

安 部 悦 生

『大英帝国の産業覇権』

—イギリス鉄鋼企業興亡史—

有斐閣 1993.1 iv+420 ページ

本書は、イギリス鉄鋼企業の内部資料を丹念に漁り、「他の国に先駆けて近代企業を生み出し、『世界の工場』としてヨーロッパからアジアに及ぶ経済的覇権を握ったイギリス経済がなぜ衰退していったのか」(1頁)、を解き明かそうとした本文417ページに及ぶ大著である。著者が費やしたであろう多くの時間と労力が行間からにじみでる著作である。また、発見された企業側からのデータを基に、イギリス史研究の通説を反論一蹴していくところなどは、イギリス経済史研究者ではない評者でもある種の爽快感(危ういともいえるが)が味わえる。とくに、日本の経営システムが大きな転換に差し掛かった現在において、なぜイギリスが衰退したのかを探った本書は知的好奇心をそそるに充分な骨太の作品である。また、経営史の泰斗アルフレッド・チャンドラーの最新作『スケール・アンド・スコープ』(安部氏はその共訳者でもある)のイギリス分析がきわめて概説的だったために、大きなフラストレーションを抱いた多くの経営史研究者にとっても本書は完璧のタイミングで出版されたといえる。また表紙の装丁もとてもよい。しかし、本書が野心的な大著であるだけに、その構成のぎこちなさと推論のもどかしさや議論の発散が気になる著作でもあった。本書の構成と概略を解説した後に、こうした問題点に触れてみたい。

1. 本書の構成

本書は、プロローグとエピローグが本文4章(各3節づつ)をはさむ形で構成され、以下のように章建てがなされている。

プロローグ 産業覇権の転変—本書の視点

第1章 寒村から世界の工場へ：産業革命期の企業家、クロージェイとゲスト

第2章 イギリス鉄鋼業の軌跡：浮沈の150年

第3章 停滞するヴィクトリア後期の鉄鋼企業：ボルコウ・ヴォーン

第4章 両大戦期間の苦悶する鉄鋼企業：ドーマン・ロング

エピローグ イギリス企業の戦略と組織、そして経営風土—ジェントルマン的資本主義？

簡単に各章の内容を述べておけば、第1章は、19世紀初頭に南ウェールズにあって「製鉄王」と称されたクロージェイ家の興隆と没落を、同じく南ウェールズのダウラス製鉄所との対比から分析した章である。ここでは、クロージェイ家の証券投資と鉄鋼事業の収益率の丹念な比較から、クロージェイ家が19世紀中期には鉄鋼経営者から金利生活者(rantier)になり、鉄鋼業に基本的投資を行わなくなった経緯が明らかにされる。一方、ダウラス(ゲスト家)は積極的な設備投資を行い確実な発展を遂げ、1902年にはクロージェイ家の製鉄所を買収するプロセスが詳述される。内部資料と綿密な分析に基づいた、きわめて論理的な章である。しかし、この2つの対照的な企業発展がもたらされた理由となると、第2節の結語では、「危険負担意欲の違い」(55頁)とされるのだが、よく読んでみるとはっきりしない。この点については後述しよう。

第2章では、18世紀末から第2次世界大戦までの鉄鋼業のマクロ的な特質が考察され、世界の工場であったイギリスの鉄鋼業が輸入国から輸出国へ没落していく姿が鳥瞰される。しかし、評者にとってこの章はいかにも唐突で、息詰まる分析の勢いをそがれた気がした。なぜ個別企業分析が始まった後で、ここにマクロ分析を挿入したのかがよくわからない。プロローグあるいは第1章で大きな流れを解説した方が読者には親切だったと思う。

「停滞するヴィクトリア後期の鉄鋼企業」と題された第3章では、舞台をウェールズからイギリス北東部へ移し、19世紀中期までにイギリス最大の銑鉄企業へと発展したボルコウ・ヴォーン社がその技術選択の失敗から停滞していく姿が考察される。各節は技術選択、取締役会、財務政策をそれぞれ分析視点として、内部資料に基づいた迫力ある分析が続いている。しかし、各節の結語を統一する章全体の結語はみられない。

最後の「両大戦間期の苦悶する鉄鋼企業」と題された第4章では、1876年にボルコウ・ヴォーン同様イギリス北東部に誕生した後発企業ドーマン・ロング社の発展と第1次大戦後の限界が詳述される。3つの各節はそれぞれ発展の要因、成長戦略、そして世界恐慌の視点から分析され、第1次大戦までの同社発展の要因が、初期の適確な商品・マーケティング・垂直統合・技術戦略と創業者ドーマンのリーダ

ーシップにあったとするのが第1節である。第2節では、合併を成長戦略とする同社がボルコウ・ヴォーンを含む多くの企業を傘下に収め、次第に持株会社化していく姿が描かれる。さらに第3節では、創業者の死後以降専門経営者を得た同社が、近代化をうまく果たし得ないままに世界恐慌による需要の減退に直面し、同じ北東部の有力企業サウス・ダラム社との合併を画策するが成功せず、規模を縮小したまま第2次世界大戦の軍需景気を迎える過程が分析される。ここでの結論は、各節それぞれで挙げられている(ただし、第2節では小括)。これらを簡単にまとめておけば、第1節は、企業の発展を決定するのは所有と経営の分離といった表層的な形態ではなく、経営者のリーダーシップである。第2節の小括は戦略と時代の適合性とも読めるがあまりはきはしめない。第3節は、「時代にフィットした戦略の選択と、それを実行しうる組織構築能力」(395頁)の重要性という些か平凡な結論である。

「イギリス企業の戦略と組織、そして経営風土」と題されたエピソードでは、以上の丹念な分析からはなれて、イギリス経済衰退の概論が述べられている。

2. 本書の問題点

優れた力作であるが、ここではいくつかの問題点を指摘して今後の議論の発展性に期待したい。まず第1の問題点は本書の構成にある。上述したように、第1章で個別企業分析がはじまった後に、マクロ的概観を論じる第2章が挿入されるというのは座りが悪いだけでなく、本書の論理の流れを分断しているように思う。はじめに全体像を提示し、その中にミクロの分析がどう位置づけられるのかを明示した方が読者には分かりやすかった。しかしより問題なのは、各章における節のあり方とそれぞれの結語や小括の扱いである。例えば、第1章における、第1節「製鉄王クロージェイの勃興」、第2節「クロージェイの没落とダウラス(ゲスト家)の発展」、そして第3節「クロージェイおよびダウラスの企業形態と管理」の位置づけと関連性の不明確さである。素直に読めばこれら3節によって、章のタイトルである「寒村から世界の工場へ」を解き明かす構成になってしかるべきである(ただし、この章のタイトルが適切かどうかは疑問である)。しかし、章をくくる結論がないだけでなく、第1節の小括と第2節の結語の関係も不明確な上、最も重要と思われる第3節では小括も結語もない。これは著者の能力の問

題ではなく、明らかに個別に発表した論文を本書に構成する段階での、時間切れか推敲不足に起因するミスであろう。

すなわち、第1節でクロージェイの初期の成長と1870年代の赤字転落がダウラスとの比較で描かれ、小括では「相違を惹起せしめたのは如何なる事情であったのか」が第2節で説かれるとする。そして、第2節ではクロージェイ家の見事な投資分析を通じて、クロージェイの鉄鋼事業からの撤退と金利生活者(ランティエ)化が実はきわめて合理的な選択であったことを明らかにしている。この分析は出色である。しかし、ここでの結語はそれまでの分析を台無しにするくらい整合性がない。具体的に述べれば、この章の分析の中で著者は、クロージェイに比較してダウラス製鉄所において「技術革新のための投資を可能にした主たる条件は、(中略)実質的に経営と所有の分離が実現されていたという特殊な状況のうちに求められる」(51-52頁)とする。したがって、そうした所有と経営の不分離な状況下では、「より安全な資産すなわち証券資産で生活していくというクロージェイの投資選択は、クロージェイ個人にとっては極めて賢明な、言い換えれば「合理的」な投資選択であった」というものではあるまいか(54頁)と、実に興味深いパラドックスが描くことができたのである。しかし問題なのは、こうした分析を受けた第2節の結語が、「かかる両者の明暗は、技術革新を目的としたところの投資活動を行うか否かという選択に関わっていた。そしてそれを決定したのは両者の危険負担意欲の違いであった」(55頁)と、突然「意欲」の問題にすり替えられてしまうことである。これでは何のために50頁にわたる綿密な分析がなされたのかも、またなぜ次の第3節で両者の企業形態と管理の分析が行われるかも分からなくなってしまふ。分析からすれば、両者の明暗を分けたのは明らかに経営目的あるいは投資目的の差であり、その差をもたらしたのは所有と経営の分離あるいは次節で述べられる経営組織の差と考えるのが論理的である。その意味で、第2節の「危険負担意欲」という結語は無用な混乱をもたらしているといわざるをえない。また、第3節あるいは章全体を締めくくる結論がないのは構成力不足といわざるをえないだろう。

同じ様な不満は第3章でも見られる。第3章のハイライトは1987年から1902年にいたるボルコウ・ヴォーン社の技術選択をめぐる意思決定の謎解きである。しかし、その謎解きを担当する第2・3節が

腰砕けなのは残念である。具体的には、初期マネージャーシップで、「在任中に示した手腕には並々ならぬ非凡さ」(184頁)があると高い評価を与えた総支配人リチャーズの取締役としての役割が全く不明確な点である。第2節において1888年頃に健康悪化によって総支配人を引退し取締役になったとされるリチャーズは、1902年には取締役会会長さらにはイギリス鉄鋼協会会長に就くなどボルコウ・ヴォーンの要職を占めているように読める。事実、第1節ではボルコウ・ヴォーンにおける塩基性平炉導入に関して最初の注意を促したのは、「1897年、アメリカの視察旅行から帰国したりチャーズ」(142頁)であったとされる。したがって、第2節では、トールボット法導入が見送られた1902年の意思決定を巡る取締役会の政治力学と組織体質が中心課題となるべきはずなのに、そこがはっきりしないのが歯がゆい。取締役会長リチャーズ、総支配人エヴァンス、そしてマンチェスター・グループの技術革新をめぐる力学が明らかになれば、論旨は一層明快になったに違いない。また、この謎解きに焦点を絞れば、第3節のイギリス金融市場が「企業成長への障害になっていなかった」(269頁)という論証と、著者の指摘するマンチェスター・グループが一体何を経営目的にしていたのかがはっきりしたことだろう。

同様の論旨の発散は第4章にも見られる。例えば第3節の結語における、「正しい戦略、組織を持つならば、乗り越えられない危機はなかった」(392頁)と述べながらも、その前節の小括では、「ドーマン・ロ

ングの船舶用鋼板・軌条といった製品ではどう経営力を発揮しようとしても困難ではなかったか」(348-349頁)と矛盾した推論がなされる。また、唐突に繰り上げられる「歴史制度学派」批判もあまり的をえているとはいいがたく、むしろこれまでの優れた実証分析の信憑性を落としてさえいる。こうした著者の関心の広げすぎからくる議論の発散と勇み足は、残念ながら本書の価値を落としているように思う。その最たるものは本書のタイトルである。

『大英帝国の産業覇権』というタイトルを素直に読めば、本書は多くの植民地をもった大英帝国の産業を通じたヘゲモニー変遷の研究書と思うであろう。また、プロローグにおいても、「イギリスがそうした経済政策を行えた基盤、すなわち卓越したイギリス本国の工業それ自体に焦点を当てる。言い換えれば、対外政策を遂行しえた基盤としてのイギリス国内工業が持つ生産力的優位、その原因などを分析するのである」(2頁)と述べられている。しかし、評者が読んだ限りヘゲモニー論は本書の直接の守備範囲ではないし、また範囲にしない方が本書をはるかに価値あるものにしたと思う。きわめて現代的意義をもつテーマに正面から取り組んだ意欲的実証研究書だが、同時に論旨の構成と一貫性の重要性と、時にはストイックなまでに絞り込む勇気の必要性を(とくに評者に対しては自戒を込めて)教えてくれる一冊であった。

[米倉誠一郎]