業経営者に新たな刺激を与えることを意図している。

1.3. 本研究の目的および構成

1.3.1. 本研究の目的

本研究の目的は、具体的には以下を明らかにすることである。

- 1) 草創期のメジャーが実施した、一見「非合理的」「非分離的」そして「非可逆的」な判断は何で、それが後にいかなる決定的影響を与えたか、市場が不存在のコモディティをいかにして市場取引可能な形とし、その市場を構築したか。
- 2) 時代や事業環境が変化しても利益を確保し、業界の強い地位を維持した仕組みは何か。とくに、コモディティの利益確保の仕組みとリスク分散の仕組みをいかに構築し、市場とポジションを確立・維持したのか。この点に関しては、超長期にわたり存続した仕組みの事例として、古代ローマ、その中でも王政ローマから共和政ローマ、そして帝政に至るプロセスを経営戦略の観点から検証する。
- 3) 従来のメジャー研究は市場成立後の支配に関する批判的観点からのものが中心だが、個別のメジャーの成立過程を厳密に比較検討することにより、市場における圧倒的優位性をどのようなプロセスを経て確立したかを検証する。
- 4) これらを踏まえ、石油・穀物・保険の各業界のメジャーに共通するビジネス・グラント・ストラテジーの具体的なプロセスとその内容を顕在化させる。

1.3.2. 本研究の構成

本研究では、まず、第2章で前提としての「大戦略 (grand strategy)」の概念の変遷とメジャーに関する先行研究の整理を行う。「大戦略」はグラント・ストラテジーと同義だが、本稿では経営学以外の分野の考え方は「大戦略」で統一し、本稿の主目的に関する内容はビジネス大戦略ではなく、ビジネス・グラント・ストラテジーという用語を用いる。

第3章ではグラント・ストラテジーとは何かについて古代ギリシアと古代ローマを事例として検討し、以下の事例研究に適用する基本的な骨格を文献から抽出して整理する。

第4章「石油メジャー」、第5章「穀物メジャー」、第6章「保険メジャー」は事例研究である。石油・穀物・保険の各業界における代表的なメジャーが草創期にいかなる行動を取り、メジャーとしての立場を確立していくかのプロセスを先行研究と入手可能な資料を複合的に検討することにより顕在化させる。

その上で、第7章では、これらの事例研究において判明した共通の特徴を、コモディティから新たなコモディティを作り上げるという点に鑑み、製造業の分析を行う枠組みを活用してメジャーの行動を解明する。結論を先に述べれば、「立地」の次元においては5つ、「構え」の次元においては5つの共通行動が認められた。

最後に、全体を総括し、結論との本研究の限界および残された課題について述べる。

第 2 章 先行研究のレビューと研究方法

2.1. 「大戦略」に関する先行研究

2.1.1. 「大戦略」とは

従来議論されてきた「大戦略」は一種の長期構想であり予測に似ている。異なる点は前者が多くの場合、実践を前提としているのに対し、後者は部外者の専門家が予測のみを行う傾向が強いことである。一般に、予測結果の的中率は当事者の能力や特性だけでなく、対象内容や期間など、予測時およびその後の様々な要素が影響する。

実際の予測の的中率に関してはテトロックによる研究 (Tetlock, 2005)³ がある。この研究は、大学、政府、シンクタンク、財団、国際機関、メディアなど、予測を仕事とする専門家 284 人が、1988 年から 2003 年の 5 年間に実施した 27,451 件の予測が的中していたかどうかを本人の様々な特性に基づき分析している。

テトロックは、予測と結果が合致するかどうかは、予測する人間の「キャリア・地位などの背景、リベラルか保守か、現実重視か制度重視か、楽観的か悲観的かなどは、予想の的中度とはほとんど関係がな」く、関係するのは「考える道筋や推論のスタイル」であるとしている⁴。これは戦略、とくに対象期間が長い「大戦略」を構想する際には、どのような道筋や推論のスタイルで考察するかが極めて重要ということを示唆している。

一方、ギャディス (2018) によれば、「大戦略」は、「伝統的には『戦争の計画』や『実際の戦闘』と関連していたが、それは最初に記録された「願望と能力」の関係が軍事作戦の遂行に関わっていたため」⁵ であるという。

例えば、我々は紀元前 8 世紀頃に記されたホメロスの叙事詩『イリアス』の中に、既に「戦略」という言葉の原型を見ることができる⁶。その後、様々な局面で「戦略」という言葉は使われてきたが、明確な形で「大戦略」が意識されたのは 19 世紀後半、マハンが『海上権力史論』(1890)⁷ により生産・海運・植民地の連鎖の特徴を著し、その各々の役割を著してからである。

20 世紀に入ると、コルベット (1906) が軍事面から「大戦略」を「戦争のための国家の全資源を扱う」ものと定義し、フューラー (1923) が戦略の分類を行う中で「戦略には grand, major, minor の 3 つがあり、(中略) …大戦略は (中略) …軍事的、市民の道徳

³ Tetlock, Philip E., *Expert Political Judgement: How Good Is It? How Can We Know?*, 2005.

⁴ Ibid, pp. 72-75, p. 118.

⁵ Gaddis, John Lewis, *On Grand Strategy*, 2018, p. 22. 邦訳は『大戦略論』, 村井章子訳, 2018 年, p. 38.

⁶ Ibid. p. 23. 邦訳は p. 38.

⁷ Mahan, A.T., *The Influence of Sea Power Upon History, 1660-1783*, 1990. 原本は現在オンラインで参照可能である。邦訳は、アルフレッド・マハン, 『海上権力史論 (新装版)』, 2008 年。オンラインのアドレスは、<https://www.gutenberg.org/files/13529/13529-h/13529-h.htm> (2021 年 11 月 25 日確認)

的、商業的、産業資源の側面や精神の要素を扱う」と述べている⁸。これはいわば包括的な「大戦略」のプロトタイプとも言える主張だが、当時の状況の中ではあくまでも戦争に勝利するために必要な「大戦略」の幅の広さと考えられていた可能性が高い⁹。その後、ハート（1929）は「大戦略とは（中略）…国家の全ての資源を調整し、（中略）…政治的目的の達成に向けること。全ての経済的・人的資源の熟慮と開発を行い…（中略）、戦争後の平和に目をむける」¹⁰ という形で「大戦略」の要素を3つに整理し、より明確な定義を示している。現在、一般に「大戦略」の議論では、このハートの定義が用いられている。

（ハートによる大戦略の内容）

- ① 国家の全ての資源を調整し、政治的目的の達成に向けること
- ② 全ての経済的・人的資源の熟慮と開発を行うこと、そして
- ③ 戦争後の平和に目を向けること

なお、この時代、つまり第一次世界大戦後からハート（1929）に至るまでの時期は、国際関係論の分野では「第一次大論争」¹¹の時代と言われている。その理由は「国際法や国際組織によって平和を維持していく」といういわば理想主義的な考え方が中心となる中で、現実的にはハートが指摘した3要素の中でもとりわけ①「国家の全ての資源を調整し、政治的目的の達成に向けること」が注目されたものの、「1930年代の終わりには、ヴェルサイユ条約やそれに基づく国際連盟の失敗が明確」となり、いわば理想主義と現実主義が明確に対立した時代でもあったからである¹²。

その後、第二次世界大戦および冷戦の影響により、「大戦略」に関する研究は①のウエイトがさらに高くなり、軍事・国際政治中心の形で分析を行う傾向が継続している。

その背景は、第二次世界大戦後の米国による「封じ込め」（1947年）、北大西洋条約機構の設立（1948年）、ワルシャワ条約機構設立（1955年）、ハンガリー動乱（1956年）、ヴェ

⁸ Corbett, Julian S., “Some Principles of Maritime Strategy”, 2010, Fuller, Col. J. F. C., “The Reformation of War”, 2009.

⁹ 因みに、ルーデンドルフによる『国家総力戦』が発表されたのは1935年であり、我が国で国家総動員法が制定されたのは1938年である。その第1条は、「本法ニ於テ國家總動員トハ戦時（戦争ニ準ズベキ事變ノ場合ヲ含ム以下之ニ同ジ）ニ際シ國防目的達成ノ爲國ノ全カヲ最モ有効ニ發揮セシムル様人的及物的資源ヲ統制運用スルヲ謂フ」（下線筆者）」となっており、「大戦略」の理解はあくまでも国家と軍事優先の流れが継続していたことがわかる。同法の原文は国立国会図書館のデジタル・アーカイブで確認可能である。アドレスは、<https://www.digital.archives.go.jp/das/image/F0000000000000035654>（2022年1月2日確認）

¹⁰ Liddell-Hart, B. H., “The Decisive War of History: A Study in Strategy”, 1929, (digital version 2006).

¹¹ 理想主義的な視点を中心となった国際関係論を現実的な視点から強く批判した研究として著名なものは Carr, E.H., “The Twenty Year’s Crisis: 1919-1939”, 1939 がある。この書籍は2016年以降、電子書籍として入手可能である。

¹² 宮岡勲「国際関係論におけるパラダイム間論争：学説史からの考察」、『法學研究：法律・政治・社会』, vol. 92. No. 1, 2019, pp. 75-76. ちなみに、国際関係論の中ではこの論争に続き、1960年代後半には「第二次大論争」（「伝統的アプローチ」対「科学的アプローチ」）が起り、1970年代以降には「第三次大論争」（現実主義・多元主義・構造主義）が起っている（宮岡前掲, pp. 78-81）。

トナム戦争（1955 年）などの東西対立をめぐる一連の動きであり、これが国家の全ての資源を用いて目的を達成するという動きを支え、「大戦略＝①」のような傾向を加速させたのである。

こうした状況の中では、ハートが指摘した②や③の要素はあくまでも①に付随する形として認識されてきた結果、「大戦略」の議論の中心はあくまで①であり、それゆえ「大戦略」を軍事や国際政治以外の分野に応用する必要性も少なかったものと考えられる。

実際、ギャディス（2009）は、「（大戦略に関する）我々の知識は、主として戦争と外交・国策の領域に由来するが、その理由は、戦争と国家の管理は、人間の集合的行動として文書化された他のいかなる領域よりも、より長期において目的と手段の間の関係に関する熟慮を要求してきたためである」¹³ と述べている。

2.1.2. 「大戦略」概念の発展

1960 年代以降、米国のコンサルティング会社を中心に「戦略」という言葉がビジネスの世界に広く普及し、経営戦略やマーケティング戦略という言葉が一般的に用いられるようになる。ここでは「戦略＝目的（ends）＋手段（means）」として捉えられたことが多かった。しかし、「大戦略」という言葉は依然として国家や軍事、安全保障、歴史や学術分野特有の用語として、またある種の曖昧性を備えた言葉として用いられ続けた。

近年の我が国でも野中ら（2005）が、「大戦略」を「戦争あるいは国家安全保障のために、軍事力、外交、同盟関係、経済力、その他の国家資産を動員すること」であり、「戦略に最終的な意味を付与する場である」¹⁴ という形で整理している。そこでは戦略を 5 つのレベル（大戦略・軍事戦略・作戦戦略・戦術・技術）に分け、大戦略を最上位に置いている。その上で、大戦略の構成要素として、国家理念（国家目標・価値）、国益、政治的リーダーシップ、を例示している¹⁵。

いずれも、それまでの国内外の戦略研究の大きな流れを踏まえたものだが、実はこうした状況は 1990 年代以降、少しずつ変化している。まず、ケネディ（1991）が戦略を「目的と手段の絶えざる知的な再評価」であり、「複雑で多層的」¹⁶ なものとし、それまで研究の主流を占めていた固定的な「大戦略」概念に動態的な視点を持ち込んでいる。

¹³ Gaddis, J. L., "What Is Grand Strategy?", Karl Von Der Heyden Distinguished Lecture, Duke University, February 2009, 7. スクリプトは以下のアドレスで参照可。

<https://indianstrategicknowledgeonline.com/web/grandstrategypaper.pdf> （2021 年 11 月 25 日確認）

¹⁴ 野中ら前掲, p. 391（以下、野中ら, と表記する）。この定義と分類は明確かつ理解しやすいが、執筆者たちの立ち位置が経営戦略ではなく、同書の題名のとおりリーダーシップ論であることに注意しておく必要がある。とくに、「戦略に最終的な意味を付与する場である」という点については同書の別の箇所において、「戦略に総括的な意味を与えるということは、軍事的合理性を国家目標や国益にすり合わせることもである」（p. 392.）と記している。これは本研究の視点から見れば「大戦略」をあくまでも軍事面のものとしてとらえているだけでなく、利害関係者間の調整プロセスや手続きのような形であると誤解させるリスクをはらむ可能性がある。

¹⁵ 野中ら前掲, pp. 379-392.

¹⁶ Kennedy, P., "Grand Strategies in War and Peace", 1991, p. 6.

その後、2009 年になるとギャディスがケネディの定義をさらに発展させ、「大戦略」とは「生態学的な規律（discipline）である。手段と大規模な目的（large ends）との熟慮された（calculated）関係であり…（中略）、行きたい場所に到達するために必要なものをどのように使用するか…（中略）木だけを見るのではなく、森を見る。自由に使える全ての手段を目的に関連づけること」¹⁷ と述べている。

ここでは「戦略＝目的＋手段」という従来の図式を基礎に置きつつも、目的を“大規模な”目的（large ends）としていることに加え、国家や戦争など、従来の定義に用いられていた政治・軍事特有の用語が意図的に省かれていることに注意する必要がある。

つまり、ケネディやギャディスは、かつてハートが指摘した「大戦略」の構成要素である 3 要素のうち、当時およびその後の国際情勢の変化の中で正面から議論されることが少なかった 2 点目と 3 点目の要素について、再検討する段階に来ていることを提起したと考えられる。

なお、わが国においては古くから「大局観」という言葉があり、企業経営や事業環境の展望などを論じる際に、「大戦略」に近い意味で用いられてきたが、その多くは情勢の総合的包括的把握といった抽象的かつ漠然とした理解として捉えられてきた。

そうした中で、「大戦略」の具体的な例を明確に示したものとして、岡崎（1984）がある。岡崎は、日本の戦史を振り返る中で、日露戦争後の満州処理問題に対し明治の元勲の一人である伊藤博文の意見書の内容を、「（経験の蓄積から得た現実的判断）かつ日本の「…実力についての常識的判断」¹⁸ と指摘している。

その上で、伊藤意見書の内容を無視した後の世代が「アングロ・サクソンとロシアしかない、という極東の力の構造を見失」い、「情勢判断の大局を見誤」り、「目先の国益だけで」「米・中・ソを全て敵にまわ」したことこそが最大の戦略的誤りであるとし、それが 40 年後の太平洋戦争とその結果に繋がった、つまり「大戦略」を誤ったことを指摘している。

これはギャディスが、大戦略を「無限になりうる願望と必ず有限の能力を釣り合わせる」と表現するよりも 30 年以上前である。

だが、岡崎の先見性は卓越しているとしても、指摘内容はあくまで国際政治・軍事・外交分野に限定されている。このため、「大戦略」の事例としては明解でも、これだけでは「大戦略」の適用範囲を拡大可能とすることには十分ではない点に留意する必要がある。

むしろ、近年では本来「大戦略」議論が行われてきた分野においてすら、極めて限定的に用いられていくつかの概念が拡大して適用され始めているという現実を理解した方がわかりやすい。

例えば、安全保障分野では伝統的な国家安全保障（national security）に加え、近年では「人間の安全保障（human security）」という概念が普及している¹⁹。

¹⁷ Gaddis, op. cit. pp. 16-17.

¹⁸ 岡崎久彦『戦略的思考とは何か』, 1983 年, p. 77, p. 88, p. 110, pp. 116-117.

¹⁹ UNDP, “Human Development Report 1994”, 1994. とくに第 2 章「New dimensions of human security」に詳しい。

また、農業分野では食料安全保障 (food security) が伝統的な国家安全保障 (「集団安全保障」や冷戦期ヨーロッパの東西両陣営において理解されていた「共通の安全保障」など) に相当する概念とすれば、「恐怖からの自由」や「欠乏からの自由」を主要な構成要素とする形で、家庭や個人を対象とした「食の確保 (food security)」という議論が進展している²⁰。

こうした変化を考慮すれば、「大戦略」概念が従来の枠を離れ、ケネディやギャディスが指摘した再考を要する段階に来ていることは妥当であることがわかる。

つまり、本来ハートが指摘した3要素のうちの残り2つの要素である「経済的・人的資源の熟慮と開発」および「戦争後の平和に目をむけること」、という点がこれまで顧みられなかった領域でもあらためて重要性を帯びてくることがわかる。そうすると、経済やビジネスの分野への「大戦略」概念の適用可能性はむしろ当然考慮すべき必要性があると考えられる。

こうした流れを受けてレイトン (2018) は、より普遍的な形で「大戦略」を再定義し、「2つ以上の知的で適応的な主体間に存在する秩序を意図的に変更しようとするために、多様な形態の力を効果的かつ効率的に開発し、適用する技術」であるとしている²¹。

こうして「大戦略」概念は、政治や軍事、安全保障分野に限定されたものではなく、ビジネスの世界でも十分に適用可能な枠組みとして位置づけられるようになったのである。

なお、現実面では、2000年代以降の企業活動のグローバル化の進展や、国際環境問題等、特定地域や特定企業だけの努力で対応可能ではない課題が続々と明らかになってきたこと、さらに、インターネットの発展・普及により国境を越えた電子取引や電子決済、資金調達などが拡大するにつれ、個別企業の経営戦略の立案においても国際社会における「人材の開発と熟慮」や、投資先の政情や治安、すなわち「平和」な状態をいかに維持するか、などが企業活動においても益々注目されてきている。

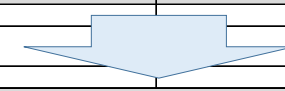

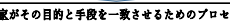
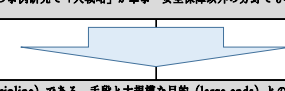
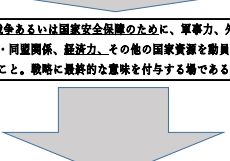

言い換えれば、経営戦略分野においても、静態的な環境の中では目の前の事業のオペレーションの効率化・最適化に注力し、あるいは従来の顧客に対応していれば十分であったものが、ビジネスをめぐる国際環境そのものがダイナミックに変動する中では、個別企業あるいは経営資源が限られた企業ですら、将来の変化を想定した経営戦略、それも自社だけでなく自社が属する業界全体を視野に入れた「大戦略」を考慮する必要性が生じてきたのである。

「人間の安全保障 (human security)」という概念はこの報告書により拡大した。アドレスは、http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/255/hdr_1994_en_complete_nostats.pdf (2021年12月31日確認)

²⁰ 三石誠司「農産物貿易における認証・表示制度とフードセキュリティ」、『農業と経済』、第86巻、第3号、2020年、pp. 34-43。なお、英語の food security の日本語定訳は「食料安全保障」のため、家庭や個人の安全保障を示す際には、同じ food security でも「食の確保」という訳を用いていること注意する必要がある。

²¹ Layton, P., “Grand Strategies”, 2018, p. 16。ただし、ここで述べている「既存の秩序を変更する」という点については、レイトン自身が著書の中で、既存秩序そのものが望ましい戦略と行動の結果である可能性もあることを指摘している。したがって、既存の国際秩序を意図的に変更することだけが「大戦略」ではないことには十分な注意が必要である。

「大戦略」概念の変遷

主張者		分岐点	「大戦略」概念と対象の変遷		
マハン		「シーパワー」の提唱	シーパワーの要素としての「生産・海運・植民地」とそれぞれの個別要素		
コルベット	1906	軍事的な「大戦略」原論	「大戦略」とは…、戦争のための国家の全資源を扱うこと		
フューラー	1923	「戦略」の分類と「大戦略」のプロトタイプを提示	戦略には grand, major, minor の3つがあり、(中略)…大戦略は(中略)…軍事的、市民の道徳的、商業的、産業資源の側面や精神の要素を扱う。 国家戦略に概ね等しい。戦略が武装した集合の動きに特化したものであるのに対し、大戦略はその背後にある動機を包含している。		
ハート	1929	「大戦略」概念を整理、構成する3要素を提示	①大戦略とは(中略)…国家の全ての資源を調整し、(中略)…政治的目的の達成に努めること ①軍事・安全保障・外交	②全ての経済的・人的資源の動員と開発を行うこと ②経済・ビジネス・人的資源	③戦争後の平和に目をむけること ③環境・人権・その他
ケナン	1946		封じ込め戦略 (Containment)		
岡崎	1984		「経験の蓄積から得た現実的判断」かつ日本の「…実力についての常識的判断」		
ボーゼン	1984		国家の安全を導く最善の方法に関する国家の理論		
ケネディ	1991	「戦略」論の見直し	大戦略の本質は、その使用を特定の種類の国家のみに限定する必要はない		
レイン	1998		国家がその目的と手段を一致させるためのプロセス		
コネリー	2001	現代の「大戦略」事例研究		アルジェリア独立の事例研究で「大戦略」が軍事・安全保障以外の分野でも機能していることを論述	
野中ら	2005		戦争あるいは国家安全保障のために、軍事力、外交・同盟関係、経済力、その他の国家資源を動員すること。戦略に最終的な意味を付与する場である。		
ギャディス	2009	「大戦略」の適用範囲を拡大			
イカンベリー	2011		国際秩序は、国家間の相互作用を導くために、既に定まっているルールと取り決めが存在する政治的形成物 → これをより望ましい方向へ変更することが大戦略と示唆	生態学的な規律 (discipline) である。手段と大規模な目的 (large ends) との熟慮された (calculated) 関係であり… (中略)、行きたい場所に関連するために必要なものをどのように使用するか… (中略) 木だけを見るのではなく、森を見る。自由に使える全ての手段を目的に関連づけること。戦争と国政 (statecraft) だけに適用する必要はなく、重要な目的を追求するために手段を展開するいかなる取り組みにも潜在的に適用可能	
スローター	2012		大戦略策定の第一歩は、それが守り、推進しなければならない利益の特定		
レイトン	2018		2つ以上の知的で適応的な主体間に存在する秩序を意図的に変えようとするために、多様な形態の力を効果的かつ効率的に開発し、適用する技術		
三石	2022	経営戦略への適用を提示	知恵と意志の集積としての長期構想であり、あらゆる種類の共同体が何世代にもわたり生き抜くための経験に基づく実践的かつ具体的な統治の手法である。		

出典) 筆者作成。

2.1.3. 小括

「大戦略」は当初、戦争を通じて国家の政治的目的を達成するという軍事的側面だけでなく、経済や社会を含めた3要素(①あらゆる資源の調整, ②経済・人的資源の開発, そして, ③戦後の平和を射程)で構成されていたが、第二次世界大戦とその後の冷戦という国際情勢の中で、3要素の1つである軍事や国際政治、安全保障分野での議論が中心となる形で現実的な研究が蓄積された。

具体的には「戦略=目的(ends)+手段(means)」という単純なオペレーション・レベルの考え方と、ハートによる定義を基本とする考え方に2分される。

前者は主として軍事的オペレーションの流れに繋がる。一方、ハートの3要素の中で、①は軍事的オペレーションとの関係も深く一定の議論が蓄積されたが、国際情勢の動向もあり、②③は1990年代になるまで余り議論されてこなかった。

1990年代以降、「大戦略」の議論は再び動き始め、ケネディによる「絶えざる知的な再評価」「複雑で多層的」という再定義を契機に、ギャディスが「大戦略」の定義を「行きたいところに行くために、必要なものをどのように使うか」、という形で表現し、国家や軍事などに限定されず、全ての組織や人に適用可能な普遍的な原理(discipline)に発展させている。

これをレイトン(2018)は、「2つ以上の知的で適応的な主体間に存在する秩序を意図的に変更しようとするために、多様な形態の力を効果的かつ効率的に開発し、適用する技術」

としたのである²²。

こうした流れを経て、「大戦略」は抽象的感覚的な「大局観」ではなく、具体的な経営戦略の一分野として本格的に研究する理論的前提が整えられるようになったと考えられる。

さらに、現実面でも企業活動のグローバル化や、国際環境問題等の諸課題が続々と明らかになってきただけでなく、インターネットによる電子取引・決済、資金調達などが普及するにつれ、ハートが指摘した残りの2要素の重要性が注目されてきたということになる。

ビジネスをめぐる国際環境そのものがダイナミックに変動する中では、個別企業も将来の変化を想定した上で経営戦略を策定する必要性が生じるだけでなく、その射程も自社だけでなく、自社が属する業界そのものの存続や発展を視野にいれる必要性が生じてきている。そこに「大戦略」概念を応用する機会が到来していると考えられる。そうすると、ハード以来の抽象的「大戦略」の理解ではそもそも環境変化には出来ないことがわかる。

したがって、本研究は「大戦略」に関する新たな「定義」の創出にも関係してくることを指摘しておく。

2.2. メジャーに関する先行研究

石油、穀物、保険の各業界およびメジャーについて、個別業界や特定企業を取り上げた先行研究は多いが、これら3業界を同じ視点、とくにコモディティという取扱商品の性質と、メジャーが競争の土俵を作るプロセスという視点から同時に検討した研究は、少なくとも日本語と英語の文献の中では見つけることはできなかった。各々の業界が多く歴史と特徴を持ち、個別に十分な研究対象となるだけでなく、その成立から現代までの時間の長さも異なるからである。

遠隔地からの穀物輸送の起源は文献に残るものでも古代ギリシア・ローマの時代まで遡ることが可能である²³。船舶による穀物の海上輸送そのものが特定の業界として存在していたかどうかは別として、その始まりとともに保険ビジネスの原型ともいえる様々なリスク回避の仕組みが考えられ、知識やノウハウが蓄積された長い歴史があると考えられている。

3つの業界の中で最も新しく、比較的文献調査が容易な業界は石油である。石油は「燃える水」としての民間活用の起源は穀物同様に古いが、ビジネスや産業としての歴史に限れば1850年代以降、150年程度を射程とすることが可能である。

米国で石油が初めて機械による掘削に成功したのは1859年であり、後に現在の石油メジャー各社に分割されたロックフェラー（John Davidson Rockefeller）のスタンダード石油（Standard Oil Company）の設立は1870年である。穀物メジャーの中で最も古いバンゲ（Bunge）の設立は1818年だが、本格的なメジャーとしての活動は1884年に南米アルゼ

²² Layton, P., op. cit, 2018, p. 16.

²³ 例えば、ガーンジー『古代ギリシア・ローマの飢饉と食糧供給』, 1998年, リュシアス『リュシアス弁論集』, (翻訳) 細井敦子・桜井万里子・安部素子, 2001年など。

ンチンに拠点を移して以降である²⁴。

さらに、ルイ・ドレファス (Luis Dreyfus) の設立は 1851 年、カーギル (Cargill) の設立は 1865 年であり、ADM (Archer Daniels and Midland) の設立は 1902 年である。

以上より、石油と穀物については概ね 1850 年代以降を射程とすることでメジャー誕生に至る初期の過程を検討することができる。

これに対し、保険業界のメジャーであるロイズ (Lloyd's of London) の起源は 300 年以上前の 1686 年に遡る。この場合、石油や穀物と同じ時間軸で比較することは不可能だが、そこに共通した法則を見出すことこそが本研究の目的である以上、時間軸の違いは研究方法を統一することにより一定の整合性が確保可能と見做すこととする。

以上を踏まえ、本研究の目的に即した形でのみ既存研究を簡単にレビューし、その後で研究の手法を述べる。対象は 3 業界において現在、メジャーと呼ばれる企業 (群) が設立された時期から現代までを個別通時的に扱った書籍・資料・文献等であり、これらを基礎的な調査データとする。

2.2.1. 石油メジャー

本節では、石油メジャーおよび石油業界、とくにロックフェラーについて記された通史を中心に紹介し、個別研究の詳細なものは、各章の最初に記述する。

最初に最重要なものとして、ヤーギン『The Prize』(1991)、邦訳『石油の世紀』上・下 (1991) がある。この著作の特徴は 1850 年代の米国における石油産業誕生以降 1990 年代まで、石油をめぐるメジャー各社の動きだけでなく、関連する国際情勢について膨大かつ詳細な記述が見られる点である。原書は本文 781 頁、邦訳は上下巻で 1,300 頁を超える大著だが、本研究の目的の基礎文献としては最も適している。

ヤーギンが辿り付いた結論は恐らく本文よりも日本語版の序文に記されている。それは、「人は単純明快な説明を求めるものだ。しかし…、重大な事件というものは、一つだけの要因から惹起されるものではない」²⁵ というものである。

例えば、米国における石油産業の創業者たち、その中でもロックフェラーのスタンダード石油が、いかにして一攫千金を目指す掘削専門の山師達のビジネスから大量生産と大量取引が可能な商品としての石油産業を構築していくか、その一連の動きを示す細かい事実が数多く記されており、スタンダード石油の誕生は、無数の日々の行動の集積結果であることが示されている。

さらに、石油メジャーの他の 1 社であるロイヤル・ダッチ・シェルの誕生に至る過程や、その後、2 度の世界大戦を経る中で、主要な産地が米国から南米や中東シフトし、事業環境

²⁴ バンゲは Johann Bunge により 1818 年にアムステルダムで貿易会社として設立されている。1859 年に拠点をアントワープに移した後、Born 家と合同で Bunge y Born としてブエノス・アイレスを拠点として活動し始めている。その後、1975 年に拠点をサンパウロに移し、1998 年にはニューヨーク郊外のホワイト・プレーンズに移している。

²⁵ ヤーギン, D., 『石油の世紀 (上)』, 1991 年, 「日本語版への序文」冒頭。

が異なる状況に直面したメジャー各社が、米国内で構築し、時間の経過とともに喪失しつつあった独占的優位性をどのようにして海外で維持・再構築したかを読み取ることができる。

加えて、戦後の石油秩序の中でメジャーがいかに優位性を確保してきたか、また OPEC に代表される産油国のパワーが、一時期は脚光を浴びたものの持続性がなく、いかにして再びメジャーにシフトしたかが膨大な事実の蓄積として記されている。

なお、ヤーギンの著作が本研究の基本書として適している最大の理由は、多くの事象について発生年だけでなく、発生年「月」、時には「日」までが克明に記され、因果関係の特定が可能だからである。

他の多くの書籍が発生年のみの記述に留まるが、古い複数の事象が同一年に発生した場合、因果関係が錯綜し逆の解釈を生む可能性がある。その意味で、発生「年」だけでなく発生「月」、状況により発生「日」までが記されているこの著作は、学術書ではないがビジネス・グランド・ストラテジーの研究においては資料価値が高い。

なお、ヤーギンの著作の内容を一言でまとめれば、メジャーといえども大小さまざまな当たり前の日々の仕事に関する「膨大な試行錯誤の繰り返し」を実施したからこそ、メジャーになり得たのであり、ある日突然、メジャーになったのではないということである。組織が余りにも巨大過ぎるため、我々は何か特別な仕組みが存在したかのような印象を受けるが、ひとつひとつを詳細に検証してみれば、積み重ねであるということが丹念に書き込まれている。

したがって、石油業界の通史は本書を基本書とし、必要に応じ、例えば、以下に述べるエイベルズ『ロックフェラー』(1969) やチャーナウ『タイタン』(2000)²⁶ などの個別の先行研究を参照する。

次に、エイベルズだが、こちらは事業家としてのロックフェラーの卓越性の内実を、実は我々が通常考慮していることの絶え間ない組み合わせであるとして記述している。その要素として、徹底した原価管理・削減と新規技術の活用、顧客との長期的な関係の重視、そして恐らくは信仰に基づいた勤勉性を実直かつ徹底的に追及したことを明確にした点が大きい²⁷。

ただ、それだけでは同時代に生きた多くの野心的な人々との違いが明確にはならない。実際、多くの人間は、これらの要素の1つまたはいくつかを少なくともある時期には保持している。エイベルズの観点から見たロックフェラーの特徴は、スタンダード石油がその地位を確立しても同じ姿勢を保ち持ち続けた点にある。

第4章で述べるが、ロックフェラーは「クリーヴランドの大虐殺」と言われるほどの過酷さで競合他社を買収あるいは廃業に追い込んでいる。廃業に追い込まれる当事者からは憎

²⁶ エイベルズ, J., 『ロックフェラー』, 1969 年, 原著は Abels, J., "THE ROCKEFELLER BILLIONS", 1965, チャーナウ, R., 『タイタン』, 2000 年, 原著は Chernow, R., "Titan", 1998.

²⁷ もちろん、そこには生まれながらの才能だけでなく、与えられた環境、そして才能を活かす英知という経営戦略の射程を超えるものが存在するのだろうが、それは本稿の対象外である。

悪の対象となったようだが、これらは石油製品の標準化と規模の経済を求める過程、つまり競争の過程で程度の差こそあれ、いずれは生じたものであるとされている。

その上で、エイベルズは「あとがき」（原著では Chapter 28, Conclusion）において、明確に「ロックフェラーの手法の多くは、深淵なものでも驚くべきものでもないように思える。物事を単純に考える人にとって、これらの手法は、二つの地点を結ぶ最短距離ともいうべき単純概念であって、たゆまず追求すれば多くの分野で成功する公式だと言える」²⁸ と記している。これが結論である。

最後に、チャーナウの『タイタン』だが、こちらはロックフェラーの書簡類等を渉猟した上で、エイベルズよりもさらに内面に踏み込んでいるが、情緒的な記述も多く織り込まれている。そのため、個人としてのロックフェラーがどのように生きたかという視点が中心軸であり、事業家としてのロックフェラーがいつ、何を実施したかはエイベルズの著作と比較し、補完した上で確認していく必要がある。

チャーナウの結論も、ロックフェラーは『怪物』でもなければ『偉人』でもない。『寡黙な中身の無い男』でもなければ『天才経営者』でもない。「生涯を誠実に生き続けた1人の男」であるとしている²⁹。

いずれも通史として見た場合、当たり前の普通の人間を描き出している。偉人伝としてはその通りなのだろうが、その点は一旦脇に置き、本研究ではあくまでロックフェラーが経営者として具体的に「何を実施したか」に焦点を当ててこれらの文献を再検討する。

以上に加え、スタンダード石油に関する純粋な学術論文が複数存在するが、個別の詳細は第4章にゆずり、ここでは井上忠勝『アメリカ経営史』（1961年）を記しておく。国内外の多くの先行研究がスタンダード石油による鉄道の差別的運賃獲得を、支配の主要な要因であり当然のことと見做しているのに対し、井上はその要因をロックフェラーが具体的な精製業者の統合を始めるはるか前にあると喝破している。

だが、残念ながらその後の国内外の関連研究でこの井上の指摘をさらに深めた研究は見当たらない。したがって、本研究では石油メジャーについてはこの段階を探究することとなる。具体的な内容は第4章で適宜記述することとする。

2.2.2. 穀物メジャー

穀物メジャーに関する先行研究には、モーガン『*Merchants of Grain*』（1979）³⁰（邦訳は『巨大穀物商社』喜多迅鷹・喜多元子訳、1980）がある。穀物メジャーについては、1980年

²⁸ エイベルズ前掲, p. 341. Ables, *ibid*, pp. 360-361. なお、この部分の原文は「*Many of Rockefeller's techniques do not seem profound or startling. To an uncomplicated mind, they were the simplistic conceptions of the shortest distance between two points, pursued with persistence, which is the formula for success in many fields.*」である。

²⁹ チャーナウ, R, 『タイタン（下）』, p. 580. これは佐藤唯行が「解説」で指摘している内容である。なお、佐藤は同時に「過去一世紀にわたり構築され続けてきた神話化されたロックフェラー像を崩し、あらたな史料解釈にもとづいて等身大のロックフェラー像を本書の中で再構築した」とも指摘している（p. 581）。

³⁰ Morgan, D., “*Merchants of Grain*”, 1979.

以降もほぼ 10 年に 1 度程度の割合で一定の著作が公表されている。ギルモア『*A Poor Harvest*』, 1982 年 (邦訳『世界の食糧戦略』中山義之, 1982 年³¹ , ニーン『*Invisible Giant: Cargill and Its Transnational Strategies*』, 1995 年 (邦訳『カーギル ― アグリビジネスの世界戦略』, 1995 年, 中野一新, 1997 年)³² などである。

モーガン (1979) は、当時の穀物メジャー各社の動きをわが国に紹介した恐らくは初の書籍である。各社の成り立ちからの記述が一定程度記されているが、やはり中心は第二次世界大戦後、とくに 1970 年代である。

また、カーギルを中心とする複数の穀物メジャーについて、その成り立ちについても一定の記述が見られる。本稿との関係で言えば、19 世紀の米国で、いかにして複数の「穀物王たち」が登場したかという点が最も関係している。

全体として見た場合、モーガンが明らかにしたことの第 1 は、米国の穀物貿易には一定の援助計画や融資計画は存在するものの、実際に世界最大の穀物輸出国である米国産穀物の行先は世界の飢えた人々やそれらの人々が住んでいる国ではないこと、つまりあくまでビジネス・ベースで行われていることを明確にしたこととである。

第 2 は、こうした穀物取引を軸として発展してきた世界の食料システムそのものが、1979 年当時ですら既に歴史に前例を見ないほど拡大しており、多くの国が穀物輸入へ依存しており、そのシステムは容易に解体できないものであることを示した点である。

その上で、モーガンは、当時急速に台頭していた「武器としての食料」という考え方を強く否定している³³。

第 3 に、本稿との関係でいえば、草創期のカーギルの記述はわずか 2 頁程度だが、いくつかの基本的な行動パターン (鉄道とのリンク) が示されていることである。

だが、具体的な動きについてはやはり不十分であるため、そこはさらなる探求が必要となる。この点に関する詳細は第 5 章で検討する。

ギルモア (1982) は、第二次世界大戦後の復興需要の中で穀物メジャー各社がどのように動いたかという点から検討が行われているため、メジャーとして成立した後の記述が中心である。ギルモアの研究は 2 つの面から見ることができる。1 つは米国の食料政策がいかに変化したか、そして他はその過程で穀物メジャーがいかに自らの利益を追求するために恣意的な活動を繰り返したかである。

その上で、本来穀物メジャーを規制すべき米国政府自体が最重要な情報すら穀物メジャ

³¹ Gilmore, R., “*A Poor Harvest*”, 1982. (邦訳は中山義之『世界の食糧戦略』1982 年)

³² Kneen, B., “*Invisible Giant: Cargill and its Transnational Strategies*”, 2002. (監訳・中野一新, 『カーギル―アグリビジネスの世界戦略』, 1997 年。

³³ Morgan の原著は前掲のとおり 1979 年に出版されたが、この年の 12 月 24 日に旧ソ連はアフガニスタンに侵攻した。それを受けて、米国カーター政権は 1980 年早々にソ連に対する農産物輸出禁止 (embargo) を実施した。現実には Morgan の指摘とは真逆に動いたのである。なお、米国の穀物輸出禁止や一時停止などはそれ以前の 1970 年代から何度か実施されている。詳細は、三石誠司「アメリカの穀物輸出制限-行政資料から見た事実の整理と課題」『フードシステム研究』, 第 20 巻, 4 号, 2014 年, pp. 372-385.

一に依存している実態を描き出している。これはその内容自体が興味深い内容だが、最初に指摘したとおり既に穀物メジャーが十分な影響力を備えて以降の内容が中心である。

本稿で対象とする草創期のカーギルに関する記述は 2 行しかないが、メジャーとなつてからの国際的な取引の方法やリスク回避の手法などについては米国上院多国籍企業小委員会に提出された 1970 年代前半の具体的な取引数量とともに詳細な内容が批判的視点から記されている。

メジャー各社の中でとくにカーギルについてはニーン (1995) が詳しい。同社の戦略の特徴は日本語版の監訳者により 4 つにまとめられているが、そのうちの少なくとも 2 つ、例えば、各国政府の手厚い保護を独占的に受けるしたたかさや、カーギル幹部が政府の要職に就き、政府高官がカーギルに天下るといった「回転ドア」などは、カーギルが穀物メジャーとして確立されてからのものである。

これらは、1995 年当時のカーギルの戦略としては正しいのであろうが、カーギルがいかにして穀物メジャーとしての地位を築き、こうした戦略を実践することが可能になったかについては、記述が極めて少なく、こちらも 2 頁程度である。

ニーンの記述の中で検討可能なものとしては、例えば「…好機に乗り資産を安く買い占めたが、この方式はその後のカーギルの基本戦略となった」³⁴ という部分である。こうした文章が本当にその通りなのかについては、やはり検討が必要であると言わざるを得ない。何故なら、この文章だけでも、何故こうしたことが可能であったかということに関する一切の説明がなされていないからである。

従って、グランド・ストラテジーの観点からはこれらの点についてさらなる検討が必要となる。そうでなければ、誰もが「好機に乗り安く資産を買い占める」ことでメジャーになれると理解されてしまうからである。

なお、カーギルについては、ブローウェルによる膨大な 3 部作『*Cargill*』³⁵ がある。こちらはファミリーの伝記的要素と多数の無関係な記述があるが、草創期の記述には従来の研究では探求されていないものを見つけられる可能性がある。また、カーギルは非公開会社だが、過去には何度か社史を公刊しているため（詳細後述）、これらの記述を相互補完的に読み解くことにより、草創期の活動を確認することが可能となる。

なお、わが国でも穀物メジャーに関する研究書は複数刊行されているが、その多くは穀物メジャーという言葉が世に広まった 1970 年代以降、とくに 1972 年の旧ソ連による米国からの穀物買付や、1970 年代から 1980 年にかけて実施された対ソ穀物禁輸などを中心とし、その関連で穀物メジャー各社を取り上げたものが中心である。日本語の文献として一例を上げれば、茅野信行『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの発展』(2004 年)³⁶ があるが、

³⁴ ニーン, B, 『カーギル』, 1997 年, p. 70.

³⁵ Broehl Jr., W. G, “*Cargill: Trading the World Grain*”, 1992, “*Cargill: Going Global*”, 1998, “*Cargill: From Commodities to Customers*”, 2008, の 3 部作である。

³⁶ 茅野信行, 『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの発展』, 2004 年。

これも主たる対象は1970年以降であり、メジャーとしてのカーギルが穀物相場の変動の中でいかにリスクを回避し利益を出してきたか、あるいは増大する穀物輸出を支えるインフラを構築してきたか、さらには遺伝子組換え作物の契約生産などにいかに取り組んできたかなど近年のテーマを中心に扱っており、例えば、19世紀については、1865年の設立と1890年には既に100か所以上の施設を所有していたことが触れられているに過ぎない。

以上の他にも穀物メジャーそのものを扱った各種文献・資料は存在するが、個別取引や個別活動の詳細、あるいは特定の時期のみに集中している。

したがって、本研究では全体を俯瞰したものとして先に挙げた文献を基本資料とし、それらに加え、これまでわが国ではいずれも内容の詳細について紹介されていなかった前述のブローウエルの書籍および、ワークによる社史(1965年)などを用いて、草創期のカーギルの動きを明らかにすることとする。

ちなみに、穀物メジャーそのものの研究が比較的少ない理由は、カーギルを始めとして、1970年代当時までの穀物メジャーのほぼ全てが非公開企業であり詳細な情報の入手が困難なためである。その後、穀物メジャー自体も再編・統合を経て、現在ではA B C Dと称される4社(ADM, Bunge, Cargill, Dreyfus)となっている。このうちADMは元々加工が主体の公開企業であり、Bungeも既に株式を公開しているため、少なくとも現在の状況については今後、より詳細な企業研究が進展するものと考えられる。

2.2.3. 保険メジャー

保険業界で圧倒的なメジャーといえばロイズ(Lloyd's of London)である。ロイズの通史としては、Wright & Fayle, 『*A History of Lloyd's*』, 1928³⁷, 木村栄一『ロイズ保険証券生成史』(1979年)³⁸ および『ロイズ:世界最大の保険市場』(1981年)³⁹ がある。この3冊を基本とし、必要に応じて、Martin, 『*History of Lloyd's and of Marine Insurance in Great Britain*』(1876) オンデマンド版2012年⁴⁰, およびHodgson, 『*Lloyd's of London*』(1984年)⁴¹ などを適宜参照する形で全体像を把握する。

ライト&フェイル(1928)は、ロイズ研究における定評ある通史である。ロイズという組織について、有名なコーヒー店の成り立ちから組織としてのロイズがいかにして成立したか、その基本的な仕組みが時代ごとにいかに海上保険ビジネスを支えてきたかだけでなく、第一次世界大戦期からその後のロイズの展開についてまで幅広い領域を扱っている。

この書籍の特徴は、ロイズが行ってきた活動のほぼ全てをひとつの通史として見ていることである。言い換えれば、海上保険だけでなく、船級、そしてサルベージ(座礁・沈没・

³⁷ Wright, C. & Fayle C. E., “*A History of Lloyd's*”, 1928. (以下、本文中では「ライト&フェイル(1928)」と記載する)

³⁸ 木村栄一, 『ロイズ保険証券生成史』, 1979年.

³⁹ 木村栄一, 『ロイズ:世界最大の保険市場』, 1981年.

⁴⁰ Martin, F., “*The History of Lloyd's and of Marine Insurance in Great Britain*”, 1876, reprinted 2012.

⁴¹ Hodgson, G., “*Lloyd's of London*”, 1984.

転覆した船舶の引き揚げや曳航などの作業) など、海上貿易と海上保険に関わる諸分野にまで対象が含まれている。これらの各分野は、わが国の研究では既にかなり細分化されているため、ロイズの全体像を理解するためには不可欠な文献である。

また、当時用いられていた数多くの文書や図表が写真の形で掲載されているため、保険業務の詳細を知ることができる。現在の学術論文の多くも文献を辿るとこの書籍に至る。ただし、この書籍は石油におけるヤーギンの書籍と同様、純粋な研究者向けのものではないため、ひとつひとつの事項に関しては、そのテーマを掘り下げた論文を別途確認する必要があるが、グラント・ストラテジーの観点からは全体を俯瞰するためには最適な基本書であると考えられる。

ライト&フェイル(1928)は、あたかもローマの数多の街道とそこを往来する人々や物資が滞りなく行き交うことで繁栄が継続したように、海上保険とその関連するビジネスが、単なる商業保険ではなく、現実的には大英帝国の繁栄を支えた不可欠なインフラとして機能していたことを示している。

次に、その仕組みに対し保険証券という具体的な文書の記述という側面から解明を試みたのが、木村(1979)である。保険が実体物として残す物は保険証券という文書のみだが、この保険証券に記されている個々の文言は、現代英語を母語とする人間にとっても難解あるいは理解不能なものが多い。何故、このような約款が作られたかについて、その起源を可能な限り遡り、検証したものが木村の研究である。

その結果、現代の我々が使用している海上保険約款の起源が14世紀のイタリアにあることを検証している。当時のイタリアの貿易を取り巻く事情が色濃く反映されているからこそ、現代人にとってはわかりにくい記述が蓄積されてきていることを明らかにしている。

木村の研究は、保険ビジネスにおける特性、つまり個々の事情やニーズが時間の経過とともにいかに普遍的な形に収斂してきたかということを示している点を保険証券から遡ったものと考えることができる。

また、木村(1981)は、ロイズという組織の全体像をあくまで現代の視点で俯瞰したものであるため、執筆時点でのロイズの全容を理解するためには十分だが、グラント・ストラテジーの原点を探究するためには適切ではない。したがって、あくまでもロイズという組織の概要を理解するための基本的文献として使用する。

なお、保険の仕組みそのものの成立はロイズ自体の成立よりもかなり古い。木村によれば、「イタリアのロンバード商人によって、16世紀ごろロンドンに伝えられた」ようだが正確なところは確認できていない。

したがって、保険メジャーの成立前に、海上貨物輸送においてどのような仕組みでリスクの負担と分散がなされていたかなどは、堺雄一「中世ヨーロッパの遠隔地交易と危険対策

(1) ～ (6)」⁴² やバーンスタイン『リスク 神々への反逆』(1998)⁴³ , あるいは南方哲也『危険と保険の基本原則－ロイズの形成と保険の原理』(1996 年)⁴⁴ など、個別事象に特化した研究を適宜検討することで、流れを再検討する必要がある。

第 6 章で詳述するが、ロイズという組織の特徴は「再保険 (reinsurance)」である。この点について、我が国では既に 1930 年代に佐波宣平による一連の研究がある⁴⁵。佐波は其中で、再保険の本質を「大数法則の実現即ち危険の平均のための手段」と喝破している。だが、こうした再保険の本質は保険関係者の中では知られてきたものの、ロイズの名声以上に他分野の関係者や研究者に十分に知られてきたかどうかは不明である。

一方、近年、台風や地震などの大規模災害が頻発している。そのため、保険会社が引き受けた保険のリスクを回避する手段として活用してきた再保険の重要性が高まり、当該分野では議論が出始めている。災害保険や金融保険など、さまざまな形での対応策が各国で考えられているがまだ十分とは言えない。

その意味で、本研究では個別損害に対する対症療法的な詳細を検討するのではなく、あらためて保険と再保険というビジネスの根幹を確認し、その展開方向について、ロイズを事例に検討することとする。それを見極めない限り、続々と登場する新たなリスクへの基本的な対応方向が不明瞭になるからである。

2.3. 小 括

石油、穀物、保険の各業界とメジャーに関する先行研究のうち書籍・論文として公刊されているものを中心に掲げたが、その理由は、本研究の目的が業界とメジャーの超長期にわたる通史および先行研究とその中に記述されている草創期の活動を複数の視点から再検証し、個別の事例を積み重ねた中に存在する共通の「横串」に相当する要素やパターンを見つけ出すことを意図しているからである。

学術論文として特定事象を分析・検討したものは各業界ともに数多く存在するため、以下の各章において、より正確な記述が必要な場合には適宜記載・引用することとしたい。

このため、石油はヤーギン (1991)、穀物はモーガン (1979)、ギルモア (1982)、ニーン (1995)、そして保険は、ライト & フェイル (1928)、木村 (1979) の研究が、各々の業界とメジャーの動きを全体として最も広範に述べており、本研究の基本的なデータソースとして適していると考えられる。

これらの他に、個別具体的な複数の学術論文を参照したが、詳細については該当する各章ごとに必要に応じて再度あるいは新たに記載する。

⁴² 堺雄一、「中世ヨーロッパの遠隔地交易と危険対策 (1) ～ (5)」、『生命保険論集』, 136, 137, 139, 140, 141, 143 の各号, 2001, 2002, 2003 年。

⁴³ Bernstein, P, “Against the God: A Remarkable Story of Risk”, 1998 (邦訳は青山護『リスクー神々への反逆 (上・下)』, 2001 年)。

⁴⁴ 南方哲也, 『危険と保険の基本原則－ロイズの形成と保険の原理』, 1996 年。

⁴⁵ 内容は第 6 章参照。

2.4. 研究の手法

本研究は、石油・穀物・保険の各業界における代表的なメジャーの事例研究である。とくにコモディティを主たる原材料および製品として扱うメジャーの草創期の行動を可能な限り時系列を検証して再構成することにより、既存研究では十分に埋められていなかったメジャーの草創期における共通行動パターンと因果関係を明らかにすることを意図している。

既存研究との最大の違いは、①従来焦点が当てられていなかった草創期の段階に注目した点、②その行動パターンの原点を超長期にわたる持続的繁栄という観点から古代ローマの建国にまで遡った点、そして、③「大戦略（グランド・ストラテジー）」の枠組みを用いて、それらの共通性をメジャーが存在する3つの異なる業界から抽出して解明し再提示したという点にある。

個別業界を対象とした研究は既になされているが、その多くはメジャーがメジャーとして確立した後の行動に焦点が絞られ、華々しい全体の活動の中で草創期の行動はエピソードに過ぎない扱いが殆どであり、深く探求されてはいない⁴⁶。

だが、これらメジャーには外部からは伺い知れない独特の仕事のやり方が存在することは、一度でも当該業界や当該企業に属した者であれば即座に理解可能である。これらの多くは、例えば「企業文化」という曖昧な形に整理されることが多いが、これではどこまでが経営戦略に基づいた行動であるかに曖昧性が残る。こうした行動特性の原点を特定できれば、メジャーの事業展開を理解する一助になるだけでなく、コモディティを扱いながらも超長期にわたる繁栄の仕組みに接近することが出来る。

しかし、石油、穀物、保険、はいずれも独立した別の業界であり、これらを一元的に扱うことは一般的には行われていない。外見上、わずかに共通点が見られるとすれば、いずれもコモディティを扱うという程度である（保険がなぜコモディティかは第6章で言及する）。

こうした異なる分野を一元的に俯瞰する際の手法として、グランド・ストラテジーという枠組みを活用する。ただし、ここにも問題が存在する。一般に「大戦略」は最上位の戦略と考えられてきたが、その内容と議論の変化については、特定分野（軍事・国際政治など）に偏り、ビジネスの世界への適用は見られなかったという点である。

したがって、石油・穀物・保険の個別事例を検討する前に、分析に適用すべき「大戦略」の概念の変遷とビジネスへの適用の可能性を整理しておく必要がある。

さらに、学術研究においては実証性・客観性・科学性を担保するため、アンケート調査やヒアリング調査などによる一次データあるいは少なくとも第三者による査読を経た形で専門的学術誌であるジャーナル論文に掲載された内容を、使用すべきデータの最低限のハードルとして定めていることが多い。これはデータの恣意性だけでなくデータ解釈の恣意性をも回避するためであり、再現性を重視する科学的アプローチの大原則でもある。

⁴⁶ これが見逃されてきたのか、意図的に隠されてきたのかは不明だが、少なくとも後世の視点から見れば言及された量は圧倒的に少ない。

しかしながら、本研究の対象はターゲットとする業界が異なる上に対象期間が超長期にわたるだけでなく、研究対象とするメジャーの中にはカーギルのような非公開企業が含まれるため、通常の形での一次データ収集による定量的比較は現実的には極めて困難である。活用可能なデータは、過去の関連書籍、文献（学術論文、社史、新聞記事、商業誌、文学など）、政府の公表資料（センサス・データ）などが中心となることは否めない。

これらのデータを横断的に眺めて原点を探求すると、西欧社会の場合には古代ローマの建国とそのプロセスに行きつく。この分野では考古学的あるいは歴史学的には既に定説となっているものから、現在でも議論が分かれるものまでであるが、見解が一致している点はローマが超長期にわたり繁栄したという事実である。

したがって、その細部については現時点で判明しているこれらの分野の知見や、歴史的事実をあくまで経営戦略の観点からデータとして活用するアプローチを採用する。言い換えれば、先行研究の範囲をより拡大し、歴史として一般に普及している事実をも活用可能なデータとして扱うことに他ならない。これが本研究の方法論上の特徴である。

ただし、これは見方を変えれば一次データではなく二次データのみに依拠した研究であるという批判を招くことになる。使用したデータという点のみに注目すればそれは事実ではあるが、二次データに依拠した研究方法が過去の社会科学研究において独特の成果を生み出してきたこともまた事実であることを十分に理解しておく必要がある⁴⁷。

もちろん、こうした研究を遂行する場合には、研究者本人に一定の熟練さと扱うデータの量の膨大さ、さらにそれを的確に洞察する能力と細心の注意力が求められることは言うまでもない。

さらに、二次データの脆弱性を補うために、①日本語の翻訳本は可能な限り原典を確認する、②翻訳本が複数存在する場合にはいずれも確認する、③執筆者の参考文献リストを確認し、どの文献にも共通して登場している文献や行動に焦点を定め再検証する、④入手可能・確認可能なデータを用いる、そして、⑤複数の事例や記述の中で重なる部分と重ならない部分を丁寧に仕分けして蓋然性を向上させる、という基本を忠実に行うしかない。

以上を考慮した上で、二次データに基づく研究の利点を一点だけ上げれば、それは超長期の変化を俯瞰する際には極めて有効であるという点である。

したがって、本研究では古代ローマの建国に至る過程をグランド・ストラテジーのひとつのひな型とし、その上で、草創期のメジャーについて石油はロックフェラーのスタンダード石油、穀物はカーギル、そして保険はロイズについての事例研究を行う。これら個々の事例研究自体は従来の先行研究で記述されたものをグランド・ストラテジーという視点から再構成することになる。その上で、これらの事例を重ね合わせることにより、個々の2次データの脆弱性を克服し、草創期のコモディティ・ビジネスに共通かつ一貫した行動パターンを

⁴⁷ 例えば、デュルケーム、マルクス、ウェーバー等の偉大な社会科学の先人たちの研究には二次データに基づく多くの業績があることは良く知られている。

探求し、因果関係を明らかにすることを目指すものである⁴⁸。

なお、本研究の特性から、使用する文献は純粋な学術論文だけでなく、とくに古代ローマを扱う場合には既に定訳が確立し普及している歴史的文学作品や歴史書なども対象とする。繰り返すが、対象とする時代には現代の基準に相当する学術論文が存在しないだけでなく、事実の伝達そのものが口述あるいは文学作品の形で伝えられていたことが既に周知の事実だからである。

また、そうした個別の文学作品の内容や文言における詳細な細部の論争の真偽を解明することは本研究の本旨ではないため、あくまでも経営戦略、そしてグランド・ストラテジーという観点からこれらの歴史的な作品の内容を検討する。

それでも本研究には不可避な一定の限界が生じる。それは詳細な細部の妥当性についてだが、そもそもグランド・ストラテジーという超長期の戦略の抽出を研究対象とする以上、これは避けられない限界であると考えられる。

したがって、本研究が最終的な結論として意図する形は、高度な解像度を備えたデジタル画像ではなく、超長期の時間軸の中でホログラムのように全体像の輪郭を顕在化させ、少しでも草創期のメジャーの行動の現実にも迫るものであることを記しておく。

⁴⁸ 概念は感覚的に理解できても現実的に測定が不可能な場合、抽象的かつ包括的な言葉でまとめるアプローチも存在するが、本研究ではその方向を取らず、あくまでも経営戦略に特化した形で構成要素を抽出・検討するアプローチを採用する。

第3章 グランド・ストラテジーとは何か

3.1. はじめに

「グランド・ストラテジーとは知恵 (*wisdom*) と意志 (*will*) の集積である。それは村落や都市、国家、そして企業など、あらゆる類の共同体が何世代にもわたり生き抜くための経験に基づく実践的かつ具体的な統治 (*governance*) の手法である。これをビジネスの文脈に置き換えると、自社の戦略の射程を超え、業界の存続と発展を実現するための基盤の構築を含む具体的な手法である。」これが本研究における「ビジネス・グランド・ストラテジー」の新たな定義である。

グランド・ストラテジーに関する伝統的な理解は「国家のあらゆる資源を扱う」「高次の戦略」⁴⁹ であり、政治や軍事、歴史などの分野で研究が蓄積され、近年では抽象的な「大局観」としての理解から、普遍的な原理としての理解の段階に進もうとしている。

しかしながら、その具体的内容は明解なものが確立されていない。むしろ、現実には国家や大企業が行うあらゆる活動をまとめ、再整理してグランド・ストラテジーと見做してしまう可能性すら存在する⁵⁰。

現実の網羅的な包摂とその簡潔なとりまとめには実務上の便益はあるが、それだけでは将来につながる知恵と意志は見えてこない。グランド・ストラテジーを単なるオペレーションの集積ではなく、共同体の統治に関する戦略と考えた場合、そこには明確な目的と、それを達成するための意志の存在が不可欠である。さらに、現実社会あるいは企業経営に適用することが可能な具体的な知恵が求められる。活用可能な知恵が無ければ、いくら目的と意志が存在し実現性はあっても有用性は乏しい。

グランド・ストラテジーをめぐる議論が抽象的なものになりがちな理由は、個別事象から共通する普遍的な知恵を洞察する際の、時間の射程が短すぎるのが一因である。

「国家百年の計」⁵¹ という言葉があるが、現代社会における企業の経営計画は長くても数年である。それですら考慮すべき事象が多く先が見えにくい。目の前に登場する魅力的

⁴⁹ 第3章で述べたように、ハートは大戦略、つまりグランド・ストラテジーを「一国又は一連の国家群のあらゆる資源を『ある戦争のための政治目的』—基本的政策の規定するゴール—の達成に向かって調整し、かつ指向すること」「戦う各軍種を支持するために国家（複）の経済資源及び人的資源を計量するとともにそれらを開発すべき」とし、「視野は戦争の限界を超えて戦後の平和にまで伸びている」として「将来の平和状態に害を及ぼさないようすなわちその安全保障及び繁栄のため—それら要具の使用法を規制すべき」としている（リデル・ハート、『戦略論—間接的アプローチ』, 1986年, pp. 353-354.）。

⁵⁰ これは、グランド・ストラテジーを個別の要素に分解していくなかで本来の意志の部分を見失い、個別活動の集合とみなす可能性であり、目的と結果が逆転している。

⁵¹ 一般には管子の「終身之計」からの転用と考えられている。なお「終身之計」が記載されている原典の表記は『管子』, 巻第一, 権修第三, の「終身之計莫如樹人」（終身の計は、人を樹うるに如くは莫し）である。遠藤哲夫『管子（上）』, 新釈漢文大系 42, 1989年, p. 49.

な変動要素が多いほど、時間という長期的試練に耐えて生き残るものは何かを見抜くのは困難であり、それが結果として意思決定に影響を与える。

もちろん、現代の1年と1,000年前の1年は、物理的時間は同じでも共同体が生き抜くために考慮すべき要素は数の上では恐らく大きな差がある。だが、本質的要素はそれほど変わらないと考えられる理由は、人間の思考や行動の本質を記述した、古代のギリシア、ローマ、中国などの古典が現代でも日々の教訓として世界中で読み継がれていることが何よりの証拠である。

「メジャー」のグランド・ストラテジーは、従来型の経営戦略の観点だけでは個別製品の管理や、個別地域の対応というレベルにおいては一定の説明が出来ても、100年以上にわたり市場の支配を可能にした戦略の全体像を支える基本的考え方を明確に示すことは困難である点に特徴がある⁵²。判断材料となる資料の有無という問題はあるが、根本的な理由は焦点を当てる「視点」と「時間軸」が異なるためと考えられる。

超長期を生き抜く共同体、それも発展した共同体の戦略を見抜くには、相応の期間にわたり実際に繁栄した共同体あるいは組織との類似点や相違点を探求することが必要だが、時間軸が長い検討は往々にして歴史学や文学、あるいは経営史の領域に焦点が行き、経営戦略の観点からの研究が十分に蓄積されてきたとは言い難い。

そこで本章では、グランド・ストラテジーの起源を可能な限り遡り、枝葉を削いだ上で最後に何が残るかを、古代ギリシアと古代ローマを素材とし、マッチング・ペア分析⁵³の手法を活用した上で比較・検討する。

人間が作り上げた共同体のうち、家族を別とすれば国家と企業（およびその類似組織）は最も重要な共同体である。世界中で事業を行う「メジャー」各社は、例えば事業規模で見れば小国をはるかに上回る⁵⁴。つまり、既に「メジャー」各社は国家規模の事業あるいはその存続に必要な施策を実施してきたと考えても過言ではない。

国家戦略と経営戦略は異なるが、これらが一体化していた時代、言い換えれば、国家（的なもの）がビジネス（的なこと）を実施していた時代、人々は所属する共同体を生き残らせるために重要な判断の岐路でいかなる選択をしたのか、どのような選択が共同体を存続あるいは滅亡させたのか、その中で、時間と世代を超えて引き継がれてきた選択は何か、これこそがグランド・ストラテジーの神髄と考えられるからである。

⁵² その意味では、グランド・ストラテジーの探求は三品『戦略不全の因果』, 2007年, p. 109. に示されている逆三角形の一番下にある「事業立地」のさらに下の土台・土俵の探求ということになる。

⁵³ マッチング・ペア分析については三品和弘『経営不全の論理』, 2004年, pp. 120-128 に詳しい。「同一または類似の事業機会に直面する企業を組として比較して、企業業績を相対的に評価しようというもの」(p. 120)である。本稿は、それを古代ギリシア（アテナイ）と古代ローマに適用して検討する。

⁵⁴ 例えば、石油メジャーの1社、Exxon Mobil Corporationの2020年の売上高は前年、前々年より大きく減少したが、それでも1,786億ドルである。これは世界銀行による2020年のGDPランキングの中では51位のギリシア（1,894億ドル）と52位のカザフスタン（1,698億ドル）の間に位置する。国の数だけで見れば195か国中、実に約4分の1の国がExxon Mobil Corporationより小規模ということになる。そして、この企業はロックフェラーが作ったStandard Oil Companyが分割され、現代に至る流れを継ぐものの1つでしかない。

さて、西洋と東洋には異なる歴史があるが、本研究の対象とする「メジャー」各社は全て西洋の企業である。そこで、本章では西洋を例として検討する。ここで重要な点は、本稿は可能な限り史実を参考として検討を行うが、歴史学や考古学の研究ではないため、これらの分野で論争がある内容についても、あくまで経営戦略の観点から対象を扱うこと、そして、伝承や文学的記述を含む各種の事象とその中で伝えられる選択が長い時間の経過の中で、共同体の存続にいかなる影響と意味を持つのかを各種文献や先行研究に基づいて検討することである。したがって、方法論的には細部にわたる厳密な検証には限界があることを理解した上で、グランド・ストラテジーの全体像を描き出すことを主たる目的としていることを明記しておく。

3.2. 原点と分岐点：古代ギリシアと古代ローマ

西洋社会で最も古く、そして長く続いた共同体の代表例はローマである。その中でもローマ帝国（*The Roman Empire*）は、紀元前 27 年から約 400 年続き、4 世紀（395 年）に東西に分裂した後、西ローマ帝国は 476 年、東ローマ（ビザンチン）帝国は 1453 年の滅亡まで継続する。ローマ帝国がその支配圏を最も拡大していたのはトラヤヌス帝（*Marcus Ulpius Nerva Trajanu*：在位 98-117 年）の治世であり、この時代、ローマ帝国の支配圏は現代の欧州連合の面積を上回る⁵⁵ものとされている。

「全ての道はローマに通ず（*All the road leads to Rome*）」という言葉に表されるように、ローマ帝国は一般的には長期繁栄の象徴と見なされ、道路、建築物、重装歩兵などの目に見えるものから、帝国運営の仕組み⁵⁶など比較的気が付きにくい点まで多くの特徴が知られている。

だが、これらの全てがローマの“帝国”時代に作られたものではない。例えば、国家の基本には社会生活の在り方の根幹を規定する「法」がある。マンテ（2003、邦訳 2008）は、「ローマ法の最も重要な法律行為はすべて、すでに先史時代と原始時代に発展していたのであり、その発展からのみ理解可能である」⁵⁷と指摘している。この視点に立てば、ローマ法の原点は少なくとも王政期にあり、共和政期に方向が確定され、帝政期、つまりローマ帝国時代は内容が精緻化されたに過ぎないと理解することできる⁵⁸。

⁵⁵ 欧州連合（EU: European Union）の総面積は 429 万 km²、人口は 4 億 4,731 万 9,916 人、参加国は 27 개국とされている。出典は、日本貿易振興機構「概況・基本統計」「EU」「欧州」「国・地域別に見る」「海外ビジネス情報」、2021 年 7 月 26 日確認、アドレスは https://www.jetro.go.jp/world/europe/eu/basic_01.html（2022 年 1 月 2 日確認）。これに対し、例えば、新保良明「ローマ帝政前期における帝国官僚制—巨大帝国の『小さな政府』」では、総面積 500 万 km²、推定人口 6,000 万人」と報告されている。なお、ローマ帝国成立後の人口については諸説があるが、概ね 6,000～7,000 万人程度とする見方が多い。

⁵⁶ 例えば、Garnsey and Saller は、その著書 “*The Roman Empire Economy, Society and Culture*”，2014 の中でローマ帝国の大きな特徴の 1 つを第 3 章のタイトルとして「Government without bureaucracy」としている。

⁵⁷ マンテ、『ローマ法の歴史』（田中実・瀧澤栄治訳）、2008 年、p. 3. 原典は、Manthe, U. “*Geschichte des Römischen Rechts*”, 2nd Edition, 2003.

⁵⁸ 名称については、制度を表わす王制、共和制、帝制ではなく、本稿では古代ローマの政体を表わす表記の慣例に基づ

ローマには帝政に移行前に、約 500 年にわたる共和政、さらにその前に約 250 年の王政の歴史がある。まさに「ローマは一日にしてならず (*Rome was not built in a day*)」であり、ローマ帝国繁栄の元となる重要な枠組み、つまりグランド・ストラテジーは帝国成立よりはるか以前に作り上げられていたことを強く示唆している。だが、その過程には当時の先進国家古代ギリシアの影響とともに古代ローマ独自の興味深い分岐点と選択がある。

前 6 世紀初頭、イタリア半島には王政ローマ、古代ギリシアにはアテナイを代表とする都市国家（ポリス *polis*）群が存在し、さらに東にはアケメネス朝のペルシア帝国が存在していたことが知られている。史実によれば民主政と君主政が存在する環境の中で、古代ローマは前 509 年に王政から共和政を選択する。一方、アテナイでは貴族と平民との 1 世紀以上にわたる長い対立の歴史を経て前 508 年に民主政が成立している。

ほぼ同じ時期に当時の人々はなぜ共和政と民主政という異なる統治形態の選択にたどりついたのか、前 508～509 年は大きな分岐点となる。そして、その後の両者の盛衰を分けたものは何かが求められる所以である。

伝説によれば、王政ローマの時代には創健者のロムロス (*Romulus*) を含め 7 人の王がいたようだ。これらの王の治世は、ウェルギリウスの『アエネーイス』や、プルタルコス『英雄伝』などに記されているが、何よりもリーウィウス『ローマ建国史』⁵⁹ が詳しい。本稿の記述も多くをこれに依っている。また、簡潔なまとめとしては、グランダッジ (2006) などがある。

さて、我が国では一般には古代ローマにおける 7 人の王の話より、古代ギリシア、とくにアテナイの話が広く知られている。それは、王政から貴族政へ、さらに後述する「ドラコンの立法」や「ソロンの改革」などを経てクレイステネスにより民主政へ移行し、その後ペリクリス時代の最盛期、ペロポソネス戦争を経て凋落するアテナイの動きは、民主主義の原点というだけでなく、盛者必衰の物語としても理解し易い面があるためであろう。

だが、王政時代の古代ローマには、同時代のアテナイで起きていた民主政への胎動は多くの教訓を与えたはずである。とくに王政ローマの統治者たちは、アテナイの民主政（原題の言葉で言えば直接民主制に近い形態）が、何を理由に、どのような過程を経て、いかに変化するかは自らの統治への影響を考慮すれば他人事ではなかったはずである。

これらを社会的構図として一般化すれば、少数で豊かな貴族と多数で貧しい平民、経済活動の活発化による平民の地位向上と発言力の向上であり、こうした課題に対応するため

き、王政、共和政、帝政を用いる。

⁵⁹ リーウィウス『ローマ建国史』、翻訳：鈴木一州、2007 年、は原著の第 1 巻および第 2 巻を 1 冊にして出版されている。リーウィウスの原著は『ローマ建国以来の歴史』、全 14 巻が京都大学学術出版会より西洋古典叢書として刊行されている。このうち本稿に最も関係する第 1 巻は原著の第 1～2 巻であり、翻訳：岩谷智、2008 年のものである。こちらの著者名はリーウィウスではなく、リウィウスとなっている。さらに、原著の第 1～5 巻は英語版では “*The Early History of Rome Books I-V of The History of Rome from Its Foundations*”, Translated by Aubrey de Selincourt が出版されている。本稿では全てを参照したが、とくに初期の記述については鈴木訳と Selincourt の英語版を使用し、適宜、岩谷訳を活用した。

に、アテナイとローマは各々異なる意思決定を行い、異なる方策を採用したということになる。

その結果、周知のとおり、アテナイの民主政は 100 年程度で衰退したのに対し、共和政ローマはその後も発展を続けている。ここにグランド・ストラテジーの鍵がある可能性が高い。本稿では、この流れを詳細に検討してみたい。

3.3. 初期の教訓：トロイア戦争（前 12 世紀）

現在のヨーロッパ、とくにエーゲ海地域にいわゆるエーゲ文明が始まったのが前 3,000 年頃であり、その後、クレタ文明などを経て、古代ギリシアが小アジアのトロイアと戦ったのが前 12 世紀であるとされている⁶⁰。例えばホメロスの『イリアス』を見るといくつか明らかなことがある。

まず、戦争の期間は 10 年⁶¹、全ギリシアの連合軍がトロイアと戦った理由は、絶世の美女ヘレナをトロイアの王子が奪ったからである⁶²。『イリアス』におけるトロイア戦争の叙述は世界中で高く評価されているが、それはこうした大戦争に巻き込まれた人間の感情と行動を見事に叙述し、心を揺さぶるからである。同時に、3,000 年という時間を経ても人間の本質的感情はそれほど変わらないこと、そしてグランド・ストラテジーの本質も変わらない可能性を示唆している⁶³。

次に、トロイア戦争は「トロイの木馬」で知られているように謀略 (*proy*) という意味での戦略が美しく考案され (*beautifully conceived*) され、上手く機能し (*well worked-out*)、効果的に用いられた (*well prepared to be put into execution*) という指摘がある⁶⁴。

だが、ここで示されている勝者と敗者の違いはあくまで勝者による敗者の財産奪取と隷属であり、氏族中心の力と武器の世界の話である。結局のところ、当時の戦争は勝てば存続、負ければ滅亡という意味で持続性が無い一過性の事例である。

そしてもう 1 点、共同体の長期的存続という視点から見た場合、戦争継続はお互い疲弊するだけであることに加え、戦後の勝者は克服すべき様々な課題（復興・利益分配・相続など）に直面することが『イリアス』だけでなく、『オデュッセイア』、そしてアイスキュロスの『オ레스ティア』などに複数の事例として描かれている。

とくに戦いによる課題解決は報復（血讐）の連鎖が永遠に続くことをこの時代から人々が認識していたことは重要である。なお、ヒル（2010）は『オレスティア』の中で後の「正義」や「公平」という概念が生じ、報復が「法の支配」に転換した萌芽が見られるこ

⁶⁰ 例えば、亀井高俊・三上次男・林健太郎・堀米庸三編、「世界史年表・地図」, 2012 年版, p. 10.

⁶¹ 「10 年」を本当に 10 年と理解するか、相当の長期と理解するかはもちろん議論があるがここでは問わない。

⁶² トロイ戦争の真の理由が本当にヘレナをめぐるものか、あるいは当時の物流の要衝であったヘレスポントス海峡の通商を独占していたトロイアに対する利権をめぐる争いであり、ヘレナは単なるきっかけに過ぎなかったのか、さらにその背景には増加した人口と食料問題があったのかなど諸説があるが、この点についても深入りしない。

⁶³ 文学作品ゆえに真実の一端に迫れるという意味ではトルストイの『戦争と平和』も同様である。

⁶⁴ 例えば、Hill, C. “Grand Strategies”, 2010, p. 38.

とを指摘している⁶⁵。

3.4. アテナイの民主政

トロイア戦争から数百年を経る中で、古代ギリシアでは都市国家（ポリス *polis*）が複数成立する。その1つ、アテナイでは現在の民主主義（*democracy*）の源ともなる民主政という政治形態の原型が作られる。

初期のアテナイは集団移住したイオニア人の中で有力な指導者がいわば先祖伝来の世襲の王（バシレウス *basileus*）としての役割を果たしていたが、徐々に王の機能のうち、軍事面ではポレマルコス（*polemarchos*）、政治面ではアルコン（*archon*）という役職が追加され、役割分担した王政に移行し、さらにそれが前8世紀頃までに次第にアルコンを中心とした貴族政（*aristocracy*）に移行したようである⁶⁶。

その後、人口が増加し経済活動が活発化する中で力を付けた商工業者などが台頭し、さらに自作農階級が没落していく中で貴族（パトリキ *patricii*）と平民（プレーブス *prebs*）との対立が激しくなる。

前621年にはドラコン（*Draco*）により、貴族の恣意的な法の解釈を制限して平民の保護を図る刑罰を中心とした法が制定されたが、同時に「参政権は自費で武装し得る人々に与えられていた」⁶⁷ことも定められている。この段階ではあくまでも意思決定は一定の資産、つまり自費で武装し得る資産を持つ人々に限定されていたということになる。

さらに前594年には、ソロン（*Solon*）により、「従来もそう分けられていたように、人々を財産評価により五百メディムノス級と騎士と農民と労務者の四級に分」け、負債の帳消しや全市民が参加する裁判、400人評議会の設置などを含む「ソロンの改革」⁶⁸が行われた。

だが、既存の支配層である貴族側からの「ソロンの改革」に対する反発は強く体制は不安定であった。その後、一時的にペイシストラトスによる僭主政（*tyrannis*）が登場し、アテナイが民主政を確立するのは前508年のクレイステネスの改革までかかる。ドラコン

⁶⁵ Hill 前掲, p. 19. なお『オレスティア』の上演は前458年と言われている。従って、ここで記述されている内容に伴う価値観は、トロイア戦争当時のものではなく、あくまで前5世紀半ばの価値観が反映されたものと見ることも可能である。なお、ホメロスの『イリアス』がトロイア戦争中の「アキレスの怒り」から始まることを踏まえれば、トロイア戦争の後に、「正義」や「公平」の概念が変化したというヒルの指摘は十分に納得できる。

⁶⁶ アリストテレス『アテナイ人の国制』（村井堅太郎訳）、1980年、p. 18には、「最も古いのは王の役（これは祖先伝来の制度）」であり、「役人は名門や富裕者の間から任ぜられ、最初は終身、後には十年間勤める定め」であり、「王たちのうちに軍事に耐えぬ柔弱な者が出た結果、ポレマルコスの役が加わった」「最後に出来たのはアルコンの約」とある。これは当初は複数の王、恐らくは氏族単位が存在していた可能性もあることを示唆している。

⁶⁷ アリストテレス前掲, p. 20.

⁶⁸ アリストテレス前掲, p. 24. なお、この「従来」がどこまで古いかは判明していない。また、ここで「五百メディムノス級」「五百メディムノス級に入るべき者は、固形にせよ液状にせよ都合五百石を作る者」と示されているが、同じ書のpp.144-146の訳者注では、当時の単位によれば、概ね固形物つまり穀物で約52ℓ、液状物つまり葡萄酒やオリーブ油の単位は約39ℓであり、これを合わせて500単位（訳文では「石」と見做したようであるが、ここでは4つの階級が明確に規定されたことを重視するため、これ以上は踏み込まない。

の法からは 100 年以上である。

アリストテレスによれば、クレイステネスはアテナイの住民を 10 の部族に分け、各部族から代表を出し、従来の 400 人評議會を 500 人評議會に増加させ政治参加の機会を拡大したという⁶⁹。ここで重要な点は、アテナイの人々が先のソロンによる伝統的な 4 分類から 10 分類に細分類されデーモス (demos) 制度として登録された点である⁷⁰。その際、「氏を調べようとする者に対して『部族の区別をせぬように』と言われた」⁷¹と伝えられている。これはアテナイ市民の基本的な分類とその根拠が、氏族から居住地域によるものに転換したこと、つまり血縁関係から地縁関係へと転換したことを示している。

なお、以上の他、独裁者となる可能性がある者の名前を陶片に書き、得票数が 6,000 名に達した場合 10 年間追放可能とする「陶片追放 (オストラシズム *ostracism*)」の制度が創設されたことも知られている⁷²。

いずれにせよ、クレイステネス以後、アテナイは本格的な民主政時代となる。この間、対外的には前 500 年から前 449 年の間に 4 回にわたりアケメネス朝ペルシアからの侵攻を防ぐ。アテナイ側からは大ペルシア戦争と呼ばれるこの戦争でアテナイを中心としたポリスの連合軍が勝利したが、これはあくまで防衛戦争であり、ペルシアの滅亡は 100 年以上後という意味ではトロイア戦争による勝利 (相手国滅亡) とは大きく異なる。

一方、大ペルシア戦争後のアテナイが海軍力を増強していくのに対し、他の有力ポリス、とくにスパルタは脅威を感じ始める。アテナイは前 443 年にペリクレスの元で全盛期を迎え、デロス同盟を中心に勢力を拡大するが、スパルタはペロポネソス半島の周辺ポリスを中心に反アテナイのペロポネソス同盟を結成する。両者は前 431 年から 404 年の 27 年間にわたり、半島の全都市国家を巻き込みペロポネソス戦争を展開する。

アテネと他の各ポリスの状況や関係、部隊の動員や具体的な戦闘はトゥキディデースの『戦史』に詳しい。先のトロイア戦争がこの時点で既に大昔の出来事になっていたのに対し、『戦史』は同時代の客観的・実証的な記録であると考えられている。

ペロポネソス戦争が長期にわたり経済活動へも影響した結果、アテネ民主政の基盤である平民の力が減少し、民主政そのものが弱体化、アテネは衰退する。

トロイア戦争の時代からソロンの改革まで、共同体の基本は名実ともに家族を中心とした氏族である。ソロンの改革以降のアテナイは、制度上、血縁から地縁への転換が施されたが⁷³、有力氏族は貴族として存在し続けたことや、正式な市民以外の人々 (奴隷や居留

⁶⁹ アリストテレス前掲, p. 45.

⁷⁰ この市民登録の過程は、例えば、山内暁子「古典期アテナイの宗教儀礼における『市民身分』の承認過程」、『史林』, 81 (2), 1998 年, pp. 133-166 などに詳しい。

⁷¹ アリストテレス前掲, p. 45.

⁷² アリストテレス前掲, pp. 46-47. だが、これより前 (前 488/7 年) この仕組が機能していた可能性もある。詳細は、同書, p. 183.

⁷³ ヘロドトス『歴史 (上)』(松平千秋訳), 2007 年改版, p. 31 には「ソロンはアテナイ市民の要望に備えて法律を制定したのち、諸国見物という口実の下に、十年間の予定で外遊の途についたのであった。しかし本当の理由は自分が制定

外国人)の存在を前提とした民主政である。

また、勝者が敗者の財産を奪取し奴隷化する…という構図は『イリアス』だけでなく『戦史』の各所で描かれている⁷⁴。これは、少なくとも実生活の上では基本的な価値観がトロイア戦争の時代からそれほど変化していないことを示唆している。

なお、共同体の正式な構成員である「市民」について、アテナイは前451年、「ペリクレスの提案により市民たる両親から生まれたものでなければ市民権に当たり得ぬと決議」している⁷⁵。このペリクレスの市民権法により、アテナイはその最盛期に市民権を厳格に制限するという方針を打ち出す⁷⁶。そして前430年、執政官ペリクレスの有名な演説⁷⁷に象徴される形でアテナイ型の民主政が理想形として語られていく。

だが、ペロポネソス戦争長期化の中で、兵員調達の観点から市民の資格要件が一時的に緩和され、戦後に再び厳格化されるなどの過程を通じ、アテナイの人々は市民の役割と権利について従来以上に考えたようである。この分野に関しては、墓碑に故人をどう記すかという観点から数多くの研究がなされている⁷⁸。

一方、当時の共同体の統治方法について、ヘロドトスは『歴史』の中で、ペルシア帝国ダレイオス1世と配下のオタネスおよびメガピュゾスの会話の形で以下のような発言を記している⁷⁹。

まず、オタネスが、「国事をペルシア人全体の処理に委ねるべきである」とし、次いでメガピュゾスは「主権を民衆に委ねよというのは、最善の見解とは申せまい」とし、「ペルシアに害心を抱くものは民主政治をとるがよい。われらは最も優れた人材の一群を選抜し、これに主権を賦与しよう」と発言している。最後にダレイオス1世が、「民主制、寡頭制、独裁制がそれぞれのその最善の姿にあると仮定した場合、私は最後のものが他の二者よりもはるかに優れていると断言する」としている⁸⁰。

した法律を一つでも廃棄せねばならぬような羽目に陥ることを避けるためであった。アテナイ市民自身は、ソロンが制定した法律は十年間守るという堅い誓約をした手前、法律を廃棄することはできなかったからである」という記述がある。これは、法は制定されたものの、その基盤となるアテナイの環境は依然として不安定であり、状況によりいつでも覆される可能性があったことを示唆している。

⁷⁴ トウキュディディースの『戦史』は本人が実際にペロポネソス戦争に実際に参加したことで、その後、追放されスパルタに逗留した経験を踏まえて記されたものである。

⁷⁵ アリストテレス前掲, pp. 26-4, p. 53.

⁷⁶ これは後述するローマとの大きな違いである。

⁷⁷ トウキュディディース『戦史(上)』(久保正彰訳), 1966年, pp. 224-234.

⁷⁸ 直近のものとして、例えば、篠原道法「古典期アテナイの住民と名誉をめぐる社会規範—墓碑における戦士の表現に注目して」、『立命館文学』(661), 2019年, pp. 726-710.

⁷⁹ ヘロドトス『歴史(上)』(松平千秋訳), pp. 392-397.

⁸⁰ 正確に言えば、現代日本語では「制」は制度であり、「政」は政体を現す形として区別されているが、久保訳『戦史(上)』では「制」が用いられているため、ここではそのまま引用した。なお、以下に引用するプラトン(藤沢令夫訳『国家』)およびアリストテレス前掲書も「制」を用いている。これらの記述は国制としての意味が明確であるため、「制」が妥当であると考えられるが、本稿では全体としての推移を見るため「政」を用いている。

『歴史』の正式な執筆時期は不明⁸¹だが、この会話の時点で既に統治形態としては、民主制、寡頭制、独裁制、の3つが存在すること、「ペルシアに害心を抱くもの」という表現から明らかにアテネの民主政を意識していたということがわかる。

さて、こうした統治の概念は、その後、アテナイではソクラテス、プラトン、アリストテレスにより次第に精緻化されていく。プラトンは『国家』の中で、不完全国家の考察を行い、優秀者支配制（貴族制あるいはアリストクラティア）、名誉支配制（ティモクラティア）、寡頭制（オリガルキア）、民主制（デモクラティア）、僭主制（僭主独裁制あるいはテュラニス）と分類をしている⁸²。

これをさらに整理したのがアリストテレスであり、『政治学』の中で国制の目的を「支配者の利益」ではなく、「国民共通の利益」とし、正しい国制を王制、貴族制、共和制、とし、間違った国制を僭主制、寡頭制、民主制としている⁸³。当時のアテナイの民主政はアリストテレスにとっては間違った国制として整理されている点は重要である。それでは次に古代ローマを検討する。

3.5. ローマの王政

古代ローマの起源の多くは伝承ではなく伝説と考えられている。伝説には事実だけでなく超自然的な事柄が数多く含まれるため、現代の科学的分析の対象とはなりにくい。

ただし、一連の流れを理解する上ではわかりやすいことも事実である。ウェルギリウスの『アエネーイス』、リーウィウス『ローマ建国史』、そして近年ではグランダッジ『ローマの起源』などによると、ローマの歴史は以下のとおりである。

伝説によればローマの人々の先祖はトロイの王子アエネーイスであり、戦争後に新たな王国の地を探すべく部下と各地を周り、最終的にたどりついたところがラティウムとされている。この地で妻を娶りラウィニウムという都市を創建する⁸⁴。

父の死後、ラウィニウムは子のアスカニウスが統治していたが、アスカニウスは森で生まれた息子のシルヴィウスにラウィニウムを譲り、自らは都市アルバ・ロンガを創建する。シルヴィウスの系譜はアルバ王朝として後のローマ誕生まで続いたとされる。

ローマ創建の前、アルバを統治していたアムリウスは、兄ヌミトルの血統が続かないように兄の娘を神官にするが、娘はマルス神と交わりレムスとロムロスという双子を生む。アムリウスはこの双子の殺害を命じるが、うまく逃れた双子はパラティウムの山で牧夫ファウストゥルスに拾われ育てられる。成長した後、真実を知り、アムリウスを殺し、ヌミトルをアルバの王位に復帰させる。

⁸¹ ヘロドトスは生没年も定かではない。一般には前 490/480 年頃に生まれ、430/420 年頃に没したとされている。ソクラテスよりやや上となる。『歴史』は前 443 年頃の作と考えられている。

⁸² プラトン『国家（下）』（藤沢令夫訳）、2021 年、p. 189 および p. 431。

⁸³ アリストテレス『政治学』（山本光雄訳）、1972 年、pp. 138-140。

⁸⁴ これを後のアメリカ合衆国独立へ至る道と対比させると興味深い。

ヌミトルがアルバを統治するようになり、双子は新たな都市を築くべく2人が拾われた場所に行くが、都市の名前をめぐり争い、鳥占いの結果、速さで上回ったレムスに対し、数で上回ったロムロスが勝利する。争いのうちにレムスは死に、ロムロスがローマを創建する。ロムロスによるローマ創建は前753年頃とされている。

初代の王ロムロス（37年）以下、順にヌマ・ポンピリウス（43年）、トゥルッス・ホステリウス（32年）、アンクス・マルキウス（24年）、タルクィニウス・プリスクス（37年）、セルヴィウス・トゥッリウス（44年）、タルクィニウス・スペルブス（25年）と7人が続く。括弧内は在位期間である。

ところで、在位期間を単純に合計すると242年となり、1人の王が約35年、ほぼ1世代を治めたことになる。伝えられている7人の王の特徴と事績を簡単に記すと以下のようになる。

- ・ ロムロス：ローマの創建者。あらゆることの基盤を構築
- ・ ヌマ・ポンピリウス：宗教の組織化・儀式の分担・宣戦布告手続き、市域の境界などを決定
- ・ トゥルッス・ホステリウス：好戦家。アルバ・ロンガを征服
ただし、この治世で市域の拡大、フォルムの排水
- ・ アンクス・マルキウス：オスティアの建設と塩田開発
- ・ タルクィニウス・プリスクス：カピトリヌス丘の大土木工事、
瓦葺のレンガ造りの建物、水路設計、土地の排水工事、競技場建設
- ・ セルヴィウス・トゥッリウス：財産によるローマ社会の再構成（5等級）
- ・ タルクィニウス・スペルブス：ラテン人にローマ支配を強制、ユピテル神殿建設、王子の凌辱により革命・王政終焉

この7人の王の事績は文献に記述された時期が実際の時代よりもはるかに遅いことや『アエネーイス』が叙事詩であるという特徴などから内容は一定の価値観と意図のもと適度に整理されたと考えた方が合理的である。前述のグランダッジ（2006）は、「至上権」「力」「繁栄」という3つの価値を7人の王のそれぞれに代表させて後代に作られたもの（三機能の理論）という比較神話学に基づくデュメルジの理論を紹介している⁸⁵。

ではロムロスは初代の王としての実績は何かを検討する必要がある。伝えられている内容が伝説であるとすれば「最初に」何をしたか、そして次は何か、つまり行為の「順番」は後の創作としても極めて重要である。それはローマが続く限り永遠に語り継がれる内容として高度な普遍性が求められるからである。

リーウィウスによると、「最初にロームルスは、彼自身が育てられたパラティウム山

⁸⁵ グランダッジ、『ローマの起源』（北野徹訳）、2006年、p. 43.

の守りを固めた」⁸⁶ という。さらに、「次から次へと土地を防塁で囲い込んで市域を拡大した。当時の住民に合わせるより、将来の大衆勢を見越して防塁をめぐらした」⁸⁷ のである。これは、統治者は最初に何をすべきか、という重要なメッセージと解釈できる。また、発展した後世の記述者が、創業者の実績と記述当時の状況の格差を埋めるため、創業者に将来の展望能力を偉大さという形で後から賦与したものと考えることもできる。

さて、次にロムルスは後のローマの骨格となる重要な施策を打ち出している。古代エトルリア⁸⁸ の習慣を参考に、リクトル (Lictor：先導警吏) と呼ばれる 12 人の要人護衛官を定め、自身の服装も一般人とは別にして権威付けを実施している⁸⁹。

そして「この間、次から次に土地を防塁で囲い込んで市域が（を）拡大」させ、その上で、「諸市の建設者たちが素性不明とか身分卑しい者を数多く招き寄せ、大地に湧いたわが子孫と言ひ繕った故事に倣い、避難所を設け」、「自由人、奴隷の別なく、新たな境遇を熱望する者たちがあらゆる群れをなして逃れて来た」のを受入れ、「それが勢力興隆の始まりになった」とされている⁹⁰。

さらに、人々は 3 つの部族 (*tribus*) に分けられ、各々が下部単位である 30 のクーリア (*curia*) となり、ローマの市民団を形成する。この仕組の中で社会の大きな構造が決定される。そこから選ばれた 100 人が元老院議員 (パトリキウス) として元老院 (セナトゥス) のメンバーとなり、王を補佐していく。

市民は全ていずれかのクーリアに所属し、防塁を超えて攻めてくる外敵を守るのも市民の役割という仕組、すなわち市民としての資格が構築されていく。

繰り返すが、この時期の基本は依然として「力」と「武器」であり、「法」が登場としたとしてもあくまで「力」と「武器」を背景にしたものである。また、モムゼン (2007) が指摘しているように、当時の王は、あくまでも同等なる者の上に立つ主人であり、健全なローマ人男性であれば誰でも王位につくことが可能であり、法を行使することはできても、法を変える権限はなく、それには民衆の集会や元老院の承認を受ける必要があったことを理解しておく必要がある⁹¹。

ロムルスの治世は前 753-717 年の 37 年間である。この時期の古代ギリシアはナクソスやシラクサなど都市建設が盛んに行われた時期でもある。また、口伝の『イリアス』の文字化が行われた時期とも重なる。ロムルスが実際に読めたかは不明だが、口伝の文字化は

⁸⁶ リーヴィウス『ローマ建国史 (上)』, 鈴木一州訳, 2007 年, p. 26. この部分は英文では「*Romulus's first act was to fortify the Palatine, the scene of his own upbringing*」と記されている。Livi, "The Early History of Rome", 1-7, Reprinted 2002, p. 37.

⁸⁷ リーヴィウス前掲, p. 31.

⁸⁸ ローマの北、現代のトスカナ地方、金属資源が豊富であり、当時はかなり豊かであったとされている。

⁸⁹ リーヴィウス前掲, p. 30.

⁹⁰ ここは原文では、「*In antiquity the founder of a new settlement, in order to increase its population, would as a matter of course shark up a lot of homeless and destitute folk and pretend that they were 'born of earth' to be his progeny*」となっている。Levi 前掲, p. 39.

⁹¹ モムゼン『ローマの歴史』(長谷川博隆訳), 2007 年, p. 59.

各地の都市建設に関し、それまでとは異なるレベルの情報を入手可能とし、これもローマの礎として生かされている可能性は否定できない。

ロムロスが実施した（とされている）ことを、簡単にまとめると、1）最初に自分の陣地を固め、2）側近を指定し自らを権威付けし、3）防塁で囲みつつ市域を拡大しつつ、多くの人を自由に呼び込み、4）当初の人たちと新しい人たちを区別し、6）新しい人たちを市民として血縁ではなく地縁により分類した、ということになる。

さて、リーウィウスは、力と武器で作られたローマを法と道義で建設仕直すことに注力したのが2代目の王であるヌマ・ポンピリウスであるとする⁹²。先に、ヌマの事績を「宗教の組織化、儀式の分担、宣戦布告の手続き」と記した。ヌマが実施したとされているものは、ヤーヌス神殿の扉の開閉をもって人々に戦時か平時かを知らせること（平時は閉じている）、外敵の脅威が無い時でも心を緩めないよう、神々への畏敬を喚起する手段として、様々な儀式とそれを担当する祭司を任じたのである。言い換えれば、戦闘集団の構成員に対し、平時に実施可能な仕事の仕組みを構築したのである。

また、1年を12か月、ひと月を30日、さらに閏月を挿入し、禁忌の日や浄正の日などを策定し、人々の関心を力と武器から「神事を問い、実践すること」へ向け、「全員が何かを行うことに専心」するようにした⁹³。いわば、ローマという共同体の就労規則を決めたと考えることができる。ロムロス時代の「法規と刑罰の恐怖にかわり、信義と誓約が市民団を支配した」⁹⁴ という仕組を作り上げたのである。

この結果、ローマ以外の近隣諸都市は「以前はローマを市と見ず、全体の平和を乱すべく彼らの真中に設けられた陣営と考えていたが、今や尊敬を抱き、こぞって神がみの祭祀へ転じた市民団相手に力をふるうのは禁忌だと思うように至った」⁹⁵ と伝えられている。

暴力に暴力で対抗するのではなく、神に対する畏敬を統治に活用し、同時に尊敬の念をも抱かせたのである。伝説通りとすれば、これは平時における軍隊の活用方法の最初期の成功事例と言える可能性がある。なお、リーウィウスは「彼の全業績のうち最大の業績は、在位期間を通じて平和を維持したこと」⁹⁶ としている。

さて、平和を好む王がいれば、戦争により支配圏を拡大しようとする王もいる。3代目の王、トゥルッス・ホスティリウスはその典型とされている。この王はアルバ・ロンガを征服する。戦いの経過の中で両軍にいた3つ子同士が代表として戦った。戦闘後、自らの婚約者（アルバ側）が殺されたのを嘆くローマ側の女性を勝ち残った1人（ホラーティウス）がその場で惨殺する。その件に関して裁判が行われるが、そこで叛逆罪が宣告され、さらにそれを不服として提訴が行われる。

⁹² リーヴィウス前掲, p. 54.

⁹³ リーヴィウス前掲, p. 57.

⁹⁴ リーヴィウス前掲, p. 58.

⁹⁵ リーヴィウス前掲, p. 58.

⁹⁶ リーヴィウス前掲, p. 58.

ホスティリウスの在位は前7世紀（治世：前673-641）である。伝承どおりとすれば、この時代に殺人罪や叛逆罪、さらに提訴という仕組が機能していたということになる。

第4代の王はアングス・マルキウス（治世：前641-616）である。ホスティリウス王が死去した後、元老院が一時的に公務を担い、その後、第2代ヌマ王の孫（娘の子）であるマルキウスが王位につく。マルキウスの治世からはローマが大きく拡大した時期であると考えられている。新たな都市オステティアが建設され、塩田開発がなされている。戦いと平和の双方をバランスよく行った王として評価されている。

第5代の王はタルクィニウス・プリスクス（治世：前616-579）である。コリント人の父を持ち、マルキウス王の時代に移住してきた。当時のローマが「誰しも俄かに立身し、功業によって高貴となる」と妻から言われたからと伝えられている。裕福な商人でもあった彼（ルクモー）は移住後、ルーキウス・タルクィニウス・プリスクスと名前を変え、積極的な王位獲得運動を行う。そして、王位を決める民会の日に未成年であったマルキウス王の子供達を狩りで不在とさせ、平民の心を惹きつけるためのローマで初めてと言われる「弁論」を行い、王位を獲得する。プリスクス王の時代、ローマではカピトリヌス丘の大工事を始めとして数々の土木工事が行われている。

第6代の王は、セルヴィウス・トゥッリウス（治世：前579-535）である。この王の誕生は暴力と無縁ではない。まず、第4代のプリスクス王の子供達が王権を奪われた報復のためにプリスクス王に傷を負わせる。瀕死の王を見て王妃がセルヴィウス（母親はかつてローマに滅ぼされたコルニクルム市の第一人者の妻であり、身重のままローマの王妃に救われ、そこでセルヴィウスを産んだと言われている）に王となることを決意させたのである。セルヴィウス王の最大の功績はローマ社会の再構成とされている。

つまり「地位と財産による序列を明白に区別すべき諸身分を創設し」、「市民登録を行い」、「戦時、平時の義務が、従来の個人一律ではなく、貨幣の所有に応じて課され」る仕組を構築したのである⁹⁷。ただし、その方法は「未登録者に関する法を提案し、逮捕と死刑の威嚇で市民登録を促進」⁹⁸ するなど強権的であったことは否めない。

なお、リーウィウスはセルヴィウス王について、「その統治のさまは、彼の王権を継ぐ人が優良、中正であっても、彼と競うのは難しいほどだった」⁹⁹ と言うが、中庸であろうとすればするほど、既得権益を持つ層からの反発、とくに平民への土地配分に対する反発は厳しくなったのである。

ローマ最後の王、タルクィニウス・スペルブス（治世：579-535）は、第5代の王との関係は明らかではないが、名前から子であると考えられている。この王は前王の娘婿である。気性の激しい野心家の娘と結婚し、そそのかされ、トゥッリウス王を武力により威嚇し、出自を奴隷出身と非難し、王位を獲得したのである。

⁹⁷ リーヴィウス前掲, p. 100.

⁹⁸ リーヴィウス前掲, p. 112.

⁹⁹ リーヴィウス前掲, p. 123.

また、民会や元老院から承認されたわけではなく、市民から敬われてもいなかったため、恐怖政治を実施している。「多数の人に恐怖心を抱かせるため、市民身分に関わる訴訟の審理を何人にも諮らず、彼1人で執り行った。そして、訴訟を口実に、死刑、追放刑、財産没収刑を課すことのできた対象は、彼が疑わしいと思う人たち、憎悪する人たちにとどまらず、掠奪物を期待できるだけの人たちにも及んだ」¹⁰⁰ という。

傲慢王と呼ばれた王だが、戦いの技量は優れていたようだし、「円形競技場に座席を設ける作業と、市域の汚物すべてを流し去る大下水道を地下に通す工事」¹⁰¹ など、公共事業には一定の手腕を発揮した。

だが、末子のセクストゥス・タルクィニウスが起こした凌辱とその被害者の自死をきっかけに反王族への市民の怒りが爆発する。そして最後は民衆により殺害され、ローマの王政は終了する。

ローマの王政は約250年（リーヴィウスによれば244年）続いた。7人の中には好戦的な王もいれば平和を好む王もいた。また、モンタネッリ（2005）の表現を借りれば、ロムロスからマルキウスまでの4人は「農民王」であったのに対し、残りの3人は「商人王」とされている¹⁰²。ローマ社会の変化はこうした視点からもとらえることができる。

最初期のローマに元から住んでいた人たちは「父たち（パトレス *patres*）」と呼ばれ、新しく移り住んできた人たちが平民（プレーブス *plebs*）となる。ここから貴族と平民という身分制ができるが、時代を経るにして、社会生活に必要な様々な技術・技能を備えた人々が外来者として増加する。こうした流れの中で経済が発展し、「農民王」から「商人王」への移行が生じたと理解することができる。

なお、本稿では触れないが、最初期のローマが策定した多くの施策の基本は、ロムロスが自ら考えだしたものではなく、現在はほぼ失われたエトルリア文明の知恵とされている¹⁰³。古代エトルリアは、鉄などの資源にも恵まれ非常に先進的な文明を築いていた。

「ローマ人は、最初はエトルリア人の生徒であり、その技量と組織力を十分に吸収したのち、時至ると知るやたちまち立ってかれらを滅ぼし、あまっさえ、その文明の後を抹消しようとした」¹⁰⁴ との厳しい指摘があることをこの項の最後に追加しておく。

3.6. ローマの共和政

最後の王の失脚後、2名の執政官（コンスル *consul*）が選出され、新たな時代が始まる。共和政ローマは前509年から前27年の帝政開始まで約500年継続する。250年の王政の経験を踏まえ、君主の代わりに最高権力を握ったのは任期1年（再選可）の2名の執

¹⁰⁰ リーヴィウス前掲, p. 124.

¹⁰¹ リーヴィウス前掲, p. 138.

¹⁰² モンタネッリ『ローマの歴史』（藤澤道郎訳）、2005年改版, pp. 41-61.

¹⁰³ ブリケル、『エトルリア人』, pp. 53-55. エトルリアは概ね現代のトスカーナ地方に相当する。

¹⁰⁴ モンタネッリ前掲, p. 36.

政官である。この執政官の他に法務官（プラエトル *praetor*）がおり、彼らにアドバイスを行う機関として元老院（セナトゥス *senatus*）は継続して存在していた。さらに、少数の財務官や戸口調査官などが存在した。

いずれも貴族から選出されたため、貴族が平民を支配する形は王政時代と変わらない。だが、平民の力は少しずつ上昇し、前 494 年には元老院や執政官の決定を拒否できる護民官（*tribunas plebis*）2 名の職を設けることと平民会の設置が認められている。その後、それまでは貴族の統治ツールであった「法」までが前 450 年に十二表法という形で平民にも公開される。

背景には戦争、疫病など様々なものがあるが、経済が衰退し貴族が没落、平民が貧困化していたことが大きいと考えられている。当時のローマ法のもとでは、貴族と平民の間で自由な取引はできず、いわゆる債務奴隷と呼ばれる平民が増加したことも一因である。

マンテによると、このような状態の中でローマ元老院は「前 454 年に 3 人をアテナイに派遣し、その地の法律について情報を得るように命じた」¹⁰⁵ という。この時点のアテナイはデロス同盟の金庫を自国に移し最も勢いに乗る頃であり、ローマから見れば先進国に見えたのであろう。使節団は前 451 年に帰国後、貴族からなる十人委員会のもとで法案を検討し十表の案を作成する。さらに前 450 年、平民代表による二表を追加して十二表法¹⁰⁶として公開されたのである。

その後も国内での平民の力の上昇は継続し、前 367 年にはリキニウス・セクスティウス法が制定され、執政官 2 名のうち 1 名は平民から選ばれる形となり、また、緊急時の対応のため、独裁官（*dictator* 通常任期半年）が認められている。そして、前 287 年のホルテンシウス法では、平民会の議決は元老院の認可を不要としたままで国法となることが決まる。この段階でローマの共和政は一応の完成と考えられている。

社会構造の面では、平民の一部は新貴族（*nobiles*）として従来の貴族階級と結びつき、新たな形で貴族支配の形式が構築されていくことと、国内各地における戦争で中心となった平民による統一的な訓練と武装を備えた重装歩兵（*legio*）が重要な役割を持ち、その存在感が増していくという流れがある。

以上からわかることは、アテナイと異なり、ローマは社会の変化を認めつつもその受容には十分すぎるほどの時間をかけている点である。共和政開始から護民官導入まで 14 年、そこから十二表法まで 44 年、さらにリキニウス・セクスティウス法まで 83 年、ホルテンシウス法まではさらに 80 年である。

その後、ラテン人戦争として知られるイタリア半島の統一戦争（前 380～338 年）を行い、降伏した相手方にはそれまでのローマへの対応に応じて賦与する市民権の内容を区別しつつ個別対応して統合を進めている。この過程は「分割して統治せよ *Divide and rule*」

¹⁰⁵ マンテ、『ローマ法の歴史』（田中実・瀧澤栄治訳）、2014 年、p. 38.

¹⁰⁶ 十二表法の詳細は本稿の射程を超えるため省略するが、それまでの慣習を極めて高度な抽象性のもとに編纂し、債権者と債務者の義務と権利、訴訟法や相続法の基本が定められている。

という有名な言葉に集約されるが、ここには市民権の賦与に対するアテナイとの明確な違いがある。市民権を厳格に制限したアテナイに対し、ローマは一定の条件のもとに被征服者に市民権を賦与していく。これは共和政期だけでなく帝政期にも一貫した流れとなる。

なお、その後のローマがポエニ戦争によりカルタゴを滅ぼし、地中海にもその勢力を伸ばしていくことは歴史が示しているとおりでである。

さて、先にローマの共和政を約 500 年と記したが、200 年以上をかけて変化を受容し、その後の 300 年を耐え抜いたということでもある。紀元前 1 世紀の 100 年間はローマ史では「内乱の一世紀」と言われるが、それでも次の段階としてさらに 400 年の帝政へと続く。アテナイは、ドラコンの立法からクレイステネスの民主政までは 113 年だが、それからわずか 100 年の間に最盛期を迎え凋落していることとの違いは極めて大きい。

3.7. グランド・ストラテジーの原点

本章の冒頭でグランド・ストラテジーとは、共同体の生き残りのための実践を伴う知恵と意志の集積であると述べた。ここでは、その内容をこれまでの検討を踏まえてまとめてみたい。得られる内容は以下のとおりである。

第 1 に、共同体を創り、維持・発展させるために必要な段階を理解することである。ヒルは国家を創るに当たり必要な 6 つのステップは『イリアス』および『オ레스ティア』¹⁰⁷の中に明確に記されていると指摘している。

その内容の第 1 は、氏族の統治から国家 (*state*) による統治への移行、第 2 は、これに伴う「私 (*private*)」と「公 (*public*)」という概念の誕生、第 3 は、武力に基づく地位 (*status*) から契約 (*contract*) への移行、第 4 に、個々人や家族の名誉重視から公的なものとしての正義 (*justice*) の概念の誕生、第 5 に、正義を適正に実現するための手続き (*process*) の整備、そして、第 6 に、異なる文明・文化の融合 (*marriage*) である。

このような概念は同時に発生した訳でもないし、発生した時間が確定している訳でもない。各々が古い観念や慣習との間を行きつ戻りつしながら、徐々に体裁を整え受容されていったと見る方が現実的である。

社会の変化はある時期に突然発生したように見えても、実はそれが目に見えるようになるはるか以前から徐々に変化が起ころし始め、社会全体としてその圧力が耐えられなくなった段階で一気に反対方向へ動く…そして、しばらくは落ち着く、さらに再びある方向への圧力が高まる…、ということを何度も繰り返している¹⁰⁸。古代ギリシア、古代ローマにおいてもサイクルの違いこそあれ、同様の事が繰り返されていたと考えてほぼ間違いないで

¹⁰⁷ 『オレスティア』はアイスキュロスによるアガメムノーンとその一族に関する悲劇 3 部作である。ヒルの指摘は、Hill, C., “Grand Strategies”, 2010, p. 16.

¹⁰⁸ 野口弘, 『カタストロフィーの理論』, 1973 年および『応用カタストロフィー理論』, 1974 年。とくに後者の pp. 13-20.

あろう。この場合には、貴族と平民という2つのパワーのバランスであった。

繰り返すが、ローマの創建者であるロムロスが実施したことは、1)最初に自分の陣地を固め、2)側近を指定し自らを権威付けし、3)防塁で囲みつつ市域を拡大しつつ、多くの人を自由に呼び込み、4)当初の人たちと新しい人たちを区別し、6)新しい人たちを市民として血縁ではなく地縁により分類した、ということである。

7人の王の中で、例えばヌマ王の時代、そしてセルヴィウス王の時代にも同様の事が繰り返されている。だが、属人的な統治あるいはアテナイのように全ての権限を人びとに与える方式を採用する限り、社会は不安定な状態を継続する。そこから古代ローマ人は、社会における市民の力、言い換えればマジョリティの力が無視できない段階に至る前に社会の再構成を行うことの重要性を会得したのではないかと考えられる。そして、同時に、こうした力の暴発を防ぐための対応策をも考えるようになる。

後世の我々にとっては、その対応策が第2の教訓となる。それは、いかに優秀であれ、1人の人間に恒久的かつ全ての権力を与えず、力ではなく「法の支配」を行うことである。

優秀な人間も全ての権力を長く持つことにより判断ミスを犯し、腐敗する可能性があるだけでなく、本人はバランス感覚に優れていても、その家族や取り巻きに私利私欲に目がくらむ人間が出現する。統治行為は人間の行為だが、基本的に共同体に付随する機能である。そうであれば、可能な限り属人的な要素を無くし、代替可能な仕組みとして構築する方が共同体の存続には適している。

有能な統治者もいれば、そうでない者もいる。問題は統治そのものよりも統治機関に付随する権限と特定の人間が長期にわたり結びつくことである。古代ローマが王政を止め、共和政を選択した理由は、専制君主のリスクだけでなく、その君主に連なる人々が生じさせるリスクを合わせて可能な限り最小化したものと考えられることができる。

権限は君主ではなくアテナイのように人々に渡せば良いかというところにも問題がある。その時々で変動する人々、つまりマジョリティの主張を直接迅速に採用することによる社会的な混乱と方向を修正することに伴う膨大な労力と費用の問題である。

これらをあわせて解決するための具体的な方法として、古代ローマは共和政を採用している。マジョリティには権限ではなく、権限を行使する代表を選ぶ権利を与える。統治する方から見れば、マジョリティとは一定の距離あるいはワン・クッションを置く。これは国家であれば、直接民主制ではなく間接民主制である。つまり、アテナイとは異なり、市民の日常との距離を持つことがローマの統治の基本である。

対象が小規模であればアテナイ方式も可能だが、地域、時間、距離、言語、文化、慣習など、全てが異なる広範な地域や人々を統治するには、逆説的だが「統治しない」ことが必要になる。言い換えれば、それは力による統治ではなく、法による統治が求められる。古代ローマ法が現代でも数多くの国の法律に影響を与えているのは、その抽象度が極めて高く、特定の宗教や民族にのみ通用する要因に依拠していないからである。

だが、各地域で自由に統治させる場合、これだけは譲れないという何かを共有できるか否かが必要になる。古代ローマの場合、それは「市民権」である。本国であろうと属州であろうとローマ市民でさえあれば、同等の扱いを受ける。あるいは一定条件を達成した者は全て市民とする。これが共和政期以降もローマが拡大した最大理由の1つである¹⁰⁹。

ただし、ローマ市民であるためには一定の義務が伴う。その上で自由とともに、いかなる決議によってさえ奪われることのない権利を最重視する、これがローマだけでなく、現代にもつながる共和 (*republic*) の根本思想であり、全ての権力を人々の手に帰するアテナイ式の民主 (*democracy*) 思想とは異なる点を理解しておく必要がある。

なお、統治者との距離について、アリストテレス流に他の制度と比較すると直接民主制と独裁制には距離は存在しない。前者はマジョリティが、後者は独裁者が距離無しに統治を行うため混乱が生じる。距離を持つことにより変化には時間を要するが、その代わりに秩序、すなわち安定が産まれる。

そして、安定は戦争や抗争から経済活動への集中を促し、その結果として富が蓄積される。これがローマのグランド・ストラテジーにおける重要な要素である。

第3に、共同体を安定させ富を蓄積する過程においては、従来型の貴族への集中ではなく、新しい環境に適応するためのインフラ整備を持続的かつ継続的に行うことである。

ロムロスが実施したとされる6項目の中に「防壁で囲みつつ市域を拡大しつつ、多くの人を自由に呼び込み」というものがあつたことを思い出す必要がある。拡大した市域の中は市民が自由に動ける場所になる。有名なアッピア街道の建設は前312年とされている。

時期的にはラテン人戦争の終了(前338年)後、四半世紀を経た頃であり、アテナイの民主政を嘆いたアリストテレスはその10年前、前322年に亡くなっている。

ローマは前312年、検閲官(ケンソル *censors*) アッピウス・クラウディウス・カエクスのもと、アッピア街道(*Via Appia*)の建設に着工し、前311年には水道工事に着工している。そして、イタリア半島の諸国家を着々と統一していき、前272年にタレンツムを占領してイタリア半島を統一する。この間だけでなく、その後も上下水道や幹線道路の整備・拡大は続いている¹¹⁰。

「多くの人を自由に呼び込む」ことが出来たのは、最初は人種や身分に関係なく誰でも受入れ、それを何度かに分けて再構成していったこと、さらに支配地が拡大するととも

¹⁰⁹ これを吉村忠典はその著書の題名が示しているように、『支配の天才ローマ人』としている。また、モムゼンは、「平和の本質的な条件は、軍隊の平穏と服従であつた」(ロストフツェフ『ローマ帝国社会経済史』(上), p. 157)としている。両者を考慮すると、統治には人々の統治と軍隊の統治の両面が必要であつたことがわかる。

¹¹⁰ Berechman, J., "Transportation economic aspects of Roman highway development: the case of *Via Appia*", *Transportation Research Part A* 37(2003), pp. 453-473. とくに p. 473 によると、帝国最盛期にはローマに繋がる道路は約 85,000 km に及ぶ。当時の道路建設は検閲官の責任で行われ、当初の基本は公共事業であり国の予算から支出されたが、それ以外にも、1) 道路が横断した土地の所有者の寄付、2) 許可なく道路を通行した旅行者の罰金、3) 一部の富裕層(ここにはクラディウスも含まれる)、4) ローマ軍の将軍、などからも資金提供がなされている。支配範囲が拡大するにつれて、維持管理を含めたこれらの責任は属州の監督に移行している。

に、それに対応する形で支配圏の中での人やモノの移動が促進されるようなインフラの整備を進めたからである。「街道の女王」とも呼ばれるアッピア街道の関して言えば、それはローマ帝国が成立する約 300 年前から作り始められていたということになる。

3.8. おわりに：経営戦略へのインプリケーション

古代ローマの戦略が、現代の「メジャー」の経営戦略に活用されているかどうかに関しては少なくとも考慮すべき 3 つのポイントがある。

第 1 に、原点と対象の特徴である。それはローマ初代の王、ロムロスについてリーウィウスが記している箇所に示されている。「…将来の大衆勢を見越して防塁をめぐらしたからだ。 (中略) …諸市の建設者たちが素性不明とか身分卑しい者を数多く招き寄せ、大地に湧いたわが子孫と言ひ繕った故事に倣い、避難所を設け」、「自由人、奴隷の別なく、新たな境遇を熱望する者たちがあらゆる群れをなして逃れて来た (下線筆者)」¹¹¹ という記述である。

下線部の別訳は「…将来の人口増を見込んで… (中略) 都を建設する者たちが昔から使う常套手段に訴えた (同)」¹¹² としている。Selincourt の英文では「…evidently indicated an eye to the future. In antiquity the founder of a new settlement, … (中略) ; Romulus now followed a similar course (同)」と記述している部分である。

これらの記述はロムロスを含めた当時の新しい集落あるいは都市の建設者達が、何等かの形で、最初に行うべきことを理解していた可能性を示唆している。これはどこに原点を置き、どのように将来を展望するかという土台作りの最初の行動であり、経営戦略に当てはめれば、起業や新規事業あるいは事業の拡大に当たり、立地をどこに取り、誰に対して何を販売するのかという企業活動の原点に相当するものである。

もちろん、集めた人々を伝説どおり自らの国を創るための国力の源泉と見れば一応の筋は通る。しかし、それだけでなく、土地から噴き出す原油やそれを見つけて一攫千金を狙う山師たち、毎年実る穀物やそれを育てる数多くの農家、あるいはいつ遭難や事故が発生するか不明な懸念を抱えた商人達などを、現実的な対象として考え直して見る必要がある。ローマの歴史は、こうした「大地に湧いた (born of earth)」とも言えるさまざまな対象を「集める」ことは必要でも、それだけでは持続的な繁栄には十分ではなく、対象の特徴をどう活用するかが重要という点を明らかにしている。

なお、原油や穀物はそのままでは一山いくらのコモディティに過ぎず、人々も集まるだけでは経済活動に繋がらない。それをどう扱えば成功し、どう扱えば失敗するか、これこそがグランド・ストラテジーの最初の活動としてローマの歴史が示している点である。

第 2 に重要な点として「市民権」がある。ここでは法律学分野で議論される「市民権」

¹¹¹ リーウィウス前掲, p. 31.

¹¹² これは前掲注の初出時に示したリーウィウスの別訳『ローマ建国以来の歴史 1』, 翻訳: 岩谷智, 2008 年, p. 24 の表現である。

とは何かという意味ではなく、「市民権」が実生活上で具体的に何を意味したかという現実面に力点を置いた方が、グランド・ストラテジーとの関係ではわかりやすい。

ローマの恩恵を享受するためにはローマ市民でなければならないが、その賦与対象は時代とともに拡大したことは述べたとおりである。ローマの市民であることの最大の恩恵は、一定の義務さえ遂行すれば古くからの言語、宗教、文化、慣習などをそのまま保持してよいだけでなく、外敵に襲われた時には重装騎兵の保護対象となること、つまり、有事の備えがある点である。

そこで検討すべき点は、経営戦略においてローマの「市民権」に相当するものは何か、「メジャー」はそれをどう活用してきたからこそ「メジャー」になり得たかであり、それを理解することにより、グランド・ストラテジーの第2の要素の活用方法が判明する点である。

最後に、インフラへの先行投資である。当時のインフラの基本は道路であるし、現代でも道路は重要なインフラであり続けている。防壁（国境）で囲った支配圏を含む広大な地域内を自由に行き来可能にするためには幹線道路が不可欠である。ローマ帝国は帝国成立の約300年前に、その重要な幹線道路の建設を始め、時間をかけて自由な経済活動を可能にするためのインフラを拡大していったということを十分に理解しておく必要がある。

なお、当初、この広大なインフラ工事は公共事業として行われていたが、対象の拡大とともに責任が中央から地方へ移行しただけでなく、建設費用の面でも公費、私費を含めて多様な参加者を巻き込み、各々の責任が定められた形での資金調達がなされていたことは現代のPPP（Public Private Partnership）の原型とも言える事例でもある。

「メジャー」のビジネスにおけるインフラは何か、これをどのように構築したか、これがグランド・ストラテジーの第3の要素である。

* *

以上、ビジネスへの適用を想定した場合のグランド・ストラテジーの枠組みは、原点と対象の特徴、市民権、インフラ、である。次章以降では、これら3つを軸としたローマのグランド・ストラテジーが、いかに石油、穀物、保険、この3業界において、ビジネス・グランド・ストラテジーとして「メジャー」に活用されてきたかを、順次検討することとする。

【参考文献】

- Abatino, B. et al., *“Early Elements of the Corporate Form: Depersonalization of Business in Ancient Rome”*, Oxford Journal of Legal Studies, 2009.
- Berechman, J., *“Transportation-economic aspects of Roman highway development: The case of Via Appia”*, Transportation Research Part A 37 (2003), pp. 453-478.
- Frank, T., *“An Economic History of Rome to the End of the Republic”*, The Sewanee Review, Vol.29, No.1, 1921.
- Gransey P. and Saller R. *“The Roman Empire – Economy, Society, and Culture”*, 2014.
- Gransey P., *“Famine and Food Supply in the Graeco-Roman World – Response to Risk and Crisis”*, 1988. (邦訳は松本伸郎・坂本浩『古代ギリシア・ローマの飢饉と食糧供給』, 1998年.
- Graves, R., *“The Greek Myths”*, 1955.
- Heaton, H., *“Economic History of Europe”*, 1936.
- Jacobson, H.R., *“A History of Roads from Ancient Times to the Motor Age”*, Master Thesis, Georgia Scholl of Technology, 1940.
- Kolb, F., *“Troy VI: A Trading Center and Commercial City?”*, American Journal of Archaeology, Vol.108, No. 4, Oct., 2004, pp. 577-613.
- Livy, *“The Early History of Rome-Books I-V of The History of Rome from its Foundations”*, Translated by Aubrey de Selincourt, 1960.
- Millar, F., *“The Emperor in the Roman World”*, 1977.
- Monley, *“The Roman Empire”*, 2010.
- Mouratidis, A., et al, *“On the Track of Road Evolution”*, Journal of Infrastructure Development”, 6(1), 2014, pp. 1-15.
- Patterson, J.L., *“Development of the concept of corporation from earliest Roman times to A.D.476”*, Accounting Historical Journal, 10(1), 1983.
- Scheidel, W. and Friesen, S.J., *“The Size of the Economy and the Distribution of Income in the Roman Empire”*, JRS99, 2009, pp. 61-91.
- Jablonka, P., and Rose, C.B., *“Late Bronze Age Troy: A Response to Frank Kolb”*, American Journal of Archeology, Vol. 108, No. 4, Oct., 2004, pp. 615-630.
- World Bank, *“Gross domestic product 2020”*, World Development Indicators database, 1 July 2021. <https://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf> (accessed Aug 11, 2021).

- アポロドーシス『ギリシア神話』(高津春繁訳), 1978 年改版.
- 明石茂生「古代帝国における国家と市場の制度的補完性について (1): ローマ帝国」, 『成城大学経済研究』, 第 185 号, 2009 年, pp. 1-91.
- 明石茂生「古代帝国における国家と市場の制度的補完性について (2): 漢帝国」, 『成城大学経済研究』, 第 193 号, 2011 年, pp. 1-94.
- アリストテレス『アテナイ人の国制』(村川堅太郎訳), 1988 年.
- アリストテレス『政治学』(山本光雄訳), 1972 年.
- アリストテレス『ニコマコス倫理学』(上・下) (高田三郎訳), 1971 年.
- ヴェルギリウス『アエネーイス』(上・下) (泉井久之助訳), 1976 年.
- 大月康弘「中世ローマ帝国の社会経済システム」, 『経済研究所年報』, 第 31 号, 2018 年, pp. 33-51.
- 太田誠一他「ローマ帝国に学ぶ日本のインフラ政策」『国際交通安全学会誌』, Vol.30. No. 1, 2005 年, pp. 10-22.
- 小川知幸「ローマの戦争と法についてー1915 年ベルリン大学エミール・ゼッケル講演録」, 東北大学附属図書館調査研究室年報, 2016 年, pp. 11-27.
- 川本明「社会インフラ整備の経済政策ーローマ帝国水道建設の教訓」, IATSS Review, Vol. 30, No. 1, 2006 年, pp. 43-47.
- 木村英亮「ローマの広域支配についてのノートー吉村忠典教授業績と要約」, 『横浜国立大学人文紀要』, 第 34 号, 1988 年, pp. 145-166.
- 桑山義文「元首政期ローマ帝国とギリシア知識人」, 『史窓』, 2008 年, 第 65 号, pp. 19-32.
- クセノポン『アナバシス』(松平千秋訳), 1993 年.
- グランダッジ『ローマの起源』(北野徹訳), 2006 年.
- 栗田伸子・佐藤育子『通商国家カルタゴ』, 2016 年.
- 柴田光蔵「ROMAHOPEDIA (ローマ法便覧) 第五部」, 2018 年,
<http://hdl.handle.net/2433/230845>
- 篠原道法「古典期アテナイの住民と名誉をめぐる社会規範ー墓碑における戦士の表現に注目して」, 『立命館文学』, 第 661 号, 2019 年, pp. 9-25.
- 新保良明「ローマ帝政前期における帝国官僚制」, 『多元文化』, 第 7 号, 2017 年, pp. 250-236.
- スエトニウス『ローマ皇帝伝』(上・下), 国原吉之助訳, 1986 年.
- 野口悠紀雄『世界史を創ったビジネスモデル』, 2017 年.
- ヘロドトス『歴史』(上・中・下) (松平千秋訳) 2007 年改版.
- 的射場敬一「古代ローマにおける『市民』と『市民権』」, 『国土館大学政治研究』, 第 1 号, 2010 年, pp. 97-116.

- 松田治『トロイア戦争全史』, 2008 年.
- マンテ『ローマ法の歴史』(田中実・瀧澤栄治訳), 2014 年.
- 本村凌二『地中海世界とローマ帝国』, 2017 年.
- モムゼン『ローマの歴史 I』(長谷川博隆訳), 2005 年.
- モンタネッリ『ローマの歴史』(藤澤道郎訳), 2005 年改版.
- モンテスキュー『ローマ人盛衰原因論』(田中治男・栗田伸子訳), 1989 年.
- トゥキディデース『戦史』(上・中・下)(久保正彰訳), 1966 年.
- 日本高速道路保有・債務返済機構「幹線道路網の立国的意義と戦略課題へのチャレンジ」
『高速道路機構海外調査シリーズ』, No.19, 2012.
- 三品和広『戦略不全の論理』, 2004 年.
- 三品和広『戦略不全の因果』, 2007 年.
- 三品和広『経営戦略の実践 1』, 2015 年.
- 三品和広『経営戦略の実践 3』, 2018 年.
- 南川高志「<コラム>西洋古代史の泉 11:ローマ帝国とグローバル化」,『西洋古代史研究』, 2018 年, 第 18 号, pp. 87-90.
- 南川高志「<コラム>西洋古代史の泉 12:ローマ化とラテン語」,『西洋古代史研究』, 2019 年, 第 19 巻, pp. 69-73.
- 南川高志「<研究ノート>ローマ帝国による統合をめぐって」,『西洋古代史研究』, 第 20 号, 2020 年, pp. 53-71.
- プラトン『国家』(上・下)(藤沢令夫訳), 2021 年.
- ブライケン『ローマの共和政』(村上淳一・石井紫郎訳), 1984 年.
- ブリケル『エトルリア人』(平田隆一・斎藤かぐみ訳), 2009 年.
- ホメロス『イリアス』(上・下)(松平千秋訳), 1992 年.
- ホメロス『オデュッセイア』(上・下)(松平千秋訳), 1994 年.
- リウィウス『ローマ建国以来の歴史』(1)～(4)(内山勝利他編集), 2008 年.
- リーウィウス『ローマ建国史(上)』(鈴木一州訳), 2007 年.
- ロストフチェフ『ローマ帝国社会経済史』(上・下)(坂口昭訳), 2001 年.
- 吉村忠典『支配の天才ローマ人』, 1981 年.
- 吉村忠典『古代ローマ帝国』, 1997 年.
- 吉村忠典「Pompeius の legio vernacula について」,『西洋古典学研究』, 第 8 巻, 1960 年, pp. 74-80.

第4章 事例研究1：石油メジャー

4.1. はじめに

かつて、「石油メジャー (oil majors)」を構成する7社は「セブン・シスターズ (seven sisters)¹¹³」と呼ばれていた。その後、企業名の変更や合併などの変遷を経て、近年では「スーパー・メジャー (super majors)」6社が知られている¹¹⁴。これとは別に各国の国営石油会社の中で有力なものは「新セブン・シスターズ」¹¹⁵と呼ばれ、さらに、これらとは別に複数の国営石油会社や民間石油会社が存在している。

かつての「石油メジャー」とは、ニュー・ジャージー・スタンダード石油、ロイヤル・ダッチ・シェル、アングロ・ペルシャ、ニューヨーク・スタンダード石油、カリフォルニア・スタンダード石油、ガルフ石油、そしてテキサコである。

ニュー・ジャージー・スタンダード石油は後にエッソとなり、さらにエクソンへ、ニューヨーク・スタンダード石油はモービルとなり、この両社が合併してエクソンモービルとなる。カリフォルニア・スタンダード石油は後にシェブロンとなり、ガルフ石油とテキサコの一部を吸収する。アングロ・ペルシャはBPとなり、ガルフ石油の一部を吸収する。コノコフィリップスは、かつてのコノコとフィリップスが合併し、現在ではスーパー・メジャーの一角を占めている。トタル・エナジーはフランス企業であり、BPは英国系、そしてロイヤル・ダッチ・シェルがオランダと英国であり、残りは全て米国系である。

さて、本稿で取り上げる対象は、スーパー・メジャーのうち、エクソンモービルとシェブロンの前身であるスタンダード石油 (Standard Oil Company) である。より正確に言えば、その設立者であるロックフェラー (John D. Rockefeller, 1839-1937, 以下、ロックフェラーと言う時には彼のことを指す) の「最初期」の行動である。

ロックフェラーは、1870年、31歳の時にスタンダード石油 (オハイオ州法人) を設立

¹¹³ Sampson, A., "Seven Sisters: The great oil companies & the world they shaped", 1975. (邦訳『セブン・シスターズ：不死身の国際石油資本 (上) (下)』, 大原進・青木栄一 (翻訳), 1984年) により、この名称は広く一般的に広まった。なお、元々、Seven Sisters とは、ギリシア神話に登場する7人の姉妹のことである。

¹¹⁴ スーパー・メジャーの6社とは、エクソンモービル (Exxon Mobile Corporation), ロイヤル・ダッチ・シェル (Royal Dutch Shell plc), BP (BP plc), シェブロン (Chevron Corporation), トタル・エナジー (TotalEnergies SE), コノコフィリップス (ConocoPhillips Company), である。

¹¹⁵ アラムコ (サウジアラビア) やベトロブラス (ブラジル), ペトロナス (マレーシア), ガスプロム (ロシア), 中国石油天然気集团公司 (中国), イラン国営石油 (N イラン), ベネズエラ国営石油 (ベネズエラ) の7つは新セブン・シスターズとされているが、本稿では対象としない。また、これらに加え、現在ではペメックス (メキシコ) やエコペトロール (コロンビア) などの南米系、あるいはクウェート石油公社 (クウェート) や、アラブ首長国連邦, ナイジェリア国営石油 (ナイジェリア) など中東系, アフリカ系の大手国営企業が多数あるが、こちらも本稿では対象としない。

している。極めて短期間のうちに米国の石油精製¹¹⁶ 市場をほぼ独占し、1882年にはトラストを成立させ、その後も米国の石油業界に君臨し続けたことはよく知られている。

米国では、大企業の独占に対する懸念が高まる中、1890年に反トラスト法が成立し、スタンダード石油も1911年には連邦最高裁から分割命令を受けている¹¹⁷。

ロックフェラーとスタンダード石油は、米国の巨大ビジネスの誕生とその発展をめぐる歴史の重要な一部であり、後述するように従来から数多くの研究がなされてきた。

しかしながら、対象となる規模、影響及び範囲が余りにも大きいため、ともすると、巨大企業としてのスタンダード石油やトラスト、あるいはロックフェラー自身の実業家と慈善家としての人生、さらにはロックフェラー財団やその他の活動などの細部に関心が分散し、この巨大組織を作り上げるために、ロックフェラー自身が具体的に、いつ、どのような行動をとってきたのかという俯瞰的視点が見逃されがちになる。

そこで本稿では、石油メジャー、とくにロックフェラーの「原点」と、スタンダード石油がその地位を確立するまでの具体的行動を探求する。石油メジャーの活動は時間的には100年以上、地理的には世界各国の異なる環境と歴史の中で継続して行われているため、最初期の活動の中でも、とくにその後の展開にとって重要となるポイントを入手可能な文献と先行研究の比較により検討することになる。

具体的には、本来、異なる意図のもとに研究されてきた草創期のロックフェラーと彼の会社の行動、あるいは施策などについて、既存の諸文献の該当箇所をグランド・ストラテジーの観点から再度比較検討することにより、ロックフェラーの「原点」とその後の展開方向を顕在化させることを目的とする。

以下は対象となる時期の一連の動きを簡単に時系列で示したものである。

【草創期のロックフェラーとスタンダード石油の主要な出来事】

1839年 ジョン D. ロックフェラー誕生（ニューヨーク州リッチフォード）

1855年 クリーヴランドの農産物仲介商（ハウィット&タトル）に就職（16歳）

¹¹⁶ 現在の日本語の表記では「製油」と「精油」の両方が正しい表記として用いられている。前者は産業としての石油精製を現す場合に用いられている。後者はエッセンシャル・オイルなどの植物から抽出した油を指す際に用いられているが、どちらを用いても間違いではない。本稿が対象としている期間は石油掘削が成功し、石油精製がまだ個人レベルで行われていた段階から、ようやく産業として成立し始めた段階である。従って、この時期を扱った外国語文献における refinery の訳語は精油所と製油所、あるいは精製所が混在している。本稿では混乱を避けるため、全て「製油」「製油所」「精製」あるいは「石油精製」の形で統一して用いる。また、引用元の文献により日本語表記が異なるものもあるが、こちらは原典の表記のまま記載する。

¹¹⁷ Standard Oil Co. of New Jersey v. United States, 221 U.S. 1 (1910). 判決の全文は下記のアドレスで確認できる。
<https://supreme.justia.com/cases/federal/us/221/1/>（2021年9月16日確認）この経過と内容は経営学分野だけでなく、法律学分野（反トラスト法・競争法関連）で数多くの研究が蓄積されている。本稿の参考文献に Law Journal の論文が複数出てくるのはそのためである。なお、米国の主要な反トラスト法には1890年に成立したシャーマン法の他に、クレイトン法や連邦取引委員会（FTC）法があるが、後の2法はいずれもスタンダード石油トラスト解体後の1914年に制定されている。さらにロビンソン・パットマン法は1936年の制定である。

- 1858 年 農産物取扱商クラーク&ロックフェラー会社¹¹⁸ 設立 (4 月 1 日)
- 1859 年 ガードナーが加わり、クラーク・ガードナー会社に社名変更 (4 月 1 日)
ドレイクによりペンシルヴァニアで油田発見, オイル・ブーム勃発
- 1862 年 ガードナーが去り、再びクラーク&ロックフェラー会社に
- 1863 年 アンドリュース・クラーク会社¹¹⁹ に 4,000 ドル出資, 石油業へ。
最初の石油精製所を 20 万ドルで建設 (日産 175 バレル)
- 1865 年 アンドリュース・クラーク会社の持分を 72,500 ドルで買い取り, 解散し,
新たにロックフェラー&アンドリュース社を設立。同時に, クラーク&ロック
フェラー社の持分をクラーク兄弟に提供して, 石油業に専念 (2 月)
弟のウィリアムとウィリアム&ロックフェラー会社を設立 (12 月) し,
クリーヴランドに第 2 石油精製所 (日産 330 バレル) を建設。
- 1866 年 ロックフェラーの精製能力は日産 505 バレルでクリーヴランド最大へ
- 1867 年 フラグラーとハークネスが参加し, ロックフェラー・アンドリュース&フラグ
ラー会社を設立
- 1869 年 日産 1,500 バレル (当時の米国最大)
- 1870 年 スタンダード石油設立 (オハイオ州法人: SOHIO)
米国の製油シェア 4%¹²⁰ あるいは 10%¹²¹
- 1872 年 米国の製油シェアの 25%を獲得¹²², 「クリーヴランドの大虐殺」と呼ばれる
- 1879 年 米国の製油シェアの 95% (90%との説もある) を獲得¹²³
- 1882 年 スタンダード石油トラスト成立, 1884 年に拠点をニューヨークに移転
- 1889 年 ニュージャージー州で持株会社法成立
- 1890 年 連邦議会で反トラスト法 (シャーマン法) 成立
- 1892 年 オハイオ州最高裁が SOHIO を分離命令
- 1897 年 ニュージャージー州に本社を移転
- 1911 年 連邦最高裁でスタンダード石油トラストの分割命令

¹¹⁸ 日本語では「会社」としたが, 形態としてはパートナーシップである。ロックフェラーの相手は Maurice B. Clark (1827-1901) である。

¹¹⁹ Samuel Andrews (1836-1904) は英国人の技術者である。

¹²⁰ Montague, G.H., “*The Rise and Supremacy of the Standard Oil Company*”, *The Quarterly Journal of Economics*, 1902, Vol. 16, No. 2, p. 268, note.

¹²¹ Yergin, “*The Prize*”, 1991, p. 43. (邦訳『石油の世紀 (上)』, 1991 年, p. 58) および Abels, “*Rockefeller Billions*”, 1965, p. 97 (『ロックフェラー: 石油トラストの興亡』, 現代経営研究会訳, 1969 年, p. 112). シェアについて, ヤーギンは 90% と言い, エイブルスは 95% としている。また, Montague, G.H., “*The Rise and Supremacy of the Standard Oil Company*”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 16, No. 2, 1902, p. 291. では 95% だが, その出典は Report of the “Hepburn” Committee, New York, 1879, p. 95 とされている。他の論文では 90~95% としているものもある。実質的に “ほぼ全て” であり, この差を吟味することは本稿の目的からはそれほど意味が無いため, 併記して検討を進める。

¹²² Abels, *ibid.* p. 97 (前掲邦訳, p. 112)。

¹²³ Abels, *ibid.* p. 97 (前掲邦訳, p. 112)。

さて、以上の中でもとくに 1882 年のトラスト成立以降は良く知られている。また、スタンダード石油の後継企業の数々が現代でも巨大企業であるため、100 年以上にわたり繁栄を続けてきた組織として、賛否両方の観点から関心を持たれてきた。そのため、これまでに研究されてきた内容は、事業そのものよりも、むしろ設立者であるロックフェラーの生き方や価値観などから、スタンダード石油の盛衰、あるいはその後の後継企業や競争相手との関係などに多くの関心が向けられてきた。

だが、グラント・ストラテジーの観点からは、いくつか興味深い点に気が付く。

第 1 に、ロックフェラーは自分の人生の前半を実業家、後半を慈善家として生きており、事業から完全に引退して慈善家としての活動を開始したのはほぼ 50 代半ば、つまり 1894 年から 1897 年頃とされている¹²⁴。繰り返すがトラストの形成は 1882 年、そして 1879 年には米国の石油精製シェアの 90～95% を獲得していたという¹²⁵。

これに基づけば、スタンダード石油の基本的な「型」は、ロックフェラーがリタイアする 10 年以上前、少なくともトラストの成立時（43 歳頃）、あるいはそれ以前には完成していたことになる。トラストの形成や連邦最高裁によるその分割は大事件だが、最高裁にこうした判断をさせるに至る原点は、トラスト形成よりもさらに前の段階で作られていたことになる。

「経営の逆三角形」¹²⁶ で言えば、トラストは「立地>事業>製品>管理」において一見事業の段階に見えるが、実質は製品および管理の段階である。既に事業は石油精製として確立している。トラストはグループ会社間での効率的な統治の仕組み、つまり製品をいかに効率的に生産、管理し、利益を上げるかという次元の話であり、グラント・ストラテジーの次元の話ではない。

第 2 に、立地だが、ロックフェラーとスタンダード石油は当初から立地を極めて重要視してきた。最初期においては、エリー運河¹²⁷ による水上輸送と複数の鉄道が競合し、荷主として最も有利な立場で輸送手段を選択可能なクリーヴランドという場所の選択そのものが、ロックフェラー自身最初に仕事を始めた場所だからである¹²⁸。

¹²⁴ Chernow, R., “Titan”, 1998, p. 342 (邦訳は『タイタン (上)』, 2000 年, p. 607)。

¹²⁵ Abels, ibid. p. 279 (前掲邦訳, p. 300) によれば、ロックフェラーの慈善活動に伴う寄付は 1872 年、つまり 33 歳の頃までは年間 7,000 ドルであったが、1882 年 (44 歳) までは年間 65,000 ドル、そして 1892 年 (54 歳) には年間 150 万ドルであったという。年間 65,000 ドルもだが、慈善活動家としての本格的活動はやはり 50 代になってからと見た方が妥当であろう。

¹²⁶ 「経営の逆三角形」については第 2 章参照。

¹²⁷ エリー運河の建設の経過とその影響については、第 4 章参照。

¹²⁸ ロックフェラーの誕生は 1839 年、ニューヨーク州リッチフォード (Richford)、その後、1843 年同州モラビア (Moravia) を経て 1850 年には同州オウエゴ (Owego) へと移り、1853 年にオハイオ州クリーヴランド (厳密には近郊のストロングスヴィル) に移ったとされている。Abels, ibid. pp. 19-27 (前掲邦訳, pp. 32-41)。

この経過は偉人伝ではよく伝えられているが¹²⁹、それだけでは偶然性という要素が含まれている。同時期に似た移動や仕事を経験した多数の人間、あるいはロックフェラーより地位・資金・経験、いずれも十分に備えていた人間は複数存在したはずだからである¹³⁰。

問題は、彼らの中から何故、いかにして、ロックフェラーが頭角を現したか、その際、どの時点で戦略的意図（彼らの言葉でいう「我々の計画」(Our Plan)の発端に相当するもの）¹³¹を持ち、本格的な立地の選択（あるいはクリーブランドで良いとの確信）を実施したかである。そこからその後のほぼ全ての展開がある方向に定まり、展開したものと考えられる。グランド・ストラテジーの観点からは、これこそが探求すべき点となる。

この視点で見ると、候補は2つ考えられる。ひとつは1860年代後半、具体的には1865年にクラークから持分を買い取り石油業に本格参入して以降、クリーブランドで最大の精石油業者となるまでの期間である。この期間の動きと意味については精査が必要である。

もう1つは、1870年代の前半、とくに1870年から1872年のわずか2年間に石油精製のシェアが4%（10%という説もある）から25%に伸びている点である。経済史の上では1873年は恐慌（The Panic of 1873）の年であり、石油精製に限らず世界的に多くの企業が影響を受けている。

この状況を乗り越え、前述のとおりスタンダード石油は1879年にシェア90～95%に達するが、それは恐慌前、場合によっては1860年代後半を含め、既に成長の「型」だけでなく、恐慌に耐えられる体制が出来ていた可能性が高い。

第3に、こうした「原点」を重視するグランド・ストラテジーの観点から見た場合、スタンダード石油の発展は、既存文献の多くにおいて、最も重要と考えられる1870年代初期の記述よりも、1870年以前と、トラストが確立した1880年代以降に重点が置かれていることに気が付く。確かに、一般的にはロックフェラーのスタンダード石油と言えばトラストであり、その分割、そしてさらなる世界的展開である。

だが、目につきやすい個別局面の分析だけでは、スタンダード石油の「原点」だけでなく、その後継企業がどのようにして幾多の危機を繰り返し乗り越えてきたかという点に共通するグランド・ストラテジーを洞察することは難しい。

¹²⁹ Abels, *ibid.* p. 29（前掲邦訳, p. 43）。1855年9月26日である。彼は終生この日を記念日としていた。それはこの日が彼にとっての「原点」の1つであるためであろう。

¹³⁰ 1870年の米国の総人口は3,893万人であり、人口数で見た場合、クリーブランドは全米第15位で92,829人である。（United States Government Printing Office, “Population with Race, The Ninth Census”, 1872, p. 20. アドレスは、<https://www2.census.gov/library/publications/decennial/1870/compendium/1870e-02.pdf> 2021年12月29日確認）なお、19世紀以降のクリーブランドの人口推移は、7人（1800年）、57人（1810年）、606人（1820年）、1,075人（1830年）、6,071人（1840年）、17,034人（1850年）、43,417人（1860年）、92,829人（1870年）、160,146人（1890年）、381,768人（1900年）である。ピークは914,808人（1950年）であり、その後は緩やかに減少し、現在は38万人程度（2019年）となっている。エリー運河の開通（1825年）以降の人口増加が著しいことがわかる。（Case Western Reserve University, “Timeline”, “Encyclopedia of Cleveland History”. アドレスは、<https://case.edu/ech/timeline>（2021年9月21日確認）

¹³¹ ヤーギン『石油の世紀（上）』, 1991年, p. 53.

また、1870 年代以前の記述も、後述する南部開発会社、鉄道運賃とリベート、パイプラインなどに大半が費やされている。競合相手を買収する具体的な手法と内容について記されている場合でも、情緒的な記述が中心である。これは恐らく、ロックフェラーに対して強烈な敵対的感情を持っていたターベル¹³² の著作『*The History of the Standard Oil Company*』（邦訳無し、1904 年）の記述による影響が大きいと考えられる。

以上を踏まえ、先行研究を検討してみたい。

4.2. 石油とロックフェラーの草創期

穀物（第 5 章）は紀元前から商取引の対象として、そして何よりも人間の食料としての長い歴史の蓄積がある。保険（第 6 章）は、長期の取引、そして個々の取引の歴史の上にリスクを回避・分散する手法として知恵と工夫が蓄積した点に起源がある。

ところが、石油はその産業の誕生が両者とは大きく異なる。燃える液体や原始的な船舶の水漏れを防ぐための塗装、あるいは民間療法の薬剤の素材としての利用は太古の昔より小規模な形で世界的に行われていたようだが¹³³、本格的な産業用原材料として石油が登場するのは、あくまで 19 世紀半ば以降である。

さて、開拓期以降、「初期の合衆国では、家庭の照明はろうそくに頼っていた」が、「油のランプが使われるようになったのは、18 世紀の始め」であり、当時はまだ高価な鯨油が燃料として使われていた¹³⁴。1830 年、「テレピンから取った竜脳油（カンフェン）」¹³⁵ が使われるようになったが、カンフェンには安全性の面で問題があった。

1846 年、ゲスナーにより石炭から油を乾留する方法が発見され、この油はケロシン（kerosene）と呼ばれた。1850 年、ヤングが石炭（正確には瀝青炭）から原油を抽出する方法を確立し、堆積岩の一種である頁岩（けつがん、shale）から油（石炭油：コール・オイル）が抽出されるようになり、このビジネスは急速に拡大した。ロックフェラーも「恐

¹³² アイダ・ターベル（Tarbel, I, 1857-1944）である。本文中に示したように“*The History of the Standard Oil Company*”, 1904 は当時ベストセラーになったが、他にも複数の著作がある。彼女は多感な時期に本稿でも述べるロックフェラーの行動により父親が事業を喪失し、これが後の行動に大きな影響を与えていると言われている。邦語では、古賀純一郎、『アイダ・ターベル：ロックフェラー帝国を倒した女性ジャーナリスト』（2018）が出版されている。

¹³³ この点は Yergin, *ibid.*, pp. 24-25（邦訳『石油の世紀（上）』, 1991 年, pp. 25-27）に詳しい。

¹³⁴ Abels, *ibid.* p. 3（前掲邦訳, p. 16）。だからこそ、1851 年に『白鯨』という小説がハーマン・メルヴィルにより書かれたとも言えるし、同時期の 1853 年、幕末の日本に来航したペリーも、その背景として、「アメリカは、北太平洋を航海する時刻の対清国貿易船や捕鯨船の寄港地として日本の開国を強くのぞんでいた」と考えられている（笹山晴生・佐藤信・五味彦彦・高埜利彦『詳説 日本史 B 改訂版』, 2020 年, pp. 250-251）

¹³⁵ Abels, *ibid.* p. 3（前掲邦訳, p. 16）。テレピンは英語の turpentine であり、松脂を蒸留して出来る油である。カンフェンは英語の camphene であり、天然のテレピン油の中に含まれる揮発性成分である。かつてはランプ用燃料として用いられた。竜脳はボルネオール、あるいはボルネオ樟脳などと言い、松脂の精油の中に含まれている。原文は“Camphene from turpentine…”であるから、松脂を蒸留したテレピン油の中から抽出した“カンフェン”と言うべきであり、カンフェンに竜脳油のルビを振ったのは正確に言えば間違いである。ちなみに、カンフェンは $C_{10}H_{16}$ 、竜脳油は $C_{10}H_{18}O$ 。であるため、物性は似ているが化学的には完全に別物質である。

らく 1959 年には仲介業者として石炭油を取り扱って」¹³⁶ いたと考えられている。ただ、それでもまだ灯りの燃料として石油は贅沢品であった。

同じ 1859 年 8 月、ドレイク（大佐）によりペンシルヴァニア州タイタスビルで油田が発見される。石油探索は一挙にブームとなり、その後、現代に至る石油産業が誕生する。ここまでは、石油の前史であり、本稿の対象は概ね、この時期以降である。

さて、スタンダード石油に関する学術論文としては、1883 年のカムデンとウェルチによるものが今のところ確認可能な最古のものであると考えられる¹³⁷。彼らは米国の初期の石油発見とその後の発展、その中でのスタンダード石油の動きや輸送手段の変化、鉄道との関係、石油生産量の増加などについて述べ、輸送と保管が当初からの懸念事項であったことを総括的に指摘している¹³⁸。だが、本稿が主たる対象とするロックフェラーの会社の具体的な成長ステップについては言及していない。

スタンダード石油の歴史に関する本格的な学術論文は、1902 年と 1903 年にモンターギュにより公表された 2 本の論文がある。モンターギュは、本稿が射程とする時期における組織統合の理由として、「自分達のスキルと資本を統合する (to unite our skill and capital)」¹³⁹ という示唆に富んだ言葉を紹介している。

学術論文ではないが、本研究のテーマに関連する文献で最も広く知られているものに、前述したターベルの著作『*The History of the Standard Oil Company*』（1904 年）がある。これは一言で言えばロックフェラーとスタンダード石油の支配に対する徹底的な批判である。独占や巨大企業に対する反感が急速に台頭していた時期に世に出たため、広く知られることとなったが、個々の内容には十分に検証されていない事柄も多い。そのため、ターベル以降の研究、とくにスタンダード石油と石油産業そのものを好意的に見る立場の研究者からは、ターベルの著作とその内容に対する検証および反論が行われている。

例えば、モンターギュはターベルの著作の中で述べられている各種のエピソードが「証明されないまま流布し、矛盾していない証拠としてターベル自身により繰り返されていること、根拠がないことが判明している事柄でも彼女が信念をもって繰り返し、明らかに、十分に広く引用される場合には、証拠としての質を獲得している」¹⁴⁰ と断じている。

彼は、1907 年には初期の発展の多くを輸送環境の変化、とくに鉄道の発展によるものとしているとともに、通商を規制する法律（Interstate Commerce Act）は 1887 年に初めて

¹³⁶ Abels, *ibid.* p. 4 (前掲邦訳, p. 17)。

¹³⁷ Camden, J. N. and Welch, J. C., “*The Standard Oil Company*”, *The North American Review*, Vol. 136, No. 315, 1883, pp. 181-200.

¹³⁸ Camden, J. N. and Welch, J. C., *ibid.* p. 186.

¹³⁹ Montague, G. H., *ibid.* p. 267. なお、2 本目の論文は、“*The Later History of the Standard Oil Company*”, *The Quarterly Journal of Economics*, Col. 17, No. 2, 1903, pp. 293-325 である。

¹⁴⁰ Montague, G. H., “*The Legend of the Standard Oil Company*”, *The North American Review*, 1905, Vol. 181, No. 586, pp. 352-368. 引用箇所は p. 360.

出来たということを指摘している¹⁴¹。それ以前には規制する法律そのものが存在しなかったということである。また、1911年の米国連邦裁判所の判決の中にも、1870年当時の状況が多少言及されている¹⁴²。

その後、1958年、反トラスト政策の観点からマギーは企業買収における“疑わしい(suspect)”ケースとして1871～72年における「クリーヴランドの買収」を取り上げており、そこでは「少なくとも17の製油所を買収」という記述が見られる¹⁴³。

以上の論文の掲載誌を見てもわかるとおり、主として法律学あるいは「法と経済学」分野の研究であり、経営学分野からのアプローチではない。

恐らく、ロックフェラーとスタンダード石油（の前身）を経営学的な面から集中的かつ包括的に研究したものとしては、経営史学の分野における井上忠勝『アメリカ経営史』（1961年）¹⁴⁴、とくにその第4章「スタンダード石油トラストの形成」が最初と考えられる。

井上は同書で主要参考文献¹⁴⁵を提示しているが、これは井上の研究が独自性だけでなく、その時点までの各分野により行われたスタンダード石油に関するレビュー研究という側面を合わせ持っているからである。事実、後世の研究のほぼ全てがここで井上が挙げた参考文献に多くの根拠を求めている。

以下、これらを元に井上が到達した研究内容を簡潔に説明する。次に、井上以降に公表された主要な研究で得られた新たな知見とその課題を示す。

井上は「19世紀後期より20世紀初頭にかけて成立した統合は、その成立過程にしたがって、いわゆる産業資本を中心として形成されたものと、いわゆる銀行資本の介入と支援のもとに形成されたものの2つの類型に大別される」ことを大前提として踏まえた上で、「スタンダード石油トラストは、あきらかに前者に類型する」ものとしている。

そして、「スタンダード石油トラストが一個の巨大な組織として確立されたのは1882年であるが、しかしその実態をなすところの傘下会社に対する支配は、すでに1870年代初

¹⁴¹ Montague, G. H., “The Transportation Phase of the Oil Industry”, The Journal of Political Economy, 1907, pp. 449-469.

¹⁴² Standard Oil Co. of New Jersey v. United States, 221 U. S. 32(1910). なお、判決文の中でホワイト首席裁判官は，“By the means thus stated, it was charged that, by the year 1872, the combination had acquired substantially all but three or four of the thirty-five or forty oil refineries located in Cleveland, Ohio.”と述べている。アドレスは <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/221/1/>（2021年9月19日確認）

¹⁴³ McGee, J. S., “Predatory Price Cutting: The Standard Oil (New Jersey) Case”, The Journal of Law and Economics, Vol. 1, 1958, p. 144. 前述のとおり、エイブルスは買収ではなく「クリーヴランドの虐殺」として章立てをしている。

¹⁴⁴ 井上忠勝, 『アメリカ経営史』, 1961年.

¹⁴⁵ 井上が提示した文献は以下のとおりである。Tarbel, L., “The History of the Standard Oil Company”, 1904; Moody, J., “The Masters of Capital”, 1920; Jones, E., “The Trust Problem in the United States”, 1922; Nevins, A., “John Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise”, 1940; Maclean, J. G., and Haigh, R. W., “The Growth of Integrated Oil Company”, 1954; Hidy, R. W., and Hidy, M. E., “History of Standard Oil Company (New Jersey) :Pioneering in Big Business, 1882-1911”, 1955; Williamson H.F., and Dawn, A.R., “The American Petroleum Industry, 1859-1899”, 1957.

期より着々と進行していた」¹⁴⁶と指摘している。

井上の研究の真価は、参照した研究（および後述するその後の研究）で指摘されているように¹⁴⁷、スタンダード石油による石油精製業に対する支配の主要な要因を鉄道の差別的運賃および「リベート」であることを重要な手段として認めつつも、トラストの形成要因はそれだけではなく、「何故にロックフェラーはこのような高率の差別運賃を獲得できたのであろうか」と疑問を呈し、「ロックフェラーあるいはスタンダードを論じたわが国の書物はこの点に触れていない」¹⁴⁸とそれまでの議論の欠陥を指摘したことである。

その上で、「この問題を解決する鍵は、彼が石油精製業者の統合を開始した1872年以前の時代の中にひそんでいる」¹⁴⁹とし、本稿が目的とするグランド・ストラテジーと同種の疑問を既に半世紀前に明確にしていたことである。

この視点から既存研究を包括的に再検討した井上は、スタンダード石油トラストが成立した基盤を以下の6点にまとめている。

第1に、「重要な特色として、…外部金融業者の援助を求めることなく、したがってまた彼らの介入を許すことなく」トラストが形成されたこと。

第2に、既存研究が指摘するように、高率の差別運賃と「リベート」は統合を進めるにあたり「最も重要な手段」であったこと。

第3に、なぜロックフェラーにこれが可能であったかといえ、「彼が1872年に石油精製業者の統合を開始するに先立って、すでにこの業界において約10年の年月を費やしていたこと」。

第4に、それだけでなく、「1863年にクリーヴランドにおいて石油精製業を開始し、早くも1886年にはクリーヴランド最大の、そして1860年代末までにはアメリカ最大の石油精製業者にまで発展し」たこと。（下線筆者）その上で1870年1月1日に設立した、スタンダード石油（オハイオ州法人）は、1）「1日1,500バレルの生産能力をもつアメリカ最大の石油精製所を持って」おり、「鉄道に対する最大の石油出荷者であった」こと、2）「競争業者よりも能率的な精製設備を有していたのみならず、樽製造所や樽材用の森林を保有するなど、石油精製に付随する各種業務を自ら遂行した」こと（下線筆者）、そして、3）設立時に資本金100万ドルだけでなく、「ほぼそれに相当する現金余剰を有していた」こと。（下線筆者）

第5に、ロックフェラーは、高収益でブームに沸く時代においても放漫経営に陥らず、「利潤の内部留保」と「無駄の排除」を徹底して実施したこと。

¹⁴⁶ 井上前掲, p. 160.

¹⁴⁷ 「リベート」を徹底的に重視したのはネヴィンス（Nevins）であり、井上も「競争業者を撲滅するための一切の方法の中で…もっとも残酷でまた死命を制するものであった」というネヴィンスの指摘を引用している。井上前掲, p. 163 (Nevins, *ibid*, pp. 324-5). また、その後の他の研究にも同部分を引用しているものが見られる。

¹⁴⁸ 井上前掲, p. 164.

¹⁴⁹ 井上前掲, p. 170.

そして、第6として、ロックフェラーが、「外部金融業者の介入を受けることなく、みずからの力によって石油トラストの形成を成し遂げた背景」には、金融業者自身が、「当時主として政府金融および鉄道金融に注意を集め、石油業はこれをむしろ不安定な産業あるいは投機的な産業とみなしていた」ことが「ロックフェラーに幸いした」こと。

以上の内容は、全てを鉄道の差別運賃やリベートによるものとする「わかりやすい」議論とは異なり、極めて緻密な分析であると同時に、金融業者との関係に焦点を当てたという点で先にモンターギュが指摘した「スキルと資本の統合」を具体的に示した先駆的研究として当時の我が国の研究水準の高さを示している。

ただし、インターネット等で各種公的文書などが自在に入手可能な現代と異なり、時代的制約も存在したためか、また、日本語による公表としてなされていたためか、後述するように、この知見は海外では余り共有されておらず¹⁵⁰、また、細部においては後述するように若干の議論を必要とする箇所がある。

井上の4年後、1965年にエイブルスは『ロックフェラー：石油トラストの興亡』（原題：“Rockefeller Billions”）を発表する。これはロックフェラーの伝記としては古典的な名著のひとつであり、本稿の研究対象時期も当然含まれている。エイブルスの著作は数多くの史料を駆使し、ロックフェラーという人物（who he is）を見事に描いている。この書籍は、今ではロックフェラーとスタンダード石油に関心を持つ人間には最初に読むべきものになっているが、彼が具体的に何を実施したか（what he did）については内容により記述に濃淡がある点は否めない。

本研究の観点からは、第6章「クリーヴランドの大虐殺」が独立した章として詳細に述べられている点が高く評価できる。この部分は極めて重要であるにもかかわらず、他の文献では比較的記述が少ない。また、全体としての参考文献は明示されているが、それが具体的に本文中の記述のどこと関連しているかが示されていないため、個別事象の詳細を追求したい研究者には疑問が残るものの、一般読者にとってロックフェラーとスタンダード石油の大きな流れを把握するためには極めて有用である¹⁵¹。

さて、1970年代に入ると、いくつかの進展が見られる。まず、1971年に三前勝重が「スタンダード・オイル・カンパニーの史的特質 - 1863-1911」¹⁵²において、その発展を形成期、確立期、発展期に分け、それぞれの時期における経済史的特質を紹介している。三前は1863-1881年を形成期としている。

その後、1976年、谷口明丈は「Standard Oil Trust 形成期における石油精製部門の構

¹⁵⁰ 共有されていれば、その後の海外研究は、そこからの進展が見られたはずだが、そのような形にはなっていない。

¹⁵¹ 個別には例示しないが、例えば、子供向けの偉人伝などでロックフェラーを扱う場合や、実業者向けに簡単なロックフェラー本を出す場合、エイブルスの書籍が大元になったことは想像に難くない。

¹⁵² 三前勝重、「スタンダード・オイル・カンパニーの史的特質 - 1863-1911」『社会経済史学』、第37巻、第4号、pp. 62-81。

造」の中で、1870 年当時の米国の製油プラントの建設費用や 1 日当たりの平均的製油量を検討している¹⁵³。その上で、例えば、「70 年の Standard の原油処理能力は 1 日 600 バレルで全国の 4%とも、1,500 バレルで 10%ともいわれ、当時最大の企業であったが…」¹⁵⁴ とし、前述の井上とはやや異なる見解が存在することを明らかにしている。

だが、谷口の貢献は、この点よりもむしろ 1870 年当時の米国における一般的な製油所建設の費用、1 日あたり製油量、そして当時の米国の製油業者数を定量的に明らかにした上で、1)「製油部門に新たな企業が参入するさいに必要な最低資本金は小額」なこと、「標準的プラントは絶対的には小規模であり、…企業の平均資本規模は約 32 万ドルに過ぎなかったこと」、そして「大きくても 1 日の原油処理能力 1,500-2,000 バレル程度と考えられ、全生産能力 97,760 バレル¹⁵⁵ の 1.5-2.0%に過ぎなかった」ということを明確に示したことであろう¹⁵⁶。

その上で谷口は、この時期の「Standard によって形成された独占は、製油部門それ自体としては、極めて脆弱な構造」、つまり同規模の施設の水平的結合であり「生産の集積は低位」に留まっていたことを指摘し、だからこそスタンダード石油は「もう 1 つの方向、垂直的統合による生産の集積」へ向かわざるを得なかった可能性を示唆している¹⁵⁷。

1980 年代になると、「石油メジャー」を扱った一般向けの書籍として、サンプソンの『セブン・シスターズ』(1984 年)(原題: *The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Shaped*, 1979) が出版される。これにより、「セブン・シスターズ」という表現は広く知られることとなるが、この書籍にも記述内容の出典が記されていないため、内容に関して厳密な意味での検証は難しい。

1990 年代には複数の興味深い成果が登場する。まず、1991 年にヤーギンが『*The Prize – The Epic Quest for Oil, Money, and Power*』(邦訳『石油の世紀—支配者たちの興亡』, 日高義樹・持田直武共訳, 1991 年)を発表する。この書籍は英文で 781 頁に及ぶ大著だが、石油をめぐるメジャー各社、各国の動きなどが極めて丁寧に記されている。また、詳

¹⁵³ 当時、最優良と考えられたプラントの例として谷口が提示しているのは、Pratt のプラントであり、1 日の原油処理能力は 1,500 バレルとしている。ちなみに 1873 年には全米に 108 の精油プラントがあったが、1 日の原油処理量 200 バレル未満が 48,200~399 バレルが 27 とこれだけで 7 割を占めている。

¹⁵⁴ 谷口明丈「Standard Oil Trust 形成期における石油精製部門の構造」、『経済論叢』, 117 巻 4 号, 1976 年, pp. 272-297。ここで指摘した記述は p. 293 に記されており、1 日あたり 600 バレル、シェア 4%と、1,500 バレル、シェア 10%については、前者が Industrial Commission, *"Preliminary Report of Trust and Industrial Combination, 1900, Part I"*, p. 95, p. 606 とされ、後者については、U. S. Bureau of Corporation, *"Report of the Commissioner of Corporations on the Petroleum Industry"*, 1907, Part II, Prices and Profits, p. 48 とされている。文献の多くはこの両者を明確にしないまま、1870 年のシェアを 4%あるいは 10%としているため、やや混乱を生じさせることは否めないが、報告書自体が当該年から 30 年度あるいは 37 年後に作成されたことを考慮すれば、ここではその真偽以上に、「その程度」のウエイトであったことが確認できれば十分であると判断できる。

¹⁵⁵ 谷口前掲, p. 283 によればこの数字は 1881 年である。1873 年には 46,570 バレルとされている。この数字は Williamson and Daum, *ibid*, p. 473 のものである。

¹⁵⁶ 谷口前掲, pp. 298-297。

¹⁵⁷ 谷口前掲, p. 298。

細な注が付けられているため、先のエイブルスをロックフェラー個人の包括的伝記とした場合、いわば石油産業史とでも位置づけられるものである。

多くの個別事象に関し、年月日を明確に記しているため、過去の行動の時系列関係を確認するためには極めて有効である。

一方、1996年にはグラニッツ&クレインによる研究が出されている¹⁵⁸。こちらは「競争相手のコストを上げること（Raising Rivals' Costs）による独占」という観点からスタンダード石油を対象に研究したものである。この中で、グラニッツ&クレインは、本稿に関連する部分として、前出のマギー（1958年）では、南部開発会社と「クリーヴランドの虐殺」とは無関係としているのに対し、ロックフェラーは意図的に南部開発会社の案件を活用したとの反論を実施している。本件は後に検討する。

最後に、近年の文献を2つ提示しておく。1つはチャーナウによるロックフェラーの伝記『*TITAN—The Life of John D. Rockefeller, Sr.*』、1998年（邦訳『タイタン—ロックフェラー帝国を創った男（上）・（下）』（井上廣美訳）、2000年と、小谷節夫『アメリカ石油工業の成立』（2000年）である。

前者は、本稿では言及していないロックフェラーの伝記や史料だけでなく、どちらかと言えば、「ロックフェラーの内面の世界をいま見事に蘇らせた」内容に仕上げられており、「神格化されたロックフェラー像を崩し…、等身大のロックフェラー像を」「再構成した」内容として、「天才経営者」ではなく「生涯を誠実に生き続けた1人の男の生身の姿」を表現した内容となっている¹⁵⁹。

一方、小谷の研究はタイトルのとおり、米国の石油工業の誕生からスタンダード石油トラストの成立までを時系列と重要なトピックに沿って丁寧にまとめたものである。産業の誕生と成立を、その流れ追いながら日本語による当時の石油産業史として理解するには適切な内容であり、何よりも付図・付表を含め、数値データを大量に使用して論証している点は過去のロックフェラーとスタンダード石油関係の研究とは一線を画している。

だが、研究目的が石油工業全体を捉えることであるため、本稿が目的とする1860年代中盤から1870年代前半のスタンダード石油の動きは、既存研究の内容と多くが重なっていることに加え、「クリーヴランドの虐殺」の前後については余り触れられていないため、グラント・ストラテジーの観点からは、「原点」が見えにくい形となっている。

以上が、ロックフェラーとスタンダード石油に関する先行研究である。これを総括すると、以下の点が指摘できる。

第1に、井上論文をそれまでの既存研究の総括とした場合、ロックフェラーとスタンダード石油の原点は、1963年以降の10年間となる。井上論文では「1866年までにはクリーヴランド最大の、そして1860年代末までにはアメリカ最大の石油精製業者にまで成長し

¹⁵⁸ Granitz, E. and Klein, B., "Monopolization by "Raising Rivals' Costs": The Standard Oil Case", Journal of Law and Economics, Vol. 39, No. 1, pp. 1-47, 1996.

¹⁵⁹ この引用は、チャーナウ前掲書（翻訳版下巻）pp. 581-582, 佐藤唯行「あとがき」に記されている。

た」からこそ、この時代が、1970年代以降の飛躍のための礎石であるとしている。

だが、クリーヴランド最大やアメリカ最大が、実際のところ、どのようなものであったかは明らかにしていないし、そこに至る手順も詳細には論じられていない。

第2に、これを谷口（1976）は当時の石油精製産業そのものの競争環境から精製部門に限定して明らかにし、スタンダード石油は1970年時点ではあくまでも同レベルの精製プラントの横の連結による水平的結合体に過ぎず、1970年代以降とは明らかにその性質が異なることを明らかにしている。

第3に、以上から考えると、草創期の発展段階は、1）1863～1866年（クリーヴランド最大）、2）1866～1871年（米国最大、ただし、ここまでは水平的結合）、3）1872～1879年（「クリーヴランドの虐殺」により垂直統合へ動き出す段階）、そして、4）1872～1879年（米国のシェアの90～95%を獲得する段階）と見ることができる。

そして、これらの結果として、1882年にスタンダード石油トラストが成立する。したがって、本稿の目的はとくに上記1）～3）の段階の動きを詳細に再検討し、4）へつながる流れを明確にすることとする。

4.3. 「クリーヴランドで最大」の意味（1863～66年）

最初に簡単な時系列を整理する。ロックフェラーが作った最初の会社について、井上は、「1859年3月、ロックフェラーは、彼19歳のとき、モーリス・クラークなる青年と、クリーヴランドにおいてクラーク・アンド・ロックフェラー（Clark & Rockefeller）を組織した」と記している。

これに対し、エイブルスは「当時、ロックフェラーはまもなく20歳になろうとするところで、クラークから見れば10歳も年下だったが、若いわりには度量もなかなか大きな男だと、クラークは敬意を払っていた」¹⁶⁰と記されている。

チャーナウは「クラークによれば、ロックフェラーはその頃すでに、『若いが有能で信頼のおける帳簿係だと評判になっていた』」と記している。

各々が2,000ドルを出資して設立したが、ロックフェラーは自分の2,000ドルのうち1,000ドルを父親から借り、利子を支払ったことは偉人伝の中では有名な点である。

以上から見えることは、初めて自分の会社を作る機会を得たロックフェラーにとって、ビジネスの基礎知識は最初の職場で習得していただろうが、実質的に自分で農産物仲介業、恐らくはコモディティの輸送を自分で取り仕切る、ほぼ初めての機会が目の前に現れたのだと考えられる。仕事を初めて3年半といえ、一通りの実務は出来るようになり、自分の裁量で何かをやってみたくなるのは現代人でも同様である。まして、当時のクリーヴランドではビジネスが急成長していれば、なおさらである。

¹⁶⁰ Abels, *ibid.*, p. 33（前掲邦訳, p. 46）。エイブルズのこの記述は出典が無いためこれが創作なのか事実なのかは検証できない。

ただし、重要な点は、この段階（1859年4月）では、まだ石油はその他多数の貨物の1つであったことである。ドレイクによる発見は1859年8月であり、ロックフェラーがクラークと会社を作った後のことである。この前後関係を間違えては全てがおかしくなる。つまり、クラークとパートナーシップを組んだ時のロックフェラーには石油は仮に存在していたとしても、数多くの品目の1つでしかなかったということがわかる。

さて、チャーナウはこの会社が看板を上げたときの地元紙「クリーヴランド・リーダー」の記事の内容を紹介している。それは「経験豊かで信頼のおける誠実な実業家ゆえ、読者諸兄には同社をご愛顧なされるようお勧めする」というものである。英文では「As experienced businessmen,…」と表現されている。27歳と19歳の2の2人が立ち上げた会社ということから考えても看板としてのクラーク、そして彼を実務面から補佐する若手のロックフェラー、と見るのが妥当と考えられる。

実際、クラークが営業の最前線で立ち回ることにより仕事を取り、ロックフェラーがその後に必要な書面実務を行う…、恐らくはこのような形で行われていた可能性が高い¹⁶¹。そして、その過程で農産物を含めたコモディティの受渡・受払と関連する輸送契約について前職で苦労したことを、今度は実践を通じ徹底的に習得したものと考えられる¹⁶²。

農産物仲介商としてのクラーク&ロックフェラー会社は順調に伸び始め、「第一年度の終わりには4,400ドル、第二年度の終わりには17,000ドル」¹⁶³とされている。エイブルスも、「1861年の決算で、会社は17,000ドルの利益を上げ、ロックフェラーの取り分は、ほぼ6,000ドルであった」と記している¹⁶⁴。

¹⁶¹ Ables, *ibid.*, p. 35（前掲邦訳, p. 48）。「クラークは、積極的に外に向かっていくといったタイプであり、反対に、ロックフェラーの方は慎重で、まず内をかためて行くといったタイプだった」と記されている。またチャーナウ前掲には、「約10歳年上のクラークは、ロックフェラーのことをただ事務をやっているだけの男、何のビジョンもなく判断力もない、頑固なだけの男だと思って見下していた」と記し、ロックフェラー自身も「帳簿をつけて財務状況を見る以外、私にできることがあるとは彼は思ってもいなかった」という自らの言葉を記している（Chernow, *ibid.*, p. 83, 前掲邦訳, p. 156）ところで筆者は国際的なミシシッピ川を運行するはしけ（バージ）に積み込まれたはしけ穀物の取引を何度か実施したことがある。コモディティ取引の基本は当時も今も同じであり、価格や数量、受け渡し時期などを決める人間（トレーダー）と、その内容全ての書面実務（documentation）および代金決済を行う人間がいる。トレーダーの仕事は華やかだが、取引契約の本当に重要な点は書面実務を徹底的に経験した人間しかわからず、それを踏まえてこそ、トレーダーとしても一流になる、いわば一種の徒弟制度の世界である。したがって、共同経営者とはいえ、19歳のロックフェラーがこの段階でどのような仕事を任せられていたかと言えば、若干の自己裁量取引と膨大な書面実務であると考えてほぼ間違いないと考えられる。これは21世紀の現代でも実質同じだからである。

¹⁶² 実際、ロックフェラーは「あの3年半の見習い時代も、あのときに始終苦労したことも、今となってはありがたい。いくら感謝しても感謝しきれないほどだ」という言葉を1934年、95歳のときに語っている。（Chernow, *ibid.*, p. 61, 前掲邦訳, p. 11）。

¹⁶³ 井上前掲, p. 168。

¹⁶⁴ Ables, *ibid.*, p. 37（前掲邦訳, p. 51）。配分額がほぼ6,000ドルである理由は、恐らく1859年4月1日に地元の名家出身でクラークの同僚であるジョージ・ガードナーが共同経営者として加わったため、取り分が1/3になったためである。ケース・ウェスタン・リザーヴ大学のクリーヴランド史によれば、1834年生まれの前掲ガードナーはクラークとロックフェラーの間の年齢である。年上2人の下でロックフェラーがどう扱われたかは想像に難くない。ガードナーは1862年末に会社を去り（チャーナウは「会社から追い払い（banished）」としている。彼は後にクリーヴランドで最大の穀物エレベータを建設し、複数の会社の社長や銀行の頭取を務めるなど経済界の重鎮となっていく。これに対し、ロックフ

ロックフェラーの前職での最後の「年棒は 1,250 ドル」であり、これに「800 ドルの昇給を要求したが、ヘウィット（注：前職の雇用者）が出せるのは、せいぜい 700 ドルまでだった」ため、「職を変える以外に方法はないと彼は決心するに至った」という¹⁶⁵。

つまり、会社設立時点で希望していた年棒級は約 2,000 ドルであったが、それが受け入れられず、クラークと会社を設立し、瞬く間に出資額を回収しただけでなく、それを上回る資金を手にしたことがわかる。仮に 1862 年の利益が前年と同額と想定して試算すると、ロックフェラーの取り分は初年度 2,200 ドル、2 年目 6,000 ドル、3 年目 6,000 ドルとなる¹⁶⁶。

ここで若干の試算を行うと、井上は、ロックフェラーが得た賃金について「1855 年には 3 か月余り働いて 50 ドル、1865 年には月額にして 25 ドル、1857 年には年額 500 ドル、そして 1858 年には年額 600 ドルであった」という Nevins の研究を紹介している。

一方、チャーナウは「当時、ロックフェラーは務め出してまだ 3 年足らずだったが、1 年分の給料に相当する 800 ドルの貯金があった」と記している。

これらを踏まえると、ロックフェラーは月額 20 ドル程度（1865 年）の生活水準をその後も継続した可能性が高い。その場合、計算上は 1857 年には 260 ドル、1858 年には 360 ドルで合計 620 ドルの貯金が可能になる。それでも 800 ドルには足りないが、どのような生活姿勢であったかは概ね理解できる。

これに独立後の 3 年間の収入（ $2,200 + 6,000 + 6,000 = 14,200$ ）から生活費（年間 300 ドル程度として約 1,000 ドル）を引いたとしても明らかに 1 万ドル以上の自己資金を所有していたと考えられる¹⁶⁷。

ロックフェラーが石油精製会社としてのアンドリュース & クラーク会社¹⁶⁸に 4,000 ドルを投資したのは 1863 年である。この会社にはロックフェラーの名前はついておらず、「こ

ェラーは「この後、自分の人生について語るときもガードナーのことには一切触れず、ガードナーを沈黙の奥に永久に葬り去った」と記している（Chernow, *ibid.*, p. 71, 前掲邦訳, p. 136）。

¹⁶⁵ Ables, *ibid.*, p. 36（前掲邦訳, p. 46）。エイベルズは約 1,250 ドルとしているが、チャーナウは「一年分の給料に相当する 800 ドルの貯金があった」としている（Chernow, *ibid.*, p. 60, 前掲邦訳, p. 117）。また、井上は、Nevins の研究を元に、1858 年の賃金年額を 600 ドルとしている（井上前掲, p. 167）。この中でどれが正解なのかは不明だが、ロックフェラーが自分の賃金について大きな「疑問」を持っていたことは間違いなであろう。

¹⁶⁶ 「戦争中の各年度の利潤は文明ではないが、それは第二年度の利潤に匹敵し、またはそれを凌駕したであろうと言われている」（井上前掲, p. 168）ことから、この試算はそれほど的外れていないと考えられる。

¹⁶⁷ ちなみに、インターネット上で提供されている「CPI Inflation Calculator」によると、1860 年当時の 1 ドルは 2021 年の 32.96 ドルに相当する。計算を単純にするために 30 ドルとすると、年収 800 ドルは年収 24,000 ドルであり、1 ドル = 110 円とすれば 264 万円である。4,000 ドルの投資は 12 万ドル（1,320 万）の投資になるが、自己資金が 14,000 ドル（4,620 万）とすれば、わからないレベルではない。この時期までのロックフェラーは、現代の IT や株などで数千万円を手にした若者と同じような状況にいたと考えることができる。

¹⁶⁸ アンドリュース（Samuel Andrews, 1836-1904）は英国人の技術者である。彼はクリーヴランドで初めて石油から灯油を抽出したと伝えられている（井上前掲, p. 170）。そして、ロックフェラーのパートナーであったクラークに相談し、石油精製業を開始したのである。ロックフェラーが出資したのはこの会社である。

れはほんの副業ですよ (“thinking this was a little side-issue”)¹⁶⁹ と言ったと伝えられている。また、1862 年末にロックフェラーは「自分自身の金を自社に投資し、10%の利子を得たかったのだが、クラークはその考えに反対した」¹⁷⁰ という記述がある。

これらを合わせて考えると、少なくとも 4,000 ドルを投資した時点でのロックフェラーは、自社に投資した場合の利回りとして 10%程度を見込んでいた上に、もしかすると石油はそれ以上になるかもしれないという考えが芽生え始めてはいたが、まだ不確定要素があるからこそ、投資としての資金提供のみにとどめた可能性が高いと考えられる。その自信の背景には、仮にその投資が予定どおりにいなくても、本業である農産物仲介業から十分な利益を生むことが確信できていたからであると考えられる¹⁷¹。

さらに、次のビジネスを始めるための余裕資金として既に少なくとも 1 万ドル以上を手元に所有していたということになる。

ところで、この時期の状況、つまりロックフェラーが自ら本格的に石油ビジネスを開始するに至る周辺状況には補足が必要である。1861 年 3 月に米国ではリンカーンが大統領に就任する。そして同年 4 月から南北戦争が始まる。この頃、クリーヴランドの人口は、「1860 年には 44,000 人、65 年には 61,000 人と、飛躍的に増加」していたが、その理由は、1825 年に開通したエリー運河と「1850 年代に建設された 5 つの鉄道が、市と大陸内部を結び付け」クリーヴランドが「各種原材料の集散地」となったからである¹⁷²。

これをチャーナウは、南北戦争では「主に兵站上の理由から、クリーヴランドが戦略上重要だということが再認識され」、「北部対南部の戦いだっただめに、ミシシッピ川の貨物輸送ルートが切断されてしまい、その分の貨物を東西に流れる川や五大湖を経由する東西の輸送ルートが引き受けた」と説明している¹⁷³。南北の輸送ルートが途切れたために、東西の重要性がとく重要になったということである。

農産物仲介商としてのクラーク&ロックフェラー会社、そしてロックフェラーはまさにこの流れに乗り、利益を得ただけでなく、ロックフェラーはそこで得た資金を散財せず、次の投資先を見極め、石油へ関心を持ち始めたということがわかる。

既に半世紀前に井上は「ロックフェラーは 1865 年のはじめまでこの会社（筆者注：クラーク&ロックフェラー会社）のパートナーであったのであるが、彼が 1863 年に石油精製業を開始するにあたって必要とした資本は、この商業活動によって蓄積されたのである」¹⁷⁴ と記している。つまり、農産物仲介商として活動しながら、次の機会を伺ってい

¹⁶⁹ Abels, *ibid.* p. 38 (前掲邦訳, p. 52) .

¹⁷⁰ Abels, *ibid.* p. 37 (前掲邦訳, p. 51) .

¹⁷¹ 当時の 1 ドルを前掲注 54 の試算で現代の 30 ドルとすれば、当時の 6,000 ドルは現代の 18 万ドル、約 2 千万となる。つまり、我々は 20 代前半で年収 2 千万円がほぼ毎年確定という状況に置かれた人間の立ち振る舞いとして、当時のロックフェラーを見る必要がある。

¹⁷² Abels, *ibid.* p. 34 (前掲邦訳, p. 47) .

¹⁷³ Chernow, *ibid.* p. 71 (前掲邦訳, p. 135) .

¹⁷⁴ 井上前掲, p. 168. また、井上は Nevins の言葉として「彼がその冒険を徹底的に調査し、そしてその前途が有望なる

たことが推測される。

それではなぜ、ロックフェラーは石油への関心を持ったか。

第1に、灯油の将来性、それも米国東部だけでなく、欧州市場も含めた巨大なマーケットを想定していたからであろう。実際、会社を買い取った2年後の1867年にはニューヨークに弟のウィリアムを派遣し会社を設立している。この会社は、米国東部のマーケットを対象としてだけでなく、急速に需要拡大が見込める欧州市場を想定して設立されたものであった。こうした動きは、クリーヴランドや米国だけでなく、世の中全体の動きを見ていなければ出来ない。そこにロックフェラーの経営者としての将来を見通す卓越した先見性が見てとれる。だが、これだけでは単なるビジョンに過ぎない。

第2に、オペレーションのレベルでは、当時の米国中西部における原油精製の中心地2つのうち1つがクリーヴランドであり、他がピッツバーグであったこと、そして、ピッツバーグに比べ、クリーヴランドが原料と製品の輸送という点で多くの優位性を保持していたからである。

具体的には、当時のピッツバーグには鉄道が1本しか通っていなかったが、原油の調達と製品の輸送の両方を考慮した場合、クリーヴランドには鉄道が3つ、さらにエリー運河という水路があり、4つの選択肢があるという点で「立地」上、極めて有利な場所であったからである（別図）。

だからこそ、ロックフェラーは早い段階で、自己資金が不要な単なる仲介ビジネスに見切りをつけ、原油の生産地と製品の消費地を結ぶ重要な接点で自分は何をすべきかを十分に検討したのではないかと考えられる。

一方に、原油が湧き出ており、他方では灯油が必要とされており、その輸送の中心にいればクリーヴランドがなすべきことは原料を製品に加工すること、すなわち精製である。精製には設備投資のため、一定の準備期間が必要である。

山師的な多くの人間が石油の探索に群がった時代を経て、1860年代前半はまだ精製ビジネス自体が揺籃期であり、高収益ではあったが手軽な新規参入が多く多数乱戦の時代と考えて良い。生産過剰が続けば価格は急落することが見えていた中で、生き残るためには誰かが大量の生産と大量の消費を結び付ける必要があり、恐らくはこれを押さえることで自ら石油業界全体の流れをコントロールすることが可能になると確信したのでであろう。これがグランド・ストラテジーの発想に繋がる。その上で、自社としては、産地から無限に近い形で原材料が湧き出てきており、輸送は最も有利なものを選択すれば十分な立場にいる以上、最後は精製の競争力こそが今後の決め手となることを見切ったのである。

さて、本節の最後に残った最後の疑問である「クリーヴランドで最大」について検討す

ことを見定めたとき、はじめてこれに乗り出したことは間違いのないところである。彼はその決心を為すに当たって、疑いもなく石油業の将来およびサミュエル・アンドリュウスの事業能力の両者を考慮した」と、ロックフェラーの4,000ドルの投資に際しての「これはほんの副業ですよ」という言葉の背景にある確かな自信を説明している（井上前掲, p. 170）。

る。1865年2月、ロックフェラーはクラークとの経営方針の違い¹⁷⁵ から会社の主導権を得るために競売により72,500ドルでクラークの持分を全て買い取った。「この時が私の生涯の成功の始まりだった」¹⁷⁶ と50年後に語った有名なオークションである。

この時点までにロックフェラーがいくら資金を準備していたかの詳細は不明だが、2年前に4,000ドルを投資した時の残金を仮に1万ドル、その後2年間に個人で取得した利益をこれも仮に年間6,000ドルとすると、手持ち資金は少なく見積もっても2万ドル強となる。つまり、72,500ドルのうち、2/3は外部資金、恐らくは銀行からの借入により賄われたものと考えられる。

これを可能と判断した根拠はいくつかあるが、代表的なものは徹底した合理化である。繰り返すが1963～1965年当時の石油精製業はまだ本当の揺籃期にあり、「初期に石油精製業に入った人々の利潤は大であった。彼らは2年間に、時には1年間に、その資本を倍にすることができた」¹⁷⁷ という。そうした状況の中で、いわゆる「あぶく銭」を手にして豪華な生活に夢中になり資金を喪失する者と、ロックフェラーのように、徹底した合理化と「利潤の再投資」¹⁷⁸ を追求した者との差が生じたのである。

技術面では、1862年にパートナーとなったアンドリュースが化学者として精製方法を改善し、生産性を向上させたことも大きい。

なお、この競売においてアンドリュース&クラーク会社は解散し、同時にロックフェラー&アンドリュース会社が作られた。そして、同年、ロックフェラーは弟のウィリアムと2人でウィリアム・ロックフェラー会社を作り、それまでの製油所(Excelsior Works)に加え、クリーヴランドに2つ目の製油所(Standard Works)を建設した。これが「Standard」の名前の始まりとされている。

1865年の販売高は120万ドルと言われ、クリーヴランドの同業他社が40～50万ドル以下であったことを考慮するとこの時点で既に「クリーヴランドで最大」となっていたことがわかる¹⁷⁹。井上は、1863年に建設された第一製油所の能力を175バレル/日としてい

¹⁷⁵ エイベルズは「不和の最大の原因は、ロックフェラーがのべつまくなしに借金すること」、「石油事業拡大のために、われわれは借金をし過ぎた。合計すると借金は10万ドルにもなる」と述べている (Abels, *ibid*, p. 46, 邦訳 p. 60)。

¹⁷⁶ Yergin, *ibid*, p. 45. 井上前掲, p. 173.

¹⁷⁷ 井上前掲, p. 172. これは Nevins の研究を引用したものである。

¹⁷⁸ この姿勢についてはムーディの有名な叙述として、「…ロックフェラーは、これらの利潤を引き出す代わりに、ありうる限りの一切の金は、事業に再投資さるべきことを主張した。彼は彼のパートナーたちに絶えず次の如く力説した。諸君が暮らしを立てるために稼いだものは持ち出し給え。しかしそれ以外のものは残しておき給え。新しい洋服や早い馬を買わずにい給え。また諸君の妻には彼女の去年のボンネットをかぶらせ給え。諸君はここ以外の如何なる場所においても、ここで得ているほどの儲けを金は稼ぎえないであろうことを見出すであろう」というものがある (井上前掲 p. 172)。これは井上が同書 p. 173 で指摘しているように、あくまでも「伝説」だが、ロックフェラーの姿勢を示したものであり、彼のパートナーやその家族たちの振る舞いが余りにも目に余るものであったことを示唆していると考えられることも可能であろう。いずれにせよ、ロックフェラーにとって、事業で得た利益は生活を維持・向上させるために十分なものを除けば、残りは全て事業へ再投資すべき資金であったことが読み取れる記述である。

¹⁷⁹ 井上前掲, p. 177.

る。そして建設中の第二製油所の能力を 1866 年 1 月 1 日時点で 330 バレル/日とした上で、505 バレル/日と、「他の何れの生産能力をも 2 倍以上引き離した」としている。ここは少し詳細な理解が必要である。

井上は、「1866 年において、クリーヴランドで生産された製油の約 3 分の 2 は海外に輸出され、残りの約 134,000 バレルが国内市場に出荷された」¹⁸⁰ と説明している。内容を整理すると以下のようになる。

輸出向け	268,000 バレル (2/3)
国内向け	134,000 バレル (1/3)
全生産量	402,000 バレル

一方、第一製油所の生産量は既に明らかであり年間生産量は、以下のとおりである。

175 バレル X 365 日 = 63,875 (シェア 15.9%)

当時の業者数は 30~35 と伝えられているため、仮に 30 社とし、ロックフェラーの第 1 製油所分を引いた残りを単純に 30 で割ると、 $(402,000 - 63,875) \div 30 = 11,270$ となる。井上は、1865 年の主要な競合相手の売上高を 50 万ドル、40 万ドルとしているが¹⁸¹、この両社を併せても 90 万ドルであり、ロックフェラーの 120 万ドルには及ばない。

言い換えれば、上位 3 社での販売シェアはロックフェラーの 15.9%と競合 2 社の逆算したシェア合計約 10%を合計した約 25%と考えられる。販売と生産のシェアは厳密に同じではないとはいえ、以下のような状況が推定できる。

つまり、当時のクリーヴランドにおける約 40 万バレルのうち、10 万バレルは上位 3 社が占め、残りの 30 万バレルをそれぞれ 30 程度の業者が各々 1 万バレル程度で競い合っていたという構図である。そして、ここに第二製油所 (330 バレル/日) の建設が始まったということになる。それこそが、「他の何れの生産能力をも 2 倍以上引き離した」ことの意味である。

そうなると、問題は、第一製油所しか無かった時点で既にロックフェラーのクリーヴランドにおける地位は 1 位であり、第二製油所はそれを不動のものとした、と理解した方が理に適う。

なお、この時期の具体的な合理化の手段として伝えられているものには、例えば、樽の製造がある。それまで収集した原油は樽に詰められていたが、樽製造業者から樽を購入して使用していた。井上によれば、「彼らは最良の品質とはいえない樽に 2 ドル 50 セントを要求した」が、ロックフェラー達は、自ら樽製造所を建設したことにより、「ホワイ・

¹⁸⁰ 井上前掲, p. 178. これは Nevins が当時のクリーヴランド商工会議所の報告に基づいて記したものとされている。

¹⁸¹ 井上前掲, p. 177.

オーク材の膠づけの、青く着色された良質の樽を、96 セントで製造することができた」¹⁸² という。そして「会社は間もなく、ホワイト・オークの森林を買」¹⁸³ う、あるいはタンク車導入するなどして、徹底的な輸送費の削減に努めている¹⁸⁴。

初期のロックフェラーは彼自身早朝にこの工場に来て、樽を整理し、周辺の清掃をしたようであるし、技術者アンドリュースは精製方法を改善し、「恐らく、彼の競争相手よりも、より多くのまたより良質の灯油を蒸留することができた」¹⁸⁵ という。偉人伝であればこれを道徳的・模範的な行動と記述するだろうが、経営面では大きな違いを生み出す。

例えば、樽のコスト差（2.5 ドル－0.96 ドル＝1.54 ドル）を年間生産数 63,875 バレルに乗じてみれば 98,367 ドルという数字が出る。つまり年間約 10 万ドルのコスト削減が可能ということだ。経営権を入手するためにクラークに支払った 72,500 ドルなど、自分が手掛けてきたコスト削減のみでも 1 年で十分に回収可能という計算が可能である。言い換えれば、当時の石油精製はそれほど賭け事に近い状況であったということになる。

さらに、1860 年代から樽の代わりにタンク車を導入し、「馬にタンク車を引かせ、アメリカの道路から樽を追放」¹⁸⁶ したと言われている。後年、1902 年にはドラム缶の大量生産も自社で実施し、樽は計量基準あるいは一部の保存用としてのみ残るようになることからわかるようにロックフェラーの合理化は徹底している。

いわば多数乱戦かつ投機的要素の強い業界の中で、確固たる見通しに基づく大胆な戦略と原材料や製品での差別化が難しく、当面は輸送費も自由に選択可能となれば、最終的には精製の能力とコストが競争力になると見極めたということである。

その後は、樽・タンク（後にはドラム缶の内製まで）を含め徹底的な合理化を進めたことにより、結果を出す信頼すべき経営者として金融業者の協力を得られた可能性が高い。

突き詰めれば、ロックフェラーの事業に対する姿勢と継続した努力、そして綿密な計算の存在、これこそが恐らくは融資を実施した金融業者にも評価されたものと考えられる。

だが、それでもリスクは付いて回る。それをどう回避したかが次のステージである。

¹⁸² 井上前掲, p. 173. なお、ヤーギンによれば、1859 年 8 月、石油の掘削に成功したドレイクは、早速次の問題に直面した。「まず、湧きだした石油をどこにためるかが頭の痛い問題になる。ドレイクとアンクル・ビリーは近隣を駆け巡り、ウイスキーの樽を全て集めた。…中略…石油はだぶつく。不足したのはウイスキーの樽で、中に入れる石油二倍の値がついた」という（ヤーギン前掲, p. 33）。石油の取引単位は現代でもバレル（barrel）だが、それはここに起源がある。ちなみに、1 バレル＝42 ガロン≒158.99 リットルである。

¹⁸³ 井上前掲, p. 174.

¹⁸⁴ この後、「1868 年までには、会社は 24 台の荷馬車の一隊を保有し、これによって運送費の節約を企てた。ニューヨークには倉庫および艀を所有した。これら一連の努力に加えるに、会社はまたタンク・カーによって原油を輸送した最初の業者の 1 つであった。1869 年において会社は 78 台のタンク・カーを所有したという。また会社は巨大な貯蔵所（immense reservoir's）を所有し、原油はタンク・カーから直接この貯蔵所に注入された」という（井上前掲, p. 184）

¹⁸⁵ 井上前掲, p. 174.

¹⁸⁶ ヤーギン、前掲, p. 73.

4.4. 「米国で最大」の意味（1866～71 年）

1865 年にクラークから持分を買い取り、ロックフェラー・アンドリュース会社の経営者となったロックフェラーは、技術面をアンドリュースに任せる一方で、弟のウィリアムとウィリアム・ロックフェラー会社を設立して、第二石油精製所の建設に取り組んだことは前述した。この完成により名実ともに「クリーヴランドで最大」の石油精製業者となる。

同じ 1865 年、ロックフェラーは、海外市場を想定してニューヨークにロックフェラー会社を設立している。この方面を担ったのは弟のウィリアムである。

この段階では、ロックフェラーのパートナーは、アンドリュースとウィリアムであったが、1867 年、2 人のパートナーが経営に加わる。ステファン・ハークネス¹⁸⁷ とその義弟ヘンリー・フラグラーである。

フラグラーは、スタンダード石油のその後において、極めて重要な役割を担うため、多くの文献で触れられているが、本稿ではむしろハークネスが果たしたと考えられる重要な役割を見ておきたい。まず、この 2 人の参加により会社は、ロックフェラー・アンドリュース・フラグラー会社という形になる。この中で、一般にはフラグラーがアクティブ・パートナー、ハークネスは出資のみのサイレント・パートナーとして知られている。

事実関係を詳しく見ると、1867 年時点でロックフェラーは一定の地位と資金を獲得したとはいえ、まだ 30 歳前であり、現代で言えば多少成功して勢いに乗るベンチャー企業の経営者のようなものである。

これに対し、1830 年生まれのフラグラーは 40 歳前、1836 年生まれのアンドリュースは 31 歳である。新会社はロックフェラーとアンドリュースが中核になっていたが、そこに何でも話せる「兄貴分」のような形のフラグラーと、実業界における経験が豊富で地元の信用もある 49 歳のハークネスが加わった、という布陣である。

井上は、「フラグラーはこの会社のアクティブ・パートナーとなり、一方ハークネスはサイレント・パートナーとしてこの会社の出資者たるにとどまった。ハークネスの出資額は 6 万ドルないし 9 万ドルと推定されている。しかし、確かなことは明らかでない。フラグラーの出資額も同様である」としている。

ここで思い出されるのは、ロックフェラーがクラークと袂を分かつ前にクラークが述べた、会社の借入金 10 万ドルである。さらに、ロックフェラーはクラークの持分を 72,500 ドルで買い取ったことにより、「現金がすっかりなくなっただけでなく、借入源も枯渇してしまった」¹⁸⁸ という。

つまり、こう考えることが出来る。草創期の石油精製はギャンブルのようなビジネスで

¹⁸⁷ ハークネス (Stephen V. Harkness, 1818-1888) はクリーヴランドの実業家であり、1864 年には石油ビジネスを手掛けて成功している。ロックフェラーの会社に参加した 1867 年には 49 歳であり、一般にはアクティブ・パートナーとなったフラグラーに対し、資金提供のみのサイレント・パートナーとして知られている。なお、ハークネスはフラグラーの義兄でもある。

¹⁸⁸ Abels, *ibid.*, p. 47 (前掲邦訳, p. 61)。

あったが、その中にロックフェラーは綿密な計算に基づく経営を導入しようとした。その理由は当時の米国だけでなく、海外市場も含めて膨大な燃料としての潜在需要が考えられたからである。

そして、その需要を満たすためには原材料そのものの確保や品質の安定はもちろんだが、出来た製品を大量の需要者に円滑かつ確実に届けること、つまり輸送が大前提として求められる。ロックフェラーは、そのキャリアの初期に農産物の物流を経験しているため、市場が成長する際に果たす輸送の重要性を明確に見抜いていたと考えられる。

だが、目の前の価格の変動の中で有利に売買をして利益を出すだけで十分に満足したパートナー、クラークとの視点の違いは、次のステージ、つまり米国東部の大消費地向けだけではなく、米国全体を飛び越えた世界の市場を相手にするためには、根本的なシステムの変革が必要である理解していたと考えられる点である。

実際、すでにこの頃からクリーヴランドの原油の2/3は輸出向けとなっており、これが今後も継続するとなれば、それに対応する体制を整える必要がある。そのために自ら経営権を取得するやウィリアムとともに第二石油精製所と建設し、ニューヨークに輸出拠点を作っている。

だが、当時のロックフェラーにとって最も頭の痛い問題は、先に述べた、これまでの借入金10万ドルとクラークから持分を買い取るために費やした72,500ドル、つまり約20万ドル相当の資金であったことは想像に難くない¹⁸⁹。

当時、「石油事業は投機的であると一般に考えられていたので、こういった貸付は、短期でしかも高利であった」という。それでも手元に現金が大量に存在した時はまだ良かったが、金融機関は（あくまでの彼らの視点からは）前途が全く見えないロックフェラーの会社への追加融資を躊躇したこと、あるいは既存の貸付金への計画的な返済のプレッシャーを増大させてきたことは十分に想像できる。それは現代でも全く同じだからである。

ハークネスとフラグラーが加わった1867年の初めとはそのような時である。

新しい会社は「黒幕の出資者としてハークネスの名前があることが、しっかりとしたうしろだてとなり、必要な場合は容易に借入れできるようになった」¹⁹⁰という。いくら大量の現金を所有していても、それが浮沈の激しい投機の結果であれば、金融機関は基本的に融資には応じない。当時のロックフェラーがいかに個人としては信用されていたとしても、そして彼方に広大なビジョンが見えていたとしても、直面した現実と考えられる。

そして、これが後に「ロックフェラーは、彼の会社の利潤を年々その内部に積み重ねていくことによって、次第に銀行に依存することの必要を減じていった」といわれる方針、すなわち金融機関から借入を行うよりは、自己資金を蓄積して自由に投資し、成長する方向へ気持ちの上で転換した「原点」ではないかと考えられる。当時のロックフェラーを救

¹⁸⁹ エイベルズによれば、「ハークネスの出資は10万ドルをこえていたであろうといわれ、契約書に記された出資額の7万ドルをこえる分はフラグラーへの貸付であったようだ」(Abels, *ibid.*, p. 49, 前掲邦訳, p. 63) という。

¹⁹⁰ Abels, *ibid.*, p. 49 (前掲邦訳, p. 63)。

ってくれたのは金融機関ではなく、自分を信じて資金を提供してくれたハークネスのような対外的にも信用のある実業家であったからである。

したがって、ハークネスの出資は、義弟のフラグラーと同時に、ロックフェラーを見込み、新たなステージに飛び出すための準備金として、一切の負債を清算するためのものと考えた方が良い。恐らく、ロックフェラーの考えを聞き、賛同した彼は、後顧の憂いなくロックフェラーとフラグラーが突き進めるように、それまでの借金を出資という形でスマートに清算してくれたのである。だからこそ、ロックフェラーはハークネスが1888年に亡くなるまで彼をパートナーとして、そしてスタンダード石油が設立された後も役員の人として処遇したのである。単なる出資者としてのサイレント・パートナーではそこまでの対応は行われなければならないはずである。

以上を考慮すると、ハークネスは、ロックフェラーとフラグラーのその後の成長をしっかりで見守り、恐らくは必要に応じてメンターとしての役割を果たしたと考える方が、十分に理に適う。ここに、米国の成功した実業家が、単なる世襲のレベルを超え、次世代にバトンを託す際の手法としてのグランド・ストラテジーの一部を見ることができる。

次に、ロックフェラーとフラグラーが1860年代後半に、何を行った結果、「クリーヴランドで最大」から「米国で最大」にまで成長したのかを検討する。

井上によれば、ロックフェラー達の会社は、1866年1月1日時点でクリーヴランドでは1位であったものの、「西部ペンシルヴァニア州の大石油精製業者—オイル・リージョンのサミュエル・ドウナー (Samuel Downer)、フンボルト・リファイニング・ウワークス (Humbolt Refining Works)、およびピッツバークのチャールス・ロックハルト (Charles Lockhart) —には及ばなかった」¹⁹¹ という。

また、「1867-71年におけるロックフェラー一派の発展は、主として、彼らがその石油精製事業を能率と熟練とで以て経営したという事実のみならず、また彼らがクリーヴランドにおける最大の石油精製会社であり、従ってより小規模な彼らの競争者よりも、より有利なレイトを協定せたという事実によるものであった」¹⁹² としている。

当時のクリーヴランドの鉄道と「リベート」をめぐる状況については様々な研究がある。1859年に石油が発見されて以来のいわゆるオイル・ブームは、ロックフェラーが石油精製に参入した1863年頃までは十分に継続していた。また、1861～65年までの南北戦争が燃料需要を増加させたこともよく知られている。ロックフェラーが「クリーヴランドで最大」になったのはいわばこの段階である。

だが、石油掘削への参入者が増加し生産量が拡大するにつれて、そして南北戦争が終了し、いわゆる戦争特需が消滅すると、石油精製は本格的な競争の段階となる。この時の状況については以下の記述がある。3者の記述を比較してみたい。

¹⁹¹ 井上前掲, p. 177.

¹⁹² 井上前掲, p. 177.

「1865 年から 70 年にかけて、灯油の小売価格は半分以下に下がる。精製能力がマーケットの需要の 3 倍もあると推定された。」(ヤーギン, p. 53)

「1866 年末までには、すでに石油精製能力は需要を超過するに至っていた。加うるに 1866-67 年には南北戦争後の不況が発展した。石油精製業にも競争の時代が始まったのであるが、この傾向を端的に示しているものは製油価格である。1863, 64, および 65 年における、ニューヨークの 1 ガロン当たりの年平均製油価格は、44.75, 64.75, および 58.75 セントであった。1866 年においてもそれはいまだ 42.5 セントを示した。しかし、1867 および 68 年にはその価格は 28.385 および 29.125 セントに下落した。」(井上前掲, p. 183)。

「1863 年から 70 年までに原油生産は 263 万 1000 バレルから 465 万 9000 バレルに倍増し、製油能力はさらに増大した。だが需要がついていかなかった。また原油と製油との間のマージンは少なくなってきた。1863 年の初頭、ロックフェラーが石油業に手をつけたころ、原油はバレル 2 ドルであった。これは 1 バレルが 42 ガロンであるから、1 ガロン 5 セント以下ということであった。これに対し、精製油は 1 ガロン 40 セントであった。3 ガロンの精製油をうるには、5 ガロンの原油がいりはしたが、これは相当のマージンであった。このほか石油樽の費用と運賃が高かった。精製費はガロンあたり 5 セントであった。

のちにこのマージンは減少し始めた。1869 年のはじめには、原油はバレル 7 ドル、すなわちガロン 16 セントであったが、精製油はガロン 34 セントでしか売れなかった。1864 年から 1869 年までの間に、マージンは 38.5 セントから 18 セントに下がってしまった。樽のコストと運賃はともに下がり、精製費もガロン当たり 5 セントから 3 セントに下がったが、バレル当たりの利益は大幅に下がった。もしこのマージンが下がり続けるようであれば、自由市場の仕組みにより、全石油業者は破産しかねない有様であった。」(エイブルス, p. 65)。

さて、以上からは、何となく雰囲気はわかるが、まだ明確ではないため、以下ではこれを解明してみたい。

恐らく、3 者の出典はいずれもターベルの原著における価格表である。筆者の手元の再印刷版では付表が付いていないが、幸い小谷 (2000) が必要な全てをそのまま記載しているので、小谷の付図および付表に基づき、検討を行う¹⁹³。

最初のヤーギンの記述だが、1865 年の精製油の価格は年間平均で 58.75 セント／ガロン

¹⁹³ 小谷節男, 『アメリカ石油工業の成立』, 2000 年, pp. 348-349.

だが、1870年には26.375セントと45%に低下していることから確認できる¹⁹⁴。次の井上も全て同じデータから確認できる。いずれも年間平均価格を用いているため、非常にわかりやすい。

最後はエイブルスだが、こちらはやや複雑である。

まず、米国の原油生産量だが、エイブルスが掲げた数字に対し、小谷は同時期に261万1000バレルと526万1000バレルとしている¹⁹⁵。エイブルスの記述には出典が示されていないため詳細は確認できないが、小谷の出典は注に示したとおりである。多少の数字の違いはあるが、恐らくは公表時期のズレによるものであり、本稿の目的にはそれほど影響がないため受容可能であり、このままで良いと考えられる。

次に、原油価格だが、1863年1月に原油価格が2ドルであり、製油価格が40セントであったこと、また、1869年1月に原油価格が7ドルであり、製油価格が34.125セントであったことも確認できる¹⁹⁶。

この記述をそのまま読むと、1863年1月から1869年1月まで原油価格が3倍以上に上昇したにもかかわらず、製油価格が減少したこと、つまりマージンが大きく圧縮されたことがわかる。これはそのとおりだがコモディティの相場は一本調子での上昇・低下が常にかかることは限らない。この期間の変動はもう少し、丁寧に理解しておく必要がある。

これらの記述が正確でありながら、わかりにくい原因は、小谷が指摘するように「今日記録されている日々の販売価格の報告から眞の平均価格を算定することは殆ど不可能な作業である」¹⁹⁷ということももちろんだが、それ以上に単位の異なる現象を全て同時に述べているからである。バレル、ガロン、ドル、セントがその都度混在する形では個々の文章の意味は把握できても、全体を見通すには困難さが伴う。

そこで、本稿では、小谷が提示した「原油の年間平均価格」（ドル/バレル）と「精製油の月間および年間の平均価格」（セント/ガロン）ベースを全て後者に揃えて、平均価格同士の比較を行い、その推移をグラフ化した（別表）。この差額が小売の精製油価格と原油との差である。もちろん、この差の部分から輸送費と加工費を含めた製造経費が引かれたものが正確な利潤となる。

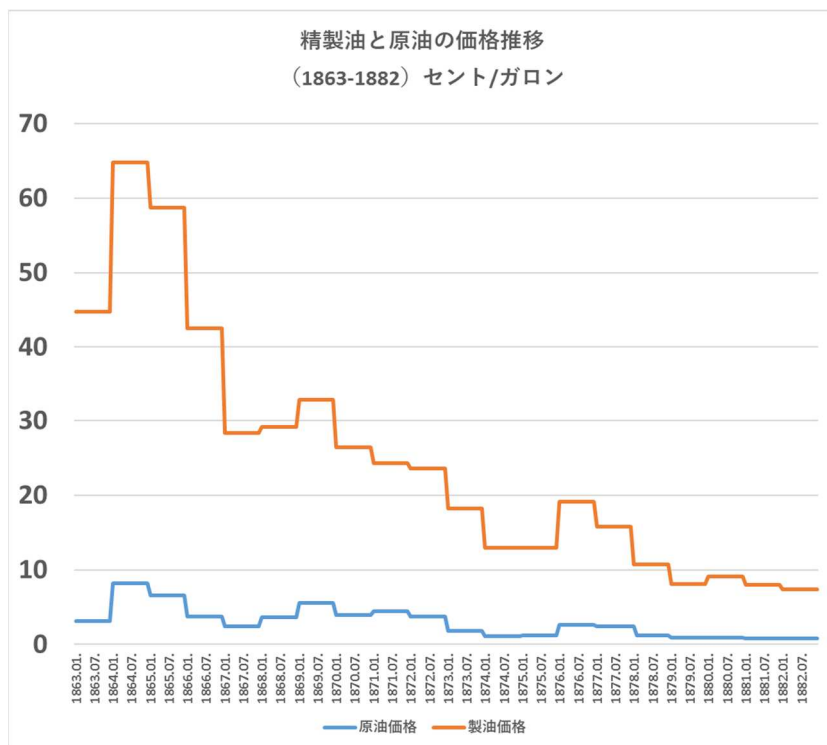
これを見ると、ロックフェラーが石油産業に本格的に取り組んだ1863～1866年当時は最も原油価格と精製油の価格差が大きい。各種文献で記されていることのとおりである。そして、1865年にクラークから持分を買い取り自由に采配が振るえるようになったとはいえ、本節の対象期間である1866年以降を見れば、ロックフェラーは、表面上は利益が継続してはいたものの、「ボロ儲け」の時代は終わり、そのままでは自社の将来的な利益が大幅に減少することをかなりの精度で体感していた可能性が高い。

¹⁹⁴ 小谷前掲, p. 348.

¹⁹⁵ 小谷前掲, p. 353.

¹⁹⁶ 小谷前掲, pp. 347-348.

¹⁹⁷ 小谷前掲, p. 347.



出典：小谷節男『アメリカ石油工業の成立』，2000 年，pp.348-349.に基づき筆者作成.

注：原典は Tarbel, I. M, “*The History of the Standard Oil Company*”, Volume Two, 1904, p. 384.

だからこそ、経営権を取得し借入金の不安を一掃した後は、即座にブームの余韻にひたらず、次の手を打ったのである。1867 年、ハークネスとフラグラーが加わり最初に取り組んだ問題は、鉄道会社との運賃交渉である。

ロックフェラーやフラグラーが鉄道会社と交渉を行い「リベート」を獲得していく背景には、鉄道会社が貨物を確保したいという思惑とともに、東部や海外で急速に広がる需要があることは間違いないが、小売価格の低下により自社の利潤が大きく減少するという危機感があったはずである。実際、この時期には、「ほとんどの生産者が、もはや好況とは感じていなかった」¹⁹⁸ からである。

そして、こうしたブームが長続きしないということを体験的に熟知していたのは、ブームに乗り力を付けてきたロックフェラー自身より、恐らくは実業家として様々な経験を乗り越えてきたハークネスの影のアドバイスが存在したのではないかと推測できるが検証はできない。事実、ハークネスの義弟であるフラグラーが中心となり、即座に鉄道会社との交渉を始めたことだけが述べられている。

ヤーギンは、「1860 年代後半、ロックフェラーは世界でも最大の製油所を所有することになる」¹⁹⁹ と記している。井上は、「1870 年のはじめ、既存のロックフェラー・アンドリ

¹⁹⁸ Abels, ibid, p. 58. 前掲邦訳, p. 73.

¹⁹⁹ ヤーギン前掲, p. 50.

ュウス・アンド・フラグラーに代わるものとして、新たに株式会社オハイオ・スタンダード石油会社を設立したとき、そこにはすでに明日への発展を約束するようないくつかの要因が存在していた」とし、1)すでに1日1,500バレルの生産能力を持つ、アメリカ最大の製油所を有していたこと、2)事業を能率的に展開できる体制を有していたこと、3)強固な財務内容を有していたこと、の3点を示している²⁰⁰。

この第1の点だが、1870年当時の製油プラントの構造を研究した谷口によると、日産1,500バレルは「当時最良のもの」であることは間違いなく、後述する「クリーヴランドの虐殺」後の1873年時点においても全米に存在した108のプラントのうち、400バレル未満が75(69%)、しかもこの段階ですら、日産200バレル未満が48(44%)であり、日産1,000バレル以上は13(12%)に過ぎないことが示されている²⁰¹。

また、ここで示した13のプラントの内訳は「1,000, 1,165, 1213, 1,385, 1,500, 1,700バレルの7プラントと、正確な規模の不明な6プラント」であるとされているが、原典²⁰²を詳細に突き合わせていくと、各々順番に会社名と場所が判明する。そして、この7プラントにはスタンダード石油は含まれていない。

一方、原典のクリーヴランドの製油所の部分には、スタンダード石油は「推定」10,000バレル／日と記されており、同地の他の5社は825, 732, 675, 300, 200という小規模なものである。

これは推測だが、谷口は「正確な規模の不明な6プラント」をいずれもスタンダード石油と理解し、これを全て1,500バレル程度と想定して「1,000バレル超」におけるカテゴリーのクリーヴランドのプラント数を6プラントとしたのではないかと考えられる。その根拠は、1つには井上が記した「1日1,500バレルの生産能力を持つアメリカ最大の石油精製所を有していた」という記述であり、1つには自らが確認したモデル・プラントとしてのPrattを当時最良のものと理解した結果である。

これは両者とも微妙に誤解を生じさせる表現である。正確に言えば、井上は「1日1,500バレルの生産能力を持つアメリカ最大の石油精製所を『複数、あるいは恐らくは6〜7』有していた」と言うべきであり、谷口は「正確な規模の不明な6プラント」ではなく、「当時の最高水準規模が日産1,500〜1,700バレルであると考えれば、総精製能力が推定10,000バレルであるならば、スタンダード石油にはその規模のプラントが6〜7存在した可能性が高い」とするのが正確だと考えられる。

いずれにせよ、1873年時点ですら単独プラントではニューヨークのSloan & Flemingが所有する1,700バレルが最高だが、スタンダード石油はその規模のプラントを複数所有し、合計で「推定日産10,000バレル」を精製していたと言われていたことになる。

²⁰⁰ 井上前掲, pp. 189-190.

²⁰¹ 谷口前掲, pp. 81-82. なお、谷口が日産1,500バレルのモデルとして紹介しているプラントは、Charles Pratt & Co. のものである。

²⁰² Henry, J. T., "The Early and Later History of Petroleum", 1873. とくに pp. 315-321 の統計表を参照。

だが、ここには更に注意が必要である。1873 年の米国の原油生産量は 9,894,000 バレルである²⁰³。仮にスタンダード石油の精製能力が日産 10,000 バレルとすれば 1 年間では 365 万バレルとなる。原油生産量と精製量が等しいと早合点すれば、休日なく稼働したとしてもシェアは 33~36%程度となってしまう。

この点についてモンターギュは、ルイス・エメリー²⁰⁴ という人物の証言をもとに、1870 年当時のスタンダード石油の精製シェアを全米の 4%としているが、これはエメリーがニューヨーク州議会のヘブバーン委員会におけるフラグラの証言として 1900 年に「(スタンダード石油は) 日産 16,000 バレルの精製能力を持ち、[1870 年] 当時は 4%のシェアを占めていた」と宣誓の上で述べている記録に基づいている²⁰⁵。

以上を踏まえると、1870 年当時のシェアについてはいくつかの可能性が考えられる。ポイントは、全米の石油生産量と精製量がこの時期、急速に伸びていたため、どの時点を基準にするかで大きく異なる可能性があることと²⁰⁶、実はそれ以上に重要な点として、生産される原油をはるかに上回る規模で精製能力が拡大した点がある。

「1871-72 年の総石油精製能力は低く見積もっても年産 1,200 万バレルに達した」²⁰⁷ との指摘がある。この通りだとすれば、1870 年の原油生産量 521 万バレルの 2.3 倍となる。これこそが、価格の低迷と業界の不況を引き起こした元凶である。小谷によれば「市場は限界を駆逐し始めた」のであり、「その結果、数多くの石油業者が滅亡への道を辿りつつあった」のであり、「石油業者同士の競争は、全く良識を欠いた自殺行為にも等しいものとなっていた」²⁰⁸ ということになる。

フラグラの言う 16,000 バレルと、先の 10,000 バレルとの違いは、今となっては検証出来ないが、考えられるとすれば、こうした中で生き残る場合、企業としては徹底的な合理化を追求することになる。この時期のスタンダード石油が精製コストだけでなく輸送費の徹底的な合理化を突き詰めた結果が鉄道会社との交渉である。そして、独占的な輸送契約を締結して生産者から徹底的に批判された後に「南部開発会社事件」、そして 1872 年の石油戦争ともいわれた事態が生じる。既存研究は、この 2 つについて実に詳細に取り扱っているものが多いため、本稿では簡潔に記述する。

本稿が注目すべき観点はグランド・ストラテジーであり、その観点から見ると、これらはロックフェラーにとってはあくまでも前振りに過ぎず、相手の反応も要求も想定した上

²⁰³ 小谷前掲, p. 353.

²⁰⁴ Emery, Lewis.1839-1924. Montague, ibid, “*The Rise and Supremacy of the Standard Oil Company*”, p. 268, note). ここでモンターギュは、Emery を、1900 年の “*Report of the Industrial Commission*”, p.646 において当時のスタンダード石油に対する最大の敵対者としての記述があることを示している。

²⁰⁵ Montague, ibid, “*The Rise and Supremacy of the Standard Oil Company*”, p. 268, note.

²⁰⁶ 小谷前掲, p. 353 によれば、全米の石油生産量は 1868 年 365 万バレル, 1869 年 422 万バレル, 1870 年 526 万バレル, 1871 年 521 万バレル, 1872 年 620 万バレル, 1873 年 989 万バレルである。

²⁰⁷ 小谷前掲, p. 196.

²⁰⁸ 小谷前掲, p. 196.

で、むしろ生産者側の要求に応じて表面上の敗北を認めたからこそ、その後の本当の勝利を得られたということになる。囲碁で言えば「打って返し」に相当する極めてよく練られた戦略である。

この一連の事件は、表面上、「貨物を確保したい鉄道会社の提案により「鉄道会社と精製業者がカルテルを結成し、市場を分割する。そして、精製業者は輸送運賃のリベートをもらう。カルテルに加わらない精製業者が満額の運賃を払うと、そのリベート分がカルテル加担の精製業者が払い戻しとして受け取る」²⁰⁹ という仕組みである。

カルテルの中心である「南部鉄道会社」の役員は、ロックフェラーとスタンダード石油の主たるメンバーであったため、1871年2月、クリーヴランドの地元紙によりこの計画が報道されると大問題となる。「油田地帯の業者達は突然、自分達の貨物運賃が倍になっていることに気づいた」²¹⁰ のである。そして、カルテルに参加していない業者や生産者を中心に原油生産者連合が結成され、1872年の石油戦争と呼ばれる反対運動が盛り上がる。

採掘作業が停止され、州議会でも問題となり、最終的に、鉄道会社は「南部開発会社」ではなく、原油生産者たちと契約を締結することにしたのである。スタンダード石油は同年4月に「南部鉄道会社」との契約を破棄し、このカルテルは結局、一度も発効しないままに消滅したのである。形式上、生産者側は明確な勝利を治めたのである。

だが、本当に重要なことはその後が起こっている。

4.5. 「クリーヴランドの大虐殺」の意味（1871～72年）

再び、エイブルスとヤーギンの記述を検討する。

「南部開発計画という武器を、鋭い手斧のように打ちふるって、クリーヴランド中の競争相手の頭をほとんど残らず打ち落としてしまったのである。クリーヴランドの26の製油所のうち、21を手中に収めた。スタンダードの精油能力は、日産1,500バレルから1,100バレルに、つまり全国の精製能力の4分の1まで一気に跳ね上がった。」（エイブルス前掲, p. 99）

「1872年4月、鉄道会社と精製業者、それにロックフェラーは南部開発会社を解体すると決定をする。これで石油戦争は終わった。明らかに原油生産者側の勝ちだった。後になって、ロックフェラーは南部開発会社の失敗を初めから予測していたと語る。彼には自分の狙いがあった。『失敗したら、われわれは、“われわれの計画”に取りかかろうと言える立場になる』と彼は考えていたというのだ。しかし、ロックフェラーは南部開発会社が失敗するまで実際には待っていなかった。1872年春、彼はクリーヴランドの製油所のほとんど

²⁰⁹ ヤーギン前掲, p. 55. また、この詳細については小谷前掲, pp. 200-214 に詳しい。

²¹⁰ Abels, *ibid.*, p. 76, 前掲邦訳, p. 92.

の支配圏を握り、ニューヨークでも大手のかなりの製油所が彼の支配下に入る²¹¹。その結果、彼は世界最大の精製グループの支配者となった。石油産業全体を支配する準備ができたのである。」（ヤーギン前掲書，p. 56）

これが後に「クリーヴランドの大虐殺」と呼ばれるロックフェラーの動きである。カルテルを意図した「南部開発会社」は生産者や競合する業者の反対により解散され、石油戦争は反対者側の勝利に終わったが、現実はその直後に起こったことはロックフェラーによるクリーヴランドの競合精油会社の吸収および廃業通告であった。

なお、この時の買収を考える上では、「順番」が非常に重要である。これはエイブルスとチャーナウの両者が詳細に記しているが、2つを合わせないと正確な日付や対象が特定できないところに注意が必要である。以下は、簡潔なまとめである。

1971年12月、ロックフェラーが交渉したのは当時のクリーヴランドで最大の同業者オリバー・ペイン²¹²をまずパートナーとして勧誘した。実業家であり名門出身のペインをそれなり立場で陣営に迎え、自らの方向に一種の権威付けを実施している。

次に、1972年1月1日付で、スタンダード石油会社の増資を実施している。資本金の100万ドルを250万ドルに増資し、「さらにその翌日には350万ドルに増資した²¹³」という。この増資ペースの速さも留意しておくべきである。

資金面と同様、あるいはそれ以上に重要な点は株主の構成である。エイブルスは、「以前からの株主で、持株を増やした者では3人の銀行頭取、アマサ・ストーンII世、スティルマン・ウィット、T.P.ハンディらがいる。かくして、クリーヴランドの3つの主要銀行ーセカンド・ナショナル、コマーシャル・ナショナル、マーチャント・ナショナルーがロックフェラー陣容の一角を形成することとなった」と記している。また、明確ではないと断りつつも、エイブルスは「レイク・ショア鉄道の貨物輸送の総代理人」「ピーター・H・ワトソン」を株主に加えたとしている²¹⁴。

この同じ日、スタンダード石油の役員会は『『クリーヴランドその他の精油所を』買収

²¹¹ これは井上によれば、「ニューヨーク地区最大の原油および精油の販売業者であり、また石油精製業者であった J. A. Bostwick & Co. を買収したほか、同じニューヨークの1販売代理店と、クリーヴランドその他の6タール蒸留所および18精製所を統合した。ロックフェラーはこれらの業者を統合するにあたって、現金による買収という手段以外に、株市場の交換という方法を採用したが、これによって、ロックフェラーは、設備、賃借権、特許権、商標、市場を手に入れたほか、ニューヨークの Jabez A. Bostwick(1830-1892)やクリーヴランドの Oliver H. Payne(1839-1917)のごとき有能な経営者を獲得することができた」という。（井上忠勝「企業合同の管理機構ースタンダード石油トラストを中心として」『経済経営研究』年報第17号II, 1966年, p. 44.

²¹² Oliver Hazard Payne, 1839-1917. クリーヴランドの実業家であり、後にスタンダード石油のメンバーとなる。

²¹³ チャーナウ前掲, p. 241. だが、谷口前掲, p. 273 (73) では、資本金が350万ドルに増額されたのは1875年である。また、井上前掲も、250万ドルへの増資は記しているが、350万ドルへの追記はない。チャーナウの記述は、SOCMB 1870-1885によるとされている。これは役員会の議事録である。井上、谷口の出典は、Tarbell 前掲書のため、もしチャーナウが本当の議事録を参照していたのであれば、当時のスタンダード石油には井上、谷口が考えていた以上の余裕資金があったことを示唆しているが、筆者はこちらの原本が確認できていない。

²¹⁴ Abels, *ibid.*, p. 85, 前掲邦訳, p. 101.

するという歴史的決定を下した」²¹⁵ という。これは、自らは石油精製に集中するという組織としての明確な決意表明である。

その上で、ロックフェラーはいわば「掃討戦」のような形で「1872年2月17日から3月28日までのあいだ」に「クリーヴランドの競合企業26社のうち22社を買収した」²¹⁶ のである。具体的には個別交渉だが、地元の有力な競争業者、鉄道関係者、そして金融機関まで含めて彼の側に引き付けておいての、廃業通告である。この結果については以下のような記述がある。

「フランク・アーターは12,000ドルかけた製油所をロックフェラーにわずか3,000ドルで買収された。」²¹⁷

「15万ドルの価値がある事業だと考えていたにもかかわらず、結局は65,000ドルで会社を売却した。」²¹⁸ これはロックフェラーの最初の雇用主であるアイザック・L・ヒューイットが共同経営者になっている精油所である。

「自分では精油所の価値は75,000ドルだと思っていたけれども、45,000ドルで売るはめになった。」²¹⁹ これはハンナ・バリストン&カンパニーである。

以上の記述は、「クリーヴランドの大虐殺」の場面を象徴するロックフェラーの情け容赦ない買い叩きの例として記されているが、はたしてそれほど厳しいものなのかどうかは検討する必要がある。

例えば、当時のプラントが小規模かつ建設費がそれほど高額ではなかったことは良く知られていたし、だからこそ複数のプラントが建設されたのである。谷口は、1870年当時、「Smithによると、1日約130バレル（週900バレル）の原油処理能力をもち、100バレルの蒸留器3基、ナフサ蒸留器1基の構成をとるプラントの建設費は30,000-40,000ドルにすぎなかった。Williamson & Daumは、1日800-1,000バレルの原油処理能力を持つプラントの建設費でも60,000-80,000ドルでしかなかったと推定している。1日の原油処理能力800バレルのOctaveと精油所は88,000ドル、1,050バレルのBennett, Warner & Co.の精油所は70,000ドルであった」としている。

これが仮に概ね正しいとすれば、12,000ドルのプラントは、本当に小規模なものであるし、15万ドルの価値とは余りにも高すぎる。当事者にとっては、石油精製以外にも地元で長年事業を継続してきた「のれん」のようなものまで含めた価格として考えていたのではないかということが推察される。また、75,000ドルを45,000ドルというのは、例えば建

²¹⁵ Chernow, *ibid*, p. 134 (前掲邦訳, p. 242)。

²¹⁶ 被買収企業数については、このように21社か22社で違いがある。井上前掲, p. 200は21社説である。

²¹⁷ Abels, *ibid*, p. 88 (前掲邦訳, p. 105)。なお、アーターは売却資金をスタンダード石油の株式で受け取り、その後の困難な時期にもそれを手放さなかったため、後に取締役会のメンバーにもなっている。

²¹⁸ Chernow, *ibid*, p. 146 (前掲邦訳, p. 262)。

²¹⁹ Chernow, *ibid*, p. 147 (前掲邦訳, p. 263)。

設時期、設備、減価償却などを考慮すると、それほどおかしな価格ではないと考えられる。

以上から言えることは、「クリーヴランドの虐殺」というセンセーショナルな言い方はやはりメディアの報道が中心となったものであるし、それが後年のターベルの著作などにより、かなり強調された可能性がある点である。

むしろ、グラント・ストラテジーの観点から留意しておくべき点は、フラグラーが証言した4%ほどのシェアから一気に中小の競争相手を掃討し合理化を進めることにより、日産10,000バレル以上の製油規模に一気に駆け上がったことである。つまり、複数のプラントを持つ個人企業から地域で最大の大企業に急成長したということになる。

ヘンリー（1873）によれば、この時期のオイル・リージョンの1日あたりの製油量は9,231バレル、ニューヨークは9,700バレル、ピッツバーグは6,090バレル、フィラデルフィアは2,061バレル、バルチモアは1,098バレルである。全米ではこの他にはボストン（3,500バレル）とペンシルヴァニア州エリー（1,168バレル）がある他はメイン州ポートランド（350バレル、ただしこれは石炭油）、ニューヨーク州ジェームズタウンとビンガムトンに各々50バレルがある程度であり、これらの総合計（石炭油も含む）は46,571バレルになる²²⁰。

スタンダード石油の製油シェアを算出すれば、21.5%となる。厳密にはこの中の多少の部分が重複し、スタンダード石油の能力も正確に10,000バレルではなく、全てが1,500バレル規模のプラントとしても10,500バレル、少し性能のよいものがあれば、これを上回るため、井上は「アメリカ全体のそのほとんど4分の1に相当するものであった」²²¹と表現したのだと考えられる。

いずれにせよ、スタンダード石油としては、精油シェア4%から一気に25%弱となったことにより市場支配力が一層増加したことになる。これは米国において独占を規制する法律が成立する前の話だが、グラント・ストラテジーの観点から重要なことは、一攫千金を狙う山師的人間が中心であった当時の業界の中で、手法の是非は議論があるとはいうものの、少なくとも業界に秩序を与え成長させるためには一定の基準（スタンダード石油にとっては恐らくは収益性と生産性）に基づく再編と整理が必要だという観点をロックフェラーが持っていたことである。

古代ローマの戦略の中で、最初は人を集め、次に人を分類し…という流れがあったことと同様のことを実施したのである。

さらに、この時期の集中的な動きにより、その後の事業の展開方向が明確にスタンダード石油の内部で印象付けられ、共有されたことである。それは、いつどこで発見されるかわからない大量の原材料でありコモディティでもある原油に対し、基本的に自らは生産にはかかわらず、自らは製油を掌握することにより、全体の流れをコントロールし、市場に

²²⁰ Henry, J. T, "The Early and Later History of Petroleum", 1873, pp. 315-321.

²²¹ 井上前掲, p. 201. なお、エイベルス前掲, p. 112 は明確に25%と示しているが出典は示していない。

秩序を与える…というものである。

このパターンは、輸送方法そのものが鉄道からパイプラインへ、そして船舶輸送などへ変化していくにつれ、あるいは国内外で新たな油田が発見された際の対応としても、根幹となるグランド・ストラテジーの1つのパターンとして何度も繰り返されていくことになる。あくまでもその展開プロセスの結果として、1879年の製油シェア95%や、1882年のトラストが形成されることになる。

4.6. おわりに

本稿は、ロックフェラーの初期の活動に焦点を当て、彼が後にスタンダード石油トラストを形成するまでの様々な活動において、何がそもそもの「原点」であり、そこからどのように「展開」がなされてきたかということをグランド・ストラテジーの観点から再検証したものである。

検討の過程で見えてきた事実は、原油の発掘・掘削という最前線の作業には（少なくとも初期の段階では）参入せず、一定の距離を置き、コモディティとして産出した膨大な原油をいかに効率的に集荷し、さらに精製し、そして出荷するかというプロセス、その中でも精製と輸送に焦点が当てられたという点である。その理由は、原料や製品での差別化が難しい場合、加工と輸送が要となるからである。

現実のビジネスとして石油が対象となるのは、1859年のドレイクによる発見以降という比較的新しい業界である。ロックフェラーは山師的な発掘や、売買手数料による利益追求にはある時期携わったものの、恐らく継続的な利益を得るためには異なる考え方が必要であるという結論にたどり着いたものと考えられる。

産地から次から次へと溢れ出るコモディティとしての石油と、新規参入による中小精製業者が乱立する一方で、膨大な米国と東部とその先にある欧州市場を併せて見た場合、原料と製品の輸送において優位性を持つクリーヴランドが最後に生き残るのは精製の能力であると早い段階で確信したはずである。

その上で、計算に基づく投資を行い、物流費の合理化により得られるコスト削減は、相場変動による売買差で得られる利潤よりも大きいことや、外部からの借入によらず、自己資金を継続的に蓄積していくこと、さらに本格的な仕事を行うためには自分を全面的に支持してくれる仲間だけでなく、周辺のビジネス・コミュニティに信頼されているハークネスのような人物を味方につけた上で物事を進めていくことの重要性を理解していったようである。

また、運や偶然に左右されるだけでなく、当時の石油のような売買差の大きな商品はいずれ全ての情報が均等に流れ、需給が均衡すれば利潤が減少することも早い段階で理解している。だからこそ、システム内の合理化、輸送費と精製プラントの統合を急いだのである。

輸送費は鉄道会社との運賃交渉だが、個別生産者や他の競合相手から見れば、スタンダ

ード石油のような大規模精油会社は自分達の利益を不当に吸い上げる対象として、非難の対象となることがある。本来、原油の売手と買手で利害が対立するはずの2者が、スタンダード石油（および鉄道）対その他競争業者と生産者、という構図が出来上がり、鉄道運賃と「リベート」に端を発した石油戦争と呼ばれる事態にまで発展する。

この事態に直面したロックフェラーは、一旦は相手の要求どおり、いわばダミーのような会社を解散させるが、勝利したはずの小規模精製業者に即座に引導を渡していく。この手順も経営状態やコスト差を示すだけでなく、株式提供という手法を用いている。さらに地域の重鎮、そして銀行を味方につけ、その上で個別交渉を実施している。感情的論議は別として、過当競争の中で存続が困難でありながら、廃業ができなかった精製業者も実はかなり存在したのではないかと考えられる。

原油の生産者は、高く買ってくれる業者に販売したいが、業者が高値で買えば精製価格が高くなり、結局は需要が減少する。ロックフェラーが石油業界に参入した時期からスタンダード石油トラストが形成されるまでの期間、一時的な上下はあるものの、精製マージンは減少し続けている。スタンダード石油トラストが形成される少し前、すなわち本稿が取り扱った1870年代前半以降、それでもようやくマージンが落ち着いてきている。

コモディティとしての原油を扱い、ローマ帝国の「道路」に相当する大量の石油「輸送」の仕組みの基礎を構築し、精製した商品を新たなコモディティとして東海岸および海外の需要地へ安定的に送り出す土台を作り上げることができたからこそ、その後は規格が統一された製品の価格変動だけに目を向けていればよいという時代が来たということになる。ここには、まさにローマのグランド・ストラテジーに共通する3つの要素である、原点とコモディティ、市民権に相当する企業グループの構築、そしてローマの道路に相当する石油輸送の仕組みの構築という類似性を見ることができる。

もちろん、この土台は永遠のものではなく、米国南部や西部、さらには海外で油田が発見されるたびに、当該地域の事情に合わせて多少の修正はされるが、ロックフェラーが1860年代から1872年までに着目し、実施してきた方法と同様な方法が繰り返し、用いられている。その結果、1882年のスタンダード石油トラストは、文字通り、当時におけるローマ帝国のような連合体をグループ間で形成できたのだと考えることができる。

【参考文献】

- Abels, J., *"The Rockefeller Billions"*, 1965. 邦訳は『ロックフェラー：石油トラストの興亡』, 現代経営研究会訳, 1969 年.
- Ashburner, C.A., *"Oil Well Records in McKean and Elk Counties, Pennsylvania"*, Proceedings of the American Philosophical Society, Vol. 18, No. 102, 1878. pp. 9-26.
- Chernow, R., "Titan", 1998. (邦訳は『タイタン (上)・(下)』, 井上廣美訳, 2000 年) .
- Crane, D.A., *"Were Standard Oil's Railroad Rebates and Drawbacks Cost Justified?"*, S. Cal. L. Rev. 85, no. 3, 2012, pp. 559-72.
- Camden J. N. and Welch, J. C. *"The Standard Oil Company"*, The North American Review, Vol. 136, No. 315, 1883, pp. 181-200.
- Case Western Reserve University, *"Timeline"*, *"Encyclopedia of Cleveland History"*. アドレスは, <https://case.edu/ech/timeline> (2021 年 9 月 21 日確認)
- Garanitz, E., and Klein B., *"Monopolization by 'Raising Rivals' Costs": The Standard Oil Case"*, Journal of Law and Economics, vol. XXXIX, 1966, pp. 1-47.
- Haney, L. H., *"Report on the Transportation of Petroleum and Report on the Petroleum Industry by Commissioner of Corporations"*, The Economic Bulletin, Vol. 1, No.3, 1908. pp. 205-212.
- Hardy, S. M., *"The Quantity of Money and Prices, 1860-1891"*, Journal of Political Economy, Vol. 3, No. 2, 1895, pp. 145-168.
- Henry, J. T., *"The Early and Later History of Petroleum"*, 1873.
- Krattenmaker T. G. and Salop S.C. *"Anticompetitive Exclusion: Raising Rivals' Cost To Achieve Power Over Price"*, The Yale Law Journal, Vol. 96, No. 2, 1986, pp. 209-193.
- Lamoreaux, N. R., *"The Problem of Bigness"*, The Journal of Economic Perspectives, Vol. 33, No. 3, pp. 94-117.
- McGee, J.S., *"Predatory Price Cutting: The Standard Oil (N.J.) Case"*, Journal of Law and Economics, Vol. 1, 1958, pp. 137-169.
- Montague, G.H., *"Unfair Methods of Competition"*, The Yale Law Journal, Vol. 25, No. 1, 1915, pp. 20-41.
- Montague, G.H., *"The Defects of the Sherman Anti-Trust Law"*, The Yale Law Journal, Vol. 19, No. 2, 1909, pp. 88-109.
- Montague, G. H., *"The Transportation Phase of the Oil Industry"*, Journal of Political Economy, Vol. 15, No. 8, 1907, pp. 449-469.
- Montague, G. H., *"The Legend of the Standard Oil Company"*, The North American Review, Vol. 181, No. 586, 1905, pp. 352-368.

- Montague, G. H., “*The Later History of the Standard Oil Company*”, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 17, No. 2, 1903, pp. 293-325.
- Montague, H. G., “*The Rise and Supremacy of the Standard Oil Company*”, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 16, No. 2, 1902, pp. 265-292.
- O'Connor, T.P., “*John D. Rockefeller*”, The Journal of Education, Vol. 56, No. 8. 1392, p. 139.
- Priest, G. L., “*Rethinking the Economic Basis of the Standard Oil Refining Monopoly: Dominance against Competing Cartels*”, Southern California Law Review, Vol. 85, pp. 499-558.
- Rockefeller, J. D., “*Random Reminiscences of Men and Events*”, 1909 (reprinted 2019)
- Salop, S. C., “*The Raising Rival's Cost Foreclosure Paradigm, Conditional Pricing Practices, and Flawed Incremental Price-Cost Test*”, 81 Antitrust L. J. 2017, pp. 371-421.
- Tarbel, I., “*The History of the Standard Oil Company*”, 1907 (reprinted 2018)
- Williamson, H. F., Andreano, R. L., and Menezes, C. “*The American Petroleum Industry*”, 1966. (PDF selection: Brady D. S. as editor, Volume Title: Output, Employment, and Productivity in the United States after 1800)
<http://www.nber.org/books/brad66-1> (accessed January 9, 2022.)
- Winkler, J. K., “*John D.: A Portrait in Oils*”, 1929 (reprinted 2005).
- Yergin, D., “*The Prize*”, 1991. 邦訳は『石油の世紀－支配者たちの興亡（上）・（下）』, 日高義樹・持田直武訳, 1991 年.

- 有賀敏之「多国籍企業と資本の集積・集中の現段階」, 『経済論叢』, 第 157 巻, 5-6 号, 1996 年, pp. 35-50.
- 井上忠勝「アメリカの企業による初期の海外製造業投資について」, 『国民経済雑誌』, 142 巻 6 号, 1980 年, pp. 21-39.
- 井上忠勝「ペルシアにおけるジャージー・スタンダード石油」, 『国民経済雑誌』, 132 巻 2 号, 1975 年, pp. 1-17.
- 井上忠勝「スタンダード石油の初期海外戦略」, 『国民経済雑誌』, 130 巻 2 号, 1974 年, pp. 17-35.
- 井上忠勝「ビッグ・ビジネスと世論：スタンダード石油を中心として」, 『国民経済雑誌』, 118 巻 3 号, 1968 年, pp. 18-34.
- 井上忠勝「企業合同の管理機構－スタンダード石油トラストを中心して」『経済経営研究』, 年報第 17 号, 1966 年, pp. 39-56.
- 井上忠勝『アメリカ経営史』, 研究叢書 4, 神戸大学経済経営研究所, 1961 年.
- 井上忠勝「スタンダード・オイルとウォール・ストリート」, 『国民経済雑誌』, 99 巻 4

- 号, 1959 年, pp. 30-45.
- 北村美都穂「石油精製技術の発展」, 『化学教育』, 第 22 巻, 3 号, 1974 年, pp. 191-198.
- 鮫島真人「ジョン・D・ロックフェラー 1 世の企業家活動と富の集積, 1839-1911 年 (1)」, 『経済学論叢』, 第 62 巻, 3 号, 2010 年, pp. 259-303.
- 鮫島真人「ジョン・D・ロックフェラー 1 世の企業家活動と富の集積, 1839-1911 年 (2)」, 『経済学論叢』, 第 62 巻, 4 号, 2011 年, pp. 583-633.
- 高寺貞男「スタンダード石油会社における過小資本化とその修正」, 『経済論叢』, 115 巻 4-5 号, 1975 年, pp. 321-340.
- 谷口明文「Standard Oil Trust 形成期における石油精製部門の構造」, 『経済論叢』, 117 巻 4 号, 1976 年, pp. 272-297.
- 張 森「19 世紀後半－20 世紀前半米国における石油産業と環境・地域社会問題」, 九州大学学位論文 (経済学), 2015 年.
- 土井修「米国石油産業再編成と対外進出 (1900-30 年) —メキシコ・ベネズエラ進出を中心として— (1)」.
- 豊田太郎「19 世紀アメリカ, オイル・リージョンにおける油田経営」, 『経営史学』, 第 39 巻, 2 号, 2004 年, pp. 28-58.
- 豊田太郎「オイル・ラッシュ—土地と石油を求めて」, 『経済史研究』, 第 4 号, 200 年 3 月, pp. 141-175.
- 西川 登「スタンダード石油持ち株会社システムの成立過程」, 『経営史学』, 第 13 巻, 2 号, 1978 年, pp. 67-77.
- 三前勝重「スタンダード・オイル・カンパニーの史的特質—1863-1911—」『社会経済史学』, 第 37 巻, 4 号, 1971 年, pp. 394-413.
- 森 杲, 「アメリカ金融資本成立期における石油産業の位置について」, 『経済学研究』, 17 巻 2 号, 1967 年, pp. 143-166.
- 米川伸一「『ダッチ＝シェル』成立より対戦終結に至るヨーロッパ石油業界を廻って」, 『一橋大学研究年報, 商学研究』, 第 13 号, 1969 年, pp. 171-233.
- 米川伸一「ダッチ＝シェルの成立：ダッチ＝シェル前史」, 『一橋大学研究年報, 商学研究』, 第 11/12 号, 1968 年, pp. 369-468.
- 和佐田演慎「長期的な石油開発技術戦略—2030 年ころまでの技術開発戦略」, 『石油技術教会誌』, 第 65 巻, 6 号, 2000 年, pp. 507-512.

第5章 事例研究2：穀物メジャー

5.1. はじめに

食料 (*food*)²²² は生存に不可欠であり、穀物 (*grain*)²²³ は主要な食料の1つである。

一般に、穀物は単位当たり利益の薄いコモディティ (*commodity*) と考えられている。コモディティは、通常「一山いくら」で売られ、比較的容易に入手可能である。人々の関心の多くは最終価格と許容可能な品質や外見に集中し、それが納得できれば当該製品の提供に至る過程やシステム全体については意識が向きにくい。

一般にコモディティ研究の焦点は、1) 脱コモディティ化²²⁴ のために何をするか、2) 更なる低価格実現のために生産・流通過程をいかに合理化するか、そして、3) 同じコモディティでも特殊な機能と用途を備えた差別化製品をいかに開発し、その権利を確保するか、などに大別できる。1) はマーケティング分野での研究が多い²²⁵。2) はコスト削減を中心とした研究になる。さらに、3) は穀物分野では近年の遺伝子組換え種子やゲノム編集など生物工学・遺伝子工学の知見を活用した研究が進展している。

これらを第1章で述べた「経営の逆三角形」²²⁶ に照らし合わせると興味深いことがわかる。「立地>構え>製品>管理」という形で見た場合、これらはいずれも「管理」から「製品」レベル、拡大解釈をしても「構え」レベルを対象とした研究に相当する。穀物の

²²² 本稿では英語の *food* に相当する訳語として「食糧」ではなく「食料」あるいは「フード」を用いている。その理由は、「食料」は穀物や食肉・野菜などを含む食べ物全体を表すのに対し、「食糧」は主として「主食」を示す表記だからである。これを混同して用いる論稿は多いが、少なくとも国の公式文書では、例えば、食料自給率と食糧自給率は全く異なる概念であることを理解しておく必要がある。

²²³ 前項の *food* 同様、穀物 (*grain*) という用語の使い方にも注意が必要である。本稿ではわが国で一般的に用いられている分類方法ではなく、米国農務省 (USDA) による分類に従う。その理由は、前者が植物学的分類方法に依拠しているのに対し、後者は産業利用における用途の性質をより明確に示しており、企業の経営戦略の検討を目的とした本稿にはより適していると考えからである。例えば、我が国では「麦類」としてひとつにくられる大麦 (*barley*)、小麦 (*wheat*)、ライ麦 (*rye*)、エン麦 (*oat*) も、米国では小麦とその他の麦類は明確に区別され、前者は独立した穀物としての小麦 (*wheat*) であり、コメ (*rice*) と同様に独立項目として扱われる。これに対し、大麦他の麦類はトウモロコシ (*corn*) やソルガム (*sorghum*) と一緒に粗粒穀物 (*coarse grains*) として分類されている。また、大豆 (*soybean*) は穀物ではなく油糧種子 (*oilseeds*) として、菜種 (*canola* あるいは *rapeseed*) やヒマワリ種 (*sunflower seed*)、綿花 (*cotton seed*) などとともに別分類されている。

²²⁴ 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田浩一「コモディティ化による価値獲得の失敗：デジタル家電の事例」, RIETI Discussion Paper Series 06-J-017, 2006, p. 7 では、デジタル家電機器を事例に、コモディティ化を「参入企業が増加し、商品の差別化が困難になり、価格競争の結果、企業が利益を上げられないほどに価格低下すること」と定義し、その要因を①モジュール化、②中間財の市場化、③顧客価値の頭打ち、の3つであるとしている。

²²⁵ 例えば、恩蔵直人『コモディティ化市場のマーケティング論理』, 2007年, などである。

²²⁶ 「経営の逆三角形」では、最上位に「日常のマネジメント」、次に「戦術的意思決定」、さらに「事業デザイン」、そして最深部に「事業立地」を置く。三品和弘『経営戦略の因果』, 2007年, p. 103.

場合、生産地域の選定という面で「立地」が極めて重要だが、それも気象条件や需要動向、そして消費地までの輸送能力などにより、中長期的には大きく変化する。

また、付加価値の少ないコモディティを扱う数多の組織や企業が存在する中で、なぜ特定の企業だけが長期にわたり存在し続けてメジャーと呼ばれる存在になってきたのかという点について、そして、そもそも彼らはいかにして短期間にメジャーとしての地位を築き上げたのかについて、既存研究ではほとんど触れられておらず、既にメジャーとして存在しているところから様々な議論が開始されている。

実際、近年に至るまで、穀物メジャー各社の多くは非公開会社であり²²⁷、外見上の規模や方針、そして一定の力をつけた後にメジャーがいかに活動してきたかについてはそれなりに研究が蓄積してはいるものの²²⁸、彼らがいかにしてメジャーになり得たか、なぜ非公開会社であり続けたのか、それが経営戦略にどう貢献してきたかという点については十分に解明されてはいない。

したがって、コモディティである穀物を扱う場合の長期的な経営戦略の検討には、少なくとも「立地」あるいはそれより深い部分での根源的な土台の検討、いわば生き残るための「穀物商人の鉄則」とも言えるグランド・ストラテジーの解明が不可欠となる。

さて、古代ギリシアや古代ローマの時代から穀物取引は行われていたが²²⁹、穀物メジャーに関する先駆的な研究を行ったモーガンによると、「近代的な穀物取引がやっと一人前のものとなったのは、19世紀に入ってからのこと」²³⁰であり、その背景は産業革命により増大した英国の労働人口を養うために海外、とくに米国から英国への大量の小麦の輸入取引が始まったことが一因であると考えられている²³¹。

当初、穀物輸送の中心は輸送用の船舶を所有していたギリシア系の商人であったが、次第に5つの企業（Andre, Bunge, Cargill, Continental Grain, Louis Dreyfus）が台頭

²²⁷ 穀物メジャーの1社であるバンゲ社は2001年に株式を公開してニューヨーク証券取引所に上場している。また、メジャーの1社であるADM社は上場会社だが、カーギル社は依然として非公開会社のままである。

²²⁸ 現在では「多国籍アグリビジネス」や「バイオメジャー」と呼ばれる企業（群）を対象とした研究の多くは、メジャーがメジャーとして成立した後の戦略や現状を対象としており、メジャー各社そのものの成立と草創期の戦略については社歴あるいは企業紹介として簡単に触れられているものが大半である。なお、わが国における穀物メジャーを含めた先駆的研究としては、堀口健治「米国の穀物流通構造に関する研究：穀物流通チャンネルと日本の資本進出」『農学集報』、第28巻、第4号、pp. 414-431があり、近年の穀物メジャー各社についての包括的な研究としては、小澤健二による一連の研究「穀物メジャーに関する一考察（1）～（4）」、『農業研究』などがある。詳細は参考文献に記載。

²²⁹ Garnsey, P., "Famine and Food Supply in the Greco-Roman World - Responses to Risk and Crisis", 1988. 邦訳はガーンジィ『古代ギリシア・ローマの飢饉と食糧供給』（松本宣郎・阪本浩訳）、1998年、などに数多くの事例がある。

²³⁰ Morgan, D., "Merchants of Grain", 1979, p. 3. 邦訳はダン・モーガン、『巨大穀物商社―アメリカ食糧戦略の影に』、(NHK食糧問題取材班監訳、喜多迅鷹・喜多元子訳)、1980年、p. 28.

²³¹ この時期の米国から英国への小麦輸出については、例えば、U. S. Census Bureau, "Bicentennial Edition: Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1970", 1975, が詳しい。アドレスは、https://www.census.gov/library/publications/1975/compendia/hist_stats_colonial-1970.html (2021年11月12日確認)

し、それが後に穀物メジャー (grain majors)²³² と呼ばれることになる。

そこで、本稿の射程は、穀物商人たちの持つ特異性の本質と、穀物メジャーの代表とも言えるカーギル社の戦略の原点、さらにそこから生じるグランド・ストラテジーの骨格を検討することとする。

5.2. 穀物メジャーに関する先行研究

一般に、5つの企業が穀物メジャーとして広く知れ渡るのは1972年と考えられている。そして、穀物メジャーそのものを対象とした研究が行われ始めたのはこの年以降と言っても過言ではない。この年、穀物メジャー各社による旧ソ連への大量の穀物販売²³³ が明らかになり、米国人だけでなく、多くの日本人は初めて穀物メジャーの存在そのものを知ったのである。モーガンの指摘から既に半世紀を経た現在、穀物メジャーの構成や形態には多少の変化が生じ、中には倒産、事業売却、公開会社化したものもあれば、搾油・加工を中心としていた企業が力をつけて新たなメジャーとなったものもある。

しかし、カーギル社は2021年9月時点でも依然として非公開企業である。そもそも国際的な穀物取引は専門性が高く、一般にはその具体的内容は余り知られてはいない。また、近年のハイテクやデジタル化の流れの中で、穀物取引は一見むしろ古いタイプのバルク・コモディティ・ビジネスとの印象が強い。

だが、これは大きな誤解である。見栄えが良く流行りビジネスに特化した企業は雨後の筍のように誕生するが、瞬く間に消えていくのに対し、穀物ビジネスの老舗は息が長い。

カーギル社を例に取れば、1865年に設立されて以来、今日まで155年にわたり、世界70か国で155,000人の従業員を雇用し、2020年には年間収益1,146億ドル（11兆4,600億円、1ドル＝100円で換算）を上げている大企業である²³⁴。

例えて言えば、幕末期に設立された個人企業が株式の9割を創業家で保持したまま、三菱商事（14.8兆円、2021年3月売上高）や伊藤忠商事（10.3兆円、2021年3月期）規模の事業を穀物取引中心に世界中で展開していると理解すればよい。

このカーギル社の経営戦略として、これまでに紹介されてきたもののうち、最もよくまとまっているものはニーンの著作であり、その要点は監訳者が訳書の「あとがき」で4点

²³² この5社はオリジナルの5社である。クック社 (Cook Industries) は、1919年に綿花業者として創業され1961年以降は穀物事業に進出して新興穀物メジャーとして急速に台頭したが後に倒産している。この経緯については、茅野信行『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの発展』（2004年）、pp. 142-155に詳しい。1877年、スイスのニヨン

(Nyon) で操業したアンドレ社 (André & Cie) は、米国ニューヨークのガーナック社 (Garnac Grain Company) を用いて穀物メジャーとして米国市場では活動していたが、後に穀物ビジネスを清算している。代わりに穀物メジャーの「A」としてはADM (Archer Daniel's Midland) 社が台頭し、現在ではADM社、バンゲ社、カーギル社、ルイ・ドレフュス社の4社が、その頭文字から「ABCD」として新たな穀物メジャーとみなされている。

²³³ これは「穀物大争奪 (the great grain robbery)」と呼ばれている。我が国で国際的な穀物取引と穀物メジャーが注目されるようになるのはこれ以降である。

²³⁴ 非公開会社のカーギル社もこの程度の数字はホームページで公開している。アドレスは、<https://www.cargill.com/about/cargill-at-a-glance>（2021年11月13日確認）

にまとめている²³⁵。これは十分に整理されているが、本稿の目的とは視点が異なる。その理由は、主たる分析の対象が、カーギル社が基盤を確立して以降、より大きく発展する段階での戦略中心だからである²³⁶。

これに対し、少し古い研究ではモーガン（1979）やトレイジャー（1973）によるものがある。モーガンの書籍“*Merchants of Grain*”²³⁷は、穀物メジャー研究の先駆けと言ってもよい。1972年の「穀物大争奪」を中心に穀物メジャーの関わりを明らかにする中で、19世紀半ばから後半に成長した「穀物王たち」について1章を割いて説明している。だが、草創期のカーギル社については2頁弱の記述に留まっている（詳細は後述）。

また、1972年以後、食料を戦略物資とする見方からの研究が数多く登場する。例えば、トレイジャーはモーガンとはやや異なる独自の調査に基づき、旧ソ連の具体的な穀物買付の動きを記述しているが、カーギル社草創期の記述は10行に満たない²³⁸。

ギルモアも、1970年代に穀物メジャー各社がどのような活動をしているかを詳細に記しているが、その内容は「ビッグ・リーグ」の1社としてのカーギル社であり、1970年当時の概要について13頁（原著で11頁）を費やして詳細に紹介してはいるものの、草創期の記述はわずか2行である²³⁹。

わが国の穀物メジャー研究も全体としては同様の傾向を持つ。基本的に非公開企業であり、情報が限られているため、例えば、カーギル社の草創期に注目するより、その規模、活動範囲、パワー、などを海外の公開情報中心に丹念に集め、その時点前後での活動を再構成して周知させるものや、課題を提起する形のもの、あるいは産業全体として捉えるタ

²³⁵ ニーン『カーギル：アグリビジネスの世界戦略』、1997年、p. 338。原著はKneen, B., “*Invisible Giant: Cargill and Its Transnational Strategies*”, 1995である。監訳者の中野一新がまとめた4点とは、①スタート時は小口の投資に徹し、事業が軌道に乗り現地での“理解”がえられてくるにつれて事業規模を拡大していく手堅い経営手法、②事業が順調に展開し採算が十分とれていても、同社のトータルな見地からみて経営資源の最適な利用とみなされなくなると、躊躇なく事業を撤退させる自在な経営判断力、③自由化、規制緩和を声高に叫ぶ一方で、各国政府の手厚い保護を独占的に享受するしたたかさ、④カーギル幹部が政府の要職に就いたり、政府高官がカーギルに天下るといった「回転ドア」やロビー活動の積極的活用等々、である。

²³⁶ ニーン、前掲、pp. 70-71。ここにカーギルの起源として以下の言及がある。例えば、「彼らは、ミネソタ州とウィスコンシン州の鉄道沿線に穀物エレベータを設置し、1873年の金融恐慌後には好機に乗り資産を安く買い占めたが、この方式はその後のカーギルの基本戦略となった」（p. 70）など、である。だが、ここでは、何故、ミネソタ州とウィスコンシン州の鉄道沿線に穀物倉庫（あるいはエレベータ）を取得したのか、どのようにして、1873年の金融恐慌後に好機に乗り資産を安く買い占めたのか、という疑問には答えていない。事実が記されているだけである。

²³⁷ モーガン『巨大穀物商社』、1980年、原著は、Morgan, D., “*Merchants of Grain*”, 1979。

²³⁸ トレイジャー『穀物戦争—アメリカの『食料の傘』の内幕』、1975年。原著は、Trager, J., “*Amber Waves of Grain*”, 1973。その中で、例えば、カーギル社を「秘密主義の、血統支配の、ひっそりとした」企業という1963年のTime誌の評を紹介している（p. 39）。

²³⁹ ギルモア『世界の食料戦略』、1982年。原著は Gilmore, R., “*A Poor Harvest – The Clash of Politics and Interests in the Grain Trade*”, 1982。その2行は「かつてはアイオワ州コノバーでカントリー・エレベーターを有する同族企業であったが、目覚ましい発展をとげ、貯蔵、輸出、輸送、金融の分野で安定した基盤を確立した」と記されているが、なぜ「目覚ましい発展をとげ」たのか、そしてどのようにして「安定した基盤を確立した」かについては記されていない。

イプの研究が多い²⁴⁰。

なお、近年では穀物メジャーの活動について、実際の社員としての経験を踏まえ穀物メジャーの戦略を捉えた研究が貴重な視点を提供しているが、主たる対象は1970年以降であり、こちらも射程が限られている²⁴¹。

なお、カーギル社の社史としては、ブローウェル（1992）が、“*Cargill: Trading the World's Grain*”²⁴²を著したが、その第1章は「カーギルのルーツ：1865-1889」となっている。同書には前出の様々な研究では見過ごされていた、あるいは従来は明らかにされていなかった複数の事実を見出すことができる。

これに、いわば旧版のカーギル社社史とも言えるワーク（1965）の“*Cargill Beginnings…an Account of Early Years*”²⁴³を併せて検討することにより、これまで極めて簡潔にしか述べられていなかった草創期のカーギル社の動きを一定程度把握することができる。

したがって、本稿はブローウェルとワークの2つの社史を基本としつつ、従来の研究で示唆されたものを踏まえて深層を追求するアプローチをとる。これにより、例えば、かつて、そして現在でもカーギル社の「戦略的意図（strategic intent）」としては言及がなされたものの²⁴⁴、その具体的内容、とくにその原点と基本的な展開方向をグランド・ストラテジーとして浮かび上がらせることができると考える。

なお、その際、ローマのグランド・ストラテジーの最後において指摘した、原点、「市民権」、そして、インフラへの先行投資という3つの点を中心に、カーギル社のグランド・ストラテジーについて検討することとする²⁴⁵。

5.3. コモディティ：可視性と負可視性

最初に、穀物とその取引がどのように理解されていたかについて事例を2つ提示する。

（事例1）

「…、次のことはきっと君が注意を払いそして研究していると私は信じる、すなわち、土地からあがる穀物はどのくらいの期間、国家を養う力があり、また一年間にはどのくら

²⁴⁰ 草創期の穀物メジャー研究としては、堀口前掲論文の他、概説書としては石川博友『穀物メジャー：食糧戦略の陰の支配者』、1981年、などがある。

²⁴¹ 茅野信行『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの発展』、2004年、など。

²⁴² Broehl, W. G., “*Cargill: Trading The World's Grain*”, 1992.

²⁴³ Work, J. L., “*Cargill Beginnings… an Account of Early Years*”, 1965.

²⁴⁴ 三石誠司「最近の穀物メジャーの動向とGMO」、『フードシステム研究』、第14巻、第3号、2008年、pp. 35-45。ここで三石はカーギル社のコア・コンピタンスとして、「世界中に各種のスキルと知識を移転する能力」という同社CEOの言葉を紹介しているが、その背後にある具体的な「戦略的意図」までは迫り切れていない。

²⁴⁵ 2020年の収益を見ると、カーギル社の1,146億ドルに対し、ADM社は647億ドル、バンゲ社は457億ドル、ルイ・ドレフュス社は365億ドルとなっており、メジャー各社の中でもカーギル社の収益が群を抜いている。これだけでも穀物メジャーの中で特筆に値する。

いの分量が必要であるかを、こうしていざ国家が窮乏に陥ったとき、ぼんやりしていないで食糧資源に関する知識を傾けて国家に助言を与え、救助におもむいて国を安泰ならしめようとしているにちがいない。」²⁴⁶

（事例 2）

古代のアテナイでは必要な穀物を輸入に依存せざるを得ず、穀物取引をめくり重要な裁判が起こっている。これはリシュウスの「法廷弁論第 22 番」²⁴⁷ として知られている。当時の穀物商人たちが投機的な目的で穀物の買い占めを行ったことに對し、評議会、そして民衆法廷の場で行われた裁判の弁論が伝えられている。年代は前 386 年と推定されている。

当初、評議会委員の中からは買い占めをした穀物商人は、裁判をせずに死刑に処すべきとの論も出たが、法を適切に執行するために弁論が行われている。なお、被告側は役人に命じられたから法に定められている以上に穀物を買付けたと主張している。

これに関し、実はそれだけではないこと、また、本当に人々のために買付けたのであれば「買付けた穀物が底をつくまで、何日でも同一価格で販売」できたにもかかわらず、実際には日に何度も値上げしたことが「数回もあった」し、「穀物にもっとも不足しているときに、この者たちはそれを素早く抑え込み、売ろうとしないのだが、それはわれわれが価格については文句をいわずに、いかに高値で購入してかれらのもとを立ち去るにしても、満足感を抱くようにしむけるため」であり、「平和時にあってもわれわれはこの者たちによって兵糧攻めにされることがある」²⁴⁸ という弁論がなされている。

事例 1 は約 2,400 年前にソクラテスがグラウコンという青年に語ったとされる内容である。簡潔に言えば、およそ政治を志すのであれば、穀物・食料問題は十分に理解し研究する必要があることを論じている。

この会話が実際になされたとされる時期を特定することは本稿の射程ではないが、ペロポネソス戦争は前 431～404 年であり、ソクラテスは前 399 年に没していること、さらに、前 395～386 年にはコリントス戦争が起こっていることを考慮すると、概ねコリントス戦争の時期と理解しておけば良いであろう。

事例 2 も同時期のものだが、こちらは現代の経営戦略という点で見た場合、いくつかの興味深い点が読み取れる。

第 1 は、約 2,400 年前からビジネスの基本は変わらず、需要と供給を見極め、必要な対

²⁴⁶ クセノフォーン『ソクラテースの思い出』（佐々木理訳）、1960 年、p. 150。引用文はそのままの表記で記載した。したがって文中の「食糧資源」は本来「食料資源」とすべきものである。

²⁴⁷ リュシウス、「第二十二弁論 穀物商人告発」『弁論集』（細井敦子・桜井万里子・安部素子翻訳）、2001 年、pp. 313-321。

²⁴⁸ リュシウス前掲、pp. 318-319。

象を素早く抑え、売手に「適切な」価格で販売することである。だからこそ、利益を上げることが可能になる。

法で定められた量以上の買付けの是非²⁴⁹ も論点だが、むしろ重要な点はそれをいかに（いくらで）販売したかであり、それこそが、当該買付け行為が人びとのためであったか、あるいは自らの利益のためであったかを区別しているという指摘である。リエシアスの弁論はまさにその点を突いており、現代にも通用する視点であろう。

第2は、穀物は生活必需品であるが故に、それを商業的観点から特定商人に抑えられることは人々の大きな反感を買うと示している点である。弁論の最初の部分ではこの商人はアテナイの「市民」ではなく、「在留外人（メトイキオン）」と確認されている。在留外人には不動産所有が認められておらず、農業にも従事していない。そのため、商業や手工業に従事していたと考えられている。

つまり、穀物商人、そして穀物取引そのものが、古代ギリシアの時代には「市民」の仕事ではなく、他の商業活動や手工業などと同様、「在留外人」が行う仕事であると見做されていたということがわかる。

現代の穀物メジャー研究の多くは彼らを「多国籍アグリビジネス」と言うが、そもそも「穀物商人」は古代ギリシアでは「市民」ではなく、「在留外人」として税金を納め²⁵⁰、公共奉仕の義務はあるが、参政権はないという独特の地位にあったことがわかる。

第3に、当時も今も穀物は日常生活の必需品であり、平時であれば普通に存在することである。その場合、人々の関心は「あることが当然」かつ「安くて当然」であり、「よく見えるモノ」である。通常、それが不足するということは想定されていない。

そして、天候不順、戦争、疫病など、何等かの理由により食料不足すなわち穀物不足が生じた場合、その不満の矛先は現物を所有している穀物商人に向けられたことは容易に想像できる²⁵¹。だからこそ、「穀物委員-シトナイ」や「穀物監督官-シトピュラケス」と呼ばれる特別職が任命されたのである²⁵²。

モーガンの先の指摘によれば、穀物取引が一人前になったのは19世紀以降である。これを踏まえれば、古代ギリシア以降、19世紀になるまでの2,000年以上の期間、穀物商人がどのように見られていたかは大いに議論があることは間違いない。

だが、古代ギリシアのこの事例は経営戦略上、極めて重要な点を示している。「食料問

²⁴⁹ 前沢伸行「紀元前4世紀のアテナイの穀物取引」『西洋古典学研究』, 41巻, 1993年, pp. 48-58.では、この論点について、穀物商人達が定められた量（50 フォルモス）を超えた買付けについて、1回か複数回かなどを詳細に検討している。ただし、これは経営学の研究ではなく西洋古典学の史料解釈の研究である。また、その他にも杉本陽奈子による「紀元4世紀のアテナイにおける穀物供給政策と海上交易商人」『史林』, 97巻, 5号, 2014年, pp. 681-712を始めとした一連の研究がある。詳細は参考文献を参照。

²⁵⁰ リエシアス前掲書 p. 318 では、被告の穀物商人は貧困を理由に臨時財産税すら納めようとしないとされている。

²⁵¹ わが国でも飢饉の際に襲われたのは米穀商など、実際に穀物を所有・保管している人々であることは広く知られている。

²⁵² アリストテレス『アテナイ人の国制』（村川堅太郎訳）, 1980年, p. 86, ガーンジィ『古代ギリシア・ローマの飢饉と食糧供給』, pp. 30, pp. 176-195 など

題」という形で大上段に構えた場合には、ソクラテスが指摘するようにそれは国家にとって間違いなく重要課題であり、それなりの記録や文献も残る。

しかし、平時のコモディティとしての穀物取引の場合、顧客の眼は「可視性」が高い穀物自体の価格・品質などに一応は向くものの、それを扱う商人や彼らの活動にはほとんど向いていないという「不可視性」、これらが同時に付随していることを特徴として指摘できる。

高級品であれば、「誰が」扱う製品かが決定的に重要だが、穀物のようなコモディティでは、作り手は複数の農家であり、集荷・加工・流通に加え最終的な売手も無名の商人になり得ること、つまり「不可視性」を得ることが可能である。安価な代替品がどこにでもある以上、買手は売手など気にしないからであると考えられる²⁵³。

これが意味するところは極めて重要である。常に大量の現物を目視確認するという膨大な作業が省略できるという経済性もあるが、それ以上に顧客が満足しさえすれば、売手はいかようにもビジネスの仕組み、すなわち取引ルールを構築可能…ということになるからである²⁵⁴。つまり、「一山いくら」のコモディティから利益を得る本当の仕組みは、一見、利益がほとんど無く「可視性」が高い部分（これが顧客を満足させる）ではなく、システム全体の中に組み込まれた「不可視性」が高い部分（これが穀物商人に利益をもたらす）にあるということになる。

だが、こうした仕組みには穀物の場合、大きなリスクが伴う。不測の事態が生じた際、全ての反発が「可視性」の高い施設や倉庫を所有する穀物商人に向けられる。大規模な施設や倉庫は庶民の日常生活には直接結びつかないだけでなく、食料不足の時には富の象徴として格好のターゲットとなるからである。リエシアスの弁論はそれを示している。

穀物商人にとってみれば、こうした事態において「自分達に何が起るか」、それを回避するためには何が必要か、これが生き残るための長年の経験に基づく知恵、つまりグラウンド・ストラテジーの根幹になる。

モーガンによれば、19世紀以降、数多くの「穀物王 (grain baron)」が登場するが、全てがここで述べた古代ギリシアの事例を周知していたかどうかは不明である²⁵⁵。

「穀物王」としてよく知られている人物には、カドウォーダラー・ウォッシュバーン (Cadwallader C. Washburn, 1818-1882, ゼネラル・ミルズ社の創業者) や、チャールズ・アルフレッド・ピルズベリー (Charles Alfred Pillsbury, 1842-1899, ピルズベリー社の創業者) のように後に世界有数の食品企業になる会社を作り上げた者がいる。

²⁵³ 貴金属の場合には、これはやや異なる。掘削者・原石の買取りと加工・流通業者は無名で良いが、最終的な売手は消費者にも知られかつ信頼がある者でなければならない。そこに最大の付加価値が付くからである。ダイヤモンドや金の装飾品の売手はこの例である。これに対し、穀物取引は規格さえ確認できれば通常は「書面 (documents)」による商売である。売手も買手も現物を見ていなくても、定められた規格であるということを前提に取引が可能である。

²⁵⁴ 現代の大量穀物売買においては、輸出港での船積み時および輸入港での積み下ろし時に「立ち合い」という形で目視確認が行われている。品質検査は代表サンプルを選択して別室にて実施される。

²⁵⁵ モーガン前掲, pp. 79-107.

穀物取引の分野では西海岸からの小麦貿易で一世を風靡したアイザック・フリードランダー (Issac Friedlander, 1823-1878) は、「カリフォルニアの小麦王」あるいは「穀物王」と呼ばれた人物であり、穀物仲介業者・投機家・農場所有者としてカリフォルニアの農業振興に貢献した名士で、一代の傑物とでもいう人物である。特に当時の主要輸出品目であるカリフォルニアの小麦生産²⁵⁶の基盤を築いたことで知られている。だが、亡くなる1年前に破産し²⁵⁷、穀物メジャーの中に彼の名が入ることはない。

残る2人はフランク・ピーヴィ (Frank Peavey, 1850-1901) とウィリアム・ウォラス・カーギル (William Wallace Cargill, 1844-1909) である。ピーヴィは穀物商人として現代にまで残る実績を残している。1874年に設立されたピーヴィ社はいわゆる穀物メジャーではないが、全米各地に穀物施設を持ち、創業者のフランク・ピーヴィは「世界の穀物倉庫王」²⁵⁸とも呼ばれていた。

ピーヴィ社は現在でも健在である。その戦略の特徴は、北米穀物市場の主戦場ではない西海岸や西部コーンベルトに拠点を置き、ミシシッピ川流域に多くの集荷拠点を展開する穀物メジャーとの全面戦争を巧みに回避しつつ地域の生産者を掌握していったことではないかと考えられる。

そして、最後が後に穀物メジャーとなるカーギルである。だが、その前に何故、19世紀中盤のこの時期にこれだけの起業家が誕生し、後の米国の代表ともいえるビジネスが登場したか、その背景を理解しておく必要がある。

そのためには舞台の整い方、すなわち前提条件が必要である。これには19世紀前半の米国がおかれた国際的な状況と、それに対応した米国内の変化がグランド・ストラテジーという観点からも深く関係してくる。

²⁵⁶ 「カリフォルニアの小麦生産」は、現代人には非常に奇異に聞こえるかもしれないが、この時期のカリフォルニアでは輸出用小麦の生産が盛んに行われていた。フリードランダーは、現在のセントラル・バレーに最初の灌漑用水路を引いた人物としても知られている。彼は1882年に亡くなるが、その後もしばらくはカリフォルニアの小麦生産は堅調に推移した。だが、「カナダ、アルゼンチン、インド、オーストラリアなどの新興産地からの挑戦を受けて、安値の被害に苦しんだ」結果、「19世紀の末には、小麦畑の多くを、他の作物のための灌漑農地に変える作業が着々と進められ、カリフォルニアの小麦貿易は、歴史の彼方へ消えつつあった。」(モーガン前掲, pp. 85-86)

²⁵⁷ New York Times が San Francisco Chronicle に掲載された当時の記事, “*THE CALIFORNIA GRAINKING: Sketch of the Late Issac Friedlander – His Connection with the Wheat Trade of the Pacific Coast*”, をインターネットで公開している。アドレスは, <https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1878/07/20/80723459.pdf> (2021年8月21日確認)

²⁵⁸ モーガン前掲, pp. 95-97. なお、筆者が現役の穀物取引を実施していた頃(1980～1990年代)、ピーヴィ社とは何度か西海岸積、あるいはガルフ積の取引を実施したことがある。当時(恐らく現在も)ピーヴィ社の窓口はネブラスカ州カーニー (Kearney, NE) であり、ここは州都リンカーン (Lincoln, NE) より更に西、西部コーンベルトの中心である。多くの穀物関係者の事務所がシカゴを中心としたコーンベルトの中央から東部に存在していたのに対し、西部コーンベルトの中心でリアルな産地情報を元にビジネスを実施しているピーヴィ社には随分と助けられた記憶がある。なお、ピーヴィ社については、ミネソタ歴史協会による以下の聞き取り資料が詳しい。Minnesota Historical Society, “*Peavey Company – Oral History Interview with Frank T. Heffelfinger*”, 1983. アドレスは, https://media.mnhs.org/things/cms/10267/630/AV1984_144_1_M.pdf (2021年8月27日確認)。

そのため、次節では米国の産業そのものが、この時期までにどのような舞台設定を終えていたかについて検討し、その後、その舞台の上で後にカーギルがどのように対応したかを見ていくこととする。

5.4. エリー運河：「全ての道はニューヨークに通ず」

米国の政治的独立は1776年7月4日だが、経済的独立にはさらに四半世紀以上の時間が必要であった。19世紀前半には英国の経済的支配から脱却するため、通商禁止法（Embargo Act of 1807）²⁵⁹ や、米英戦争（War of 1812）²⁶⁰ などの動きが見られた。

米英戦争の講和条約であるガン条約（Treaty of Ghent, 1814年）は、国際政治上、英国からの『『経済的独立』を勝ち獲った』という点と、「産業革命」という新しい旗印の下に…（中略）所謂『企業時代』の到来を宣言した』という2つの点で米国にとって大きな意義があるとされている²⁶¹。だが、それはあくまで政治的な側面であり、真に経済的独立に至るまでにはいくつかの段階を経ていることに留意した方が良い。

では、米英戦争後の平和な半世紀の間に米国では具体的に何が起こったか。簡単に言えば、1）当時の米国の4大港（Big Four²⁶²）の中でニューヨークが他を大きく引き離して米国内外への窓口としての地位を確立したこと、2）米国内の主要な輸送網としての運河、とくにエリー運河（Erie Canal）が建設されたこと、そして、3）その運行、資金調達などを通じて米国内の産業構造に大胆な変化が生じ、現代にまでつながる「垂直シフトの原体験」となったこと²⁶³、である。

カーギルを含めた後世に残る多くの企業家たちは、無数の関係者により整えられたこうした舞台の上で、後にそれぞれの分野での配役を極めたのである。

グランド・ストラテジーを検討する場合、原点の取り方により、個別企業の土台を作るという点と、産業そのものの土台を作るという点が同時並行的あるいはやや時期が異なる形で存在していることに注意する必要がある。論理的に考えれば、従来とは異なる形の企業が複数誕生したということは、そうした組織の誕生を可能とする環境が事前に整ってい

²⁵⁹ 1807年12月22日ジェファソン大統領の署名により成立した。全ての米国の船舶・艦船に対して、通商・出航を禁止したものである。時系列的には前年1806年に英国からの輸入禁止法が成立しており、その延長線上にある。

²⁶⁰ 米国対英国（と当時の英国植民地カナダとインディアン部族）で行われた一種の代理戦争であり、独立戦争ともいわれている。この戦争を契機に米国の経済的自立が促されたと考えられている。

²⁶¹ 豊原治郎『アメリカ海運通商史研究』, 1967年, p. 9. 豊原は、これを踏まえて、①何故、東北部大西洋岸海港都市群に、アメリカ産業革命を基軸的に支え、且つ、大局的にみて、その主要推進力となった企業家としての「商人」層および general entrepreneur 層が成立したかと、②その「商人」層及び general entrepreneur 層は具体的にどのような business career を通じてその企業化活動を積極したか、の2つの問題点を提起している。第1の問題点は、チャンドラーが捉えていたものに概ね等しく、本稿の射程とも重なる点が多い。第2の点については、当該時期に活躍した個別商人の研究となっている。

²⁶² ニューヨーク、ボストン、フィラデルフィア、バルチモアの4港である。

²⁶³ 三品和広『モノ造りでもインターネットでも勝てない日本が、再び世界を驚かせる方法：センサーネット構想』, 2016年, p. 22.

た、ということになる。そうすると、その環境設定、つまり原点を理解しておく必要がある。そこで、以下、本節では、先に述べた 1) から 3) を順に検討する。

最初に、ニューヨーク港だが、当時のニューヨーク港はそもそも「自然環境からみて、対立関係にあった諸海港より非常に恵まれて」おり、とくに当時から「ニューヨーク港に注ぐハドソン川は『河口より 150 哩程が航行可能』」であったという²⁶⁴。

この結果、1815～1825 年にかけてニューヨーク港は競合する他港を圧倒し、貨物の集積地としての地位を確立するのだが、その具体的理由は、以下の 4 つ、すなわち、州政府の保護下にある安定した競売制度、大西洋横断定期航路、沿岸通商・海運、そしてエリー運河、が指摘されている²⁶⁵。

第 1 の競売制度における「競売権 (the right to sell at auction) は水先案内権 (the right to pilot ships) と同様に、州知事及び指名協議会に依って指名された少数者グループに、期限 20 年で賦与された特権」²⁶⁶ である。競売権の行使可能者を少数者 (6 商社と言われている) に限定することにより、継続的かつ安定的な取引が行われ、港湾としての信用が蓄積されていったものと考えられる。

第 2 の大西洋横断定期航路は、英国リバプールとのものである。従来の「規則的定期船 (regular trader) は年に 2 回であったが、1817 年に Black Ball Line が開設されて大成功を収めた後、1822 年までには月 4 回に増便されている²⁶⁷。ちなみに、この時期、英国から大量の移民が定期船舶を活用して米国に流入してきており、彼らがエリー運河の建設だけでなく、その後の米国の経済成長を下支えする労働力となる²⁶⁸。

第 3 の、沿岸通商・海運の意味は、当時のニューヨーク港が対外貿易の拠点であるだけでなく、内航海運の寄港地としても重要であったことである。「当時、New York 港に入港して来る沿岸通商用の船舶数は、外国海港から到来するそれに比べて、約 3～4 倍であった」点や、「一時に、New York 港から Boston へ積出す小麦量だけが全外国海港へ積出すそれよりも遥かに多かった」という指摘がある²⁶⁹。当時のニューヨークは、いわば内航海運のハブ港としても中心となっていたのである。

次に、上記 4 点の最後のポイントであるエリー運河について検討する。エリー運河の建設に関する先行研究は数多くあるが、詳細は参考文献に譲り、ここでは先の豊原、あるいは加勢田による一連の研究、そして Bernstein や三品、谷山などの研究を踏まえて概要を記す。

²⁶⁴ 豊原治郎「New York 港の君臨－アメリカ流通経済史の一節」『社会経済史学』, 29 巻, 2 号, 1963 年, p. 3 (注 2)。この論文にはニューヨークがいかにして北米大西洋岸で中心となっていくかが将来に論じられている。本稿も多くをこれに依っている。後に当該論文は豊原治郎『アメリカ海運通商史研究』, 1967 年, 第 4 章として納められている。

²⁶⁵ 豊原前掲, p. 6.

²⁶⁶ 豊原前掲, p. 7.

²⁶⁷ 豊原前掲, p. 8. なお, Black Ball Line については豊原前掲, 第 5 章に詳しい。

²⁶⁸ 豊原前掲, p. 9.

²⁶⁹ 豊原前掲, p. 9.

エリー運河 (Erie Canal) は、1817 年 4 月 15 日に建設案がニューヨーク州議会で可決され、1825 年 10 月 25 日に総額約 700 万ドルの資金を費やして完成している。エリー運河の全長は 363 マイル (約 580km、これは東京・神戸の距離にほぼ等しい)、ハドソン川からアルバニーを経て、五大湖の 1 つであるエリー湖畔のバッファローまで達する距離である。この大運河の建設の歴史はそれだけで十分な研究対象となるが、ここではグランド・ストラテジーの観点から、以下の 3 点を検討する。

第 1 に、運河がもたらした直接的な実利は何か。第 2 に、建設の知恵と資金到達の方法、そして第 3 に、米国の産業への影響、である。

最初に、エリー運河がもたらした実利な何か。一言で言えば、輸送費の劇的な低減である。例えば、以下の指摘がある。

1817 年当時、「エリー湖畔の Buffalo からニューヨーク市まで (約 475 マイル) の小麦運賃は 1 トン当たり 100 ドルであった。所用時間は 20 日間。これはニューヨーク市における小麦の市場価格の約 3 倍、燕麦の約 6 倍に相当」したが、「3000 マイルの海の彼方のヨーロッパからフィラデルフィアまでの運賃は唯わずかの 10 ドルに過ぎない」²⁷⁰。475 マイルは約 760km である。この輸送費の違いが「大西洋を横断するより内陸の 100 マイルの輸送コストの方が高」という状況を生み出していた。これでは英国からの輸入に依存せざるを得ず、当時の米国では大問題となっていた²⁷¹。

一方、米国内はどうかと言えば、エリー運河が出来る以前、ワゴン (荷馬車) が輸送の主な手段であった時代、「小麦やその他の穀物や果実類が商品として栽培されたのは、ニューヨーク市、フィラデルフィア市およびボルチモアのごとき消費都市・輸出港近郊に限られていた」²⁷²。理由は、輸送費が最大の問題だったからである。当時の西部がいかに肥沃で穀物生産に適していても、高い輸送費をかけて内陸から輸送しては採算が取れない。

「そこで考えられたのが、小麦・ライ麦・玉蜀黍・野菜等を牛・豚・羊・ウイスキー等のごとき運賃負担能力の大きいものに形質転換して東部に出荷する方法である」²⁷³。

つまり、西部の人々は、「このウイスキーとさきに述べた家畜を収入の太宗としていた」のであり、「その売上収入で食塩・砂糖・鉄器具類その他の必需品を購入」²⁷⁴ していたということになる²⁷⁵。いくら穀物を低コストで大量に生産しても、それを消費地に結び

²⁷⁰ 谷山新良「エリー運河：交通と経済」『大阪府立大学経済研究』, 12 号, p. 69.

²⁷¹ 加勢田博「イリー運河輸送と沿線製造業の発展：製塩業の場合を中心として」『關西大学経済論集』, 45 巻, 6 号, p. 56. これは恐らく、谷山が指摘している 1816 年の“*Observations respecting Chesapeake and Delaware Canal*”という報告書の観察に基づいたものと考えられる。そこには「重量 1 トン、あるいは容積 (40 立法フィート) 1 トンの商貨の、三マイル海のかなたのヨーロッパからの運賃は、大体 40 シリング、即ち約 9 ドルである。(中略) ところが、1 トンにつき 9 ドルの運賃では、たとえ良い道路でも 30 マイル以上を運搬することはできない」との観察報告が記されている。これは穀物だけでなく、石炭などについても同様の状況であった。詳細は、谷山前掲, p. 70.

²⁷² 谷山前掲, p. 75.

²⁷³ 谷山前掲, p. 76.

²⁷⁴ 谷山前掲, p. 77.

²⁷⁵ やや時代は遡るが、1791 年に政府が導入したウイスキー税に対する農民の不満は、1794 年にはウイスキー一揆

付けられない限り、自給自足経済の域を出る事は出来なかったという訳だ。

また、「植民地時代、小麦の1エーカー当たりの平均収量は、ヴァージニアでは200ブッセルであったが、ニュー・イングランドでは僅かの45ブッセルであった」²⁷⁶ という。経済合理性や比較優位という考えに基づけば、小麦生産は当然西部にシフトするが、その西部産の小麦を東部に輸送する手段が欠落していたのである²⁷⁷。

つまり、輸送機関・体制の整備が不十分であったため、東部あるいは海外の需要と西部の生産が完全に分断され、「産業が社会的・地域的に分化せず、依然として自給自足の状態に踏みとどまらねばならなかった」²⁷⁸ ということになる。

さて、これがエリー運河の開通によりどう変化したかと言え、1820年代の有料道路のワゴン（荷馬車）では種々の貨物の平均でトン・マイル当たり30～70セント程度であったのに対して、1830年代はじめのイリー運河の運河船では3.5セント程度で、いずれも

（Whisky Rebellion）にまで発展している。当時の農家は生産した穀物をウイスキーにして収入を得ていたが、収入の減少につながるだけでなく、ウイスキーの購入者には課税されなかったため、一層の反発を招いた。

²⁷⁶ 谷山前掲, p. 82. なお、この出典は E.L. Bogart and D.L. Kemmerer, *"Economic History of the American People"*, New York, 1953, p. 32 だが、エーカー当たり単収 200 ブッセルは小麦としてはどうにも信じがたい。2020 年の実績ですら最高の単収はアイダホ州の 96.7 ブッセル/エーカーであり、全米平均で 49.7 ブッセル/エーカー（USDA, "Crop Production, 2020 Summary", Jan 2021, p. 25）である。ここではとりあえず、「極めて大きな」違いと理解しておけば十分であるが補足をしておく。

谷山が引用している Bogart and Kemmerer の原典 1953 年版（全 856 頁の改訂版）の当該箇所は「Hariot estimated that the average yields per acre in Virginia was, by London measure, 200 bushels of corn, peas, beans and pumpkins, while Smith reported for New England about 45 bushels to the corn alone.」と記されているが、1942 年版（全 909 頁）では、全く同じ文章が、…200 bushels of maize, peas, …（下線筆者）となり、文中の 2 回の corn のうち最初だけが maize である（p. 45）。文中で述べられている Hariot と Smith は出典が記されていないため確認は困難だが、初版では maize と記していたということは、少なくとも Bogart and Kemmerer は当初これをトウモロコシと理解していたが、後の 1953 年版では米国風に corn と修正した。だが、corn には「トウモロコシ」とともに「ある地域の主要な作物（例えば、当時の小麦）」の意がある。そのため当時の状況を考慮した谷山は「小麦」と訳出したのであろう。既に初版において明確に wheat という単語が複数回使用（pp. 285-286）されている以上、ここは素直にトウモロコシ（恐らくは紫色の穀粒が中心の Indian corn）として読むべきであり、ヴァージニアではトウモロコシ（corn）、サヤエンドウ（peas）、豆類（beans）、カボチャ（pumpkins）などの合計単収が 200 ブッセルであったが、ニュー・イングランドではトウモロコシのみで（corn alone） 45 ブッセルであった、と理解した方が適切である。

では、トウモロコシだけの単収はどの位であったかと言え、それは Bogart and Kemmerer の p. 245（1942 年版では pp. 284-285）に記されているとおり、せいぜいエーカー当たり 20～30 ブッセルであったようである。

もちろん、小麦生産をめぐる西進は谷山の理解のとおりであるし、これで谷山論文の価値が損なわれる訳ではない。全体状況としては筆者も全く同じ見解に至っている。

参考までに Zimmermann, A.K. *"Nineteenth Century Wheat Production in Four New York State Regions: A Comparative Examination"*, The Hudson valley Regional Review, September 1988, vol. 5, Number 2, p. 59. https://www.hudsonrivervalley.org/documents/401021/1049258/hvrr_6pt1_beringeranddratch.pdf/c132a242-55f4-476c-a2c8-6273983fd9dc (2021 年 9 月 11 日確認)によれば、1845-1875 年当時の小麦の単収はどう見ても 15 ブッセル/エーカー程度であることが一覧できる。こちらの数字の方が明らかに実態に近いものと考えられる。

²⁷⁷ もちろん、植民地時代からアパラチア山脈を横切り西部に到達するいくつかのルートは知られていたが、いずれも trail, つまり小径であり、大量輸送に適した road ではなかったことに加え、危険でもあった。

²⁷⁸ 谷山前掲, p. 69.

馬に牽引されていたので、スピードはほぼ同じ時速 2~3 マイルであった」²⁷⁹ となる。

つまり、運河船では有料道路のワゴンでの輸送費の 15 分の 1 前後」²⁸⁰ にまで低減したのである。輸送費の低減は、品目や状況により異なるが一般には 1/15~1/20 にまで低減したと考えられている²⁸¹。

日数はどうか。単純に 475 マイルを時速 3 マイルで割れば 158 マイルである。1 日 15 時間運べば 10 日、うまく交代すれば明らかに 10 日以内、場合によっては 1 週間以内で動くことが出来る。これだけでも、ビジネスそのものが大きく変わる。

また、エリー運河は、「水路を掘削して出る土砂を北側の土手に積み上げて、そこを牛馬の通り道とし」牛馬に曳かせているが、これは「道路は車輪が設置する左右二点に過重が集中するのに対して、運河は選定の面に過重を分散させることが出来る分、より重い荷物を運ぶことができる」という知恵と工夫の結果である²⁸²。こうした一見、無駄に見える側道の設置とそれに伴う投資は、物流の幹線を構築する際に、どこまで、何を見通すかという点で、後世の我々にも極めて重要な教訓を与えてくれる。

エリー運河に関して次に留意すべきは資金調達の方法である。先行研究の多くはエリー運河を公共事業としている。実際、そのとおりだがこの運河の建設を単純な公共事業と見ると誤解することになる。結論を言えば、当時の多くの運河の建設方法は「私的資本と連邦・州・地方政府当局とのパートナーシップによる混合企業 (mixed enterprise) を設立するという方法」²⁸³ で行われている。そして建設資金の大半は公債 (運河債) によるものであったことが特徴である。問題はこれを誰が販売し、誰が購入したかである。

ここで 1817 年に設立されたニューヨーク証券取引所 (NYCEB: New York Stock and Exchange Board²⁸⁴) のディーラー達が機能を発揮する。米英戦争後の世界で有利な投資先を探していた国内外の投資家に適切な商品を提供するという仕事に対し、運河債を紹介し、販売を行ったのである。いわば、「ウォール・ストリートがリスクを広く薄く分散する術を提供」²⁸⁵ したからこそ、資金調達が可能になったと考えられる。

現実には、当初はニューヨーク貯蓄銀行²⁸⁶ のような中小市民の銀行が、その後、運河

²⁷⁹ 加勢田博「運河交通の発展と産業構造の変化：ニューヨーク州の場合を中心として」『関西大学経済論集』, 42 巻, 5 号, 1993 年, p. 152.

²⁸⁰ 加勢田前掲, p. 151.

²⁸¹ 三品前掲, p. 14.

²⁸² 三品前掲, p. 11. 三品は、エリー運河の西半分が南北に流れる「18 もの川の上に橋をかけて、その橋を水路として」、オンタリオ湖に並行して走っていることの意味、なぜ湖を迂回して水路を掘削したかの意味を含めてこれを指摘している。

²⁸³ 加勢田博「アメリカ産業革命期における運河建設について」『関西大学経済論集』, 21 巻, 4 号, 1971 年, p. 14.

²⁸⁴ 現在と異なり、名称の最後に Board が付いているのは、「トンチン・コーヒーハウスの会議室 (board room) で会員たちが毎日のように会議室に集まって証券の値付けや募集の申し立てを行っていたから」と言われている。ガイスト『ウォール・ストリートの歴史』, 2001 年, p. 33.

²⁸⁵ 三品前掲, p. 19.

²⁸⁶ Olmstead, A.L., "Investment Constraints and New York City Mutual Savings Bank Financing of Antebellum Development", Journal of Economic History, vol32, Iss. 4, 1972, p. 822 および加勢田博「ニューヨーク市

債が魅力的な投資先とわかると英国の投資家達が一斉に買い付けに回り、その結果として、財政的には極めて厳しい状況にあったニューヨーク州当局は、十分な資金調達を行うことが出来たということになる。

なお、エリー運河建設のための投下資金は 700 万ドルと先に述べたが、正確には 7,143,789 ドルである²⁸⁷。また、年間通行料収入は加勢田が記載した 1823-1857 年のものを見ると、一部開通の 1823 年から順調に増加し、1831 年には 100 万ドル、1844 年には 200 万ドルを超え、最盛期の 1847 年には 330 万ドルを記録し、1857 年までの総合計で 6,000 万ドルを超えているだけでなく、全面開通の 1825 年から 8 年後の 1833 年には 1823 年からの単純合計で 820 万ドル相当に達し、既に投下資金の全額を十分に回収しているため、割引キャッシュフロー分析をするまでもなく、費用対効果の面でも圧倒的な成功事例であることがわかる²⁸⁸。

以上述べてきたニューヨーク港の発展とエリー運河の成功が米国内の産業構造にいかなる影響を与えたのかを、本節の最後にまとめておく。

まず、ニューヨークが交通運輸の中心港として他の競争相手を圧倒し、国内からは小麦や木材を中心とした西部からの物資が集まり、東部や海外の消費地に提供されることになっただけでなく、海外からの貨物も集まり、当時の米国の商都としての地位を確立したことである。その結果、人と物、そして取引に関する数多くの情報が集約される過程で、穀物取引や金融ビジネスの基本的な仕組みが構築され、国際物流の中心地としてその後の米国の発展を牽引したことが挙げられる。

さらに、国家的大プロジェクトでもあったエリー運河の建設とその成功は、西部からの穀物や物資の輸送費を従来の 1/15～1/20 に減少させたことにより、米国をそれまでの地域限定的な自給自足経済の世界から一気に「垂直シフト」させ、大量生産・大量消費という後の米国の基本戦略の原型に至る道を作り上げたのである。「ニューヨークは『西部世界の巨大な停車場と倉庫』となり、エリー運河の「完成によって、東部、西部、および南部の三つの経済地域が、この時代に一応国民経済として統合されることになった」²⁸⁹ ということになる。

三品は、エリー運河という世紀の大工事に挑戦することで広大な地域に独自の植民地と

貯蓄銀行」に関する一考察：イリー運河建設との関連を中心にして」『關西大學經濟論集』, 28 卷, 1-4 号, 1978 年, p. 661 によれば、「ニューヨーク市貯蓄銀行」は開設後 6 か月たらずにして、『イリー運河建設資金を調達するために (1817 年以来) 発行された総州債の約 1/8 を保有していた』とされていることから、海外投資家よりもむしろ地元の人々の資金が運河債に回ったことがわかる。加勢田は、英国の投資家が動くようになったのはエリー運河の成功が決定的になった 1819-22 年の恐慌後としている (p. 662)。

²⁸⁷ 加勢田博「イリー運河の建設：アメリカ産業革命史の一齣」『關西大學經濟論集』, 45 卷, 2-4 号, p. 470。同頁によれば着工から完成までの期間は 8 年 3 か月余となっている。

²⁸⁸ 加勢田博「19 世紀中葉におけるアメリカ運河輸送：鉄道時代のイリー運河を中心にして」『關西大學經濟論集』, 36 卷, 2-4 号, 1986 年, p. 908。この出典は, “Annual Report” (Assembly Docs., 1858, No.20), pp. 218-222 である。

²⁸⁹ 加勢田前掲 (「イリー運河の建設：アメリカ産業革命史の一齣」『關西大學經濟論集』, 45 卷, 2-4 号), pp. 477-478。

して分散していた「アメリカがニューヨークを中心として『一つ』になった」と評し、土木工事の面では、「工区を短く分割して、地元の事業者が発注するという工夫」により「事業者間で前向きな競争が演じられた」ことや、「退蔵されかねない資金を表舞台に引きずり出して、国勢発展の原資に仕立て上げたこと」、さらに、「ヨーロッパの資金を使って国勢を発展させたこと」こそが、このエリー運河成功の具体的な仕組みであり、建設において、「国税は投入せず、民間および州政府の資金を活用して完成させた」「今でいう PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ）」であったことにこそ多大な意味があると指摘している²⁹⁰。

以上を見るに、エリー運河の建設とその成功は、リスクを自ら管理する個人資本家の存在を背景として産業革命を生み出してきた英国とは異なり、チャンドラーが言う米国型の経営者資本主義、すなわち所有と経営を徹底的に分離した上で、必要に応じて資金はあらゆるところから集め、大胆に投資していくという後の米国型成功の原体験になっていったのだと考えられる。次節で述べる穀物のカーギルはこうした風土の上に登場してきた人物の1人だと考えることができる。それではカーギルを見てみよう。

5.5. カーギル：思考と試行

5.5.1. 草創期の記録

先に「多国籍穀物メジャー」という用語を紹介したが、穀物メジャーで言えばカーギル社は純粋な米国企業である。もちろん、カーギル家の先祖はスコットランドから来ているし、現在の事業は「多国籍アグリビジネス」の名に相応しい規模で行われている。だが、カーギル社の本質は、国籍よりもその高度な戦略性にある。

既に述べたように、一定の力を付け、地位を確立してからのカーギル社の行動については複数の研究があるが、なぜその地位にまで行けたのかについての詳細は余り明らかにされていない。本節はその原点に焦点を当てる。

カーギル社の創立者であるウィリアム・ウォレス・カーギルが初めて穀物倉庫を購入したのは1865年である。その場所は、アイオワ州コノヴァー（Conover, IA）²⁹¹であり、現在はゴースト・タウンとなっている。

ニューヨーク州ポート・ジェファーソンで生まれたカーギルは、1856年にウィスコンシン州ジェーンズヴィル（Janesville, WI）に家族で移り、退役軍人の父が始めた小規模な農場で7人兄弟の3番目として少年期、そして南北戦争の時期を過ごしている。カーギルがひとかどの穀物商人になるまでの経過について、モーガンは以下のように記している。

「南北戦争が終わって、辺境がもう一度拡大しはじめた時、ウィルは、終点までの鉄道切符を買って、アイオワ州コノヴァーで、小さな木造の穀物集積所の株を、少しばかり買

²⁹⁰ 三品前掲, pp. 10-22.

²⁹¹ 米国アイオワ州の町で Conover である。本稿では引用部分を除きコノヴァーと表記する。

った。

しかし、連作作物の小麦経済が、アイオワ北部で発展することがにわかに明らかになってきた。そこで、ウィリアムと兄のサムは、1870年頃からサザン・ミネソタ鉄道沿線で、穀物倉庫を建てたり、買ったりしはじめた。資金は問題ではなかった。ミルウォーキーの銀行は、穀物取引に熱意を持ち、この市にそれを発展させるために喜んで融資してくれた。このミルウォーキー資金と、父からの金とで、ウィルはやがて、ミネソタ南部とウィスコンシンでモノポリ・ゲーム（陣取りゲーム）をはじめた。1873年の恐慌で、多くの倉庫業者が破産したが、カーギルはそれらを捨て値で買い取った。1874年、ウィルはウィスコンシンのラクロス²⁹²の、ミシシッピ川を見下ろす、美しいビクトリア風のマンションに引っ越した。このラクロスの本拠地から、彼は『統合』システムを開発して、自分の会社を、中西部の一大勢力に育て上げた。」²⁹³

一方、ニーンの記事は以下のとおりである。

「公式の社史はカーギルの創立を1865年としているが、ダンカン・マクミランは彼の一族の歴史について解説した自著の中で、ウィリアム・ウォレス・カーギルがアイオワ州において独力で事業を始めたのが1867年、彼の弟とサミュエルがW.W.カーギル・アンド・ブラザー社を設立したのが、その2年後であったとしている。彼らは、ミネソタ州とウィスコンシン州の鉄道沿線に穀物エレベータを設置し、1873年の金融恐慌後には好機に乗じ資産を安く買い占めたが、この方式はその後のカーギルの基本戦略となった。」²⁹⁴

トレイジャーの記事は以下のとおりである。

「その創立は古く、1860年代（南北戦争前）の昔にさかのぼる。創立者の名は、ウィル・カーギル、スコットランドのオークニ島出身の商船長の息子であった。若いウィルは、アイオワの鉄道終点の近くに、小さい穀物倉庫を一軒建てた。やがて、鉄道網の発展、水路の開拓に伴ってウィルは穀物の帝国を築いていったが、彼の末裔はさらに拡大に努め、今日の大をなしたのである。」²⁹⁵

さらにモーガンは以下の指摘をしている。

²⁹² 米国ウィスコンシン州の町で La Cross である。本稿では引用部分を除き、ラ・クロスと表記する。

²⁹³ モーガン前掲, p. 94. なお、訳文中の「連作作物」は邦訳書にはワン・クロップとルビがついているように、原著では one crop である。これは当時の穀物生産がまさに小麦1つに大きく依存していたという意味での one crop (economy) のことであり、通常想起される単純な連作作物という意味ではない。また、「ウィル」と「ウィリアム」は同一人物である。本文中では会社はカーギル社、創立者の W. W. Cargill はカーギルと記す。

²⁹⁴ ニーン前掲, p. 70.

²⁹⁵ トレイジャー前掲書, p. 39.

「1880年代の初めまでに、カーギル社と、また別のラクロスの企業ホッジス・アンド・ハイド社とが、サザン・ミネソタ鉄道沿いの穀物倉庫の収容能力、92万500ブッシェルのうち、52万5,000ブッシェルを支配していた。(中略)…1895年までにビーヴィ、カーギル、そして3番目の会社ノーザン・グレインとで、ダルースの穀物貯蔵庫のほとんど全てを所有していた。」²⁹⁶

以上の記述を時系列に整理すると以下のようになる。

- ・1865年：初めてコノヴァーの穀物倉庫の株を購入（あるいは建設）する。
- ・1870年頃：穀物倉庫の建設・購入を開始する。
- ・1873年：恐慌で破産した多くの穀物倉庫を安値で購入する。
- ・1874年：ラ・クロスに移転する。
- ・1880年：サザン・ミネソタ鉄道沿いの穀物倉庫貯蔵能力の6割を占める。
- ・1885年：ダルースの穀物倉庫はカーギルら3社でほぼ全てを所有している。

ちなみに、カーギル社は1884年、本社をミネアポリス郊外のミネトンカ(Minnetonka, MN)に移転する。したがって、ミネアポリスが名実ともに同社のイメージとなるのは1884年以降のことであり、その段階ではカーギル社は既に地域の有力企業になっていたことがわかる。

時系列からは石油メジャーのロックフェラー同様、極めて短期間、とくに1870年代にカーギルが急成長し、土台を構築することがわかるが、その内容は既存研究では簡潔にしか記載されていない。例えば、「1873年の金融恐慌後には好機に乗り資産を安く買い占めた」という程度である²⁹⁷。

これは結果として事実でも、問題は、何故、金融恐慌時にカーギルがそのような動きを取ることが可能であったか、そこに至るまでにどのような過程を経て、何を考えていたかである。何故なら、同時期に同様な仕事をしていた穀物商人は多数いたにもかかわらず、実行したのがカーギルであり、他は何らかの理由により実行できなかったか、あるいは経

²⁹⁶ モーガン前掲, p. 98. ここでモーガンはカーギルよりも先にビーヴィの名前を記している。つまり、この時点ではダルースではビーヴィがカーギルを上回っていたということが推定できる。

²⁹⁷ この記述は、ロックフェラーの手法を想起させる。例えば、ヤーギンは、同時代のロックフェラーについて「潤沢な自己資金を蓄積し、それを維持すること」を重要な原則とし、「当時、鉄道会社をはじめ主要な産業がいずれも外部資金に頼っていた」ために深刻な不況でも「それを利用して業績を伸ばすことができた」と指摘している。ヤーギン『石油の世紀(上)』, 1991年, pp. 49-50. また、同じ1972年の状況について「製油所の建設費の4分の1、あるいは屑鉄屋に売り払った場合につきそうな値段、といったはした金だった。また、いわゆる『のれん』—つまり、評判や顧客リストといった会社の無形財産—は価格に含めなかった」という形で当時の石油業界の買収について説明している。チャーナウ『タイタン(上)—ロックフェラー帝国を創った男』, 2000年, p. 261. これは当時の企業買収の状況を示している例である。

営不振に陥り買収される側になったからである。

それを理解するためには、当時のカーギルが何故、コノヴァーを選択したかという点から検討する必要がある。この点について、カーギル・ジャパンのホームページ「私達の歴史」には、以下の記述がある²⁹⁸。

・1865年：William Wallace (W.W.) Cargill は、McGregor & Western 鉄道の終着駅の町、アイオワ州コノバーで穀物倉庫の経営者になります。(下線筆者)

・1870年：創立者の W.W.Cargill はミネソタ州アルバート・リー²⁹⁹ に本社を設立し、これを機に、ミネソタ・サザン鉄道の拡張を行います。(下線筆者)

・1880年：ウィスコンシン州ラクロスに1875年に事業を移した後、W.W.Cargill は穀物以外にも事業を拡大し、石炭、小麦粉、木材、種子などの商品を扱い、鉄道、鳥、灌漑、農場などにも投資を拡大します。

・1885年：W.W.Cargill と他の2人の兄弟はミネソタとダコタにまたがる100か所の穀物倉庫を所有あるいは傘下に置きます。穀物の合計収容能力は160万ブッシェル³⁰⁰を超えていました。

5.5.2. 「立地」の選択と西進

以上をつなぎ合わせるとようやく全体像が見えてくる。

カーギルのビジネスの開始を仮に1865年とした場合、本格的に伸び始めるのは1870年前後であり、その後10年間で一気に成長する。途中で本社をアルバート・リーからラクロスに移し、さらにミネアポリスに移す、という流れである。

この間、ウィル（ウィリアム）が何を考えていたか、何故、アイオワ州コノヴァーを選択したか。これはホームページにこの町が「McGregor & Western 鉄道の終着駅」と記されている。これがポイントである。

当時は米国の鉄道が急速にその路線を拡大していた。その中でも、五大湖周辺は路線の延長が著しい。全米を10に分けて当時の鉄道路線がいかにこの時期に拡大したかを確認すると、ウィスコンシン州やアイオワ州を含むグループVIの五大湖周辺中部地域では、1860年には4,380マイル（約7,008km、1マイル=1.6kmで換算、以下同じ）であった鉄道路線の総距離が、1870年には9,705マイル（15,528km）、1880年には22,475マイル

²⁹⁸ カーギルジャパン・ホームページ、「私たちの歴史」、アドレスは

<https://www.cargill.co.jp/ja/%E7%A7%81%E3%81%9F%E3%81%A1%E3%81%AE%E6%AD%B4%E5%8F%B2>

(2021年8月26日確認)

²⁹⁹ これはアルバートリーではなく、Albert Lee であるため、本稿ではアルバート・リーと記す。

³⁰⁰ 小麦1ブッシェルをトン換算するための係数は36.7437である。従って、当時の穀物がほぼ小麦と想定した場合、160万ブッシェルとは160,000,000×36.7437=58,789,920kg≒59,000トンということになる。現代の感覚から言えば、この数字はそれほど大きくないが、穀物倉庫経営の鍵は収容能力と同時に「回転」でもあることを理解しておく必要がある。

(35,960km) と急増し、鉄道の路線建設ブームが起こっていたのである (表 1) ³⁰¹。

当時の鉄道は人力や馬車に変わる革新的な輸送手段であり、それが急速に拡大し、世の中が大きく変化することを体感しながら 21 歳のカーギルは、恐らくは将来への期待を込めてコノヴァーから始めたことになる。それは、コノヴァーが「McGregor & Western 鉄道の終着駅」、つまり今後の発展の起点と考えられたからであろう。

ここで言うマグレゴは現在も存在するアイオワ州マグレゴ (McGregor, IA) であり、ミシシッピ川の西岸に位置する。対岸にはプレーリー・デュ・シーン (Prairie du Chien, WI) というウィスコンシン州の町がある。

米国を南北に貫くミシシッピ川 (Mississippi River) は、ミネソタ州のイタスカ湖 (Lake Itaska) を源とし、南部ルイジアナ州のニュー・オリンズでメキシコ湾に到達する全長 3,745km、北米最大の水系である。北部ではアイオワ州とウィスコンシン州の州境にもなり、途中に数多くの支流が存在する。ミシガン湖に注ぐウィスコンシン川もその 1 つである。

この 2 つの町のうち、東岸のプレーリー・デュ・シーンは、ウィスコンシン川の起点でもある。プレーリー・デュ・シーンを東に約 100km 行けばウィスコンシン州マディソン (Madison, WI)、さらに 100km で輸出港でもあるミシガン湖畔のミルウォーキー (Milwaukee, WI) である。また、1857 年、鉄道ブームの中でミルウォーキー・ミシシッピ鉄道が開通している。その結果、何か起こったかがポイントである。

米国中西部で生産された穀物は、この鉄道の西端であるプレーリー・デュ・シーンにさえ到達すれば、そのままミルウォーキーに輸送され、五大湖を経て海外、英国を中心とする海外への輸出が可能になったのである。

こうなるとプレーリー・デュ・シーンの対岸の町、マグレゴが重要となる。マグレゴは内陸からの小麦を中心とした輸出向け品目の集積地となり急速に発展する。そして町の北部³⁰² に到着した貨車の連結を解除してフェリーに載せ、対岸まで運ぶという新たなビジネスが起こり、その流れを管理する関係者が集まる。川の流れや天候、さらに船積み状況などは常に変動するため、予定通りにはいかない。そこに不確実性が生じ、誰がそのリスクを引き受けるか、それがビジネスとなり、穀物取引の契約内容、つまり受け渡し条件に影響を与える。この結果、穀物商人はマグレゴに集まる…という流れが出来る。

21 歳のカーギルがミシシッピ川の西側から見ていた風景は恐らくはこうした喧噪である。当時の人々の一般的な認識は、鉄道が敷設されているところまでが町であり、そこから先はフロンティアであったようだ。だからこそ、鉄道の名前が「McGregor & Western 鉄道」なのである。

³⁰¹ Broehl, *ibid*, pp. 6-16. コノヴァーの繁栄は身近く、1867 年の春には既に Conover は “Goneover” とすら言われていたことが記されている (p. 14)。

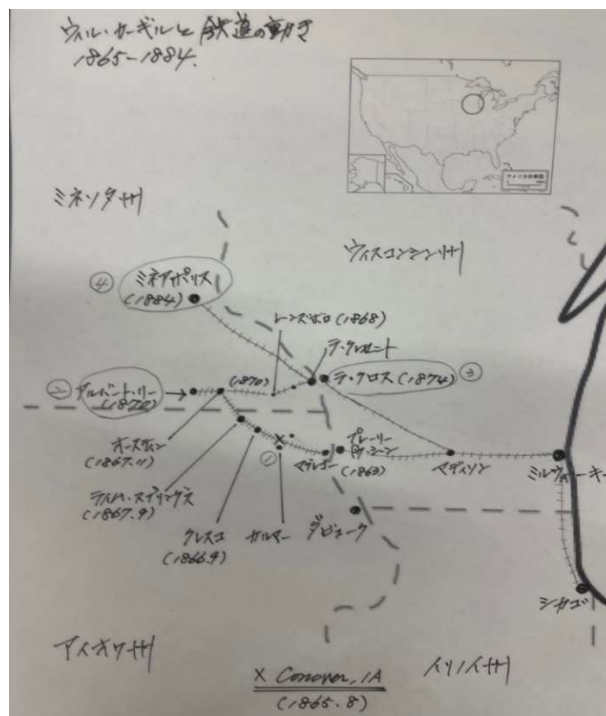
³⁰² 当時は北マグレゴ (North McGregor) と呼ばれたが、現在はマーケット (Marquette) という別の町になっている。また、現在もミシシッピ川を横断する道路 (州道 18 号) はマーケットから東岸へ通じている。

この鉄道が更に西進する可能性を踏まえ、どこが次の集積地になるかと言えば、その時点での鉄道最西端であるコノヴァーということになる。実際のマグレゴーやコノヴァーの位置を確認（図1）すれば、この当時、何が起こっていたかが鮮明にわかる。GPSや航空写真はおろか、高速道路も無い時代である。「ウィルは、終点までの鉄道切符を買って」ということの意味は、穀物輸送の根幹である輸送インフラの最先端を見極めたということと考えられる。ここに、「経営の逆三角形」で言う、「立地」の選択を若きカーギルが最優先事項としたということが示されている。

また、新規に鉄道路線を伸ばす場合、既に人口が一定程度存在し、地下が上昇している町の中に敷設するより、近隣の町の中心地から多少離れた方が土地取得価格も安い。コノヴァーは、北部のロチェスター（Rochester, WI）やラ・クロス（La Crosse, WI）、南部ウォータールー（Waterloo, IA）やダビューク（Dubuque, IA）といった主要都市からほぼ等距離にある³⁰³。その結果、カルマー（Calmer, IA）からわずかに逸れ、ディコーラ（Decorah, IA）を迂回し、コノヴァーになったのである。

つまり、立地上、今後の鉄道がどの方向に伸びようが、最初の手付けとしてはバランスの良いところと考えたはずである。そして、1865年当時、まさにコノヴァー周辺は最前線であったようだ。ここまでが、「立地」の選定である。

図1 草創期のカーギルと鉄道の動き



筆者作成

³⁰³ Work, J., "Cargill Beginnings...An Account of Early Years", 1965. これはカーギル社の古い社史である。

5.5.3. 「執着」の対象

もしかすると、カーギル自身は周囲に広大な潜在的小麦生産地を控えたコノヴァーに農地を確保し、そこで自ら大量の小麦を生産・収穫し、それを集めて鉄道で送り出す…、という可能性をわずかの期間、漠然と考えたかもしれない。何よりもカーギル自身、農家の子供として育っているからである。

だが、彼は極めて現実的かつ合理的に自らのキャリアを検討し、1人の農家から小麦その他の品目の取扱業者へと切り替えていたと考えた方が良い。その理由は、カーギルが購入したのは農地ではなく、穀物倉庫（の持分）であったからである。

ワークは当時のカーギルについて、「鉄道が延長され、新しい土地が開かれれば地価は大暴落することを感じていたのかもしれない。あるいは牛糞の不快さを嫌がったのかもしれないし、家畜を鞭打つ男が最も大変な仕事をしていることも気が付いていた。こうした知識は決定的ではないとしても、少なくとも彼が土地から一定の距離を保つという判断を容易にした（*Will may have sensed that land values were bound to collapse when the railroad moves on and as new land was opened. Or he may have relinquished foibles of oxen, and was aware that one man busting sod with such beasts has a back-breaking job. That knowledge, it wasn't decisive, at least eased his decision to stay off the land.*」（下線筆者）

³⁰⁴ と述べている。

これは極めて示唆に富んだ洞察である。父親は退役軍人であり、いわば第2の仕事をして農業を始めたが、カーギル自身は農家の子弟として日々、農業を内側から体験した上で、成長している。拡大する開拓地と小麦の増産やそれに群がる人々を先行者として見ている。その中で、誰が苦勞し、誰が富を得ているかを現実に農家の立場から見てきたからこそ、最初に穀物倉庫、つまり集荷インフラに投資し、自らが育ち、皆が求める土地からは離れる（stay off the land）ということを実践したと考えられる。

カーギルを含め、穀物メジャーの多くは現在では膨大な資産を所有しており、その中には当然農地を持つものもある。だが、これらの農地はあくまでも付随的なもの、あるいは特別なものが殆どであり³⁰⁵、基本的に穀物そのものの生産は現在でもほとんど関与していない。依然として生産は個々の農家が自ら所有する土地で行われており、穀物メジャーの仕事の基本は、集荷以降である。このモデルの原点は、まさに1865年、コノヴァーで最初に農地ではなく倉庫に投資したときから変わっていない。

もし、カーギルが土地に執着していたのであれば、ブームに沸いたコノヴァー周辺に農地を買い、それを拡大したはずである。だが、そうではなく、カーギルは次々と延長する

³⁰⁴ Work 前掲書, p. 71.

³⁰⁵ 確かに農作物は生産されているであろうが、それは新しい種子を開発するための実験圃場などである。仮に生産農場であっても、それは一般の農家の農場と同じではなく、様々な技術的権利により保護された特定商品生産のためのものであることが多い。そもそも穀物メジャーの本質は「生産」ではない。

鉄道網に沿いながら先手先手で倉庫を手配する方向に動いている。

奇妙なことに、モーガンもニーンもこうしたカーギルの初期の立地の選択と、そこから何を確信したかについては何も触れていない。それは、その後のカーギルの事業の成長が余りにも著しかったからであろう。

繰り返すが、最初は「立地」の選択、そして、そこから得られた最大の教訓は、農家のように「土地に執着しない」ということである。開拓時代には、誰もが広大な農場主になれる可能性があり、それを求めて多くの人々が殺到した。だが、カーギルは土地を取得した先にある農業そのものがいかに大変かを身に染みて知っていた。

それだけでなく、ブームに沸く鉄道の終着駅の先で何が行われているかを現実に確認した上で判断する行動力、そしてうまくいかない場合には初期投資には執着しない割り切りの姿勢³⁰⁶、これらがあったからこそ、農業についてよく知っていたにもかかわらず農地に殺到する多くの人々とは異なる道を選択出来たのだと考えられる。

5.5.4. パートナースhipと東進

先に述べたようにカーギルは1865年8月にコノヴァーに行き、比較的早い段階で後にH. C. Marsh（年齢は40歳くらいと言われている）と知り合い、後にMarsh & Cargillというパートナースhipを作り、倉庫を用いた小麦その他の保管・仲介ビジネスを始める。

翌1866年春には鉄道がコノヴァーからさらに北西のクレスコ（Cresco, IA）まで伸びる。その結果、フロンティアのブームに沸いたコノヴァーの熱は急速に冷める。1867年9月、会社自体はまだコノヴァーに残っていたようだが、クレスコよりさらに北西のライム・スプリングス（Lime Springs, IA）に倉庫を建てる。この頃までにはしっかりとしたビジネスを行うという評判を得ていたようだ。そして、ライム・スプリングスでは材木置き場の所有者であるT. W. Clappという人物と新たなパートナースhipを設立する。この頃、カーギルの第2人が仕事に参加する。

だが、ライム・スプリングスでの仕事はなかなか厳しく競争業者も多かったため、2か月後にはさらに北西のオースティン（Austin, IA）に平屋の倉庫を手配する。翌1868年10月、24歳で結婚しオースティンに家を建てる。ここまでで3年である。

コノヴァー、クレスコ、ライム・スプリングス、オースティン、そしてアルバータ・リーとビジネスの拠点はMcGregor & Western鉄道の路線が伸びるとともに北西に移っていくことがわかる。そして、21歳のカーギルがコノヴァーで40歳くらいの熟練のマーシュとパートナースhipを組み、3年間で着実に鉄道の拠点に倉庫を手配していく…。

恐らく、この3年間はカーギルにとってもマーシュのアシスタントとして、仕事を覚えていく期間ではなかったかということである。もちろん、カーギル自身が積極的に活動

³⁰⁶ 現在の多くの企業のように「創業の地」に執着するのであれば、コノヴァーはゴースト・タウンにはならないはずである。創業の地がゴースト・タウンであるどころか、ほぼ知られていない…というところにもその「控えめ」あるいは「必要のないことは言わない」という姿勢と意志の強さが現われている。

し、信用と富を蓄積していったからこそ、3年目で結婚し、自宅を建てることが出来たのであろうが、ここまではそれでも順調な流れのひとつに過ぎない。

また、当時のカーギルが次々と地域のビジネスで有力と思われる人間とパートナーシップを組んでいくことを見ても、後にカーギル社の特徴として言われたような「秘密主義」などは見られない。やり手のビジネス・パーソンと活動的な若手といった感じであろう。

McGregor & Western 鉄道は、マグレゴリーからアルバータ・リーまで数年で到達し、その沿線に沿って倉庫を手配したカーギルとマーシュはそれなりの成功を繰り返していく。

ところで、ミシシッピ川の上流にウィスコンシン州側（東岸）には先述したラ・クロスという町があり、西側にはラ・クレセントというアイオワ州の町がある。この時期、もうひとつの鉄道がラ・クレセントから西へ伸びていた。それは1867年にラッシュフォード（Rushford, IA）に到達し、1868年にはレーンズボロ（Lanesboro, IA）に到達している。オースティンから東へ伸びていた路線と繋がるのが1870年である。その後、1873年に有名な恐慌（Panic of 1873）が起これ、西方向への鉄道建設が一時的に停滞する。

西ではなく東のもう1つの拠点であるラ・クロスへの鉄道の接続、恐らくはこれが、カーギルをして本拠地をアルバータ・リーからラ・クロスに移す決定的な要因になったものと考えられる。西部での新たな開拓による小麦集荷が難しい場合、一時的に東部へ退却に見える前進を行うことにより、近距離での集荷網の確立を意図したものと考えられる。距離が近いということは輸送に伴うリスクも管理しやすくなるということであり、西部開拓に邁進していた流れを、一度、後方へ引き、あらためて全体を俯瞰したということになる。当時30歳のカーギルに、そこまでの知見があったかどうかはわからないが、確実な点は実際に本社を移転しているということである³⁰⁷。

一方、マグレゴリーとプレーリー・ドウ・シーンの南ルートは、1874年に従来の浮橋・フェリーの輸送から恒久的な橋を建設する計画が発表されるが、その時にはカーギルは既にラ・クロスへ移転を決断している…ということになる。

カーギルの本拠地が移転したことにより、ラ・クロスは小麦の物流において重要性が格段に上昇する。カーギル自身も、ミシシッピ川の対岸から全体を見渡す機会を得たものと考えられる。

5.5.5. 選抜のファイナンス

さて、最初の3年程度は一手ずつ、時には2～3手という形で堅実な拡大を続けてきたカーギルだが、これでは成長はしても「急」成長ではない。先にパートナーシップという事を述べたが、最初のパートナーシップである Marsh & Cargill や Clapp & Cargill はあくまで McGregor & Western 鉄道の沿線におけるものである。アルバータ・リーでは初めて W.W. Cargill & Bros., という会社が登場する。さらに、これまでの複数のパートナーシッ

³⁰⁷ 既にアルバータ・リーでは名士となっていたカーギルは、同地にそれなりの思い入れがあったようで、25年後には地元の大学（Albert Lea College）に多額の寄付をしたという記録が伝えられている（Brpoehl 前掲, p. 39）。

ブ組織全ての親会社的な組織として、W.W. Cargill & C. - Dealer in grain, pork, hides, wool, salt. という会社が確認されている。

この段階、あるいはこの少し前の段階で複数のパートナーシップを束ねて管理していく必要性が生じたということになる。

ところで、問題は資金の調達である。

ブローウェルによると、当時のカーギルはアルバート・リーにおいて、銀行家であり、鉄道の推進者、そして地主・資産家としてミネソタ南部では極めて有力な人間であるイーストン (Jason C. Easton, 1823-1901) ³⁰⁸ との関係が強かったようである。イーストンはカーギルの 21 歳年上であり、Southern Minnesota 鉄道に多大な影響力を持っていた。

当時の多くの鉄道は倉庫を所有していなかったが、1872 年、Southern Minnesota 鉄道はイーストンと倉庫の維持管理契約および貨物購買契約を締結する。この結果、貨車の手配を始めとする全てがイーストンの実質的な影響を受けることとなった。翌 1873 年が不況である。ブローウェルは極めて興味深い記述をしている。

— he was the first to get cars, the railroad assumed many risks which his competition had to carry, and he paid only a percentage of the actual freight charge collected from other warehousemen. Easton was not the only buyer, but he was able in the process to maintain a high degree of control.³⁰⁹

イーストンが優先的に貨車を確保し、鉄道会社がリスクを負担するにもかかわらず、イーストンは他の倉庫業者から集めた実際の運賃のうちわずかししか支払わなかったこと、その結果、他に買手がいるとはいえ、イーストンの力がかなり強かったことを示している。

イーストンに対する不満は 1874 年にはミネソタ州上院で問題となり、他地域でも同様の訴訟が頻発するようになった。その結果、イーストンはどうなったかは下記のとおりである、

Easton then was forced by public pressure to sell a number of his warehouse properties, and several went to Will Cargill. In the process, Jason Easton seemed quite taken with Cargill and later became as close to being a mentor as Will Cargill had had in business.³¹⁰

結局のところ、公共のプレッシャーにより、所有していた倉庫の多くを売却せざるを得なくなり、そのうちいくつかがカーギルに売られたということである。ブローウェルはこ

³⁰⁸ Loehr., R.C., “Jason C. Easton, Territorial Banker”, Minnesota Historical Society,

<http://collections.mnhs.org/MNHHistoryMagazine/articles/29/v29i03p223-230.pdf> (2021 年 9 月 2 日確認)

³⁰⁹ Broehl, *ibid*, p. 29.

³¹⁰ Broehl, *ibid*, p. 29.

ここで明確な数字を示していないが、その後の文章を読むと、イーストンはカーギルにかなり夢中になり、後にはカーギルの相談役のような形になっている。

コノヴァーで初めてビジネスを開始した時のマーシュもイーストンもカーギルより約20歳上の年齢であり、実力もあったようだが、何等かの将来性、あるいは後継者としての可能性を当時のカーギルに感じた、そしてそれだけの魅力が当時のカーギルにはあったということであろう。

もう1人、ミルウォーキーの銀行家、ロバート・エリオット (Robert Eliot) との良好な関係がある。投資家の多くは経済状況が回復した後に確実に利益が見込める投資先を探していたのであり、その点から見れば新たな鉄道建設へ投資するよりは、既に鉄道が敷設されているところの沿線に倉庫を確保した方が安全と考えたのでであろう。

ワークは、「カーギル兄弟の西部での建設は阻害されたが、オースティンとラ・クレセントとの間の既に鉄道が敷設されている東部への展開は、資金さへ確保できれば『生涯に一度』の機会」³¹¹ であったと記している。

その結果、この時期を通じてカーギル社の保管容量は「追加で20万ブッシェル、18か所の増加となり、それ以前に比べて4倍」に増加したとされている³¹²。

なお、事業展開の手法としてのパートナーシップは、カーギルの場合、当初は特定の事業で共同経営を行うが、環境が厳しくなり、体力の無いパートナーの経営存続が困難になった際、ゼロから全てを買収するより、パートナーの持分を購入することで施設を完全保有することが可能になるという段階的買収の手法と理解して方が良いであろう。実際、1875年までには複数のパートナーシップが解消されたようである³¹³。

ここまで見ると、ニーンが言うように、「1873年の金融恐慌後には好機に乗り資産を安く買い占めた」のは所有権の移転という意味では事実でも、単純な過程ではなかったことがわかる。誰から買ったのか、そしてどのような形で買ったのか、なぜ買えたのか…という点から見た場合、恐らくイーストンのように手放さざるを得なくなった自らの資産の重要な部分を他の人間に渡すよりは、カーギルに優先的に低価格で譲渡したケースもあるであろう。だが、経営不振の他の業者に対し、エリオットのような銀行家の支援を得ながらパートナーシップの形式を通じて支援を持ち掛け、その後、持分を買収したと考えた方が実態には近いのではないかと考えられる³¹⁴。

もうひとつ、興味深い箇所がある。カーギル社のホームページでは、1880年の項に「ウ

³¹¹ Work, *ibid.*, p. 93.

³¹² Work, *ibid.*, p. 93.

³¹³ Work, *ibid.*, p. 93.

³¹⁴ Broehl, *ibid.*, p. 30 にも「*His spectacular early success was in large measure made possible by the friendship of a great Milwaukee banker, Mr. Robert Elliott[sic], not once, but again and again, to their mutual profit*」

という引用が記されている。銀行家から見れば、経営不振の複数の倉庫業者に融資するより、生き残りそうな一社（この場合はカーギル）に融資し、カーギルから複数の不振業者にパートナーシップを持ち掛けさせた方が不良債権化するリスクははるかに低い。これは証拠を確認することは出来ないため、推測の域を出ず、可能性の話である。

イスコンシン州ラクロスに 1875 年に事業を移した後、…」という記述がある。カーギルのビジネスの拠点は、1865 年にコノヴァー、1870 年にアルバート・リー、1875 年にラクロス、そして 1880 年に様々な分野に事業を拡大し、1884 年にミネアポリスに本社を移転している。

先に述べたように、恐慌によりイーストンの資産を安く入手したのは、1873 年である。さらに、モーガンは、「1874 年、ウィルはウィスコンシンのラ・クロスの、ミシシッピ川を見下ろす、美しいビクトリア風のマンションに引越した」³¹⁵と続けている。十分な富を得たからこそ、「マンション」に移ることが可能であったということになる。

以上を踏まえて先の時系列を見ると、1865 年のコノヴァーの時、21 歳時点ではまだ可能性の 1 つであった、「輸送ルートに沿って保管拠点を確保する」という方向が、5 年後の 1870 年、26 歳の時には実践を通じて知識や経験ともに複数の成功事例として蓄積され、1873 年、29 歳の時には恐らく確信になっていたと考えることが出来る。

これに大きく弾みをつけたのは、恐慌時、自らの資産を安値で売却せざるを得なくなった資産家から複数の倉庫を破格かつ友好的かつ極めて有利な形で入手出来たこと、これは実質的には大規模かつ先行した設備投資を可能にしたと考えた方が筋は通る。

万が一、農地に投資をしていれば、大きな被害を受けたはずである。また、少なくとも当時のカーギルがビジネス・パーソンとして、イーストンやエリオットのような資金力があり、安全かつ有利な投資先を探している人物の眼にとまるような可能性を示していたことは間違いないであろう³¹⁶。単なる幸運だけではない。

流通業者は、自らの土地と生産する作物に愛着・執着を持つ農家とは異なり、「土地はあくまでもビジネスの環境変化により縦横無尽に広がる輸送網の重要な拠点さえ押さえておけば十分であり、生産には関与しない」、これは恐らくはその後 100 年以上にわたるカーギルのグランド・ストラテジーの 1 つとなる。それは創業者の断固たる決意であり社是に近いものであろう。こうした基本こそ重視すべきである。

なお、小麦の集積地として繁栄を極めた前述のマグレゴーは、1874 年に対岸との常設の浮橋 (pontoon bridge) が建設されることになり、フェリー・ビジネスの必要性が消失した。そして、その後は一気に衰退している。

最後に、カーギルが最初に穀物倉庫を取得したコノヴァーのその後について触れておこう。カーギルが倉庫の持分を購入した 3 年後の 1868 年、すぐ南のカルマー (Calmer, IA) が鉄道大手シカゴ・ミルウォーキー・セント・ポール鉄道³¹⁷の支線の終着駅にな

³¹⁵ モーガン前掲, p. 94.

³¹⁶ なお、この時代、現代の独占禁止法に相当する法律は存在しない。カーギルだけでなく、その他多くの事業家は、可能な限り市場を自社が全て独占することを自然なものとして考えていた時代である。

³¹⁷ 1860 年代、多数乱戦の鉄道業界の中でこの鉄道会社が勝ち残る。ミルウォーキーの銀行家アレクサンダー・ミッチェルは、1863 年に Milwaukee & St. Paul Railway を設立する。そして、本稿中でも述べた Milwaukee & Mississippi 鉄道が破産して Milwaukee & Prairie Du Chien 鉄道となっていたものを 1867 年に吸収する。さらに 1873 年にはシカゴとミルウォーキーとを開通させ、翌 1874 年には Chicago, Milwaukee & St. Paul Railway となる。以上は、“Railroad”,

る。これにより、大消費地への直結ルートはコノヴァーを避けた形で確立する。コノヴァーの路線は 1869 年にはすぐ北のディコーラ (Decorah, IA) にまでは伸びたものの競争力を喪失し、同じ年に施設そのものがカルマーに移設され、以後、町そのものが衰退する。

カーギルがいつコノヴァーの倉庫を手放したのか、そのままにしておいたのかは不明だが、この町が衰退する頃には、カーギルと 2 人の弟たちは既に他の鉄道、特にサザン・ミネソタ鉄道の沿線を中心に数多くの穀物倉庫を所有し、さらに大きなフィールドで事業を展開していったことは歴史が証明している。

カーギルにとってのコノヴァーは、あくまでもエピソードとしての最初の小さな失敗であったが、後に続くグランド・ストラテジーを確立するための貴重な教訓であったと考えることが出来よう。

5.6. 原点と展開

カーギル一家がウィスコンシン州ジェーンズヴィルに来たのは一般には「Panic of 1857」として知られる恐慌の年、1857 年である。退役軍人である父は 1868 年には 70 エーカー、そして 1878 年には追加で 50 エーカーという、この当時としてはそれほど大きくもない農地を購入し小規模かつ自給的な小麦生産農家となっている。後のカーギル社の創業者はここで農家の子供として育つ。この時期の米国を穀物の観点から理解するにはいくつかのポイントがある。

第 1 は、国内的には 1861～1865 年は南北戦争であったことである。現在の中西部から西部に至る広大な農地の開拓はまだ途上であり、生産能力も限定されていた中で、ウィスコンシンは北軍兵士に食料としての小麦を供給する重要な役割があった。

また、戦時中、米国の若者は一種のボーナス付きで南北戦争への参加を求められており、カーギル家の子供達も例外ではなく、実際、兄の 1 人は戦死している。戦争とビジネスについて本稿では未検討だが、少なくともその後のカーギルの戦時の行動を理解する一助にはなるかもしれない。

第 2 は、国際的にはこの時期、英国の小麦輸入需要が急増しており、例えば、「南北戦争と小麦価格は同様に重要であり、ほぼ同様に重要なものが、英国がどれだけの量の小麦を米国から輸入できるかである」³¹⁸ という歴史家ヒックス (J. T. Hicks) の言葉をワークは引用している。

とくに、1870 年代は穀物イコール小麦の時代であり、背景として、国際的には急増する英国の需要 (1870～1890 年代には英国の小麦輸入の 4 割以上を米国からの輸出が占めて

Encyclopedia of Milwaukee, University of Wisconsin, Milwaukee, の内容をまとめたものである。アドレスは、<https://emke.uwm.edu/entry/railroads/> (2021 年 8 月 27 日確認)

³¹⁸ Work, *ibid.*, p. 63. の原文は、「as important as the Civil War was to U.S. wheat prices, almost equally important was the chance that forced Great Britain during those critical years to import a large part of its wheat needs from the U.S.」であり、これは Hicks, J. D., "A History of American Democracy", の中の言葉とされている。

いた) があり³¹⁹, 国内的には中西部から大平原地帯の開発という大義名分とともに, 小麦は「農業で財をなすための主な源泉」であり, 「小麦から利潤を上げるのは, 誰でも実力次第 (*Wheat profits were, therefore, up for grabs.*)」³²⁰ の時代だったのである。

第3は, 技術である。小麦の大量生産を可能にする各種の農業関連技術がこの時期までに確立している。例えば, 既に南北戦争前に自己研磨型の鋼鉄製の鋤は用いられていたが, 収穫作業は伝統的な方法であり, 熟練の農家でも1日1エーカー程度であったという。これが, 改良型の刈取機により1日12エーカーとなり, 生産性が著しく向上したと伝えられている³²¹。

いずれにせよ, この時期のカーギルは, まだ1人のスタートアップである。米国でシカゴの穀物市場が開設されたのは1848年であり, モーガンによれば, 19世紀, 草創期の「穀物は, 鉄道やオイルとおなじくらい荒っぽいビジネスだった」³²² というが, カーギルは其中で頭角を現していく。

1839年生まれのロックフェラーは10歳の頃, 恐らくはカリフォルニアのゴールド・ラッシュについて何らかのことを耳にしたであろう。同様に, 1844年生まれ, ロックフェラーより5歳若いカーギルは, ゴールド・ラッシュの時は5歳であり, どこまで理解していたかはわからないが, 1859年にドレイク油田が発見された時は15歳である。

ペンシルヴァニアでの石油ブームとその後の展開を何等かの形で知りながら, 父の農場の作業をしていたと考えてもおかしくはない。そして, 南北戦争後に石油の世界で上り詰めていくロックフェラーを自分より少し上の成功した起業家のロール・モデルとしていた可能性すら十分に考えられる。

ある時期までのカーギルはほぼ間違いなく, 通常あるいは優秀な穀物商人であった。ところが, 規模が大きくなるにつれて石油とはやや異なる特徴が生じてくる。それが, 一種の秘密性とも言えるものである。

モーガンは穀物メジャーについて興味深い2つの指摘を行っている。1つはカーギル社が「『われわれの最上のおとくい様でも, われわれの名を聞いたことがない人がいる』ことを誇っていること」であり, 他は, 「おそらく, 彼らがひっそりと息をひそめてきたのは, 仲介業者の昔ながらの悪夢—飢饉や物資不足が起こるや, 民衆がすべての不幸を彼らのせいにして, 彼らの穀倉に押し寄せ, 彼らを広場に引きずり出し, 蓄えを没収するだろ

³¹⁹ 英国の小麦輸入に占める米国の割合は, 1840年代には4.2%であったが, 1850年代には15.5%, 1860年代には27.2%と増加し, 1870年代が47.8%でピークとなる。1880年代は43.3%, 1890年代は45.8%となり, 20世紀になると激減する。この間の推移については, Eijrnaes, M., et al., “Feeding the British: Convergence and Market Efficiency in 19th Century Grain Trade”, p. 9などに詳しい。

³²⁰ モーガン前掲, pp. 80-81 (原著 pp. 42-43)。

³²¹ Work, *ibid.*, p. 64.

³²² モーガン前掲, p. 79. 訳文はこの後に「それは初期の穀物成金たちの, めまぐるしい運命の移り変わりを見てもよくわかる」と続いているが, 原文は1文であり, “The wheat business was as rough and ready as railroading or oil, as the fluctuating fortunes of those early grain barons show” であるため, ここは明確に小麦ビジネスのことである。

う、という昔ながらの恐怖—のせいだろう」という点である³²³。

最初の点は、同じメジャーでも穀物メジャーは石油メジャーほど有名ではないが、それは、むしろ彼ら自身が一般どころか顧客にすら知られていないことをポリシーとして自負しているだけでなく、誇りとしているという極めて興味深い指摘である。

そして、次の点はその理由である。流通業者や倉庫業者が非常時に襲われるリスクはわが国のコメ騒動の例を見るまでもなく世界中で共通だが、それ故に彼らの多くは積極的に自社の宣伝をせず、知る人ぞ知る世界に身を置きながら静かにかつ着実に成長を続けたということである³²⁴。

5.7. おわりに

以上からわかるカーギルのグランド・ストラテジーは、以下のようなものである。

コモディティを扱うが、その生産からは距離を置き、集荷と輸送のポイントを押さえ、そこに投資する。その上で、石油とは異なる食料の特徴、つまり非常時には生産者ではなく流通・保管業者が攻撃を受けるという歴史的事実に基づいた特性を理解し、可能な限り表面には出ない。設備投資はコモディティの生産にではなく、集荷と流通の拠点に保管施設の形で行うが、鉄道や船舶のような流通設備そのものには自らは出来るだけ関与しない。ここまでの、ローマのコモディティとインフラに相当する。

そして、それを達成するためには一本調子の“西進”だけではなく、必要に応じ、次の発展のためには、一般の流れとは逆に意識的に“東進”することの重要性を理解している³²⁵。この背後には、自社の繁栄だけでなく、穀物ビジネスの業界全体の繁栄を見据えている点に注意する必要がある。だからこそ本社そのものを躊躇せずに最適な場所に動かすことが出来たということになる。

最後に「市民権」に相当するものだが、これは恐らくいくつかのレベルがある。最初期のカーギルを見る限り、複数の外部の人間とパートナーシップを形成している。しかも相手は業務上の能力だけでなく、人間関係や「信用」を備えた中堅の人物であり、彼らと組むことにより、自らに不足している部分を補いながら伸びていくという共通した特徴を示している。

その上で、一旦全てを習得した後は、血族を中心とする体制にシフトしている。以後はこれが経営の中核であり、その周囲に従業員、そして最後は施設を利用する不特定多数の農家や他の顧客が存在するという利害関係者の全体像が浮かび上がる。つまり、集荷の拠点を中心に「緩い」ネットワークが形成されている。これはまさにローマが少数の「市

³²³ Morgan 前掲, p. 4 (邦訳書 p. 29)。

³²⁴ Morgan 前掲, p. 4 (邦訳書 p. 29) によれば、それでもコンチネンタル・グレインのフライバーグ一族は1914年と1940年にドイツ軍により追放され、ルイ・ドレフュスは1917年に黒海の資産を没収されているという。いずれも第一次世界大戦、第二次世界大戦の影響の時期であることに留意しておく必要がある。

³²⁵ これは三品（2021）が言うジグザグラインそのものである。

民」と多数の「非市民」および各地の「属州民」とで構成されていた構図と同じである。

先手先手で集荷拠点を押さえ、選択の余地が無い形になるように保管・収容施設を設置・確保していけば、自由競争である以上、特にローマ的な「市民」の義務など定めなくても農家は買い取ってくれるところに販売せざるを得ない。売られる方から見ればこれは「支配」だが、売らない自由は存在する以上、買い手から見れば政治学的には一種の「統治」であり、経済学的には買手独占 (*monopsony*) の問題となる。これを理解した上で、「緩くて堅い」ネットワークを作ることが肝要ということになる³²⁶。

この問題は「支配」の側面に焦点を当てれば批判中心になるが、「統治」の側面に焦点を当てれば、自らの「緩くて堅い」ネットワーク内はジャングルではなく比較的安定したグループを構築可能となる。だからこそ、メジャーは現在でも存在し続けている。

1860年代から1870年代に米国中西部のウィスコンシン州とアイオワ州の一部で行われたこのパターンは、現在に至る穀物メジャーとしてのカーギルの事業展開を見る限り、組織全体としての基本戦略、つまりグランド・ストラテジーとして定着していった可能性が極めて高いものと考えられる。

そして、何等かの事情をきっかけに「支配」に焦点が当てられた時には、相手のレベルに応じて、幾重にも重なった覆いを一枚ずつ取り去るという対応がなされてきているのである³²⁷。

³²⁶ 米国には独占禁止法に相当する反トラスト法の体系として骨格を成す3つの法がある。それはシャーマン法（1890年成立）、クレイトン法（1914年）、そしてFTC（連邦取引委員会）法（1914年）である。本稿の対象期間は、こうした法律の制定以前の話であること、言い換えれば、独占やトラストは合法であったということを理解しておく必要がある。なお、米国独占禁止法の全体像については、佐藤一雄『米国独占禁止法』、2005年、実際の凡例と関係文書については、Morgan, T.D., “*Modern Antitrust Law and Its Origins*”, 1993が詳しい。

³²⁷ 本稿では言及していないが、現代の貿易取引におけるインコタームズの種類とその区分けの内容、例えば、輸出国主体のC&F取引から輸入国主体のFOB取引などへ変化してきた経過を見れば、それが十二単の様に幾重にも重なる条件交渉の結果としての契約体系であることがわかる。

【参考文献】

- Allen, R.C., *"The British Industrial Revolution in Global Perspective"*, 2009.
- Anfinson, J.O., *"The Secret History of the Earliest Locks and Dams"*, Minnesota Historical Society, 1995.
<https://www.nps.gov/miss/learn/historyculture/upload/HistoryLocksandDams.pdf>
f (2021 年 9 月 4 日確認)
- Bernstein, P.L., *"Wedding of the Waters"*, 2005.
- Broehl, Jr, W. G., *"Cargill : Trading the World's Grain"*, Dartmouth College, 1992.
- Brown, W. J., *"American Colossus – The Grain Elevator, 1843-1942"*, 2009 (New edition, 2015) .
- Clay, J.W., *"Commodity Production and Trade : Public policy issues"*, Agricultural Commodities, Trade and Sustainable Development, 2005.
- Erdkamp, P., *"The Grain Market in the Roman Empire – A social, political and economical study"*, 2005.
- Garnsey, P. *"Famine and Food Supply in the Greco-Roman World – Responses to Risk and Crisis"*, 1988. 邦訳はガーンジィ『古代ギリシア・ローマの飢饉と食糧供給』（松本宣郎・阪本浩訳），1998 年.
- Ejrnaes, M., et al., *"Feeding the British: Convergence and Market Efficiency in 19th Century Grain Trade"*. p. 9.
- Gibbon, P., *"Contemporary Trading House Business Models"*, 2014.
- Gibbon, P., *"Leading Trading Houses Today: An Overview"*, 2014
- Gibbon, P.,. *"Trading Houses in the 20th Century"*, 2014.
- Hess, R.H., *"The Waterways and Commercial Evolution"*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, May 1915. Vol.59. The American Industrial Opportunity (May, 1915), pp. 259-285.
- Hoagland, H.E., *"Early Transportation on the Mississippi"*, Journal of Political Economy, Vol. 19, No. 2, 1911, pp. 111-123. <https://www.jstor.org/stable/pdf/1820605.pdf>
(2021 年 9 月 4 日確認)
- Lang, T., *"Food Industrialisation and Food Power: Implications for Food Governance"*, International Institute for Environmental and Development, 2004.
- Loehr, R.C., *"Jason C. Easton, Territorial Banker"*, Minnesota Historical Society, Collections,
<http://collections.mnhs.org/MNHHistoryMagazine/articles/29/v29i03p223-230.pdf>
- Meyer, B. H., and MacGill, C. E., *"History of Transportation in the United States before 1860"*, 1917.
- Miller, R. B., *"City and Hinterland – A case study of urban growth and regional*

- development*”, 1979.
- Morgan, D., “*Merchants of Grain*”, 1979. 邦訳は『巨大穀物商社－アメリカ食糧戦略の影に』, (NHK食糧問題取材班監訳, 喜多迅鷹・喜多元子訳), 1980 年.
- Morgan, T. D., “*Modern Antitrust Law and Its Origins*”, 1993.
- Olmstead, A.L., “*Investment Constraints and New York City Mutual Savings Bank Financing of Antebellum Development*”, *Journal of Economic History*, Vol 32. Iss. 4, 1972.
- Peterson, H., “*Early Minnesota Railroads and the Quest for Settlers*”, Minnesota Historical Society, Collections,
<http://collections.mnhs.org/MNHHistoryMagazine/articles/13/v13i01p025-044.pdf>
- U.S. Census Bureau, “*Bicentennial Edition: Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1970*”, 1975.
https://www.census.gov/library/publications/1975/compendia/hist_stats_colonial-1970.html (2021 年 11 月 12 日確認)
- Ryder, F.J., “*A Century of Service – The Centennial Story of the St. Paul District, Army Corps of Engineers*”, 1966 (Rev, 1968) .
<https://www.mvp.usace.army.mil/Portals/57/docs/150/Historic%20Documents/MVPCentennial.pdf> (2021 年 9 月 4 日確認)
- Work, J. L., “*Cargill Beginnings…an Account of Early Years*”, Cargill Incorporated, 1965.

- アリストテレス『アテナイ人の国制』(村川堅太郎訳), 1980 年.
- 石川博友『穀物メジャー－食糧戦略の『陰の支配者』－』, 1981 年.
- 磯田宏『アメリカのアグリフードビジネス』, 2001 年.
- 伊丹敬之「支配, 統治, 経営: 企業についての 3 つの概念」, 経営学会全国大会報告要旨ウェーバー『権力と支配』(濱嶋朗訳), 2012 年.
- 小澤健二「穀物流通業界の国際的再編をめぐる新潮流－カナダ小麦局 (CWB) の解体を中心に」『農業研究』, 第 29 号, 2016 年, pp. 5-63.
- 小澤健二「穀物メジャーに関する一考察 (4)－2000 年代以降のバンゲ社の事業展開と企業経営の特質を中心に－」, 『農業研究』, 第 28 号, pp. 1-61.
- 小澤健二「穀物メジャーに関する一考察 (2)－2 大穀物メジャー (カーギル, ADM 社) の企業特質」『農業研究』, 24, 2011 年, pp. 87-178.
- 小澤健二「穀物メジャーに関する一考察 (1)」『農業研究』, 23, 2010 年, pp. 1-84.
- 加勢田博「イリー運河輸送と遠征製造業の発展: 製塩業の場合を中心として」『關西大学経済論集』, 45 巻 6 号, 1996 年, pp. 659-675.
- 加勢田博『北米運河史研究』, 1993 年.

- 加勢田博「運河交通の発展と産業構造の変化：ニューヨーク州の場合を中心にして」『關西大學經濟論集』，42 卷 5 号，1993 年，pp. 815-836.
- 加勢田博「19 世紀中葉におけるアメリカ運河輸送：鉄道時代のイリー運河を中心にして」『關西大學經濟論集』，36 卷 2-4 号，1986 年，pp. 903-922.
- 加勢田博「イリー運河考：Annual Report of the Canal Commissioners を中心にして」『關西大學經濟論集』，31 卷 5 号，1982 年，pp. 761-781.
- 加勢田博「『ニューヨーク市貯蓄銀行』に関する一考察：イリー運河建設との関連を中心として」『關西大學經濟論集』，28 卷，1-4 号，1978 年，pp. 647-666.
- 加勢田博「イリー運河の建設」『關西大學經濟論集』，45 卷 2-4 号，1975 年，pp. 455-478.
- 加勢田博「アメリカ産業革命期における運河建設について」『關西大學經濟論集』，21 卷 4 号，1971 年，pp. 393-415.
- ガイスト『ウォール・ストリートの歴史』，2001 年．原著は C.R. Geisst, “*Wall Street: A History*”，1997.
- 北原克野宣・安藤光義（編著）『多国籍アグリビジネスと農業・食料支配』，2016 年．
- 久保田義弘「プラトンの『国家』における支配，統治ならびに公共部門－知識人の人間観ならびに社会観（8）－」『札幌学院大学經濟論集』，第 16 号，2020 年，pp. 1-121.
- クセノフォン『ソクラテースの思い出』（佐々木理訳），1960 年．
- 権藤幸憲「アメリカの穀物輸出と流通構造の再編－80 年代日本資本の動向」『經濟論叢』，第 98 卷，1997 年，pp. 59-75.
- 佐藤一雄『米国独占禁止法』，2005 年．
- シュムペーター『資本主義・社会主義・民主主義』（中山伊知郎・東畑精一訳），1995 年．
- 杉本陽奈子「紀元前四世紀アテナイにおける銀行家ネットワークの性質と機能」『史林』，100 卷 2 号，2017 年，pp. 233-267.
- 杉本陽奈子「紀元前四世紀アテナイにおける穀物供給政策と海上交易商人」『史林』，97 卷 5 号，2014 年，pp. 681-712.
- 杉本陽奈子「古典期アテナイの職人に関する一考察」『西洋古代史研究』，11，2011 年，pp. 15-37.
- 谷山新良「エリー運河：交通と經濟」『大阪府立大學經濟研究』，12 号，1959 年，pp. 55-87.
- 茅野信行「穀物市場における需給調整と価格決定のメカニズム」『フードシステム研究』，第 23 卷 2 号，2016 年，pp. 44-53.
- 茅野信行「流通とマーケティングを支える穀物メジャー－国際流通からのメッセージ」『遺伝子組み替えは農業に何をもたらすか』，2015 年，pp. 227-338.
- 茅野信行『東西冷戦終結後の世界穀物市場』，2013 年．

- 茅野信行『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの発展』（改定版），2006 年。
- 茅野信行『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの発展』，2004 年。
- チャンドラー『アメリカ経営史』（丸山恵也訳），1986 年。
- トレイジャー，『穀物戦争』（坂下昇訳），1975 年。
- 豊原治郎『アメリカ海運通商史研究』，1967 年。
- 豊原治郎「New York 港の君臨—アメリカ流通経済史の一節」『社会経済歯学』，29 巻 2 号，1963 年，pp. 109-137.
- 豊原治郎「植民期アメリカ商業資本の一類型」『社会経済史学』，24 巻 3 号，1958 年，pp. 51-64.
- ニーン『カーギル：アグリビジネスの世界戦略』（中野一新監訳），1997 年。原著は Kneen, B., “*INVISIBLE GIANT: Cargill and Its Transnational Strategies*”, 1995.
- 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田浩一「コモディティ化による価値獲得の失敗：デジタル家電の事例」，RIETI Discussion Paper Series 06-J-017，2006，p. 7.
- 堀口健治「米国の穀物流通構造に関する研究：穀物流通チャンネルと日本の資本進出」，『農学集報』，第 28 巻第 4 号，1984 年，pp. 414-431.
- 前沢伸行「紀元前 4 世紀のアテナイの穀物取引」『西洋古典学研究』，41 巻，1993 年，pp. 48-58.
- 前沢伸行「紀元前 5，4 世紀のアテナイにおける海上貿易と $\epsilon\kappa\delta\omicron\sigma\iota$ 」『西洋古典学研究』，25 巻，1977 年，pp. 43-53.
- 三品和弘「歴史に学ぶ意義」『プレ MBA の知的武装』，2021 年。
- 三品和広『経営戦略の実践 3』，2018 年。
- 三品和広『モノ造りでもインターネットでも勝てない日本が，再び世界を驚かせる方法—センサーネット構想』，2016 年。
- 三品和広『経営戦略の実践 1』，2015 年。
- 三品和広『戦略不全の因果』，2007 年。
- 三品和弘『戦略不全の論理』，2004 年。
- 三石誠司「最近の穀物メジャーの動向と GMO」『フードシステム研究』，2008 年。
- 村井良介「戦国大名分国における領主層の編成原理をめぐって」，『市大日本史』，17 号，2014 年，pp. 14-39.
- 矢口芳生『農業貿易摩擦論—矢口芳生著作集第 2 巻』，2012 年。
- 吉田信「オランダ植民地統治と法の支配：統治法第 109 条による『ヨーロッパ人』と『原住民』の創出」，『東南アジア研究』，40 (2)，2002 年，pp. 115-140.

第6章 事例研究3：保険メジャー

6.1. はじめに：保険前史

人類の歴史の中で、いつ「保険 (insurance)」が登場したかは定かでないが、記録に残る文献には一定の災難や災害が発生した際の保証や責任を誰が担うかという点に関連した記述を見ることができる³²⁸。例えば、古代ローマの歴史家リーウィウスの著作には、「…敵や悪天候のために船荷が損失を被った場合、国家が責任を負うこと」³²⁹、あるいは「軍隊へ輸送する物資が嵐で損害を受けた場合、国家がこれを補償する決まりだったことから、両者は嘘の難破をでっちあげた」³³⁰などの記述が見られる。

両者はいずれも第二次ポエニ戦争に関連した記述であることから、紀元前 219-201 年当時に認識されていた内容である。この両者の場合、補償を担う「国家」として想定されているのはカルタゴと戦争をしていたローマである。これらは西欧社会における保険「的」なものの萌芽としては認められるとしても、ビジネスあるいは商行為としての保険とは別物であり、単に輸送により想定されるリスクを誰が引受けるかという問題である

だが、ここには非常に興味深い点を見つけることができる。それは、そもそも保険は船舶による輸送と不可避の関係にあったという点である。だからこそ、エメリゴンはその著作を「海事ローンの契約と保険は非常によく似ている」³³¹という書き出しで始めている。したがって、古代の商取引においてビジネスとしての保険が成立していたかどうかはともかく、少なくとも船舶による海上輸送を伴う場合には、その積荷が破損、盗難、滅失などの状況に直面した際、誰が、どの程度、何を基準に、どのような形で責任を負うかといった取り決めが、長い時間をかけて蓄積されてきたと考えて良いであろう。

一方、船舶による輸送だけでなく、一定の確率で発生する予測不能な災害やリスクに対し、人々がどのような形で備えを講じてきたかという点から見ると、保険に類似した仕組

³²⁸ 恐らく最古のものとしては紀元前 1792-1750 年に発布されたバビロニアのハンムラビ法典であろう。エール大学ロー・スクールの Lillian Goldman Law Library が Web で提供している The Code of Hammurabi には法典の各条文の英訳が掲載されている。例えば、101 条、102 条などは商行為を規定しているし、103 条は現代で言うところのフォース・マajeure（不可抗力）を規定している。この他にもリスク回避に関連する規定を複数見ることができる。詳細は、Yale Law School, “The Code of Hammurabi”, The Avalon Project, Lillian Goldman Law Library, Translated by L. W. King, 2008. アドレスは、<https://avalon.law.yale.edu/ancient/hamframe.asp>（2021 年 10 月 9 日確認）

³²⁹ リヴィウス、『ローマ建国以来の歴史 6』、第 23 巻、49 節、p. 101（原著は Livy, lib. 23. c. 49）。前掲注 1 のハンムラビ法典はポエニ戦争の時代からさらに約 1,500 年遡ることになる。また、本稿では中国の古典における危険回避の言及や制度については確認していない。恐らく『四書五経』の中にもハンムラビ法典と同様に様々な規制や取り決めが記されている可能性があるが、その検討は別の機会としたい。

³³⁰ リヴィウス前掲、第 25 巻、3 節、p. 204.（原著は Livy, lib. 25. c. 3）。

³³¹ Emerigon, M. B.M., “An Essay on Maritime Loans”, 1811, p.17. (reprinted 2021). 原文は、「THERE is a great resemblance between contracts of Maritime Loan and Insurance.」である。

みの1つを、中世ヨーロッパにおける技術者の集団であるギルド（guild）が提供した相互扶助の仕組みの中にも見ることができる。

中世のギルドは職能集団としてだけでなく、火災の被害を受けた場合、病気あるいは死亡した構成員に対し、家具や備品の補償や遺体の埋葬などの支援を実施してきたことが知られている³³²。これも広い意味で保険の源流の1つと考えることが可能である。

国家や組織の役割としてのこうした保険「的」なものの存在を踏まえ、ヴァンスは、「あらゆる危険にさらされた人が、その危険による損失を補償するための取り決め（arrangement）と考えられる保険の原理は、古代の人々には知られており、かなりの範囲で利用されていたが、現代かなり広く行われている商業保険（commercial insurance）は知られてはいなかったか、ほとんど用いられていなかった」³³³としている。

その上で、「商取引や社会経済の重要な要素としての保険の利用は、その起源としては比較的最近のものであり、開始時期を正確に特定することも、どの都市や国がその起源であるかを明確に特定することはできない」³³⁴と結論づけている。

以上に述べたように、リスク負担そのものの起源については、古代バビロニアや古代ギリシア・ローマ時代から、そしてポルトガルやスペイン、あるいはフランドルス地方やヴェネチアなど様々な地域を起源とする説が出されている。

戦略の原点を探究するグランド・ストラテジーの観点とはやや矛盾するようだが、これらのうち何が本当の起源かはそれほど重要ではない。国家ではなくても時の統治者による配下領民の被害に対する一定の補償や支援はいつの時代であれ行われたであろうことは容易に想像できるからである。実際、14～15世紀にかけてはいくつかの都市で現代の保険に近い仕組みが登場しているが、それらはあくまでも特定地域や対象が限定されていることに加え、それらの中のどれかが現代の商業保険の共通の起源になっているという確固たる証拠が存在している訳でもない³³⁵。

むしろ、ビジネス・グランド・ストラテジーの観点から重要な点としては、大昔から人々がリスクを何等かの形で回避すること、言い換えればリスクを誰が負担するかが重要であることを認識していたという点を踏まえた上で、それを誰が、どの段階でいかにビジネスという形に作り上げたかであり、そこが本稿の求める原点となる。

ヴァンスの言を借りれば「保険契約は、航海リスク（marine risks）を引受けるために最初に使用され、航海の利益に関して最も早く、そして重要な発展を遂げたことは議論の余

³³² Vance, W. R., "The Early History of Insurance Law", Columbia Law Review, Vo. 8, No. 1, p. 5.

³³³ Vance, W. R., ibid, p. 6.

³³⁴ Vance, W. R., ibid, p. 6.

³³⁵ この点についてはVanceもいくつかの説を紹介している。中でも1892年に出版されたRichardsの*"Insurance"*という書籍の中で、*"a Chamber of Assurance was established in Bruges as early as 1310."*と記されていることを根拠としている。Vance, W. R., ibid, p. 6. note 21. ここで言うBruges（ブルージュ）とは言うまでもなく現在のベルギー、フランドル地方の都市である。

地がなく」³³⁶、確認可能なものとして「1318年には、海上輸送だけでなく陸上輸送、そして現代と同様貨幣（specie）の輸送に関連する危険を理由とした損失に対して保険をかけることが一般的に行われていた」³³⁷とされている。

ここで言う航海リスクの引受け（underwriting）が保険の引受けに他ならない。つまり、ビジネスとしての保険を考える上で重要なポイントは、この頃、つまり14世紀初めという時期だけでなく、誰がリスクを引受けるのかに関し、引受者の転換、すなわち「リスクの転換」が起こっていたということである。

古代ローマの時代には先のリーウィウスのように「国家が補償」し、聖書の中では「何もとめずして貸せ、さらば報いは大ならん」³³⁸と言われていた。これが、「貸し手」が一定の利子を取る代わりにリスクを負担するという形になり、その利息が高すぎると「微利禁止」³³⁹が行われた。そして、14世紀初めの頃までにリスク負担は「貸し手」から「借り手」に移転していく。その移転の過程で双方が折半あるいは一定の割合でリスク負担を行うという形が普及する。この方式が最も拡大したのがいわゆる大航海時代である。大胆な航海というリスクを取る人間と、財産の損失というリスクをとっても必要な資金を提供するという人間の思惑が合致したからこそ大航海時代は成立したと理解できる。

15世紀の後半には、ポルトガルとスペインがインド洋航路へ進出を始める。経済活動が拡大し、造船・航海技術が発展する中で、船舶を用いた遠距離の輸送による交易が急増・発展していくが、そこには当然、自然災害や海難などというリスクが伴う。リスク負担が一方的なものではなく、関係者が納得する応分の負担となることにより、益々ビジネス、つまり大航海が発展していくという流れである³⁴⁰。

一般に、これらのリスクは「冒険貸借（bottomry）³⁴¹」という形で行われた。簡単に言

³³⁶ Vance, W. R., *ibid*, p. 8.

³³⁷ Vance, W. R., *ibid*, p. 9.

³³⁸ 日本聖書協会、「ルカによる福音書」「新訳聖書」『聖書』、6章35節、1995年。こちらの日本語訳では「何も当てにしないで貸してやれ。そうすれば受ける報いは大きく」となっている。本文はスコット『アイヴァンホー（下）』の中に登場する中野良夫訳の表現である。英語の定訳は有名な部分のため、前後を含めて記すと以下のとおりである。本文に示したのは下線部である。

“But love your enemies, and do good, and lend, expecting nothing in return, and your reward will be great, and you will be sons of the Most High, for he is kind to the ungrateful and the evil.” (Bible Gateway により Luke:6:35 で検索。) アドレスは <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Luke%206%3A35&version=ESV> (2021年10月9日確認)

³³⁹ 中世におけるカトリック教会の高利禁止法については、中島健二、「中世西欧の高利禁止法に関する一考察—そのねらいは何だったのか」、金沢大学経済論集、第32巻、1995年、pp. 77-108 に詳しい。

³⁴⁰ 15世紀初頭には市議会でヴェネチア商人による海外リスクの引受けを禁止する条例が出来ているとの記述も見られる。Vance, *Ibid*, p. 9. この記述からは、当時の保険の仕組みについてはポルトガルやスペイン、あるいはイギリスよりもヴェネチアを始めとする北イタリアが進んでいたと考えることができる。

³⁴¹ bottomry は、現代の英語辞書などでは「船底抵当貸借」という訳語が用いられており、意味もその通り（bottom は「船底」を意味している）だが、正式な法律用語は「冒険貸借」である。わが国において1890年に交付された旧商法の第7章は「冒険貸借」、そしてその第946条から第952条までに詳細が定められているが、該当部分は新商法の1899年の施行とともに廃止されている。この経過については、志津田一彦、「冒険貸借・積荷冒険貸借と背の朴先取特権の一考察—特にイギリス法の場合」、『富大経済論集』、第34巻、第1号、1988年、pp. 143-175 に詳しい。

えば、資金の提供者と海上輸送を行う者がおり、両者はいずれもリスクを認識した上で契約を締結する。資金提供を受けた者は、それを元に船舶や船員、必要物資を準備して航海を行う。そして航海の途中で危険に直面した場合には、船長が一切の事態を処理（例えば、積荷の海洋投棄など）する責任を負うが、航海が無事に終了して帰還すれば、元本と利息を得ることができる、というものである。

ここで示した具体的なリスクや危険の詳細は本稿の射程を外れるため割愛するが、実際の航海で発生した様々な困難の経験に基づき、細部に至るまで責任の詳細が検討され、これが海上輸送の慣習法として定着していったのである。

世に言う大航海時代とは、こうした形で資金提供を行う者と、航路を開拓し交易を行う者の両者が共同で実施した結果であると理解すれば、その本質は商業革命あるいはビジネス・システムの大革命であると考えることが可能である。海上輸送はハイリスク・ハイリターンのビジネスとして成立していたのである³⁴²。

よく知られているように、大航海時代の初期にはポルトガルとスペインが先行したが、海上保険は「イギリスで発行された海上保険証券で今日まで伝わっている最古のものは1547年9月20日付け」³⁴³のものという指摘がある。興味深い点は、この証券は手書きのイタリア語で記されている点である。

この当時のイギリスでは貿易や金融は主として外国人が実施していた。とくに北イタリアのロンバルディア地方出身の人々が住んでいた地域がロンドンの中でもロンバード街（Lombard Street）と呼ばれる地域であり、そこの商人達はロンバード商人と呼ばれた。そして、現存する最古の保険証券（1547年のSanta Maria di Vinetia号証券）がイタリア語で記されているという事実は、恐らく「イギリスで最初に海上保険を営んだのは、イタリア人であったことを物語っている」³⁴⁴という指摘に信憑性を与えている。つまり、当時の国際貿易や保険におけるリング・フランカ（共通語）は英語ではなくイタリア語であったということになるが、1553年には早くも英語で書かれた保険証券が登場している点はイギリスの知識吸収の速さを伺わせる³⁴⁵。

その後、17世紀半ばにはコーヒーが英国に伝えられ、イギリス人はコーヒーに無中になるだけでなく、ロンドンそのものが貿易と金融の中心地となる。1600年には英国東インド会社が設立されるが、翌1601年には議会により、Specialized Chamber of Assurance³⁴⁶が

³⁴² 12世紀にグラティアヌス教令集では徴利の禁止が定められ、1230年代にもグレゴリウス9世による「徴利禁止教皇令」などが出されている。当時の利息は25-35%であったと考えられている。

³⁴³ 木村栄一、「ロイズ保険証券様式の形成」『一橋大学研究年報、商学研究 11/12』, 1968年, p. 54.

³⁴⁴ 木村前掲, p. 54.

³⁴⁵ 木村前掲, p. 54. 実際、「1300年から1600年までのイギリスは、実質的に外国の経済システムに依存していた」との指摘もある。例えば、Brooks, S., “Two Pillars of the British Merchant Marine: II: Lloyd’s”, The North Atlantic Review, Vol. 213, No. 784, 1921, p. 334. 少なくともこの論文が発表された1921年当時はそのように見られていたということである。

³⁴⁶ 直訳すれば保険特別会議所となる。

設置されている。

この一連の流れを見ると、古代人が理解していたリスクの概念とその負担は、国家や貸し手から「冒険貸借」という形で「借り手」に移転しただけでなく、地域的にもイスラム商人やヴェネチアなどのイタリア商人から大航海時代の主要プレーヤーであるポルトガルやスペイン、そしてオランダやイギリスへと伝播していったことがわかる³⁴⁷。

以上を踏まえ、本章では、ビジネスとしての保険が発展する中で、ロイズ (Lloyds') という組織がいかに保険という産業の土台を構築し、さらにリスク管理の世界をビジネスとして成立させてきたか、いわばロイズのビジネス・グラント・ストラテジーを検討し、その上でその圧倒的な支配力に対し、19～20 世紀初頭の米国はどう対応してきたかを探求することを目的とする。

6.2. ロイズの登場

エドワード・ロイドが産まれた2年後、1650年にイギリスのオックスフォードに最初のコーヒー店、さらに1652年にはロンドンに最初のコーヒー店が誕生する。この時代のイギリスは激動の時代である。清教徒革命(1642)、チャールズ一世処刑(1649)、クロムウェルの護国卿時代(1653～58)を経て、チャールズ二世が即位(1660)し、王政復古となる。その後、ペストの流行(1665)、ロンドン大火(1666)、さらに名誉革命(1688)へと続く。

こうした状況の中、ロンドンではコーヒーを飲むこと、コーヒー店で世の中の様々なことを話し、考え、商談を行うことが流行し、習慣として定着していく。とくに、1660年の王政復古以降はその傾向が強くなり市内のコーヒー店は300店舗近くにまでなったと言われている³⁴⁸。いわばコーヒー店ラッシュのような状況が出現し、ここからコーヒー店の多数乱戦ともいえる生き残り競争が始まる。

現代人は差別化というと、店舗の内外装や提供するコーヒーの種類などを考えるかもしれないが、そもそも当時のイギリスでは「1ペニー支払えば、一杯のコーヒーを飲み、温かい火のそばに座り、新聞を黄泉、心ゆくまで話をすることができた」³⁴⁹ ことが売りのコーヒー店である。見た目や高価な内装だけでは顧客を引き留められない。まして、現代ほど様々な種類のコーヒーが存在していた訳でもない。各々のコーヒー店の差別化の方向は、自然と異なる顧客層を常連客とするようになったようである。

エドワード・ロイドが波止場の近くのタワー街 (Tower Street) にコーヒー店を開店したのは1688年頃と言われているが、正確なところは不明である。ロンドンのコーヒー店の中では比較的繁盛していたようで、当時の新聞に「Lloyd's Coffee House in Tower

³⁴⁷ 各々の商人が各時代でどのように活動したかについては、Bernstein, W., "A Splendid Exchange-How Trade Shaped the World", 2008. (邦訳は『華麗なる交易—貿易は世界をどう変えたか』(翻訳: 鬼塚忍), 2010年, に詳しい。

³⁴⁸ 木村栄一, 『ロイズ・オブ・ロンドン』, 1985年, p. 32.

³⁴⁹ 木村前掲, p. 32.

Street」の文字が見えることを木村は紹介している³⁵⁰。

波止場に近いという場所柄、ロイドのコーヒー店は「最初から船長、船員、貿易商などを常連の客」とし、「海事に関して信頼できる情報を提供するということで有名になった」という³⁵¹。

当時のビジネスは基本的に個人商人が行う商取引が中心であり、コーヒー店はコーヒーを飲む場所だけではなく商談の場所としても使われていた。その結果、顧客サービスとして「客のためにペンとインクを用意しておく」³⁵²ことが普通に行われていたようだが、これに加え、ロイドのコーヒー店では海事に関する最新ニュースを提供したことが一層、海事関連の業界関係者を惹きつけるとなった。

さらに、船の到着をいち早く知らせるためにコーヒー店まで走って知らせにくるランナーと呼ばれる人間を雇い、重大事故が発生した際には店内の給仕がアナウンスをして商談中の客たちに知らせるなど、顧客の特性を考慮した様々な営業努力がなされたことなども繁盛の理由として指摘されている³⁵³。

1691年からは、アナウンスだけでなく独自の新聞としてロイズ・ニュースを週に3回発行して顧客に情報提供サービスを行っている。そして同年末にはロンバード街（Lombard Street）に店舗を移し、そこに1785年まで店を構えている。この段階で既にロイドのコーヒー店は海事情報に関心ある顧客を掴み評判を確立していたため、波止場から離れて元々の顧客である船員たちがそのまま立ち寄るには遠くなったとはいえ、関連業務に関心ある人間、とくに海事情報をもとに仕事をする商人や保険の引受人、それらに関係する仲介者たちが主たる顧客としてロイドのコーヒー店を活用し続けたのである。

「立地」の選択では、当初は物理的に波止場の近く、船員たちをターゲットとしていたが、ロイド自らは船に乗るわけでも、海上保険を引き受けるわけでもなく、集まる人間に必要な場所と情報を提供していたとされている。これをいわばビジネスの原点として固定し、その上で軸をずらさずに提供サービスの改善に努めたのである。ただし、原点は動かしていないものの、展開方向、すなわち対象となる顧客の方が変化していった。

恐らくは1691年までのどこかの段階で、船長や船員たちが求めているのは彼ら個々人の安らぎや気分転換の飲料としてのコーヒーやそれを飲む場所だが、コーヒー店に集う顧客としての引受人たちの仕事に求められているのは、船長や船員、そして彼らが扱う船や貨物に関する客観的で比較・評価が可能な最新情報であるということをロイドは確信したのであろう。

さらに、そこで求められる「客観的で比較・評価が可能な最新情報」とは二重の意味で可視性と負可視性という特徴が存在する。最初は、単純に取扱い対象が明確に可視化できるかどうかという点であり、次は取扱う人や組織が可視化できるかどうかである。船舶の

³⁵⁰ 木村前掲, p. 37.

³⁵¹ 木村前掲, p. 37.

³⁵² 木村前掲, p. 38.

³⁵³ 木村前掲, p. 38.

到着や新旧などは可視性が高いが、船長や船員の構成などは不可視性が高い。

ロイドは少なくとも前者についてコーヒー店の店長として対応し、そこに集った引受人たちがロイドの提供した情報を活用しつつ具体的なリスクの引受けを実施していたという構造である。

ロイド自身は実際にリスクを引受けない以上、あくまでもコーヒー店の経営という立場から言えば、引受人たちが有益と考える情報を継続的に提供してさえいけば、波止場から離れるという表面上の「立地の不利」は問題ではなく、船舶と海上輸送・貿易に関する商談、すなわち海上保険に必要な比較・評価が必要な情報を求めている人が多い場所こそが最適な立地であるという結論に至ったものと考えられる。だからこそ、ロンドンの中でも古くから外国貿易に携わる人々が多いロンバート街へ戦略的・意図的にコーヒー店を移転したのである³⁵⁴。それこそが引受人の潜在的なニーズを掘り起こしたのである。

海の近くは確かに船員たちの「現場」だが、ロイドが主たる顧客と位置付けた引受人たちのビジネスの「現場」は海の近くではなく、貿易と金融の中心ロンバート街である。この点で「立地」の選択がコーヒーによる安楽の提供ではなく、海事情報という顧客のニーズに基づいていたことは間違いないと考えられる。

6.3. 賭博保険とバブル

現代人の目には賭博と保険は全く異なるものに見えるかもしれないが、18世紀のイギリスにおいては同様な意味を持っていたようである³⁵⁵。先に「冒険貸借 (bottomry)」という言葉述べたが、これ自体、「冒険」という言葉が賭博に近いニュアンスを醸し出している。航海がうまく行けば大儲け可能だが、船が沈没すれば出資した資金を全て失うからである。

さて、1710年代のイギリスは投機に熱中し、現代でいうバブルに浮かれていたようである。1711年に南海会社 (The South Sea Company) が勅許会社として設立されたが、この会社にはスペイン領南アメリカとの貿易の独占権を与えられた。当時のイギリスの財政は破綻寸前であり、イギリス政府は発行した公債を南海会社に引受けさせ、貿易による利益で公債を整理しようと考えたのであり、これが国民の投機熱をあおったのである。

³⁵⁴ 些細な点だが、この点で、筆者は木村とは異なる見解を取る。ロイズ研究の第一人者である木村はこのくだりについて「ロイズ・コーヒー店は繁盛し、やがて店は手狭になった。1961年12月、クリスマスが過ぎた頃、ロイドはタワー・ストリートから、市の中心、王立取引所のすぐ近くにあるロンバード・ストリートの16番地、中央郵便局の東側に当たる建物の中に店を移した。回りは有名なビジネス街で、有名なコーヒー店も沢山あった。」としか記していない (木村前掲, p. 38)。ロンバード街が金融街として有名であり、かつ周りに有名なコーヒー店が沢山あるのであればなおさら、海事情報に特化したコーヒー店の有無や金融業者、貿易業者のアクセスの良さなどを考慮して意図的に移転したと考えた方が自然である。「手狭になった」ことは事実であろうが、それは物理的な手狭さだけではなく、潜在的顧客としての金融や貿易関連業者のアクセスという問題と大きく関わっていたのではないかと考えられる。

³⁵⁵ 佐波宣平、「企業連攜としての再保険」、『経済論叢』、第49巻、第1号、1939年、p. 123。佐波によれば、それまでの保険は保険者と被保険者との間の一対一な取引であり、投機的なものであったが、1666年の大火を機会に「危険を区別すべき必要に気が付」き、木造と煉瓦建を区別し始めたのが保険の等級保険料制の開始であるという (佐波、前掲 pp. 123-125)。

その一方、ロイドのコーヒー店を含む多くのコーヒー店では、保険という名の賭博が横行しており、「火災保険から追いはぎの保険」「ジンを飲み過ぎて死亡した場合の保険や、商売相手に騙された場合の保険から女性の純潔の保険まで」³⁵⁶、無数の小規模な業者³⁵⁷によるあらゆる種類の投機的保険が横行しており、これらの怪しげな保険業者の活動が社会的な問題となりつつあった³⁵⁸。

また、当時は王室財政も逼迫していたことから、独占権を認められた勅許会社としての保険会社が設立されれば、見返りに多額の国庫納入金を納めるという形でイギリス王室は1720年に2つの勅許保険会社³⁵⁹の設立を認めたのである。同じ年、南海会社の株式が暴騰し、急落してバブルがはじけているが、これは南海泡沫事件として、また、2つの勅許保険会社の設立を認めた法は泡沫法（The Bubble Act）として知られている³⁶⁰。

当初、勅許保険会社の設立は、ロイドのコーヒー店などで仕事をしていた個人の保険引受人たちからは競争相手が登場するとして猛烈な反対を受けたが、結果として禁止されたのは2社以外の「会社」による海上保険であり、ロイドのコーヒー店で個人の無限責任により保険を引受けていた引受人たちは従来通りの仕事を継続することができた。

むしろ、競争相手の「会社」が2社だけとなり、その2社も海上保険ではなく火災保険に重点を置いたため、結果として2社設立数年後には「ロンドンの海上保険の90%はロイズのアンダーライターが引き受けていた」³⁶¹という状況になったという。

当時の海上保険市場の詳細なデータを確認することは現在では難しいが、この1720年の泡沫法がロイドのコーヒー店とそこを利用する個々の保険引受人に極めて大きな影響を与えたことは留意しておくべきである。

ただし、この段階ではロイドのコーヒー店は存在してもビジネスのシステムとしての「ロイズ」という組織そのものは存在していない。したがって、「ロンドンの海上保険の90%はロイズのアンダーライターが引受けていた」³⁶²という記述を正確に記せば、「ロンドンの海上保険の90%はロイドのコーヒー店を利用する個々のアンダーライターたちが個

³⁵⁶ 木村前掲, p. 52. あらゆるものを保険の対象とするというロイズの保険に対する感覚は、保険に安心や安定を求める現代の日本人には意外性があるかもしれないが、冒険貸借という保険の成り立ちや賭博性を考慮するとわかりやすいのではないかと考えられる。

³⁵⁷ この時代の業者とはあくまで個人商人あるいはパートナーシップ形態の組織である。

³⁵⁸ エドワード・ロイドは1713年に死亡している。コーヒー店は当初ロイドの娘婿に引き継がれたが、その娘婿も早々に亡くなると店は甥に引き継がれていった。したがって、ロイド本人は賭博保険や投機を知らなかったはずはないであろうが1720年の泡沫法や南海会社のバブル崩壊を見届ける前に亡くなっている。

³⁵⁹ ロンドン・アシュアランス社（London Assurance Corporation）とロイヤル・エクチェンジ社（Royal Exchange Assurance Corporation）の2社である。

³⁶⁰ 泡沫法が個人の保険引受を禁止しなかった理由は定かではないが、木村は、①元々個人の引受人は有限責任の会社と異なり無限責任のため立法者は個人の引受けを制限する気はなかったこと、②立法者は個人の引受人のことは念頭になく、2社以外の会社を制限することしか考えていなかったこと、あるいは③勅許会社ができれば個人の引受人は自然消滅すると考えていたこと、の3点を挙げている（木村前掲, p. 54）。

³⁶¹ 木村前掲, p. 56.

³⁶² 木村前掲, p. 54.

別に引受けていた」ということになる。彼らが組織としての「ロイズ」を作るのはまだ先のことである。

ところで、この 1720 年泡沫法の影響に関する先行研究の記述は以下のとおりである。

ライト & フェイル (1928) によると「歴史の喜ばしい皮肉のひとつにより、1720 年に 2 つの保険会社を設立した法律は、個人の保険引受人の立場を従来以上に強くしただけでなく、偶然にも、保険会社のオフィスではなく、ロイズ・コーヒー・ハウスを個人の保険引受人の利益の大きな中心、強力な拠点として出現させた」³⁶³ ということになる。

同じ点を、ブルックスは以下のように述べている。

「つまり、海上保険について法的に認められた会社は彼ら 2 社だけだったのである。ロイドのコーヒー店の保険引受人たちはそれでも活動ができたが、その理由は、彼らが私人 (private individuals) であり、いかなる種類の組織 (society) にも属していないからである。優遇された 2 社以外の会社はこの事業に従事することはできなかった。

しかし、実際には 2 社はこの共同の独占を利用しなかった。彼らは主として火災保険と生命保険に集中し、メトロポリスの海上保険の 1/10 以上 (多くの場合は 1/25) を扱ってはいないようである。この結果、2 社を意図した独占は、実際にはロイドのコーヒー店の引受人たちによる独占になってしまったのである。」³⁶⁴

木村の指摘は以下のとおりである。

「一説によれば、立法者には尊敬すべきアンダーライターたちの活動を抑圧する意図は初めからなかった。個人アンダーライターは、有限責任の会社と違い、『自分の引受責任額に対して自分自身を拘束する』旨保険証券に明記し、保険金の支払いには全財産を担保に入れ、無限責任をもって危険を引受けていたからである。別の説によると、立法者は個人アンダーライターのことなど念頭になく、他の保険会社の禁止のことばかり考えていたために生じた法の盲点であった。また他の説によると、立法者は勅許会社ができれば個人アンダーライターは自然に消滅すると考えていたという。」³⁶⁵

恐らく、これらのいずれもが全てではないとしても一定の真実を含んでいるのであろう。留意しておくべき点は、当時の保険引受人は十分な資産を持つ富裕層であり庶民ではないという点である。彼らは海上輸送の継続・安全とそこから上がる莫大な利益の恩恵を受けていたからこそ保険を引受けていたことも重要である³⁶⁶。

³⁶³ Wright C. & Fayle C. E., "A History of Lloyd's", 1928, p. 64.

³⁶⁴ Brooks, *ibid*, p. 339.

³⁶⁵ 木村前掲, p. 54.

³⁶⁶ 当時の保険引受人と、彼らの実際の職業に関する詳細な検討は本稿の射程を外れるため割愛するが、18 世紀あるい

だからこそ、巷間横行する賭博保険に対しては社会的にも一定の対応が必要とされ勅許会社を設立し世論の要求に応える形をとったものの、現実には個々の保険引受人の既存利益を侵害するような形は想定していなかったと考える方が自然である。日本語では投機と投資は意味も雰囲気も異なるが英語ではいずれもスペキュレーション (speculation) である。この単語の最初の意味は、投機ではなく、思索・熟考である³⁶⁷。賭博保険は投機だが、保険の引受けは思索・熟考を擁するものであるという点に、当時の保険引受人たちのプライドが垣間見える。

いずれにせよ、この 1720 年泡沫法は、組織としてのロイドのコーヒー店に集う個々の保険引受人の活動を、会社という新規参入者から保護する形となったことは間違いない。その結果、彼らによる海上保険の実質的な独占は、法律上、少なくともこの法律が廃止される 1824 年までは続く形となったのである。

そうすると本稿の目的上、次の問題は、その期間にロイドのコーヒー店、そして個々の引受人たちがどのような土台を構築した結果、後の「ロイズ」としてその仕組みが継続・繁栄したかである。ビジネスの世界では法的な保護が与えられるだけでは十分ではないことが多い。法制度に安住してはいずれ競争相手に「抜け道」がみつけれ、優位性が崩される³⁶⁸。法的保護をうまく活用し、さらなる競争優位をいかに築き、一時的競争優位を可能な限り持続的競争優位にするか、ロイドのコーヒー店と個々の保険引受人たちはこれにどう対応したかを次に検討する。

6.4. 「構え」の構築：2つの柱

ロイズ研究者の多くは、「旧ロイズ」と「新ロイズ」の区切りを 1769 年に置いている。例えば、谷山は「年代記的には、ニュー・ロイズ (New Lloyd's) の出現 (79 人, 1769 年) とオールド・ロイズ (Old Lloyd's) の死滅 (1785?), ロイズの法人化 (1871 年 5 月 25 日), non-marine 市場への進出 (1882 年) などが画期的」とし、ニュー・ロイズの出現により「イギリスの保険は、詐欺・瞞着に利潤の源泉を求める従来の商業資本的保険から、等価交換を原則とする産業資本的保険に変革」³⁶⁹ したとしている。また、ロイズ自身が、「1794 年付けの議事録から、その“New”を消去して、Lloyd's と自称するようになり、今日に至っている」³⁷⁰ とも紹介している。これはそのとおりである。

はそれ以前のイギリスの発展や海外貿易と何らかの形で関わり合いがあり、莫大な資産を形成できたからこそ保険引受人として無限責任を引受けることができたということは理解しておいた方がよい。

³⁶⁷ 例えば, Longman English Dictionary では, 1. when you guess about the possible causes or effects of something without knowing all the facts, or the guesses that you make があり, 2 が when you try to make a profit by buying goods, property, share etc and then selling them である。 <https://www.ldoceonline.com/dictionary/speculation> (2021 年 10 月 16 日確認)

³⁶⁸ 中国の有名な故事に「上有政策下有对策」とあることはこれを示している。

³⁶⁹ 谷山新良, 「ロイズの組織と運営 (1)」, 『大阪府立大学経済研究』, 第 35 号, 1965 年, p. 130.

³⁷⁰ 谷山前掲, p. 131.

だが、旧ロイズから新ロイズへの転換は、制度上は1日ではあるものの、現実には1769年以前と以後において何年もの時間を必要としている。時系列で「旧ロイズ」と「新ロイズ」を分けるのはわかりやすいが時には誤解を招く。

その理由は、ロイズの歴史を見た場合、例えばライト&フェイル(1928)のような文献では1冊の中で全体の歴史が述べられているにもかかわらず、現代の日本語の組織名では「ロイズ」と「ロイド」という2つの呼び方が意図的に区別されており表記の混乱を招くだけでなく、そもそも保険と船級は別物として扱われる傾向が強いからである。

確かに前者は保険、後者は船舶の分類や評価を実施している全くの別組織だが、グランド・ストラテジーの観点から見ると表裏一体をなして発展してきている³⁷¹。

したがって、本稿ではその中身を、新旧ではなく、グランド・ストラテジーの観点からいかにしてこの2つが表裏一体となり競争優位を構築したかという点を中心に検討する。

具体的には、そもそもビジネスとしての保険と再保険をどのような仕組みで成立させたのか、そしてロイズがいかにして圧倒的な競争優位を築き上げたかを再保険という仕組みに注目して検討する。次に、それを具体的に形にしたものとして、「ロイズ・リスト」と「ロイド・レジスター」の検討を行う。

6.4.1. 保険ビジネスの原則と再保険

保険の起源については先に述べたとおりだが、本節ではその具体的運用について検討を行う。最初に極めて簡単な事例をもとに考えてみたい。

今、戸数100戸(村人100人)の村を想定する。過去20年間の記録を検討した結果、その村で毎年発生する火災(議論を簡単にするために延焼や消火活動のためのさまざまな費用などは考慮しない)が3件だとしよう。一旦火災が発生した際の損害は1戸当たり100万円とする。つまり、年間300万円の損害が発生することになる。

この場合、年間の火災による被害を村人100人全員で負担するとすれば、1人当たりの年間負担額は $300 \text{ 万} \div 100 \text{ 人} = 3 \text{ 万円/人}$ となる。つまり、村人全員が年間3万円を拠出すれば、火災が3件発生してもその損害を賄えることになる。この事例において3万円は保険料であり、1件の火災発生時に支払われる100万円が保険金である。

実際には、これほど単純ではないが、保険の基本はこの形である。保険学の世界では、保険の根本要素として、「給付・反対給付均等の原則」と「収支相等の原則」を「保険の二大原則」としている³⁷²。

³⁷¹ 前者はロイズ・オブ・ロンドン(Lloyd's of London)であり、正式にはロイズ保険組合(Corporation of Lloyd's)である。後者は、ロイド船級協会(Lloyd's Register Group Limited)である。

³⁷² これらについては多くの先行研究がある。例えば、保険学の分野では「保険料をP、保険金をZ、保険加入者数をn、保険事故遭遇者数をr、危険率をwとすると、 $P=wZ$ が給付・反対給付均等の原則であり、それは保険料が保険金の数学

ここまでは比較的わかりやすい。しかし、保険を引き受ける側として注意しておくべき点は、「個別の次元と全体の次元を関連させて把握すること」³⁷³ である。1人の村人が3万円の保険料を支払い保険に加入することと、村人全員が3万円の保険料を支払い保険に加入することのビジネスとしての意味である。

村人Aが支払う保険料はあくまでも状況に依存しており、3万円を支払うことにより、火災による損害というリスクを保険提供者に移転したことになる。補償が想定されない場合、村人Aは万が一の火災に備えて、資金やその他の設備の補強など、さまざまな準備（＝投資）が必要となるため、相当分が他の事業活動や消費へ仕向けられなくなる。

ところが、保険により、万が一、火災の被害に遭遇しても損害額を補償してもらえるだけでなく、損害に備えて資金や設備を余分に準備する必要がなくなるため、安心して自らの資金や設備を本来の事業活動や消費につぎ込めるということになる。

これを保険の提供者から見れば、3万円の保険料で火災発生時の補償というリスクを引受けることは「割に合うか否か」が問題となる。100人のうち97人は問題なくとも3人は必ず火災になることが確率的に判明している場合、誰がその3名かは保険を提供する側にはわからない。単純に97%は大丈夫というのではロシアン・ルーレットと同じ賭け事なる。つまり、特定の村人との1対1の場合だけを見れば、まともなビジネスとしては成立しない。仮にその村人が火災に合えば保険料100万円の支払いが発生し、差し引き97万円の損失が発生するからである。これはあくまでも個別の次元の話である。

だが、ここで保険を提供する側としては、村人Aと同様なリスクを抱えている村人が村内には他にも99名いること、つまり全体の次元を考える必要がある。これらの村人から仮に全員3万円の保険料を徴収することができるとしよう。これは保険を提供する側から見れば、「リスクの集積 (risk pooling)」ということになる。100人の村人が、同質で、相互に独立している場合、誰もが火災に遭遇する確率は同じである。したがって、村人100人から1人3万円の保険料を徴収できれば、年間3件の火災が発生しても保険料の支払いは大丈夫ということになる。

これは、保険に加入する人間が増えれば増えるほど、すなわち、「同種多数事例をとるならば、相互に独立な偶然的、個別的原因は相殺され」³⁷⁴ ることにより、火災による不利益の予測が統計的に可能になることを示している。確率論・統計学の分野で言えば、

的期待値に等しいという個別の保険取引の均衡を示し、 $nP = rZ$ が収支相等の原則であり、全体の保険団体の均衡を示す。 $W = r/n$ であれば、式の変形が可能となり、これが両式・両原則を結び付けている」という形で表されている。また、「給付・反対給付の原則」はこれを指摘した Wilhelm Lexis の名を取り、「レクシスの原理」とも呼ばれている。さらに、「収支相等の原則」については、「保険の目的は不確定事象の確定化にあるので、『必要以上の保険料を徴収せず、必要以上の資本金を要せず、しかも十分大なる安全性を以て、不確定事象の確定化を図ることが、保険数学の出発点であり、同時に又その最大の目的でもある』」という鈴木敏一（『保険数学』（1934年、p. 4）を紹介している。小川浩昭、「保険原理論—レクシスの原理と二大原則」、『商学論集』、第56巻、第1号、2009年、p. 29 および p. 47。

³⁷³ 小川前掲、p. 43。

³⁷⁴ 岩井浩、「経済法則と大数法則」、『關西大學經濟論集』、第19巻、第1号、1969年、p. 76。

「大数の法則 (Law of Large Numbers)」と呼ばれている基本定理を現実のビジネスにおける損害の発生に応用したものであり、統計的推論 (statistical inference) と呼ばれている手法に“近い”³⁷⁵。

なお、「大数の法則」そのものは数学的に証明されているが、ビジネスを含む社会現象に当てはめる際には一定の注意が必要である。先の事例では 100 人の村人を皆、均一なものとして扱ったが、実際には村人は一人ひとりが皆異なるからである。

この点について岩井 (1969) は、①社会的集団 (大量) の構成単位の同種性 (同質性)、②単位相互の独立性、③単一なる特定方向の集団性 (単一標識性)、④集団の大きさの無限性、の 4 つを備えたときに、「大数の法則」は社会現象への適用は可能とし、「大数法則は、『客観的対象に実在する法則』ではなく、同種多数事例の集団観察における方法論的原理、すなわち観察という認識過程の思惟の運動法則にかかわる方法論的原理」と述べている³⁷⁶。

学術的にはそのとおりだが、保険というサービスを提供する側の経営戦略という視点から見れば、むしろ、①から④に述べた条件をいかにして人為的に作り出せるかが戦略上、最も重要なポイントとなる。

つまり、村人自体が多種多様である以上、保険約款により意図的・人為的に補償可能なサービスを可能な限り同質化・均一化したものに仕上げれば良いということになる。これは、村人各々が希望する千差万別の火災の被害に対する補償を、保険約款という規定を通じて同質的かつ均質的なもの、つまりコモディティ化することに他ならない。

ところで、100 人の村人が全員保険に加入してくれれば良いが、1 名しか加入しなかった場合はどうか。保険を提供する側は 3 万円の保険料と引き換えに、今後 1 年間、確率は 3%だが火災が発生した場合には 100 万円の保険料を支払うリスクを持つことになる。

このリスクを低減する方法が保険加入者の逆である。保険を引き受ける側 (アンダーライター) が 1 人であればリスクは 100 万円 (実際には 97 万円) だが、仮に 2 者であれば火災が発生しても 1 人の負担は 50 万円 (同 48.5 万円) で済む。100 者いれば、1 万円 (同 9,700 円) である。

保険を提供する側としては、100 万円の保険金のうち、例えば自ら補償可能な分を 5 万円とすれば、残りの 95 万円相当のリスクを他のどこか引受けてくれるところに預けることになる。これが再保険 (reinsurance) である。

文献によれば、再保険そのものは 15-16 世紀のポルトガルの海上保険の付保対象商品の中に既に登場しているし³⁷⁷、「危険の測定に関する十分な知識のない初期の保険者たち

³⁷⁵ 「大数の法則」を簡単に言えば、例えば、サイコロを振り、1 という目が出る確率は 1/6 であり、これはサイコロを振る回数が増えれば増えるほど理論的な確立である 1/6 に近づく、というものである。ここで、「近い」と述べた理由は、当時のロイズが実施していた仕組みは、恐らくは観察と経験の蓄積に基づいた「大数の法則」の応用と考えられるからである。

³⁷⁶ 岩井前掲, p. 77.

³⁷⁷ 若土正史, 「大航海時代におけるポルトガルの海上保険の活用状況—特にインド航路について」, 『保険学雑誌』, 第

は、引き合はない保険を他へ転嫁する手段として、半ば欺瞞的に、他のより冒険的な、知識のより乏しい保険者を利用して、再保険に訴えたのである」³⁷⁸ という指摘がある。

したがって、再保険の概念自体はロイズによる発明ではない。重要な点は、ビジネスとしての再保険を継続的に実施するためには、知識や情報の非対称性を活用した欺瞞的取引ではなく正当な理由と仕組みが必要なことである。佐波によれば、再保険の目的は「大数法則の実現即ち危険の平均のための手段」³⁷⁹ である。

つまり、特定の危険を徹底的に分割することにより、危険そのものを平均化することを意図しているということになる。この点は、疾病を例にした現代の保険の内容を考えてみるとわかりやすい。単純に病気になるリスクの引受けと心臓病になるリスクの引受けは、同じ疾病のリスクでも明らかに異なる。さらに、心臓病の中にも例えば部位や症状によりさまざまな種類があるため、そこでもリスクは細分化され、結果として平均化されていくということになる。

こうした形で、再保険が可能になることにより、保険という「信用」を備えたサービスの継続的提供が可能になり、人びとが万が一の時に備えて個別に準備していた資金を本来の消費や投資に活用可能になったことによる社会全体の経済活動に対する効果は極めて大きいと考えられる。

そして、個々の保険提供者がカバーしきれない部分を再保険という形で引き受けることは、実質的には同質化・均一化したリスクの集団を大量に集めることに他ならず、その結果として、個々の保険提供者以上に「大数の原則」を正確に活用できる立場を確保するということを意味している。これが、再保険を担うロイズのグランド・ストラテジーの根幹である。

この結果、従来は引き受けることを躊躇するような巨大な損害が生じるような取引についても保険を引き受けることが可能となったのである。

なお、ロイズの保険引受人が即断即決できる能力を持っているということは一面の真実ではあるとしても³⁸⁰、ここで述べた保険と再保険の本質から考えると、やや異なる状況が理解できる。それは、極めて多数の保険引受人の1人として限定されたリスクを負担する場合、負担額は実質的にはほとんどゼロに近くなる可能性すらあるということである。つ

628号, 2015年, pp. 126-127. とくに表1. ここには1656-1619年のブルゴスの海上保険の付保商品の明細が示されているが、その商品の項目の中に「生命保険」と「再保険」が示されている。若土は、「生命保険とは恐らく『乗組員』や『奴隷』を対象としてもの」であるとし、「高額保険の引受を実現する手段として、複数の保険者がシェアする共同引受やこの再保険が利用されていたと思われる」としている。

³⁷⁸ 佐波前掲, p. 128. なお、佐波論文は、そのタイトルからもわかるように、この再保険という仕組みが「企業連携」の仕組みへと発展していくことを論じている。

³⁷⁹ 佐波宣平、「再保険の経済的本質」、『経済論叢』、第45巻、第6号、1937年, p. 113.

³⁸⁰ ロイズの保険引受人が25万ポンドの金塊の輸送に関する保険を極めて短時間で引き受けた話はよく知られているが、仮に彼が1,000人の引受人の代表をしていれば、1人当たりの負担は単純計算でも250ポンドということになる。そして、恐らく彼のもとには貴金属を含めた輸送における実際の事故の発生確率が経験的な蓄積データとして存在したのであろう。なおこの話は、Wright & Fayle, *ibid.*, p. 197 に記されている。

まり、リスクの判断業務を単なる日常の事務処理業務に落とし込めるということである。

先の村人 A の 100 万円の補償のうち、95 万円が再保険に回ったとして、仮に 2000 人の引受人がいれば、1 人あたりの引受額は 475 円に過ぎない。これならば即断即決ができるというものであろう。

ロイズは、他のどこよりも早く、こうした引受人のグループを作り上げたが、その秘訣は長年の経験に基づき個別リスクを極めて細かく、そして、疑いようもない程度に均質化・均一化していたため、個々の引受人としては、僅かの負担で済んだからである。そして、多数の引受人で分担して負担するということは、結果として多くの引受人の資金を実質的に活用する仕組み、つまり大量の資金調達のための仕組みの構築を可能としたのである³⁸¹。

もちろん、この背景にはイギリスの海上輸送が増加し、そのリスクを引受ける保険が必要という環境が存在したことは間違いない。だが、ロイズのグランド・ストラテジーが優れていた点は、第 1 に、こうしたマクロ環境の変化を踏まえ、個々の貿易商人や商工業者が直面する現実的かつ具体的なさまざまな不安という不可視性が高いリスクを、保険という形式を通じて可視化した上で再整理し、誰に対しても同じ内容にコモディティ化（ただし、そのリスクに応じてもちろん保険料は異なる）して、保険という形で提供する仕組みを作ったことである。

第 2 に、拡大する経済活動により生じる従来とは規模が異なるリスクを引受ける方法として、個別次元でエンドユーザーと直接接するのではなく、一段下がった再保険者という立場に自らを置いたことである。それにより、ロイズ自身で個々の保険の中身をコモディティ化するのではなく、フロントラインにいる保険提供者によりコモディティ化され均質化・均一化されたリスクの「束」を引受けることにより、「大数の法則」がより確実に実現できる「立地」に自らを置いたことになる。

そして第 3 に、保険引受人の個人資産に依存した形の引受けではなく、保険引受人のネットワークを他の競争業者よりも迅速かつ多数構築したことにより、リスクを分散化させ、彼らの総資産額そのものを実質的な危険負担に充当可能な形として機能させたことである。これにより、1 社では実現不可能な水準の保険引受能力を実現したことであろう。

これは、無数のニーズをコモディティ化して再保険として受ける「立地」であると同時に、同じ形でコモディティ化して保険引受人に出すという仲介業者の「立地」を作り上げたことに他ならない。

6.4.2. ロイズ・リスト

初期のロイドのコーヒー店における差別化のポイントは、場所と情報の提供であったこ

³⁸¹ 現在のロイズは、保険引受人の元に個別のリスクごとにシンジゲートと呼ばれるグループが作られており、各シンジゲートの中にネームと呼ばれる個々の資金提供者、つまりかつての引受人がいるようである。Lloyd's of London の HP には、2020 年 12 月 31 日時点で 76 のシンジゲートが存在すると記されている。（アドレスは、<https://www.lloyds.com/about-lloyds/what-is-lloyds/lloyds-market> 2021 年 10 月 31 日確認）

とは既に述べた。情報に関して補足すれば、「ロイドは初期の頃から、客のためにニュースをアナウンスするとともに、紙切れに書いて閲覧に供していた」³⁸² という。

1696 年にはそれが印刷された「ロイズ・ニュース (Lloyd's News)」という形になり、週 3 回発行されていたようだ。一旦は停止されたこの「ロイズ・ニュース」は、1734 年、「ロイズ・リスト (Lloyd's List)」として復刊されており、この年が正式な誕生とされている (ライト & フェイル, 木村)³⁸³。ロイズ・リストの何が革新的であったかについて、ブルックスは、「彼は、船や馬、ワインや蒸留酒、農場など、さまざまな商品の整理と処分の方法を確立した (instituted and auctions for the disposal of commodities)」³⁸⁴ と述べている。

これは極めて重要なポイントである。農産物や家畜、そして船舶に至るまで、一見、大量のコモディティに見える対象を一定の基準のもとに分類すれば、商品として売買の対象となるということを見抜き、この考えを船舶と積荷に応用したことにより、コーヒー店に出入りする保険引受人やブローカーたちに、個々の取引における共通の判断基準、いわば土台を提供したからである。

また、ライト & フェイル (1928) の中には、1740 年 1 月 2 日に発行された「ロイズ・リスト」の No.560 の原本が写真化されて挿入されている³⁸⁵。それを見ると、「このリストはかつて週 1 回発行されていたが、今後は週 2 回火曜日と金曜日に発行される…」という記述が見られる。表面には世界各地の通貨の価格や主要な会社の株価、金利などの金融関連情報が記され、裏面には世界各地の港からくる船舶の出港地と入港地およびその到着日あるいは到着予定日が記されている。

現代であれば日々リアルタイムで更新されるのが当然な外国為替や株価、そして金地などとともに、世界各地からイギリス中の港に到着する予定の船舶の動向を 1 枚の紙にまとめ、提供したことが恐らくは最大のサービスであり競争力になったのであろう。

このリストの提供を 1734 年とした場合、先に述べた泡沫法 (1720 年) から 14 年後、いわゆる新ロイズの成立 (1769 年) より 35 年前である。ライト & フェイルは、このリストの冒頭の文言をさらに細かく分析し、週 1 回から週 2 回に変更になった理由は、外国郵便の配達頻度がそのように変わったことであることや、時代や顧客の要請に合わせ、当初は船舶リストだけであったものが金融業者のニーズを考慮して株価などの金融情報が追加されていった可能性を示唆している³⁸⁶。

以上からわかることは、ロイド亡き後も、ロイドのコーヒー店は、顧客のニーズと情報伝達機能の変化に合わせて、当時としては常に最先端の情報を、少なくとも新ロイズが成

³⁸² 木村前掲, p. 41.

³⁸³ Brooks, *ibid*, p. 336. には 1726 年となっているが, Wright & Fayle, *ibid*, p. 72 を見る限り, Lloyd's の正式な小委員会
が明確に 1734 年を初の発行としているため, これは間違いである。

³⁸⁴ Brooks, *ibid*, p. 336.

³⁸⁵ Wright C. & Fayle C. E., *ibid*, inserted between p. 72 and p. 73.

³⁸⁶ Wright C. & Fayle C. E., *ibid*, p. 73.

立する 35 年前から継続して提供していたということである。1720 年の泡沫法は確かにロイドのコーヒー店とそれを利用する保険引受人にとって恩恵があったが、それを何もせずに享受したのではなく、他のコーヒー店とは異なる形で定型的かつ必要にして十分な情報を継続的に提供し続けたことが海事情報に関する信用を蓄積したのである。

内容や体裁、配布方法はもちろん変更はあるもののロイズ・リストそのものは 2021 年の現在でも継続している。1734 年から見れば 287 年である。同時代の日本は 1730 年に大阪堂島で米の仲買仲間や株仲間が結成されている。恐らく瓦版のようなものが存在したであろうが当時のもので現存するものはほぼ無いようである。それが現在まで継続していると考え、その先見性と継続性には驚かざるを得ない。

しかし、これだけでは単なる有益な情報提供者であり、ブルックスが言う「商品の整理と処分の方法の確立」にはならない。それを具体的に実施したのは、次に述べるロイド・レジスター (Lloyd's Register) である³⁸⁷。

6.4.3. ロイド・レジスター

18 世紀の中葉、人びとは世界中にどれだけの数の商業用船舶が存在したと考えていたのだろうか。恐らく、当時のロイドのコーヒー店では、当初はそれが何隻であっても「船は船」であり、一山いくらの穀物や野菜と同じように見えていたに違いない。ただ、どこからいつ到着したか、それだけで十分な評価が得られたからである。

だが、具体的な保険引受人にとっては、同じ貨物を積み、A という港から B という港へ行く船であっても、例えば古い船と新しい船では難破のリスクが異なるし、航海日数も異なる。あるいは大砲が何門装備されているかにより、海賊に遭遇したときの被害状況も異なるし、装備に欠陥のある船はうまく補修して船名を変更してしまえば、表面上致命的欠陥が覆い隠されてしまうこともある。そのままで航海に出れば、保険引受人にとっては重大な損失に繋がりがかねない。

恐らくは、そうした個々の経験から、船舶ごとの名簿のようなものを作り無数の船を一定のルールに従って「分類」していくという発想が生まれたのではないかと考えられる。

これがロイド・レジスターである。ライト&フェイルによれば、1760 年にロイドのコーヒー店に出入りする保険引受人たちにより Society of Underwriters at Lloyd's Coffee House が作られ、現存する最古の “Lloyd's Registry of Shipping” は 1764 年のものであり、当初は半年に 1 回、後に年に 1 回の発行となったとされている³⁸⁸。

³⁸⁷ 保険の引受人の集合体としてのロイズと、船舶の登録・評価機関としてのロイド・レジスターとは全く別の組織だが、同じロイドのコーヒー店を舞台に発展してきている。本文で述べたように、前者は保険を扱う Lloyd's of London となり、後者は船舶の登録・評価を行う Lloyd's Register Group となっている。ちなみに英語は Lloyd's Register Group だが正式な日本語表記はロイズではなく、ロイドレジスターグループである。日本法人は 1 語でのロイドレジスタージャパン株式会社である。本稿では混乱を避けるため、「ロイド・レジスター」と表記する。

³⁸⁸ Wright C. & Fayle C. E., *ibid*, pp. 84-85. ただし、1760 年以前にも何らかの形でレジスターが出ていた可能性は否定できないとしている。なお、ロイドレジスタージャパン株式会社のホームページの「沿革」には 1764 年に「最初の船

これが後に有名になるロイド・レジスターとして確立するのは 1834 年である。武田は、「船級という概念を Committee が獲得するには、それから 74 年にわたる試行錯誤を繰り返さなければならなかった」³⁸⁹ と指摘し、1760 年はあくまでも協会が設立された年であり、船舶を評価するという後のロイズ船級協会の基盤が本当に確立するのは 1834 年としている³⁹⁰。

繰り返すが、保険の引受者の集合体としてのロイズと、船舶の分類・評価組織としてのロイド・レジスターは混同しやすいが別組織である。ただし、いずれも同じロイドのコーヒー店を舞台に発展してきている。前者と後者の決定的な違いは、前者で提供したロイズ・リストはあくまでコーヒー店のものであったが、後者はコーヒー店に出入りする保険引受人たちにより設立された組織であり、その運営すらロイドのコーヒー店で開催されたコミッティーによりなされたという点である³⁹¹。両者は確かに別物ではあるが、ロイドのコーヒー店という同根より生じている。

ところで、組織が発展するにつれ、さまざまな形で方針の違いなどによる対立が起こるが、ロイドのコーヒー店も例外ではなかった。先に述べたように賭博保険を継続する者と、純粋に海上保険の引受けを行う者との間に対立が起こり、1771 年、後者が中心となって現代のロイズが設立された。これが先に述べた新ロイズである。新ロイズは、保険引受人たちの助けもあり新しいコーヒー店の店舗を獲得するが、1774 年には王立取引所の中に場所を移転し、コーヒー店を舞台にした海上保険の引受けは終了となる。こうして、いわばロイドのコーヒー店に間借りをして発展してきた海上保険の引受ビジネスはようやく独立した引受人たちの組織を作ることができたのである。

この時系列を確認すると、組織の設立が 1760 年、最初期の“Lloyd’s Registry of Shipping”が 1764 年、そして 1771 年に賭博保険と手を切り、海上保険の引受けに専念するまでの 10 年強は、一方で純粋な海上保険の引受人たちの集合体としての「ロイズ」が独り立ちし、他方で船舶の分類・評価機関として「ロイド・レジスター」が独り立ちをする期間であったと理解できる。つまり、それまで一体となっていた海上保険と船舶の分類という仕事が明確な 2 つの柱として機能し始めたのである。そして、これらはいずれも「Lloyd’s」という名称を使用していたのである。

さて、ロイド・レジスターに話を戻すと、ライト & フェイルによれば、初期の“Lloyd’s Registry of Shipping”は以下の 12 項目を掲載していた。

名録発行」の記載がある。アドレスは、<https://www.lrs.or.jp/company/history.html> (2021 年 10 月 16 日確認)

³⁸⁹ 武田和彦、「船級協会の役割と仕事」、『日本造船学会誌』、第 863 号、2001 年、pp. 28-32. とくに p. 541.

³⁹⁰ ロイドレジスタージャパン株式会社のホームページの「沿革」には 1834 年に「Lloyd’s Register of British and Foreign Shipping」として組織再編、最初の船級規則発行」の記載がある。アドレスは、<https://www.lrs.or.jp/company/history.html> (2021 年 10 月 16 日確認)

³⁹¹ Wright C. & Fayle C. E., *ibid*, p. 87.

- 1 当該船舶の以前の名称 (Former name (if any) of the ship)
- 2 当該船舶の現在の名称 (Present name)
- 3 船長名 (Master)
- 4 帰属港 (Port)
- 5 仕向港 (Port of Destination)
- 6 積載量 (Tons)
- 7 大砲 (Guns)
- 8 乗組員 (Men)
- 9 建造日と場所 (Date and place of building)
- 10 オーナー (Owner or Owners)
- 11 前々年の船体および機器の状況 (例えば, 1764)
- 12 前年の船体および機器の状況 (例えば, 1765)

いわば当該船舶の基本的な健康診断書類ともいうべき内容である。13 項目目は空欄になっており、最新状況を自ら書き込むことが可能になっている。船舶をこのような形で分類して記録することは現代人には当然でも、当時としては画期的であったに違いない。

いずれも重要な項目だが、とくに 1, 7, 9, そして 11, 12 は当時の状況を考慮すると重要な情報であったものと考えられる³⁹²。

だが、これだけでは、いずれ競争相手にも同様なものを作成されることになり、先行者の優位性は喪失する。武田が、ロイド・レジスターの成立を 1760 年ではなく、1834 年としているのは、先に述べた 12 項目が誰でも思いつく通常の要素であるのに対し、ロイズ・レジスターならではの方針が時間の試練を経て確定したのが 1834 年だからである。

武田が示している 1834 年に確立した貴方方針とは以下の 8 点である³⁹³。

- 1 Register Book は 1 つであることが信用上大事である。
- 2 Committee は一部の業界だけでなく、関係業界全体の利益を代表するものであること。
- 3 協会の活動はすべて Committee の定めた Rules や Regulations に拠ること。
- 4 地域差や個人差に左右されない、独立した Classification Standards をもつこと。
- 5 建造中にも Survey をすること。
- 6 Surveyor は専任とすること。

³⁹² 実際に穀物購入とその輸送に携わった経験から言えば、とくに 1 (当該船舶の元の名称) は備船時には重要である。現代においても、船舶の場合、船ごとに航行速度や設備などに一定の特徴が存在するため、それを理解していないと大きな勘違いを犯し、回避可能なリスクを増大させることになる。筆者自身、かつての有名な船舶が全く異なる名前で目の前に現れた経験を何度もしている。

³⁹³ 武田前掲, p. 541.

- 7 Surveyor の評価が最終的なものであってはならず、Classification は Surveyor の報告によって Committee が決めること。
- 8 収入は Register Book の購読料だけに頼らず、入級時トン数に応じて船主より料金を徴収すること。

以上である。

すべてが重要なポイントだが、グランド・ストラテジーの観点から見た場合、とくに重要なものは 1 と 4 である。「地域差や個人差に左右されない、独立した Classification Standard」をロイド・レジスターが確立することと、その内容を記した Register Book を独占することにより、競争上の優位性を長期にわたり持続できることになるからである。

実際、船舶の分類において、自分達に都合の良い形に評価をされたい船主たちにより別の Register Book が発行されたこともあり、熾烈な競争があったようだが、関連業界全体の利益を考慮して 1 つになったのが 1834 年ある。その意味で、この年がロイド・レジスター創立の年と考えて良いのであろう。

ポイントは、こうした経験は一朝一夕にできるものではない点である。1760 年を起点としても 1834 年までには 74 年という時間が経過している。単なる船舶リストではなく、これだけの時間の蓄積を経たからこそ、およそ船舶と海上輸送において発生しうるあらゆるリスクをそれなりの形で抱合する文言が練りに練られ、それが現代においても実用性のあるロイド・レジスターの基本が作られたということにある。

武田は、現代でも応用されているロイド・レジスターの基本的な例として興味深い 2 点を記している。第 1 は、船舶建造材料としての鉄の評価方法であり、第 2 は、こうした技術の進歩に対する実用面における評価者としての姿勢、についてである。

第 1 の鉄だが、造船材料としての鉄（銑鉄）は 1820 年代に注目され、鉄を用いた船舶の classification が 1830 年代に求められたものの、実際に鋼鉄が使用されるまでにはさらに 1870 年代までの時間を必要としている。

この時代、製鉄技術も急速に変化している。ロイド・レジスターが示した方針は、「鉄船の建造はまだ揺籃時代であり、特別の形態や様式が採用されるべきだとは思っていないが、一般的な要求として、鉄板の厚みやフレームのサイズの最低基準を示し、完成後も定期的に Survey をして結果を確かめていきたい」³⁹⁴ というものである。

これは造船に限らず、変化や進展が著しい現代の科学技術に対しても同様なことが言えるだけでなく、依然として欧米各国の行政当局や企業の中において新しい規制や戦略を構築する際に一定の影響力を保ち続けていると考えられる³⁹⁵。

また、第 2 の点については、既存のルールが適用できないような新しい試みに対する姿

³⁹⁴ 武田前掲, p. 29.

³⁹⁵ 例えば、近年の生命科学分野における実質的同等性 (substantial equivalence) の議論や、農業分野における国際水準としての GAP (good agricultural practice) などの議論の中に同じ流れを見ることができる。

勢として、「Experimental として Special Survey を 2 年ごととしたり、‘Built of peculiar principle’、‘Equivalent thereto’などの語を付けくわえながらも積極的に受け入れていった」とされ、こうしたことを繰り返しながら「Rules づくりのノウハウを学」び、蓄積していったという³⁹⁶。

長期にわたり業界や関係者が従うことになる「ルール作りのノウハウ」を習得し、これに基づき、船舶という対象をあらゆる側面から測定し評価した内容を業界の統一基準として普及させる。ロイド・レジスターの場合には、これが「船級」すなわち「ship's class あるいは classification of ships」であったのである。ロイドの「船級」を獲得することは「堪航能力 (seaworthiness)」つまり当該船舶が航海において直面するあらゆる種類の危険に耐えることができるかどうかの基準を認められることに他ならない。海上輸送における損害はその賠償責任が「船舶の種類、構造、航路、季節、時期、貨物などによって異なる」³⁹⁷ ため、利害関係者の外に客観的に損害を判断する者が求められる。

正確に言えば、個々の保険引受人が引受けの判断を行う際に、必ず参照する大元のデータベースであるロイド・レジスターの「作り方」そのものが最大のポイントになる。保険の引受人はもちろん独立しており、個々の判断において保険を引き受けるが、その際、必ず参照するものがロイド・レジスターである。そして、ロイド・レジスターを作成しているのは、海上保険を担う保険引受人の集合体としてのロイズではなく、船舶の船級を決めるロイド船級協会、つまりロイド・レジスターということになる。

海上保険を引き受ける個々の引受人の集合体は「ロイズ・オブ・ロンドン」となり、ロイド・レジスターを作成する組織は「ロイド・レジスター (ロイド船級協会)」と組織的には別だが、概念としてのロイズの卓越性は、その 2 つが同じロイドのコーヒー店から発祥したにもかかわらず、また表裏一体として発展してきたことである。

そして、グランド・ストラテジーの観点から見れば、ロイズにおけるリスクの小口分散化と、武田が言う「ルール作りのノウハウ」、これこそがロイズ (とロイド) における本質を現していると考えて良い。

³⁹⁶ 武田前掲, p. 29. ちなみに引用文中で ‘Built of peculiar principle’ とは「特殊な原理で建造された」ことであり、‘Equivalent thereto’は、「それと同等なもの」の意味である。この表現が使われる場面は、さまざまな業界で考えられるであろう。先に述べた「実質的同等性 (substantial equivalence)」などは良い例である。

³⁹⁷ 「堪航能力」に関するブリタニカ国際大百科事典小項目辞典「堪航能力」の解説の一部である。アドレスは、<https://kotobank.jp/word/%E5%A0%AA%E8%88%AA%E8%83%BD%E5%8A%9B-95010%E3.83.96.E3.83.AA.E3.82.BF.E3.83.8B.E3.82.AB.E5.9B.BD.E9.9A.9B.E5.A4.A7.E7.99.BE.E7.A7.91.E4.BA.8B.E5.85.B8.20.E5.B0.8F.E9.A0.85.E7.9B.AE.E4.BA.8B.E5.85.B8> (2021 年 10 月 12 日確認) なお、堪航能力について、わが国には、志津田氏による一連の研究「堪航能力と海法 (1) (2) (3)」、『経営と経済』, 45 巻 4 号, 1966 年 pp. 37-60, 46 巻 2 号, 1966 年, pp. 257-294, 46 巻 3・4 号, 1967 年, pp. 59-78 を始めとして、現代に至るまで複数の研究がある。志津田は、「船舶の堪航能力は、航路、航海の時期およびその期間を考察して、その航路の、その時期における通常海上危険と積荷の性質数量等について、具体的な事実即して定められるものである。つまり、船体・属具・乗組員・炭水・食料その他の準備が、現実その航海をするに適し、その航海における通常海上危険に堪えることのできる状態であれば、堪航能力があると認められるのである (The Silvia, 1924)」という説明をしている (志津田前掲, 「堪航能力と海法 (1)」, 『経営と経済』, 45 巻 4 号, 1966 年, pp. 37-38, 46 巻 2 号, 1966 年)。

なぜならば、260 年以上の時間と時代や環境、そして地理的範囲を超えて現代でもロイズが保険と船級の世界で力を持ち続けている背景は、これら諸要素の変化に対応して常に新しいルールを作り続けることが出来たからである。

6.4.4. サブスクリプション：リスクの小口化

保険で知られている「ロイズ」は後に「ロイズ・オブ・ロンドン」となる。この組織の特徴は、初期の「冒険貸借」の伝統を引き継いでおり、いかなる保険も引き受けることである。そして、保険引受人たちはあくまでも個人で基本は無限責任である。ただし、実際には複数の保険引受人たちによるグループ（シンジゲートと呼ぶ）があり、その中でリーダーに相当する人間が、自分達で引き受けることの可能なリスクを限定して引受けの条件を決定する。

シンジゲート内のメンバーは、その中で自分が一定部分を引受けることが多いとされている。全体のリスクのうち、先のリーダーが引き受けなかった部分については他のシンジゲートに回される。こうした形で、あるひとつのリスクが幾重にも細分化され、それがさらに分けられ、個々の引受人のリスクを可能な限り最小化している。

なぜ、こうしたことが可能かと言えば、それは株式会社の誕生と同じ原理だからである。1 人では出来ない仕事や投資を、細分化することにより多数の出資を募り、大規模な仕事を行うのが株式会社の仕組みであるとすれば、1 人では背負い切れないリスクを細分化し、自らが負担できるリスクの範囲を限定し、その上で対象となるビジネスを遂行してもらう。これが保険の仕組みである。

ロイズの卓越性は、この保険の仕組みを被保険者から保険者へという単純なものに留めず、さらにその先として、保険者が負担できない部分のリスクを再保険として引受けただけでなく、その再保険のリスクそのものも同質化・均一化した形で最終的には多数の保険引受人につないでいる点にある。

この結果、一見、いかに巨大なリスクでも個々の保険引受人の立場から見れば、その中のほんの一部だけを負担すれば良いことになる。例えば、人間 1 人の怪我のリスクを全体とすれば、それを細分化し、左手小指の第 1 関節を怪我した場合にのみ保険金を支払うという保険商品を構成すれば、全身のあらゆる怪我の中でも当該部位を損傷するリスクはかなり限られたものになり、過去の怪我の統計から発生確率は相当程度に予想されるということになる。それを多数の引受人で負担すれば 1 人 1 人の負担額はさらに少なくなる…、という仕組みである。

近年ではリスクを小口に分けて複数で引き受ける仕組みのことはサブスクリプション（subscription）という。日本ではサブスクリプションというと動画やサービスの定額料金による利用サービスとして広く紹介されているが、対象商品の全てを売り切り・買い切りにするのではなく、一定の価格で継続的に関係を持続させるという仕組みは、本質的には保険契約におけるリスク小口化と同じ考え方である。

6.5. 18 世紀半ば以降の輸送

さて、ローマ帝国の例を出すまでもなく、経済と社会の発展に輸送は不可欠である。ここでは簡単に輸送と述べたが、内容は、人、物、資金、そして情報、これら全ての輸送が円滑かつ安価に行われることにより経済と社会は大きく発展する。

例えば、18 世紀の米国の道路網の発達を簡単に述べれば、有料道路 (turnpike)、板の道路 (plank road)、蒸気船 (steamship boat)、運河 (canal)、鉄道 (railroad) といった形で、米国内の輸送方法が時代とともに変化していったことがわかる³⁹⁸。

米国東海岸から西へ西へと開拓が進むにつれ、西部の広大な領土から収穫される大量の穀物や畜産物を大消費地である東部へいかに迅速に輸送するか、そして、西部へ進んだ人々の生活に必要な物資をこれもまた迅速に東海岸から西部へ届けるか、これが最大の課題であったことは広く知られている。

第4章の石油や第5章の穀物が産業として確立していく過程はこうした輸送網の充実に大きく支えられているが、輸送網は米国内陸部と東海岸を結び付けただけではない。海上輸送の充実ににより、米国内の大量の生産物をヨーロッパという大市場と結び付けたからこそ、その後の米国の成長に多大な影響を与えている。

さらに言えば、米国とヨーロッパとの貿易の増加は、人や物資を輸送する外洋航海が可能な船舶の需要が急増を意味している。そこでは米国の国内河川や運河の航行以上に危険が伴う外洋航海のリスクをどう回避するかが重要となる。ここにリスク回避手段としての海上保険の必要性が生じ、その内容を判断するために貨物の保険と船舶の等級という概念が発達したのである。

危険の分割・小口化は、火災保険（木造と煉瓦建の区別）の分野が先行したようだが、貿易でも同様である。扱う貨物の物量が拡大し、品目が多種多様なればなるほど発生する危険の種類を類型化し、それをさらに細分化することにより平均化して、「大数の法則」を実現させることこそが保険提供者には必須となる。

同時に、輸送手段としての船舶についても、その分類と格付けという誰にとっても納得できる基準が求められたのである。

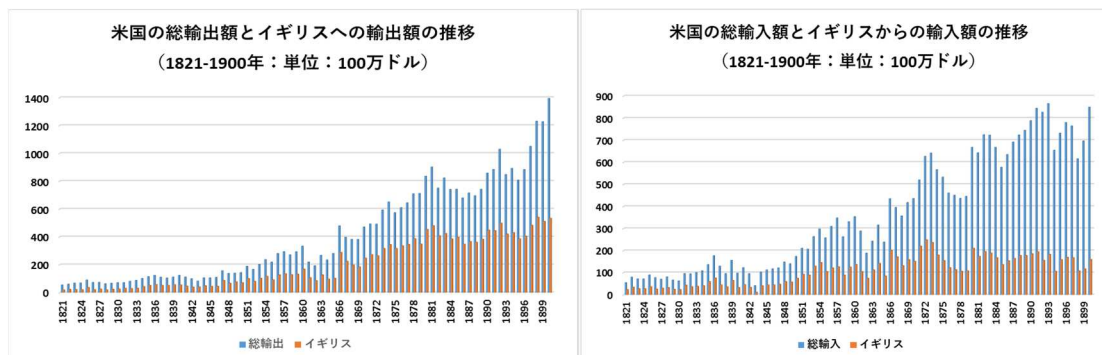
ロイズのグランド・ストラテジーの原点はまさにこの点に存在したということになる。

少し、具体的な数字を示しておこう。公表されている米国のセンサスによるデータをもとにこの時期の米国の輸出額と輸入額の推移を示したものが次頁の図である³⁹⁹。

19 世紀の半ば以降、米国の貿易額は輸出額、輸入額ともに急増している。まず、輸出額を見ると 1821 年から 1900 年の 80 年間に 5,500 万ドルから 13 億 9,400 万ドルへと拡大し

³⁹⁸ Bogart & Kemmerer, *Economic History of the American People*, 1946, pp. 311-339.

³⁹⁹ Bureau of the Census, U.S. Department of Commerce, *Historical Statistics of the United States-Colonial Times to 1970*, Part 2, 1975, pp. 903-907 より作成。



出典： Bureau of the Census, U.S. Department of Commerce, “*Historical Statistics of the United States-Colonial Times to 1970*”, Part 2, 1975, pp. 903-907 より作成.

ている（平均成長率は 104.1%）。この間、イギリス向け輸出は 1,900 万ドルから 5 億 3,400 万ドルへと伸びている（同 104.3%）。1821 年のイギリス向け輸出は総額の 34.5% であったが、その後拡大し、1840 年代には概ね 4 割以上、そして 1850 年代から 1880 年代までは 50% を超えている（単年度のピークは 1866 年の 60.1%）。つまり、19 世紀中盤から後半にかけて、イギリスは米国にとって最大の輸出先・顧客であったことがわかる。

一方、輸入額も 1821 年の 55 百万ドルから 1900 年の 8 億 5,000 万ドルへと拡大している（平均成長率 109.6%）。このうちイギリスからの輸入額は、1821 年には 2,400 万ドルから 1900 年の 1 億 6,000 万ドルとなっている（平均成長率 102.4%）。1821 年当時は総輸入に占めるイギリスの割合が 43.6% であり、1850 年代まで米国はイギリスに輸入のほぼ半分弱を依存していた（1853 年は 49.2%，1854 年は 49.0%）。

その後イギリスからの輸入は金額的にはほぼ安定していたものの、総輸入額が急増するに従い、比率が減少し、1890 年代以降は 2 割を切ることが普通になっていく。例えば、1900 年の輸入額 8 億 5,000 万ドルの内訳は、ヨーロッパが 4 億 5,000 万ドルで地域としては最大であり、イギリスは其中で最大（1 億 6,000 万ドル）だが、米州（カナダ、キューバ、メキシコ、ブラジル、その他）が 2 億 2,400 万ドル、アジアが 1 億 4,600 万ドルなど、輸入先は世界各地に拡大し、その結果としてイギリスの相対的な地位が低下してきていることがわかる。

一般的には、これをイギリスから米国への覇権の転換、つまり米国の台頭と理解しがちだが、それは表面的な理解に過ぎない。なぜならば、先に述べたように米国の輸出の最大の顧客は 19 世紀後半のこの時期ですら依然としてイギリスが中心であったからである。ビジネスの大原則は顧客のニーズに応えることであるとすれば、顧客がイギリスである以上、そのニーズに合致した形で商品を輸出し続けたのが、この時代の米国であったと理解すべきであろう。

では、この時代の顧客としてのイギリスのニーズとは何か。米国産商品そのものはもちろんだが、それ以上に貨物をイギリスに輸出するにあたり使用するすべての船舶が、ロイド・レジスターに掲載された船舶であることであり、そうでなければ輸送リスクを回避す

るための保険がかけられなかったということである。もちろん、保険はロイドのコーヒー店に集まった個々の引受人が、そして 1871 年以降は組織としてのロイズが従来通り引き受けていたのである。

個々の商品の輸出価格や数量については個別の貿易業者が商行為として自由に取り決めるが、その商品を積載する船舶の基準と、輸送途中の損害をどう担保するか of の仕組みについては依然としてイギリス基準、正確に言えばロイド・レジスターの内容に基づいて、個々の引受人が決定していたのである。

貿易業務に携わった経験がある人間であれば、誰でも理解していることだが、現代ですら傭船（chartering）と海上保険（marine insurance）無しではいかなる貿易も成立しない。対象商品の価格の交渉だけではビジネスは成立せず、輸送とその安全が担保されて初めて貿易は成立するということに他ならない。ロイド・レジスターはその意味で貿易の最も重要な土台（船舶の分類）を規定し、それに基づいて個々の保険引受人が海上保険の引受を判断していたと考えるべきであろう。

したがって、表面的には 19 世紀の終盤から 20 世紀にかけて世界の覇権がイギリスから米国に移るように見えてはいるものの、実は米国はイギリス（というよりもロイズとロイドが作り上げた保険と船舶格付けの仕組み）に相変わず、依存し続けていたと理解すべきであろう。

そして、19 世紀の終盤に急速に拡大したイギリス以外の国からの輸入の増加は、これらの国々の経済が発展して安価な製品が調達可能になったという経済構造の変化が第一であるとはいえ、貿易の仕組みに関する視点から見ると、米国がイギリスの制約を逃れて自由に決定することができる相手先を必死に求めた結果であることを示している。

一言で言えば、米国は政治力と経済力が向上するにつれ、自らの自由な貿易による商取引そのものではなく、対象となる貿易商品の輸送と保険という面から半ば永続的にも思える制約を課し続けてきたイギリスとロイズおよびロイドに対し、相当の不満を蓄積しつつ地位を拡大してきたということになる。そして、いくら不満があっても、貿易を拡大する以上、ロイズの海上保険とロイド・レジスターに頼らざるを得ないことが更にストレスを溜めたのである。イギリス側から見れば、これこそ、ビジネス・グランド・ストラテジーの神髄とも言えるものであろう。

6.6. 米国の逆襲

1920 年、米国では 1 つの法律が制定された。正式名称は、The Merchant Marine Act of 1920 というが、一般にはこの法律の提案者である当時の上院議員であり、通商委員会の議長であるウェズリー・L・ジョーンズの名前からジョーンズ法として知られている。

先に 19 世紀中盤以降、米国の対外貿易額が大きく拡大したことを述べたが、その物流を担った船舶はクリッパー船（Clipper）と呼ばれている大型の快速帆船である。周知のように船舶は国旗を掲げるが、米国の貿易が拡大し、世界中に米国の船舶が往来するように

なり、星条旗が各地で翻るようになったにもかかわらず、船舶の基準と保険はイギリス、つまりロイズとロイドに握られていた訳である。

そのため、何とかして米国人による保険と船舶の分類の仕組みを作りたいという願望が強くなったのである。こうした状況をイギリス人がどう見ていたかと言えば、ブルックスが述べているように、「全くもって正当なものではあり、良識あるイギリス人であれば誰も異論はない。だが、その実現には相当の障害がある。ロイド・レジスターのような広がりや威信のある協会は一日にしてならず」⁴⁰⁰ となる。

つまり、同様のものを作り上げようという努力は素晴らしいが、ローマ同様、「ロイズは一日にしてならず」と述べたのである。

これに対し、ジョーンズが望んだものは「アメリカのロイズであり、アメリカのロイズ・レジスターである」⁴⁰¹ とブルックスは述べている。だが、その困難さは嫌というほど理解してはいるものの、それでもアメリカはロイズとロイズ・レジスターに相当するものを自ら作らない限り、永遠にイギリスとロイズから自由になれない…という強い意志と感情が根底に渦巻いていたのである。

当時のジョーンズ自身の言葉としては、以下のものが伝えられている。

「1920 年海商法は、世界の海運に競争可能な適切なアメリカの商船を構築し、維持するための政策の基盤を築くための真摯な取り組みである」⁴⁰²（下線筆者）…（中略）

「わが国でもロイズのような組織を発展させたいと望む故、この法律の第 25 条では、アメリカ船級協会が資本金の無い組織として維持され、無配当である限り、米国が所有するすべての船舶は、アメリカ船級協会により分類されなければならない」⁴⁰³（下線筆者）

米国が国家をあげて船舶を規制する法律を制定し、民間の自由なビジネスモデルとして作られたロイズの仕組み（船舶の分類と保険）に対し、上院議員であり通商委員会の委員長としてのジョーンズが宣言したのである。

だが、自由貿易を掲げる以上、正面からは攻撃が出来ないため、自国の経済と産業の発展などを含めた様々な理由を掲げ、相手を賞賛し、叩き潰す意図は無くあくまでも自国の繁栄のために、自らの国で自らのルールに基づく船舶と保険を立ち上げなければいけないということを、国家の意志として法律の形で実現したということになる。

⁴⁰⁰ Brooks, S., *ibid.*, p. 788.

⁴⁰¹ Brooks, S., “Two Pillars of the British Merchant Marine: I: Lloyd’s Register”, *The North Atlantic Review*, Vol. 213, No. 784, 1921, p. 333.

⁴⁰² Jones, W. L., “The Merchant Marine Act of 1920”, *Proceedings of the Academy of Political Science in the City of New York*, Vol. 9, No. 2, American Foreign Trade Relations, 1921, p. 89 (233).

⁴⁰³ Jones, W. L., *ibid.*, p. 94 (238).

ロイド・レジスターの成立を 1760 年とするか 1834 年とするかは別として、ジョーンズ法の成立が 1920 年ということは、短くて 86 年、長くて 160 年である。これだけの期間継続する仕組みを作り上げた知恵の集積こそ、グランド・ストラテジーそのものであろう。

なお、それでも米国はジョーンズ法を作り上げたが、現代でも国によってはここまでの内容を完備していない国もある。その場合、19 世紀のロイズの仕組みは依然として生きている⁴⁰⁴。

6.7. おわりに

以上、ロイズのグランド・ストラテジーを簡単にまとめると以下のとおりとなる。

多くの人々は「これから成長するビジネスとは何か」に関心を持つ。商品、技術、サービスなど分野にかかわらず、何がこれから成長するかに関心を持つこと自体は間違いではない。その対象が取引される市場そのものが成長すれば、基本的には対象の売買により利益を得ることができるからである。

しかし、取扱い可能な対象は市場の需給により価格変動がある。市場の価格変動の影響を最も受けない方法は何かと言えば、視点を市場から切り離し、「何が」本当に取り扱われているかを見抜くこと、これが第 1 のポイントである。

エドワード・ロイドは、当初は店に集まる船員たちにコーヒーを提供し、さらに彼らと商談をする人々のためにペンやメモを用意した。店に集まる保険引受人がどのような判断をするかはわからなくても、「何」に基づいて判断をするかを見抜き、それを提供することで普通のコーヒー店に付加価値をつけたのである。当初は船舶の到着情報であり、その後は事故情報つまり「危険」、そして最後は船舶の過去情報を含むリスト、つまりロイズ・リストという形になる。

第 2 の段階は、保険引受人達自らの動きである。そもそも同時の保険は賭博と同様、投機性の強く、賭けの要素が存在したことが否めなかった以上、ビジネスとして継続的に実施し、一定のリターンを得るためには正確で緻密な情報と仕組みが必要となる。

そうなると、コーヒー店の営業サービスとしてのリストでは不十分である。そこで、コーヒー店とは独立し、自分達の仕事のために必要な客観的かつ正確なリスクを集積させ、

⁴⁰⁴ ちなみに、わが国の船舶法は明治 32（1899）年に制定され、何度もの改正を経た現在でも漢字カタカナ表記のままである。日本船舶の要件は第 1 条で規定されているが、1）日本ノ官庁又ハ公署ノ所有ニ属スル船舶、2）日本臣民ノ所有ニ属スル船舶他、3）日本ニ本店ヲ有スル商事会社ニシテ合名会社ニ在リテハ社員ノ全員、合資会社ニ在リテハ無限責任社員ノ全員、株式会社及ヒ有限会社ニ在テハ取締役ノ全員カ日本臣民ナルモノノ所有ニ属スル船舶、4）日本ニ主たる事務所ヲ有スル法人ニシテ其ノ代表者ノ全員カ日本臣民ナルモノノ所有ニ属スル船舶、となっていた（下線部筆者）。これが、近年、外国人が日本企業の経営に参画することが多くなってきたため、平成 11（1999）年になり、第 3 項および第 4 項については、3）日本ノ法令ニ依リ設立シタ会社ニシテ其代表者ノ全員及ヒ業務ヲ執行スル役員ノ 3 分ノ 2 以上カ日本国民ナルモノノ所有ニ有スル船舶、4）前号ニ掲ゲタル法人以外ノ法人ニシテ日本ノ法令ニヨリ設立シ其ノ代表者ノ全員ガ日本国民ナルモノノ所有ニ属スル船舶、と要件が緩和される形で改正されている。この間、個別の改正は何度もあったが、第 1 条という基本条文の文言や内容が改正されたのは実に 100 年振りであったことにも留意しておく必要がある。つまり、これほど一度、決めた土台を変更することは難しいということである。

さらに分散化させる仕組みを作るとともに、その一方で、現実の貿易という実業を担う船舶のリストを作る組織が必要となる。前者が保険と再保険の仕組みを作りあげ、後者はロイズ・リストからロイド・レジスターに繋がる。

保険では、保険証券の中に負担可能な一部分として明確に記すことで多種多様な人々の「不安」や「危険」を具体的・限定的かつ均一的なものとしてまとめあげ、それを過去の経験に基づく「大数の法則」が示す形で「給付・反対給付均等の原則」に基づき想定される損害額と等しくなる形での各保険会社が保険サービスを提供する。

さらに、各保険会社が負担しきれないリスクについては、これを再保険という形で既に均一化されたリスクの「束」としてあたかも大量のコモディティ取引のような形で受諾し、複数の保険引受人にこれもコモディティのような形で分担担保させる。こうして、大きな危険を可能な限り細分化・均一化させる仕組みを構築したのである。

一方、貿易に従事する船舶の情報は、全てをロイド・レジスターに一元化し、それを「唯一の原点」として位置付けることにより、その後の海上保険の実務手続きの基準が全てロイズ・レジスターを基礎として動くようになる。時間の経過とともに国力はイギリスから米国へシフトし、イギリスは米国から必要な食料や物資を輸入し続けることになって、その輸送を行う船舶を分類し、貨物に保険をかける場合、全てロイズとロイド・レジスターが定めたルールに基づくことになる。

ロイズは70年以上にわたる試行錯誤の上に、単純にリスクを回避するのではなく、将来いかなる環境変化が起こっても対応可能かつ進行中の新技術をも含める必要性を認識した上で、1人でリスクを負担するのが危険な場合には、どのような形で小口化細分化すれば、1人1人の保険引受人が引受可能な形のリスクに落とし込めるか、そして、それを具体的に表現する「文言」とはどのようなものか、「普遍的なルールを作る」ことのノウハウを蓄積してきたからこそ現代に至るもその力を保持していると考えられる。

つまり、貿易に携わる人々が心に抱く様々な「不安」や「危険」の一部をコモディティとして一定の規格に分類した上で商取引の対象としたのである。さらに海上保険を付保するという形で万が一の時には減殺可能な補償を与えることにより輸送が可能となることは、それ自体がローマの「市民権」を持つことと同様の機能を発揮するように仕立て上げたのである。保険そのものは保険証券という形式でしか目視できないが、保険が付保されていないと貿易が進まないということになると、保険自体がローマの道路に相当する貿易のインフラと実質的に同等の機能を備えることになる。

1921年に記されたブルックスの論文のタイトルは、「Two Pillars of the British Merchant Marine」であり、そのIがロイズ・レジスター、そのIIがロイズであることをあらためて思い出す必要がある。日本語にすれば、「イギリス商船隊の2つの柱」である。

本邦のロイズ研究は、この2つがいつの間にか分離し、ロイズといえば保険というイメージが強く、船級は海事関係の専門家の対象となることが多い。

しかしながら、この2つは表裏一隊となって遂行されてきたイギリスの極めて高度なビジネス・グランド・ストラテジーであることを理解しておく必要がある。

【参考文献】

- Bernstein, W., *"A Splendid Exchange-How Trade Shaped the World"*, 2008. (邦訳は『華麗なる交易－貿易は世界をどう変えたか』(翻訳：鬼塚忍), 2010 年.
- Blanchard, R. H., *"Insurance of the Catastrophe Hazard"*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 70, Modern Insurance Problems, 1917, pp. 220-226.
- Bogart, E.L., and Kemmerer, D. L., *"Economic History of the American People"*, 1946.
- Brooks, S., *"Two Pillars of the British Merchant Marine: II: Lloyd's"*, The North American Review, Vol. 213, No. 784, 1921, pp. 333-345.
- Brooks, S., *"Two Pillars of the British Merchant Marine. I. Lloyd's Register"*, The North American Review, Vol. 212, No. 782, 1920, pp. 788-797.
- Emerigon, M. B.M., *"An Essay on Maritime Loans"*, 1811, p. 17. (reprinted 2021)
- Henderson, C. R., *"Industrial Insurance, VIII. Insurance Plans of Railroad Corporations"*, American Journal of Sociology, Vol. 13, No. 5, 1908, pp. 584-616.
- Henderson, C. R., *"Industrial Insurance, VI. Private Insurance Companies"*, American Journal of Sociology, Vol. 13, No. 3, 1907, pp. 349-379.
- Huebner, S., *"The Development and Present Status of Marine Insurance in the United States"*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 26, Insurance, 1905, pp. 241-272.
- Holdsworth, W.S., *"The Early History of the Contract of Insurance"*, Columbia Law Review, Vol. 17, No. 2, 1917, pp. 85-113.
- Holland, D. M., *"A Brief History of Reinsurance"*, Special Edition, Reinsurance News, No. 65, 2009.
- Jones, W. L., *"The Merchant Marine Act of 1920 "*, Proceedings of the Academy of Political Science in the City of New York, Vol. 9 , No. 2 , American Foreign Trade Relations, 1921, pp. 89-98.
- Jordan, D. S., *"War, Business and Insurance"*, The Scientific Monthly, Vol. 1, No. 2, 1915, pp. 165-176.
- Kopf, E. W., *"Notes on the Origin and Development of Reinsurance"*, Proceedings of the Casualty Actuarial Society, XVI, 1929. pp. 22-91.
- Morrison, R., *"On the Principles of Marine Insurance"*, The Assurance Magazine, and Journal of the Institute of Actuaries. Vol. 11, No. 5, 1864, pp. 285-299.
- Oviatt, F.C., *"Historical Study of Fire Insurance in the United States"*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 26, Insurance, 1905, pp. 155-178.

- Pearson, R., *“British and European Insurance Enterprise in American Markets, 1850-1914”*, Business and Economic History, Vol. 26, No. 2, 1997, pp. 438-451.
- Sweeney, J., *“Limitation of Shipowner Liability: Its American Roots and Some Problems Particular to Collision”*, Journal of Maritime Law & Commerce, Vol. 32, No. 2, 2001, pp. 241-278.
- Sage Publications, Inc., *“LLOYD’S”*, The Journal of Education, Vol. 61, No. 2, 1905, p. 47.
- Smith, A., *“An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”*, 1776
(reprinted 2012) . 邦訳『国富論－国の豊かさの本質と原因についての研究
(上・下)』, 山岡洋一翻訳, 2007 年.
- Swiss Reinsurance Company Ltd, *“The essential guide to reinsurance”*, 2015.
- U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, *“Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1970: Part 1”*, 1975.
- U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, *“Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1970: Part 2”*, 1975.
- Vance, W. R., *“The Early History of Insurance Law”*, Columbia Law Review, Vo. 8, No. 1, p. 5.
- Vance, W. R., *“The Contract of Reinsurance”*, The Virginia Law Register, Vol. 7, No. 10, 1902, pp. 669-679.
- Wright, C., & Fayle, C. E., *“A History of Lloyd’s”*, 1927.
-
- 稲田行祐, 『英国再保険法の基礎知識：一問一答』, 2015 年.
- 石川文吾, 「ロイズニ於ケル奇異ナル保険事業」, 『経済學商業學國民經濟雜誌』, 3 巻, 4 号, 1907 年, pp. 545-549.
- 岩井浩, 「経済法則と大数法則」, 『關西大學經濟論集』, 第 19 巻, 第 1 号, 1969 年, pp. 75-102.
- 印南博吉, 「レクシスの保険理論」, 『命題商學論叢』, 第 30 巻, 第 4/5 号, 1941 年, pp.1-36.
- 梅津昭彦, 「信義則（最大善意の原則）」, 『保険学雑誌』, 2009 巻, 607 号, 2009 年, pp. 3-17.
- 大森義夫, 「保険モデルに見る時の概念について」, 『保険学雑誌』, 第 608 号, 2010 年, pp. 153-170.
- 小川浩昭, 「保険原理論－レクシスの原理と二大原則－」, 『商学論集』, 第 56 巻, 第 1 号, 2009 年, pp. 29-60.
- 木村栄一, 『ロイズ・オブ・ロンドン』, 1985 年.
- 木村栄一, 『ロイズー世界最大の保険市場』, 1981 年.

- 木村栄一、『ロイズ保険証券生成史』, 1979 年.
- 木村栄一,「ロイズ会場保険証券の系譜」,『一橋大学研究年報, 商学研究 18』, 1975 年, pp. 27-176.
- 木村栄一,「ロイズ保険証券様式の形成」『一橋大学研究年報, 商学研究 11/12』, 1968 年, pp. 49-368.
- 木村栄一,「保険の経済的社会的考察」,『東京商科大学一橋論叢』, 第 26 卷, 第 6 号, 1951 年, pp. 679-708.
- 勝呂 弘,「ロイズ前史の研究」,『商業と経済』, 1933 年, pp. 68-125.
- 小島昌太郎,「海上保険國營問題」,『経済論叢』, 第 9 卷, 第 6 号, 1919 年, pp. 872-898.
- 佐波宣平,「ロイズに於ける再保険の操作」,『経済論叢』, 第 44 卷, 第 4 号, 1937 年, pp. 599-606.
- 堺 雄一,「中世ヨーロッパの遠隔地交易と危険対策 (6)」,『生命保険論集』, 143 号, 2003 年, pp. 85-147.
- 堺 雄一,「中世ヨーロッパの遠隔地交易と危険対策 (5)」,『生命保険論集』, 141 号, 2002 年, pp. 183-216.
- 堺 雄一,「中世ヨーロッパの遠隔地交易と危険対策 (4)」,『生命保険論集』, 140 号, 2002 年, pp. 105-182.
- 堺 雄一,「中世ヨーロッパの遠隔地交易と危険対策 (3)」,『生命保険論集』, 139 号, 2002 年, pp. 129-188.
- 堺 雄一,「中世ヨーロッパの遠隔地交易と危険対策 (2)」,『生命保険論集』, 137 号, 2001 年, pp. 91-163.
- 堺 雄一,「中世ヨーロッパの遠隔地交易と危険対策 (1)」,『生命保険論集』, 136 号, 2001 年, pp. 59-128.
- 堺 雄一,「ヨーロッパ中世封建社会と保険類似施設 (3)」,『文研論集』, 134 号, 2001 年, pp. 1-106.
- 堺 雄一,「ヨーロッパ中世封建社会と保険類似施設 (2)」,『文研論集』, 133 号, 2000 年, pp. 149-215.
- 堺 雄一,「ヨーロッパ中世封建社会と保険類似施設 (1)」,『文研論集』, 131 号, 2000 年, pp. 185-223.
- 佐波宣平,「企業聯繫としての再保険」,『経済論叢』, 第 49 卷, 第 1 号, 1939 年, pp. 121-134.
- 佐波宣平,「日本再保険市場の構成ー保険アウトルキーの問題に關聯して」,『経済論叢』, 第 48 卷, 第 4 号, 1939 年, pp. 703-722.
- 佐波宣平,「ロイズにおける再保険の操作」,『経済論叢』, 第 44 卷, 第 4 号, 1939 年, pp. 599-606.
- 佐波宣平,「再保険の経済的本質」,『経済論叢』, 第 45 卷, 第 6 号, 1937 年, pp. 849-

865.

佐波宣平,「再保険學說の發展(上)」,『經濟論叢』,第45卷,第4号,1937年,pp.546-558.

佐波宣平,「再保険學說の發展(上)」,『經濟論叢』,第45卷,第3号,1937年,pp.366-380.

志津田一彦,「冒険貸借・積荷冒険貸借と船舶先取特権の一考察—特にイギリス法の場合」,『富大經濟論集』,第34卷,第1号,1988年,pp.143-175.

白戸三郎,「生命再保険の理論及び實際」,『國民經濟雜誌』,第89卷,第3号,1954年,pp.1-15.

白戸三郎,「英國政府の戦時積荷再保険」,『國民經濟雜誌』,第67卷,第1号,1939年,pp.105-109.

武田和彦,「船級協会の役割と仕事」,『日本造船学会誌』,第863号,2001年,pp.28-32.

谷山新良,「ロイズ」,『經濟論叢』,第101卷,第1号,1968年,pp.62-80.

谷山新良,「ロイズの組織と運営(1)」,『大阪府立大學經濟研究』,35号,1965年,pp.130-112.

谷山新良,「ロイズ船級協会—創立(1760年)より再建(1834年)まで」,『經濟論叢』,第77卷,第6号,1956年,pp.448-468.

永井治郎,「ニコラス・バーボンの保険經濟思想」,『損害保險研究』,第78卷,第2号,2016年,pp.139-172.

中島健二,「中世西欧の高利禁止法に関する一考察—そのねらいは何だったのか」,金沢大學經濟論集,第32号,1995年,pp.77-108.

中村雅人,「最大善意の原則の生成(一)」,『松山大學論集』,第14卷,第2号,2002年,pp.103-118.

中村雅人,「最大善意の原則の生成(二・完)」,『松山大學論集』,第14卷,第3号,2002年,pp.53-71.

日本聖書協会,「ルカによる福音書」,「新訳聖書」『聖書』,6章35節,1955年,p.94.

原島茂,「生命保險の再保險」,『經濟學商業學國民經濟雜誌』,第12卷,第6号,1912年,pp.1017-1029.

馬場克三,「企業集中機構としての再保險」,『經濟學研究』,第4卷,第4号,1934年,pp.107-142.

ホジスン,『ロイズ—巨大保險機構の内幕(上・下)』,1987年,原著はHodgson, G., “Lloyd’s of London”, 1984.

松岡 順,「現代のロイズ—ロイズの組織とその仕組み—」,『損保総研レポート』,第90号,2009年,pp.51-80.

安井敏晃,「保險概念における不可欠な条件について」,『保險學雜誌』,第609号,2010年,pp.21-36.

吉川吉衛,「大数の法則と保険プーラー普通保険約款に関する若干の考察(2)ー」,『経営研究』,第58巻,第2号,2007年,pp.1-22.

吉澤卓也,「保険制度におけるリスク分散」,『保険学雑誌』,第586号,2004年,pp.161-188.

吉澤卓也,「集積損害による保険引受リスクのヘッジについてー保険先物と金融再保険について」,『損害保険研究』,第56巻,第1号,1994年,pp.55~154.

リーウィウス『ローマ建国以来の歴史6』,第23巻,49節,p.101.(原著はLivy, lib. 23. c. 49)

若土正史,「大航海時代におけるポルトガルの海上保険の活用状況ー特にインド航路について」,『保険学雑誌』,第628号,2015年,pp.117-137.

第7章 事例研究のまとめと結論

7.1. はじめに

本章では、第3章「グランド・ストラテジーとは何か」を踏まえ、第4章（石油）から第6章（保険）において実施した3つの事例研究から得られた共通の特徴を分析し、総括する。個別業界の詳細な検討は前章までに済ませているが、これらをグランド・ストラテジーの観点からを見直すと、そこには「立地>構え>製品>管理」という4つの次元のどこに焦点が当てられているかだけでなく、「立地」選択の「前段階」を含め、内容は複数のレベルが入り組んでいることがわかる。

グランド・ストラテジーは主として「立地」と「構え」に直接的な影響を及ぼす。だが、事例研究が明らかにしたそれ以上に重要なことは、当該業界における基本的な構造をその初期段階において規定してしまうことである。成功したグランド・ストラテジーを実行した共同体や組織は、自らが長期的に発展するだけでなく、その後の当該業界のビジネスの仕組みそのものが、最初に構築した形に従うこととなる。だからこそ、先行者の長期にわたる存続と繁栄が約束されるのである。

古代ローマにおける統治方法だけでなく、石油の採掘ではなく大規模かつ集中した石油精製、穀物の農場生産ではなく輸送のネットワーク、再保険による大数の法則の活用、これらメジャーが作った基本的な業界構造は現在でも継続している。ここが同業他社との競い合いを対象とする企業戦略との最大の違いである。一言で言えば、最初に土台と基本的な競争の仕組みを作れば、あとはそれに従い全てが動かざるを得ないということである。コモディティを扱いつつ、自社の発展だけでなく、業界全体の発展を視野に入れ、確実に利益を出すための土台と仕組みを最初に構築すること、これがグランド・ストラテジーの基本になる。

そうすると、その土台をどこでどのように構築するかという着手が問題となるが、その点について三品（2015）は、「立地」を「誰に何を売るか」とし、「構え」を「出荷する者をいかに入手して顧客に届けるか」という形で示している⁴⁰⁵。

これには前提が存在する。一つはその前段階として、顕在化している対象は何かという点と、それらに対する潜在的なニーズは何かという点である。古代ローマの場合には、前者は戦いに明け暮れ盛衰が著しい当時の共同体であり、後者は長期の安定と繁栄ということになる。

また、3つの事例で言えば、前者は、湧き出る原油、大量の穀物、貿易の増大に伴い付随するリスクと不安などであり、後者は長期的な利益とそれを確保するための土俵あるいは基盤に対するニーズである。

⁴⁰⁵ 三品和広、『高収益事業の作り方—経営戦略の実戦1—』, 2015年, p. 8.

言い換えれば「前段階」とは、対象商品自体の市場が不存在であるか、仮に存在しても不確実性が高い状態であり、場合によっては投機性や賭博性も高い状態である。これに上手く対処できれば信頼を獲得できるだけでなく、莫大な利益と長期的な繁栄に近づくこととなる⁴⁰⁶。以上がグランド・ストラテジーを構築する前段階である。

次に「着手」のタイミングが問題となる。具体的なアプローチとしては、三品（2015）の知見が参考になる。それは、当該事業の着手のタイミングにより、先発・後・遅発という形に対象を分類した上で次の分析を行うものである⁴⁰⁷。ここで先発とは、「他社に先駆けて事業に着手したケース」であり、後発は「ライフサイクルの成長段階までに着手した非先発ケース」、そして遅発は「ライフサイクルが成熟した段階で着手した非先発ケース」のことである⁴⁰⁸。

ただし、これだけでは通常の企業戦略と変わらない。この着手がグランド・ストラテジーとなるためには、自社の利益だけでなく、その方向が業界のビジネスそのものを大きく変更し、その後の標準になるかどうか重要な判断基準となる。本研究で対象としたメジャーは全て、単なる時間的に見た場合には当該ビジネスそのものの先発者ではない。ただし、業界の根本的な構造を作り上げたという点での先発者である。

もちろん、業界のライフサイクルをどの程度の時間とするかにより先発と遅発の間になりの時間が存在する可能性は否めない。しかし、本研究で対象とした石油・穀物・保険をこの視点から見ると、石油の輸送と精製そのものは多数の参加者が存在したが、ロックフェラーが本格的な垂直統合へ動き出したのはまさに他社に先駆けてのことである。その結果、石油ビジネスの基本的な構造が確定したのである。

穀物は、複数の成功した「穀物王」がカーギルに先行していたものの、その多くは一過性のものであるか、あるいは製粉業を中心に据えた方向へ動いている。自らは穀物の保管と輸送を行う形で全米にネットワークを構築し、それを穀物ビジネスの基本型にしたという点ではカーギルも先発と位置付けて良いと考えられる⁴⁰⁹。

保険のロイズは明確な先発である。再保険の概念そのものはロイズより前より存在していたが、それを商業的に成立する形に過去の経過を踏まえた上で保険証券の形に統一し、

⁴⁰⁶ 三品は、このパターンをプレスクリプション（顧客サイドの負荷内容のバラツキを分析した上で、手持ちの標準解を適切に組み合わせた処方提示すること）としている（三品前掲書, p. 327）。

⁴⁰⁷ 三品は、この手法で2000年から2009年度までの期間において1,805社の中から成功したケース198社を事例として抽出している。その中で恣意性を排除するための各種要件を設け、その基準をクリアした成功ケースを151選択しているが、その中でも本稿の研究対象と同じ揺籃市場をせめて成功したケースとして101を認めている。三品の結論は、「成功ケースの実に3分の2は、市場の揺籃期に先発したケース」というものであり、同時に「高収益事業を創るチャンスの窓は市場の揺籃期にしか開かない」というものである（三品前掲書, p. 274）。

⁴⁰⁸ 三品前掲書, p. 8.

⁴⁰⁹ 穀物のケースにおいて、カーギルと同様に先発でありながら、現在でも生き残っている企業にピーヴィがあるが、こちらは物理的な立地の選択においてカーギルの主戦場、つまり参入者の誰もが注目する集荷地域を回避し、競合しない形でネットワークを構築してきていることは第5章でも述べた。いわゆるメジャーにはならなくても、業界で一定のレベルで生き残るためにはこうした戦略が有効であることを示している。

時間をかけて事実上の業界標準の形にまで普及させたのはロイズの功績である。

なお、この段階で得られる重要な知見は、「着手は後発で良い」あるいは「全て最初になる必要はない」という点である。ローマの共和制はアテナイの民主政の動きからその強さと弱さを十分に理解した上で決定したものであり、ロックフェラー、カーギル、ロイズの動きも、時間的な一番手として実施した訳ではなく、業界が急成長する段階までに熟慮の上に判断を行い、そこから着手していることが判明している。

つまり、単に早く着手するのではなく、外的状況が大きく変化しつつあるのであれば、そして何らかの形でそれを安定させる兆しあるいは方法が少しでもあるのであれば、国家であれ企業であれ、自分達が属する共同体の基本的な構造を理解した上で、十分な判断のもとに「着手」する。これが「前段階」での最も重要な点である。

以上を踏まえると、本研究で取り扱った3つのケースは全て表面的には後発だが、グラント・ストラテジーの面では先発に相当することがわかる。これでようやく「立地」次元での分析に進むことができる。

ただし、ここで重要な点は、本研究の最大の目的は、「コモディティを扱いながら超長期にわたり利益を上げているメジャー」という最初の疑問から逸れないことである。そのためには、コモディティ・ビジネスの実際のオペレーション・フローを併せて検討していく必要がある。この2つをまとめたものが次の表である。

この表は、左端に「前段階」「着手」「立地」「構え」を配置し、そこに三品（2015）の視点とシュメナー（1990）によるオペレーション戦略の基本的な分析視点をグラント・ストラテジーの観点からアレンジして組み合わせている⁴¹⁰。

以上をもとに、さまざまな形のコモディティを付加価値ある製品に転換させた上で提供し、メジャーがいかにして長期的な利益と繁栄を確保してきたかを検討する。

7.2. 「立地」の次元

7.2.1 共通点

「立地」において検討する項目は「誰に対して」「何を売るか」だけでなく、それを「いかにして」という形に拡大しやすい。その場合には原材料の調達と製品の輸送が含まれる。ここで、前者は「立地」との関係が明確だが、後者は「オペレーション」の中でも加工後のプロセスである。

したがって、「いかにして」の部分に関し、本研究では「立地」の部分では「原材料の調達」のみを含み、「製品出荷」は「構え」で検討する。さらに、「立地」とは文字通り

⁴¹⁰ Schmenner, R.W., "Production/Operations Management- Concepts and Situations", 1987, pp. 740-744. Schmennerは20項目を指摘しているが、そこには①基本的な立地が含まれていないため、表ではこれを最初に付加している。また、本来は製造業全般に適用する特徴をまとめたものであるため、いくつかの項目はコモディティ・ビジネスに適した形に表現を修正して活用している。また、本研究は経営戦略を対象としているため、組織運営に関する項目は除外している。

表 事例分析のまとめ

主要な項目		古代ローマ	石油	穀物	保険	共通項	インプリケーション
前段階	顕在化している対象	共同体の盛衰	湧き出る原油	量産される穀物	増加する不安		不確実性・市場不存在
	潜在的なニーズ	長期の安定と繁栄	利益・基盤構築	利益・基盤構築	利益・基盤構築	✓	対処できれば利益は大・長期繁栄
着手	先発	他社に先駆けて事業に着手	民主政	個別搾油・輸送業者	独立した倉庫業者	個別業者	投機的・乱高下する市場
	後発	ライフサイクルの成長段階までに着手	王政～共和政	精製	エレベータ	再保険	✓ 全て最初になる必要はない
	遅発	ライフサイクルの成熟段階までに着手	—	—	—	—	—
立地	基本の形		国家の建国	精製	穀物集荷・配送	再保険	
	「誰に対して」 「何を売るか」	①「誰に」	人々	製品取扱業者	食品・飼料会社	保険会社	✓ 最前線から一列後方に位置する
		②「何を」	市民権	統一規格の精製油	概ね統一化した穀物	リスクの一部を統一化して保証	✓ 取扱商品は標準化して販売する（コモディティ化）
		「いかにして」	原材料調達 製品輸送	道路網建設	鉄道・船舶 （後にパイプライン）	倉庫・エレベータ・船舶	保険証券
		③場所	意図的	偶発的/意図的	意図的	意図的	✓ 「規模の経済」が活用可能な形を当初から想定
	オペレーション 原材料を 「いかに入手して」 製品をどのように 「顧客に届けるか」	④労働力のコストへの影響	大	大	大	大	✓ 取引・流通の集散地を俯瞰する 合理化への潜在的圧力
		⑤原材料の生産見直し	権限移譲/現地の習慣・風俗・慣習・言語維持、小規模官僚機構・広義の経験則	日・月・年	月・年単位	都度	
		⑥原材料購買	権限移譲/現地の習慣・風俗・慣習・言語維持、小規模官僚機構・広義の経験則	限定	特定多数	特定多数	
		⑦輸送	権限移譲/現地の習慣・風俗・慣習・言語維持、小規模官僚機構・広義の経験則	常時	随時/常時	無し	
		⑧原材料在庫	権限移譲/現地の習慣・風俗・慣習・言語維持、小規模官僚機構・広義の経験則	施設	施設・在野	無し	
		⑨生産計画	権限移譲/現地の習慣・風俗・慣習・言語維持、小規模官僚機構・広義の経験則	予測不可	経験則	経験則	✓ 経験知の重視
		⑩プロセス・フローの特徴	緩い	厳格	緩い	独立	
		⑪垂直統合の程度	身分は厳格、生活は混合・共存	厳格	緩い	独立	
		⑫製造施設・機具の特徴	職域は厳格	特定・転用不可	半ば特定・転用困難	約款解釈は特定	✓ 専門化
		⑬技術の先進性	中～小	大	小	中	
構え	加工	⑭キャパシティの有効性	大	大	中	小	
		⑮施設規模	大	大	大	小	
		⑯生産・在庫管理		全体管理	ゆるい全体管理	統計ベース	
		⑰生産速度の変更		可	やや可	不可；約款ベース	
		⑱生産管理	基本は能力、能力あれば世襲も可能	細分化	細分化	細分化	✓ 細分化・専門化
		⑲品質管理	基本は能力、能力あれば世襲も可能	均一化	均一化	均一化	✓ 出荷製品はコモディティで良い
		⑳雇用管理	基本は能力、能力あれば世襲も可能	職務別細分化	職務別細分化	専門化	✓ 細分化・専門化
		㉑流通ルート	特定	特定	特定	特定	✓ 「規模の経済」を活用
		㉒輸送手段	適宜	大量輸送	大量輸送	適宜	
		製品出荷					

Schmenger (1990) および三品 (2005) を参考に筆者作成。

「場所」の問題という側面があるだけでなく、対象とするビジネスにおける労働力のコストへの影響を無視できない。これらを踏まえて事例を検討した結果、「立地」次元における共通点は以下の5つが明らかになった（項目の前の番号は表の項目）。

第1は、①「誰に」に相当する対象が原材料や顧客獲得の最前線ではないことである。少なくとも本研究が対象としたメジャーは全てその草創期において、最前線から一列後ろに下がる第2列を確保している。これは、当該市場においては、採掘、生産、被保険者への販売、ではなく、製品取扱業者、食品・飼料会社、そして再保険を行う保険会社に対して製品を販売することを示している。

第2は、②「何を」売るかである。石油は規格が統一された精製油であり、穀物は容量が定められた袋入りの小麦など、そして保険はリスクの一部を統一された文言により保証したものとすれば、これらは全て標準化された製品、つまりコモディティということになる。古代ローマにおいては、ローマ市民の証である市民権そのものがローマの拡大とともにコモディティ化していったことと同様である。

つまり、メジャーが実施していたことは大量に産出される原材料を精製や袋詰め（あるいはエレベータによるブレンディング）、または保険約款により統一化・規格化された新たなコモディティとして提供していたということになる。

第3は、③場所である。これは「いかにして」の「原材料調達」に伴う部分である。場所の選択は偶発的なものと意図的なものがある。たまたま石油が湧き出たことや、ロックフェラーがその時期のクリーヴランドにいたという意味では偶発的だが、同時期に同じ状況に直面した人間は同世代を含めて数多く存在したはずであり、カーギルも同様である。また、海上輸送のリスクを可能な限り回避したいと考えていた貿易商人に保険を提供して

いた引受人はロイズ以外にも存在していたはずである。

ポイントは、直面した環境を完全に偶発的なものとして全て受け入れるのではなく、コモディティ・ビジネスの本質を理解して、意図的に「立地」を移るかである。その点、初期のロックフェラーはクリーヴランドにこだわったが、理由は同時期のピッツバーグよりもエリー運河と鉄道路線の数で選択肢が多かったからである。実際、石油に専念し始めた直後、ロックフェラーはニューヨークに拠点を設置し、後には本社まで移転している。これはクリーヴランドへのこだわりが単なる心情的なものではないことを示している。

カーギルは、鉄道路線の伸長とともに、西進と東進を繰り返し、常に全体が見渡せるポジションに拠点を構えている。現在に至るミネアポリス郊外の拠点が定まったときにはほぼ勝負がついた段階であり、それまでは当時の多くの農家のように「土地に執着」したのではなく、コモディティの流れの重要拠点と保管施設に執着したのである。

ロイズも、当初のコーヒー店は港の近くであったが、「船乗りに対しコーヒーを売る店」から「保険引受人に対し、海事情報を提供する」ことに変化したことにより、ロンバート・ストリートに移転している。

第4は、④労働力のコストへの影響、である。そもそも原材料自体が廉価なコモディティである以上、労働コストは製品価格に直接影響するだけでなく、それを製品価格から回収することも相当の付加価値を付けて販売できない限り不可能である。そのため、中核となる工程以外の部分は徹底的なコスト削減が必須となる。

その具体的な手法は規模の経済を追求する生産・輸送方法の活用であり、単位当たりコストを引き下げるものである。石油・穀物では大型輸送船、保険では現在であればインターネットを用いたオンライン取引などであろうが、草創期の保険証券においては文言を統一して日付と最低限の内容を記入するだけで十分な保険証書そのものを大量に印刷・提供可能とすることで、単位当たりコストは最小限にすることが試みられてきたとか考えられる。

最後に、第5として、⑨生産計画、がある。生産計画はシュメナーの分類では「オペレーション」の次元で議論されている。だが、本来、生産計画には今後は何を作ろうかという高次かつ戦略次元のものと、文字通りオペレーション・レベルの2つのタイプが存在するはずである。

米國中、そしてヨーロッパ中の家庭に灯りの元を供給しようという意味での生産計画と、具体的に今日・今月・今年は灯油を何トン生産予定、という次元の違いである。

グラント・ストラテジーの観点からは、「誰に対して何を売るか」という前者の意味での生産計画が重要になる。ロックフェラーには「Our Plan」という言葉に示されるように前者が存在したことが判明している。

カーギルも恐らくは同様のことを考えて拠点を動かしてきたと考えられるが、そこは検証不可能である。ただ、当時の穀物は年1度の収穫が確定していたため、少なくとも来年はどのような形で事業を拡大するかという意味で将来予測的な生産計画を、経験則に基づ

き保持していたとしても不思議ではない。

これをさらに徹底したのが、「大数の法則」を活用し、経験則をコモディティ・ビジネスに応用したロイズである。いずれも、工場の現場で示されるオペレーション次元での生産計画ではなく、戦略次元での議論である。

したがって、少なくとも3事例を見る限り、戦略次元での生産計画はほぼ確実に存在していたと考えられる。

以上、事例研究からは「立地」の次元では5つの共通点が確認された。

7.2.2. 相違点

「立地」次元における代表的な相違点は、手段に関わるものである。原材料の調達手段が道路・船舶・鉄道など異なるだけで、大量の製品を安定して輸送できるのであればその手段の差異は表面的なものである。その意味で、「立地」次元における3事例の相違点は、少なくとも草創期のコモディティ・ビジネスにおいては本質的なものではない。

ただし、原材料調達全体を「立地」に含めると⑤～⑧が相違点となる。シュメナーの分類で⑤に相当するのは「予想・見通し (forecasting)」だが、この内容は日本語にそのまま訳すと本研究の観点からは誤解を招く可能性がある。ここで述べられている内容は、原材料の生産に関する不確実性や信頼性、さらには原材料調達に至るプロセスの長さなど多岐にわたるからである。本研究ではこれらをまとめて「原材料の生産見通し」とした。

その場合、例えば、石油の生産量は産地からの日産・月産・年産という形で定量化されるが、穀物の多くは年1度の生産であり、保険は取引の「都度」である。こうした点から見れば3事例に共通項は存在しない。

また、⑥原材料の購買は、石油の場合、どこの産地・油井からという形で完全に限定されているのに対し、穀物や保険は対象となる産地や保険会社が一定程度限定されてはいるものの石油よりは対象が広い。その意味で全て同じではない。

さらに、⑦輸送と、⑧原材料在庫は、石油・穀物と、保険が最も異なる点である。石油の輸送は基本的に常時であり、穀物も一旦収穫された後はほぼ常時である。輸送ルートには常に原材料が動いている。これらはサプライチェーン全体の中にある移動在庫あるいは流通在庫として理解できる。

したがって、垂直統合した企業の場合には、このサプライチェーン上の在庫をいかに適正水準まで低下させるかがグループ全体としての大きな課題となる。特定セグメントの在庫を限界まで切り詰めても、その反動がサプライチェーン上の他の部分に生じ、全体としての在庫が増加すれば総コストが増加するからである。

ところが、保険には在庫が存在しない。そのためいわゆる在庫コストも発生しないコモディティである点が石油・穀物とは大きく異なっている。

以上が、「立地」次元における5つの相違点である。

7.3. 「構え」の次元

7.3.1. 共通点

先述したように、どこから先を「構え」とするかは視点により異なる。本研究では、「誰に対して」「何を売るか」という問いまでに加え、「いかにして」の部分のうち、原材料の調達までを「立地」として検討した。したがって、本稿における「構え」とは、具体的には⑩プロセス・フローの特徴から⑪輸送手段までを示している。

その上で3事例を検討すると明確な共通点が5項目存在する。⑫および⑬～⑯である。

第1に、⑫製造施設・機具の特徴だが、例えば、石油・穀物の場合には精製施設や穀物の保管施設・エレベータであり、これらは転用が不可能であるか、あるいは極めて困難な施設である。草創期の石油精製においては、初期投資費用もわずかであり多数の新規参入者が存在したが、取扱規模が拡大するにつれて精製施設は集約化・大型化されていった。

そうすると、効率性に劣る施設は競争により淘汰され廃棄されることになるが、同時に生き残った施設はさらに集中・大型化していくことになる。ロックフェラーは「クリーヴランドの大虐殺」を行ったとされているが、実際には既に石油精製において中小零細規模の業者が生き残れる状況ではなかったことは第4章で述べたとおりである。

穀物の分野では、近年の米国において生産地のシフトや流通経路の変更により使用されなくなった穀物保管施設の転用が少しずつ登場してきているが、こうした事例は絶対量としては微々たるものである⁴¹¹。

また、保険において⑫に相当するものは約款である。膨大な過去の事例に基づき、一言一句の厳密な解釈が決定している保険約款自体が精密機械と同様なものと考えることができる。

一般に、これら特定業界特有の特徴を持つ施設・機具の根本的な変更は相当困難である。したがって、発展方向は初期に設定されたパターンを、規模を変えて改善・追加・回復する方向が、既存施設を有効利用できるため最も合理的である。

第2に、⑬生産管理だが、3事例のいずれも細分化という手法を用いている。大量に集まった人々を一定の基準に基づき分類した古代ローマの手法と同様、石油、穀物、そして見えない不安であるリスクも、最初はいくつかの種類に、そして次第により細かく、一定の基準に基づき細分化し、その内容を規格化・標準化している。

集荷した原油はそのままではなく、精製という過程を通じて原油の中から必要な部分だけを取り出し、それを供給するという形である。穀物も同様である。山積みの穀物を一定の大きさの袋に詰めて取扱いが容易な形にして供給する。

保険においては無限の可能性があるリスクの中で、例えば、特定航海の期間における難破や沈没だけに限定して保険を提供することなど、いずれも対象を細分化することで測定

⁴¹¹ Lynn Freehill-Maye, 「生まれ変わる穀物サイロ, 農業遺構から集客施設へー美術館やホテル, ショッピング・センターなどに改修」, The Wall Street Journal 日本語版, 2018年9月3日, アドレスは, <https://jp.wsj.com/articles/SB1147874291179934606504584448211479204476> (2021年11月28日) など。

が容易な形とし、取引の促進を図り、コモディティの本質に可能な限り近づけている。

第3に、こうして細分化した製品に信頼性を与えているのが、⑮品質管理である。「同一の品質の灯油」であり、「同一の品質の小麦」、そして「定められた損害に遭遇した場合には必ず保険金で補償される」からこそ、取引が促進される。

これらはいずれもオペレーションのレベルにおけるコントロールの問題だが、対象がコモディティであるからこそ、一定水準の品質の維持が重要になる。品質が確保されることを前提に大量の取引だけでなく書面による決済が可能になるからである。石油や穀物の取引は常に現物を確認して行われる訳ではない以上、円滑な取引の遂行には誰もがわかる単位と品質が求められたのであり、保険も同様である⁴¹²。

第4に、⑯雇用管理がある。石油、穀物、保険、のいずれの業界も高度に専門化しているだけでなく、その内容は職務別に細分化している。これは繋がり of 強さにかかわらず、垂直統合化したグループの中では、個々人は全体の中の一部を担当する形で業務が行われる。職務別細分化は専門化と言い換えても良い。

第5に、これらの結果として、⑰流通ルートが全て特定のものに集約されていくことである。ロックフェラーは当初、複数の鉄道や運河を活用してその中で最も競争力ある相手を選択するような交渉を実施していたが、時間の経過とともに競争相手も同じ条件を獲得していく。つまり安価な輸送運賃は持続的な競争優位性そのものではなく、あくまで一時的な競争優位性であることが明確になる。

周囲が安価な運賃の獲得競争に奔走する中で、ロックフェラーはこれを見越していたため⁴¹³、意図的に一度は負けた形を作り上げた上で、精製規模の拡大と合理化という自らコントロール可能な競争力強化に努めたのである。外部の流通ルートは、自然な競争の結果、最終的には誰もが同じ最安値を提供する相手に行きつくこととなる。そうなれば精製規模とコストが最終的な勝負を左右するからである。

これは穀物も同様であるし、保険も引受人たちの中で、シンジケートと呼ばれる集団が生成されるにつれ、同種のリスクは同種の引受人で共有する形で流れが定型化している。いずれの業界においても主要な製品の流通ルートは時間の経過とともに特定のものの、つまり最も競争力があるものに落ち着くこととなり、競争は特定セグメントのオペレーションの次元から、システム全体のレベルへ、いわばグループとしての総合力のレベルへと変質

⁴¹² なお、現代においてもその世界の専門家は別として、一般に消費者レベルになると石油・穀物は目で見て判断するが、保険については約款の全てを一言一句確認する消費者は極めて稀であると考えられる。それだけ一定の仕組みが定着しているということでもある。

⁴¹³ Yergin, *ibid.*, p. 41 (邦訳, p. 56) には、『失敗したら、われわれは“われわれの計画”に取りかかろうと言える立場になる』と彼は考えていたというのだ』という記述がある。また, Abels, *ibid.*, p. 71 (邦訳, p. 86) にはフラグラの言葉として、『われわれはそれを信じてはいなかった。しかし、他の人たちの意見に押し倒されて、とうとうそれに屈服せざるを得なかった』との発言が記されている。これらがどこまで真実かは検証のしようがないが、当時の鉄道運賃をめぐる状況は単純にロックフェラー達の考えだけで解決できたものではなく、鉄道会社の思惑が相当影響していたこと、そしてロックフェラー達は提起された計画（南部鉄道会社）とは別に、“われわれの計画”を持っていたことだけは確かなようである。

することになる。

以上の5点が、「構え」の次元における共通点である。

7.3.2. 相違点

前節で述べた共通の特徴が存在するにもかかわらず、業界独自の視点で眺めると「構え」に次元には3事例の全てが異なる点が複数存在する。

第1に、⑩プロセス・フローの特徴では、石油は原油から最終製品を作るまでの精製工程は極めて密接に関連している。例えば、本研究の射程からははずれるが、石油は当初、灯油が主たる最終生産物として重要視されたが、時代環境の変化によりガソリンが重視され、さらに高分子化学の発展により、さまざまな石油化学製品が誕生している。こうなると同じ石油からの生産物とはいえ、製品別には全て異なる業界になる。だが、これらは全て密接に繋がっており、どこか1か所を飛ばして最終製品ができる訳ではない。

穀物も概ね似ているが、こちらの方はまだ「緩い」繋がりである。石油が工場の中で原油を精製して各種製品を製造するのに対し、穀物は保管施設・エレベータをいくつか経由するという移送過程そのものが原油の精製と同じ機能を担っている。しかも、これら保管施設はメジャーであるカーギルが所有するものばかりではなく、施設間の物流も状況により変化する。その意味でプロセス・フローの締め付けは石油に比べてかなり「緩い」。

これに対し、保険は個々のプロセスがほぼ完全に独立している。ロイズの立場は再保険を引き受ける立場が基本であり、特定の保険を被保険者に販売するのは複数の保険会社の独立した行為である。彼ら保険会社が自ら引受けられないリスクの部分のみを再保険としてロイズに持ち込むため、それ以前の段階における販売や成約とロイズは無関係である。

第2に、⑪垂直統合の程度だが、原因と結果を注意する必要がある。傍目には垂直統合の程度は石油が最も高く、次いで穀物、そして保険という形になり実際もそうだが、その石油も事例で示したとおり、当初から明確に垂直統合を目指していた訳ではない。

時系列の検証が明らかにした点は、供給過剰で精製業への参入者が多かったため水平的な連合が機能せず、ロックフェラーとスタンダード石油はあくまでもその時点時点での利益を最大化する形を追求した、いわばレント・シーキングの結果としての垂直統合と理解すべきである。石油の場合、単純な手数料ビジネスから輸送へ、そして輸送の中でも複数の鉄道と運河という選択肢の中から最も有利なものへ、さらに精製における規模の拡大へという形でレントが最大となるポイントが急速に変化したということになる。

その点、穀物や保険は、石油に比較すると変化の速度が緩く、カーギルが確立させた仕組みが比較的長期にわたり存続している。

第3として、こうした状況には、⑬技術の先進性が深く関係している。これは石油が最も高く、次いで保険であり、穀物はその生産の特徴もあり最も遅い⁴¹⁴。先に述べたよう

⁴¹⁴ 穀物の世界においてハイブリッド種子が普及したのは1950年代以降である。近年は生命科学分野の進歩により穀物の世界も急速に変化している。

に、石油は本稿が対象とした 19 世紀後半だけでなく、20 世紀以降も様々な技術革新が継続しており、コモディティとしての石油が極めて多くの製品に変化している⁴¹⁵。

また、海上保険も世界経済の発展とともに各国間の貿易が活発化するにつれ、保険約款の中身が精緻化されてきている。しかしながら、穀物は 20 世紀の後半になるまで主たる用途は食品と飼料用が中心であった。工業用利用が活発化するのには、カーギルがメジャーとして活動するようになってから 1 世紀以上の時間が過ぎた 20 世紀後半である⁴¹⁶。いわば、産業としてのサイクル・タイムが非常に緩慢であったということになる。

第 4 として、⑭キャパシティの有効性は、石油、穀物が保険よりも大きい。とくに石油精製は装置産業であるため、初期投資を回収する意味でも継続的かつ可能な限り高水準での操業を継続することが望ましい。穀物の場合も基本は同じである。保管施設そのものは一時的な通過ポイントに過ぎないが、そこを通過することにより手数料の形で設備投資が多少は回収できる。

だが、カーギルは全ての保管施設を自ら所有している訳ではなく、基幹となる集荷地域と、小規模な集荷施設からの出荷が集まる中大規模の施設、そして小規模業者では投資が不可能な大規模な輸出専用エレベータが中心である。

穀物の輸送ネットワークを全体として見た場合、カーギルのネットワークには入らない自由取引を行う農家や保管施設が存在することは、市場全体としては価格や環境変化に対するリスク分散や取引の流動性向上などの機能を果たしていると考えられることができる。

保険におけるキャパシティの有効性とは、引受人の能力に相当する。本研究で述べきたように、引受人が引き受ける責任の範囲は初めから分割・均一化され限定されている。したがって、石油や穀物に比べればリスクの内容は容易に把握しやすい。そのため、ここでは「小」とした。ただし、少額の責任も数が増えればいつかは個別の引受人の引受能力を上回ることになる点には注意が必要である⁴¹⁷。

第 5 に、⑮施設規模だが、石油や穀物の施設と保険の施設では明らかに規模が異なる。そもそも保険は専用の工場や設備は必要としない。必要なのは過去のデータを蓄積する保管施設である。これは石油や穀物の施設は可視性が高いのに対し、保険は同じコモディティでも不可視性が高いリスクを対象としていることに関係している。

第 6 に、⑯生産・在庫管理では、石油が全体としての最適化を常に求めているのに対し、穀物は同じ方向でもやや「緩い」最適化を追求しているが、これはサプライチェーン

⁴¹⁵ ロックフェラーは 20 世紀初頭にはドラム缶の内製を初めている。また、石油産業はその後、高分子化学の発展により、ナイロン、ポリエステルなど数多くの合成繊維を開発している。

⁴¹⁶ 例えば、米国農務省の公表によれば、2021/22 年の米国のトウモロコシの総需要量 148 億 3 千万ブッシェル（約 3 億 7,670 万トン）のうち、食品・種子・工業用需要は 66 億 8 千万ブッシェルと 45%を占める。総需要には輸出入 25 億ブッシェルが含まれているため、国内需要だけで見れば 123 億 3 千万ブッシェルとなり、実に 54%に相当する。そして、この 66 億 8 千万ブッシェルのうち、52 億 5 千万ブッシェル（79%）がエタノール原料として使用されている。

⁴¹⁷ 保険の引受額は引受人の能力により決まり、複数の引受人が集まって組織されたシンジケートは無限責任を持つが、個々の引受人はそのシンジケートに自らの引受能力を考慮して一定額を出資する形で参加するようである。

の全てを、例えばカーギルが所有している訳ではなく、生産者組織など外部組織が保有しているし、保険は「大数の法則」を元にした統計ベースの管理であるように、3事例が全て異なる。

第7に、⑩生産速度の変更、は実質的には需給調整の機能に相当する。石油の場合には精製工場の利益率を損なわない限りにおいて自在に運用可能である。

本研究が対象とした19世紀の後半時点では、現代的な技術により産地からの原油生産量の調整が困難であったため、生産される原油はどこかでまとめて精製し、販売可能な製品として捌くことが求められたからこそ、スタンダード石油が短期間に一気に全米一、そして世界の精製施設を持つようになったということでもある。

さらに、垂直統合の進展により、産地、精製、そして下流のガソリン・スタンドでの供給価格の調整まで、サプライチェーン全体の最適化を追求可能な体制が整うことになるが、それは20世紀以降の話である。

穀物も基本は同じだが、大豊作の年にはサプライチェーンに乗らない穀物は農場の屋外などで野積みにされており、同様の事例は現代でもしばしば目にする事ができる。保管施設に入れることにより保管料と金利を支払うよりは、屋外保管により当該土地の機会費用を若干損失するだけで済ませる方が、総費用も損失も少ないからである。

第8に、⑪輸送手段だが、コモディティの本質に鑑みれば、石油も穀物も単位当たりコストを可能な限り低くすることに尽きる。その結果として大量輸送手法を追求することになる⁴¹⁸。保険は対象物としては具体的な約款の標準化と保険証書そのものの郵送ということになるが、それも今後は電子媒体の活用になる可能性が高くなると考えられる。

以上、「構え」の次元においては8項目の相違点が判明した。

7.4. 先行研究と事例研究の関係および全体の総括

「コモディティは儲からない」「コモディティは薄利多売品」と言われ、コモディティ化を避けることは経営戦略において必須であるかのような印象がある。

だが、現実にはコモディティを扱いながら、超長期にわたり特定の業界で圧倒的地位と競争力を保持しているメジャーと呼ばれる一群の企業（群）が存在する。石油、穀物、保険などの業界に君臨する企業（群）である。

本研究は、これらの企業（群）が生き残ってきた理由を経営戦略、とくにグランド・ストラテジーという観点から解明しようと試みたものである。経営戦略には少なくとも「立地>構え>製品>管理」という複数の次元が存在するにもかかわらず、多くの既存研究は製品あるいは管理の次元に焦点を当ててきたが、それは入手可能なデータの多寡や、結果の把握の容易性に影響されている可能性が高い。

また、「立地」や「構え」については一旦選択されると変更には多大な労力を要するた

⁴¹⁸ VLCC, Panamax などの大型船舶である。

め、通常は所与のものとして、その後の戦略の検討に集中しがちである。さらに、部外者が当該戦略の是非を検討する場合でも、業界や制度（公開・非公開）の状況などから入手可能な情報には一定の限界がある。

そこで、本研究では超長期にわたり存続あるいは繁栄してきた国や組織の草創期の動きに焦点を当て、そこに共通する行動の特徴、簡単に言えば、いかにして強固な土台を構築したか、そのプロセスを検討し、共通項を抽出するというアプローチを採用した。

超長期の戦略は一般に「大戦略（grand strategy）」と呼ばれ、政治学や軍事などの分野では一定の蓄積があるものの、ビジネスにおける研究はそれほど多くはない。メジャーと呼ばれる企業（群）こそはこの対象として相応しいと考えたからである。

基本となるグランド・ストラテジーの骨格を検討した対象は古代ローマである。古代ローマが帝国になる前にいかなる「準備」をしていたかを検討した。古代ローマは帝政に至る前に約 500 年の共和制があり、さらにその前に約 250 年の王制がある。そして、その途中では近隣で最も活力を備えていたアテナイなどの古代ギリシアが存在していた。だが、歴史が教えるとおり、長期にわたり繁栄したのはアテナイではなくローマである。

そこで得られた骨格を基礎に、現代企業の中でコモディティを扱いながら超長期にわたり業界に君臨し、メジャーが存在する石油、穀物の業界を検討対象とした。これらは一見わかりやすい、つまりコモディティとして可視性が高い業界である。

一方、誰もが関心を持ちながら、誰かが可視化しないと顕在化しない種類のコモディティが存在する。この代表がリスクであり、これを扱う業界は保険である。本研究では生命保険ではなく、損害保険を対象とした。その上で、石油についてはスタンダード石油、穀物はカーギル、保険はロイズ、以上 3 つの企業について検討した。

最後に、各々の業界で行われていた内容を、グランド・ストラテジーの基本と、大量かつ均一の製品であるコモディティを原材料として扱い、一定のプロセスを経て付加価値のついた新たなコモディティとして供給するひとつの製造業としてとらえ、三品とシュメナーによる分析視点を基礎に若干の修正を加えた枠組みを用いて比較検討を実施した。

そして、「立地」の前段階における顕在化している対象と潜在的なニーズ、さらに具体的な着手の時期を含めて分析と検討を実施した。

全体で 21 項目のうち、「立地」は 9 項目、「構え」は 13 項目の比較を実施したところ、前者で 5 項目、後者で 5 項目は、業界が異なるにもかかわらず共通であることが判明した。その内容は以下のとおりである。

「着手」の時点

- ・全て最初になる必要はない。ただし、思慮深い判断は必要。

「立地」の次元

- ・基本的な立地を上流に取るが、最前列ではなく一列後方にとる

- ・対象を標準化・規格化して新たなコモディティとして提供する.
- ・「規模の経済」が活用可能なインフラを早期に構築し、全体を常に俯瞰する.
- ・コモディティ以外のコストを可能な限り削減する.
- ・サプライチェーン全体の最適化を図るため、「経験知」を重視する.

「構え」の次元

- ・製造施設・機具が精密化し、転用が困難になる
- ・生産管理は「細分化」して、測定を容易にする
- ・品質管理は「均一化」して、取引と決済を容易にする
- ・従業員は個別職務に専門化する
- ・流通ルートは最低コストのものに集約する

本研究で対象とした石油・穀物・保険の3つの事例に共通する要素をグランド・ストラテジーの骨格と考えるならば、これらがその主要な要素となる。これをさらに凝縮すれば、「拙速にならず、慎重に思慮深く判断した上で、上流の集荷拠点を押さえ、集荷したコモディティを均一化し、新たなコモディティとして大量に流通させるためのインフラを整備した上で提供する」ということになる。

7.5. 結 論

「草創期のコモディティ・ビジネスにおけるグランド・ストラテジー」は何か。一言で言えば、石油・穀物・保険の全てにおいて、本研究で対象としたメジャーは個別企業として大きく成長し、長期にわたり存続したただけでなく、各々が属する業界の基本的な構造を根本から構築しているということである。その意味ではコモディティ・ビジネスにおけるグランド・ストラテジーとは業界構造を変革あるいは構築する手法であるとも言える。

ただし、その具体的な手法の多くは確認してみれば当たり前のものである。メジャーが余りに巨大になり、詳細な情報が非公開であるため、何が特別な方法を用いているというイメージが拡大している可能性はあるが、彼らが初期に各々の業界で地位を確立した手法は現代の企業経営においても頻繁に用いられている手法である。

組織や業界が直面している状況が大規模な再編や変化が必須と見込まれるような状態において、ロックフェラー、カーギル、ロイズは、いずれも思い付きや単なる表面上の分析に基づく意思決定をしたのではなく、慎重で思慮深い判断を実施している。

重要な点は、対象となるコモディティに対する視点とその視野の広さ、そして一旦判断した後の行動の迅速さである。さらに、若年の起業家と熟練者との絶妙なパートナーシップのような形で新しい産業を構築していく手法は、いつの時代でも十分に通用する。

もちろん、これらの中には、徹底的な再検証を行えば個別業界に関する先行研究の中

で、一部あるいは特定業界固有のものとしての視点で言及されているだけでなく、現代の企業経営においては既に分野にかかわらず当然のこととして実践されている可能性があるものもある。

だが、市場そのものが不存在あるいは未成熟の段階に直面した場合、石油、穀物、保険の各業界でメジャーとして生き残った企業が採用してきた共通の行動として考えてみれば「拙速にならず、慎重に思慮深く判断した上で、上流の集荷拠点を押さえ、集荷したコモディティを均一化し、新たなコモディティとして大量に流通させるためのインフラを整備した上で提供する」という手法は、今後の経営戦略立案においてさまざまな形で活用可能であると考えられる。

以下、本研究から得られた若干のインプリケーションとして3点ほどを追記する。

第1は、石油発掘、そして大量の穀物生産、これらから得られる印象と実際の利益獲得は誰が行うのかは異なるということである。本来価値があるものでも石油や穀物のように、その価値が実現しない間は誰も利益を得られなかったものもあれば、大量に産出されたことで希少性が失われ、価値そのものが大きく変化することもある。

石油や穀物はこれらの好例である。保険は潜在的なニーズがあるがリスクが無限大かつ成約時点では具体的なリスクが見えないものをどのようにして取引可能な対象として仕上げていくかについての貴重な事例である。いずれも現代のビジネスにおいても応用が可能であるとともに、コモディティの視点をわずかに変更するだけで、新たなビジネス・チャンスを作り出すことは十分に可能であることが示されている。

第2は、その具体的な方法として、コモディティに付加価値をつけて製品化するのではなく、異なるタイプのコモディティとして取引可能な形で再供給する点こそがメジャーのグランド・ストラテジーの重要なポイントのひとつという点である。これは、石油で言えば、原油を精製して灯油やガソリン、重油という形で供給する⁴¹⁹。供給された各々の製品は依然としてコモディティである以上、本格的な競争は個別の製品の供給を受けた段階以降で行われる。共通するキーワードは細分化である。

穀物も用途にかかわらず、企業ユーザーに供給される製品は一定の品質規格に適ったコモディティである。それを食品会社や飼料会社などが各々の製品に加工してエンドユーザーに供給する段階で競争が本格化する。保険も同様であり、近年こそ再保険市場はそれなりに発展してきたが、本稿が対象としている時代ではほぼロイズの独壇場であった。

つまり、生産の最前線における資源や顧客の獲得競争に参加せず、消費の最前線での競争からも一定の距離を置き、必要に応じて需給調整を行える絶妙のポジショニングを確保すること可能になるということである。

第3は、グランド・ストラテジーを政治や軍事、歴史の世界、あるいは抽象的な「大戦

⁴¹⁹ 草創期の石油産業ではガソリンは不要な副産物として廃棄していたことが知られている。

略」の世界だけに留めておかず、現実の人々の歴史が教える知恵と経験の集積と理解すれば、ビジネス・グラント・ストラテジーには現代でも経営戦略を考慮する場合に学ぶべき教訓が多数存在することである。

ポイントは、分析の切り口を持ち、歴史の教訓を現実のビジネスにおける意思決定と経営戦略の立案・実践に活用することである。そうすれば歴史や文学作品は現代経営における多くの難問の解決方法について、過去の対応策、そしてその結果についてのさまざまな示唆を与えてくれるものと考えられる。

7.6. 残された課題

対象とする業界が異なり、品目も異なるため課題は数多く存在するが、本研究を通じ、見えてはきたが、検証しきれていない複数の重要な課題について記しておく。

第1は、本研究で対象としたコモディティをめぐる20世紀以降の状況である。例えば、石油はドレイク油田の時代と大きく異なり、中東や南米、北アフリカなど地理的に拡大しているだけでなく、アラスカや北海などの海底油田の役割も大きい。

海底油田の掘削などは素人には無理であるし、仮に発見できても原油の抽出には特別な技術が必要である。そうした技術を備えている企業は極めて限定されている。ここにメジャーがどのように関わっているかは未検討である。

穀物の世界では、最先端の生命科学技術の適用により、伝統的な家畜飼料用だけでなく、食品用の中でも機能性食品が注目され、さらにエタノールなどの産業用途も急速に拡大している。石油コンビナートという言葉があるが、現代の食品産業においては食品コンビナートが世界中で活動している。

保険は従来以上に細分化・均一化され、個々の細かいニーズに適応した商品の開発が進展している。そして保険会社に集約する仕組みもインターネットを活用して世界中から同時に大量の被保険者を集めることが可能になった結果、提供商品の数と種類が大幅に拡大しただけでなく、再保険業者の数と規模が世界中に拡大している⁴²⁰。今後は、大規模災害に備えたリスクを誰がどこまで負担するかという点についての議論や仕組みにも注目する必要がある。

第2は、本研究の中で見出したビジネス・グラント・ストラテジーについては、20世紀に入り、世界中で何度となく繰り返されていると考えられる。規模の大小や、地域的特性はあるものの、例えば、ドレイク油田の発見と、中東や中南米の各国で油田が発見された後に生じたことには多くの共通点が見られる。

国や地域により事情が異なるとはいっても、ある意味では情報の非対称性を活用してメジャー各社は新規油田の利権獲得に対し非常にレベルの高い、複雑な交渉を産油国と実

⁴²⁰ 現在では、ミュニッヒ再保険やスイス再保険など規模としてはロイズよりも大規模な再保険会社が登場している。ミュニッヒ再保険などは取扱う再保険料の規模で見ればロイズ（約165億ドル）の3倍程度の規模（約450億ドル）に達している。

施してきている。これらについても今回は検証までは至っていない。

また、石油、穀物、石油のような業界に限らず、そのままではほぼ価値のない大量の対象を一定の加工を施した上で新たな製品として提供し高収益を確保しているだけでなく、業界の代表企業となっている企業の事例を見れば、メジャーの戦略は企業規模にかかわらず有効であることがわかる⁴²¹。

第3は、保険におけるリスクと同様、新たにコモディティとして台頭している商品が近年数多く見受けられる点である。いくつか例を挙げれば、水、あるいは近年ではプラットフォームと呼ばれるインターネットによる取引基盤の提供である。これ以外にもいくつも例がある。グランド・ストラテジーの観点から見れば、進展状況がよくわかるはずだが、こちらもまとめきれていない。

最後に第4として、ビジネス・グランド・ストラテジーをあらためて総括しておく必要があるが、本研究では、その一端を捉えたに過ぎない。そのまま現実に活用可能となる対象者や企業はまだ限定されるであろう。グランド・ストラテジーをより身近なものにするためにはそれこそ一層の refining が必要である。

ただ、少なくとも現実の企業経営者、とくに複数の事業部門を束ねる立場にいる経営者にとっては、例えば、自分達は「立地>事業>製品>管理」のどの次元で戦略を検討すべきなのか、そもそも会社はどのステージにいるのか、土台を作ろうとしているのか、ただ他社が作り上げた土台に乗ろうとしているだけなのか、こうした根本的な問いを再考する機会になるであろう。これらが不明なまま経営戦略を議論しても持続性を獲得することは難しい。

こうした視点から現実のメジャーの経営分析を試みることはできたはずだが、それも本研究では手をつけるまでには至っていない。因みに最終頁に掲げた附属表に示したとおり、スタンダード石油の子孫とも言えるエクソンモービルやシェブロンは現在でもその利益の大半（各々7～9割）を upstream、つまり石油精製から生み出している。穀物メジャーの中で本研究では取り上げていないバンゲも税引前利益の約8割は穀物の取扱いであり、これは石油の upstream に相当する。現在のカーギルは数字を公表していないため、過去のプレス・リリースの数字からバンゲとの類推をするしかないが、利益の源泉はやはり穀物取引である可能性が極めて高い。

ロイズは過去10年間の再保険収入の割合を見る限り、再保険収入は概ね3分の1だが事業分野別に見れば、最大である。本研究では、これらの詳細な検討はしていないが、基本的な戦略、つまり対象としたメジャーにおけるビジネス・グランド・ストラテジーは依然として変わっていない可能性が強く示唆される次第である。

以上は、いずれも今後の課題としたい。

⁴²¹ 例えば、日本企業の中では、株式会社ダイセキという産業廃棄物処理会社などが良い事例である（三品前掲, pp. 329-33）。

・ 附属表：メジャーの近年の業績

本研究が対象とした時期ではないが、例えば過去 20 年間の EXXONMOBILE と Chevron の利益 (Netincome) の各々約 7 割、約 9 割は upstream，つまり精製から生じている。また、穀物メジャーのうち、Bunge の利益(EBIT)の 8 割は agribusiness，つまり穀物のハンドリングである。ロイズは過去 10 年を見る限り、概ね 3 分の 1 が再保険から保険料収入を得ている。

EXXONMOBILE	EX/MO																			
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
(million dollars)																				
Sales and Other operating revenue	178,587	255,583	279,332	237,162	200,628	239,854	367,647	420,836	451,509	467,029	370,125	301,500	459,579	390,328	365,467	358,955	291,252	237,054	200,949	208,715
Earnings(Loss)																				
Upstream	-20,630	14,442	14,079	13,355	196	7,101	27,548	26,841	29,895	34,439	24,097	17,107	35,402	26,497	26,230	24,340	16,675	14,502	9,598	10,736
Downstream	-1,077	2,323	6,010	5,597	4,201	6,557	3,045	3,449	13,190	4,459	3,567	1,781	8,151	9,573	8,454	7,992	5,706	3,516	1,300	4,227
Chemical	1,963	592	3,351	4,518	4,615	4,418	4,315	3,828	3,898	4,383	4,913	2,309	2,957	4,563	4,382	3,943	3,428	1,432	830	707
Corporate and financing	-3,296	-3,017	-2,600	-3,760	-1,172	-1,926	-2,388	-1,538	-2,103	-2,221	-2,117	-1,917	-1,290	-23	434	-154	-479	1,510	-442	-142
Merger-related expenses																			-275	-525
Others																				
Net income (loss) attributable to Exxon Mobil	-22,440	14,340	20,840	19,710	7,840	16,150	32,520	32,580	44,880	41,060	30,460	19,280	45,220	40,610	39,500	36,130	25,330	20,960	11,011	15,003

出典：米国証券取引委員会提出の年次報告書の各年より筆者作成。

(percentage)																				
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Sales and Other operating revenue	-12.6	5.6	7.5	8.3	3.9	6.7	8.8	7.7	9.9	8.8	8.2	6.4	9.8	10.4	10.8	10.1	8.7	8.8	5.5	7.2
Earnings(Loss)																				
Upstream	89.3	100.7	67.6	67.8	2.5	44.0	84.7	82.4	65.6	83.9	79.1	88.7	78.3	65.2	66.4	67.4	65.8	69.2	87.2	71.6
Downstream	4.8	16.2	28.8	28.4	53.6	40.6	9.4	10.6	29.4	10.9	11.7	9.2	18.0	23.6	21.4	22.1	22.5	16.8	11.8	28.2
Chemical	-8.7	4.1	16.1	22.9	58.9	27.4	13.3	11.7	8.7	10.7	16.1	12.0	6.5	11.2	11.1	10.9	13.5	6.8	7.5	4.7
Corporate and financing	14.7	-21.0	-12.5	-19.1	-14.9	-11.9	-7.3	-4.7	-4.7	-5.4	-7.0	-9.9	-2.9	-0.1	1.1	-0.4	-1.9	7.2	-4.0	-0.9
Merger-related expenses																			-4.0	-0.9
Others																				
Net income (loss) attributable to Exxon Mobil	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	98.5	102.6

出典：米国証券取引委員会提出の年次報告書の各年より筆者作成。

Chevron	Chevron Chevron/TexChev/TexChev/TexChev/Tex Texaco Texaco																			
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
(million dollars)																				
Sales and Other operating revenue	94,471	139,865	158,902	134,674	110,215	129,925	200,494	220,156	230,590	244,371	198,198	167,402	264,958	214,091	204,892	193,641	150,865	119,575	98,691	104,409
Earnings(Loss)																				
Upstream	-2,433	2,576	13,316	8,150	-2,537	-1,961	16,893	20,809	23,788	24,786	17,677	10,932	27,710	14,816	13,142	11,724	9,490	6,359	4,566	4,312
Downstream	47	2,481	3,798	5,214	3,435	7,601	4,336	2,237	4,299	3,591	2,478	473	3,429	3,502	3,973	2,766	3,250	1,167	-367	1,814
Chemicals																				
All others	-3,157	-2,133	-2,290	-4,169	-1,395	-1,053	-1,988	-1,623	-1,908	-1,482	-1,131	-922	-1,390	-26	-518	-689	-20	-213	-3,143	-2,710
Net income (loss) attributable to Exxon Mobil	-5,543	2,924	14,824	9,195	-497	4,587	19,241	21,423	26,179	26,895	19,024	10,892	29,931	18,688	17,138	14,099	13,034	7,382	1,132	3,288

出典：米国証券取引委員会提出の年次報告書の各年より筆者作成。

(percentage)																				
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Sales and Other operating revenue	-5.3	2.1	9.3	6.8	-0.5	3.5	9.6	9.7	11.4	11.0	9.6	6.5	11.3	8.7	8.4	7.3	8.6	6.2	1.1	3.1
Earnings(Loss)																				
Upstream	43.9	88.1	89.8	88.6	510.5	-42.8	87.8	97.1	90.9	92.2	92.9	100.4	92.6	79.3	76.7	83.2	72.8	86.1	402.5	131.1
Downstream	-0.8	84.8	25.6	56.7	-691.1	165.7	22.5	10.4	16.4	13.4	13.0	4.3	11.5	18.7	23.2	19.6	24.9	15.8	-32.4	55.2
Chemical																				
All others	57.0	-72.9	-15.4	-45.3	280.7	-23.0	-10.3	-7.6	-7.3	-5.5	-5.9	-8.5	-4.6	-0.1	-3.0	-4.9	-0.2	-2.9	-277.7	-82.4
Net income (loss) attributable to Exxon Mobil	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出典：米国証券取引委員会提出の年次報告書の各年より筆者作成。

BUNGE	Sum																			
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
(million dollars)																				
Net Sales	41,404	41,140	45,743	45,794	42,679	43,455	57,161	61,347	60,991	58,743	45,707	41,926	36,688	26,990	18,909	24,275	25,168	22,165	13,882	11,302
Earnings(Loss)																				
Agribusiness	1,482	682	848	256	875	1,108	890	1,032	1,047	934	840	812	949	856	335	296	391	268	283	155
Edible Oil Products	440	121	174	126	112	59	58	163	80	137	80	181	-11	45	144	16	46	70	6	-4
Milling Products	78	88	114	63	131	103	131	125	115	104	67	58	104	36	74	63	41	30	18	7
Fertilizer	85	62	46	3	29	5	45	69	23	-1	2,344	-616	321	271	65	81	372	242	192	137
Sugar & Bioenergy	-87	-1,599	-103	-12	-4	-27	-168	-60	-637	-20	-13	8								
Corporate and others	-365	-245	-342									-90							8	22
Segment EBIT	1,633	-891	737	436	1,143	1,248	956	1,329	628	1,154	3,228	443	1,363	1,208	618	456	850	618	521	311

出典：米国証券取引委員会提出の年次報告書の各年より筆者作成。

(percentage)	S.Ave.																			
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Net Sales	3.9	-2.2	1.6	1.0	2.7	2.9	1.7	2.2	1.0	2.0	7.1	1.1	3.7	4.5	3.3	1.9	3.4	2.8	3.8	2.8
Earnings(Loss)																				
Agribusiness	90.8	-76.5	115.1	58.7	76.6	88.8	93.1	77.7	166.7	80.9	26.0	183.3	69.6	70.9	54.2	64.9	46.0	43.4	54.3	49.8
Edible Oil Products	26.9	-13.6	23.6	28.9	9.8	4.7	6.1	12.3	12.7	11.9	2.5	40.9	-0.8	3.7	23.3	3.5	5.4	11.3	1.2	-1.3
Milling Products	4.9	-9.9	15.5	14.4	11.5	8.3	13.7	9.4	18.3	9.0	2.1	13.1	7.6	3.0	12.0	13.8	4.8	4.9	3.5	2.3
Fertilizer	5.2	-7.0	6.2	0.7	2.5	0.4	4.7	5.2	3.7	-0.1	72.6	-139.1	23.6	22.4	10.5	17.8	43.8	39.2	36.9	44.1
Sugar & Bioenergy	-5.3	179.5	-14.0	-2.8	-0.3	-2.2	-17.6	-4.5	-101.4	-1.7	-0.4	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Corporate and others	-22.4	27.5	-46.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-2.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3	4.2	5.1
Segment EBIT	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出典：米国証券取引委員会提出の年次報告書の各年より筆者作成。

Cargill	(\$ mil)									
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
(million dollars)										
Revenues	114,600	113,500	114,700	109,700	107,200	120,400	134,900	136,700	133,900	119,500
Operating Earnings	2,820	3,200	3,040	1,640	1,580	1,820	2,310	1,170	2,690	
Net earnings	2,560	3,100	2,840	2,380						

出典：カークランド・ジョンソン・リソースより筆者作成。なお、2