

# デュポン社における1940年の W・S・カーペンター・ジュニアの社長就任

— 1940年代のトップ・マネジメント組織を中心に —

## 吉 次 啓 二

- I. 序
- II. 1940年代の企業経営の状況
- III. 社長ウォルター・S・カーペンター・ジュニアの出現
- IV. 1940年から1948年までのトップ・マネジメント組織
  - (1) 取締役会、経営委員会、財務委員会等のメンバーの変更
  - (2) 1940年から1948年までの時期の取締役会・各委員会の特徴
- V. トップ・マネジメント組織におけるデュポン一族
- VI. 結語

### I. 序

デュポン社の研究においては、主に多角化に伴う事業部制組織の形成の時期を、経営管理、経営組織、技術、管理会計、労務管理等を中心として進展してきた。これまでの研究では時期的に、1920年代前後の時期の研究が多く見られ、1940年代に関してはあまり研究がなく、またその時期のトップ・マネジメントに焦点を当てた研究は、日本にもアメリカにおいてもなかった。1802年からデュポン一族で企業経営が担われてきたデュポン社において、本稿で取り上げるウォルター・S・カーペンター・ジュニア (Walter S. Carpenter, Jr.) の社長就任はどのような意味を持ったのか、そして1940年代のトップ・マネジメント組織はどのようなものであったかを、特に、取締役会、経営委員会、財務委員会等の内容、メンバーを中心に考察、分析する。

その時期のそのトップ・マネジメント組織をデュポン社の種々の断片的な資料を基に考察、分析していくこととする。

## Ⅱ. 1940年代の企業経営の状況

1939年9月の第二次世界大戦勃発の9ヵ月後、1940年5月20日、ウォルター・S・カーペンター・ジュニアがデュポン社の第9代目の社長に就任した。そして、1948年1月19日まで、戦時期、その後の戦後期の困難な時期まで社長を務めた。まず、その時期のデュポン社の企業の状況と社会的背景を見ていく。そして、1930年代後半開発が進められていたナイロンの記述から始める。

アイオワ州の教師を父に持つウォレス・H・カロザース (Wallace H. Carothers) は、イリノイ大学で博士号を取得した後、4年間、最初はイリノイ大学で、後にハーバード大学で有機化学を教えていた<sup>(1)</sup>。1928年、ハーバード大学の講師であったカロザースはデュポン社に研究員として招かれ、その後、1935年2月に「ポリマー66」を発見し、1938年10月、デュポン社はナイロンという名が付けられたその合成繊維の開発を正式に発表した。新聞は、化学の世紀において最も重要な発見の一つとしてこの発見を歓迎した。デュポン社は、ニューヨークとサンフランシスコの1939年万国博覧会でナイロン・ストッキングを展示した。1940年、販売が始まると、ナイロン・ストッキングはセンセーションを呼び、その後12ヵ月間でアメリカ人女性が購入したナイロン・ストッキング数は約6,400万着に上った。日本との戦争勃発で日本からの絹の輸入が途絶える中、ナイロンは最も時宜に合った出現の一つとなった。しかし、カロザース率いる研究チームが1928年には未知であった化学物質の研究を始めた当時、戦争のことなど考えにも及んでいなかった<sup>(2)</sup>。

第二次世界大戦が勃発すると、1920年代、30年代、多角化し化学企業として発展していたデュポン社は再び爆薬・軍需の企業へと戻って行かざるを得なかった。第二次大戦時の国家安全保障計画におけるデュポン社の関与は第

表-1 販売先産業別による総売上高の割合

産 業 別	1939年	1934年	1924年
繊維	22%	20%	16%
種々雑多な製品	22%	17%	16%
製紙、コンテナ、包装紙原料	12%	10%	—
自動車用製品	11%	11%	14%
化学	9%	14%	4%
建設と整備	5%	7%	17%
鉱業（石炭と金属）	5%	5%	19%
輸出（スポーツ用・軍用火薬を除く）	4%	4%	5%
鉄鋼	4%	3%	—
石油製品・石油精製	2%	7%	—
農業用製品	2%	1%	7%
スポーツ用・軍用火薬（輸出を含む）	2%	1%	2%
	100%	100%	100%

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1939, p.11.

一次大戦に劣らず強くならざるを得なかった。ナイロンは戦争向けとなり、デュポン社のほとんどの化学製品が軍用となった<sup>3)</sup>。戦争前は、デュポン社の軍用爆薬の生産量はごくわずかであり、1940年以前の20年間、そのような軍用品が売上に占める割合は約2%であった（表-1、参照）。ヒトラーのポーランド侵攻（1939年9月）の1ヵ月前、1939年8月、デュポン社は小さな無煙火薬工場を一つ所有しており、同月の生産量は、従業員524人で74万7,000ポンド（約340トン）であり、その一部はスポーツ用であった<sup>4)</sup>。また、デュポン社は従業員259人の別の工場で様々な製品を生産しており、その内、TNTの生産量は同月で93万7,000ポンド（約425トン）であった。また爆薬製造工場も有しており、従業員は711人、生産量は酸や大量の商業用ダイナマイトに加えて、テトリルを3万2,000ポンド（約14.5トン）製造していた。この3つの工場の従業員合計1,494人の内400人以上は軍用爆薬の製造に直接従事してはならず、製造した爆薬はアメリカ政府の平和時訓練用に出荷されていた。1943年1月、軍用爆薬計画がピークに達した時、デュポン社は拡張した自社の工場に加えて、6つのデュポン社が建設した政

府所有の軍需工場を運営していた。無煙火薬と TNT は爆薬計画の大半を占め、戦争期間中、無煙火薬のデュポン社の生産量はアメリカの生産量の65%であった<sup>(5)</sup>。

さらに、爆薬、弾薬は第二次大戦におけるデュポン社の貢献の一部に過ぎず、化学企業として多角化したデュポン社はほぼ完全に軍事生産企業に変わり、戦争に必要な多くの製品を製造した。例えば、デュポン社の新しい合成繊維ナイロンの生産量は1年以内に約2倍となり、約3,000万ポンド（約1万3,500トン）の糸を生産した。生産は消費者用ストッキングからパラシュートや軍事製品にシフトした<sup>(6)</sup>。また、化学事業の製品、ネオプレン合成ゴム、染料、レーヨン糸、塗料、仕上げ剤、種々の工業用化学製品、殺虫剤、肥料、写真用フィルムなどが軍事用に利用された。

また、戦時期、デュポン社の従業員数は急激に増加し、1942年にはデュポン社による運営の政府所有工場の従業員数も含めて、合計12万1,600人に上った。1941年は合計10万300人、1942年は合計12万1,600人、1943年は合計11万5,600人、1944年は合計10万9,100人、1945年は合計7万8,800人であった（表-2）。

表-2 1939年から1948年までのデュポン社の従業員数

	1939年	1940年	1941年	1942年	1943年	1944年	1945年	1946年	1947年	1948年
従業員	54,800	72,100 (19,900)	100,300 (39,800)	121,600 (60,500)	115,600 (52,400)	109,100 (45,000)	78,800 (11,300)	74,039	75,945	76,470

注：従業員の下段の括弧内は、デュポン社による運営の政府所有工場の従業員数  
出所：1939年から1948年までの Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company、  
および1945年の Annual Report の表、p.25.

第二次大戦中におけるデュポン社の最大の単独の事業は、ほとんど3年間に渡り極秘裡に行われた政府の原子エネルギー計画に関することであった。デュポン社は、1941年に発見された新しい化学元素、プルトニウムの実験的生産のため、テネシー州オークリッジにあるクリントン・エンジニア工場に小規模なパイロット・プラントを設計し、建設することを請け負った。デュ

ポン社はまた、次にワシントン州ハンフォードに大規模なプルトニウム製造工場を設計し、建設し、運営することを請け負った<sup>(7)</sup>。

デュポン社は、原子物理学者が未知の世界の探究から収集したデータを入力し、それらを完成した有形の製品に作り変えることを求められた。プルトニウム生産のためのプロセスの選択、およびプルトニウム工場の設計、建設、運営の基礎的情報は、当時、シカゴ大学の科学者のグループにより開発の過程にあった。1941年に発見され、プルトニウムとして知られる人工の原子エネルギーは、顕微鏡学的な実験量のみしか作られたことがないものであった。初めは、1ミリグラム未満のプルトニウムしかなく、しかもプルトニウムの性質についてはあまりにもわずかしかなかった<sup>(8)</sup>。作業は全てが新しい問題ばかりであり、先例も、指針も、歴史もなかった。それは、マンハッタン計画の原子爆弾の製造であった。

1942年11月、レスリー・R・グローブス准将がデュポン社に対して、クリントンのパイロット設備の建設にデュポン社が全責任を負って欲しい、そしてワシントン州ハンフォードに完全な工場を建設し運営に当たって欲しいという要請を行い、デュポン社は1942年12月、契約に署名した。デュポン社は戦争による利益で再び死の商人と呼ばれることを避けるため、契約の条件として、第一に、デュポン社が受け取るのは実費に加えて1ドルだけであること、第二に、事業から生まれた特許は全て放棄し、他方、債務は全て政府が負担することが明記された<sup>(9)</sup>。ワシントン州ハンフォードの工場は、約2年で完成し、全面稼働が開始された。同工場で製造の材料から作られた試験用爆弾が1945年7月にニューメキシコ州アラモゴードで実験され、8月9日、長崎に投下された<sup>(10)</sup>。

終戦後、政府はハンフォードでの核兵器の運営を継続するようデュポン社に強く要請した。グローブス少将（44年に少将）は、国家の福祉のためデュポン社にこの仕事に残って欲しいと述べ、また陸軍長官ロバート・パターソンは、デュポン社の撤退はそのプロジェクトと国家にとって大きな損失と述べた。しかし、デュポン社は原子力、核兵器のプロジェクトへの継続、参入

を拒否し、それらをゼネラル・エレクトリック（GE）に引き継ぎ、予定通り1946年末、撤退した<sup>(11)</sup>。

ウォルター・S・カーペンター・ジュニアは、これらの時期、すなわち企業経営の経営環境が極めて困難な時期、第二次世界大戦の時期、デュポン社の社長の任に当たった。政府の指示がほとんど絶対的と言える時期、自由な企業経営の意思決定が困難と言える時期、社長の任に当たった。

### Ⅲ. 社長ウォルター・S・カーペンター・ジュニアの出現

次に、ウォルター・S・カーペンター・ジュニアの出自、経歴、デュポン社内での職務の経歴について考察していく。1888年1月8日生まれのウォルター・S・カーペンター・ジュニアはペンシルヴァニア州ウィルクスバリ（Wilkes-Barre）で生まれ育った。カーペンターは十分な成績を取って、コーネル大学に入学し、1906年の秋から機械工学の勉強を始めた。家族の中で初めての大学進学者であり、その上、アイビー・リーグに進んだ人物であった。大学2年と3年の時、陸上競技の代表チームに入り、学内のアメリカン・フットボール大会でもプレイし、チア・リーダーになったこともあった<sup>(12)</sup>。

大学4年の秋、ウォルター・カーペンターは大学でうまくやっていたが、そして1910年の春には学業を確実に修了するはずであったが、学位を取得することはなかった。彼は1909年の11月に突然、コーネル大学を去り、その後二カ月の内にチリのヴァルパライソに着いて、彼の残りの人生ずっと続くことになるデュポン社と関わるキャリアをスタートさせた。彼は後に、この突然の転換について、「冒険心が自分の人生に思いがけなく入り込んで来た」と述懐している。「予想される経験がスリルに富んでいる」ことに惹かれ、彼はチリで二年間、仕事に就くことになった。最初は、彼はビジネスの末端で、デュポン社のために硝酸塩の鉱石の買付けと出荷を行った<sup>(13)</sup>。

冒険心はカーペンターが大学時代、見習いエンジニアとして、デュポン社でアルバイトをしていた時に根付いたものであった。1907年と1908年の夏、

彼はニュージャージー州のギブズタウンにあったデュポン社のレパウノ・ダイナマイト工場で、エンジニアリング部のJ・L・ワーナーの下で働き、1909年にはニュージャージー州ペンズ・グローブにあるカーニーズ・ポイント無煙火薬工場に移った。これらの場所で過ごした夏は非常に楽しく、大学とさして変わらなかった。実家から離れ、自分と同じような若い工学専攻の学生たちと一緒に下宿で暮らし、学校で学んだ基礎を応用させて、簡単な下図やデザイン、建築などの仕事を行った<sup>(14)</sup>。

ウォルター・カーペンターの兄であるルリー・カーペンター (R. Ruliph M. Carpenter、ウォルターより11歳年上) は、デュポン社の開発部の部長あったばかりでなく、デュポン社を運営していた三人の従兄弟、コールマン、アルフレッド、ピエールの内の一人であるピエール・S・デュポンの妹であるマーガレッタ (Margaretta du Pont) と結婚していた。ルリー・カーペンターはワイオミング神学校を卒業後、カーペンター家の商店で働き、幾つかのエンジニアリング会社や製造会社で仕事をしたが、デュポン社の子会社であるマンユファクチャラーズ・コントラクティング社も含まれていた。1906年、マーガレッタ・デュポンと結婚した年、ルリー・カーペンターは地区の購買担当としてデュポン社に入り、翌年、マサチューセッツ工科大学 (MIT) に通い<sup>(15)</sup>、建築を学んだ。一年後の1908年にMITを去ると、ピエールの弟であり、ルリー・カーペンターの義理の兄弟であるイレネー・デュポンに率いられた開発部で仕事を得た。ルリー・カーペンターは、ウォルター・カーペンターがデュポン社で夏のアルバイトに就く手助けをしたばかりか、カーペンター家全員をピエールに紹介した<sup>(16)</sup>。

ウォルター・カーペンターは1915年5月、開発部の副部長代理に、その5ヵ月後には副部長に、そして1917年4月には部長になった。ウォルター・カーペンターが急速に何段階も昇進できたのは、彼とデュポン家の間の結び付き、そして重要なこととして彼の業績が組み合わさった結果であった。ルリー・カーペンターはデュポン社でウォルター・カーペンターの最初の仕事を用意してやり、また自分が開発部部長になった時、ウォルター・カーペン

ターも一緒に連れて来た。1914年、ルリー・カーペンターは経営委員会のメンバーとなり、また取締役となっていた。その翌年、ウォルター・カーペンターは開発部内でルリー・カーペンターの下の副部長代理となった。1916年、ルリー・カーペンターが副社長に任命され、次の年、ウォルター・カーペンターが開発部部長に昇進し、兄に報告を行うことになった<sup>(17)</sup>。

1919年4月、ウォルター・カーペンターは開発部担当の副社長の職に昇進し、また経営委員会メンバーと取締役に任命された。管理業務の職務の他に、主要な方針決定も含むこれらの職務を行うため、彼はデュポン社に入って10年も経たないうちに、トップ・マネジメントへ入って行くこととなった<sup>(18)</sup>。

また、1921年1月、トレジャラー（財務部長）に任命され、同年11月、財務委員会のメンバーに選出された。また、1926年5月、財務担当の副社長となり、1930年3月17日、財務委員会の議長に選出された<sup>(19)</sup>。社長に選出されるまで、ウォルター・カーペンターは、取締役会に1919年から21年間在籍し、経営委員会には1919年から同様に21年間在籍し、経営委員会の副議長には1926年4月から14年間在任した。そして、社長の任に就くと共に、経営委員会の議長に社長在任と同様の期間、1940年5月20日から1948年1月19日まで、その任にあたった<sup>(20)</sup>。

ウォルター・カーペンターがトップ・マネジメントへと急速に昇進した背景には明らかに、デュポン一族、カーペンター一族との関係があった。また、彼の能力、業績の要素が大きく、この二つの事柄が彼の急速な昇進の要因と考えられる<sup>(21)</sup>。

ところで、ルリー・カーペンターが自分の家族を採用したのは、弟に限られたことでもなかった。彼は、おじのエドをチリでの鉱山の買収に推薦し、遠縁のラルフ・デアを炭鉱の監督に選び、もう一人の従兄弟オーリン・デアを開発部の調査官に任命した。また、デュポン社で血縁関係に信頼を置くのはデュポン一族やカーペンター一族に限ったことではなかった。取締役、副社長、トレジャラーを務め、投資利益率を考案したドナルドソン・ブラウンは、1900年代初期の取締役、経営委員会メンバーであったハミルトン・バー



クスデール（創業者エルセール・イレネー・デュポンの兄ヴィクトール・デュポンの曾孫 Ethel du Pont の夫）の義理の息子であった。ドナルドソン・ブラウンの弟のJ・トンプソン・ブラウンも取締役、爆薬担当の副社長となった。取締役、副社長で経営委員会の初期のメンバーであったJ・エイモリー・ハスケルは、同じく取締役、副社長で、経営委員会のメンバーであったハリー・G・ハスケルの兄であった。ジョン・ラスコブは取締役、副社長、トレジャラーを務めていたが、その弟のウィル（W・F・Raskob）は同社のアシスタント・トレジャラーおよびセクレタリーになった<sup>(22)</sup>。

#### IV. 1940年から1948年までのトップ・マネジメント組織

##### (1) 取締役会、経営委員会、財務委員会等のメンバーの変更

次に、1940年から1948年の時期のトップ・マネジメント組織の構造と役割を考察していくこととする。その中で、経営委員会は1903年2月、アーサー・J・マックスハムの提唱により創設され、財務委員会は次の年の1904年3月、ピエール・S・デュポンの提案により創設された。また、1939年に監査委員会が設置され、ウォルター・カーペンター・カーペンターが初代の委員長に就いた。1939年6月、デュポン社の定款において監査委員会の設置を規定するよう変更された。監査委員会は取締役会の3人の取締役に構成され、どの取締役も同社の経営において役職についていないこととされた。選出されたメンバーは委員長となるR・R・M・カーペンター、そしてH・フレッチャー・ブラウン、ウィリアム・デュポン・ジュニアであった。監査役会の職務は、会社の収支の年次の監査を行うため独立した会計士（Public Accountant）を採用し、そして彼らの報告を受け取り、彼らの勧告に基づいて適切な措置を講ずることとされた<sup>(23)</sup>。

1940年には、トップ・マネジメントに大きな変化があった。1926年から14年間社長の職にあったラモー・デュポンに続いて、デュポン社の次の社長に取締役、経営委員会副議長、財務委員会議長のウォルター・S・カーペン

表一 3 1939年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取 締 役 会		
Pierre S. du Pont (会長)	Irénée du Pont (副会長)	Lammot du Pont (社長)
W. P. Allen	Donaldson Brown	H. Fletcher Brown
J. Thompson Brown	R. R. M. Carpenter	W. S. Carpenter, Jr.
Chas. Copeland	J. E. Crane	F. B. Davis, Jr.
A. Felix du Pont	Eugene du Pont	Eugene E. du Pont
H. F. du Pont	Henry B. du Pont	Wm. du Pont, Jr.
A. B. Echols	T. S. Grasselli	W. F. Harrington
H. G. Haskell	J. W. McCoy	C. R. Mudge
F. W. Pickard	H. M. Pierce	J. J. Raskob
C. L. Reese	Wm. Richter	E. G. Robinson
A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre	C. M. A. Stine
F. A. Wardenburg	E. B. Yancey	L. A. Yerkes
経 営 委 員 会		
Lammot du Pont (議長)	W. S. Carpenter, Jr. (副議長)	
J. Thompson Brown	J. E. Crane	Henry B. du Pont
A. B. Echols	W. F. Harrington	J. M. McCoy
C. M. A. Stine		
財 務 委 員 会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
Donaldson Brown	A. Felix du Pont	H. F. du Pont
Irénée du Pont	L. du Pont	Pierre S. du Pont
A. B. Echols	H. G. Haskell	J. J. Raskob
監 査 委 員 会		
R. R. M. Carpenter (委員長)		
H. Fletcher Brown	Wm. du Pont, Jr.	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1939.

ター・ジュニア（52歳）が1940年5月10日、選出された。社長のラモー・デュボンが取締役会会長に就任し、1915年から1919年まで社長であり1919年から1940年まで取締役会会長のピエール・S・デュボンは退任、しかし取締役に留まり、1919年から1926年まで社長であり1926年から1940年まで取締役会副会長のイレネー・デュボンは退任、しかし取締役に留まるという体制となった。経営委員会に関しては、副議長であったカーペンターが社長となると共に議長になり、社長、経営委員会議長であったラモー・デュボンは

表-4 1940年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取 締 役 会		
Lammot du Pont (会長)	W. S. Carpenter, Jr. (社長)	
W. P. Allen	Donaldson Brown	H. Fletcher Brown
J. Thompson Brown	R. R. M. Carpenter	Chas. Copeland
J. E. Crane	F. B. Davis, Jr.	A. Felix du Pont
Eugene du Pont	Eugene E. du Pont	H. F. du Pont
Henry. B. du Pont	Irénée du Pont	Pierre S. du Pont
Wm. du Pont, Jr.	A. B. Echols	J. B. Eliason
T. S. Grasselli	W. F. Harrington	H. G. Haskell
J. W. McCoy	C. R. Mudge	F. W. Pickard
H. M. Pierce	J. J. Raskob	Wm. Richter
E. G. Robinson	A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre
C. M. A. Stine	F. A. Wardenburg	E. B. Yancey
L. A. Yerkes		
経 営 委 員 会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
J. Thompson Brown	J. E. Crane	Henry B. du Pont
A. B. Echols	W. F. Harrington	J. M. McCoy
C. M. A. Stine		
財 務 委 員 会		
A. B. Echols (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	A. Felix du Pont
H. F. du Pont	Irénée du Pont	L. du Pont
Pierre S. du Pont	H. G. Haskell	J. J. Raskob
監 査 委 員 会		
R. R. M. Carpenter (委員長)		
H. Fletcher Brown	Wm. du Pont, Jr.	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1940.

経営委員会議長も退任した。財務委員会に関して、カーペンターは社長、経営委員会議長に就任したが、1930年から占めていた財務委員会議長は退任し、しかし財務委員会メンバーには留まった。財務委員会の新しい議長には、取締役、経営委員会メンバー、副社長のアンガス・B・エコールズが就任した（表-4、参照）。

ところで、1802年の創業以来138年間、デュポンの姓を有する人物がデュ

ポン社の社長の任を担ってきたが、すなわち同族企業として運営されてきたが、なぜW・S・カーペンター・ジュニアが社長となったのか、なぜ取締役会はW・S・カーペンター・ジュニアを選んだのか、またカーペンターの他にデュボン一族の候補はいなかったのかという問いが存在する。ラモー・デュボンは10月で60歳となる前、社長の職を辞することを決意し、ピエールに代わり取締役会会長となることを考えていた。ラモー・デュボンが1926年に社長に就任した時、カーペンターは経営委員会副議長となり、後継者であると確認されていた<sup>(24)</sup>。1930年代初めには、カーペンターはラモー・デュボンの後を継ぐ準備が十分できていた。また、デュボン一族から本気の挑戦者はいなかった。また、デュボン社という同族企業の価値や慣行に対するカーペンターのこれまでのコミットメントにより、ピエール、イレネー、ラモーはこの有能な一族以外の外部者を彼らの後継者として長年にわたり認めていた<sup>(25)</sup>。また、前述の通り、ウォルター・S・カーペンター・ジュニアの兄R・R・M・カーペンターはピエール、イレネー、ラモーの妹と結婚しており、ウォルター・カーペンターはピエール、イレネー、ラモーから見ると義理の兄弟の弟であった。1939年9月からヨーロッパで第二次大戦が勃発していたが、カーペンターは戦時下での指導者としてデュボン社の社長になったわけでもなかった<sup>(26)</sup>。

ピエール、イレネー、ラモーの3人は引き続き取締役および財務委員会メンバーとしてデュボン社の経営に積極的に関わり、デュボン社の政策決定に参加し続けた。ピエール、イレネーは取締役であり、8代目社長であったラモーは取締役会会長であり、彼らは年齢と共に活動は低下したが会社の利益になることには助言、忠告、影響等を与え、会社に関心を持ち、十分報告を受け続けていた<sup>(27)</sup>。3人の兄弟の社長任期は終了したが、デュボン社の経営政策において急激な変化はなかった<sup>(28)</sup>。カーペンターが選出された翌日、デュボン社の一般社員は何の変化もなかったかのように普通に通常の仕事に戻っていた。実際、会社自体にも、そして会社の大きな目標にも何も起きていなかった<sup>(29)</sup>。監査委員会に関しては、前年の1939年、ウォルター・カーペ

表一 5 1941年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取 締 役 会		
Lammot du Pont (会長)	W. S. Carpenter, Jr. (社長)	
Donaldson Brown	H. Fletcher Brown	J. Thompson Brown
R. R. M. Carpenter	Chas. Copeland	J. E. Crane
F. B. Davis, Jr.	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	Henry B. du Pont
Irénée du Pont	Pierre S. du Pont	Wm. du Pont, Jr.
A. B. Echols	J. B. Eliason	T. S. Grasselli
W. F. Harrington	H. C. Haskell	H. G. Haskell
J. W. McCoy	C. R. Mudge	F. W. Pickard
H. M. Pierce	J. J. Raskob	Wm. Richter
E. G. Robinson	A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre
C. M. A. Stine	F. A. Wardenburg	E. B. Yancey
L. A. Yerkes		
経 営 委 員 会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
J. Thompson Brown	J. E. Crane	Henry B. du Pont
A. B. Echols	W. F. Harrington	J. W. McCoy
C. M. A. Stine		
財 務 委 員 会		
A. B. Echols (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	A. Felix du Pont
H. F. du Pont	Irénée du Pont	L. du Pont
Pierre S. du Pont	H. G. Haskell	J. J. Raskob
監 査 委 員 会		
R. R. M. Carpenter (委員長)		
H. Fletcher Brown	Wm. du Pont, Jr.	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1941.

ンターの兄 R・R・M・カーペンターを委員長とする監査委員会が設置され、H・フレッチャー・ブラウンとウィリアム・デュポン・ジュニアの二人がメンバーであるが、1940年において変更はなかった。

1941年の変更においては、取締役会において H. C. Haskell が加わり、W. P. Allen が退任となった。H. C. Haskell は、1900年代初頭、取締役および経営委員会メンバーであった J. A. Haskell およびその弟の H. G. Haskell とは関

表一 6 1942年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取 締 役 会		
Lammot du Pont (会長)	W. S. Carpenter, Jr. (社長)	
Donaldson Brown	H. Fletcher Brown	J. Thompson Brown
R. R. M. Carpenter	L. du P. Copeland	J. E. Crane
A. Felix du Pont	Eugene du Pont	Eugene. E. du Pont
H. F. du Pont	Henry B. du Pont	Irénée du Pont
Pierre S. du Pont	Wm. du Pont, Jr.	A. B. Echols
J. B. Eliason	Elwyn Evans	C. H. Greenewalt
W. F. Harrington	H. C. Haskell	H. G. Haskell
J. W. McCoy	C. R. Mudge	F. W. Pickard
H. M. Pierce	J. J. Raskob	Wm. Richter
E. G. Robinson	A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre
C. M. A. Stine	F. A. Wardenburg	E. B. Yancey
L. A. Yerkes		
経 営 委 員 会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
J. Thompson Brown	J. E. Crane	Henry B. du Pont
A. B. Echols	W. F. Harrington	J. W. McCoy
C. M. A. Stine		
財 務 委 員 会		
A. B. Echols (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	A. Felix du Pont
H. F. du Pont	Irénée du Pont	L. du Pont
Pierre S. du Pont	H. G. Haskell	J. J. Raskob
監 査 委 員 会		
R. R. M. Carpenter (委員長)		
H. Fletcher Brown	Wm. du Pont, Jr.	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1942.

係がない。経営委員会、財務委員会、監査委員会においては変更はなかった。

1942年の変更においては、取締役会に、1948年に社長となるクロフォード・H・グリーンウォルト (Crawford. H. Greenewalt) が加わり、また、1962年に社長となるL・デュボン・コーブランド (L. du P. Copeland)、およびエルウィン・エバンス (Elwyn Evans) が加わった。Elwyn Evans はデラウェア州のウィルミントン信託会社の社長であり、つまり外部の社外取締役である

が<sup>(30)</sup>、ウィルミントン信託会社はデュポン社の関連会社でもあった。他方、L・デュポン・コーブランドの父で1921年以來取締役であったチェスター・コーブランドが退任し、また1928年以來取締役であった T・S・グラッセリ (T. S. Grasselli)、および F. B. Davis Jr. が退任した。クロフォード・H・グリーンウォルトは1942年のマンハッタン計画において軍との連絡の担当者であった。グリーンウォルトは、また、7代目社長イレネー・デュポンの娘 Margaretta L. du Pont の夫であった。また、L・デュポン・コーブランドは、退任するチェスター・コーブランドと、ピエール、イレネー、ラモーの姉であるルイーザ・ダンデロット・デュポン (Louisa d'Andelot du Pont) との間の息子であった<sup>(31)</sup>。T・S・グラッセリは、1936年1月から経営委員会メンバーであり、それ以前は長年にわたりグラッセリ化学会社の社長であった。グラッセリ化学会社は1839年に T・S・グラッセリの祖父が設立し、その事業は1928年にデュポン社に統合され、その時 T・S・グラッセリはデュポン社の取締役となり、事業はその後1936年にグラッセリ化学製品事業部として運営された<sup>(32)</sup>。経営委員会、財務委員会、監査委員会に変更はなかった。

1943年の変更においては、取締役会において、H. M. Pierce が退任した。経営委員会においては変更はなかった。財務委員会においては前年、取締役となった L・デュポン・コーブランドが財務委員会のメンバーにもなり、H. F. du Pont が退任した。監査委員会においては、1939年設置以來、委員長であった R・R・M・カーペンターが退任し、1942年から取締役である Elwyn Evans が監査委員会の新しい委員長にもなった。

1944年の変更においては、取締役会において、Emile F. du Pont が加わり、H. Fletcher Brown、Fin Sparre の2人が退任した。経営委員会では、E. B. Yancey が加わり、メンバーは9名となった。財務委員会では、取締役新任の Emile F. du Pont が財務委員会においても席を占め、1940年以來取締役でトレジャラーである J. B. Eliason が財務委員会のメンバーにもなった。他方、A. Felix du Pont と、1914年以來取締役で、また1915年以來財務委員会メンバーであった J. J. Raskob が財務委員会に関しては退任した。この年、賞与

表一 7 1943年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取 締 役 会		
Lammot du Pont (会長)	W. S. Carpenter, Jr. (社長)	
Donaldson Brown	H. Fletcher Brown	J. Thompson Brown
R. R. M. Carpenter	L. du P. Copeland	J. E. Crane
A. Felix du Pont	Eugene du Pont	Eugene E. du Pont
H. F. du Pont	Henry B. du Pont	Irénée du Pont
Pierre S. du Pont	Wm. du Pont, Jr.	A. B. Echols
J. B. Eliason	Elwyn Evans	C. H. Greenewalt
W. F. Harrington	H. C. Haskell	H. G. Haskell
J. W. McCoy	C. R. Mudge	F. W. Pickard
J. J. Raskob	Wm. Richter	E. G. Robinson
A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre	C. M. A. Stine
F. A. Wardenburg	E. B. Yancey	L. A. Yerkes
経 営 委 員 会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
J. Thompson Brown	J. E. Crane	Henry B. du Pont
A. B. Echols	W. F. Harrington	J. W. McCoy
C. M. A. Stine		
財 務 委 員 会		
A. B. Echols (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	L. du P. Copeland
A. Felix du Pont	Irénée du Pont	L. du Pont
Pierre S. du Pont	H. G. Haskell	J. J. Raskob
監 査 委 員 会		
Elwyn Evans (委員長)		
H. Fletcher Brown	Wm. du Pont, Jr.	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1943.

委員会が新設され、8代目社長で取締役会会長、財務委員会メンバーのラモア・デュボンが賞与委員会の委員長となった。

賞与（ボーナス）に関して、ボーナス制度（Bonus Plan）は1905年以来、傑出した業績を上げた従業員に特別な報酬の支払いを規定している。ボーナス制度の下、クラス A ボーナスは会社の収益の額とは関わりなく、特定の種類の仕事に関して顕著な功績を上げたことに対して付与される。クラス B ボーナスは、従業員の能力、効率、忠誠により、一般的に最も会社の成功に



表一 8 1944年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取 締 役 会		
Lammot du Pont (会長)	W. S. Carpenter, Jr. (社長)	
Donaldson Brown	J. Thompson Brown	R. R. M. Carpenter
L. du P. Copeland	J. E. Crane	A. Felix du Pont
Emile F. du Pont	Eugene du Pont	Eugene E. du Pont
H. F. du Pont	Henry B. du Pont	Irénée du Pont
Pierre S. du Pont	Wm. du Pont, Jr.	A. B. Echols
J. B. Eliason	Elwyn Evans	C. H. Greenewalt
W. F. Harrington	H. C. Haskell	H. G. Haskell
J. W. McCoy	C. R. Mudge	F. W. Pickard
J. J. Raskob	Wm. Richter	E. G. Robinson
A. P. Sloan, Jr.	C. M. A. Stine	F. A. Wardenburg
E. B. Yancey	L. A. Yerkes	
経 営 委 員 会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
J. Thompson Brown	J. E. Crane	Henry B. du Pont
A. B. Echols	W. F. Harrington	J. W. McCoy
C. M. A. Stine	E. B. Yancey	
財 務 委 員 会		
A. B. Echols (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	L. du P. Copeland
Emile F. du Pont	Irénée du Pont	L. du Pont
Pierre S. du Pont	J. B. Eliason	H. G. Haskell
賞 与 委 員 会		
Lammot du Pont (委員長)		
Donaldson Brown	R. R. M. Carpenter	H. F. du Pont
Pierre S. du Pont		
監 査 委 員 会		
Elwyn Evans (委員長)		
Wm. du Pont, Jr.	C. R. Mudge	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1944.

貢献した従業員に対して付与される。クラス B ボーナスに当てられる額は、ボーナス制度で定められ会社の収益に左右される<sup>(33)</sup>。

1944年5月、デュポン社の定款は賞与委員会 (Bonus Committee) の設置を規定するよう変更された。同委員会は取締役会の5人の取締役により構成

され、同委員会に席を占めている期間、彼らはボーナスに対して資格がないとされている。修正されたボーナス制度の下、賞与委員会は次の事を課されている。(1) 賞の形態（普通株かあるいは現金）の決定、(2) ボーナス制度での制限を受け、クラス B ボーナス基金に認められている支給額の決定、(3) 従業員、あるいは取締役会のメンバーである役員（officer）への賞の付与に対する推薦の措置を講じることである<sup>(34)</sup>。賞与委員会の5人のメンバーの内訳は、委員長のラモー・デュポンは8代目社長、取締役会会長、財務委員会メンバーであり、ピエール・S・デュポンは6代目社長であり、またH・F・デュポンはデュポン一族であり、またR・R・M・カーペンターはピエール、イレネー、ラモーの妹の夫であった。ドナルドソン・ブラウンは、1903年以來取締役、経営委員会メンバーのハミルトン・バークスデール（創業者エルセール・イレネー・デュポンの兄ヴィクトール・デュポンの曾孫 Ethel du Pont の夫）の娘婿であり、デュポン社で投資利益率を考案した人物であった。従って、デュポン一族で前社長、前々社長、あるいはデュポン一族の大株主、そしてデュポン一族の縁戚の人々により賞与委員会は構成されていた。監査委員会においては、1932年以來取締役である C. R. Mudge が新任となり、H. Fletcher Brown が退任した。

1945年の変更においては、取締役会において Roger Williams が加わった。経営委員会においても Roger Williams が取締役になると共に加わり、他方、C. M. A. Stine が退任した。財務委員会においては8代目社長であり、取締役会会長、賞与委員会委員長のラモー・デュポンが財務委員会は退任した。賞与委員会、監査委員会においては変更はなかった。

1946年の変更においては、取締役会に名誉会長職が新設されピエール・S・デュポンが就任した。また、W. J. Beadle, C. A. Cary, J. Warren Kinsman が取締役会に新たに加わり、他方、1914年以來32年間取締役であった J. J. Raskob が退任した。経営委員会においては1942年に取締役となった C. H. Greenewalt が経営委員会においてもメンバーとなり、またこの年取締役となった C. A. Cary が経営委員会でもメンバーとなった。他方、J. Thompson

表一 9 1945年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取 締 役 会		
Lammot du Pont (会長)	W. S. Carpenter, Jr. (社長)	
Donaldson Brown	J. Thompson Brown	R. R. M. Carpenter
L. du P. Copeland	J. E. Crane	A. Felix du Pont
Emile F. du Pont	Eugene du Pont	Eugene E. du Pont
H. F. du Pont	Henry B. du Pont	Irénée du Pont
Pierre S. du Pont	Wm. du Pont, Jr.	A. B. Echols
J. B. Eliason	Elwyn Evans	C. H. Greenewalt
W. F. Harrington	H. C. Haskell	H. G. Haskell
J. W. McCoy	C. R. Mudge	F. W. Pickard
J. J. Raskob	Wm. Richter	E. G. Robinson
A. P. Sloan, Jr.	C. M. A. Stine	F. A. Wardenburg
Roger Williams	E. B. Yancey	L. A. Yerkes
経 営 委 員 会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
J. Thompson Brown	J. E. Crane	Henry B. du Pont
A. B. Echols	W. F. Harrington	J. W. McCoy
Roger Williams	E. B. Yancey	
財 務 委 員 会		
A. B. Echols (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	L. du P. Copeland
Emile F. du Pont	Irénée du Pont	Pierre S. du Pont
J. B. Eliason	H. G. Haskell	
賞 与 委 員 会		
Lammot du Pont (委員長)		
Donaldson Brown	R. R. M. Carpenter	H. F. du Pont
Pierre S. du Pont		
監 査 委 員 会		
Elwyn Evans (委員長)		
Wm. du Pont, Jr.	C. R. Mudge	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1945.

Brown と J. E. Crane は経営委員会を退いたが J. Thompson Brown は財務委員会に新たに加わり、また J. E. Crane は監査委員会の委員長となった。財務委員会においては、前述の J. Thompson Brown が加わり、また前年まで監査委員会委員長の Elwyn Evans が監査委員会を退き、財務委員会に新たに加

表-10 1946年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取 締 役 会		
Pierre S. du Pont (名誉会長)	Lammot du Pont (会長)	W. S. Carpenter, Jr. (社長)
W. J. Beadle	Donaldson Brown	J. Thompson Brown
R. R. M. Carpenter	C. A. Cary	L. du P. Copeland
J. E. Crane	A. Felix du Pont	Emile F. du Pont
Eugene du Pont	Eugene E. du Pont	H. F. du Pont
Henry B. du Pont	Irénée du Pont	Wm. du Pont, Jr.
A. B. Echols	J. B. Eliason	Elwyn Evans
C. H. Greenewalt	W. F. Harrington	H. C. Haskell
H. G. Haskell	J. Warren Kinsman	J. W. McCoy
C. R. Mudge	F. W. Pickard	Wm. Richter
E. G. Robinson	A. P. Sloan, Jr.	C. M. A. Stine
F. A. Wardenburg	Roger Williams	E. B. Yancey
L. A. Yerkes		
経 営 委 員 会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
C. A. Cary	Henry B. du Pont	A. B. Echols
C. H. Greenewalt	W. F. Harrington	J. W. McCoy
Roger Williams	E. B. Yancey	
財 務 委 員 会		
A. B. Echols (議長)		
Donaldson Brown	J. Thompson Brown	W. S. Carpenter, Jr.
L. du P. Copeland	Emile F. du Pont	Pierre S. du Pont
J. B. Eliason	Elwyn Evans	
賞 与 ・ 給 与 委 員 会		
Lammot du Pont (委員長)		
Donaldson Brown	R. R. M. Carpenter	H. F. du Pont
Pierre S. du Pont		
監 査 委 員 会		
J. E. Crane (委員長)		
Wm. du Pont, Jr.	C. R. Mudge	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1946.

わたった。また、7代目社長であった Irénée du Pont と H. G. Haskell が財務委員会を退いた。1946年、賞与委員会が賞与・給与委員会へと名称が変更されたがメンバーに変更はなかった。監査委員会においては、上述のように経営

委員会を退いた J. E. Crane が監査委員会委員長となり、1943年以来監査委員会委員長の Elwyn Evans は監査委員会を退いた。

1947年の変更においては、取締役会に W. H. Ward が加わった。経営委員会においては、1946年に経営委員会に加わった C. H. Greenewalt が副議長に就任し、また J. Warren Kingsman が加わり、また取締役に加わった W. H. Ward が経営委員会にも加わった。副議長に就任した C. H. Greenewalt は、翌年の1948年、経営委員会議長に就任すると共に社長に就任した。前社長の W・S・カーペンター・ジュニアも社長、経営委員会議長になる以前、経営委員会の副議長であった。すなわち1940年代、社長への昇進のルートとして、経営委員会副議長、そして経営委員会議長、同時に社長となる昇進のルートが確立し始めたと考えられる。W. F. Harrington と J. W. McCoy は経営委員会を退いた。財務委員会、賞与・給与委員会、監査委員会においては変更はなかった。

1948年にはトップ・マネジメントに大きな変更があった。社長の W・S・カーペンター・ジュニアが社長の座を退き、後任にイレネー・デュボンの娘婿であり、また取締役、副社長、経営委員会副議長であり、またマンハッタン計画において軍との連絡の担当者であったクロフォード・H・グリーンウォルト (C. H. Greenewalt) が社長に就任した。W・S・カーペンター・ジュニアは社長から取締役会会長に就任し、取締役会会長であったラモー・デュボンは会長を退任し、取締役には留まり、また賞与・給与委員会の委員長には留まった。名誉会長であったピエール・S・デュボンは引き続き名誉会長に留まり、また財務委員会と賞与・給与委員会にも留まった。また、イレネー・デュボンも引き続き取締役会のメンバーであった。

社長から会長へと移行することに関して、7代目社長イレネー・デュボンから8代目社長ラモー・デュボンへと交代した時、1926年、イレネーは社長の後、会長となることはなく6代目社長ピエール・S・デュボンが引き続き取締役会会長であり、イレネーは副会長となっていた。すなわち、イレネーは社長から副会長となり、会長となくことはなく、W・S・カーペンター・

表-11 1947年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取 締 役 会		
Pierre S. du Pont (名誉会長)	Lammot du Pont (会長)	W. S. Carpenter, Jr. (社長)
W. J. Beadle	Donaldson Brown	J. Thompson Brown
R. R. M. Carpenter	C. A. Cary	L. du P. Copeland
J. E. Crane	A. Felix du Pont	Emile F. du Pont
Eugene du Pont	Eugene E. du Pont	H. F. du Pont
Henry B. du Pont	Irénée du Pont	Wm. du Pont, Jr.
A. B. Echols	J. B. Eliason	Elwyn Evans
C. H. Greenewalt	W. F. Harrington	H. C. Haskell
H. G. Haskell	J. Warren Kinsman	J. W. McCoy
C. R. Mudge	F. W. Pickard	Wm. Richter
E. G. Robinson	A. P. Sloan, Jr.	C. M. A. Stine
W. H. Ward	F. A. Wardenburg	Roger Williams
E. B. Yancey	L. A. Yerkes	
経 営 委 員 会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)	C. H. Greenewalt (副議長)	
C. A. Cary	Henry B. du Pont	A. B. Echols
J. Warren Kinsman	W. H. Ward	Roger Williams
E. B. Yancey		
財 務 委 員 会		
A. B. Echols (議長)		
Donaldson Brown	J. Thompson Brown	W. S. Carpenter, Jr.
L. du P. Copeland	Emile F. du Pont	Pierre S. du Pont
J. B. Eliason	Elwyn Evans	
賞 与 ・ 給 与 委 員 会		
Lammot du Pont (委員長)		
Donaldson Brown	R. R. M. Carpenter	H. F. du Pont
Pierre S. du Pont		
監 査 委 員 会		
J. E. Crane (委員長)		
Wm. du Pont, Jr.	C. R. Mudge	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1947.

ジュニアが社長となる1940年までピエールが会長を続けた。グリーンウォルトは1948年から1962年まで社長の任を務めることになるが、そして1962年からは社長L・デュポン・コーブランド、会長グリーンウォルトの体制となる

表-12 1948年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取 締 役 会		
Pierre S. du Pont (名誉会長)	W. S. Carpenter, Jr. (会長)	C. H. Greenewalt (社長)
W. J. Beadle	Donaldson Brown	J. Thompson Brown
R. R. M. Carpenter	C. A. Cary	L. du P. Copeland
J. E. Crane	Walter Dannenbaum	Emile F. du Pont
Eugene du Pont	Eugene E. du Pont	H. F. du Pont
Henry B. du Pont	Irénée du Pont	Lammot du Pont
P. S. du Pont, 3rd	Wm. du Pont, Jr.	A. B. Echols
J. B. Eliason	W. F. Harrington	H. C. Haskell
H. G. Haskell	J. Warren Kinsman	J. W. McCoy
C. R. Mudge	F. W. Pickard	E. G. Robinson
A. P. Sloan, Jr.	C. M. A. Stine	W. H. Ward
F. A. Wardenburg	Roger Williams	L. A. Yerkes
経 営 委 員 会		
C. H. Greenewalt (議長)		
W. J. Beadle	C. A. Cary	Walter Dannenbaum
Henry B. du Pont	A. B. Echols	J. Warren Kinsman
W. H. Ward	Roger Williams	
財 務 委 員 会		
A. B. Echols (議長)		
Donaldson Brown	J. Thompson Brown	W. S. Carpenter, Jr.
L. du P. Copeland	Emile F. du Pont	Pierre S. du Pont
J. B. Eliason	C. H. Greenewalt	
賞 与 ・ 給 与 委 員 会		
Lammot du Pont (委員長)		
Donaldson Brown	R. R. M. Carpenter	H. F. du Pont
Pierre S. du Pont		
監 査 委 員 会		
J. E. Crane (委員長)		
Wm. du Pont, Jr.	W. F. Harrington	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1948.

が、そして W・S・カーペンター・ジュニアは会長から名誉会長となっている。

また、取締役会には Walter Dannenbaum、そして 8 代目社長ラモー・デュ

ポンの息子 P. S. du Pont, 3rd が加わり、A. Felix du Pont、Elwyn Evans、Wm. Richter、E. B. Yancey が退任した。経営委員会においては、前述のグリーンウォルトが副議長から議長となり、議長であった W・S・カーペンター・ジュニアは退任し、経営委員会のメンバーも退いた。Walter Dannenbaum が取締役となると共に経営委員会のメンバーにも加わり、また Walter J. Beadle も加わり、他方、E. B. Yancey は取締役会と共に経営委員会も退任した。財務委員会においては、社長、経営委員会議長に就任したグリーンウォルトが財務委員会のメンバーにも加わり、他方、Elwyn Evans は退任した。賞与・給与委員会においては変更はなく、監査委員会においては W. F. Harrington が新しく加わり、他方、C. R. Mudge が退任したが、取締役会には引き続き在籍した。

## (2) 1940年から1948年までの時期の取締役会・各委員会の特徴

これまで1940年から1948年までの取締役会、経営委員会、財務委員会等のトップ・マネジメント組織を検討してきたが、それらの特徴をさらに考察、分析していくこととする。まず、血の繋がりのないウォルター・S・カーペンター・ジュニアが9代目社長に就任したが、それまでの社長、すなわち創業者社長から8代目社長までの社長について検討していく。表-13に見られるように創業者エルセール・イレネー・デュポン (Eleuthere Irenee du Pont) から8代目のラモー・デュポンまで全て姓はデュポンの社長が続いている。前社長と次の社長との関係性を見ると、初代社長と2代目社長は親子であったが、その間に3年弱、初代社長の娘の夫 (Antoine Bidermann) が一時的に経営を引き受けたという初代社長と2代目社長の事例を除くと、2代目アルフレッド・V・デュポンから8代目ラモー・デュポンまで全て、親から子への継承ではなかった (表-13の右欄の「前社長との関係」を参照)。2代目社長から3代目社長への継承の関係性は、2代目社長の弟という関係であり、3代目社長から4代目社長の関係は、3代目社長の甥という関係であり、4代目社長から5代目社長は従兄弟の息子であった。5代目社長から6代目社長の関係性は従兄弟であり、6代目社長ピエールと7代目社長イレ



表-13 デュポン社の社長

歴代社長	在任期間	前社長との関係
初代 Eleuthere Irenee du Pont (Antoine Bidermann, Son-in-Law of E. I.)	1802~1834 1834~1837	初代社長 Eleuthere Irenee の娘の夫
2代 Alfred Victor du Pont	1837~1850	初代社長 Eleuthere Irenee の長男
3代 Henry du Pont	1850~1889	2代目社長 Alfred の弟
4代 Eugene du Pont	1889~1902	3代目社長 Henry の甥
5代 T. Coleman du Pont	1902~1915	4代目社長 Eugene の従兄弟の息子
6代 Pierre S. du Pont	1915~1919	5代目社長 Coleman の従兄弟
7代 Irénée du Pont	1919~1926	6代目社長 Pierre の弟
8代 Lammot du Pont	1926~1940	6代目社長 Pierre、7代目社長 Irénée の弟
9代 W. S. Carpenter, Jr.	1940~1948	6代目社長 Pierre、7代目社長 Irénée、 8代目社長 Lammot の妹の夫の弟

出所：B. G. du Pont, *E. I. du Pont de Nemours and Company: A History, 1802-1902*, Houghton Mifflin Company, 1920.

Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Harper & Row, 1971.

Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co.

ネーの関係は弟であり、また7代目社長イレネーと8代目社長ラモーの関係は弟であった。そして、9代目社長ウォルター・S・カーペンター・ジュニアは、これまで述べてきたように6代目社長ピエール、7代目社長イレネー、8代目社長ラモーの一番末の妹マーガレッタ・デュポンの夫R・R・M・カーペンターの弟であった。従って、ウォルター・S・カーペンター・ジュニアはデュポン一族にとって血の繋がりのないという縁戚であった。

ところで、ピエール、イレネー、ラモーの兄弟に注目して見ると、2代目社長アルフレッド・V・デュポンの2番目の息子で、1884年に爆発事故で死亡したラモー・デュポン（8代目社長ラモー・デュポンとは父で同姓同名）の子供達、すなわちピエール、イレネー、ラモーの兄弟姉妹は全部で11人いた。最初の子（女）は5歳で亡くなり、2番目の子（女）Louisa d'Andelot du PontはCharles Copeland（デュポン社取締役）と結婚し、その子供はLammot

du Pont Copeland であり、彼はグリーンウォルトの後を継いで1962年から1967年までの11代目社長となった。3番目の子(男)はピエール・S・デュポンであり、母 Mary Belin の兄弟 Henry Belin, Jr. (1911年から1917年までデュポン社取締役)の娘 Alice Belin と、ピエールが45歳、Alice Belin が43歳の時結婚し、従っていと同じで結婚し<sup>(35)</sup>、また二人の間には子供はいなかった。4番目の子(女)は23歳で亡くなり、5番目の子(男) H. Belin du Pont は祖父同士(2代目社長アルフレッドと弟アレクシス・I)が兄弟という、またいと同じで結婚しているが29歳で亡くなっている。6番目の子(男) William K. du Pont は結婚しているが32歳で亡くなり、7番目の子(男) Irénée du Pont (イレネー・デュポン)は7代目社長であり、祖父同士(2代目社長アルフレッドと弟アレクシス・I)が兄弟という、またいこの Irene du Pont と結婚しており、その娘 Margaretta L. du Pont は10代目社長の Crawford H. Greenewalt と結婚している。8番目の子(女) Mary A. B. du Pont は W. Winder Laird と結婚し、9番目の子(男) Lamot du Pont (ラモー・デュポン)は8代目社長であり、4回結婚しており、4回目の妻 Margaret Flett はデュポナー族の女性であった。10番目の子(女) Isabella du Pont は H. Rodney Sharp と結婚し、11番目の子(女) Margaretta du Pont は前述のように R. Ruliph M. Carpenter (デュポン社取締役)と結婚し、彼の弟は9代目社長ウォルター・S・カーペンター・ジュニアであった<sup>(36)</sup>。従って、社長に関して1915年以降、6代目社長ピエール、7代目社長イレネー、8代目社長ラモーの後の社長は、ピエール、イレネー、ラモーの兄弟姉妹の親族により担われていた。それは1915年前後のデュポナー族の同族内紛でピエール側が勝利したことにより、ピエールの兄弟姉妹の系統がその後のデュポン社の企業経営を担っていったということであった。また、1884年の父の死後、14歳の長男のピエールが家族のリーダーシップの役割を担うことになり、そのことは彼の生涯に亘って続くこととなった<sup>(37)</sup>。

この1940年代の時期、経営委員会副議長から経営委員会議長へという昇進の経路、また同時に社長へという昇進の経路が確立し始めた。1939年、W・

S・カーペンター・ジュニアは取締役であり、経営委員会副議長であり、財務委員会議長であり、15人いる副社長の1人であった。そして、社長であり（当然、取締役会メンバー）、経営委員会議長であったラモー・デュポン（財務委員会委員も兼任）は、1940年、取締役会会長に就任すると共に、それまで議長であった経営委員会は退くということになった（財務委員会委員には留まる）。1940年、ラモー・デュポンの社長退任後、W・S・カーペンター・ジュニアが社長に就任し、またラモーが占めていた経営委員会議長に就任した（カーペンター、財務委員会議長は退任し、一委員）。すなわち、経営委員会副議長であったカーペンターが経営委員会議長へと昇進し、その昇進の経路、また同時に社長へと昇進の経路が1940年代の時期、確立し始めた。

なお、社長から会長へという移行は、1915年から1919年まで社長であったピエール・S・デュポンが1919年、弟のイレネー・デュポンが社長となると同時に会長となっていた。しかし、1919年から1926年まで社長の任を務めたイレネーは、1926年、弟のラモー・デュポンが社長となると同時に、会長とはならず副会長となった。会長は引き続きピエール・S・デュポンであった。従って、1926年から1940年までの期間、ピエールが会長、イレネーが副会長、ラモーが社長の体制であった。そして、1940年、W・S・カーペンター・ジュニアが社長となると同時に、ラモーが社長から会長となり、そしてその後、1946年に新設の名誉会長にピエールが就いた。また、社長が経営委員会議長も担うということは、1921年以来、イレネーが社長でありまた経営委員会議長も担うというように、またラモーが1926年社長に就任すると共に経営委員会議長も担うというように、1920年代、1930年代、社長が経営委員会議長も兼任するという体制が続いた。

また、1948年の社長交代の時は、グリーンウォルトが社長となると共にW・S・カーペンター・ジュニアが会長（ピエールは引き続き名誉会長）となり、経営委員会議長も前年副議長であったグリーンウォルトが社長就任と同時に経営委員会議長となった。すなわち、1940年代の時期、経営委員会副

議長から経営委員会議長、また同時に社長という昇進のシステムが確立し始めた。

また、1940年代における取締役会の開催の頻度について、1940年から1946年まで毎年12回であり、1947年は13回開催され（4月に2回）、1948年は12回の開催であった。従って、月に1回の開催という頻度であり、1920年代、1930年代も概ね月に1回の開催ということが一般的であった<sup>(38)</sup>。他方、経営委員会の開催は週に1回定期的に開催され、しばしばそれ以上の開催があり、また財務委員会の開催は1ヵ月に2回であった<sup>(39)</sup>。従って、月1回開催の取締役会の開催空白期には、「取締役会から特別な指示がない場合、経営委員会がデュポン社の利益に最善を尽くすものとし、取締役会の会議の間の期間、経営委員会がデュポン社の全ての事業と業務の経営、指揮に関して取締役会の全ての権限を保有し、行使する（財務委員会、監査委員会、賞与・給与委員会に指定されている事柄を除く）」とデュポン社の定款では規定していた。また、取締役会の委員会としての活動では、経営委員会は全ての重要な活動の概要を検討と承認のため、取締役会に毎月、報告を提出することになっていた<sup>(40)</sup>。

取締役会において外部の社外取締役については、明確な存在での社外取締役はいなかった。取締役の内、他の企業の役職を兼ねている者には、関連企業の General Motors（デュポン社が23%株式所有）の A. P. Sloan, Jr.（デュポン社では1923年以来取締役）、また1927年から1941年までデュポン社の取締役であった関連企業 US ラバー社の社長及び会長の F. B. Davis, Jr.、また1918年からデュポン社の取締役であり関連企業 General Motors の取締役会副会長のドナルドソン・ブラウン、また1930年からデュポン社の取締役で、関連企業 Delaware Trust Company の社長の Wm. du Pont, Jr.、そして1942年からデュポン社の取締役で関連企業 Wilmington Trust Company の社長の Elwyn Evans がいた<sup>(41)</sup>。1923年以来デュポン社の取締役であり、GM の社長であった A. P. Sloan, Jr. はデュポン社の取締役会にはあまり出席しなかった。1920年代、スローンは1年に12回開催されるデュポン社の取締役会に年に1回か2回の出

席であった。また1930年代にも約12回の開催の内1回か2回の出席であり、年に1回も出席しなかったことが4年あった。1940年代には少し出席するようになり、年12回の開催（1947年13回開催）の内、1940年1回、41年2回、42年3回、43年3回、44年5回、45年3回、46年6回、47年6回、48年4回であった<sup>(42)</sup>。関連企業GMのスローン、関連企業USラバー社のデービス、関連企業GMのドナルドソン・ブラウン、関連企業デラウェア・トラストのWm. du Pont, Jr.、そして関連企業ウィルミントン・トラストのElwyn Evansは現代における意味での社外取締役ではなかったと言い得ることができる。

また、1940年代、デュポン社の取締役会の規模はアメリカの他の主要な企業の取締役会と比較して極めて大きかった。1944年のハーバード大学の調査<sup>(43)</sup>によれば、例えば、主要な企業の取締役の人数は、ニューヨーク・セントラル鉄道15人、スタンダード・オイル（ニュージャージー）11人、ペンシルヴァニア鉄道17人、GE 15人、プルデンシャル保険19人、シアーズ・ローバック17人、ボストン・ファースト・ナショナル銀行25人、イーストマン・コダック13人、プロクター&ギャンブル14人、AT&T 18人、インターナショナル・ハーベスター18人、GM 28人等であった。従って、他の主要な企業と簡単な比較をしても、1944年、デュポン社の取締役会は34人と大規模であった。なぜ、アメリカの他の大企業と比較して取締役数が多かったのかと考えると次のようなことが考えられ得る。まず、主要な大株主であるデュポン一族の存在（取締役会の約3割を占める）が挙げられる。また、デュポン社では従来から内部昇進させることは仕事の意欲、士気、モチベーションに繋がるという認識から取締役に多くを昇進させていったと考えられる。さらに1920年代、1930年代、他企業の吸収合併でそれらの企業の社長等を取締役に取り込んでいったということが考えられる。それらの中で特に大株主としての多数のデュポン一族の存在、そして仕事の意欲、士気の向上のための内部昇進によることが、他の企業と比較して取締役が多かったことと考えられる。

表-14 1940年の役員

Officer (役員)		
President (社長) : W. S. Carpenter, Jr.		
Vice-Presidents (副社長) :		
H. Fletcher Brown	J. Thompson Brown	R. R. M. Carpenter
J. E. Crane	A. Felix du Pont	Henry B. du Pont
A. B. Echols	J. B. Eliason	T. S. Grasselli
W. F. Harrington	H. G. Haskell	J. W. McCoy
F. W. Pickard	J. J. Raskob	C. M. A. Stine
Treasurer (トレジャラー) : J. B. Eliason		
Assistant Treasurers (アシスタント・トレジャラー) :		
A. B. King	Ernest N. May	Maxwell Moore
W. Arthur Murphy	H. B. Robertson	
Secretary (セクレタリー) : W. F. Raskob		
Assistant Secretaries (アシスタント・セクレタリー) :		
M. D. Fisher	F. G. Hess	E. A. Howard

出所 : Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1948, p.3.

また、経営委員会の委員、財務委員会の委員、監査委員会の委員、賞与委員会（その後、賞与・給与委員会）の委員は全て取締役会のメンバーであった。さらに、役員（Officer）である社長、副社長、トレジャラー（Treasurer）、セクレタリー（Secretary）と取締役との関係を見ていくと（表-14、参照）、1940年、役員である副社長は全員で15名であり、彼らは全員、取締役であった（取締役は会長を含み36名）。また、副社長と経営委員会の関係を見ると、副社長15名、経営委員会メンバー8名（社長のカーペンターを含む）であり、そして経営委員会メンバーの全員が社長および副社長により構成されていた。トレジャラーは1939年、J. B. Eliasonがその任であり、そして取締役ではなかったが、1940年になるとJ. B. Eliasonはトレジャラーであると共に、取締役に新任となり、また副社長に就任した。5人のアシスタント・トレジャラーは他の何らかの主要な役職には就いていなかった。セクレタリーは、1939年、1914年以来取締役のJ. J. Raskobの弟のW. F. Raskobであり、取締役ではなかった。3人のアシスタント・セクレタリーも他の何らかの主要な役職には就いていなかった。

## V. トップ・マネジメント組織におけるデュポン一族

次に、W・S・カーペンター・ジュニアが社長の任にあった1940年代、デュポン社のトップ・マネジメント組織においてデュポン一族が占めていた割合を考察する。取締役会、経営委員会、財務委員会等のトップ・マネジメントにおいてデュポン一族がどの位の割合を占めていたかを見ていく。1940年代、取締役会、経営委員会、財務委員会におけるデュポン一族（デュポンの姓を有する者、またデュポンのミドル・ネームも含む）の割合を示したのが表-15、表-16、表-17である。デュポンの姓を有する者、またデュポンのミドル・ネームを有する者を対象として計算しているのので、ここではW・S・カーペンター・ジュニアはデュポン一族には数として加えていない。

カーペンターが社長の1940年代、取締役会における全取締役数は34人から38人であり、概ね36人前後であり、その中でデュポン一族の数は9人から11人であった。カーペンターが社長に就任した1940年は、全取締役数36人の内、

表-15 取締役会におけるデュポン一族の割合

	取締役数	デュポン一族の数	割合(%)
1939年	36	9	25
1940年	36	9	25
1941年	36	9	25
1942年	36	10	28
1943年	35	10	29
1944年	34	11	32
1945年	35	11	31
1946年	37	11	30
1947年	38	11	29
1948年	36	11	31

出所：1939年から1948年までのAnnual Report から作成。

表-16 経営委員会におけるデュポーン族の割合

	全委員数	デュポーン族の数	割合(%)
1939年	9	2	22
1940年	8	1	13
1941年	8	1	13
1942年	8	1	13
1943年	8	1	13
1944年	9	1	11
1945年	9	1	11
1946年	9	1	11
1947年	9	1	11
1948年	9	1	11

出所：1939年から1948年までの Annual Report

表-17 財務委員会におけるデュポーン族の割合

	全委員数	デュポーン族の数	割合(%)
1939年	10	5	50
1940年	10	5	50
1941年	10	5	50
1942年	10	5	50
1943年	10	5	50
1944年	10	5	50
1945年	9	4	44
1946年	9	3	33
1947年	9	3	33
1948年	9	3	33

出所：1939年から1948年までの Annual Report から作成。



デュポン一族は9人であり、その割合は25%であり、またカーペンターが社長から取締役会会長となった1948年は全取締役数36人の内、デュポン一族は11人であり、割合は31%であった。1940年と1948年、36人の取締役数は同じであるが、デュポン一族の数は1940年9人、他方1948年11人というように若干増加している。また同じ時期、経営委員会では全委員数が8人から9人であり、1944年から9人であった。その中でデュポン一族は1940年代1人であり、その割合は1940年から1943年まで13%、そして1944年から1948年までが11%であった。また財務委員会では全委員数が9人から10人であり、1945年から1948年まで9人であった。その中でデュポン一族は1940年から1944年まで5人、1945年が4人、そして1946年から1948年まで3人であった。そしてデュポン一族の割合はそれらの時期それぞれ50%、44%、33%であった。それらの機関をさらに検討すると、取締役会ではデュポン一族の取締役の割合が1940年25%、そして1948年31%というように若干増加傾向を示している。以前と比較すると、例えば1935年と比較すると全取締役数36人、デュポン一族の取締役9人、デュポン一族の割合は25%であった<sup>(44)</sup>。従って全取締役数は1930年代と比較すると<sup>(45)</sup>あまり変わらないが、デュポン一族の取締役数は若干増加し、その割合も若干増加している。それらは、多数の株式を有するデュポン一族が株主として企業を監視し、発言権を確保するということと考えられるであろう。他方、デュポン社の事実上の最高意思決定機関である経営委員会においてデュポン一族が極めて少ない。近代的大企業を運営していくうえで、デュポン一族であるか否かに関わりなく、企業経営の専門的知識を有する有能な専門経営者が経営委員会において重要な方針の設定、全社的な管理業務を遂行していったと考えられる。そして財務委員会ではデュポン一族の割合が1940年代、50%、44%、33%と低下してはいるが資金に関する財務事項に関して取締役会以上にデュポン一族が監視の目を注いでいるということであろうと考えられる。なお、財務委員会に関して1948年、9人の委員の内、デュポン一族が3人であったが、残りの6人の内、ドナルドソン・ブラウン、J・トンプソン・ブラウン、W・S・カーペンター・ジュニア、そ

して社長のクロフォード・H・グリーンウォルトはデュポーン族の親族であった。従って、デュポーンの姓を有する者、またデュポーン族のミドル・ネームを有する者をデュポーン族として計算しているが、縁戚等でデュポーン族の親族である者を含めるとその割合はさらに高まると考えられる。それらの事は、取締役会、経営委員会においても同様にその割合は高まると考えられる。

## VI. 結 語

これまで検討、考察してきたことを整理していく。最初に、初代社長から8代目社長までデュポーンの姓を有する者が社長を務めてきたが、なぜ血の繋がりのないW・S・カーペンター・ジュニアが9代目の社長となったかを検討する。なぜW・S・カーペンター・ジュニアが社長となったのか、なぜ取締役会はW・S・カーペンター・ジュニアを選んだのかという問いが存在する。W・S・カーペンターの兄R・R・M・カーペンターは、6代目社長ピエール、7代目社長イレネー、8代目社長ラモーの末妹マーガレッタ・デュポーンと結婚しており、カーペンターはピエール、イレネー、ラモーから見ると義理の兄弟の弟であるという縁戚であった。またラモーが1926年に8代目社長に就任した時、カーペンターは経営委員会副議長となり、後継者であると確認されており、1930年代初めには、カーペンターはラモー・デュポーンの後を継ぐ準備が十分できていた。また、デュポーン族から本気の挑戦者はいなく、デュポーン社という同族企業の価値や慣行に対するカーペンターのこれまでのコミットメントにより、ピエール、イレネー、ラモーはこの有能な一族以外の外部者を彼らの後継者として長年にわたり認めていたということが理由として挙げられる。つまり、デュポーン族とカーペンター一族との関係、またカーペンター的能力、業績の要素が彼が社長へと昇進した要因と考えられる。

ただ、1940年代、第2次世界大戦およびその戦後という社会的背景、時代的背景の変化はあったが、デュポーン社の経営政策において急激な変化はな

かった。カーペンターが社長に選出された翌日、デュポン社の一般社員は何の変化もなかったかのように普通に仕事に戻り、会社自体にもそして会社の大きな目標にも何も変化は起きていなかった。

また、社長が経営委員会議長も担うということに関して、1921年以来、イレネーが社長でありまた経営委員会議長も担うというように、またラモーが1926年社長に就任すると共に経営委員会議長の任も担うというように、1920年代、1930年代、社長が経営委員会議長も兼任するという体制が続いた。1940年、ラモー・デュポンの社長退任後、W・S・カーペンター・ジュニアが社長に就任すると共にラモーが占めていた経営委員会議長に就任した。そして、1926年以来経営委員会副議長であったカーペンターが経営委員会議長へと昇進し、その昇進の経路、また同時に社長へとという昇進の経路が1940年代の時期、確立し始めた。また、1947年、経営委員会副議長に就任したグリーンウォルトは、翌年の1948年、社長に就任すると共に経営委員会議長に就任した。この1940年代の時期、経営委員会副議長から経営委員会議長へとという昇進の経路、また同時に社長へとという昇進の経路が確立し始めた。

また、1940年代、デュポン社の取締役数はアメリカの他の大企業と比較して極めて多かった。他の主要大企業が概ね10人台、多い企業で20人台であったがデュポン社は1940年代36人前後であった。1930年代も1930年37人、1935年36人であり取締役会の規模は極めて大きかった<sup>(46)</sup>。

また、1940年代のこの時期、トップ・マネジメント組織におけるデュポン一族の割合は依然として高かった。取締役会におけるデュポン一族は1940年前後25%であり、1940年代後半概ね30%前後であり、財務委員会は1940年代前半50%であり、1940年代後半33%であった。他方、経営委員会においては全メンバーの8人から9人の内、デュポン一族は1人であり、デュポン一族は少なかった。デュポン社の事実上の最高意思決定機関である経営委員会において、デュポン一族であるか否かに関わりなく企業経営の専門的知識を有する有能な専門経営者が経営委員会において重要な方針の設定、全社的な管理業務を遂行していったと考えられる。

取締役会における外部の社外取締役に関して、明確な意味での社外取締役はいなかった。関連企業 GM のスローン、関連企業 US ラバー社のデービス、関連企業 GM のドナルドソン・ブラウン、関連企業デラウェア・トラストの Wm. du Pont, Jr.、そして関連企業ウィルミントン・トラストの Elwyn Evans がデュポン社の取締役として存在したが、それらの関連企業はデュポン社が株式を所有していたデュポン社グループの関連企業であった。従って、現代における意味での社外取締役ではなかったと言い得る。

また、この時期、まだ経営の「監督」と「執行」は未分離であった。取締役会の改革、コーポレート・ガバナンス等で課題となり、経営の意思決定と業務執行の監督を行う者、また業務執行を行う者に関して、9人の経営委員会のメンバーは全員取締役であり、また15人の副社長も全員取締役であり重複していた。また財務委員会メンバーも、賞与・給与委員会メンバーも、監査委員会メンバーも全員取締役であった。まだ1940年代の時期、監督と執行は未分離であり、それらのことが論議の対象となる時代ではなかった。

## 注

- (1) William S. Dutton, *Du Pont : One Hundred and Forty Years*, Charles Scribner's Sons, 1949, p.354.
- (2) *Ibid.*, pp.359-361.
- (3) *Ibid.*, p.378.
- (4) *The Du Pont Company's Part in the National Security Program, 1940-1945*, E. I. du Pont de Nemours & Company, 1946, p.12.
- (5) *Ibid.*, pp.12-13.
- (6) Charles W. Cheape, *Strictly Business : Walter Carpenter at Du Pont and General Motors*, The Johns Hopkins University Press, 1995, p187.
- (7) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1945, pp.16-17.
- (8) *The Du Pont Company's Part in the National Security Program, 1940-1945*, p.10.
- (9) Charles W. Cheape, *Strictly Business : Walter Carpenter at Du Pont and General Motors*, pp.189-191.
- (10) *Ibid.*, p.191.
- (11) *Ibid.*, p.209.

- (12) Ibid., pp.3-4.
- (13) Ibid., p.7.
- (14) Ibid., p.7.
- (15) MIT への入学に関して、「疑いなくピエールの助力により」との記述がある。Charles W. Cheape, *Strictly Business : Walter Carpenter at Du Pont and General Motors*, p.8.
- (16) Ibid., p.8.
- (17) Ibid., p.25.
- (18) Ibid., p.32.
- (19) Stockholder's Bulletin, W. S. Carpenter, Jr., June 14, 1940, Papers of Pierre S. du Pont, Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 379.
- (20) U. S. District Court for the Northern District of Illinois Eastern Division, U. S. A. vs. E. I. du Pont de Nemours and Company, General Motors Company, U. S. Rubber Company, et al., Civil Action, No.49 C-1071, June 8, 1953, Walter S. Carpenter, Jr., Direct Examination, p.6572.
- (21) Charles W. Cheape, *Strictly Business : Walter Carpenter at Du Pont and General Motors*, p.25, p.34.
- (22) Ibid., pp.34-35.
- (23) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1939, p.21.
- (24) Charles W. Cheape, *Strictly Business : Walter Carpenter at Du Pont and General Motors*, p.184.
- (25) Ibid., p.184.
- (26) Ibid., p.184.
- (27) Ibid., p.225.
- (28) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1940, p.24.
- (29) William S. Dutton, *Du Pont : One Hundred and Forty Years*, p.366.
- (30) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1942, p.25.
- (31) Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Harper & Row, 1971, Du Pont Family Genealogy, p.627.
- (32) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1939, p.21.
- (33) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1944, p.26.
- (34) Ibid., p.26.
- (35) Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, pp.391-392. ; and *The Heritage of Longwood Gardens : Pierre S. du Pont and His Legacy*, Longwood Gardens, Inc., 1998, p.19.
- (36) Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Du Pont Family Genealogy, p.627.
- (37) *The Heritage of Longwood Gardens : Pierre S. du Pont and His Legacy*, p.9.
- (38) U. S. District Court for the Northern District of Illinois Eastern Division, U. S. A. vs. E. I. du Pont de Nemours and Company, General Motors Company, U. S. Rubber Company, et al.,

- Civil Action, No.49 C-1071, Defendant's Trial Exhibits of the Du Pont Company, No.GM15, No.GM16.
- (39) U. S. District Court for the Northern District of Illinois Eastern Division, U. S. A. vs. E. I. du Pont de Nemours and Company, General Motors Company, U. S. Rubber Company, et al., Civil Action, No.49 C-1071, June 8, 1953, Walter S. Carpenter, Jr., Direct Examination, pp.6574-6575.
- (40) Memorandum on the Organization of the Du Pont Company, Papers of Crawford H. Greenewalt, June, 1949, Hagley Museum and Library, Accession 1814, Box 3, pp.6-7.
- (41) Proxy Statement, E. I. du Pont de Nemours & Company, March, 1945, Papers of Pierre S. du Pont, Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418-18, Box 412, pp.1-2.
- (42) U. S. District Court for the Northern District of Illinois Eastern Division, U. S. A. vs. E. I. du Pont de Nemours and Company, General Motors Company, U. S. Rubber Company, et al., Civil Action, No.49 C-1071, Defendant's Trial Exhibits of the Du Pont Company, No.GM15, No.GM16.
- (43) Melvin T. Copeland and Andrew R. Towl, *The Board of Directors and Business Management*, Harvard University, 1947, pp.24-27.
- (44) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1935.
- (45) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1930-1939.
- (46) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1930, 1935.