

人種とビジネスの狭間で

— 全国黒人実業連盟による経営改革とエコノミック・ナショナリズム —

木下 なつき*

はじめに

世紀転換期から1930年代頃までに黒人企業家達は、エコノミック・ナショナリズム—黒人コミュニティに対し、黒人企業での購買を説得するのに<人種的連帯>および<人種のプライド>に訴える—運動を各地で展開した。全国の黒人コミュニティで頻繁に使われた人種広告に顕著であるように、当時多くの黒人ビジネスがこの手法を採用し、また、1900年に設立された黒人ビジネスマンの組織、「全国黒人実業連盟(National Negro Business League)」の活動においてもエコノミック・ナショナリズムは主要な位置を占めたとされてきた。それに対し、本稿では、全国黒人実業連盟の1910年代後半以降の具体的な実践活動を検討することにより、黒人のエコノミック・ナショナリズムについて経営実践との関係性という視角から再考し、<人種>と<ビジネス>との狭間で揺れ動いてきたマイノリティ・ビジネスの歴史の一断面を論じたい。

全国黒人実業連盟は、黒人指導者ブッカー・T・ワシントン(Booker T. Washington)による<ビジネスでの成功>というイデオロギー

を支柱に、企業家育成の推進や相互交流等、黒人ビジネスコミュニティの充実を目的に1900年発足された¹⁾。ボストンでの第一回大会には、34州から約300名の黒人ビジネスマンが集合し、1907年までに会員数は3,000名にまで増加した²⁾。ワシントンによる強力なイデオロギーありきの組織として、実業連盟は彼の死(1915年)まで、具体的な活動を行なう事無く、ビジネスでの成功と上昇の物語を語るのみで十分成立していた。ところが、強力なイデオロギーを失った1915年以降、黒人を取り巻く状況の変化、特に黒人ビジネスの危機が深化したことにより、連盟は具体的な方策の実施に迫られる事になったのである。本稿が対象とするのはこの時期である。

まずは、エコノミック・ナショナリズム運動をめぐる論争史を振り返り、本稿の議論を位置づけたい。

論争史において二つの大きな流れが見られた。第一に、エコノミック・ナショナリズムにおいて、人種意識の高まり、人種の向上という試み、さらに人種コミュニティの団結を見出し、黒人の主体性を評価する議論がある。ムーア(J.

*木下 なつき(Natsuki KINOSHITA):北海道大学大学院経済学研究科博士課程在籍。「マイノリティ・ビジネスの自生的発展—二十世紀後半のカリフォルニアにおけるヒスパニック系電気電子機器企業の事例を軸に—」『アメリカ経済史研究』第5号、2006年9月。
E-mail: nat76jp@yahoo.co.jp

¹⁾National Negro Business League, *Proceedings of the National Negro Business League: Its First Meeting, Held in Boston, Massachusetts, August 23 and 24, 1900*, pp.24-25.

²⁾J. E. K. Walker, *The History of Black Business in America: Capitalism, Race, Entrepreneurship*, New York, 1998, p.184.

M. Moore) は、エコノミック・ナショナリズム運動において、エリート層も含めた黒人コミュニティの団結を指摘し、人種性向上のための経済面での試みと見なす³⁾。また、世紀転換期からの黒人ビジネスの代表的成功例である黒人生命保険会社では、人種のプライドに訴えるエコノミック・ナショナリズムが主要なセールス方法であったが、ヘンダーソン (A. Henderson) やウェアー (W. B. Weare) らの黒人生命保険会社史研究においても、そうした手法が手放して称揚されてきたのである⁴⁾。こうした見解には、世紀転換期の黒人の苦境が反映されていた。当時大量に流入してきた新移民を白人として同化させるにあたり、黒人を同化できない人種として他者化する戦略がとられ、黒人達の同化の望みは絶望へと変わっていった。こうした絶望的状况の中、エコノミック・ナショナリズムは黒人コミュニティを団結させ、それによって黒人企業の成功を導き、ゆくゆくはビジネスでの成功がアメリカ社会への同化につながるという展望のもとに行なわれたとの解釈が第一の議論においてなされてきたのである。

第二に、第一の見方に対し、黒人コミュニティ内部の分裂がナショナリズムをもたらしたとする見方がある。C・G・ウッドソン (Carter G. Woodson) は、エコノミック・ナショナリズムの背景を、黒人コミュニティ内部の多様な層の分裂状態を明らかにした。階層が高く教養のある黒人は、黒人企業への不信からパトロナージュを拒絶し、他方黒人ビジネスマンは社会的な名士であるが、教養が無く、個人的な影響力

に終始し、パトロナージュを得ているコミュニティに対して有益なことを行なわないと批判する⁵⁾。こうして黒人ビジネスは失敗していく運命にあり、失敗を回避するのにE・F・フレイジア (E. Franklin Frazier) は、黒人ビジネスマンが人種の団結といったロジックによりコミュニティに黒人企業での消費を促進しようとしたこと、すなわち<人種>をビジネスに利用しようとしたと指摘する。20世紀初め、黒人商店は、黒人コミュニティの消費面でのアメリカ社会への統合の進展により、黒人顧客からのパトロナージュが激減し、苦境にさらされていた。フレイジアは、エコノミック・ナショナリズム運動は、人種のプライドに訴えつつ、「黒人市場を独占しようとする黒人有産階級のねらいがあった」と批判する⁶⁾。

両見解の差異は、エコノミック・ナショナリズムを肯定的に見るか、否定的に見るかという点のみならず、黒人コミュニティを、前者が統一的なものとするのに対し、後者は黒人コミュニティ内部の階級的な分裂を指摘し、前者のような一枚岩のコミュニティ像を批判しているという点にある。しかしながら、両見解とも、実体的な人種観をまねがれていないのである。ナショナリズムについて、前者においては統一的な人種集団・共同体によるものとして、後者においてはある特定の集団（ブルジョワ階級）によるものとして捉えているが、両見解ともに、ナショナリズム運動が人種性や人種意識の自然な発現であり、主体性の現れの一形態であると見なしている⁷⁾。人種を実体として見なし、そ

³⁾ J. M. Moore, *Leading the Race: The Transformation of the Black Elite in the Nation's Capital, 1880-1920*, Charlottesville & London, 1999, p.159-160.

⁴⁾ A. Henderson, *Atlanta Life Insurance Company: Guardian of Black Economic Dignity*, Tuscaloosa, 1990; W. B. Weare, *Black Business in the New South: A Social History of the North Carolina Mutual Life Insurance Company*, Durham, 1973; R. C. Puth, *Supreme Life: The History of a Negro Life Insurance Company*, New York, 1976, pp.50-51.

⁵⁾ C. G. Woodson, *The Mis-Education of the Negro*, Washington D. C., 1933, p.27, pp.31-33.

⁶⁾ E・F・フレイジア著、太田憲男訳『ブラック・ブルジョアジー—新興中産階級の勃興』未来社、1977年、p.165。

⁷⁾ 佐藤成基「ネーション・ナショナリズム・エスニシティ—歴史社会学的考察」『思想』第854号、1995年8月号、pp.103-127。佐藤は、「ネーション」の定義について「ネーションを「共同体」ととらえるとき、そこへの帰属意識を共有するメンバーたちの存在を実体化してしまう」と注意を促している。

れをナショナリズムの説明として使ってしまったのだ。近年の人種・民族研究において、人種性や人種意識は社会的構築物であるとして批判的にあるいは脱構築的に分析がなされるようになったが、エコノミック・ナショナリズムの歴史的研究についてはそうした手法は未だに活かされていないのである。

以上から、本稿では、まず黒人コミュニティならびに人種や人種意識を何らかの実体ではなく、つねに可変的で過程的なものと捉える。しかしながら、実体としての人種観を否定する際、単に人種を政治的・社会的・歴史的に構築された虚構としてしまうのではなく、黒人達にとっての生きなくてはならない現実的状况として捉え⁹⁾、ビジネスの試行錯誤と、人種観、人種意識またナショナリズムの生成・消滅・変化とが、相互にいかなる影響を与えてきたのかを分析していく。題材として、先行研究においてエコノミック・ナショナリズムの中心組織と見なされてきた全国黒人実業連盟が、黒人の同化および社会経済的危機への解決策として、人種のプライドを主張する政策のみならず、経営改善への実践活動を行ってきたことに着目し、1910年代後半から1940年代までの経緯を見ていく。〈人種〉を先行研究のように説明項として使用せず、経営の試行錯誤との相対的な関係性のもとで再考することを課題とする。

以下、1で20世紀前半のアメリカ社会において人種／民族がビジネスマンシップとどのような関係があると見られていたのか、2で再建期から1920年頃までの黒人ビジネスの状況の変化、3では全国黒人実業連盟のワシントン以後の

1910年代後半から1940年代までの試み、4ではエコノミック・ナショナリズム終焉後の実業連盟のトランスナショナリズムへの動きを見ていく。

1. 人種・民族とビジネスマンシップ

1898年の第四回アトランタ大会議において、学長であるジョン・ハウブは次のように述べている。

「ビジネスは、アングロ＝サクソン文明の原材料であるのみならず、文明そのものであるかのようだ。そのような人々の間で生きるとき、われわれは最も強力な動機を逃れずして生き残ることができないのは明らかではないか？ビジネスの世界に入ることを拒否するのは、黒人たちにとって自殺行為に等しい。」⁹⁾

このように、当時アメリカでは、特定の人種／民族性・文化がビジネスと結び付けられ、ビジネスの成功や失敗の要因が人種／民族性・文化に起因するものと考えられてきたのである。ブッカー・T・ワシントンは、黒人の同化を不可能とした新しい人種イデオロギー¹⁰⁾が出現した世紀転換期の絶望の中、〈ビジネスの成功〉が黒人の人種性を向上させるという言説を流布させた。政治的な権利の追求よりも経済的な富、企業家としての成功こそが黒人にとって重要であると主張したのである¹¹⁾。全国黒人実業連盟は、ワシントンのこうしたアイデアから、組織の主要なレトリックを作成した。経済的成功への闘いは「無知」と「貧困」に生じるのではなく、「儉約」と「勤勉」「徳」に生じるとし、カー

⁹⁾W. E. B. Dubois, ed., *The Negro in Business*, Atlanta, 1899. pp.58-59.

¹⁰⁾大森一輝「アメリカニゼーションとカラー・ライン—南北戦争後のボストンにおける『人種』と『国民』」、油井大三郎・遠藤泰生編『浸透するアメリカ、拒まれるアメリカ—世界史の中のアメリカニゼーション』東京大学出版会、2003年、pp.46-47.

¹¹⁾B. T. Washington, *The Negro in Business*, Boston, 1907.

⁸⁾大森一輝「『黒人史』の境界／『黒人』史の限界—アメリカ合衆国における黒人コミュニティ研究の動向を中心に—」『西洋史学』第197号、2000年、pp.65-66。大森が指摘するように、「人種」というのは黒人達にとって虚構でありながらもまぎれもない現実である。

ネギーの富の福音概念を黒人にも置き換えようとした¹²⁾。政治的な領域で肌の色は依然として問題であったが、市場においては能力主義が重要であると、初期の実業連盟の年次大会で幾度となく主張されてきた¹³⁾。

人種／民族性とビジネスとの因果関係は黒人と白人の間においてのみ信じられてきたものではない。例えば、1916年、ロサンジェルスの日本人会書記長藤岡紫朗は「…一等国民たる我等の眼からはかのユダヤ人乃至支那人などは至って憐れむべきであるようだが、翻って彼等はアベコベに我等を蔑視しているのである。…何故かと言えば、日常従う所の事業に於いて、彼我に劣っておるからである。』¹⁴⁾ としている。ユダヤ系や中国系移民を日系よりもビジネスマンシップが優位な人種として捉える考え方は、当時の日系人たちの間で根強かった。また、東洋人が排斥された理由を「…米国人商業区域付近に支那人経営の肉屋が開業され、肉類や野菜類を無茶の値段で販売した結果、米国人同業者に対し悪影響を与えたのが原因で始まった運動で決して日本人及び日本商品に対し排斥の声を揚げておらぬほどは確かである』¹⁵⁾ として、日系人が市場競争ルールを無視してビジネスを行った事が原因と考えていた。＜日本＞や＜東洋＞が市場性を欠くものであるのに対し、＜アメリカ＞は市場による完全競争を達成した自由な社会であると、ある種の羨望を持っていた。それゆえに、市場競争へ参加し、そこでの成功が目指された。

¹²⁾ J. Burrows, *The Necessity of Myth: A History of the National Negro Business League, 1900-1945*, Alburn, 1988, p.59.

¹³⁾ 兼子歩「セルフメイドの男と女—全国黒人実業連盟における人種・ジェンダーおよび階級」、樋口映美・中條献編『歴史のなかのアメリカ—国民化をめぐる語りと創造』彩流社、2006年、pp.229-230.

¹⁴⁾ 南加日本人商業会議所『実業月報』第一号、1916年11月5日。

¹⁵⁾ 南加日本人商業会議所『商業会議所月報』第一号、1917年2月15日。

ビジネスマンシップも市場も決して透明で中立的な概念でなく、特定の人種・民族の文化や特性と結びつけられてきた。しかしながら、自由競争・能力主義といった市場イデオロギーを背景に、黒人も、本節で例に挙げた日系人もビジネスでの成功を獲得することにより、アメリカで認められるようになると信じていたのである。当時のこうした考え方を背景にして、黒人ビジネスを促進するための組織、全国黒人実業連盟は形成されたのである。

2. 黒人ビジネスの危機—再建期から1920年代まで—

再建期以後、黒人の社会経済状況はどのような経過をたどったのか。再建期から世紀末転換期にかけて、黒人の苦境は悪化の一途をたどった。1865年に奴隷制は公的には終了したが、1900年には相当数が依然として日雇い農業労働者、小作農として南部農業経済に組み込まれていた。ジム・クロウ体制の確立すなわち事実上の公民権剥奪によって、再建期における黒人政治活動での望みと情熱は幻滅に変わった。一方、20世紀初めまでに、黒人消費市場の成長も進行していた。1890年代の南部の人種関係悪化、1910年代の北部での労働力不足により、黒人の北部・西部移住が進み、それと共に、黒人の経済的状况は徐々に改善へと向かったのである。とりわけ都市の黒人の企業活動の発展が目覚ましかった。1865年の黒人企業の業種は12種類のみであったが、1915年には71種類になった。黒人消費者の黒人企業での購買は約10億ドルを売り上げた。黒人の都市移住が進んだ1920年には、黒人企業での黒人消費者の消費高は30億ドルまで達している¹⁶⁾。

1920年代までに黒人ビジネスの成長の機会は

¹⁶⁾ R. E. Weems, Jr., *Desegregating the Dollar: African American Consumerism in the Twentieth Century*, New York, 1998, pp.7-10.

十分に形成されたかに思えた。ところが、1920年代に実業連盟が実施した黒人企業実態調査より明らかになったのは、全米の黒人コミュニティに進出した白人企業における黒人雇用と黒人消費者へのサービス拡大であった¹⁷⁾。第一次世界大戦までに、19世紀末に流入した移民が黒人コミュニティにおいてサービス業等を営むようになった。彼らの大半は黒人コミュニティに立地する黒人企業に比べ、より大きな資本を有し、融資の機会も持っていたため、様々な点で競争優位があった。黒人はこうした企業とは異なり、白人の居住区でビジネスを行うことはできなかったため、黒人顧客のみを相手にする他なかった。そうした中で、徐々に白人企業によって、黒人顧客を奪われていったのである¹⁸⁾。

黒人コミュニティ内の階級構成も変化していった。黒人の若い世代は企業家よりもリスクの低い専門職を志向するようになった¹⁹⁾。また、北部都市では1910年代に入ると、ブルーカラー労働のみならず、事務職などホワイトカラー雇用も創出された²⁰⁾。20世紀前半に新たな黒人ミドルクラスが形成され、彼らは当時最先端の消費文化の申し子となったのである。彼らはチェーンストアや百貨店での消費を好むようになった。ビッグビジネスはそれまで蔑視対象としか扱ってこなかった黒人（消費者）に初めて注目した。拡大の最中にある黒人消費市場に向けて、あらゆる試みがなされた。効果的だったのは、黒人コミュニティに進出したチェーンストアでの黒人雇用である。コミュニティでよく知られた人物や信頼を集めるリーダー的存在を雇用することは、その地区での売上の促進に大きくかかわったのである²¹⁾。こうした手法は生命保険会社の

ような分野でも活用され、大企業は、黒人の他、新移民についてもコミュニティの中心人物の雇用によって購買力の取り込みを行った²²⁾。黒人蔑視のステレオタイプの広告は姿を消し、チェーンストアは各地の黒人新聞に広告を出し、黒人セールスマン、マーケティングプランナーなどを積極的に育成していったのである。

労働市場よりも格段に速く統合が進んだ黒人消費市場の新たな状況は、黒人企業を力がないままに資本主義競争の中へと突き落とした。これまで黒人企業の大半が分離政策により、独占的に黒人顧客を相手にビジネスを行ってきたが、それは特権であると同時にビジネスが洗練される機会を潰した。黒人企業の代表的なものとして、解放後の1865年以降に各地で広がった友愛組織形式の保険業があるが、これらの大半は金融的なトラブル、非効率的で不健全な経営など組織内部の問題に悩み、衰退していった²³⁾。主流のビジネスが革新と近代化を進めていくことにより、友愛組織程度の経験しか積めなかった黒人企業はさらに周辺へと追いやられていった。黒人ミドルクラスの成長は、黒人企業に最後の発展の機会を与えることなく、黒人企業が黒人コミュニティの中でも貧困層を主要な顧客とする他ないという状況へと追いやった。人種差別により融資を得ることも出来なかった黒人のスモールビジネスは、拡大の可能性も無く、倒産率だけが高まっていったのである。

¹⁷⁾Weems, Jr., *Desegregating*, p.17.

¹⁸⁾T. Bates, *Major Studies of Minority Business: A Bibliographic Review*, Washington, D.C., 1993, p.108.

¹⁹⁾Moore, *Leading*, pp.133-135.

²⁰⁾樋口『アメリカ黒人』, p.137, p.140.

²¹⁾樋口『アメリカ黒人』, p.155-156.

²²⁾O. Zunz, *Making America Corporate 1870-1920*, Chicago, 1990, pp.92-99.

²³⁾M. S. Stuart, *An Economic Detour: A History of Insurance in the Lives of American Negroes*, Maryland, 1940, p.13.

3. ワシントン以後の全国黒人実業連盟の試み （1915-1930年代）

3-1. 「全国黒人商業週間（National Negro Trade Week）」－1910年代後半

ブッカー・T・ワシントン亡き後、求心力と影響力を失った全国黒人実業連盟は新たな体制への移行を迫られた。この時期は黒人の友愛組織的なビジネス組織の多くが倒産し、またチェーンストアの黒人コミュニティへの進出も加速し、黒人ビジネスの危機が徐々に現れた時期でもあった。実業連盟はワシントンによる啓蒙やプロパガンダ的な成功物語の流布でなく、今度は具体的な策を編み出さねばならなかった。

ワシントン以後の実業連盟において、最も熱心に様々なプログラムを押し進めたのは、実業連盟の創立時からの幹部であり、ワシントンの秘書的な役割を果たしていたエメット・J・スコット（Emmett J. Scott）²⁴⁾ と、彼を助けたアルボン・L・ホルシー（Albon L. Holsey）であった。スコットはテキサスの、ホルシーはジョージアの新聞社で働いており、後にタスキーギに訪れ、実業連盟に関わることになった²⁵⁾。

彼らが連盟の最重要課題として認識していたのは、実業連盟こそが黒人コミュニティ内のビジネスマン、消費者、メディアのすべてにとって利害の調整役とならなくてはならないということだった。具体的には、黒人ビジネスの現状を顧みて、商品の全国規模の広告キャンペーン、食料品やドラッグの生産と販売に関する知識の向上、さらに魅力的な商品陳列など、黒人ビジネスの改善を連盟が呼びかけていくことである。この「スコット＝ホルシー・プログラム」は、1915年から開始された。彼らはワシントンと同様に白人慈善家達の協力を当然視し、このプロ

グラムにおいてもジュリアス・ローゼンワールドによる支援1,500ドルが実業連盟幹部の給与分として支払われた²⁶⁾。

プログラムの一環として、まず実業連盟をビジネスマン達のための情報機関とするために、「実業連盟サービス」を開始した。サービス機関が目的としたのは、黒人新聞を積極的な活用－主要な黒人ビジネスの広告を掲載し、コミュニティに対して＜人種の連帯＞および＜人種のプライド＞に訴えた黒人ビジネスのアピールであった。黒人企業の倒産の多さを目の当たりにしていたスコットは、黒人コミュニティ内部での協力が必要であると実業連盟幹部に訴えていた。ただし、黒人消費者が黒人ビジネス内部で購買する事を促進するためには＜人種のプライド＞へのアピールと同時に、より効果的な消費者サービス提供が必須であると捉えていたのである²⁷⁾。

1915年、ホルシーが提案した「全国黒人商業週間（National Negro Trade Week）」が実施された。これは実業連盟の最初の具体的なプログラムであり、以後、定期的に開催されていった。「商業週間」において、商品マーケティングのセミナーの開催、黒人商店で扱われる商品のプロモーション活動の強化、また黒人顧客との交流が図られた²⁸⁾。白人製造業者など大手企業に対する黒人購買力のアピールであり、黒人顧客に対し、地元の黒人企業をアピールしつつ人種のプライドを形成するという二つの目的があった。以下のようなスローガンが使用された。

- あなたの街の黒人商人と知り合おう。
- 協力はドルと分別以上の意味がある。
- 黒人ビジネスを支援することはわたしの街を救うこと－わたしが支援者だ。

²⁴⁾ A. Barr, *Black Texans: A History of African Americans in Texas, 1528-1995*, Second Edition, Norman, Oklahoma, 1995, p.96.

²⁵⁾ Burrows, *The Necessity*, p.74, p.94.

²⁶⁾ Burrows, *The Necessity*, pp.102-103. ただし、スコットらとワシントンの違いは、ワシントンが白人の「友人」からの財政的支援を秘密にしていたのに対し、スコットらはそれを公にしていたということである。

²⁷⁾ Burrows, *The Necessity*, pp.102-103.

²⁸⁾ Burrows, *The Necessity*, p.104.

- もし公正な価格で売り、よいサービスを提供すれば、ビジネスの分け前をもらう資格がある。
- 今日黒人商人から買ったら、明日彼は私の息子に職をくれるかもしれない。
- ビジネスマンより強い「人種」はいない。黒人がビジネスで成功するたびに、われわれの人種はひとつ向上する。
- アメリカはビジネスでナンバーワンだ。わたしはアメリカ人だから、ビジネスの分け前をもらいたい。²⁹⁾

全国黒人商業週間は、実業連盟の実施した大半のプログラムが頓挫し企画倒れする中で、唯一長く続いた試みと言ってよかった。アトランタで1917年に開催されて以降、ダラス、ウィンストン＝セーラム等南部都市からフィラデルフィア、ピッツバーグ、デトロイト等の北部都市まで広がった。黒人ビジネスの地域間の交流も行われるようになり、ビジネスの人種的なネットワークが意識されるきっかけとなった。また、実業連盟に正式に加盟していないビジネスも多く参加していた³⁰⁾。ホルシーは、この小さな成功により、実業連盟がワシントンによる教育・啓蒙の時代から実質的なビジネスの時代へと移行したと確信した。

3-2. CMAストア (Colored Merchant Association's Store) の試み

しかしながら、すべてが順調に進んでいた訳ではなかった。ホルシーは1917年までに全国の黒人コミュニティを回り、黒人顧客達の黒人ビジネスに対する反応がさらに否定的なものとな

りつつあることを実感していた。また、スコットとホルシーの実践活動は、実業連盟の他の幹部達との亀裂を生みつつあった。1922年には、権力抗争に破れたスコットが書記長の座を退任し、ホルシーが新書記長に就任した。さらに実業連盟内部に問題が続いた。ワシントンが実業連盟最初の年次大会で言及していた、黒人企業家への資本の提供機会を創出するプログラムの企画を実業連盟会長モートン (R. R. Moton) が具体化し、1921年に全国黒人実業連盟金融会社を創設した。しかし、1926年末までに、管理の甘さから失敗に終わった。こうした一連の問題から、全国黒人保険連盟等の提携組織が連盟から脱退し、連盟はコミュニティ内外からの非難を浴びることになった³¹⁾。

1920年代後半になると、黒人ビジネスの窮状はさらに深刻化した。ホルシーが把握していたデータによれば、黒人が消費する1ドルにつき、黒人企業での消費分はたったの6%に過ぎなかった。再建期以降白人顧客のパトロナージュを失った黒人企業は、今や黒人顧客さえも失いつつあったのである。1928年、ホルシーは自らが指揮し、33の南部およびインディアナ、オハイオの都市を対象に黒人ビジネスの実態調査を行った。全2,757社のうち、業種別で多いのは順にグロサリー (17%)、理美容店 (15%)、仕立屋・飲食店 (11%) であった。グロサリーの平均売上高は年2,000ドルから5,000ドルの範囲である。ホルシーが調査結果の中で特に問題視したのは、大半が会計等の記録を保持していないこと、また個人経営が大半を占め、パートナーシップや共同経営もわずかであること、結論として黒人企業の経営面での著しい非効率性と稚拙さであった³²⁾。

ホルシーは黒人企業が主流のビジネスとのギャッ

²⁹⁾National Negro Business League, Suggested Trade Week Slogan.

³⁰⁾Business League, Annual Report of The Secretary's Office of The National Negro Business League for The Fiscal Year Ending June 18, 1932, pp.2-3.

³¹⁾Burrows, *The Necessity*, pp.120-121.

³²⁾Burrows, *The Necessity*, pp.123-124.

ブを拡大し、今や存亡の危機に立たされている現状を深く認識した。そこで、これまで実業連盟や黒人リーダーが行ってきたような白人慈善家に援助を請うことよりも、まずは黒人企業の実質的な企業活動に役立つトレーニングの実施こそが必要であり、またチェーンストアとの競争に勝つためには黒人小売業が団結協力し、実業連盟を支柱に効率的なネットワーク構築を思い立ったのである。

1929年3月、ホルシーは黒人で唯一、全国グロサリー業経営者会議（National Conference of Executive of the Grocery Industry）に参加した。ホルシーは会議でグロサリー業界紙の記者と知り合い、彼が主催するグロサリーのモデルストアについて学び、卸売・小売の流通のコストや顧客の需要などの様々なデータを収集した。それと共に、ホルシーは、1928年からアラバマで行われていた、「黒人商人協会（Colored Merchant Association, 以下CMAと略）」の試みに注目した。黒人コミュニティの購買力をプールすることにより、最も安い卸売価格によって商品を入手し、格安で販売できるシステムを形成していたのである。黒人新聞に掲載するCMAストアの広告もうまく機能しており、アラバマのCMAストアは商品の回転率もよく、利益が増大していた。参加企業は共通の近代的な会計システムを採用していた³³⁾。

このような経緯から、ホルシーは、黒人による「チェーンストア」経営というアイデアを固めていった。サービス・経営システムの標準化、黒人メディアの協力による宣伝広告の効果的利用の他、全国的な製造業者との取引関係を形成し、全国ブランドの食品をCMAストアの店頭に並べることを提案した。顧客を奪っていったチェーンストアを意識した経営改革を行ない、顧客を再び引きつけ、黒人ビジネスの新たな展

開による経済的成功を企図したのである。しかしながら、CMAストアは黒人の経済的自立を謳い文句としたにもかかわらず、白人ビジネスマンの支援を強調する連盟会長モートンの再三にわたる要請から、ホルシーは合衆国商務省の代表者と大手白人広告業幹部と面会し、結局支援を募ることとなった。モートンが主張したのは、白人の支援はこれまでのような「慈善」ではなく「機会」であること、また、CMAストアは反白人という人種の対立のイデオロギーでもなく、チェーンストアとの戦いでもない、むしろ黒人の経済的地位の強化であり、そのために白人からの支援を受ける事は何の問題でもないということだった³⁴⁾。1929年5月、アラバマのウィンストン・セーラムで、実業連盟によるCMAプロジェクトが試験的に開始された。全国ブランドの商品が多数陳列され、25以上の黒人グロサリー店がキャンペーンに参加した。モートンが白人支援の必要性を再三強調したのは、このCMAプロジェクトが失敗に終ることを何としてでも阻止するためだった。CMAプロジェクトの成功が、人々の連盟に対する信頼の失墜を挽回し、また、黒人コミュニティに対し真の利益となるような建設的なプログラムを連盟が実施してこなかったという、懐疑的な人々を説得できると見込んでいたのである³⁵⁾。

1929年夏、ホルシーはCMAストアを全国25都市で展開するべく、活動資金として、タスキーギ学院から10万ドルの支援を受けた。それでも活動資金は常に不足気味であり、CMAプロジェクトが白人ビジネスマンの支援無くしては成り立たないことを実業連盟幹部たちは悟った。CMAのコンセプトである〈黒人の経済的自立〉に反し、ホルシーらはCMA活動に対する白人からの評価を最も気にかけるようになったので

³⁴⁾Burrows, *The Necessity*, p.133.

³⁵⁾A letter from Moton to Barnett, June 29, 1929.

³³⁾Burrows, *The Necessity*, pp.129-133.

ある。それでも、プロジェクトは実業連盟に活気を取り戻させた。黒人メディアにも初期の頃のように実業連盟やCMAストアについての記事が載るようになった。「黒人の小売業マーケティング」をテーマに開催された年次大会で、ホルシーはCMAプロジェクトの可能性の展望を述べた。CMAストアでの全国的な黒人の雇用促進、黒人製造業者による食品の市場拡大、さらにはCMAブランド商品を会員グロスアリー店に供給する卸売業者の発展など、CMAストアによる黒人の経済活動への大々的な波及効果を予想した³⁶⁾。

では、実際のCMAストアはどのように経営され、どのような効果を生み出したのか。ニューヨークのハーレム地区のCMAストアを見てみよう。

1930年4月、実業連盟は、倒産した黒人グロスアリー店をハーレム地区の最初のCMAモデルストアとして改造した。「品質、サービス、プライド」をスローガンとし、地元黒人メディアで大々的なキャンペーンが行われた。キャンペーンを支えたのは黒人新聞の他、地元で結成された「主婦連盟 (Housewives League)」である。黒人女性に対し、賢い買い物の仕方を教育し、CMAストアの広告商品を買うことの重要性を訴えるという活動を行っていた。主婦連盟は、CMAストアの発展を主婦側の協力から支えることを目的に、1930年代に各地の黒人コミュニティで結成された。ハーレムのCMA組織は、ニューヨーク州に「コーポレーション」として申請され、会員企業やコミュニティ内外から株主を募った。組織の収入は、週あたり2ドルの会費とCMAでの商品の売上の手数料から得られることになった。参加企業は、経理の記録様式など統一された標準化に従わなくてはならず、会費の他、CMA商品および株式の購入が義務

づけられた。CMA商品は集団で共同購入できるため、5～12%割引の卸売り価格が可能となった。ホルシーはハーレムでのプロジェクトの順調な進展に「黒人の経済的独立の第一歩」と自信を持ったが、実際にはモートンがグロスアリー協会や商務省、全国的な食品製造業者をキャンペーンに呼び、またCMA株の購入を白人有力者に要請していた。

それでも、1932年までに、ハーレムのCMA参加企業は27店まで増加し、うち14店が「科学的な購買、広告、指導とマーケティング」によって経営改善された。さらに、以下のような改革が進められた。第一に、様々な黒人ビジネスとのタイアップである。ハーレムのCMAモデルストア、People's Model Grocery Storeでは、黒人食品製造業者からの製品を陳列し、黒人企業が製造するあまり知られていない製品や黒人企業自体の、黒人コミュニティにおける知名度上昇を狙ったのである。ビジネス教育についても、成功した黒人ビジネスマンらの協力により、CMAストアで黒人商人を対象とした経営改善に関するセミナーが開催された。第二に、黒人以外の製造業者や卸売業者との、特に雇用面におけるタイアップも進められた。CMAストアに製品を卸す企業に対し、黒人セールスマンを雇用させ、企業にとっても市場開拓が進み、黒人コミュニティにとっても雇用が創出される両者に得となるシステムをつくった。これによって、例えば、ハーレムのCMAストアに製品を卸しているフランシス・レジェット・カンパニー (Francis H. Leggett Company) やC・V・ヒル・カンパニー (The C. V. Hill Company) 等が黒人セールスマンを雇用している。また、CMAプロジェクト全体で創出された雇用は次の通りである。1929年から1932年までの間に全国のCMAストアの被雇用者数は、実業連盟およびCMA本部で14名、CMAストアで雇用された41名、その他CMAブランドのタバコ

³⁶⁾Burrows, *The Necessity*. pp.134-135.

製品工場やセールスマンも合わせると180名近くとなった³⁷⁾。

こうして、雇用面でもある程度の成功を収めたCMAストアであったが、1930年代半ばまでに、問題が徐々に明らかになった。第一に、財政基盤の崩壊である。主要財源となるはずの参加企業による会費はほとんど支払われていなかった。大恐慌の影響もあり、タスキーギ学院からの支援も途絶えがちとなった。ホルシーは、CMAプロジェクトが黒人コミュニティと白人製造業者双方に利益を生むと信じていたが、他の実業連盟幹部らは、実業連盟がCMAプロジェクトと関わることに對して、次第に否定的な反応を見せ始めた。1933年の実業連盟の年次大会において、ある幹部は、実業連盟の活動がCMAストア運動ばかりに強調が置かれ過ぎていることを公に非難した。この時点では、ホルシーの他にも、CMAが実業連盟にとって最重要な仕事であると擁護するメンバーもいた。しかし、CMA関連の借金は年々膨れ上がり、他のメンバーの支持も得られなくなっていったのである³⁸⁾。

第二に、消費者からの不満の高まりである。様々な経営改善を工夫したCMAストアであったが、見積もられた売上高に達することはほぼ無かった。最大の理由はCMA参加店の設備を近代化する費用を商品価格に上乗せしていたため、地元の他のグロサリー店よりも価格が高いことだった。これまで黒人商店は、品揃えが少ない割に価格が高いという批判を黒人消費者から受けており、CMAストアはそうした問題を改善するための試みであったにもかかわらず、結局同じような批判を受けるに至ったのである。これがCMAプロジェクトの限界であった。

3-3. 組織の限界—1930年代半ば以降の全国黒人実業連盟

CMAストアの失敗と共に、実業連盟自体の問題も明らかになった。第一に、各地方支部とのコミュニケーションの欠如である。1933年の幹部会で、地方支部のジョーンズは実業連盟本部の幹部メンバーの選出がどのように行われているかを問題とした。ホルシーは、恣意的なルールはなく、年次大会において推薦委員会が選出していることを説明したが、ジョーンズは、本部よりもはるかに具体的な試みを成功させてきた地方支部の活動的な男女によって連盟本部の幹部を構成するべきだと主張した。そうした人々こそが連盟のプログラムを成功させることができるし、他の地方支部のプログラムを考案する資格を持っていること、また、年次大会のプログラムに地方支部の活動の報告も含めるべきであると提案した。ホルシーの方では、本部からの連絡に地方支部からの応答がないことを不満とし、地方支部に実業連盟の全体的なプログラムや活動に関心を持ってもらいたいし、批判だけするのはやめて欲しいと反論した³⁹⁾。実業連盟は、黒人コミュニティとの関係形成以前に、組織内部において本部と地方支部との間における意思疎通さえもうまくいっていなかったのである。

第二に、実業連盟における財政問題である。本来ならば会費が主要財源となるはずであったが、1939年には会費を支払っている連盟会員はたった23名であった。後述するように会員数自体も年々減少し、会費収入が当てにならないため、実業連盟は地方支部や地方の黒人ビジネスマン、白人有力者からの寄付を請うことが通例であった。実業連盟は資金不足にもかかわらず、会報発行に常にこだわっていた。購読料からの利益を目的としてだけでなく、会報発行に

³⁷⁾Business League, Annual Report, pp.5-7.

³⁸⁾Business League, Minutes of The Meeting of The Executive Committee of The National Negro Business League, February 24, 1933.

³⁹⁾Business League, Minutes of the Meeting, 1933.

よって実業連盟の活動を印象付け、成功した黒人ビジネスマン像の記事の掲載によって白人有力者からの寄付を促進することを目的としていたからである⁴⁰⁾。1940年代に入ると、合衆国商務省や農務省、アメリカ合衆国商工会議所との協調関係の形成と促進という点が、実業連盟の組織運営の中で殊更強調されるようになった。年次大会のメインスピーカーは、合衆国商務省長官などが務めるようになり、商工会議所との合同ミーティングも開催されている⁴¹⁾。慢性的に、特に白人有力者からの寄付を当てにする組織の体質は、結局変えることはなかった。

1938年の実業連盟の財務報告を見ると支出の7割近くが、幹部および事務所スタッフの給与となっている。それに対し、広告費等の組織活性化にとって重要と思われる部分については5%程度であり、効果的な配分がなされているとは言えなかった。このように支出に占める給与の割合が圧倒的に大きかったが、他方で、若い連盟幹部への給与支払いが滞り、当時の連盟会長へ支払催促がなされていたこともあった⁴²⁾。

しかしながら、後期実業連盟の最も深刻で解決しがたかった問題は、会員数の低下に示されるよう黒人コミュニティの実業連盟離れと、CMAストア失敗以後の実質的な活動の欠如である。黒人コミュニティからの支持の低下、すなわち黒人コミュニティにおける実業連盟の影響力の低下は、毎年開かれる実業連盟の年次大会への黒人コミュニティからの参加数によっても明らかである。1939年のオクラホマシティ大会には260名が集まったが、1941年のメンフィス

での大会は211名、1948年には90名以下にまで低下した。出席者数のみならず、黒人・白人メディア関係者の取材に訪れる人数さえも年々減少していった。大会で集まる寄付金は主要な財源の一つであったが、1942年のシカゴ大会ではたった500ドル以下しか集まらず、過去最低の金額となっている⁴³⁾。毎年のように会員増加運動の提案がなされ、インセンティブ促進のためのコンテスト開催やトロフィー授与の企画が出たが、効果をあげるまでには至らなかった⁴⁴⁾。

経営革新の試みが頓挫した1930年代後半の黒人コミュニティには、再びエコノミック・ナショナリズムの動きが見られた。第二次世界大戦頃までに、全国の黒人コミュニティで「ドルの二重効用論 (Double Duty Dollar)」キャンペーンが広がった。黒人企業で消費すれば、黒人企業の利益が上がり、それによって黒人の雇用が増加すると説得するものである⁴⁵⁾。

会員数も減少し、コミュニティの支持も失った実業連盟であったが、後期の活動の中で、新たな動きも見られた。1942年の年次大会のテーマ「教育と黒人ビジネス」からも明らかなように、後期の実業連盟において、若い世代へのビジネス教育が強調されるようになった。実業連盟がビジネスマン育成のためにどのような貢献できるかが1940年代の主な議題であった⁴⁶⁾。この時期の実業連盟では、教育機関との連携によって、ビジネスマン教育プログラムの改善が取り組まれてきたのである。おそらく、次世代への望みを託すより他ないというのが実情であったのだろう。連盟自体においても、若い世代ヘイ

⁴⁰⁾ Business League, Report of the Steering Committee, August 19, 1938.

⁴¹⁾ A letter from Walker to Barnett, March 11, 1940; Business League, Resolutions Adopted during the 41st Annual Convention of the National Negro Business League, August 27, 28 and 29, 1941.

⁴²⁾ A Letter from Brown to Gaston; A Letter from Gaston to Brown, October 27, 1947.

⁴³⁾ V. V. Oak, *The Negro Entrepreneur*, Yellow Springs, 1948, pp.114-119.

⁴⁴⁾ Business League, Minutes of the meeting of the steering committee, December 8, 1947; Minutes of the meeting of the steering committee, June 15, 1948.

⁴⁵⁾ Walker, *Black*, pp.226-228.

⁴⁶⁾ Business League, Minutes of the meeting of the steering committee, May 3, 1941.

ニシアチブの交代が望まれた時期であり、今後の連盟において「南部性」の払拭を図ろうとしていた。そのために、これまでのような南部のタスキーギの黒人リーダーが中心となるのではなく、北部の若く、成功した黒人企業家達が中心となり、実業連盟の活動の場も北部や東部に移行すべきであると、実業連盟幹部たちは考えていた⁴⁷⁾。というも、1930年代半ばには、実業連盟の年次大会の開催地はほとんどが南部であり、実業連盟の運営委員会のメンバーも南部のビジネスマンやタスキーギ関係者で占められていた。結局は、当初意図していたように、遅れていた南部での黒人ビジネスの発展を実業連盟が促進することはできなかったし、全国の黒人ビジネス間のネットワークを形成することはできなかったため、実業連盟は実質上「南部の一組織」でしかなくなっていた。

後期の活動の新しい動きで、最も注目すべきは徐々に影響力を増していった「主婦連盟」の活動である。既に述べたように、主婦連盟は1932年に全国15の都市の黒人コミュニティに形成され、当時は主にCMAストアでの購買促進にあたっていた。しかし、経済的なプログラムはもはや「商業週間」のみという実業連盟に対し、主婦連盟はデトロイト支部のファニー・B・ベック夫人（Mrs. Fannie B. Peck）のリーダーシップの下、全国的に支部数・会員数を増やし、1934年までに1万人を越えた⁴⁸⁾。活動も当初のように黒人企業での購買促進を目的とした運動のみならず、掃除から季節の食材の保存方法といった家事のアイデアに関するセミナー、

家族の健康管理、女性の自立のための教育機関利用など多様なプログラムが毎月のように開催され、活動の充実ぶりをうかがわせた⁴⁹⁾。実業連盟の一部組織であった主婦連盟は1940年代には毎年のように年次大会のプログラムで活動報告をし、大会での議論の中心にさえなっていた⁵⁰⁾。戦時中の1944年には、各地の主婦連盟支部で「戦争債貯蓄クラブ（War Bond Savings Club）」を結成し、また、OPA消費者プログラムへの協力等、戦時機会に対し、実業連盟本部よりもいち早く対応する動きが見られた⁵¹⁾。

主婦連盟の躍進は、20世紀後半の黒人経済運動のまさに新潮流であった。Weems Jr.によれば、20世紀後半に進んだ黒人の主流社会への統合は、単に政治的な公民権運動によってではなく、黒人が「消費者」として認識されたことにより、統合が進んだというのである⁵²⁾。黒人の経済面での運動において、実業連盟のような企業家としての成功の追求と、それによるアメリカ主流社会への統合促進とする主張は徐々に下火になり、代わって、消費者としてアメリカ社会に広く働きかけていくという主張へと推移していった。主婦連盟の他、各地のコミュニティで見られた「雇ってくれないところでは買わない（Don't Buy Where You Are Not Hired）」キャンペーンや、“No Job, No Bud”を掲げたバドワイザーなどの製品ボイコット運動が主流となっていったのである⁵³⁾。1930年代から始まった「雇ってくれないところでは買わない」キャンペーンは、黒人コミュニティに立地する、ユダヤ系等が所有するスモールビジネスやチェー

⁴⁷⁾ A letter from Dunjee to Gaston, February 11, 1947.

⁴⁸⁾ D. C. Hine, *Hine Sight: Black Women and the Reconstruction of American History*, Bloomington, 1994, pp.78-80. Hineは、20世紀前半の黒人女性は限定された雇用機会などの面からアメリカ経済システムの最底辺に位置づけられていたが、主婦連盟のような消費運動の展開により主体的存在へと変貌していったとする。

⁴⁹⁾ National Negro Housewives League, Three Questions about Housewives Leagues, 1940, pp.1-4.

⁵⁰⁾ Business League, Newsletter, May-June, 1941.

⁵¹⁾ Business League, Minutes of the meeting of the steering committee, April 10, 1944.

⁵²⁾ Weems, Jr., *Desegregating*, pp.4-5.

⁵³⁾ J. Sides, *L.A. City Limits: African American Los Angeles from Great Depression to the Present*, Berkeley and Los Angeles, 2003, p.151.

ンスストアが黒人を雇っていないことに抗議するというものであった。これは、黒人を主要な顧客とする商店へ大打撃を与え、黒人コミュニティに立地する商店における黒人の雇用は増加することとなった。キャンペーンは黒人コミュニティの集団的なアイデンティティを強化し、のちの製品ボイコット運動のような団体運動の方法の基礎を黒人コミュニティに積ませたのである⁵⁴⁾。こうした消費運動は確かに黒人コミュニティに雇用を創出し、消費者としての一体感を植え付けることとなったが、黒人企業での雇用創出を諷刺文句にコミュニティにパトロナージュを強制できなくなった黒人ビジネスの停滞にさらに追い打ちをかけることとなった。

4. トランスナショナリズムによる新しい黒人ビジネスの模索

様々な試みの失敗とともに実業連盟の具体的な存在意義の低下が、黒人コミュニティにも、また実業連盟内部においても顕著になり始めていた1930年代中葉以降、実業連盟の周辺で、リベリア、ハイチ、ジャマイカといったアフリカおよびカリブの大西洋世界に散らばる黒人同胞への関心が高まっていった。Walkerによれば、B・T・ワシントン時代から実業連盟は西アフリカに支部を持つなど、当初からアフリカ世界との関係があったが⁵⁵⁾、実質的な協同活動が始まったのは、本節で見ていくように後期からである。CMAストアがハーレムで始まった1932年に既に、ハイチや西アフリカ、リベリア、キューバなどから原料輸出の提案がなされるなど、各地でCMAストアに対して国外の黒人同胞からの反応があったことも報告されている⁵⁶⁾。

これらの国々の中で、全国黒人実業連盟は特に、カリブ海の国ハイチに関心を持ち、様々な

レベルから交流を深めていった。地理的にも近く、外交関係においても合衆国とハイチの関係が深まりつつあったことが要因であろう。合衆国とハイチは、1915年、米海軍がハイチに駐留していたフランス軍を駆逐後、進駐し、軍事的な支配＝被支配関係にあったが、1934年合衆国政府が善隣外交へ転じ、占領を終了させた。ルーズベルトは同年現職大統領として初めてハイチを訪問し、二国の関係は新たな局面へとシフトした。しかしながら、ハイチは公的な合衆国政府だけでなく、実業連盟を通じて、アメリカ黒人コミュニティとの人種的な関係も形成していったのである。

その年、ハイチ大統領ヴァンサン (S. Joseph Vincent) は合衆国訪問時に、ニューヨークのハーレム地区に寄り、実業連盟幹部や黒人リーダーらとの昼食会に出席した。ヴァンサン大統領は、彼らに、ハイチでの農業開発計画において近代的な農業方法を伝授のため、アメリカの黒人の協力を要請した。ハイチの主要産業は農業であり、近代的開発を推し進めることによって、輸出の可能性が広がるだろうと予測したのであった。ハイチ政府が直々に、実業連盟を通じ、アメリカの黒人農業専門家、エンジニア、ビジネスリーダーらの派遣団を依頼したいという申し出がこの昼食会で行われたのであった⁵⁷⁾。実業連盟の書記長ホルシーは、実業連盟と関係が深かったシカゴの黒人メディア「アソシエイティッド・ニグロ・プレス (Associated Negro Press)」の編集長クロード・バーネット (Claude A. Barnett) に、ヴァンサン大統領の申し出を相談した。バーネットは「アメリカの黒人とハイチの同胞が心からの信頼関係を築けることは望ましいことはない」と感激したが、ハイチの農業開発には既に合衆国農務省が進出しているのではないかと危惧し、

⁵⁴⁾Weems, Jr., *Desegrating*, p.57.

⁵⁵⁾Walker, *Black*, p.184.

⁵⁶⁾Business League, Annual Report, 1932.

⁵⁷⁾A letter from Holsey to Barnett, May 23, 1934.

今回の申し出に対しすぐに乗り出すよりも、黒人ビジネスマンを紹介して様子を見ることを提案した⁵⁸⁾。この時点ではまだ経済的協力関係は形成されなかったが、これ以後、全国黒人実業連盟およびバーネットとハイチ大統領との交流が定例化していく。国家間の外交とは別に、人種のつながりに基づいたトランスナショナルな交流が行われていたのである。ヴァンサン以降、実業連盟は、D・エスティメ（Dumarsais Estime）、P・マグロワール（Paul Magloire）、F・デュバリエ（Francois Duvalier）ら、ハイチ歴代大統領と交流をもった。新大統領がハイチで就任すると、バーネットや実業連盟は連絡をとり、「合衆国政府はアフリカ・カリブ情勢に対処する際、（合衆国の）黒人大衆の意見を考慮する。」として、実業連盟を拠点とした人種レベルでの交流の重要性を主張している⁵⁹⁾。1952年には、バーネットはマグロワール大統領に対し、アメリカの黒人を通じて、リベリアのウィリアム・タブマン大統領と交流するように提案するなど、アメリカ合衆国を拠点に大西洋の黒人たちのネットワークをつなごうとしていた⁶⁰⁾。

実業連盟幹部やバーネットなど黒人コミュニティのリーダーらは定期的にリベリアやジャマイカ、ハイチに訪問するようになった⁶¹⁾。実業連盟の会報には旅行記や報告が必ず載せられ⁶²⁾、また各国の一般的な情報や政治的・経済的なニュースも会報の記事の定番となったのである⁶³⁾。軍事的占領終了以来、ハイチには合衆国からの観

光客が増加するなど友好関係へとシフトした時期であり、ハイチ側からも合衆国の黒人コミュニティとの関係は重要で、望ましいことであった。1949年のハイチの首都ポルトブランスの二百年記念祭は黒人メディアを通じて大々的に宣伝され、アメリカからの黒人観光客を歓迎するハイチ側の様子が強調されていた⁶⁴⁾。

実業連盟がハイチやジャマイカとの関係形成の上で最も重要視していたのは、経済的な協力関係構築であった。彼らは、アメリカの黒人ビジネスマンとアフリカやカリブの黒人リーダー達との関係を促進し、最終的にはアメリカからの投資機会増加を目的としていた。1934年のヴァンサン大統領からの申し出は実らなかったが、翌1935年には、ハイチ・アフロアメリカ商工会議所が実業連盟の支部となり、実業連盟を含む黒人リーダーらにより、ハイチでの産業・商業開発に関わる際の協力体制の準備が開始された。交通サービスとハイチでの生産物の輸入業を行っているユティリティ・ダイチ社（Utilités D’Haïti, Inc.）など、ハイチに進出しているアメリカの黒人ビジネスマンも現れ始めた⁶⁵⁾。1940年代後半には、実業連盟の訪問はビジネスの投資を目的とした大規模な調査団による本格的なものとなった。1947年夏には、実業連盟を中心とする黒人コミュニティのリーダーやビジネスマン80名が、キューバ、ジャマイカ、ハイチに調査団として訪れた。実業連盟会長A・G・ガストンは特にハイチについて、黒人ビジネスの発展の可能性が高いと報告した。といのも、ポルトブランスではユダヤ人やアラブ人がビジネスの大半を行っているが、ハイチでは白人が土地を購入することはできないので、彼らのビジネスには限界があり、土地を所有できる黒人

⁵⁸⁾ A letter from Barnett to Holsey May 29, 1934.

⁵⁹⁾ A letter from Barnett to Francois Duvalier, November 30, 1957.

⁶⁰⁾ A letter from Barnett to Paul Magloire, June 2, 1952.

⁶¹⁾ A letter from Gaston to Barnett, September 8, 1947.

⁶²⁾ A letter from Gaston to Barnett, September 29, 1947.

⁶³⁾ A letter from Gaston to Barnett, January 19, 1948.

⁶⁴⁾ Associated Negro Press, “Haitian Exposition Gets Underway: U.S. Joins Helping Celebrates Port-au-Prince’s 200th Birthday,” December 1949.

⁶⁵⁾ A Letter from Gary to Barnett, January 24, 1935.

に発展の余地があると考えたのである。ガストンは、ハイチ大統領にアメリカの黒人ビジネスの状況を視察してもらうべく、合衆国にハイチからの代表団を送ることを要請した。この調査団の旅行で、実業連盟は各地のビジネス組織と交流を深め、実業連盟の国外の支部は、ハバナやキングストンにも広がっていった⁶⁶⁾。

このように、当初意図したようにビジネスの機会と可能性も拡がらず、国内での影響力を失い、形骸化しつつあった後期の実業連盟において、トランスナショナルなネットワークの形成が試みられていった。実業連盟は、黒人コミュニティおよび黒人消費者からの支持も得られず、またビジネスの成功を達成する事によって白人社会から認められることもなかった。1948年には、旧世代のリーダーらの猛反発にもかかわらず、「全国黒人実業連盟」という名称から「黒人」部分が削除され、国内における人種的つながりの追求はついには捨象せざるを得なかった。そうした絶望の中で彼らは、限界の突破を試みるべく、アメリカ国外の大西洋黒人世界へと出かけていったのである。

しかしながら、実業連盟がアフリカやカリブの黒人世界に関心を持ったのは、それだけが理由ではなかった。度重なる調査により、それらの国々の経済状況、とりわけビジネスが著しく停滞し、基本的なインフラサービスさえも欠如している状況に、アメリカの黒人企業の参入の可能性を見たのである。実業連盟の視察では、バスやタクシーなどの交通機関の整備もされておらず、理美容サービス業やちょうどいい価格のレストラン、便利な金物屋などが特に必要であると報告された⁶⁷⁾。これらの地域には、飲食

店やグロサリー、ドライバーや理美容業などアメリカの黒人ビジネスの主要な分野が必要であったのだ。また、スモールビジネスに限らない機会もあった。ハイチでは、精糖工場や缶詰工場などへのアメリカの黒人ビジネスマンによる投資が望まれていた。タスキーギの若い黒人企業家プリントンは1947年にポルトフランスに渡り、近代的なクリーニング工場の投資機会を見出した。その後アメリカに戻って、最新技術を習得し、機械を購入し、再びハイチに渡り、ハイチアン・アメリカン・ドライクリーニング社(Haitian-American Dry Cleaning company)を設立した。彼はポルトフランスで現地のハイチ人アシスタント達を訓練し、事務職に就けさせ、ハイチでのホワイトカラー雇用も創出したのである⁶⁸⁾。

結論

全国黒人実業連盟の具体的な実践の試行錯誤の検討から、以下のことが示される。

第一に、黒人ビジネスおよび黒人の同化における危機に対し、人種を基盤とするエコノミック・ナショナリズムのみならず、経営改善やビジネスのネットワーク形成等の多様な試みが全国黒人実業連盟によってなされてきた。CMAプロジェクトでは、加盟商店に会計システムを導入させるなど、近代的な経営とかけ離れた黒人企業の経営面に対する実質的な改善が目指された。また、エコノミック・ナショナリズム運動では通例、黒人企業と顧客(黒人コミュニティ)、また黒人メディアによる単純なネットワークが中心であったが、CMAプロジェクトでは、黒人小売業者の協同購入システム、CMAモデルストアでの黒人製造業者の製品デモンストレーション、白人卸売業者の黒人セールス

⁶⁶⁾ Negro Press, Deadline Release, "NNBL Delegates Receive Cordial Welcome in West Indies," August 18, 1947.

⁶⁷⁾ Negro Press, "1948 National Business League Board Entertains African Delegates To The United Nations," November 27, 1948.

⁶⁸⁾ Negro Press, "A Visit to Haiti's Exposition Reveals Tropical Beauty of Black Caribbean Republic," March 27, 1950.

マン雇用、また、黒人コミュニティに対して実業連盟の下部組織である主婦連盟による働きかけなど、多層的なネットワーク構築が目指された。注目すべきは、従来ならば人種の論理で敵対関係にあった白人企業とも手を組み、両者にとって得となる、ゲーム・アプローチ戦略をとったことである⁶⁹⁾。エコノミック・ナショナリズムであれば、チェーンストアや白人企業は黒人企業にとって敵となるが、実業連盟の試みにおいて、チェーンストアのやり方が踏襲され、白人企業との協力関係構築による企業発展が目指されていたのである。

黒人ビジネスにおける経営への注目は実業連盟の試みだけではなかった。1910年代後半以降、アトランタにおける経営改善を行ったグロサリー店の出現など、理念よりも経営重視への動きが各地で見られた。「有能で、教育を受け、誠実なビジネス・リーダーシップを発揮する」20世紀的な企業人（Corporation Man）こそが黒人実業界に必要であると主張された⁷⁰⁾。友愛組織的経営からの脱皮を図り、チェーン店、ビッグビジネス等社会の主流との乖離を、人種の団結や理念でなく、経営実践によって埋めようとする黒人のビジネスに対する新たな態度がこの時期に現れていたのである。

第二に、しかしながら、CMAストアの失敗の顛末、様々なプログラムが形骸化していった経緯からも明らかなように、経営実践の継続と達成は困難であるがゆえに、実質的な経営改善や革新を達成する前に、安易なエコノミック・ナショナリズムや寄付への依存へと流されてし

まう可能性と常に隣り合わせであった。事実、CMAプロジェクトが頓挫した1930年代半ば以降、各地の黒人コミュニティで再びエコノミック・ナショナリズム運動が開始されていた。

第三に、トランスナショナルな新たな黒人（人種）>および黒人コミュニティ>の構築である。1930年代後半の黒人コミュニティ内のエコノミック・ナショナリズムは、その後ほどなく白人企業への黒人消費者運動へと移り変わり、黒人ビジネス促進の組織、実業連盟の黒人コミュニティに対する影響力は二度と取り戻される事がなかった。アメリカ国内において、黒人コミュニティをビジネスの成功というキーワードによって組織していく運動はもはや有効性を持ち得なかったのである。限界に直面した後期の実業連盟では、国境を超えた<人種>のネットワーク形成が試みられた。<黒人（コミュニティ）>の範囲を拡大していったのである。組織名称から<黒人>という部分を削除した実業連盟であったが、彼らは国境の枠を超えて、ハイチやジャマイカといった大西洋の黒人世界で<黒人ビジネスの成功>を追い求めたのである。

注記：本稿作成において使用した、全国黒人実業連盟の年次報告、書簡、会計記録、議事録等およびアソシエイティッド・ニグロ・プレス的一次史料は全て、シカゴ歴史協会（Chicago Historical Society）所蔵の Claude A. Barnett papers, 1918-1967より得た。全国黒人実業連盟についての主要な研究書である John Burrowsの *The Necessity of Myth* は *National Negro Business League Collection* の資料を使用しているが、本研究では Barnett papersによって、パロウズがカバーしていない後期の実業連盟の歴史を新たに発掘した。

⁶⁹⁾ 青木矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社、2003年、pp.113-146.

⁷⁰⁾ T. I. Brown, ed., *Economic Co-Operation among the Negroes of Georgia: Report of a Social Study made by Atlanta University, with the Proceedings of the Twenty-second Annual Conference for the Study of Negro Problems, held at Atlanta University, on Monday, May the 28th, 1917*. Atlanta, 1917. pp.16-19.