

R. H. Campbell,
Carron Company, Edinburgh, 1961

米 川 伸 一

クロウリーが重商主義期の頂点に立つ企業であり、クロウシ
エイが産業資本主義期に聳え立つ企業であるとすれば、重商主
義期に創業され、その後、二世紀の資本主義の変遷を生き抜き、
現在に至っている製鉄総合企業がキャロンである。キャロンと
は、スコットランドの代表的工業都市グラスゴウを流れるフ
ァース河の上流より数マイル離れた村落の名称であった。しか
し、クロウリーがそれに由来した家柄ではなく、企業を意味す
るように、今やキャロンといえばその村落ではなく、キャロン
製鉄Ⅱ鉄工所を意味する。丁度わが国における豊田や日立と同
様に。

キャロンの歴史は、イギリスの資本主義の歴史である。或い
はイギリス製鉄業の歴史である。キャロンの栄えるところにイ
ギリス資本主義の興隆があった。キャロンの落ち目を感じさせ

る時には、イギリス資本主義も亦斜陽化し始めていた。その一
九世紀初頭、特に「世界の工場」として君臨したキャロンも、
今ではその長い伝統と高い品質を売りものにした同族企業に過
ぎない。これが二世紀の波を生き抜いてきたキャロンの置かれ
た今日の姿である。その製品に付けられた商標を見た時、歴史
の重みと流れを感じとることの出来る者は、イギリスでも年々
その数を減じているに違いない。

グラスゴウ大学のR・H・キャンベルは、かつて「経営史」
の創刊号にキャロンについての論文をよせ、その成果の完成が
待たれたが、六一年これが「キャロン企業史」として上梓され
た。序文で一般向けに書かれたものであるから、慎重な考慮の
末脚注は全部省略したと記されているが、それでも三五〇頁余
りの企業史としては大部な書物である。史料のあり方を考慮し
た上で全体を時代別に三部に分ち、第一部は一七五九―一八六
年、第二部は一七八七―一八七三年、第三部は一八七四―一九一
四年を夫々対象にしているが、周知のようにこれがほぼ資本主義
発達三段階に呼応しており、われわれにとっては大変好都合
である。とはいえ、史料の關係上著者の重点は第一部にある。
以下、その要旨を紹介して最後に評者の気付いた二・三の論点
をつけ加えたい。

二

J・ルーバックはシェフィールドに生まれ、エディンバラ大
学卒業後、ライデンの医学校に学び、パーミンガムに帰って開

業医を営むかたわら薬品の工業への応用に興味を持ち、当時としては最高の知識人であった。これに対して、S・ガーベットは対照的な存在であり、パーミンガムに生まれ、初等教育を受け僅かに「読み書き算盤」を修得したに過ぎない。しかし、前者が学者肌であったのに対し、ガーベットは拔群の事業経営への勘を持っていた。それにW・カデル。スコットランド生まれの商人。スコットランドの地理に詳しく販売の才に長けていた。

この三名が中心のバートナーになり五九年に成立したのがキヤロンであった。もともこの三名のバートナーが続いたのは一〇年にも満たなかった。ガーベットの娘婿の野心家ガスコーニユが経営に参加して次第に地位を築き、創業者の締め出しを計った。まずルーバックが去り続いてカデルもその後を追いつ、最後にガーベットも一七七二年の金融危機に関係して持分を手離さなくてはならなくなり、キヤロンは一〇年を経ずしてガスコーニユの支配するところとなった。このガスコーニユはいささか山師的な企業者で、のちにキヤロンから公金を横領していた事実が明るみにでると、職人を連れてロシアに去り、そこで製鉄所を建設してキャザリン女帝の好遇を得、再びイギリスの土を踏むことはなかった。

創業当時のバートナー制同意書には、企業を同族企業として存続させるために他のバートナー、或いは子孫以外には持分を譲れないこと、出資者は出資分を限度として責任を負うなどの規定が見られる。スコットランドでは法人格なしで有限責任が可能であると考えていたのである。ところが七一年の改正によ

り王の特許状により法人格を得ると今度は逆に無限責任制に後退してしまった。

次に作業場と製品。水力と鉱石それにキヤロンでは最初から燃料として利用する計画であった石炭、この三者の供給を考慮して選ばれたのがスコットランドのキヤロンであった。そしてそれを鑄鉄(cast iron)製造所にしようとする構想が漸次固まると同時に、最初からそれを、当時としては巨大経営規模の企業として出資させることが中心的戦略となった。

製品は大きくは次の五分野に分かれる。(1)シリンドー、(2)鑄鉄パイプ、(3)ストーヴと暖炉、(4)釘、(5)武器。丁度ウィルキンソン鉄工所がウォットの技術指導を仰いで伸びたように、キヤロンはJ・スミートンの指導・助言によって成長した。特に当社が最初に製造した製品が弾丸であり、ガスコーニユの時代に軍需を中心に伸びるという方針が定着した。就中、企業のシンボルはキャロネード(Carronade)の名によって広く知られた大口徑・短砲身の大砲であり、七八年に販売した直後から大変な評判になり、ネルソンやウェリントンもこれを使用し、世界各地から需要があった。

市場。最初から大規模企業として出立したキヤロンの前途は市場開拓の成否に一つの鍵があった。この際グラスゴウ商人が市場開拓に重要な役割を果たした。アメリカや西印度諸島などへの輸出には西海岸に位置する当企業は有利な立場にあった。国内販売のためにはリヴァプール、ニューカースル、ハル、リーズなどに代理店を置き、委託販売形式を採っていたが、この

方式は必ずしも成功せず、パートナーによる直営店方式が必要とされた。他に全国を廻って注文を受けるセールスマンが置かれた。

財務関係。当初パートナーが合計一七〇〇〇ポンド出資することにより発足したが、大規模生産という至上経営目標を達成するために、たちまち資金難に陥った。この点ドイツなどにおける後発巨大企業がすべて株式会社形態で創業していることを念頭に入れば当然のことといえよう。この時スコットランドのキャロンはイングランドでは見られない方法に依存してこれを克服しようとした。銀行からの貸付と、貸越勘定への大幅な依存である。これによって数万ポンドが調達されたがなお資金に不足し、ガスコーニユが経営責任者 (Manager) であった六九一七二年などは、系列船会社の F・カーベット会社との間に相互に融通手形を出し合ってやりくり算段を行なうという芸当をしたのである。

キャロンでは六三年からパートナーの公的な総会がロンドンで開かれた。経営の意志決定は母体たる 'General Court' と呼ばれるものを通じて行なわれた。会計制度は六八年に改善され、経営費二〇〇〇ポンドを七部門に分ち、夫々にウェイトを置いて配分して部門別費用計算を行なおうとした努力が見られる。しかし償却は全く不規則に数年に一度行なわれたに過ぎず、さらに一般経費と固定資本支出が救い難く混同されていた。ガスコーニユが経営に参加した際に、六九年までの全固定投資に年八%の償却を行なって資産を評価したところ、四万ポンド以上

の過大評価が明らかになり、その結果パートナーの出資分は当時半分ほどの価値しか残っていないことになって、パートナーを失望させた。しかしこれは明らかに過大な償却であり、パートナーに持分を手離させようとする意図から出たものと解釈される。

創業当時の六一年に労働者は六一五名を数え、団結権は禁止され、違反した者は解雇された。刑罰的労務管理はクロウリーの報奨的労務管理と好対照をなしていた。スコットランドという経済的後進地帯としてのその環境が恐らく一因であったろうと思われる。

三

一七八七—一八七三年。この産業革命から「世界の工場」期を覆うイギリス経済の栄光の時代は亦キャロンにとっても繁栄の時代であり、スコットランド製鉄業はこの期の後半から著しい興隆を見せた。これは二八年、J・B・ニールスの熱風炉 (hot-blast) の発明により中部スコットランドの黒帯鉄鉱石 (black band ironstone) の使用が可能となり、コストが半減したからである。この結果スコットランドの鉄鉄シェアは三〇年の五%であったのが四〇年には二五%にまで急上昇した。新たに勃興した新企業は鉄鉄生産に重心を置く製鉄企業であり、この点でむしろ完成品に主力を注ぐキャロンと性格を異にするものであった。

この時期のキャロンの経営文書は殆ど残存しておらず、以前

ほど経営の推移を知ることが出来ないが、七三年にはステントンとドーソン両家が六〇〇株のうち三〇〇株を所有し、更に企業自身が少なくとも一四四株を所有していた。前者が初めて企業に関係を持ったのはガスコーニユのあとを継いで一七八〇年代に年俸三〇〇ポンドの経営者になったのが始まりで、後者は一八二五年に同じく経営者になった。両者とも以後株式の購入を進めて両家がキャロンの支配権を完全に掌握した。

キャロンが安定した経営基盤を確立したのは一九世紀初頭に経営者となったJ・ステントンに負うところが大きい。彼はその是非はともかくとして、配当を年九％に押さえそれに見合った分だけ利益を計上するために、償却と在庫品評価を行なうことで利益を出来るだけ低く押えた。そればかりではない。貸倒引当金、在庫評価変動準備金等々の項目を設け、当時としては巨額の利益剰余金を積み立てた。その動機は明らかに企業の業績を過小評価して他のパートナーの持分の処分があり、それにより彼自身が経営を支配しようとしたのである。このためスコットランドの製鉄業に好況が到来するとともに、他のパートナーからこの低配当政策に批判が起り、四〇年代に入って配当政策に転換が起こった。更にH・ステントンが企業の公金を横領していたことが発覚して、その経営の秘密主義が強い批判を受けた。このような経過を経て、六〇年代の後半にサラリーマン経営者の時代が訪れた。しかしこれはあくまで形式的なものに過ぎない。

前記したようにこの一世紀にスコットランドの製鉄業が劇的

に変化をしたのに対し、キャロンは断片的な改良が主体であった。当初から大規模経営で出発し、特化した生産で名声を得ていたキャロンには技術革新の誘因が比較的弱かったといえよう。逆にこの時期を通じて企業は多くの不動産(主として土地)を取得した。これは一貫統合企業として鉱石・石炭等を確保する必要から生まれたものであると同時に、利益を低く表示するための一政策であったように思われる。この時期はバックス・ブリタニカの到来とともに重商主義期のように軍需に依存することが漸次不可能となって来たが、総合経営の強みを發揮してこの時期を通じて常に利益を計上することが出来た。一八六六年に会計制度が改革され、株主は企業情報を手にする事が出来るようになり、積立金は三五万ポンドを越えないことが規定された。これにより今まで採られてきた企業の内部留保政策は訂正されることになった。

四

一八七四年は言うまでもなく「大不況」の開始を告げる時期であり、イギリス経済の転換期を告げるものであったが、キャロンにとってもこの年は企業の大転換期を告げる年であった。第四・四半期に入るとクリーヴランドの製鉄業が擡頭し、スコットランドの競争力は弱まった。この時期にサラリーマン経営者が出現したのは前述の通りであるが、しかし投票権を持つパートナーの常設委員会が出来それがジュネラル・コートを指揮していたから、最高意志決定は以前のように所有者に握られて

いた。ただパートナー達は経営業務のルーティーンに対する興味を失っており、加うるにドーソン家の持株は後継がいなかったためトラストに委託され、経営者の権限は強まる傾向にあった。

七六年から工場施設の新が計られ一八八〇年代にほぼ完成した。高炉の三欠点、つまり、小容積・低温・廃ガスの流出に対して改良が施されて、工場自身全くレイ・アウトを新たにした。この改革なくして企業が第一次大戦までに生残ることは不可能であつたろうと思われる。しかし、このような努力にもかかわらず予期した業績の好転は生まれず、九〇年代から大戦までは積極策と消極策の交叉した時期であつた。この施設更新の資金のためには、最初は内部留保が使用されたことは賢言を要しまい。当初は動産が売却され、次に不動産を担保にして保険会社などからの貸付に依存した。それでもなお不足し、最後に企業はパートナーからの借金によって急場を切り抜けなければならなかった。イギリス国民経済の指標とはば同様に、キャロンの業績も九六年を境に好転し始めた。

この不況期をとにかくキャロンが切り抜け得たのは、このような努力と同時に、それが垂直的統合企業であつたなればこそ可能であつた。例えば大戦前の二一三〇年間石炭はその五〇％ほどが企業外に販売されていたし、不況期に特に企業を支えたものは不動産からの地代その他の雑収入であつたといわれる。ちなみに七〇年代の総資産八二万ポンドのうち土地は一八万ポンドで資産の二割以上がこれにより占められている。

企業組織に関しては二〇世紀初頭に有限責任制となり、全株主に経営情報を与えられるようになったが、創業以来の同族企業としての性格は決して放棄されることはなかった。そしてこの色彩は現在においても所有権においてばかりか親子代々がキャロンに勤務し、企業に対する忠誠心を持ち続けているという点で雇用面においても存在し続けているのである。

五

イギリスといわずとも鉄鋼産業の歴史が戦争Ⅱ軍需と密接に結びついていることは、周知である。キャロンの場合はとりわけ当初から鑄鉄加工に力を置いたため、戦争との結びつきはとりわけ直截であつた。それは「キャロネイド」として史上に名を留めている。

キャロンの場合、その立地がスコットランドにあつたという点が、企業の発展に重要な刻印を残していると思われる。銀行からの様々な方法による資金調達により企業が伸びてきた点などはその特色の一つで、恐らくこれは一八二六年の銀行業における株式会社の認可を待たなければならなかったイングランドとは異なつて、スコットランドではそれ以前に株式銀行の発達をみていたことと無縁ではあるまい。しかし、創業当時無限責任のパートナー制を実施しておきながら、数年を経ずして法人格を獲得する一方では無限責任に逆行し、二〇世紀の初頭までこれを維持し、その後も同族企業たることを墨守しているのは甚だイギリス的といえはいるであらう。

本書は著書の序文によれば会社側の委託によって書かれたものである。この種の書物としては比較的アカデミックな香りを留めるよう努力され、それは可成成功していると評価してよいであろう。唯、その出典に関して希望者には何時でも情報を提

供すると書かれているにもかかわらず、既述のように脚注が全部削除されてしまっていることは、とりわけわれわれ異国の研究者には物足りなく感じられる。

(一橋大学助教授)