

帝政期ロシア企業家・企業の行動様式 —プチャーロフの事例—

富岡 庄一

1 はじめに

サンクト・ペテルブルクにあって、20世紀初頭のロシアで代表的な機械製造企業の一つになるのがプチャーロフ工場会社（Общество Путиловских Заводов）である。プチャーロフ工場会社の礎を築いたのがニコライ・イヴァノヴィチ・プチャーロフ（Николай Иванович Путилов）である。

プチャーロフ工場については、「古典」とも言える『プチャーロフ工場史』が1939年に旧ソ連で出版されている。この本では、1905年革命や1917年革命での、プチャーロフ工場労働者による労働運動・革命運動に多くの紙幅が割かれている。

近年、帝政期ロシアの経営史研究が活発化する中で、ニコライ・イヴァノヴィチ・プチャーロフやプチャーロフ工場に関する研究も現れている。B. П. Усанов, Николай Иванович Путилов, Ученый, Инженер, Предприниматель, Санкт-Петербург, 2000, В. В. Поликарпов, От Цусимы К Февралю, Цализм и Военная Промышленность в начале XX века, Москва, 2008, J. A. Grant, Big Business in Russia, The Putilov Company in Late Imperial Russia 1868-1917, Pittsburgh, 1999などである。特にニコライ・イヴァノヴィチ・プチャーロフの事績について多くの事柄が明らかになっている。

本稿では、これら諸研究に依拠しながら、ニコライ・イヴァノヴィチ・プチャーロフとプチャーロフ工場会社の企業活動について考察する。

2 ニコライ・イヴァノヴィチ・プチャーロフ

ニコライ・イヴァノヴィチ・プチャーロフ（以下プチャーロフと表記する）の生家は、ノヴゴロドの古くからの貴族であった⁽¹⁾。但し、豊かではなかった。彼の父親は、ロシア陸軍の士官で、ナポ

レオン軍と戦い、傷病者となって復員し、プチャーロフが生まれた1820年に死去している。プチャーロフは、10歳の時（1830年）、サンクト・ペテルブルクにあるアレクサンドロフスク陸軍幼年学校の海兵部門の官費生徒に採用される。父親が士官だったこと、家が貧しかったことが考慮された。1832年には、海上での勤務を希望して、海軍幼年学校に移る。⁽²⁾ 1837年に卒業して、海軍少尉になる⁽³⁾。プチャーロフは、成績が2番という優等だったので、更に学業が伸ばされ、海軍幼年学校士官クラス（後の海軍アカデミー）に進学し、1841年に卒業して中尉になる。そして、同年に、海軍幼年学校の教官に採用され、航海術、天文学、数学を教える。しかし、海軍幼年学校で教えることやサンクト・ペテルブルクの気候に馴染めず、健康を損ねるに至る。そこで、1843年、南部ロシアに転地し、技術屯田隊第6軍管区の書記職に就く。その部署は、南部ロシアの建築を管轄していたため、プチャーロフは建築学を学ぶ。しかし、結局、彼は、1844年、海軍を辞めることになる。⁽⁴⁾

プチャーロフは、1848年、健康を回復して、サンクト・ペテルブルクに戻り、海軍省に入る。海軍省造船部の特別委託官（9等文官）として勤務する⁽⁵⁾。彼の精力的な勤務態度は上司の目を引き、1853年に8等文官になる⁽⁶⁾。

クリミア戦争（1853～56年）が勃発する。黒海におけるイギリス艦隊には蒸気船（スクリュエー駆動）が含まれていた。他方、ロシア海軍の中心は帆船で、蒸気船も若干あったが、外輪駆動だった。イギリス・フランスの軍艦（多くは蒸気船）は、バルト海にも出現してサンクト・ペテルブルクに脅威を与え、白海のアルハンゲリスク、太平洋のペトロパヴロフスクにも脅威を与えた。⁽⁷⁾

海軍省は、蒸気船を短期間で建造しようとしたが、単独でそれに応えうるような造船所はなかった。そこで、1854年、プチャーロフが、船舶用蒸気機関、ボイラー、各種附属部品等々をそれぞれ製

造している多数の民間企業を組織して、短期間で、蒸気船の建造を可能にしようとする任務に従事することになる。彼は、まず、32隻の小型砲艦（スクリュー駆動蒸気船）の建造に成功する。結局、20ヶ月の間に、81隻の軍艦（スクリュー駆動蒸気船）を建造する。又、プチャーロフは、クロンシュタットの修理工場で蒸気船を修理したり、浮ドック（3基）を建設したり、サンクト・ペテルブルクとクロンシュタット・フィンランド間の重量物輸送（冬期）を組織する。更に、より効率の良い軍艦建造のために、組織的・技術的・経済的提案を数多く行い、建造費の節約にも寄与する。これらの功績によって、彼は、7等文官に昇進し、造船部門の主任官になる。⁽⁸⁾彼の功績は、コンスタンチン・ニコラエヴィチ大公の注意を引き、聖ヴラジーミル勲章（4等）を授けられる⁽⁹⁾。この間に、プチャーロフは、海軍高官や民間企業の経営者との間に多くの人的繋がりを持つようになる。しかし、クリミア戦争終結後は、プチャーロフに、大した仕事を与えられなかったと言われる。結局、1857年、海軍省を退職することになる。⁽¹⁰⁾

海軍省退職後、プチャーロフは、実業の世界に入っていく。まず手掛けたのが、製鉄業である。19世紀半ば、サンクト・ペテルブルクを含めて、ロシアの北西部地方では、銑鉄の生産が殆ど行われていなかった。多くの銑鉄は、輸入されるか、ウラル地方から搬入されていた。ウラル地方からの輸送は、鉄道がまだ存在せず、河川と陸路を利用せざるを得なかった。国営アレクサンドロフスキー工場（オロネッツ県）で銑鉄が生産されたが、大砲や砲弾用だった。フィンランドの若干の民間工場でも、僅かの銑鉄が生産されていた。フィンランドにある多くの湖の底には褐鉄鉱が埋蔵されていた。褐鉄鉱には硫黄や燐が含まれていなかったもので、良質の銑鉄を生産しうる可能性があった。プチャーロフは、1857年、フィンランドで、鉄の生産に着手する。まず小さな鋳物工場を買収し、溶鉱炉、パドル炉（9基）、蒸気機関（200馬力以下）、水車、圧延機（3基）、蒸気ハンマー（3基）、鍛冶場、機械製造場等を設置して、比較的大きな工場にする。当時としてはめずらしかった病院・学校も併設する。次に、1858年には、溶鉱炉（2基）、パドル炉（6基）、蒸気機関、圧延機、蒸気ハンマー等を設置する製鉄工場を建設する。更に、

次々と、製鉄工場を建設する。結局、プチャーロフは、フィンランドに有する5つの製鉄工場で、年間100万ブード（17000トン）の銑鉄を生産するようになる。⁽¹¹⁾

プチャーロフは、起業・経営に必要な資金を持っていなかった。資金不足は、生涯にわたって、彼を悩ませる。フィンランドでの事業に、資金面で、彼を支援したのが海軍省の高官クラッペ（И. Краббе）提督である。クラッペは、フィンランド人の士官とロシア貴族の娘との間に生まれ、フィンランドに愛着を持っていて、プチャーロフのために、資金の獲得に奔走した。⁽¹²⁾

プチャーロフの事業活動では、海軍関係の人脈が大きな役割を果たす。海軍省造船部時代の人的繋がりだけでなく、海軍幼年学校の同窓生も重要である。元々、海軍幼年学校では、富裕な上層貴族の子弟が多く学んでいた。プチャーロフの同窓生にも、4人の公爵、6人の男爵、ロシア海軍高官の子弟等々がいた。例えば、コンスタンチン・ミハイロヴィッチ・ポシエツト（Константин Михайлович Посьет）は、提督になり、交通大臣も務め、プチャーロフが船舶用水路開削（後述）を請け負う時に重要な役割を果たす。⁽¹³⁾

フィンランドの製鉄業は、プチャーロフの試みを切っ掛けに、ある程度の発展をみるようになる。しかし、一層の発展には至らなかった。その理由は、一つは、ロシア国内の他地域の製鉄業との競争が激化したことにある。鉄道網の発達によってウラル地方から鉄が安く輸送されるようになり、南部ロシアの製鉄業が発達し初めて、強力なライバルになったのである。又、ロシア領フィンランドが独自の通貨を発行していたため、ロシア・ルーブリとの交換比率の関係で、サンクト・ペテルブルクへの鉄の販売が利益を生まなくなったことも指摘される。プチャーロフの製鉄工場も例外ではなかった。⁽¹⁴⁾

1860年、独自の製鋼法を考案したオブーホフ（Обухов）が、プチャーロフに、その製鋼法を事業として実現することを提案する。二人は、サンクト・ペテルブルク近郊に製鋼工場を建設する。ウラル地方で考案されたオブーホフの製鋼法は木炭を燃料にしていたが、サンクト・ペテルブルク周辺では大量の木炭を確保することが困難だったため、プチャーロフは、木炭の代わりにコークスの

利用を試み、成功する。プチャーロフは、大砲用の鋼鉄を大量生産し、大砲を製造する工場の建設を、海軍省に申請する。1863年、海軍省は、申請を認め、鋼鉄製大砲（旋条砲）を100万ルーブリ分発注することを約束し、保証金として50万ルーブリを前渡しすることを決定する。その背景には、海軍幼年学校の同窓生の支援があったとされる。プチャーロフは、工場建設用地も、国庫から、無料で入手するのに成功する。直ちに、工場の建設が開始される。機械器具が外国から輸入され、専門家がウラル地方から招聘された。翌1864年には、既に、皇帝の前で、鋼鉄を製造して見せたと言われる。海軍だけでなく、陸軍からも、武器用鋼鉄の注文が来るようになる。オプーホフ工場で製造される大砲の性能は、クルップ製やアームストロング製に匹敵したとも言われる。大砲以外に、砲架、車軸、車輪等々、鋼鉄製品全般も製造するようになる。砲弾の製造にも着手する。1870年には、ベッセマー鋼製の砲弾の製造にも成功する。オプーホフも、プチャーロフも、十分な資金を持っていなかった。プチャーロフは、富裕な商人クドリヤフツェフ（Кудрявцев）を資金提供者にすることに成功する。クドリヤフツェフは、クリミア戦争時、軍艦の建造で、プチャーロフに協力した人物だった。プチャーロフの説得を受けて、リスクの高い未知の事業に投資することを決心したのである。彼は経営には参加せず、プチャーロフが、事業全体を統括した。⁽¹⁵⁾

プチャーロフは、レールの生産にも乗り出す。ロシアは、クリミア戦争の敗北を契機に、急速な工業化の道に入る。国家財政の強力なバックアップの下に鉄道建設が奨励され、次に鉄道需要を梃子にして鉄道用材製造業が育成される。プチャーロフのレール事業進出は、1867年だった。1867年は、冬の訪れが早く、港湾の凍結が例年より早かった。レールの輸入は、夏期に、海路で行われていたため、ロシア国内で、レール不足が生じた。⁽¹⁶⁾ プチャーロフは、政府に、レールを生産し納入するという提案をし、契約の締結に成功する。契約の内容は、ロシアに工場を建設し、国鉄のために、7年間、年に30万～40万ブードの鉄製レールを生産し、価格をレール1ブード当たり1.45ルーブリ（総額304万5千～406万ルーブリ）にするというものだった。プチャーロフは、2年以内に、レール

圧延工場を完成させる義務を負い、国有「オガリョーフ工場」を譲渡される（1868年）ことになった。⁽¹⁷⁾

「オガリョーフ工場」の来歴は以下の通りである。1789年、クロンシュタット要塞が建っているコトリン島に、新しい国営の鑄鉄溶解工場が建設される。当時、ロシアは、スウェーデンとの戦争中だった。大砲用砲弾を製造するために、スコットランドから専門家を呼んできて建設されたのである。1801年に、立地が海からの攻撃にさらされやすいとの理由で、工場は、サンクト・ペテルブルク近郊に移される。民需向けの生産も行われるようになる。1824年には、空前の高潮による洪水のため、多くの建物が流され、労働者も多数死亡する。別の場所（ネヴァ河畔）で工場が再建されるが、採算は思わしくなかった。1842年、工場は、民間企業に貸し出される。レールの生産が試みられるが、結果はよくなかった。1848年、工場は、オガリョーフ（Огарев）近衛大佐の手に渡る。彼は、皇帝ニコライ1世のお気に入りクレインミーヒェリ（Клейнмихель）伯爵の甥だったと言われる。ボイラーや各種機器が製造され、労働者数も一時は700～800人になる。しかし、鉄道用レールの製造失敗など、次第に経営不振に陥る。結局、工場は、再び、国家の手に戻ることになった。⁽¹⁸⁾『プチャーロフ工場史』（1939年）が、プチャーロフ工場の歴史を1801年から説き起こしているのは、サンクト・ペテルブルクへの移転を契機としているのである。

さて、プチャーロフは、「オガリョーフ工場」獲得後、大急ぎで、労働者を募集したり、作業工程を改善して、レールの生産を開始する。従来の鉄製レールは脆弱であるという欠点があった。そこで、プチャーロフは、頭頂部に鋼鉄を接合した鉄製レールの製造に成功する。このようなレールが、ニコラエフ鉄道用に40万ブード、モスクワ＝クルスク鉄道用に90万ブード等々、次々と生産されていった。このレールは、鋼鉄製レールに遜色ない性能を持っていたと言われる。しかも、安価だった。プチャーロフ工場製のレールは、ブード当たり1.88ルーブリだったのに対して、輸入レールは、関税込みで2.7ルーブリになった。プチャーロフは、外国に行ったことがなかったが、外国の最新技術に通じていたと言われる。やがて、ベッセマー転

炉が設置され、鋼鉄製レールが生産されるようになる。鋼鉄は、各種圧延製品や大砲用砲弾の製造にも用いられるようになる。鉄道用鉄橋、鉄道用車両の部品、蒸気機関等々も製造される。プチャーロフ工場の製品は、博覧会などで、高い評価を得る。プチャーロフは、蒸気機関車の製造も構想したが、資金不足のため実現しなかった。⁽¹⁹⁾

プチャーロフは、資金不足解消のためにも、株式会社化をはかる。1873年、「プチャーロフ工場会社」(Акционерное Общество Путиловских Заводов) (以下、プチャーロフ会社と表記する) が設立される。資本金800万ルーブリ、4万株が発行される⁽²⁰⁾。ドイツ資本の支援を受けていたと言われる⁽²¹⁾。サンクト・ペテルブルクに2つの主要工場、フィンランドに3つの比較的小規模な工場があった⁽²²⁾。1873年に貨車4000輛を受注し、翌1874年に年産1000輛の能力を有する工場を建設する。同1874年には、マルタン平炉の建設が始まる。1877-78年には新しいベッセマー転炉が建設される。1880年に、新たなレール圧延機械がベルギーから導入される。鋼鉄製レールの生産が増大する。⁽²³⁾

但し、レール生産は、会社に、必ずしも利益をもたらさなかった。レール生産に必要な石炭や鉄は外国(イギリス)から輸入されたが、その価格が大幅に上昇していった。更に、当時サンクト・ペテルブルクの港はクロンシュタット(コトリン島)にあり、クロンシュタット港からサンクト・ペテルブルクまでの輸送費が高んだ。他方、国鉄に納入するレール価格が低く設定されていたのである。交通大臣ポシエツト(前出)が蔵相レイテルンに要請して、レール代金の前払いという形で資金援助がなされるが、事態は必ずしも好転しなかった。⁽²⁴⁾

既述のように、サンクト・ペテルブルクの海は水深が浅かったため、コトリン島にあるクロンシュタット港までしか大型船は入ることができなかった。クロンシュタット港からサンクト・ペテルブルクまでは、はしけに積み替えて運ぶしかなかった。クロンシュタット港からサンクト・ペテルブルクまでの輸送費は、ロンドンからクロンシュタット港までの輸送費よりも高いとさえ言われた⁽²⁵⁾。そこで、プチャーロフは、コトリン島とネヴァ河との間に船舶用水路(約30キロメートル)を開

削し、サンクト・ペテルブルクに商業港(岸壁、荷物の上げ下ろし用設備等々)を整備し、商業港やプチャーロフ会社をモスクワ=ワルシャワ鉄道と接合する鉄道を建設する(ネヴァ河を渡る鉄道用鉄橋の建造も含む)という壮大な事業に乗り出す。プチャーロフは、このような構想を既に1869年に持っていたと言われるが、1874年、プチャーロフの計画が政府に採択され、船舶用水路の掘削を請け負うことになる。予想される費用は600万ルーブリ余り、完成予定は1880年であった。しかし、浚渫機械の手配(外国発注)に手間取る等々で、実際の着手は1876年になり、水位の上昇や結氷に妨げられて、工事期間が4月から10月までに限定されたため、船舶用水路の完成は1885年になった。費用も、1000万ルーブリを超えた。船舶用水路建設に対する政府の支援は十分でなく、土地の取用等に関する政府の命令(許可)が降りたのは1878年になってからであった。コトリン島とネヴァ河との間の船舶用水路は、長さが約30キロメートルと、スエズ運河(160キロメートル)よりも短かったが、幅と深さは遙かに大きく、スエズ運河建設に匹敵する大工事だったと言われる。⁽²⁶⁾ プチャーロフは、1880年に死亡しており、後継者達が船舶用水路の建設を引き継いだのである。

プチャーロフは、レールの生産、船舶用水路の掘削、商業港の整備、鉄道の建設を、同時に運営する上で、資金不足に苦しむ。サンクト・ペテルブルクでの資金調達だけでは不十分で、モスクワの銀行からの融資を得ようとして、モスクワ商人相互信用組合の代表フョードル・ヴァシリエヴィッチ・チジョーフ(Федор Василиевич Чижов)等とも接触する⁽²⁷⁾。更に、プチャーロフ会社の株(プチャーロフ個人が所有する分も含めて)を担保にして、国立銀行から資金を調達した。結果として、1877年以降、プチャーロフ会社の株の大部分が国立銀行の所有となる。国立銀行の代表者が経営陣に入った。プチャーロフは、死の直前には、会社の株主でも、経営陣の一員でもなかったと言われる。⁽²⁸⁾

プチャーロフは、1880年に死亡する。プチャーロフと労働者達との間では賃金の遅配を原因として対立が生じることもあったが、多数の労働者達が葬儀に参列した。プチャーロフは、死亡時に破産状態にあり、死後も、負債を残した。⁽²⁹⁾

3 プチーロフ死後のプチーロフ会社

プチーロフ会社の取締役会は、1881年、フィンランドの2つの工場を売却し、プチーロフ会社本体を、イースターの休暇中閉鎖し、労働者を解雇することを決定する。国立銀行が株の7/8を所有していたプチーロフ会社について、政府は、1882年、どう処分するかを検討する。蔵相ブンゲは、プチーロフ会社を、原料の在庫を使い切るまで、国営の下で、操業継続し、それ以後も、政府の支援なしに操業可能ならば存続させることを提案する。⁽³⁰⁾ プチーロフ会社は、倒産させるには既に大きくなりすぎていた。結局、1883年、プチーロフ会社の株は、プチーロフ会社が独立した会社として存続することを条件に、ブリャンスク・ワルシャワ鑄鋼工場シンジケート（Синдикат Брянского и Варшавского сталелитейных заводов）に売却される⁽³¹⁾。1885年、プチーロフ会社は、負債を完済し、株を再取得して、再建を果たす⁽³²⁾。

新生プチーロフ会社の取締役社長を、1885年から1900年の間務めるのがニコライ・ニコラエヴィチ・アンツィーフオロフ（Николай Николаевич Анцыфоров）である。彼は、1876年以来、ペテルブルク国際商業銀行の取締役の一人だった。プチーロフ会社の取締役の中には、退役した海軍士官で、製造部門の技術担当だったアレクサンドル・カルロヴィチ・ヴォイト（Александр Карлович Войгт）もいた。⁽³³⁾

新生プチーロフ会社は、レール生産から機器製造へ重点を移していく。レール圧延部門の収益性

が悪かった。その原因は、輸入される原料・燃料のコスト高にあった。北部に位置したプチーロフ会社は、南部の工場などとは異なり、鉄や石炭の輸入に依存せざるを得なかったのである。鉄の輸入に対する関税が引き上げられていた。又、1880年代は、鉄道建設ブームが沈静化し、レールに対する注文も減少していた。原料コストが二義的な意味しか持たず、より付加価値が高い、収益性の良い機器製造への転換が図られたのである。こうして、鋼鉄製レールは、プチーロフ会社が最初に製造したのであったが、鋼鉄製レール製造の中心は南部ロシアの諸工場（会社）に移っていく。南部ロシアの諸工場（会社）は、製鉄業や石炭業を地元に抱えて、コストの面で有利だったのである。⁽³⁴⁾ 表.1が示すように、ロシア全体のレール生産量は1880年代後半に停滞し、90年代に入ると増加する。90年代にはロシアの鉄道建設は再び活発化する。しかし、プチーロフ会社のレール生産がロシア全体に占める比率は80年代半ばに約30%を占めていたのが急落し、90年代に入ってやや上昇するものの、15%前後にとどまる。又、プチーロフ会社の製品内訳（表.2）をみれば、鋼鉄やレールが占める比率が1880年代半ばには80%近かったのに、以後急落し、90年代末には20数%にまで下落する。他方、鉄道用車両（貨車、客車）や蒸気機関車の比率が上昇し、90年代末には、鋼鉄・レールに匹敵するまでになる。

機器製造の中で何よりも注目されるのが蒸気機関車である。プチーロフ会社の蒸気機関車製造は、1893年に、28輛、100万ルーブリの注文を受けたことに始まる。1901年までに、964輛製造する。

表.1 鋼鉄製レールの生産

	ロシア全体 (千ブード)	プチーロフ工場 (千ブード)	プチーロフ工場の比率 (パーセント)
1885	5782.2	1803.8	31.2
1886	6893.5	1695.3	24.6
1887	5368.6	1002.6	18.7
1888	3926.2	483.6	12.3
1889	5839.8	242.6	4.2
1890	10563.7	1354.8	12.8
1891	10442.8	944.9	9.0
1892	12043.6	1549.5	12.9
1893	14486.8	2593.6	17.9
1894	15260.8	2762.9	18.1
1895	18448.1	2786.4	15.1

出典 J. A. Grant op. cit. p.59.

表. 2 プチーロフ工場会社の製品内訳 (金額比率 パーセント)

	鋼、レール等	蒸気機関車	鉄道用車両	その他機器	大砲
1885-86	77		8	12	3
1886-87	79		13	8	0.3
1887-88	77		5	14	4
1888-89	49		20	28	3
1889-90	60		13	21	6
1890-91	65		11	11	13
1891-92	66		9	14	11
1892-93	67		11	13	9
1893-94	57		21	10	12
1894-95	46	16	17	9	12
1895-96	46	22	22	6	4
1896-97	38	23	25	5	9
1897-98	28	28	31	3	10
1898-99	23	32	28	6	11
1899-1900	27	29	24	5	15

出典 J. A. Grant op. cit. p.58.

プチーロフ会社が製造する蒸気機関車がロシア全生産に占める比率は、1894～1898年：22%、1899～1903年：15%、1904～1908年：11%、1909～1914年：12%となり、ロシアの蒸気機関車製造の中で、突出した地位を築いていく。外国からも、注文を受けるようになる⁽³⁵⁾。プチーロフ会社は、より性能の良い(スピードの速い)蒸気機関車を製造することによって、コストの安いライバルとの競争を有利に展開しようとする。プチーロフ会社は、鉄道用車両の製造施設を一層充実させることにも努める。⁽³⁶⁾ プチーロフ会社は、蒸気機関車・鉄道用車両の一大メーカーになっていく。

プチーロフ会社は、軍需製品の製造も増やしていく。ニコライ・イヴァノヴィチ・プチーロフ以来の軍との繋がりが役に立った⁽³⁷⁾。1887年に、6門の6インチ海軍用砲の注文を受ける。フランスの企業の指導の下で坩堝炉と焼き戻し作業場を建設して、製造に従事する。坩堝炉は、兵器や軍艦に用いられる鋼板を製造できた。大砲の生産額は、1890-91年には、591000ルーブリになり、全生産額の11%を占めるまでになる。1891年までには、フランス企業の技術指導の下で、徹甲弾を製造するようになっていた。但し、まだそれほど大規模ではなかった。又、プチーロフ会社は、1889年に、ヨーロッパで最も著名な大砲製造技術者のひとりギュスターヴ・カネ(Gustave Canet)と協定を締結し技術指導を受ける。これは、1895年、6インチ沿岸速射砲用砲車の受注となって結実する。更に、1892年には、フランスの企業シュネデ

ール・クルーゾー社の支援を得て、陸軍用の軽野戦砲の製造にもあたる。1890年、プチーロフ会社は、それまで大砲は通常の機械工場で製造されていた状況を改善し、砲車・砲弾・地雷部門に特化した専門の工場を建設する方針を立て、1895年に開設の運びとなる。1898年、兵器製造部門は更に強化され、3インチの速射砲と砲車のシステムが開発される。これは、クルップ社、シュネデル社等のものより優れていたとされる。ロシアの陸軍も、プチーロフ会社の大砲が技術的に優れていると認定する。又、陸軍大臣は、1893年、プチーロフ会社が製造した砲弾の方が、国営のオブーホフ工場のものより優れていると判断する。イギリス海軍の諜報機関も、1890年代半ばに、プチーロフ会社の技術は高度であると報告している。1899年、プチーロフ会社は、追加の株式300万ルーブリを発行して、資本金を1200万ルーブリとし、大砲製造部門の拡大を計画する。1900年には、2年間にわたって750門という、大規模な火砲注文を取得する。1903年には、1904～1907年の間に火砲1600門という、より大規模な注文を受ける。⁽³⁸⁾

20世紀初頭、プチーロフ会社は、陸軍への軽砲の最大の供給者になる⁽³⁹⁾。日露戦争が始まると、武器の増産要請に対して、国営のオブーホフ工場やベルミ工場は応えられなかったのに、プチーロフ会社は応え、価格の引き下げ要求にも応じる⁽⁴⁰⁾。日露戦争時、プチーロフ会社製の3インチ軽野戦砲は、日本の大砲よりも性能が良かったと言われる⁽⁴¹⁾。こうして、プチーロフ会社は、ロシアで

唯一の私営の大砲製造メーカーになっていく⁽⁴²⁾。

プチャーロフ会社は、大砲の製造と共に、外国の専門技術を用いて、他の武器の製造も育成する。フランスの技術支援を得て、砲弾や軍艦のための電気砲塔を製造し、又イギリスから機雷のデザインを購入する。1898年には、イギリスの企業アームストロング社と協定を結び、アームストロング方式の機雷を製造する権利を得る。⁽⁴³⁾

多角化戦略の結果、20世紀初頭、プチャーロフ会社は巨大企業になっていた。労働者数は12440人で、38の工場から構成される製造部門は、兵器、蒸気機関車、その他鉄道用車輛、一般機器、蒸気タービン、レールから成り、ロシアで最大の火砲メーカーで、蒸気機関車の一貫製造メーカーになっていた。⁽⁴⁴⁾

プチャーロフ会社は、軍艦の製造にも進出する。1889年に、初めて、2隻の魚雷艇（水雷艇）建造契約を獲得する。ドイツ製やフランス製の部品、自前の部品等々を組み合わせて建造した。1893年までには、新たな2隻の魚雷艇（水雷艇）が建造中であった。プチャーロフ会社のバルチック工場は、イギリスから輸入した鑄鉄・石炭を用いて、軍艦用の優れた鋼板を製造して、政府部内での評価を高める。又、商船用の鋼板も製造する。1908年、ロシア政府は、ドレッドノート型戦艦の建造を含む、海軍拡張計画を承認する。更に、1912年には、外洋のバルチック艦隊や黒海艦隊の建造が計画される。1914年、ロシア政府は、新海軍建設のために、ドイツ（2億1800万マルク）とほぼ同額の1億9400万マルクを支出する。プチャーロフ会社は、35トンのタービン駆逐艦の建造を、1909年に獲得する。結局、全部で36隻建造された駆逐艦の内、8隻をプチャーロフ会社が獲得する。こうして、プチャーロフ会社は、急速に、海軍用艦艇の供給者になっていく。⁽⁴⁵⁾

4 おわりに

本論文で参考している文献の一つである J. A. Grant, *Big Business in Russia, The Putilov Company in Late Imperial Russia 1868-1917* は、プチャーロフ会社に関する単著として、米国では最初に出版されたものである⁽⁴⁶⁾。その著者グラントは、従来のロシア経営史研究ではロシアの企業家

の行動様式が西欧の企業家の行動様式と異なっていた（その原因はロシア特有の歴史・専制にある）と想定していたと批判し、プチャーロフ会社の取締役会は同時期の欧米の企業と類似した成長戦略をとった点を強調している⁽⁴⁷⁾。既述のように、1880年代、鉄道建設が停滞する中で、新生プチャーロフ会社の経営陣が、レール生産から機器製造への転換を図り、市場を、国庫需要（鉄道省）だけでなく、民間需要にも求めるようになる点が強調される⁽⁴⁸⁾。プチャーロフ会社の販売先は、1901年に民間需要が72%を占め、1901～1912年の間には民間需要が81%になるとされる⁽⁴⁹⁾。ただ、グラントも、プチャーロフ会社が20世紀初頭に主要な軍需会社になる点を無視してはいない⁽⁵⁰⁾。しかし、軍需会社としてのプチャーロフ会社の発展が、西欧の民間軍需会社（クルップ社、シュネゲル社、アームストロング社等々）の発展と比べて、レール生産等から拡大した点、全生産の中で軍需品が占める比率が3割程度である点などから、類似していることが強調される⁽⁵¹⁾。そして、プチャーロフ会社のロシア市場での行動は、西欧での事例と比べて特に変わったものではなく、プチャーロフ会社の事例は、近代的な株式会社が専制的な国家においても共存しうることを示している、と結論づける⁽⁵²⁾。

筆者は、以前、拙著『ロシア経済史研究－19世紀後半～20世紀初頭－』で、次のように主張した。1860～1870年代のロシアは、国家財政の強力なバックアップの下に、鉄道建設が奨励され、鉄道用材製造業が育成された。しかし、1880年代になると、国家財政の破綻と貿易赤字の拡大によって、鉄道建設が長期的な停滞に陥る。鉄道用材に対する需要が急減するのに対して、鋼材（レールを除く）や一般機械器具の生産が増える。1890年代に、ヴィッテ体制の下で、鉄道建設が再び活発化する中で、鉄道用材に対する需要が急増するが、鋼材（レールを除く）や一般機械器具の生産も着実に増加する。20世紀に入ると、鉄道建設は急速に減退し、機関車・車両・レール等に対する需要が急減する。他方、原動機、工業用一般機械、農業機械等の製造が増える。第1次大戦直前期に向けて、重工業（資本財産）と軽工業（消費財産）との間に有機的な関連が形成されるようになる。⁽⁵³⁾ このような筆者の主張は、グラントの指

摘と大体符合している。

もっとも、グラントの指摘に対しては、ポリカールポフの批判がある。ポリカールポフによれば、グラントは、プチャーロフ会社の民間需要比率を過大に評価し、プチャーロフ会社に対する国家の影響力を過小に評価している。又、軍需会社としてのプチャーロフ会社は、技術を外国に依存し、軍需品を世界市場に輸出することが出来なかった点で、クルップ社、シュネデル社、アームストロング社等々と同列に置くことが出来ないとされる。⁽⁵⁴⁾

『プチャーロフ工場史』では、20世紀に入ると、軍需製品の製造に関する記述が多くなる。例えば、20世紀初頭、ロシア陸軍は、軽野戦砲の装備を決定し、クルップ社やシュネデル社等々の外国の主要軍需会社とロシアのオプーホフ国営工場やプチャーロフ会社等に、サンプル砲を製造させ、テストしたが、プチャーロフ会社製品の成績が首位となり、プチャーロフ会社が大量の大砲を受注する⁽⁵⁵⁾。1910～1914年の間、ロシアの軍備再建計画が始まり、重野戦砲の導入が図られる。ヨーロッパの国際情勢が緊迫化する状況下、フランスのシュネデル社とドイツのクルップ社がロシア市場進出を競う中で、国営のオプーホフ工場やベルミ工場が重野戦砲を製造出来なかったのに対して、プチャーロフ会社は、外国からの技術支援を得て、重野戦砲の製造に成功する。⁽⁵⁶⁾ ただ、『プチャーロフ工場史』でも、1907～1910年の間は、日露戦争の敗戦や1905年革命によって、軍需が落ち込み、鉄道需要も冷え込む中で、プチャーロフ会社は、民間市場向けの鋼鉄、製粉機械、バター製造機械、浚渫機、鉱山用機械、ボイラー、鉄橋等々の製造に重点を移したことが示される⁽⁵⁷⁾。

筆者は、ロシア重工業全体の発展動向は、前述の主張の如くであったと考えるが、プチャーロフ会社については、軍需会社という特殊な性格の故に、民間市場の重要性や国家の影響力に関する考察は慎重でなければならないと判断する。

ウサーノフの著書は、ニコライ・イヴァノヴィチ・プチャーロフについての、最初の、本格的な伝記であることを唱える⁽⁵⁸⁾。ウサーノフは、プチャーロフの人柄について、次のように述べる。プチャーロフは、自己の富を蓄積することを主たる目標にしていたわけではなく、「国家の発展のために」という意識を強く持っていた。自分の利益よりも、

会社の利益を優先した。彼は、休むことなく働き続け、一度に、余りにも多くの事業に従事しすぎた。余りにも貪欲に、新しい発明・改善を、工場に導入しようとした。その意味で、彼の経営方法は、リスクが高すぎた。彼は、別荘や領地を生涯持たず、死んだ時は貧しく、死後も負債が残った。彼は、企業家として大成しなかったが、工業の発展には寄与した。ピョートル1世がサンクト・ペテルブルク建設によってヨーロッパへの窓を開けたとするならば、サンクト・ペテルブルク港の整備はヨーロッパへの扉を開けることになる。プチャーロフは考えた。彼は、工場で煤だらけになって働く労働者達に讃辞を表明し、労働者の名前を総て知っていた。労働者と共に食事をすることもあった。⁽⁵⁹⁾

ウサーノフのこのような評価に対して、異なる評価もある。スラヴ主義者フョードル・ヴァシリエヴィッチ・チジョーフは、愛国的な（国富のために企業を経営する）企業家を理想とする点、外国への依存を排してロシア独自の製鉄業や機械工業を追求した点等々ではプチャーロフと共通していたと思われるが、プチャーロフの余りにも性急な事業活動の被害を受けた者として、プチャーロフに対して厳しい評価を下している。つまり、チジョーフが経営に関わるモスクワ商人相互信用組合が、プチャーロフの船舶用水路掘削・商業港建設・鉄道建設事業に融資したものの、それが焦げ付いて、経営危機に陥ったのである。担保として取っていた株を国立銀行に引き取ってもらって、なんとか危機を切り抜けることが出来た。以来、チジョーフは、プチャーロフを、無能力と不正直の故に非難するようになったと言われる。⁽⁶⁰⁾

プチャーロフが、製鉄、レール圧延、船舶用水路掘削、商業港建設等々の諸事業を展開する上で、彼の海軍・海軍省での経歴が寄与したのは事実である。国家資金による支援、国庫発注の受注、許認可の獲得、国有地の確保等々において、当局との人的繋がりが大きな意味を持ったのである。イギリスや米国のように自由主義が支配的な国と異なり、後進資本主義国が急速に工業化する過程で、国家が重要な役割を果たすようになる。そして、日本のように、旧武士階級出身者等から成る「政商」が、「国事」に従事するという気概を持って、事業活動を行った。ロシアにおける企業・企業家

の行動様式を検討する場合、政界・官界・軍部等々との関わり方が重要な要素の一つとなろう。改めて考察したい。

最後に付言しておくが、上記の観点から、グラントのように、ロシアの企業・企業家の行動様式を欧米（特にイギリスや米国）のそれと全く同列に論じることには筆者は批判的である。但し、T.C.オーウェンのように、イギリスや米国を基準として、ロシアのような国には、かつて、資本主義が存在せず、「まともな企業家」も存在しなかったという立場にも批判的である⁽⁶¹⁾。

注

- (1) М.Н. Барышников, Деловой мир России, Санкт-Петербург, 1998, стр. 307.
- (2) Б. П. Усанов, Николай Иванович Путилов, Ученый, Инженер, Предприниматель, Санкт-Петербург, 2000, стр. 16.
- (3) М.Н. Барышников, указ. соч., стр. 307.
- (4) Б. П. Усанов, указ. соч., стр. 20-23.
- (5) М.Н. Барышников, указ. соч., стр. 307.
- (6) Б. П. Усанов, указ. соч., стр. 23.
- (7) Там же, стр. 23-26.
- (8) Там же, стр. 27-35.
- (9) J. A. Grant, *Big Business in Russia, The Putilov Company in Late Imperial Russia 1868-1917*, Pittsburgh, 1999, p.21.
- (10) Б. П. Усанов, указ. соч., стр. 38.
- (11) Там же, стр. 39-40.
- (12) Там же, стр. 39-40.
- (13) Там же, стр. 18-19.
- (14) Там же, стр. 43-44.
- (15) Там же, стр. 47-53.
- (16) J. A. Grant, *op. cit.*, p.23.
- (17) Б. П. Усанов, указ. соч., стр. 56-57.
- (18) М. Мительман, Б. Глебов, А. Ульяновский, История Путиловского Завода 1801-1917, М., 1961, стр. 11-18, М.Н. Барышников, указ. соч., стр. 308, Б. П. Усанов, указ. соч., стр. 57-59, J. A. Grant, *op. cit.*, p.21.
- (19) Б. П. Усанов, указ. соч., стр. 61-67.
- (20) Там же, стр. 69.
- (21) М. Мительман, Б. Глебов, А. Ульяновский, указ. соч., стр. 26.
- (22) J. A. Grant, *op. cit.*, p.28.
- (23) Б. П. Усанов, указ. соч., стр. 69-71.
- (24) J. A. Grant, *op. cit.*, p.30-32.
- (25) М. Мительман, Б. Глебов, А. Ульяновский, указ. соч., стр. 25.
- (26) Б. П. Усанов, указ. соч., стр. 78-88.

- (27) J. A. Grant, *op. cit.*, pp.25-26.
- (28) Б. П. Усанов, указ. соч., стр. 73.
- (29) Там же, стр. 96-97, 107.
- (30) J. A. Grant, *op. cit.*, p.33, 36-37.
- (31) М. Мительман, Б. Глебов, А. Ульяновский, указ. соч., стр. 36.
- (32) J. A. Grant, *op. cit.*, p.37.
- (33) *Ibid.*, p.40.
- (34) *Ibid.*, p.39, 43, 47, 58, 60.
- (35) *Ibid.*, p.49, 143.
- (36) М. Мительман, Б. Глебов, А. Ульяновский, указ. соч., стр. 36, 40.
- (37) Там же, стр. 42.
- (38) J. A. Grant, *op. cit.*, pp.46-47, 50-53, 56, 64.
- (39) М. Мительман, Б. Глебов, А. Ульяновский, указ. соч., стр. 155.
- (40) J. A. Grant, *op. cit.*, p.77.
- (41) М. Мительман, Б. Глебов, А. Ульяновский, указ. соч., стр. 158.
- (42) J. A. Grant, *op. cit.*, p.52.
- (43) *Ibid.*, p.51.
- (44) *Ibid.*, pp.59-60.
- (45) *Ibid.*, p.48, 102-103.
- (46) В. В. Польшкарпов, От Цусимы к Февралю, Цализм и Военная промышленность в начале XX века, М, 2008, стр. 399.
- (47) J. A. Grant, *op. cit.*, p.2, 7.
- (48) *Ibid.*, pp.44-45.
- (49) *Ibid.*, p.60, 144.
- (50) *Ibid.*, p.39.
- (51) *Ibid.*, p.39, 66.
- (52) *Ibid.*, p.150.
- (53) 富岡庄一『ロシア経済史研究—19世紀後半～20世紀初頭』、有斐閣、1998年、250-253、258-261、284-285、301頁。
- (54) В. В. Польшкарпов указ. соч., стр. 400-403.
- (55) М. Мительман, Б. Глебов, А. Ульяновский, указ. соч., стр. 155-156.
- (56) Там же, стр. 341-347.
- (57) Там же, стр. 272.
- (58) Б. П. Усанов указ. соч., стр. 8.
- (59) Там же, стр. 10, 63, 94-97, 101, 102.
- (60) T. C. Owen, *Dilemmas of Russian Capitalism Fedor Chizhov and Corporate Enterprise in the Railroad Age*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London, 2005, pp.120-121, 161.
- (61) 詳しくは拙稿「ロシア企業家史考」、北海道大学『経済学研究』、第48巻第3号、1999年、「帝政期ロシア企業家の行動様式—モロゾフ家の事例—」、広島大学『経済論叢』、第26巻第3号、2003年、「帝政期ロシア企業家の行動様式—リャブシンスキー家の事例—」、広島大学『経済論叢』、第30巻第2号、

2006年を参照。