

論 文

カナダにおけるコンフェデレーションの
成立とハドソン湾会社

—19世紀カナダ経済史の一齣—

加勢田 博

要 旨

1670年にチャールズ2世によって与えられた特許に基づいて、毛皮貿易の独占のみならず行政権を含む種々の特権を有する植民地支配会社として設立されたハドソン湾会社が、1867年にカナダが自治領となって特許をはじめそのすべての特権を失った後、どのようにして今日まで生き残り繁栄してきたのかを概観したものである。本論文は、17世紀に設立された同様な植民地会社はすべてその姿を消してしまった中で、この会社だけが21世紀まで繁栄を続けることができた原因の幾つかを明らかにしている。

キーワード：カナダ連邦；コンフェデレーション；毛皮貿易；ハドソン湾会社；カナダ経済史；
英領北アメリカ
経済学文献季報分類番号：04-62；08-52；08-62

I

ハドソン湾会社は、英語圏で最も古いインコーポレートされた会社で、ルパート王子（Prince Rupert）と彼の仲間の貴族を中心とする17名の投資家が、チャールズ2世から交易上の特権のみならず行政権や種々の特権を有する特許を与えられ、1670年5月2日に、アメリカ大陸北西部のハドソン湾一帯を支配する植民地支配会社として設立した会社である。1670年のその特許状には、「……[ルパート王子と17名の同志は]…彼ら自らの巨額の費用と大きな責任を負って、南方にある大きな湖への新しい出入り口の発見と毛皮、鉱物および他の種々の商品の相当な貿易を手に入れるために、アメリカ大陸北西部のハドソン湾に遠征していることと、彼らがそうした事業によって、われわれとわれわれの王国に巨大な利益をもたらすような方法で、彼らのこうした計画をさらに進めることを奨励するような発見がすでになされているので……[この特許状が与えられる。]……」と定められていた¹⁾。

1) The Royal Charter for Incorporating The Hudson's Bay Company, A.D. 1670.

こうして商業上の特権のみならず行政権も付与され植民地の支配をも兼ねる株式会社が誕生した。この会社は北アメリカ植民地の40パーセントを占めるほどの広大な領土を支配する領主としてまた経営者として、軍事を除いて、やがて巨大な北アメリカの星すなわちカナダ自治領（The Dominion of Canada）が1867年7月1日に誕生するまで200年にわたってここに君臨したのであった。イギリス領北アメリカに生まれたこの会社は、The Governor and Company of Adventurers of England trading into Hudson's Bay と命名された²⁾。

初代総裁となってこの会社を、したがって総督としての役割も果たしてこのイギリス領を統治することになったルパート王子の名にちなんで後にここはルパーツランドと呼ばれるようになった。この会社の支配する領土は、ハドソン湾に流れ込むすべての河川の流域を含む広大なものであった。さらに1821年にモントリオールに拠点を置く毛皮貿易会社の北西会社（The North West Company）と合併してからは、五大湖から北極あるいは太平洋岸までの極めて広範囲に及ぶ領域がハドソン湾会社の管轄下にあった。この北西会社はハドソン湾会社の初期の競争者で、1779年に9人のスコットランド系カナダ人の貿易業者グループによって設立されたのであった。この会社との競争でハドソン湾会社は、毛皮取引の範囲を西へ西へと拡大した。一方、北西会社もその活動範囲をアレクサンダー・マッケンジー（Sir A. Mackenzie）の下でロッキー山脈を越えて太平洋岸地域まで拡大した。こうして拡大された極めて広大な毛皮取引の範囲は、後のアメリカとの国境決定においてイギリスの支配権の主張に根拠を与える証ともなったといわれている³⁾。

さて、ハドソン湾会社は特許状に示された権利に基づいて、領主として、また経営者として、軍事面を除いて行政権をはじめ植民地支配のためのほとんどの権限を有し、実質的にイギリス領北アメリカの北西部のほぼすべてを支配していた。また、ルパーツランドの占有は特許によって保証されていたが、ルパーツランドに隣接する広大なテリトリーでの特権はライセンスによって保証されていた。すなわち1838年からは21年ごとに期限の切れるライセンスによって、ニューカレドニアやレッド・リバー、さらにはロッキー山脈の西の太平洋岸

2) この会社の資本金は当初10,500ポンドで主な株主は200ポンドから1,800ポンドの株式を所有していた。ルパート王子は470ポンドを所有していた。東インド会社やイングランド銀行のような特別な権利を与えられた重要な会社はGovernor and Company…と表示されている。イギリス東インド会社の正式の名称は、The Governor and Company of The Merchants of London Trading into the East Indies. 1600年12月31日に期間15年の特許を得て設立された。ハドソン湾会社の初期の問題を扱った研究には、上田 光人「イギリス株式会社の考察—ハドソン湾会社のばあい—」（『中京商学論叢』、第20巻、第2号、1973年）、山田 勝「イギリス経営史におけるハドソン湾会社—会社創設期（1670-1720年）の特徴—」（『駒大経営研究』、第7巻第3・4号、1976年）等を参照。

3) George Bryce, *The Remarkable History of the Hudson's Bay Company, including that of The French Traders of North-Western Canada and of North-West, XY, and Astor Fur Companies*, London, 1910, pp. 448-458.

に至る地域（ブリティッシュ・コロンビア）での独占的交易権を行使していたのである。

しかし、カナダ人にとって、いわんや本国のイギリス人にとって、ハドソン湾会社がどれほど広大な領土を支配しているのかを理解しているものはほとんどいなかったといわれている。それに気づいたのは、1867年のカナダ自治領の成立が具体化してからであったという。

ところで、1856年には154箇所の交易ポストが建設されており、1864年初めには、当初10,500ポンドで出発したこの会社の資本金はその後数回の増資によって200万ポンドに増大していた。もとよりハドソン湾会社は毛皮取引を経営の柱とするものであったから、毛皮生産のための野生生物の繁殖環境を阻害する定住や農業とは相容れないものであり、したがって定住を推し進めることはなく、また19世紀の中頃はまだ東部においても耕作地を手に入れそこに定住することは可能であったことから、この会社が植民の促進に積極的であるわけではなく、カナダ西部の開発に力とはならなかった。オレゴン地域の支配に関するアメリカ合衆国との問題に現れたように、毛皮取引に生きるハドソン会社に植民地支配を任せておくことは、アメリカからの定住者が進出してくる地域においてはイギリス政府にとっては領土支配上の大きな危険性を伴っていたわけである。

19世紀中葉に向かって、カナダ植民地の状況は大きく且つ急速に展開していた。東部および中央カナダの植民地においては、社会的分業が進み、1848年には責任政府が認められた。また、ロッキー山脈から太平洋に至る地域においてもゴールドラッシュの影響もあって植民が進んできていた。しかし、ロッキー山脈に至る広大な平原地域は、ハドソン湾会社の支配する領土で、レッド・リバー沿いのレッド・リバー植民地を除いて植民は進んでおらず、アメリカ合衆国からの植民の侵入の脅威にさらされていた。カナダ（植民地）政府にとっても、この時代においてはこの地域の重要性をほとんど認識していなかったのである。それにもかかわらず、やがてこの地域がアメリカの植民の拡大という脅威によってカナダとの連合の必要性を増大させたのであった。イギリス政府もレッド・リバー植民地と北西部をハドソン湾会社から切り離しカナダ政府の統治下に統合することを検討したが、1670年の特許が有効である限りそれは不可能であった。ハドソン湾会社はルパーツランドに加えてこの広大な地域を支配し続けることができたのである。

やがて、1867年になってコンフェデレーションが成立し、1868年にはイギリス政府はハドソン湾会社の支配する広大な領土も、この会社の特許の切れるのを待ってカナダへ移譲することを定めたルパーツランド法を成立させることになった。

1869年11月の土地返還の条件には、200年前のチャールズ2世の文章に示された行政権およびその他の権利をはじめこの会社が与えられていたすべての特権をも返上すべきことが明記されていた。毛皮貿易を独占的に支配することによって、大きな利益をあげてきたハド

ソン湾会社は、植民の拡大によって、次第にその力をそがれていくことは避けがたかった。毛皮生産（捕獲）は農業を中心とする社会の建設で始まる植民とは、本来的に相容れないものであるからである。

これに加えて、レッド・リバー植民地を中心とする平原地方（プレイリー）へのアメリカからの移民の流入は、イギリス政府にこの広大な領土の支配をハドソン湾会社に委ねておくことは無理であることをいよいよ現実の問題として認識させることとなった。しかし、19世紀になってもなお中央カナダ（ケベック、オンタリオ）の植民地政府にとってはこの広大な領土は何の魅力も感じられなかったのである。

英領北アメリカ・ルパーツランド（1825年）



出所：日本カナダ学会編『史料が語るカナダ』（2008年）

II

「カナダ経済史学の祖」と呼ばれるインニス（H. A. Innis）がいみじくも述べているように、カナダの「毛皮貿易の歴史において1869年以降が最も興味ある時代の一つであった。」⁴⁾ 特許返還後の1870年以降にはヨーロッパの商人の毛皮貿易への新規参入があり、また、イ

4) H. A. Innis, *The Fur Trade in Canada, An Introduction to Canadian Economic History*, Toronto, 1970 (1930). p. 378.

ギリスに続いてアメリカも工業生産力を急速に発展させてきた時代にあつて、両国経済のグローバル化の影響の下にハドソン湾会社も事業の多角化を進めることを余儀なくされたのであつた。

ところで、18世紀末には、イギリスに基盤を置くハドソン湾会社に対抗する毛皮貿易グループがモントリオールを拠点にして成長してきていた。この毛皮商たちが、やがて北西会社 (the North West Company) を創設することになったことは前述の通りである。この新しい会社は、メイティ (先住民とヨーロッパから来た毛皮商人との混血) の植民しているレッド・リバー流域からやがて1814年ころには太平洋岸の毛皮貿易をも支配するようになり船で来たアメリカ商人と取引するようになっていた。その結果、毛皮貿易の競争は熾烈になり、1790年から1840年の時期は、毛皮貿易にとって極めて厳しい時期であつたとされている。それは、ハドソン湾会社と北西会社の厳しい競争に加えて、19世紀に入ると五大湖周辺から、西方や北方に向かって、地理的な拡大すなわち植民が進み、これが必然的に毛皮生産の環境に影響し、北アメリカにおける毛皮貿易の経済的重要性は次第に低下する傾向がみられるようになってきていたという。毛皮生産 (捕獲) はカナダ先住民に依存する産業であり、植民の進展による開発は毛皮生産の長期的衰退をもたらしていたことは疑いない。そのことはまた他方で毛皮商人の競争を熾烈にしていたのであつた。その結果がハドソン湾会社とそのライバルであつた北西会社の合併となつたのである⁵⁾。

1790年以降の毛皮貿易はカナダ植民地経済の多様化が進む中で、経済全体に占める割合はますます縮小してきていたといわれており、輸出額ではニュー・ファンドランドの魚類輸出に比べてもその比重はかなり小さくなってきていたと推測されている。とはいえ、ハドソン湾会社の毛皮取引は依然として堅調で決して衰退してきていたわけではなかつたのであつて、後述するように、この会社は19世紀中葉においても安定した収益をあげていたのである。それとともに、広大な地域にわたって毛皮貿易を支配していることが、アメリカとの国境の確定において、イギリスが大陸の北部の大部分について宗主権を主張する根拠を与えたという非経済的な意味においても重要であつたわけである⁶⁾。

さて、1850年代から1870年代の時期のハドソン湾会社の毛皮販売は、この商品の性格上、年によってかなり変動が大きく、概数ではあるが毛皮の販売枚数は年間約80万枚前後で決して量的に逡減傾向にあつたわけではなかつた。1870年のハドソン湾会社の毛皮の種類別の販売収入の内訳をみると、ジャコウネコが最も多く収入の41%、ビーバーが22%、テン

5) 1820年にGeorge Simpsonがハドソン湾会社の経営に加わりハドソン湾会社と北西会社が合併したころの事情については、Glyndwr Williams, (ed.), *Hudson's Bay Miscellany, 1670-1870*, Winnipeg, 1975, pp. 153-66, 参照。

6) J. M. Bumsted, *The people of Canada: a pre-Confederation history*, Toronto, 1992, p. 202.

が9%、ヤマネコが7%でこの4種類の毛皮で80%近くを占めていた。ハドソン湾会社の毛皮貿易への投資は19世紀末においても、かなりの変動はあったが、10%前後の純収益を確保していたのである⁷⁾。

19世紀後半の毛皮貿易はカナダの貿易全体に占める割合は次第に小さくなってきていたとはいえハドソン湾会社の事業にとってはなお重要な位置を占めていたことは間違いない。1821-1872年のこの会社の収益の柱は毛皮取引より得られたものであり、1株当たりの収益は約360ポンドと推定されているのである⁸⁾。こうした多額の利益をあげていた毛皮交易の最前線たる交易ポスト（Trading Post）の数は、1856年には154カ所、1872年に144カ所、その後200カ所にまで増加したが、交通・輸送の発達によってポストの数は減少傾向にあった。後に雑貨店として利用されたのはこうした交易所であった。1850年代には、アメリカにおける鉄道時代の本格的展開の始まりによって西部への植民が急速に進むようになってきたとはいえ、まだミシシッピ川の東側までのことであり、カナダ側ではハドソン湾会社の毛皮取引に影響するレッド・リバー流域の交易所のある地域の植民は毛皮取引に影響するほどには進んでいなかった。1856年のセンサスからも明らかのように、この地域の交易所周辺の広大な土地に植民していたのは、先住民（インディアン）を含めて約10,000人、馬2,800頭、牛9,300頭、豚4,700頭、羊は2,400頭であった⁹⁾。

しかし、イギリス政府にとってはルパーツランドの植民の遅れをそれほど長く引き伸ばすことはできなかった。本来、植民や開拓と相容れない毛皮交易の会社であるハドソン湾会社にこの領土の支配を任せておくことは決して看過できない問題となってきた。それはアメリカが西部への地理的拡大と同時に北西部の資源を手に入れることに大きな関心を持っていたのであって、北方へのマニフェスト・デスティニーをほのめかしていたからである。カナダ植民地政府の中にも、イギリス本国が早急に行動をおこさなければこのテリトリーはアメリカ化されてしまうであろうと心配する者もいた¹⁰⁾。

III

19世紀が進むにつれて、カナダ植民地に政治面でも大きな変化が現れ始めていた。1841年には連合法によって上・下カナダが統合され連合カナダ植民地が成立した。それに続き

7) Arthur J. Ray, *The Canadian Fur Trade in the Industrial Age*, Toronto, 1990, pp. 10-23.

8) H. A. Innis, *The Fur Trade in Canada: An Introduction to Canadian Economic History*, Toronto, 1970, p. 337.

9) Reports from Committees; Hudson's Bay Company, Vol. XV, (1857), Irish University Press Series of *British Parliamentary Papers, Colonies Canada*, 3.

10) John S. Galbraith, *The Hudson's Bay Company, as an Imperial Factor, 1821-1869*, New York, 1977, p. 410.

て1848年には責任政府が実現しカナダに新しい時代の息吹がはっきりと感じられるようになってきていた。東部カナダの植民地は魚や毛皮といったそれまでのステイプルに依存した経済から多様化を進め、製造業の発展の兆しも見え始めていた。カナダ産業革命の研究においてその始期が説かれる時代に入ってきていたのである¹¹⁾。

19世紀中葉になって、それまでハドソン湾会社に北アメリカの領土の大半を統治させていたイギリス政府は、ルパーツランドへの植民の遅れとアメリカの急速な植民の進展による地理的拡大の圧力を感じ始めていた。ハドソン湾会社に植民地の支配を任せておくことに不安を感じ、ルパーツランドをカナダ植民地へ組み入れる必要を考え始めていたのであった。ルパーツランドへの植民の推進の必要性が認識されるようになると、ハドソン湾会社も必然的に1670年以来の特許による独占的な毛皮貿易に依存した経営から、より多様化した事業の展開の必要性を考えざるを得なくなっていたのであった。

ちなみに、ハドソン湾会社にとってルパーツランドの支配は特許によって保証されていたのにたいして、ルパーツランド以外のテリトリーでの特権はライセンスによって保証されていた。このライセンスは21年毎に期限が切れ、1859年がその期限の年であったがその4年も前に会社は更新を求めている。会社がライセンスで支配していたニューカッスル、アサバスカ、ブリティッシュ・コロンビアの支配は会社にとって非常に価値があったからである。ハドソン湾会社の統治手腕に高い評価を与えていたイギリス政府はこれを認めることにしたのであった¹²⁾。

カナダ植民地政府の主要閣僚であるカルチエ(G. E. Cartier, 保守党のフランス系リーダー)は、諸民族が協力して連邦を結成することによって偉大な国家を形成することができると主張したし、ブラウン(G. Brown)も議会で、連邦結成によって、通商の障壁が取り除かれ400万人の人口を有する市場の支配がわれわれに与えられるのだと主張して、コンフェデレーションの必要性を主張していた¹³⁾。

カナダが安定した連邦を形成するには、ルパーツランドを買い取ることが必要であることは周知のところであった。しかし、連邦成立以前には、ほとんどのフランス系カナダ人の政治家は、北西テリトリーの取得に反対していたが、カルチエは1867年には国家の利益にお

11) カナダ産業革命の始期については、ボムフレッド、加勢田・ほか訳『カナダ経済史』(1991年)、162-66ページ参照。

12) G. Bryce, *The Remarkable History of the Hudson's Bay Company*, pp. 448-58; Stephen Royle, *Company, Crown and Colony, The Hudson's Bay Company and Territorial Endeavour in Western Canada*, New York, 2011, pp. 1-14.

13) *Parliamentary Debates on the Subject of the Confederation of the British North American Provinces*, 1865.

いて取得が望ましいことを理解していた¹⁴⁾。

カナダ植民地議会での議論は賛否両論があったが連邦結成に向けた運動はすすめられた。しかし、イギリス政府の意向とは別に、カナダ政府は連邦推進のためにルパーツランドを併合することには躊躇していた。それは、ハドソン湾会社とその領土に対するアメリカの意図すなわち、1846年にオレゴン（州）を手に入れ、さらにこの領土をイギリスから買い取り支配するという野心を持っておりそのために会社に対する補償が巨額につり上げられることを非常に恐れるようになっていたからであり、この会社にはカナダではなくイギリスが償うべきだと考えていた。

ルパーツランドの帰属については、ここに直轄植民地（Crown Colony）を創設すべきだという意見（カナダ政府の考えに近いカルチエやマクドナルド（Sir J. A. Macdonald）の意見）と、カナダに併合すべきだという意見とが対立していた。その際、イギリス政府はハドソン湾会社の特権的諸権利に責任を負うべきであるから、イギリス政府が会社に償う費用を負担すべきであると強く主張していた。

1865年に、カナダの代表とイギリス政府の間でコンフェデレーションとそれに関する問題の議論が行われ、その際、ルパーツランドに関しては、ハドソン湾会社が有する諸々の権利をカナダに引き渡させることで合意に達していた。この交渉に当たったマクドナルドは、1865年にコンフェデレーションの条件を交渉するためにイギリスのロンドンにいたので、ルパーツランドを購入する交渉を引き受ける羽目になったが、彼はカナダがその地域を支配下に置くことになれば、アメリカ先住民の土地の権利を消滅させる困難な交渉をしなければならないことを心配していた。彼は、この土地が引き渡される前にハドソン湾会社がこの問題に決着をつけてくれることを期待していたのであった。

カナダで主張されていたようにこの領土に Crown Colony を建設する方針を断念して、それに替えて、そのテリトリーをカナダに併合することが、イギリス政府のカードウェル（Edward Cardwell）とグラッドストーン（W. Gladstone）との間の協議によって決定されたのであった。それに伴って会社に対する補償が必要になった場合は、帝国政府によって保証されたローンでカナダ政府によって行われるであろうことも合意されていた¹⁵⁾。

一方、アングロ・アメリカの資本家はハドソン湾会社が支配している耕作可能地を買い入れて植民地化しようと考えていた。これにはハドソン湾会社の土地の売却が必要であり会社は反対するだろうが、ルパーツランドはイギリスの所有するところであるからイギリス政府

14) Galbraith, *op. cit.*, p. 419.

15) Olive P. Dickanson, *Canada's First Nations, A History of Founding Peoples from Earliest Times*, New York, 2009, p. 235; Galbraith, *Hudson's Bay Company*, p. 402.

の同意があればよく、国王は反対しないであろうと考えていた。しかし、1865年のイギリスとカナダの合意によってカナダ政府以外にこの土地を売り渡すことは実際には困難なこととなった。

イギリス政府にとっては、この広大なルパーツランドをカナダ連邦に組み入れ、さらに西の太平洋岸にあるブリティッシュ・コロンビア植民地をも含む大陸を貫く自治領カナダを建設させることは、北アメリカにおけるアメリカ合衆国の北への拡大を食い止めるためにも非常に重要なことであった。1868年7月には、イギリス政府はルパーツランドとブリティッシュ・コロンビアとの間にある複数のテリトリーをカナダ議会から要求があればカナダ自治領に割り当てることを認めたルパーツランドの帰属に関する法律を成立させた。

カナダ自治領にルパーツランドを編入する目的のこの法律は「1868年ルパーツランド法」として引用されると定められており、ルパーツランドという用語は、ハドソン湾会社が「保有しているか保有する権利を主張しているすべてを含むものである。」と規定していた。この法律で、ハドソン湾会社の所有地、諸権利、権力や権威等々は「陛下とハドソン湾会社の間で合意される条件に基づいて、陛下に返上される…」と定められていた。また、ハドソン湾会社が「ルパーツランドやその他の所で商業や貿易を続けていくことをなんら妨げるものではない」とも明記されていた¹⁶⁾。

イギリス植民地大臣のグランビル (Lord Granville) は、会社が持っているルパーツランドに対する権利に対してある程度の補償が必要であることを認識していたので、1869年3月、次のような提案をした。すなわち、会社へ30万ポンドと保留地を与えることであった。保留地は、今後分譲される肥沃地帯 (Fertile Belt) の土地の20分の1 (その土地とはグランビルが決定した土地で、南はアメリカによって、西はロッキー山脈によって、北はサスカチュワン、東はウィニペグ湖とウッド湖とそれを結ぶ水路で囲まれる部分) で約700万エーカーと交易所の周りの土地4万5,000エーカーであった。その上、これまで同様交易を続ける権利を与えるというものであった。

こうした状況に対して、大きな収益というバラ色の期待を持って投資していたハドソン湾会社の株主たちにとって、不確実な将来の補償を待つことなど到底受け入れられないことであった。すでに1866年には、会社のテリトリーを植民地化することを議題にした会議を130人の株主 (全株主の10%) が会社のホールに集まって議論していた程であったので、口やかましい株主のグループは会社の重役達がこの地の植民地化 (帝国の) への熱心さに欠け

16) An Act for enabling Her majesty to accept a Surrender upon Terms of Lands, Privileges, and Rights of "The Governor and Company of Adventurers of England trading into Hudson's Bay," and for admitting the same into the Dominion of Canada, 31 July, 1868.

ているという不平を言い始めていた¹⁷⁾。重役たちは、会社自身のリスクと費用で植民地化を試みた場合、おそらく会社は破産するであろうことを予想していた。植民地化するにはこのルパーツランドの植民の方法においても困難があった。インフラストラクチャーの整備等一企業の力の及ぶところを超えていたからであった。しかし、重役たちはこのことを株主に告げることに躊躇したのはこの事実を株主が知ることによって会社の将来に失望感が広がるのを恐れたからであった。

株主たちは、会社の財産は200万ポンド以上で、15年以内に周りの地域の植民が進み人口が増加し、会社が支配するこの肥沃地帯の価値は少なくとも320万ポンドになると予想していたという。会社のテリトリーのすべてを売り渡してしまったなら、貿易（毛皮）の損失は157万ポンドになるであろう。したがって、株主の総損失は500万ポンドに達するであろうと予想した¹⁸⁾。

こうした事情から、会社は500万ポンド以下でこのテリトリーの権利を手放すことが難しい状況になっていたわけである。それゆえ、イギリス政府が直接植民地化を始めることを要求するとともに、この会社のテリトリーをカナダに売り渡すことに反対し続けたのであった。

グランビルによって示されたイギリス政府の提案には、カナダの2人の交渉担当者のうちマクドゥガル（W. McDougall）は難色を示したがカルチエは受け入れたので、カナダ側はこれを受け入れることになった。カナダ議会では厳しい反対意見もなくその条件が受け入れられた。こうして、1869年12月1日がこの土地の移譲の日となった。しかし、ここに含まれるレッド・リバー植民地の事情が考慮されていなかったため、この土地に住む人々はレイ・リエル（Louis Riel）に先導されてこれに反対し反乱を起こした。彼らは、フランスやイギリスから来た毛皮交易者と先住民の混血（メイティ）でカナダのルールの下での自分たちの将来に不安を感じていたのであった。やがてレッド・リバー植民地の代表者とカナダ政府の間で合意に達し、その内容は1870年のマニトバ法（Manitoba Act）に具体化された¹⁹⁾。

一方、ハドソン湾会社との交渉はカードウェルとカナダの代表との間でカナダ政府が行うことで合意していたので、カナダ政府によってイギリス政府が示した条件に従って交渉が進められることになった。

1868年にマクドナルドはカルチエに同行してロンドンに赴き、ハドソン湾会社と土地の移譲交渉を行ったのであったが、交渉は困難を極めた。株主たちの中には強硬にグランビルの提案に反対するものもいて、1869年4月の「嵐のような」議論の末、非常に不本意なが

17) Galbraith, *op. cit.*, pp. 402-6.

18) *Ibid.*, p. 406.

19) Bumsted, *People of Canada*, pp. 522-25; E. E. Rich, *The Hudson's Bay Company, 1670-1870*, Vol. III: 1821-1870, New York, 1960, pp. 892-900.

ら会社も帝国政府の提案を受け入れることが決定されたのであった。

ハドソン湾会社とカナダ政府との間で合意されたレッド・リバー植民地を含むそのテリトリーの売却条件は大筋次のようなものであった。その主要な条件は、先にカードウェルが示した内容に沿ったもので、①現金30万ポンドの支払い、②120か所の交易所の周りの土地4万5,000エーカーと肥沃地帯の700万エーカーの土地の下付、③これまでと同様に妨害を受けることなく交易を続ける権利、④その土地および交易に特別な税を課せられることはないこと、であった。交渉の結果、ハドソン湾会社は、領土返還後もすぐには特許を失うことなく純資産の40%も残されたのであった²⁰⁾。

このように、ハドソン湾会社は1863年から1869年の間には、南部ルパーツランドに関して、イギリス政府及びカナダ政府との慣れない三角関係の争いの中にいた。その上、1865年以降、アメリカが次第に不純なオブザーバーになってきていた。アメリカとの境界線に近いこの豊かな土地は他の地域とは異なる隣国との難しい関係に配慮しなければならなくなっていた。大規模な植民を実現するには鉄道のようなインフラの整備が不可欠であった。もはや政府の援助なしにこの土地は、毛皮貿易のための基地として以外に何の価値も認められない状況になっていたのである。

IV

1870年は、チャールズ2世が特許状にサインして200年、それはもはや過去のものとなり、毛皮貿易はすべてのカナダの人々に開放されることとなった。ハドソン湾会社は、法的に他のいかなる企業組織とも異なるところはなかった。しかし、1870年以降もハドソン湾会社の毛皮貿易は衰退することなく引き続き利益を上げていた。1873年に始まる世界不況で数年間の赤字を計上したこともあったが、世紀末まで大きな変化はなかった。20世紀になっても、毛皮輸出量は減少したが価格の高騰で収益を上げ続けたのであった²¹⁾。

1871年の6月と7月にハドソン湾会社の株主たちは会社の将来について熱い議論を戦わせていた。その論争の中心となったのは、伝統的な毛皮貿易のルーツを捨てて新しいビジネスに経営資源を集中すべきかどうかということであった。ロンドンの取締役会 (governor and committee とよばれていた) は、毛皮貿易に基礎を置いた多様化された組織に転換すべきことを主張していた。つまりこれまでの毛皮に依存した経営と決別できなかったのであった。しかし、集まった株主たちは、取締役会のこの計画には賛成しなかった。反対した株主

20) Douglas Mackay, *The Honourable Company, A History of the Hudson's Bay Company*, Toronto, 1936, p. 276.

21) Ray, *The Canadian Fur Trade in the Industrial Age*, pp. 28-9.

のほとんどの者は、過去とのつながりを断つことを望んでいた。彼らは、毛皮貿易は文明化の進展によって消し去られていく衰退産業とみなしていたのであって、会社の将来は、土地の開発と振興計画にあると考えていた。こうした意識はその後も変わらず、1945年以前の時期を通じてずっと持ち続けられたという²²⁾。

取締役会の提案が毛皮貿易をなおも経営の柱として残そうと考えたのは、1870年に大西洋電信会社（Transatlantic Telegraph Company）の副社長であったグラハム（Cyril Graham、後の Sir Cyril）をカナダの状況を調査させるために送り込み、ハドソン湾会社が経済的、政治的な急速な変化に対応して遂行すべき事業活動を提案させていた。彼の調査の結論は、毛皮貿易を存続させるということであった。その理由として、彼は3つのことを挙げていた。(1) 毛皮産業の将来は明るいということ。(2) 提案されていた大陸横断鉄道の完成までには少なくとも15年かかると予想されること。したがって、それまでは大規模な移民や農業発展は不可能であり、毛皮貿易はこの会社の収益のほとんどをもたらすであろうと考えていたこと。(3) ハドソン湾会社の毛皮貿易への持続的な深いかわりには、この会社の職員のインディアンに対する強い影響力とともに今後も持続するであろうということである²³⁾。

さてそれではここで、この時代のハドソン湾会社の経営はどのような状況であったのかを概観しておこう。

1821年から1872年間の1株当たり年平均収益は360ポンドと見積もられている。したがって、株主に対する配当も安定していた。この会社の初期の18世紀初めには、1721年に5%、1722年に8%、1723-24年に12%、1725年から1735年に10%、1738年に8%、1739年に10%であった²⁴⁾。また、1840年代は10%ないしは15%、1850年代は毎年10%、1860年代になっても10%程度の配当を支払っていた。1821-1863年の配当は4-25%の範囲にあった²⁵⁾。この配当率は、19世紀中葉のイギリス・コンソル債の利回りが3%台であったことを考えるとかなり高率で、ハドソン湾会社は毛皮貿易を軸に安定した利益を上げていたことがわかる²⁶⁾。

もっともカナダにコンフェデレーションが成立するころには、ハドソン湾会社においても毛皮取引だけではなくそれ以外の事業にも関心が移っていたのであって、そうした新しい事業が大きく成長してきていたのであった。ハドソン湾会社は多くの交易ポストを有し、蒸気

22) *Ibid.*, p. 3.

23) *Ibid.*, p. 4.

24) Innis, *Fur Trade in Canada*, p. 142, p. 337.

25) Galbraith, *The Hudson's Bay Company*, p. 432-433.

26) Sidney Homer and Richard Sylla, *A History of Interest Rate*, New Jersey, 1996; 真壁・玉木・平山訳『国債と金利をめぐる300年』、2005年、等参照。

船を持っており、商業的漁業に従事し、オイルや鉱物資源の開発販売権を持っていたのであって、不動産事業や後にカナダ中に大規模な小売りチェーンを展開していく準備はある程度整ってきていたといえる²⁷⁾。

こうして、特許返還後のこの会社は毛皮交易だけの繁栄によって株主に十分な配当をしたのではなく別の繁栄の源泉も持つようになってきていたのであって、それは土地であった。会社がカナダ政府から受け取った肥沃な土地は最終的には約 700 万エーカーに上ったのであって、この土地が鉄道の伸展や西部への植民の進展とともに販売されていった。1872 年の自治領土地法に基づいて 700 万エーカーの引き渡し完了したのは 1928 年のことであって、1923 年までには、350 万エーカーが売却され、75,000 人以上が植民していた²⁸⁾。

この会社の政策は、実際に植民しない投機的な人々に土地が購入されることを阻止し、実際に移住して開拓に従事する人々の手に土地を売渡し、カナダの最大の問題でもある人口の増加、特に西部における人口の増加を実現させることであった。ハドソン湾会社の所有する肥沃な土地すなわち Fertile Belt と呼ばれる土地は、90% 以上が農業に適していた。そのうえ、この土地の 4 分の 3 が鉄道路線から 10 マイル以内にあり、エーカー当たりの販売価格は平均 17 ドルで価格の点でも妥当であった²⁹⁾。こうした土地販売(植民の推進)のためにキューナード汽船会社と共同でハドソン湾会社の植民会社を設立し、移民と植民の推進活動を行っていたのである。

平原諸州(プレイリー・プロヴィンス)の大土地所有者はカナダ太平洋鉄道(CPR)とハドソン湾会社であったから、この 2 社は西部の植民の進展にとりわけ大きな影響力と責任を負っていた。ハドソン湾会社の Fertile Belt に所有する広大な土地には 19 世紀末以降のカナダ製造業の発展に重要な役割を果たすことになった石炭、鉄、オイル、ガス等の多くの鉱物資源が埋蔵されていたのである。

ところで、ハドソン湾会社の資本金も従業員数も 20 世紀の巨大な商社の水準に比べてはるかに小規模であった。1821 年に北西会社と合併して、その支配する領土はロッキー山脈を越えて、太平洋岸に達する広大なものになったが、合併前のハドソン湾会社の資本金は、103,950 ポンドであった。これに出資していたのがチャールズ 2 世から特許を与えられたルパート王子をはじめとする 18 人の創業者達の末裔であった。その後、株主数は北西会社との合併で 1822 年に 64 人、1838 年に 216 人、1853 年に 252 人になっていた。資本金は、北西会社と合併後の 1825 年には 40 万ポンドに増資され、さらに 1854 年には 50 万ポンド、

27) Robert E. Pinkerton, *Hudson's Bay Company*, London, 1932, p. 308.

28) George P. Scriven, *The Story of the Hudson's Bay Company, otherwise of The Company of Adventurers of England Trading into Hudson's Bay*, Washington, 2001, p. 61.

29) *Ibid.*, p. 63.

1864年には200万ポンドになった。1670年から1863年までこの会社の支配は、少数のファミリー（The Pelly, Berens, Harrison, Colvile, Halkett等）によって支配されていた。このうちペリーは1822年にハドソン湾会社の総裁になりこの年にイングランド銀行の重役にも就任している。ロンドンに居るハドソン湾会社の役員はカナダの現地に行くことはなかった。カナダでの実際の業務は代理人がすべて行っていた。1830年代中ごろのこの会社の現地スタッフは北部、南部、コロンビアおよびモントリオールの各地域の事業所の合計で1,294名であった³⁰⁾。

1863年になってハドソン湾会社の株主はその権利を売却した。特許も株式もその他のすべてのものが国際金融組合（International Financial Association）に150万ポンドで引き継がれたのである³¹⁾。貴族を中心としたハドソン湾会社の経営は新しく経営を担うことになった投資家の手に移った。

1871年6月の会合で、ハドソン湾会社の時の総裁、ノースコート（Sir Stafford Northcote）はカナダ自治領のマクドナルド首相がインディアンをうまく扱うことができるかどうか非常に心配しており、ハドソン湾会社のこの点でのノウハウに期待していることを知った。確かにカナダ政府は、この会社が西部において政府の代理人として、平和維持者として行動してくれることを望んでいた。カナダ政府にもその代理人にもこの会社のスタッフに勝る先住民の扱いに関する高い能力を持った者はいなかったからである。ハドソン湾会社の役割はカナダ自治領の時代になってもなお重要であった。

こうして、ハドソン湾会社のオフィスは土地返還後もオタワのカナダ政府から委任状を得てこの広大な地域の行政に携わっていた。西部プレイリーの土地はポテトなどの作物が生育しないといわれ、このプレイリーの土地の価値を評価しない意見もあって、鉱物資源の宝の山の存在する西部に関してオタワ政府はそれほど関心がなかったのであった。しかし、鉄道的发展によって植民が急速に進み、農業のみならず資源が開発されウイニペグは「西部カナ

30) Galbraith, *Hudson's Bay Company*, pp. 14-15, p. 21.

ハドソン湾会社の株主は、1670年、18人
1720年、50人
1770年、109人
1820年、77人
1863年、286人
1913年、4,000-4,500人
1936年、12,500-13,000人

Douglas Mackay, *The Honourable Company, A History of The Hudson's Bay Company*, Toronto, 1936, p. 338. 株価と株主配当については pp. 340-52 に詳しい。

31) George Woodcock, *The Hudson's Bay Company*, New York, 1970, p. 161-63; Pinkerton, op. cit., p. 305. 直前まで200ポンドであった株価は300ポンドに跳ね上がり旧株主は大いに満足であったという。

ダのシカゴ」と呼ばれるようになるまでに開発され発展していった。肥沃な平原は、マニトバ (1871年)、サスカチュワン (1905年)、アルバータ (1905年) の3つのプロヴィンスに分けられ、大地主のハドソン湾会社は、土地の販売という新しい事業によって大きな利益を得る機会を手にすることになった。こうして、20世紀になっても「ハドソン湾会社はなお生きており、カナダ西部の有力な勢力の一つとしてその新しい地位を得る」ことになったのである³²⁾。

V

こうして、紆余曲折を経て1870年7月15日にハドソン湾会社がカナダの代表者としてのジョン・ローズ卿 (Sir John Rose) から支払いを受け取り、ルパーツランドは公式にカナダ自治領 (The Dominion of Canada) の一部分になった³³⁾。

ハドソン湾会社はその特許の力を失った後も、カナダ西部における経済の重要な要素であり続けた。会社の株主達が心配していたのとは反対に1869年の合意はうまみのある合意であった。20世紀になって西部への植民ラッシュは、入植者への土地売却によって数百万ドルの収入を会社にもたらし、新しい事業のための十分な資金を提供した。毛皮取引はなおも相当な収入をもたらしていたが、会社は毛皮取引の拠点としてきたポストを整理して小売店舗に転換し、小売り事業に経営資源を集中させていった。人口増加は会社の百貨店や商店に追加的な利益をもたらしたものである。

こうして1920年初めには良質の土地のほとんどが売りつくされ、残された土地は土地投機に代わって急成長していく小売事業のために利用されることになった。ちなみにハドソン湾会社の小売り事業は1830年のレッド・リバーのフォート・ギャリー (Fort Garry) で建設された商店に始まるといわれている。その後フレイザー川のゴールドラッシュでヴィクトリアに大規模な商店を開いたところから成長・拡大が始まったという。1871年にはチェーン店の展開をはじめ、1960年までに大西洋岸から太平洋岸までカナダ全土に百貨店を展開するに至った。「ハドソン湾会社は死を拒否した一つの特許会社であった」³⁴⁾といわれ、カナダの国家建設と発展に重要な役割を果たしてきたのである。

32) George Bryce, *The Remarkable History of the Hudson's Bay Company*, p. 482.

33) 女王陛下の宣言書によって、1869年12月1日以降、ルパーツランドがカナダ自治領の一部になったが、実際に土地が引き渡されたのは、カナダ政府がレッド・リバー植民地問題を解決し平和裏に所有権を確認してからの1870年7月のことであった。レッド・リバー植民地の処理については、Rich, *op. cit.*, pp. 920-936に詳しい。Irish University Press Series of *British Parliamentary Papers, Reports Correspondence and Other Papers Relating to Canada, 1867-74, Colonies Canada*, 27, pp. 280-85.も参照。

34) Woodcock, *op. cit.*, p. 178. ハドソン湾会社の小売事業は、1970年代には The Bay, Simpsons, および Zellers を中心にカナダ最大の小売事業に成長していた。

その後 1880 年代には土地から巨額の利益を得るようになっていたのであって、株式配当も 1860 年代までの特許会社の時代の配当（4～25%）に比べてはるかに巨額になり、1906 年には 45%、1918 年には 49%、1919 年には 45% の高配当になっていた³⁵⁾。ちなみに、ハドソン湾会社に与えられたポストの周りの土地の面積は、1872 年 8 月 28 日のこの会社の役員会のレポートによれば、144 か所分の合計 45,000 エーカーで、各ポストごとに与えられた面積は広いところの 3,000 エーカーから狭いところは 5 エーカーまでの面積で 100 エーカー程度までの面積が多かった³⁶⁾。これらの土地は、ウィニペグ、エドモントン、ヴィクトリアといった将来の都市に位置していたので非常に価値の高いものであった。

このように、ハドソン湾会社は 1670 年の特許で今日のカナダの全てのプロヴィンス（州）の面積の約 40%（896 百万エーカー）の領土を統治し、200 年後の自治領カナダの成立によっては 700 万エーカーの種々の資源を埋蔵する土地を与えられたことは、この会社の将来を決定的に明るいものにしたといえる。

こうして、ハドソン湾会社の出資者にとって結果的に満足すべき協定によって新しい時代を迎えることになった。もっとも、1869 年 10 月にルパーツランドと北西部テリトリーの主権がカナダによって宣言され、1870 年 7 月 15 日にハドソン湾会社はその権力をカナダ自治領（The Dominion of Canada）に正式に引き渡したとはいえ、土地や行政権の引き渡しはすぐに終わったわけではなかった。カナダ政府にはこの広大な西部地域を治める準備が整っていなかった。ルパーツランドのカナダ政府への引き渡し条件に基づく会社への 700 万エーカーの土地の最終的な下付は 1928 年まで完了しなかった³⁷⁾。したがって、会社は妨害や特別な課税なしに私的貿易会社としてなお多くの特権をそのときまで認められていたのであった。1884 年まで毛皮取引に関するこの会社の特許も消えることはなかったのであって、ハドソン湾会社は政治力を失ったがその経済帝国は減ばなかったのである³⁸⁾。

イギリスのこうした他の特許会社（East India Co., Turkey Co., Africa Co., Virginia Co., Co. of Merchant Adventurers）はすべて歴史上の思い出となったが、ハドソン湾会社だけが、奇跡的な適応力によって生き残った。他の特許会社は、「その独占下で保守的であった。したがって、独占が消えたときに彼らは新しい条件に適応することができなかった。」といわれている³⁹⁾。

35) George Woodcock, *The Hudson's Bay Company*, New York, 1970, p. 176.

36) Beckles Willson, *The Great Company(1667-1871)*, London, 1900, vol. II, Appendix, The Hudson's Bay Post, pp. 313-317.

37) Irish University Press Series of *British Parliamentary Papers, Correspondence and other Papers relating to the Affairs of Canada, 1864-1866, Colonies Canada*, 25, p. 18.

38) A. Cooper, *Hudson's Bay Company, A Brief History*, London, 1934, pp. 37-40.

39) Woodcock, *op. cit.*, p. 172.

ハドソン湾会社はルパーツランド返還に当たって広大な土地の下付をはじめ非常に有利な条件を与えられたのみならず、幸運にも20世紀になるまで毛皮貿易でカナダ最大の企業であり続けることができた。その上、会社の組織内で若い労働者を教育し、長期的な視野に立って経営に貢献できる人材を育成したことが帰属意識の高い有能な現地スタッフを抱えることを可能にし、今日に至るまで繁栄を続けることができたと言えよう。

この点に関して、ハドソン湾会社とアフリカ会社を比較したある研究によれば⁴⁰⁾、ハドソン湾会社が今日まで成長を続けることかできた原因の一つにマネージャー（エージェント）が会社のために働いていたかどうかにあったという。当時の会社の総裁をはじめ役員はイギリス本国に居り現地で経営の指揮を執っていたわけではなかったので現地責任者のマネージャーの役割は大きかった。そこでハドソン湾会社は、若い者を年季奉公させ、その能力を有することを確認して計画的に出世させマネージャーに取り立てていた。これがこの会社の成功の大きな原因の一つであったという。

一方、アフリカ会社は、はじめからマネージャーを外部から雇い入れそのうえ3年契約で、再任されることはめったになかった。これはアフリカ西海岸が非常に非健康的な場所であったからだという。また、他の補佐役も三分の一は毎年交代していたほどであった。こうしたことが、アフリカ会社の長く生き残ることができなかつた一つの原因であるという。

最後に、ハドソン湾会社が、1870年まで植民地支配のための特許会社として存続し、植民の展開を遅らせたという批判は、たとえこの植民にとって「邪魔な会社」がもっと早く交渉に合意しその特権を返上していたとしても、それほど早くプレイリーへの植民が進んだとは考えられない。この地に植民が進んできたのは、鉄道時代が到来し、アメリカのフロンティアの消滅（1890年）が近づき、小麦がカナダの新しいステイプルとなる19世紀末になってからのことであった。ハドソン湾会社は、自らの私企業としての利潤追求の動機からであったにしても、この会社の存在とそれが果たした役割は、カナダおよびイギリス帝国にとって極めて大きかったことは疑いない。

40) A. M. Carlos, "Principal-Agent Problems in Early Trading Companies: A Tale of Two Firms," *The American Economic Review*, Vol. 82, no. 2, 1992; Ann M. Carlos; Stephen Nicholas, "Agency Problems in Early Chartered Companies: The Case of the Hudson's Bay Company," *The Journal of Economic History*, Vol. 50, no. 4, 1990. アフリカ会社については山田勝「イギリス王立アフリカ会社の設立と経営」(『駒大経営研究』第7巻、第2号、1976年)、同「英国王立アフリカ会社の経営破綻」(『駒沢大学経営学部研究紀要』第6号、1976年)も参照。ハドソン湾会社の1821年、1834年および1871年の重役合計263人の国籍はフランス系カナダ人11人、アイルランド人22人、イングランド人59人、スコットランド人171人であった。George Bryce, M. A., LL. D., *The Remarkable History of the Hudson's Bay Company Including That of The French Traders of North-West, XY, and Astor Fur Companies*, London, 1910, Appendix D, p. 493.

