

プラット社と豊田自動織機製作所

——衰退と発展の決定要因——

吉 森 賢

本論の目的はかつて名実共に世界最大の繊維機械企業と評価された英国Plattプラット社が1982年3月に倒産し、同じく当初は繊維機械業界にあったトヨタが今日に至るまで存続し、世界的企業として発展しつつある要因は何か、の説明を試みることにある。本論における「英国」とはブリテン島からスコットランドを除き、ロンドンを首都とするイングランドを意味する。

結論を述べればプラット社は最後まで繊維機械に執着した結果、その国際競争力の喪失と運命を共にした。¹ これに対してトヨタの二代目所有経営者豊田喜一郎は繊維機械の将来性に見切りを付け、適時に自動車業界への業種転換を実施し、今日に至る。

詳細に入る前に、英国では同国の綿産業の衰退と消滅をどのように解説しているかを知るため以下のBBCテレビ放送番組の要約を紹介する：

「第一次大戦は英国繊維産業の終わりの始まりとなった。戦中に綿製品企業は軍事用のパラシュート、軍服、砲弾ケースなどの生産を義務付けられ、綿製品の生産は縮小した。

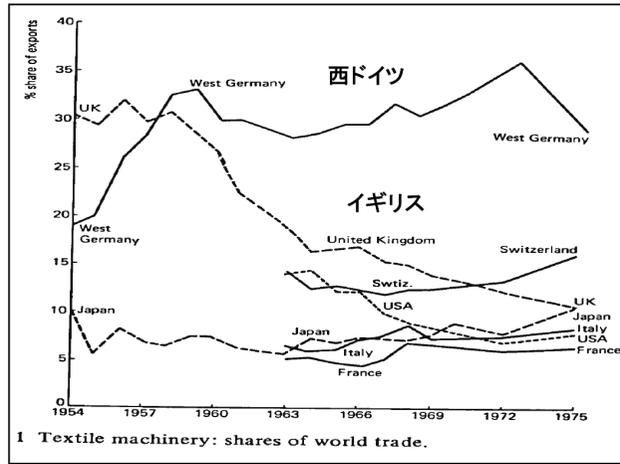
戦中は綿製品の輸出が禁止された。その結果、特に日本においては綿企業が自らの生産能力を拡大せざるを得なくなった。これにより日本企業は大量かつ安価に綿製品を生産する能力を得るに至った。1933年日本は綿製品生産のために24時間制を導入し、世界最大の生産量を記録し、その価格は英国よりも安かった。1912年英国綿産業は歴史的に頂点の80億ヤードに達する生産量を誇ったがこれを境に今日の衰退に至る。インドは平時には英国産綿製品の輸出の半分を占める重要市場であった。当時インドは英国の直接統治下にありインドへのこれら製品の輸出は戦中でも許された。しかし独立運動を進めるガンジーが英国産綿製品の輸入に反対した。

以上の結果英国内の綿製品の生産は減退し、工場は労働時間の短縮に迫られた。大戦中34万5千人の労働者が綿産業から去り、800の紡績・紡織工場が閉鎖された。この損失はランカシャーにおいて最も大きかった。

第二次大戦後の1958年英国は遂に綿製衣料品の実質輸入国となり、翌59年綿産業の改革を目的として立法措置Cotton Industry Actを実施するが、時すでに遅く60～70年代にはランカシャーの綿工場はほとんど一週間に一社の割合で倒産するに至った。80年代英国北西の繊維産業は消滅した²

¹ 本論は主として以下に基づく：Eastham, 1994; Grace's Guide to British Industrial History, www.Gracesguide.co.uk.

図表1 繊維機械販売額の世界シェア



Rothwell, Roy. *Innovation in Textile Machinery* in Keith Pavitt, 1980, p.129

1. プラット社の盛衰

衣食住なる言葉が示すように衣料品は人間が生活するための必需品であり、この中で我々が身に着ける衣料品の多くは綿や羊毛などの天然繊維製である。その最小構成単位は繊維fiberであり、複数の繊維を回転させて撚りtwistをかけて切れないように強化し、必要な長さや特性を備えた糸yarnまたはthreadが得られる。この糸を作るまでの作業を紡績spinningと言う。糸は木製の軸棒に巻き取られ両端が細く中央が膨らんでいる紡錘spindleを形成する。その数量は紡績工場、繊維会社、繊維産業の生産能力や生産実績を示す単位として使用される。紡錘の錘とは「おもり」を意味し、手で紡いでいた時代に繊維の撚りの回転力を強めるために繊維の束の下部に取り付けられた。

糸は縦糸warpと横糸weftを形成し、横糸は木管bobbinsに巻かれ、杼(ひ)shuttleの中に収納される。織機上では上下に開かれた縦糸の間に横糸を左右に往復通過させて布地cloth, fabricが織られるweaving。布地は様々な衣料品clothing, textilesに加工され、商品として流通する。

基本的な繊維機械はこれら二つの作業を行う紡績機と紡織機であるが、他にも繊維の方向を整え、撚り加工し、紡績と紡織を容易にする梳(そ)綿機(または整綿機)carding machineなど多種の補助的機械があるがここでは省略する。³

周知のように18世紀後半の英国産業革命は綿産業を主導産業として生じ、発展した。それまでは生産量も市場も限定されていた英国産羊毛による毛織物とは異なり、綿織物は外国産原料綿花の巨大な生産量と綿織物の世界的需要により「世界商品」として発展した。大貿易港リヴァプールは原料綿花の輸入、綿製品の輸出において、後背地マンチェスターはこれらの世界的市

² BBC "Born to Bust-The Decline of the Cotton Industry" www.bbc.co.uk/nationonfilm/topics/textiles/background_decline.shtml.

³ 繊維機械の詳細は以下を参照：トヨタ産業技術館ガイドブック、同英文版Toyota Commemorative Museum of Industry and Technology Guide Book.

場として中心的役割を果たした。そしてこれに隣接するオルダムは世界最大の生産能力を有する綿産業の生産拠点へ発展し、これらが必要とする繊維機械も世界最大の規模を誇った。その企業がプラット社である。今日オルダムは人口約10万人、マンチェスターから電車で約30分程度、マンチェスター・リヴァプール間は列車で同程度の距離にある。

以下にプラット社に焦点を絞りその浮沈の歴史を概観する。⁴

創業期

18世紀後半、ジョン・ケイの飛び梭を始め、それまでの手動による木製主体の紡績、紡織機に代わりハーグリーブス、クロンプトン、アークライトらによる繊維機械の発明が続いた。これらの鉄製主体の繊維機械の製作には鉄の専門職人が必要となった。そのような職人の一人が鍛冶屋職人ヘンリー・プラットHenry Plat (1793~1842)であった。そのヘンリーの死後息子の一人John Platt (1817~72)が父親を継ぎ繊維機械の製作を始めた。これは梳綿機であった。Johnの3人の息子も父親と働くようになり、その中で祖父と同名の孫Henry Platt (1793~1842)は企業家精神の旺盛な若者であった。彼はオルダムを訪れた際にその後プラット家と親密な関係を築く人物サミュエル・ラドクリフと知り合った。当時オルダムでは綿産業が羊毛産業を急速に上回る速度で発展しつつあった。しかしオルダムにはこれといった綿業の機械工場がなかった。ヘンリーは妻と子どもと共にオルダムに引っ越した。

創業期～成長期 1822~46：Hilbert & Platt設立からHilbert Platt & Sonsへ

ヘンリーは5人程度の職人を雇い梳綿機の製造を始めた。ある時知人からヒルバートElijah Hilbert (1818~46)を紹介され、二人は意気投合し、1822年契約により共同出資・経営による共同事業体partnershipを設立した。⁵ ヒルバートは顧客からの評判が良く、数人の技術者と共に繊維機器を生産していた。運良く当時のオルダムはランカシャーで綿産業が最高の伸び率を示す景気に恵まれ、大規模の綿工場の新設と既存工場の改築が急速に進みつつあった。それまでと異なり機械は蒸気機関で作動するようになり、機械の材質も木製から鋳鉄・鉄鋼製に代わりつつあった。ミュール精紡機は縦糸と横糸を同時に作ることができ、糸には強度もあり自動織り機にも問題なく利用できるので大量に販売された。

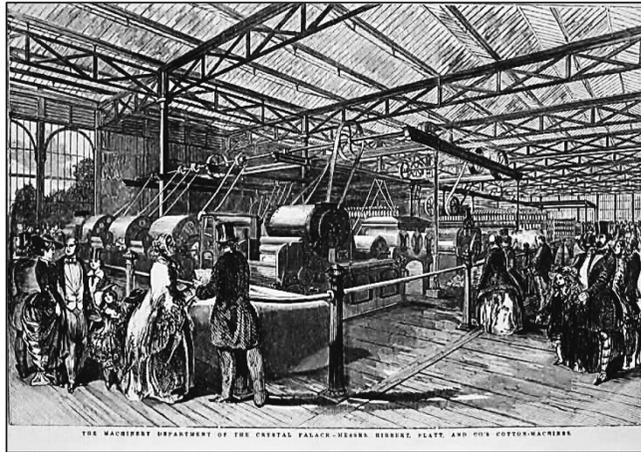
事業は軌道に乗り新工場が建設され従業員数は50人まで増えた。その評判はオルダムを超えてランカシャー全域にまで広がった。工場はそれまで外注していた部品の生産を自社内で開始し、自由に設計の改善ができるので経済的効果は高まった。新設したHartford工場の従業員は500人に達しヘンリーの息子2人John Platt (1817~72)とJoseph Platt (1815~45)が事業に加わり、社名はHilbert Platt & Sonsとなった。

この上昇期の1842年にヘンリーは49歳で死去。Josephは45年、ヒルバートは46年に死去した。ヒルバートは当時オルダムで最も成功した技術者として尊敬され、その葬礼には300人の工員と150人の住民代表が自主的に葬列に参列した。彼は繊維機械の設計のみならず工場設計においても有能であり、ハートフォード新工場では大量生産を目的として工程順に諸機械を設置し、工場内の照明については屋根窓からできるだけ多くの太陽光を取り入れる設計などを導入した。彼の設計による繊維機械の一つは1851年のロンドン万博会場に展示された。

⁴ 以下主としてEastham, 1994による。

⁵ Partnership, Oxford Dictionary of Business, 2003, p. 379.

図表2 Hibbertの綿業機械、1851年クリスタル宮万博に出展



発展期 1846～72：プラット兄弟社による世界企業への発展 Platt Brothers & Company

ヒルバートとJosephの死後、プラット家のJamesが出資者として加わり、John Platt（以下ジョン）がヒルバートの全株式を買取り、社名は上記に改められた。ジョンはその後、Senior Partnerの地位で実質的な最高経営責任者として強力な指導力を発揮して会社の発展に貢献した。事業は引き続き成長を続け、従業員は900人から2450人へ急上昇した。会社はオルダム最大の企業となり、見学者、特に外国からの見学者が急増した。57年には会社の繊維機械の機種の種類は綿工場のあらゆる必要に対応できる英国唯一の企業となった。ジョンはヒルバートが始めた部品の内製化を更に進めることにより製品の付加価値を高めることに成功した。ボルト、ナット、ネジ切りのタップとダイスまでも内製化し、その過程で部品そのものを改良した。このため材質そのものを改良する必要が生じたため鋳物工場と製鋼工場を建設した。また工作機械の効率を高めるため部品製作を起業した。自社工場用の専用機として設計し、製作した。

ジョンの経営者としての資質が最も発揮されたのはアメリカ南北戦争に際して同国からの綿花の輸入が途絶えた時であった。この原綿飢饉Cotton Famineにより多くの綿加工企業が苦境に陥る中でジョンは自社の機械をインド産の綿花でも使用できるように改良した。このため業績はさらに上昇した。繊維機械は改良を重ね、旧型機の更新需要が増加した。また鉄道の支線を工場に引き込むことにより製品・修理品の迅速な輸送が可能となった。同時にジョンは鉄道会社二社の取締役を兼務することになった。

以上の結果、従業員数は7000人に増加した。

1851年のロンドン万博は会社の知名度をさらに高めた。ヒルバート設計の機械が展示されたことは既に述べた。1871年においてオルダムだけでアメリカを除く世界最大の紡錘数を誇るまで成長した。同時にプラット社の競争企業も出現した。Asa Lee社は二番手企業として業績をのびつつあったが、その売上はプラット社の3分の1程度であった。

ジョンとジェイムズは会社の出資者兼経営者として活動を開始した当初から自社のみならずオルダムの全ての職工の社会的、知的地位を高めることを重視し、実践した。既に38年には職長など監督者を対象に読み書きの基本知識・能力と基本的技能の教育機関としてLyceum、実

質的には工業学校Mechanics Instituteをオルダムに設立した。彼はその図書館に500冊の基本的教育図書を寄贈し、年50冊ずつを加える意図を公表した。またNewsroomには全国紙、地方紙の新聞を備え閲覧に供した。

図表3 Lyceum



この教育施設は増加する利用者のため手狭となったため学長のジェームズの下で新校舎が建設され1856年科学・芸術学校Lyceum/Science & Artとしてその教育内容は科学・文化に拡大された。新校舎の屋上は天文観測のための望遠鏡などが設置された。オルダムの住民であれば無条件で参加できた。ジョンとジェームズはこれらにかかる費用の一部又は全額を負担した。

また失業対策の一環として失業者を利用してアレクサンダー公園を構築した。この広大な公園にはジョン・プラットの全身像が安置されており、そのオルダムへの貢献を讃えている。

51年にはオルダムで熟練工の組織と経営者組織との間で初めての争議が発生した。繊維機械の製造企業が増加した結果、多くの企業が工作機械の操作に非熟練工を雇用するようになったためであった。このため雇用を失う恐れを抱いた熟練工の不満が原因であった。熟練工組合はストライキまでを考えたがジョンはこれには応じなかった。しかし熟練工が今後も業界の景気が続き、雇用も増加することを認識したため争議は収拾した。ジョンにとっては争議よりはロシアからの受注の消化のほうが重要であった。

1868年会社法の改正に伴い会社は株式会社として公開化され、社名は株主の有限責任を示すため従来の社名にLimitedが付加されPlatt Brothers & Company Limitedに改名され、ジョンが会長に就任した。

ジョンとジェームズは教育のみならずオルダムの市長、オルダム選挙区の国会議員としても選任され会社経営と兼務した。ジェームズは57年仲間と原野で遊歩中に銃の暴発により33才の若さで死去した。その株式はジョンが取得した結果、会社はジョンが単独所有することになった。1872年ジョンは私用で妻と子供と共にイタリアに旅行したがトリノで風邪を引き、肺炎に悪化したためパリで客死した。54歳であった。後任はジョンの次男サミュエル・ラドクリフ・プラット（以下ラドクリフ1845～1902）が承継した。

絶頂期 1872~1912 : Platt Brothers & Company Limited

ラドクリフは父親のジョンから会社の実態と経営実務について十分な訓練を受けており、父親の死後直ちに最高経営責任者として会社の経営を担当することができた。彼の経営の下でプラット社はさらに成長を続け、世界で最先端の生産技術を有し、その自動ミュール精紡機は長さ、速度、操作性において競争企業は存在しなかった。その他梳綿機、粗紡機においても最高水準の技術を有した。

ラドクリフはプラット家所有経営者の伝統である社会貢献と公益活動を継続しオルダム商工会議所の初代会長に就任し、87~89年にはオルダム市長を兼任した。またジョンが始めた技術教育を更に拡大し科学・芸術学校の改築、奨学金制度を導入し、これらへの資金的支援を行った。また熟練技術者の要望に応じて彼らを会社の出資者として資本金の一部を譲渡した。会社の資本金は100万ポンドであったが、ラドクリフの持分はこれらの熟練技術者3人への持分譲渡とその他の用途により59%まで減少した。しかしこれらの熟練技術者を優遇したことが同社の製品の競争力を高めたのであり賢明な投資であった。プラットの競争会社は熟練技術者の出資要請を断ったため、彼らが新工場を自分たちで建設し、元の会社の競争会社として成功した。

ラドクリフはヨットが趣味であり、このため運河の開発に力を入れた。当時の英国では運河が陸上同様に物流に大きな役割を果たしていた。彼が建設に協力したマンチェスター商業運河は1894年開通し、同年夏にはヴィクトリア女王の臨席の下で開通式が実施された。ラドクリフのヨットが初めて航行した。

同社は第一次世界大戦まで世界最大の繊維機械企業としての地位に到達する。79年には織機の生産が同社史上最高を記録し、90年従業員数は15,000人に達し、オルダム人口の3分の1が同社からの所得で生計を立てていた。96年には紡績機の輸出も最高記録となった。ロンドンの万博に続き1900年パリで開催された万博においても同社の繊維機械は高く評価され、博覧会大賞に加え故人のジョンにはナポレオン三世皇帝から高位のレジオンドヌール勲章が授与された。1906年は生産台数、1908年には売上高において最高記録を達成した。

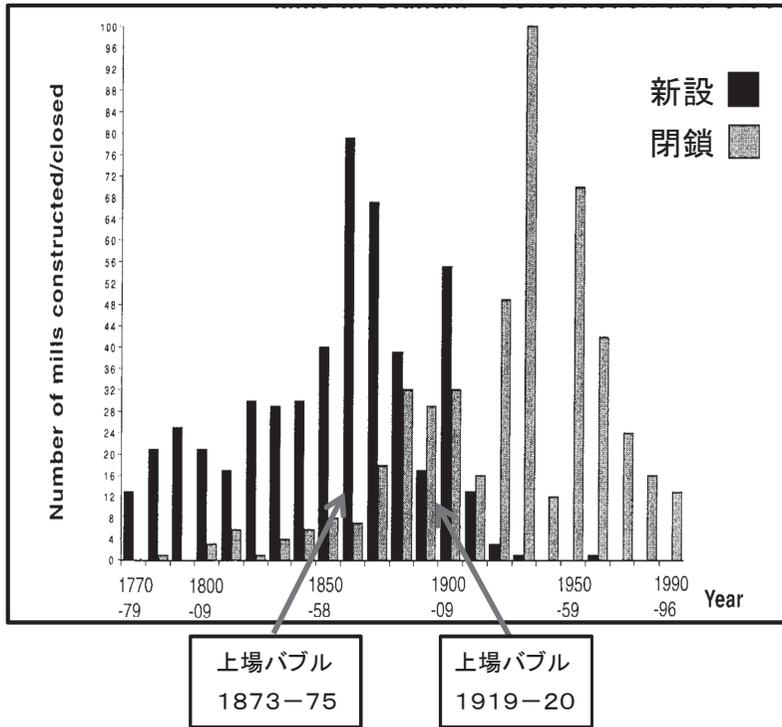
この業績の要因は第一に国内の綿産業の拡大である。スコットランドも新市場として登場した。さらにヨークシャーとその他の英国内地域で羊毛およびウーステッドの工場新設が生じた。これらの繊維機械は大型であり、綿工場用途の梳綿機は3個のシリンダーが必要であるが、羊毛・ウーステッドのそれには13個が必要である。これは機械の販売単価を押し上げ、売上高増大に寄与する。

第二の要因は既述の株式会社制度の導入の結果、オルダムの労働者・住民が新設の綿工場の株式に投資したからである。これは自動的にプラットへの繊維機械の発注へ直結する。オルダムの株式会社は特殊であり、一株5ポンドの額面価格の全額を払い込む必要は無く、多くの場合50%に過ぎなかった。未払い込み額の支払い催告を受けた株主は預金口座からの取り崩しにより対応したため、会社は益々運転資金の不足と資金繰りに窮することになった(Lazonick, p.31)。その代わり株主は新会社の預金口座に預金義務を負った。この預金は5%の利付であり、常時払い戻しが可能である。すなわち株主は株価の低下のリスクを負うが、預金についてはそれがない点が株式投資の経験の無い労働者や住民の人気を高めた一因と考えられる。

企業の視点からはこの資金調達方法は売上と利益が順調に伸びる場合には有利である。資本金100で無負債の企業が20の利益を計上した場合の対資本収益率は20%であるが、資本金50、負債50の企業が同一の20の利益を計上した場合、対資本収益率は40%と2倍となるからである。

これは梃子の効果leverage effectに他ならない。しかし赤字が続く場合は負債の返済が困難となり債務超過となり倒産のリスクが生じる可能性がある。⁶これが後にオルダムの多数の上場企業が債務超過に陥り倒産する原因となる。

図表4 オルダムにおける工場新設■と工場閉鎖□



Farnie, D.A., in Gurr & Hunt, 1998, p.24

オルダムの株式会社の他の特質は所有株式数とは無関係に一株一票の議決権の規定により民主的とされ、この株式会社の性格は世界で初めて共同組合を実現したロッチャデールがオルダムの近くに所在したことも一要因と考えられる。

第三の最も重要な要因は大陸欧州諸国、インド、日本、ブラジルにおける綿製品工場の設立が急速に進みつつあった事実である。これら諸国においては綿工場はランカシャーの設計に基づき建設されることが一般的であり、これがプラット社の繊維機械の需要を大きくした。同社は国内、国外で新工場の建設に際して綿工場新設を専門業務とする部門を設立し、新設工場における各種繊維機械の配置、fitterと称する繊維機械の据付、試運転を担当する専門技術者、試験・実験設備、計器の整備、横糸を巻く木管、これを収納する杼、杼を入れる箱など必要不可欠の部品や製品などを供給した。

この時代のプラット社の栄光を最も象徴する出来事は1913年夏ジョージ5世王とメリー女王

⁶ このためオルダムの綿業が衰退したと指摘される。これについては日高、1995に詳しい。

がランカシャー訪問に際してHartford新工場を訪問したことである。工場面積は85エーカー(34万平米=10万4千坪)に達した。

しかしラドクリフは1902年57歳の若さで自己所有のヨット上で死亡した。彼の後を継ぐプラット家の承継者はもはや皆無であった。彼は晩婚のため二人の息子が年少であったためである。その二人も成人になってから第一次世界大戦に出征し戦死した。

これにより87年間継続したプラット家による経営は終りを告げた。

衰退期1 1914～1945 : Platt Brothers & Company Limited

第一次世界大戦勃発によりプラット社はパラシュート、軍服、砲弾外殻などの軍需品の生産に従事する。しかし繊維機械の生産を停止したのではなく、小規模ながら継続された。1915～18年間で1億7500万スピンドルに相当するミュール精紡機、リング精紡機とこれらの補助機械が生産された。戦前の1868年に株式会社に改組された後において毎年13～14%の配当を続けてきていたが、戦後の1922年には会社は史上最高の利益を計上した。1921年からランカシャーの綿産業の景気後退が生じたが、プラット社においては特に警戒する動きはなかった。海外からの発注は順調であり、その後もこれが継続すると予測された。1921年には全ての機種種の輸出額が増加した事実もこの予測の根拠となった。業界の観測も仮に景気後退が生じてもそれは一過性であろうと楽観的であった。

しかし不況は突然業界を襲った。1925年頃からランカシャーの綿業界の受注は減少し始め、20年代終期には深刻な状況に突入した。27年にはプラット社さえも配当を見送らざるを得なくなった。その第一の原因は国際競争の激化である。スイス、ドイツ、フランスに日本までもプラット社と競合し始めた。アメリカの綿業界は比較的安泰であったがその市場は米企業により固く守られていた。

事態は英国の綿企業が生き残るためには相互に競争することよりも合同せざるを得ない状況に陥った。複数の解決策が検討されたがプラット社の提案が採択された。企業合同を実施するために新会社Textile Machinery Market-TMMが設立され、その会長に当時の保守党国会議員であり、技術者で自身30件以上の特許権を保有し、Stone&Co社の取締役ウォルター・プレストンが招聘された。同社は列車、船舶の空調、照明設備、船舶用スクリューなどを生産する企業であり、繊維機械については経験がなかった。

TMMはプラット社、二番手のAsa Leeなど計8社の持株会社として設立され、その資本金は8社の資産をTMMへ現物出資の形で譲渡することにより構成された。これら構成会社はそれぞれまでと同一の社名を維持することができるがHoldingsなる言葉を社名に加える事が要請された。たとえばプラットの場合はPlatt Brothers & Company (Holdings) Limitedとなった。これらの構成会社は事業会社Operating Companiesと称した。各事業会社はそれぞれの繊維機械を生産するが、どの事業会社が顧客の発注を受注するかは持株会社TMMに設置された中央営業部Central Sales Departmentが決定した。同組織は各事業会社の営業部門から選抜された繊維機械販売の専門家より構成され、その事務所はマンチェスターに置かれた。

プラット社の持株会社TMMへの出資比率は46%であったが1939年第二次世界大戦勃発時にはその支配比率を高め、その後は完全所有とした。これによりプラット社は初めて社外非同族の経営者プレストンにより経営されることになった。

1935年までは事業会社の利益に大きな変動はなかったが、1938年ミュンヘン会談におけるチェ

ンバレン英首相の対独融和政策が破綻し、再度の世界大戦の可能性が高まるにつれ、事業会社は再び軍備用品の生産を政府から要求されるようになった。プラット社は36年から前大戦と同様に砲弾外殻の生産を開始し、同社生産の100万回目をチャーチル首相に贈った。

この頃プラット社と他国の技術格差が目立ち始めた。自動織機は時代遅れに近くなり、トヨタの自動織機が高く評価されるに至りプラット社はライセンスによる導入のためハートフォードの新工場に日本の技術者の支援により同機の生産・工場計画を検討したが、その準備に多大の時間がかかり同織機は商業生産には至らなかった。にもかかわらずプラット社は9万ポンドを支払った。⁷

衰退期3 1939～45：第二次大戦と戦後

39年9月再び戦争が始まり繊維業界も軍需機器の生産に集中せざるを得なくなる。殆どの事業会社は昼夜を問わず連日にランカスター爆撃機の翼の組立などに動員され、プラット社の場合は英国中の工業都市でナチの空襲により破壊された工作機械の修理と軍需品生産工場で働く人々に教育訓練を行うために動員された。

戦後、国内外の繊維工場は6年間の戦中繊維機械の生産、修理ができず、戦後におけるこれらへの需要は極めて高かった。営業担当者は販売努力よりも受注の記録に追われる状況であった。

46年TMMの会長職はウォルター・プレストン卿から息子のケネス・プレストンが承継した。親子の両者はStone&Co社において会長職を経験していた。以後はケネスによりTMMとプラット社が経営されることになる。

繊維機械の供給が進み販売量が減少したため工場はその生産能力を減少させる必要が生じた。51年Asa Leeの一工場が閉鎖された。翌52年にはプラット社の旧工場が閉鎖された。

50年代初頭のプラット社の受注減は世界市場における繊維機械の需要減少に起因したが、同社の繊維機械の技術的競争力が弱体化したことも一因であった。終戦直後の需要は戦前の旧式機械により充足されたが、その後大陸欧州の企業は技術的に優れた繊維機械を作るようになった。

衰退期4 Stone-Platt Industries Limited—SPI

1957年Platt Brothers & Company (Holding) Limitedのウォルター・プレストン会長の後継者として46年息子のケネス・プレストンが会長に就任した。ケネスは43年からJ. Stone & Co.の会長であった。ストーン社は、1831年造船所で働くジョサイア・ストーンにより船舶用に防錆特性を有する銅製釘・リベットその他の船舶用固定部品の製造から始まり、鉄道機関車の部品を作るまでになった。1867年ジョサイアが死去した後ジョージ・プレストンと他の一人がその他の鉄道、船舶用部品へ生産品目を広げ50トンから2～3ポンドに至る船舶用スクリュー、密閉性ドア・窓、船内空調設備、灯台用器具などを生産した。

Platt Brothers社とJ. Stone社は財務的には無関係であるが、父親のウォルターがMMTの実現を通じてプラット社と密接な関係にあった。そこで両社を合併することが決定され、合併はプラット社がJ. Stone社を吸収する形で行われ、新会社Stone-Platt Industries Company Limited, SPIが生じた。新会社の資本金は1150万ポンドで株主数は1万2千人であった。会社にはTMMとその数社の繊維企業により構成される繊維機械部門、エンジニアリング部門、機械・電気機器部門、の三事業部が設置された。この中で繊維機械部門が60%の利益貢献により最大

⁷ Eastham, p.63この状況に関しては不明な点が多い。和田の著作を参考。

であった。

ここで後に生じる事態を予知するような出来事が生じた。会社の登記住所はプラット社のハートフォード工場であり会社設立記念行事は慣習として同工場で行われていた。しかしそこではなくロンドンで開催されたのである。間もなくハートフォードの本社業務がロンドンに移転された。これにより、会社権力の中心はオルダムからロンドンへ移転された。最後には繊維機械の本部事務所さえもロンドンへ配置変えされた。

新経営陣は繊維機械から非繊維分野への多角化が賢明と判断した。この結果、同社は刷機械から排出される新聞等を線材で結束する機械、ソフト飲料、ポンプ、電子録音機、石油・水道用の掘削機、ビール醸造、フランスのバルブ工場など様々な分野へ多角化した。しかし殆どの新規事業は失敗に終わった。

この結果税前利益が76年の1580万ポンドから78年には950万ポンドへと減少した。これ以降SPI社は衰退の道を進ることになる。その最大の原因は繊維機械のPlatt Saco Lowell-PSLの大赤字である。その原因は世界的繊維不況、繊維機械の過剰供給能力、熾烈な国際競争である。75年以降世界の繊維機械の生産量は実質で減少を続けており、英企業の市場占有率は日本、フランス、アメリカ、イタリアの企業と比較して下降し続けた。製造原価の低減はなされたが、遅すぎかつ不十分に終わった。

79年初頭から82年2月までのPSIの損失は1000万ポンド、再建・人員削減に伴う特別損失は1450万ポンドに達した。会長、マーケティング、財務のいずれの最高責任者も同族で占められていた。このためその経営姿勢は専制的であり、従業員に対しては温情主義的であった。76年繊維機械の部門長がある工場の閉鎖を提案したが、取締役会は立地地域最大の1300人を雇用する工場を閉鎖ないし売却することは「社会的にも政治的にも」望ましくない、との理由で拒否された。

80年4月SPI社は取引先銀行と英中央銀行のイングランド銀行により提供された4000万ポンドの借入金の返済不履行に陥り、再度の融資を求めざるを得なくなった。

同年さらに1500万ポンドの損失が生じた。ランカシャーの工場再建のため人員削減による支出によるものであった。81年再び銀行団により1000万ポンドの増資と4000万ポンドの融資が提供された。

図表5 イギリス繊維企業が外国製機械を購入する理由1970～76年に外国製機械購入企業107社中89% 95社の回答 回答は複数回答を含む

N=	%	
39	27%	イギリスに無い
15	11	イギリスに対等製品が無い
45	32	外国製機械の総体的性能がイギリス製よりも高い 高い信頼性、高い生産性、高い稼働効率
19	13	外国製機械の設計が技術的に進んでいる
8	5.5	外国製機械のアフターサービスが充実一部品・その他
6	4.0	外国製機械がより安い
5	3.5	外国製機械企業が使用者の個別の要求をよく理解
143	100.0	

同年さらに1500万ポンドの損失が生じた。ランカシャーの工場再建のため人員削減による支出によるものであった。81年再び銀行団により1000万ポンドの増資と4000万ポンドの融資が提供された。取締役会は繊維機械部門の売却と救済の二派に分裂した結果、二人の経営者が辞職した。82年の第一四半期には売上不振によるPSIの再度の損失が予測されたため取締役会はようやくこれまで反対してきた工場売却へ同意した。

しかしシティの銀行筋は1年前に資本増強と融資を実行したにも拘らず再び損失が発生したため救済措置を要求するSPI経営者に対して怒りを露わにした。今回はミッドランド銀行が主導する銀行団が救済を拒絶した。プラット社はその後を迎えた。

82年3月19日付けフィナンシャルタイムズは「銀行団が救済の条件として過度に厳格な条件を突きつけた」とし、「かつては英国の輝ける星であった企業が消滅したことは不運であった」と報じた。

2. プラット社衰退の要因

以上概観したプラット社の衰退要因は以下に要約できよう：

- ① 株式会社導入に伴う新会社乱立と過剰設備による綿企業の業績低下
- ② 借入金依存過多による新会社の資本構成と債務超過による倒産増加
- ③ 繊維企業合同の失敗
- ④ 外国企業との製品革新性を巡る国際競争の激化
- ⑤ インド、中国、アメリカ市場へ輸出の大幅減少
- ⑥ 所有経営者の承継者教育の不備
- ⑦ 同族所有経営者のジェントリー化
- ⑧ 成熟産業への執着と新事業分野への多角化失敗

上記最後のジェントリー化についてはやや詳しく述べる。

英国の成功した企業家の紳士階級への参入を望み、その手段としての田園における広大な土地と邸宅の取得、それによる狩猟その他の貴族的生活様式の採用がある。これはプラットの場合も妥当する。トンプソンはその著書の中で1914年以前死亡の企業所有経営者で100万ポンド以下の土地・邸宅の資産を残した人物を表示している。その数は90人に上り、その一人はプラット社の実質的創業者の二代目John Plattである。彼は80万ポンドでオルダムから140kmの距離にあるウェールズ北部の海に面した土地と邸宅を取得している。⁸ これは経営者のgentrificationすなわち貴族化仮説を実証する一例と言えよう。

企業家による貴族化の否定的側面はこの種の費用が企業の研究開発や設備投資、従業員の所得向上などのために使用されない点にある。また現役の状態でこのような生活様式を取り入れることは所有経営者が企業や工場の現場から離れることを意味し企業内の職員・労働者の規律と労働意欲を維持、高揚に資するとは考えられない。

喜一郎は1922年1月にオルダムに滞在し、当時世界的規模の繊維機械企業プラット社の旧工

⁸ Tompson, p.186.

場で実習した。工場で喜一郎が注目したのは作業員の緊張度の低さと部品の加工精度の悪さと生産性の低さであった。⁹ 作業員については「少し仕事をしてはすぐ遊んでいる」、「小物を遊びながら取りにいつている」、「8時間の労働時間の中で3時間ぐらいしか仕事をしない」、「不平を言ってなかなか仕事をしない」と書いている。これだけでも生産性の低さが想像されるがさらに部品の加工精度が低いため組立に際して部品が組立中の機械の所定の位置に取付け不能の事態が多発していた。このため作業員はその度に多数のやすりが設置されている窓際まで往復し部品を削り対応していた。しかも一回の調整で済むとは限らず取付けできるまでに同じやすりがけを繰り返すことが生じている。このため組立現場とやすり置場との往復時間も生産性を阻害する要因となっていた。

この状況は8年後の1930年プラット社が繊維機械企業の大統合により他社と合併した後においても改善されていない。同年日本を訪れたプラット社プレストン社長は船で帰国する前夜喜一郎と古市勉を送別の食事に招待した。その際プレストン社長は「プラット社も他社と合併して品質も良くなったから大いに売って貰い度い」と述べた。これに対して技術者の古市は「ご期待に添いたいのは山々だがどうも此の頃はPlattの品物はqualityが落ちた。Mistakeが多い」と述べた。このためプレストンの不興を招いたという。¹⁰

マサイアスは成熟産業への固執が英国繊維産業の凋落を招いたとして以下を指摘する：

- 高速・安価な革新技术であるリング紡績機を早期に利用せず、1900年に至るまで旧式のミュール紡績機に固執し続けた。また1895～1914年の輸出需要増大時にも取替えなかった。これに対してドイツ、アメリカ、スイス、日本の綿業企業は早期にその採用に踏み切った。
- 英国の繊維産業は世界最大であり、染料需要も世界最大であった。また英国は合成染料の原料である石炭ガス・コークス製造過程で生じるコールタール生産においても世界最大であった。にも拘らずこれらは産業廃棄物として処理されていた。ドイツはこれらを輸入し、合成染料に加工し、世界における独占的地位を固めた。これはドイツ三大化学・薬品会社Hoechst, Bayer, BASF、後のIG-Farbenの設立により可能となった。英国は染料の供給をドイツに依存せざるを得ず英国兵はドイツのカーキ染料で染色された軍服を着用した。
- 経営者は企業から利益を引き出し、それを土地や株式に投資する。¹¹

さらに英国の外務省には在外領事から悲鳴に近い報告が寄せられた。その中の一つは東京の領事からの報告である：

1886年東京駐在英領事報告：¹²

「英国の企業は大量の注文をあたりまえと考え、市場が競争者に奪われるとは思わず、消費者の好みは変わらないと考えている。ところが、ドイツの企業は小口の注文でも大事にし、日本人の様々な要求に喜んで応えようとする」

⁹ 以下、和田pp.118-121.

¹⁰ 和田, p.240.

¹¹ Mathias, pp.383-426.

¹² 詳しくは吉森, 1989, Hoffmann, 1933, 1983を参照.

「イギリスの企業家は包装方法や並級の商品の仕上げを良くして競争力を強化しようとせず、メートル法採用国でもイギリスの度量衡法や貨幣制度を変えようとしない」

「イギリスの企業がまずやらないことは、顧客の趣味を尊重することであり、“これが我が社の製品だ。嫌なら買わない— Take it or leave it.”これが彼らの態度だ」

ドイツの競争企業は海外の輸入顧客企業へ4ヶ月、6ヶ月、9ヶ月、そしてそれ以上の長期の支払猶予期間を与えるにもかかわらず、イギリス企業は決済条件として船積証券提示と同時に現金による支払いを要求し、あるいは譲歩してもせいぜい3ヶ月の信用供与しか行なわなかった。

ブラット社のように技術革新により世界を制した企業がその後他国の企業との競争に敗北した結果衰退し、消滅した事例は多い。周知のように史上最初の「世界の工場」としての英国の地位は多くの分野における企業家精神に溢れる人物により築かれた。鉄鋼においては木炭の代わりにコークスの使用、パドル法、ベッセマー転炉など初期の全ての鉄鋼技術の革新はイギリス人による。しかしドイツ後発企業のアルフリード・クルップは鑄鋼技術の確立により英国を抜き1867年第1回パリ万国博に50トンの鑄鋼製大砲を出展し世界を驚かした。¹³より身近なピアノにおいてもベートーベンの生きた19世紀はイギリスのピアノ製作技術が先進的であり、彼はBroadwood製のピアノを購入した。関税の免除を時の領主に願う彼の書簡がボンのベートーベン博物館に展示されている。しかし今日このピアノを知る人は少なく、世界市場はドイツ製・アメリカ製のSteinwayに支配されている。このような企業の衰退は「勝者の逆説」とも形容できる状態であり、これは英国の多種多数の産業分野で生じた。同様の状況は日本の家電業界と企業でも生じており、アメリカの自動車産業も同様の運命を辿ったといえよう。

英国産業の衰退はこれらや本論で取り上げた繊維産業のみならず、多数の産業分野でもほぼ同時期に生じている。ジャーナリストのE. E. ウィリアムズは1896年に発刊され、同年中に6刷を重ねた著作“Made in Germany”において英国の産業衰退は特定・個別の産業で生じたのではなく鉄鋼、造船、繊維、化学製品、玩具、ガラス製品、陶器、皮革製品、製紙・ボール紙、楽器、印刷にまで及ぶと指摘する。同著者はドイツと比較しつつ輸出・輸入統計に基づき英国競争力衰退の事実を具体的に説明している。また同書は77年後の1973年に初版とは別の英国出版社から出版されたことは同書の今日的意義を物語ると言えよう。なおこの著作の標題Made in Germanyが引用記号‘ ’で括られている。19世紀後半1890年代はドイツ製品が英国製品を世界市場で駆逐しつつある状況を背景に英独経済摩擦が先鋭化した。英政府は1862年制定した商標法によりドイツ製品の「英製品の模倣、低品質」を強調するためにこの表示をドイツ商品に明示することを義務付けた。しかし実際にはドイツ製品の優秀性を示す結果となったことを皮肉を込めて表現したと考えられる。

このようにほぼ同時代に多種の英国先駆企業がその競争力を失った事実はその原因が個別企業に限定される原因を越える、より大きな国家的次元の事実起因すると思われる。その原因とは英国の世界的帝国としての軍勢力とこれに基づく長期の経済的繁栄に求める。すなわち英国の経済衰退の基本的原因の一つを英国の帝国主義とその具体的側面である奴隷制とこれによる大西洋三角貿易と規定する。このように一国の経済的衰退の原因を国家の覇権、政治・軍事・外交などを含む大きな視点から論じることは安易かつ科学的ではないと批判されよう。しかし

¹³ 吉森, pp.119-164.

企業はその立地する国の経済・政治・外交その他の影響と無関係に存在するのではない。とりわけ単なる一企業、一産業ではなく多数の企業や産業が国際的競争力を喪失する事態は単に個別企業や産業の経営者の企業家精神、労使関係、教育制度、企業形態や資金調達制度その他の個別的・具体的な原因にのみに求める手法では衰退の根源的原因を知ることができないからである。

一国の経済的衰退は重要かつ多数の企業、産業がほぼ同時に国際競争力を喪失することにより生じる。その結果は国家間の外交的摩擦に発展する事実は我々も日米経済摩擦で直接に経験したはずであり、古くは1890年代の英独貿易摩擦の状況を歴史的文献により理解できる。本論は個別企業の具体的な衰退分析を排除するのではない。しかし必要に応じて衰退原因の分析単位を国家の水準に高めることも重要であると考ええる。

1) 帝国主義

筆者が帝国主義を重視する理由は、第一には英国産業革命の基本的要因としてこれを無視することができないからである。海軍力による海外植民地の獲得により史上初の「世界の工場」となった英国には経済的にも軍事的にも競争国の存在しない状態が第一次大戦終了後にアメリカが世界の覇権国になるまで続いた。本論が対象とする繊維産業が英国において産業革命の先導的かつ中核産業の一つとして実現したことは知られている。

第一次世界大戦の一つの要因は植民地取得と拡大を巡る英国対ドイツ間の帝国主義による市場・原材料資源の獲得、確保のための対立が一つの原因であった。ドイツ帝国による対英戦艦建造競争はその一側面である。ギャンブルはベストセラーとなった「英国衰退100年史」の第4版において英国衰退の原因の一つを帝国Empireと規定し、その結果として英企業の「国際競争の経験不足」を産業衰退の原因と指摘する。¹⁴

また英国の繊維機械に関するパヴィットの指摘によれば英国の帝国体制が植民地市場における他国企業の進出を阻害した結果、第二次大戦まで英国企業は国際的競争を経験しなかった。このため1963年においても英国製繊維機械の40%がインド、極東その他の旧植民地諸国へ輸出されていた。この結果これら英国企業は自己満足に陥り旧式製品が英国以外の企業による新製品と太刀打ちできない状態に達していたことを認識しなかったのである。彼らが新しい国際市場の競争状況に直面した時には既に遅すぎた。¹⁵

後述する第一次世界大戦直前の1912年に世界最大の繊維機械企業、否世界最大の機械企業とされたプラット社の運命は上記の英国の衰退過程と一致していると言える。

以下は英国の帝国主義に関する筆者の間接的経験である。筆者は1978年フランスのビジネススクールINSEADに在職時に南アフリカのヨハネスブルグの大学で1ヶ月間日本の企業経営について講義する機会を得た。滞在中オランダ系(すなわちボーア人)の若い先生に私の仕事と生活について世話をして戴いた。ある時彼は1899年から1902年まで続いた英国とのボーア戦争について話してくれた。それはボーア人が建国したトランスヴァール共和国とオレンジ自由国に金とダイヤモンドが発見されるや、これらを植民地化しようとする英国との間で生じた戦争に関する話であった。彼によればボーア人が負けた原因は戦闘のため男が居ない家を英軍が襲

¹⁴ Gamble, p.14みすず書房の日本語訳は英原書第3版まではあるが1994年第4版英原書増補版の和訳は存在しない。

¹⁵ Pavit, pp.136-137.

い、妻や子供を拉致して収容所へ入れたためだと言う。彼によればこれは「世界最初の強制収容所」である。その真偽は筆者の知るところではないが、英国の帝国主義の一面に触れたような気持ちになり今日まで記憶から去らない。この露骨な英国の介入は当時英国に対する世界的非難とポーア人への同情を集めたと言われる。

2) 奴隷貿易

筆者は1975年4月から85年3月までのフランス滞在中ボルドー大学の教員の要請により日本の経営の講演のために同地を初めて訪れた。大学を案内される間に他の大学と比較して黒人学生が異常に多いのに気がついた。この理由を彼に聞くと思いがけない返事が帰ってきた。それはボルドーがアフリカ黒人奴隷をアメリカやカリブ海諸島へ供給するための中継港であったためだ、との説明である。筆者は英国ならともかく自由・平等・博愛で知られるフランスの港がよもやそのような役割を果たしたことがあるとは思ってもいなかったのが衝撃を受けた。その後フランスの書籍でこれが事実であることを知った。その本の行方は判らなくなったが、それにはボルドーの他にナントの港も奴隷貿易に従事していたこと、そしてこの奴隷取引はヨーロッパ人（あるいは白人？—記憶不明）の「原罪」péché originelと断じる言葉は心に焼き付いている。また同書にはフランスの奴隷の有力商人の名前が二名記されていたと記憶している。

フランスの両港よりも著名な奴隷中継港は英国のリヴァプールとブリストルである。筆者は2016年11月リヴァプールを訪れ、同埠頭にある国際奴隷博物館International Slavery Museumを見学した。充実した博物館であり、見学者も多く、黒人奴隷の輸送船における悲惨な状態、手錠・烙印用焼きごてなどが展示され、後述する大西洋三角貿易の状況が分かりやすく動画により説明されていた。

同博物館のホームページによれば英国では奴隷制度が1833年8月29日のSlavery Abolition Billにより法的に禁止され、翌日から実施された。博物館がそれから174年経過した2007年に開館できたことはこの歴史的事実に対峙する英国国民の意識の様々な紆余曲折を想像させる。

3) 三角貿易 Triangular Trade, 大西洋三角貿易 Atlantic Triangular Trade

三角貿易はヨーロッパ、アフリカ、独立前のアメリカ南部州、カリブ海西インド諸島間の三大陸を結ぶ貿易関係を意味する。その最大の特質はアフリカの黒人奴隷を商品との交換取引により取得する奴隷制に基づく貿易関係である。ヨーロッパで最も早期にこの貿易を開始し、最大の利益を得た国は英国である。その利益は莫大であり、英国の産業革命はこれにより始まったと言われる。英国の貿易企業は1640年代からアフリカ奴隷の売買に基づく大規模な貿易活動を展開していた。1672年チャールズ二世により設立の王立アフリカ会社Royal African Company of Englandは王族を筆頭に公爵3人、伯爵8人、上院議員7人、伯爵婦人1人、ナイト爵27人により構成されていた。¹⁶ 同社がアフリカで取得した奴隷の腕や胸には会社代表の王弟ヨーク公Duke of Yorkの略字DYまたは会社の略字RACの烙印が押された。¹⁷ このように王家が直接にこの奴隷貿易に従事することはその社会的正統性を保証したことにつながり、あらゆる階層の

¹⁶ エリック・ウィリアムズ p.87. 王立アフリカ会社に関する資料は英国と日本の英国史の著作においてほとんど紹介されていない。ここでは英国公的機関National Archivesによる以下の資料による：
<http://www.nationalarchives.gov.uk/pathways/blackhistory/about.htm>.

¹⁷ 井野瀬, p.139.

英国人がこれに何らかの形で参入したことは当然の結果と考えられよう。

同社は独占的に英国の貿易に従事する権利を保有し、巨額の利益を得ていた。しかしこれに目をつけた他の商人らからの反対によりこの独占的体制は1672年に廃止された。

1700年代初期においてはロンドンとブリストルの奴隷商人が大多数を占めていたが1740年代からはリヴァプールの奴隷商人が両港を上回るようになった。その後同港の独占的地位は1807年奴隷貿易が禁止されるまで続き、18世紀においてヨーロッパ最大の奴隷船保有港となった。

その後1695年から1807年まで奴隷制によるアフリカとの貿易のために利用された英国の港はリヴァプールが最大の出港回数5300回でロンドンの3100回、ブリストルの2200回と続き、合計1万600回である。これに対しアムステルダム、バルセロナ、ボルドー、カディス、リスボンとナントは合計450回であり、いかに英国による奴隷貿易が隆盛を極めたかが理解できよう。英国については当初ブリストル港が最大の出港数を記録していた。しかし大型の蒸気船の到来により同港が直接外洋に面していなく、幅が狭いエボン川を経由する必要に制約されたため1740年代以降はリヴァプール港が最大の貿易港となった。またその後背地としてマンチェスター、ランカシャー、バーミンガムなどの産業・商業大都市の存在も同港の発展に貢献したと言える。

したがって三角貿易はこれら三港の存在するイングランドに集中しており、1707年スコットランドはイングランドと合併したが三角貿易への参画はイングランドにより認められなかった。

4) 三角貿易の実態

三角貿易に従事する人物は第一にリヴァプール、ブリストル、そして古くはロンドンの奴隷商人Slave Traderである。これらの第一の目的は奴隷運搬専用の奴隷船により西アフリカの港で現地の黒人を奴隷として取得することである。これは英国製商品と奴隷の交換取引であるため、奴隷船は出航前にこれら商品を船積みする。これらはランカシャー製の織物、シェフィールド製の刃物、バーミンガム製の銃、弾丸、サーベル、その他銅製やかん・浅鍋、タバコ用パイプ、ガラス製装飾ビーズ、ビール他蒸留酒、金・銀腕輪、多種の金物・陶器、玩具などであり、奴隷と交換され、奴隷を集めた現地の黒人に謝礼として提供された。これら奴隷は西アフリカ内陸部の部族間闘争に敗れた黒人の捕虜、また今日のベナン王国であるダホメ王国では毎年奴隷狩りを行い、港町で奴隷船の英国製商品と交換していた。¹⁸

交換用商品の中で最もアフリカで人気が高かったものは綿製品であった。アフリカ人は既に自分たちで作った粗い青と白の綿の布に馴染んでいたからであった。¹⁹ (図表6参照) オルダムや他のランカシャー地域の綿布企業がどの程度、奴隷との交換商品であるこの布の生産に関与していたかについての資料は発見できなかった。しかしオルダム、マンチェスターが奴隷船港リヴァプールと近距離にあることを考えればその三角貿易への関与は大きかったと言わざるをえない。

以上により取得した奴隷は奴隷船に載せられ大西洋を横断してアメリカの南北戦争以前の綿花栽培の中心州Cotton Beltと称されるサウスカロライナ、ジョージア、アラバマ、ミシシッピ、ルイジアナの5州の港で現地のプランターと称する綿花栽培の大農園所有者との間で奴隷と綿花の交換取引が行われた。その他カリブ海のジャマイカ、バルバドス、トリニダードその他の西インド諸島において奴隷と現地の英国人が所有する農場の生産物である砂糖、綿花、煙草、

¹⁸ ゾング号事件については、井野瀬pp.156-157に詳しい。その他エリック・ウィリアムズ、p.84。

¹⁹ エリック・ウィリアムズ、p.113。

図表6 アフリカ人の衣服

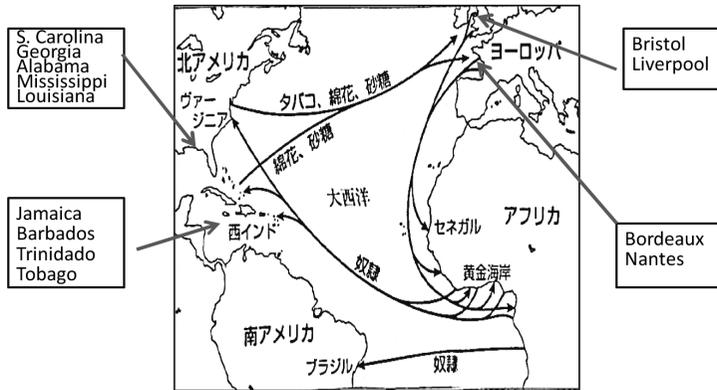


“Greeting Each Other” アフリカ人の挨拶
www.nationalarchives.gov.uk/pathways/blackhistory/about.htm

インディゴ染料などと交換された。英国人所有の大規模農園ではこれら黒人奴隷は砂糖きびや綿花の作付け、収穫、加工に従事した。英国へ帰港した後はこれら産物は精製され、最終製品として本国で消費される。すなわち砂糖きびの原糖は砂糖に精製され、綿花は紡績、紡織、衣料に加工された。このため本国ではまた新たな産業が発達した。

さらに西インド諸島とアメリカ南部の農場所有者にとり自らと農場の奴隷労働者の衣服、食料を必要としたため英国製品の新たな市場となった。この結果1750年までには英国で三角貿易または植民地との直接貿易とは無関係の都市は殆ど無かったとされる。²⁰

図表7 三角貿易



長谷川貴彦「産業革命」2014より編集

5) 奴隷貿易の「収益性」

E. ウィリアムズによれば1737年1307ポンド相当の積荷を満載した奴隷船は利益として額面3080ポンドの為替手形を手にしてリヴァプールに帰港したという。また1783年から93年までの

²⁰ pp.91-92.

間にリヴァプールの奴隷船878隻で運ばれた30万3737人の奴隷による利益は1500万ポンド以上になり、船の装備・奴隷の関連費用を差引いても年平均30%以上の利益を実現できたと算定する。また1780年代リヴァプールが奴隷貿易全体により得た利益は年30万ポンドに上ると概算された。同港では奴隷貿易の関連業務に従事する人々は弁護士、呉服商、雑貨商、床屋、仕立屋など殆どの階層の市民が関与していたとされる。²¹

6) 奴隷の地位—ゾング号事件 The Zong Massacre of 1781

奴隷は人間としては扱われなかった。黒人奴隷は「黒い積み荷」Black cargoと呼ばれたことが象徴的である。これを示す様々な残酷な事実があるが、ここでは奴隷解放の一つの契機となった重要な歴史的事件としてのゾング号事件を取り上げる。この奴隷船は1781年9月リヴァプール港を出発し西アフリカ沿岸で440人の奴隷を積み込みジャマイカに向かった。しかし運行のトラブルや船長の操舵判断の誤りのため目的地ジャマイカへの到着が1ヶ月以上も遅れた。この結果狭い船内に閉じ込められ、食事も与えられなかった奴隷の一部が発病したため船長らはこれら132人の奴隷を生きのまま海中へ投棄したのである。この事件がグロテスクな経緯をたどるのは船がリヴァプールへ帰港した後である。船主が投棄された奴隷一人あたり30ポンド、合計4000ポンドの保障を保険会社ロイズへ要求したのである。しかしロイズはこれを拒否したため裁判となった。ロイズらの加盟する海上保険協会はその根拠を「船長の誤操舵」として保障の対象外としたためである。しかし、ロンドンの裁判所は「船長がそれ以上の奴隷の死者が生じる以前にこれら奴隷を投棄した行為」を「合理的」と判断し、「航海中の事故による商品の損失」として船主勝訴とした。²²

この事件は画家のターナーが描くなどによりそれまで一般大衆に知られていなかった奴隷貿易が初めて明るみにでたため、奴隷制廃止の運動の口火となったことに意義がある。

結 論

1. プラット社同族の最後

1917年11月震える寒さの雨天のある日マンチェスターからかってプラット社の本社・工場があったオルダムへ電車で向かった。約11kmの沿線には時々赤レンガの3～4階建ての大きな工場が見えた。ひと気は全くなく放置されたままである。解体する費用もなく倒産した工場跡である。これから見るプラット社の本社建物跡を予感させる光景である。

嘗て世界最大の綿業都市とされたオルダムに着いた。プラット社の象徴であり豊田家二代目の喜一郎も見た時計台のある本社ビルの一部は今日まで残り10社ほどの企業の事務所となっている。1929年喜一郎とプラット社とのライセンス契約はここで署名されたのであろう。その付近の工場跡は様々な企業の事務所、倉庫などに利用されている。その後喜一郎が1922年実習した旧工場跡を訪れるが、おそらく原型はまったく残っていないと思われる。その後喜一郎も写真をとったと日記に書いている広大なアレクサンダー公園にあるプラット家二代目の名経営者ジョン・プラットの全身像を見る。台座には名前とMP（国会議員）と記されている。

今日プラット社の目に見える遺跡はこの程度であり、今日同社に関する著作は同社で長年勤

²¹ E・ウイリアムズ, pp.70-73.

²² 伊野瀬, pp.156-157に詳しい。E・ウイリアムズ, p.84.

務した文献リストに示したEasthamによる107ページの著作のみである。同社は四代目のサミュエル・ラドクリフ・プラットの死去後同族の承継者は絶えた。その後は既述の大手5社の合同により設立された持株会社TMM社のウォルター・プレストン会長の配下におかれ、次に同氏の企業Stone社の一部となり、その後ウォルターの後任として息子ケネスが会長職を承継した。ケネスは関連性の希薄な技術、製品の企業の買収を重ねた結果、その度に社名が変わり、最後はPlatt Saco Lowell Corporationの社名により167年前に創業者ヘンリー・プラットが創業したプラット家の企業は消滅した。

最後の同族所有経営者ラドクリフの死後プラット社はプレストンの息子が経営するStone社により糸の切れた風の如くあしらわれ、その本社機能はオルダムからロンドンに移設され、同社の代表的製品のショールームもオルダムから直線距離で21km北方のHelmshoreにあるMills Textile Museumへ移設された。

三代目のラドクリフは57歳で自己所有のヨットの中で突然の死を迎えたが承継問題については何も用意していなかった。また彼に至るまで同族企業としてその永続性、基本方針などを定めた経営理念が存在したとは思えない。この結果世界最大の繊維機械企業としてオルダムの技術者や住民のため学校の設定により教育振興に努力するなど公益活動を展開した同族所有経営者にとっては寂しい運命を辿ることになった。

2. 企業衰退要因としての帝国主義

英国綿業衰退の原因として日高千景教授による詳細な研究成果が発表されている。これは既述のように株式会社制度の導入により新設の紡績会社が株式の額面全額払い込みを要求せず、一部の払い込みを認めたこと、同時に年5%の確定利息付の預金口座の新設を要求する方式により株式投資の経験のないオルダムの紡績会社の労働者でさえ自社の株式を買う状況が生じた。この預金口座は預金者により常時引出可能なため当座預金の性格を有した。この資金調達方式は好景気においては発行企業と投資家双方に有利であるが、景気が低迷した場合は利息の支払いが大きくなりリスクとなる可能性が高かった。事実好景気が去り、利益が減少またはマイナスにじた場合は多くの紡績会社は利息の支払いに窮し、銀行からの融資に頼らざるを得なくなった。

この結果多数の企業が倒産したことは既に図表により示した。1929年イングランド銀行は事態を收拾するため紡績会社を統合したLancashir Cotton Corporation (LCC) を設立したが、状況は改善しなかった。その後プレストンを会長とするプラット社を含む大手6社の綿業企業の合同体がTextile Machinery Market (TMM) として設立されたことは既に記述した。これもその目的を実現することはできなかった。

以上の綿業衰退の原因は「直接的」とも言えるであろう。

これに対して本論は、英国綿業の究極的衰退原因を英国の帝国主義に求める。極論すれば20年代初頭の上場バブルがなくても英国綿業の衰亡は生じていたと主張する。その理由は第一に巨大市場のインド、中国その他の諸国において綿紡績・紡績製品の自国生産が進んだこと、また繊維機械においても米ノースロップ、日本の豊田などの新興企業が技術開発により国際競争力を強化しつつあったからである。長年の帝国主義の温室にあった多くの英国産業は国際競争力を失い、ドイツの台頭を許すに至った事実はE.E. ウィリアムズが実証する。

本論は既述のように「間接的」衰退要因として地球最大の海外植民地を統治する英国の帝国主義とその経済的効果を実現する戦略を概観した。植民地獲得と維持の最大の手段は海軍力で

ある。その事実は1905年日露の日本海海戦でロシアのバルチック艦隊を撃破した連合艦隊の三笠を初めする6大戦艦がヴィッカーズ・アームストロング等すべて英国製である事実により明白である。²³ 英国の植民地は英国製品の独占的市場として、また綿花、砂糖などの独占的確保地として、さらに格安の労働力としての黒人奴隷により膨大な利益を得ることができた。すなわち英国の紡績、紡織企業のための商品販売市場と原材料調達市場は国により確保されていたのである。これら企業は自らこれら市場を開拓する必要はほとんど無かったと考えられる。

このように国家により確保された海外植民地市場は英国の繊維企業はもとよりほとんどの業界から永続すると考えられたとしても当然である。オルダムにおける綿産業の上場バブルはこのような楽天的な将来への見通しに支えられたのであろう。おそらく19世紀ヴィクトリア時代は企業家のみならず国民もその栄華の永続を信じたことであろう。

英国企業の役割はこれら植民地諸国が必要とする品種、品質、機能、性能の商品を作り、提供するのみである。そしてこれらの要求水準は他の大陸ヨーロッパ諸国の要求水準と比較して低くても問題なかったと思われる。そして世界で英国と競争できる企業は極めて少なかったのである。

このような国民的風潮は企業家も共有し製品の品質向上と新製品の開発などの企業家的努力を減殺し、自己満足に陥る原因と考えられる。

日本では違った。豊田佐吉(1867~1930)の時代は経済的には英国の植民地とそれほど変わらない半独立国家であった。東畑によれば1877年の外国貿易額の95%は外国商人の手中にあり、外国商人は治外法権を享有し、関税さえ日本政府は決定できなかった。当時横浜や神戸には外国人の租界ができ、外国商館がその美を競い、外国人バイヤーは胸を張って横行闊歩したと言う。²⁴

佐吉は単に金儲けのためだけに自動織機を開発したのではない。その意図は愛国心にあった。24歳の彼は1890年内国勸業博覧会を見学した折に展示されている機械を指して言ったとされる：「これは皆外国品ばかりではないか。こんなことで日本をどうする。今に私はりっぱな国産品を作って、きっと外国品を追っ払って見せる」²⁵

この発明による報国の精神は喜一郎にも伝わり、国産自動車への多角化への一つの契機をなしたと考えられる。

最後に何がトヨタの存続・発展とプラットの消滅を分けたのであろうか。両社比較の視点からは以下の点でトヨタはプラットと異なると言えよう：

第一は上記の佐吉の愛国心を推進力とする繊維機械の世界的発明である。

第二はこれにより喜一郎が自動車分野への進出に技術的自信を得たことである。

第三に佐吉、喜一郎二世代の現場密着の協力的経営行動、実践と理論の統合である。

第四は1929年喜一郎がプラット社をライセンス許諾のため訪問時に注視した英国綿業界の経営危機と繊維機械の将来性を疑問視する洞察力である。

第五は自力で自動車分野に参入し、障害を克服し成功したことである。

第六は同族企業としての永続性を重視し、次世代の承継者を用意する点である。

第七はしばしば外国の有力企業を訪問し、自社の立ち位置を確認する点である。

²³ 横井, p.145.

²⁴ 東畑, p.49.

²⁵ 和田編, pp.112-113.

第八は同族社長が職務に徹し、市長、国会議員、商工会議所会頭などの要職を兼任しない。
 第九は社長が工場の近くに住み、離れた場所に所領と城館を購入しない。
 第十は社長が自らしばしば工場と主要部門の現場を歩き雰囲気を感じることである。

上記のトヨタ社のより高い評価はあくまでも経営者行動の視点による。しかしプラット社の場合は創業者を除くその後のジョン・プラット二代目、ラドクリフ三代目の社長をもう一つの視点から評価しなければ不公平である。なぜなら三人とも公益活動に大きな貢献をなしているからである。二代目ジョンの技術者教育のための工業学校設立については既に述べた。彼に続くジェイムズそしてラドクリフも経済的支援とそれ以外の諸活動によりこの学校教育の発展に尽力した。これによりオルダムは技術者教育において今日に至るまで国民的に高く評価されている。これ以外にジョンとラドクリフは公職を兼務し、ジョンは1854～56年、61～62年オルダム市長、65、68年国会議員、ラドクリフは1882年新設のオルダム商業会議所初代会長に就任し数年同職にあった。

今日プラット社の工場は時計台を残すのみとなったが、ジョン・プラットが設立した技術者教育のための学校は存続している。

衰退は勝者としての会社と経営者の隙を伺い、転倒させるために執拗に付きまとう影である。しばしば勝者は自己満足に陥り、競争企業を無視または軽視し、初期の企業家精神を喪失し、その地位を維持するために防衛的となり、この結果、市場と顧客の期待を等閑視する。経営史はこの常識を平凡なるが故に忘れた敗者企業と敗者経営者の墓場でもある。勝者企業の永続化には衰退企業にも学び、経営者と従業員による顧客満足度の極大化への愚直な努力と従業員と企業との一体化の維持が不可欠である。

付記：本研究はJSPS科研費2538046040基盤研究（C）研究課題「企業衰退と企業統治」の助成による成果の一部である。

参 考 文 献

- 井野瀬久美恵『大英帝国という経験』講談社、2007年。
 小松 章『企業形態論』新世社、第3版第4刷、2008年。
 近藤和彦『イギリス史10講』岩波新書、2003年、2014年第5刷。
 東畑精一『日本資本主義の形成者』岩波新書、1964年。
 長島伸一『大英帝国』講談社現代文庫、1989年、1893年第9刷。
 長谷川貴彦『産業革命』山川出版社、2012年、2014年第2刷。
 日高千景『英国綿業衰退の構図』東京大学出版会、1995年。
 ———『第4章綿業の盛衰』湯沢威『イギリス経済史—盛衰のプロセス』有斐閣、1996年。
 吉岡昭彦『インドとイギリス』岩波新書、1975年、1984年、第15刷。
 和田一夫編『豊田喜一郎文書集成』名古屋大学出版会、1999年。
 和田一夫・由井常彦『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会、2002年。
 横井勝彦『大英帝国の〈死の商人〉』講談社選書メチエ、1997年。
 吉森 賢『企業家精神衰退の研究』東洋経済新報社、1989年、1990年第2刷。
 ———『ドイツ同族大企業』NTT出版、2015年、2016年第2刷。

Berry, Dean F. & Sebastian Green. *Cultural, Structural and Strategic Change in Management Buyouts*, Macmillan Academic and Professional Ltd., 1991.

- Brahm, Felix & Eve Rosenhaft, *Slavery Hinterland, Transatlantic Slavery and Continental Europe, 1680-1850*, Boydell Press, 2016.
- Eastham, R.H. *Platts Textile Machinery Makers*, 1994.
- Farnie, D.A., *The Metropolis of Cotton Spinning Machine Making and Mill Building*, in Gurr & Hunt, 1998, pp.4-14.
- , *The Machine Makers*, pp.25-28, *The Spread of Ring Spinning in the Oldham Area*, pp. 29-39.
- , Alan & Terry Wyke. *Spindleopolis Oldham 1913*, 2013.
- Fryer, Peter. *Black People in the British Empire*, Pluto Press, 1989 (日野壽憲訳「大英帝国の黒人」本の泉社, 2006).
- Gamble, Andrew. *Britain in Decline-Economic Policy, Political Strategy and the British State*, 4th Edition Revised and Updated, St. Marin's Press, 1994.
- , *Britain in Decline, Economic Policy, Political Strategy and the British State*, 2nd Edition, Macmillan, 1981, 1985 (都築忠七・小笠原欣幸訳『イギリス衰退100年史』みすず書房, 1987年, 1988年第5刷).
- Gurr, Dancan & Julian Hunt, *The Cotton Mills of Oldham*, Oldham Education and Leisure Services, 1998, www.gracesguide.co.uk.
- Hoffmann, Ross J.S., *Great Britain and the German Trade Rivalry 1875-1914*, Univ. of Pennsylvania, 1933, Garland, 1983
- Law, Brian R., *Oldham Brave Oldham-An Illustrated History of Oldham*, Oldham Council, 1999.
- Mathias, Peter. *The First Industrial Nation, An Economic History of Britain 1700-1914*, Methuen, 1969.
- Meyer, Jean. *Les Européens et les autres-de Cortés à Washington*, Armand Colin, 1975.
- Pavitt, Keith, Ed. *Technical Innovation and British Economic Performance*, Macmillan, 1980.
- Payne, P.L. *British Entrepreneurship in the Nineteenth Century*, Macmillan, 1974.
- Rothwell, Roy. *Innovation in Textile Machinery*, in Pavitt, Keith, *op.cit.*, pp.125-141.
- Thompson, F.M.L., *Gentrification and the Enterprise Culture-Britain 1780-1980*, Oxford U.P., 2001.
- Walton, William, *Oldham, Brave Oldham*, Oldham Council, 1999.
- Wiener, Martin J., *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit 1850-1980*, Cambridge University Press, 1981.
- Williams, Karel; John Williams; Thomas Dennis, *Why are the British Bad at Manufacturing?* Routledge & Kegan Paul, 1983.
- Williams, Eric. *Capitalism and Slavery*, The University of North Carolina Press, 1944, 1994 (山本伸監訳「資本主義と奴隷制」明石書店, 2004年).
- Williams, E.E., "Made in Germany", William Heinemann, 1896; The Harvester Press, 1973.

<参考資料>

- 産業技術記念館『トヨタ・テクノミュージアム 産業技術記念館ガイドブック』2010年。
(上記英文版:Toyota Commemorative Museum of Industry and Technology, *Guide Book*, 2010).
- Yorke, Stan. *The Industrial Revolution Explained*, Countryside Books, 2005, 2014.

[よしもり まさる 横浜国立大学名誉教授]

[2017年1月13日受理]