

1919年から1940年までのデュポン社の トップ・マネジメント

吉 次 啓 二

I 序

II 1919年から1926年までのトップ・マネジメント

III 1926年から1940年までのトップ・マネジメント

IV 結語

I 序

デュポン社の創業1802年から117年目の1919年、イレネー・デュポンが七代目の社長に就任した。長い時間の経過は抽象の世界である。目で見ることの可能な存在の具体性は現実的な理解を伴うが、目で見ることの不可能な存在は抽象の領域である。イレネー・デュポンは1802年に創業したエルテール・イレネー・デュポンの長男（二代目社長、アルフレッド・ヴィクター・デュポン）の、そしてまたそのアルフレッドの次男（ラモー・デュポン）の、そしてまたそのラモーの四男であり、創業者から四世代目の人物であった。また、イレネー・デュポンは六代目社長の兄ピエール・S・デュポンの後継の社長であった。

イレネー・デュポンは、1919年から1926年まで社長の任に当たった。1926年からは弟のラモー・デュポンが1940年まで八代目社長の任に当たった。すなわち、1915年から、1940年までは、ピエール（1915年～1919年）、イレネー（1919年～1926年）、ラモー（1926年～1940年）の兄弟がデュポン社の化学事業分野への進出の時期、企業経営の指揮を取った。

デュポン社は、20世紀初頭以来、種々の近代的経営管理方式を採用してきた代表的な企業であるが、また同族企業と呼ばれてきた企業でもある。デュポン社の歴代の社長を過去に遡及すれば、大部分がデュポン一族のメンバーにより占められてきた。

ところで、同族企業の目的は、家族の財政上のニーズを満たし、社会でその一族がその地位を保持することを手助けすることと考えられる⁽¹⁾。そして可能な限り、一族の息子や義理の息子が会社を指揮する者として迎えられた。それゆえ経営者の選抜にあたっては、能力、知性、ビジネス上の業績と同じくらい、家族関係に重きがおかれた。大規模な同族企業では、良質な財貨とサービスの提供、その企業の社会的機関としての存在の意味などの側面がある程度、強く認識、要求されるが、小規模な同族会社では、家族関係が特に強く意識される。

本稿では、同族企業としてのデュポン社の1919年のイレネー・デュポンの社長就任から、その弟であるラモー・デュポンの社長在任期間の1926年から1940年までのトップ・マネジメントの変動を考察する。この時期、デュポン社は、火薬事業だけから多角化を展開し、化学事業に進展し、種々の化学分野の新製品を開発し、本格的に化学分野に進出して行った。第一次大戦を契機に総合化学企業へと多角化を積極的に推進し、当初の技術導入に基づく新分野進出から、自社独自の研究開発へと進展し、ネオプレン、ナイロンに象徴される近代的化学企業へと展開した。そして、火薬から化学への事業の多角化を戦略的に展開したことに伴ない、アメリカで最初の製品別の事業部制組織を構築していくこととなった。1921年9月に採択された事業部制組織は、五つの製品事業部と、八つのスタッフ的補助部門と財務部からなる組織構造であった。1921年、製品別事業部制を創設したデュポン社は、従来の集権的職能部制組織から分権的事業部制組織という組織構造を構築したが、それは、イレネー社長、そして兄のピエール会長の時期のことであった。

本稿の課題は、1919年からのイレネー・デュポン社長の時期と1926年から1940年までのラモー・デュポン社長の時期におけるトップ・マネジメント、

特に、取締役会、経営委員会、財務委員会のメンバーの内容をアニュアル・レポートを基に考察することである。

Ⅱ 1919年から1926年までのトップ・マネジメント

デュボン社は1902年、30才代のT・コールマン・デュボン（39才）、ピエール・S・デュボン（32才）、アルフレッド・I・デュボン（38才）のデュボン社買い取りのあと、積極的な企業活動を展開し、それまで株式を所有していた同業の他社を統合し始めた。1902年以降の合同の戦略に伴ない職能部制組織を形成していき、また1903年に経営委員会を設置し、1904年に財務委員会を設置した⁽²⁾。企業の全体的観点からデュボン社を管理するため、重要な部門の部長によって構成される経営委員会は、部門活動の調整、全般的方針の設定、そして財務資源の分配を主要な職務とすることとなった⁽³⁾。財務委員会は全社的な財務事項一般を取り扱うことになった。経営委員会（アーサー・J・マックスハムの提唱で創設）のメンバーはまた取締役会のメンバーでもあったが、取締役会には、企業経営の専門的知識を有さず、ただデュボン一族という理由で取締役会のメンバーとなっているものもいた。そこで、重要な方針の設定、全社的な管理業務は、そのような人々を含む取締役会ではなく、少数の有能なメンバーからなる経営委員会で遂行された⁽⁴⁾。

次に事業部制組織採用の1921年、経営委員会の運営においてスタッフ部門の部長、また製品事業部の事業部長も経営委員会には含めないという変更があった。その趣旨は従来の経営委員会では、各職能部門の部長が担当部門の最終責任者であると共に経営委員会のメンバーであったが、このことは企業全体の観点からトップ・マネジメント機能を遂行するには一定の限界があると考えられたからである。その後、経営委員会には事業部長およびスタッフ的な補助部門の長は含めず、経営委員会は現業務から離れて、企業全体からの調整、評価、政策決定に専念することとなった⁽⁵⁾。

財務委員会は、1904年3月にピエールの提案によって創設され、ピエール、

コールマン、アルフレッドの三人により構成されたが⁶⁾、彼ら三人は経営委員会のメンバーでもあったので（当然、取締役会のメンバーでもあった）、事実上、財務委員会は数年その機能を喪失していた。しかし、1914年の組織改革で、本来の財務委員会の担当と思われる役割を果たすようになった。財務委員会のメンバーは、三人から四人へと拡大され、それまで経営委員会との兼務だったピエール、コールマン、アルフレッドは経営委員会を退き、財務委員会の専任となり、この三人にウィリアム・デュボンを加えて四人となった。またその権限は強化され、財務委員会はもはや経営委員会に対して報告を行なうのではなく取締役会に報告することになり、資金見積りの認可、将来の資本的支出の計画の承認などの財務委員会の役割が規定された⁷⁾。

ところで、1915年から4年間社長の座にあったピエール・S・デュボンは1919年、弟のイレネー・デュボンに社長の座を譲った。その理由は、次のような経緯によるものであった。1917年に本格的に多角化を開始し始めたデュボン社は、そのことにより企業組織に大きな問題を生じさせ始めた。全く製品種目の異なる多数の工場、営業所、購買事務所、技術研究所をどのように運営し、全く異なる販売市場へ、どのように対応するかが、製品多角化と共に生じてきた問題であった。それは、火薬事業という単一の製品分野で企業活動を行っていた時期とは、全く異なる問題を生じさせ、全く異なる企業組織を要求していた。そして、ピエールは、この新しい問題の解決には、若い人々の新鮮なアイデアが必要であると主張し、社長の地位を弟のイレネーに譲り、新しく規定された取締役会会長に引き下がった。イレネーが社長になるとともに、ピエールとイレネーの弟のラモー・デュボンが経営委員会の議長となり、新鋭にして経験に富む人々が経営委員会の構成メンバーとなった⁸⁾。イレネーは、ピエールの社長在任中、経営委員会議長を務めていたが、社長就任とともに、経営委員会議長はラモー・デュボンに譲った。また、ピエールは社長在任中、財務委員会議長であったが、1919年社長退任後も、ラモーの社長就任の26年まで、財務委員会議長ではあり続けた⁹⁾。

これから、1919年から1926年までの取締役会、経営委員会、財務委員会を

表－１ 1919年の取締役会

取締役会		
Pierre S. du Pont (会長)	Irénée du Pont (社長)	
F. D. Brown	H. F. Brown	E. G. Buckner
R. R. M. Carpenter	W. S. Carpenter, Jr.	F. L. Connable
Wm. Coyne	A. Felix du Pont	Alexis I. du Pont
Eugene du Pont	Eugene E. du Pont	H. F. du Pont
Lammot du Pont	J. B. D. Edge	H. G. Haskell
J. A. Haskell	J. P. Laffey	C. A. Meade
C. A. Patterson	C. L. Patterson	F. W. Pickard
H. M. Pierce	J. J. Raskob	C. L. Reese
W. C. Spruance	F. G. Tallman	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1919.

表－２ 1920年の取締役会

取締役会		
Pierre S. du Pont (会長)	Irénée du Pont (社長)	
F. D. Brown	H. F. Brown	R. R. M. Carpenter
W. S. Carpenter, Jr.	F. L. Connable	Wm. Coyne
A. Felix du Pont	Alexis I. du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	Lammot du Pont
J. B. D. Edge	H. G. Haskell	J. A. Haskell
J. P. Laffey	C. A. Meade	C. A. Patterson
C. L. Patterson	F. W. Pickard	H. M. Pierce
M. R. Poucher	J. J. Raskob	C. L. Reese
W. C. Spruance	F. G. Tallman	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1920.

中心とするトップ・マネジメントの変化を見ていくこととする。

1920年における変更は、E. G. Buckner が消え、他方、M. R. Poucher が加わったことであった。取締役の総数は28名であり、この28名の内8名がデュボン一族（姓がデュボンである者）であった。

表－3 1921年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
Pierre S. du Pont (会長)	Irénee du Pont (社長)	
F. D. Brown	H. F. Brown	R. R. M. Carpenter
W. S. Carpenter, Jr.	F. L. Connable	Chas. Copeland
Wm. Coyne	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	Lammot du Pont
J. B. D. Edge	H. G. Haskell	J. A. Haskell
J. P. Laffey	C. A. Meade	C. A. Patterson
C. L. Patterson	F. W. Pickard	H. M. Pierce
M. R. Poucher	J. J. Raskob	C. L. Reese
W. C. Spruance	F. G. Tallman	
経営委員会		
Irénee du Pont (議長)		
H. F. Brown	W. S. Carpenter, Jr.	Wm. Coyne
Lammot du Pont	W. C. Spruance	F. G. Tallman
財務委員会		
Pierre S. du Pont (議長)		
F. D. Brown	W. S. Carpenter, Jr.	H. F. du Pont
Irénee du Pont	Lammot du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob		

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1921.

1921年の変更は、Alexis I. du Pontが消え、Chas. Copelandが新しく加わった。1903年設置の経営委員会と1904年設置の財務委員会が、この21年よりアニュアル・レポートに記載されるようになった。経営委員会の7人のメンバー（議長も含め）は全て、取締役会のメンバーでもあった。また財務委員会の8人のメンバー（議長も含め）も全て、取締役会のメンバーであった。

また1921年には製品多角化に伴う事業部制組織が導入され、大幅な組織変更があった。この事業部制組織は、従来、火薬、爆薬という単一製品系列から多数の化学製品分野への多角化の結果に伴うものであった。爆薬、染

表－4 1922年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
Pierre S. du Pont (会長)	Irénée du Pont (社長)	
F. D. Brown	H. F. Brown	R. R. M. Carpenter
W. S. Carpenter, Jr.	F. L. Connable	Chas. Copeland
Wm. Coyne	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	Lammot du Pont
J. B. D. Edge	H. G. Haskell	J. A. Haskell
J. P. Laffey	C. A. Meade	C. L. Patterson
F. W. Pickard	H. M. Pierce	M. R. Poucher
J. J. Raskob	C. L. Reese	W. C. Spruance
F. G. Tallman		
経営委員会		
Irénée du Pont (議長)		
H. F. Brown	W. S. Carpenter, Jr.	Wm. Coyne
Lammot du Pont	W. C. Spruance	F. G. Tallman
財務委員会		
Pierre S. du Pont (議長)		
F. D. Brown	W. S. Carpenter, Jr.	H. F. du Pont
Irénée du Pont	Lammot du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob		

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1922.

料、ピラリン、ペイント・化学薬品、人造皮革・フィルムの五つの製品別の事業部と法律、購買、開発、エンジニアリング、化学、総務、運輸、宣伝の八つのスタッフ部門と財務部からなる製品別事業部制が採用された。また、経営委員会の変更点として、経営委員会のメンバーは、直接、現業の業務に関わらず、全社的な政策立案、評価、調整に専念することとし、製品事業部の事業部長もスタッフ部門の部長も経営委員会には含めないという点と、グループ・コントロールとして経営委員会を運営していくという点が採択された⁽¹⁰⁾

表— 5 1923年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
Pierre S. du Pont (会長)	Irénée du Pont (社長)	
Donaldson Brown	H. Fletcher Brown	J. Thompson Brown
R. R. M. Carpenter	W. S. Carpenter, Jr.	Chas. Copeland
Wm. Coyne	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	Lammot du Pont
J. B. D. Edge	H. G. Haskell	J. P. Laffey
C. L. Patterson	F. W. Pickard	H. M. Pierce
M. R. Poucher	J. J. Raskob	C. L. Reese
A. P. Sloan, Jr.	W. C. Spruance	F. G. Tallman
経営委員会		
Irénée du Pont (議長)		
H. Fletcher Brown	W. S. Carpenter, Jr.	Wm. Coyne
Lammot du Pont	W. C. Spruance	F. G. Tallman
財務委員会		
Pierre S. du Pont (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	H. F. du Pont
Irénée du Pont	Lammot du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob		

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1923.

経営委員会の議長は、19年から21年までラモー・デュポンが務めたが、イレネー・デュポンがこの21年、経営委員会議長にも就任した。その後、デュポン社では社長が経営委員会の議長を兼ねることとなった⁽¹¹⁾。財務委員会の議長は、1919年まで社長であり、その後取締役会の会長を務めているピエール・S・デュポンが引き続き占めた。財務委員会の議長は、その後必ずしも取締役会の会長が担当するというわけではなかった。例えば、1926年、イレネー・デュポンが財務委員会議長となったが、それまでの社長の座を辞し、取締役会の副会長となった。また、1930年、W・S・カーペンター・ジュニアが財務委員会議長となったが取締役会会長は依然としてピエール・S・デ

表-6 1924年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
Pierre S. du Pont (会長)	Irénée du Pont (社長)	
Donaldson Brown	H. Fletcher Brown	J. Thompson Brown
R. R. M. Carpenter	W. S. Carpenter, Jr.	Chas. Copeland
Wm. Coyne	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	Lammot du Pont
J. B. D. Edge	H. G. Haskell	J. P. Laffey
C. L. Patterson	F. W. Pickard	H. M. Pierce
M. R. Poucher	J. J. Raskob	C. L. Reese
A. P. Sloan, Jr.	W. C. Spruance	F. G. Tallman
L. A. Yerkes		
経営委員会		
Irénée du Pont (議長)		
H. Fletcher Brown	W. S. Carpenter, Jr.	Wm. Coyne
Lammot du Pont	F. W. Pickard	W. C. Spruance
F. G. Tallman		
財務委員会		
Pierre S. du Pont (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	H. F. du Pont
Irénée du Pont	Lammot du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob		

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1924.

ュボンであった。

1922年の変更は取締役会で C. A. Patterson が消え、他方、取締役会、経営委員会、財務委員会への新たなメンバーの加入はなかった。

1923年の変更は、取締役会で F. L. Connable、J. A. Haskell、C. A. Meade が消え、J. Thompson Brown、A. P. Sloan, Jr. が取締役会に加わった。A. P. Sloan, Jr. はゼネラル・モーターズ社の社長で、デュポン社がゼネラル・モーターズ社に多額の株式を所有しており、またピエールが20年から23

表-7 1925年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
Pierre S. du Pont (会長)	Irénée du Pont (社長)	
Donaldson Brown	H. Fletcher Brown	J. Thompson Brown
R. R. M. Carpenter	W. S. Carpenter, Jr.	Chas. Copeland
Win. Coyne	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	Lammot du Pont
J. B. D. Edge	H. G. Haskell	J. P. Laffey
C. L. Patterson	F. W. Pickard	H. M. Pierce
M. R. Poucher	J. J. Raskob	C. L. Reese
A. P. Sloan, Jr.	W. C. Spruance	F. G. Tallman
L. A. Yerkes		
経営委員会		
Irénée du Pont (議長)		
H. Fletcher Brown	R. R. M. Carpenter	W. S. Carpenter, Jr.
Win. Coyne	Lammot du Pont	F. W. Pickard
W. C. Spruance		
財務委員会		
Pierre S. du Pont (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	H. F. du Pont
Irénée du Pont	Lammot du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob		

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1925.

年までゼネラル・モーターズ社の社長を務めており、その友好的関係からデュポン社の取締役会に入って来たものであった。なお取締役会における1922年の F. D. Brown と1923年の Donaldson Brown は同一人物である。

1924年の変更は、取締役会に L. A. Yerkes が加入し、また経営委員会に F. W. Pickard が加わった。F. W. Pickard は取締役会のメンバーでもあり続けた。

1925年の変更は、経営委員会において F. G. Tallman が消えた。しかし、

取締役会のメンバーとしては在籍し続けた。経営委員会においては、また、R. R. M. Carpenter が加わった。彼は、長く取締役会に席を占め、また、その後も取締役であり続けた。

そして、1926年に、7年間社長の座にあったイレネー・デュポンから弟のラモー・デュポンに社長の座が引き継がれた。

Ⅲ 1926年から1940年までのトップ・マネジメント

化学分野への多角化を本格的に展開し、1921年の製品別事業部制組織を確立したデュポン社はその後さらに、多数の新製品開発を推進していった。1920年代には、レーヨン、セロファン、自動車塗装用ラッカー（デュコ）、四エチル鉛、合成アンモニア、合成メタノールなどを外国企業や国内企業からの技術導入を基に開発、生産していった。また、1925年には、プラスチック製品のパイオニアの製造会社のヴィスコロイド社を吸収合併し、26年にはナショナル・アンモニア社を、28年には酸および工業薬品の主導的製造会社のグラッセリ化学会社を、29年にはクレブス顔料・化学会社およびセルローズの製造会社のケープ・ビスコーズ社を吸収合併した。さらに1930年には、電気化学のスペシャリストのロスラー・アンド・ハスラチャー化学会社を吸収合併し、31年にはコマーシャル顔料会社を、また、染料と合成有機化学製品のニューポート社を吸収合併し、33年にはレミントン兵器会社の株式の過半数を取得するというように化学分野や関連分野の他企業の買収も展開していった⁽¹²⁾。また、最初の商業的な成功の合成ゴム「ネオプレン」の開発、生産（1932年）を行ない、さらにデュポン社に最大の貢献をすることになったナイロンが、ハーバード大学から引き抜かれた若き化学者ウォレス・H・カロザスの研究により開発された。1935年に開発に成功した「ポリマー66」は、ナイロンと名付けられ、38年に一般に発表され、40年に生産が開始された。

1920年代、30年代、火薬分野だけの事業から化学分野への多角化を進展させたこの時期、イレネーとラモーの二人の兄弟の社長によりデュポン社の企

業経営が担われた。

ここで、まず、イレネー・デュボンの初期の略歴を示すこととする。イレネーは、1876年12月21日生まれで、84年に（7才の時）父ラモー（レパウノ化学創設）を爆発事故で失った。マサチューセッツ工科大学（MIT）で化学を修め、卒業し、さらにMITで化学工学の修士の学位（その当時のデュボン一族で唯一）を取得した。MITを出た1898年、最初、ウィルミントン（デラウェア州）でピュージー・アンド・ジョーンズ社の製紙部門の工場に勤務し、その後4年間、ニューアーク（ニュージャージー州）でデュボン社の関連会社のマニファクチャラーズ・コントラクティング社のセクレタリー、トレジャラーとして雇用された。1903年、デュボン社に入り、黑色火薬の部門で仕事を開始した。翌年の1904年には、デュボン社の取締役役に選任された⁽¹³⁾。

次に、ラモー・デュボンの初期の略歴を示すこととする。ラモーは1880年10月12日生まれで、兄ピエール、イレネーと同様、父を84年に亡くし、また兄達と同様、MITを卒業した。卒業後、一年間ペンコイド製鉄所で製図工として働き、その後、兄のピエールが、1902年のデュボン社再編成の時期、若いラモーを自分と一緒にデュボン社へ引き入れた。黑色火薬の部門で働き、1914年に黑色火薬部門の部長となり、また同時に取締役と経営委員会メンバーに選任された⁽¹⁴⁾。

次に、1926年から1940年までの取締役会、経営委員会、財務委員会を中心とするトップ・マネジメントの変化を見ていくこととする。

1926年の変更は、社長の座が、7年間務めたイレネー・デュボンから弟のラモー・デュボンに変わった。イレネーは社長の座を弟に譲ったが、取締役会の副会長となった。取締役会会長は兄のピエール・S・デュボンが以前と同様、占め続けた。デュボン社の実質的な最高意思決定の機関と言える経営委員会において、社長であったイレネーが、社長の座を降りたことにより、社長となった弟のラモーが経営委員会の新しい議長となった。また、財務委員会においては、ピエールに取って代わりイレネーが財務委員会議長となっ

表-8 1926年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
Pierre S. du Pont (会長)	Irénée du Pont (副会長)	Lammot du Pont (社長)
Donaldson Brown	H. Fletcher Brown	J. Thompson Brown
R. R. M. Carpenter	W. S. Carpenter, Jr.	Chas. Copeland
Win. Coyne	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	J. B. D. Edge
H. G. Haskell	J. P. Laffey	C. L. Patterson
F. W. Pickard	H. M. Pierce	J. J. Raskob
C. L. Reese	A. P. Sloan, Jr.	W. C. Spruance
F. G. Tallman	L. A. Yerkes	
経営委員会		
Lammot du Pont (議長)		
H. Fletcher Brown	R. R. M. Carpenter	W. S. Carpenter, Jr.
Win. Coyne	F. W. Pickard	W. C. Spruance
財務委員会		
Irénée du Pont (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	H. F. du Pont
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob		

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1926.

た。ピエールは、その後も財務委員会の一メンバーとして在籍し続けた。また取締役会から、M. R. Poucher が消えた。

1927年の変更は、取締役会に W. P. Allen、J. E. Crane、F. B. Davis, Jr.、A. B. Echols、W. F. Harrington の5名が新たに加わった。このことにより、26名であった取締役が31名へと大幅に増加した。この増加の意味は、新社長となったラモーが、新しい人材を登用して、その後の同社の発展への意欲を示したものと考えられる。

1928年の変更は、取締役会に T. S. Grasselli が加わった。T. S. Grasselli は、40年以上の間デュポン社と友好的な関係にあったグラッセリ化学会社

表－9 1927年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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	Wm. Coyne	J. E. Crane
F. B. Davis, Jr.	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	A. B. Echols
J. B. D. Edge	W. F. Harrington	H. G. Haskell
J. P. Laffey	C. L. Patterson	F. W. Pickard
H. M. Pierce	J. J. Raskob	C. L. Reese
A. P. Sloan, Jr.	W. C. Spruance	F. G. Tallman
L. A. Yerkes		
経営委員会		
Lammot du Pont (議長)		
H. Fletcher Brown	R. R. M. Carpenter	W. S. Carpenter, Jr.
Wm. Coyne	F. W. Pickard	W. C. Spruance
財務委員会		
Irénée du Pont (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	H. F. du Pont
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob		

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1927.

(酸と工業薬品の主導的製造会社)が、この年、デュポン社に吸収合併されたことに伴ない、取締役に就任したのであった⁽¹⁵⁾。経営委員会においては、1927年に取締役に就任した W. P. Allen が28年には経営委員会のメンバーとなった。

1929年の変更は、取締役会においては、Edmond Gillet が加わった。経営委員会においては、W. P. Allen が、28年に1年間だけ経営委員会に席を占めたが、29年には退いた。ただ取締役会にはその後も席を占め続けた。また

表-10 1928年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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	Wm. Coyne	J. E. Crane
F. B. Davis, Jr.	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	A. B. Echols
J. B. D. Edge	T. S. Grasselli	W. F. Harrington
H. G. Haskell	J. P. Laffey	C. L. Patterson
F. W. Pickard	H. M. Pierce	J. J. Raskob
C. L. Reese	A. P. Sloan, Jr.	W. C. Spruance
F. G. Tallman	L. A. Yerkes	
経営委員会		
Lammot du Pont (議長)		
W. P. Allen	H. Fletcher Brown	R. R. M. Carpenter
W. S. Carpenter, Jr.	Wm. Coyne	F. W. Pickard
W. C. Spruance		
財務委員会		
Irénée du Pont (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	H. F. du Pont
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob		

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1928.

経営委員会には J. Thompson Brown、J. E. Crane、W. F. Harrington が新たに加わった。さらに財務委員会においては、A. B. Echols が加わった。

1930年の変更においては、まず取締役会において C. L. Patterson が消え、新たに Hector R. Carveth、Wm. du Pont, Jr.、Wm. Richter、Fin Sparre、C. M. A. Stine の 5 名が加わった。その結果、1929年33名の取締役が1930年には37名となった。経営委員会においては、H. Fletcher Brown、Wm. Coyne の 2 名が消え、A. B. Echols、C. M. A. Stine が加わった。A. B. Echols は、29年に財

表—11 1929年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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	Wm. Coyne	J. E. Crane
F. B. Davis, Jr.	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	A. B. Echols
J. B. D. Edge	Edmond Gillet	T. S. Grasselli
W. F. Harrington	H. G. Haskell	J. P. Laffey
C. L. Patterson	F. W. Pickard	H. M. Pierce
J. J. Raskob	C. L. Reese	A. P. Sloan, Jr.
W. C. Spruance	F. G. Tallman	L. A. Yerkes
経営委員会		
Lammot du Pont (議長)		
H. Fletcher Brown	J. Thompson Brown	R. R. M. Carpenter
W. S. Carpenter, Jr.	Wm. Coyne	J. E. Crane
W. F. Harrington	F. W. Pickard	W. C. Spruance
財務委員会		
Irénée du Pont (議長)		
Donaldson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	H. F. du Pont
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	A. B. Echols
H. G. Haskell	J. J. Raskob	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1929.

務委員会の委員にもなっており、30年からは経営委員会にも席を占めることとなった。経営委員会、財務委員会のメンバーは全員、取締役会のメンバーでもあるが、経営委員会と財務委員会の両方に席がある者は、社長の Lammot du Pont と W. S. Carpenter, Jr. と A. B. Echols の 3 人だけであった。なお、W. S. Carpenter, Jr. は財務委員会において、それまでの一委員から Irénée du Pont に取って代わり財務委員会議長となった。W. S. Carpenter, Jr. は10年後の1940年にはデュボン社の社長となり、デュボン一族(デュボンの姓を有す

表-12 1930年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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.
Hector R. Carveth	Chas. Copeland	Wm. Coyne
J. E. Crane	F. B. Davis, Jr.	A. Felix du Pont
Eugene du Pont	Eugene E. du Pont	H. F. du Pont
Wm. du Pont, Jr.	A. B. Echols	J. B. D. Edge
Edmond Gillet	T. S. Grasselli	W. F. Harrington
H. G. Haskell	J. P. Laffey	F. W. Pickard
H. M. Pierce	J. J. Raskob	C. L. Reese
Wm. Richter	A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre
W. C. Spruance	C. M. A. Stine	F. G. Tallman
L. A. Yerkes		
経営委員会		
Lammot du Pont (議長)		
J. Thompson Brown	R. R. M. Carpenter	W. S. Carpenter, Jr.
J. E. Crane	A. B. Echols	W. F. Harrington
F. W. Pickard	W. C. Spruance	C. M. A. Stine
財務委員会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
Donaldson Brown	H. F. du Pont	Irénée du Pont
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	A. B. Echols
H. G. Haskell	J. J. Raskob	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1930.

る)以外の最初の社長となる人物(9才上の兄 R. R. M. Carpenter はピエール、イレネー、ラモーの一番下の妹マーガレッタ・デュポンと結婚している)であった。イレネーは財務委員会の一委員となった。この1930年、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)の割合は、取締役会37名の内8名、経営委員会10名の内1名、財務委員会9名

表-13 1931年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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.
Hector R. Carveth	Chas. Copeland	Wm. Coyne
J. E. Crane	F. B. Davis, Jr.	A. Felix du Pont
Eugene du Pont	Eugene E. du Pont	H. F. du Pont
Wm. du Pont, Jr.	A. B. Echols	J. B. D. Edge
T. S. Grasselli	W. F. Harrington	H. G. Haskell
J. P. Laffey	F. W. Pickard	H. M. Pierce
J. J. Raskob	C. L. Reese	Wm. Richter
A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre	W. C. Spruance
C. M. A. Stine	F. G. Tallman	L. A. Yerkes
経営委員会		
Lammot du Pont (議長)		
J. Thompson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	J. E. Crane
A. B. Echols	W. F. Harrington	F. W. Pickard
C. M. A. Stine		
財務委員会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
Donaldson Brown	H. F. du Pont	Irénée du Pont
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	A. B. Echols
H. G. Haskell	J. J. Raskob	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1931.

の内4名であった。この比率は、1920年代、30年代、ほぼ同程度であった。

1931年の変更においては、取締役会において Edmond Gillet が消えた。また経営委員会において R. R. M. Carpenter と W. C. Spruance が消えたが、二人とも取締役会には在籍し続けた。

1932年の変更においては、取締役会において Hector R. Carveth が消え、他方、C. R. Mudge が加わった。経営委員会、財務委員会には変更はなかった。

表-14 1932年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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	Wm. Coyne	J. E. Crane
F. B. Davis, Jr.	A. Felix du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	H. F. du Pont	Wm. du Pont, Jr.
A. B. Echols	J. B. D. Edge	T. S. Grasselli
W. F. Harrington	H. G. Haskell	J. P. Laffey
C. R. Mudge	F. W. Pickard	H. M. Pierce
J. J. Raskob	C. L. Reese	Wm. Richter
A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre	W. C. Spruance
C. M. A. Stine	F. G. Tallman	L. A. Yerkes
経営委員会		
Lammot du Pont (議長)		
J. Thompson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	J. E. Crane
A. B. Echols	W. F. Harrington	F. W. Pickard
C. M. A. Stine		
財務委員会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
Donaldson Brown	H. F. du Pont	Irénée du Pont
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	A. B. Echols
H. G. Haskell	J. J. Raskob	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1932.

1933年の変更は、取締役会において Wm. Coyne が消えただけで、経営委員会にも財務委員会にも変更はなかった。

1934年の変更においては、取締役会に H. B. du Pont が加わっただけであった。経営委員会にも財務委員会にも変更はなく、1931年以来、両委員会に変化はなかった。

1935年の変更においては、取締役会において W. C. Spruance が消え、J. W.

表-15 1933年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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	Wm. du Pont, Jr.	A. B. Echols
J. B. D. Edge	T. S. Grasselli	W. F. Harrington
H. G. Haskell	J. P. Laffey	C. R. Mudge
F. W. Pickard	H. M. Pierce	J. J. Raskob
C. L. Reese	Wm. Richter	A. P. Sloan, Jr.
Fin Sparre	W. C. Spruance	C. M. A. Stine
F. G. Tallman	L. A. Yerkes	
経営委員会		
Lammot du Pont (議長)		
J. Thompson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	J. E. Crane
A. B. Echols	W. F. Harrington	F. W. Pickard
C. M. A. Stine		
財務委員会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
Donaldson Brown	H. F. du Pont	Irénée du Pont
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	A. B. Echols
H. G. Haskell	J. J. Raskob	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1933.

McCoy が加わった。経営委員会において F. W. Pickard が消え、T. S. Grasselli (1936年1月20日任命) が加わり、また、初めて取締役会に席を占めた J. W. McCoy が経営委員会にも席を占めた。財務委員会では変更はなかった。

1936年の変更においては、取締役会において変化はなく、経営委員会において、一委員であった W. S. Carpenter, Jr. が副議長となった。W. S. Carpenter, Jr. は、一方、財務委員会の議長でもあり続けた。財務委員会において A.

表-16 1934年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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. B. du Pont	H. F. du Pont	Wm. du Pont, Jr.
A. B. Echols	J. B. D. Edge	T. S. Grasselli
W. F. Harrington	H. G. Haskell	J. P. Laffey
C. R. Mudge	F. W. Pickard	H. M. Pierce
J. J. Raskob	C. L. Reese	Wm. Richter
A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre	W. C. Spruance
C. M. A. Stine	F. G. Tallman	L. A. Yerkes
経営委員会		
Lammot du Pont (議長)		
J. Thompson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	J. E. Crane
A. B. Echols	W. F. Harrington	F. W. Pickard
C. M. A. Stine		
財務委員会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
Donaldson Brown	H. F. du Pont	Irénée du Pont
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	A. B. Echols
H. G. Haskell	J. J. Raskob	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1934.

Felix du Pont が加わった。

1937年の変更においては、取締役会において J. P. Laffey が消え、E. G. Robinson が加わった。経営委員会、財務委員会において変更はなかった。

1938年の変更においては、取締役会において F. G. Tallman が消え、E. B. Yancey が加わった。経営委員会、財務委員会において変更はなかった。

1939年の変更においては、取締役会において、J. B. D. Edge が消え、F. A.

表-17 1935年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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. B. du Pont	H. F. du Pont	Wm. du Pont, Jr.
A. B. Echols	J. B. D. Edge	T. S. Grasselli
W. F. Harrington	H. G. Haskell	J. P. Laffey
J. W. McCoy	C. R. Mudge	F. W. Pickard
H. M. Pierce	J. J. Raskob	C. L. Reese
Wm. Richter	A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre
C. M. A. Stine	F. G. Tallman	L. A. Yerkes
経営委員会		
Lammot du Pont (議長)		
J. Thompson Brown	W. S. Carpenter, Jr.	J. E. Crane
A. B. Echols	T. S. Grasselli	W. F. Harrington
J. W. McCoy	C. M. A. Stine	
財務委員会		
W. S. Carpenter, Jr. (議長)		
Donaldson Brown	H. F. du Pont	Irénée du Pont
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	A. B. Echols
H. G. Haskell	J. J. Raskob	

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1935.

Wardenburg が加わった。経営委員会において T. S. Grasselli が消え、H. B. du Pont が加わった。財務委員会においては変化はなかった。また39年、新たに監査委員会が設置され、R. R. M. Carpenter が委員長、そして H. Fletcher Brown、Wm. du Pont, Jr. の2名が委員という構成でスタートした。

1940年は、デュポン一族のデュポン社支配にとって大きな転換の年であった。ラモー・デュポンが社長を辞め、デュポン一族とは血の繋がりのない

表-18 1936年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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. B. du Pont	H. F. du Pont	Wm. du Pont, Jr.
A. B. Echols	J. B. D. Edge	T. S. Grasselli
W. F. Harrington	H. G. Haskell	J. P. Laffey
J. W. McCoy	C. R. Mudge	F. W. Pickard
H. M. Pierce	J. J. Raskob	C. L. Reese
Wm. Richter	A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre
C. M. A. Stine	F. G. Tallman	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	A. B. Echols
T. S. Grasselli	W. F. Harrington	J. W. 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
Lammot du Pont	Pierre S. du Pont	
A. B. Echols	H. G. Haskell	J. J. Raskob

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1936.

W. S. Carpenter, Jr. がデュポン社の社長となった。社長を退いたラモーは他方、取締役会会長となり、また社長が務めることが慣例であった経営委員会の議長は辞め、経営委員会のメンバーであることも外れた。なお、財務委員会の一委員ではあり続けた。兄のイレネーは取締役会の副会長を退き、取締役会の一メンバーに留まり、また財務委員会の一委員でもあり続けた。長兄のピエールもまた、20年間務めた取締役会会長を退き、取締役会の一メン

表-19 1937年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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. B. du Pont	H. F. du Pont	Wm. du Pont, Jr.
A. B. Echols	J. B. D. Edge	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. G. Tallman	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	A. B. Echols	T. S. Grasselli
W. F. Harrington	J. W. 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	Lammot du Pont	Pierre S. du Pont
A. B. Echols	H. G. Haskell	J. J. Raskob

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1937.

バーに留まり、また財務委員会の委員の席は占め続けた。社長に就任したカーペンターは経営委員会において副議長から議長になった。経営委員会議長は1921年以来、社長が務めることが慣例であった。他方、カーペンターは財務委員会の議長であったが、財務委員会では一委員となった。なお監査委員会委員長となった R. R. M. Carpenter はカーペンターの 9 才年上の兄であった。

表-20 1938年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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. B. du Pont	H. F. du Pont	Win. du Pont, Jr.
A. B. Echols	J. B. D. Edge	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	Win. Richter
E. G. Robinson	A. P. Sloan, Jr.	Fin Sparre
C. M. A. Stine	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	A. B. Echols
T. S. Grasselli	W. F. Harrington	J. W. 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	Lammot du Pont	Pierre S. du Pont
A. B. Echols	H. G. Haskell	J. J. Raskob

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1938.

1940年におけるラモー・デュポンからカーペンターへの社長交代は、最初のデュポン一族以外の社長の登場であった。1802年創業から1940年まで全て、デュポンの姓を有するデュポン一族により社長が担われてきた。138年間に渡り、八代の社長によるデュポン一族のデュポン社支配から、デュポン一族以外への経営の転換であった。

ここで、W・S・カーペンター・ジュニアの初期の略歴を示すこととする。

表—21 1939年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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. B. du Pont	H. F. 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	H. B. du Pont
A. B. Echols	W. F. Harrington	J. W. 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	Lammot 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.

カーペンターは1888年1月8日生まれで、ペンシルヴェニア州ウィルクスバリで育った。1906年の秋、コーネル大学に入学し（機械工学を専攻）、1907年と1908年の夏、デュポン社のレパウノ・ダイナマイト工場、そして1909年

表-22 1940年の取締役会、経営委員会、財務委員会

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. B. du Pont
H. F. 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	H. 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	Lammot 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.

にはカーニーズ・ポイント無煙火薬工場でアルバイトをした。1909年11月、コーネル大学を辞め、デュポン社の仕事として硝酸塩の鉱石の買付けのため、チリに赴いた。2年後、デュポン社に戻り、次の10年間、開発部に勤務し、

1919年4月、31才の時、取締役となり、また経営委員会のメンバーとなった⁽¹⁶⁾。

1940年のその他の変更は、前述の社長交代に伴う人事を除いて、取締役会において C. L. Reese が消え、J. B. Eliason が加わった。経営委員会においては前述のような社長交代に伴ない、ラモーが経営委員会を退き、経営委員会副議長であったカーペンターが議長となった。財務委員会においては財務委員会議長でもあったカーペンターは一委員に退き、委員であった A. B. Echols が新たに財務委員会議長となった。

IV 結 語

これまでアニュアル・レポートを基に1919年から1940年までのトップ・マネジメントを考察してきたが、ここでこれまでの実態、内容を検討し、整理していきたい。まず、デュボン一族が取締役会、経営委員会、財務委員会のトップ・マネジメントにおいてどの位の割合を占めているかを見ていく。1919年から1940年までのそれらの機関におけるデュボン一族（デュボンの姓を有する者）の割合を示したのが表-23、表-24、表-25である。

取締役会における全ての取締役数は1920年代、27、28人位であったが、27年以降増加傾向を示し、30年代は36、37人位であった。そこにおけるデュボン一族の数は20年代、7人か8人、30年代は前半8人、後半9人であった。割合では、この期間、21%から29%であり、おおよそ4分の1位であった。経営委員会では、全委員数が20年代、7人から10人で、30年代、8人から9人であり、そこにおけるデュボン一族の数は1人か2人であった。また財務委員会においては、全委員数は20年代、8人から9人で、30年代、9人から10人であり、そこにおけるデュボン一族の数は21年から35年まで4人、36年から40年まで5人であり、その割合はおおよそ半分位であった。すなわち取締役会ではデュボン一族は全取締役数、30数人の中で約4分の1を占め、デュボン社の全般的基本方針の設定、各部門の調整、評価などの実質的な最高意思決定機関である経営委員会では、社長であり、経営委員会議長の1人だ

表-23 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(%)		取締役数	デュポン一族の数	割合(%)
1919年	28	8	29	1930年	37	8	22
1920年	28	8	29	1931年	36	8	22
1921年	28	7	25	1932年	36	8	22
1922年	27	7	26	1933年	35	8	23
1923年	26	7	27	1934年	36	9	25
1924年	27	7	26	1935年	36	9	25
1925年	27	7	26	1936年	36	9	25
1926年	26	7	27	1937年	36	9	25
1927年	31	7	23	1938年	36	9	25
1928年	32	7	22	1939年	36	9	25
1929年	33	7	21	1940年	36	9	25

出所：1919年から1940年までの Annual Report から作成。

表-24 経営委員会におけるデュポン一族の割合

	全委員数	デュポン一族の数	割合(%)		全委員数	デュポン一族の数	割合(%)
1921年	7	2	29	1931年	8	1	13
1922年	7	2	29	1932年	8	1	13
1923年	7	1	14	1933年	8	1	13
1924年	8	2	25	1934年	8	1	13
1925年	8	2	25	1935年	9	1	11
1926年	7	1	14	1936年	9	1	11
1927年	7	1	14	1937年	9	1	11
1928年	8	1	13	1938年	9	1	11
1929年	10	1	10	1939年	9	2	22
1930年	10	1	10	1940年	8	1	13

出所：1921年から1940年までの Annual Report から作成。

けがデュポン人（2人の時も何年かあることを除き）であり、財務委員会では全委員数の中、約半分がデュポン人であった。経営委員会においてデュポン一族の数が1人あるいは2人と少数であるのは、近代的大企業を運営して

表－25 財務委員会におけるデュボン一族の割合

	全委員数	デュボン一族の数	割合(%)		全委員数	デュボン一族の数	割合(%)
1921年	8	4	50	1931年	9	4	44
1922年	8	4	50	1932年	9	4	44
1923年	8	4	50	1933年	9	4	44
1924年	8	4	50	1934年	9	4	44
1925年	8	4	50	1935年	9	4	44
1926年	8	4	50	1936年	10	5	50
1927年	8	4	50	1937年	10	5	50
1928年	8	4	50	1938年	10	5	50
1929年	9	4	44	1939年	10	5	50
1930年	9	4	44	1940年	10	5	50

出所：1919年から1940年までの Annual Report から作成。

いくうえて、デュボン一族ということとは関係なしに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からと考えられる。従業員数が3万人、4万人（1930年代）という巨大企業デュボン社を間違いなく経営していくうえて、デュボンの名を有するデュボン一族ということとは関係なく、企業経営に最も適格な経営者が経営委員会のメンバーとなりデュボン社を適切な針路へと導いていった。他方、財務委員会では、約半分がデュボン一族により占められていることは、資金見積りの認可、将来の資本的支出の計画の承認などを通じて、多額の株式を有する大株主デュボン一族が事業、資金計画を金銭面、財務面で承認するという側面もあったと考えられる。巨大企業となりデュボン一族以外の多数の有能な経営者によって運営されるようになったデュボン社ではあったが、ピエールは、一族の若いメンバーが将来もデュボン社の経営を引き継いでいくことを、それが困難な企業状況となっていることを認識しながらも、期待していた¹⁷⁾。

ところで、デュボン一族としてデュボンの姓を有する者だけに限定したが、

デュボン一族と結婚した経営者、管理者も多数、デュポン社には在籍すると思われるが、この計算では含めていない。これらの表で明確に読み取れるのはR・R・M・カーペンターであり、その他は家系の膨大な名前と照合していかねばならない。20世紀の初頭、そして10年代頃までは、デュボン一族と結婚した者には、ハミルトン・M・バークスデール、チャールズ・コーブランド、ウィリアム・ワインダー・レアード、ヒューイ・ロドニー・シャープなどがいた。

ここで、これまでの内容をさらに検討していくこととする。ダイナマイト製造のレバウノ化学を創設し、1884年爆発事故で死亡したラモー・デュボンの息子たち、ピエール取締役会長、イレネー七代目社長、ラモー八代目社長の三人の兄弟により、1919年から1940年の時期、デュポン社の経営は担われた。火薬事業だけの運営から化学事業へと多角化し、そしてレーヨン、セロファン、自動車塗装用ラッカー（デュコ）、四エチル鉛、合成アンモニア、合成メタノールを、技術導入を基に開発、生産し、さらに多数の化学会社を買収し、さらに合成ゴム「ネオプレン」、ナイロンを開発、生産していった時期、その最終的なリーダーシップはこの三兄弟により担われた。この中でも特に、財務面に秀でた長兄のピエールの存在が大きい。ピエールは社長の在任期間が1915年から1919年と、他の社長と比較して短期間（八代までの歴代社長の中で、一番の短期間）ではあったが、デュポン社の最高の経営管理の地位を、1902年の三人の従兄弟によるデュポン社買い取り以来、約40年間担ってきた人物であった。ピエールこそ、デュポン社を近代的大企業へと発展させた人物であり、先駆的な経営管理方式を導入し、近代的経営管理体制を築き上げた経営者であった⁽¹⁸⁾。

1919年から1940年までの時期（1940年は劇的に変化）、前述に見たように、デュボン一族の取締役会、経営委員会、財務委員会に占める割合はほぼ一定しており、デュボン一族支配の構造は基本的にあまり変わっていない。他方、この時期は火薬から化学への多角化の進展、研究開発体制による一層の化学製品分野の拡充、拡大などデュポン社にとって大きな変化が見られた。また、

時代の背景としては、第一次大戦後から20年代の繁栄の時代、そして、1929年から30年代前半までの大恐慌の時代、そして39年からの第二次大戦というような激動の時代であった。そのような時代、デュポン一族のトップ・マネジメント領域に占める割合は、ほぼ一定しており、そして1940年、デュポン一族以外のW・S・カーペンター・ジュニアの社長出現となっていた。

取締役の人数について、デュポン社はアメリカの大企業の中でも取締役数が特に多く、1930年37人、1935年36人であった。ロバート・アーロン・ゴードンの統計による1935年の大企業155社の平均は13.5人であり、その数値と比べるとはるかに多い。その統計ではデュポン社とGMの取締役数は35人で一番多い数値となっていた⁽¹⁹⁾。従って、大人数の取締役の中、最も企業経営の専門的知識を有する者が経営委員会で全般的根本方針の設定、各部門の調整、評価などのトップ・マネジメント機能を遂行していたと考えられる。

また、親と子の間での社長の座の継承ではなかった。1919年時の社長の継承は、兄ピエールから弟イレネーへの交代であり、また1926年時の社長の継承は、そのイレネーから弟ラモーへの交代であった。親と子の間での社長の座の継承ではなかった。デュポン社では、1940年の八代目までの社長の座の交代は初代社長エルテール・イレネー・デュポンから二代目社長アルフレッド・V・デュポンを例外として（この時、初代社長と二代目社長の間、J・アントニー・ビーダーマンが2年5ヶ月間、社長の職務代行）、親と子の間での社長の座の継承はなかった。

また、他方、デュポン社の特徴として、七代目社長イレネー（Irénée）・デュポンは、イーレン（Irene）・デュポンと同族結婚をしており、また八代目社長ラモー・デュポンは4回結婚し、4度目の妻はマーガレット・フレットというデュポン一族の女性であり、同族結婚である。1919年から40年の期間、取締役会会長であったピエール・S・デュポンは45才の時、結婚したが、アリス・ベリンというデュポン一族の女性と結婚している。なお五代目社長T・コールマン・デュポンもアリス・デュポンと同族結婚をしており、さらに四代目社長であったユージン・デュポンもアメリカ・E・デュポンと同族

結婚をしている。すなわち、四代目社長から八代目社長まで続けて5人の社長がデュポン一族内での同族結婚であった。

デュポン家では、このように同族結婚が特に多かった。このことによるデュポン人のデュポン家（デュポン一族全体の意味合いにおいて）に対する意識はデュポン社の運営を含めて特異なものがあると考えられる。このことの考察については他日を期したい。

注

- (1) Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Harper & Row, 1971, p.591.
- (2) Ibid, p.73, p.127.
- (3) Ibid, p.134.
- (4) Ibid, pp.127-128.
- (5) Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M. I. T. Press, 1962, pp.105-106. アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア著、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織－米国企業の事業部制成立史』実業之日本社、1967年、114-115ページ。
- (6) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p.127.
- (7) Ibid, p.320.
- (8) Chandler, *Strategy and Structure*, p.67, p.73. 邦訳書、79ページ、84ページ。
- (9) The Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18, (Hagley Museum and Library 所蔵資料、以下 H. M. L. と略)
- (10) Chandler, *Strategy and Structure*, pp.105-110. 邦訳書、114-119ページ。
- (11) The Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18, (H. M. L.)
- (12) William S. Dutton, *Du Pont: One Hundred and Forty Years*, Charles Scribner's Sons, 1949, p.277.
- (13) John Beverley Riggs, *A Guide to the Manuscripts in the Eleutherian Mills Historical Library: Accessions through the year 1965*, Eleutherian Mills Historical Library, 1970, pp.753-754.
- (14) George H. Kerr, *Du Pont Romance: A Reminiscent Narrative of E. I. du Pont de Nemours and Company*, The Du Pont Printing Division, 1938. p.195. および The Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18, (H. M. L.)
- (15) Kerr, *Du Pont Romance*, pp.212-213. および Dutton, *Du Pont: One Hundred and Forty Years*, p.277.
- (16) Charles W. Cheape, *Strictly Business: Walter Carpenter at Du Pont and General Motors*, The Johns Hopkins University Press, 1995, pp.4-7. および The Longwood Manuscripts,

Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18, (H. M. L.)

- (17) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, pp. 602-603.
- (18) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation* に詳しい。
- (19) R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, The Brookings Institution, 1948, p.117. 平井泰太郎、森昭夫共訳『ビジネス・リーダーシップ—アメリカの大会社の生態』東洋経済新報社、1954年、125ページ。