アメリカ紙・パルプ産業における 企業展開の歴史 (1)

A History of Enterprises Development in the U.S. Pulp and Paper Industry (1)

岡 本 国 彦

Kunihiko Okamoto

Research Department, The Industrial Bank of Japan, Ltd.

日本興業銀行「興銀調査」154号より転載

- I 19世紀後半の独占的トラストとその失敗 …()
- II 1900～20年代のカルテルと独占禁止立法 ……()
- III 第2次合併隆盛期と多角的・
垂直的企業展開の萌芽……………()
- IV NIRA体制の崩壊とカルテルの規制強化 ……()
- V 第3次合併隆盛期と多角的・
垂直的統合の展開……………()
- VI 他産業企業の紙・パルプ進出……………()
- VII 企業間競争の激化と海外進出……………()
- VIII アメリカ紙・パルプ企業の海外進出……………()

I 19世紀後半の独占的トラストと その失敗

1960年 William Rittenhouse の最初の製紙工場建設によって誕生したアメリカの紙・パルプ産業は、19世紀前半の抄紙工程における産業革命および19世紀後半の木材パルプ導入によって引き起こされた原料革命を経て、重資本装備の近代的大規模工業として脱皮をはかり、飛躍的にその生産能力を高めていった。

このような19世紀中葉からの産業革命および原料革命の進行は、手工業的残存を残した小規模な既存製

紙企業に大きな試練を与えた。

これら企業の直面した課題は、第1に巨額の資金の調達であった。Industries of America (1928年刊)の著者ダートマス大学の Malcolm Keir 教授はこの問題について、「1800年には製紙業者は5,000ドル以下の資金で創業できたが、1900年になると機械パルプから紙を製造しようとする者は150万ドルを調達しなければならなかった」と述べている。

第2は工場立地条件の変化である。ボロ、故紙、ワラなどの原料集荷のために大都市や農業地帯に位置していた既存製紙企業は、巨額の投下資金を要する設備に長期にわたって原木を保証し、豊富な水力を得ることの出来る適地への移転を余儀なくされ、更にこのような土地を購入開発するために多額の資金が加重された。しかも、製紙産業の中心であった東部諸州に近い五大湖周辺の優良林は製材業者によって1920年頃迄に伐採しつくされていたのである。

第3は原料の制約からの解放および生産能力の拡大によって引き起こされた企業間競争とりわけ価格競争の激化であった。

このような転機に立たされたアメリカ製紙企業の選

第1表 19世紀後半の紙・板紙トラストとその結末

年次	トラスト企業名	参加企業数	シェア	営業内容	結 末
1869	Union Bag & Paper Co.	N. A.	90%	クラフト紙袋	価格引き上げの結果、新規企業参入によりシェア低下
1889	The American Strawboard Co.	N. A.	85～90	ワラ板紙	ワラ→木材への原料革命により1922年倒産
1892	National Wallpaper Co.	N. A.	60	壁紙	少品種大量生産が不評、数年後に解散
1892	The United Paper Co.	N. A.	N. A.	ティッシュ・ペーパー	値上げ→新規企業参入1899年解散
1898	International Paper Co.	18	60	新聞用紙	保守的経営により1913年にはシェア26%に低下
1898	Continental Wallpaper Co.	N. A.	98	壁紙 (共同販売会社)	National Wallpaper の後身、1900年解散
1899	American Writing Paper Co.	26	75	筆記用紙	生産制限→新規企業参入、1952年シェア5%
1902	United Boxboard & Paper Co.	N. A.	N. A.	洋紙、ワラ板紙	1908年倒産、現在の United Board & Carton Corp.

資料: Simon N. Whitney "Antitrust Policy"

第2表 1900～20年代の反トラスト法違反（主として価格協定）事例

摘発 年次	被 査 察 団 体	参 加 企業数	業 界 シェア	対象品種	備 考
1904	General Paper Co.	14→23	N. A.	包装用紙, 新聞用紙	1905年法務省により解散(注1)
1905	Fibre and Manila Association	同 上	N. A.	同 上	1908年有罪判決, 解散(注1)
1916	Newsprint Manufacturers Ass'n.	45	N. A.	新聞用紙	シャーマン法違反宣告, 解散(注3)
1916	Bureau of Statistics of Book Paper Manufacturers' Ass'n.	23	75%	印刷用紙	1917年 FTC の命令により解散
1921	Corrugated Paper Manufacturers Association	N. A.	N. A.	段ボール	法務省による同意審決
1921	グラビア紙共同販売会社	N. A.	N. A.	グラビア紙	同 上
1923	Pacific State Paper Trade Ass'n.	N. A.	75%	紙卸売	FTC 法違反により1万ドルの罰金(注4)
1928	Crown Zellerbach Corp. の合併	2	80%	新聞用紙	クレイトン法違反容疑(注4)
1930	透し入り紙の共同販売会社	N. A.	N. A.	透し入紙	法務省による同意審決

資料: 第1表に同じ。

(注1) General Paper は International Paper に対抗すべく1900年五大湖地方のメーカーによって設立された共同販売会社であり、参加各社の割当超過に罰金を課していた。

(注2) General Paper 解散後の再建組織である。

(注3) アメリカ、カナダにまたがる国際カルテル組織である。

(注4) 業界シェアは、太平洋地区におけるシェアである。

んだ道が水平的結合の強化であった。

1869年の Union Bag & Paper Co. を皮切りとして、紙・パルプ産業界においても、全産業分野において展開された第1次企業合併隆盛期（1887年～1904年）とはほぼ同時期に水平的企業結合のブーム（第1表）が到来した。

この時期の企業合同ブームの特徴は、第1に同一業種に属する相当数の独立企業が結合して1個の巨大企業を形成し、各業界におけるトップ企業への産業集中が行なわれた点にあたる。

第2の特徴はこのような集中が単に小規模企業の凝集に止まったため規模の利益を指向したものとはならず、供給を制限し価格の釣り上げを狙った停滞的独占に帰着した点にある。

第1表に掲げた紙・板紙トラストもその例外ではなく、多数企業を糾合し独占的市場支配を意図したものであった。

しかし、このような巨大な水平的かつ停滞的独占体の形成は、組織者の意図とは逆に生産制限→価格引上げ→ニューエントリー参入→独占体のシェア急減という過程を辿って失敗に終わったのである。

これらトラストの失敗は、単に企業規模を巨大化することのみによっては、紙・パルプ産業の宿命ともいえるべき激しい企業間競争、とりわけ価格競争を停止しえないことを物語っているといえよう。

II 1900～20年代のカルテルと独占禁止立法

巨大トラストを形成することによって価格競争を緩和もしくは制限しようとした試みが失敗したにも拘らず、価格固定（price fixing）を謀らんとする動きは1920年代迄根強く潜在していた。

このような競争制限の動きに対して、1890年に制定されたシャーマン反トラスト法を始めとする1連の反独占立法(法) に基いたカルテル禁止政策が強力に推進されたため第2表のような訴訟事件が明らかにされている。

(注) 1914年制定 Federal Trade Commission Act
1914年制定 Clayton Act

表に示した事例は、表面的には事業者団体（trade association）、共同販売会社（シンジケート syndicate）などの形態をとっているが、実質的にはこれらがカルテル的機能をあわせもっていたのである。

カルテルの特質は、第1に多数の独立企業の参加による連合体である点にある。カルテル参加企業は、単にカルテル協定の範囲内で企業の独立性に一定の拘束を受けるに過ぎず、その他の企業活動は一切自由に行ないうる。従って、一方で価格協定を行ないながら他方で設備拡張競争が熾烈に行なわれ価格維持の条件を切り崩していくといったことが生じうる。

第2の特質は、カルテルは企業間の自主的結合であるという点である。多くの場合、カルテルは協定違反

第3表 北米の新聞用紙会社別シェアの推移

(単位 %)

会 社 名	1913 (生産)	1928 (生産)	1931/1 (能力)	1951 (能力)
International Paper Co. (米)	24.3	13.1	19.0	12.1
Great Northern Paper Co. (米)	9.1	8.2	5.0	5.6
Spanish River Pulp & Paper Mills =Abitibi Power & Paper Co. (加)	6.6	— 10.8	— 11.0	— 10.8
Crown Williamette Paper Co. =Crown Zellerbach Paper Co. (米)	5.2	— 7.2	— N. A.	— 4.3
Minesota & Ontario Paper Co. =Minesota & Ontario Paper Co. (米)	3.9	— 4.9	— 4.0	— 2.4
Laurentide Co., Ltd. =Canada Power & Paper Corp. =Consolidated Paper Corp. Ltd. (加)	3.8	— 8.3 —	— 10.0 —	— — 10.8
Pirce Brothers Ltd. (加)	1.6	6.3	5.0	6.7

出所: Simon N. Whitney "Anti-Trust Policies" 1958 年刊

Cecil E. Fraser "Analyzing our Industries" 1932 年刊

(注) Minesota & Ontario Paper は 1965 年 Boise Cascade に吸収合併。

Consolidated Paper は 1967 年 Bathurst Paper Ltd. を買収して Consolidated-Bathurst Ltd. とする。

者に対する罰則および加入・脱退の制限を伴うが、それが自主的結合である限り参加企業の協定違反、脱退を完全には防止しえず、アウトサイダー発生の可能性が常に存在する。

このようなカルテルの基本的弱点が端的に顕在化したのが新聞用紙業界であった。

停滞的独占に墮していた International Paper と新聞用紙カルテルは、折からアウトサイダーとして抬頭してきたカナダの Price Brothers Ltd. と Abitibi Power and Paper Co. に対して自らのシェアの割譲を余儀なくされ、彼等に後の成長の道を開く羽目になったのである(第3表)。

カルテルによって価格を維持しえなくなったことは、アメリカの新聞用紙メーカーに新たな経営戦略の採用を促した。第1は新聞用紙工場のカナダへの移転であった。枯渇した国内原木への依存はアメリカ新聞用紙メーカーに対して生産拡大とコスト競争力の面で大きな制約となってカナダの新たな競争者が常に脅威となっていたのであるが、アメリカ政府の輸入関税引下げ政策もあって国内新聞用紙工場の転抄、廃棄とカナダへの移転が積極的に行なわれ、FTC に告発された45社のうち僅かに2社が新聞用紙の国内生産を続けたにすぎなかった。

停滞的独占に墮していた International Paper を飛躍させたのも、Canadian International Paper (1925年改称) および New Brunswick International Paper を軸とした Three River (1919年着工)、

Gatineau (1925年着工)、New Brunswick (1930年着工)の世界最大の3工場建設であった。

第2は、カルテルに替えて price leadership を価格競争緩和の手段として採用したことである。しかし、International Paper をロッキー山脈東側のアメリカ、カナダの全工場のリーダーとし、Crown Zellerbach を西部のリーダーとした price leadership の採用は、ある程度価格競争を回避させたが価格維持、収益確保に対する効果は薄く新聞用紙部門の収益性は低下していった。

新聞用紙以外にも第2表に掲げたように、印刷用紙、段ボールなどで価格競争を制限しようとする企てが行なわれたが、いずれも Federal Trade Commission (連邦取引委員会)、法務省など反トラスト当局の手により共謀行為を摘発され失敗に終わっている。

しかし、このような厳しいカルテル禁止政策の推進は、カルテルの価格引き上げ機能を更に無意味にすることによって、アメリカ紙・パルプ企業をカルテルから脱却した新たな企業展開へ導いたのであった。

Ⅲ 第2次合併隆盛期と多角的・垂直的企業展開の萌芽

1925～31年のアメリカ産業界は株式取引全盛期を迎え、この株式取引動向と一致して主として公共企業の合併を中心とした第2次合併ブームが登場した。

第2次合併隆盛期における合併の特色は、持株会社形式を用いたことと第1期における水平的合併動向を

継続しながら垂直的合併が促進された点にあるといわれているが、紙・パルプ業界においてもこのような傾向のもとに、関係企業数からいえば第1次合併ブームのそれとの比較において小規模ではあるが、現在の上位企業への躍進(第4表)の礎石となるべき企業合併がかなり広範に行なわれたのである。

《Crown Zellerbach》

Crown Zellerbach Corp. は Zellerbach Paper Co. 外4社の事業を統轄するために1924年ネバダ州に設立された持株会社 Zellerbach Corp. が、生産拠点を北東部のメイン州から原木の豊富な太平洋岸に移しカナダBC州へも進出(Pacific Mills, Ltd. 1915年支配権掌握, Crown Zellerbach Canada Ltd. の前身)して飛躍的に生産を拡大しつつあった Crown Willamette Paper Co. の全普通株式を1928年に買収し現社名に改めたことによって誕生した。Zellerbach Corp. の前身は、1876年 Anthony Zellerbach によって始められたチェインストアと倉庫業であり、木材パルプ生産が拡大する迄紙を東部から輸入していた西部諸州の事情から判断すれば紙の流通にも関与していたと推測されるが、それが契機となってか1907年西

部4州に13カ店の販売網を持った紙商 Zellerbach Paper Co. が設立され、それを母体として紙器、封筒、紙タオル、ティッシュ・ペーパー等を製造する National Paper Products Co. (1914年)で2次加工部門へ進出し、更に Washington Pulp & Paper Corp. および Olympic Paper & Power Co. (1921年)を傘下に入れて製紙部門へ遡及したのである。

消費市場から後進的統合してきた Zellerbach グループと原料を追って西進、拡大した Crown Willamette Paper の合体は、極めて垂直的・多角的に統合された太平洋岸における最大の紙・パルプ企業の地位を与えたのである。しかし、Crown Willamette Paper 株式買収の結果、Zellerbach の新聞用紙生産は1929年実績でみると82,760 S/T から263,886 S/T と3倍以上に拡大し太平洋岸の新聞用紙生産の80%を支配することとなったため、1933年FTCによりクレイトン法第7条違反の告発をうけた。当時のクレイトン法は独占を生ずる恐れのある他社株式の買収を禁止してはいたが、その資産の取得は不問に付していたため、Crown Zellerbach は Crown Willamette Paper を解散して罪を免がれ、その資産を買収して目的

第4表 アメリカ主要紙・パルプ企業の売上高推移

(単位: 千ドル, () 内は年平均伸び率%)

会 社 名	1935年	1940年	1945年	1950年	1955年	1960年	1965年	1967年
International Paper Co.	96,347	163,980 (11.2)	240,022 (7.9)	509,110 (16.3)	799,534 (9.4)	1,015,099 (4.9)	1,303,741 (5.1)	1,414,495 (4.2) (注2)
Champion Papers	19,691	29,743 (8.6)	49,218 (10.6)	84,945 (11.5)	135,160 (9.7)	195,051 (7.6)	428,236 (17.0)	1,049,676 (3.7)
Weyehaeuser Co.	N. A.	44,318	60,656 (6.5)	176,587 (23.8)	316,733 (12.4)	457,916 (7.6)	721,398 (9.5)	886,579 (10.9)
Georgia Pacific Corp.	N. A.	2,388	5,417 (17.8)	53,446 (58.1)	85,891 (10.0) (注1)	221,998 (20.9)	575,000 (20.9)	812,700 (7.2)
Crown Zellerbach Corp.	N. A.	58,121	98,814 (11.2)	171,928 (11.7)	428,688 (20.1)	554,543 (5.3)	709,358 (5.0)	788,805 (5.5)
St. Regis Paper Co.	9,144	21,365 (18.5)	52,501 (19.7)	154,789 (24.1) (注1)	257,057 (10.7)	536,199 (15.8)	635,210 (3.5)	721,753 (6.6)
Kimberly-Clark Corp.	20,246	29,322 (7.7)	56,882 (14.2)	124,194 (16.9)	176,620 (7.3)	403,759 (18.0)	577,392 (7.4)	687,563 (9.1)
Mead Corp.	13,969	24,506 (11.9)	40,857 (10.8)	93,453 (18.0)	150,526 (10.0)	338,788 (17.6)	547,870 (10.1)	633,092 (7.5)
Scott Paper Co.	10,207 (3.8)	20,398 (14.8)	37,680 (13.1)	97,724 (21.0)	246,684 (20.3)	313,276 (4.9)	460,982 (8.0)	623,391 (16.3)
Container Corp. of America	20,182	30,465 (8.6)	74,138 (19.5)	154,841 (15.9)	215,555 (6.8)	327,263 (8.7)	405,689 (4.4)	463,135 (6.9)

資料: Moody's Industrials' Standard & Poor's

(注1) C.Z. 社285,792千ドル(6カ月), K-C 社41,398千ドル(4カ月)の年換算値

(注2) 67年3月 Champion Papers は U.S. Plywood に合併され U.S. Plywood-Champion Papers Inc. となる。

を達した。

しかし、この訴訟事件を J.D. Zellerbach 社長は「新聞用紙生産の拡張に気を付けろという我々に対する警告」と考えたと伝えられ、それ以後の Crown Zellerbach の多角的企業展開の一つの動機となったことが推測され、大型合併流産後の王子三社の意欲的経営転換を想起するとき、極めて興味深いものがある。

《Champion Paper》

コート紙メーカーとして知られている Champion Paper & Fibre Co. (1961 年 7 月 Champion Paper Inc. へ社名変更) は、Champion Coated Paper Co. (1893 年設立) が 1924 年 Champion Fibre Co. (1926 年木材パルプ生産のため設立) の 60% 支配権を取得し、1926 年その普通株 100% を取得し完全子会社としたことによって現在の基礎が築かれた。

Champion Coated Paper の創立者 Peter G. Thompson (Cincinnati の印刷業者) は卓越したピグメントコート技術を開発して同社の地位を確立し、数年後にコート原紙抄造に乗り出した。更に同社はパルプ・メーカー Champion Fibre Co. を傘下に収めるに及んでコート紙の一貫メーカーとしての体制を整えたのである。これに更に輝きを加えたのが on-coater 技術の開発であった。1935 年頃 Champion の研究員は塗工機と抄紙機を結合して連続的にコート紙を製造する新技術を開発したが、Champion はこれを独占せず他のメーカーにも供与して royalty 収入を得る道を選んだ。

新技術を開発し高度に一貫化された生産体制を確立して高級紙分野で競争上優位に立った Champion の地位に不安を残したものは、パルプ原木の調達と競争の激しい印刷用紙分野における販売政策の問題であった。1931 年 Champion は Great Smoky Mountain 国立公園統合のための収用命令に従って 92,000 エーカーの山林をノースカロライナ州とテネシー州に売却した。これに対処するため Champion は 100 人の研究スタッフを投入して広葉樹のパルプ化技術開発を進めるとともに南部の southern pine の活用を計るためノースカロライナとテキサスにパルプ工場を建設した。

販売面では、マシン・コート紙を「Life」用紙として「cost plus」というシビアな条件ではあるが、Time Inc. と長期納入契約を結び、アメリカのミルク容器の 50% 近くを製造していたといわれる American Can Co. との間に食品用晒板紙の長期納入契約を締結するなど大口需要家と直結する政策をとってきた。

《St. Regis Paper》

1899 年ニューヨーク州で設立された St. Regis Pa-

per は、同州とヴァージニア州に 2 つの工場を持つ Hanna Paper Corp. を、1921 年には支配下に収め 4 年後に吸収合併した。それまで主に新聞用紙を生産していた St. Regis は、合併後抄物を下級印刷用紙などに転換するとともに、生産縮小によって必要性の薄れた工場に付属した水力発電所と水利権を、ニューヨーク電力会社の株式と引き換えに売却したのを始めとして、次々に電力、ガスなどの公共事業会社の株式を買い進め、持株会社性格を強めていった。

他方、1927 年 New Hampshire-Vermont Lumber Co. を支配下に入れて木材部門を設置したのを皮切りに、同年他社の製紙工場を買収して子会社 Harrisville Paper Corp. を設立して紙生産を再び増強し、更に同年インシュレーション・ボードを生産する Oswego Board Corp. を傘下に収めて建材部門に進出した。

1929 年一流の重袋メーカー Bates Valve Bag Corp. の資産を買収して製袋部門へ進出し、翌年には重包装紙袋と製袋機械の特許を持つ Cornell Bag Corp., 海外ライセンスの紙袋売上からの特許料と製袋機械のリース収入等を得ている Bates International Bag Co. および子会社の St. Regis Kraft Co. を通じて以前 Union Bag & Paper Power Corp. の所有していたワシントン州のクラフト・パルプ工場を買収してクラフト紙袋分野における同社の地位を万全なものとした。この時期における St. Regis の企業展開は多角的、前進的統合の一つの好例であろう。

《Kimberly-Clark》

Kimberly-Clark Corporation は、1928 年 Kimberly-Clark Co. (1907 年設立) とその 100% 子会社 Kimberly-Clark Corp. Inc. の業務と資産に加えて次の 3 社の支配権を取得してデラウェア州に設立された。

William Bonifas Lumber Co. (1909 年ミシガン州にて設立)

Spruce Falls Power & Paper Co., Ltd. (1926 年カナダ、オンタリオ州にて The New York Times Co. と合併設立)

North Star Timber Co. (1907 年ミネソタ州にて設立)

1925 年紙 129,199 S/T、パルプ 101,629 S/T の実績をもっていた同社は Spruce Falls (当時新聞用紙 550 T/D, S P 250 T/D) を加えて紙生産を倍増させ、上級印刷用紙では第 2 位 (第 6 表) のメーカーであったが、この時期における同社の企業展開で最も注目すべきものは今日の Kimberly-Clark の発展の原動力となった tissue paper 部門への進出であろう。

Kimberly-Clark がアメリカで最初に cellulose

第5表 Kimberly-Clark と Scott Paper の成長性比較

(単位: 万ドル)

年 次	Kimberly-Clark				Scott Paper			
	売 上 高	(同左指数)	税 引 利 益	(同左指数)	売 上 高	(同左指数)	税 引 利 益	(同左指数)
1929	2,237	(100)	387	(100)	776	(100)	39	(100)
1939	2,786	(125)	265	(68)	1,852	(239)	189	(485)
1949	11,321	(506)	873	(226)	8,860	(1,142)	563	(1,444)
1959	36,823	(1,646)	2,634	(681)	29,716	(3,829)	2,480	(6,359)

資料: Standard & Poor's "Listed Stock Reports 1953" Moody's Industrials.

wadding (吸水性のあるパルプ製の代用綿)を開発に成功したのは1915年であるといわれる。1920年には生理用パッド Kotex napkin, 1924年に facial tissue Kleenex Tissueを開発し、契約代理店 International Cellucotton Products Co. (1926年設立, 1955年に吸収合併)を通じて国内市場を開拓すると同時に、同社に原料を供給して子会社に加工生産させたいえカナダ、イギリスを始め広く海外に販賣させたのである。しかし、意欲的な新製品開発にも拘らず、その販賣を資本的関係のない代理店——International Cellucotton Productsに資本参加したのは1954年のことである——に委せきりであったことから推測すれば、Kimberly-Clarkは当初からその販賣に意欲的であったとは判断しがたく、Kimberly-ClarkとScott Paperの成長率の格差(第5表)は、前者は生産会社から出発したのに対して後者は紙商から出発したという企業の沿革の相異からくるマーケティングに対する価値観もしくは重点の置き方の軽重から生じた結果ではなかろうか。

《The Mead》

Daniel E. Meadの創業(1846年)以来古い歴史を持つ同社は、1930年に次の4社の資産または株式を支

第6表 上級印刷用紙の会社別シェア

(1931年1月1日) (単位: ST)

会 社 名	日産能力	アメリカ国内総生産能力に対するシェア
West Virginia Pulp & Paper	670	11%
Kimberly-Clark	550	9
Mead	435	7
Oxford Paper	400	7
Champion Coated Paper	380	7
Crocker, Burbank & Co.	350	6
S.D. Warren	285	5
7 社 合 計	3,070	52

出所: Cecil E. Fraser "Analyzing our Industries" 1932年刊行

配する The Mead Corp. としてオハイオ州に設立された。

Mead Pulp & Paper Co. (子会社の Mead Fibre Co., Mead Straw Pulp Co. を含む)

Chillicothe Realty Co. (不動産所有会社)

Mead Paperboard Corp. (段ボールを製造する Southern Extract Corp. 等6社を支配する持株会社)

Management, Engineering & Development Co. (紙・パルプ設備の技術、建設を業務として1918年に設立)

この既に Mead 社の板紙, packaging 分野への企業展開の萌芽が見られるが、主力製品の上級印刷用紙 (high grade book paper) 分野における1931年1月現在の地位は第6表に示すとおりである。

《Scott Paper》

1879フィラデルフィアの小さな紙卸商として出発した Scott Paper は、1885年から toilet tissue paper の加工販賣に専門化しはじめ1910年デラウェア河畔に日産能力75トンの5台のティッシュ・ペーパーマシンを持つ最初の生産会社 Chester Paper Co. を設立し、tissue paper と Scott Paper の生産に乗り出した。

現在の同社の基礎は、1922年旧 Scott Paper とその100%子会社 Chester Paper が合併してペンシルバニア州の Scott Paper Co. に統合されたことに求められる。更に同社は生産の拡大に備えて1927年に Nova Scotia Wood Pulp & Paper Co. を支配下に入れてパルプ部門への進出を達成した。

紙商→製紙→パルプ製造という Scott 社の発展経過は、後進的企業展開の一つの典型であり、紙商からの展開過程において tissue paper という最終消費分野に market segmentation (市場区分) したところにユニークな経営戦略がうかがわれる。

《Container Corp. of America》

Container Corporation of America は、次の製紙および板紙2次加工会社の資産および株式を買収して

「一貫操業の利益と運搬費の節減を狙って (1928 年 6 月 7 日付ニューヨーク・タイムズ)」1928 デラウェア州に設立された。

Philadelphia Paper Manufacturing Co. の資産
Chicago Mill & Lumber Co. の製紙工場と紙器部門

(Cincinnati Corrugated Box Co. Paepcke と
Paepcke Paper Mills Co. の資産を含む)

Ogden Corp. の資産

Chicago Mill Paper Stock Co. (故紙問屋と推定
される) の株式

Mid-West Box Co. の資産

板紙包装事業の将来性を洞察していた弱冠 29 歳の偉大なオルガナイザー Walter P. Paepcke (1896~1960) に率いられた Container Corp. of America は、その企業目的を板紙の販売よりむしろ完成された板紙包装製品を最終需要者へ供給することに集中、専門化し、次々に板紙メーカーおよび板紙 2 次加工会社を買収して、業容を拡大すると共に深く市場に浸透していった。

このように製紙部門のみならず段ボール函、ソリッド・ファイバー箱、折たたみカートンなど板紙 2 次加工部門を同時に拡充し「素原料から板紙パッケージング完成品までを一つの組織の中に統合した (1957 年 Annual Report)」Container Corp. of America の企業展開パターンは前進的統合 (forward integration) の典型であるとともに極めて市場指向型 (market-oriented) である。

板紙分野における Packaging Industry の先駆と

(脚注 1) Container Corp. of America の企業買収

- 1928 年 Robert Gair Co. (シカゴ, コート板紙)
- 1930 年 Sefton Container Corp. の資産 (広域に多数所在)
- 同 年 Dixon Board Mills Inc. の資産 (インディアナ州, 中芯)
- 1935 年 Sefton Fibre Can Co. (ファイバー罐)
- 1937 年 United Paper Box Manufacturing Co. (クリーブランド)
- 同 年 Falls Paper Box Co. (オハイオ州)
- 1938 年 United Paperboard Co. の Wabash 工場 (インディアナ州)
- 同 年 Read Container Corp. の Baltimore 工場 (バルチモア)
- 1943 年 Russell Box Co. の資産 (マサチューセッツ州)
- 1946 年 California Container Corp. (カリフォルニア州)
- 1947 年 O.B. Andrews Co. (板紙, 段ボール函, ソリッド・ファイバー函, 折たたみ紙器)

なった同社の経営戦略は、紙・パルプ企業の一つの新しい行き方を示唆するものといえよう。

《International Paper の南部進出》

多くの種類の紙・板の持つ宿命ともいべき過酷な価格競争に対して、旧来の停滞的市場支配政策を重要視することなく、新たな多角的・前進的統合戦略をもって挑戦する新興企業の抬頭は、第 1 次合併ブームの主役の中で唯一人生に残った International Paper に新たな戦略の採用を促がすこととなった。

「International Paper の歴史の中で、クラフト紙と後に加ったクラフト板紙は、10 万トン台で生産販売しうる製品を見付けるといふ特別の目標を持って事業多角化の道を探していた 1920 年代の経営課題に対する解答であった」。社史はアメリカ南部のクラフト紙部門進出の意図をこのように語っている。1910 年のテキサス州のクラフト紙工場建設を先駆として 1920 年代に南部クラフト紙工業は大発展を遂げた。1925 年から 1931 年迄の間に International Paper は 6 工場を買収または建設して Southern Kraft Division を形成し一躍包装紙部門でも圧倒的地位を獲得して 1920 年代における同社の課題を達成したのである (第 7 表)。

クラフト紙部門に進出した International Paper は、1928 年 Continental Paper & Bag Mills Corp. の資産負債を継承して 100% 子会社 Continental Paper & Bag Corp. を発足させ前進的統合を試みたが、急膨張によって拡大されたクラフト紙需給ギャップは 1931 年から始まった一般経済不況の進行とともに深刻化し、この試みは失敗して子会社は 1937 年に倒産整理された。

International Paper のクラフト・ライナー部門進出の契機となったのは、興味深いことにクラフト紙の不況であった。

Bastrop および Louisiana の創設者であり後に International Paper の社長に迎えられた R.J. Cullen は、長網抄紙機によるクラフト・ライナー抄造の採算性に関心を持ち Bastrop 工場を試抄を重ねていたが、1931 年 Panama 工場完成と同時に抄物を 100% クラフト・ライナーに転換してクラフト・ライナーの大量

(脚注 2) International Paper の南部進出

- 1925 年 Bastrop Pulp & Paper Co. (ルイジアナ州) を買収
- 1927 年 Louisiana Pulp & Paper Co. (同上) を買収
- 1928 年 Camden 工場 (アーカンサス州) を建設
- 同 年 現在の Moss Point 工場 (ミシシッピ州) を買収
- 1929 年 Mobile 工場 (アラバマ州) を建設
- 1931 年 Panama City 工場 (フロリダ州) を建設

第7表 包装用紙の会社別シェア (1931年1月1日)
(単位: ST)

会 社 名	日産能力	アメリカ国内総生産能力に対するシェア
International Paper Co.	1,200	17 %
Crown Zellerbach Corp.	200	4.5
Brown Co.	250	3.5
Nekoosa-Edwards Paper Co.	250	3.5
Gulf States Paper Corp.	145	2
Union Bag & Paper Corp.	145	2
Canada Power & Paper Corp.	130	2
Central Paper Co.	116	1
Mosinee Paper Mills Co.	100	1
Hawley Pulp & Paper Co.	85	1
10 社 合 計	2,721	37.5

出所: Cecil E. Fraser "Analyzing our Industries"
他

生産の道を開いた。

新製品の販路開拓には当初非常な努力が必要とされたが、重量当りの強度が優れていることが認められて需要は爆発的に増大した。この需要に答えて International Paper は1937年 Georgetown 工場 (サウス・カロライナ州) 1933年 Springhill 工場 (ルイジア

ナ州) とライナー工場を増設したばかりでなく、不況によって採算の低下していた工場をクラフト紙および板紙、広葉樹を原料とするライナー抄造に転換させたり製袋部門を付加して積極的に大不況を克服していったのである。

情眼をむさぼっていた巨鳥 International Paper を大きく羽ばたかせたのは、二人の偉大な経営者 Archibald R. Graustein と R. J. Cullen の企業者精神 (entrepreneurship) であったのである。

1920年代の好況の中で、アメリカ紙・パルプ業界にも前世紀末以来横行した独占的市場支配への誘惑を振り切りながら主体的に市場問題に対処しようとする新たな企業展開が芽生えつつあったことは上に見た通りであった。

しかし、1929年10月24日の「暗い金曜日」ウォール街を襲った株式の空前の大暴落を契機として起った世界恐慌 (1929～33年) によって、不幸にして紙・パルプ企業の意欲的な経営戦略は一時中断の憂目を見たのである。

IV. NIRA 体制の崩壊とカルテルの規制強化

AAA (農業調整法)、TVA (テネシー河谷開発法) と並んで1933年6月フランクリン・ルーズベルト大統領のニュー・ディール政策の一環として制定された、

第8表 1939年以降の反トラスト法違反事件

摘発年次	事 件 名	関数企業数	業界シェア
1939	太平洋岸新聞用紙メーカーの価格、販売手数料共謀事件	4	N. A.
"	印刷用紙商業組合の「公開価格表制度」事件	45	80%
"	クラフト紙協会と経営コンサルタント Stevenson, Jordan & Harrison による「割当計画」事件	N. A.	90%
"	全国板紙協会と F.G. Becker Corp. の「割当計画」事件	N. A.	90%
1941	Stay Die Cutters Association の排他的不公正取引事件	9	N. A.
"	全国クレープ紙協会の販売地域協定事件	8	N. A.
1942	蠟紙業界の価格協定事件	138	N. A.
"	Liquid Tight Paper Container Association の取引差別事件 ——第2次大戦時の物価管理局によって査察中断——	N. A.	N. A.
1946	Crown Zellerbach の販売子会社の不公正取引事件	1	N. A.
1948	Wall Paper Institute の価格協定事件	8	N. A.
1949	National Wall Paper Wholesellers Ass'n の価格協定事件	N. A.	N. A.
1948	上質紙、下級紙中卸業者の再販価格事件	N. A.	N. A.
1950	Blake, Moffitt & Towne (中卸業者) の価格協定事件	1	N. A.
1952	西部3州の文房具店の統一価格表事件	80	N. A.
1953	吸取紙製造者協会の統一価格表事件	6	N. A.
1955	Crown Zellerbach ほかの紙タオル不公正取引事件	2	N. A.
"	St. Regis ほかも層紙袋メーカーの価格協定事件	21	N. A.

資料: 第1表と同じ

(注) nolo contendere: 罪状否認のまま有罪者としての裁判手続に服すること。

NIRA (National Industrial Recovery Act, 全国産業復興法) は、「国家とビジネスとの協同体制」によって恐慌から回復をはかろうとしたまさに「新規巻直し」政策の支柱をなすものであったが、反面反トラスト法の適用を除外し、カルテルの結成を助長する弊害をもたらした。

NIRA により制定された全国復興法紙および紙製品規定(National Recovery Administration paper and paper products codes)のものにあつて紙、パルプ業界の企業間競争特に価格競争は著しく制限された。1935年には24部門のうち20部門迄が公開価格表制(open-price filing)を採用しており、またそのほとんど全部が区域価格制(zone pricing)を採用していた。その上統計資料蒐集量の増加と規則の作成、目的の設定などに必要なメーカー間の協同作業の二つがまいて価格競争を弱める傾向を生みだしたのである。

1936年1月最高裁判所の NIRA に対する違憲判決の後、1939年連邦政府反トラスト機関は、「(1)この産業に古くから存在し、(2)『実質的に』競争を制限した全国復興法紙および紙製品規定のもとで明確な輪郭を身につけ、(3)全国復興法が1935年に消滅したのち迄続いた」協同行為に対して激しい戦いを開始した。

(注) Quarterly Journal of Economics, February 1946

当時のアメリカ紙・パルプ業界の協同行為は、単なる価格カルテルに止まらず、統一価格表制度(quot-

ing prices on uniform basis)、公開価格表制度(open price filing)、標準割引・取引条件表制度(standard list of discounts and trade differentials)など巧妙な価格固定策のほか、生産・出荷をコントロールする「割当計画(quota plan)」が外部の経営コンサルタントの協力を得て行なわれていた。

1939年以降、反トラスト当局の摘発の手は、まず紙・板紙のメーカー間の協同行為に及び第8表に示したように1939年から1942年迄の4年間に大規模な協同行為の摘発を行ってそのすべてを根絶したのである。

これらに対して果敢な戦いを挑んできた法務省および FTC の努力は、第2次大戦の勃発によって生じたインフレを抑制することを目的とした物価管理局の登場によって一時中断された。

しかし、大戦の終了とともに反トラスト当局の戦いは再び開始され、紙・板紙メーカーのみならず流通段階にまで及んでいった。

以上のような反トラスト当局による執拗なまでに厳しい水平的企業間協同行為に対する規制は、紙・パルプ産業に古くから存在していた価格競争制限への傾斜をますます困難にしてきた。

その結果、アメリカ紙・パルプ企業の経営戦略は大恐慌前夜に芽生えた多角的・垂直的企業展開へ立ち戻り、前にも増して積極的な企業合併ブームが醸成されたのである。

p. 16 よりつづく

5. 概 要

パルプ工業は多量の水を使用する。それとともに多量の廃水を排出し、公害問題の一つとなっている。著者らはこの廃水を単に無害化するだけでなく、用水として再使用することを究極の目的として研究を進めている。この研究では fly ash 等を用いて、KP 廃水のリグニン除去処理について検討した。その結果、fly ash は活性炭とほぼ同様のリグニン除去効果を有していること、およびそのリグニン除去効果は ash に含まれている炭素とカルシウム分(CaO)が大きく寄与していることがわかった。fly ash およびリグニンの熱分析の結果、リグニンは360°Cに発熱ピークを示し、ash 中の炭素は500°C以上で燃焼することが明らかとなった。このことに基づいて使用済み fly ash を400~500°Cで加熱することによって、リグニン除去能が回復した。さらに使用済み fly ash に溶解消費されたカルシウム分を補充することにより、再生できた。実際のKP工場の洗浄廃水、および大下水を fly ash で処理して、約70%のリグニンと約50%のCODがともに除去された。

結 末

シャーマン法違反、3万ドルの罰金
FTC 刑による共同行為の停止命令

同意審決
割当計画失敗
FTC の排除命令
FTC により解散
nolo contendere (注)
FTC 法第5条違反

クレイトン法第2条f項違反
5,000ドルの罰金刑
nolo contendere
有 罪

〃

同意審決
排除命令