イギリス植民地商社の多角的成長

— ハリスンズ・アンド・クロスフィールド社の事例（一八四四—一九八二年） —

一 問題の所在

従来、イギリス商社は高度に専門化して発展し、「総合商社」的な成長は見られなかったという議論がなされてきた。⁽¹⁾ところが、国内商社に関してはこの見解が一応妥当するものとしても、イギリス植民地貿易で活動していた商社の発展過程に注目すると、これらの企業の中で、次第に「総合商社」的特徴を有するに至る企業が散見される。この発展形態を、本稿では取扱商品、業務、および地域についての拡大を一括して、仮に「多角的成長」という用語を用いて表現する。そして、多角化した商社の中心活動がイギリス植民地貿易であったことから、こ

れらの商社を「イギリス植民地商社」と呼び、専門化した国内商社と区別しておく。

この「イギリス植民地商社」は、植民地独立後の今日も、イギリスの流通部門において重要な役割を果している。表1は、一九七六／七七年段階のイギリスにおける卸売企業最大一五社（外資系を除く）を示したものである。この表に記載された企業の中で、主要業務が輸出入全般と分類されているインチケープ社（Inchcape & Co. Ltd.）、ダルジェティ社（Dalgety, Ltd.）、ハリスンズ・アンド・クロスフィールド社（Harrisons & Crossfield, Ltd.）、ガスリー社（Guthrie Corporation, Ltd.）は、いずれもその成長初期に植民地貿易に従事し、現在では多

猿 渡 啓 子

表1 イギリス卸売企業の最大15社, 1976/77年
(年間売上高による順位)

企 業 名	主 要 業 務	売上高 (百万ポンド)	利 益	従業員数
1 Co-operative Wholesale Society	消費組合向け販売	2,700	—	131,000
2 S. & W. Berisford	食品輸入加工販売	1,262	27	3,100
3 Inchcape & Co.	輸 出 入 全 般	1,260	94	6,756
4 Czarnikow Group (私会社)	商 品 取 引 ¹⁾	1,117	6	564
5 Amalgamated Metal Corp.	鉱産物金属輸出入	1,058	10	1,297
6 Dalgety	輸 出 入 全 般	725	30	13,822
7 Gill & Duffs Group	商 品 取 引 ¹⁾	713	22	574
8 Harrisons & Crosfield	輸 出 入 全 般	579	25	5,141
9 Booker McConnell	食 品 輸 出 入	523	27	17,204
10 Fitch Lovell	食 品 輸 出 入	447	11	17,120
11 Thomas Borthwick & Sons	食 品 輸 出 入	405	11	1,862
12 Guinness Peat Group	商品取引・金融	360	16	1,944
13 Guthrie Corporation	輸 出 入 全 般	253	25	30,000
14 Nurdin & Peacock	雑 貨 卸 売 ²⁾	214	5	1,915
15 Danish Bacon	食品輸入加工販売	213	2	3,912

注：この表は、筆者が *The Times 1000*, 1978—79 のデータを基準とし、次の資料により補充、再検討して作成したものであり、外資系企業は除外してある。

1) Commodity Brokers の訳。2) Cash and Carry Wholesalers の訳。

出所：*The Times 1000*, 1978—79; *Britain's Top 2000 Private Companies*, 1980; *Europe's 5000 Largest Companies*, 1978; *Jane's Major Companies of Europe*, 1978; *The Major Companies of Western Europe*, 1979; *The Stock Exchange Official Yearbook*, 1977—78.

国籍企業へと成長したものである。さらにダルジュエティ社以外の三社は、東南アジアにおいてエイジェンシー・ハウス⁽³⁾ (Agency Houses 以下では A・H と略記する) として知られる。なかならず、ハリスンズ・アンド・クロスフィールド社とガスリー社は、東南アジア経済に強大な影響を持った。⁽⁴⁾

本稿の課題は、ハリスンズ・アンド・クロスフィールド社 (以下では H & C 社と略記する) の設立から現在に至る長期的発展を辿ることにより、同社の多角化 (取扱商品、業務、地域について) の特徴を明確にすること、多角化の契機を探ることである。そして、本稿に先立って考察したガスリー社に関する拙稿の研究成果を踏まえたうえで論旨が展開される。したがって、そのために前稿と同様、経営環境とそれに対応した経営戦略の変遷という視

角から分析が行なわれる。

試みに、同社の設立から一九八二年⁽⁶⁾までの歩みを、経営戦略の観点から次のような三時期に区分した。第一期（一八四四—一九四年）は、茶・コーヒー卸売商兼輸入商として発展した時期であり、第二期（一八九五—一九三七年）は、同族外のマネジメントのもとでアジアの植民地の生産部門へ進出し、農産物生産会社の経営代理業務を開始した時期である。また、同社は三国間貿易を開始した。第三期（一九三八—八二年）は、最終製品製造業へ進出することで多国籍企業化した時期である。以下の各節で、それぞれの時期について検討しよう。

二 茶・コーヒー卸売商兼輸入商としての発展

一八四二年、ビールの関税⁽⁷⁾財政政策が導入され、これに続いて一八四九年にイギリス外国貿易におけるイギリス船舶の独占を擁護していた「航海条令」が撤廃された結果、イギリス経済は自由貿易体制へ移行した⁽⁷⁾。こうなると、茶貿易はアメリカ・クリッパー船からの激しい競争に晒されるようになり、この競争は一八六九年のスエズ運河開通後、汽船が加わって一層激化した⁽⁸⁾。

この頃、中国茶の他にインドおよびセイロン茶がイギリスに回り始めた。この背景には、一八二〇年代に入り英中貿易がアヘン問題で行き詰まり、茶が将来中国から確実に入手できる保証はないという不安が生じたため、東インド会社がインドにおいて茶栽培を開始したという事実が存在した⁽⁹⁾。一八六〇年代に茶栽培業はセイロンへも伝播し、八〇年代以降急激に拡張した結果、インドおよびセイロン茶は中国茶を駆逐することになった。ちなみに、一八九〇年にはイギリス国内で消費される茶の七〇%は前者によって占められていた⁽¹⁰⁾。

かかる環境のもとで、H & C 商会は発足した。ヨークシア州ウェンズリデール (Wensleydale) 出身のクエーカー教徒⁽¹¹⁾ダニエル (Daniel) ハリソン (当時四九才) は、一八四四年リバプールで、弟のスミス (Smith) (当時二六才) とジョセフ (Joseph) クロスフィールド (当時二三才) との共同出資により、資本金八、〇〇〇ポンドの茶・コーヒー卸売業を始めた⁽¹²⁾。

同商会は、一八五四年に本店をリバプールからロンドンへ移転した。それは、「航海条令」撤廃後、茶貿易商の数が増加し、また商人数も膨張した結果激化した競争

表2 H & C 商会の利益、
1844—59年 単位：ポンド

年	利 益
1844 ¹⁾	3,000 以上
1845 ²⁾	約 5,000
1847	6,400
1854	15,000
1855	△ 1,162
1856	25,000 ³⁾
1858	860 ⁴⁾
1859	10,000 ⁴⁾

注：△は欠損を示す。

1) この年の資産は5万ポンド、負債は4万ポンドであった。

2) この年の資産は7万6,000ポンド、負債は6万4,000ポンドであった。

3) 前半期の利益は7,000ポンド。

4) 前半期の利益。

出所：Harrisons & Crosfield, *op. cit.*, p. 4, 7—9.

を切り抜けるためであった。同商会は、当時茶取引の大部分が行なわれていたロンドンに店舗を開設することが、新茶の競売に有利であると考えたのである。一八五七年恐慌期にはイングラント銀行の割引率がイギリス史上最高の一〇%となったため、同年、ロンドンで操業する茶業の老舗教社が倒産した。だが、H & C 商會はこの難関を乗り切り(表2参照)、卸売業者であると同時に、小売商に対して金融業者としての役割をも果たしていた。¹⁴⁾

一八七三年にドイツとアメリカに端を発した恐慌はイギリスに波及し、イギリス経済は一八九六年まで異常に長期化した不況に陥った。この時期を通じてイギリスは、アジア、アフリカにおける領土拡張政策を積極的に推進

し、同時に海外投資を志向した。¹⁵⁾ かくの如き環境変化の中で、H & C 商會の経営戦略は大きく変容する。これを節を改めて検討しよう。

三 植民地への進出と多角化の始動

一八九〇年代に入ると、経済不況を反映してH & C 商會の営業成績は思わしくなくなった。この頃、シニア・パートナーは老齢化しており、マネジメントの世代交替の時期でもあった。そこで、同商會は、俸給経営者(salaried managers)によって同商會の建直しを図ることを決定した。クラーク(Heath Clark)とランパード(Arthur Lampard)は、それぞれ一八八一年、八五年に同商會のスタッフとして採用された。その後、実績を通してパートナーからその手腕を買われ、一八九四年に至り両者は同社のパートナーとして加わった(表3参照)。これを契機に、ハリスン家とクロスフィールド家はクラークとランパードに同企業の経営を一任し、両家は単なる出資者となった。つまり、この時点で同商會は、家族パートナーによって閉鎖的に所有され経営される企業から、専門経営者に意思決定を委ねる近代企業へと脱皮す

(117) イギリス植民地商社の多角的成長

表3 H & C 商会のパートナー名, 1844—94年

パ ー ト ナ ー	就任年	退社年	備	考
ダニエル・ハリスン	1844	1863		
スミス・ハリスン	1844	不詳	ダニエル・ハリスンの弟	
ジョセフ・クロスフィールド	1844	同上		
チャールズ・ハリスン	1855	同上	ダニエル・ハリスンの息子	
サミュエル・B・ハリスン	1862	1863	同	上
ジェームズ・B・クロスフィールド	1871	1911	ジョセフ・クロスフィールドの息子	
ジョージ・T・クロスフィールド	1872	1910	同	上
ジョン・M・ハリスン	1878	1898	スミス・ハリスンの息子	
ヒース・クラーク	1894	1924	1881年にスタッフとして採用	
アーサー・ランバード	1894	1916	1885年にスタッフとして採用	

出所：Harrisons & Crosfield, *op. cit.*, pp. 3—12, 14.

る方向を志向したとみることができよう。クラークとランバードは、以下に述べるように、地域別および機能別分業により同企業を拡張してゆく。

彼等の方針は、アジアの植民地へ進出することであった。植民地における戦略は、第一に、輸出代理人を排除し、しかもイギリス国内向けの茶以外はロンドンを経由させず、生産国から消費国へ輸出する三国間貿易を開始すること、第二に、ゴムを中心とする農産物生産への進出という垂直統合政策であった。植民地におけるかかる戦略の他に、彼等はブランド政策を含む茶のマーケティング政策をも採用し、前方統合を志向した。

(一) 三国間貿易の開始

一八九五年、ランバードはコロンボで新たにパートナーシップを組み、茶の買付けを業務とするクロスフィールド・ランバード商会 (Crosfield, Lampard & Co.) を起業した。⁽¹⁸⁾ここから、三国間貿易が開始された。二年後、H & C 商会のスタッフであるクロル (G. Croll) が同新会社へ派遣され、数年後には同社の支配人となった。そして、同社のスタッフとして、クrollsの出身地から彼の人脈を通じて身元の確かな人物が採用された。⁽¹⁹⁾こうして

三国間貿易がいくらか軌道に乗ると、同じく茶の買付けのため、カルカッタにも別のパートナークラーク商会(Lampard, Clark & Co.)が起業され、三国間貿易がさらに推進された。

次いでH&C商会は、イギリス、オーストラリアに次ぐ茶の主要消費国であった合衆国のニューヨークで、一九〇四年に新パートナークラーク商会を創設した。続いて翌年、モンパード・クラーク商会を創設した。続いて翌年、モンパード・クラーク商会を創設した。続いて翌年、モンパード・クラーク商会を創設した。つまり、遠隔地との取引を行なう場合、当初、同商会は代理商に手数料を支払って業務を代行させていたが、一八九〇年代に入り取引量と収益が増大するにつれて、自ら海外支店・事務所ないし新会社を設置することが有利であると考えるようになったのである。かかる方針の採用は、この時期に同商会が、海外に人員を配置するのに要する資金と、海外に派遣できる信頼し得る有能なスタッフを有していたことを意味する。ところで、海外消費市場において創設された新会社ないし開設された支店は、商品輸出の拡大において戦略的な役割を果す。すなわち、消費市場に、代理人ではなく自社の代表者を常駐させる

ことにより、企業は自社商品の販売をより促進させることができ、市場情報がより高い信頼度で、しかも迅速に収集されることになるからである。また、海外支店等の設置により、取引量の増大とともに膨大な額となりつつあった代理人へのマージンという支出を除去し得たのは言うまでもない。

以上みてきたように、海外に流通網を拡張する場合、一九〇〇年代半ばまでの同商会の方針は、表4に示される如く、国際的に結合したパートナークラーク商会と支店・事務所開設であった。これらの新パートナークラーク商会ないし支店・事務所は、茶貿易を主要業務とする企業であり、したがって、H&C商会は依然茶貿易に重点を置いていたとみられる。だが、一八九四年に発行された回章(circular letter)に拠れば、世界中に販売網を持つに至った同商会は、「茶はもとより、需要に応じてあらゆる種類の商品の委託売買を行なえる立場にある」のであった。²¹ 実際には、茶以外のいかなる商品がどれほどの規模で取引されたかは一切不明であるが、この段階で既に同商会は、茶に限定された専門商社から、あらゆる製品系列を三国間でも取扱うジェネラル・マーチャントを志向す

(119) イギリス植民地商社の多角的成長

表4 H & C 商会のパートナーシップ・支店・事務所開設, 1844—1918年

開設年	開設地					パートナーシップ名
	イギリス	ア	ジ	ア	その他	
1854	ロンドン ¹⁾					
1895		コ	ロ	ン	ボ	クロスフィールド・ランバード商会
1899		カ	ル	カ	ッタ	ランバード・クラーク商会
1904					ニューヨーク	クロスフィールド・ランバード・クラーク商会 ²⁾
1905					モントリオール	
1907		ク	アラ	ン	ブール	
1910		ス	マ	ト	ラ	メルボルン
					ウエリントン	
1911		バ	タ	ヴ	ィ	ア
1912		キ	ー	ロン	(Quilon),	
		イ	ン		ド	
1917		上			海	
		神			戸	

注: 1) まもなく本店となり, リバプール本店は閉店した。

2) 1908年に有限責任会社へ改組され, H & C Inc. としてニューヨークで登録された。

出所: *Harrisons & Crosfield, op. cit.*, p. 16, 19, 30, 37, 48, 50.

の方針を持っていたことが読み取れるのである。
(二) 農産物生産過程への進出

かくの如き茶貿易における戦略が進展する中で、一八九九年、同商会はセイロンのホプトン・ティール・エステート (Hoppon Tea Estate) を購入し、農産物生産に手をそめた。一九世紀末にインドおよびセイロン茶が大量にイギリスへ輸入された結果、茶卸売価格は低下した。これに対し、小売価格は依然高価格であったため、茶卸売商はそのマージンから大きな収益を上げていたようである。⁽²³⁾ 一八九〇年代末における同商会の正確な収益は不明であるが、この一般的傾向から推して、H & C 商会はこの投資を行ないうるだけの資本を蓄積していたと考えられる。

ちょうどこの頃、合衆国をはじめとする先進工業諸国において、自動車産業が勃興していた。そのため、同産業の関連産業たるタイヤ製造業からゴム需要が急増した。拡大するこの需要を満たすため、東南アジアの植民地において原料ゴム生産が開始された。かくして、H & C 商会にとりゴム生産への投資

の好機が到来したのであった。同商會が茶よりむしろゴム生産へ重点的に進出したのは、将来におけるゴム栽培業の、より大きな成長性を予測したからであろう。⁽²⁴⁾

さて、H&C商會のゴム生産過程への進出は、茶貿易を通じて創り上げた、セイロンのエステート所有者との個人的關係を、こゝとして行なわれた。ここでその最初の例を述べておこう。セイロンのエステート所有者ベネット (W. S. Bennett) は、一八九五年にマラヤの茶とコーヒーの混植エステートを購入した。一八九〇年代末にコーヒー価格が下落したのに対し、ゴム価格が急騰するのを見て、彼は同エステートで茶とコーヒーに代わりゴム栽培を開始した。先ず彼は、ゴム栽培のための創業資本を調達するため、一九〇三年、ロンドンで同エステートを公開株式会社へと改組した。改組にあたり、彼の旧友であるブレット (H. W. Brett) とブレットと取引のあったH&C商會のランバードを發起人とした。というのは、イギリスで名の通った事業家ブレットと、彼と取引のある信用あるH&C商會を發起人とすれば、イギリス人投資家の信用を得ることができ、資本を容易に調達できると考えたからである。⁽²⁵⁾ 同エステートは、パタ

リン・ラバー・エステーツ・シンジケート⁽²⁷⁾ (Pataling Rubber Estates Syndicate) の社名で、授權資本三万ポンド、発行資本二万ポンド(それぞれ額面一ポンド株式)で創設された。売り手のベネットは、エステート売却費として二万ポンドを受取った。その内訳は、同新会社の株式で一万ポンド、現金で五、〇〇〇ポンド、残額五、〇〇〇ポンドはエステート担保で五%の利子付きで支払われた。つまり、この企業の場合、エステート所有権の50%はベネットが依然として保持していたことになる。発行資本二万ポンドのうち一万ポンドが公開され、H&C商會は、そのうち一、〇〇〇株を引受け、同時に新会社の経営代理並びに総務 (Managing Agents & Secretaries) を任された。⁽²⁸⁾ これがすなわち、H&C商會による経営代理業務の開始である。この結果、従来の貿易業務の他に経営代理業務が同商會の一事業部門として加わり、ここに業務の多角化が行なわれた。新業務は、一九一〇年頃までに同商會の戦略的事業として確立した。同商會は、経営代理業務を遂行する中で、およそ次の三機能を果たしたと考えられる。⁽²⁹⁾ その機能とは、第一に、イギリス資本市場を通じてのゴム栽培会社の起業、第二

に、生産資材・衣料・食糧等の供給によるゴム栽培業の促進、第三に、生産物たる原料ゴムのための市場開拓であった。

まず、第一の機能について言えば、H & C 商会等のイギリス植民地商社（特にA・H）は、個人資産エステート所有者から公開株式会社への改組の要請があった時、あるいは自ら買収したエステートを公開株式会社へと改組する時、発起人の役割を果たした。⁽³⁰⁾ 東洋との取引が長いため、イギリス資本市場で名が通っており、アジア事情に精通しているA・Hを目論見書に列記するのは、イギリス人資本家の信用を得やすくするための方策であった。⁽³¹⁾

続いて第二の機能に移ると、A・Hが発起人となり、個人資産エステートが公開株式会社へと改組されると、A・Hは新設栽培会社の経営代理会社に指名され、エステートでのゴム栽培に関して責任を負うことがあった。この指名は、A・Hがゴム栽培会社の株式の一部を引受けた場合に起こることが多かったようである。A・Hは、ゴム栽培会社と経営代理契約を結んだ結果、A・Hの取締役のうち少なくとも一名は栽培会社の取締役を兼任することになった。取締役報酬 (director's fee) は、通常

年俸一〇〇ポンド程度であった。⁽³²⁾ さらに、A・Hは生産物販売代理権およびエステートにとっての必需品たる機械・衣料・食糧そして土地等、種々の物品購入代理権を与えられることがあり、その場合、かかる業務代理に対して二・五〜三%の手数料を受取ったと言われる。⁽³³⁾ そして、同代理権を獲得した結果、H & C 商会の取引商品は多角化されることになった。

第三の機能である原料ゴムのための市場開拓は、茶貿易を通じて設置された支店・事務所網に大きく依存した。A・Hのゴム市場開拓のインセンティブもまた、生産物販売代理権⁽³⁴⁾を獲得でき、販売生産物を基礎に算定した手数料が得られる経営代理契約であったと推定される。

(三) 茶業における前方統合志向

他方、クラークは茶のブランドが将来さらに広範に普及すると見通し、H & C 商会のブランド業務部門 (Brand Dept.) の拡張に精力を注いだ。⁽³⁵⁾ 当時、主に小売商が客の要望に応じてそのつど行なっていた茶のブランド作業を、同商会は機械化し、自らブランドを行なった。さらに、ブランド済み茶を、四分の一、二分の一、一ポンドの重量で亜鉛箔で包装し、そこに価格とともに流通業

者としての自社名を表示するというマーケティング政策をも実現した³⁶⁾。これに関連して同商会はまた、自社ブランド「ネクター」(Nectar)を創出した。同商会の他にもブランド商品を流通させる大手卸売商が存在したが、このようなマーケティング政策は当時としては極めて進歩的であったため、かかる販売方法に心理的不安を覚えた小売商との間に摩擦を生じた。そこで、H & C商会は、当初、販売代理人を置く南アフリカ市場において主に、同ブランド商品を販売する方針を採用した。こういった海外市場に対する積極策の採用もまた、H & C商会が専門経営者のもつて、イギリス国内販売よりむしろ、海外事業活動に積極的に重点を移行させつつあった当時の戦略の現われであるといえよう。

(四) H & C 商会の公開株式会社への改組

H & C 商会の業務が拡大するにつれて、従来のパートナーシップという企業形態が問題となってきた。今や、同社の戦略的事業分野となった農産物生産への投資を増大させ、企業の成長を可能とするには、安定した、しかもより巨額な資本の充実が不可欠であった。海外でのパートナーシップを買収し解消するためにも、同商会は多

額の資本を必要とした。この理由から、外部資本の導入を図るため、H & C 商会はその企業形態を、パートナーシップから、私会社を経ずに一挙に公開株式会社へと改組する方針に踏み切った。改組は、一九〇八年会社法の施行を契機として行なわれたが、同法に抵触しない範囲でパートナーシップ時代の所有・支配形態が保持された。同年、イギリス内外のパートナーシップを二七万三、九四六ポンドで買収するため、全額発行済みの授權資本三〇万七、五〇〇ポンドで公開株式会社 H & C 社が設立された。このうち一五万七、五〇〇ポンドは、優先普通株 (Preferred Ordinary Shares) と役員株 (Management Shares) の形で発行され、これらはともに、もとパートナーが引受けた。残る一五万ポンドは、優先株として発行された³⁸⁾。同優先株のうち約一〇万株は、もとパートナーの縁故者、取引先、従業員等関係者に予め割当てられており、事実上の公募は五万ポンド (発行済み資本額の約一六・三%) に過ぎなかった。しかも、議決権は、H & C 関係者が引受けた普通株と役員株にのみ与えられていた。つまり、この改組は、従来の関係者が依然として議決権を保持しており、同社の支配の閉鎖性が維持されたまま、一部外

部資本を導入し、経営の安定と拡大を目差したものであったと言えよう。改組後、同社の活動は、東南アジア、特にマラヤにおけるゴム栽培業の発展と共に大きく飛躍した。二〇世紀初頭以降における同社の急速な成長は、一九〇八年の発行済み資本額三〇万七、五〇〇ポンドが、一九一四年に一〇〇万七、五〇〇ポンドへと三・三倍に増資されていることから明らかである。⁽³⁹⁾

兩大戦間期には、H & C社の戦略的事業分野であったゴムおよび茶栽培業に国際カルテルが締結され⁽⁴⁰⁾、時代は企業にとって不安定な局面に突入した。この環境に対応して採用された同社の戦略は、同社内部の経営強化および競争の激しい企業相互の関係を調整するための事業の再編成であった。一九一六年、辣腕経営者ランバードが他界すると、クローグが名目上の会長に就任し、ランバードに手腕を買われていたウェルチ(H. Welch)が一九二三年まで、戦略部門たるエステート事業の事実上の後継者となった⁽⁴¹⁾。その後、ミラー(H. E. Miller)が会長の座に就き、彼を中心に同企業が経営された。ちなみに、ミラーは、A・Hのガスリー社会長(ヘイ(J. Hay))と共に上記国際カルテル締結の立役者であった⁽⁴²⁾。

なお、事業再編の中で注目されるのは、一九一六年、同社が競争の激しい茶卸売部門なるブレンド包装部門(Blended Packet Dept.)を切り離したことである。同部門は、R・トワイニング商会により吸収された⁽⁴³⁾。この時点で、H & C社はその出自たる製茶販売業者としての色彩を払拭し、ますます輸出入に專業化するジュネラル・マーチャント的な方向を目差したとみることが出来る⁽⁴⁴⁾。

四 製造業への進出——多角的急成長

第二次大戦後、国際的な貿易自由化の結果、企業相互の競争が激化した。これに加えて、植民地が相次いで政治的独立を達成すると、新生政府は国民経済の形成を目差し、外国資本を制限する政策を採用した。これを、H & C社の戦略的活動地域であったマラヤについて具体的に言えば、一九五七年、英領マラヤがマラヤ連邦として独立すると、連邦政府は直ちに外資系栽培会社への土地払下げ量を減少させる方針を採用し、さらに一九七一年、「新経済政策」を導入して外国企業における資本所有と経営陣のマレーシア化を図った⁽⁴⁵⁾。このような経営環境の

変化に直面し、H & C社は新たな戦略の採用を余儀なくされた。その戦略とは、一方で北米、ヨーロッパ、オーストラリア等の製造業へ進出することにより、活動地域と事業分野の分散を図り、他方でマレーシアにおける同社グループの商品作物栽培会社を再編成することであった。先ず、製造業への進出について検討しよう。

H & C社は、既に一九三八年、カナダの化学薬品製造企業ディロンズ・ケミカル社(Dillons Chemical Co., Ltd.)を買収し、製造業へ進出し始めていた。⁽⁴⁷⁾ H & C社による製造企業の買収は、第二次大戦後に加速された。というのは、大戦後、世界各地の原料市場で商社に仲介されず、バイヤーが商品を直接買付けに来る傾向が現われ、競争が激化したため、同社は製造部門との連携の必要性をより強く認識するようになったからである。⁽⁴⁸⁾ 同社はまず一九四七年に、イギリスの大手機械製造企業R・A・リスター社⁽⁵⁰⁾(R. A. Lister & Co. Ltd.)との合併でハリスンズ・リスター・エンジニアリング社(Harrisons Lister Engineering, Ltd.)を設立した。R・A・リスター社との合併企業設立後、H & C社は北米、ヨーロッパ、オーストラリア等のゴム製品、消火器、ガラス、薬品、

化学その他の既存製造企業の買収を重ね、子会社を増加させて、自らは商品作物栽培会社の経営代理、輸出入、海運および保険業代理を業務とする事業持株会社へと成長を遂げた。⁽⁵¹⁾ かかる戦略を採用した結果、H & C社は事業分野と製品系列が多角化され、しかも営業活動が多国籍化された複数単位企業へと成長した。この営業活動の多国籍化は、カントリー・リスクを分散しようとする政策でもあった。同社の多角化企業化の特徴は、従来の製品系列と関連する産業での事業部ないし子会社の新設による内部成長ではなく、関連・非関連事業分野において、ほぼ全面的に既存企業の買収によったことである。

次に、同社グループの商品作物栽培会社の再編成について考察すると、マレーシアでは、例えば一九六〇年にバタリン社とジュグラ・ランド・アンド・ケイリイ社(Jugra Land & Carey, Ltd.)の合併、あるいはロンドン・エイジャティク・ラバー・アンド・プロデュース社(London Asiatic Rubber & Produce, Ltd.)によるオリエンタル・ラバー社(Oriental Rubber Co., Ltd.)とラナドロン・ラバー・エステーツ社(Lanadron Rubber Estates, Ltd.)の吸収合併等が進行した。⁽⁵²⁾ 同年、H & C

社はスマトラ所在の傘下栽培会社八社を合併し、それを持株会社ロンドン・スマトラ・プランテーションズ社 (London Sumatra Plantations, Ltd.) として創設した。

その後、H & C 社は一九七六年にイギリス登録の持株会社ハリソンズ・マレーシアン・エステーツ社⁽⁵³⁾を創設した。後者は、マレーシア登録の栽培会社マレーシアン・プランテーションズ社⁽⁵⁴⁾ (Malaysian Plantations Bhd.) として合併されたH & C 社傘下の優良栽培会社三社、の全株式を買収する目的を持って設立されたのであった。その買収は、翌年行なわれた。そして、H & C 社は同持株会社の株式を所有した。その持株比率は、一九七八年には約六二%、七九年には八〇%であった⁽⁵⁵⁾。続いて一九七七年、H & C 社は同社グループの主要企業数社のTOBを断行し⁽⁵⁶⁾、グループ内の統合集権化を行なった。かくして、H & C 社は同グループの農業部門をそれまでのルーズな集合体から、統合された集権的な組織へと再編成したのである⁽⁵⁷⁾。

五 結びにかえて

最後に、多角化が開始された時期におけるH & C社内

部の問題と、同社を取り巻く経営環境を整理したうえで、多角化の契機および特徴を要約しよう。

まず、企業内部の主体的要因という側面で捉えると、一八八〇年代前半に同社は俵給経営者に近いと考えられるスタッフを採用し、この時点で所有と経営の相対的分離が始まっていたと言えよう。その後の同社の成長過程を辿ると、一八九四年に経営実権を握った専門経営者のもとで企業として決定的な発展が可能となった。

一方、同じ頃同社を取り巻く直接の経営環境とは、アジアの植民地を舞台とするゴム栽培業の急激な発展であった。この急成長を担った生産主体の主たるものは、イギリス系ゴム栽培会社であった。これらの企業は、従前、個人資産エステートであったが、同産業の将来性を予想し、多くが公開株式会社へと改組された。

H & C 社は、まさにこの時期にアジアへ進出し始めていたのであった。一九〇三年、同社はゴム生産へ進出した。この進出は、同社が茶貿易を通じて創り上げた信用・金融・情報力を基礎として行なわれた。これを具体的に言えば、同社は茶エステート所有者との個人的関係をとことし、イギリスの資本市場におけるゴム会社設立

の発起人となり、マラヤの農産物生産とイギリス資本市場をつなぐ媒介となったのである。そして、ゴム会社設立後、H&C社は新設会社の株式を一部所有する場合が多々あった。その場合、両社間に経営代理契約が結ばれたと考えられる。同契約に基づき、H&C社はゴム会社から、生産物販売代理権および、エステートの必需品たる機械・衣料・食糧等種々の物品購入代理権を付与されることがあり、これに対して手数料を受取った。この結果、H&C社の出自たる卸売業・輸入業の他に経営代理業務が同社の戦略事業部門として加わった。同社の取引商品もこれにより多角化された。そして、経営代理業務を遂行する中で同社は、発起人機能、必需品供給によるゴム栽培業の促進、生産物のための市場開拓という三機能を果した。かかる機能を遂行しつつ、同社は「総合商社」的企業としてのノウハウを蓄積していったとみるこ

とが出来よう。

同社が、こういった多角化に向けて急成長を遂げたのは、第二次大戦後であった。同社は、一九五〇年代における貿易自由化という経済的要因に規定され、それまでに蓄積した取引・金融・情報機能を相互連動させて製造

業へも進出した。そして、一九七〇年代の東南アジア諸国政府の現地化政策という政治的要因が、同社の多角的成長により拍車をかけたと言えるであろう。

(1) 例えば、中川敬一郎「日本の工業化過程における『組織された企業者活動』『経営史学』第二巻三号、昭和四二年参照。

(2) 総合商社の概念規定についても議論が分かれるが、本稿では梅井義雄氏の挙げられる五点の特徴を備えた商社を念頭に置いている。その特徴と機能については、梅井義雄『三井物産会社の経営史的研究—「元」三井物産会社の定着・発展・解散—』東洋経済新報社、昭和五年、一一—一二頁参照。なお、海峡植民地 (Straits Settlements) シンガポール、マラッカ、ペナンにより構成) において主として活動していたイギリス植民地商社名および取引品目については、*Kelly's Directory*, 1906, pp. 367—369; do., 1912, pp. 97—103; do., 1924, pp. 288 c—288 e 参照。

(3) A・Hの特徴については、山田秀雄「マラヤ・ゴム栽培業史覚書」『経済研究』第二六巻三号、一九七五年、二六三頁参照。山田氏は、東南アジアでA・Hと呼ばれるイギリス商社の特徴は、M. Greenbergが指摘する対中国・インド貿易におけるイギリス商社の特徴とほぼ同様だとおられる。すなわち、通常の輸出入貿易と並んで各種の代理業務を営む商社をさすと言われる。M. Greenberg,

British Trade and the Opening of China, 1800—42

(London: Cambridge Univ. Press, 1951) pp. 144—52.

- (4) F. E. Hyde, *Far Eastern Trade, 1800—1914* (Edinburgh: T. & A. Constable, Ltd., 1973), p. 87; K. M. Shah, *The Metropolitan Organization of British Colonial Trade: Four Regional Studies* (London: Faber & Faber, Ltd., 1951), p. 148; J. C. Jackson, *Planters and Speculators: Chinese and European Agricultural Enterprise in Malaya, 1786—1921* (Kuala Lumpur: Oxford Univ. Press, 1968), p. 245.

(5) 拙稿「イギリス商社の経営戦略と組織—ガズリー社の事例(一八二一—一九八一年)『経営史学』第十七巻四号、一九八三年を参照されたい。なお、何故特定のイギリス商社、すなわちイギリス植民地商社が多角化したのか。これは極めて興味ある研究課題であるが、筆者は先ず、かかる企業の発展過程について克明な事例研究を行なう、多角的成長を遂げたイギリス商社の特徴を析出したうえで、事実に基づき、多角化の契機を検討したい。

(6) 一九八二年六月、マレーシア政府機関 PNB (Permodalan Nasional Berhad) に于り、H & C 社の子会社ハリス・マレーシア・エステーツ社 (Harrisons Malaysian Estates, Ltd.) の株式五一%が買収された。同事件は、H & C 社にとり重要な転換期を意味する。したがって、本稿では同年までを分析対象とした。Far Eastern

Economic Review, 28 th May 1982, p. 69; do., 11 th June 1982, pp. 120—21.

- (7) 吉岡昭彦『近代イギリス経済史』岩波書店、一九八一年、七五—七八頁。

(8) 一八六〇年代—一九三〇年代における東南アジア航路のイギリス海運業の競争に於て、F. E. Hyde, "British Shipping Companies and East and South-east Asia, 1860—1939", in C. D. Cowan (ed.), *The Economic Development of South-east Asia: Studies in Economic History and Political Economy* (New York: Frederick A. Praeger, 1964) 参照。

(9) Sir P. Griffiths, *The History of the Indian Tea Industry* (London: Weidenfeld & Nicolson, 1963), p. 37. 最初の茶栽培・製茶会社は、トマサド社 (Assam & Co.) に於て、D. Forrest, *Tea for the British: The Social and Economic History of a Famous Trade* (London: Chatto & Windus, 1973), pp. 105—117; H. A. Artobius, *A History of the Assam Company, 1839—1953* (Edinburgh: T. & A. Constable, Ltd, 1952), pp. 8—9, 37; D. H. Buchanan, *The Development of Capitalistic Enterprise in India* (London: Frank Cass & Co., Ltd., 1966), p. 55.

(9) S. H. Twining, *The House of Twining, 1706—1956* (London: R. Twining & Co., Ltd., 1956), p. 71.

- (11) パートナリーシップ時代をH&C商会と呼び、公開株式会社H&C社と区別する。
- (12) H&C社の現会長ギルクリスト(F. Gilchrist)は、同社の成長と拡張の経営哲学(management philosophy)はクエーカー教の精神を反映してゐる」と語つてゐる。Interview with F. Gilchrist in *Standard Chartered Review*, June 1972, p. 2. なお、もう一方のパートナーであるクロスフィールド家もクエーカー教徒であり、有名な石鹼製造業者クロスフィールドと同族である。
- (13) 同商会に言及している研究書に拠れば、茶とコーヒーのdealerあるはwholesale dealerとして発足したといふ。発足当時、同商会が国内販売のみに従事していたのか、あるいは輸入業を兼業していたのかは不明である。しかし、中国茶全盛時代にスタッフが、茶購入のため中国へ出向していたという記述があることから、少なくとも三国間貿易を開始(本文で後述)する以前に既に、輸入業を営んでいたと考えられる。発足当時の茶とコーヒーの取引量の比率は不明である。またパートナーの出資比率も明らかではない。ただし、パートナー契約の内容は、J・クロスフィールドの父ジョージ(George)が四、〇〇〇ポンドの融資を行ない、さらに一、〇〇〇ポンドの融資を保証する。そして、パートナーとなるジョセフは同商会の利潤の一〇分の三を受取るというのであった。Harrisons & Crossfield, *One Hundred Years as East India Merchants*, 1844-1943 (London: The Company, n.d.) pp. 5-6. なき、これは同社の社史である。G. C. Allen & A. G. Donithorne, *Western Enterprise in Indonesia and Malaya: A Study in Economic Development* (London: George Allen & Unwin, Ltd., 1957), p. 56.
- (14) *Ibid.*, p. 11.
- (15) 吉岡前掲書、一四三—一四六頁。
- (16) 両者の持株数は不明である。同商会が彼等をパートナーとして迎え入れた主たる理由は、「この頃、シニア・パートナーの退社や死により資本額が減少したため、それを補充し資本の安定を図らねばならなかったという事実である」と考えられる。ちなみに、両者がパートナーとなった年、同商会は配当にあてるだけの利潤がなかった。このため、新発行されたパートナー契約書には、両者に対する給与は利潤に関係なく年俸六〇〇ポンドに固定されるという規定があった。しかし、その後、両者の経営により営業成績は回復に向ひ、三年後、同条項は改正された。改正後に関して記録は全く詳細は不明である。*Ibid.*, p. 5.
- (17) 註(13)参照。植民地における代理商の例として挙げられるのが、冒頭で触れたインテケープ社である。同社は一八五〇年代に既に、インド所在の茶エステートの生産物販売代理人となっており、六五年にはアッサム社(註(9)参照)の代理人としても指名された。Sin Perival Griffiths, *A History of the Inchcape Group* (London: The Inchcape

— & Co., Ltd., 1977), pp. 14—17.

(18) 同企業の取引規模がある程度成長する一八九八年までは、ロンドンで長く操業してゐる A・H・ロンドン・キ・ローマン・ヤル・カンパニー (Colombo Commercial Co.) の事務所倉庫を利用した。D. M. Forrest, *A Hundred Years of Ceylon Tea, 1867—1967* (London: Chatto & Windus, 1967), pp. 144—45; K. M. Stahl, *op. cit.*, p. 148.

(19) これらのスタンはまた、H&C商會が関係するエムネートの管理者アシスタントとして一定期間働き、現場管理について実務を積んだ。エムネート現場の管理組織については、前掲拙稿、三九—四〇頁を参照された。

(20) Harrison & Crossfield, *op. cit.*, p. 17.

(21) *Ibid.*

(22) ここで言う農産物生産過程とは、原料ゴムならし製茶までの加工を含む。通常、ゴムまたは茶栽培会社は、現地エムネートに加工設備を有し、ゴム液(ラテックス)採取から原料ゴムまでの加工、あるいは茶摘から製茶までを行なう。

(23) Sir P. Griffiths, *The History of the Indian Tea Industry*, p. 667; Harrison & Crossfield, *op. cit.*, p. 16.

(24) 例えば、後述するマタリン・ランロー・エムネーツ・メンシケートは、一九〇五年から配当を上げ、翌年には三二・五%と、驚異的な配当を記録した。その他、スタンレー・ランロー社 (Selangor Rubber Co., Ltd.)、ジョン・

リンチー・マンクス社 (Linggi Plantations, Ltd.) の「一八七〇—一八七五」の間の配当もまた、*Stock Exchange Official Intelligence*, 1912, p. 1497, 1512, 1522.

(25) J. C. Jackson, *op. cit.*, pp. 176—207.

(26) マンロー・マンクス社の関係が密接であったこと、両者が同一チャム会社の発起人となった場合が多かったことからの伺え。これは、キリン製糖のチャム会社發糖 Gow, Wilson & Stanton, Ltd., *Rubber Producing Companies*, 1909 (London: Financial Times, 1909) の「筆者の検証した結果」明らかとなった事実である。

(27) *Ibid.*, pp. 102—103.

(28) Harrison & Crossfield, *op. cit.*, pp. 20—21.

(29) これらの三機能は、H&C商會に限定された。A・H一般に広く適用されると言われる。例えば、J. Drabble, *Rubber in Malaya, 1876—1922: The Genesis of the Industry* (Kuala Lumpur: Oxford Univ. Press, 1973), pp. 78—86; Voon Phin Keong, *Western Rubber Planting Enterprise in Southeast Asia, 1876—1921* (Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya, 1976), pp. 62—67 参照。また、程度の差はあれ、同機能は「公開株式会社形態」を採る茶栽培会社にも適用されると考えられる。D. M. Forrest, *op. cit.*, pp. 145—147 参照。

(30) N. Ramachandran, *Foreign Plantation Investment in Ceylon, 1889—1958* (Colombo: Central Bank of Ceylon,

1963), pp. 17—30; J. Drabble, *op. cit.*, pp. 78—86; Voon Phin Keong, *op. cit.*, pp. 62—67. Ramachandran の研究は、一九六〇年代初期に存在したイギリス登録のセイロンの茶およびゴム栽培会社二九社のうち、三〇% (六八社) のサンプル分析である。ところで、ゴム投機ブーム期には、投資信託も発起人となった。企業要覧を検討すると、東南アジアにおける最初のゴム投資信託は、一八九八年に創設されているが、ほとんどは一九一〇年頃のゴム投機ブーム期に設立された。ちなみに、一九〇三年に二社、一九〇九年に七社、一九一〇年に二社、一九一一年に二社、一九一二年に二社、一九一五年、一七年、一八年、二〇年に各一社ずつ創設された。The Mincing Lane Tea & Rubber Share Brokers' Association, Ltd., *Rubber Producing Companies*, 1920, ここで、発起人機能に関連して二つの重要な論点が残される。一つは、A・Hが発起人となった栽培会社数であり、二つは、発起人となったA・Hが、新設会社にどれほどの資金関与をしたか、という議論である。いずれの問題とも、目下のところ結論は得られていない。第一の問題に関する唯一の研究は、セイロンに関するものであり、前掲 Ramachandran の著作である。同研究によれば、分析対象六八社のうち、A・Hが発起人となったのはわずか五社であり、「セイロンの栽培会社大部分がA・Hによって起業された」という通説は「根拠がなから」N. Ramachandran, *op. cit.*, p. 64, けれど同様の

事実が、セイロンとは環境の異なるマラヤに適用されるのか、あるいはされないのであるかは、今後の研究を待たねばならない。というのは、ゴム会社設立数ひとつを取ってみても、セイロンとマラヤでは事情が異なるからである。すなわち、一九〇九—一〇年にセイロンでは少なくとも二五社が設立されたのに対し、マラヤでは一九一〇年だけで八〇社が設立された。J. Drabble, *op. cit.*, p. 64, なお、A・Hの資金関与については、R. Stilson, "The Financial History of Malayan Rubber, 1905—1923", *Economic History Review*, vol. 24, No. 4, 1971; J. Drabble & P. J. Drake, "More on the Financing of Malayan Rubber, 1905—1923", *Economic History Review*, vol. 27, No. 1, 1974 参照。

(31) セイロンの場合を例にとれば、発起人報酬は株式発行額の二・六一〇・九%であり、証券引受けに対する手数料は五—六%となっていた。N. Ramachandran, *op. cit.*, pp. 24—26. ここで、企業発起人に関して、巡回代理人 (Visiting Agents) と呼ばれる人物に言及しておこう。企業設立のための目論見書に記載すべきマネージャーの現状を正確に測定する査定者 (valuers) は、巡回代理人と呼ばれる長年の栽培実績を有する人物で、多くの場合、A・Hから派遣された。その例としては、P. Mathias, *Retaining Revolution: A History of Multiple Retailing in the Food Trades based upon the Allied Suppliers Groups of*

- Companies* (London: Longmans Green & Co., Ltd., 1967), pp. 330—331; D. M. Forrest, *A Hundred Years of Ceylon Tea*, pp. 127—8, 147. ローリー樹が絶滅し、セイロンのエステート所有者が茶栽培へと移行した後でも、巡回代理人の査定者としての役割は、依然として極めて重要であった。ほぼ一八九〇年以降、茶栽培業が繁栄すると、同代理人の機能は次第に、査定から栽培助言や報告書作成へと変化した。したがって、同代理人は、単なる査定者であるというより、優秀な栽培業者であることが要求され始めた。同代理人は、のちにA・Hのパートナーとして茶栽培会社の取締役へと昇進してゆく場合があった。これは、栽培業者としての実績をもつ巡回代理人がA・Hへと成長する例であった。筆者は、この問題について将来、資料を発掘し、詳細な検討を試みたくと考えるが、とりあえずここではこうした型の発展過程を辿るA・H各を挙げよう。それらは、ロロンボのジョージ・スチーパー社 (George Stewart & Co.) やトラヤのサイム・タービー社 (Sime Darby & Co.) であつた。前者については、D. M. Forrest, *op. cit.*, pp. 130—32. 後者については、G. C. Allen & A. G. Donihorne, *op. cit.*, p. 57 参照。
- (22) J. C. Lawrence, *The World's Struggle with Rubber, 1905—1931* (New York: Harper & Brothers, 1931), p. 21.
- (23) Sjovald Cunyngnam-Brown, *The Trader: A Story of Britain's South-east Asian Commercial Adventure* (London: Newman Neame, 1971), p. 184, 229; N. Ramachandran, *op. cit.*, p. 29. Company Meeting, extracted from *The Times*, 19th Dec., 1951, p. 11.
- (34) H & C社の場合には不詳だが、ガスリー社に関する限り、それは一手販売権であつた。Sjovald Cunyngnam-Brown, *op. cit.*, p. 229.
- (35) 一八九〇年代には、同商会には茶購買担当課 (Tea Buying Dept.)、茶輸出担当課 (Tea Export Dept.)、通信担当課 (Correspondence Dept.) が存在し、一九一〇年頃までにエステーツ担当課 (Estates Dept.) (これは経営代理業務担当であつた＝筆者注)、エステーツ会計担当課 (Estates Accounts Dept.)、キヤロ輸送担当課 (Transfer Dept.) が加わつた。ただし、役割分担や担当スタッフ数等は一切不明である。Harrisons & Crosfield, *op. cit.*, p. 31, 34, 54—5.
- (36) 茶が、東インド会社により独占的に輸入されていた時期には、茶の密輸が横行すると共に混ぜ物の入った茶が盛んに出回つた。一八二六年に茶卸売企業ホーニマンズ商会 (Hornimans) は、ディーラーや食料品店による混ぜり (adulteration) を防止するため、品質の保証された茶を一定量に包装して販売する方針を採用した。だが、この包装済み茶 (packet tea) は食料品店から強硬な抵抗を受けたため、同社は広告を通じて特約店でのみ販売した。

それから約六〇年後、マサワティー・ティー・カンパニー (Masawatee Tea Co.) が包装済み茶の大々的宣伝キャンペーンを繰り広げると、食料品店からの抵抗は下火になつた。Sir P. Griffiths, *The History of the Indian Tea Industry*, pp. 659—60; D. Forrest, *Tea for the British*, pp. 127—36.

(37) それらは、ロンドン・ネクター・ティー商会 (Nectar Tea & Co.)、ラングーン・トラーク商会、ニューヨーク、シカゴ、モントリオール、ロロンボ、クアラランプールの各クロスフィールズ・ランバート商会、カルカッタのラングーン・トラーク商会であった。Stock Exchange Official Intelligence, 1909, p. 767.

(38) 優先普通株 (額面一ポンド) は五%の累積配当、役員株 (額面一ポンド) は五%配当、優先株は五・五%の累積配当であった。

(39) Stock Exchange Official Intelligence, 1909, p. 767; do., 1910, p. 733; do., 1911, p. 699; do., 1912, p. 672; do., 1913, p. 680; do., 1919, p. 708.

(40) 茶栽培業の歴史 D. M. Forrest, *A Hundred Years of Ceylon Tea*, pp. 216—47. 茶栽培業の歴史 J. C. Lawrence, *op. cit.*, Sir Andrew MacFadyen, *The History of Rubber Regulation, 1934—1943* (London: George Allen & Unwin, Ltd., 1944) 参照。

(41) Harrisons & Crosfield, *Annual Report*, 1919, p. 5;

do., 1925, p. 5.

(42) Sir Andrew MacFadyen, *op. cit.*, pp. 177—78.

(43) S. H. Twining, *op. cit.*, p. 87.

(44) Malaysia, *Second Malaysia Plan, 1971—75*, pp. 125—26.

(45) スリランカでは、一九七五年にエヌテートの国有化が敢行された。小池賢治『経営代理制度論』マシバ経済研究所、一九七七年、一三二頁。

(46) 多くは両大戦間に油ヤシとゴムへの農産物多角化を、行ない始めたため、ここでは商品作物栽培会社と呼んでおこう。

(47) Company Meeting, extracted from *The Times*, 5th Nov. 1947, p. 8.

(48) Company Meeting, extracted from *The Times*, 12th Nov. 1959, p. 21; *The Times*, 5th Nov. 1947, p. 8.

(49) Company Meeting, extracted from *The Times*, 17th Oct., 1944, p. 8.

(50) H&C社は、それまでR・A・リスター社製製品のインフレにける流通を引受けつゝた。Economist, 8th March 1947, p. 354. R・A・リスター社側は、H&C社との合併に当たり、「伝統ある商社と製造企業相互の知識と利害を有効に結合せしむるため、第二次大戦後の状況に就いて」と述べつゝる。Ibid. また、「イギリス製造企業が新規に市場参入する際にH&C社がこれを組織しようとして

表5 H & C グループの営業地域別利益,
1970—79年 (単位: %)

地域 \ 年	1970	1975	1979
イギリス ¹⁾	47	52	23
アジア	38	31	68 ²⁾
北米	6	11	4 ³⁾
その他	9	6	5
合計	100	100	100

注: 1) 海外で営業する企業で、イギリス登録のものを含む。
2) 主にマレーシア。
3) 主にオーストラリア、ニュージーランド、バブア・ニューギニア。
出所: H & C, *Annual Report*, 1970, pp. 6—7; do., 1975, p. 8; do., 1979, p. 7.

表6 H & C グループの事業別利益,
1970—79年 (単位: %)

事業 \ 年	1970	1975	1979
貿易 ¹⁾	45	34	31
工業 ²⁾	22	57	16
金融 ³⁾	33	9	53
合計	100	100	100

注: 1) 経営代理, 輸出入, 海運・保険業代理を含む。
2) 化学, 原料加工, 繊維, 機械製造等。
3) 投資, 融資。
出所: 表5と同じ出所より, 筆者計算。

た例として、カナダ市場を挙げることができる。一九五二年、H & C社はハンブロス・バンク(Hambros Bank)その他金融機関との合併で、カナダにロカナ・コーポレーション(Locana Corporation, Ltd.)を設立した。ロカナ・コーポレーションの設立目的は、イギリス製造企業がカナダ市場へ参入する際、それらの企業の製品や技術に対して安全な基盤を保證するため、資金、経営、販売施設等の面で援助し、場合によってはロカナ・コーポレーション以外

あった。その後、同社は増資され、カナダの資源開発、特に鉱業への直接投資を行なっている。Harrisons & Crosfield, *Annual Report*, 1958; Company Meeting, extracted from *The Times*, 15th Dec. 1953, p. 12.

(5) *Stock Exchange Official Yearbook*, 1976/77, p. 1520 に初めて「同社の主要業務として」「海運および保険業代理」が記載されている。だが、果して同年初めてこれらの業務が開始されたのか、あるいはそれ以前から同業務を兼営していたのかは、今後「検討を

れねばならぬ。Harrisons & Crosfield, *Annual Report*, 1977; *Stock Exchange Official Yearbook*, 1979—80, p. 1045; *Jane's Major Companies of Europe*, 1972, p. c 148; do., 1973, p. c 182; do., 1974, p. c 189; do., 1976, p. c 132; do., 1977, p. c 122; do., 1979—80, p. 260.

(5) Company Meeting, extracted from *The Times*, 19th Dec. 1951, p. 11; do., 14th Dec. 1954, p. 14; do., 12th Nov. 1959, p. 21; do., 9th Nov. 1961, p. 20; do., 2nd May 1969, p. 28; do., 10th Nov. 1960, p. 20. 1) 2) 3)

企業にあらうて一九二〇年代半は頃から油ヤシ栽培を開始したため、いじりもH&C社の取扱商品は多角化をたづらむ。
(53) 註(6)参照。同社は、油ヤシ、コタ、コマ、コマ、ナツ・ヒメナートを所有してゐた。

(54) *Investors Chronicle*, 5th Nov. 1976, p. 426; do., 26th Nov. 1976, p. 666; do., 11th Feb. 1977, p. 389.

(55) *Stock Exchange Official Yearbook*, 1977/78, p. 834; do., 1978/79, p. 819; do., 1979/80, p. 572.

(56) H&C社は、これらの企業の少数株式を所有してゐた。
The Times, 12th Jan. 1977, p. 17; do., 31st Dec.

1977, p. 17; do., 20th Jan. 1978, p. 21; do., 31st Jan. 1978, p. 28; do., 7th Feb. 1978, p. 19; do., 16th Feb. 1978, p. 19; do., 11th May 1978, p. 19, 21; do., 16th May 1978, p. 19; do., 7th June 1978, p. 27; do., 29th June 1978, p. 24.

(57) かかる新戦略採用の結果、一九七〇年代における同社の營業地域別および事業別の利益は、表5.6のようになる。
た。

(一橋大学大学院博士課程)