

經濟論叢

第159卷 第1・2号

松下電器「協栄会」の歴史と現在……………	下 谷 政 弘	1
異動をめぐる労使協議の変遷(2)……………	久 本 憲 夫	20
ポスト冷戦と世界經濟の融合化……………	有 賀 敏 之	40
「ブリティッシュ亜麻会社」の事業展開(1) ……	林 妙 音	57
Markov Switching Model を用いた 日米の景気循環分析……………	中 川 満	71
松下電器の流通政策における 専売制と現金取引の意義……………	日 高 謙 一	87
戦時期「鐘紡グループ」と鐘淵実業の設立……………	鄭 安 基	107

經濟論叢 第157卷・第158卷 総目録

平成9年1・2月

京 都 大 學 經 濟 學 會

「ブリティッシュ亜麻会社」の事業展開(1)

— 生産から販売へ —

林 妙 音

I 概 観

本稿及び以下予定の論稿は、1746年に設立されたブリティッシュ亜麻会社(以下、BLCと略称)¹⁾の事業展開の実態を分析する。市場環境の変化を受け、BLCの事業活動がどのように展開していったのか、それが1740年代以後のスコットランド経済構造の形成にどのような影響を与えたのか。この問題を明らかにすることが分析の課題である。

BLCの事業展開過程は表1のように要約することができる。表1は出資者総会と取締役会の議事録から、事業活動の進行にとって重要な報告項目だと考

表1 ブリティッシュ亜麻会社の略年表

決議年月	内 容
1746.09.17	第一回の出資者総会が開催される。
1746.09.18	ロシアから亜麻原料を輸入し、代理人に準備や紡績加工を委託する。
1746.10.02	オスナブルクを中心とする粗製亜麻布の製織を条件に、抵当つきの現金貸し付けを織布業者に与える。
1746.11.26	ハイランドでの紡績生産が開始する。
1747.04.17	約束手形の発行による資金調達を開始する。
1747.09.07	サルトン漂白場が設立され、自社漂白生産が開始する。
1747.09.10	亜麻製品購入の代金支払い手段として、約束手形が発行される。
1747.08.13	ロンドン支店が設立される。

1) ブリティッシュ亜麻会社の設立背景や初期の経営構造については、筆者稿「スコットランド「ブリティッシュ亜麻会社」の経営基盤—経営構造と事業内容との関連を中心に」『社会経済史学』第62巻第2号、1996年を参照されたい。

- 1747.11.20 ロイヤル銀行から融資される。
- 1749.05.18 グラスゴウ支店が設立される。
- 1750.03.29 債券 bond, 手形 bill を発行し, £10,000 以内の資金を調達する。
- 1750.05.03 委託料金の支払いをめぐる、ロンドン支店代理人 J. グッドチャイルドとの係争が表面化する。
- 1750.06.21 準備, 紡績生産がドイグ D. Doig との合併事業に移管する。
- 1750.08.02 不良債権の問題が表面化する。財務裁判所 Court of Exchequer から £10,000~12,000 の融資を受ける。
- 1751.10.22 ロイヤル銀行から融資を受ける。
- 1753.01.18 良質亜麻布を減産する。
- 1753.02.15 取引先の倒産問題が報告される。
- 1753.04.12 グラスゴウでの累積債権 (£2,823. 12d) の問題が報告される。
- 1753.12.20 輸出補助金の停止に対応して, グラスゴウ商人に長期の信用決済期間を与え, 亜麻製品の輸出販売を促進する。
- 1754.04.01 輸出補助金が一時停止する。
- 1754.01.31 取引先の連鎖倒産が報告される。(03.07, 04.18も同じ報告。)
- 1755.02.20 グラスゴウ支店が閉鎖される。
- 1755.11.14 ロイヤル銀行から為替手形 bill of exchange の信用供与を受ける。
- 1755.03.03 輸出補助金の一時停止とフランス, ドイツからの亜麻製品の大量流入による競争の激化が報告される。その対応策として, ①不良債権回収の強化, ②国内市場向けの亜麻製品事業に経営資源を集中すること, ③在庫製品を売りさばくことが講じられる。
- 1756.04.08 トッドは正式のロンドン支店支配人として任命される。
- 1756.06.01 輸出補助金が再開される。
- 1757.07.15 羊毛製造業者に貸し付けを与える。
- 1758.11.16 委託販売を通じて, マンチェスターやリバプールへの亜麻糸販売が開始する。
- 1759.07.26 ロイヤル銀行から £3,000 の融資を受ける。
- 1759.01.11 トッドが辞任し, 亜麻製品の卸売商人として B L C のロンドン販売業務を一手引き受ける。
- 1759.02.08 ロンドン支店が閉鎖される。
- 1761.03.11 リスボンへの合併輸出事業計画が提案される。→否決された。
- 1761.08.17 スペインへの輸出事業が行われる。→失敗に終わった。
- 1761.12.17 D. ドイグとの合併事業契約が破棄され, 1762年2月28日までその清算過程が続く。
- 1762.03.29 約束手形の支払いに関する任意選択法 Optional Clause を取り入れ, 現金枯渇の問題を緩和する方法が採用される。

1762.07.05	7年戦争の軍事特需によって、北アメリカと西インド諸島向けの亜麻製品の販売が好況を呈する。
1762.11.23	グラスゴウでの不良債権先の名簿が公表される。
1763.03.07	大量の不良債権の問題で、出資者総会は事業活動を委託販売業務に集中する意向を表明する。
1763.03.05	マカロックが支配人を辞する。取締役会でマカロックとの合併事業計画が論議され、取締役の間の反目が生じる。
1763.07.21	マカロックとの合併事業契約が調印され、事業が試験期間に入る。
1763.11.21	スコットランド銀行による会社の信用を損なう敵対行為が報告される。それに対応するために、ロイヤル銀行や金融商に現金融資を求める。
1764.06.04	債権総額が £182,767 に達し、そのうち少なくとも £46,287 が回収不可能の不良債権であることが明らかとなる。
1764.12.03	為替手形の割引による約束手形の流通業務が拡大傾向にある。
1764.03.16	スコットランド銀行の敵対行為による取り付け騒ぎが続く。
1765.05.07	ロイヤル銀行から £6,000 を借り入れる。
1765.06.07	マカロックとの合併事業契約が廃棄される。
1765.01.22	02.07, 04.24, 08.09, 11.16, 12.11 亜麻製品製造業者への現金貸し付けと手形の割引が行われる。
1765.05.23	会社の金融支店 cash office の営業が開始する。営業時間は午前9時から午後3時までと午後5時から7時までに決める。
1765?	副総裁のドラモンド G. Drummond が会社の新たな事業内容計画を取締役に提出する。サルトン漂白場やハイランドの紡績事業以外のあらゆる亜麻生産事業から撤退する方針が明らかとなる。
1765?	ロイヤル銀行から「銀行」として認められる。
1766.08.01	約束手形の呈示による現金支払い要求が続き、資金不足のため、出資金の払い込み要求が行われる。
1767.01.01	アイルランドの製造業者に現金信用を与える。 域内南部の Berwick 州で会社の信用に悪影響を与える流言が広がり、ロイヤル銀行や Newcastle の金融商に資金援助を求める。
1770?	ハイランド紡績委託商人からの原料請求が断られ、ハイランドでの紡績生産を停止することが明らかとなる。
1771?	スコットランド銀行から「銀行」として認められる。
1772.03.02	サルトン漂白場が売却され、亜麻生産事業から撤退し、銀行への転化をなし逃げる。

資料：Minutes of the Proceedings of the General and Quarterly Courts of the British Linen Company Commencing September 17th 1746, Edinburgh. Dec. 1 1746-Mar. 2 1772.

Minutes of Court of Directors of the British Linen Company. Aug. 2 1746-Feb. 11 1768.

C. A. Malcolm, The History of the British Linen Bank, Edinburgh, 1950.

えられるものを抜き出して、作成したものである²⁾。この表の内容から窺われるように、亜麻製品のイングランドとアメリカ植民地への移、輸出拡大を目指して設立されたB L Cは、営業初期においてきわめて広範囲な事業活動を展開している。1746年9月に大量の亜麻原料が海外から輸入されはじめた。その後ハイランドでの紡績生産や織布、準備、漂白工程における拡大生産の計画案も次々と実行に移された。生産工程の拡充に応じて、イングランドやアメリカ植民地への販売促進も必要となってきており、それに伴ってロンドンとグラスゴウとを拠点とする支店が相次いで設立された。1750年までにB L Cはすでに、亜麻原料の輸入から、準備、紡績、織布、漂白生産、そして製品の販売などのあらゆる関連分野に進出しており、当時の亜麻事業団体の中で最も大きな事業規模をもつものとして成長するに至ったのである³⁾。

ところで、1753年以後の事業内容を見てみると、良質亜麻布の減産をはじめ、亜麻生産事業の規模がしだいに縮小していったことが分かる。1754年4月の輸出補助金の一時停止によって、B L Cは設立以来最初の経営危機に見舞われ、それに対応するために生産規模や範囲の縮小が講じられたのである。この年に輸出向けの織布生産が大幅に削減され⁴⁾、紡績以外の生産活動も景気の回復を待つ形で一時的に停止した。1756年6月に輸出補助金の付与が再開され、さらに英仏七年戦争による軍事特需の刺激を受け、織布生産の関連諸分野は再び活況を呈するようになった。図1が示しているように、1756年から亜麻布の売り上げ高は再び上昇傾向に転じ、1760年に最高の売上水準を記録したのである。

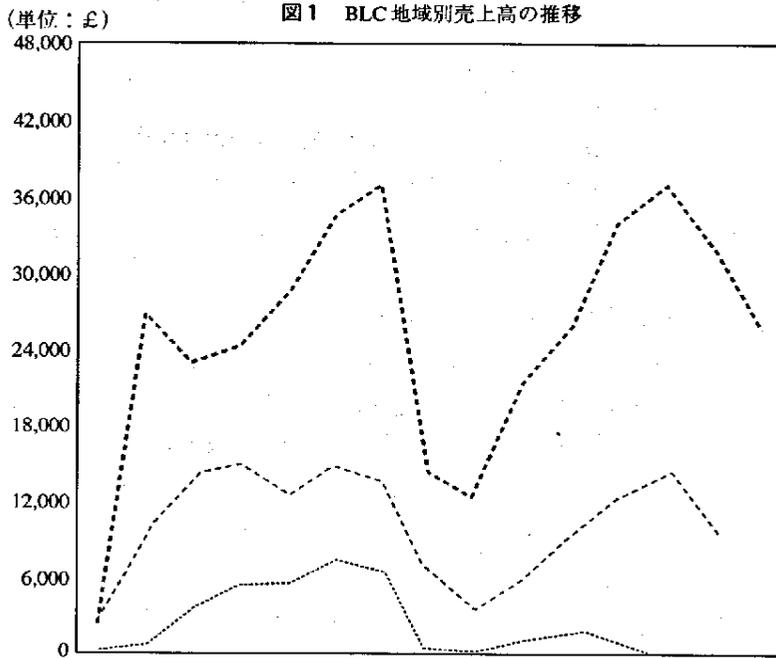
しかし、1750年代中葉により、「委託生産」の形で調達される亜麻布の比重

2) ブリティッシュ亜麻会社は1979年にスコットランド銀行に吸収合併されたので、同社の出資者総会や取締役会の議事録、そして会計帳簿などの関連史料は、現在すべてスコットランド銀行の史料館 *Bank of Scotland Archive* に収められている。

3) S.G. Checkland, *Scottish Banking A History 1695-1973*, Glasgow, 1975, p. 96. 資本規模だけではなく、亜麻製品生産高から見ても、B L Cは他の事業体より際立って高い割合を占めていた。

4) A.J. Durie, *The Scottish Linen Industry in the Eighteenth Century*, Edinburgh, 1979, pp. 131-132. 「自社生産」による輸出向けの粗製亜麻布オスナブルク Osnaburgh や良質亜麻布の減産が行われただけでなく、「委託生産」の注文件数も大幅に減少した。

図1 BLC 地域別売上高の推移



	1747年	1749年	1750年	1751年	1752年	1753年	1754年	1755年	1756年	1757年	1758年	1759年	1760年	1761年	1762年
エディンバラ	2,501	9,464	14,050	15,113	12,817	14,638	13,909	6,775	3,437	6,050	8,251	12,269	14,400	14,356	14,231
ロンドン	0	16,794	5,286	8,936	10,183	12,399	16,881	6,883	8,686	14,073	15,900	21,883	22,547	17,675	11,033
グラスゴウ	0	526	3,657	5,264	5,483	7,720	6,427	734	111	1,299	1,519	0	0	0	0
全 体	2,501	26,784	22,993	24,315	28,485	34,757	37,217	14,392	12,234	21,422	25,670	34,152	36,947	32,031	25,264

がしだいに高まっていったことは注意を要する⁵⁾。「委託生産」の下で、会社は実際に何の生産の経営管理にも参加しておらず、したがってBLCはすでに織布生産事業から手を引く方針にしたとすることができるのである。事実、1754年の輸出補助金の一時停止を契機に、事業活動の重心はしだいに生産から販売と金融との方に移っていくようになった。1759年に共同支配人のトッド William Tod がBLCから独立し、その後亜麻布販売活動への傾斜は一段と鮮明

5) 1750年代中葉までは、織布生産は主として「委託生産」と「自社生産」という二つの生産方式の下で行われていた。二つの生産方式のそれぞれの具体的内容に関しては、筆者稿、前掲論文を参照されたい。

になってきた。1760年代に入ると、BLCはもっぱらハイランドでの紡績事業やサルトン漂白場だけを経営する形で、亜麻生産事業に参加していたのであった。

このような生産事業の縮小過程において、BLCの事業活動にはもう一つ大きな変動が生じた。すなわち、不良債権の問題で会社財務がしだいに緊迫してきた状況の下で、製造業者への貸し付け件数と約束手形の発行量とが、ほぼ同時進行的に増大したことである。本来、製造業者に担保つきの貸し付けを与えることは委託方式による織布生産を促進するための経営措置であった。亜麻生産事業が栄えていた時期には、製造業者への貸し付け業務は会社全体の業務活動の中で、それほど顕著な比重を占めていなかった。しかし、1754年の経営危機の後、貸し付け件数はうなぎ登りに上昇し、生産業務の衰微とは対照的に、貸し付け業務の好調が目立っていた。

もっとも、貸し付け業務の基盤を拡大することができたのは、BLC発行の約束手形が広範囲の流通性をもっていたからである。1747年9月に短期の運転資金を調達するために最初の約束手形が発行され、事業活動の拡大とともに、その流通範囲はしだいに広がっていった。やがてBLC発行の約束手形が亜麻関係業者の間の流通手段となり、それによってBLCは自社発行の手形で、大規模な貸し付け業務を行うことができるようになったのである。不良債権の問題で会社財務の緊迫状態が続く中で、このような貸し付け業務はBLCにとって、利益の獲得を保障できる最も安全な分野であった。約束手形の発行、および亜麻関係業者への貸し付け業務は相互に支えあい、やがてこの二種類の業務の比重が完全に亜麻関係事業のそれを凌駕してしまったのである。

こうした事業過程の概観から分かるように、1754年の輸出補助金の一時停止を境に、BLCの事業展開の方向は大きく変化した。1750年代末までは事業の重心が亜麻製品の生産と販売活動とにおかれていた。それ以後の事業活動がしだいに販売、金融業務へ傾斜していき、やがて1770年代初頭にBLCは銀行として新たな事業展開を迎えるようになったのである。こうして、1750年代中葉

を区分点として、BLCの事業展開過程を二つの段階に分けることができるであろう。この段階区分に従い、本稿及び次稿は1750年代中葉までの事業内容と財務状況を分析することにする。その際に、事業活動の重心が生産から販売と金融へ移っていったことの契機がどのように形成されたのか、ということの解明に焦点が合わせられる。

II 生産と販売との統合経営

(1) 生産工程の垂直統合

輸出補助金を目当てに設立されたBLCは営業初期において、輸出向けの亜麻布の生産拡大と販路の開拓に事業の重心をおいていた。この時期の事業経営の最も顕著な特徴は生産と流通過程の垂直統合にあった。すでにBLCの前身会社の「エディンバラ亜麻組合企業」により、亜麻布の製織が営まれていたため、株式会社に改組して以来BLCは亜麻布の製織工程を中心に、事業の垂直統合を進めていったのである。

織布工程はこの時期に、自社生産と委託生産という二つの生産方式によって行われていた⁶⁾。二つの生産方式はそれぞれ良質亜麻布と粗製亜麻布の生産に適用されていたが、その中で特に注目に値するのは、委託生産方式の下で行われていた製造業者への信用供与業務である。委託生産方式は本来、会社側の生産管理責任を軽減し、製品の生産と販売過程に生じうる危険を委託先に転嫁しようとする経営措置であった。資金力を欠いている製造業者を援助する意図もあり、BLCは製造業者に前貸しの形で亜麻糸や織機を与えたり、担保つきの信用供与を行ったりして、製造業者に様々な資金調達上の便宜を提供したのである⁷⁾。事業活動の展開にとって、特に重要であった担保つきの信用供与の具

6) A. J. Durie, *op. cit.*, pp. 133. デューリーによると、良質亜麻布の品質に対する要求が高く、したがってその生産が会社の直営作業場で行われ、生産が常に会社の監督下におかれているような「自社生産」方式が多く採用された。それに対して、粗製亜麻布の場合は品質に対する要求が比較的到低く、しかも生産立地が広い範囲に分散し、会社の直接管理の手が届けにくいので、「委託生産方式」が特に適用されていたのである。

7) *Minutes of Court of Directors of the British Linen Company, Oct. 2 1746. Edinburgh.*

体的な内容は、1746年10月2日の取締役会における決議内容から窺うことができる。すなわち、B L C指定の粗製亜麻布の製造にあたって、製造業者は会社当てに担保額以内の為替手形や約束手形を振り出すことができ credit for drawing Bills or Notes on this company, 貸し付け金が法定利率で加算され、亜麻布と引き換えに決済されるというものであった。貸し付け業務はこのように、最初は単なる生産を促進するための補助措置であったが、生産規模が拡大するにつれ、その本来の補助的性格にはしだいに変化が生じてきた。それが次第に生産業務にとってかわり、事業活動の重心となることは後に見るであろう。

織布工程を起点とする事業の統合過程はまず後方へ、すなわち紡績、準備工程、および亜麻原料の輸入へ進んでいった。早くも1746年9月18日に開かれた第一回の取締役会で、支配人のマカロックが、ザンクト・ペテルブルグにいる原料仕入れ代理人と連絡をとり、そこから200トン近くの亜麻原料を輸入するよう指示された一方、輸入した亜麻原料を代理人 agents に配分し、原料の委託紡績加工を行うことも決議されたのであった⁸⁾。域内製造業者への原料供給を確保するため、亜麻原料はその後続々とバルト海地域やオランダから輸入されてきて、輸入量が増大する傾向にあった。このように増えつつあった原料を加工するために、B L Cは「漁業・製造業理事会」Board of Trustees for Fisheries and Manufactures (以下、「理事会」と略称)の協力を得て、1747年の夏に集中的にハイランド東海岸地域での紡績拠点の数や規模を拡大した⁹⁾。公益的性質をもっていたハイランドでの紡績事業は後にB L Cの中堅事業分野となり、「理事会」の資金的援助の下でB L Cが亜麻事業から撤退するまで続けられた¹⁰⁾。また、同じく織布工程の前工程に属する準備工程も、1750年にド

\ Cournant, Oct. 16 1746.

8) *Minutes of Court of Directors*, Sep. 18 1746.

9) *Ibid.*, July 9, Sep. 10 1747, C. A. Malcolm, *op. cit.*, pp. 20-24. 1757年までにB L Cの管理下におかれていたハイランドの紡績拠点は次の諸地方町に点在していた。すなわち、Cromarty, Kirkwall, Dornoch, Dingwall, Wick, Tain, Lochbroom, Lochcarron, Glenmoriston などであった。

10) F.M. Irene Dean, *Scottish Spinning School*, London, 1930. 飯塚 正朝『[[国富論]]と18世紀スコットランド経済社会』九州大学出版会、1990年、214-215頁。*Minutes of Court of Directors*, Mar. 22 1759. 1745年のジャコバイトの反乱が平定した後、ハイランドを中心とする地域で農ノ

イグ David Doig との合併事業契約の締結によって¹¹⁾、B L Cの事業経営の中に包摂されるようになった。

後方統合に続いて、漂白工程と販売網の整備を含む前方統合の動きは1749年の秋に開始された。亜麻製品の付加価値は漂白加工技術に左右されるところが大きく、そのため漂白工程の改善は事業経営の重心の一つであった。1747年9月に、副総裁のミルトン卿の援助の下で¹²⁾、亜麻糸や亜麻布の漂白加工を行う作業場がエディンバラ近郊のサルトンに設立された。単に準備、漂白生産に従事するだけではなく、サルトン漂白場は漂白生産技術の向上をも目指していた。しかし、域内の熟練工の不足や良質原材料の入手が容易でないなどの問題で、その経営は最初から困難を極めたものであった。こうした状況の中で、漂白作業の一部を外部に委託しながら、B L Cは「理事会」に資金援助を求め¹³⁾、サルトン漂白場の経営維持に力を注ぎつづけた。結果としては、サルトン漂白場で準備、漂白加工を受けた亜麻製品は品質や価格競争力において、たしかに大きな進捗をなしとげた。しかし、この成果が目に見える形で現れたのは、1760年代になってからのことであった¹⁴⁾。生産性向上の効果が現れるまで、「理事会」の資金援助なしでは、ほとんど経営が成り立たなかったことを考えると、サルトン漂白場の経営は、果たしてB L C亜麻事業の収益向上に寄与したかど

業、製造業、イングランド語教育、宗教など様々な分野にわたる大規模の教化政策が行われた。その中で、雇用人口の増大を目指す製造業の振興策が特に重視され、「理事会」の主導の下で紡績学校の設立や亜麻原料の配給などの政策措置が施行された。亜麻原料をハイランドに供給し、紡績学校で訓練を受けた労働者の雇用を引き受け、完成品の亜麻糸を販売することはB L Cのハイランド紡績事業の主要な活動内容であった。

- 11) *Minutes of Court of Directors*, June 21 1750. D. ドイグとの合併事業契約の締結によって、準備と紡績生産に関するすべての業務活動がドイグの管理下に移るようになった。
- 12) *Minutes of the proceedings of the General and Quarterly Courts*, Edinburgh, Sep. 7 1747. C. A. Malcolm, *op. cit.*, p. 237. サルトンはミルトン卿の領地であり、そこでミルトン卿は割安の賃借料 Tack Duty (1 エーカー 20s. の年率) でB L Cに土地や建物を提供しただけでなく、生産設備の購入や労働者の雇用に必要運転資金も年 £7.10s. の利率でB L Cに貸し付けたのである。
- 13) *Minutes of Court of Directors*, Sep. 13, Nov. 22 1750.
- 14) *Minutes of the General and Quarterly Courts*, July 5, 1762. 1762年7月の出資者総会で初めてサルトン漂白場の経営についての積極的な評価が下ろされた。そこでG. ドラモントとP. リンズィとの合同報告がなされ、その内容によるとサルトン漂白場で訓練を受けていた数人の漂白工は、すでに自己の漂白場をもつに至ったのであった。

うかは疑問である。この問題の検討は次節に譲るとして、ここでまずBLCと「理事会」との間の関係に目を向けたい。BLCの事業展開に対して、「理事会」という政策団体が大きな影響力を発揮したのである。

「株式会社」としてのBLCの設立が、「理事会」の支持に大きく負っていたのと同じように¹⁵⁾、その事業活動の展開も「理事会」の政策援助に負うところが大きかった。もとより「理事会」は、自ら策定した亜麻産業振興措置の実行をBLCに委託しようとする傾向があった。BLCがケンブリク Cambric 良質亜麻布の生産拡大に取り組み、そしてハイランドでの紡績事業やサルトン漂白場の経営にまで手を延ばしたのは、そうした「理事会」の姿勢による影響が大きかったのである¹⁶⁾。一方、BLCが自ら手掛けた事業活動に対しても、「理事会」は地域政策団体として様々な形での援助を行った。1755年の輸出補助金の再開を促す請願運動を主導したのは「理事会」であり、ロイヤル銀行と友好関係を保つことができたのも、「理事会」の背後からの働きかけがあったからである¹⁷⁾。「理事会」、ロイヤル銀行、BLC、それぞれの人事構成を一瞥すれば、三つの団体の間にこのような緊密な協力関係ができていたことは、不思議もないことが分かる。BLCの実質的指導者であったミルトン卿は「理事会」の首座を占めた人物であり、彼はロイヤル銀行の重役をも兼ねていた。1763年に人事交替が起こり、BLCの経営主導権が当時エディンバラ市長を務めていたドラモンド George Drummond の手中に移ったが、彼も「理事会」とロイヤル銀行で発言力をもつ人物であった¹⁸⁾。そのほかに、まだ多くの橋渡し役のような関係者が存在していた¹⁹⁾。こうした役員人事の重なり合いから出発した三団体の様々な事業関係を考えると、「理事会」、ロイヤル銀行、BLC、

15) 筆者稿、前掲論文を参照。

16) Alex. J. Warden, *The Linen Trade*, London, 1967, pp. 452-453. C. A. Malcolm, *op. cit.*, pp. 20, 53.

17) A. J. Durie, *op. cit.*, p. 151.

18) S. G. Checkland, *op. cit.*, pp. 57, 59. 北 政巳『近代スコットランド社会経済史研究』同文館、1985年、72、127-128頁。

19) H. Hamilton, *The Industrial Revolution in Scotland*, London, 1966, p. 79. 北、前掲書、48、61頁。

この三つの団体は合同後のスコットランド地域経済を支える「三本柱」のような役割を担っていたということが出来る²⁰⁾。B L Cがこの仕組みの中で、スコットランド地域行政の下請け機関、言い換えれば「国策会社」として位置付けられていることは、その事業展開にとって特に重要な意味を持っているのである。

しかし、B L Cは地域産業振興策の実行機関として、「理事会」とロイヤル銀行の援助を後ろ盾にもつことができるにもかかわらず、依然として「株式会社」という企業形態の下でその事業活動を進めていかなければならなかった。前述したように、この時期において紡績や漂白だけではなく、海外からの原料の輸入や直営作業場での織布生産の規模的拡大も進んでいた。この膨大な事業計画を実行するには、何よりも多額の運転資金が必要であった。出資金の追加払い込みや外部資本の調達はともかくとして、この場合に製品の早期の販売実現による投下資金の迅速な回収が、経営上の最も重要な課題であった。それを実現するために、B L Cはさらに亜麻製品の販売機構の整備に乗り出したのである。

(2) 販売機構の樹立

製品の販売にあたって、最初は「委託販売」が主要な形態であった。エディンバラ本社は、亜麻製品を買い求めに来る顧客を待つ形で販売活動が行われていたが²¹⁾、それ以外の地域での販売活動は主にその地域の有力商人に委託されていた。東北ロウランド地域においては、会社の生産拠点が各地に点在していたため、そこで培われた人間関係を利用して、販路の開拓が進められた。

しかし、域外市場での販売活動の進展は順調ではなかった。域外販売の最も重要な拠点であるロンドンでは、当初グッドチャイルド John Goodchild とい

20) C. A. Malcolm, *The History of the British Linen Bank*, Edinburgh, 1950, pp. 23-24, 34. 北前掲書, 66頁。

21) C. A. Malcolm, *op. cit.*, pp. 25-26.

う卸売商人に製品の販売が委託されていた²²⁾。製品の価格、販売先、さらに販売先に与える信用期間などがほとんど彼の意のままに決定される状態の下で、ロンドンでの販売活動はまもなく破綻を来した。売上高が伸び悩むとともに、グッドチャイルドに多額の委託手数料が支払われていたのである²³⁾。そこで、域外市場での販売活動の効率を上げるために、BLCはロンドンでの販売組織の整備に乗り出した。グッドチャイルドとの委託販売契約が解除され、1747年8月に製品の販売、亜麻原料の輸入、そしてそれに関連する輸送や保険業務を取り扱う支店がロンドンに設立された²⁴⁾。ロンドン支店の設立に続いて、1749年5月にグラスゴウにも販売支店が設立された²⁵⁾。グラスゴウ支店の設立をもって、エディンバラ、ロンドン、グラスゴウ、この三つの拠点を中心とする会社の販売機構が正式にできあがったのである。

(3) 事業機能

こうして、亜麻製品の生産と販売の統合によって特徴づけられるBLC事業の基本構造は、ほぼ1750年代の初頭までに整えられるに至った。図2に示されているように、この時期に行われた事業活動の範囲は、スコットランド域内だけではなく、ヨーロッパ大陸、イングランド、さらにアメリカ植民地にも及んでいる。事業活動の展開をこうした空間的視点から見直すと、BLCの事業機能について次の二点を指摘することができる。第一に、スコットランド各地に散在している紡績、織布、漂白工程の生産拠点を自社の事業内部に収め、それ

22) *Ibid.*, p. 27. ロンドンでの販売活動は主に委託販売によって行われていたが、支配人のトップは常にロンドンやイングランドでの繊維生産に従事している主要な地方都市や貿易港に赴いて、そこで顧客先を開拓するに当たっていた。

23) *Minutes of Court of Directors*, Nov. 26 1746, Apr. 2 1747, May 3 1750.

24) *Ibid.*, Sep. 10 1747. A. J. Durie, *op. cit.*, p. 128. ロンドン支店の経営管理にあたっては、同じリンネル卸売商のチャイルド Nathial Child が支店管理人 *keeper* として、年俸 £100 で雇われていた。

25) *Minutes of Court of Directors*, May 18 1749. グラスゴウ商人のジョンソン James Johnson とコークパン Robert Colquhoun は支店代理人 *agent* として雇われ、販売業務の執行に当たっていた。

図2-1 アメリカ植民地での販売先

図2-2 ブリテンにおける生産と販売拠点

図2-3 原料の輸入先



図2-2

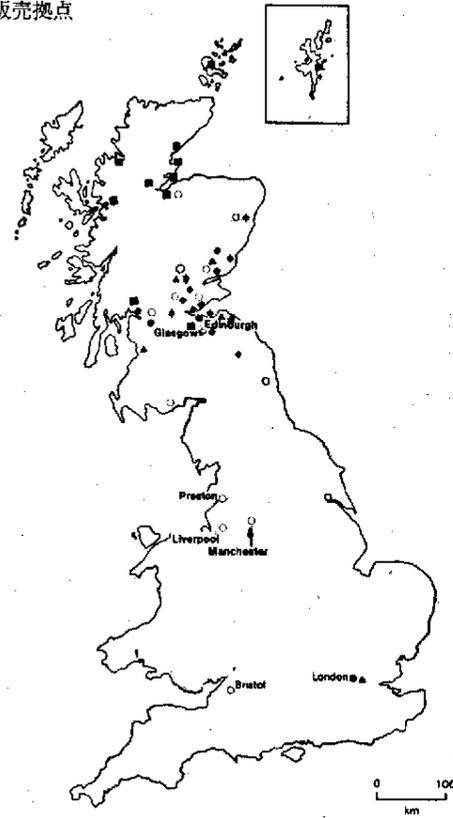


図2-3



記号表示:

- △ 原料の輸入先
- 紡績工程の拠点
- ◆ 織布工程の拠点
- ▲ 漂白生産の拠点
- 販売支店
- 委託販売の拠点
- ⊕ 本社所在地

らをも一つの経営単位として有機的に再編成、統合する役割を果たしていた²⁶⁾。より広い意味でいえば、亜麻生産の企業活動を通じて、ロウランドとハイランドとを同じ社会的分業体系の下に統合することは²⁷⁾、BLCの果たした事業機能の一つであり、政策機能でもあったのである。

しかし、こうした生産統合機能も、第二の事業機能—生産空間と市場空間との連結役を前提にして、はじめて達成しうるものであった。市場空間としては、原料購入先と製品販売先の両方がある。海外から原料を輸入し、それを域内各地に分散している生産拠点に放出することによって、原料購入先としての市場空間と生産空間との連結が達成されるに至る。一方、経営内分業体制の下で製造された亜麻製品がエディンバラ本社から、ロンドン、グラスゴウにある販売拠点を經由して、南のイングランド、さらに大西洋対岸のアメリカ植民地にまで移、輸出されることは、生産空間と製品販売先としての市場空間との連結を意味する。このような製品市場、生産拠点、原料市場の三つの空間を有機的に結び付けることによって、BLCの生産統合機能がはじめて発揮されるのである。言い換えれば、亜麻生産を中心とする社会的分業体系の構築は、生産空間と域外に広がる市場空間との連結役を担うものがあったがゆえに²⁸⁾、実現可能となったのである。したがって、生産空間と市場空間との連結役を果たしたところに、BLCに固有の事業機能が存在しているのである。

26) 筆者稿、前掲論文、図1「プリティッシュ亜麻会社の事業構造」を参照されたい。

27) H. Hamilton, *An Economic History of Scotland in the Eighteenth Century*, Oxford, 1963, pp. 146-149. Leah Lenman, *Living in Atholl 1685-1785*, Edinburgh, 1986, p. 210. 飯塚, 前掲書, 1990年, 214-217, 240頁。

28) 渡辺 尚『ラインの産業革命—原経済圏の形成過程—』東洋経済新報社, 1987年, 84, 112頁。社会的分業体系の構築において、生産と市場空間を連結する役として「前貸問屋」が非常に大きな役割を果たしたことを、すでに渡辺尚がその「ファブリーク」の概念分析によって指摘している。こうした生産と市場空間の連結役としてのBLCの事業機能は、同氏が紹介している「ファブリカント」のそれと似ていることは特に注意を要する。