

# イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

米 川 伸 一

## 本稿の構成

はじめに	3 頁
第1章 L. C. C. に関する短い歴史と年代記	6 頁
第2章 関連記事4編 (エコノミストの記事等)	40 頁
第3章 取締役会議事録	86 頁
第4章 委員会議事録	119 頁
第5章 総会における会長演説	167 頁
おわりに	189 頁
付録資料	189 頁

## はじめに

小稿はかつて地上の恐竜と呼ぶに相応しい存在であったランカシャ・コットン・コーポレイション (Lancashire Cotton Corporation) の経営上の諸問題を 1929 年から数年間にわたって考察し、複数単位企業 (multiple-unit firm) は如何して経営されるのか、あるいは経営されるべきなのかを、日本紡績企業の経験をも念頭に置きつつ解明することにある。周知

のように我が国の場合、19世紀末から企業合同を通じて複数単位企業の形成が急速に進行し、その過程で経営技術に関するノウハウが蓄積された。工場長を比較的短期間に交替させ、その管理技術水準を上げるために工場間で競合させる（一錘量の増進）ことなど、この最たるものである。他方、イギリスでは、このような紡績企業の合同は起こらな<sup>1)</sup>かった。確かに19世紀末に綿業の各工程で多数企業の合併があったことは周知だが、これらは言ってみれば、その実企業の複合体でありコンソリデーションは進行せず、殆ど失敗して市場占有率を徐々に失ってきたというのが事実であった。

ところで戦後1960年代にイギリスに訪れた繊維業界の大変動については、かつて筆者は次のように記している。

「不況感の定着した業界で台風の目となったのが、巨大化織企業コートルズ (Courtaulds) であった。1961年の初頭から翌年にかけての I. C. I. との合併劇の蹉跌、I. C. I. によるコートルズ T. O. B. の失敗という広く知られたイギリス繊維業界を震撼された大事件を除幕として、コートルズ、これに続いて I. C. I. の援助を受けたメリヤス業界の雄ヴァイエラ (Viyella) の綿業界への進出により、綿業界は一気に化織企業によって席卷された。この間の大企業同志の駆け引きは、経営史研究の対象として一篇の論文に値するが、ここではその紙幅もない。ここで記されねばならぬことは、このコートルズの綿への進出が、コートルズ内部でのコートルズ家の影響力の最終的後退・経営陣の更新によりもたらされたということであ<sup>(1)</sup>った。この大繊維企業による寡占体制の形成は、同時にまた垂直統合への本格的始動であった。T. O. B. による企業の合併・吸収が入り乱れた。<sup>(2)</sup>この結果は如何。ちなみに、合同運動の始まる1957年の資産上の綿業最大手16社（第1表）で70年代に依然としてアイデンティティを失うことなく生き残り得たのは、[1] [2] [8] [11] の4社程度に過ぎない。コートル

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

第1表 イギリスの大手繊維企業 (1958年・資産高)

企 業	資産高 (100万ポンド)
1 Courtaulds	169.24
2 Coat, Paton	76.16
3 Lanc Cotton	25.51
4 Calico Printers	25.11
5 Fine Spinners	23.03
6 English Sewing	22.70
7 Bradford Dyers	11.74
8 Bleachers'	10.20
9 Combined English	9.95
10 Amalgamated Cotton	8.10
11 Wm. Hoollins	4.58
12 Horrockses	4.51
13 Barlow & Jones	3.11
14 D. Whitehead	3.01
15 Carrington & Dewhurst	2.53
16 Ashton	2.41

(C. Miles, Lancashire Textiles, 1968, p. 92)

ズは、〔3〕〔5〕を吸収し、Tootalと〔13〕を買収した〔6〕は〔5〕と合併して現在のTootal Ltd.となり、〔11〕(現在Viyella)は〔9〕〔7〕を吸収、最後に〔15〕と合併してCarrington Viyellaを形成した<sup>(3)</sup>。かくして、約1/3の企業が生き残ったに過ぎない。この中で統合化が進行し、それは70年代においても絶えなかった。

註(1) コートルズの内部事情はコールマン教授のライフ・ワークの第3巻に詳しい。D. C. Coleman, Courtaulds, Vol. III, Crisis and Change 1940-1965, 1980.

註(2) 概説書としては次の前者、後者はこの地殻変動の業界誌による回顧である。G. Turner, Business in Britain, 1969, pp. 399-416; TW Special Report, British Textiles: outliving fragmentation, Textile World, 1979,

No. 3, pp. 87-96.

註(3) 上記の記述の順序は必ずしも事件発生のクロノロジーと一致してはいない。……」

(ビジネスレビュー Vol. 31 No. 2 1983, p. 42 より引用)

既に1世紀程前にイギリスの綿業は死滅しつつあると記されたものだが、この自由貿易の王国イギリスにおいて、その消滅の契機となったものがこの合併吸収の大変動であった。もっとも周知のようにイギリス綿業の苦悩はこの第2次大戦後の1920年代から始まっており、20年代後半には競争力のない紡績企業の倒産は既に始まっていたのであった。1929年から始まった世界恐慌がこれに拍車をかけた。ランカシャ・コットン・コーポレーションが形成されたのは、丁度この不況の年であり、恐らくこの不況が形成に深い係わりを有すると思われる。

## 第1章 L. C. C. に関する短い歴史と年代記

さて、本題に入る前に利用資料について一言しておこう。ランカシャ・コットン・コーポレーションの資料は現在コートルズのNorthen Divisionの一部であるHeron工場（オルダム2)の近く）に保管されている。筆者は6年程前、この工場に2ヶ月滞在し、コピージャックを使用し、機軸的な部分を筆写してきた。現存する資料は戦後に至る取締役会の議事録が中心であり、更に2,3の委員会の議事録が僅かに保存されている<sup>2)</sup>。これは記録が失われたと言うより、委員会自身が解体したためであった。そこで、当企業の歴史を振り返るために、まず、「ランカシャ・コットン・コーポレーションの事件と短い歴史」と題されたタイプ版資料から入ることにしよう。これは1929年から1961年に至るまで取締役としての地位に在り、

この間、事件の形成に参加したトッド (Sir. A. C. Tod) によって行われた貴重な貢献である。尚、タイプ印刷の当企業の年代記には若干意味不明の箇所があるが、原文のまま邦訳している。

## ランカシャ・コットン・コーポレーションに関する

### 短い歴史と年代記

G. Woodhead コートルズ社, 技術部門, ヘロン工場.

## 紹 介

1920年代は繊維産業と関連全産業を通じて多くの事件を経験したが、それは一言で表現すれば「不運な」ということだった。

貿易の全世界的スランプ、海外からの激しい競争、そして国内で次第に深刻になった財政的諸問題における究極的崩壊が唯一時間の問題であるかに見える程、深刻に繊維産業に打撃を与えた。

当該産業は、以前にも深刻な後退を経験し克服してきた。アメリカの内戦や無差別な不景気や深刻なストライキに通じた労働問題などである。しかし、多くの場合、過大な資本化の結果起こった国内での財政的諸問題を<sup>3)</sup>背負い、更に近代的な工場より安い賃金労働者を利用した国との競争にあうという経験は未だなかったことであった。内外で起こった激しい競争で価格の切り下げが横行し、損失が警戒を呼び起こす程にまで進行し、多くの企業が絶望的な財政的境遇に面している。

この記録が主として関係している産業の綿糸部門における多くの企業の財政的構造の特徴は、一部払い込み済の株式であり、また、かなりな貸付金保有者から貸付金を掻き集めていた。企業は今となってはその返還を切望<sup>4)</sup>している。

着実に増大する損失に答え、貸付金保有者、銀行家や他の債権者を満足させるために、未払いの資本の支払い要求が一般的な姑息な手段となった。しかしこの汲み水は次第に枯れ出し、企業が次から次へと支払いを停止し、希望を放棄しつつある。<sup>5)</sup>

かつて価値のあった資産である株式やローンは結局は無価値なものとなり、悲劇的な失業が蔓延した。<sup>6)</sup> バブルが崩壊し、ランカシャへの影響は200年前の南海泡沫事件より更に大きな影響を与えていた。<sup>7)</sup> これが1月23日ランカシャ・コットン・コーポレーションが形成された時に面していた状況であった。この企業の誕生は直に多くの問題に遭遇したが、同時にそれはイギリス綿業を救う大きなチャンスを提供するものであった。

当企業は同時代の合理化運動の一翼として、イングランド銀行の援助の下で形成され、900~1,000万のミュール相当分の紡錘を獲得し、生産は600~700万錘で操業する最も能率の良い工場に集中され、残りの工場はスクラップ化して合理化を図ることが目標とされた。<sup>8)</sup> 更に、製造の集中を目指し、顧客の要求はごく少数の標準番手綿糸で完全に満たされることを狙っていた。<sup>9)</sup> そして福祉とそれに依存している人々は、新しく形成された当企業による挑戦に成功するか否かに注目し、イギリス綿業の将来はこの政策に大きく依存することになった。

だが同時に当企業は多くの偏見にも出会うことになったのであり、構成企業の株主総会には多くの反対があり、銀行家の説得によって辛うじて収拾案が通過するという状況であった。<sup>10)</sup>

そして首脳部が決定され、当企業の最初の取締役は

Sir Kenneth Stewart (会長)<sup>11)</sup>

Sir James A. Cooper

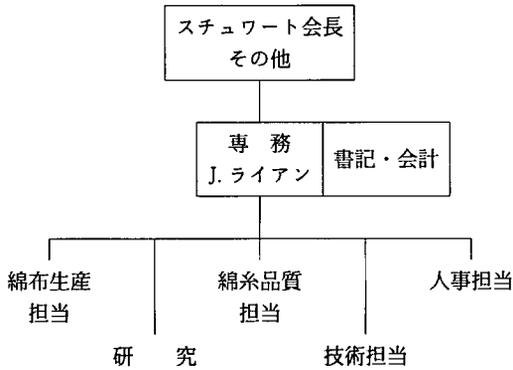
W. J. Orr

J. L. Tattersall であり、Captain J. Ryan は書記役であった。

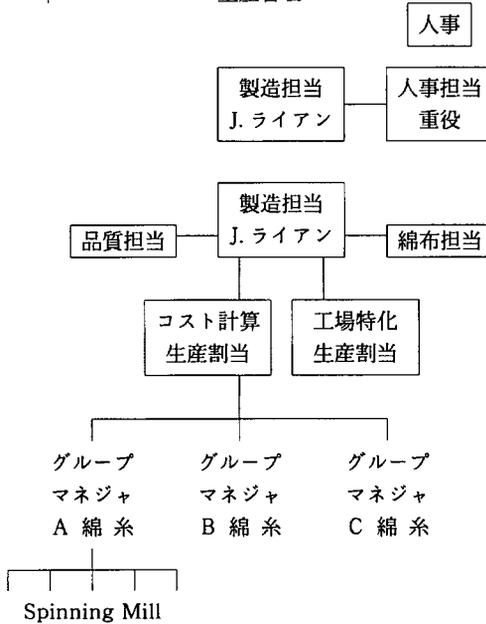
イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

L・C・Cの組織図<sup>13)</sup>

取締役会



生産管理



1929年1月30日に最初の役員会が Blackfriars House で開催されたが、間もなく彼らの責任が途方もなく重いことが明らかになったのである。「巨人は生まれた。しかし足を縛られたガリバーのように彼の旅行は事件の連続によって拘束された。しかし、時の経過と共に鎖は解かれ、彼が力強く前進するのを知るであろう。」

### 挫折の時代 1929～1932

この時期の取締役会議事録は、トッド陸軍大佐について触れている。最初の言及は1929年4月29日の役員会であり、その時、当企業に対するリバプールの態度について、トッドと討議があったと言われている<sup>12)</sup>。彼の意見はとても重要であることは明らかだ。その年の6月5日の議事録にはトッドは役員<sup>12)</sup>の資格において出席し、これはイングランド銀行総裁によってなされたと記録されている。

財務と綿の領域や、金融業会に行行使してきた広い経験から、彼の取締役への任命は当企業の将来をかなり強化したのだった。

1929年6月5日

J. Cecil が取締役会に加入し、原綿市場についてのかかなりな経験をもたらしてくれた。

1929年6月21日

トッドは Trust Deed に関してイングランド銀行と討議することに同意し、彼のコネにより当企業にかかなりな貢献をなした。細部を理解する彼の能力は長く重要な討議を成功裡に納め、彼を特別な分野でエキスパートと呼べるものとした。7月23日になって大佐には公的発行なくして取りあえずの現金を見つけなければならないと分かった。

1929年9月初頭

トッドは操業工場に会計報告を提出することを急がせた。金融業者が明

らかに勝手なことをしていた。<sup>14)</sup>

9月17日

議事録によるとトッド大佐が標準化についての懸念と販売の困難さを心配した。<sup>15)</sup> 今後起こるであろう様々な困難にも、もし対処していたら避けられるかもしれないと語った。

この時期 Mr. F. Hodge が取締役会に加わるべく招かれた。

9月24日

彼と共に最初の役員会があった。

トッドの先見性は1929年10月8日の役員会で証明された。

仕上げ事業に入ることについて討議が行われ、手掛けるべき多くの問題が残されていることが明らかになり、後の事件はこれが如何に正しかったかを証明した。<sup>16)</sup>

1929年10月末

会は極めて重要な決定をした。

当企業の目標は、標準化と質の集中、大量原綿購入、販売の集権化を含めて綿花取り引きを出来るだけ合理化することであると同意された。9月17日に表明されたトッド大佐の標準化についての警告ははっきりと聞かれなかった。<sup>17)</sup> この頃の記録からトッド大佐が資金調達で最も活発な役割を演じたことが明らかである。原綿調達の資金を確保するために多くのことをしなければならなかった。

1930年12月2日

トッドの関心と呼んだもう1つの問題は一定の利子負担であった。彼はこれが「原価」に加えなければならぬとして、火急の問題に加えていた。<sup>18)</sup>

1930年重要な問題が取締役会で起こっていたが、それは余剰生産設備のスクラップ化、ロシア産原綿の大量買い付けの資金手当の問題であった。両問題についてトッド大佐の経験と分析的な人柄が重要な助けとなっ

た。

1931年5月27日

200万ポンド6年償還6.5%付き土地抵当証券(売出価格97.1/2)の公的発行があり、それはサン保険会社により最初の5年間の利子が保証されており、証券は1937年3月31日に等価で払い戻されることになっていた。

1931年5月に発展報告(Progress Report)が原綿買い付けと綿糸販売、本社の集中的管理を取り扱った案が取締役に提起されたのは興味深いことである。またこの頃、取締役会は、合理化の最初の目的のための諸政策を見直すことに関心を持ってきた。この頃既に業績が振るわず、更に悪化するであろうということがはっきりしてきた。以前の明るさも後退しつつあるように思われた。取締役会は段々将来について関心を抱くようになってきた。

9月末、取引は金本位から離れることによって激動を受け、原綿価格を引き上げる結果となり、他の多くの問題を提起することになった。その結果綿糸買い付けラッシュがあったが長くは続かなかった。

1931年10月

ウォラス・アダムソンに提起されて、エリック(Sir Eric. Geddes)が諮問委員の資格で加入することになった。トッド大佐は慎重に対処する点で、エリックの力となった。エリックの更に重要な推薦の1つは、現存する委員会は全て解体し、就中、付加的資金調達が必要だということを十分に明らかにすることであった。<sup>20)</sup>そして、再びトッド大佐の影響力が要請された。

1932年1月

クーパー(Sir J. A. Cooper)とオア(W. J. Orr)は財務と原価の方法に対して、外部からの批判を考慮するためにトッド大佐は特別委員会に任

命された。そして3月、フィンレイ氏と共にニューヨークで原綿をヘッジ<sup>21)</sup>にかける可能性についていろいろ考慮した。

1932年に入って3か月立つと、流動資産が深刻に減少してきた<sup>22)</sup>。これはその後も続き、手を打たなければならなかった。資金と関わる支出は殆どなくなり、4月12日トッドは原綿の購入する資金の手当てをするために、特定の資金を指定する必要を明言した。

取引は改善がなく、綿糸製造問題が更に切迫しつつあった。

1932年5月

クーパーは会長と社長に一定の建設的政策が心の中にあるのかと尋ねた<sup>23)</sup>。時々政策は変化しており、また余剰綿花と関わる諸問題についてもそれが言えるが、彼の関心は原綿の資金調達にあり、現実の原綿操作には関心がなかった。責任は専務取締役 (Managing Director) にあった。事態は壁にぶつかっていた<sup>24)</sup>。

ケネスチュアート卿 (Sir Kenneth Stewart) は同社の会長と取締役の辞職を申し出て、9月14日正式に辞任し、ライアン大尉 (Captain J. Ryan) の専務取締役も9月30日に1929年1月30日以降保持してきたポストから退くと予告した。オア氏が会長職を引き受けた。

取締役会の他の役員と共にトッド大佐には今まで起こってきた深刻な損失を調査し、その地位を満たすために現実的な示唆をする責任があった。

これら初めの数年を振り返って見て、取締役会で絶えざる影響力を振り回し続ける現金と資金を見つけるのにトッド大佐が主として責任を負ったと言うことは明らかである。そしてまた、1932年中葉までに絶望的な状況が訪れてきて劇的な救済策を要求していたことも明らかである。

多くの教訓は学ばれたが、しかしながら、そのあるものは困難な方法で学ばれたのであり、他は学ぶに余りに時間が掛かり過ぎたと思われるのである。

1932年中葉は当社の歴史において1つの局面の終りを見ることになったが、その局面とは少数の表現で要約出来るものであった。つまり合理化、標準化、集権化である。巨大な救済作業は出発したが完成からはほど遠かった。無限で、かつ、とてつもなく難しい課題が引き受けられたが決して完了してはいなかった。

秤は「行け」と言う言葉から当社との天秤にかけられ、取締役の状況は、何等の助けにならなかった。しかしながら、<sup>25)</sup> 沢山の建設的作業がなされており、少なくとも再建の基礎が置かれるに至った。風の流れは未だ良くなく、海は荒れており、安定しておらず、ましてや食事をする準備さえ出来ていなかった。

8月4日

ジョン・グレイ (John Grey) とフランク・プラッツ (Frank Platt) が取締役会に選ばれ、彼等はオア氏と共に役員会によって支配される当社の経営の責任を負うことになった。新しい時代が始まっていた。

#### 地固めの時代 1932~1939

ジョン・グレイとフランク・プラッツが取締役会に加入して新しい局面が開かれ、新しく重要な諸手段がすぐに採用された。

1932年8月23日

標準綿糸を導入しようとする試みは失敗したと同意され、政策が変わった。販売者と管理者が責任ある地位に置かれ、販売者は工場の生産物に対してはスペシャリストにならねばならなかった。しかしながら、中央綿花購入所は維持された。

この政策決定の結果として、必然的にかかなりな程度の方分化がこれに続き、これは職員の厳しい切り詰めに要求し、結果として職員の大仕掛けな解雇となった。それは痛々しいが疑いなく必要なものであった。

1932年9月

落綿部門が深刻な考慮を生む原因になっていた。9月と10月には記録されねばならない沢山の事件が起こった。つまり、J. L. Tattersall氏が辞職を告知した。J. Little wood が会に加わって欲しいとの招聘を受け入れた。必要以上の過剰スピンドルのスクラップが続いたが、それが営業損失を生んでいたからであった。

新しい会計システムが認可された。1932年10月31日から適用される標準の出来高払い賃金から労働者の賃金の14%の低下があった。

11月になると、綿布販売部を解散することが決められた<sup>26)</sup>。12月にはマネージャが新しい責任に対して好感を持って対処していること、また原綿の新しい在庫を増加する必要があることも明らかであった。

その年の10月末の営業結果が開示され、かなりの損失を示した。1933年は更に多くの重要な変化を見ることになった。

1月に採用された最初の大きな政策決定は8織布工場をスクラップすることであり、トッド大佐と会長はこの頃、深刻な長々としたそれ以上のスクラップ化についての論議を続け、最後の数字を約500万錘になるように目指していた。

3月初頭ベアリング商会在が推薦提案に同意してきて、スクラップ政策が続けられた。

1933年5月31日

ホッジが辞職し、フランク・プラットにそのポストが与えられたが、それは専務取締役のライアン大尉が辞職して以降空席となっていたものであった。

1933年になって、自発的販売価格協定が生まれたがそれは業界を通じて、かなりな成功を生んで動くことになった<sup>27)</sup>。これらはすなわち、

ロイトン協定 (低番手綿糸)

エジプト綿糸価格協定

高番手アメリカ綿糸協定

中番手ミュール綿糸価格協定

であった。これらは利益と同時にまた、色々な問題をも喚起した。

7月、運輸部門を集権化する決定が採られた。

その年の末に迎い、専務は注文帳のマージンが改善を見せ、僅かの利益が得られつつあるが、仕事は工場を経済的に操業し続けるには未だ不十分だと報告し、経営委員会は役員会に、残った織布施設が売却されるべきだと語った。

1934年1月5日

トッド大佐は手術をしなければならず、その後回復に時期がかかることを報告した。

1934年初頭は当社の産物に対する需要には改善が見られなかった。実際何かがあったとしたら状況は悪化していた。

取引はこの頃概して静止した状態ではなかった。そして連合、Federationによって後援されていた「取引委員会状況」が機能し、過剰施設廃棄計量が討議されていた。

価格協定が懸念され、ロイトン協定は危険に晒されていた。

1934年6月20日

ラットランド工場買収の決定が行われた。

この頃、若干の大きな政策問題が常に討議されていた。スクラッピング、資本再構築、価格協定、取りこわし計画であった。

気難しい原因となっていたロイトン協定に関して、会合を取り決めるのにトッド大佐は役に立った。そして結果として満足すべき結論がもたらされた。

専務取締役は、操業中の工場を買い上げるべく色々と審査して、分別を

行使する権限があった。1934年後半期には少額の利益が続いて生まれ、事実、その年の10月末には、当企業の歴史で最初の利益のある年だった<sup>28)</sup>ことが分かった。

1935年前半期は多くの当企業の中で大量の骨の折れる下準備が行われつつあり、それは困難な取引状況に対処することを目指したものであった。

恐らく記述に値する主要な項目は次のようなものである。つまり、企業の注文帳を改善し、マージンはほんの僅かではあるがより良くなっていた。事業縮小案が常に検討された。

ジョン・アダムソンは、資本再建案の提案に当たって、諮問委員の役で行動を起こすことに同意した。ドイツとの協定は成功裡に機能していた。工場買収申し込み者に対しては未だ受け入れが行われていた研究、試験部門の両者が合同し原綿供給の状態は困難であった。マグネットとマルス両工場が獲得された。

この年の中頃、専務が役員会に生存競争はかつてない程強烈で、行く先困難な状況が来るだろうと予言した。1935年10月トッド大佐は警告のノートを打診するのが望ましいと考えた。彼は「最終局面で再建計画が利用し得るまで当社の流動資産ポジションを維持するのが極めて望ましい」という意見を表明した。期待に反して取引量はやや改善し、1935年は、自信という感じで閉じようとしていた。注文帳は数年間でベストであり、当社の状況は、着実に改善しつつあった。標準化された生産という諸問題は忘れ去られ、製造業者と綿糸購入業者は一般に綿糸に対してずっと大きな自信を持つようになっていた。

ジェームス・A.クーパーが1936年4月に亡くなり、当社に対する損失のため、トッド大佐が彼を継いで、財務委員会委員長となった。この頃彼は提案を行い、再資本化を暗示した。トレント工場が5月に入手され、余剰資本の売却が続けられた。

1936年7月トッド大佐はその国で仕事を増やすべくノルウェーを訪れた。

1936年9～10月に仮の再建計画草案が利用可能となり様々な種類の会合が報告され当社の新しい条文が承認された。この資本再建計画は当社の歴史の中で大きな事件であった。計画の主要な条項は次の通りである。つまり、6.5% 第一社債 200万ポンドを 150万ポンドの 5% 付き新社債と 50万ポンドの新優先株により、置き換えること。

サン保険会社に £627,500 の新 5% 優先株を株主の要求の決着として与えること。全ての社債、優先株後配株を次のような割合で新普通株式に置き換えること。

£1 確定利子つき社債と交換に 5% 普通株

£1 優先株と交換に 4 シル普通株

£1 普通株は 2%

1シル後配株は 1ペンス、その結果これは £8,031,222 の株式と収入証書の減少を含むものであった。

この再建案は様々な種類の会合で承認されたし、反対もなかった。次の記録は会の多くの出席者に共通なものを 1つか 2つ引用したものである。

「私は貴方が言った大きな約束を面白く思う」

一方地方で代理投票用紙や投票用紙が置いてあり、これらはよくロンドンの会合で見られる光景だ。我々はあちこちで後にも発言する機会も無く投票せめにあうことになるろう。それはリングを持った少年の話を思い出させる。彼の友達が言うには、「リングの志を与えよ、」これに対し、少年は答えて曰く、「これには志がない。」

再建計画案は法廷の承認を得たが、それは 1937年2月3日のことだった。

紡錘委員会が活動していた。

1937年2月

センチュリー・リング工場が買収され、流動資産の水準は満足すべきものと報告された。2月22日トッド大佐は南アフリカに静養のための旅行に行くと言った。

式がニュースで報じられ、業界を通じて有給休暇であると宣言された。

1937年4月

専務は企業の歴史で最初に赤字が帳消しとなったと報告することが出来た。

6月17日プラットとの仕事上の同意が承認を受けた。1937年後半期は特に記述を要する事件は何も起こらなかった。取引はかなり良くなり、工場の修理が続けられた。

11月フェロン工場が購入された。

1938年3月

当社役員が取引派遣部隊の一員としてインドに向かい、この頃当社はルーマニアとの取引交渉に入っていた。

6月までにドイツ市場に懸念が生じ、取引状況は以前になかった程悪化していたが、その原因は様々な分野で価格協定を保持し続けるのが困難となったがためであった。9月トッド大佐は、当社が紡錘委員会 (Spindle Board) に相当する紡錘数を処分し、了解なしに古い紡錘をこれ以上買い上げるという原則に同意しないと語った。

10月に中番手綿糸リング紡協定が切れた。

当社がすぐに介入して価格を下げ、決まった日までの配給に対してリベートを提供した。この方法で、競争者には不快なことだったが、かなり多くの仕事を作り出した。

その年の終わり近く、トッド大佐はボルネオに工場投資を行うかもしれないと言う暗示に対しては賛成しなかった。それは取り下げられた。12

月当社は、ハーブ（Harp）撚り糸会社と Kent 工場（1920）を入手した。1939 年トッド大佐はパラティン州知事として任命されると報告し、会の仲間たちは彼の受けた名誉に対して祝った。

パイロット工場（1929）が獲得された。1939 年 6 月になると戦争の暗雲が、ヨーロッパ中に広まり、その地域の軍隊に向かって、全国的アピールが行われ、当社もこれを全面的に支持した。

この頃当社の現金資源は諸工場の買上げによって底をつこうとしており、コロンネル大佐は普通の証券（社債）を通じて 10 万ポンド以上を調達したと言った。

1939 年 7 月

マナのリング工場が獲得された。オーストラリア事務所が開設され、1939 年の休日有給合意書がサインされた。

9 月戦争が国家的利益に基づいて宣言され、取締役会は要請により、F. プラット氏が綿業委員会に奉仕することに同意した。

1932 年から 9 年にかけて実際当社の歴史にとり発展と地固めの時代であったと記述出来る。委員会はその経済上の諸単位（工場）の大部分に処分してよい状況にある多くの望ましい工場を獲得した。

取引は「着実」と言う風にはいかなかったが、当社の流動資産状況はかなり好ましいものであり、営業結果はかなり改善された。

当社は自らの力で良い評判を築き上げており、それは全綿業界で尊敬されるようになっていた。その影響力は今やかなりなものであり、多くの意見が求められるに至っていた。

巨人は最初にそれで縛られていた鎖の大部分を断ち切り、再び前進する準備が出来ていた。若し、戦争がなかったら楽観論は最高のレベルにあっただろう。必然的に存在していた疑いとオブチズムに代わって多くの問題が訪れた。若し、戦いがなかったら前に何か起こったかは分からない。

## 戦争の時代 1939～1945

若し、これらの時代は「事件がなかった」と言ったら驚きを生むかもしれないが、当社に関する限り、それは真実以上の響きを持ったものであった。確かに長期の計画と政策策定について、1944年から翌年初頭に至るまで戦いの状況が順調な型になるまで、将来に備えて次は何かを聞くことが可能となった。それ故に「事件のない」と言うことが出来るのである。

戦争の数年間の物語は、終りのない毎日と多くの困難の日々であり、あらゆる点に即時達成を要することが起こってきた。問題は殆ど予知出来なかったもので、起こった時、それに従って取り扱われねばならなかった。それは終りのない河の流れであった。綿、労働、石炭、輸送など日常かせない品物が常に点検され、小さな修理でさえ、問題を含むことがあった。

経営者と職員は生産を続行するために無限の気転と忍耐と天才的才を示さねばならなかった。これは褒めるに足る成功度をもたらしたのである。生産以外では何も考えるような時間は残されていなかった。

戦争が勃発するとすぐにフィンレイは不足した時に予備の在庫品として持つために原綿を出来るだけ買い上げ、戦争の被害に備えて保険にかける権限を与えられた。これはすぐにその後、戦争の被害法に習って後の1941年に戦争被害法 (II) となり、工場、機械にそれが適用されるに至った。

1939年11月

活動的な仕事に対する、職員への支払いが承認された。注文書は高い水準にあり、マージンは気前のよいもので、需要は圧倒的な強さだった。

1940年の間労働状況は悪化し、その年の終わりまでに動員状態は深刻なスタッフ問題を起こすことになった。1941年5月、現金は富源以上のものであり、政府証券に50万ポンド投資することが決定された。

ダウン (Dawn) 工場が5月に続いて、マルタ工場 (Malta) コプル (Copull) メイビス (Mavis) 1941年7月、マジステイク (12月) 工場が続いて入手された。

1942年2月

ホップウッド (Hopwood) ホールが購入され、本社は獲得されたブラックフライアから移転したが、それはこの時期の政府の建物の共通の特徴であった。

1942年3月

フランク・プラッツが原綿支配人に指名され、この結果当社との縁が切れた。そして、J.リトルウッドが専務取締役役に指名された。

1942年6月

職員年金の基金計画の草案が提出、承認され、10月に続いて、工場内職員を対象とした計画案がこれに続いた。

専務取締役は10月に注文帳は高い水準にあり、原綿のストックは満足のゆくものであるが、番手の代替えは、時々行われなければならないと報告することが出来た。沢山の即席行為が必要であった。12月23日から24日にかけて、印刷部門が敵の行為により破壊された。12月、インペリアルとセンチュリー工場でストライキがあった。欠勤率は概して深刻となり特に女子労働が影響を受けた。新年の名誉リストの中でトッドがC. B. E. を与えられた。

1943年1月

職工は10%賃金増加を与えられ、これは当社にとり年14万ポンドと評価された。1943年3月、戦争終結の兆しは見られないけれども、業界では敵対行為の終結を期待しており「戦後の価格委員会」についての議論が起こっていた。

原綿の在庫状態が常に懸念されていた。2月に状況は、段々難しくなっ

ていると記述され、5月には「危険な」と言う言葉が使われた。7月15日、M. C. スキナーが委員会委員に任命され、9月にはトッド大佐も加入し、原綿の状態を詳しく調べ、当社の国際的売却と若干の再投資を勧告した。

1943年10月21日

オアーは会長兼取締役としての地位を退き、ジョン・グレイが会長となり、12月には会長と専務に任命された。

1944年初頭には、多くの生産問題が起こってきた。そして全般的な欠勤のため事態は悪夢と記述された。石炭供給は段々困難になり、更にインペリアル工場でストライキがあった。5月にはP. A. Y. E. の結成をもたらし、その結果、重いプレッシャーが工場スタッフにかかった。

1944年5月

若干の投資を実現し、原綿ストックの積み増しを行うことになり、そのためトッド大佐がこの行為の財政的な側面を実行することを委ねられた。

9月に倉庫建物の外で、大きな火災があり、500ペイルの原綿が失われた。

1945年1月までに戦後の状況に眼を向けることが現実的な政策となりつつあった。多くの工場にとり再組織問題が討議された。

2月に組合との協調、一時的な協力委員会が将来（価格も含めて）紡績部門を治める規則の草案作りとして形成され、3月にリトルウッド氏が招聘に応じて委員会に加わり、当産業における労働と賃金、再組織という問題を調査することになった。

再びうんざりした数年の後、当産業は先を見、今後の計画を立てた。これはこの国のみのものでなく当社は既にオーストラリアのメルボルンで開かれた戦後再建に関して閣僚と接触していた。ヨーロッパにおける戦争は、1945年5月8日に終わった。当社は戦後多くの点で、更に強い競争力を有し、多くの修理の仕事や再点検が行われなければならなかった。

しかし、当社は、満足のいく財政的資金を有していた。かくして、再び、一つの時代の終りにきて将来を喜んで迎える準備が出来ていた。

## 戦後の初期 1945～1955

### 再建と再設備の時代

プラット氏（今ではサーフランク・プラットとなっていたが）は、1945年6月15日原綿手当て委員としての席を退き、時を移さず、6月18日に当社に入り専務兼副会長として以前彼が付いていた席に就任したが、この席は戦時中彼の奉仕に対して与えられたものであった。舞台は準備され、場面は変わっていた。次の法令で、何が起こるかは未だはっきりしたものでなかった。1945年6月28日、晒し工場が獲得された。

そして数ヶ月経って、関心が垂直的整備に向かい多くの討議が行なわれた。

技術部門が全ての工場の総括的再検討を目指して作られ、将来到来する競争に向かって工場の整備案が色々提案された。8月に本社を再びホープウッドホールからブラックフライアに移すことを目指して準備が進められた。

10月オーストラリアでの綿工場の建設問題が討議された。そして同月当社は綿糸・燃糸協会に加入し、12月綿糸業界の同意事項が承認された。確かに、草が当社の足元で育つことは許されなかったし、再整備計画は何等かの挑戦が満たされるために計画されたものであるためには、当社はこれに適した状態に置かれる必要があったのである。

1945年11月

発行済み5%付き第一抵当証券発行のための、必要な手続きが取られた。12月には、99ポンド以上の価格で3.5%、第1回抵当証券200万ポンドの発行に対して承認が下りた。この操作の結果、当社は、再設備計画を進めるためのかなりの額の資金調達が可能となった。

12月に職工の賃金増加が同意され、その費用は当社にとり、年13万ポンドと評定された。1946年の始めの数ヶ月は、厳しい労働力不足のため、高い欠勤率がなくならなかったことが記憶されることになる。3月に婦人の年金計画が承認された。

4月、サーフランク・プラットはカナダに向かい、アメリカの取引の将来を検討した。トッド大佐は同じ頃、他の仕事に従事し、フランク卿と共に海の向こう側で助けになるであろうという希望を持って旅行をしたのである。

1946年のこの頃、工場は集中計画の下で閉鎖の後に再出発しつつあった。そして、段々再整備案が考案され大部分の場合承認された。

1946年後半には当社に素晴らしい発展がもたらされたが、記載を正当化するような興味ある事項は無い。

7月、コロネル大佐はデイストリクト銀行の取締役となったことで取締役会から祝福を受けた。ホープウッドホールが売却された。

10月、サーフランク・プラットはカナダに支部を設立する見込みについて報告した。

11月、最初の会合が綿糸製造業者連合を形成するために開かれた。

12月、南アフリカについての計画が討議され、トッド大佐、リトルウッド氏、そしてフランク・プラット卿は完全かつ詳細な研究をすることが求められた。

1946年の終りまでに、更に多くの機械が生産に漕ぎ着けつつあったが、労働は未だ不足しており、多くの可能な解決策が、模索されたが、その中には、以前ポーランド陸軍から供給された兵隊を、有益な労働力として引き抜いて来て、工場のスタッフとすることさえ考えられた。

初めの数年の中で重大な悩みは、しかしながら、存在しなかった。というのは綿糸需要は供給を超過していたからである。

1947年1月

労働力の厳しい不足を緩和するために、ポーランド国籍の人が採用され訓練を受けた。同月、委員会に綿糸製造業者連合は今や100%組織されたと報告があった。

南アフリカ計画が承認され、フランク・プラット卿とトッド大佐が新しい会社の役員会に名指しされ、形成途上の会社は、Consolidated Lancashire Cotton Corporation 会社と名付けられることになっていた。しかしながら、最終的には7月17日になって初めて承認された。

1947年2月

工場の操業状態は、完全に分断されてしまっていたように思われた。蒸気を動力とする工場は混乱を極めており、状況は日々異なるものであった。電力で動く工場の場合には、それが毎日予告も無く止まったりしていた。そして綿糸供給の場合には、顧客の多くは動力が利用出来ないために、綿糸の配達を受け入れることが出来なかった。バケツ、箱、けた (beam)、糸巻き (bobbin) チューブが結ばれ循環するためにもう一度戻すものとして手放すことも出来なかったのは、その動力が利用出来なかったからである。従って、組織された生産というのは不可能であった。

3月20日

委員会会合に続いた討議の中でトッド大佐は、隠退しつつある綿糸販売マネージャーに対して、補完的年金の問題を調べることが要請されたが、その問題は、満足のゆくように解決され、5ポンドあるいはそれ以下の株式所有者により所持されている数千ポンドの価値がある株の可能な購入者がベアリング商会とも討議することも解決した。これが取られた結果として、株式登録者は、4,000名以上減るはずであった。

5月プラット兄弟会社が当社の新機械の大量注文に対して、前払い金支払い援助を要求していた。そして当社は20万ポンドの定額預金を取り求

めた。これは確かに、当社の運命に起こっていた広大な変化を反映したものであった。5月に専務が、燃料状態はずっと良好になり、生産は改善されつつあると報告したのは、若干の救いであった。

1947年7月に当社のミュール紡績機の大部分のスクラップ化に続く政策として、近代的リング紡績と必要な巻き上げけた (beam) が導入され、8月には多くの研究の後、カナダ市場が当社の代表によって運営されるべきであると決定された。

8月には、専務は輸出用綿糸は割当て制を取り、その量は、戦前の輸出記録を基礎とすると言わねばならなかった。

1947年後半期、再装備プログラムを対象とした許可説明書が規則的に提示され、「計画者」に対するガイドとして、委員会は1回につき最高限25万ポンドまで当社に委ねたいと言うことを同意した。この決定は、当社の近代化にいかん重要性を与えていたかを示しているものである。

1948年の最初の事件はカナダ事務所の開設だった。

1947年遅く J. B. ホワイドヘッド大佐が委員会に加わるという目的で打診され、招聘を受け入れ、1948年1月15日に任命された。

輸出貿易のための価格プレミアムプール計画が今は作動し、計画の十分な説明が2月に取締役会に提出された。

3月は(前記の)合同ランカシャ綿花買付け会社にとり、綿花買付けに諸問題をもたらした。フィンレイ氏が、諸困難を除くために南アフリカを訪れて解決すべきだと取り決められた。彼は6月17日フランク・プラット卿と出発した。

5月、原綿価格が大きく上昇し、必要な追加的資金を提供するために若干の投資が実現されねばならないとされた。取締役会によって若し、何等かの行為がとられるべきなら、トッドが第一に意見を聞かれねばならないと言うことが明らかにされた。

1948年6月2日

女王がテキサス工場を訪問した。6月10日、トッド大佐はロイヤル保険会社の会長に指名され祝福をうけた。1948年7月5日、全国保険（産業災害）法（1946）が効力を発揮するに至った。以前の労働者賠償法は無効となった。

1948年7月15日に「ベアリング」商会在、原綿保持を目的として85万ポンドまでの信用給与に同意したと報告したのは、トッド大佐の影響力の強さを明らかにするものであった。それは当社の財務力の改善を意味するものであったが、実際は、この信用給与は完全には利用されず、極めて限られた程度で利用されただけだった。

9月フランク・プラット卿とフィンレイ氏は南アフリカを訪れると報告した。9月、取締役会において、近く退任するリトルウッドに代わってJ. B. ホワイトヘッドが年の終りから取締役として徐々に代わるということが取り決められた。

1948年10月

専務取締役が再整備がかなり進捗しつつありと報告し、更に綿花と綿糸に対する定まった価格の故に「利益は不確定な生産に従って生れるが、事業生活は刺激のあるものではなく、また危険も無く、一般的に不活発なものである。」と報告した。それは進む途上に山が無く爆発的な行動を要求する彼は失望したであろうが、勿論、取締役会に対する彼のコメントは典型的なものだった。これが1948年の終りの数ヶ月間の型であり、比較的平穏な状態であった。

1949年に初めて行われた決定は、綿糸業者組合が1年から5年かけて行う機械更新計画期間を延長する提案を支持することであった。

2月、50万ポンドと査定された紡機への注文が発注された。そして同月、南アフリカにいる職員の中での深刻で攪乱的な報告書が提起された。この

時、南アフリカ計画は十分な満足を与えていなかったのである。

3月に再装備準備のための補助金法が交付され、続いて翌月綿糸価格の支配解除の狙いが明らかにされた。風向きは変わりつつあった。綿糸紡績協会は状況を綿密に見つめて推薦がなされた。5月に賃金裁定があり、それは年20万ポンド程に達する支出を当社にもたらした。

1949年7月

過剰利益、カナダの税金、更に町と農村計画法(1947)等が取締役会の注目を引いていたが、この話の目的はたとえ重要なものであったとしてもこれらの問題に何等かの論評を与える必要はないだろう。

ほぼこの頃、オーストラリア市場が有望なものとは程遠いと言う報告書が提出された。

以前にランカシャ・コットン・コーポレーションを訪れていたリトルウッド氏が報告書を提出した。それは職員の間で軋轢や多くの生産を困難にしている諸点を語っているが、また運悪く、レディスミス計画に含まれた南アフリカの利益団体との大荒れの会合にも触れなければならなかった。

9月1日、次のように決議された。

「当社の未発行普通株の20,292,640ポンドが、夫々1ポンドの普通株として発行され、株式は1次的に3ポンドの保有者と当社の現存する5%非累積優先株と普通株を1949年8月18日に開かれた累積優先株か普通株の3ポンドの所有権を所有することになり、その夫々が第1級の工場を含んでいた。それに対して戦後約400万ポンド以上が費やされてきたのである。その結果当社に対する工場株式は……以下解読不可能

取締役会は1933年6月6日以降、基礎価格は利益を産まないものであるが、原綿価格の上昇とその結果上昇した落綿による損失の増大の結果、2.1/4ペンスだけ価格を上げた。我々の競争者は実際は、1.7/8ペンス安く売り続けており、現在までのところ、低番手綿糸での販売は実際には零で

ある。

我々の努力が無駄であったとは思っていない。若し、価格の安定性を結果として確保していたならば、ロイトン協定の価格の安定性はマージンの増大に基づいているのである。

その同意性は7月20日に至るまで遵守されるであろう。

この発行が終わった時、1,332,480株割り当てられた人により引き受けられず、これらはベアリング兄弟商会に20株29/6で売られた。

10月に続いたポンド下落、アメリカの原綿価格はポンド当たり、5.65ペンス増加し、代りの食品の価格もまた増加した。この結果、追加運動資金の必要額は、約85万ポンドになった。

1949年の最後の2.3ヶ月間記述を正当化するような沢山の発展があった。保険を目的とした建物価値の評価が増した。専務がカナダとの取り引きにつき見込みがあると報告した。

E. P. T. 責任が同意され、以前の歳月に作り出されたかなりのリザーブは今では要求されなくなった。

南アフリカでの綿糸価格が1949年9月1日と17日に釘付けされた。優先株の所有者は普通株への転換権が1951年3月31日期限が切れると通告された。

1950年1月

マンチェスターでは一方で、ランカシャ・コットン・コーポレイションのフランクプラット卿と南アフリカのフィンレイ氏との間に会合があり、諸見解が卒直に交換された。この会合で恐らく当社が、若し適当な条件が取決められたら、その保有証券を処分するのは気が進まないわけではないという趣旨が議題となった。

1950年3月

十分将来のことを考えた上で、リトルウッド氏は1951年7月末、退任

すべきであると取り決められ、彼の義務は徐々にホワイトヘッド大佐に移され、かくして、そこから生まれる不便を最小限としようとし合わされた。

1950 年前半期は特に重要なことは何も起こらなかったが、この時期の報告書は、販売の状況は健全で落綿部門は良い結果を示しており、外国人労働力は、重要な役割を果たしており、事実 4 月には名簿に記載されている数は 1,002 名に達していた。

6 月の終りまでに多くの再設備計画が当社により作られ、助成金の順位として承認されたと報告された。当社の秘書である L. S. スキナーは 1950 年 7 月 31 日から発効してほしいと辞職を申し出た。当初からここに務めていた彼は長い間、床に伏しており、リタイア生活を享受出来ず、翌 10 月に死亡した。

1948 年ネイピア氏はスキナー氏の後を継ぐために入社し、原綿コントロールの次席取締役の地位に着いた。そして秘書に指名された。

7 月 10 日テキスタイル工場に恐ろしい火災があり、工場の 2/3 は完全に焼け落ち、更に大量の原綿の全てが失われた。すぐに当社はラウレル (Laurel) 工場を購入し、落綿部門がその在庫を再構築し始めた。

1950 年 8 月に当社は 1951 年 1~4 月の 4 ヶ月間に対して、綿糸生産量割り当てを行うことを忠告された。が、その全量は、4,182 万 8,000 ポンドであり、この内 2,225 万ポンドは現実には最初の 12 日間で売られた。割り当てのある部分を、取って置く必要がなかったら、もっと多く売れたであろう。

この時「販売人」の名前は殆ど不明であり、自称バイアーから逃れるために取引所の後でもっと契約をふやすことを歓迎したのであろう。この売り易い状態は暫く続いたのだった。

さて、実際に面白いものを見出すために 1950 年の後半期を飛ばして、

1951年の6月まで進み、その全期間を通じて、取引は全く生産の問題だったと言うのが真実である。

1951年6月21日に開かれた取締役会の席上で、会はずきりと各1株5シルの普通株170万ポンドと、10万ポンドの利子なし自由貸し付けの保有42万5,000ポンドを、1951年11月に支払われ、1952年1月には、当社はその株式保有としていた株6シル3ペンスと、5シルの申し込みを受け入れ、その支払いは、1952年4月から1955年3月までに及ぶはずであるという見解を表明したのだった。

この事業は素晴らしい成功であるとは限らないが、決して失敗ではなかった。そして当社がその利害関係を清算することが出来た条件はかなり満足のいくものであった。

1951年の最後の4ヶ月の事件は、たとえここで詳しい記述は行なわれないにせよ、言うに値する正当な理由を明らかにしている。

配当を支配するための法律が導入され、ある工場の税金割り当ての増加が1948年4月1日にさかのぼって同意された。

ボーナス支払いが職工に対して同意され、クリスマスに支払われることにより、9月1日から5%の賃金増があった。販売が7月以降かなり落ち込んでおり、注文帳は1948年以降の最低であった。

リトルウッド氏の奉仕は、コンサルタントとして退任後4年間続けてもらうと言うことが同意された。

販売は11月以後かなり落ち込み、注文帳は1948年以降最低であった。仕事は殆どなく4工場（そのうち3工場は綿糸のメリヤス編み工場）が14日間閉鎖された。

その年の終りの仕事はセールスマンが再び仕事を探さねばならないというものであり、当社は取引が不十分な時期の1つに自ら直面することになった。

1952年2月

現代的な(工場)を吸収する可能性が更に討議された。そして役員会は専務による何等かの勧告を考えようと言うことが同意されたが、その時当社の清算のことを念頭に置いていたのである。

取引は機械を完全に稼働させるには不十分であり、在庫綿花の移動が必要となった時には工場の休業が取り決められた。マージンもまた、以前の6ヶ月よりはかなり、低かった。3月に輸入制限がオーストラリアに導入され、一般に国内取引と輸出は貧しいものだった。

実際、過去数年間以上に渡って取引は寄せ集めであり、例えある期間、機械の停止があるにせよ、注文を得るのがかなり容易な時期と、実際に困難な時期が、続いたのである。定期的に役員会に提出された報告書は、殆ど単調と言って良いようなパターンであり、改善なし、悪化、改善、未だ(注文が)少ない、堅実、より静か、静か、平穏、等々であった。しかし綿糸同業会は、価格の固定化には素晴らしい錨であることが分かり、当社は利益を上げて事業を続けた。

1952年4月

秘書が(a) 剰余利益課税と(b) オーストラリアの輸入制限と関税変更に関してオーストラリアの顧客とその取決めが作り出していた未払量との係わりを念頭に、オーストラリアへの訪問を報告した。

5月に会はホプキンス報告書の含蓄と、原綿供給から契約解消問題を討議した。そして、当分当社は原綿委員会からの全ての原綿供給を得ることを続けるべきだと決議した。

6月にしかしながら、状況が再検討され、取締役会は4か6のアメリカタイプの工場が原綿購入の契約取り消しをすることに同意したが、それは後の、この政策の拡大を念頭に置いたものであった。この修正された決定はフランクブラット卿の決定に従って採られたもので、彼は、当社の原綿

必要量がリバプール原綿輸入協会の会員として、仲介者なしで直接輸入されることを期待していたのだった。

9月、若干の教育の場所が閉鎖されつつあり、これは労働力には何等の影響も無いと考えられるという報告があった。また、1952年9月に取締役会に即時買い付けの原綿が多くあったが、綿糸の販売が減少したので、将来にまで移されるはずであるという報告があった。

当社は再装備プログラムと共に前進し続け、11月に1953年計画は100万ポンドを限度として承認された。更に、改正税率査定が承認された。

1953年1月、ロージャ・M・リー氏が取締役会に加わった。

2月、新原綿購入計画が原綿委員会によって発表され、1953年3月1日から動き出すことになった。以前に125万ポンドであった担保許容が、2万4,000ポンドに減額され、これはばかげた数字だとして記述された。原綿部門は原綿委員会の外部で原綿を購入するという成功を収めつつあった。

1953年4月

事件—不幸な事件—が起こったが、それは当社の歴史においてユニークなものだった。モンス工場で天然痘の騒動があり、その結果、10日間工場が閉鎖され、工場が再開された時にも生産活動の復帰は極めて微々たるものであった。

(原綿買い付け) 契約除外に満足して、取締役会は5月にその全ての原綿購入に対して「契約義務から逃れる」ことを決定した。

6月18日の取締役会で女王からコロネル大佐に与えられたナイトの尊称に対して仲間はお祝いの言葉を表した。

8月における職工賃金の増加は、新しい綿糸価格が導入されるに先立って、綿糸購入に、拍車をかけた。そして10月になると全部で61万3,215ポンドに達していた。「綿紡績再設備助成」法(1948年)が承認された。

1953年の10~12月の数ヶ月の間、重要な事件は何も起こらなかったが、

次の記録は興味あるものである。

フランク・プラット卿がカナダの訪問の報告と、その市場の広大な「可能性」について話した。アラン・トッド卿がフランク卿の自画像のために必要な取決めをすることを要請された。フィンレイ氏がブラジル産 2,500 メートルトン (1,000kg) を最も有利な条件で買うことができたと報告した。

ブライアン工場に対する買い付け申し込みが受け入れられた。

原綿価格が下落し始めた。当社がコモンウェルス開発金融会社に対して 2 万 5,000 ポンドの価値の株式を申し込むべきだと同意された。

1954 年 1 月

ジョン・H・グレイ卿が当社、会長の地位を退き、彼に代わって、フランク・プラット卿が指名された。

2 月は 1 つの警告が発せられた。つまり、フランク・プラット卿が病気で、手術が必要で完全に回復したように見えたけれども、以前の状態に戻ることは二度となかった。L. C. C. (リヴァプール) が 2 月に登記された。フランク・トッドとフィンレイ氏は、ニューヨーク綿花取引引き所の会員になる問題の討議に加わった。そしてこれは J. B. ホワイトヘッドの名で会員権が獲得された。

4 月になり、フランク・プラット卿が再び咲いた。5 月 20 日にフィンレイ氏からアメリカ政府によって輸出補助制度が導入された時に起こる状況について説明があり、会は彼が求めている政策に対して支持を与えた。

L. C. C. (リヴァプール) はリヴァプール綿花協会会社の正会員に選ばれ、当社は今やリヴァプール原綿取引所が再開されたらすぐに取引が出来る地位に在った。

1954 年 6 月

大蔵省が留保金の 404 万 6,513 ポンドが資本化され、1 ポンド普通株の

同量を、1対1の割合で当社普通株の所有者に対して、支払うことに適用される承認を与えた。

アーギル (Argyll) 綿糸会社が獲得された。

今や10月に移る。フランク・プラット卿は再び健康が勝れず、仕事から手を引いた。秘書は全工場の税金評価に対して行われていた長引いた戦いをやっと同意に漕ぎ着け、1948～49に逆昇って評価されると報告した。

その年の終り頃、フィンレイ氏は1955年3月に及ぶ原綿の大量購入を報告した。1955年の初頭、インドへの綿布輸出が衰退しつつあり、政府が何等かの行動に出ることはありそうもなく、当社は再び、グラフの線が段々低下するという取引時期に差し掛かっているとのことだった。

この時期に注目をひき、アラントッド卿の意見が重要であった論題は、余剰資金を株式に投資する問題であった。「ベアリング商会」にこの問題に関するアドバイスを要請した。

フランク・プラット卿は未だ病人であり、6月16日、専務としてのポストを退いたが、会長としてフルタイムの指名を続けるのが彼の気持ちであると述べた。

J.B. ホワイトヘッド大佐が専務取締役役に任命された。1955年7月26日の取締役会の席上で、フランク・プラット卿の死亡が報告された。ジョン・グレイ卿はフランク卿について、とりわけ彼の貢献として「彼の綿紡績工業に対する仕事はこの世代の他の誰よりも偉大であった。」と述べた。

この点で少し立ち止まり、一つの問題に立ち向かわなければ、決して満足しなかった男の死を少し回顧して見よう。彼は荒海を横切る船の水先案内人であったが、比較のおだやかな海での運行を楽しむのを許されない人であった。

古い諺に「仕事はある人を夢中にさせるが一方他人がそれを完成する。」というのがある。これがどの程度正しいかは、フランク・プラット卿につ

いても言える。彼がどこに行きたいかを知っており、彼の目標は最短距離を走り、出発したからには走り続けたのだった。

### 現代 1955～1960

フランク・プラット卿の死亡に続いて当社取締役会の中に沢山の変化が起こった。

9月に A. ネイピア (Napier) F. ナパー (Napper) H. トング (Tonge) 氏が取締役会に加入した。

10月、ロジャ・M. リー氏 (Roger M. Lee) が会長に任命された。

リトルウッド氏との取決めは10月末に期限が終わった。

1956年8月

制限行為法、(Restrictive Practices Act) が通過した。取締役会にはこの法案がランカシャ綿業で確立されていた価格協定の上に特別な効力を持ち、広く影響を及ぼすことになるであろうということがすぐに明らかになった。

この記録は当社の繁栄には極めて重要なものであるとして、しばしば記述されてきたものであった。

若し、価格協定が攻撃された時、採用し得る方策に対して考察し、良い条件が示された時には、紡績工場を獲得し続けることで当社の利益は最も良く保持されるが、同時にある場合には、若干の工場を閉鎖したり、他の工場と置き換えそれを閉鎖するという狙いも必要であるとされた。この政策を追及しつつ次の工場が入手された。

1956年1月     ダーバン (Durban) 工場

2月     イーグル (Eagle) 工場

1957年9月     ウイロウ バンク (Willow Bank) 工場

11月     ドウリー (Dowry) 工場

1957年5月

綿糸取引制限行為法の下で綿糸紡績業者協会が、最優先の地位を与えられ、この新しくて前例のない複雑な法律を準備するために莫大な仕事が始められたのである。

その間、毎日の作業は続けられた。1955年、取引は平穩であり、原綿購入は、要求最小限で続けられた。にも拘らず、当社は注文が少ないために、原綿については「強気の」ポジションを維持しなければならなかった。ヘッジにかける容易さが不満足なものとなり、取締役会は最後の10月にこの「強気の」位置の20%がヘッジされるべきではないと決定した。すぐに、その後11月に、現在の支配的な環境からヘッジの無い部分が50%にまで増大することと決められた。12月までに、状況はヘッジの問題に関してフィンレイ氏とフルタイムの取締役役に委ねることが決められ1956年10月に十分なヘッジが存在せず、原綿市場での先物販売は止めるべきであると決定した。

1955年、インドと香港からの綿糸と綿布の輸入について深刻な懸念が感じられた。そして1956年11月、J. B. ホワイトヘッド大佐を委員とした使節団が、イギリスに氾濫していた安い綿製品の量的制限についての取決めに全力を尽くすため、インドと香港に向かって出発した。交渉は長くうんざりするものであることが分かった。1957年3月更にパキスタンへの使節団はホワイトヘッド大佐をメンバーとした。

この着実に増大する綿製品の輸入の背景において制限行為法のもとでの脅かしに対して、当社はその活動を多角化していく可能性に期待をかけた。その時現在の財政上の法律により好機が存在し、これにより、重い利益からの税金分配責任が起こった時、利益の分配は企業の生産の場合でさえ配分され、高い付加税と相続税は払われなければならなかった。

多くの計画がテストされ、下記に記された企業の資本が暫くの間に獲得

された。

- |         |                        |
|---------|------------------------|
| 1956年6月 | Stripings 会社 (Ltd.)    |
| 11月     | サリアラン製作所会社 (Ltd.)      |
| 1957年3月 | R. ローソン & Sons 社       |
| 12月     | Richard Barne's Sons 社 |
| 1958年7月 | Accrington 瓦、タイル会社     |
| 9月      | Smith and Calverley 会社 |
| 1959年7月 | J. Walton (電気) 会社      |
| 9月      | テキスタイル・エア・システム社        |
| 10月     | エラッド社                  |

1958年10月

J. B. ホワイトヘッド大佐はランカシャの副知事に任命されて、同僚の祝福を受けたが、これは十分な名誉に値するものだった。

この頃、綿糸紡績業者協会のヒヤリングが取引制限法廷の前で行われたのであり、これはこの種の最初の大きな事例であった。ヒヤリングは長く激しい戦いが行われたが、1959年1月に発表された決定は、協会の意見に反対するものであり、価格協定は取り下げられねばならなかった。当社は他のイギリス紡績業者と同調して販売価格を下げ、前途は実にきびしいものであった。

間もなく明るいニュースが入った。と言うのは、1959年3月隠退と再整備計画の構築に関して、通産省によって案が作られた。政府は遂に驚ろくべき状況が、制限取引法廷の決定によって作り出されており、それはアジアからの綿製品の大量の輸入に伴うものであると言うことを悟ったものだった。もう1つこの時期に喜ばしいニュースは、最近獲得された諸工場に対する税金と係わるものであり、それは当社に約10万ポンドの節約を可能にしたのだった。

1956年3月

マジestic工場におけるナイロンとテリレンの加工が始まり、続く数年当社はその活動分野を広め、段々合成原料を使用して、タフテッドカーペット市場に向けての生産を拡大し、急速に発展していたものだった。<sup>29)</sup>

1959年7月までに綿業法に対する詳細な計画が簡潔に述べられた。当社の取締役は、当局がその計画の草案作りを助けて活躍した。

当社は剰余計画の下での提案をすみやかに提出し、これは全部で、340万鍾のミュール相当分の中から120万鍾のミュール相当分のスクラップを含むものであった。<sup>30)</sup> 完全な閉鎖の対象となった工場は Willow Bank, Waterside, Hevon, Orme の4工場であった。

閉鎖計画に対する当産業の大きな反応は—それは殆ど、設置紡錘の半分をスクラップ化するというものだったが—非常に状況を改善した。差し止められていた注文が行われ、発送日は先に伸び、マージンは大きく改善した。

1960年1月1日

ジョン・グレイ卿は暫く健康を害した後、他界した。ジョンは1943年から54年まで当社の会長であり、非常に勇弁な人であり、彼の他界は仲間たちにより深く後悔されたのだった。

1960年は当社にとり繁栄の年であった。

記述はここで当然終わっている。恐らく L. C. C. はもう数年続いたはずであるが、ヘロン工場のタイプ紙が紛失したのか、明らかではない。

## 第2章 関連記事4編

ここで筆者は L. C. C. の形成後間もなく A. F. Lucas 「産業再建と競争抑制」 A. L. Lucces Industrial Constraction and the Control of Compe-

tifion, 1937, pp. 157-6.を通じて、彼が L. C. C. をどの様に見ていたか、その記述の中心部分を邦訳して見よう。

しかしながら、我々の関心は、初期企業合同ではなく、工業的復権として大戦後形成された企業合同にあり、これはランカシャ・コットン・コーポレイションの形成である。実験の中で経済再建の仲介物として全ての財政的統合の効能に投じられた光に関して他の全ての影を薄くしてしまっているものが一つあり、これは、ランカシャ・コットン・コーポレイションの形成である。多くの小工場を吸収して、少数の巨大な企業を形成することがランカシャの巨匠を解決する唯一の策であると、長い間暗示されてきた。しかしながら、1929年まで工場の所有主と地方銀行は財産の現実価値が殆ど顕微鏡的なものになってしまったと言うことが認識出来なかったために、1929年まで何事もなされなかった。その時になって初めて証券管理トラストと銀行家産業開発会社を通じてイングランド銀行が、行動を起こし、地方的協力を確保することが出来、精神的財政的支援に手を貸すことに同意した。この助力と共に発起人たちはランカシャ・コットン・コーポレイションを創設するのに約200の企業が、これに参加するように勧誘された。吸収のために利用し得る紡錘の数は200万以上であり、同社はこの内900~1,000万錘を獲得するだろうと期待され、600万~700万錘の工場に統合して、夫々の工場が少数の製品に特化するとよいと期待された。最も効率の良い工場は再整備され他の工場はスクラップされた。結果は世界でも最も有効な綿布製造企業の一つになるであろうと高い希望を抱いていた。専務の言葉によれば、操業から生まれる経済性は、原綿のより安い購入と標準番手と綿布の生産から、また、消耗品を大量に買い付ける費用と夫々の熟達者に支払う力と研究の設備から、更に工場の状態にすぐ適用できる諸工程に賃金を使い現在の取決めでは不可能である様々な

工程間の接触から、到来するのであろうと、主張された。資本化の劇的な減少がまた達成され得よう。吸収の目的から当社によって検査された200の企業は、2,800万ポンドの普通株と2,200万ポンドと2,900万ポンドの夫々担保付きおよび無担保証券を出し、これらの工場が当社によって引取られたら、合同の資本化は2900万ポンドで現在合計のほぼ半分に削られるであろう。そして現在の株主はポンド当たり5シル4ペンスの割合で新しい資本を受け取ることになろうと言われている。この組織とともに最初の専務の言葉によれば、価格が原価以下になった時、外国の競争に対して太刀打ちするために価格を下げるという当産業の基本的ジレンマは打破されるだろうと期待されたのだった。

綿業の再建に向けてどのような貢献が行われたであろうか？ 単刀直入の財政的支配が、集中化の最も効果的な方法であろうか？ 現在までの同社の作業が回答する限りでは圧倒的に否定的である。第一に、集権化された支配の手段としての連合に対して、底流としてある障害物はこの企業の歴史によって十分に描かれ、産業の位置を十分に改善するような沢山の工場を獲得するのに重大な危険がある。また同社が全企業を覆うことが出来なかった時、負担は耐えられないものになろう。第二に、集権化は合同の予想された効能を相当に減じてしまうほど高度な非弾力性を生み出すことになろう。第三に、一元的連合はなくとも、より密接な垂直的統合に対する強い必要性を見落としている。

スタティスト誌によれば、L. C. C. は1935年1月に至るまでに、最初の200工場のうち140だけを獲得し、そのうちの74、と半分以上をスクラップした。スピンドルについて正確な数字は、現在完全に稼動していない工場もあり、はっきりしていない。著者は十分に信頼のおける権威から確実に、600から700万錘が上限であろうと知らされている。この間、会長が「ひどく、遅い」と特徴づけた新工場の獲得の過程は、究極的には終わ

った。吸収を目的として検査された工場の1/4以上が余りに古く、購入価格と再整備を保証するには古すぎた。例え、そうであれば、報告書は、購入を考慮した全ては900万ポンドに達しており、これは獲得された資産の実際価格をかなり越えていると一般に信じられている。就中、同社は利他的組織ではなく成功するためには何等かの利益獲得の方法を示さなければならない。1934年までに蓄積された損失が、既に136万8,000ポンド以上に達しているという事実を見ると、いずれにしても、あらゆる工場にこの負担が等しく分配されなければ、財政的考慮だけではどの程度再組織が、連合の過程で達成されることが出来るかを狭く限定しているように思われる。

#### ランカシャ・コットン・コーポレイションと

#### その世界的競争への影響

J. Wisselink

ハーバード・ビジネス・レビュー

1930, Vol. 8, No. 3

ランカシャ綿工業において支配的である状態を検討してみると、次のような結論に到達するのである。つまり、巨大な垂直統合或いはランカシャに相応するような組織の論理的可能性の存在が、また販売組織をも掌中に収めるであろう、ということである。これを達成するために、あらゆる努力をしたとすれば影響力を行使することが出来、更に現在の公的言明以上に成功を収めることが出来るであろう。その時次のような重要な設問が提起されるのである。つまり、当社は販売費用と生産費用を下げるに当たって何が達成出来るのだろうか？ 現在のランカシャの綿製品は、更に安くなるだろうか？ このような再組織、特に大きな市場における販売の合理化且つ徹底した組織の結果はどうなるであろうか？

### 「合理的」紡績と織布工場の選択

平均的規模、また二度目の工場の集中への前進、現存する紡績工場の中に見出されるよき專業化を考えると、出発点として800万鍾程度を集めることは、それ程困難ではなく、大きな変化なくして合理化された生産には適したものであるということを、確信しているのである。この点紡績工場には、多くの誤りがないのでアメリカ産綿糸部門の2,800万鍾の中にはたくさんの選択が残されているにちがいない。

その結果生まれる節約は（数字は夫々の大工場では6,500ポンドだと言われており、この言明はイングランドでは関心を持って受け取られているのだが）しかしながら、費用価格の一部として表現された時には、やや失望させられるものである。20-24番手の綿糸に対する大まかな計算は、綿糸価格に対し約1/4%程度であり、綿製品の非常に人気のある型、つまりシャツの場合にはせいぜい3/4%の費用減である。

過去数年間における多くの工場の維持は、多少遺憾な点があるが引き継がれる価格を考慮して、これはすぐに再びよき秩序を回復することが出来よう。この技術的整備には非常に短い時間しか必要としない。と言うのはランカシャはまた世界における最大の紡績機械工場の立地であるからである。そして、この産業は丁度今完全雇用の状態にはないので、短期間で多くのことが出来ないのである。

しかしながら、織布工場、特に、規模と專業化と言う点からその工場を考えた時、その困難さは明らかに大きくなる。バーンレイとブラックバーンと一緒にしてそこには215,847台の織機があるが、例え非常に細やかな需要が「合理化」に関して行われたとしても、これらの非常に高い割合は、その計画のもとに含ませるだけの資格はないことになる。非常に大きな輸出市場を持ち白生地生産に特化しているバーンレイの場合には、誰もが

1工場当たり最低1,000台、1種類の綿布に対し200台という織機の数に余りに多過ぎるということはない。ブラックバーンにとっては、更に1工場当たり700台の織機とそれぞれの製品(織物)に対して100台の織機ということになろう。それにもかかわらず十分な性能と専門化の工場の選択は比較的限定されたものである。バーンレイでは、約34,000台、ブラックバーンでは48,000台の織機があるが、市場で要求されている綿業の種類を考えに入れた時、それらだけが、即座に合理化された生産に適していると呼び得るのである。もし1織布工場が最も経済的な生産能力の需要にだけ生産を限定したならば、上記の目的に適合的な生産数は減少するであろうが、もっと潜在的な需要を重視する意見の人は、生産に対する状態はかなり良いと主張することになろう。この方法での専門化を判定するに当って、人は唯だまかな分類しか出来ないのだということを認めねばならない。他方、生産の類似の方法によって作られた様々な製品があり、その結果、製造業における「小さな仕事」は、考えられる程嘆かわしいものではない。上場された製品には、1工場にある様々な異なったタイプの織機、好ましくない織機から生まれた製品をも含んでいるのであり、例え工場の多くがそれらの織機の使用を承認されたとしても、この厄介な問題が残ることになる。このようにだまかな推定で得られた分類は確かに合理化に関して余りにも好意的な展望を提供するという事は確実である。

バーンレイとブラックバーンにおけるこれらの事情をもとに、全ランカシャには、アメリカ原綿使用の全分野にわたって、直ちに受け入れることに適した商品の種類に関する限り、わずか20万台以上の織機があるに過ぎない。織布工場を中心地の中では、バーンレイとブラックバーンが最良のタイプであり、その統計はランカシャ全体に当てはまるとは考えられないのであって、その結果、20万台の織機数は確かに悲観的な数字に過ぎない。これら20万台を全体として考えると、生産能力、専門化と推定さ

れる技術施設はどう見ても良好であるとは言えない。つまり、生産の合理化されたシステムは、輸出市場における主要な競争者の水準に若干近づけるのに丁度十分であると言えらる程度のものである。

### 整合的生産

今やもし、ランカシャの様々な生産分野で調和を持った生産計画の形成が望まれ、その結果、完全な一工程における一段階が、丁度次の段階に適合する約20万台の織機は、リングとミュールの両紡機を考慮して、綿糸を供給するためには850万錘を要求すると計算されるであろう。問題となる織物の種類に対しては、約35リングあるいは50ミュール紡錘が夫々の織機に必要である。アメリカ綿部門では、リングとミュールとの両紡機が使用されている。

作業の効率という観点から、紡錘能力を織機能力より5ないし10%低く評価するのが普通である。この方法で、相対的に費用のかかる紡績工場は十分に使用されることが出来る。時折綿糸の附加的な購入は、例え必要な場合でも困難を生むものではない。この細部を心に留めた上で、整合的生産においては前述の20万台の織機の数、800万錘によって生産される綿糸をたえず吸収するのに必要とされる最小台数に過ぎず、この紡錘数でこのトラストが始まると仮定されるのである。

綿糸市場における技術的地位に関しては、当社がどのような時間であれ、関連織布工場で要求される以上に綿糸を生産することは、理に適ったことだとは思われない。平均的ランカシャの男がどのような性能を所持するにせよ、過度な個人主義で悩み完全に独立し続けることを好むだろう。綿糸協会(Cotton Yarn Association)の価格、生産政策は今では消滅しており、かつてそれは、アメリカ綿部門の紡錘能力の70%以上を保持していたのであり、協会に入ることを拒否した紡績工場に参入していた。これら

アウトサイダー達はその価格を協会の下に設定し、その価格は十分に安かったのである。当社の指導者は勿論この危険性に気付いてはいた。しかし、大銀行の支持の故に、綿糸の販売に関しては「綿糸協会」よりもずっと強い地位にあり、どんな価格戦争に対しても長い間頑固なアウトサイダーと戦い続けることが出来たのであり、結局恐らく大量の資金を必要としたであろう。

それ故に、勿論、当社は出来るだけ多くの織機を支配し続けるように努力し、他よりも「合理的」に組織された工場を選ぶべきだということになる。当社が大まかに見積もられた 20 歳代の織機を確保出来ないかも知れないという可能性は存在する。しかし技術的経済的可能性の観点から、人は 800 万錘と 20 万台の織機が直ちに合理的な大量生産に動員される用意が出来ていると考えなければならない。

大部分の織布工場の財政的状況がどんな価格でも喜んで計算出来るような状況にある、と考えられてはならない。より良く、より大きく組織された工場の中には未だうまく経営を続けている多くの工場があり、独立の呼び声高い感情の故に、彼らの多くが独立して留まることを好むだろうと言及した。当社はその上に織布能力が閉鎖された時にはそれに代わって小工場を吸収するのに満足するよりも、より大きな工場により高い金銭を支払うことを更に好むであろう。しかしながら、後者は同様に集中されなければならない。その理由は、より大きな工場のあるものが最初は得がたいものであろうというばかりでなく、結局 800 万錘はトラストの形成の始まりであるという理由からである。2000 万錘が当社に吸収される用意が出来ていると言われている。勿論、紡錘の数が増加した時、織機に比例した数が整合的な生産を維持するためには要求されるであろう。織布工場の生産の新しい方法のために必要な再組織と再整備は必然的に費用的には高くつくのであるが、ここで再びそれを達成するためには銀行の支持が必要とさ

れよう。イングランドで現在支配的な感情は、直接イングランド銀行によって支えられており、「イングランドはあらゆる点で徹底した清掃過程にあり、中途半端であってはならない」というものである。仕上げ工程部門においては作業場の選択は、作業能力と設備の両方においてかなり広範なものである。夫々の工場の小さな染色施設は、自分達のためだけに使用されていたものでひどく非経済的であった。それに代って3ないし4織布工場の製品を1つの染色工場に集めてそれを操業することによって、更なる経済が達成されるであろう。例え、計画と実行の理に適った方法を行なう技師の行為が当社になかったとしても、合併と專業化と標準化が伴えば染色製品工場においては大きな節約を生むことが出来るのであり、少量生産の駆逐と重要な経済状態がもたらされるであろう。

非常に重要な点は、垂直的結合の手段を通じて、将来ある特定工場が綿糸を同じ織布工場に供給することが可能となろう、ということである。紡績工場はアメリカでの大量購入と原綿選択を通じて、均質な原料を継続的に購入するのがより容易になることが分かるであろう。このような紡績工場は生産物を購入する工場の需要により大いに綿糸を適合させることが可能となり、かくして綿糸の質と費用と織布工場の能率的な設備との間に真のバランスを得ることが出来る。綿糸の均質性は織布工程にとって非常に重要なことであり、これが欠落すると、現実に綿糸が質において劣らなくとも、特に半熟練労働が得られる場合にしばしば工場能率の最高の達成を妨げるものである。綿糸の均一性はまた、染色後の色の均一性を得るためにも様々な種類の綿と綿糸が同じ方法で染色されない時にも重要なのである。仕上げ工程産業（反物つまり染色漂白プリント産業）においては、織物の斉一性がまた重要な要因であり、工場の集中を生むことによってこのような理想が生まれ実現が可能となるのである。将来は仕上げ工場は特定の工場の特定の織物が何であるかを知り、多かれ少なかれ技術的一貫性に

依存することが出来るようになるのであるが、これは生産組織において非常に重要な要因なのである。この産業において3分野が別々に存在することは、生産の全般的合理化を必要とするものではなく、小さな地域と近接した輸送施設と通信施設におけるその集中を必要とするのである。中心的生産管理が全分野を見渡し、個々の工場をより効率のよい水準に保つことは容易なことであろう。つまり生産の様々な段階の管理者は容易に接触し続けることが出来るのであり、事実上、良質の生産組織の創造に対する条件は恵まれたものなのである。

#### 織布と仕上げ諸工程における集中から生まれる経済性。

織布分野における集中化から生まれる経済性は工場のタイプによって大変異なってくる。無漂白工場においては、1,500台以上の織機を保有し一種類の織物に200台程度を配置するのがかなり合理的なものであり、もっと多くの織機が配置されることも出来ると思われる。しかし、作業をよりよく配分することによって專業化がこれ以上進められ、少数のより少ない種類にまで生産を減少させることが出来るのであり、それは現在の生産組織の結果として、競争の圧力のもとにおいてのみ受け入れられる注文量なのである。

もう一つの利点は、1あるいは2工場の特定の密接な協調によって得られるものであり、特に自動織機が使用され、1織布工に対する織機の数が増加した時に得られるものであり、その条件の両方が綿糸の継続的な斉性を要求するものなのである。それは楽観的に過ぎると思われるかも知れないが、あるいは、もしかすると、綿布の価格の節約は1%~1 $\frac{1}{2}$ %になるだろう。染色された製品を生産するより大きな工場においては、大まかな計算に基づいて2~3%の利益を考えることが出来るし、今では少量生産から被害を受けている700台の織機を持った工場にとっては4%あるい

は5%の利益さえ期待することが出来る。織物の価格で表された利益は原綿が1梱20ドルの費用がかかる。このような工場での合理化は結果としてたくさんの人の節約を生むだろう。というのはそこでは今は余りに多くの相対的に金のかかる人材が雇用されているからである。これらの数字を考えるに当って、我々は全工場の完全雇用を考えに入れなければならない。準備工程での大きな簡素化、長い糸での織機使用、織機での織物の種類の変化を少なく、更に労働効率の増加をも考慮しなければならないのである。紡績工場における綿糸価格の $1\frac{1}{4}\%$ の節約と結びつくとして記した織布工場における生産費の減少はかなり勇気付けられるものである。これを仮に「総節約」と呼んでおこう。

しかしながらアメリカ、日本、イタリア、あるいは他の国々における大企業は、長い期間統合されており、既に集中がなくとも專業化と標準化の利点を十分に受けているということを忘れてはならない。それ故、未だ競争者達に追いついていない、より小さな染色製品工場の中における不利な点についてその程度を確かめるために考察してみれば良いのである。すべての利点を紡績工場から生まれるものに限定することなく、そして20万台の合理的な織機にも限定せずとも、それにも拘らず、節約の大部分が現在この源泉から生まれており、全部の純利益は、日本やアメリカのような想像上の改良によって得られるのであり、それは例えば未染色製品の $1\frac{3}{4}\%$ 以上ではなく、染色製品については $2\frac{1}{2}\% \sim 3\frac{1}{4}\%$ 以上ではないのである。他の織布工場についてはよりよき階層(20万台の織機)の水準にまで持ち上げられて後に、せいぜいこの数字に近づくことが出来るだろうが、これ以上は望めない。如何なる場合にせよ、ともかくそこまで行くにはある時間を必要としよう。

ドイツとフランスの産業の大部分に関してはしかしながら事実は大分異なっている。分散した地域への分配というような多くの理由から、また全

体としてずっと集中度が低いという理由も加わって、これらの国における生産組織は、イングランドが現在そうであるよりも決定的に合理的ではなく、その結果上に引用された数字は、得られる利点を真に代表するものである。作業効率と等しい、あるいは劣った労働時間と賃金においては、全体としてドイツ、特にフランスより大きな支持を得ている。しかしドイツでは少なくとも人々はランカシャーにおける集中が、輸出貿易の上にもどのような影響をもたらすであろうかとある懸念を持って考えているのである。

それを非難することではなく、仕上げ部門は專業化の欠如と少量注文のもとで被害を受けてきたが、これらは今は取り除かれることが出来る。現在の原価は正常な完全雇用に基づいているから漂白工場から生まれる大きな利点はないであろうが、染色あるいはプリントの工場では合理化は大きな差を生むであろう。プリント綿布における4%の節約は非常に可能性のあるものである。しかしここで再びアメリカと日本における利点は、思われるものより小さい。というのはこれらの国における仕上げ工程産業は既に専門化の利点を享受しており、長期の経歴を経たものであるからである。800万錘と20万台の織機を領有している当社においては原料の量と品質の継続性を有し、世界最大の動員可能な繊維人口は更に多くのことを達成出来るのであり、2%の純利益は確かに新しい計画のもとでは利用可能なものであろう。当社によって恐らく動員出来るであろうような巨大な生産設備のもとで生まれる節約を数字で言い表すことは極めて難しい。繊維産業においては、このような大規模な集中に対して未だ誰も如何なる経験をも持ち合わせていない。人が出来る最良のことは、集中によって何がなされるかを問いかけることであり、その上で大まかな計算に基づいてみることである。

イングランドにおける仕上げ工程産業はうまく組織されたグループであり、その価格をある一定の水準に保っており、ある人はそれがかなりな利

益を手にする一方で、綿業の残りの部分は苦悩しているとしてその分野を非難している。それに対する解答はこれら平均的な配当は100%の工場稼働でなくともそれが得られたということであり、人が仕事のタイプを考慮した場合にはそれは途方もないものではなかったということである。配当は8%~10%の間であり、それはこの分野、とりわけプリント工場にとっては必要なものである。というのはそこでは技術的な設備に関してしなければならない多くの変化を有しており、かつまた多くの実験がなされなければならないからである。その上大まかな計算では—それは勿論不合理なことであるが—もしプリント工場で何の利益もなく工場を稼働することになれば、標準的プリント業者の費用は1ポンド当り87セントであり、それは僅か4%だけの減少が可能だろうと思われる。しかしプリント作業場が全能力で操業を続けることが出来る場合、4%の減少は可能となり、なおかつ長時間操業を保証するに十分な利益を残すことが可能であろう。この経済は漂白シャツに関しては相対的により少ないものであり、殆ど $1\frac{1}{2}$ %に達することはないであろう。組織された産業に関しては—アメリカや日本、イタリア、一部はオランダについても言えることだが—一緒に集中することによって生まれる生産費におけるすべての節約を共に考慮して、大まかな数字の総計は次のようなものである。つまり、

未漂白未完成な綿製品	$1\frac{3}{4}\%$
漂白綿布	2%
染色綿布	$2\frac{1}{4}\%$
染色糸で織られた綿布	$2\frac{1}{2}\% \sim 3\frac{1}{4}\%$
プリント製品	4~5%

これらの数字は勿論下級と中級の下半分に属する織物に言及したものであ

る。

### 東方市場における日本の競争

上の数字は名目上は生産のみに言及したもののだが、販売（製品の取り集めと分配）のよりよい組織を通じてまだ実現されずにいる、特に仕上げ諸工程と綿糸染色製品と関連した部門を含んでいる。よき継続的生産を確保するためには、あらゆる輸出市場における継続的方向指導が第一に望まれるのである。

販売において結果として生まれなければならない節約は、数字で表現するには難しい「費用減少」とはかなり異なった物である。直に合理化のこの部分に返ることになるだろう。しかしながら、より大きな節約に関して、取り集めと分配の諸方策は、一般的な産業上の見地から更に費用がかかるということはある得ない。唯分配上の諸問題に関してエリンガ（Ellinger）氏は彼の小冊子「船主のギルドのための一事例」の中で、上海においてある晩異なったマンチェスターの商会から42名もの販売者がいたという事実に触れている。

競争上の諸産業との将来関係に関する限り、最も重要なことなのだが東アジア市場について、日本が既に行ってきたこと、つまり自身の商会やその場に事務所を構えたり、特産物のために倉庫を所有したり日本以上に達成することを期待することは出来ない。このような販売組織を支えている巨大な生産能力は恐らく日本よりほんの少しか前進することを可能とするものであり、当社は高級製品を含めて市場でのより大きな選択が出来るという利点をも有するであろう。また、当社の在庫品が日本よりももっと安く資金調達が出来るとであろうという僅かな可能性がある。他方、日本の商社員はヨーロッパの雇用者よりもずっと安い俸給で満足しているから販売費用はより安いだろう。日本人より決して劣ってはいない組織を持つと

共に費用における差異はしかしながら非常に大きい。つまりこの分野における決定的な要素は、販売をとりわけ全取引での将来の増加分を確保するための勤勉かつ効率的な労働である。

もし当社が日本の諸方策に対して何らかの目に見える直接的な金融上の利益を販売コストに対して手にすることが出来ないとすれば、結局、市場における、より低い費用価格は、生産のより安い方法に基づかなければならないということは明らかである。そしてこの問題で表れるものは大まかな計算で示した節約が橋渡しするのに十分なものであるかどうか現在の価格で橋渡しされなければならないギャップの幅にかかっている。

そのギャップは明らかに、時にはこの事実をごまかしヨーロッパの諸産業の作業方法が彼らの製品を市場から締め出される唯一の原因であるかのように間違っと思わせる時もあるが、否定し難く広いものである。もしこれが事実とすれば、全問題は比較的単純であり、少なくともオランダの産業に関する限りは単純である。というのはそれは全体として合理的な方法に基礎が置かれており、それは規模と取引組織に何らかの改善が望まれる全てということになる。

イングランドとまたオランダもそうなのだが克服しなければならない価格上のハンディキャップは実に大きいし、この真の原因は日本の賃金がいっそう安く長い労働時間にある。イギリスとオランダの労働者の更に高い効率でさえもこれを償うことは出来ないのである。ヨーロッパ諸国におけるずっと短い労働時間が大きな要素として寄与しており、これは一製品重量当りの労働費用ばかりでなく、生産物を加工するに当たっての間接費用においても非常に感じられるものなのである。

このように綿工業においては工場の建設費用のようなものが非常に高く重くのしかかっているのである。今述べられた費用価格は勿論低番手織物と中級クラスのより地味な品種のそれを指しているものであり、要するに東

アジア市場では既に地盤が失われてしまったアメリカ原綿使用分野について言及しているのである。

この価格差に由来する結論は（勿論この産業に従事するあらゆる人々によく知られているものだが）2つの点に基礎を置いている。つまり第1点は生産費を算定するに当たっての非常に大まかな計算—例えば低番手綿糸と中番手綿糸で織られたシャツや綿布の中間製品—更には日本とランカシャの最新の紡績統合工場など、両方が「合理的な基礎で」生産を行っているなどの仮定である。また前述の目的のために日本の紡績工場では1929年7月1日から労働時間の短縮が施行されても、以前の週賃金は減ぜられるようなことはないであろうとして計算された。更に、日本とイギリスの工場は商社を通じて、中国市場に直接製品を発送するということを考えていたものである。かくして、個々の要因にとって、恐らく近い将来置かれた環境は同一であろう。イギリスの側で集中から由来する生産費の低下は勿論のことだが、含まれないで差し引かれることになっている。またイギリス産業にとって支払われる平均的利子率は $5\frac{1}{2}\%$ であり、日本の産業にとっては6%であると仮定されてきた。

これら基礎的データを共に考慮して、情況が日本にとり余りに好意的に計算され過ぎてきたということは出来ない。にもかかわらず、日本の生産価格は例えその時でさえ日本の生産費で表現された時、少なくとも9.5%低いのである。オランダの工場における生産費はイギリスとは大きくは異ならないであろう。

続いて第2点はジャバ市場が入手した情報である。つまり最近正常な市場状態においてこの種の綿布に対する日本製品の価格が、イングランドとオランダの価格より約14%下の水準に移動したということである。オランダにおける1輸出企業はその数字をそれ以上のものと見做している。例えばしばらくの間これらの数字を無視するとしても、ヨーロッパ諸国と日本

の諸産業との間に広い差異のあることを示しているのである。今ある程度将来を割引出来る計算によって到達した数字における差異は市場に熟達した者によってよく言われるものではあるが、実際には余り重要なものではない。というのは、 $9\frac{1}{2}\%$ より低い数字でもそれは十分に悪しき影響を持つものだからである。しかしながら、もし人が問題の正しい見解を持ちたいと望むなら望ましいものである。第1に販売価格は必ずしも原価価格について多くを語るものではない。同じ商品について大阪の積出価格として引用された価格は、しばしばジャバの相場よりも高いのである。更に日本の労働時間の短縮は、内部の事情通が情報を得た時にはその役割を演ずるには至っていなかったが、考慮に入れられたものであった。また現実には以下のようなものに頼らなければならなかったかどうかははっきりしたものではなかったが、利子率の差を受け入れてきた。以下のようなものは、よく知られたランカシャの経済学者が最近賃金差には差異がなく、例えあったとしたら正に逆であると語ったのである。

今まで日本の紡績工場は、直に週104時間労働になるだろうという事実を考慮して日本の工場に対する正しい設備償却を考えてきた。しかしドルコースのオランダ領事は日本の多くの企業は償却が大変少ないと報告している。勿論このような政策は何時かは被害を受けることになるのだが、最後に償却が終わって多くの歳月が過ぎ去っても、日本の工場はなおより安い価格で操業を続けて行くであろう。その上日本の賃金と効率に関して利用し得る統計が正しいと考えなければならない。2つの数字( $4\frac{1}{2}\%$ )の差異の一部は、日本と中国の役所の使用人達に支払われる小額の給料と低い事務所代によって説明出来るかも知れない。しかしながらこれが何であれ、例えランカシャ・コットン・コーポレーションが今の日本と同じ販売費用を達成出来るとしたら、それは少なくとも $9\frac{1}{2}\%$ 安い市場での費用価格に依存しなければならないのである。低中番手綿糸で出来た綿製品は、今

なおアジア市場での主要な販売商品であり、非常に多くのグループの消費者がこの消費から生まれる利益に絶対的に依存しているので、安価な商品は恐らく当分の間この地位に留まるであろう。

さて、節約の純益、つまり、既に統合し專業化された産業の集中によって利益をもたらし、これらの未完成の未染色製品の生産で作られる利益は  $1\frac{3}{4}\%$  以上ではない。最も通常な染色済製品は（東アジア市場においては主として縦糸縞模様の織物だが）利益はたかだか2%である。どうかして価格で  $7\frac{1}{2}\%$  の差が存在し続けているのであり、これは小さな購買力しか持たない非常に広い消費者層に対しては非常に大きな数字なのである。（重ドリル衣料品など）一反ずつ染められる繊維製品は、価格差がまた  $7\frac{1}{2}\%$  である。一方、縦糸と横糸で染色された繊維製品の価格差はどんな場合でも  $6\frac{1}{2}\%$  に留まっているのである。以前に述べたように、これらの価格差の全てが現実の市場では更に2~3%を数えるだろうということを認める覚悟はしているが、しかし問題外として、この最大値を基礎としても、イングランドの人々がどのようにして「東方において失われた市場の回復」について話すことが出来るのか、未だ理解出来ないのである。

前述したような数字に直面して、もし実際賃金レートの現在の割合と労働の効率について劇的変化が起らないとしたら、日本や中国の製品をこれらの市場から駆逐することは問題となり得ないし、更に11%の輸入税を設定してかなり良く保護されたインド市場におけるインドの紡績工場でも、当社の製品輸出は期待出来ないのである。これはイングランドが数年を経るうちに、現在よりも市場で更に良い成果を上げることは出来ないだろう。競争相手が完全に市場の征服を持続するということは全く異なったものであるからである。

## 東アジア市場以外の他の市場の開発

日本、インド、アメリカそして恐らくもっと少ないがイタリアとの競争において、イングランドは綿織維製品も、綿糸も、同様に図柄や色や仕上げに関しても、より高級で上質のものであるとして、確固たる地位を築いている。東アジア市場で販売に長い期間を必要とするという点をかんがみると、その組織がかなり完成して、より上質の製品の需要が大きい市場に、まず第1にその販売努力を集中すべきである。これらの地域とは、例えば南アメリカや近東の少数の国々、あるアフリカ市場、またヨーロッパ諸国のある国々である。第1にこれらの市場での競争者達、つまりアメリカ、フランス、オランダ、ベルギーやドイツは、東アジアにおける日本という競争者達とは違って、だいぶイングランドに近く、生産の合理化と集中によって、恐らくもたらされるであろう節約は、非常に顕著な支持を生み出すものである。これはフランスやドイツについて特に事実なのであり、ここでは一般的に言って、生産は厳密には合理的に配置されていないからである。全体の節約の十分な結果が、最初の計算で示され、ここで感じられることになるであろう。

もう1つの考察は、改良された販売組織が、上質製品のための市場では、非常に強力な影響力を行使することになろうということである。改善された販売組織によって意味されているものとは、つまり市場での需要や、産業のあらゆる分野間でのよりよい協調であり、それらはこの分野における組織的な作業を通じて市場に奉仕するためのものである。また販売者自身の間での無駄な競争を止めることによってそれもそれを行うのである。また少量注文を保証することによっても節約が生まれよう。実際はイギリスの貿易が現時点で苦勞している諸状態の逆を作り出すのである。このような改良はすばらしい諸結果をもたらすことであろう。

850万錘と20万台の織機、更には1ダース程の大きな仕上げ工場を持ったこの企業は恐るべき力たり得るし、みごとに組織販売を許容し得よう。これは全オランダ産業の4倍ほどの生産能力を持つものである。それはどんな種類の繊維製品も生産出来るし、このような製品の幅を持っているため、どんな種類の市場へも製品を供給出来る。これは当社の事務所をあらゆる場所に、そしてもし必要とあれば市場の近くの倉庫に多くの在庫品を維持するのも価値あるものである。大銀行の援助はこれを可能にしてくれるだろう。流行に依存しない商品の大きな在庫品を持ち続けることに伴う危険性は大きなものではない。

唯一のリスクは原綿市場のそれであり、このリスクはヘッジによってカバーされることが出来る。ランカシャ・コットン・コーポレイションのような大企業はマンチェスターに複数の事務所を持ちニューヨークの綿市場とも密接な関係にあるのであるから、効率的なヘッジは非常に簡単なものである。

このような組織が生まれたら、全体として生産がより合理的な基礎で出来ているイタリアやオランダそして少なくともベルギーにおいて恐るべき危険性をおびていることがわかるだろう。しかしここでは、賃金レートは低い、効率的な労働を持ち、若干の利点を有するであろう。南アフリカではもし徹底した注意が生産者達自身によってこれらの市場に注がれば、多くのことが達成可能となろう。

アメリカ合衆国は生産の合理的組織を有しているが、その貿易組織はオランダと同様なもので、他のどんな国と比較しても、より良くも、より悪くもなく、それはやや不満足なものであると言えるであろう。彼らはランカシャ・コットン・コーポレイションがその商品を南アメリカの市場で販売するために恐らく足場を築くであろうということから販売組織の競争を非常に敏感に感じ取っている。同じことがイタリー、レバント、エジプト

についても言うことが出来る。

当社のような企業によって、南アメリカのような市場でぶつかり合う綿工業は、恐らく合理的な再組織がもし販売の方法等に劇的な変化を喚起しなければ、たとえ生産費が同じ水準のものであったとしても、その地位を維持するのは困難なのであり、それなしでは、仕事量の僅かな分配にあずかるのが精一杯ということになる。

これはアメリカとオランダが将来迎えるであろう状態である。その上、生産費だけの問題では、もしランカシャが垂直的統合と合理化を達成するとしたら、当社はオランダの個々の工場より僅かに安い費用で生産することになる。しかし販売組織において遅れを取るのはずっと悪いことである。若干の個々の企業は恐らく市場で自分の事務所を維持することが出来るであろうが、繊維製品において広い選択源を持たないということはあくまで欠点であり、費用はむしろ高いものとなる。

もし産業の集中が成功のうちに完成され、操業が始まれば、チェス盤の上でオランダのための唯一の対抗手段は、統合して市場を機能させるために全ての大量の輸出向けの生産者達の連合ということになる。誰も自分の組織を持たない市場では、古い利益団体と単一の企業によって専有化された善意の存在は、障害物を提供することにはならないであろう。

ある限定された市場での共通の販売組織は産業において何らかの企業の独立に影響を与えるということにはならない。このような独立は弾性値を与える諸条件のうちの1つであるから現在は望ましいものだと考えられるのであり、これが持っている資質に綿工業は正に生存権のお陰を被っているのである。誰も賃金を十分払い、理に合った短い労働とよき社会的規制を持つのが、大変望ましいことを否定する者はいないが、オランダの綿工業がひどく高い賃金と高い間接費によって、法的制限を課せられただけでなく、ひどくハンディキャップも負っているということを否定することは

出来ない。それがこのような苦しい環境の下で生存競争に生き残ってきたのは、かなり進んだ状態の合理化と、大きな適応性とが一緒になったものであろう。それ故に共通の販売組織が多くの困難にもかかわらずこのような努力を造り出さなければならない。もしオランダの綿工業がランカシャ・コットン・コーポレーションによって市場から駆逐されるべきではないとすれば、巨大なトラストから期待されるような生産と販売の組織化に成功すべきである。上述した全ての市場でのランカシャの取引の可能な拡大は、ヨーロッパを含めて、僅か数年間だけ供給するのみに十分な程度のものであり、それ以上のものではないだろう。5,700万の紡錘を所有し、生産の80%が輸出に向けられており、更にそれ以上の販売が慢性的に必要であるという問題の最終的解決はこの方法では見つけられない。第1にアメリカ、イタリア、オランダの当産業は戦闘することを企てなければならない。そして次にランカシャが最も好ましい環境においてさえこれらの市場への輸出の増大はその可能性が比較的限定されたものであるということ予想しておく必要があるのであろう。ヨーロッパの主要な国々は全て繊維工業を所有しており、人口と購買力に比例してイギリスの綿業の巨大な生産能力を考慮した時、少なくともこれらの国が大量の綿製品を輸入するという事はないと分かるだろう。そして南アメリカ、オーストラリア、アフリカに関しては読者は覚えておられると思うが、これら「他の」国々に対する輸出の数字が、東アジア諸国への輸出に比例しており、全ての輸入を合計しても恐らく一国の市場で消費される綿布の40%程度のものであろう。その上、これら「他の」諸市場の大部分で、イングランドは既に現実にある輸入取引のうちで飛び抜けて大きな割合を持っているのである。要するに世界で最良の意志を身につけていたとしても、ランカシャは既にそこで享受している割合に更に大きく追加するというようなことは出来ないのである。

如何なる将来の市場について正しく評価するためには、重要な2つの要因があり、それらつまり人口一人当たりの消費の増加の可能性と人口の増加あるいは減少である。勿論、現時点における人口の増加が、最近時におけるあり得べき消費を測定するに当たっては第1義的重要性を有するのである。今全ての「他の」諸市場での消費が増加しているが、しかし多くは既にかなり整理された経済状態にあり、増加は最早うなぎ登りには行かないだろう。それに特にここで言及している南アメリカの全体は7,000万の人口を持つのみである。アフリカでは商品消費の増加に対する大きな可能性が未だ残されてはいるが、彼らの交換可能な商品、主としてコブラと椰子油は人に大きな購買力を与えるものではない。一方、全人口は僅か13,400万人であり、消費の増加は約8億7,000万人を有し、日本を含まない東アジアとアフリカを同列に論ずることは出来ないのである。

#### 東アジア諸市場

全ての輸出市場で最大のものは近い将来東アジアにあらう。そしてもしランカシャが戦前の状態に近づき、幾許かの販売量を回復すべきであるとすれば、それはこの市場で生産物の過半を販売しなければならない。

周知のように、その市場における状態は多くの困難を呈しているが、達成可能な多くのものが残されている。ここ数年間の販売は更に増加することを考えていないが、将来この良い市場の維持につれて増加することが出来るであらう。その維持は主として貿易組織の質に依存するものである。東アジアには綿製品の消費に関して2つの動きがある。つまり要求される質と量の両面において増加がもたらされ、それが先ず量の増大となり、次に次第に質の改良となるのではないかという希望である。人口増加と新しい分野を切り開くと共に、古い分野のあるものを拡大し、かつ福祉を増大させる経済発展が支配的原因である。例え中国においてさえ、過去10

年間の内戦とあらゆる荒廃を生んだ諸結果もあるにはあったが、1914年以降消費は30%以上も増加した。経済的發展は以前より早い速度で起こり、自動車輸送の組織は鉄道を建設するには数年間もかかるのが当たり前だったのだが、今となっては自動車輸送のシステムはそれと同じ程度の歳月で完成を見るに至っている。4億2,000万人の人口を有する中国の潜在的消費力の巨大さが否定されてはならない。今は1人当たり $2\frac{3}{4}$ ポンドである綿製品の消費が仮に1人当たり6ポンドまで増加するであろうとしたら、それは1週52時間操業の1,000万錘の生産物を消費することになるのである。中国のような国における1人当たり6ポンドの綿製品の消費は極端に控え目な数字である。それは羊毛製品の多くが付加的に使用されているバルカン諸国の消費量よりずっと少なく、アメリカよりなお19%も少ない。中国では、資源に富み人々は真面目で知的で勤勉である。静けさと安定が訪れるや否や、中国では速やかな経済的發展を示し、綿製品がその消費を可能とするには僅か数年しか必要としないであろう。

消費の量と性格において殆ど変化のない市場から競争産業を駆逐することよりも、既に確立してよく組織された産業は、増大する貿易のかなりな分け前を確保することの方が、はるかに容易である。しかし現在の事態は極めて異なっている。第一級の販売組織を手に入れてさえいけば、低番手綿糸市場においてさえ、目的を達成することが出来よう。在庫を保有し、信用を与えることは重要な要素である。当社がこの低番手層の製品で利益をあげ得るというのではなく、少なくとも現在の賃金と労働時間と同一でなくとも、より低級の商品が現在のところ販売し得る唯一のものであるようなこれらの市場においてさえも、より上等の製品販売の先駆者として、経常費を差し引く方法でも可能な販売高と見做され、それに依存するようにならなければならない。それは例えより安いクラスの商品が現在販売し得る唯一のものであったとしても妥当するのである。現在急速に行動に移

りつつある中国においては巨大な潜在的購買力が隠されているのであり、常に日本と中国の諸工業がしばらくの間充足することが出来ない需要を増大する可能性が存在する。つまり、このような好機が訪れれば、低番手織物の生産が再び十分価値のあるものになる。取り合えずの将来について言えばトラストがもう一度だけあらゆる市場で足場を築く可能性はあり、それにより一時的には低番手商品の販売を促進させることが結構可能である。我々が知る限りでは、当社は財政的にはこのようなことを十分することが出来る。しかしランカシャが永続的に市場のこの低番手分野で自分の地位を保持し続けるということは、少なくとも、若干の変化が賃金額と労働の効率と労働時間について起こり、それが関係諸国において職場での勤務の交替制（の変化）を含むのでなければ、困難である。

中細糸から作られた製品のクラスの中で特に型と色と仕上げがもっと複雑な場合には成功の機会がもっと大きい。日本もまたこのクラスの製品を製造しており、恐らく若干の例外はあろうが概してランカシャよりも更に安く生産しているが、価格における差異はこの国では例え見分けられるにしてもはるかに小さいものである。同様なことが一般にインドの綿工業について言えるのである。ここでは販売の合理的組織がこれらの市場の特異性に十分適合しているので、それが規模への決定的な重みを与えることになっている。このような販売方策における改善が、インド市場では現実よりも更に多くなされることが欲せられているのである。

しかしランカシャは日本人労働者の訓練と熟練が増大するにつれて、もし市場の分け前を維持しようと欲するなら、その優位性を維持するためには激しい戦闘を挑まねばならないであろう。その上この分野で足場を保持し続け得るか否かは疑わしいものであり、少なくとも言えることはもし変化が労働費用、とりわけ、全労働時間での減少がなければ前述の地位を維持するのは疑わしいのである。現在日本は全アジア市場にこれら商品の全

てを供給することは出来ないだろうし、例えその労働力がヨーロッパのように熟達したものであろうとも、工業の生産能力が未だそれほどまでには大きくはないという単純な理由から上記の結論が生まれるのである。しかし遅かれ早かれ、中国の競争によって駆り立てられて、日本の綿工業は高番手タイプの繊維製品に専門化し始めるまでであろう。このクラスでは利益マージンはより大きく、他方、労働費日は全原価価格の中で割合的にはより大きなものとなる。それ故に、日本がヨーロッパに対して持ってきた低賃金という利点はそれが下級製品よりも更に日本に有利なものとなるであろう。日本はこのことを知っており、練習を積んだ熟練労働者を手にするまで待っているに過ぎない。この点が到達されるまで何十年が経過するだろうかと考えてみるのは愚かなことである。何の疑いもなく、熟練労働の中核は既に形成されており、特に労働者が周辺の農村から集められ、それが故に長時間その産業に満足して留まっている。アメリカ南部綿業では約25年前ほんの数パーセントの熟練労働さえあればそれは低番手から中番手へと同じ運転により証明済である。

既にランカシャで労働状態について起こり得る諸変化について討議するために、開かれてきた諸会議は、例えば上記の論題に加え、一織布工の受け持ちを今までの4台に代わって8台にするとか、織布工の交代を1交代に代わって週48時間の2交代にするとといった議論であった。これらの提案の内の前者は当然のことながら労働費用のかなりな低減になり、第2の方策は間接費用を減ずるであろう。第1の方策は特に重要であり、恐らく第2の方策より導入がより容易であろう。と言うのは、綿糸の質の維持とそれによる綿布の質の維持という観点からである。勿論、アメリカでは自動織機が使用されている場所を除いて、ランカシャが供給出来るよりも熟練労働が不足している場所では、どこでも織機8台を1織布工が受け持つシステムを観察してきた。やや高い週賃金、ほんの少しだけよりよい綿糸

と織機回転数のスピードが一寸だけ遅いこととやや低い効率を考慮すれば、この方法から生まれる利益が未染色と染色製品の作業場を集中することによって生まれる生産費の純削減という点ではずっと勝っているということ、大まかな計算でも判るのである。もしこれらの諸変化がランカシャで実行されれば、その時は他の諸方策がオランダの綿工業にまた採用されなければならない。しかしイングランドではこの問題に対して非常に無口である。つまり、それはたった一度だけ話題になったのであり、ランカシャのその論者が昨年春オランダにいた時この問題についてほんの僅かの情報しか入手出来なかった。しかしながら、人は労働組合の態度にある差し迫った変化があったように思われるので驚いて見張りを続ける必要があるだろう。一職工に対する8台の織機受け持ちと48時間労働の採用は、日本との競争に関して全局面を完全に変わってしまうかも知れない。しかし、遅かれ早かれ、日本は1人当たり8台受け持ちの熟練労働を手にし、ほんの一時だけそれは続くのであり、その時には賃金スケールの差もまた再び表面化することになるであろう。しかしながら、労働条件におけるこれらの変化は、未だ頭の中で考えられたものだけであり、作業場の集中は現実のもので、それ故に合理化は高度にあり得るものなのである。そこで問題は、当社の設備について直接的に可能になる諸結果に議論を限定することしよう。

## 結 論

イングランド綿工業の集中計画、とりわけ、競争力のある諸国の綿工業に係わる諸結果に関してその議論が自明に思われるが、にもかかわらず単に前提に過ぎない上に議論を築いてきたという点は、強調しても強調し過ぎることはないのである。垂直統合あるいは少なくとも緊密な相互関連を持った水平的集中が、ランカシャで形成されようとしており、それと共に

調和の取れた生産と効率的な販売組織も生まれるだろうと言及した。もし万一成功しなくとも、あるいは、例えある販売の再組織が結果として生まれなくとも、国際的競争に関する現在の状況は非常に小さな変化しか受けないであろう。しかしイングランドにおける改善が如何に些細なものであれ、それは競争者達にとって問題をより容易なものにするものではない。市場における如何なる変化も直に期待され得ない。現存企業の吸収とそこから生まれる生産と販売の再組織には時間がかかることになる。例えばランカシャ・コットン・コーポレイションが全力で動き出すには3年が必要であろう。

販売の再組織においてランカシャは疑いなく慎重に行動しなければならぬ。問題は単純ではなく、全体としての当産業の利益のために、再組織の間には分配の全てのチャンネルをオープンにし続けるように気を配らねばならない。この点は以前にも書いたが当社の諸計算書を実行するために必要な時を計るに当たっては、十分に心に刻んでおかななくてはならない。

多くの偉大な商社の経験や、よい評判と長い間海外市場での取引で享受してきた善意が、注意深く保持されるであろうということは確実である。それ故、非常に自然だと思われることは、遅かれ早かれ、協調することを通じて、これら偉大な商社との連合が形成されるか、あるいは、若干の指導的商社を取り込むかということである。これは1917年著名なマンチェスターの商人でありエコノミストであったB.エリンガー氏によって予測された考えである。

イングランド特にランカシャに与えられた選択肢を考えれば、1つの大きな垂直的集中よりも、相互に関連を持った水平的集中の方に更に可能性があり、前者の道が選ばれるであろう。しかしながら何はともあれ、確かなことは、ゲームでトランプのカードは浪費されてはならないということである。アメリカの繊維トラストや「イングランド綿糸会社」「帆船用綿

布製造連合」「繩製造連合」がした経験は、この点で間違いが犯され非常に高い代価が要求されたのであるが、ランカシャには申し分なくよく知られており、有益な警告として受け取られるであろう。

次はエコノミストの関連記事である。第2次大戦後はこの記事も段々少なくなり、ここでは戦中まで掲載しよう。

エコノミスト 1929年2月2日号 217頁

ランカシャ・コットン・コーポレイション (以下 L. C. C. と略記)  
マンチェスター通信員。

多くの遅延の後、先月末の L. C. C. の登記は綿取り引き業界の人々の間に大きな関心を引き起こした。イギリスの綿紡績工場の大合同計画は先の3月の綿糸取引会社によって明らかになった諸提案の線に沿うものである。この提案は最初に紡績会社の取締役は提案されている合同企業に最新の営業報告を提出し、合同企業によって吸収されることが出来る条件の細目を提起している。当企業が登記された今となって、個々の企業にとり必要なことは、以前にアナウンスされた条件で吸収されることを提案することである。L. C. C. によって100以上の工場を吸収し、紡錘数が約800万錘になろうと言われたが、この前に、紡錘と織機を有する多くの企業が参加を申し出るだろうと理解されている。この会社の創立は一般にランカシャでは歓迎して受け取られている。しかしながら、多くのことが支配と経営に依存することになろうということは理解されねばならない。その名が明らかにされた5名の実務取締役は恐らく信頼を呼び起こすであろう。今までオルダムの人々が会の役員には見られないが、影響を受ける工場の多くがここオルダムに位置しているということは注目に値する。当該企業は

原綿の大量買い付けによって経済の恩恵を受けることが期待されている。そして又動き出した時には、ここの工場は生産を限定された番手と機械の種類にしたがって生産を集中すると理解されている。完成品を大量に市場で販売するように、製造業者と商人との間に究極的には有効な取決めがつけられるだろうことは有り得ないことではない。財務という見地から、ランカシャはイングランド銀行の助力を得るにあたっての発起人たちの成功という点で、強い感銘を人々に与えてきた。若し工場がこの計画のもとで合同すれば、このような工場は特に経常費と原価に関して大変好ましいと受け取られている。この環境のもとで工場主の中には今は可成りうまく行っているが、私的な借入金と銀行の貸越勘定によって、やや重い責任を果たすための懸念が存在している。若し合同が綿糸を生産する費用削減を手にするべきであるとしたら、すべての支出に対して手綱を引き締める必要があり、取締役としてあらゆる浪費を防ぐように様々な分野で、最良の人材を確保することが必要であろう。当該企業がランカシャの人々の非常な願いをこめて仕事を始めたことは疑いの余地のないものである。喪失した取引を取り戻すために他の分野でなにか成されようとも、この生産集中が絶対的に必要であると言うことは、認められねばならないが、一方、工場の合同が夏までに効力を現すかどうかについては疑わしいものである。

1929年2月23日 392頁

L. C. C. の形成は、関係のある人々とランカシャ産業のあらゆる部門の人々の関心を呼び続けている。財政的提案に加え、今指名されようとしている責任者の人事について深い好奇心が注がれている。秘書と会計士と工場物品の購買主任、工場調査員と設計士について公募が行われている。当社に参加するための申し出は今現在、約70社からあり、評価され吸収

される時の条件は近いうちに公になるだろう。先週末、会長ケネス・スチュアート卿は最近形成された L. C. C. の諸目的について綿糸協会の席上、意見を表明した。彼が言うには、イギリスは綿製品輸出に対して巨大な輸出貿易を有していたし、多くの方法でそれを行う有効な方法も有していた。同時に過去 20 億ヤードの貿易の喪失に満足してはいけない。彼等はこのうちのある程度をとり戻すことが出来ると信じている。しかしそれをするには、綿取引には、やや目新しい方針に沿って注意深い仕事が要求されている。彼等は喜んで特定の商品を生産を標準化し、それを外国の競争者たちよりも安い価格で顧客の手に渡さなければならない。主導権を握って失ってしまった商品の組織された大量販売を試みなければならない。12 カ月前「ランカシャ綿糸協会」が形成された時、その 1 目的は工場の連合でありそれ以上のものではないとされた。しかしながら、この中間期間に、推進者達の状況はもっと大きく野心的な計画を必要としていると確信するようになった。そして今となって、L. C. C. の取締役たちは、その胸の中に一般的に垂直合同体として知られているものの達成を考え、今構想されていることは、原綿を買い、綿糸を作り、綿布に織り、漂白、プリント、染色を行い、若し必要としたときは自分の作業場を所有し、最後に完成品市場で売ると言うことである。当社は今週、個々の紡績工場を吸収するための申し出を受け入れるための条件について声明書を出した。当社はすべての紡績工場と織布工場に門戸を開き、合同は資産を買い入れ負債から解放して、その代わりに社債と株式を株主に与えるというものだった。工場と紡機は一錘当たり 10~35 シルと評価され、株式は監査人による市場ごとの評価を基礎に行われ、条件付きの合意は一それは購入されず債権者のもとにゆく一支払い資本の 2 分の 1 をのぞいて資産の販売と購入について同意が結ばれることになろう。再建案が次に法廷に出されるために作成され、必要な債権者と株主の会合が開催されよう。この計画が承認され、

同意書が効力を持った時、工場は解散することになる。財務に関しては、転換可能な社債が 5.5 パーセント利付きで非累積型株式（額面 1 ポンド）1 ポンドの優先株式と 1 ポンドの後配当株式が考えられ、将来は雇用者のために利益配分構想も暗示されている。次の数か月間、かなりの仕事が当社の職員によって成されなければならないことは理解されるが、工場合同が秋までに効力を現すか否かは疑わしいと言えよう。

### ランカシャにおける合理化

L. C. C. の資本金は先週 £479,000 増加されたが、それは更に、7 工場の吸収を意図したのであった。総資本 £3,437,931 は 190,619 株の優先株、2,727,400 の普通株、そして 10,398,440 株の後配株によって代表されている。条件的同意が更に 214,930 錘について得られた結果、当企業の全紡錘数は、今では 5,001,060 錘となっている。準備された整備計画は 1,750,093 錘を含み、更に 815,609 錘が計画にいれられようとしている工場にある。加えて、全数量は 1,000 万錘になる。更に交渉途上の様々な段階にある多くの工場がある。会長のケネス・スチュアート卿は公的説明の中で、完全な細目の作成が完了し、工場の再整備が実行された時には、著しい費用削減と注文の改善が結果として生まれようと言明した。工場の再整備は進行しつつある。その間、利益のあがる価格以外には綿糸を売らないとする政策は、工場における業績の改善に結果し、それは古い状態で操業している工場をも含むものである。この状態と世界的貿易条件によって、しかしながら、現在わずか 3 分の 1 の紡錘が操業しており、当社は深刻なものではないが若干の損失を被っている。過去 11 月に会社法の改正によって、複雑な法律的問題が生まれており、社債と株式の発行の遅れの大きな原因となっている。しかし、不必要な遅れがないように出来るだけ早く発行されるであろう。それ以上の遅れがまたある工場によって協調と助力の欠如に

よって生まれていると結ばれている。彼は又、取締役会にある不和と意見の相違について触れ、その源泉が唯悪意に満ちたものであり、取締役の1人がイングランド銀行に取締役会に逆らう意見を送ったという声明を、故意にした偽わりであると打ち消した。

1931年3月21日 627頁

その年の10月31日に至るこの合理化のための合同企業の報告書は端的にあって、落胆させる像を提供するものである。計算書は償却を考慮する前には純損失を記録しており、それは£162,368である。営業損失の一部は£86,300の在庫品の原価から市場価格への減価に帰せられるものである。計算書作製の時点において発行済み株式は、全部で£1,114,584であり、有配社債は£14,544,507であったが、3月4日までにこの数は£895,182と£2,303,739と夫々増加した。証券がまだ買手に発行されることになっており、それは全部で£3,914,678となるはずである。銀行家からの貸受金£1,024,712は資産に対する第一位の責任を与える社債発行を引き受けることによりカバーされる71万ポンドを含むものであり、また原綿代金として£314,712をも含んでいる。様々な債権者に対して生まれた責任は£156,165に達している。この年の間に£95,020が固定資産の改善のために使用され、それは今£5,896,124と評価されている。工場獲得の費用は£340,610に達し、投資は£21,370であり、現在の在庫は£860,267である。ランカシャ綿工業のこの悲しむべき状態は、同社の所有する80工場約750万錘のうち操業しているのは唯の37工場であるという事実が強調されねばならない。

1932年10月8日 635頁

先月約1000万錘を含み約100社を合同することを目的として、1929年

初頭に船出した L. C. C. における政策の変化のサインがあった。この発展はケネス・D・スチュアート卿の辞任によって頂点に達したのであって、彼の後に J・L・タタサル（副会長）と J・ライアン（専務）も続いたのである。この大組織の発端は、マンチェスターにおける本社を通じての集権化を基礎にして案出されたものであり、個々の工場は非常に小さな権限しか持っていなかった。暫く経って採用された組織は成功ではなかったことが分かり、管理方法における変化が望ましいということが明らかになった。今公表された取締役会からの辞任は3名の取締役が新しい政策に道を譲らなければならないはずで、それは分権化と個々の工場の管理人と職員の背に増大した責任がかかることを意味する。1,2ヶ月前、当社のマンチェスター通信員であり、当産業の良き指導者であるジョン・グレイとフランク・プラット（若干の紡績企業の取締役）が取締役に選ばれ、今採用された政策は多くは後者の影響力から来たものであると理解されている。当初は出発したときから綿産業のあらゆる分野からの強い批判に遭遇しなければならなかったし、確かに極く最近の発展は、或る方面から残念であるという発言を呼び起こしていた。しかしながら、今おかれている状況は、多くのランカシャの人によって支持される意見、つまり、能率よく動いている工場はどんな巨大な結合企業よりも優るものであるという意見に、ある教示を与えるものである。当社の11月1日から10月30日に至る決算は、1933年初頭に発表されるだろうと期待されている。当社はこの国が金本位制から離脱して以降、増加した貿易量から、かなりな利益を引き出したのだが、過去6ヶ月の取引経験ではそれは非常に満足なものでは恐らくなかったであろう。

1933年1月21日 134頁

1931年3月に97.5ポンドで発行された6.5%付第1位抵当権付社債は、

現在 65 と価格付けされており、その証券は 1937 年に 100 で召喚されるのだが、現在、実質利回りは 10% を越えている。1932 年 10 月 31 日に至る時期の当社の営業報告は市場に健全主義に対する様々な理由を暗示するものである。当社は 1931 年の £340,392 の損失に対して昨年は £382,795 の損失であった。繰り越した負債と第 1 位社債（それは保険会社たるサン保険会社によって支払われたものだが）その繰越し損と利子を含めて当社は今は全部で £1,068,889 の負債を負っていることになる。企業が出発して以来、償却は行なわれていないので「財政的な位置は明らかに満足というには程遠い」とマンチエスター通信委が書いた「ランカシャの貿易業界」は、当社が 1931 年、わが国が金本位から離れて以来始まった綿糸に対する活発な需要から、かなりの需要を奪われたと信じられているので失望したと記した。先月 8 月に行われた取締役の交替と販売制作の変化がそれ以降に行われた。取締役は今では原価以下で販売することを断っていると解されている。この政策は生産のかなりな制限を必要とし、同社は今では 25 工場以上を操業していないと解されている。当社の工場獲得は今やほとんど完成した。約 109 の工場が獲得され、そのうち 31 工場はスクラップ化された。当社の貸借表に記された固定資産は改新・近代化・拡張に使用された £157,612 を含めて £8,868,594 と評価されている。避けられない資本の将来の資本の再建に際してこの項目に置かれるべき評価は難しい。純流動資産は（未請求資本も含めて）10 月 31 日には £1,140,980 であった。貸借表に示された「工場獲得費目」と「第一抵当証券発行費目」は £1,687,340 であり実現価値を有しない。それは当社の発行済み抵当証券の（保証者による利子を含めて）£2,183,333 と 5.5% 付きの £4,671,164 と優先株、普通株、後配株の £4,307,511 である。更に売り手に対する £1,134,905 の債務は株式と社債によって満たされるであろう。これらの社債や株式の金額は全部で 1150 万ポンドを越える。若しあったとしても、

現在の資本は極めて僅かしか、目に見える資本によってしかカバーされていないことは明らかであり、再建された取締役会は 6.5% 付第一抵当証券が満期になる前に、自分の足で立つ努力に僅か 4 年しか残されていないのである。

1933 年 6 月 10 日 1252 頁

この「合理化」のための合同の中間利益声明は、この企業成立以来の如何なる業績発表よりも良いものであった。1932 年 10 月 31 日に至る営業損失は £362,297 である一方、1933 年 4 月 30 日に至る半年間の結果は、第 1 抵当社債に対する利子と償却以前損失が £49,654 であった。報告書は合計してみてもこの期間操業した工場が利益を生む一方、営業状態とマージンはなお不満足なものであったし、需要は当社が沢山の工場を操業させるには不十分であったと述べている。最後の報告以降、行政方法の変更について公表された声明は、新しい取締役会が健全な路線で機能していることを暗示している。取締役会は外部の諸要因から何ら助力を受けてはいない。綿花価格の指標は 11 月には 43.7 から、4 月には 40.4 に落下した。

1935 年 1 月 19 日 137 頁

L. C. C.

当社は操業依頼 5 年目にして初めて営業利益を宣言した。しかしながら、その利益は、積極的な成果というよりもその動向についての吉兆である。£35,764 の営業利益は、1931 年～1932 年 £362,297 の無駄な損失と比べた時十分に満足のいくものであるが、再び保証人によって満たされた 13 万ポンドの第一次社債利子負担に対し、3 万ポンド以上のものを提供するには不十分であった。次の比較票は負債の額を記述しているものだが、例え

その場合も1ペニーの償却もしていないのである。

10月31日に至る諸年

	1932年	1933年	1934年
営業利益	-362,297	-62,058	35,764
受領利子	6,746	7,292	9,103
全利益	-355,551	-54,766	44,867
利子負担	11,857	599	511
取締役報酬	4,066	5,233	3,000
社債保証人受取分	11,321	11,177	11,177
社債利子	130,000	130,000	130,000
償却以前配当のための受取り	-512,795	-199,776	-99,821
繰越金	-1,068,888	-1,268,664	-1,368,485

不幸なことには、昨年記録されたあらゆる分野での改善は、最初の2ヶ月に事業と利益マージンの落ち込みがこれに続いたのであった。今では獲得された資産と工場は、£8,666,078に達している。しかし獲得された140工場のうち74工場がスクラップとされ、資産は当初の価格評価で受け取られている。この年に£26,300が停止あるいは、スクラップ化しつつある工場維持費として使用され、6.5%付き、200万ポンド社債は1937年3月31日額面で償還され、そして利子保証は1936年3月に切れるであろう。もし等価での支払いが現実的な政治問題になったなら、改善される必要がある証券の市場価値減価を無視して、71という現在の相場価値は保証者の利子支払いに、9ポンド10シリング程度の平凡な利子を生むことになる。この数字は市場が将来における「特別な取決め」の可能性を予測して

いるのである。第一社債に加え、今では保証人に対して、£443,333の負債があるが、これは債権を保証する信託証書のもとで保証については位置付けられることとなろう。

1937年4月17日 157頁

先月10月における業績結果は当企業の現在の資本化に対して、限定付きの適切さを示すものだった。だが、それは、次の数年間に向かっの収益可能性の指標としては役に立つものである。営業利益は£57,129から127,899へと増加し、先月末日に至る半年間の社債利子を供給する以前に純利益は£122,533を数えた。この利益は前半年間の£59,247と後半年間の£63,286に分ける事ができる。結果を分析すると次のようである。

10月31日に至る年

	1934年	1935年	1936年
営業利益	35,764	57,192	27,899
受取利子	9,103	8,052	8,556
合計	44,867	65,244	136,465
資金等	14,688	17,177	13,932
社債利子	130,000	130,000	54,167
償却前剰余	99,821	-78,933	68,366
繰越金	1,368,485	-447,418	-379,052

しかしながら、当社の現資本金に1936年利益を関わせると、もっと面白い。新社債に対する利子£75,000を必要とする。償還は1942年に始まり毎年、£16,000を必要としよう。もし、償却が無視されたらこの額は年£47,000という合理的なマージンで充当されたということになる。今

年の見通しはそれ故、もし償却が考慮外とすれば、完全な優先株配当が得られようということを意味する。取締役は工場は良い条件で維持されてきたと宣言しているけれども、利益が改善するに従って、償却の問題は不可避に前面に登場するに違いない。£167,000 が要求されると考えられている。それ故に、収益力が普通資本のために利用可能となる前に、利益は19万ポンド程度、増加する必要がある。このような達成は、将来可能な額の外にあるとは思われない。2月20日現在の生産能力では綿糸販売利益が、1フェージング増せば利益が£187,000の増加を意味すると指摘した。しかし、市場はその結果を18シリング7.5ペンスから19シリング4.5ペンスへの騰貴を正当化するものと見直したけれども、配当への見通しはいまだ遙か彼方である。当社は恐らく健全な財務政策の必要性を十分に意識していることであろう。

1937年6月26日 744頁

#### L. C. C. の業績結果

1937年4月30日に至る6ヶ月間L. C. C. は、社債利子と償却前に£176,052の利益を発表した。これは1936年10月31日に至るその年の£127,899と以前6ヶ月の£63,287と比較されよう。示された年間利益率が丁度35万ポンドを越えた。(現在の半年間の更にうま味のある契約の可能性を考慮することなくして)その数字が、当社の1936年12月19日の記事(500頁)に与えられた1936年~1937年の利益と、密接に符合している数字であるということを観察するには興味深いものがある。この時、1936年の収益の改善に対する評定は業界で論評され、度が過ぎていると言われた。今となっては、その評価は正当なものであったことが明らかになったが、度が過ぎているのは、この収益から生ずる配当に対する投機人達の予測にあるということが、今や明らかである。先月4月の会長の演説

は、取締役達が配当政策について、最も健全な原則によって導かれるだろうと明らかにした。現在確実に計算され得る利益に対する唯一の責任は新しい社債に対する£75,000の利子である。£15,000の償還資金は1942年までは始まらない。35万ポンドの毎年の純利益から残る£275,000の差し引き勘定について償却が第一の責任となる。今まで償いは全然行われておらず、取締役が正しい配分を考えていることについての手がかりも無かった。資産は昨年資本再建の後、控え目に評価されたが、現金は取替えと近代化のために別にされなければならない。10月31日の形式上の貸借対照表において、現金は£511,000に達し、全余剰流動資産は£1,356,000である。これは弱いポジションではないが、以前より健全な位置にある。取締役が、£75,000も償却に向け、さらに£100,000を優先株配当のための£68,874と普通株で得られた丁度3万ポンド以上に加えて、今年の配分を暗示するには、余りに小さな額ではあるけれども、その様な処置をとったことは驚くに当たらない。利潤に対する雪崩的な利益は、過去数年間の機会の磨滅分と損失の累積に対する所得税の差し引きから生まれたものである。事実優先株と普通株に対する支払いは唯当企業の場合、総額でなく純(利益)額についてかかるに過ぎない。しかし、彼等の現在のムードでは、取締役達は当社のためにこの利益を十分に保留することが出来る。15シル9ペンスと評価されている普通株は現在公平に値が付いているように見える。優先株は100で転換できる選択権を持つものだが、20シル7.5ペンスで保持するのがよいように思われる。

1938年1月8日 77頁

#### L. C. C. の発展

1936年12月19日のエコノミストに表れたL. C. C.の将来に対する利益の見通しに対し、業界では不当に高いと批判されたのであった。しか

しながら、同社の現実の10月31日に至るその年の成果が今発表されたのを見ると、それは途方もないというより、むしろ控え目であったと確信するに至るのである。この年の前半期には、目に見える発展が記録された。というのは、6月に発表された公式言明は利潤が1937年4月に至る6ヶ月間で（社債利払い前に）£176,052に達し、以前の6ヶ月に比べれば、£63,287であった。しかしながら、これらの数字はそれ自体丸一年営業の利益が1935～1936年に£127,899であったのに対し、丸一年£593,194の利益に比べれば控え目なものである。過去4年間の全収益の比較は次に与えられている。

1934年	£44,867
1935年	£65,244
1936年	£136,465
1937年	£608,830

(10月31日に至る年)

1938年6月25日 727頁

#### L. C. C. の利潤

L. C. C. の取締役は先週4月31日に至る6ヶ月間の利益を純営業利益£201,232と発表した。1年前の同じ声明は1937年4月に至る半年間に£176,052が得られ、10月31日に至る当社の丸一年間成績は、後半期の利益が純益で£432,778に達したと言う事を推定させるものである。最近半年間の成績の結果は利益の鋭い落ち込みを示すものであるけれども、それは冬の初頭から急速に力をつけてきたランカシャの景気の逆流に対して多くの人々が予測したよりも満足のゆくものであった。今年さらに

£155,000 の償却費、社債と優先株配当のカバーは半年間のうちに 10 万ポンドを一寸下回る額が要求されるであろう。実際、普通株に対する見通しは留保をもって、見なされなければならないというのは明らかであり、また 5% の非累積優先株は現在 14 シリング 4.5 ペンスで売買されているが、例え十分な配当が今年与えられるだろうと仮定しても、次の年の期待に対する深い関心は価値を反映しているのである。当社の株式の位置は各種の証券 (process stock) の標準化により保護されているけれども、最近の綿花価格の改善と今やどこでも明らかな需要の大きな増大にもかかわらず利益マージンを維持することの困難さが、最近経験されてきたのである。

1939 年 7 月 1 日 31 頁

L. C. C.

今週なされた公式声明によれば、L. C. C. の前進的政策は維持されつつある。取締役は 6 万錘のリングを含むマナーとチャダートン両工場の購入交渉を終わり、両工場はランカシャで最も効率の良い近代的な工場であると見なされている。また取締役は、最近若干の工場の再整備の問題を考慮中であり、ホーク、ケント、チャダートンショー各工場のミュール紡機はリングによって置き換えられると解されている。この発展は一部はミュール紡機における紡ぎ工員の不足によるのだが、他方、リング紡機の工場は女子労働の十分な供給を得ることが出来るという理由から由来するのである。

1939 年 12 月 23 日 475 頁

L. C. C. の普通株が火曜日に、16 シリング 7.5 ペンスから 20 シリング 9 ペンスになりこの所の静かな市場に、思いがけない活発な取り引きが

巻き起った。しかしながら、初めて7.5%の配当のニュースは確かに良い受入れに値するものであった。利潤の目覚しい前進(様々の小額の負担の後の)、£304,425から£5,820,807への10月31日に至る今年の利益は、会長のやる心を挫けさせるようなその年の見込みと、明らかに対照をなすものであった。

その上に7.5%の配当は非常に十分に手当されている。償却は前年と同様に、£155,000要求された。抵当証券のための利子と社債利子は、£283,932の差し引き差額を残して£143,875を吸収する。7.5%の普通株の配当は全部で、£125,000が必要で、そして£150,000は一般的な積立金に当てられた。2年前利益は18%以上が可能だったが、普通株配当をするには成功しなかった。しかし、状況の著しい変化と戦争のために綿糸取り引きの更に大きな活発化は、取締役が抱いている楽観的な見解を十分正当化するものである。実際、恐らく少なからず注文が政府御用達として要求され、これが国内市場に長い間続くことであろう。しかしながら、取締役の報告書は、この分野における現状の流れにある解決への手掛かりを与えるものであり、原価騰貴と労働力不足に対する価格の関係が、売り上げと利益マージンに影響を与えるか否かが問われている。現在のこれらの結果は、多くの綿糸とレーヨン糸のマージナル以下にある株券(E・P・T・の評価のためにジョンサイモン卿によって約束された6%の通常利益が与えられるという)が、今では明らかに投機的なアピールを持っているのである。今週の繊維株の低下は、L. C. C. 株を1シリング下げて、19シリング9ペンスにしたが、これらの線に沿う意見の強まりを暗示するものである。

ランカシャ・コットン・コーポレイション

J・M・ケインズ

ザ・ネイション

1929年2月2日号 607—9頁より

人はガリレオと咄くのが好きだ—それでも同様に動いている—と、さて、急いで今の状況を高い見地から観察してみよう。ランカシャのアメリカ綿糸産業分野を再組織しようとして、2年前に、綿糸協会が形成された。それは全イングランドの全紡錘のほぼ3分の1を吸収しようという大結合体で、イングランド銀行の後援のもとで形成され、恐らく早いうちにこの業界での最良の人材を支配し、合理化に必要な財政的資源をも意のごとくすることになろう。この運動に十分に接触し、克服しなければならない障害について知っているリンカーン・タタサール (Lincoln Tattersall) 氏とジョンライアン氏にランカシャとこの国がどれ程お世話になっただろうか。彼等の賢明さと熟達した外交術と不屈の忍耐心、善良な気質が、成功への野心的計画をかきたせさせたのだということが理解されるべきである。今やケネス・スチュアート (Kenneth Stuart) 卿や他の仲間たちと共に、すでに信用を増大した外交上の成功と事業の成功を達成するために、当社は異なった課題を持つことになったのである。新しい企業の財政的構造は極めて興味深いものである。吸収された工場の大部分は銀行からの重い負担があり、イングランド銀行によって指示された理にあった提案に対して、何か抵抗をするような立場にはなかった。これはいかに債権者と株主に利益になろうとも、すべての取締役 (数百人) にそのポストが奪われるという承認を獲得するためのエンジンであった。同時にその計画は、株主と抵当のない債権者に対して何物かを、新しい結合体が繁栄した暁には、その企業の中に眼に見える利益を手にするであろうが、他方、清算を強いられて、何もないのと同じようなものだということであった。その取り決めはまた、まだ請求されていない未払いの資本の責任に対して放棄を許し、その責任と交換に、価値ある資産を与えるような性質のものであった。しか

しながら、最も扱いにくい問題は、弱い債権者ではなく、より強い債権者と関係している。特に、銀行は上場の物質的資産に対して、第一次抵当権を多くの場合所有しているのだが、それが得られるかどうかにかかわらず、出発した時から重い社債利子を負うことになる。だが、ほんの暫くの間それを許して、現在の物質的資産よりむしろ事業の将来の成功に保障を求めたのであろうか？ これは争いなしには満足には解決されなかった。しかし結局、銀行と他の主要な債権者たちが5.5パーセント転換可能な社債で、その利子は支払いが可能となった時に支払われると言うことで満足することになり、その結果、同社は吸収された企業の負債や、あらゆる定額の利子負担という点から自由になったのであった。これは非常に重要な問題であった。というのは、関係者がそれを認めこの新しいアイデアを生かす十分な時間を持つまでに利付社債に関心を持たないだろうというのが懸念されたからである。かくして、初期の間に企業が獲得出来なかった社債の形で流動資産を支払い終わってしまうという危険がある。しかし採用された計画のもとでは、連合体は今後起ってくる新しい資金需要を除けば、何の定まった負債を持たないことになり、これは又、出発した時から恵まれた地位を保つことになろう。まだ解決していない最初の社債、獲得される新資金（恐らく約200万ポンド）が、イングランド銀行によってうまい条件で提供されつつあるが、その詳細はまだ発行されておらず、銀行の承認を得る同社の取締役のみの決定するところとなろう。このイングランド銀行の合理化への侵入は一やや遅きに失したが最後には温情に満ちた—それ自身興味あるものであり、私見によれば祝うべきものである。戦後のイングランド銀行の政策が誤っていたという別の問題がある。が、現在の総裁は二つの点で無条件で賞讃に値する。つまり強力で非利己的なヨーロッパ再建計画の指示であり、それは国連の財政委員会により後援され、連邦準備制度を確立した良好な関係、という二点である。彼の現在の行為は第

3の賞讃を加えつつあるのであり、そこでは5大銀行の分離主義者たちがもし、イングランド銀行の介入が無かったら悲惨な結果を呼び起こしたか、その計画を駄目にしてしまったかというものであった。

もう一つの厄介な問題は、関係した様々な利益集団が実際紡錘を劇的に減らすのに賛成するか否かということである。ここで再び争いの後、健全なビジネスの原理が勝ちを収めねばならない。吸収された工場は年齢と状態に従って評価されなければならないが、現在の工場のある全てと当社に残すものとの関わりにおいて、世界の競争者達の代替費用よりずっと低く評価されねばならない。実際あらゆるローンと資本は全国的に重要な企業に比べれば容赦もなく少なく一恐らく約1000万ポンド程度であり—コートルズ1社の証券の現在の市場価格の10分の1以下であろう。

かくして、ランカシャにおけるアメリカの綿紡績業者の純粋な財政的側面は、今や解決されたというのが正しい。彼等は専心して自ら技術的市場的諸問題に縛られない状態に取り組むことが出来るのである。これらの原理に基づいた連合企業が進化の正しい方向にあったと言うことは、最初から明らかであった。1926年11月におけるランカシャの諸事件との最初の関わりは、この形成を唱えることであった。大合同には失敗したが、それに対する最初の可能な第一歩として、ある種のカルテルが費用以下で販売することによって、死へ歩み続けるのを防せぐだろうと思われた。綿糸協会のカルテルに対する成功裡の試みは、現在の実にドラスティックな計画—綿糸協会に責任ある人々の心の背後に最初からあった計画—をさらにドラスティックな計画へと道を作ったものであった。カルテルにとって損失を避ける手段は大企業の形成以外にはあり得ず、生産における節約をもたらせるものはそれ以外になかった。

この産業の最良の部分が今となっては、財政的困窮から自由になり技術的な問題に専念出来るということである。どれ程その達成が期待出来るだ

ろうか？ だれも前もってこれに対して答えられる者はいない。規模と財政的な力における技術的経験において、新企業はあらゆる国におけるその競争者に対して、かなり有利な地点で出発するだろう。低番手綿糸からより高番手綿糸に至るまで、1ポンド当たり数ポンドに及んで、個々の工場が達成することが出来る以上の節約が、達成出来たあらゆる理由がそこに存在する。経済はあらゆる源泉から生まれ、大部分は別々に考えれば恐らく小さなものであろう。500名の取締役を廃止し、独立したマネージャー、販売者や秘書を減らすことが最初に行なわれなければならないことであろう。原綿や他の物品を1人の手で大量に、正しい時期に購入して利を得、綿糸を大量に販売して落綿を処分し、代理人と仲介手数料の廃止と並んでそれは非常に価値のあるものとなるだろう。例えば年に50万トンの石灰を買う企業は年に5000トンを買う企業と、中間手数料を避けるという点では全く異なった地位にある。しかしながら、より大きな利益が多方面から得られるのであり、それは徐々に明らかになるであろう。個々の工場が標準的製品を専業生産するというのが1つの例である。綿業の他の分野との更なる統合—織機のかかなりの数を吸収するという企業の最初からの目的—は、ランカシャの伝統的組織構造を転型する運動の始まりとなるであろう。しかしながら、それに時を与え、余りに早く結果を期待してはならない。

ランカシャ・コットン・コーポレーションは個人に対する手っ取り早い大きな利益がそこで手際よく最小限の出発を演じ、持続的で建設的な努力が最優位にあったのである。

### 第3章 取締役会議事録

8/2, 1929年

停止中の工場を吸収するべきか否かについて長い議論があった。結局技

術委員会 (Technical Committee) に委ねることになった。

技術委員会の構成者      W. Brierley  
   N. Dunkerley  
   J. Littlewood  
   J. Wild

工場吸収に当たっての銀行の影響が話題となった。購入に当たっては紡機より織機は安くという意見があった。

財務委員会 Finance Committee に A・Cooper 氏加入。団長 Ryan 主導のスタッフ選定が始まった。原綿購入委員会 (活動については後述) 技術委員会 Technical Committee の構成員 J・W・Orr・販売委員会 Sales Committee K・D・Steward・販売に関しては (1) 外国向け販売 Foreign Sales Dept と・(2) 国内販売 Local Selling Dept・形成

30/1

会長・取締役報酬

月給	K・Stewart	£ 5,000
	Cooper	£ 1,000
	Orr	£ 1,000
	Ryan	£ 2,500

14/2

操業停止中の工場一覧表からその減少を Airey 氏と討議。将来の見込みが薄いため、事務委員会の討議により Captain Ryan が会長、更に A・J・Leig を会に加えた。諸委員は業務執行者をかねる。現在 69 工場がスケジュールの中にある

21/2

原綿購入に関係して Bryce Mair 氏がイングランド銀行に調書を提出した。マンチェスター技術単科大学 College of Technology がアドバイザーとなった。

工場の評価とコメントが次々に記されている。例えば, Ace, Barton Bridge, New Pearl については全て一流の企業とあり, Orme Ring には「経営がひどくまずい」と付記されている。評価の基準としては 20 紡錘 £ 35 という基準で行う。

イングランド銀行 £ 5,000 あらかじめ交付。評価要求は 98 企業。Airey による 4 企業の評価が受け入れられた。

Crawford も同様。

1 工場 £ 200 が評価企業に支払われること。また売手の弁護士に £ 100。又 Wilton. S・C・が進行中であり秘書 Kinnoa と Birchall とが秘書として各々の給料を £ 700, £ 600 で契約。

14/3

Midland 銀行のマッケナ氏 (Makenna) の態度はまったく満足のいくものであった。会計士として A・C・Dickson £ 750 で

以下各工場の評価額は次の通りであった。

New York	£ 63,410	orm	£ 131,500
Mons	£ 222,028	Imperial Ring	£ 161,891
New Royd	£ 108,759	Welkin Ring	£ 123,693
Parkside	£ 126,114		

21/3 4/4

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

Imperial Ring      £ 161,891  
Welkin Ring        £ 123,693

申し出

Fox

Lees Union

New Regent

Lees Brothers

Harper Twist 稼働工場としては拒絶、だがそのように解答すること

Harper            £ 12,000

Westwood        £ 25,000

130 工場が評価を求めている。

12/4

Castle            £ 87,603

Whitland Twist   £ 122,690

Trent             £ 169,479

Empress          £ 132,344

May                £ 122,422

Wilkpatricks     £ 65,793

River Meadow    £ 69,038

Palmer            £ 163,258

申し出 28 企業, 拒絶 2 企業

Palmer については William Beacon 銀行は重要な銀行であり, 当行の  
会長と相談することというメモあり。

未請求資本金に対して借入金 50% 程度を強制的に差し引くこと

Ace 工場の債権者 N. Peacon 銀行  
Pallet  
Mer's taylor & Son

L. C. C. が 600 万鎊に達するとは思えない。

Hawk	£ 173,096	Vernon	£ 195,490
Highfield	£ 87,030	Wren	£ 97,214
Marine Ring	£ 32,789		
Trencherfield	£ 162,408		

G・H・Kenworthy & Son £ 120,000

Road £ 11,000

以上 2 社は評価を修正して申し出ること。

Cardwell, 申し出拒絶。しかし L. C. C. がもともとほしい企業ではない。

工場の評価は紡績業者の評価が基礎にある。Airey (評価人) に対する忠告として「工場の規模を考慮すること」

Bolton Union £ 113,610

Lutwidge £ 24,396

Palmer £ 63,258

ここまで 149 工場, 計 13,408,333 鎊, 50 工場の評価が終わった。38 工場に対して吸収の申し出が行われた。

5/11

Rochdale 申し出拒絶

Britannia £ 133,289

Brunswick £ 26,034

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

Burns Ring	£ 69,396		
Clough	£ 31,496		
Crompton	£ 70,041		
Grosvner	£ 25,806	Atlas	£ 456,026
Kingston	£ 53,994	Parcy	£ 50,082
Monton	£ 117,235	Dugdale	£ 154,720
Textile	£ 88,988	Forge	£ 52,452
Lees Brothers	申し出拒絶	Preston	£ 80,440
J. Bowker	申し出拒絶	United	£ 106,809
Trenchfield	申し出拒絶		

ここまで8企業, 668,296 紡錘, Monton Brunswick, 一時的に申し出受け入れのこと, Kingston, Boltou Union, Clogh, Burns Ring 以上4工場(企業)は考慮中.

D. Higgins' in botton & Son, Hertfield しばらく猶予123企業吸収要請, そのうち, 操業中45企業, 停止中24企業, 54企業評価待ち.

5/6

工場評価額

Duke	£ 62,127
T. Eccles	£ 48,481
Kershaw	£ 105,346
J. Leech	£ 113,757
Shaw	£ 81,373
Yew	£ 93,101
Bagley & Wight	£ 64,098
Clarke & Wilson	£ 59,304

Wood Bloth	£ 246,297
Slder Mill(1920)	£ 41,156
Hazel Mill(1920)	£ 60,712
C. H. Natall	£ 78,709
Cryatal Doulling	£ 103,367

14/6 21/6

J. Dogdale	£ 103,621
Egmont	£ 91,234
Westwood	£ 176,209
Tongdale	£ 51,958
Dewhurst	£ 170,230
Junction	£ 88,095
Walker & Lomax	£ 45,555
Travis Brook	£ 79,996
Rodge Mill	£ 33,149
Crown	£ 31,961
H. Bannerman	£ 117,490
Arkwright	£ 110,609
J. Firth	£ 31,719
G. Fox	£ 85,667
Crove	£ 60,753
K. Hurst	£ 16,887
Hincheriffe	£ 29,441
Rochdale Coop	£ 128,359
Roscoe	£ 35,695

Yates                               £ 62,391

Eli Dixson                           £ 42,378

1/4, 1930

イングランド銀行が試験的前渡しとして1紡錘当たり1シルから1.5シルを提供.

29/4

56織機購入し、アジア向けに適したもの。ただし工場ごとに幅を縮めるのは、困難である。

5/1, 1931

夫々15セントでアメリカとハンカチ取り引き。

個々の工場の結果が11月のために提出され、それは、単一の綿糸への転換費用 (unitary conversion cost) で考案されたものであり、個々の工場は注意深くかつ細部に渡って作製された数に広いばらつきがある理由を考えた。

取締役会月2回、以前の形態より、単一のシステムの基で作られる新しい方法がより好ましいと全員一致で同意された。

織布部門、業績不良。

以前の工場管理人に対するボーナスが決定されてたのでクリスマス以前に支払われること。

綿糸への転換費用に基づいて、業績結果を示す方法がすべての工場管理者に示され、それに対して強い関心を示して、ボーナスと競争心が生まれ、それは管理者の間に制度化され、生産費のかなりな削減が到来するであろうと希望した。

10/11, 1931

標準工場で 24 番手 'E' 横糸, 2,392 ペンス,

賃金, 直接, 間接労働者 (により異なる)

支出について

イングランド銀行のエリック・ゲデス (Eric Geddes) 卿はダンロップ工場における詳しい方法を説明し, ここで暗示した方法は非常に満足のものであることが証明済みであり, それは生産者の増減について言及したのである。

彼は数年間のうちにダンロップ工場で達成された進歩の図面を提出し, それは同様の統一的数字を適用して得られたものだといった。

売上高の増大に伴う管理費の増加は 1 ポンド当たり生産費の減少により補充すること, グループ別管理人は, 夫々の地域の中心工場を移動しつつある。

これらの諸方法が採用された場合, 管理的支出は増大し, さらに現在以上の職員と事務処理施設がすでに必要となっていたので, これらを加えて, 最終的にその費用を年 5~6,000 ポンドかかるであろうと評価している。

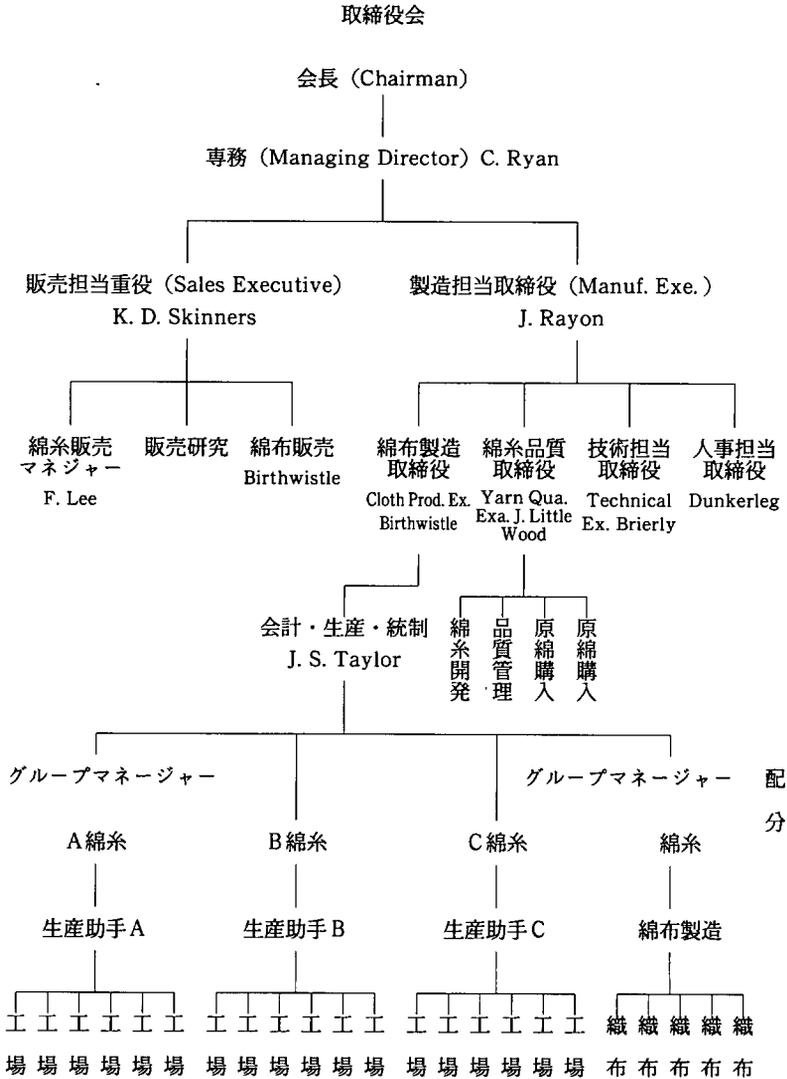
1931 31/1

フォートダンロップ (Fort Danlop) に行って生産組織の見学を行った, 組織の試案。

責任を強調し, 報酬とその成功の度合いをも強調出来る方法から産まれるその測定尺度が開発される必要がある。一工場の業績結果が他工場のそれと比較出来るような, それも理にあったような, 言葉を使いながら比較し, 全体で競争の精神を導入する必要がある。

専務はこの競争心を導入するために組織全体のチーム精神を導入する責

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)



任がある。

29/10

ダンロップの組織に倣って次頁の組織案が提出された。

18/8

過剩紡機に関する政策と関係してかなりの議論があった。今、紡績業者連合と綿布貿易統一委員会によって行われている努力についても議論があったが、一致したことはこの問題と関係のある理にあった案を希望しているが、紡績業者連合による会議の開催を支持するものではないということであった。会長は只今のところ、如何なる計画を押し進める気持ちは無いと言った。彼はこの時点で生産の他分野の人々とスクラップの点で協調したとしても、逆な影響を生むだけで賢明なことではないと言った。

18/8

毎週に渡って提出される報告書は如何なる個々の工場の状態に関しても非常に変わりやすい絵を提出している。そこで彼（ライアン）は、現在の報告書を廃止して、異なった方法で月一回の報告書に代えられるのが良いと忠告した。討議の間、当社によって獲得される前に以前の工場によって生産されていた個々の工場の品質を続けていくのが望ましいか否かについて様々の論評がなされた。

損失の多くは工場の閉鎖と機械の停止に由来するもので100%の操業が必要である。また販売と生産の活動が分離してお互いの情報が不足していることも解決を要する問題である。

当社はしかしながら、この期間再建のために忙しかったのであり、製造と販売の両方を将来に向けて作り出す努力が行われていたのである。これ

は、標準的綿布を売っていた極東地帯の市場がここ数年間で失われたからであった。

当社の織機は極めて多種多様のもが含まれており、様々のタイプの綿布供給が非常に限定されているという現実がある。当初紡績企業の連合体として出発したが、織布連合が生まれたらそれを手離すことも考えられる。

16/6

自動織機が唯一競争力を有するものである。

18/8

8月12日の議事録のもとで同意された政策が詳しく討議された。会長はこの質の綿糸の基本料金表は恐らく次の季節にはずっと高いであろうから、我々の現在の価格を10ポンドだけ増大することにより現在の199のベイスの間の差に橋をかけることが是非必要のように思われる。“J”質の綿糸が生産を継続することが重要であり、工場が雇用され続けるように、注文の受領に当り長期的視野に立つ必要があった。原綿の次の季節の価格についてはそれが余りに高価であり、その方法で現在の価格を増大することによって手にする利益は、そのポジション以外の価格水準で留保として利用されることが出来よう。

19/5, 1931

前進 (progress) のための覚え書き、

No. 1

(a) 行政のすべてを中央本社に集中し、そこで原料の購入と綿糸の販売の両者を単一の支配の下に置くこと。

(b) 多数に及ぶあらゆる異質の番手が存在するが、これらを出来るだ

け少数の番手と品質に集中すること。

(c) 綿糸の番手数を出来るだけ少なくして、それらの番手に限って出来るだけ 100% 稼働させ残りの工場を閉鎖すること。

(d) 移行期における綿糸の販売については、最少の費用から利子とフルタイム稼働として計算された償却費を差し引いて定められること

#### No. 2

個々の工場の業績結果。会長の意見によれば、数字をあれこれ分けてしまつては、操業中の工場中における機械の停止のために、実際に生まれた真実の損失を示さない。従つて、また操業の結果としての利益または損失は、(1) 原綿のベースで、(2) 生産、(3) 賃金、(4) 諸経費、等すべては効率と標準工場の効率計算に基礎が置かれるべきである。

#### No. 3

市場の拡大は今のところ望めないから、費用の削減が急務である。工場が 100% 稼働すればポンド当たり 3/8 ペンスの削減が可能であり損失はなくなる。

会長はこの会では当社の活動の全てを取り扱わず、綿糸生産に関する限り、その概観を述べるに限りたと言つた。また、次のような 3 つの前進報告を提出した。(上記の通り)

14/4, 1931

まだ欠如している連絡の輪は、当社の経営と、綿布製造の末端に至るまで精通している取締役である。我々は現在のところ完全な協調体制を欠如している。織布業者の協力が必要だが、今の時点では困難である。

#### 原綿購入に関する制限

当社が自由にその原綿の購入代金を借入出来るように変更が行われ、イングランド銀行理事はこの変更に同意したことを承認されたい。

23/2, 1932

取締役会報告

1932年1月の各工場別、綿糸転換費用が提出された。1932年1月の個々の工場と関係したボーナスの一覧表が提出された。

8/3

原綿のポジション

金本位制を離脱してから、ニューヨークとリバプールで原綿をヘッジすべきか、と言う討議が交わされた。と言うのは、この決定は、当社の財務に重大な影響を与えるからである。

前進レポートについての討議

26/4

損失は休鍾のためであるという討議。

10/5

J. Cooper 卿によって、会長の販売政策は、専務のそれと全く反対であるように思われるという発言あり。役員の手給はほぼ半分に減すべきである。

未来の政策。綿糸製造はより少数の工場に集中すること、織布については、損失が出るようだったら機械を停止して綿糸で販売する。

フィンレイ氏(当社の原綿購入者)は時間の一部だけが原綿購入業務によって占められており、現実の購入に当たって、アドバイスを与えること以上のことは出きず、当社の職員が組織を運営しなければならいと所感を述べた。

過剰な原綿在庫と関係して、それは専務の職務であるとし、当社は原綿の先物購入の手当ての方法を注意深く考察して、当社による原綿購入の方法は、原綿取扱い商人と敵対することを意図してきたが、次のシーズンではマンチェスターでスポット物を購入するか、ファイナンスを利用するかの必要であろう。

14/6

取締役会でのライアン報告の要約

現在当社の操業状態は次の通りである。

毎週 100% 操業	31 工場
インターバルを置いて 100% 操業	9 工場
閉鎖しているが操業再開可能	14 工場
閉鎖中ですが操業不可能	29 工場
41 工場が稼動する可能性はまずない	

22/6

会長の辞任

ベアリング社ピーコッフ氏への書状

当社の会長を受け入れた私の動機は、この業界のあらゆる分野に必要な統一を進めるのを助けるという強い希望から出たものであった。私は長い間、綿業の将来の繁栄はまず第一に主として大企業の形成に依存していると考えてきたのであり、また、政策の一般の方針を設定することを可能とするような方法で、支配の集権化に依存すると感じていた。

8/6

専務の報告

状況が短期的に変化しているのが対処し難いところである。

A. クーパーの厳秘の手紙

G. グレイと F. プラットが年俸 600 ポンドと 400 ポンドで取締役には選ばれるべきで、オア (Orr) 氏が一年間会長に着かれるのが良い。スチュアート (前会長) に 6 ヶ月の退職金として 2,250 ポンド、専務の年俸は £ 800 から £ 1,000 とし、それに £ 400 を加算する。出勤日は火水金曜日は全日、月木曜日は半日出勤とする事。

1932 年 8 月 23 日の議事録に取り付けられたもの。

過去における政策は、競争者と本国と海外の両面において駆逐することが出来るような綿糸価格で、標準綿糸と呼ぶものを生産することであった。それは、綿布製造業者が綿糸供給者を変えようと試みるような価格で、与えられた市場に対して綿糸をより安い価格で供給するという問題であった。

我々の意見では、築いた暖簾 (good will) は、経営者が、綿糸工場と経営者が各工場で個性的性格を持ち、一定の標準は一つの工場においてのみ生産出来ると言うことの認識の欠如のために、この失敗は由来したのである。

この政策を全く変えることを提案し、経営者と販売人を生産品とその販売との係わりにおいて責任を持つ地位に置き、注意深い監督と生産と販売の両面において経験を重ねていることが証明済みの人材の助力を通じて、当社の集権化された支配に代わって、個性と暖簾を築くことを希望することにしたい。

(とすれば、とりあえず次の具体的政策が必要となろう)

- (1) 緊急を要する非常に多くの経常費の削減
- (2) すべての生産工場の点検
- (3) これらの工場を分権化の増大という観点から詳しく点検すること

- (4) 分権化の方法の適用が一般論として述べられること
- (5) 更に拡大されたスクラップ政策を急ぎ決定すること
- (6) スクラップされる工場が取り扱われる方法

60 工場の稼動を前提としたが、今操業しているのは 25 工場に過ぎない。本社経費の削減が火急に必要である。

現本社における事務職員の数とその経費は以下のような状態である。

本社	521	£ 110,743
支部	19	£ 7,424
様々な工場	210	£ 45,625
合計	750	£ 163,792

工場の種類は、紡績工場 25、織布工場 6、撚糸工場 3 であり、一工場当たり 22 名、経費は £ 4,867 に当たる。

現在の経営者 (executives) の仕事は、ずっと俸給の低い者により効率的に行われねばならず、将来、執行上の仕事は厳密に経営委員会の政策の執行に限定されるべきである。

事務上の経営者は出来るだけ容赦なく削減されるべきである。

実際、実地の経験の深い男は、年 800 ポンド程度の俸給で得られることが出来よう。

現在の金のかかる非生産的組織を改組しなければならない。

#### 経営の方法

経営者は工場生産に全責任を取らねばならない。原綿を購入することは許されないけれども、それが割り当てられる前にそれを点検して承認することは許されねばならない。

本社に対して毎週の生産と質が統一され同意された基礎に基づき、作製され検討されねばならない。

グループマネージャーへの登用の可能性が供給されねばならない。彼はグ

ループマネージャーの監視に服することになる。

### 販売方法

最善のサービスを確保するためには、販売人が責任を持つ必要がある。

唯一の工場がセールスマンを提供するのに代わって一工場以上を支配するグループセールスマンへの登用も良いであろう。

販売人は、特定の工場の販売を行い、綿糸の配達を取り決め、その工場に対して責任を負わねばならない。そして特定化されない工場で紡がれ、一つの品質と分類のもとで、あらゆる綿糸が販売されることになるが、無差別な販売はあってはならない。

販売人は行った義務に対しては決まった俸給が支払われねばならない。

標準綿糸として提供されている生産物は、買い手と利用者の両方によって現実に標準綿糸と見做されているものではない。我々は様々な紡績工場から、これらの綿糸の試験記録を検査して、時と工場により、何程か暖簾の形成をも妨げているような様々な変異 (variations) を発見したのである。

綿糸の品質は今後、再び「Ace (工場) 靴下編み糸」「Monton (工場) 16 低番手」あるいは「Orme 工場リング使用中番手」等々として言及されるべきである。

販売人同士の協力は、各工場が手を組んだ経営者にとって、夫々の個性に戻されたのであるから達成に困難ではない。しかし、成功は時に応じて個々の工場において、個々の経営者と販売人が同盟しようという誘いは広く広がることになる。

8/8

全職員のリスト、非生産的スタッフと年経費を含む

	(£)			(£)	
取締役	10	13,550	プリント	21	1,613
会計主任	1	1,575	廃物利用	1	300
取引所(派遣)職員	4	8,325	中央倉庫	3	488
綿糸販売	30	9,408	労働者調整	3	804
綿布販売	11	3,385	輸送	6	1,268
綿布用倉庫係	4	468	品質	3	449
市場での販売	10	1,730	原綿管理	26	2,728
販売研究	2	286	製品テスト	22	1,451
綿糸注文記帳	14	1,410	研究	4	723
グループ管理者	20	?	原綿購入 M	6	1,748
工場管理	?	6,388	原綿購入 L	10	2,925
費用計算	63	5,449	倉庫事務	9	1,540
綿布管理	16	2,261	落綿係	5	2,885
綿糸生産	20	2,775	現金係	10	1,220
技術方	5	2,358	会計	43	5,018
エンジニアリング	5	2,142	秘書等	13	1,738
織布	1	300	私的事務	6	667
技術一般	32	3,783	タイプ係	23	1,594
部品購入	11	2,142	統計作製係	15	1,152
練習生	12	2,268	電話係	3	179
清算人の事務所	1	68	ファイル係	3	213
郵送係	3	229	清掃兼福祉係	11	696

支店スタッフ, オランダ 3, レスタ 6, ノティンガム 4, ヨーク? 2, ベルファスト 2, ロンドン 2, 全部で 540 名, 年俸給総額 £ 108,506

中央原綿購入事務所は以前のように維持するが、マンチェスターのものは閉鎖される。販売政策としてあらゆる販売人か L. C. C. の全製品を販売するのは間違っている。販売の中心的管理方法が考え出される必要がある。

個々の工場については将来は、財務的結果が作製されねばならないが、それは工場綿糸転換費用に代わって綿糸 1 ポンド当たり、何ペンスという形で与えられることになろう。

専務の地位を廃止し、さらに Ryan は辞職すべきであるという声が高い。

取締役の年俸 £ 600 に減額

4/9

£ 16,707 に達した職員解雇の結果は未だ不十分である。

9/9

10 月から組織の分権化が始まる。

Steward, J. L. Tattersall, J. Ryan は辞職

取締役の兼業

Cooper

Rondon Board of Western Assuarrance Co.

“ of British American Co.

Grey

Easten Textile Association

Harling & Todd L. T. D. Buruley

Littlewood Eastern Textile Association

L. T. D.

綿布関係業務が本社で経営費を負担出来ない状態になっている。織布兼

営について益々否定的な状況が生まれている。

27/10

アメリカ綿は、保険料運賃込価格で Mcfadden & Brothers から直接輸入し、インド綿は、5/100 ペンス最大利潤として Finley & Hood 商会から買い付ける。条件は不変的信用条件で金額は 10 万ポンドとする。

#### 8 工場の完全スクラップ化

Wellington	Crompton
Nuttalls	Victoria
Wilsons	Cox Green
Industry	India

以上を差し引いて残りは 650 万紡錘である。

5/1, 1933

織布政策として、次の織布工場をスクラップ化すること。

Cheetham	Cox Green	India
Nowhall	Woolly	Wellfield
Travis	Tatlersalls	Victoria

ただし、Higher Walton, Rhoder, Holehouse 工場は、操業続行のこと。

15/2

#### F. Platt による「将来の可能性」

夫々の工場の 100% 操業が必要である。

原綿の大量購入により得られる利益は大きい。たとえ当社が 500 万程度

で成り立っていたとしても、原綿の売買によって手にする利益は少なくない。このような状況では、これ以上の規模が増大することによる原綿購入の増加を通じての財務上への影響は利益のあるものであろう。

(1) 当社は今後一年以内に最終的紡錘数を予期したい。

(2) 現在 25 万錘程度の工場に対して新しい助成なしで再整備が可能な余裕があるので、これは特に選ばれた工場に対して細心の注意を持って実行されなければならない。

(3) 現在停止している 100 万錘程度の施設は操業していける（需要さえあれば）ものである。

(4) 利子を払って資産償却を考慮するためには、利益率が、今以上に改善されねばならない。これを達成するには紡績業者間の協調が取り決められねばならない。

(5) 正当なマージンに対する唯一の道は、この業界での更に合同を押し進め、それを通じて協力関係をさらに押し進める事である。

(6) このプログラムにより次のことが達成されるようにしたい。

(a) 利子支払い

(b) 自分の資源だけで操業を継続する努力

(c) 今は失われている大量取引に取りかかるに当たって、垂直的共働関係を取り極める交渉で業界で指導力を発揮する。

(d) 全般的な貿易政策を決定するために効力ある中央権力機構を形成する。

(e) 紡績業者の研究と組織によって、業界の他の分野の協働を強めること。

この組織は最高限 300 万ポンドを要求し、5 年後に完成されることが出来よう。

L. C. C. は最初は正しい原則に基づいてはいた。しかし、私の意見によ

れば、採用された方法が殆どその原則を殺してしまったのだ。

現在の在庫	(£)
全加工中材料	3,750
2週間分の原綿在庫	3,500
3週間分の完成綿糸	6,750
2週間既配達文相当の債権	4,500
生産を始める前の必要資本支出	1,875
10万鍾当り要求される資本	20,375

上記した資本金を持って、現存の組織と支配のない1工場で現金の損失がそれ以上作り出されない限り、安全に業務を始めることが出来るだろう。

#### スクラップ政策の遂行

(1) Lewis 工場,

188,018 紡鍾, ただし現在は 46,870 紡鍾

これは8月に完全スクラップを承認したが、現在は半分だけ残っている。手入れをしても競争力を回復することは出来ない。したがってすべてスクラップすること。

#### 近代工場の維持

最高の操業率がこのような効率的な工場を確保出来るように、最も効率的な工場にすべての注文を集中すること。

7/3

#### スクラップ政策

Liversey 工場,	Witton 工場,	Victoria 工場
Tattersalls 工場,	Griffin 工場,	Newhall 工場

Cheetham 工場, Green Cross 工場  
Higher Walton 工場, Lees Union 工場  
Lower House 工場, India 工場, Minerva 工場

これらの工場ははっきりした悪しき工場であり、永久にハンディキャップとなろう。

(2) West End 工場

38,580 紡錘, 購入承認価格 £ 28,708

現紡錘数は承認し得ない。

アトラス工場

最も非経済的設計である。工場は最初は非常に小規模であった。

(3) Equitable 工場

未だ稼働の可能性あり。機械は主として最近のもので良いクラスである。  
1876 年設置の綿糸取りだし機をスクラップすること。

(4) Whitland, Vernon, Thatchers (Alexandra)

(これは工場名・筆者)

必ずしもスクラップを決定したわけではないが機械は 1870~80 年のものである。

2/3

「可能性」の検討に入る。

ホッジス取締役はこれ以上が価格カルテルにあるとしたら失敗するだろう。当社の本来の目的は以下のようなものであった。

古びた工場の除去

Aspull 工場 (1901 年設立)

最悪の紡績工場

Lewis 工場

River Meadow 工場 (North End) 1887 年創立

Tong Vale (1880 年のミュール紡機)

Travis 工場

Old Hall 工場

Coa Green 工場

等

4/5

(1) 雇用している工場管理人は、公開市場で選んだ原綿を如何に細目にわたろうとも買い付けることを制限されない。リバプール管理人であり原綿買い付け人であるフィンレイから忠告を受けた上で、買い付けた原綿については責任を負うことになる。

(2) 先物買いは Hibbert, Finley, Hood & Co. を通じて行われる。

この期間の全取引 (買付) 量

	米綿	Sakel	高地綿	合計
売却	8,200	495	264	8,959 梱
買付	15,700	528	165	16,393 梱

(3) 手数料として £ 675,5

(4) 1/11, 32 6/4, 33 にかけて Fineley から 9100 梱購入, このうち 6,158 梱が選ばれ, 個々の管理人によってリバプールの公開市場

(open corner) でリバプール綿花商人のサンプルにより買い付けられた。

多くの場合, リバプール派遣の職員の報告した価格は管理人が公開市場で買い付けたものより安かった。

結論 (1) 当社はリバプールとマンチェスターの商人を通じて完全な公開市場で買い付けることを申し出たい。

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

- (2) Fineley のコネで買ったものは安かった。
- (3) 原綿は質と価格のみにより買い付けられてきた。
- (4) Finley とアメリカの原綿輸出業者とのコネはプラスに働いている。
- (5) この現状は将来も維持されるのが望ましい。

アメリカの原綿輸出業者と当社、あるいは当社と工場との間で、毎日業務の終了後会長に……が（取引報告書が？）与えられること。

非常に多くの場合、リバプールつき職員は、工場管理人が請求したより安い価格で原綿を買ってきた。フィンレイはアメリカ原綿輸出業者、Messrs. G. M. Mcfadden 兄弟会社の代理人である。

26/5

第一社債の利子支払い以前で£ 49,645 の損失。操業中の工場は利益がある。価格には不満があるが取り引き量は以前の最高である。

プラットが専務取締役役に就いた。

経営委員会の報告書には日本との競争について触れている。

販売価格協定

26 番手に至る綿糸で影響が深刻なものは、縦糸横糸のアメリカ綿低番手綿糸であり、競争者は主としてロイトン (Royton) にある 2 つのグループである。競争者は実際は 7/8 ペンスの安さで現在まで売り続けており、低番手綿糸では売り上げは現実には零である。

12/7

28 企業により簡単な次の協定が結ばれた。原価以下では販売しないこと

16 番手縦糸      21/4 ペンス

16 番手横糸 21/2 ペンス 期限は現在より1ヶ月

参加企業

Hawk, Mons, Monton, Newby, Ash, Grape, Holley,  
Park & Sandy, Royton, Shiloh, Thorham Vine

他に

Briar, Cape, Carlton, Fitton, Shaw, Hope Jack  
sons, Lilac, Newpearl, Oldham Twist, Plum,  
Ridgfield, Rutland, Standard

26/10

エジプト綿価格協定を支持すること

1934 年は協定で成績が向上した。

高番手価格協定 54~64 番手アメリカ綿使用の縦・横糸

この協定が破棄された場合、他の誰よりも被害を受けるだろう、ということが指摘されねばならない。

27/9, 1933

ロイトン協定。協定は継続されること。

しかし「Grape」はもし彼がグループより 1/8 ペンス安く売ることが出来なかったらグループを離脱したいとの希望を表明した。品質が他のグループよりも劣っているため、彼の希望は最後に許された。しかし、他の生産者が協定より安く販売しており大問題になった。グループは大きな被害を受け、このため協定は長くは続かないだろう。10月は続いたが、しかしながら、グループは高番手綿糸の安売りによりひどく困惑することになった。これらのトラブルは明らかに増加しており、取り扱い方が他に残されていなかった。グループは段々仕事を失いつつあり、この計画が近い

ちに打ち切られるとは、簡単に分かるのである。

25/11, 1933

個々の工場結果

Duke	中番手生産。業績が良くなっている。
Guidebrige	中番手。改善しつつある。
Junction	中番手。より良く。
Mons	業績の良くない工場で経営者の交替が行われた。 今はベターに。
Newby	低番手生産
Saxson	中番手の中間地帯。今はより良し
Stalibridge	横糸生産のため大きな損失
Taxas	最も困難な地位にあり悪い綿糸のため改善に苦勞した
Trenchfield	けば立て機が不満足のため難局に立つ。
Welsden	不満足。これが続けば閉鎖。
Franklin	30/11, 1933 閉鎖予定。

14/12 プラッツ £ 1,500 のボーナス

25/1, 1934

織布部門を継続するのは不可解である。

1/3

協定により価格の安定を押し進める。

ロイトン協定が難問に遭遇

原綿価格の上昇のため 2. 1/4 に代わり、2. 3/8 か 2. 1/2 にしようと努

力してきたが、ロイトンの2グループが不満を抱いている。

#### 経営報告

中番手ミュール糸価格協定がこの時期に形成されてきたのだが、その発行以前に、注文された価格で売られねばならなかった。またこの部門での綿糸の売り値が一律ではなく、これは他のどの部門でも守られていないのと同様である。サクソン、ジャンクション、デューク、ガイトブリッジ工場は大変ひどい被害を受けてきた。

22/3

研究とテスト部門の31/10に至る年経費

研究	£ 1,998	テスト	£ 1,132
シャーレイ (Shirley)			
研究所に	£ 828	合計	£ 3,958

26/4

ロイトン協定。

Bee, Thornham Plum 工場が協定違反

T. E. Gartside が他のメンバーの安売りに対し苦情を述べ、

「何かがなされなければならない。」

30/5

ガルトサイドは、新しい生産者が侵入してきて、大きな被害を受けていると述べた。協定は終わった。

ガルトサイドのグループは, Holly, Park & Sandy, Royton, Shiloh, が販売監督の設置に反対した。

31/5

協定の終りを宣言した。破棄の結果、協定加入のうちの数工場が、協定中にあった綿糸生産をすぐに中止するであろう。

20/6

ロイトン協定は中止したままの状態である。若干のロイトン工場が以前経験したと同じ被害を受けている。何の注文を得ることなく1週間を1.7/8 ペンスで操業した後に、1.3/4 ペンスで注文を引き受けた。

25/7

ロイトン価格協定。話し合いが再度始められた。

ガルトサイド（シャイロー工場取締役）が次の5条件を提出した。

- (1) 参加企業がサインする。
- (2) 価格の監視が自由に行われる。
- (3) 一工場当たり費用として30ポンドを負担する。
- (4) 価格違反に対し罰則を設定する。
- (5) 値引きに対して2%~3%以上を行わない。

27/9

同意事項は法律的に同意された。期間18ヶ月8月23日から発動されること。

27/9

最近のFox工場の買入れ（take over）のように、良い工場を安く入手していく政策を続けてことが最善である。

32/10

低番手綿糸は同意価格のもとで不況が続き、注文は少ない。

6/12

不況が厳しい。

11/4, 1935

ロイトン同意事項、接触は極めて少ない。

30/5

協定のミュール相当紡錘の稼動部分は、3,842,736 錘である。研究テスト部門は良く機能し始めているが、同所と工場との連結がばらばらになり、思わしくない。そこで、本社のテスト部門と合併すること、Fox 工場の地階を研究所に、Royd 工場の隣の大きな建物をテスト部門とすること、お互いに近いので好都合である。

26/6, 1935

状況は改善されつつある。

インドにおけるあらゆる紡績工場は、原綿から紡績、織布を通じて仕上げに至るまで、一貫生産でなければならない。

結局キャリコプリンターズとの協調は取り止めとなった。

専務報告、インドにおける綿取引を始める最善の手段を確立するために、数回インドを訪れた。最初プリント工場を作る考えを持っていたが、これは無駄ということになり、理由は主として最終製品に対する高い関税等々が原因である。

インドにおける綿布販売の方法は、ランカシャで行われているそれとは

異なっている。インドでは商人が与えられた細目に従って、かなりな量の綿布商に対して質問書を出し、そして沢山の供給者から価格を確認することが出来、すべてが商人の目的に適合した綿布を（価格が折り合った時には）提供するのである。これに対しインドでは、一工場の生産物を売る方法、例えば2〜3ヶ月間の売買契約が取り決められ、その販売は販売代理人によって保証されることになっているのである。未染色綿布と仕上げ綿布共に関税率は同一であり、この当社の計画は実現しなかった。

24/10

再建計画、会長報告

拡大のため資金を要求しているが、未決に留まっている。

12/12

低番手同意事項はガルトサイドの出席のもとで更新した。期間は1936年31/12までである。Mona工場、Swan工場、停止したときと同じ状態から両工場操業開始、Plum工場が問題である。（Hegwood工場は、リバプールのイートンバリー会社のJ. Cleggによって支配されている。）

再建覚え書き（1934年3/9日付け）メモ補足コピー

次のような要旨を含んでいた。

優先株	10ポンドを1ポンドに
普通株	20ポンドを1ポンドに
劣後株	100ポンドを1ポンドに
社債	6ポンドを1ポンドに

合計はこの案に従うと次のようになる。

株式	£ 305,413
----	-----------

社債	£ 761,616
第一抵当証券	£ 650,000
優先権株	£ 2,372,111
新しい標準的出費への準備金	£ 23,881
合計	£ 4,113,021

現在当社は 520 万 錘を所有し、1 錘当たり 10 シルとすると 260 万ポンド、流動資産は 28 万 3021 ポンド、新規負担 25 万ポンドを必要とする。

14/2

再建案は未だ未決のままである。

25/4

経営委員会の Bruce Garduer に、厳密に内密の手紙が、会長たるオア氏 (Orr) から寄せられて、その手紙の中で、彼は第一社債に対する特別な配慮は、若し株式総会で拒絶され、それは当社の破産につながるのを避けたいと記し、役に立つ紡錘をみつけ、工場をテイクオーバーして、所属稼働工場を増加していくことを、初期の目的としたいと記した。

8/4, 1936

ロイトンの横糸の販売価格が 5 月に 2. 7/16 ペンスに動かされた。これは費用が、13 から 21 ポイント原綿について増加しているからである。

取締役であったジェムスクーパー (Jamus Cooper) が他界した。

2/3, 1934

我々は政府が何らかの法令を制定することによって、その法令に権威を持たせようとは現時点では考えていないと感じている。人々は紡績連合と

他の指導的取り引き業者たちの承認のために、過剰紡機の廃棄計画を示す準備をしているように思われる。

14/12, 1932

取締役会は、もし可能ならば、そして可能だと思われた時には、稼働企業とした次の3織布工場を閉鎖するべきだと考えている。3企業名の記入なし。ただしフランクリン工場だけ閉鎖の記録あり。

25/1, 1933年31/12の説明

経営者に関係して、

「本社」として頭書示された支出額に対して注意が喚起され、更に稼働工場によって吸収されない比率と、逆に、工場によっては吸収されない量と比較して、蓄積された利子によって工場が入手した諸利益にもまた注意が喚起された。これと関連して、専務と主任会計士は、この問題を徹底的に検討し、短い報告書を財務委員会に準備し、夫々の稼働工場が若し親企業と離れて競争して別会社であったとしたら、個々の工場が負担しなければならぬ割合を示してみることを要請した。

当社に現在所属している512万鍾のうち50万鍾はすでにスクラップとされた。50万ポンドの運賃資金は今の業界の現在では集められない。250万ポンドの担保に対しこれを1紡錘当り換算すれば11ポンドになっている。このうち5ポンドは流動資産であり、6ポンドは現実の固定資産である。

#### 第4章 委員会議事録

当企業には綿糸製造委員会、(Manufacturing Committee) 綿糸販売委員会、(Sales Committee,) 綿布販売委員会、(Cloth Sales Commit-

tee.) 財務委員会 (Finance Committee) の 4 委員会が当初存在した。

これは出発時の極めて中央集権的な管理組織の下で発足したものであったが、その構想が撤回されるに至って委員会も廃止され経営文書も残されていない。

小稿ではこれら 4 委員会の登記の若干について、何が問題となったかを要約した形で提示してみよう。ここから結論を導くのが目的ではない。また、記録の日付けも時に示すのみとする。

### 綿糸製造委員会議事録

次の工場 (Imperial, Rivermeadow) の縦糸と横糸の品質は当企業の標準等級 “D” 資格 (quality) として同意された。

1929, 24/11

グループマネージャーの週報告

Mr.D は E と J の工場間の綿糸についての要望に関して、要請され、綿糸の質を綿糸販売部門から確定することを指示された。

病欠の場合の俸給と賃金の支払い規定。

週賃金 最初の 14 日間は 100%

次の 14 日間は 50%

年 £750 以下の者に関しては月賃金 1 ヶ月間は 100%，次の 1 ヶ月間は 50%，工場レベルでは管理人 (manager) と責任を負う店員、(clerk in charge) だけが月給制でよい。

1/2

横糸の増加は販売による配達が不足していたのと Vernon と Wilton 工場で機械操業が追加されていたことによる。Vernon 工場を更に 1 週間操業することが決定された。

C 品質の在庫品の増加は配達指示がないためであると報告された。

Leach 工場の在庫品は綿布注文に適した番手の綿糸ではない。

“E” 品質綿糸の在庫品増加のため Wilton と Vernon で、この品質の綿糸生産を取り止め、販売責任者が言うには工場に入る前、工場は安い価格で大量の取引をしたものであったが、価格を改善しようとする試みは結果として、ビジネスの減少をもたらし、顧客は綿糸が以前のように良品ではないと不満を述べている。Palmer 工場の最高番手は 14 番手に限定されよう。Aspull 工場を良い状態に持ってゆくには、何らかの経営上の変化が必要であろうと暗示された。

22/12

サン工場で作られている低番手綿糸は漸次、Tong Vale 工場に移転されつつある。

綿糸生産報告

標準綿糸在庫品が増加の傾向にあることが注目された。

1931, 5/1

リング主任が解雇され、経営者は他の諸工場に有害のものとしてこの件を追求することを決定した。

Dunkerley は Mr. Green を Royd 工場から 1931, 9 月から Brunswick 工場の新任監督 (overlooker) の地位に移転するよう指示した報告した。

各週綿糸生産報告・綿布生産報告。

19/1

Ace 工場は効果的に支配するには余りに大きすぎることが同意され、ダンカリーは、この工場の代わりに、責任者たる Mr. Coop の経営能力に相応しい別な工場を見出すことが求められた。

Ryan 社長は訪れた工場で経営者がミュールとリング糸を区別せずに使用していたと報告した。

26/1

今は綿布に区別なく使われているが、今後は区別して使用されるように。  
2/2

工場の効率について比較しようとする提案が討議された。

9/2

標準綿糸

指命

ダンカリーを職員の任命に関して援助すること、彼の決定に当たって、個々の管理者はグループマネージャーと相談すべきである。様々な工場によって供給された同じ番手の綿糸の等級の多様さについての討議。ダンカリーは、Pelmer と Higher Walton 工場で生産された綿糸の多様さを指摘した。

16番手のJクラス綿糸

この質の16番手綿糸適格性について長時間の討議があった。グループマネージャーは満足な綿糸が生産出来るかどうか答えを求められた。若し、得られる価格が付加的費用に見合うものならこの番手の生産の続行が、決められた。

工場効率の比較に対する修正意見が認められ、最終リストは、各工場の回覧を目指して作られるべしとされた。Royd 工場の経営者は本部のグループマネージャーと十分に協調が出来ていない。そこでブライアンがどんな方法を採用すべきか決定するように、この問題を取り上げることが求められた。工場効率“J”級の効率に承認が求められた。

2/3

標準綿糸“F”品質

3/3

Castle と Walterside 工場の綿糸は標準綿糸として認められた。同様に Napier と Imperial も、“C” “D” に関しては5%を越える変種は許され

ない。サクソン工場綿糸を「E」標準からの移転が認められ、将来この綿糸は、「SE」質の名で売られることが同意された。

13/4

紡績監督者が委員会に manager が協力することを拒絶し、ベルショウ氏は非協力の説明を求めたと報告した。K. D. スチュアートは本社に来て、個人的な説明をなし、インタビューの後どんな処置を取るのが良いか決定するだろうと言った。

27/4

#### 織布部門

多くの場合、綿布の大量配達は購入が行われるサンプルと比べてみると好意を持って迎えられない。質が決定的に重要なのであって、サンプルに匹敵しないものは拒絶されるべきである。

Highfield 工場の管理者の報告書は、当工場のために使用されていた原綿は、以前の様に良質のものではない。しかし、Littlewood 氏は混綿割合は Ace 工場のそれと同一で満足すべき結果が得られていると回答した。

ミル効率 Waterside 工場は“C”級

4/5

Highfield Mill の overlooker に問題があるので、Sun Mill が閉鎖した時、その工場の監視人 Overlooker をここに移動させること。

11/3

工場内再配置提案 (11 工場・工場名省略)

Highfield 工場職員報告。

Sun Mill 工場の紡績工監視人を Highfield 工場に、けば立て工助手は、Sun 工場から Arkright 工場に移転された。

Highfield 上級織工が変わってから成績が良くなった。

18/5

### 職員移動

リング監視人 Cuba 工場から High Walton 工場に、同けば立て監視人 Cuba 工場から Imperial 工場に、作業時間の標準化 (standardization) オルダムでは週 47.1/4 時間

8/6

社長が、過去数ヶ月当企業の工場を訪れたが、工場の内外の整頓に欠けるところあり工場経営者は細事に気付き改善すべきである。

15/6

Bolton Union の “X” 品質のミューール横糸, Moss のリンク縦糸, ネイピアの “F” 質ミューール横糸は低い効率を示している。

general manager は、統括中の全工場の細部を監視することを要求された。

Orme 工場の高番手綿糸生産の効率悪い。

また Napier 工場の綿糸のより糸 (twist) も同様である。

29/6

綿布の長さが一定でない。長い議論

6/7

社長はしばしば見られる、まじり (variation) を気にしており、現存の検査システムが十分かどうか委員会の見解を求めた。

(a) 混綿の前の十分なテスト (b) 混綿チェンジに十分な時間的余裕

(c) 工場長は交代の際、十分なアドヴァイスを受けること。

8/7 13/7

工場長 (general manager) は個々の工場の報告に対して一例えば注油の標準化一採られるべき政策の暗示を提出出来るように眼を通すべきである。

毎月の綿糸に対する苦情、これは今まで経験のない工場が靴下編メリヤ

スに転向を計っているため、生まれたものである。

15/7

ハイフィールド工場の“J”質綿糸は Ace の水準に及ばないが、リトルウッド氏は委員会に綿糸が 24 番手とそれ以下であり、プリントと漂白の際に何んらかの問題があったのだらうと委員会に知らせた。

20/7

標準費用の設定

22/7

大量の綿糸販売に対して価格を下げるスケール(細目表)が必要である。

27/7

社長が 100% 操業せず、その稼働率が低い工場を閉鎖することを目的として、生産を 1 工場から他工場に切り替えることを考慮する必要があると語った。

Waterside 工場の効率が増大。

5/8

綿布の長さが一定していないことが今なお重大な問題である。

10/8

Bolton Union の低能率は、柔らかく紡がれた綿糸の含有によるのであり、このクラスの綿糸に対する新しい標準が決められたらもっと良い能率が得られよう。

17/8

綿糸部門、不良品である綿糸が顧客に提供され、綿糸の許可に誰に責任があるのか分からないのは心配なことだと語った。また、綿糸の早い配達<sup>1</sup>が注文を続けて受けるには是非必要である。

7/9

工場成績の比較。会長が全ミルの稼働記録を示して、工場管理人の更な

る刺激になり、工場での効率増加につながるよう希望し、数字がどのようなにして決められたかの詳しい説明が費用課で準備され管理人の利用に供されると指摘した。

21/9

費用減少の結果を販売人が出来るだけ早い機会に手にするために、各番手に対して 30 ポイントの値下げが販売費用に使用することが承認された。

12/10

需要が突如として増加し、当分持続し、更に増大すると考える。今までの仕事を探すと言う状態から今度は我々の全工場を動かす状態に置かれており、需要を全部満たすには生産力が不十分である。週販売額は百万から 3 百万に飛び上がった。

2/11

各工場に毎週達成した「記録」を知らせる仕組みと関連して、グループマネジャーは回覧されている明細が多くの場合、記録と成果を比較するには不十分である。1 錘当り回転数やハンク（綿糸 840 ヤード）を与えて示されるべきであると取り決められた。

#### 綿布販売委員会議事録（1929 年 2 月）

##### 出席役員

K. D. Stewart (会長)	Orr
Tttersal	A. W. Brierley
N. Dunkerley	J. Littlewood
J. Rayan (Sec)	

会長が、当企業の製品の販売を指揮するに当って必要だと思っている全般的アイデアの短い概観。販売売り地域に分割される、(1) 国内販売綿糸 (2) 海外（綿糸）

(3) 綿布・国内 (4) 綿布・海外

セールスマンは次の長 (head) の下にある。

(1) グループ・セールスマン

(2) 特定生産物のセールスマン

(3) あらゆる標準産物を販売するセールスマン

国内綿糸 (販売) 出来るだけ長い時間変わらない標準価格を設定 (当分 1 日) 価格はマンチェスタ取り引き所で分かるようにする。同社の綿糸は同社以外からは買わないというのが理想である。海外での販売とメリヤス (hosiery) は特に重視すること。

オーストリアとドイツには定期的に社員を送ること。綿布販売に関しては国内は現在と同様な方法で、海外については Eastern Textile Association を通じて販売する。

10/7

販売に当り今までとは異なった方法が要求される。

(1) セールスマネジャーは、飛び切り秀れた男であるべし。年俸 £1,550, マンチェスターの大綿糸商が良い。

(2) セールスマン

(3) 綿糸ブローカー

移行期の販売政策。

(1) 工場は毎週損失と利益を提出する。

(2) 混綿の基礎が毎週工場により提出される。

(3) 操業停止の時でも損失を出来るだけ少なくすること。綿糸価格の規制の点からも難しい。現在概観した政策の一般的解決の状況で最も満足のゆくものである。

25/7

ミドランドとオランダに支店を置き、直接販売、(direct selling) を考

えていた。また、販売マネージャーを重視し、この選択を重要視した。

3/9

販売主任として Messers Leech&Sinkinson の Lee 氏を推薦した。

9/10

工場のセールスマンは当企業にテイクオーバーされた後に、解雇されるよう推薦された。工場の綿糸は本部のセールスマンにより売られる。この方が、工場で新しい男を雇用するよりも好ましい。

7/11

綿糸販売人の任命。Vernon Mill が外部から販売人を選出したが、それを受け入れさせるように説得する。

当企業とエンジェントとの関係については、第一にエイジェントは工場か当企業に加入した時に一時的な同意事項を結ぶことが求められるべきである。1% のコミッションで。

21/11

生産費の問題

現在当企業により支配されている諸工場の中で、同様の綿糸を生産しながら、生産費の広いちらばり (variation) が見られる。原価算出部がこの違いを作っている多くの要因を詳しく調べるように求められた。

28/11

全ての工場の精算人は、セールスマンに解雇通知を出すべきとされた。これに関して、Lee 氏はセールスマンのリストを用意し、彼らの考えと今後も雇用するか否かの考えを要請した。

9/12

Lee 氏は 11 工場のセールスマンの残留を認めた。

- (1) セールスマンはセールスのみ。全ての番手を売る。
- (2) 彼は特定の顧客に割り当てられ、他のセールスマンとは分業する。

(3) そのリストに別のものを加えるのは自由だが、他の自社セールスマンを裏切ってはならぬ。

(4) セールスマンは顧客と定期的に接触する。

(5) agent に売るのは当企業の agent 売りのセールスマンだけである。レスターに3セールスマン、ノテインガムに2名必要、£250と1/8%のコミッションで。

1930, 23/1, セールスマンのバッジ決定。

綿糸販売は特別な環境を除いて最低価格以下で販売してはならない。以下で売場合は経営者による承認を必要とする。最低価格とは利子と償却を考慮外とした原価価格である。

6/2

一般的な一時的政策として、良い平均的効率を有する工場の利子と償却費を除いた原価以下では販売しないことが決められた。更にセールスマンは1工場以上で1品質 (quality) が生産されている時はより安い綿糸を購入すべきである。

13/3

所属工場が出された注文の細目を与えられるべきであるか、あるいは、セールスコントロールによって顧客から受領した時に、細目を与えられた時、現実の紡績指示のみが与えられるべきなのか (明日に解答して欲しい)

顧客のセールスマンへの割り当て。

夫々のセールスマンに或程度の顧客を割当てする時が来たと考えられる。Lee氏は既にその問題を詳しく考察し、近々現実の割り当てを進められると期待していると答えた。

4/4

レスター市の Ash 工場の綿糸販売人が、当企業の “J” 品質綿糸に与え

られた価格表より1ポンド当たり1/8ペンス安い綿糸を売りたいと公言している。

7/4

直接顧客に売ると同じ価格でエイジェントに売るのは差しつかえないが、この場合は3%割引きで行なうこと。

9/7

“J”質綿糸がオランダと競合したため“JX”質綿糸として、国内より安く販売のこと。

30/7

不況の今保証付きで4%コミッションでセールスマンに売るとは悪くはないし、L. C. C. では1%でエイジェントに売ることになっている。

(未払い、支払い期限超過が多いので)

顧客との接触は現在顧客であろうとなかろうと、1日1回は必ず行うように。

20/8

“J”質綿糸の価格政策は海外市場を取り戻すべし作製されたものであるから、特別に安いオファを行うこと。14日支払いで2.5% down, 現金なら3%割引き。

また販売責任者、Head Salesmen にも奨励のためプレミアム(コミッション)を与える。

～32番手 1/8%

33～59番手 1/6%

60～番手 1/4%

これは最初の10万ポンドまでで、それ以上の分は2位のコミッションを。

9/10

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

信用供与の限度 (最大 10 社)	(£)
Carpo J. A, Holland	5,000
Ashton Bro, Manchester	2,000
Armitags & Rigley, Warrington	2,000
Armitage & Elkannah, Manch	2,000
British Cotton Wool	2,000
Boardman & Baron, Harwood	2,000
J. Bright Brothers	2,000
Duxburys L. T. D. Manch	2,000
Emmot Robert Burnley	2,000

9/11

信用供与限度 (続き)	(£)
Fine Cotton	2,000
T. F. Firth	2,000
Gartside	2,000
General Eledric, Coventry	2,000
John Grey L. T. D.	2,000
Heasona Mf. g	2,000
Richard Howarth Manch	2,000
Jacks and CO. Rencewshire	2,000
W. Backler, Leiceater	2,000
Corah, N	5,000
CO-operative Wholesale, Nott	3,000
Joshye Hoyle	2,000
J. Nelson L. T. D. Manch	2,000
Faire Broth, Leicester	3,000

Morley, Nottingham	5,000
Tootal Broadhurst	5,000

etc. この他に数十名の織物業者の名が続いている。

5/7

信用供与の最大は J. A. Carps Garenfabrieken £5, 000 であった。

5/8

Sir. K. Stewart は lindlop & Co について Fine cotton Spinners の一支部たるマッコーネルと話し合いを持ったと報告した。

アメリカン綿花の値下がりのため手持ちのインド綿を売却。

22/9

ミドランド地方報告書とノテインガム支店月例報告。

販売額, 118,247 ポンド £4,739

発送額, 176,769 ポンド £6,855. 18. 7

発送額は先月よりほんの僅かだけ少なかった。販売は多かれ少なかれ価格の低落のためかなり減少した。製造業者は当用買いに徹して先物を買う事をしていない。

23/9

オランダ支店からの報告は迅速な配達が可能ないため、各種の綿糸について注文を引き受ける事が出来なくなっている。

3/9

外国市場からの報告

U. K. 39 369, 200

Fine Spinners と Combind Egiptian Mills の取り引きが大部分。当社は 2 社と直接取り引きを行ない、同 2 社と agent で週 34,000 ポンドほどの取り引きである。

ホランド, 1930 年, 28,343,700 (£?), Ens chede に販売人と販売所

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

がある。30年の全販売額は1,492,575 (£?), 中国にU. K. 全体では2,120,220

マンチェスターの船積業者がインドに対して10,314,913, Yugoには2,364,400 アルゼンチンにはAzs. Hannyとの同意のもとで交渉中他にルーマニア, ターキー, フランス向け輸出して述べ2,761,400あり。

綿布販売委員会議事録

1929, 16/10

セールスマンの俸給

商人の態度

27/11

契約の方法

販売管理と注文の配分

クレイムの場合

価格表

12/2

価格表についての説明

26/2

会長は全てのセールスマンが現に、所有しようと配送中であろうとあらゆる工場の綿布を喜んで売ることの主要性を協調した。そこで以前売ることに慣れていた工場の綿布だけに販売してはならない。企業(L. C. C.)が製造するどんな綿布でも、勉強して売る努力をすることが是非必要であるとされた。

5/3

積出 (shipping) 部門の組織

19/3

競争力ある価格

販売極めて不振

26/3

L. C. C. の綿布はとりあえず国内取り引き業者に依存し、中国やインドは次の問題である。

23/4

フランスやトルコには直接代表として社員を送るのが良い

7/5

次の国が検討に値すると考えられる。

(1) 中東, 南アフリカ, (2) 東アフリカ, カナダ, (3) 南アフリカ (全国) オーストラリア, ニュージーランド。

これに対して, 次の国或いは地方は当面考慮の外に置く。

極東, 中国, ジャバ, 海峡諸国

スチュアート案は最も有力な代理商と契約する事である。

(例えば) インドに対しては Grahams Trading & Co.

中国では Maitland's Auctions (競売)

南アフリカでは Messers C. B. Ollivant & Co.

ジャバ海峡では Messers Myrtle & Co. など

4/5

販売統制部門, 生産統制部門の再整備, チューリッヒ支部の取決め

21/5

海外貿易部門の状況

カナダ, 東アフリカ, エジプト, 南アフリカ, オーストラリア, トルコ  
デンマーク, ロシア, ロンドン事務所の必要あり, 代表者の派遣で行く。

4/6

キャリコプリンターズ連合との会見, マーク&スペンサーとのインタビ

ユー

25/6

British Dyers Asso による仕上げ綿布の価格表は、価格切り下げを取  
決めサンプルが送られることになっている。

人員配分

マンチェスター商品	7名
国内取引	4名
外国取引	4名

29/8

チュリッヒ事務所

原価計算部門から与えられた数字は真の計算値を示すべきである。これ  
は綿布で使用された標準品質のための市場価格での綿糸に基づくであろう。  
販売人は価格表からどれだけ値下げが可能かを知っている。この方法で顧  
客が綿糸価格を見たら、どこで値下げが行われているか分からないだろう。

17/9

スチュアートは26/8 議事録に言及し、取締役会はその原則, principle  
に同意していないと言った。そこで代表が各国を巡り、有望だと思ったと  
ころにオフィスを置く。

24/9

High Walton 工場に小売店を開く

26/11

信用限度 (115名記入) 大きなものを以下に記す。(£)

G. B.OllivantCo.	5,000
Robert Berkley	5,000
Thomas Barlow Brothers.	5,000
Robert Barbour	5,000

A. S. Heury	5,000
Jaff'e and Son	5,000
Bavid Midyley	5,000
Myrtle Bart	5,000
Olive Bakirgian	5,000
Stewart Thompson	5,000
Calico Printers	5,000

1931, 7/1

将来の販売政策.

最大限の織機を稼動し続けるために、共になって綿布の標準化を押し進めなければならない。このために、「プール」を形成し、特定のタイプの綿布をかなりの数の織機を動かし続け、Motherstill, Hudson と Smith は、綿糸生産部門が供給する事を要請される綿糸から織られた標準綿布リストにつき、連絡することを要請された。

11/3

57 織布工場を除いて半分位しか稼動していない工場が多い。

18/3

大規模な小売り組織と取引をするには、どういう方法が良いか？  
ともかくランカシャの企業に直接働きかけるべきである。

22/4

販売マネジャのノートとして我々の綿糸の市場として最重要なインド、中国、ジャバの将来性を強調し、又、必ず世界の他の市場を探し求める必要もあろう。又、販売マネージャーから生産部門が要求してくる最良の綿布情報について日常の仕事の多くが G. Smith の仕事の多くを、そこから解放する事を可能とし、より密度の高い協調をもたらすであろう。

20/5

L. C. C. の綿糸が良質であるのに綿布の評判がそれに伴わないのは何故か？

24/6

綿糸価格の変更はそれを実施する前に製造委員会によって商人されるべきこと。

29/7

小ロット注文の是非. 半年間の内に「Block and Pool」組織形成の是非

19/8

Stewart によれば、今の小ロット注文は異常ではなく、正常として対応してゆかねばならない。

13/12

販売量は週生産には至っていないけれども、マージンは改善しつつある。  
12/12 で終わる週 620,350 ヤードの生産に対し 1 ヤード当たり、173 ペンスあるいは綿糸 1 ポンド当たり、0.69 ペンス (のマージン?)

1932, 13/1

週セールス (綿糸) 848,900 ヤード £513, ヤード当り 0.145 ペンス ロンドンでの販売

Messers Baerleins がロンドンで L. C. C. により、値引き販売 (15%) をされたと苦情を述べて、当社が東洋と取引をしている輸出業者に対しては別途考慮することを要請した。

11/2

工場管理人のボーナスを評価する時だが、織られた種類の量とヤード量を考えること 粗布販売量, 971,030 ヤード £217 仕上げ品販売量, 59,740 リング

30/3

注文帳が危険領域にまで減少した。もし、すぐにも大きな注文が入らなかつたら工場閉鎖を考慮されねばならない。

6/4

すぐに販売増加が見られなかつたら、多くの数の織機が5月には空になってしまうだろう。

20/4

全ストック、920,036 ヤード、最近は損失と利益が交互に訪れている。  
染色綿糸のストックが増加している。

1/6

織機の稼働数の著しい減りが6月には起るだろう。加工すれば損失を出すので粗布のまま販売したほうがよい。

現在の在庫	未加工	461,975 ヤード
	加工済み	27,410 ヤード

前途は厳しい。遅れることなく織機を稼働し続けて更に、販売を増すことが求められている。

13/7

稼働織機数は、5,197 台に落ちた。更に、4 工場が月末に閉鎖されねばならない。

20/7

Ollivanto の未払い代金を£20,000 まで減らすこと緊急。

21/9

Briggs が月、790.3.0 の売り上げを報告、これは以前の月よりずっと低いが、その理由は多くの工場の閉鎖のためであると。

先の織機のポジションは改善しつつあるよう見受けられる。

Rhode や Grove での配達は1月始めに限られているのだが。

19/10

Kenworthy 工場に試験部門移転, これが研究部門の工場となる.

以下, 原綿委員会の開催日と委員名とその出席状態が記されているが省略, 委員会は, 毎週開かれている. 出席者は当社の取締役が中心である.

Steward

Tattersall

Cooper

Finley

Hodges

Orr

Ryan

Tod

Birchall (秘書)

など名が記録されている.

### 財務委員会議事録

1924, 21/2

出席者

Brierley, Dunkerley, Littlewood

以上3名, 年報酬 £2,500, 主任技師 £1,200, 秘書 £600, 主任会計者 £750, 以上のように決定された.

3/9

最初の18工場の結合バランスシートが提出された.

ベアリング・ブラザーズと25万ポンドの借入金交渉, 又ロンドンのロスチャイルド, シュローダー, M. グレンフェルの交渉も始められた. 手形引受けの手数料は1/4%とされ, 年俸給, Hadvan £1,000, 彼は極めて



総管理者 W. カーターをインペリアル工場の管理者から地区の (?)  
総管理者に移転する。年俸 £600 から £754 に昇給

16/6

工場職員の年俸の減額の場合が見られる。

30/6

年俸の増加は £300 以上にはしないこと。H. J. Birtwistle, 綿布販売マ  
ネジャ, 年俸 £1,750, これは取締役会の指名により通過した。

13/10

綿糸綿布販売人の年俸の変化 15 名が £300 から £276~456 に。

だいたい £348 である。1931, 1/10 以降, 全ての綿布販売人はコミ  
ッションを取ることが止めになろう。

この間中断

1932, 22/8

再会

20/9

本社職員の解雇

会計士	8 名		
現金出納者	4 名	プライベート	1 名
綿布販売者	2 名	オフィス担当	2 名
在庫調整者	2 名	販売投資担当	2 名
原価計算者	24 名	秘書	3 名
綿布販売者	1 名	訓練生	7 名
原綿調整者	1 名	統計係	4 名
工場管理者	6 名	テスト係	7 名
染色担当者	7 名	タイピスト	8 名

生産担当者	6名	綿糸注文受付	3名
労働者担当	1名	綿糸販売係	3名

(取締役, Dunkerley と Brierley の年俸は £2,250 とする)

上記記したものの年俸の全支出削減	£ 1,527.1.
本社での解任の費用削減	£ 19,371.0
工場職員の解任の費用削減	£ 899-12-0
合計	£ 26,319-15.0

19/10

それ以上の減額	(£)
本社での解雇	6,785.3
工場職員の解雇	5,423-12
計	12,383-15
任命による増加	5,530-6
バランス	6,853-9-0

この頃 L. C. C. に所属した工場は 39 工場であった。Brierly と Dunkerley が辞職するに当たって、補償を要求し、Orr と Cooper が会って対策を考えることになった。

工場の事務所を訪れ、全ての賃金表、小さな現金支出簿、国民健康保険簿などを検査しているインスペクターに注意が向けられ、彼等は内部監査員として行動しており、給料は現在のところ、週 3 ポンドの額であると指摘された。

15/12

辞任と解雇	£ 7,401,-4-0
任命と増加	£ 3,018,-18-0
全経費節約	£ 4,328,-6-0

1933 年

Cooper の言うには当社と綿貿易の将来として 9/2, 1,000 万錘稼動可能だったもの 1,000 万錘, そのうち現在 525 万錘が保持されており, 稼動しているもの 300~325 万である. 525 万錘のために十分な操業資本があり, それが, 何時稼動出来るようになるであろうか? 停止工場の保全料がなくなれば, 第一次担当証券に対して支払いが可能だろうか? そうで無ければ取引マージンを増加する必要がある. ともあれ, もう少し, 時間的余裕が欲しい.

2 ヶ月の損失を £25,697 とすれば

損失 (稼動工場から)	£7,234
スクラップ予定工場の保全料	£9,788
景気回復時稼動予定工場の保全料	£3,084
利益サービス部門	£459
個々の工場に負う経営費のバランス	合計 £20,601
(受領したような収入を差し引いて)	£5,096
	合計 £25,697

俸給の増加減少は容赦無くなされなければならない.

13/12

Platt, £1,500 ボーナス

### 支部報告書

1931 年 10 月 5 日ノテインガム事務所からの報告書, 9 月の月例レポート

販売員	£389,127	1 日当り £12,329
配達員	£243,549	£8,398

販売は, 一部は価格に見られる上げ基調のため, 決定的な改善を示したけれども, 健全な営業と言う観点から見れば, 少しも満足したと見做され

ることは出来ない。販売の大部分は古い顧客であり、彼等は毎月これを繰り返してはくれないだろう。販売は市場を援護してくれるほど十分ではなく、また、ある期間発送が続くことを保証するほど十分大きくはなかった。

メリヤス部門では、製造業者の大部分はまず価格がどのあたりに決まるかを見ることより、好んで買いに出動しなかった。若し、買いに出たとしても、仕事のシェアを獲得すべきではなかったであろう。

少なくともメリヤス綿糸の80%は、ノッテインガムとこの地域で下着のために使用される。そして競争者たちが梳毛糸を買い求める価格は、ブラウンスウィク (Braunswick) 工場の製品を売るのを妨げるばかりでなく、上質カード糸の価格に非常に大きく影響する梳毛糸の大きな利用者について言えば、新しい品質の綿糸が生産されたなら、この考えが正されると希望しているけれども、現在の取引は少しも進んでいない。コップ状に梳毛されて巻かれた1~30番手の綿糸が10月3日に10.1/2ペンスで買われ、それは高番手綿糸に代わって市場からスーパーオレンジを駆使した。

オランダとチェコスロバキアの製品と同様にもっと低番手の綿糸に対して需要があり、それはポンド・スターリングの低落と共に増大することになる。この主の綿糸の最大の使用者はギブソン商会とコルウィク (Colwick) メリヤス会社である。そして彼等は色合いと扱い方の両方からモードン商会を断わった。若し、これと同じような綿糸は生産出来たら、良い販売が結果として生まれよう。

ライブ取引引きでは、今なおコップ当たり、350から360をベースに取引でポンド当たり8.1/2ペンスの値決めをしている企業たちと、価格の点で折り合っていない。

綱部門では我々は今尚2/32シルの価格で完全に取引出来ず、何等かの注文も、取れていないが、これは競争者たちと同じ価格を提起しなければ、事態を打破出来ない。メリヤス部門では勿論提出出来るものは何もない。

製品発送、1重と2重のあらゆる品質の製品で、JとE（企業名？）の両方に遅れを取りつつある。ここ数日間テープと縦糸の発送が終わるのが遅いと言う苦情を受けている。またここ5～6週間、古い契約に反して、過去100回の予約を受けた注文に対しては“J”規格を2/14シルで販売する値付けを行ってきた発送が非常に長くかかるだろうとは知らなかった。

ダンカレイの訪問は、多くの顧客と会うには余りに短かったけれども、非常に評価された。顧客が時にマンチェスターからの誰かと会うことは断然良い事である。

### 政策 L. C. C. の政策転換を示すタイプ印刷の資料

以下は極めて重要な資料であり、タイプ版で所蔵されている。

過去における政策は、国内と国外の両方において競争者達を駆逐することを可能たらしめるような価格で標準綿糸と呼ばれるものを生産することであった。それは製造業者達はその供給者達に試みるように与えられた市場に供給出来る綿糸をどれだけより安く提供出来るかという問題であった。

我々の見解によれば、暖簾を築くことが出来たであろうような真の品質は生まれ得なかったが、それは経営者と綿糸工場がそれぞれ固有の性格を持ち、一定の標準綿糸は1つの工場でしか生産出来ないということを理解していなかったからである。

この政策を完全に変えて、企業（L. C. C.）が集権化された支配のために、監督と生産と販売の両面における認知された実家たる販売者と経営者を責任ある地位に置いて、当企業のために暖簾を築こうとする努力を完全に変えることを提案するものである。

当社の目的のためには全スピードで次のような諸点を実行しなければならない。と言うのは、財政的資源が両組織を通じて最も重要なことと思わ

れるからである。今まで注目されてきたのは、主として現実の生産と重要な費用の問題と現在の統計上の多くの資料の除去であった。最後の結果となるものは、やや異なった基礎に置かれた重要な数字で、それにより現在の方法の計算は除かれることになろう。

1. 経営費用を直ちに削減
2. あらゆる生産ユニット工場の点検
3. これら工場の分権化を目的として濃密に点検すること。
4. 一般的にアウトライン出来るように分権化の方法を適用すること。
5. 更に拡大されたスクラップ政策をいち早く決定すること。
6. これらスクラップされるべき工場がどう選ばれるべきかの方法。

その係りとの関係において企業が財政的にどう取り扱われるべきかの検討の後、状況は極めて緊急であり直にとりかからなければならないという結論に達した。

財務的狀態と言えば今流動資産は手元にない。他方、貸付（ローン）と銀行貸越勘定は「取引者と他の債権者」に対して 508,250 ポンドである。これは「受領予定の手形と他の債権者の手形を含んでいる。これは通常の状態と考えられるので、当分の間これを無視することにする。797,590 ポンドの原綿は企業が普通保持する余裕以上のものであり、漸次減少させなければならない。それを持ち続ける費用は、売られるか使われるかして初めて減少するであろう。原綿はストックがかなり減少するまで青田買いをしてストックを増やさないようにすべきである。生産過程中の原綿は大量に現金化することは出来ない。原価での完成綿糸は帳簿上の量だけ現金化され得ない。ある程度それは標準品質以下のものである。この在庫品を減少せしめるように多くの努力が注がねばならない。6月23日における綿糸の在庫量は 8,543,406 ポンドである。綿糸の販売ストックは 1,143,007 ヤード或いは 285,750 ポンドである。5月と6月における取扱量は夫々

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

55,167 ポンドと 37,011 ポンドの損失であり、この金額は何はともあれ結局は悪い取引状況で生産を 1・2 か月続けるに十分な金額ではなく、直ちに何らかの手が打たれなかったら、我々は単に死滅するか新しい資金を要請するかいずれかをしなければならない。

直ちにどんな方法を探ってこのような損失をストックし得るかを考慮して全般的な調査を行った。今までの集権的組織は操業中の 60 社を作り出してきたが、今日まで操業しているのは僅か 25 社である。将来 30 企業以上が操業し得るといふ如何なる見込みを持ち得ていない。そこで本社の支出によって示された原価項目が最初に考慮されるべきだと考える。現在の火急の必要物についてあらゆる企業の非生産的な従業員と、それにかかっている費用を箇条書きにした。この条項の中には勿論工場監督者、技師、工員、見張り人等は含んでいるし、現実の地代、税金、保険や、社員や今日の一般的な紡績工業のそれと比較した他の諸出費をも含むものである。

雇用者の数と経営費用（取締役あらゆる他の階層の職員を含む）

	雇用者数	経営費用
本社	521	110,743 ポンド
支社 (19)		7,424 ポンド
	540	118,167 ポンド
様々な工場で	210	45,625 ポンド
地代 6,000 ポンド 地方税	3,262	ポンド
支社・本社での火災保険、本社での職員と国民健康保険		2,184 ポンド
		計 175,811 ポンド

差引

取引運搬費用印刷費用などに比較され得ない

諸費用 総計 165,485 ポンド

これらは 25 綿糸 6 織布 3 撚糸工場の費用に基づき、数字は一工場当た

り 4,867 ポンドの費用で 22 名を代表している。そして 7 月 30 日で終る 4 週間の平均生産、生産物 1 ポンド当り 42 ペンスとし（綿糸総生産 1,924,234 ポンド）普通の工場の場合、工場が停止した時には給料を減らすのが一般的行為である。一貫して部分的操業の場合、給料は無限定に減給を基礎として、それにもかかわらず 60% 生産の断続は、100% 生産時の現実費用よりも超過することになる。

以下に引用される 2 つの現実の例は夫々通常の綿糸を夫々 94% 97% の操業を示したものである。

1 工場での非生産的俸給を示す現実例

	A 例	B 例
取締役	3	6.5
管理者	17	18
販売人	14	15
秘書	5	5.5
店員	5	2.5
店員（主任）	2.5	0.5
		1.5
		1
合計	46.5	50.5

(A) 生産品 60,000 綿糸 (38 番手)

(B) 65,000 綿糸 (289 番手)

100% 生産 非生産的経常費 (A) 1 ポンド当り 186 ペンス

(B) 184 ペンス

60% 生産 (A) 1 ポンド当り 310 ペンス

(B) 307 ペンス

そこで次のような対案を示唆したい。

取締役会は役員の手給が減ぜられるべきであるが、それは企業が支払う余裕があると思われる手給は、現実のそれよりもずっと低いからであり、ライアン社長は取締役の手給として2,000ポンドと、一人当り400ポンドを受け入れることを同意した。これらの手給は現在準備されている経営の手給合計と全賃金リストが示す通りであるが、同時に、どの工場が最終的に稼働工場として含まれるべきかを検査し、最終的にその順序を決定して推薦状を示す前に、一流の実際的な職員を雇用して企業の夫々の工場について独立した報告書を作製する必要があるのであり、それは我々が検査して最終的に稼働工場として決定する場合の分類の順序を決める場合には、主要職員の減員以外には別の選択がないように思われるのである。現在の経営者によって行われている仕事の多くは効果的に手給の低い職員によって行われ、将来経営者の仕事は厳に経営委員会の政策の執行に限定されなければならない。それは特定の指図に対して負う責任の監督である。実際に適した交渉職員は年800ポンド程度で人手可能だと考える。本社の経費は容赦なく取扱われるべきであると我々は考えたい。経営委員会に与えられたような権威はこれらを出来るだけ早い機会にカットされることが許されねばならない。この指令で達成されたあらゆる節約についての報告書は、次の取締役会会議で与えられねばならない。当企業は現在の金のかかる非生産的組織を続ける余裕はなく、直ちに行動が取られなければ財政状態が役員会の決定を待たねばならない結果として、全く不可能につき当たることになる。更に同封したメモランダムに置かれた基礎に立って1または2工場の分権化を出発させる手段が直に取られねばならんと考え示唆したい。

### 経営の方法

工業経営者達は工場生産、その生産の費用、満足の操業の継続、悪い労

働行為に対しては完全な責任を負わなければならない。また、機械の停止が避けられるように一定の量の修理に必要な一定量の資金を使用する権限が与えられていなければならない。工場監督者は工場付属品部門に直接探索してから必要な物品を購入し、石炭、油、スクラップ品、糸巻きや網等を必要な時に大量購入することが出来る。しかし、原糸を買うことは許されないが、配達される前にその原綿を確認することは許されなければならない。これはその加工について完全な責任を与えることになり、苦情に対して答えられるように仕向けることが出来るだろう。また綿、週生産、本社に対する生産と費用報告をする責任がある。綿花費用を常に意識し、綿糸生産と本社に対する費用報告書を作成し一度同意した基礎は常に検討され、不満足なことが通知され、批判されて要請を聞き入れられる必要があらう。グループマネジャーに対する昇進も提供されねばならない。本社に屑綿テストの結果を自分の工場について一定の組織によって本社に知らせなければならない。またその責任に準じて決まった俸給が支払われねばならない。工場の成果によっては、現状を続けられるか工場を去るかいずれかになるらうが、それはグループ経営者の監視に従うことになるらう。

### 販売方法

最良のサービスを手にするためには販売人が責任を持ち、独自の創造力を行行使し得るようにする必要がある。かくして野心が奨励され、正しい方向に向けられるべきである。1つ以上の工場を支配することに対する道が開かれ、工場長に対してグループセールスマンの出現も望ましい。が、その際はグループ内での調整が必要とならう。販売者は特定の工場のために販売し、綿糸の配給を取極め、特定化されていない工場で紡がれた品質（保証）の元での生産物に対しても販売を保証し、販売に責任を負わねばならない。

## 標準品質

今、標準綿糸として提供生産している商品は、バイヤーにより実際標準綿糸として見做されているものではない。様々な紡績工場からの綿糸の記録をテストしたのだが、それには多くの変種があり、時と工場によっても異なり、それが当企業における何らかの暖簾の形成の障害となっているのだった。

高番手の紡績工場は、他の工場で競争出来る価格で低番手綿糸を製造出来るような紡績機のごく少部分の変更によって達成されるものではない。他方あらゆる内部のメイクアップに必要な変更は大部分の場合、非経済的なものとしてしまう。

工場に最も利益が上がるように利用するとは、それが設計された時に意図された商品を生産することである。あらゆる手段を講じて品質を改良し、販売価格との係りで原価を下げ、経済生産を増大するような機械の増大に全力を挙げよう。実際同じ混綿を行い機械を利用しても多くの特異な産物を生産するのである。同じ販売価格を維持するためには、1つは綿糸の品質がより低くて販売価格が安く、同じ販売価格の-marginがより低い場合には、それを改良するためにその混綿の順序と綿質を変えなければならない。

顧客に1工場が均一の満足を与える工場に拡大してゆくことは、全ての標準綿糸を生産している工場が標準価格で売るので、その結果、最もうまく作られた製品を最低価格にしてしまう。最大の年数を数え、生産に最も手間がかかるのは、与えられた水準での標準生産の可能な生産者達により偏見を浴びせられることになる。

現在手紙によって知られ、若干の工場から同じ種類の綿糸だと考えられて生産に適用されている標準綿糸の生産は削減されるべきであろう。

分権化の提案された方法は、これを廃止する工場は夫々が生産し、生産に最も適した綿糸を販売する。そして漸次自分の暖簾を築くことにする。次に綿布商人は、品質と利益の継続の下で、或る綿糸が常に標準的品質のものであり、価格の基礎を上げ得るものであり、特定の綿布に対して指定されるに至るだろうと広く知られるようになった場合には継続的な購入に依存するようになろう。品質は再び「Acc 工場の靴下用綿糸」とか「モントン工場の 16 番手」或いは「オイル工場中番手リング糸」等々と言われるようになろう。

販売人の協調は達成されるに難しくはなからう。と言うのは、各工場が自己の個性に帰ってが、全工場と手を結んだ経営と販売人は広く散らばり、成功は何時でも個々の工場によって達成されるであろうからである。

承認と同意

W. J. Orr

J. H. Grey

F. Platt

1932 年 8 月 18 日

付表

非生産的雇用者のリスト

取締役	10	13,550
会計主任	1	1,575
上級職員	4	8,325
綿糸販売者	30	9,408
綿布販売人	11	3,385
（倉庫）	4	468
（販売）	10	1,730
販売検査	2	286

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

綿糸注文帳簿	14	1,410
工場管理	20	6,388
グループ経営長	63	5,449
原価係	16	2,261
綿布点検係	20	
	5	2,775
生産 (綿糸)	5	2,358
技術 (spgi)	1	2,142
		300
機械操作	32	3,783
在庫品購入	11	1,36
貨物救助	1	169
印刷	21	1,613
中央倉庫	3	488
労働者と手伝い	3	804
運輸	6	1,268
開発と品質管理	3	1,449
原綿操作	26	2,726
試験	22	1,451
研究	4	723

21/6, 1929

綿花購入委員会議事録

J. C. Finley (議長)

A. W. Brierley (副議長)

その他取締役中心に数名

その市場がマンチェスターであれ、リバプールであれ、アメリカであれ、最も近い市場を原綿を購入する必要がある。しかし、当分の間は頼りになる仲買人を通じて原綿を購入するという現在の制度を続けてゆくことを忠告するのが良いであろう。各工場の管理人は、当社がはっきりと吸収した時には、工場自ら消費する原綿を購入することを許されてはならない。当分の間、最良の政策は取締役会とフィンレイとの共同作業であるということが考えられ同意された。

すべての綿糸買取契約は K. D. スチュアート卿に契約書を提示するべきである。そして困難な事態が起こった時は何時でも取締役会に持ち出されねばならない。

各工場の契約時期と関連して。

原綿委員会は、取締役会が満足のゆくように修正出来なかったかなりの契約が、キャンセルされるべきだと決定していたと知らされた。

12/7

年 10 万梱の購入の時まで、リバプールの仲買人とマンチェスター商人を通じて購入のこと。

数か月間は、保険料運賃込みの価格で、米国綿を買う実験を指名商人たるフィンレイの商会を通じて買い付ける。フィンレイは、様々な実験を行うに当たって、彼の商会をも利用するであろう。

2/3

フランクリン工場が閉鎖されるべきこと

激しい討議の後、個々の工場の成績作りに従事している職員に対する感謝状を出すことを決定した。

ホッジ取締役の「未来の可能性」について評論が交えられ、価格維持の

ため連合体（当社）の形成は自殺的政策であり、それが始められたら必ず失敗を生む運命にある。

ホッジ取締役は更に、支持を求められるべき紡績企業の合同のみが客観性を保持しているのであるが、その狙いは

- (1) 過剰工場の除去
- (2) 近代的工場の維持
- (3) 注文を効率の良い工場が保証出来るように最大限操業出来る工場に注文を割り振ること。

以上であると語った。

稼働の増加，5月26日経営委員会報告

スタリブリッジ工場が、低番手「E」横糸と低番手「L」リング綿糸生産のため、稼働開始。トラビス工場は、現在のキングストン工場紡錘の拡張としてスターとし、「E」級リング綿糸を生産する。職員は既に配置済みである。

31/5

ホッジ取締役はレスターシャの石灰の再組織の責任者になるため辞任し、プラット氏が再任され専務取締役になる。

Orr, Grey と Platt がなお、経営委員会を構成することになった。

26/7

この報告書から起こったことだがロイトングループとの同意書が特に報告され、承認され、祝われた。

29/9

グレイが取締役会に加入したことは、織布における長い経験と広い取引

上の知識が当社にとり有益なものとなり、この国の労使関係の転換点に成り得よう。

### 経営委員会報告

#### スクラップ化決定

Parkside	Clabtree	
Grange	New York	
Lutwidge	Roe greave	
Crabtree	Parbridge	
Tattersalls	Lodge	各工場

すべての管理人等の指名が経営委員会によって承認されたことが特に記され、今後別の任命に関しても同様に承認され、認可に向けて取締役会に回送されることにする。

以下の件が明確に強調された。つまり、各販売人は所属する工場生産物の販売と出来るだけ工場の 100% 操業を維持するのに責任を有し、また、すべての販売人は、市場に提供される綿糸の種類と価格と数量については中央の支配に従うのである。また、経営委員会の同意なくして、追加量を買ったり綿糸に製造してはならないということが同意された。

27/10

すべての工場秘書の会合が本社で 31/11, 1932 に発行された。新しい経営方法に関するどんな質問にも答えるために開かれた。

リトルウッドが取締役に就任。

24/11

#### 経営委員会記録

工場管理人等は既に原綿先物買いについて原綿商人と接触を持ち、彼等

は経営委員会によって、管理人は仲買人と商人と如何なる交わりを持ってはならず、また接触してはならない、と経営委員会によりはっきりと知らされるべきである。

綿布販売部門について。

この部門は過去財務的観点から、その存在を正当化されたことがなかったので、徐々に解体することが決められた。

20/12

織布政策について

彼は更に当社によって究極的に操業されるであろう工場数は、本社における綿布関係組織という形態ではこれ以上経常費を負担することは出来ないであろう。従って各工場は、経営者と販売人とおそらく職権を乱用しがちな監督者が提供し得るすべてである、と語った。

我々の目的は、在庫の地位に注意しながら、出来るだけ多くの工場を操業することであったが、一つのはっきりした支持には従われなければならなかった。それは、どんな工場もその全紡錘を動かさねばならぬということであった。これは最も安く、かつ経済的な生産を達成する唯一可能な方法である。綿糸在庫の減少は関係工場の完全な週間操業停止によって達成されるのである。

当社の落綿部門の活動は今後、ブラックフライア工場により営まれ、ロウ氏(Mr. Low)が本社を去ってその工場に就くと報告された。様々な工場の落綿の契約が終わった時、夫々の管理人は外部の価格を知って、落綿部門が良いと思う契約を結ぶことが許される。落綿部門は落綿を別々に競売に掛け、将来あらゆる内部の落綿が売れるように機能させる。1つの特定の工場が既に競売用に指名され、ロウ氏は、外部から受け取ったよりずっと大量の落綿のあらゆるクラスについて値付けを行った。プラ

ット氏は、もし落綿部門がこれらの条件で利益を得ることが出来たなら、それは満足すべき状況であると述べた。

14/9

#### 職員スタッフの解雇

取締役2名、BrierleyとDunkernlyが3ヶ月の給料を退職金として、本社を去ることになった。職員の解雇による節約は年£16,707であり、これが最後ではない。状況が許された時には更にいっそうの削減が行われるであろう。そして政策の変化が動き出した時には今後、年で51ポンド以上の俸給は財務委員会により取締役会で承認を必要とする。

分権化に関してプラット氏は各部門の長を意見を求めるべく集合させ、素早い対応のため最良の方法を聞き、新しい経営様式がどんな不可能にぶつかる可能性があるか否かを尋ねた。最初の会合では大きな論点は提起されなかった。簡単に克服されないものはないとされた。当社の事業の中で綿布製造に関しては、グレイが、この問題を注意深く考察しており、織布工場を数名の職員と共に訪れ、近いうちに忠告を与えることが出来ようと報告された。

これは「紡績工場連合」(Combined Mills)という既存の連合体に対する問題を当社と同様に提起するものであり、それは決定するのがとても難しい問題である。

当面、決めなければならないのは、織布工場が保有され続けられるか否かの問題である。この決定が与えられた後に紡績の側を分類することが可能となろう。現在の原価計算制度の問題が短く考察された。そしてプラット氏により、現在いかなる要請に対してもかなり十分なデータを持っていると報告された。

10月の第1週から、各工場が本社の支配から離れ、経営と責任に帰る

か、そして、現在の費用産出方法から離れる価値があるか否かについて、更に、各工場が徐々に別々に支配された単位となるまで待つのがよいかについて議論があった。再び分権化の問題に関して職員は、あらゆる工場を各自が点検し報告することが要請され、A. E. Hibbert が年俸 750 で既に雇用されている。

### 原綿委員会議事録

22/10

今後 6 ヶ月に渡る原綿政策

現在の収穫に対するヘッジのピークがようやく到達した。そして原綿価格は今後かなり値上がりすることが期待される。この意見に関して取締役会に 3 月の先物 1 万梱 (bale) を市場価格の 10 ポイントの騰貴と下落の時点で買い付ける権限を原綿委員会に与えるように取締役会に推薦するように決定した。1 万梱の数字は当社の今後 6 ヶ月に必要な原綿の約 10% 程度であると評価される。

29/10

今なお当社と係わりなく原綿を購入している工場の位置付けが討議された。このような、工場はすべての原綿の購入に当たってフリンストン (Mr. Frimston 氏) と共働し、各工場の原綿仲買人に指示出来るように、出来るだけ影響力を行使するべきであると取締役に建議された。

フリンストン氏とケルショウ (Mr. Kershaw) は毎週工場によってなされた原綿購入の細目を提示すべきであると同意された。

11/5

各工場に対する回章で内容は上記と同じで、原綿の購入に当たってフリ  
ンストーン、ケルショウ両氏と共働すべきであるとしている。更に、取締役  
会から回された次の決定は原綿委員会ではこのままでは非現実的であると  
記して次の決定を記入している。

「全ての原綿に関して、当社の原綿委員会の会長の許可なく、当社のた  
めに購入されてはならない。全ての購入は最終的な締結以前に、当会長に  
あらかじめ具申されなければならない。」

13/11

原綿部門の組織について。

グループ管理人を通じて毎週の工場の注文書（indent）を検討して専  
務は要求された数量と品質をあらかじめ計算し、当社の購入量と品質が委  
員会に報告される。そこで当委員会は財務委員会が規律的に原綿購入に利  
用出来る信用状態を提供することが是非欠かせないことになるのである。  
支払いの方法は本社により直接輸入商会との下で行われるべきである。

24/12

契約が行われ、若し、精算人によって破棄されなかったら、本社に割当  
てられ、工場での取決めを結ぶに当たっては、本社からの先物原綿の全て  
を、その工場に使用するというので、それらの買い付けを行うべきであ  
る。

4/2, 1930

マンチェスターでの倉庫の購入。

8/2

サクソン、キャスル、メドウ河工場での混綿費用。これらの工場での混綿が簡単に考えられた。技術的性格については、その討議を工場責任者に任すことにし技術委員会で討議されることになった。

27/5

混ぜられる原綿の正確な基礎費用を入手する方法について長い議論が行われた。費用という点では、この問題は行われた混綿という作業後の綿糸を販売するわけで、極めて複雑な問題なのである。

15/7

#### 標準品質

フリムストーンは、当社の物理的水準を高めるための準備が進んでいることを報告し、同時に、多数の内包した諸問題を暗示した上に、アメリカの公的な特産物基準 (standards) を同時に利用したいと報告した。

保険料運賃込価格 (C. I. F) でアメリカ綿を大量に買うという問題が考察された。

この政策が採用され、工場のために原綿を選び、格付けすることによって、かなりの利点を手にすることが出来るように、市場の条件が良い時は何時でもこの政策が採用されて良いであろう。大きな信頼のおける商会と取り引きすべきだということが強調された。

11/9

次の6ヶ月の原綿の消費量は以下のようなものと推定される。

米綿と周辺地域綿花	163,000
東インド綿	86,600
エジプト綿	11,200

合計 260,800 梱

この数字は 56 工場の平均 70% 操業と 100% 操業の 7,500,000 鍾の可能な消費から算出されており、100% 操業は 50 万梱の消費に相当する。

24/10

上記の 26 万梱のうち 88,500 梱が「J」品質に属している。

24/10

「J」と「E」品質の東インド綿花のリザーブを蓄積すること。

9/12

エジプト綿の性格に関して、それが質の良い綿糸製造に用いられる、という事実からして、当綿糸は米綿やインド綿と同じ分野では跡を辿ることは出来ない。

19/12

管理人は本社の原綿室に要請された時には訪れるべきである。

混綿の価格の限度以内で利用出来る全ての原綿が彼の前に置かれ、選択する機会を持つことになるう。

12/2, 1931

「J」質綿糸に関する現在の位置は、4 万梱が現在未だ売られずに、利用可能な状態にあり、それは綿糸 1,200 万ポンドに相当する。ここから価格にして 200 ポイントを差し引けば、その年の残りに 3,000 梱買い余地を残すことになり、6 ヶ月間に要求される予算が足りることになる。

31/10, 1930

年の原綿在庫は £ 411,293.4. シル 3 ベンス

18/9, 1931

エジプト綿は他での産物と平行して行われるべきことが決議された。これが行われるためには、工場管理人による個々の産物に記された企業印に対する偏見を打破することが必要であり、またグループ管理人との係わりで当社の準備を設定することが必要である。

ケルショウ (Kershaw) 氏はタタサルと J. Homer 商会に対して、当社が、当社のエジプト綿標準を設定し、それに当社によって購入される全てのエジプト綿が分類され、若干の種類は未だ購入されていないが、遠からずその分類の中に加わるだろうと語った。

#### 当社技術委員会記録

22/2, 1929

異なったタイプの紡機の比較の基礎が討議され、その問題は紡機評価人たる Airey 氏の手任せられることになった。

評価の基準 (耐用年を考慮した後?)

Platt 社製	100%
Dobson 社製	90%
Howard 社製	85%
Tweedlo 社製	85%
Hethring 社製	80%
吹風室 (Lords 社製)	90%
けば立て室	80%
グルーク & ドクシ社製	85%

13/3

落綿専用工場を指定するための討議が行われた。役員はそれが健全で現実的な出発点になるか否か心にいれておこうということで同意した。

20/3

ミッドランド銀行の紡績工場に対する係わりに関して、少なくとも相応の数の良い工場が利用可能になるまで、劣った工場をはっきりと受け入れるようなことがあってはならないと感じている。

27/3

ミッドランド銀行のマッケナ氏 (Mr. Mackenna) は、スチュアート会長に、非経済的な工場を取り入れないことを要求している。Westwood工場は、取り入れない。しかし、本社から圧力があった場合、一紡錘当たり10シルの評価で25,000ポンドを越えないこと、11シルを要求され結局£27,764で決着した。

ユニオン銀行と関係をもつ工場に関しては、これらの工場の評価をされないのは、取締役会の政策ではないと報告した。

17/4

ある例外的な織布工場に関して成功のはっきりした約束がある程度伴っている場合を別として、織布工場の評価をすることは、当社の政策ではないと決定された。

#### 両部門の統合と関係した記録

織布部門に関して、織布評価のスケジュールの基礎が1台当たり、1914年の£27,450から1台当たり£13,700に代わって、今では£8に変えら

れた。(1 織機を 45 リードスペースとして 20 紡錘で換算)

12/6

D. & J. Folds 商会とマンチェスター・カウンティー銀行の態度に関して、この商会に申し込みを取り止めることを取締役会に勧告することが決定された。

8/7

本来の委員会の仕事が終りに近づいており、将来、この委員会は何をするかということが話題になった。

- (1) 工場のグループ化
- (2) 綿糸製造の割り当て
- (3) 紡機の整備
- (4) 落綿専用工場の組織
- (5) 工場（内）での売店

30/9

次に来る工場のリストが本社に渡されるために銀行によって選ばれた。

Henshaw

Kershaw

Lodge

Stoff & Thacher

Trevis Brook

Tong Vale

彼等はかなりの期間閉鎖されたままである。

18/11

当社が支配している諸工場について、かなりの期間研究されたが、今到達した結論は、製造する綿糸の大量部分の中番手であり、とくにミュール製の横糸である。

モントン工場は24番手縦糸生産を始めるのに非常に適している。そして若し、将来の何時か、この工場を現存する紡機にかえて低番手生産工場とするのが望ましい。

当社の重要なポストに、実際に訓練を積んだ男が不足しているという点から、将来工場において管理的な地位に着く男を確保するための計画で人材を確保することが重要である。更に次のようなことも示唆された。当社役員はマンチェスター技術学校（Manchester School of Technology）で学位を取得した学生と取締役会が面談し、当初例えば、年200ポンドの給料で一年雇用し、その際、若し、行ってきた仕事に対して有能であることを証明出来れば、更に3年間、年俸50ポンド増しの条件で再雇用し、4年後の契約の終りの時点では、年350ポンドになっている。このようなことも取締役会には許されているのである。

更なる討議が様々な型の自動織機の設置や織機を廻って行われた。

3/12

取締役会決議事項。学卒者の採用について。

この計画の下で成功した学生は初め、週4ポンドの俸給で仕事に従事して、1年間、非常に成績が良いと分かった場合には、給料を増加して雇用を続けることとする。

当社の夫々の工場における同様の番手綿糸の生産量は1ポンド当たり、1ペニー程度、その生産量が相互に異なっている。

費用委員会は技術委員会に対して、そこで得た費用についてのデータを

廻して欲しい。

Highter Walton 工場で、豊田自動織機を実験してみることに。これは、プラッツ社を経由して行う。英国製ノースロップ織機も実験を行う。ハイドラフト式のドイツ方式が討議された。

#### ミュール紡機の単独運転

当社は工場において沢山のモーターを設置する準備をしている。もし、不満足であると分かたら何の負担をかけることなく取り下げる準備が出来ている。

#### 経済部門の設立

ハイアウォルトン工場における自動織機の設置と当社の威信が保持されるために、この工場が公にされ、全組織と再整備を、自動織機の操業の用意が将来完了した時に、良い性能の状態にすることが出来るようにしておくこと。

30/6

当社経営陣との緊密な接触を維持することが出来るように、この計画の下で選ばれた学生と教授陣との間に何等かの形の輪の形成を容易にするためシャーレイ (Shirley) 研究所に応募して会員に直ちに手続きが取られるべきである。

## 第5章 総会における会長演説

1933 年次総会における会長演説 1933 年 1 月

紳士と淑女の皆さま

バランスシートは既にお届けしてありますので、これは、既に読まれた

ものとして議事を進行するのが皆様のご希望であろうと存じ上げます。

まず第1に私は取締役会がホッジ Hodge 氏の辞任によって受けた損失について言及したく思うのであります。彼は辞任の際に、新聞報道により、示されましたようにミドランド銀行の重要なポストに着かれました。我々は彼が期待していた企業が賢明な支配の下にあって、利益を得たに違いないと確信し、引き受けてきたような課題において、この取締役会の以前の仲間達全ての良き願いを共にしてきたと確信したく思うのであります。

この年の償却以前の営業損失は 69,776.05 ペンスを示し、去年の £382,795 と比較されます。この両年に第1次抵当証券に対する未払いの利子があり、その額はポンド 130,000、これが加えられなければなりません。

今問題にしている年の最初の 6 ヶ月間は当社の諸活動についてあらゆる部門での完全な再組織の地固めの時であり、また、主要な諸目的、つまり紡績と綿糸販売の利益にならないと思われるような沢山の部門の解体の時期でありました。

過去 5 月に発表された中間報告に示されたような £49,654 の損失と今発表された £69,776 の損失をなくするための努力が、実を結んできたということを示すものであります。

昨年総会で私が皆様に申したことは、この大きな企業の中に何らかの成功の可能性も見出していないなら当日この壇上にいるべきではなかったということでした。それ故、今日取締役会のために、ある程度の前進を報告することが出来るということは、不満足である理由はないのであり、来年における更なる改善と政策が発展するに従って、益々希望に満ちているのであります。

諸兄に示された会計報告は、営業利益に対する損失が過去 2 年間における改善にも拘らず、再び今年の貸借対照表に現れているというのは大変遺

憾なことであります。しかしながら、私が明らかにしたいことは、操業中である工場の営業結果について損失は利益に転じてきたのであり、営業損失は解体途上にある他の部門活動と理にあった価格に十分な需要がなかったために、100% 操業には至らなかった工場の維持費から生まれたものであったと説明出来るのである。

しかしながら、当社が昨年達成し得た大きな前進は、当産業の善意の方々と共働した方向に歩んだということであった。我々が真に願う事は、一般的諸利益を増進すると考えられるようなあらゆる方策と紡績に係わるようなあらゆる問題が、仲間の紡績経営者達の支持と助力を受けられるような方向に影響力を行使したいということでもあります。

比較と参考のために今年貸借表、(昨年現れたような数字)に赤で提示してあります。

土地、建物、工場機械等は、昨年の貸借表の発表以前に結ばれていた購入同意における増加を示すものであります。資本支出は減少を示すことが注意されます。それは財産の売却とスクラップ化によって説明されるもので、その年£106,122が実現されました。他方、取締役はその年資本支出を切り詰めて£41,213としましたが、それは昨年の年次総会で資本勘定への支出は、かなりな見返りが保証されていない限り、行わないという政策に沿ったものであります。取締役は企業の必要に十分な現金資金を保持することが希望なのでありまして、はっきりと同意したプランに従った資本勘定に資金を使い続けることでありましょう。

「土地・建物」等々の書き出しの所をどうぞご注意ください。上記に含まれたのは49工場の当初の評価における固定資産額であり、スクラップ化されたその途上にあるものであります。

取締役は昨年、将来あるいは、現在利益が上がっている工場だけを保持し続けるという政策について、昨年設定された方針を堅持して参りました。

非効率な工場についてはスクラップ化がかなり進められ、それは、税金、保険金、維持費のかかなりな節約となったのであります。£471,930 に達する工場獲得の費用は、昨年この項目に示されたものより小さなものでありますが、これは、最終的調整において、所有以前における工場の純損失の減少によるものであります。

流動資産に関しましては、手持ちの株式はそれがいかに安かろうとも、購入価格あるいは時価で評価してございます。そして取締役は、その株式が売却された時に実現する価格以上にそれが評価されることのないように、非常に注意を払って参りました。昨年、関係のありました加工中の製品在庫水準は、重量で500万ポンドでありましたが、1ポンド5ペンスと評価され、その水準が維持されました。

取り引きの債権者に関しては、貸借対照表に示した数字は、全ての不良負債を取り去り、疑いのある負債、取り引き上の割引き、返済と全ての手当てについて、完全な留保を行った後に到達した数字であります。そして、我々の意見では計算書に示された額を100%実現することになりましょう。

当社の未請求資本等の株式は昨年の計算書に示された額よりも少額であります。その差は様々な企業の精算人から受け取られたものであります。

投資に関しましては、費用価格を越える価格で、更なる売却が行われ、剰余は移転されてバランスシートに示された獲得費用から差し引かれました。帳簿上で未だ現れていない色々な項目は名目価格で計上され、その額は£2,053となっております。

銀行預金が前年の計算書に示されたものよりも現に£100,000 増えているのは、大変嬉しい特徴であります。現在では、更に少し増加しております。留保金を生産物の増加は、資本と社債の増加に対する追加スタンプ税によりますもので、それは以前に加わりました諸計画を実行するために供給されなければならなかったものであります。計算書の反対側に眼を転

じますと、株式と社債の発行につきましては殆ど変化はございません。

様々な計画を実行するに当たって精算人によって要求されたような諸問題を解決するように努力を続けており、売手に示されたバランスは、第一にはアトラス工場と関係しており、今だ精算人から割当て表を受けとっておりません。現在の負債は昨年と比べればかなりな減少を示していることに気付かれましょう。

利益と損失に関しましては、利子と銀行への支払いにかなりな節約が見られたということに気付かれましょう。続く項目は毎年の£10,000の責任であり、これは第一抵当証券の利子保証者に支払われるものであり、この賃金はこの証書が切れるまで続くものであります。

取締役報酬の減額はポッジ氏の辞任によるものと取締役会が自発的にその奉仕を説明するに同意した以前より少ない額から来ております。

この一年間、全ての工場の長所についてははっきりした決定に到達すべく詳しい調査をしてまいりましたが、その際の決定を要した事項とは(1)完全な再整備が必要であり望ましい工場(2)ほんの少額の出費で、工場の年齢と一般的状態とレイアウトにより、競争力をつけ得る工場(3)現実に経済的な精算者に転換することが不可能であるがために支を保証していない工場で、スクラップにすることを決定することによって、技術スタッフの好きなように、古い機械を良い機械に取り替えられる工場であります。

これは、顧客に満足を与え、依存出来るようなことを与えられた混綿から再良質の綿糸を市場に供給するという、我々の政策を実行することを可能とするだろうと考えております。もし、ランカシャが競争途上にある他国のそれより、その職工のためにより高い生活水準を維持すべきであるとすれば、それは最新式の機械を熟達した職工により稼働され、あらゆる手段の研究と思うままに動かして使用したり利用したりして、製品を改善する監督や見張り人によって監視されなければならない。

ランカシャは今日綿製品の第一の生産者としてその地位を保つために闘わねばならない。それは、その武器として世界で最も熟達したそして信頼するに足る職工を保持しており、また最良の綿研究組織と技術学校を持ち、世界で最良の機械製造業者を有しているのがある。

もし、雇用者と非雇用者が、これら恐るべき武器を完全に利用したならば、経済的生産と品質は経済的価格を通用させることになるだろう。

ランカシャが打ち負かされるということは取締役や職員の見解ではない。昨年我々の地位を改善し未来のために地位の強化に努めた。我々がどうしてもしたくないことは、手を挙げて降参することである。

世界市場におけるランカシャの位置の問題は、昨年の間を通じて人々の心の中にはっきりと生き続けたが、それはこの産業に非常に深く係わっている者ばかりでなく、政府関係者においてもまたそれが言えるのである。

我々は完全な再組織を要請している。つまり、工場は磨耗しており、目的の一つではなくばらばらであると言われてきた。更に、要求されているものを主張するほどに統一の取れた産業となっていないので、更に満足できる足場の上にこの偉大な産業を置くことが出来ないと話されてきた。確かに、これらの声明の中にはある程度の心理があるが、私は、ランカシャは目覚めつつあると信じている。

もし、過去12ヶ月に起ったことを調べれば、今年のこの機会にあったように悲観的ではあり得ないでしょう。疑いなく、当産業の紡績の側での共働では進歩を致しました。これは取締役の意見では当産業のいかなる再組織においても最初に必要なステップであります。綿紡績の分野には、非常に多くの利害に係わる集団を有しておりますし、人々の非常に多くの割合が、この産業で雇用されているのであります。そしてこの分野が統合される一つの声で話すことが出来るまで、そして、健康な財政的狀態でそれを維持できるような方法で自己をコントロール出来ようになり、工場を近

代的に維持することが出来るようになるまで、産業の再組織は永続的であり、かつ効率的であることは恐らくあり得ないでありましょう。この最初の協調的な足どりから引き出された諸結果を、紡績業者達が我々の分野での完全な協調的支配からの利益を十分に作り出していると信じていると希望することが出来ましょうか？

過去一年間にインドの友人達との共働に最初の第一歩を踏み出し、現況を処理し、諸困難に対して勇気を奮い起こして立ち向かってくれた、ウィリアム・クレアリー卿と彼の同僚に対して、お祝いの言葉を捧げたく思うものであります。

しかしながら、ランカシャは、英帝国相互の利益に向かって創出された好ましい状況を利用し、現実的な解決策を持った使節団によって作り出された善意に追従することが残されております。ランカシャ・コットン・コーポレーションが助けることが出来る限り、インド綿から綿糸を生産することによって、あらゆる製造業者と商人に保証することが出来ます。研究部門は、インド綿の使用を増大するために何がなされることが出来るかという目的を持って、我々が出来る全てのことをしてみたいと思っており、若干の興味ある開発を希望しているのであります。私は綿業再組織の最初の第一歩として、支配力を持つ当局の下で協調して働き、紡績業者自身によって正当に指命されたその当局の創出を提唱して参りました。内部での競争が完成に行われるのを許したことが、現存の世界状況の下で殆ど自己消滅にまで状況が立ち至っているもとでは、全産業にとっては、破滅的に作用したのだと認識されたと私は信じております。

紳士諸君！それが余りに遅きに失しない前に、その地位を奪い返すために採用しようとしている方策とは何でありましょうか？もし、取引が築かれている構造の基礎にある紡績が強力で、少なくともその工場を近代的に保持し製造業者のために世界で最良の綿糸を生産し得なかったなら、当

該産業の販売の最終点における上部構造や、再組織の再建設がおぼつかないことは全く明らかなことであります。

より良き綿糸は、製造業者からの効率の増大を意味いたしますし、職工のためのより良い賃金は我々の商品に対する需要の増大を意味致しますし、価値が認められるに従って、それはより良い価格をもたらすことになりませぬ。

我々は二つの選択権を持っております。一つは世界で最も安い生産者と価格で競争するか、あるいは経済的基礎の上に品質水準で太刀打ち出来る最も安い生産以上の増大した価格の製品になるであろう商品を製造しなければならぬか、この二つの選択権である。所持している利点はより高い品質の生産を目指しているものであり、人もそれが恐らく成功似通ずる道だと思っているのではあるまいか？

私は、現在存在する状況を見ているのではなく、我々の取り引きの将来を見ているのであります。世界の状態は現在異状と言えるものです。戦時負債、金、銀、通貨の交換時の問題の解決を求めている人々に存在する混乱は、国際貿易を殆ど不可能にしています。これらの問題に責任を持っている人々は、この混乱がこれらの問題の理性と秩序がある解決に転化されるまで商品の国際的交換、人々の完全雇用、従ってそれで政府の費用を充当し、確定利子付き証券に対して利子を充当するような、真の富の創造は困難だと言うことを悟らねばならない。その間に更なるより高い関税が様々な国に必要な。国民的雇用と国民的生活水準を守るためには、その多くが通貨の交換における均衡の欠如に由来するのであり、その結果、島国的なナショナリズムが段々声高く叫ばれるようになった。

これらの国際的な諸問題の決着の失敗がどこに通じているかを知り理解することが出来る。これらの再重要な諸問題の解決への緊急性は危機的状況を呼び起こしつつある。

日本人は国際的な経済機会が外国貿易を拡大する好機であり、近代的タイプの垂直的共働、政府の援助が一緒になって、価格に関係なくあらゆる市場への参入を押し進めている。日本の生産者への現実的価値における相対的な見返りを評価することにおいて、日本は金本位から離脱する前に莫大な原綿を買い付け、円の現在価値と販売価格は金本位にあった時と比べて60%下げても、やっていけるという事実を考慮しなければならない。このような基礎での販売が永続的であり、このような政策を遂行している如くなる国においても、別な諸方面で反動を生むことになるということは明らかである。

その間、ランカシャは主要な被害者であり、取引きにおけるこの不意の侵入はランカシャにおける現存の組織、あるいは、その欠如は真面目に考慮され得なかったが、一度市場が失われたら、その市場を再び掌握することがいかに困難であるかは皆知っております。それ故に、政府がランカシャの繊維輸出貿易に、どのような価値を置くかを決定して、それを保護するために可能と思われるような諸方策を採用するのにかかっているのであります。

通算大臣によって過去12年間に日本はわが国だけから殆ど1,400万ポンドに達する繊維機械を購入したと聞いております。仮に全て紡機と織機とからなっているとすれば、それは10万錘のリング紡機と一日一交替で全部で年5億ヤードを生産する自動機械60,000台が25工場に配置された時の生産が今記したものであり、2交替制を仮定すれば、その生産量は倍になるのであります。

恐らくこの機械は、ブーム期の間日本によって留保された利潤から購入されたものでありましょう。ランカシャの紡績業者は、一方その利益の多くの部分を剰余利益に対する課税として支払ったのであります。

この問題を考察するに当たって、私はあえて暗示したいのであります。

剰余利益税の支払いで集められ金額にもし、当局が直面して簡単にこの大きな輸出産業の利益に関係したどんな問題をも、また雇用と吸収獲得の力においても見過ごすべきではなかったと思うものであります。

紳士諸君！我々の偉大な産業の将来の見込みは非常に多くの未解決の問題にかかっており、決定的に輸出貿易に影響を与えるものであります。故に、それについて何等かの予言をすることは賢明なことではありますまい。しかしながら、私があなたがたに保証出来ることは、当社に関する限り、有能でエネルギッシュな職員と更になお有能で、エネルギッシュな経営者によって指導されているということであります。我々の組織全体のチーム精神は、取締役達にとり特に喜ばしいものであります。あらゆる問題についての経営者と販売人達の協調はあらゆる工場に及ぶ一方、個々の工場が持つ独特の長所を維持しているのが新しい特徴となっており、経営者に置く信頼は当社の信用を高めているのであります。

このような状態の下で、更に通常の世界の状態に返れば、我々が未来を好意的なものでないと、見放すことが正当化されるのであります。

私が申したい一つの問題がございます。本年当社は収入保証付社債の購入者によって、ロンドンと他の主要な取引所において、現在限られたものである市場を更に広くするために、これらの証券を公的に上場するように応募したらどうかという要請を受けました。この問題は取締役会の注意深い考慮を受けるに至りまして、その熟慮の結果、このような、応募をすることは当社の最善の利益にはならないという結論に達したのであります。利子付き社債の償還と設備の購入との差引勘定が最終的に決定されて発行された時、取締役会は注意深くこのような証券の公的上場の申請が望ましか否かを注意深く考えてみたいと思います。

結論として、取締役のために、私はこの好機をとらえて、その職員、従業員によって凄まじい再組織の期間中になされた効果的な奉仕に対して感

謝の気持ちを表したく思うのであります。

今取締役の報告書の内容は当社の 1933 年 10 月 31 日付けの総会に向けて提出され、出席者に受入れられ、承認され、採用されたという動機を提出したく存じます。

### 1934 年取締役会会長の演説

紳士諸君！

貸借対照表は既に回覧されました。これが既に読まれたものであるとして受けとるのが、出席者の希望であろうかと存じます。今年の損失額は £38,785, 8 シルー10 ペンスを数えておりますが、この数字は第一抵当証券に対する利子の償却を含む前のものであり、私はよく承知しておりますが、取締役にとってと同様株主にとっても失望を感じられることと存じます。

我が社の置かれている状況はかなりな期間既に明らかになっており、取締役会には懸念の種でございましたが、現在の組織の下でこの常に増大してきた損失を減少させることは、不可能であったと思われまして、取締役会の構成員には、組織の厳しい変更が行われて新しい政策が採用されるまで、業績の改善はもしあったとしても、極めて小さなものであるということが明らかになっておりました。

前会長の今年 6 月の辞任に続いて、副会長の辞任が続き、更に 9 月に専務の辞任が続いたということは皆様ご承知のことと存じます。この問題について私が何等かの論評を加える必要はありますまい。

当社の会長の地位を受け入れること要請されまして、私は全く新しい政策が熟慮され、ジョン・グレイ氏とフランク・プラット氏が会に加える事を承認されたということを知りまして私もその地位をお引き受けしたのであります。

この地位の受入れと、それに付随する責任は、非常に重大な決定を服務ものでありましたが、しかしながら、私は広い経験を持ち実地の経験の豊かな人々と交わるべきであったと知って、ランカシャの人々と紡績業者と製造業者として私がこの地位を受け入れるより他に出来ることはないと感じ、この大きな企業の損失を生む企業から利益を生む企業にかえるべく試みを通じて、ランカシャを助けたいと思ってこの地位をお引き受けしたのであります。

紳士諸君！私に次のように言わせてください！！

グレイ氏プラット氏そして私もし、この大きな企業の中に何等かの成功の機会を見出さなかったら、今日この論壇上に上がっていなかったであろうと。

更に私に次のように言わせてください。我々は役員の地位に着いた時よりも今日はもっと希望に満ちていると、

我々3名は更にJ. リトルウッド氏と共に取締役会に加わった以降、全て紡績と製造企業で生産者として育て上げられた男であります。

取締役を実際の経験を積み上げた男と原綿購入と他の大きな商業的企業の指導とが協調し合うということによる取締役会の強化は全て成功を達成する前に旅程には厳しい道があるということを理解しているけれども、それがより大きな効果を生み出すものであると信じております。

当社の新しい政策は11月1日に全ての取締役の承認の上で動き出しました。その当日、当社の全ての稼働工場に監督者販売人秘書が割り当てられ、その工場を稼働させるという責任を受け入れるのに同意していた人々であります。

彼等の若干の義務と権限は、はっきりと定義され、限定され同意されました。そして、原綿購入の中央による支配、販売政策と価格の集権化された支配は残される一方、利益があると証明された他の分野は取締役の下に

残り、工場の満足な稼働の責任、各工場の生産は今では前述の人の上にある夫々の工場の責任を持つことになっております。彼等の地位は結果に依存しており、従って創意と野心を持った個人に対して道を提供することになっております。織布部門は入念な再点検を受けており、紡績部門と同様に、建設的な批判を受けております。専務取締役の地位は存在しておらず、これは取締役からなる経営委員会によって置き代わりました。そして、当社が雇用している如何なる者も、委員会のメンバーと直接意見を交えることを奨励されております。これらの言葉から分かりますように、経営委員会が今に至るまでその精力を向けて参りましたのは、工場支配の在り方についてでありました。しかし、これは振り返って、夫々の工場の生産物が価値に置いて、それ自身市場水準を確立することが出来るという個々の工場の個性のお陰で、販売のマージンに旨く影響を与えてきたものであります。

当社の稼働費用という点でかなりの経費節約をいたしました。本社の行政的稼働費用や人件費は厳しく削減され、取締役は自発的に報酬額を減じました。節減は、又、工場稼働費用に影響を与え、遊休工場の維持費の削減になりました。これにも係わらず、効率が全組織を通じて増大し、大型タイプの企業体によってのみ、確保されることの出来る他の色々な節約を沢山手にしてきたということに大いに満足しております。又、個々の経営者や販売人や秘書に対してかせられた責任の評価について、はっきりした証拠を持っており、工場を第一位に置く一方で、最も感謝すべきであるチーム精神を持って働いているのであります。

貸借対照表に目を転じますと、説明が望ましい1,2の点がござります。

取締役会報告の中で記述しましたように、今年、諸工場における工場と機械を拡張し、改良するために£157,407.7 シル 10 ペンスを使用いたしました。資本勘定への支出は非常に注意深く調べ許可されました。もし、充

分な収入がこのような支出に対して保証されることのない場合には許可されないのであります。

今年£28,56.2シル4ペンス程度の小屋付き財産が処分され、更に売却のために交渉が進行中であります。私は又債券建物などの項目の下における但し書きに注目していただきたいと思います。上記に含まれたものは確認されたものであります。

取締役の考えは利益の上がるような基礎づけを持っている、あらゆる資金を留保するというのであります。それ故に、これらの工場は利に合ったような支出で効率的な状態に回復されるようなことのない場合には、出来るだけ早い機会に処分して、税金、保険料、一般的保全費用への支出を減じたいと思っております。

資産に関しましては、手持ちの様々な在庫は原価あるいは市場価格で評価され、分類される綿糸や綿布に関係なく、現金化された時の価格に価値を下げて評価され、時には2級品として評価されております。

お気付きのように、加工中の在庫品を重量に置いて500万ポンド、この全てを1ポンド当たり5ペンスと致しました。原綿価格がより低い価格を必要とするほど低落しない限り、この程度の在庫品を永続的基礎在庫品としてその価格で持ち続けることを提案いたします。

取引き上の債権者に関しましては、貸借表に示されました数字は不良債券を差し引き、疑い深い負債割引き手数料、収入そして可能性のある出費に対して完全な留保をした後に到達したものであり、貸借表に示された額は、現実にはこのようなバランスシートの日付け以後受領した全てが含まれております。

投資に関しましては、取締役が当社の営業目的のために必要でないようなすべての物を現実に現金化する好機を掴みました。

流動資産と負債の差し引きのポジションに関しましては、私は約1,400

万ポンド程度の利用可能な純運転資金があると指摘したく存じます。

バランスシートの反対側に転じますと、発行されました資本と社債につきましては論評をするものは殆どございませんが、社債と株式の発行によって今後満たされるべき売り手に対する負債項目に注目していただきたく存じます。

今後発行されるはずの£134,904の額は主として、今だ受領していないか、受領可能な支払い要求と係わりのある4紡績会社と関係したものであります。今なおこれらの項目に関しましては、様々な精算人からの指示を持っておりませんが、恐らく次の勘定が発行される時までに唯の数ポンドの問題にまで減っているのを見出されるでございましょう。

急を要する負債に関しましては、これらは主として情報を提供するものであり、当社に関しましては厄介な変化は全くございません。

利益と損失の項目に関しましては、お気付きのように営業上の損失勘定は前年よりも少しだけ増加しております。1932年10月31日で終わる年の綿糸と綿布の出庫量は£4,575,706でありまして、前年の£2,662,202と比較してみますと、今日では諸工場が生産と管理の両面に置きましてずっとよく稼動しているということをお分かりいただけると存じます。

保証人と委任者のための費用は第一社債と抵当証券にたいする利子の保証がきれるまで毎年一万ポンドの項目を含んでおります。

恐らく、私が将来について何等かの意見を表明することを望んでおられるでしょう。

私は現在の世界状況の下での諸難局を理解する一方で、申したいのは、もし、世界の諸状況が改善されたなら、ランカシャの競争上の地位に関しては、過去2年間よりも、もっと希望に満ちているということでもあります。

雇用者と職員の両方が犠牲になりましたが、これらは見捨てられてはなりません。

生産者は低減されました。この国の輸出貿易は最早ポンドと正金の買い占め価格の間で通貨の等価を支えることを要請されてはおりません。非常に多くの国、特にわが国が非常に長い間この等価を維持するために輸出貿易を利用して参りまして、2国「英・米（筆者加筆）」による正金の蓄積と貯蔵は金価格を非常に増大させ、その程度たるや正金の稀少性が今や多くの国々との貿易を不可能にし、他の全ての国々との取り引きに制限を加えるといった有様でありました。その結果は、自然と科学が世界にあらゆる物の豊かな生産を授ける一方で、世界の様々な人々は支払いのバランスを調整するための金の不足からこれらの商品を交換出来ないでおります。生産費はポンドの名で言えばかなり低下しましたが、世界の市場は段々制限的になり、交換の困難さが全ての輸出貿易を大きく妨害したのであります。これらは、あらゆる生産者にとり極めて重要であり、もし、綿貿易が現在の生産能力に近い程度で続けられるべきものなら、ランカシャはその生産の70～80%を輸出しなければなりません。この内の大部分は世界中の他の生産者たちと価格上では競争力のある商品でなければなりません。私は若干の調整が必要ではないかと思っております。そして、これをするために、今までは全ての古くなってしまい破産した工場を取り除き、取引の復活がそれを正当とした時には、当産業への近代化工場の設置のための新資本を呼び寄せなければなりません。

我々製造業者達は更に科学的にならねばなりません。つまり近い将来この偉大な産業の支配を掌中にするであろう若者は、技術的ばかりでなく、科学的な訓練を自ら課していかなければなりません。今日この取り引きに従事しているどれ程の男が、シェリー研究所でピカード博士と職員によって発見されてきた、前進的で価値ある研究作業を幅広く読み利用しているでありましょうか？

既に観察されたことと思いますが、私は純粹に生産面に言及しておりま

す。

だが、当該産業の内部には共働という極めて重要な問題が残されております。

紡績業者が原料に向かって操業する最初の人(業者)でありましょう。それ故に、最終価格からずっ遠くの消費者の手に届く前に綿糸を商う一連の人々のお陰で、すぐに価格改善まで手にすることが出来ないのだが、生存に影響する諸問題についてお互いに助け合い、信頼するに至るまでこの産業の根元(基部)に留まり続けるであります。

職工は賃金が誰も、こんなに下るとは希望したこともないほど下がったような地位に直面してきた。経済(きりつめ)と費用削減が影響を受けたのは他の分野においてであります。

ご承知のように日本は主要な苦勞の種であり、日本が今までに進行してきた道は、以前全くランカシャによって供給されていたということは驚くべきことである。日本が販売している価格の若干を検討してみても明らかになったことは、他の生産者はどんな者でも恐らく競争は出来ないだろうということです。不幸なことには、わが綿産業は、これらの取引き活動を迎え撃つような位置にはありません。

取締役の熟考の後の意見は、個々の綿紡業者がより大きな単位として組織されるようになり、攻撃された時に世界市場での重大な競争者として感じられるような強さを作ることが出来るような包括的な組織を作ろうと試みても、共働するまでは当産業の他の部門では現実的には不可能であろうということでありました。

取締役が思うには、当社が形成された主要な目的はランカシャを助けることであり、これらの方針で築かれた政策によって成功は達成され得るということであるります。紡績業者の犠牲によって利益を得ようという気はありませんが、唯ひたすら紡績業者が消費者によって支払われた価格の公

正な分け前を手にすることが出来るよう協調したいのです。

ランカシャの希望は協調と効率にあります。我々は喜んで他人から学ばねばなりません。それは創造することで、他人を真似することではありません。見出だせる最良の知能を駆使して、科学的な研究作業を産業の発展に適用して、我々の工場を、世界の最良の綿製品の生産者として、長期に渡り保持し、かくして、価格を品質によって補い続けてきたあの名声を持ち、前述の研究結果の応用と工場を最新なものに保ち続けるということが肝要なのであります。

### 1959年 第28回年次大会

#### 会長演説要旨

ここでイギリスの取引制限法への抵触が会長によって語られることになる。

この法律の下では、綿糸取引業者連合が結んでいた価格カルテルは消滅しなけりばならなかつた。この決定の結果、すぐに販売価格のかなりな低下が起こつた……

このような価格切り下げは我々のような産業では避けられないものであり、そこでは莫大な量の機械と工場を抱えた施設が、稼動されなければならないのであり、またそこでは、各工場の固定した責任額が、毎週数百ポンドに達しており、それは生産が行われるか否かに関係なく負担されなければならないのである。

我々は高利潤についてしばしば聞いている。

この暗示を紡績に適用してみよう。若し、産業が機械を代替し続け、工場を再建し続けないとしたら、それは必然的に衰退する。かくして、マージンは再整備のための充分な資金を供給しなければならず、税金はその産業を維持するために充分な純利益を残すものでなくてはならない。人々は

今日、綿紡績の利益をその資産を食い潰すことにより疑いなく死滅しつつある時に、戦前の驚くべき記録と比較しがちである。真実の位置は私が現在の工場が持つと同じ紡錘を持った工場を新しい施設を持った工場に建てかえるためには、稼動資本に加え 5,500 万ポンド以下ではない資本を要求すべきである、と申したらはっきりするであろう。5% の利子と 5% の償却は毎年 550 万ポンドを要求することになる。

我々が作り留保することが許されている利益が、充分なものであるか否かの判定は貴方に任せたい。その時、貴方はこの産業が死滅すべきか否かを決定するであろう。1936 年以降の設備への支出は 10 月 31 日までに 265 万ポンド以上の額に達しており、御承知のように昨年 10 月における支出は 102 万 2,000 ポンドであった。その日以降更に契約は続いている。私がステイメントで申したように、それが実行される限り、その政策の結果に満足しております。

これら前に申した高利潤を生む綿糸価格は、今日綿糸に通用している取引価格ではありません。今日行われておるビジネスは協会のリストよりより高い基礎の上に置かれており、希望する買い手と売り手との間で自由に交渉されております。協会の価格リストは再設備に対する財務力を提供するものではないでありましょうが、私はそのリストが、雇用者であれ、非雇用者であれ、その産業に係わっている全ての者に対して災害に対する保護となろうと希望致しております。若し、当社が今すぐ現金化出来る全てを処分すれば株主は 1 ポンド株式に対して、少なくとも 46 シルを受け取ることになりましょう。そして彼等は未だ 53 (以下解説不明)

れており、我々は若干の懸念を抱いて既述の事件 (状況) を見詰めている。この範囲の綿糸におけるある程度の買い手控えは、これ以上協定破りを伴なうことないだろうと希望される。L. C. C. は例え協定破りがあっても我々の主張を守り続ける。若し必要な時は、例えそれが不利なものである

うとも、主張を守り続けるのである。

若しこの理解が試行期間中に満足に通過したなら、プラット氏は他の分野での可能性に探りを入れるであろう。この努力における成功が当産業において深遠な利益をもたらし、それによって当社にも利益になることを信じている。

工場或いは一連の工場を監督するグループマネージャーは、使用する原綿を確認するために周期的にリバプールに行くべきである。これはしかし次の事を意味している訳ではないことが強調されねばならない。つまり原綿を購入するわけではないのである。以前のように原綿購入行為を行うには、中央の原綿購入所を維持することが提案された。しかしながら、その狙いはたった1ヶ所の購入所を所有して、マンチェスターにあった事務所を閉鎖するということであった。この問題に関しては、エジプト綿について熟知している経験を積んだ男を雇用することが提案された。工場管理人とグループマネージャーの全ては、能力に関して面接を受けられるべきである。以下解説困難……

販売人に関しては、現在においては当社の工場からの全ての綿糸を売っているのであるが、それは間違った政策であり、販売者は売っている特殊な品質（の綿糸）に対しては、スペシャリストであるべきであるが故に、一人の販売人が定まった少数の工場に割り当てられ、製品のみを販売すべきである。

会長の報告によれば、この前の取締役会が終ってすぐ、ライアン大佐と会長スチュワート（Stewart）がフォートダンロップに行き2日間をそこで費やし生産組織を詳しく検討した。主任生産技師であるコリーア（Collyer）氏と面会し、更に、主任会計士たるデ・ポール（De Paule）氏と共に会ったが、全てのことが検討出来るように公開してくれた。会長は更

にエリック氏とコリーア氏は過去2日間ブラックフライア(Pulackfriar's House)(ドミニコ修道院?)において、毎日組織の存り方について論じ、当社を助けるためにあらゆる努力を払ってきた。結果として、会長は再組織案を準備したので、それをここに次のように提示してみたい。

各取締役、監督は個々の夫々の仕事の領域を実行するに当たって、責任を持たねばならない。

専務は完璧なチーム精神に責任を持ち、結果による報償制度が導入されるであろう。測定の尺度は1つの工場の結果が他の工場と理に合ったような点について比較され、競争心を生むようにされるのである。会長に関する限り、当社の仕事が正しく行われるのが勤めであるが、彼は続けて次のようにも言及した……。

提示した地図は、より高度な組織の諸義務について再整理、完全な考えを与えるがために準備されたものである。そこに付着された地図は提出され詳しく討議に付された。第2の地図は将来のライアン大佐と製造担当取締役会と将来はランアン大佐が責任者となり、生産を担当するであろうということを示している。この取締役の真の中心的な機能は生産の現実費用の消滅にあり、当社の未来の成功は、この点に依存しているのである。すぐに、ボーナス制度を工場とグループマネジャに対して制度化するのが取締役の勤めではないかという意見が提案されるだろう。原則として同意されていたことは業績を基礎にして全ての生産が単一の組織に帰属し得るように、将来はもっと容易に示され得るシステムの開発が必要であり、会長は一例としてフォートダンロップでは全ての生産は単一のシステムに帰属するだろうと述べ、これは自転車の部品組み立てのようなもので、気圧ポンプや自転車のタイヤが最後は全て共通のユニットに帰属され、かくして結果としての数字が綿糸への転化コストを比較させ常に前年前月等の成果の比較が取締役会に費用として提示されることになろう。

1953 年第 14 回年次大会会長演説

会長は、次に設備について次のように語った。当社は、大規模に紡機の再整備を行い続けることが常に熱心であり、機械価格が合理的なものとなり、資金が利用可能となった時には、これを続けていきたい。それは再整備が不可欠であると知りつつ、若し利用可能な利益に対して、税金の負担が例え僅かであろうとも軽減してもらえて、新機械が購入できれば、と税の軽減を求めて、大蔵大臣に強いアピールを行っている。

普通株主総会 22/7 1954

増資 22/7 1954

1936 年不況のため社債と資本金を £ 12,325,116 から £ 4,587,644 に減資した。この会では 400 万ポンドを取替えたく (replace) 株主は過去数年以内に、その額よりもずっと多額が新しい機械の購入に消費されたと気付いて頂きたい。

前方を見ると明らかに多くの困難がある。インドからのインド綿使用の繊維品の輸入は 1 ヶ月に 1,000 万ヤードに達し、この取り引きの急増に対して 1 年の保護手段をも持ち合わせていない。

他方、毎年 75 万から 1000 万ポンドが紡機の保存 (メンテナンス) のために、投資されてきた。

20/1, 1955

ダーバン工場 (Durban Mill) をテイクオーバーを掛け認められた。  
ブラウンスウィク工場は閉鎖

3/1, 1958

Dowry 工場

Richard Bans      この2工場を買い入れ、

おわりに

以上経営資料と関連記事の紹介を中心としてランカシャ・コットン・コーポレーションの歴史に触れてみた。

かつてイギリス綿業は「消滅途上の産業」と称せられ、今でも輸入綿製品はイギリス全土に氾濫している。この点では既に10年以上も前に途上国からの製品輸入問題を抱えながら、60社、600万錘のスピンドルを擁し、尚、健闘している日本綿業は極めて特異な存在だということが出来よう。

さて、何分にも筆者の体調が未だ完全に回復せず、他の原稿に追われながら執筆したものであったため、不本意なものになってしまった。まだ興味ある断片的資料が残されており、出来得ればこれらを(2)に集めてランカシャ・コットン・コーポレーション—追加資料の収録—とでも題したいと思う。

#### 付録資料

##### L. C. C. 構成企業

(ミューール換算値による。なお構成は途中で可成り変動している。)

<u>NAME OF MILL.</u>	<u>Mule EQUIVALENT.</u>
Ace	120684
Arkwright	125300
Atlas	87232
Bolton Union NO. 1	37656
Bolton Union Nos. 2 & 3.	82856
Brunswick	75872
Burns	103696
Ceder	81568
Crystal (Doubling)	28344

Duke	86916
Elder	13922
Empress	130660
Equitable	96564
Forge	73602
Foxsons (Doubling)	45576
Guidebridge No. 1	67128
Guidebridge No. 2	122506
Hawk	104428
Imperial	190042
Jubilee	17274
Juncgion	74892
Kenworthys (Research)	2850
Kingston No. 1	91200
Kingston No. 2	120106
Kirkpatricks	85853
May Nos. 1 & 2.	153166
Monton	100112
Mons	128356
Newby	81780
Napier	41732
Orme	120164
Puimrose	52664
Railway	m26156
Regent	109363
Rock	74192
Royd	115580
Saxon	85008
Stalybridge	133992
Texas	81168
Tudor	81828

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

Trencherfield	188196
Walsden	24108
Waterside	117446
Welkin	146808
Wilton	103236
Yates	87184
	<u>4119036</u>
<u>GROUP NO. 2.</u>	
Barton	167524
Castle	87924
Greenacres NO.s 1 & 2.	140530
Higher Walton Spinning	116700
Highfield Nos. 1 & 2.	80584
Park Place	81978
Parkside No. 1	52844
	<u>728084</u>
<u>GROUP NO. 3.</u>	
Cuba	90740
Groie Spinning	71332
Vernon No. 1	92636
Vernon No. 2	150300
	<u>405008</u>
<u>GRAND TOTAL.</u>	<u>5252128</u>

- 1) 何故イギリス紡績企業に合併が殆ど起こらなかったかというのは、筆者の長い間抱いてきた疑問であった。もっとも周知のように高番手企業 (Fine Cotton Spinners Association) や染色企業 (Dyers Association, Bleachers Association) 等には大規模な合併があった。しかしこれらは単に企業の形式的な合同に過ぎず、それに伴う適合的な組織の形成や組織強化 (consolidation) は殆ど起こらず、次第に競争力を失って貧弱なパフォーマンスしか示さなかったことは本文中に指摘したばかりである。これは合同にもか

かわらず組織内には何事も起こらなかった上、合同が中央集権的な政策を取り得なかったことを提示しているのである。この点は A. Ohkochi & S. Yonekawa, 'The Textile Industry and its Business Climaste' 'The Proceeding of Fuji conference on Business History vol. 8, 1982, pp. 1-38 を、特に p. 14 を参照されたい。

- 2) 筆者は、この時期における紡績企業の生産活動を公文書館の資料を利用して成果として近く発表することを意図している。
- 3) 第一次大戦後ランカシャの綿紡績企業は紡績機の供給不足から資本の再評価の嵐に巻き込まれ、資本金を3~4倍にして形式的には生まれ変わった。通常、再組織 (Reorganization) と呼ばれるのがこれであるが、皮肉なことにイギリス紡績業が海外からの本格的な競争に酷されるようになった契機がこの大戦であり、1920年代に入ると紡績不況が誰の眼にも明らかになってきたのである。
- 4) ランカシャの紡績企業では株式は普及100%払い込みされず、金利を払う資金 (Loan) を取り入れて経営されていたのである。不況が長期にわたると、資金不足が生じたりすると、当然のことながら Loan の返済要求に従って、今まで一部しか払い込まれていなかった株式の100%払い込みを要求する。しかし、一部払い込みを前提としていた株主には100%の払い込みは予期していなかった事態であるが、これが出来ないと株主は権利を失うことになった。恐らくオルダム紡績企業の或る部分は失権株として処理されたであろう。
- 5) この支払い停止とは Loan の返還請求に対して企業が応じられない状況を言っているのである。
- 6) 払い込み請求にもかかわらず、それが行われなかったら失権株として取締役会は処分する権利を有するが、反面株主の側からの主張としては、たとえ100%払い込みしても紡績株は将来性が全くないから廃棄しても良いということになる。
- 7) 大株式ブームで歴史的には最初のものと言えよう。特徴の1つはチューリップ投機を伴ったことにある。
- 8) 「産業と金融の乖離」と称されるようにイギリス企業は銀行との係わりを比較的持たなかった。それがこの際に当ってはイングランド銀行が政済に乗

イギリス巨大紡績企業の経営史料を読む (1)

り出したのであるが金融側の並々ならぬ意図を読み取ることが出来るというものである。

- 9) この主張の論拠として大量生産を少数番手に集中することにより多種の綿糸の少量生産から手を引くと主張されたのであった。当然のことにはこれを実行するには相当強力な中央集権的政策の実行を必要とするのである。
- 10) この総会の席に出会った L. C. C. 参加への反対は紡績企業の株主が如何に近視眼的で頑固な個人主義に犯されていたかを物語るものである。
- 11) これら L. C. C. の取締役は決して我々が予想するようにフルタイムの経営者ではなかったことを強調しておきたい。オルダム紡績企業の慣行はここでも受け継がれたのであって彼らは同時に 2, 3 の企業 (普通商業企業) の取締役をも兼ねていたのであった。
- 12) リバプールの態度とは原綿購入と係わるものであり、綿花商人が L. C. C. に対しどう出るかと言うことと関係するのである。
- 13) この組織図はヘロン工場所蔵のものである。別に当工場所蔵で L. C. C. 資料の詳しい一覧表もある。
- 14) この頃銀行は多くの場合貸越勘定になっていたのであって、ここでそのような銀行は辛うじて債権の保全に努めなければならなかった。
- 15) 彼は最初から製品の標準化=規格化が如何に困難なことであるか予知していたようである。ちなみに日本の紡績企業では鐘紡を始めとして大正初期から「作業の規格化=製品の規格化が進められそれが東洋紡績から大日本紡績に伝えられたのであった。他方、工場管理 (これは本質的には 1 工場管理であったが) ステレオタイプ化していたイギリスでは多数工場企業 Multiple Units Firm では工場相互間でどのような管理を行うか皆目知識がなかった。というのはこのような多工場管理は一日本の場合とは全く異なり一イギリス低中番手紡績業界では全く未知の経験であったから、既に述べたように高番手連合は形成されていたが、それは小企業の寄せ集め以上のものではなかった。これに対して続いて記すように L. C. C. は強力な中央集権的管理を行おうとしたのである。
- 16) 結局仕上げ工程 (Finishing Process) に L. C. C. は参入することがなかった。しかし当初はこれも考えていたのである。
- 17) この頃から取締役会の構成員の意思統一の欠如が次第に明らかになってく

るのである。

- 18) 利子費用を原価に加えてなおかつ競争力を有する製品を売るというのが彼の出発点の主張であった。
- 19) この報告書は後に掲載される。
- 20) この極めて短期間設置された4委員会の議事録は本稿中に収録されているので参照されたい。
- 21) フィンレイはL. C. C.が契約した綿花輸入商人、後も彼との契約は続いた。
- 22) L. C. C.形成以来同社は損失を毎期計上していたのだから、こうなるのは当然のことと言えよう。
- 23) この発言にも会長社長に対する不信が表明されている。
- 24) たとえ関心があったとしても資金不足の下で原綿投機には手を出せまい。
- 25) この部分は意味がやや不明である。取締役の行為が当社に取り大きな助けにならなかったことを言ったものと思われる。パートタイムの役員だから無理もないであろう。
- 26) 最初は原綿購入と同時に綿布販売も中央で一括して行う計画であった。ちなみに織布工場をどうするかと言う点も大いに議論されたが結局、織布工場は多くがスクラップされてL. C. C.は紡錘と共に織布面でも大きく縮小することになったのである。
- 27) この「ロイトン協定」と呼ばれるものは一種の価格カルテルであり浮き沈みはあったが戦後もかなり長く続いた。これについては別の箇所でも触れるはらずである。
- 28) L. C. C.の営業成績に関してはD. Farnie & S. Yonekawa, 'The Emergence of the Large Firm in the Cotton Spinning Industries of the World, 1883-1938, Textile History vol. 19, No. 2, 1988, p. 191を見よ。
- 29) これは明らかに紡績工場の再利用計画の一端を示すものである。
- 30) この紡機のスクラップがすべてミュール紡機であることに注目したい。リングへの転換は日本が極めて早かったのに対し、ランカシャでは戦後におけるまで事態は変わらなかったのである。