

Title	経営代行制度の一検討
Sub Title	Some aspects of the managing agency system
Author	小池, 賢治
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1974
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.67, No.10 (1974. 10) ,p.1013(197)- 1027(211)
JaLC DOI	10.14991/001.19741001-0197
Abstract	
Notes	伊東岱吉教授退任記念特集号 論説
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19741001-0197">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19741001-0197</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

では、かかる傾向を有するということがいかなる意義を有することになるのであろうか。

まず第一に、独占資本間の競争によるきわめて急速な生産拡大は、独占自体が巨大な生産設備を基礎に始めて成立する以上、きわめて巨大な生産力の発展を一面ではもたらすということである。これは「競争」という資本主義の唯一の起動力が独占的規模で再現されることを意味するからである。しかし、この「競争」は、競争市場とは本質的に異なる独占の支配のための競争であるかぎり、独占の市場分割の完成という時間的制限性の下でのみ機能するにすぎないということである。それゆえ、独占段階での「内的発展の起動力」は時間的制約をもつという点がいえるのである。しかし、この意義を過少評価してはならないであろう。というのは、歴史的にみれば、イギリスを中心とする1873年からの「大不況」という産業資本主義段階から独占資本主義段階への移行期に位置するきわめて長期の停滞傾向を独占というかたちで打ち破り、世紀転換期の発展という形で経済的に解決したという事実が横たわっているからである。

第二に、独占資本主義の完成期にはもはやかの「独占的競争」による「内的発展の起動力」は基本的に喪失し、独占資本主義は長期的な停滞化傾向が内的には必至となる。ここでは恐慌からの回復を主導する内的要因は基本的に喪失し、独占資本主義は恒常的な過剰資本と大量の過剰人口をかかえた死相に転化することになる。

## 【II】

では、かかる傾向として独占資本主義が分析される意義は何にあるのであろうか。ここでは国家独占資本主義の成立に関連して若干の問題点を指摘して、今後の研究課題を確定したい。

問題の所在のところで指摘したように、大内氏の国独占把握の特質は、まさに全般的危機を政治危機として一面化し恐慌の形態変化（広く、深く、長い）は形態変化をしても、「自動回復力」を有する恐慌として位置づける点にあった。しかし、以上の検討からは独占資本主義の支配的体制の確立した状況では「内的な発展の起動力」が基本的に喪失し、「自動回復力」は基本的に喪失されることが明らかである以上、大内氏のよ

うに、危機＝経済的危機が独占資本主義体制そのものから内在的に発生する一時的危機としてでなく、恒常的危機として展開しうる1つの根拠が存在することを意味する。しかし問題はなお残る。というのは、第一に国内体制としての「内的発展の起動力」が基本的に喪失されたかどうかが問われなければならないからである。第二に、国独占体制の確立期が直接には1929年恐慌を契機とした過程として把握される以上、1920年代のアメリカの繁栄をいかに把握すべきかという問題である。第三に、第二次大戦後における「西独」「日本」等々の急速な発展の問題をいかに把握するかという点である。

第一の問題の基本的解答は、レーニン『帝国主義』の結論としての「帝国主義戦争」によって基本的には与えられよう。すなわち、国内体制としての過剰が資本輸出を媒介項とすることによって帝国主義的海外政策による植民地再分割戦争を必至とするということによって基本的には与えられることになるであろう。

第二の問題は、基本的には世界資本主義の「ドイツ帝国主義」を中心とするヨーロッパ世界と「アメリカ帝国主義」の歴史的な差異の問題として論ぜられるべきものと思われる。それゆえ、この問題は第一次世界大戦で終局をみた独占資本主義体制のヨーロッパ世界からアメリカ世界への変換の問題として論ぜられなければならないと考えられる。

第三の問題は、戦後のアメリカ体制の中での1つの大きな問題として考えられる必要がある。戦後の西独や日本の高成長はそれ以前の時期における問題とは違い、アメリカ体制そのものを変換させてゆくという資本主義自体の国内編成・世界編成をうながす起動力は有していず、アメリカ体制の枠のなかでの矛盾の激化を促進する要因であるという点で前の2つの時期ほどの大きな意義は有さないと考えることができよう。

以上、若干の問題を提出してみたが、これをみても明らかなように、国家独占資本主義は単なる国家の経済的機能や国家政策の問題としてではなく、独占資本主義の国内編成と世界編成の重工業を生産力段階とする基軸からの大きな根本的な国内と世界編成の問題として考えられなければならないのではないだろうか。

（法政大学経済学部助教授）

# 経営代行制度の一検討

小池賢治

## 第1節 経営代行制度の生成

### (1) 代行制度の淵源

本稿はインド資本主義の「枢軸 (Pivot)」とされる経営代行制度の生成、発展、変質のプロセスを紡績資本の蓄積過程のなかで歴史的論理的に把握しようとする一つの試みである。

経営代行制度とは産業資本の出資者であり、事実上の機能的充用者でもある個人または集団が、事業会社とは別途に経営代行組織なるものを設け、この組織を通じて出来高手数料を報償として会社を経営する仕組みであって、問題は彼等が会社経営に直接参画せず、あえて、経営代行組織を設け、代行人の資格で迂回的に経営参加する点にある。「会社ヲ組織スルノ順序ハ有力者之ヲ首唱シ自ラ其株式ノ多分ヲ引受クルコト他国ト其例ヲ同クスト雖、首唱者遂ニ会社主管ノ位置ヲ占メ終始会社ノ事務ヲ担任スルニ至リ、他ニ類似ナキノ報酬ヲ享クル」仕組みは「稍々殊特ノ事相」であった<sup>(1)</sup>。

R. S. ルングタは、この制度の淵源を19世紀初頭、英国人の大規模なパートナーシップで後に「代理商会」と総称された企業体が、営業多角化の一環として保険会社業務を起業した際、この代行制度を導入したもので、それ以前、あるいは保険以外の業種にその起源をもつものではないと指摘する<sup>(2)</sup>。単なる輸出入業

務に止まらず回漕業、農園、金融業、ブローカーを兼営し、18世紀末までに内陸、沿岸貿易を独占するまでに勢力を伸長させていた大手代理商会は、保険業務の企業化に際し、これを直営せず、次のような独特の起業・経営様式をとったのである。「生命保険会社を開設する手法は簡単なものであった。大手代理商会の上級パートナーが実業界の立った面々を自宅に招き、計画を討議し、同意が得られれば彼等はこれらの面々が初代取締役となる一会社を設立した。この会社の経営はこの計画を提案した商會に委託された」<sup>(3)</sup>（傍点は引用者、以下断りない限り同じ）。ルングタによれば、入手可能な最古の事例は、1809年に設立された「Third Laudable Society」が、その「秘書・財務役」(secretaries & treasurers)を、その起業者であり取締役の一人であったアレキサンダー氏の代理商会とみられる「アレキサンダー商会」に委託した例で、また、1814年に設立された「Union Society」では、Mackintosh, Fulton & McClintock が、秘書・財務役よりさらに大幅な代行権限をもつ「代行人」(agents)の資格で、経営を委託され、保険掛金の3%手数料を受領する契約を結んだのであった（いずれもカルカッタ）<sup>(4)</sup>。

資本金、経営力、組織力において優れた大手商會が、何故、直営によらず代行制による経営形態を選好したのであろうか。ルングタは「商會が非常に少額の報酬で、たいした追加的経費の支出もなく、設立時点から

注(1) 佐野常樹、川邨利兵衛、他『印度棉産及紡績業事情報告書』(1889年)、281頁。ただし、『渡沢栄一伝記資料』第十巻所収、引用頁数は後者のもの。以下『佐野報告書』と略記。

(2) R. S. Rungta, 'The Rise of Business Corporations in India 1851-1900', 1970, p. 21.

(3) Ibid., p. 225.

(4) Ibid., pp. 21~22.

(5) Ibid., p. 223.

(6) Ibid., pp. 224~225.

保険会社を運営することができた<sup>(7)</sup>ためとするが、説得力に欠ける。直営方式の方が明らかに追加的費用は軽減されるばかりか、商会の目的は、そもそも「非常に少額の報酬」にあったのではないからである。

代行制は、直営方式よりもより少ない危険負担で安定的な収益を保証するような何等かの経済的メカニズムを内蔵させていたにちがいないのである。

P. S. ロカナタンにはじまる一連の代行制研究史も代行制の機能を分析してはきたが、あえて代行制による迂回的経営形態をとる経済的理由を何等説明してはいない。ルングタは代行制の「原型」を明らかにしたが、代行制の生まれた歴史的背景と論理的必然性を示しえなかった。保険会社の代行制度が銀行および保険会社等の代理店・支店業務の手数料請負から派生したものかどうか不明瞭のまま残されている。しかしながら、遅くとも1814年頃までに大手代理商会が、保険会社を起業し、この会社と経営代行契約を結び、手数料を報酬として経営を代行する独特な会社経営方式が生まれていたのである。

他方、ボンベイの保険会社の場合にも「19世紀の前半中に英国の保険会社はボンベイに代理店を設立し、少数の現地会社も設立され、1851年までに25会社が存在した。……一例を除いてこれら保険会社はいずれもボンベイの英国人商會を秘書役または代行人としていた<sup>(8)</sup>」。

これらの商會は、いずれも Remington, Leckie の「旧四大特権の商會」および、Ritchie, Ewart, Grey 等、「ボンベイ商業會議所」の初代会員であった大手<sup>(9)</sup>で、この5つの商會が25会社のうち18社の代行人または秘書役として経営を独占的に代行していた。彼等は保険業務においても、英本國の保険会社のボンベイ代理店業務を軸としてカルカッタ、極東に本店をもつ他の保険会社と支店代理業務契約を相互に結び合いながら独占的地歩を築いていった<sup>(10)</sup>。

商會がボンベイに保険会社を起業する際、おそらく

はカルカッタと同じ方法、つまり直営せず代行制度に依拠したことは、ほぼまちがいないと思われるのである。

1830年代の東インド会社の対中国貿易独占権撤廃と商業・金融恐慌は、旧特権的貿易資本の後退と新興自由貿易商人達の簇生をもたらし、彼等は、英国産業資本の商品取扱い業を軸として現地政府、本國商業會議所と密接な連絡をとりながら、一次産品の開発と輸出事業にも進出した。『詳細のわかるいくつかのケースを検討すると、代理商会は、これらの新しい事業会社<sup>(11)</sup>についても経営代行権を保持していた』のであった。

## (2) 紡績資本と代行制度

経営代行制度はボンベイ最初の綿業会社から導入され、「ボンベイ紡績会社」と代行人 C. N. ダーバーとの間で締結された「契約書」にもとづく経営代行は、インド綿業会社における代行制度の「原型」となるものであった。これは、今日入手できるほとんど唯一の<sup>(12)</sup> 実例であることから、詳細に検討する必要がある。

C. N. ダーバーは典型的パーシー商人として金融・棉花で蓄財を重ね、1854年に「ボンベイ紡績会社」を設立し、この会社と彼個人との間に、この「契約書」を締結し、代行人となった。

資本金50万ルピーは1株5,000ルピー、100株に分割され、株主はボンベイ市の大手商人56名で、中心的人物は、2名の英国人、ダーバーの兄のフラムジー、それに会社の会計面を担当したダーバーの親類 A. B. カーカー等であった<sup>(13)</sup>。ダーバーの持株数は不明だが、株式の過半がパーシーに占められていた事実からみても、この会社がダーバー一族の支配下にあったことは明らかであろう。

「契約書」は9カ条からなり、その要旨は、工場建設から生産および経営にわたる一切の会社運営を生涯ダーバーに委託し、その代償として製品販売高の5%を生涯にわたり所得するという内容のものであ

注(7) Ibid., p. 223.

(8) 'Gazetter of Bombay & Island', 1910 vol. 1, p. 312.

(9) R. J. F. Sullivan, 'One Hundred Years of Bombay,' 1937, pp. 10~11.

(10) 'Gazetter', p. 312 の表より計算。

(11) Ibid., p. 312.

(12) R. J. F. Sullivan, Chap. IV; Rungta, Chap. 2;

(13) Rungta, p. 225.

(14) 契約書は、S. D. Mehta, 'The Cotton Mills of India 1854 to 1954', 1954, pp. 26~27. に収録されている。

(15) Ibid., pp. 15, 18.

た。

第1条はダーバーの株主に対する義務を規定する。工場建設、機械の輸入と据え付け、労働力調達等、およそ綿糸生産に必要な一切の機能を果たすべきこととされ、「以上の事項に関する経営の一切は、我々株主により、我々の自発的な意志と希望として、ダーバーに委託され、彼の生涯にわたって委託されつづけるもの」とされた。第2条では、1株当たり1,000ルピーの払込がなされたこと、第3条では「工場建設、機械据え付けに含まれる一切の経費は、株主により、持株に応じ平等に負担される」旨を規定し、そのために、株主達はダーバーに対し、契約締結日から15日以内に株式の追加払込み請求権を与えており、これに応じきれぬ株主は第1回払込み金額1,000ルピーを没収され、会社の剰余金に算入され、株式の譲渡は全く自由だが、被譲渡人はこの「契約書」により拘束されると定めている。

第4条はダーバーの報酬様式が規定された重要な項目で株主は次のとおり決議している。「工場開設に関してダーバーがとる労苦の代償として、ダーバーは生涯、上記工場のアルハティヤ、つまりブローカーに指定される。すなわち上記工場に必要とされる原棉はすべてダーバーにより購入され、全綿糸布製品はダーバーにより販売されるものとする。上記会社のためにダーバーが販売した額の5%は一生涯、ダーバーにより稼得されるものとする。」

しかし、購入に関しては、会社に対して、ダーバーは何等の手数料をも請求しえない。また会社が直接に製品を販売する場合でもダーバーは生涯、製品販売額の5%の手数料をうける資格を有する。第5条では「会社に代行しておこなう建物、土地の購入、機械の輸入と据え付け、建物建設に関して、ダーバーは総支配人としての地位を委託される。我々全パートナーは、上記の建物ならびに機械に対するいかなる類のどのような損失も、我々株主の持株に比例して負担される旨を明記し、ここにダーバーに対して総支配人たること

を委託する」。第6条は株主総会に関する規定で、株主に対し会社の数日前に回状を回覧し、全株主は指定日に出席することとされるが、理由のいかんをとわず、欠席者は出席株主のいかなる議決にも従うべきこと、代理の出席は一切認めない旨を定めている。第7条は第3条の重複であり、第8条では本契約に違反したいかなるパートナーも、ダーバーに対し罰金として4,000ルピーを納入すべきこととされ、異議申し立てはできない。罰金は剰余金に算入される。第9条は、本契約は現行株主のみならず、相続人、被譲渡人によっても遵守されるべき旨を定め結んでいる。

事実上の支配的株主であり、主たる機能資本家であるダーバー一族が、保険会社の場合と全く同様の迂回的経営形態を機械制大工業の企業化に際して導入し、しかも、それが銀行を除くあらゆる業種において例外なく踏襲されていった歴史的論理的必然性は何であったのか<sup>(14)</sup>。

## 第2節 経営代行制度の本質

### (1) 代行制の本質規定

ロカナタンに代表される従来の理解は、「この独特な機構は企業家の人材、経営管理者、および資金源泉の不足を克服するために生成、発展してきたもの」とする「三欠」的解釈である。産業資本主義の初期における三欠の状況はインド独特のものではないとする消極的批判にとどまらず、少なくとも代行制度が生成、発展したカルカッタ、ボンベイでは、19世紀前半期ですら、「資本不足が……産業成長の主要な阻害要因であったとは思われない」状況であった。企業家の面でも、近代的な経営管理能力を具備した多数の東インド会社社員、自由貿易商人、パーシー等の優秀な潜在的企業家が都市に集中していた。むしろ、投資元利金回収の確実な企業機会に比べ蓄積された貨幣資本と潜在的企業家は、相対的に過剰ですらあった。

ロカナタンは、「経営代行制度とは個人企業又はパ

注(16) 「1872年版の Times of India Directory に記載された株式会社のうち、経営代行組織によらない会社数は、銀行を除けば、わずかに3社にすぎなかった」。N. K. Sengupta, 'Corporate Management in India', 1974, p. 12.

(17) NCAER, 'The Managing Agency System,' 1959, p. (xiii); P. S. Lokanathan, 'Industrial Organization in India,' 1935, p. 21~ ; S. K. Basu, 'The Managing Agency System,' 1958, p. 1.

(18) 金田近二氏は、従来の学説が生産諸要素の欠如に起源を求めようとする「三欠理論」から「一歩もでようとしない点をはなはだしく不満」とされる。金田近二他『インドの経営代理制度』12頁。

(19) R. S. Rungta, p. 27.

(20) Ibid., pp. 20~22.



ートナーシップがもつ経営の一貫性という長所と株式会社もつより豊富な資金力とを結合しようとしたもの<sup>(21)</sup>と規定しているが、これは、同族的中小会社の特徴を示したにすぎず、迂回的経営形態をとることの必然性を何等説明するものではない。

ルンダは「少なくともボンベイやカルカッタには、ごく少数だが商業資本家の存在したことは事実であり、彼等の手にある資本の限界生産力は高かったため、非常に大きな利潤を稼得できる機会だけが彼等を産業会社の起業にひきつけた。経営代行契約はまさしくこの誘因を彼等に与えたのであり、彼等は会社に対して自らの資本を永久に固定することなく巨額の利潤を永久に稼得できた<sup>(22)</sup>とする。

代行人が支配的出資者であった点をおとしはいるが、巨大利潤永久稼得説を提示した点は一歩前進といえる。この仮説は、戦前において注目すべき代行制論を展開された小竹豊治氏によってすでに明確に指摘されたところで、小竹氏は「インド商業資本の企業発起は経営代行業者となる為の発起であり、英人系経営代行業者に刺激されて、経営の代行による巨大利潤を獲得せんとする動機から出発したものである<sup>(23)</sup>とした。

代行人となる為の発起はすでにみたとおり、19世紀はじめの保険会社にまでさかのぼるものであるが、ボンベイのパーシー企業家による綿業会社起業が巨大利潤獲得を窮極目的とした代行人となる為の発起として、明瞭に規定した功績は貴重である。

しかし、単に巨大利潤だけが目的ならば、迂回経営形態によらなくとも直営形態でも可能ではなかったか。ブカンの次の指摘は示唆的である。「日本人はその組織方法に於てはヨリ賢明であり、経営をヨリ緊密にし、優秀な管理の下に置いてある。しかも彼等も亦主立つた指導者の手に多大の利益の分前を喜んで与へるという奇異な傾向を有してある。即ち、これらの報酬は代理経営人の手当として受取られるのではなく重役会の決議による賞与として受取られるのである<sup>(24)</sup>と。

注 (21) P.S. Lokanathan, p. 23.

(22) R.S. Rungta, pp. 229-230; しかしながら彼の見解も基本的にはロカナタンの理解の枠を出ていないことは明らかであろう (P.S. Lokanathan, p. 34参照)。

(23) 小竹豊治「インドの経営代行制度と英国金融資本」(『新亞細亞』昭和17年8月号)及び「英国金融資本のインド経済支配」(『東亞問題』昭和17年10月号)には斬新な代行制度論が展開されている。

(24) 同「インドの経営代行制度と英国金融資本」pp. 34-35.

(25) D.H. ブカナン, 『印度の近代工業』1934, 267頁。

(26) インドの貨幣単位は、1ルピー=16アナ、1アナ=12パイ、1889年現在1アナは邦貨2.8銭に相当した(『佐野報告書』272頁)。

したがって、問題の鍵は巨大利潤が稼得されてゆくメカニズムそのものあり方にかかわっていることは明白である。

筆者は、経営代行制度の本質を産業利潤の先取り機構として理解したい。近代株式会社制度の下での利潤配分は、まず減価償却が控除され、純利潤は、利子・配当と企業者利得に分割される。正常な状態では、企業者利得部分は、純利潤からの利子・配当を控除した差額として機能資本家の手に残され、取締役会の決議をへて役員賞与、各種引当金、内部留保等と化す。これに対して、経営代行制度の下では支配的出資者であり機能資本家でもある起業者が、自らを代行業者として会社との間に手数料契約を結ばせ、会社の収益のいかんをとわず、いわんや、償却、利子・配当の多寡にかかわらず、利潤の非常に大きな分前を手数料の名目でいわば先取りできるというまことに巧妙な経営形態であった。

次に、生産・販売高手手数料の源泉が産業利潤であり、利潤の分岐形態であることを証明し、「先取り」と規定されうる理由を敷衍したい。

## (2) 生産・販売高手手数料の源泉

生産・販売高手手数料の源泉が何であり、「綿糸1封度につき3パイ<sup>(25)</sup>」、「販売高の3%~5%」という手数料の大きさが、一体、いかなる経済的内容を含意するものであるのか、従来ほとんど言及されるところがなかった。課題の検討には紡績業の工費分析を含む若干の経営分析が必要であるが、幸い1880年代末の詳しい工費明細が利用可能である。

『佐野報告書』に記載されている「某会社」の経費明細表によれば、4.8万鍾、「製糸番号平均」14、半季の操業日数155日、「使用棉高」340.6万封度、「糸出来高」260.8万封度で、損益概算では「純収入」91.0万ルピー、「原棉代価」59.9万ルピー、「工費」24.8万ルピー、「純益」(糸並屑共)6.2万ルピーであった。

「工費」24.8万ルピーの明細は「職工賃銀」8.9万(35.9%)、「給料及賞与」1.8万(7.4%)、「石炭」2.3万(9.3%)、「油脂」0.5万(1.9%)、「ローラー巻革・帯絨」0.7万(3.0%)、「梱包材料」1.6万(6.5%)、「ビルレット」0.2万(0.9%)、「雑貨類」3.4万(13.8%)、「電灯」0.3万(1.1%)、「修繕」1.0万(4.1%)、「据替」0.7万(2.7%)、「火災保険」0.4万(1.8%)、「地料税金」等0.2万(0.6%)、「債券利子」2.8万(11.3%)であった。

原資料では本来収益であり、産業利潤の分配形態にすぎない「給料及賞与」1.8万、「火災保険」0.4万、「地料税金」等0.2万、それに大口の「債券利子」2.8万が費用化されているため、この合計値5.2万を「工費」から差し引き、ここでの「純益」に加算する。「糸出来高1封度」当り「純収入」は67.0パイ、「原棉代価」44.1パイ、修正「工費」14.4パイ、修正「純益」8.4パイとなる。上記の工費明細から明らかとなり、この会社の場合代行人手数料は「工費」に含まれていない。したがって、仮に、この会社が1封度につき3パイの手数料を支払うものとすれば、修正「純益」、すなわち、「修繕」・「据替」費目を控除した収益8.4パイの実に36%に相当する部分が代行人によって稼得される計算となる。修正しない元の「純益」(1封度当り4.6パイ)に占める比率では65%にも及び、「職工賃銀」の46%、「給料及賞与」の2.2倍の額に相当する。

この3パイ手数料の途方もない大きさは、確立過程期のおが国紡績業との比較からも明らかとなる。高村直助氏の精緻な分析結果によれば、1898年上期における綿糸1捆当り「利益金」(純益金プラス減価償却)と定義されている)は、2万鍾以上の6社の単純平均6.29円、1万鍾以上の6社平均1.83円、1万鍾以下の10社平均-2.33円であった。綿糸1捆は410封度(インドは400封度)であったから、3パイ手数料はほぼ「1捆当

り3円」に相当した。1898年上期は「1897年上期までの好況期と1900~01年恐慌期との中間的様相を呈している<sup>(26)</sup>」時期であったとはいえ、3パイ手数料はいかに巨額のものであったかが理解されよう。

「糸の出来高1封度即ち我120目に対して「3パイ」ずつ損益に拘らず、出来上った糸の数量高に応じて取るのです。私が概算して見ますと私の会社の如く2万鍾で有りますと私が「エーセント」であると、1カ年3万6千円取る事に当る。コナ甘い事は他所にない……」<sup>(27)</sup>。泉州紡績取締役中橋和之氏が、私人として最初に訪印した帰国講話でこう述べたのも無理はない。高村氏による6大紡系各社の主要貸借勘定分析結果から、各社の1万鍾当り半期「純益金」を算出し、3パイ手数料(1万鍾当り半期9千円と換算)の比率を計算すると、「鐘淵」52%、「撰津」24%、「合同」60%、「三重」24%、「大阪」78%、「尼崎」50%と同様の結果をえるからである。

次に販売高手手数料についてみると、生産高手手数料と量的にはほぼ同一であったことが証言されている。特にアーメダバードでは、生産高手手数料といっても、会社から出荷された商品に対して徴収されていたので、結局は、両手数料形態は代行人にとって全く同一物であった<sup>(28)</sup>。

したがって、以上から、両形態の手数料はその源泉が利潤であることはほぼ明瞭である。代行手数料が、商品取扱業者の単なる販売手数料とは質的に異なることは、先のダーバーの「契約書」の第4条で「会社が直接に製品を販売する場合でもダーバーは生涯、製品販売額の5%の手数料をうける資格を有する」とされていることから明らかであり、代行手数料と販売手数料の料率にも格段の差があった。販売は保証代理人にもっぱら委託されたが、その手数料はボンベイで1/100、アーメダバードでは1/100にすぎなかった<sup>(29)</sup>。

注(27)、『佐野報告書』289頁付表より。項目はいずれも原表のまま。

(28) 同報告はインド紡績の1封度当り平均「工費」を1~2アナと見積っているが、代行手数料を含むのかどうか明記されていない。同、288~9頁。

(29) 高村直助『日本紡績業史序説』下巻、昭和46年、33頁(表3)。

(30) 「中橋和之氏の孟買談話」(『大日本綿糸紡績同業聯合会報告』第21号、明治27年8月、9頁)。

(31) 高村直助、同、34頁。

(32) 「中橋和之氏の孟買談話」(同、8頁)。

(33) 高村直助、同上、102、103頁(表5)。

(34) 「1927年関税審議会」のアーメダバードでの公聴会証言による「Report of the Indian Tariff Board (Cotton Textile Industry Enquiry)」(以下、ITBと略す)1927, Vol. II, p. 439.

(35) 保証販売代理人は会社に代金支払いを保証し販売経費一切をこの手数料から支弁しなければならなかった。ITB

経営代行人の手数料は、また彼等の代行サービスに対する単なる給料あるいは賞与にとどまるものでないことは、先の工費分析から明らかであろう。

(3) 利潤の先取りメカニズム

生産・販売高手数料は、利子・配当さらには償却、各種積立金が控除される以前に、代行人によって、生産・販売額の出来高に応じて先取りされてゆく関係は、もはや誤りない事実である。この先取り規定は、しかし代行制度の本質にかかわるので、さらに敷衍しておく必要がある。この先取りは二重の意味において先取りである。まず、上記の費目が控除される以前にという意味で時間的な先取りであり、上記の費目に対して十分な額の控除がなされることなく、否、それらとは全く無関係にという意味において、二重の先取り規定をうける。

ボンベイ工場監督官ジョーンズ氏は、代行制度を、「工場製品販売上其売買直段ノ高下利不利ニ関セズ其取扱高ニ応シ若干ノ引ヲナン自己ノ財ヲ充タス」(36) 不利不正の仕組とし、『佐野報告書』は「蓋此法ハ其製糸ノ売レタルト否トニ拘ラス又利アルト否トニ拘ラス、既ニ製出シ了レハ則其量ノ多少ニ応シテ手数料ヲ給スルモノニシテ、其間弊ヲ生スルノ虞アルノミナラス原料其他用品ノ購求製品ノ販売等一ニ主管ノ専決スル所タルヲ以テ、自然物議ヲ惹キ易シト雖其法管ニ今日ニ大ニ行ハルルノミナラス、輒スク廢ス可カラサルノ勢アルハ畢竟会社設立ノ方法ノ然ラシムル所ナル可シ」(37) と。同様の趣旨は庄司乙吉氏によって「棉業ノ利益次第ニ減少シ多教会社ハ歳々多額ノ欠損ヲ生ジ又ハ無配当ニテ辛クモ営業ヲ維持スルノ否境ニ沈淪スルニモ係ハラズ独り代理商会ノミハ饒裕ナル利益ヲ取得シテ不景氣ノ何ノ辺ニアルヲ知ラザルカ如キハ実ニ不条理ノ甚シキモノニシテ株主ノ苦情ヲ唱フルモノ取テ理ナキニアラザルナリ」(38) と述べられているからである。

以上の諸見解の等しく示しているところは、手数料の「先取的性格」(39)とその会社経営に及ぼす破壊的影響であり、「差金会社」(「佐野報告」)、(40)「請負手数料主義」(古郡氏)、(41)「無法残忍の口銭組織」(庄司氏)等々はいずれも、産業利潤の先取りメカニズムを表現しようとしたものにはかならない。そして佐野報告が先の引用部分において、「畢竟会社設立ノ方法ノ然ラシムル所ナル可シ」としたように、産業利潤の先取りは、事業会社以外に第三者の組織(つまり代行組織)を別に設立し、これと契約を結ぶという迂回的経営の擬装を構築しない限り絶対に不可能であった。代行人組織がいかに擬装的なものであり、従ってまた、名目的なものであったかは、アーメダバードの最も単純な代行形態をみればわかる。

ここでは、会社の多くは同族的個人会社であり、被代行会社数も1,2社であった。支配的出資者である彼は、例によって彼自身を代行人として、彼の会社との間に、つまり、同一人物が2つの資格で契約を交す。

彼は、会社の取締役を兼ねつつ、資本の機能的充用者として、毎日会社(工場)に出かけ、経営一切を指揮・監督し、その機能は、会社の専務とは何等かわるところがないにもかかわらず、一定期間後には、「契約」に従って、代行人の資格で多額の手数料を先取するのである。

代行組織はしばしば、彼の個人名、家族名を冠したパートナーシップ組織ではあったが、事務所は彼の自宅かまたは、紡績会社の一隅におかれ、時に、1~2名の手伝いをおくことはあれ、事務所は全く名目的なものに止った。代行事務所は、代行契約を締結する当事者としての体裁を整えるためにのみ必要であったにすぎないからである。

従来、代行人の機能は、発起、資本調達、経営代行の三位一体的機能として平面的に理解されてきたが、代行人達は、巨額の産業利潤の先取りを窮極の目的と

1927, Vol. III, p. 260 および ITB 1934, Vol. IV, p. 122; また販売代理人、ブローカーの手数料については、S.M. Rutnagar, 'Bombay Industries,' 1927, p. 350.

注(36) 『聯合紡績月報』第3号(1889年6月号)p.36.  
注(37) 『佐野報告書』284頁。  
注(38) 庄司乙吉『印度棉業事情』明治32年, 55頁。及び、安藤敬三『孟買紡績事情』1908年, 68頁。  
注(39) 『佐野報告書』281頁。  
注(40) 古郡良介『孟買土産』(『大日本綿糸紡績同業聯合会月報』第118号(明治35年7月号), 16頁。  
注(41) 『印度棉業事情』56頁。  
注(42) ITB 1927, Vol. II, p. 440.  
注(43) K.L. Gillion, 'Ahmedabad,' 1968, p. 94.

して、会社を発起し、その会社の支配的出資者として取締役会を支配し自らを「代行人」として会社と契約を結び、代行人名義で、事実上会社の専務取締役にも等しい最高管理者として経営機能を果たしたのであった。代行契約を取締役会で承認させるため、これを支配するにたる持株が必要とされた。1913年の会社法改正で取締役の設置が強制されたが、「多くの会社は取締役代行人達だけを任命」していた。彼等はひとたび実権を握るや、代行人の交替を事実上不可能にさせるような契約付、属定款、基本定款を定めた。ボンベイでは代行人の交替を含む主要な条項改正は、株主の3/4以上の多数を必要としたし、アーメダバードでは、代行期限を有限とする条項が存在せず、一般株主にとって、交替させる手掛すら与えられていなかった。仮りに手掛はあったとしても新たな代行人の選定権は彼等に留保させる条項を準備していた。

経営代行制度にかくも執着し、この制度が、銀行を除いてかくも広範に一般化していったのは、次の契機によるものであった。(1)経営代行業の広範な普及とその安全、確実な高収益の稼得メカニズムが、歴史的先行条件として実存していたこと、(2)利潤の先取りメカニズムが、産業資本主義の初期における経営見通しのすこぶる困難であった時期において、企業家層に一定収益を制度的に確約することにより、前期的資本の産業資本への転化を保証したこと、(3)この転化はさらに、先取り利潤率が、当時、支配的であった前期的資本の利潤率に見合った水準に定められることによって(例えば、ダーバーの場合、彼が原料・製品のブローカーとして5%手数料契約を結んでいる点で、その過渡的性格を示している)より確実なものとしたこと、(4)巨額の産業利潤の先取り保証は、起業者たる代行人に資金調達力を保証したこと。すなわち、確定手数料の所得保証が担

保となったからである。後述するようにアーメダバードでは、代行手数料請求権の分譲を誘因とした資本調達が行なわれた。さらに、(5)迂回的経営では会社が経営悪化によりゆきづまり、倒産したような場合、代行人は、会社に対する有限責任(出資部分)だけの負担でまぬかれたばかりか巨額の手取特権を保証させていたこと、したがって、株主が分散し、手数料および転売差益のみを目的とする代行人が支配権を得た場合、代行権の商品化、投機的売買が紡績株の投機と共に顕在化した。激しい会社の代行人交替は、その結果であった。(6)代行制度は、代行人の機能分化に応じた手数料の分化、派生をもたらし、これがいろんな名目で各種の手数料を請求する機会を与えたこと。(7)会社の取締役、監査を一族で支配し、さらに、全能的な代行人(彼等は取締役を兼任するのが常であった)として、いわば、会社の二系列支配を通じて同族支配をより確実にすることができたこと、それに代行人のパートナーシップ組織には経理内容の公開義務は一切なかったことである。

代行制度は以上の諸条件を充足することによって、大規模な産業投資を誘発したのであった。まさにこの点にこそ、代行制度の歴史的意義があったといえる。しかし、ロカナタン及び、多くの実業家が指摘するように、代行制度が存在しなければ、インドの今日の産業発展はありえなかったとする見解にはくみしがたい。1870年代において、はやくも、代行制度は産業発展の促進的要因から、その反対物に転化しはじめていたからである。

代行制度の変質、つまり利潤手数料への漸次移行の経済的意味内容の検討に移る前に、1930年代まで生産・販売高手数料を維持していたアーメダバードにおける紡績資本蓄積と代行制度との関係、これと酷似する

注(44) ボンベイについては、ITB 1927, Vol. II, p. 199, アーメダバードについては Ibid., pp. 440~441; The Bombay Shareholders' Association, 'Replies to The Tariff Board Questionnaire Re: Textile Industry Enquiry (1932)'の Appendix 'B' (pp. 35~42)に示された5会社の契約、定款の実例分析による。5社の事例では会社が倒産した場合「会社に対する他のいかなる債権者の請求に優先」して過去数年間の平均年間手数料収入の10倍から12倍相当額の手取特権を規定していた。なお「ボンベイ株主協会」のこのレポートは株主の立場からする最も徹底した代行制批判である。

(45) 会社の代行人変更はかならずしも投機によるものではなかったが、S.M. Rutnagar の p. 25 以下に、頻繁な代行人の交代が示されている。

(46) この点を批判的に検討したのとして小竹豊治「インドの経営代行制度と英国金融資本」27頁。

(47) The Bombay Shareholders' Association, 'Representation to The Tariff Board (1932),' 1932, p. 20; 監査とのなれあいとあいまいな経営報告書内容の批判について、pp. 17~18, いわゆる 'family board,' 'sleeping board,' に対する批判は、小竹「英国金融資本のインド経済支配」37~38頁、庄司、前掲書57頁、代行人側からの反論として、ITB 1927, Vol. II p. 195~, (ボンベイ), p. 435~ (アーメダバード)。

(48) その典例は Employers' Asson., 'Achievements of Managing Agency System,' 1954.



中国の合股制度について言及しておきたい。

(4) 代行権の分譲とアーメダバード紡績資本

アーメダバードの紡績会社数は、19世紀末から20世紀にかけて、ボンベイとは対照的に急増し、1891年9社、1898年21社、1910年52社に達した。

すでに1885年頃から一般化していた紡績会社と代行制度との関係は次のような特色あるものであった。「ボンベイでは固定資産の全額が普通株、優先株、場合により社債発行により調達されるのに対し、アーメダバードでは固定資産に投下される大量の資金のうち株式で調達されるのは小部分にすぎない。負債の全額と株式資本の大部分は、経営代行人達の組織により融資される。この融資を得るために代行人は彼の手数料を恒常的に彼のパートナー達と分割する。たとえば、アーメダバードで新会社が設立される場合、付属定款により経営の一切を管理運営するに必要な権限および販売高又は生産量に応じた手数料をえる資格を与えられる「経営代行人」個人と数名のパートナーから構成される経営代行人達の組織がまず結成される」と。

特徴点は、(1)代行人達の株式出資比率が固定資産に比べ相対的に低く、(2)代行人グループが資本出資者と機能資本家とにかなり明確に分化されており、(3)出資者は、株式より貸付け投資を選好し、(4)第1表に表示されているように、「定期預金」への大幅な依存がみられたことであろう。

第1点について、アーメダバード最大の紡績業家であり、アーメダバード紡績協会の会長であったカストールバイ氏の証言から敷衍すると「アーメダバードでは我々は非常に少額の株式資本で開始し、固定資産はその4倍にも及ぶ。アーメダバードには、150、200、250それに300万ルピーの固定資産をもつ会社でも50万ルピーをこえる資本金をもつものは、2、3にすぎない。よって150万ルピー、プラス運転資金として約50万、合計200万ルピーが調達されねばならぬ。そこで経営代行制度により、6名または2、3名の人間が相寄って経営代行組織を結成して、所要資金の200、220全額を融通し（勿論、会社が彼等の資金を必要とする限りにおいて）、手数料を稼得する。そしてこの手数料は、

注(49) ITB 1932, Vol. IV, p. 120.  
 (50) ITB 1927, Vol. II, p. 395.  
 (51) Ibid., p. 437; \* 220 とあるが原文のまま。  
 (52) Ibid., p. 437.  
 (53) Ibid., p. 445.

第1表 紡績会社の資本調達源泉

(単位: 百万ルピー)

項目	ボンベイ (64社)		アーメダバード (56社)	
	実額	%	実額	%
代行人の貸付	53.2	21	26.4	24
銀行貸付	22.6	9	4.2	4
大衆預金	27.3	11	42.6	39
株式資本	121.4	49	34.0	32
社債	23.8	10	0.8	1
計	248.3	100	108.0	100

(原注) ボンベイの社債23.8の内訳は、代行人4.6、銀行5.3、一般13.9

(出所) The Indian Central Banking Enquiry Committee, 1931, Vol. 1, Part. 1, p. 278

これらパートナーの間で分割される」と。

自己資本比率の相対的低位の経済的背景は、必ずしも明確ではないが、カストールバイ氏は、公聴会で重要な指摘をしている。「1914年ころまで、綿工業は平均して6%か6.5%、決して6%以上の配当を支払えなかった。6%では一般からの大量の出資を仰ぐことはできない。少なくとも8%か8.5%は求められよう。この8%か8.5%配当のかわりに、アーメダバードのシステムでは利潤が株主と代行人達の間で分割されるのである<sup>(52)</sup>。1つは、「少額の株式資本と大量の借入金で稼得した利潤を高率の対株式資本利潤率として計上するやり方は人々を欺くものではないか」との質問に対する回答であって、「それは資本を誘引するためのものであり、もしそうしなければ綿工業におけるアーメダバードの今日の発展は存在しなかったであろう。それは人々が進んで紡績業に出資してくれるようにと特別に配慮されたものである。資本金は名目的な額にとどめられ、高配当が支払いうることになり、一石二鳥である」と。

以上の指摘および公聴会での他の断片的証言から、自己資本比率の相対的低位の理由を次のように理解できよう。コミッション・パートナーと呼ばれた貸付け資本家にとって株式投資よりは固定資産担保の貸付けの方が元利金回収においてはるかに安全確実であり、資本の小規模性ゆえに、単位資本当り利益率は相対的

経営代行制度の一検討

に低く、しかも株式の流動性に不安のあった内陸中小都市アーメダバードの地においては、貸付け選好は一層強められた。

この出資者達を綿業投資に踏み切らせた最大の誘因は経営機能には一切関与しない出資パートナー達に利子に加え、代行人手数料を分与したことこれであった。彼等にとって、不確定な配当よりは、会社の収益状態にかかわらず生産高に応じて先取りされる確定手数料プラス確定金利を所得する貸付け出資の方がはるかに安全な投資であったからに他ならない。

他方、会社運営の立場から最も自由に運用できる自己資本は、最低限調達されなければならなかった。これは、株式資本金を名目的な額に止め、対資本金利潤率を高め、高配当を実現し、株式投資を誘引することによって解決されたのである。

1920年代を境に所要資本金の増大に伴って代行人組織がこれまでのパートナーシップから、より広範な投資家層から資本調達するための必要から株式会社に移行する段階をむかえていた。この移行に際し、代行人の資本調達方法は上記の調達様式のメリットを巧みに生かしながら、以下のような特徴的な新方式をみだした。「以前、代行人達は一定の資金を提供し、手数料代行人の分前の一定部分を取得する出資者を抱合するのが常であった。しかし今日では経営代行業は株式会社として組織され、株式が発行され、株主は持株の一部を自由に売買できる。……例えば経営代行業はまず各額面1ルピーの1,000株からなる1,000ルピーの名目資本金をもつ株式会社として組織される。そして、5,000ルピー、つまり普通株で3,000ルピー、期限7年の定期預金で2,000ルピーの出資を希望する出資者は誰でも経営代行会社の1株、つまり、代行人手数料の1,000

分の1を分与される<sup>(55)</sup>と。

従来、資本主達が、株式と貸付け金(事実上の長期定期預金)形態でそれぞれ出資していたものが、株式と長期定期預金をセットにした形態(この例では3対2)での出資に変化し、定期預金の期間が長期化したことが特徴であった。出資者は従来どおり、配当・利子に加え、手数料収入の分与にあずかるわけだが、この場合、代行人手数料請求権の分譲を誘因とした資金調達方式が最も赤裸々な形態で現われており、「この額面1ルピー株は、……しばしば700から800ルピーの価格がついた<sup>(56)</sup>。分割された代行人手数料請求権の商品化に及んで、経営代行制度の物神化はその頂点に達した。

最後に、一般大衆からの「定期預金」について補足しておきたい。固定資本のかかなりの部分に加えて、アーメダバードでは運転資本のほぼ全額が定期預金により調達された。これは、ボンベイにおいても、初期において広く普及していたもので、綿業会社が比較的安定した業績をもち、一般大衆にとり、手ごろな代替的預金機関が欠如していたことから、「安全な預金先」として綿業会社に資金を預託し、利子を取得する慣行が古くから一般化していた<sup>(57)</sup>。

会社は預金高の大小をとわず、年中、半年または1年の定期預金の受入れ・償還業務を実施し、専属の金融業者を置く場合もあった。K. L. ギリオンが重ねて指摘するところのアーメダバード市民達の地縁的血縁的な結びつきは無視できないにしても、一般市民が安心して預金した最大の理由は元利金返済が、代行人一族の資産、工場財産が暗黙の担保とされていたからであった<sup>(58)</sup>。

アーメダバードの代行人達が近代銀行からほとんど借入をうけなかったのは、それが会社資産の抵当化を

注(54) ITB 1932, Vol. IV, p. 120.

(55) 'The Indian Central Banking Enquiry Committee,' 1931, Vol. 1, Part 1, p. 277.

(56) Ibid., p. 277.

(57) 南北戦争による棉花ブーム後の恐慌で銀行はほぼ全滅したが紡績会社は存命をえた経緯があり、アーメダバードでは紡績会社以外に主だった投資先が存在しなかった。

(58) 満期償還が絶えず新たな受入れで補充されたため、会社には常時、一定量の安定資金のプールが出来た。「もし銀行から借入すれば、期限がくれば、一度に引き出されてしまうので、たとえ、三ヶ月前の予告があったとしても、大衆預金システムによるよりは十倍もの困難を伴うことになる」(ITB 1932, Vol. IV (1934), p. 116).

(59) 「アーメダバード市民は代行人達を信頼していた。何故なら、代行人達も又、代々伝統のある家系をもち、アーメダバードの郷土と、彼等自ら大量投資している綿業会社とに対し深い利害関係をもつアーメダバード市民にほかならなかったからである」(K. L. Gillion p. 92, p. 93 および p. 88); これに対しカストールバイ氏はアーメダバード市民は誰よりも抜目がなく、経営に失敗すれば、代行人は身ぐるみはがれてしまうと証言している (ITB 1932, Vol. IV, p. 117).

(60) I T B 1932, Vol. IV, p. 118.

招き、同族支配の基礎がおびやかされるばかりか、担保物件を先取りされた市民はただちに預金引きあげを開始することによって、「会社の全信用構造が根底から崩壊する」ことを恐れたからであった。逆に、相対的に中小規模であり、着実ではあったが制限された発展がこうした蓄積パターンを許容していたといえよう。預金は銀行、郵便貯金等の代替的預金機関へ次第に吸収されはじめたが、代行人は銀行にむかわず、定期の長期化と、会社間の定期預金によってこれを補ったのであった。<sup>(63)</sup>

(5) 経営代行制度と合股制度

経営代行制度とジョッパー・システムが相互補完的に枢軸的機能を果たしていた点にインド綿業資本蓄積の特質を求めるとすれば、中国の場合、合股制度の遺制と包工制度がこれに対応していた。中国でもまた、前期的資本が機械制大工業を株式会社形態で企業化するに際し、合股制度の遺制である官利システム、つまり株式の確定利付き債券化、すなわち、配当を利子化する方向で利潤の先取り傾向がみられた。その正常な形態において経営代行制度が企業者利得の先取り機構であったのに対し、後者は配当の先取り機構として規定できよう。

中国の紡績業が、インドときわめて酷似した制度で経営されていたことは、明治38年の橋本奇策の次の指摘である。「清国紡績は日本の紡績会社の如く自身に原料棉花を買入れ自ら製造綿糸を販売することなくして大抵代理店と密接の関係を有し代理店は紡績会社の専務取締役の地位にあり且つ多数の株を所有せるもの多くこれが営業をなすつありて右代理店なるものが原料棉花の買入れをなす製造綿糸の販売をも為し会社傭人の進退まで自身の自由になすなり、故に伶俐にして親切に且つ腕のある代理店を有する紡績会社はますます発達し利益を得れども自己の為めのみを思ふ

て会社に不忠実なる代理店を有する紡績会社は毎年々々損失のみを継続するなり」<sup>(64)</sup>（傍点は原著者）と。氏は、その3年前に三井が上海紡績の代理店となり、さらに、当年には大純紡績を「先づ一カ年を限りとして相当の賃金を出して貸借」した事実を紹介し、さらに明治38年現在、清国には17の会社があり、日本人が経営代行するもの2社、その他の外国人の経営するもの4社であったとするが、三井物産以外の具体的な経営代行の事実は未詳である。しかし、氏の指摘した内容は経営代行制度そのものであり、経営権の貸借、紡績会社の小作経営は代行権の転売そのものであった。<sup>(65)</sup>

次に、合股制度の遺制について検討してみよう。合股組織とは「非法人の共同出資企業であるが、……かつ各会社組織の企業に就ても、その出資形態並びに経営形態の原型であり、結局、会社形態のものも多くは単にその外形的な変更過ぎぬもの」<sup>(66)</sup>で、この外形的変更は、合股制度の連帯責任をまぬかれ、有限責任原則を享受せんがために「合股の会社化」を促進したが「其他実質に於て合股に選ぶ所がな」<sup>(67)</sup>かった。この会社組織の出資・経営形態の原型とされた合股組織の内容は貸し付資本（「財股」）と資本充用機能（「身股」）をそれぞれ提供する出資者（「財東」）、経営者（「経理」）とが相寄ってパートナーシップを組織し、財股出資に対して確定利子（「官利」）を支払い、官利支払い後の利潤（「紅利」）を両者間の契約（「合股議帳」）に基づいて、両者で按分するといふものである。<sup>(68)</sup>

「財東」の多くは「企業利潤の分配にあづかるのみで、企業職能を有しない無機能資本家……持分資本家」にすぎなかった。<sup>(69)</sup>「経理」は「形式的に商舖の代表者、経営責任者として一切の対外交渉に臨み、財東の収入は、経理の「利潤獲得性能」に依存したため、「利潤獲得に堪能なる斯業経営のエキスパート（財東若しくは財東の近接者）を厳選」し、「経理は純経理にしても財東兼務にしても、その選任は全財東の合意によ

注(61) Ibid., p. 118, および「The Indian Central Banking Enquiry Committee, 1931, Vol. 1, Part 1, p. 278.  
 (62) K. L. Gillion, p. 92.  
 (63) 「The Indian Central Banking Enquiry Committee, 1931, Vol. 1 Part. 1, p. 277.  
 (64) 橋本奇策『清国の綿業』明治38年, 67頁。  
 (65) 「貸出し、売出し」については、蔽中平著 依田憲家訳『中国近代産業発達史』187~188頁。  
 (66) 門馬驍『満洲土着資本の企業的特質』（『満洲経済』昭和15年7月号「一ノ六」）, 40~41頁。  
 (67) いずれも、根岸信『商事に関する慣行調査報告書—合股の研究—』昭和18年, 618~619頁。  
 (68) 門馬驍, 同上, および、土肥武雄『合股股東の責任に関する一研究(一)』（『満鉄調査月報』第16巻第1号, 昭和11年1月）66~67頁 ほか。  
 (69) 門馬驍, 同上, 45頁。

る」とされた。<sup>(70)</sup>  
 経理と財東の関係は、アーメダバードの代行人とコミッション・パートナーとの関係に酷似していたばかりか、両者の資金調達と利潤配分様式が本質的には全く同一のものであったことは、根岸信氏の明瞭に指摘するところである。

「企業に投資するものは冒険を補償する意味で普通の利息より若干多くの利潤を得んことを欲するものだが、此点支那に於て最も明確であって、利息即ち官利と利潤即ち紅利とを判然区別し、一定の官利の外紅利を得なければ満足しない。それで株式会社を発企するものは株主たらんとするものに対し、一定の官利の外紅利を分配し得べきことを保証し始めて応募せしむる。それで官利は一に保息と称せられ、社債に利札を附すると同様株券に息票即ち官利札を附せらるる。官利は利益の有無に拘らず必ず之を支払はねばならぬから所謂配当に陥る憂<sup>(71)</sup>ありと。すなわち、株式会社起業において、非法人たる合股組織においてみられた以上の合股制度の特質が、(1)官利、つまり収益のいかんをとわず一定の配当を支払うべきこととされ、また(2)官利を控除した紅利の按分をも求める形態で遺制としてうけつがれたのであった。

前期的資本は株式会社形態における大規模かつ回収期間の長期にわたる産業資本への転化に際して、両国において歴史的先行条件として実存した諸制度がもつ利潤先取り機能を株式会社制度にビルト・インすることにより投資収益の保証をはかったのである。代行制度も合股制度の遺制とともに植民地、半植民地として大工業の移植が何等政策的保護をうけなかったばかりか、国内市場を列強資本の自由市場とされることにより、正常な工業化が阻害され奇型化され、起業が全く

私人の恣意的な企業心に放任されるという抑圧された投資環境の下で、こうした起業・投資家に一定の収益を保証するメカニズムとして生成・発展してきたところの独特な株式会社経営形態として理解したい。

第3節 経営代行制度の変質

(1) 利潤高手手数料への移行

経営代行制度は、利潤の先取りを本質とするものであるが故に、配当との対立関係、つまり、自己否定的要因を、その生成時点から胚胎させていた。もっとも、アーメダバードのように、自己資本比率を低くおさえて高配当を実現し、手数料の分譲により配当を補っていたところでは、この敵対関係は顕在化しにくかった。また、支配的出資者と代行人が同一人物であるような全くの個人会社の場合には、手数料形態で利潤を先取りしようが配当賞与等で所得しようが、結局パイは同じ胃袋におさまるのであって、矛盾は必ずしも敵対化しない。<sup>(72)</sup>アーメダバードにおいて代行制批判が熾烈化せず、利潤手数料への移行も1936年会社法改正で新規会社の生産・販売手数料が無効とされた1930年代まではほとんどみられなかったのも、このためであった。<sup>(73)</sup>

しかし、資本金額が巨大で中小株主への依存比率もアーメダバードよりは高かったボンベイでは、1872~3年頃から、配当・償却・積立を無視した利潤先取りに対して、中小株主からの非難が開始された。1878年に当時としては最大の四会社の代行人であったK. ナイクが1877, 78年の不況と、投機の失敗で倒産し、「株主は出資の全額を失い、債権者は支払請求額の約半分の600万ルピー近くを失った」<sup>(74)</sup>のを契機にタイムス・オヴ・インディア紙の代行制度批判のキャンペーンが

注(70) いずれも、同, 66頁。  
 (71) 根岸信, 同上, 582頁。蔽中平, 205~211頁参照。  
 (72) 先に引用したわが国の実業家による批判を含めて従来の代行制批判は、会社資本の所有構造に占める代行人一族の比重つまり、会社の個人企業的性格の濃淡を捨象した批判が多かった。事実上の個人会社の場合、会社が赤字をつづけようと、非情残忍に手数料を搾り取るやり方は明らかに自縄自縛的行為であり、むしろ例外的であったとみられる。「不況にでもなるか会社が収益をえられなかった場合にはただちに代行人は手数料の半分、否、全額さえも放棄する」(ITB 1927 Vol. II, p. 436) とされ、ボンベイでも「利潤がなかった場合には代行人は手数料の一部または全額をなすはすますことは普通のことである」(Ibid, p. 197)。確かに彼等は片務的契約により苛徴請求を保証されてはいたが、それが、額面どおり実行されたかどうかは所有構造のあり方に依存した。さらに代行契約には早くから、一定の様式が完成されていたため、額面と実態のズレは、相当大きかったと思われる。しかし、経営権を起業一族に保持しようとするあらゆる努力が、定款、代行契約に体现されていたことは、まぎれもない事実であった。  
 (73) 「会社が6%以上の配当を支払うに足る収益をあげなかった場合、代行人は手数料の1/3を放棄する」ものと定められており、また「実際には手数料の半分、時には全額が放棄される」との証言もある。(ITB 1932, Vol. IV, p. 119).  
 (74) N. S. Bengallee, 'The Life of S. S. Bengallee,' p. 350.



展開され、世論は大変な盛りあがりを示したのであった。

すでに、1877年時点で、New Colaba Co. の株主達は「代行制度を撤廃して、取締役会の直接の監督と支配下におかれるマネージャーを代置するために激しく闘った。1877年の最初の闘いは不成功に終わったが、その後まもなく彼等は目的を達成した」。こうしたラジカルな変革は例外的ではあったにせよ、「代理人の代行期限、経営管理権がかなり修正され、代理人の報酬の適切な様式を案出しようとする努力は多くの雑多な形態を生み出していった」。この模索的状况に最終的結着をつけたのが、Greaves and Cotton Co. による「会社利潤の10%」という利潤手数料形態の出現であった。

「紡績業者の中で主にナグプールを本拠としていた J. N. ターターは、この制度(生産高手手数料—引用者)の弊害をみぬいて最初の人であった。彼は経営代理人の手数料は純利潤部分にのみリンクするべきであるとして、当時あまねく一般化していた生産高手手数料を廃止した。……J. コットンは経営代行業者として純利潤の10%以上の手数料を所得しなかったボンベイ市では最初の紡績業者であった。……ボンベイ市において最初にミュールからリングに転換したのもまた彼であった」。印棉買付、衣装、輸出業者として蓄財をかさね、織維機械・各種備品資材の輸入代理店でもあったグリーンズ・コットン商会は、ターターのエンプレス会社が英人技師ブロークスパイの英国からもち帰ったリング紡機の企業化に成功し、太番手紡出に画期的成果を取めた事実と接するや、この新式機械の大量売込みを目的とするデモンストレーションをかねて、最新式機械設備をもつ「コンノート社」<sup>(78)</sup>その他を1883年に一挙に起業し、ベチット一族と並ぶ大手代理人となった。彼等は、1876年に設立されたアングロ・インディアン

会社の代理人となったのが紡績業経営に参画した最初であったが、この大規模な参入によってボンベイ紡績業界に大きな影響を及ぼすこととなった。その大成功は1880年代のリング革命として起業ブームを波及させるとともに、この工業力を英国製品の輸入代替化にむかわせず、中国粗糸市場へと先導し、直結させたのもまた、この英人商会であった。

彼等はランカシア製品と競合する織布部門には一切参入せず、1915年には傘下紡績会社を一括売却し、輸入代理店業務に回帰した。

ところで、彼等が利潤の10%手数料を導入した理由は何であったか。ルンガは、「英国人、J. グリーヴズの才覚」<sup>(81)</sup>に求めるが、主たる契機とはみなしがたい。カルカッタでは、近代的合理性を血肉化し、才覚にみちみちていた大規模な英人経営代理人達も、ボンベイと全く同質の問題をかかえていたからである。<sup>(82)</sup>

推測されうる理由として、(1)1888年6月現在、293万ルピーの払込資本金、289万ルピーの借入資金をもつ5つもの大規模な紡績会社の相次ぐ起業に際し、彼等自身および機械メーカーの大量出資を勧奨したとしても、ボンベイの英国人コミュニティその他の出資協力が必要とされたこと、(2)折からの熾烈な生産高手手数料批判のもりあがりから、生産高手手数料形態での新規起業、資本調達に困難が感じられたこと、(3)J. N. ターターが生産高手手数料廃止の画期的前例を先鞭づけたこと、(4)紡績による産業利潤よりはむしろ、機械の輸入販売デモンストレーションに重点があったとみられる会社も含まれていたことである。<sup>(83)</sup>

リング紡機の導入は、16番手でミュール紡機の1.5倍、20番手で1.3倍の生産増加をもたらし、この生産性向上は、一封度当りの付加価値比率を相対的に低下させたにもかかわらず3パイ手数料が継続されたことは、会社経営にとり一層の負担を加重させる契機とな

注(75) R. S. Rungta, p. 236.

(76) Ibid., p. 237.

(77) Greaves Cotton & Co. Ltd. 'A Century of Progress,' 1959, pp. 7~8.

(78) S. M. Rutnagar, p. 28. 但し、1889年現在で「コンノート社」を除く他の傘下会社ではミュール紡績が圧倒的であった。

(79) Greaves Cotton & Co, p. 6. のちにこの英人資本によるボンベイ最初の紡績会社を買収して「アポロ会社」と改名。

(80) Ibid., 9~10.

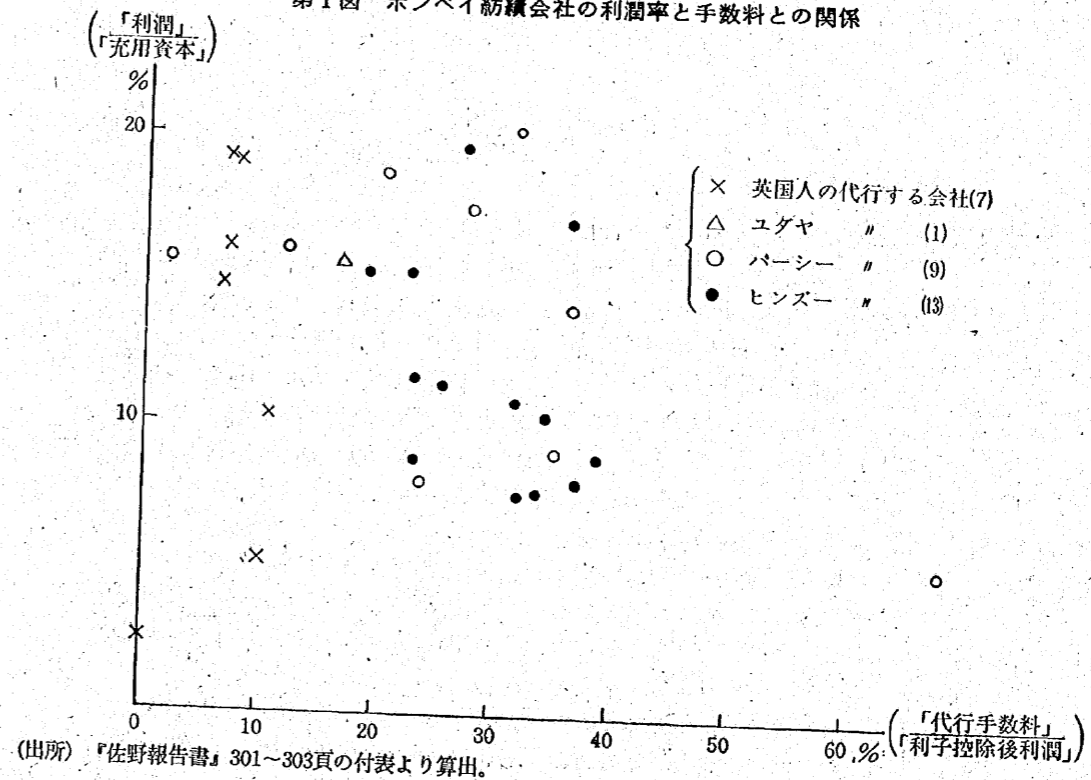
(81) R. S. Rungta, p. 237.

(82) 'The Pioneer', 25th, Oct. 1884. 但し、'Commerco & Companies Aug. 1884~Sept. 1885' に reprint されたものによる (pp. 52~56), 及び Rungta, p. 243 以下。

(83) リング紡機はその他、屑の発生が少なく、注油の節約、工場面積の節約、製糸が丈夫で均一、火災発生の減少、紡績工の熟練に依存する度合が低下した点で革命的であった ('紡績月報' 第十一号, 33頁)。

経営代行制度の一検討

第1図 ポンベイ紡績会社の利潤率と手数料との関係



った。「3パイ手数料システムは生産量が低位であった時代には有害ではなかったが、リング紡機の導入と生産増大に伴って、生産量のためには品質を犠牲にしたとえ、会社が欠損で生産をつづけようと、代理人には巨額の利潤を稼得させるこのシステムの欠陥が露わとなった」。

リング革命の導入と世論の圧力が、具体的に代行制度の内容に、如何なるインパクトを与えたかを示したのが第1図である。これは「孟買我舌吐新聞」に開記されたところの「千八百八十七年十二月若クハ八十八年六月ニ終ル、老簡年ニ於ケル孟買紡績会社ノ営業収支計算ヲ示スモノニシテ、一年間異状ナク営業シ、且其計算ヲ公告セル会社ノミニ係ル」<sup>(84)</sup>資料から算出したものである。「充用資本」には、原資料の「払込資本」、「借入資本」、「準備」の合計値、「利潤」は同じく「利益」、「主管手数料」、「借入資本利子」の合計をとる。「準備」には繰越準備金に加えて、当期準備引当金をも含まれているはずであるが、両項目に明別されていないため、ここでは「準備」を一括して繰越準備金扱

いとしたりした。したがって、「利潤」は過少に、「充用資本」は過大に評価されている。

まず「充用資本」の構成をみると原資料によれば、英国系7社(うち5社はG. コットン社の代行会社)は、「払込資本」53%、「借入資本」40.5%、「準備」6.5%で、パーシー、ヒンズーの両グループでは、6割、3割、1割の構成となっている。<sup>(85)</sup>そこで、第1図をみると、各コミュニティ間に実にきわだった特徴が浮き彫りにされていることがわかる。パーシー、ヒンズーの代行手数料は、一、二を除いて、すべて借入資本利子控除後(上図)は勿論、控除前の利潤部分についてみてもその10%水準をはるかに凌駕している。加えて図の右下に位置している会社、つまり、充用資本利潤率が相対的に低位にあるにもかかわらず、相対的に高率の代行手数料比率を示す会社が、両グループに集中していることである。

1889年6月現在の各グループのリング紡績比率では、英16%、パーシー38%、ヒンズー39%、ユグヤ36%であったにもかかわらず、このような結果となっている

注(84) P. S. Lokanathan, p. 338.

(85) 『佐野報告書』301頁。

(86) 以上はいずれも、同301~304頁による。



理由は何か。従来、この疑問は提起されたことすらなく、せいぜい、インド人企業家精神の非進取性に帰されるに止った。この転化のもつ質的变化をみおとし、単なる形態の変化としてしか把握されてこなかったからである。

この転化は、2つの意味で代行制度の変質を内包する画期的変革であった。利潤手数料形態では純利潤にリンクされることにより、「先取り」契機はもはや大幅に止揚されることとなったこと、1つは、利潤の10%という量的大きさが、以上に実証されたとおり3パイ手数料に比べ質的ともいふべき格段の減額を意味したからである。利潤手数料が産業資本蓄積とは無矛盾の形態として中小株主および先覚的企業家により歓迎され、他方では、この移行が容易に進展しなかったことの根本的原因が統一的に理解されるのである。

利潤手数料への移行は、代行制度の本質の止揚過程であり、初期産業資本が具有していた商業・高利貸し資本的性格の払拭過程であり、産業資本の純化過程であった。リング革命の導入による生産力の急激な上昇はこのプロセスをはやめはしたが、その作用は、資本の所有構造における同族支配的性格の濃淡により一様ではなかった。

パーシー、ヒンズー両グループでの移行が緩慢であった理由は、その個人所有的性格の強さにあったことは、次のS. D. Mehtaの指摘からも明瞭であろう。「第一にメンバーシップの数が法的に制限されている未公開会社が相当数あること、第二に法的に要請される最低限のメンバーシップのリストをただ形式を充たしただけの公開会社で、しばしば、株式が一、二の関係者により友人、親類等の名義で保有されている場合が少なくないこと、第三に、以上の範疇とは別に同一インド人の経営代行企業に経営されている歴史の古い会社はほとんどの場合、彼等代行人達の創業時における大量の株式保有割合がほとんど全く変化していないことのために、会社の個人的性格を強めている。最後

に代行人の持株が相対的にあるいは絶對的に減少した場合の多くについても彼は依然として大手株主であるのが普通であり、最大の個人保有者となっている<sup>(88)</sup>。

これに対して「個人企業的性格は非インド人により経営されている綿業会社の場合には、非常に稀薄である、というのは、彼等はより良質で広範な市民の支持を受け、かつ集中的所有によるよりも多角的経営によってより多くの利益をあげる欲望でもって補完されていたからである」。

さらに、アーメダバードでは、資本の小規模性により資本の収益力がボンベイよりも劣弱であったため、利潤の割手数料では、誰も代行人をひきうけようとはしなかったという、資本規模からくる新たな契機が加重されていた。

#### (2) 集積・集中と代行制度

19世紀末にかけて、経営代行制度をテコとした紡績資本の集積は大手代行人達の下の集中を結果しつつあった。ボンベイ、アーメダバードについてみると、1889年6月現在、ベチット一族11社、G. コットン9社、サッスーン一族4社、1897年ではG. コットン8社、サッスーン6社、ベチット4社、さらに1911年には、G. コットン8社、サッスーン8社、キュリンボイム5社、F. F. キャンプベエル5社、B. プラディ5社、ベチット4社等であった。その後、G. コットン(1911)、キュリンボイム(1931)、ベチット(1931)等の一族が完全消滅し、サッスーン等の後退に対し、ビルラ、カストールバハイ・ラルバハイ等々のグジエラティ、マルワリ両コミュニティの勢力が著しい伸長を示した<sup>(91)</sup>。

インドにおける資本集中の最大の特徴は、経営代行制度をテコとしていることである。

わが国の六大紡の場合には更に激しい集中がみられ、併呑された会社は、親会社の分工場として工場間分業体制に組み込まれ集中のメリットが追求された。イン

注(87) 各社の紡績数は『聯合紡績月報』第6号(明治22年10月)に付されている「孟買府内紡績織布会社一覧表」(明治22年6月調)に記載されている。但し原表では、ミュールとスロックスルに区分されているため、ここでは「スロックスル」を一括して「リング」とみなして算出した。

(88) S. D. Mehta, 'The Indian Cotton Textile Industry, An Economic Analysis,' 1953, pp. 52-53.

(89) Ibid., p. 53.

(90) 1889年は「孟買府内紡績織布会社一覧表」(『月報』第六号) 1897、1911年は Bombay Millowners' Association の年次報告書の巻末折込付表より。

(91) M. M. Mehta, 'Structure of Indian Industries,' 2nd. ed., 1961, pp. 349-350.

(92) たとえば「本邦紡績会社沿革史略図」(『大日本紡績聯合会月報第六百号』昭和17年、1-20頁)。

(93) 関桂三『日本綿業論』1954、206-207頁。

ドでは、これに対し一会社一工場が普通であって、一族は、新会社を設立し、その経営を代行するか、代行権を買収する形で支配会社数を増加させていった。法的には相互に独立する各傘下会社間の間には、計画的な分業体制はみられなかったばかりか、サッスーンのように、一族が複数の代行会社をもつ場合すら珍しくなかった。

集中はごく少数の一族の手に所有の極端な集積をもたらすのみで、集中の経営メリットは十分実現されなかった。一族の栄枯盛衰がそのまま集中の進捗を左右した。

とはいえ、ターター・サンズ、後のビルラ・ブラザーズのように傘下諸会社の経営代行機能を集中的に管理し統制するより合理的な集中形態を進展させた一族もあった。事業の多角化と、傘下会社数の増加は、これら代行会社に対して彼等の企業グループの中核組織、あたかも財閥の持株会社の機能を付与するに似ていった。彼等といえども、代行制度をテコとして支配・管理会社を増加させていったために、経営代行会社は、しばしば、財閥あるいは財閥の持株会社と混同されてきた。代行会社が傘下会社との間および傘下会社相互間での株式、重役の持合と兼任を指揮し、管理する一族支配の最高機関としての性格を強めてきた段階においてはなおさらのことであった。

経営代行制度がその本質である先取り契機を止揚する過程にあったにもかかわらず、代行組織あるいは代行会社そのものが消滅しなかったのは、止揚過程の進捗が漸次的であったこと、代行制度そのものには、先取り契機以外の多くの副次的契機があったことに加え、資本の集積・集中にともない、従来の諸契機を生かしながら、資本集中の中核組織としての新たな機能を、この代行会社組織が担いはじめたからに他ならぬ。既存の代行会社組織は新たな発展段階が求める新たな機能を、従来の諸機能に重合させつつ具備していった。

最後に、カルカッタにおける早熟的な集中について

言及しておきたい。ここでは、早くから、代行会社は中核組織としての性格を強くもっていた。それは、ベンガルの一次産品の賦存状況がボンベイでは棉花だけであったのに対し、茶、ジュート、石炭、等々、はるかに豊富であり、その企業化はしかも、ランカシアとの競合関係にはなかった。ジュート工業のように原料がベンガルに限られていた業種では、ダンディーからカルカッタへの生産資本の移転が急速に実現された。高利潤を保証した一次産品開発・加工等の企業機会の先取り競争は、大手代理商が、次々と新会社を多業種にわたって設立し、その代行権を、商會が管理し支配する形態で、つまり、経営代行制度をテコとして、多数の事業会社を傘下に収めていった。多業種にまたがる集積は、ボンベイよりもはるかに急速な集中をもたらした。より広範な一般からの出資を仰ぎながら経営支配権は一族内に止めようとした彼等の努力は傘下企業間の株式・重役の異常ともいふべき持合・兼任等の管理統制機能を必然化させ商會は早くから「アベックス・インスティテューション」としての機能をも具備せざるをえなかったものと理解したい。経営代行制度は、1970年立法により終止符をうたれるまでの間、産業資本の集積集中と密接不可分の形で生成、発展、変容してきたのであった。インド資本蓄積の枢軸といわれる所以である。(49年6月成稿)

〔付記〕 筆者は2年間(1970-72)のインド滞在中、デリーの「DCM」(インドで6番目の財閥)社史編纂室にて、同社の詳細な社史を研究する機会をえたが、内陸における紡績業と代行制度の関係も、基本的にはボンベイ、アーメダバードと同質のものであったことを付記しておきたい。紙幅の都合上、代行制度と労働の問題には全く触れることができなかった。別稿にて補完する予定である。

(アジア経済研究所)

注(94) S. K. Basu, pp. 49-50.

(95) この点は M. M. Mehta, 'Structure of Indian Industries' に詳細な分析がみられる。