

イギリス商社と傘下事業会社の取締役兼任

—東南アジアの事例—

猿 渡 啓 子

I はじめに

イギリスの貿易商社が、海外における様々な事業会社設立において、一種のプロモーターないしオーガナイザーの機能を果たしたことは今までにも指摘されている。本稿が対象とする東南アジアについて言えば、現地で「エイジェンシー・ハウス⁽¹⁾ (Agency Houses)」(以下AHと略記)と呼称されるイギリス系商社が、大規模農業、鉱業および製造業において現地会社が設立される際、イギリス資本市場におけるプロモーター的役割を担い、また設立後もこれらの企業の経営管理を事実上担当した。その結果、それらの商社を中心として多くの事業会社が含まれる企業集団が形成され、これが現地経済において重要な構成要素となった⁽²⁾。本稿の課題は、この企業集団における商社と事業会社との関係を、東南アジアにおけるAHとプランテーション会社との間の取締役兼任を例に取り検討することである。

II 商社とグループ内企業との関係⁽³⁾

AHとそのグループによって構成される企業集団が現地経済に持つ支配力が問題とされる時、一般に抱かれているイメージは、すべてのAHがグループ内企業を完全に支配しており、従ってAHを核としてその集団の結合力は非常に強いというものである。換言すれば、AHはグループ内企業に一定の資本参加を行ない、それを根拠として、AHのパートナーないし取締役が事業会社の取締役となってその意思決定を事実上左右し、その結果、事業会社の経営管理機能全般がAHによって遂行されるというものである⁽⁴⁾。

このようなイメージが一般化した理由は2つ考えられる。まず、多くの場合、AHはパートナーシップないし私会社形態を採用しており、その経営の実態を解明することが困難であるという事実である。従って、大手AHの不完全なイメージが一般化され、定着した。さらに、1950年代末から60年代にかけて途上国が植民地型経済構造から脱却し自立的国民経済形成を目差したため、イギリス系AHによる現地経済支配が問題化した。まさにこのような批判に対抗するため、

AH自身がグループ内の支配力を強め、グループとしての結束を強化し始めたことは皮肉と言わねばならない⁽⁵⁾。

筆者が別稿において検討したように、このようなAHの取締役派遣を通じての事業会社支配は、20世紀初頭以降の大手AHに関してはほぼ妥当すると考えられる⁽⁶⁾。だが、中小AHのグループについては資料上の制約から従来ほとんど考察がなされなかったため、実態は不明のままであった。本稿は、企業要覧に記載されたいくつかの中小AHに関する投資家向けの広告を主たる手掛りとして取締役兼任の実態を明らかにし、それによって個々のグループの性格を解明しようとする試みである。なお、主たる資料として用いられるのは、イギリスの投資家向けに1910年代から出版されている *Rubber Producing Companies* (以下 *RPC* と略記) である。これには東南アジアに散在するイギリス系公開プランテーション会社が、イギリス登記、現地登記を問わず網羅されている。そして、一般投資家向け年鑑である *Stock Exchange Official Yearbook* (以下 *SEOY* と略記) およびイギリス企業の取締役、役員の所属が記載されている *Directory of Directors* (以下 *DOD* と略記) が補助資料として利用される。これらの3資料を併用することによって、個々のプランテーション会社の設立年、資本金、取締役、役員氏名、関係のあったAH名等の基本的な事柄はほぼ明らかとなるが、経営の詳細な実態あるいは持株関係については不明のままであることを付記しておく。

Ⅲ AHと傘下事業会社の取締役兼任——3グループの事例

RPC, 1918には、第1表に示したAH12社の広告が掲載されている。同12社のうち、業務内容の不詳な1社を除く11社について見ると、7社がプランテーション会社に対し経営代理と総務の両方を引受けている⁽⁷⁾。本節では、同表に示した12社のうち*印を記した中小AH3社について、同AH3社とそのAHと取引のあるプランテーション会社の関係、およびプランテーション会社相互間の関係を、取締役兼任を検討することによって明らかにする。この3社を選択した理由は、広告にAHの取締役が明記されているか (*Indo-Malay & Colonial Agency, Ltd.* と *Taylor, Noble & Co.*)、あるいは、AHが個人所有である (*The Straits Rubber Co., Ltd. & Allied Companies*) ために、AHとプランテーション会社の間の取締役兼任の有無を明確に出来るからである。なお、第1表に列記されたAH12社のうち、1917/18年段階で取締役を知ることが出来るAHは、公開株式会社となっているため *SEOY* に記載されているハリスンズ・アンド・クロスフィールド社 (*Harrisons & Crosfield, Ltd.* 以下 *H&C* 社と記す) と、社史⁽⁸⁾に取締役が明記されているガスリー社 (*Guthrie & Co.*) 以外では、*印を記した3社のみである。*RPC*, 1928に拠れば、ライオール・アンダースン社 (*Lyall, Anderson & Co.*) はパートナーシップであり、そのパートナー名(3名)も記載されているが、本節の対象とする時期と10年間の

第1表：企業要覧に記載された広告

AH	業 務	AHが左記業務を引受ける プランテーション会社数
Bright & Galbraith, Ltd.	総務及び経営代理	19
	総務及び経営代理	44
* The Indo-Malay and Colonial Agency, Ltd.	総務及び経営代理	12
Shand, Haldane & Co.	総務及び経営代理	11
Lintner & Co., Ltd.	不記載	11
* The Straits Rubber Co., Ltd. & Allied Companies	不記載	10
The Anglo-Dutch Estates Agency, Ltd.	巡回代理人(visiting agents) 及び商業代理	12
The Rubber Estates Agency, Ltd.	総務及び商業代理	30 (このうち4社に対しては 総務のみ)
* Taylor, Noble & Co. + Colombo Agents : Lewis, Brown & Co., Ltd.	総務及び経営代理	10
Lyall, Anderson & Co.	総務及び経営代理	12
Guthrie & Co., Ltd.	経営代理	15
Rowe, White & Co., Ltd.	経営代理	27
	総務及び経営代理	26

出所：Gow, Wilson & Stanton, Ltd., *Rubber Producing Companies*, 1918より集計。

ギャップがあるため、本稿では取上げない。さらに、本稿では人的交流（従って資金連携）を検討することを目的とするため、企業の所有するプランテーション面積等は一切問題としない。後の行論の必要上予め述べておけば、取締役が2つの会社の取締役を兼任するという場合、資金的な観点からは次の2つの場合が考えられる。すなわち、その取締役（個人あるいはそれによって代表される会社）が2つの会社へ株式投資しているか、あるいは、2つの会社の間で株式の持合いがある場合である。いずれの場合も何らかの資金連携があると考えられるが、その根拠は、当時、イギリスにおいては取締役はその会社の一定の株式を保有することが義務づけられることが一般的であった事実である。SEOYに拠れば、プランテーション会社の場合、取締役の資格としてほぼ100～200ポンド（額面は2シリング～1ポンド程度）の株式所有が要求されていた⁽⁹⁾。

先ず、インド・マレイ・アンド・コロニアル・エイジェンシー社（以下IM社と略記）グループを検討する。IM社は、バーニー（F. N. Varney）、クロス（G. F. Cross）、ウィリアムス（A. Williams）、ハートネット（D. P. Hartnett）という4名の取締役を持つAHであり、プランテーション会社12社の経営代理と総務を引受けている⁽¹⁰⁾。12社のうち、RPCとSEOYに不記載の2社を除いた残り10社の取締役を記したのが第2表である。同表から、先ず、AHの取締役4名はプランテーション会社の取締役を兼任していないことがわかる。これと関連して、プランテーション会社間での取締役兼任について注目されるのは、モーブレイ（Laurence Mowbray）が10

第2表：The Indo-Malay and Colonial Agency, Ltd グループにおける取締役兼任

	取 締 役	IM社グループ内 での取締役兼任数 +グループ外での 取締役兼任数
The Indo-Malay and Colonial Agency, Ltd.	F. N. Varney G. F. Cross A. Williams D. P. Hartnett	
IM社が総務及び経営代理を引受けるプラ ンテーション会社		
Anglo-Belgian (Sierra Leone) Corporation, Ltd.	G. St. L. Mowbray (会長) E. P. Wood A. Nichols T. E. Williams	10+0 1+0 1+0 2+0
Batavia and General Plantations Trust, Ltd.	G. St. L. Mowbray (会長) C. S. Gilman L. Incedon H. R. Savory F. W. Tazewell	1+0 2+0 2+0 4+0
Broadwater Rubber Estate Co., Ltd.	G. St. L. Mowbray (会長) F. W. Tazewell	
Cornish Kaolin, Ltd.	不記載	
East Malay Coconut Co., Ltd.	G. St. L. Mowbray (会長) I. C. Fraser H. R. Savory	1+1
Kamalpur Estates, Ltd.	G. St. L. Mowbray (会長) W. J. Barnett W. F. Ware	1+0 1+0
Lafayette Rubber Estates, Ltd.	G. St. L. Mowbray (会長) A. C. Hide T. E. Williams	3+0
Malay and Mid-East Rubbers, Ltd.	G. St. L. Mowbray F. W. Tazewell	
Nirpuzha Rubber Estates, Ltd.	G. St. L. Mowbray (会長) F. W. Tazewell A. C. Hide R. Norton-Dawson	1+0
Nyassa Plantations, Ltd.	G. St. L. Mowbray (会長) L. Incedon Dr. Artonio Genteno	1+0
Pedjantan Produce Co. Ltd.	G. St. L. Mowbray (会長) J. G. Bickford A. C. Hide	1+0
Seyidie Rubber & Cotton Estates, Ltd.	不記載	

出所：第1表と同じ出所より集計。

社の取締役会長として勤務していることである。モーブレイ以外にも3～4社の取締役を兼任している人物がいるが、モーブレイの地位は抜群である。そして、これらのプランテーション会社の特徴は、フレーザー (I. C. Fraser) を除く取締役全員がIM社グループにのみ属している点である。DOD, 1918 に拠れば、モーブレイはこれらのプランテーション会社以外の、イギリス本国の造船、飛行機製造会社の取締役会長をむしろ主たる役職としている人物である。従って、このグループの場合、モーブレイが事業拡張の一分野としてゴム・プランテーション事業を選択したと考えるべきであり、IM社は単なるエイジェントとしての役割を担っていると思われる。AHの取締役が事業会社の取締役会に入っていないことも、この関連から見れば当然と言えよう。また、このグループには、プランテーションを所有しない投資信託会社 (Investment Trust) 3社が存在している。これらの投資信託会社はプランテーション会社の株式所有と不動産所有を主要業務とするもので、1909年に初めて4社が設立された⁽¹¹⁾。なお、プランテーションの所在地に注目すれば、それらは地域的に分散している。

次に考察するAHは、テイラー・ノーブル社 (Taylor, Noble & Co. 以下TN社と略記) である⁽¹²⁾。広告に拠れば、このグループは、TN社が経営代理と総務を引受けるプランテーション会社10社と、TN社のコロambo・エイジェントであるルイス・ブラウン社 (Lewis, Brown & Co. 以下LB社と略記) が経営代理と総務を行なうプランテーション会社12社から構成される。TN社とLB社の間には何らかの連携があると考えられるが、広告からは詳細は不明である。第3表は、TN社とプランテーション会社10社の取締役構成を示したものである。同表から読み取れることは、第1に、TN社のパートナーシップの1人であるマッキイ (T. Mackie) はRPCに不記載の1社を除く9社全部の取締役となっている事実である。従って、TN社グループの場合、IM社に比べてAHとプランテーション会社の結びつきは強いと推測される。但し、TN社の残るパートナー2名は、9社の取締役にはなっていない。また、同2名は他のどのプランテーション会社の取締役をも兼任していないことがRPCから判明した。第2に、バーゲス (P. J. Burgess), ターベット (W. G. Tarbet), ライト (R. C. Wright) は、プランテーション会社2～3社の取締役を兼任している。しかし、彼等は必ずしもTN社グループにのみ属しているわけではない。バーゲス, ライト, ウィックウォー (V. R. Wickwar) は、むしろTN社グループ以外のいくつかのグループのプランテーション会社の取締役をより多く兼任している。さらに、マッキーもTN社グループに属さない2社の取締役を引受けている。第3表の下段にその2社の総務会社名と取締役名を記したが、総務会社はTN社ではない。第3に、TN社のグループにも、1917年までに投資信託会社が設立されていた。その投資信託会社はラバー・アンド・ティー・インベスターズ・トラスト (Rubber and Tea Investors Trust) であり、同社の取締役はTN社グループの中心人物であるバーゲス, ターベット, ライト, ブレアー (C. Blair) である。

第3表：Taylor, Noble & Co. グループにおける取締役兼任

	取 締 役	(1)
Taylor, Noble & Co.	T. Mackie W. B. Galloway } パートナー E. Michell }	
T N社が総務及び経営代理を引受けるプランテーション会社		
Bukit Panjong Syndicate, Ltd.	C. Blair (会長) T. Mackie E. Bowden-Smith P. W. Parkinson R. C. Wright	2+1 9+2(2) 1+0 1+0 2+3
Dorankande Rubber Estate, Ltd.	P. J. Burgess (会長) J. C. Dunbar T. Mackie W. G. Tarbet	3+7 1+3 3+1
Kinta Kellas Rubber Estate, Ltd.	E. Bedford (会長) A. T. Macer T. Mackie W. K. Smith	1+4 1+2 1+1
Kuala Pahi Rubber Estate, Ltd.	T. H. Phillips (会長) T. Mackie L. Whitehouse I. C. Fraser	1+1 1+0 1+1
Lochnagar (Ceylon) Rroduce Co., Ltd.	J. Polson (会長) T. Mackie W. Milne A. Thompson	1+1 1+0 1+0
Merton Rubber Syndicate, Ltd.	P. J. Burgess (会長) T. Mackie W. Maxwell W. G. Tarbet	1+0
New Kali Selogiri(Java) Plantations, Ltd.	H. de Courey-Hamilton (会長) A. M. Chance T. Mackie R. C. Wright	1+6 1+0
Selangor River Rubber Estate Co., Ltd.	N. Bingley (会長) C. W. Brown T. Mackie V. R. Wickwar	1+11 1+0 1+9
Woodend (Kelani Valley, Ceylon) Rubber and Tea Co., Ltd.	C. Blair (会長) G. M. Ballardie T. Mackie	1+1
Galkandewatte Tea Co., Ltd.		

注(1) T N社グループ内での取締役兼任数+グループ外での取締役兼任数。

(2) T N社グループ以外で T. Mackie が取締役となっているプランテーション会社。

Klian Kellas, Ltd.

総務会社 E. J. Townsend
取締役 E. Bedford (会長)
A. T. Macer
W. K. Smith
T. Macie

Parembe Rubber and
Tea Co. of Ceylon, Ltd.

総務会社 R. Blair
取締役 R. C. Wright (会長)
C. Blair
T. Mackie

出所：第1表と同じ出所より集計。

第4表：Lewis, Brown & Co. グループにおける取締役兼任

	取 締 役	(1)	総務会社
TN社のコロombo・エイジェント Lewis, Brown & Co., Ltd.	不記載		
LB社が総務及び経営代理を引受けるプランテーション会社 Aboyne-Clyde Rubber Estates of Ceylon, Ltd.	Colonel Sir A. P. du Cros (会長) Capt. G du Cros Capt. W. du Cros R. Davidson	1+0 1+0 1+0 1+0	W. S. Burnett
Neboda (Ceylon) Rubber and Tea Estates, Ltd.	H. P. E. Drayton (会長) T. G. Hayes E. H. de Winton	1+1 1+2 1+6	F. A. Bagnall
Langat River (Selangor) Rubber Co., Ltd.	不記載		
The Ribu Riubber Co., Ltd.	不記載		
The Uva Rubber Co. of Ceylon Ltd.	不記載		
The Ragama Tea and Rubber Co., Ltd.	不記載		
The Monte Cristo (Ceylon) Tea and Rubber Co., Ltd.	不記載		
The Cocoawattee (Ceylon) Rubber and Tea Estate, Ltd.	不記載		
The Galphele Tea and Rubber Estates, Ltd.	J. Ramsden (会長) E. T. Wright P. Eckersley J. H. Hayes	1+5 1+1 1+0 1+0	W. H. Stentiford
The Tismoda Estates Co., Ltd.	T. W. Palmer (会長兼専務取 締役) W. H. Ambrose	2+0 2+0	Ambrose and Palmer
The Ukuwella Estates Co., Ltd.	T. W. Palmer (会長兼専務取 締役) W. H. Ambrose J. P. B. Anley H. L. Anley	1+0 1+0	Ambrose and Palmer
The Ankande Estates Co. of Ceylon, Ltd.	不記載		

注(1) LB社グループ内での取締役兼任数+グループ外での取締役兼任数。
出所：第1表と同じ出所より集計。

第4に、TN社グループも、地域的にかなり分散したプランテーションを所有している。

次に、TN社のコロombo・エイジェントであるLB社とプランテーション会社12社の取締役を示したのが第4表である。プランテーション会社12社中7社は、RPCとSEYOYのいずれにも記載されていない。なお、同7社のうち3社はルピー会社であることがRPCから明らかであ

第5表：The Straits Rubber Co., Ltd & Allied Companies グループにおける取締役兼任

	取 締 役	(1)	総務会社
プランテーション会社 The Straits Rubber Co., Ltd.	E. L. Hamilton (会長) T. Cuthbertson Cap. Sir J. F. Ramsden B. A. Young	9+10 3+1 3+0 4+0	F. E. Maguire
The Penang Rubber Estates Co., Ltd.	不記載		
The Tali Ayer Rubber Estates, Ltd.	E. L. Hamilton (会長) Cap. Sir J. F. Ramsden B. A. Young		F. E. Maguire
The Rubana Rubber Estates, Ltd.	E. L. Hamilton (会長) T. Cuthbertson Cap. Sir J. F. Ramsden B. A. Young		P. E. L. Taylor
The Bagan Serai Co., Ltd.	E. L. Hamilton (会長) A. Young C. R. Hoare	1+0	P. E. L. Taylor
The Batak Rabit Rubber Estate, Ltd.	E. L. Hamilton (会長) M. Allen A. Young	1+0	P. E. L. Taylor
The Glenshiel Rubber Estates Co., Ltd.	E. L. Hamilton (会長) E. A. Bennett V. V. Wickwar	3+4 1+9	P. E. L. Taylor
The Kurau Rubber Estate, Ltd.	E. L. Hamilton (会長) T. Jaffrey A. C. Moore E. A. Bennett	1+0 1+0	P. E. L. Taylor
The Merchiston Rubber Estate, Ltd.	E. L. Hamilton (会長) J. Turner E. A. Bennett	1+7	F. E. Maguire
The Orient Trust, Ltd.	E. L. Hamilton (会長) Major I. Buxton T. Cuthbertson J. B. Young	1+0 1+1	F. E. Maguire

注(1) SRAC グループ内での取締役兼任数+グループ外での取締役兼任数。

出所：第1表と同じ出所より集計。

る。この場合、RPCの広告が正しいとすると、コロombo・エイジェントのLB社がイギリス登記のスターリング会社5社の経営代理と総務を引受けていることになるが、実際にはこれは不可能であるし、第4表に示されるように、総務はロンドンの個人あるいは企業が受け持っている。つまり、この例に現われているように、経営代理と総務の両方を引受けていると読み取れる広告は必ずしも正しいとは限らない⁽¹³⁾。いずれにせよ、これらの5社は、類型化出来ない程共通点が少ない。先に見たTN社グループとこのLB社グループの間には、総務会社名と取締役名の中

第6表：E. L. Hamilton の取締役兼任数

プランテーション会社・投資信託会社	左記のプランテーション会社ないし 投資信託会社に対する総務会社
* The Straits Rubber Co., Ltd.	F. E. Maguire
* The Tali Ayer Rubber Estates, Ltd.	F. E. Maguire
* The Rubana Rubber Estates, Ltd.	F. E. Maguire
* The Bagan Serai Co., Ltd.	P. E. L. Taylor
* The Batak Rabit Rubber Estate, Ltd.	P. E. L. Taylor
* The Glenshiel Rubber Estates Co., Ltd.	P. E. L. Taylor
* The Kurau Rubber Estate, Ltd.	P. E. L. Taylor
* The Merchiston Rubber Estate, Ltd.	P. E. L. Taylor
* The Orient Trust, Ltd.	F. E. Maguire
* Cheras Rubber Estates, Ltd.	Ed. Boustead & Co.
Chersonese(F. M. S.) Estates, Ltd.	Thomas Barlow & Brother
* Djasinga Rubber Estates, Ltd.	H & C
Gula-Kalumpong Rubber Estates, Ltd.	Ilbert Anderson & Co.
Malayalam Rubber and Produce Co., Ltd.	H & C
Rubber Plantations Investment Trust, Ltd.	H & C
* Selaba Rubber Estates, Ltd.	H & C
* Sungei Batu (Malaya) Rubber Estates, Ltd.	Ed. Boustead & Co.
* Sungei Purun (F. M. S.) Rubber Co., Ltd.	Ed. Boustead & Co.
* Windsor(F. M. S.) Rubber Estates, Ltd.	Ed. Boustead & Co.

* Hamilton が会長となっている会社。

出所：第1表と同じ出所より集計。

に共通な人物あるいは企業は存在しない。さらに、LB社グループ内においても、ティスモダ・エステーツ社 (Tismoda Estates Co., Ltd.) とウクウェラ・エステーツ社 (Ukuwella Estates Co., Ltd.) が、取締役且つ総務としてのパーマー (T. W. Palmer) とアンブローズ (W. H. Ambrose) によって経営されている以外、取締役兼任も見られないし総務会社も異なる。つまり、LB社グループにおいては、少なくともスターリング会社に対する限り、コロombo・エイジエントであるLB社は、商業代理業務を担当することによってのみプランテーション会社と関係しており、それらのプランテーション会社に対する支配力は相対的に弱いと考えられる。従って、TN社とLB社というAHのレベルでは両社に何らかの関係があるにも拘らず、LB社グループは、TN社グループとは別のグループを構成すると推測される。

さて、最後に、ストレイツ・ラバー社のグループを考察する。第5表が集計結果である。まず、このグループの場合、広告に、ストレイツ・ラバー・カンパニー・リミテッド・アンド・アライド・カンパニーズ (The Straits Rubber Co., Ltd. & Allied Companies 以下 SRAC と略記) となっているように、中心となるのがAHでも総務会社でもないことが特徴である。同表に示されているように、総務は、マグアイヤー (F. E. Maguire) とテイラー (P. E. L. Taylor) の2名の個人が引受けているが、その住所が同一なので、同一事務所を使用していたものと思わ

第7表：H&C社の取締役

取 締 役
C. H. Clark (会長)
H. C. Church (総務会社)
G. Croll
H. E. Miller
G. S. Townend
H. J. Welch

出所：Stock Exchange Official Yearbook, 1918.

れる。なお、マグアイヤーとテイラーは、SRAC グループにおいてのみ総務を引受けている。そして、同2名は、SRAC グループの取締役にも他のグループの取締役にもなっていない。同表に示されたプランテーション会社10社のうち、詳細の不明な1社を除く9社の取締役会長を、ハミルトン (E. L. Hamilton) が兼任している。さらに、このグループにもグループ内の3～4社の取締役を兼任している人物が4名存在する。しかし、こ

このグループの取締役について同グループ以外の取締役兼任状況を調べると、ハミルトンをはじめとし、他のプランテーション会社の取締役を多数引受けている人物がかなり存在する。SRAC グループにも、オリेंट・トラスト社 (The Orient Trust) という投資信託会社がある。同信託会社は、SRAC グループのプランテーション会社中7社と他グループのプランテーション会社18社の株式を所有しており、さらに、外国政府公債、鉄道のディベンチュア・ストック等様々な証券保有を行なっている⁽¹⁴⁾。なお、SRAC グループのプランテーションは、すべてマレー半島に集中している。

ところで、SRAC グループの中心人物と見られるハミルトンは、同グループ内の9社の他に、10社の取締役を兼任している。グループ間の関係を知るために、この10社の社名とその総務会社を示したのが第6表である。ハミルトンは、AHのH&C社系4社 (このうち2社では会長)、同じくAHのエドワード・バウステッド社 (Edward Boustead & Co.) 系4社 (全社の会長)、他2社の取締役となっている。まず、H&C社系4社に注目すると、同4社の取締役の中に、H&C社の取締役 (第7表参照) のうち少なくとも1名が入っているが、この4社のうち2社の会長を、SRAC 社グループの中心人物ハミルトンが勤めている。より興味深いのは、エドワード・バウステッド社の場合である。このAHは、後に大手AHへと成長していくが、1917/18年当時はまだ僅か5社の総務を引受けているに過ぎない⁽¹⁵⁾。従って、ハミルトンは同5社中4社の取締役ないし会長の座に就いていることになり、このグループにおいてもハミルトンが中心人物になっていることが判明した。その4社の取締役全員を示したのが第8表である。SRAC グループのプランテーション会社3社の取締役を兼任していたベネット (E. A. Bennett)、カスバートソン (T. Cuthbertson) は、同4社においても取締役として名を連ねている。なお、ハミルトンがSRAC グループ、H&C社グループ、T. バウステッド社グループという3グループにおいて重要な地位に就いている状態が一時的なものでないことは、1930年段階のRPCにも同3グループが継続しており、しかも、ハミルトンがほぼ同様な地位にあることから明らかである⁽¹⁶⁾。

第8表：Ed. Boustead & Co. グループのプランテーション会社²⁾のうち
E. L. Hamilton が取締役となっている企業

プランテーション会社	取締役	(1)
Cheras Rubber Estates, Ltd.	E. L. Hamilton (会長)	
	E. A. Bennett	2+5
	Capt. H. C. Brooke-Johnson	1+1
	H. E. Snagge	4+0
Sungei Batu (Malaya) Rubber Estates, Ltd.	E. L. Hamilton (会長)	
	R. Young	1+0
	H. E. Snagge	
	W. P. Waddell	2+1
Sungei Purun (F. M. S.) Rubber Co., Ltd.	E. L. Hamilton (会長)	
	E. A. Bennett	
	H. E. Snagge	
Windsor (F. M. S.) Rubber Estates, Ltd.	E. L. Hamilton (会長)	
	H. E. Snagge	
	Capt. F. Mugford	1+0
	W. P. Waddell	

注(1) Ed. Boustead 社グループ内の取締役兼任数+グループ外での取締役兼任数。

(2) Ed. Boustead & Co. が総務及び経営代理を引受けるプランテーション会社は5社であった。残り1社の社名と取締役は次のとおり。

Nordanai (Johore) Rubber Estates, Ltd.	Ed. Bousterd 社グループ内の取締役兼任数+SRAC グループ内の取締役兼任数
取締役：T. Cuthbertson (会長)	1+3
E. W. Birch	1+0
F. E. Jago	1+0
J. B. Young	1+1

出所：第1表と同じ出所より集計。

VI 結びにかえて

以上3グループを考察した結果、企業集団毎にその性格が著しく異なる事実が明らかとなった。敢えて共通点を挙げれば次の2点である。(1)どのグループにも、そのグループ内全社の取締役を兼任している中心人物が存在し、この他、グループ内の3～4社の取締役を兼任する人物が数人存在する。従って、これらの取締役を中心として、グループ全体の経営政策が決定されているものと考えられる。(2)どのグループにも、そのグループを中心とするプランテーション会社の株式保有のための投資信託会社が存在している。但し、TN社グループの場合、投資信託会社は1917年に清算 (clearance) されているので、この時点では存在しないことになる⁽¹⁷⁾。

これに対し、主要な相違点は次の3点である。(1)AHないし総務会社の取締役、パートナー、個人は、プランテーション会社の取締役を兼任する場合 (TN社グループ) もあれば、しない場合 (IM社グループとSRACグループ) もある。前者の場合、大手AHであるH&C社やガスリー社と同じ型、すなわちAH主導型であるが、後者の場合、プランテーション会社に対するAHの

支配は相対的に弱く、AHないし総務会社はむしろ単なるエイジェントに過ぎないと考えられる。特に、モーブレイというイギリス本国の事業家を中核とするIM社グループの場合、むしろ事業会社がAHを単に利用していたに過ぎないと言える。少なくともこの時点においては、全てのAHないし総務会社はそのグループ内のプランテーション会社を支配しているとは言えない。(2)グループの中心となる取締役は、必ずしもそのグループにおいてのみ重要な地位を占めるとは限らない。IM社グループにおいて中心となっていた取締役陣は閉鎖的であるが、他の2グループ、特にSRACグループで中心となった取締役陣は、SRACグループ外のプランテーション会社に対しても重要な地位を占める。(3)プランテーションが一国に集中するグループ(SRACグループ)と数カ国に分散しているグループ(TN社グループとIM社グループ)がある。

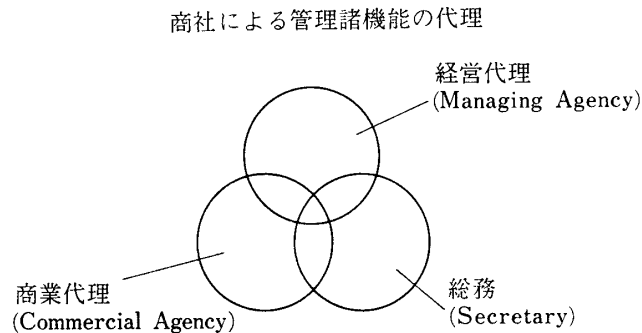
以上、企業要覧と企業年鑑に依拠し論述を進めてきたが、AHの役割をより明らかにするためにはイギリス資本市場の具体的なメカニズムの解明が不可欠となろう。一般に言われるように、プランテーション会社に対するAHの最も重要な役割の1つは、プランテーション会社がロンドンで資本調達(新規設立と増資)する際の信用供与である。この理解は大手AHに関しては基本的には正しいと筆者は考える。だが、実際の手続きに関して、直ちに次の疑問が生じる。本稿で取り上げたような中小AHが株式発行を引受ける場合、彼等はロンドン資本市場において十分な信用を持っていたのであろうか。本稿での検討の結果、少なくともいくつかの場合には、むしろ、グループ内で中核となっている取締役の信用が重要であったように思えるが、彼等はいかなる経歴の人物であり、何を根拠として信用を保持していたのか。AHとプランテーション会社の関係、延いては商社を中心とする企業集団のメカニズムを中小規模のグループを含めて全般的に解明するためには、以上の疑問を解決していくことが必要となろう。

注

- (1) 東南アジアで活動するイギリス商社の多くは、その活動初期から、貿易に付随する保険、海運、銀行業等の代理業を遂行するようになったため、AHと呼ばれた。
- (2) 商社を中心とする企業集団が地域経済の重要な構成要素となる過程については、拙稿「マレーシア商品作物栽培業の発展とイギリス商社」『社会経済史学』第50巻第3号1984年、筆者の近稿「マレーシアにおけるイギリス商社の経営戦略——政治的独立以降の製造業進出、企業集団化とその歴史的背景——」米川伸一編著『途土国のビジネス・グループ』(アジア経済研究所、1986年刊行予定)に所収、を参照されたい。AHの活動に関する代表的著作としては、K. M. Stahl, *The Metropolitan Organization of British Colonial Trade: Four Regional Studies* (London: Faber and Faber, Ltd., 1951); M. Greenberg, *British Trade and the Opening of China, 1800-42* (Cambridge: Cambridge U. P., 1951); G. C. Allen and A. G. Donnithorne, *Western Enterprise in Indonesia and Malaya: A Study in Economic Development* (London: George Allen and Unwin, Ltd., 1957); S. B. Singh, *European Agency Houses in Bengal* (Calcutta: Firma K. L. Mukhopadhyay, 1966); J. C. Jackson, *Planters and Speculators: Chinese and European Agricultural Enterprise in Malaya, 1786-1921* (Kuala Lumpur: Univ. of Malaya Press, 1968); Voon Phin Keong, *Western Rubber Planting Enterprise in Malaya,*

1876-1921 (Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya, 1976); N. Ramachandran, *Foreign Plantation Investment in Ceylon, 1889-1958* (Colombo: Central Bank of Ceylon, 1963); J. Saham, *British Industrial Investment in Malaysia, 1963-1971* (Kuala Lumpur: Oxford U. P., 1980) 等が挙げられる。

- (3) イギリス系AHとプランテーション会社との関係をAHの機能面から言えば、下の図のように要約され



る。このうち歴史的に最も古く、商社としての本来的業務である商業代理は、AHがプランテーション会社の必要資材を購入する購入代理と、製品の販売を担当する販売代理から成っている。マネジング・エイジェンシー（以下経営代理と記す）とは、現地プランテーションでの生産管理全般がAHによって行なわれることである。総務は、イギリスにおけるプランテーション会社の対株主関係の諸事務を担当することである。AHとその傘下にあるプランテーション会社との関係を考察する上では、言うまでもなく経営代理が特に重要であり、商業代理については、AHが一手販売権を持った場合にプランテーション会社との結びつきが強いと考えられる。総務はそれ自体としては他の2機能ほど重要な機能ではないとしても、商社を中心とするグループ内の関係を見る時の1つの手掛りとなろう。上の図に示されるように、理論的にも実際にも、AHが個々のプランテーション会社に対して引受ける機能はこの3機能の様々な組合せとして存在する。AHとプランテーション会社との結びつきを考察する際、以上の機能的側面の他に、両者の資本連携と取締役兼任が重要なことは言うまでもない。

- (4) 例えば、イギリス資本輸出におけるAHの役割を検討したスティルソンは、議論の前提としてこのイメージを強く持っていたと考えられ、その点に関してドラブル、ドレイク、山田秀雄が鋭く批判している。R. T. Stillson, "The Financing of Malayan Rubber, 1905-1923", *Economic History Review*, 2nd Ser. Vol. 24, 1971; J. H. Drabble and P. J. Drake, "More on the Financing of Malayan Rubber," *Economic History Review*, 2nd Ser. Vol. 27, 1974. 山田氏は、イギリス商社とプランテーション会社の関係を詳細に考察した結果、次の2点を指摘している。第1は、ガスリー社 (Guthrie & Co.) やハリスンズ・アンド・クロスフィールド社 (Harrisons & Crosfield, Ltd. 以下H&C社と略記) のような大手AH以外の商社は、グループ内企業に対し必ずしも経営代理と総務の両方を引受けるとは限らない。第2は、ガスリー社やH&C社のような大手AHにおいては、AHの取締役がそれぞれのグループ内企業の取締役を兼任し、かつ資本参加している場合がほとんどである。それ以外の企業は、AHに経営代理だけを委託する。山田氏は、前者をAHの内的グループ、後者を外的グループと呼び、「大手AHの一元的な経営政策に服する限り、この内外両グループがAHの直接の勢力範囲とみなせるであろう」と指摘する。すなわち、個々の企業集団の中において、AHの支配力の強い事業会社と弱い事業会社の2類型が存在するというわけである。山田秀雄「マラヤ・ゴム栽培業史覚書」『経済研究』第26巻第3号1975年。
- (5) 拙稿「イギリス商社の戦略と組織——ガスリー社の事例(1821~1981年)」『経営史学』第17巻第4号1983年。同「イギリス植民地商社の多角的成長——ハリスンズ・アンド・クロスフィールド社の事例(1844~1982)」『一橋論叢』第90巻第3号1983年。小池賢治「ブミプトラ政策とマレーシアの公企業」同編著『マレーシアの公企業』(アジア経済研究所, 1981年) 所収を併読されたい。

- (6) 前掲拙稿「マレーシア商品作物栽培業の発展とイギリス商社」参照。
- (7) ライオール・アンダーソン社は、同広告では経営代理だけを引受けていることになっているが、*RPC*, 1918のプランテーション会社を個別に調べると、同社はプランテーション会社15社から総務を委託されている。従って、*RPC*, 1918の広告が正しいとすれば、前述の山田氏の指摘した第1点は必ずしも妥当しいとは言えるが、後述するテイラー・ノーブル社の場合のように、広告に経営代理と総務を引受けていると記されても、実際には引受けていないと考えられることもあるので、この点については結論を保留しておく。結論を確定出来ない理由の1つは、*RPC* には個々のプランテーション会社について総務会社名のみが記載されており、経営代理会社名は明記されていない事実である。
- (8) Sjovald Cunyngham-Brown, *The Trader: A Story of Britain's South-east Asian Commercial Adventure* (London: Neaman Neame, 1971).
- (9) 例えば *SEOY*, 1918, p. 1065.
- (10) *RPC*, 1918, p. 557.
- (11) *RPC*, 1918, pp. 361. 1909年に設立された投資信託会社4社のうちの1社が、AHのブライト・アンド・ガルブレイス社 (Bright & Galbraith, Ltd.) グループに属するラバー・セキュリティーズ社 (Rubber Securities, Ltd.) である。同投資信託会社の業務は、ゴム・プランテーションを中心とする不動産に対する貸付け、小規模プランテーションの合併とその後の新会社設立、既存プランテーション会社の再建、ゴム株式あるいは社債の発行引受け、プランテーション会社への投資となっている。*Ibid.*
- (12) 前掲山田論文, 266頁。
- (13) この点は、山田氏も指摘しておられる。前掲山田論文, 267頁。
- (14) *RPC*, 1918, p. 352.
- (15) 前掲山田論文, 266頁, 第8表Aを参照。
- (16) *RPC*, 1930より判明。
- (17) *SEOY*, 1917.