

イギリスにおける企業の発展と 第二次世界大戦後の状況について

The Development of Enterprises in England and the Circumstances after the Second World War

中山 忠行

NAKAYAMA Tadayuki

1. はしがき

第一次大戦終了後、イギリス経済は1920年代に入っていく。「19世紀の経済はいくらか前の時代の経済よりも全くより資本主義的で商業的であっただけでなくまたより競争的であった。⁽¹⁾」まさに暗黒の10年の幕開けである。失業率は10%という高い割合を占め、経営においては配当が無配という企業が続々と出てきた。「1919年以降、イギリスの産業企業の直面していた事態は、戦争の終盤で思い描かれていた事態とは、はるかに異なっていた。予期された戦後の繁栄にかわって、つかの間の騰貴ブームのあとに、激しい物価下落が起こり、1921年には失業率は10パーセント以上に上昇し、第二次世界大戦前に、その数値以下に下がることはなかった。⁽²⁾」しかも、1929年10月にはアメリカの株価大暴落に始まる世界恐慌の激しい打撃を受けることで、イギリス経済はより深刻な状況に陥っていく。そして、1930年代の中頃からはドイツとの間に政治的な緊張の高まりをみせることになった。工業生産は軍需生産を中心として相当回復していったにも拘らず、イギリスの失業率は1939年という後進資本主義国であった日・独・伊三国との米・英・仏・ソなど連合国との間に起こった全世界的規模の大戦争である第二次世界大戦まで10%を下ることはなかったのである。1人当たりGDPの年成長率をみても、1870年から1913年が1.0%であるのに対して、1918年から1939年は0.7%であった。したがって、第一次世界大戦と第二次世界大戦におけるイギリス経済は暗い色調を帯びていたと言える。「したがって、経済不況は戦間期の人々の経験の中で、中心的な事実であった。つまり、不況は労働者にとって、失業給付を意味したし、使用者にとっては、過剰

なかやま ただゆき (経営情報学科)

生産能力を意味した。⁽³⁾」

しかし、第一次世界大戦と第二次世界大戦期において、1921年から1939年までの1人当たりGDPの成長率は1.9%であった。産業構造は旧産業で20%から50%の失業率と大量の過剰設備という困難な状況で苦しんでいたけれども、新しい産業は増加する需要と経営合理化によって高い収益を獲得することで着実に業績を伸ばしつつある企業も出現してきたのである。

註

- (1) Herbert Heaton, Economic History of Europe. p.601 HARPER & ROW, New York, Evanston & London and JOHN WEATHERHILL, INC., Tokyo
- (2) レスリー・ハンナ著, 湯沢威, 後藤伸訳『大企業経済の興隆』35頁。東洋経済新報社
- (3) レスリー・ハンナ著, 湯沢威, 後藤伸訳『同書』35～36頁。東洋経済新報社

2. 企業合併と企業集中について

第2次合併の高まりをみせたのは1920年代であった。「より深刻な事例では、過大資本化と急ぎすぎた拡大速度のため苦しんだ企業は、破産ないし財務的再建に追いやられた。失敗企業がほとんど記録を残さないために、このような事例に関する証拠はたやすくは利用できないが、1919～28年の七件の大合併（その各々は消滅企業五社以上を含み、300万ポンド以上の価値をもつ）を調べた最近のある研究は、失敗の高い発生率を確認しており、成功と失敗を分ける一つの差は、成功企業が効果的に機能する経営構造を創りだせる能力にかかっていた。これらの経験、ならびに急拡張の問題で生じるより一般的な経営不安からすれば、1930年代には、それ以前に匹敵する規模をもった合併がわずか二件しかなかったことは驚くにあたらない。この二件とは、1934年のウォールペーパー・マニュファクチャラーズによる競争企業五社の買収と、1936年の甜菜加工企業六社の合同によりブリティッシュ・シュガー・コーポレーションの設立である。⁽¹⁾」そして、「重要なことに、これらはそれぞれ、十分に確立した独立的地位と多額の政府補助という有利性がつけ加えられており、このことは疑いもなく、合併に関係した産業家が喜んでそれに乗りだした理由をある程度説明している。⁽²⁾」合併をすることによって消滅した企業数は第1次合併と比較すると1400社対3300社、消滅企業の資本金額においては9億ポンド対26億ポンドという状況であった。このことは実に大規模な合併といえよう。イギリスにおける企業合併の高まりは、20世紀の初頭、第一次世界大戦と第二次世界大戦間そして50年代から60年代と3つの時期に分割して考察することができるであろう。就中、合併による消滅企業数とその資本金額で最も大きかったのは第二次世界大戦後である。この合併のための運動をみるとその特徴として、それが大規模であったということだけでなく、少数企業間の合併であったという認識が重要とされる。以前、多数企業が合併

することで誕生した合同企業は、構成企業間における調整については困難を伴っており、全体としてその成績と言えは良くなかったのである。そのことは合併企業数の減少に導くことになった。『エコノミスト』誌が述べたように、合同を計画する際に、しばしば、最初にこれらの心に浮かんだのは「戦争除去による利潤の増大」であった。製造業者が生産をする場合、真の経済性を実現することよりも、むしろ、価格をつりあげるか、あるいは賃金を切り下げたことを、まず第一に意図しているのではないかという、一般大衆のもっともな疑惑があった。⁽³⁾そして、「競争」と「進歩」はそれらの語彙においてもっとも評判の良い語の二つであった。そして最初の競争は第二の進歩の原因となる重要な要因だと考えられていた。「競争は商売の活力源と進歩の法則である」これは1850年の疑問の余地のない自明の理であった。古典学派経済学者たちは最大の福祉への道、能率への動機、資格の敵、消費者の後見人（管理者）として競争を評価した。そして人は注目に値するよりも多くの国民所得を獲得しなかった最大の保証として競争を評価した。⁽⁴⁾合併当たり企業数を1980年から1909年についてみると14.6である。これが1920年代では9.1、1930年代は6.9に各々減少をきたしている。第一次世界大戦と第二次世界大戦間に行われた27の合併では、1合併当たりでは6企業であった。結論的には、この戦間期の合併は第1次合併期における合同企業と比較した場合に、良い結果を収めたと言えよう。「合併活動、産業集中、経営行動に関する数多くの実証的な著作もあらわれた。だが理解できることだが、同時代の著述家は、戦後の合併と集中増大に関して生みだされた情報をもつ重さそのものに深く印象づけられるあまり、時として、このことから近年の発展は歴史の上で前例のないものと結論している。すでにみてきた通り、この見解は誤りである。⁽⁵⁾」

合併運動が活発に行われたということが原因となって、最大100社の集中度は1909年に16%であったけれども、1935年には24%に上昇していった。この上昇率はアメリカと大体同水準であった。両国の集中度については20世紀初頭、相当に差があった。しかし、1930年頃になると、イギリスはアメリカに追いついている。イギリスにおいては、最大100社の純生産に占める割合は、第二次世界大戦前、アメリカと比較したときは低かったのである。ところが戦後かなり高い割合になっていってアメリカを上回っていく。しかし乍ら、最大100工場の純生産に占める割合は横這いか低下傾向となっている。これは経済規模を別としてみた場合に、集中度ではイギリスの大企業体制はアメリカに見劣りしないということを意味している。

数多くの製造部門では、大規模な統合企業の地位は、活発な内部成長と例をみない12年間の合併の波によって強化されていくことになる。関連分野の事業の買収により製品の範囲を多様なものとし、若干の企業は新しい応用技術や設備のいい試験所に投資した。それが持続的成長の基になっていったのである。「イギリスにおいてビッグ・ビジネスは、アメリカや日本よりもゆっくと発展した。しかしながら大戦間期において、大企業の成立がイギリスにおいても増えはじめ、ビッグ・ビジネスがイギリス経済において

重要な勢力となった。ビッグ・ビジネスの出現によって、企業およびその経営の性格は変化をみせはじめ、現在にいたるまで変化し続けている。アメリカと同じく、イギリスの諸産業は、大戦間期にある程度の合理化を経験した。アメリカのように大きな合併運動が生じていた。約4,000社のイギリスの会社が、1920年代および1930年代に合併し、これらの合併に伴ってビッグ・ビジネスはますます一般的になった。⁽⁶⁾ 1930年以降において、大企業の地位は従来に比べるとかなり安定化傾向を強めていくことになる。1957年以降では大企業間の合併は増加傾向に向かい、大企業の地位はよりしっかりとしかも確実なものになっていく。1920年、約半数の企業が他企業に合併されていくか、ランク外に落伍していくことになる。しかし乍ら、1930年以降のいずれの時代を考察しても、100社内での生存率は3分の2以上となっている。これは大企業の安定度が増加したことを意味する。そして合併をすることからその企業が消去されていくというのではなくて、相対的に規模の縮小化の結果として落伍していく場合が次第に減少していくのである。イギリスでは20世紀の初めから1930年まで大企業の新旧の入れ替りが激しくなっている。

1930年代から1940年代にかけて集中度は少し低下している。この理由については多分世界的不況の影響と言えるであろう。不況からくる需要の減少によって、大規模生産を行うことによる規模の経済を追求することは困難を伴ってくることになる。「合併が経営規模の不経済という障害を自動的に押しよけたことは、合理化の提唱者がしばしば見落とした問題であるが、同時代の経営者や識者にとっては主要な関心事であった。過去および同時代の経験が示すところによれば、会社が合併した場合、(市場支配力の増大が利潤の増加と不確実性の減少をもたらし、他の課題へと企業者の時間を振りむけさせるので) 相対規模の収穫逓増がいくぶんかえられるものの、合併によってかなりの経営困難が生じた。⁽⁶⁾」勿論、企業者側においても合併を行うことで不況を何とか克服しようという意欲が薄れていくことになる。1930年代から1940年代にかけて企業の合併が活発に行われなかった理由として公開市場買付の発達が不十分であったことがあげられる。そしてイギリスの最大規模の大企業といえども、アメリカに比べると家族所有や家族経営が長く続いているのが普通の状態であった。1930年頃にも、まだイギリスの上位200社のうち70%がいまだに家族を取締役に選任していたことである。「イギリスの合併運動の後でさえ、その結果生じたビッグ・ビジネスのほとんどが、アメリカのビッグ・ビジネスにくらべて、きっちりとした組織をもっていなかった。イギリス企業の本社は、合併前のパートナーシップから来た多数の重役から成り立っており、彼らは価格を設定したり、会社のさまざまな部局の活動を調査したり、拡張のための資金を割りあてるために、毎年お互いに数回しか会合をしないというのが典型的な姿であった。⁽⁷⁾」

註

(1) レスリー・ハンナ著、湯沢威、後藤伸訳『大企業経済の興隆』159～160頁。東洋

経済新報社

- (2) レスリー・ハンナ著, 湯沢威, 後藤伸訳『同書』160頁。東洋経済新報社
- (3) レスリー・ハンナ著, 湯沢威, 後藤伸訳『同書』50頁。東洋経済新報社
- (4) Herbert Heaton; Economic History of Europe. P.601 Harper & Row, New York, Evanston & London and John Weatherhill, Inc., Tokyo
- (5) レスリー・ハンナ著, 湯沢威, 後藤伸訳『同書』170頁。東洋経済新報社
- (6) M. G. ブラックフォード著, 三島康雄監訳, 藤田誠久, 柴孝夫, 米山高生訳『ビッグ・ビジネスの比較経営史—イギリス, アメリカおよび日本—』107~108頁。同文館
- (7) M. G. ブラックフォード著, 三島康雄監訳, 藤田誠久, 柴孝夫, 米山高生訳『同書』75頁。同文館

3. 大企業組織について

上場企業数は第一次世界大戦前と比較したときに、とりわけ増加していると言える。このことはロンドン証券取引所に上場されている国内工業と流通企業数が物語っている。それは1907年の569社に対して1939年には1712社に増加していることから判る。5億ポンドから25億ポンドへと上場企業の資本金合計の増加額をみたときに顕著であると言える。したがって、所有の分散がここから発生してくることになる。イギリスは以前から家族企業の力が優勢であったけれども、戦間期の大企業は個人で資金を調達することが不可能であることから、家族企業における所有の分散がでてくることになり、そこから経営者の支配的傾向を強めていったのである。Uniliver, Imperial Tobacco, Imperial Chemical Industries, Distillers, Courtaulds, Guinnessといった巨大企業は1930年まで旧所有者の支配力が低下して、専門経営者の支配力が強化されていったのである。特に、専門経営者の活躍した巨大企業はImperial Chemical IndustriesにおいてはH. McGowan, UniliverはD. Cooper, J. & P. CoatsではO. Philippiである。それとともに見逃していけないのは戦間期の企業における組織構造が大変化を遂げていったことである。1919年、大企業200社中の52%がsingle-unit firm, いわゆる単一事業の単位企業であった。これが1930年になるとunitary formという集権別職能別組織というよりも、なだらかな持株会社形態をとっていくのが200社の内で68%を占めるようになったのである。1920年代、急速に大規模化に向かっていったのである。とりわけ、少数企業合併をとった企業が成長面からみると成功した企業と言えるのではないだろうか。勿論、多数企業間の合併は行われたけれども、どちらかと言えば成功していない。大規模企業の経営ができる人間の個人的能力に対しては、疑いをもつ人が沢山いた。「問題の本質は「経営」です。いかなる人間といえども一定の規模を超えた産業を有効に管理することはできない、という結論に私は到達しました。ある地点にいたると、産業はお役所風の麻痺状態を示しはじめます。つまり、それは政府官庁に比べられるほど巨大となります。卑見では、全国

的基盤をもつ産業を組織し、それを効率的に維持することは不可能です。」そして、「合併が経営規模の不経済という障害を自動的に押しつけなかったことは、合理化の提唱者がしばしば見落とした問題であるが、同時代の経営者や識者にとっては主要な関心事であった。過去および同時代の経験が示すところによれば、会社が合併した場合、(市場支配力の増大が利潤の増加と不確実性の減少をもたらす、他の課題へと企業者の時間を振りむけさせるので) 相対規模の収穫逓増がいくぶんえられるものの、合併によってかなりの経営困難が生じた。『エコノミスト』誌は懐疑的に論評している。⁽¹⁾」そして「集中と結合の提唱者は…それらが生産と流通の効率面、および経済面にもたらす有利性、つまり産出物の標準化と工場特化の促進、統一的な原価制度の創設、情報の交換、合同研究、原材料の一括購入、およびそれによって容易となる共同研究から引きだされる有利性を強調するのが常である。このような有利性がそのように引きだされることに疑いはない。しかし、いくつかの目覚ましい事例があるにもかかわらず、これらの有利性が一般的にそのように引きだされてきたという事実はいまだに決して確定していない。⁽²⁾」

経営が決定的な要因となるのは、経済活動を統合する場合である。そこでは企業と市場の何れが相対的にみて効率であるかの経済性の実現である。とりわけ、経済活動を調整する場合において、官僚主義的な経営をするという役割は増大していった。それは大規模企業が発展していった背景となる基盤に本社の役割が大きくなっていったことから読みとれる。戦前の大企業では、本社の役割は主力工場の規模の小さい附属物と言えたのである。そして、1920年代と1930年代まで、大規模な本社はロンドンに建設していたのである。その理由は、中央の有利性と官庁街やシティと接触するのに容易であるということであった。さらにそのために戦略上、上級経営者を配置するとともにそれに付随して事務職や技術職をおくという官僚制を設けたのである。変化が印象的であったものとしては、製造業で働いている従業員の中で、職工より管理、技術、事務に雇用される比率が増加していることが挙げられる。「重要な変数は経営であった。それゆえ、買収をこなし、大規模に拡大した組織を経営する、さまざまな企業の技術が進化するにつれ、成長への障壁が押しつけられた方法について分析することは、現代企業の合併過程と内部発展を解明するのに、重要な手がかりを提供してくれる。⁽³⁾」

20世紀になっても、イギリス製造業では中小企業の重要な位置に変わりはない。しかし乍ら、19世紀の初め、大企業が出現する兆しがあった。中小企業がかたくなに存続した綿工業でさえも、若干、大規模企業の発展があったのである。アメリカと同じように、イギリスは19世紀末に合併の波を経験している。その結果として、大企業が今までに比べて発展していった。しかし、この合併は、競争の制限を意図していたし、生産コストの削減することで国際競争力を増大させることを意図するというよりも、現状の維持という方策であったと言えよう。この大企業の出現はどのような産業で多くみられたのであろうか。資本の側からみると、第一次世界大戦および第二次世界大戦期か

ら第二次世界大戦後にかけて食品、繊維産業においては大企業数の減少傾向がみられる。これに対して電機という新しい産業が拡大化傾向を示していくのである。そして旧産業である造船、鉄道に代わって、自動車企業が伸びていく。化学産業は比率が低下傾向ではあったが、これは集中の結果と言えよう。一般的にみて新産業としては合成化学製品を中心とする巨大企業の成長が挙げられるのであろう。

註

- (1) レスリー・ハンナ著，湯沢威，後藤伸訳『大企業経済の興隆』85～86頁。東洋経済新報社
- (2) レスリー・ハンナ著，湯沢威，後藤伸訳『同書』86頁。東洋経済新報社
- (3) レスリー・ハンナ著，湯沢威，後藤伸訳『同書』89頁。東洋経済新報社

4. 現代企業を支える新産業について

第一次世界大戦と第二次世界大戦期のイギリスは、概して新しい産業が著しく発展していった。1920年から1930年にかけて、国内総資本形成の3分の1はレーヨン、電機、自動車、化学、製紙の産業に向けられていく。これらの産業は資本蓄積を進めていくとともに旧産業と比較して集中度を高くしていったのである。特に、合理化が順調に進行していくことに加えて、国際競争力もついていった。そのことは、1913年、合成染料の分野において78%を輸入に依存していたのであるが、1928年になると93%の自給が可能になったことをみても分るのである。自動車については、輸入者が第一次世界大戦以前80%を占めていたのが、1930年代中葉になると5%にまで低下してきたのである。

Inperial Chemical Industries は Brunner Mond, Nobel Industries, United Alkali, British Dyestuffs という4つの化学企業が合併をすることで誕生している。そして、イギリスのいくつかの大企業においては大战間期に生じた諸変化についてのすぐれた事例研究の提供を行っている。「産業合理化運動の一翼をになって、この会社は、1920年代および1930年代にその業務を拡張して、イギリスで最も大きく、最も複合的な企業のひとつとなった。I. C. I. 社が大きくなるにつれて、重役は同社の管理システムを変更する必要を感じ、中央集権的管理が分権的管理に道をゆずった。⁽¹⁾」そして、投資決定の管理については財務委員会と執行委員会に集約化していった。「I. C. I. 社の経営管理に最も大きな影響を持っていた。ノーベル・インダストリーズ社自体も1920年に30社以上の会社を合併して形成されていた。もともとバラバラであった企業の集合体を合理化するために、ノーベル・インダストリーズ社の重役は集権的管理システムを作りあげた。彼らは中央研究所を設立し、最も効率的な工場に生産を集中し、そして会社を一体として経営するために強力な本社を創設した。ノーベル・インダストリー社の本社には、職能別部門があり、広報、人事、資材購入、法務および税務を、全社レベルで処理していた。しかし1920年代頃に本社が、会社の日常活動に関するいくつかの責任を、生産事業部に

委譲することになり、ノーベル・インダストリーズ社は分権的管理の方向に向かいはじめた。ノーベル・インダストリーズ社で生じたことは、I. C. I. 社でも繰り返されたが、そのためI. C. I. 社においてノーベル・インダストリーズ社の役員が多く、主要な管理的地位を占めたことはおどろくにあたらない。⁽²⁾そして、I. C. I. 社では賃金、購買、販売、統計の機能を標準化、集権化することに着手していったのである。研究開発部の新設も行った。このような改革はノーベルで実施されてきたものの踏襲であったので、それらに新しい要素を加えていくことになった。1920年代末には、新しい製品分野を開拓していくことになる。多角化経営を行うI. C. I. において、それらの管理をはかるために、従来から取り入れてきた集権化政策を止めて、分権化政策を取るようになっていった。そして主要事業を8グループに分ける。グループ調整はCentral Administration Committeeで行う事業部門制組織を採用していくことになる。このような合理化・組織再編成の結果として、I. C. I. の資本は5700万ポンドから1930年代末になると7400万ポンドへと増加していく。利益率は1927年から1939年までに年平均9.9%の好業績を上げたのである。その後、世界の化学業界はデュポン、ファルベンとしI. C. I. の3社に分割されていった。

註

- (1) M. G. ブラックフォード著、三島康雄監訳、藤田誠久、柴孝夫、米山高生訳『ビッグ・ビジネスの比較経営史—イギリス、アメリカおよび日本—』111頁。同文館
- (2) M. G. ブラックフォード著、三島康雄監訳、藤田誠久、柴孝夫、米山高生訳『同書』112～113頁。同文館