

書評

F. E. Hyde, *Shipping Enterprise and Management*, Liverpool University Press, 1967

米川伸一

一

評書 (101)

丁度一〇年前イギリスの代表的船会社の経営史「ブルー・ファンル」を上梓して、今迄秘密主義のヴェイルに包まれていた海運企業経営の実態に初めて鉄を入れたF・E・ハイド教授は六七年殆ど同時に二著を刊行した。「海運企業と経営」リヴァールのハリスン家」と「ジョン・サミュエル・スワウィア一八二五―九八」であり、後者はリヴァール大学における経営史研究グループのシーラ・マリナ女史との共著という形をとっている。前者の題名にあるハリスン家とは、言うまでもなく現在イギリス海運業界において中堅的企業としてその伝統を誇るJ&T・ハリスンを対象にしたものである。序文においてハイド教授は、企業史とは「特殊な傾向を帯びた」(with a particular bias) 経済史であり経済史とは応用経済学の一分野

である、と説くことによって前者にもまして企業史研究における分析的アプローチの必要性を強調しているのであるが、われわれは本書によってそれがどの程度実現しているか検討することにしよう。もっとも教授が丹念に作成した計量的データをすべて提示することは当初から評者の意図するところではない。小論では以下の示す三部から成る本書の大筋を紹介するのみである。

第一部 船会社の形成 一八三〇―一九一〇

第二部 拡張・競争および財務組織 一八八五―一九一四

第三部 企業経営と資源配分 一九一四―一九三九

二

ランカシャの借地農ジェームズ・ハリスンは五人の男児の父親であったが、そのうち四名までもが当時昇天の勢いで成長していた憧れの港リヴァールを目指して家を去り、シップ・ブローカーの見習いとして住み込んだ。そして次第に小金を貯めて帆船の共同投資者となり三〇年代末から四〇年代初頭にかけてハリスン兄弟は四隻の近海船の共同投資者となっていた。これらはいずれもフランス西南部シャラント産のブランドーの輸入に従事する船であった。

ところがこの貿易はロンドンの業者の競争にあって漸次退潮を辿り始めたので彼らは意を決してロンドン・リシャラント間の貿易に従事するために初めて建造した蒸気船を利用して遠洋航路に進出するという快挙に乗り出した。一八六〇年代のことで

ある。それまで共同投資者としてのハリスン兄弟は漸次その持分 (Share) を自己の掌中に集中することに意を用いた。一八五三年 T & J・ハリス商会の成立を経て七一年「シャラント蒸気船会社」Charente Steam Ship Company が生誕し八四年には有限会社になったが、その支配・経営は私会社たる前記ハリスン商会が完全に掌握していたのである。

東西の遠洋貿易としてまず着眼されたのがアメリカのガルフ湾ニューオーリンズからの綿花輸入であり、「ハリスン商会」は綿花を輸出港にまで運送する鉄道会社と契約を結んでリヴァプールへの輸出に従事した。他方印度のカルカタ・ボンベイを中心とした航路はスエズ運河の開通により塩・石炭・鉄鋼製品などの輸出と砂糖・大麻・綿花の輸入が運賃の低下に伴って伸び、大不況の前半においてもほぼ月一回の割合で輸送船が就航した。ハリスンの東洋貿易に対する熱の入れ方は一八八九年ラスボウンからスター・ライン (Star Line) を一三万五〇〇〇ポンドで買収し印度産茶の取引に対する足場を獲得したことからも窺い知ることが出来る。

他に副業的な航路ではあったが無視出来ないものに中・南米諸地域の航路がある。これらは第三国間とのそれとリヴァプール間のそれとの両方を含むものであるが、前者のうちで就中重要なものはイギリス領バルバドス対メキシコ・トリニダッド・コロンビア・ヴェネズエラ間の運送業務であり、後者に属するものとしてはイギリスを中心としたヨーロッパの対メキシコ貿易をあげなければならぬ。ハリスン商会はメキシコ政府から

深い信任を得てヨーロッパとメキシコを結ぶ最も重要な役割を果たしたのであった。他にファンルやブリスと並んでブラジルにも進出した。

三

第二部の重要な課題は海運カルテルなる「同盟制度」の解明を船主の側から行なうことにある。この同盟制度については既にスターミー教授の『イギリス海運と国際競争』によって、これをイギリス海運業の世界的地盤沈下の一要素とみる厳しい批判が提起されているのである。一般にハイド教授によれば同盟制度で中核となるのは運賃決定とその合理的根拠である。積荷の種類・港湾施設・船舶の性能等々を考慮した場合特定航路の運賃決定のメカニズムは至難であり、その決定方法が非公開であり、変更に時間がかかるといのが同盟に反対する荷主の主要な主張であった。

しかし、このような問題点の解明が例えばカルカタ海運同盟に関する経営資料を通じて明らかになっていかと言えは必ずしもそうではない。記述は専ら盟外企業と同盟内部における企業間の摩擦に注意が向けられている。そしてこの点に関して教授の得た結論は、当時それは「かなりルースに結ばれた構造」を持つものであり、加入企業が現状に満足しているか否かによって決定に対する忠誠も守られたり或いは決裂にまで達したりした。ハリスンにとってもこのような決裂点に達した時が決して皆無ではなかったのであって、これを力を持って押しつぶし

たと解したり或いは荷主が船主の思うままになっていったという類の通説は正しくない、と説かれている。ただ盟外船が駆逐された後同盟がその打撃を回復するために運賃値上げを行なおうとする抵抗に打勝ち得なかったことは明らかである。ともあれ、このような脆さをもった「カルカッタ同盟」がその力と影響力を保持したということは驚くべきことである。」

ハリスンは様々な地域の同盟に所属したが次に述べるアフリカ航路の場合は一九〇二年新規加入者として同盟に参加したのである。この南アフリカ同盟はカルカッタ同盟に比べればずっとリジッドであった。加入に当ってハリスンはエラーマン・克蘭両者と「利益配分協定」(Pooling agreement)を結んだ。その配分の具体例に触れた部分とか強力な荷主であるステュアート&ロイズとの交渉の部分などは本書でも最も興味ある記述と言えよう。一般にイギリスの海運業界の毎年の業績とハリスンのそれとを比較すると密接な相関関係が見られるのであって、このことは同盟の影響力を示すものであると言えよう。それがハリスンにとり競争を排除し純益の増大にあずかるものであったことは論を待たない。

ハイド教授は同盟がなければその収益はほぼ二〇%減少していたであろうと推定している。ただ荷主の望むものがまず安定した運賃であったとしたらこの点で同盟の果たした役割を無視することも出来ないであろう。

次に財務の問題点。八四年に「シャラント蒸気船会社」が有限会社として発足した時の資本金五二〇〇〇ポンドは驚く

なかれ一九五〇年に至るまで全く同額で維持された。大部分がハリスン家一族により所有されたことは言うまでもない。有限会社に改組された翌年の会計記帳から企業経営内容はよりはっきり知ることが出来る。収入に相当する欄には前期繰越金・航海純益・船舶売却代金が記入されており、そこから配当と船舶建造費が差引かれている。その後九〇年代に入り更に記帳方法の改善が計られたが、特に注目されるのは新船舶建造費の捻出である。定額或いは定率の資本償却は行なわれておらず、普通「一般勘定」(General Account)と呼ばれる項目から支払われ、それで不足の場合には「保険勘定」(Insurance Account)から補填された。このような方法で手により三隻の新船が建造されていったのである。この償却項目の欠如のために、利益と使用資本は常に現実のものより過大に表示されたことになるが、ともかく、この内部留保によりあらゆる固定投資をまかなうという徹底した保守的経営政策はわれわれの眼には異常とも映るものである。

四

第一次大戦後当海運企業は戦前と全く異なって停滞の様相を濃くする。そしてこれは結局イギリス経済の停滞と深い関係を有するものであった。本国における綿工業の衰退は一方においてガルフ湾からの綿花輸入の衰退を呼び起こすものであったが、このイギリス綿工業の地盤沈下は後進国におけるその発達の結果であり、従って綿製品の輸出の減少を伴った。両者はいずれ

もハリスン家の事業基盤を危くするものであった。もっとも二〇年代は中米・南アメリカ貿易によりこの失地を回復することが出来たが三〇年代になると一般的停滞は最早否定出来ぬ事実であった。

技術的革新においてもハリスンは積極的ではなかった。積荷の変化による船腹の改良も行なわなかったし、ディーゼル・エンジン採用にも注意を注がなかった。もっとも「スコッチ」ボイラーの採用、燃料油を利用する高速船とか六二〇〇トン標準貨物船の集中発注など意欲的な政策も見られたのであるが、そしてこれらの努力がともかくも当企業を現在まで持ちこたえさせて来た起動力であったと言えよう。だが三〇〇万ポンド、

つまり資本金の六倍近い剰余金を蓄積していながらこれを海運業に投資することなく、三〇以下の利子しか得られないが確実な分野への投資に向けていた事実は、最早イギリス海運業が個別企業の経営意志では如何ともなし難い時点にまで行きついていたことが実証されぬ限りほめられたものではない。このような企業行動が累積されて結局、イギリス海運業の衰退をもたらしたのである。イギリス海運企業が「世界の工場」としての地位の上に築かれたものであることは事実の示す通りであるが、その王座が崩れ去った時、海運業も亦同じ運命を辿らねばならぬという必然性はないであろう。

(一橋大学助教授)