

20世紀初期のデュポーン一族とデュポン社

—— 1902年から1919年まで ——

吉 次 啓 二

- I 序
- II 20世紀初頭の企業の状況
- III 1902年から1915年までのトップ・マネジメント
- IV 1915年から1919年までのトップ・マネジメント
- V 結語

I 序

デュポン社は2002年、創立200年の記念すべき年であったが、100年前の1902年、すなわち創立100年目の年、デュポン社は存亡の危機にあった。ヘンリー・デュポンに続いて精力的にワンマン・コントロールを続けていたユージン・デュポンが、1902年1月28日、突然、肺炎で亡くなったのであった。一人の人間によって支配されている企業というものは、その人間の死によって突然の危機を迎えることがあるが、デュポン社も会社の存続という問題に直面したのであった。その後継に適当な人物がいなかったからである⁽¹⁾。副社長であるヘンリー・A・デュポンは会社の運営について全く知らなかったし、関心もなく、専ら政治に専心していた。アレクシス・I・デュポン (Dr. Alexis I.)、フランシス・G・デュポンの残りの二人の副社長も非常に病弱で社長の職務を引き継ぐことはできず、この二人は2年後の1904年に死去した。セクレタリー兼トレジャラーのチャールズ・I・デュポンは、これまた病弱で、ユージン・デュポンの亡くなった同じ年に亡くなった。もう一人の株主であるアルフレッド・I・デュポンは病弱な年寄りたちに心証が悪く、ま

た若いということもあって社長となるには相応しくないと考えられていた²⁾。そこで、老人たちは良きライバル会社であったラフリン・アンド・ランド火薬会社にデュボン社を売却しようとし、また条件が合わずその売却がうまくいかなかった場合、子会社のレポウノ化学会社の社長であるハミルトン・M・バークスデールにデュボン社の社長を引き受けてもらおうと考えていた。まさに、その時若いアルフレッドが、自分が買い取ると名乗り出て、従兄弟のT・コールマン・デュボン、ピエール・S・デュボンを誘い、3人でデュボン社を買い取る事になったのである³⁾。アメリカ火薬業界において最大規模を有し、また創立100年を有する伝統あるデュボン社は売却の危機を乗り越え、その後も存続することとなり、一層の企業発展を見せることとなった。

本稿では、この1902年から1915年までのコールマンの社長の時期、そして1915年から1919年までのピエールの社長の時期におけるデュボン一族によるデュボン社の支配の体制を考察することである。1902年から1919年までの期間のトップ・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ハグレー博物館・図書館 (Hagley Museum and Library) 所蔵資料の取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表を基に考察することが本稿の課題である。この時期は、種々の近代的経営管理方式を採用し、また第一次世界大戦で膨大な戦時利潤を獲得し、そしてその戦争を契機とし、火薬だけの事業から多角化を展開し、現在に至る化学分野への事業へと進出する時期であった。

Ⅱ 20世紀初頭の企業の状況

彼らはコールマンが社長、アルフレッドが副社長、ピエールがトレジャラーと役割を決めて早速、積極的な企業活動を始めた。まず彼らが最初に手がけたことはデュボン社の全財産を調査することであった。その当時、デュボン社自身はテネシー州シカモア (Sycamore)、アイオワ州ムーア (Mooar)、ペンシルヴェニア州ワップワロペン (Wapwallopen)、ニュージャージー州カーニー

ズ・ポイント (Carney's Point)、デラウェア州ブランディワイン (Brandywine) 本社工場の5つの工場を所有し、合衆国で使用される黑色火薬の36%、無煙火薬と綿火薬の半分以上を生産していた。しかし5つの工場の資産はデュボン社の全資産のわずか40%に相当するだけであり、残りの60%は子会社などに対する外部の投資であった⁽⁴⁾。そこでピエールとコールマンは子会社などの別々に運営されていた会社を1つの大きな統合体に作り上げることによって利潤を拡大できると考え、多くの企業を統合し始めた。また、それらの企業を統合すると共に、それらを含めて近代的な管理組織を有する企業構造を作り上げることを計画した⁽⁵⁾。それから、つい数ヶ月前、デュボン社の身売りを予定していたラフリン・アンド・ランド火薬会社、そして、ハザード火薬会社、レパウノ化学会社などを次から次へと吸収合併していった。その統合の結果、デュボン社は合衆国で販売されるダイナマイトの70%、黑色火薬の60%、全てのソーダ爆破薬“B”の65%、硝石爆破薬の80%近く、狩猟用黑色火薬の75%、軍用無煙火薬の70%を支配することになった。また、インターナショナル無煙火薬・化学会社の支配権を獲得したことによって、政府所有の小さな割合を除き、軍用無煙火薬の完全な独占を達成した⁽⁶⁾。

このような火薬産業の巨大企業へと変化したデュボン社は、企業全体を効率的に運営していくためには、何らかの組織構造が形成されねばならなかった。それまで個々別々に運営されていた企業を一つの巨大な企業に統合したとしても、もし巨大な企業の連合体を従来と何ら変わりの無い方法で運営したとするならさほど意味はない。多くの企業の単なる集合は、いくつかの部門の設備や人事の無駄な重複をもたらし、結果として非効率な企業経営となるだけである。だがピエールとコールマンは、多くの企業を統合すると共に、大規模化した企業を集権的に管理される近代的企業とすることを最初から考えていた⁽⁷⁾。彼らは、多くの企業を吸収合併するとともに、まず製造部門を統合し、生産を主要市場に近い有利な少数の大工場に集中した。ついで、主要製品の黑色火薬、高性能爆薬 (ダイナマイト)、無煙火薬ごとに三つの管理部門を設け、これらの工場の活動の調整、評価を行なった。さらに、以前

のレバウノ社の販売部門を中核として、全国的な販売組織を作り上げた。同様に、工務部、輸送部、購買部もレバウノ社から人材と制度を導入した⁽⁸⁾。さらにコールマンとピエールは開発部をつくり、その部門を、創設の最初から戦略的計画の策定を行なう部門とし、また、財務部、基礎原料部、不動産部、法律部などを相次いで創設した。

そして、全社的観点からデュポン社を管理するため、重要な部門の長によって構成されるトップ・マネジメントとしての経営委員会を創設した。それは、社長のコールマン、トレジャラーのピエール、黒色火薬担当のアルフレッドのこれら新デュポン社創設に貢献した3人と無煙火薬担当のフランシス・I・デュポン（フランシス・G・デュポンの息子）、高性能爆薬担当のハミルトン・パークスデール、販売部担当のJ・エイモリ・ハスケル、開発部担当のアーサー・J・マックスハムで構成され⁽⁹⁾、部門活動の調整、全般の方針の設定、そして財務資源の分配を主要な職務とすることと規定された⁽¹⁰⁾。この経営委員会がデュポン社の事実上の最高意思決定機関となった。また、経営委員会の他に、全社的な財務事項を取り扱う機関として財務委員会も創設されることになった。

取締役会は、日常的な管理には直接関係しないデュポン一族とデュポン社に会社を売却した人々と有能な経営者により構成されることになった。事実上の最高意思決定機関である経営委員会のメンバーはまた取締役会のメンバーでもあったので、重要な方針の設定、全社的な管理業務は、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⁽¹¹⁾。アーサー・J・マックスハムの提唱による経営委員会は1903年に設置され、またピエールの提案による財務委員会は1904年3月に設置された。財務委員会はピエール、コールマン、アルフレッドの三人により構成されたが、彼ら三人は経営委員会のメンバーでもあったので、また取締役会のメンバーでもあったので事実上、財務委員会は数年その機能を果たしていなかった。

次に1902年から1915年までのコールマン社長の時期のトップ・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、変更を見て

表-1 1902年の取締役会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	Alexis I. du Pont
Dr. Alexis I. du Pont	Francis G. du Pont	Henry A. du Pont
Charles I. du Pont		

出所：Records of E. I. du Pont de Nemours & Company, Series II, Part 2, Accession 500, Box 980 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)⁽¹²⁾

いくこととする。

Ⅲ 1902年から1915年までのトップ・マネジメント

1902年1月28日、ユージン・デュボンが死去した後、コールマン、ピエール、アルフレッドは1899年設立の以前の会社 (E. I. du Pont de Nemours and Company) を買い取ることにし、新会社 E. I. du Pont de Nemours Company を2月28日設立し、3月1日から事業を開始した。新会社は、4月14日に会社の名称を E. I. du Pont de Nemours and Company へと元の名称に変更し、役員 (Officer) としてコールマンが社長、アルフレッドが副社長、ピエールがトレジャラー、アレクシス・I・デュボン (ユージン・デュボンの息子) がセクレタリーとなり、また取締役はこの4人の外にアレクシス・I・デュボン (Dr. Alexis I., ユージン・デュボンの弟)、チャールズ・I・デュボン、フランシス・G・デュボン (ユージンの弟)、ヘンリー・A・デュボンの合計8名が就任した。1899年からの6人の取締役、故ユージン、アレクシス・I (Dr. Alexis I.)、フランシス・G、ヘンリー・A、チャールズ・I、アルフレッド・Iの外に、コールマンとピエール、そして故ユージンの息子アレクシス・Iが加わった取締役会の陣容であった。

1903年5月20日に E. I. du Pont de Nemours and Company は持株会社となり、新たに E. I. du Pont de Nemours Powder Company を事業会社として発

表－2 1903年の取締役会、経営委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	L. R. Beardslee	Wm. H. Button
Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont	Pierre S. du Pont
J. A. Haskell	A. J. Moxham	J. H. P. Reilly
Alexis I. du Pont	Dr. Alexis I. du Pont	Francis G. du Pont
Henry A. du Pont	Victor du Pont, Jr.	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont
Pierre S. du Pont	J. A. Haskell	A. J. Moxham

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会の一覧表から作成⁽¹³⁾。

足させた。取締役会、経営委員会、財務委員会のメンバーの表も、1903年5月20日から再び一本化する1915年9月8日までは事業会社 E. I. du Pont de Nemours Powder Company としての記載である。

1903年には、8名(1902年)であった取締役が15名へと増加し、また部門活動の調整、全般的方針の設定、財務資源の分配を主要な職務とする経営委員会が7人のメンバーで発足した。取締役会においては Charles I. du Pont が1902年死去し、他方、デュボン一族では Francis I. du Pont (Francis G. du Pont の息子)、Victor du Pont, Jr. が加わり、子会社のレバウノ社出身の H. M. Barksdale、J. A. Haskell、関連会社のジョンソン社出身の A. J. Moxham が加わり、また L. R. Beardslee、Wm. H. Button、J. H. P. Reilly が加わった。経営委員会はコールマン、ピエール、アルフレッド、フランシス・I のデュボン一族と有能な経営者であるバークスデール、ハスケル、マックスハムの7人で構成され、トップ・マネジメントの意思決定において取締役会よりも重要な機能を果たしていくこととなった。1903年の表には記載されていないが、その年、短期間(約3ヶ月)在籍したメンバーに G. W. Butts、Fred Dennett、

表－3 1904年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	L. R. Beardslee	Alfred I. du Pont
Francis I. du Pont	Pierre S. du Pont	J. A. Haskell
A. J. Moxham	J. H. P. Reilly	Alexis I. du Pont
Dr. Alexis I. du Pont	Francis G. du Pont	Henry A. du Pont
Victor du Pont, Jr.	E. B. Coy	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont
Pierre S. du Pont	J. A. Haskell	A. J. Moxham
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

Wm. A. De Witt、Sherman R. Moulton、Myles Tierney がいた。

1904年には、3月4日、コールマン、ピエール、アルフレッドの三人から成る財務委員会が設置された。しかしこの三人は取締役会のメンバーでもあり、また経営委員会のメンバーでもあったので数年、その本来の機能を果たしていなかった。取締役会においては Wm. H. Button が1903年に就任したが1904年には退き、他方、E. B. Coy が新たに加わった。

1905年における変更は、取締役会において Dr. Alexis I. du Pont と Francis G. du Pont (二人は前年死去) が消え、また前年就任した E. B. Coy が一年で退き、他方、Irénée du Pont (ピエールの弟で、後に1919年から1926年の間、社長となる)、H. F. du Pont、H. F. Baldwin が加わった。経営委員会においては、Francis I. du Pont が退き、取締役会に新たに加わった H. F. Baldwin が経営委員会にも加わった。財務委員会においては、三人のメンバー以外に、

表-4 1905年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	L. R. Beardslee	Alfred I. du Pont
Francis I. du Pont	Pierre S. du Pont	J. A. Haskell
A. J. Moxham	J. H. P. Reilly	Alexis I. du Pont
Henry A. du Pont	Victor du Pont, Jr.	H. F. du Pont
Irénée du Pont	H. F. Baldwin	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont
J. A. Haskell	A. J. Moxham	H. F. Baldwin
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

ピエールの弟のイレネー・デュボンが6ヶ月程出席した⁽¹⁴⁾。

1906年には取締役会において、Henry A. du Pont が退き、他方、Eugene E. du Pont が加わり、財務委員会において、三人のメンバーの外にバークスデールが2ヶ月程出席した。バークスデールはその後二、三年おきに財務委員会に数ヶ月程出席することになる。

1907年における変更は、取締役会において L. R. Beardslee と H. F. Baldwin が消え、F. L. Connable と C. L. Patterson が加わった。経営委員会においては、アルフレッドが1906年10月3日、メンバーから外れることとなった(1909年3月17日、再び経営委員会のメンバーに加わる)。また、2年半程の間メンバーであった H. F. Baldwin が消え、F. L. Connable、C. L. Patterson が取締役会のメンバーとなると共に、経営委員会のメンバーにもなった。

1908年においては、取締役会においても経営委員会においても財務委員会

表-5 1906年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	L. R. Beardslee	Alfred I. du Pont
Francis I. du Pont	Pierre S. du Pont	J. A. Haskell
A. J. Moxham	J. H. P. Reilly	Alexis I. du Pont
Victor du Pont, Jr.	H. F. du Pont	Irénée du Pont
H. F. Baldwin	Eugene E. du Pont	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont
J. A. Haskell	A. J. Moxham	H. F. Baldwin
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

においてもメンバーの変更はなかった。なお、財務委員会においてパークスデールが5ヶ月程、出席した。

1909年においては、取締役会において変更はなく、経営委員会において2年半程メンバーであった F. L. Connable が経営委員会を退いた。だが F. L. Connable は取締役会のメンバーではあり続け、また経営委員会に1914年9月19日、再びメンバーに加わった。また、アルフレッドが経営委員会において2年半程、メンバーから外れていたが再び経営委員会のメンバーに加わった。なお、アルフレッドは2年半程、経営委員会のメンバーを外れていたが、取締役会、財務委員会のメンバーの席は占め続けた。

1910年における変更は、取締役会において J. H. P. Reilly が消え、E. G. Buckner が加わり、経営委員会には変更はなかった。財務委員会においてはメンバーの変更はなかったが、パークスデールが再び1ヶ月程、出席した。

表一 6 1907年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont
Pierre S. du Pont	J. A. Haskell	A. J. Moxham
J. H. P. Reilly	Alexis I. du Pont	Victor du Pont, Jr.
H. F. du Pont	Irénée du Pont	Eugene E. du Pont
F. L. Connable	C. L. Patterson	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Pierre S. du Pont	J. A. Haskell
A. J. Moxham	F. L. Connable	C. L. Patterson
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

1911年は取締役会において Victor du Pont, Jr. が消え、Henry Belin Jr. が加わり、経営委員会、財務委員会にメンバーの変更はなかった。財務委員会においては、パークスデールが正式なメンバーではなかったが1910年3月22日から1914年1月9日の間、コールマン、ピエール、アルフレッドの誰かが欠席の場合、財務委員会に出席した⁽¹⁵⁾。

なお、この1911年にはデュポン社において組織変更があった。コールマンは、組織構造を検討していた時、現在の組織構造は、方針設定と日常業務的なポジションが、同一人物によって占められているので、若い後継者を養成することが困難であると感じ、また、ルーティンな管理に、トップ・マネジメントが関与しているので、その視野を狭くしていると主張した。トップ・マネジメントは資金調達、資本的支出の計画、企業の運営の客観的な評価などの広範な問題に専念すべきであると彼は考えていた⁽¹⁶⁾。そこで、長期的な

表一 7 1908年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont
Pierre S. du Pont	J. A. Haskell	A. J. Moxham
J. H. P. Reilly	Alexis I. du Pont	Victor du Pont, Jr.
H. F. du Pont	Irénée du Pont	Eugene E. du Pont
F. L. Connable	C. L. Patterson	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Pierre S. du Pont	J. A. Haskell
A. J. Moxham	F. L. Connable	C. L. Patterson
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Libraryの所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

方針設定などの職務と日常業務的な職務を明確に分離し、意欲あふれる若手に、日常業務的な職務の地位を与えることを目的として組織変更がおこなわれた。そして、経営委員会の下に8つの小委員会が創設され、それらの小委員会は経営委員会のルーティンで詳細な問題を取り扱い、経営委員会の負担を軽減することとされた。しかし、この小委員会は、どのような性質の問題を取り扱うか、どのような運営を行なうかについて明確でなく、また、経営委員会との業務の分担、各部門との関係などについても明確でなく、結局、2年後の1913年に廃止されることとなった⁽¹⁷⁾。また、各部門の部長として若手が抜擢され、高性能爆薬部長にJ・エイモリ・ハスケルの弟のH・G・ハスケル、開発部長にピエールの義弟のR・R・M・カーペンター、無煙火薬部長にH・フレッチャー・ブラウン、黒色火薬部長にF・L・コナブル、製造部の総支配人であるバークスデールを補佐する副支配人としてピエールの弟

表-8 1909年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont
Pierre S. du Pont	J. A. Haskell	A. J. Moxham
J. H. P. Reilly	Alexis I. du Pont	Victor du Pont, Jr.
H. F. du Pont	Irénée du Pont	Eugene E. du Pont
F. L. Connable	C. L. Patterson	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont
J. A. Haskell	A. J. Moxham	C. L. Patterson
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

イレネーが、それぞれ担当することになった⁽¹⁸⁾。1911年の変更は、主として才能ある若い人々を上位の地位に引き上げるということであり、企業組織自体としては本質的な変更はみられず、また、取締役会、経営委員会、財務委員会のトップ・マネジメント領域への登用でもなかった。

1912年は、取締役会においても経営委員会においても財務委員会においてもメンバーの変更はなかった。

1913年においても取締役会、経営委員会、財務委員会においてメンバーの変更はなかった。

1914年はデュポン社において組織構造に大きな変革のあった年であった。1914年の組織変更の要因は、1911年の組織変更が十分ではなかったことにより、1914年に再度、組織を変更することにし、コールマンが主張したように、古い世代の経営者を退かせ、若手を一層、昇進させることであった⁽¹⁹⁾。1911

表-9 1910年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont
Pierre S. du Pont	J. A. Haskell	A. J. Moxham
Alexis I. du Pont	Victor du Pont, Jr.	H. F. du Pont
Irénée du Pont	Eugene E. du Pont	F. L. Connable
C. L. Patterson	E. G. Buckner	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont
J. A. Haskell	A. J. Moxham	C. L. Patterson
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

年の変更の時は、若手を各部門の部長へと昇進させたが、1914年には年寄りの経営者に変え、若手にトップ・マネジメントの機能を担当させることであった。そして、経営委員会においてメンバーが全員交替するという劇的な変更が見られた。経営委員会議長のコールマン、そしてピエール、アルフレッド、パークスデール、J・A・ハスケル、マックスハム、パターソンという1902年以来、新生デュボンをリードしてきたこれら7人が退き、若い人々、F. L. Connable (5年半ぶりの再復帰)、H. Fletcher Brown、Wm. Coyne、R. R. M. Carpenter、L. du Pont、H. G. Haskell、J. J. Raskob が経営委員会のメンバーとなり、1919年から1926年まで社長となる Irénée du Pont が議長となった。8人のメンバーの内、イレネー・デュボンとF・L・コナブルを除く6人は従来、取締役会のメンバーでもなく、この1914年に初めて取締役に就任すると共に経営委員会の委員にも就任するという清新な顔触れであった。

表—10 1911年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont
Pierre S. du Pont	J. A. Haskell	A. J. Moxham
Alexis I. du Pont	H. F. du Pont	Irénée du Pont
Eugene E. du Pont	F. L. Connable	C. L. Patterson
E. G. Buckner	Henry Belin Jr.	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont
J. A. Haskell	A. J. Moxham	C. L. Patterson
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

購買部の部長のF・L・コナブル、無煙火薬部の部長のH・フレッチャー・ブラウン、開発部の部長のR・R・M・カーペンター、販売部の部長のウィリアム・コイン、黒色火薬部の部長のラモー・デュポン (L. du Pont)、高性能爆薬部の部長のH・G・ハスケル、トレジャラー（財務部長）のJ・J・ラスコブ、そして議長のイレネーの若手8人によって構成されることになった⁽²⁰⁾。ただ、各部門の部長がトップ・マネジメントである経営委員会のメンバーを兼ねるということは、企業全体の方針設定の活動と現業的でルーティンな活動を分離し、トップ・マネジメントは企業全体の方針設定等の企業活動全般の活動に専念すべきだというコールマンの意図とは異なるものではあった⁽²¹⁾。

また、財務委員会は、1911年の組織変更の時、経営委員会の下に位置付けられ、その報告を経営委員会に対して行なうようになっていたが、1914年の

表-11 1912年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont
Pierre S. du Pont	J. A. Haskell	A. J. Moxham
Alexis I. du Pont	H. F. du Pont	Irénée du Pont
Eugene E. du Pont	F. L. Connable	C. L. Patterson
E. G. Buckner	Henry Belin Jr.	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont
J. A. Haskell	A. J. Moxham	C. L. Patterson
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

組織変更では経営委員会が、取締役会と財務委員会に従属することとなった。財務委員会は、Wm. du Pont が新たに加わり、3人から4人へと拡大され、ピエール、アルフレッド、コールマン、そしてウィリアムで構成されることになり、その権限は強化されることになった。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、取締役会に対して報告することとなった。また、次のようなものが財務委員会の重要な役割となった。すなわち、配当の勧告、年間および半年間の資金見積りの承認、経営委員会がある仕事を始める際に、30万ドル以上の支出を伴う資金見積りを詳細に検討し、それに対する承認、年間および半年間の見積りに属さない15万ドル以上の支出を伴う資金見積りの認可、将来の資本金支出の計画の承認などがそれである⁽²²⁾。また、この財務委員会は、社長のコールマン、ピエールらによって構成されていたので若いメンバーからなる経営委員会によって作成された勧告を承認

表—12 1913年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont
Pierre S. du Pont	J. A. Haskell	A. J. Moxham
Alexis I. du Pont	H. F. du Pont	Irénée du Pont
Eugene E. du Pont	F. L. Connable	C. L. Patterson
E. G. Buckner	Henry Belin Jr.	
経営委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont
J. A. Haskell	A. J. Moxham	C. L. Patterson
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

するという役割も果たすことになった。1904年の創設以来、この時期にしてようやく財務委員会は本来の機能を果たす委員会となった。また取締役会においてバークスデールが退き（1916年3月13日に再び復帰）、他方、Wm. du Pont が加わり、そして経営委員会に新しく加わった H. Fletcher Brown、R. R. M. Carpenter、Wm. Coyne、L. du Pont（このラモー・デュポンはピエールの末弟で、後に1926年から1940年まで社長となる）、H. G. Haskell、J. J. Raskob が取締役会にも加わった。従って取締役会の人数は1913年の15人から21人へと大幅に増加した。

Ⅳ 1915年から1919年までのトップ・マネジメント

1915年、1902年以来新生デュポンをリードしてきた社長コールマンが3月

表-13 1914年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
T. Coleman du Pont (社長兼会長)		
Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont	Pierre S. du Pont
J. A. Haskell	A. J. Moxham	Alexis I. du Pont
H. F. du Pont	Irénée du Pont	Eugene E. du Pont
F. L. Connable	C. L. Patterson	E. G. Buckner
Henry Belin Jr.	Wm. du Pont	H. Fletcher Brown
R. R. M. Carpenter	Wm. Coyne	L. du Pont
H. G. Haskell	J. J. Raskob	
経営委員会		
Irénée du Pont (議長)		
F. L. Connable	H. Fletcher Brown	Wm. Coyne
R. R. M. Carpenter	L. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob		
財務委員会		
T. Coleman du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Pierre S. du Pont	Wm. du Pont

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

6日辞任した。コールマンは、道路建設やニューヨーク、ブロードウェイ120番地での40階建てエクイタブル・ビルの建設さらに政治の分野（後に上院議員）等に関心があり、デュボン社の事業経営にそれほど魅力を感じなくなっていた。また、ピエールとの感情的な対立からコールマンは、デュボン社の自己の持株を全株、アルフレッドには秘密で、ピエールのグループに売却し、1915年、デュボン社の経営から退いた。

また、1915年9月8日、1903年以来の持株会社 E. I. du Pont de Nemours and Company と事業会社 E. I. du Pont de Nemours Powder Company の運営体制は一本化されることとなり、E. I. du Pont de Nemours and Company の名称で事業を運営していくこととなった。1915年の変更は、社長コールマン

表—14 1915年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
Pierre S. du Pont (社長兼会長)		
Alfred I. du Pont	Francis I. du Pont	J. A. Haskell
Alexis I. du Pont	H. F. du Pont	Irénée du Pont
Eugene E. du Pont	F. L. Connable	C. L. Patterson
E. G. Buckner	Henry Belin Jr.	Wm. du Pont
H. Fletcher Brown	R. R. M. Carpenter	Wm. Coyne
L. du Pont	H. G. Haskell	J. J. Raskob
A. Felix du Pont	J. P. Laffey	
経営委員会		
Irénée du Pont (議長)		
F. L. Connable	H. Fletcher Brown	Wm. Coyne
R. R. M. Carpenter	L. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob		
財務委員会		
Pierre S. du Pont (議長)		
Alfred I. du Pont	Wm. du Pont	Irénée du Pont
J. J. Raskob		

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

が辞任したことに伴ない、ピエール・S・デュボンが社長の座に就いた。取締役会におけるその他の変更は A. J. Moxham が退き、他方、A. Felix du Pont と J. P. Laffey が加わった。前年、メンバーを一新した経営委員会は変更なしであった。財務委員会においては、コールマンは社長辞任に伴ない財務委員長も退き、新社長ピエールが財務委員会の議長も兼任した。またイレネー・デュボンと J・J・ラスコブが加わり財務委員会は5人の体制となった。

1916年において、デュボン一族にとり大きな出来事は、アルフレッドとウィリアム (Wm. du Pont)、フランシス・I をデュボン社から追放したこと

表-15 1916年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
Pierre S. du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	J. A. Haskell	Alexis I. du Pont
H. F. du Pont	Irénée du Pont	Eugene E. du Pont
F. L. Connable	C. L. Patterson	E. G. Buckner
Henry Belin Jr.	H. Fletcher Brown	R. R. M. Carpenter
Wm. Coyne	L. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob	A. Felix du Pont	J. P. Laffey
F. G. Tallman		
経営委員会		
Irénée du Pont (議長)		
F. L. Connable	H. Fletcher Brown	Wm. Coyne
R. R. M. Carpenter	L. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob	F. G. Tallman	
財務委員会		
Pierre S. du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Irénée du Pont	J. J. Raskob
H. F. du Pont		

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

であった。

コールマンの株式を、デュボン社ではなくピエールの個人的グループが秘密裡に買収したとしてアルフレッドは怒り、この買収がデュボン社の権力と信用を利用して J・P・モルガン商会から資金の融資を受けたとし、株式をデュボン社に売り戻すべきであると、アルフレッドのグループは裁判所に告訴した。これに対し、ピエール側は1916年1月10日、アルフレッドから副社長の地位と財務委員会委員の地位を取り除き、さらに3月13日、アルフレッドとウィリアムとフランシス・I の取締役の地位をデュボン社の年次総会の投票によりはく奪した⁽²³⁾。この裁判は1917年4月12日、判決が下され、アル

表-16 1917年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
Pierre S. du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	J. A. Haskell	Alexis I. du Pont
H. F. du Pont	Irénée du Pont	Eugene E. du Pont
F. L. Connable	C. L. Patterson	E. G. Buckner
Henry Belin Jr.	H. Fletcher Brown	R. R. M. Carpenter
Wm. Coyne	L. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob	A. Felix du Pont	J. P. Laffey
F. G. Tallman	Eugene du Pont	
経営委員会		
Irénée du Pont (議長)		
F. L. Connable	H. Fletcher Brown	Wm. Coyne
R. R. M. Carpenter	L. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob	F. G. Tallman	
財務委員会		
Pierre S. du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Irénée du Pont	J. J. Raskob
H. F. du Pont		

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

フレッド側の勝利であったが、裁判所は、コールマンの株式をピエール・グループが購入するか、デュポン社が購入するかは、特別に召集される株主総会で決定することとした⁽²⁴⁾。株主総会の投票結果は31万2,587票対14万842票でピエール・グループの勝利となり、ピエール・グループがコールマンの株式を保持し続けることが是認された⁽²⁵⁾。

その結果、取締役会から、アルフレッドとウィリアムとフランシス・I・デュポンが消え、他方、F. G. Tallman が加わり、またバークスデールが1年半ぶりに再び復帰した。また、W. G. Ramsay が1916年の3月13日から9月28日までの短期間、取締役会のメンバーであった。経営委員会においてF.

表-17 1918年の取締役会、経営委員会、財務委員会

取締役会		
Pierre S. du Pont (社長兼会長)		
H. M. Barksdale	J. A. Haskell	Alexis I. du Pont
H. F. du Pont	Irénée du Pont	Eugene E. du Pont
F. L. Connable	C. L. Patterson	E. G. Buckner
H. Fletcher Brown	R. R. M. Carpenter	Wm. Coyne
L. du Pont	H. G. Haskell	J. J. Raskob
A. Felix du Pont	J. P. Laffey	F. G. Tallman
Eugene du Pont	H. M. Pierce	C. L. Reese
C. A. Patterson		
経営委員会		
Irénée du Pont (議長)		
F. L. Connable	H. Fletcher Brown	Wm. Coyne
R. R. M. Carpenter	L. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob	F. G. Tallman	
財務委員会		
Pierre S. du Pont (議長)		
H. M. Barksdale	Irénée du Pont	J. J. Raskob
H. F. du Pont		

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

G. Tallman が取締役就任と共に経営委員会委員となった。財務委員会においては、追放されたアルフレッドとウィリアムが消え、他方、H. F. du Pont そして1906年から1914年まで度々出席していたパークスデールが財務委員会の正式なメンバーとして加わった。

1917年においては、取締役会に Eugene du Pont が加わっただけで経営委員会、財務委員会に変更はなかった。

1918年においては、取締役会において Henry Belin Jr. が消え、他方、H. M. Pierce、C. L. Reese、C. A. Patterson が加わった。経営委員会、財務委員

表-18 1919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)	
J. A. Haskell	Alexis I. du Pont	H. F. du Pont
Eugene E. du Pont	F. L. Connable	C. L. Patterson
E. G. Buckner	H. Fletcher Brown	R. R. M. Carpenter
Wm. Coyne	L. du Pont	H. G. Haskell
J. J. Raskob	A. Felix du Pont	J. P. Laffey
F. G. Tallman	Eugene du Pont	H. M. Pierce
C. L. Reese	C. A. Patterson	Donaldson Brown
F. W. Pickard	W. S. Carpenter, Jr.	J. B. D. Edge
C. A. Meade	W. C. Spruance	
経営委員会		
L. du Pont (議長)		
Donaldson Brown	F. W. Pickard	W. S. Carpenter, Jr.
A. Felix du Pont	J. B. D. Edge	C. A. Meade
C. A. Patterson	W. C. Spruance	
財務委員会		
Pierre S. du Pont (議長)		
Irénée du Pont	J. J. Raskob	H. F. du Pont
L. du Pont	H. Fletcher Brown	R. R. M. Carpenter
F. L. Connable	Wm. Coyne	H. G. Haskell
F. G. Tallman		

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表から作成。

会に変更はなかった。

1919年には組織構造（集権的職能部制組織の採用）にも、またトップ・マネジメントにも大きな変革があった。1914年と1919年との間には、デュポン社にとって、人事の面においても、事業の面においても大きな変化が見られた時期であった。1902年以来、デュポン社の発展を支えてきたコールマン、

ピエール、アルフレッドは、感情的な対立から、社長のコールマンは1915年に会社を去り、アルフレッドは、1916年に除名され、1915年以来、社長の職を引き継いでいたピエールも若手に社長の地位を譲るつもりでいた。また、バークスデールは1918年に亡くなり、チャールズ・L・パターソンは第一次大戦中から半ば引退していた状態であり、ジョン・J・ラスコブは、ゼネラル・モーターズ社の財務委員会の議長を引き受け、J・エイモリ・ハスケルもGMの経営委員会のメンバーに名を連ねていた。

一方、1914年から1918年の間の第一次世界大戦は、デュポン社に巨額の戦時利潤をもたらした。この戦時の事業は、1918年6月までの全契約が10億1,100万ドルで、戦前の平時の契約の26年分に相当し、戦前の平時の軍事発注の276年分に相当するものであった⁽²⁶⁾。純利益も戦前の水準と比較するまでもないほど急増し、最盛時には、平時の10倍をはるかに上回るものだった。そして、それはその後のデュポン社の化学分野への進出の財政的基盤となったのであった。

ところで、このような戦時利潤とともに、戦争終結後の過剰設備が予想されることからデュポン社は開発部に命じて、人材、施設、資本などの経営資源を活用できる事業分野を調査させていた。開発部は1年半の調査の結果、染料および関連有機化学製品、植物性油脂、ペイントおよびワニス、水溶性化学製品、セルローズおよび綿精製事業の分野へ進出することを勧告した。他方、小規模ながら1909年には人造皮革、1913年にはパイロキシリンへと進出しており、また吸収合併した企業の中にも化学関連製品を製造していた企業もあったので、それ以前からも化学関連製品を生産していた。そして1917年に本格的に多角化を展開し始めた。デュポン社にとっては、そのことが企業組織に多大な問題を生じさせることとなった。全く製品種目の異なる多数の工場、営業所、購買事務所、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た⁽²⁷⁾。

ピエールは、1915年3月6日以来社長の座にあったが1919年5月1日辞任し、弟のイレネー・デュボンが社長の座を継承した。ただピエールは取締役会の正式な会長（これまで取締役会長はデュボン社の定款で規定されていなかったが、1919年以降、定款で規定された。これまでの取締役会会長は、事実上の会長としてのものである⁽²⁸⁾）となり、トップ・マネジメントに在籍し続け、また1915年9月8日以来の財務委員会議長長の座も保有し続けた。

取締役会においてはパークスデールが消え、他方、Donaldson Brown、F. W. Pickard、J. B. D. Edge、C. A. Meade、W. C. Spruance、そして1940年5月20日から1948年1月19日の間、9代目社長となる W. S. Carpenter, Jr. が新たに取締役に加わった。その結果、取締役の人数は前年の23人から28人へと増加した。経営委員会においては、1914年9月19日以来経営委員会のメンバーであるラモー・デュボン (L. du Pont) を除いて、残り8名のメンバーが交替するという大幅な変更があった。1914年9月19日以来経営委員会議長であるイレネー・デュボンはデュボン社の社長となったが、経営委員会議長は辞任した。そしてピエール、イレネーの弟のラモーが経営委員会の議長となり、Donaldson Brown、F. W. Pickard、W. S. Carpenter, Jr.、A. Felix du Pont、J. B. D. Edge、C. A. Meade、C. A. Patterson、W. C. Spruance の新しい人々が経営委員会のメンバーとなった。これらの経営委員会のメンバーは、財務部、販売部、爆薬部、製造部、購買部、開発部等の部長であり、全般的な基本方針を設定する経営委員会は、まだ各部門の部長によって構成されていた。1921年の組織変更において、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ことになる。この内のドナルドソン・ブラウン、ピッカード、W・S・カーペンター・ジュニア、エッジ、ミーデ、スプルーアンスの6人は、この年、初めて取締役に就任すると共に、デュボン社の最高意思決定機関である経営委員会の委員

にも就任したのであった。なお、ラモーは、1919年5月1日から1921年9月26日まで2年4ヶ月程、経営委員会議長を務めたが、社長イレネーが1921年9月26日以降、経営委員会議長も務めることとなった。デュポン社では、1914年のコールマン社長、イレネー経営委員会議長、そして1915年から1919年までのピエール社長、イレネー経営委員会議長、そして1919年5月1日から1921年9月26日までのイレネー社長、ラモー経営委員会議長の時期を除き、社長が経営委員会議長を務めており、1921年以降は全て、社長が経営委員会議長を務める支配体制であった。財務委員会にも大きな変更が見られ、まずバークスデールが退き、他方、L. du Pont、H. Fletcher Brown、R. R. M. Carpenter、F. L. Connable、Wm. Coyne、H. G. Haskell、F. G. Tallman が新たに財務委員会に加わった。経営委員会議長となったL. du Pontを除き、これら6人は、経営委員会での大幅入れ替えにより経営委員会を退いたメンバーであった。すなわち、前年まで経営委員会でデュポン社の企業経営の最高経営管理に携わっていたほとんどのメンバーが、経営委員会を退き、次に貨幣支出等の財務的側面からデュポン社の経営管理、企業方針を監視、評価していくことになった。新メンバー7人に従来のピエール（財務委員会議長）、イレネー、ラスコブ、H・F・デュポンの4人を合わせて財務委員会のメンバーは5人から11人へと大幅に増加した。

なお、イレネーの社長就任、そしてラモー経営委員会議長就任により、ピエール、イレネー、ラモーの三兄弟によるピエール取締役会会長、イレネー社長、ラモー経営委員会議長、ピエール財務委員会議長という支配体制が出現した。ピエール、イレネー、ラモーの三兄弟によるデュポン社支配体制は、1940年5月20日、デュポーン族とは血の繋がりのないW. S. Carpenter, Jr.（9才年上の兄のR. R. M. Carpenterはピエール、イレネー、ラモーの妹マーガレッタ・デュボンと結婚している）の社長登場まで続くこととなる。しかし、1940年代のカーペンターの社長期間中も、ラモーは取締役会会長、ピエールは取締役会のメンバー、イレネーも取締役会のメンバーとして影響力を保持し続けた。

V 結 語

ここまで1902年から1919年までの取締役会、経営委員会、財務委員会のトップ・マネジメント機関における経営者、デュボン一族について考察してきた。次に、取締役会、経営委員会、財務委員会におけるデュボン一族の年度ごとの割合を見ていくこととする。表-19は取締役会におけるデュボン一族の割合である。1902年、取締役数8名の内、デュボン一族は8名であり、100%の割合であった。デュボン社は19世紀を通じ、デュボン一族による全額出資（創立時を除いて）、そしてデュボン一族だけによるパートナーの経営であった。パートナーシップ形態から1899年の株式会社化の時も、ユージン・デュボン社長を筆頭に全取締役、全出資者はデュボン一族のメンバーであった。そして、コールマン、ピエール、アルフレッドの1902年の新会社においても取締役8名中8名がデュボン一族であった。しかし、1903年には取締役数が8名から15名に増加し、デュボン一族の数は8名から9名へと増加したが、全体では前年の100%から1903年60%となった。15名の内、9名はデュボン一族であったが、残り6名はレパウノ社出身とジョンソン社出身の有能な経営者と統合戦略による被合併会社の人々等であり、この時、デュボン一族のデュボン社100%支配体制は崩れ、新しい段階へと入っていった（今回の本稿の対象ではないが株式所有の面についても同様の傾向）。その後、取締役会におけるデュボン一族の割合は1903年から1913年まで取締役数15名、デュボン一族8名か9名という、ほとんど変わらない状況であった。だが、1914年、若手を一層、昇進させることを主眼として、取締役会に若手7人を就任させ、経営委員会ではその若手メンバーの登用で、メンバーの全員交替という劇的な変更が見られた。この1914年に、取締役数は15名から21名へと急激に増加し、デュボン一族の人数も8名から10名へと増加したが、割合では53%から48%へと低下した。1916年には、ピエール、コールマン、アルフレッドの三人の感情的な対立から、裁判所への告訴というデュボン家の内紛が起こった。激しい内部紛争によるアルフレッド、ウィリアム、フランシス・

表-19 取締役会におけるデュボン一族の割合

	取締役数	デュボン一族の数	割合(%)		取締役数	デュボン一族の数	割合(%)
1902年	8	8	100	1911年	15	8	53
1903年	15	9	60	1912年	15	8	53
1904年	15	9	60	1913年	15	8	53
1905年	15	9	60	1914年	21	10	48
1906年	15	9	60	1915年	21	10	48
1907年	15	9	60	1916年	20	7	35
1908年	15	9	60	1917年	21	8	38
1909年	15	9	60	1918年	23	8	35
1910年	15	9	60	1919年	28	8	29

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会の一覧表から作成。

I の3人のデュボン一族の退出（追放）により、その割合は35%となった。1919年には、第一次世界大戦を契機とする化学分野への製品多角化へ対応するため新しい組織構造を採用し、新しい企業活動の課題のため若い人々を登用することになった。経営委員会においては、議長となったラモーを除いて8名のメンバーが交替するという大幅な変更があった。デュボン社の最高意思決定機関である経営委員会に加わった若い人々は取締役にも就任し、その結果、取締役数は23人から28人へと増加し、他方、デュボン一族は増加していないことによりその割合は29%へと一層の低下となった。

なお、デュボン社の1918年取締役数23名、1919年取締役数28名は、アメリカの他の大企業と比較して取締役数がきわめて多い数値である。10数年後の1935年のロバート・アーロン・ゴードンの統計でさえもアメリカ大企業155社の平均は13.5人であり、デュボン社は1919年で28名という多い数値であった⁽²⁹⁾。

次に、経営委員会におけるデュボン一族の割合（表-20）は、創設の1903年、7名の委員の中、コールマン、ピエール、アルフレッド、フランシス・

表-20 経営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(%)
1903年	7	4	57	1912年	7	3	43
1904年	7	4	57	1913年	7	3	43
1905年	7	3	43	1914年	8	2	25
1906年	7	3	43	1915年	8	2	25
1907年	7	2	29	1916年	9	2	22
1908年	7	2	29	1917年	9	2	22
1909年	7	3	43	1918年	9	2	22
1910年	7	3	43	1919年	9	2	22
1911年	7	3	43				

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、経営委員会の一覧表から作成。

I のデュボン一族の4名と、有能な経営者であるパークスデール、ハスケル、マックスハムの合計7名でスタートした。経営委員会においても、1910年7名中、デュボン一族3名、デュボン一族の割合43%、1914年8名中、デュボン一族2名、デュボン一族の割合25%、1919年9名中、デュボン一族2名、割合22%というように漸次、その割合は低下傾向を示していた。経営委員会の場合、適切な経営管理能力を有する有能な経営者から構成されるという点から、取締役会や財務委員会よりもデュボン一族の割合は低く、1910年代後半には9名中、デュボン一族2名であった。

財務委員会においてはデュボン一族の割合（表-21）は、創設の1904年、コールマン、ピエール、アルフレッドだけというデュボン一族100%の割合であった。デュボン一族だけの財務委員会支配はその後も続き、1914年までデュボン一族だけで財務委員会は運営された。しかし、財務委員会も取締役会、経営委員会ほどではなかったが割合は低下し、1915年には5名中、デュボン一族4名、1916年5名中、デュボン一族3名となった。そして1919年には委員の数が5名から11名へと増加し、他方、デュボン一族は3名から4名

表-21 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(%)
1904年	3	3	100	1912年	3	3	100
1905年	3	3	100	1913年	3	3	100
1906年	3	3	100	1914年	4	4	100
1907年	3	3	100	1915年	5	4	80
1908年	3	3	100	1916年	5	3	60
1909年	3	3	100	1917年	5	3	60
1910年	3	3	100	1918年	5	3	60
1911年	3	3	100	1919年	11	4	36

出所：Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、財務委員会の一覧表から作成。

にしか増加せず、財務委員会11名中、デュボン一族4名、その割合36%と低下した。1902年から1919年の間、取締役会も経営委員会も財務委員会もデュボン一族の割合は低下傾向を示していた。

次に取締役会、経営委員会、財務委員会におけるデュボン一族の割合の比較を見ると、経営委員会が一族の割合が一番低く、次に取締役会が低く、財務委員会が一番高かった。1910年を例にとると、取締役会15名中、デュボン一族9名、割合60%であり、経営委員会7名中、デュボン一族3名、割合43%であり、財務委員会は全委員3名中、デュボン一族3名、割合100%であり、経営委員会が一族の割合が一番低く、次に取締役会が高く、そして財務委員会が一番高かった。また1919年を例にとると、三つ全ての機関で一族の割合は低下しており、経営委員会の一族の割合22%、取締役会の一族の割合29%、財務委員会の一族の割合36%であり、経営委員会が一番低く、財務委員会が他の機関と比べると高かった。つまり、一族という属性とは関係なく、企業経営の専門的知識を有し、有能な経営者という視点から選抜される経営委員会において専門経営者が多く、すなわち一族の割合が少なく、財務委員会は、デュボン一族のデュボン社、そして貨幣の支出という財務面から企業

経営を評価、監視するという意味合いにおいて、多額の株式出資をしているデュボン一族の割合が高かった。取締役会は、デュボン一族のそれぞれの家族の代表者、そして企業経営のための有能な経営者、吸収合併した企業の代表者、中間管理者のモチベーションのための昇進などの人々によって構成されていた。従って、デュボン一族の割合は経営委員会と財務委員会の数値の中間となっている。デュボン社の取締役会、経営委員会、財務委員会のトップ・マネジメントにおけるデュボン一族の割合は、1920年代、1930年代も低下していった。しかし、1940年までは、取締役会会長、社長、経営委員会議長の大要職は、ピエール、イレネー、ラモアのデュボン一族により占められ続けた。

ところで、本稿の課題は、1902年から1919年までの期間のトップ・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変更、内容を考察し、またデュボン一族によるデュボン社支配の内容を考察することであった。これまで検討してきたことからここで簡単にまとめると、まず、1902年から1919年の間、取締役会も経営委員会も財務委員会もデュボン一族の割合は低下傾向を示していた。デュボン一族の割合は、取締役会においては、1902年100%、1910年60%、1919年29%と漸次、低下していき、また経営委員会は、1903年57%、1910年43%、1919年22%、また財務委員会は、1904年100%、1910年100%、1919年36%と低下していった。

次に、1910年代後半からピエール、イレネー、ラモアの三兄弟がデュボン社を支配し始めている。1915年3月6日のコールマンの社長退任（1909年、コールマンの病気のためピエールが社長代理）の後、ピエールが社長に就任し、経営委員会議長にはピエールの弟のイレネーが就任し、財務委員会議長にもピエールが就任し、1919年には、イレネーが社長に就任し、取締役会会長ピエール、経営委員会議長ラモア、また財務委員会議長ピエールの三兄弟支配体制が出現してきた。

次に、人事の変更の時には、大胆な人事の入れ替えが見られた。1914年、若手を昇進させるため、まだ取締役会にも加わっていない若手を取締役、経

営委員会委員に就任させ、その時経営委員会においては、メンバーの全員交替が見られた。また、1919年にも新しい企業経営の課題に対処するため経営委員会議長に就任したラモーを除いて残り8名のメンバーが交替するという大幅な変更があり、それらの若手はその時同時に取締役会にも加わったという大胆な人事であった。

次に取締役会、経営委員会、財務委員会におけるデュボン一族の割合の比較を見ると、経営委員会がデュボン一族の割合が一番低く、次に取締役会が低く、財務委員会が一番高かった。企業経営の専門的知識を有し、有能な経営者という視点から選抜される経営委員会において専門経営者が多く、すなわち一族の割合が少なく、財務委員会は、デュボン一族のデュボン社、そして貨幣の支出という財務面から企業経営を評価、監視するという意味合いにおいて、多額の株式出資をしているデュボン一族の割合が高かった。

また次に、ピエール・S・デュボンは経営委員会議長に一度も就任していないということが指摘できる。1903年から1914年まで社長のコールマンは経営委員会議長も務め（1914年、イレネー経営委員会議長就任）、そして1915年ピエールが社長に就任した時も、イレネーが経営委員会議長を務め続け、1919年にイレネーが社長に就任した時はラモーが経営委員会議長に就任した。その後の1920年代、30年代もピエールは1940年まで取締役会会長を務めるが経営委員会議長は一度も経験していない。デュボン社において経営委員会は、部門活動の調整、全般的方針の設定、財務資源の分配を主要な職務とし、事実上の最高意思決定機関であるが、ピエールは一度も経営委員会議長を経験していない。このことは近代的企業の形成者と一般に考えられるピエール・S・デュボンの指導者としての位置づけにある示唆を提供しているものと考えられる。

なお、デュボン一族のデュボン社支配について株式所有の面からの研究が必要であるが、本稿ではその領域については検討しておらず、今後の研究の課題としたい。

注

- (1) B. G. du Pont, *E. I. du Pont de Nemours and Company: A History, 1802-1902*, Houghton Mifflin Company, 1920, pp.157-159.
- (2) Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Harper & Row, 1971, pp.49-50. および William H. A. Carr, *The du Ponts of Delaware*, Dodd, Mead & Company, 1964, pp.222-223. 森川淑子『デュポン—現代産業の魔術師—』河出書房新社、昭和44年、188-189ページ。
- (3) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p.49. および B. G. du Pont, *E. I. du Pont de Nemours and Company: A History, 1802-1902*, pp.159-160.
- (4) William S. Dutton, *Du Pont: One Hundred and Forty Years*, Charles Scribner's Sons, 1949, p.176.
- (5) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p.56.
- (6) *Ibid*, p.104.
- (7) *Ibid*, p.56.
- (8) Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M. I. T. Press, 1962, p.56. 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、69ページ。
- (9) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, pp.73-75.
- (10) *Ibid*, p.134.
- (11) *Ibid*, pp.127-128.
- (12) 取締役会の表中における「社長兼会長」の記載について、取締役会の会長は1919年4月18日まで定款では規定されていなかった。しかし、事実上、取締役会の会長として、コールマンが1915年まで、そしてピエールが1915年から1919年までその役割を務めた。Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Libraryの所蔵資料)、取締役会の一覧表。
- (13) 取締役会、経営委員会、財務委員会の一覧表には各々のメンバーの就任年月日と退任年月日が記載されているが、その年の在籍メンバーが何人であるかは、その年のどの時点を取るかによって若干の人数の差異が出る。そこで、アメリカ合衆国の会計年度が、毎年10月1日から翌年9月30日をもって一会計年度とし、年度末の属する年をもってその年の会計年度の呼称としているので、ここでは9月30日在籍を基準としてその年の在籍メンバーをカウントすることとする。なお、アニュアル・レポートにはこの時期、取締役会、経営委員会、財務委員会等の記載がなく、アニュアル・レポートに取締役会の表が出てくるのは1919年以降であり、経営委員会、財務委員会の表が出てくるのは1921年以降である。
- (14) Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum

and Library の所蔵資料)、財務委員会の一覧表。

- (15) 同上
- (16) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p.304.
- (17) *Ibid*, pp.309-310.
- (18) *Ibid*, p.305.
- (19) *Ibid*, p.314.
- (20) *Ibid*, p.320.
- (21) *Ibid*, p.314.
- (22) *Ibid*, p.320.
- (23) *Ibid*, p.344-345.
- (24) *Ibid*, p.351.
- (25) William S. Dutton, *Du Pont: One Hundred and Forty Years*, p.219.
- (26) Max Dorian, *The du Ponts: From Gunpowder to Nylon*, Little, Brown and Company, 1962, p.192.
- (27) Chandler, *Strategy and Structure*, p.67. 邦訳書、79ページ。
- (28) Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、取締役会の一覧表。
- (29) 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。