
書 評

桑 原 哲 也

『企業国際化の史的分析——戦前期日本紡績企業の中国投資——』

(森山書店, 1990年)

川 邊 信 雄

近年、ヨーロッパやアメリカと同様、わが国においても企業活動の国際化を歴史的に研究する国際経営史研究が盛んになりつつある。こうした動きは、1975年の経営史学会において共通論題として「日本企業のアジア進出」が設けられ、本格的な研究が開始されることによって始まった。その後、1982年経営史国際会議(富士コンファレンス)では、“Overseas Business Activities” がテーマとして設定された。1986年には、スイスのベルンで開催された第9回経済史国際会議で多国籍企業がメインテーマの一つとして取り上げられ、日本企業の海外活動に関する研究にも国際比較の視点が導入されるようになった。

もちろん、従来から日本企業の海外進出や海外直接投資については、経済史・産業史の分野において取り上げられてきた。しかし、戦前の日本企業の海外投資に関する多くの研究は経済政策や植民地政策との関連性や日本の資本主義の発展との関連で議論されてきた。したがって、これらの研究においては、海外活動の企業発展における意味、企業の主体的側面、経営者や組織の意志決定過程や、企業者、経営者、企業の特徴などについてはあまりふれられていなかった。ところが、敗戦によって海外資産をすべて喪失した日本企業も、再び海外進出を活発化させるにつれて、国際経営に関する企業の行動や意志決定がクローズ・アップされてきた。このため、経営史研究においても、経営や企業の主体に焦点を当て、戦前の日本企業の海外活動を見直す動きが出てきたものといえる。

本書は、こうした国際経営史研究の流れの中で、著者が過去10年以上にわたって行っ

てきた第2次大戦前の日本紡績企業の中国投資に関する研究を集大成したものである。本書の全体の枠組は、次のようなものである。中国市場に対して輸出戦略をとっていた日本の紡績企業は、第1次大戦前後の中国市場の変化、とりわけ民族資本の台頭、関税障壁といった客観的条件の変化によって、その製品市場が大きな影響を受けることになった。こうした状況に対応するためには、企業としては自らの経営資源を考慮し、各種の戦略のコストとリスクを計算しなければならなかった。しかしながら、その評価と意志決定には各社の経営者の企業者性能という主観的条件が大きく作用し、最終的には各社で各様の戦略がとられた、というものである。

こういった枠組みを有する本書の構成は、まず序論に相当する「課題と視角」から始まる。ここでは、本書が日本紡績企業の中国への進出という問題を、(1)進出理由、(2)中国投資の認識とリスクへの対応、(3)競争力の源泉、(4)国内事業との関連、そして(5)企業間の異同といった点から分析していることが明らかにされている。こういった点をふまえて、本書は各社の製品市場構造を企業者性能(戦略的意志決定におけるトップ・マネジメントの能力とエネルギー)と結合させて、各社の意志決定や行動を分析する枠組みを明確に打ち出している。第1章から第3章までは、日清戦争直後に中国投資を開始したり、それを考慮した3社について分析している。第1章では、大阪の主要な紡績業者の発起による東華紡織、第2章では上海紡績、そして第3章では内外綿の事例が取り扱われている。

1章および2章の内容は次のものである。日清戦争後の欧米企業の上海における紡績工場建設に対し、いくつかの日本企業は清国市場の確保と国威発揚の点から現地生産を考えた。東華紡織も上海紡績とともに調査担当者を現地へ送り、現地生産と輸出との優位性の比較を行い、一度は現地生産の優位性を結論づけた。しかしながら、清国の製造品税賦課が問題になり、これによって清国綿花の輸入費用(関税・運賃諸掛)と日本綿糸の輸出費用の節約のメリットが失われると思われた。

しかし、実際には清国政府は明治30年代前半に製造品税の実施の延期を決定し、清国製綿糸に対する内地通過税を廃止した。この時、強いリーダーシップを持たなかった東華紡織は解散の道をとらざるを得なかった。一方、中上川彦次郎と武藤山治という強力なリーダーシップを有していた上海紡績は、すでに国内への工場の移転を決定していたが、再び現地生産の可能性を探ろうとした。しかし、武藤は清国での現地生産よりも、

日本からの輸出競争力を高めることの方が有利と考えた。結果としては、中国での現地生産を諦めた両社ではあるが、その決定へのプロセスと経営者の認識や役割における相違が生き生きと描写されている。

一方、第3章では日本紡績企業として最初に海外生産拠点を有した内外綿の事例が扱われている。先発綿花商の内外綿も競争の激化に直面し、紡績への新規事業に参入した。しかし、同社は後発企業として紡績部門では輸出市場、国内市場ともに苦境に立たされた。このため、同社は生存と成長の市場基盤を清国市場にもとめ、綿花の買付けや綿布販売を通じて中国での事業経営の経験と人材を有していたので、現地生産に乗り出し、他社に対する競争優位性を確保しようとした。こうした決定には川邨利兵衛が大きな役割を果たした。このように、本章では後発企業の行動の特徴が明確に分析されている。

第4章から第8章にかけては、第1次大戦前後の本格的な日本紡績企業の中国への進出が議論されている。第1次大戦前後から中国民族紡績業の発達と同国市場の発達、さらには関税の引き上げにより、それまで輸出によって築いていた多くの日本紡績企業の中国市場における地位は揺らぎ始めた。こうした状況に対応して各社がどのような製品市場分野でいかなる戦略を展開したのか、またそこに至る意志決定プロセスと意志決定に大きな役割を果たした経営者について詳しく分析されている。

第4章の日本紡績は、菊池恭三の指導のもとに市場防衛のため積極的かつ大規模に現地生産を展開している。これに対して第5章の鐘淵紡績の場合は、武藤山治が海外直接投資の意味を正しく理解せず、他社の活発な動きによって競争上直接投資をせざるを得なくなったが、著者はこうした動きを追従型と呼んでいる。第6章の東洋紡績は綿布部門は中国以外の市場を開拓したが、綿糸では他社との競争上中国へ工場を建設せざるを得なかった。第7章の富士瓦斯紡は、和田豊治の国家的見地から中国へ工場を建設し、中国の太糸および原綿市場へ本格的に参入した。第8章の大阪合同紡績会社は、谷口房蔵が中国綿糸市場の中糸市場の増加に関心を寄せ、現地法人同興紡織を通じて中番手から細布、細綾分野に市場機会を見い出した。同じ経営環境に対応して、各社の歴史的発展や経営者の企業者性能によって中国への進出形態が異なることが詳述されている。

第9章では、福島紡績、長崎紡織、日清紡績、倉敷紡績、そして岸和田紡績について分析されている。八木祐太郎を中心とする福島紡績の経営陣は、直接投資の重要性を認識しつつも、未経験の中国投資に伴うリスクを過大評価し、これをなかなか実行できな

かったが、競争企業への対抗上、現地生産を決断せざるを得なかった。長崎紡織は、肥塚源次郎が地理的關係から中国市場を重要視し、積極的に直接投資を行った。日清紡織の場合は、太糸部門への後発企業であったため、他社に先んじて中国市場での太糸市場を確保しようとして、中国への直接投資を行った。一方、倉敷紡織の場合は、大原係三郎の後発企業としての現地生産のリスク評価と、岸和田紡織の寺田甚与茂の商人的性格により現地生産は断念されている。ここでも、各社の多種多様な意志決定の過程と経営者の役割が詳しく分析されている。

「競争上の優位性」と題する第10章は、本書のもっとも本書らしい部分といえる。日本紡織企業の大量進出と現地企業ならびに欧米企業の発展により、1922年後半より中国綿糸市場は需給バランスが崩れ、太番手綿糸の市場価格は下がり、原料の中国棉花の価格は上がった。中国綿業の不況は、1924年に頂点に達した。不況のなかで紡織企業間の競争が激化する中で、中国人紡織企業および英国人企業はいずれも不振に陥った。ところが、これらの企業が経営困難を経験する中で、多くの日本紡織企業はその地盤を固め、中国紡織業における設備シェアを増大しつつあった。著者は、「こうした事実は、日本人企業が中国における現地経営に伴うべき不利を償ってなお余りある競争上の優位性をもっていたことを意味している。」(p. 206)と指摘し、日本企業の競争力を、中国紡織企業と西欧紡織企業の経営活動の比較を通じて明らかにしている。そしてその競争力を、現地工場における管理組織、工務、労務、調達と販売の側面から分析している。

現地工場の管理組織については、すでに優れた管理力と生産性をもっていた日本の工場の経営管理を言語、慣習、制度が異なり、しかも教育水準の低い中国人労働者を相手に、いかに移転するかが大きな問題であった。このために、日本紡織企業は多数の日本人従業員を現地へ派遣し、専門的判断を要するすべての職位に日本からの派遣社員を配置した。日本人の現場第一線管理者と中国人労働者の間には「ナンバーワン」とよばれる中国人の補佐が配され、中国人労働者とのコミュニケーションの円滑化がはかられた。また、現地工場は日本国内の新鋭工場の生産技術水準へのキャッチアップを目標にしたが、現地工場は国内工場の生産性情報や本店工務部の技術情報を、工務課長の下で調査係を通じて、あるいは人を国内へ派遣して収集した。これに対応して、本店工務部も積極的に現地工場の生産過程の改善を支援した。こうした日本企業の管理とは対照的に、中国人企業は一種の請負制度である「工頭組織」を、西欧企業は買弁の利用により直接

労働者を管理することに関心をもたず、このため生産性は改善されず、日本企業に対して競争力を失ったとする。

一方、工務は保全・整備、仕掛原料に適合する各工程のゲージ調節、温湿度調整などを内容とする。粗紡工程における撚りかけ数など技術ノウハウは、労働者の労働意欲や作業技能と相まって、綿糸の品質と生産性についての各社間の較差を作り出す主要な要因であった。具体的には、日本企業は機械の定期保全、温湿度管理、さらには混綿技術において中国人企業や西欧人企業よりすぐれていた。労務では、日本人企業は、労働者の直接募集、工員の組織的な養成・訓練、日本での訓練などにおいて優れていた点が明らかにされている。さらに調達と販売については、棉花コストをさげる混綿技術に基づく原綿の購買の優位性、また日本商社の築いた流通経路の利用、さらに輸送コストの引き下げのための革新といった日本企業の競争力の源泉について詳細に議論されている。

最後の要約と結語では、まず前半の要約部分において第2章から第10章で分析された、日本紡績企業各社の行動が簡潔にまとめられている。日清戦争後に日本企業がとった戦略として輸出戦略を採用したものとして東華紡織会社と上海紡績会社、先走りのな直接投資を行ったものとして内外綿があげられている。第1次大戦による中国民族紡の発展に伴う環境の変化への対応としては、市場防衛のための先駆的企業としての大日本紡績、追従企業としての鐘淵紡績、福島紡績、長崎紡織があげられ、さらに、綿布の輸出に転換した東洋紡は後発・追従型と呼ばれている。岸和田紡と倉敷紡は中国市場を放棄したものとして分類されている。新規参入には富士瓦斯紡と日清紡があり、輸出市場を先取りする形で中国への現地生産に乗りだしたものに大阪合同紡績がある。なお、競争上の優位性については、管理能力に起因していたことが明確に指摘されている。

結語の部分では、本書の全体の議論が、中国投資の市場的背景、中国投資の行動類型、海外綿布市場の広がりや輸出戦略、管理と技術の移転、そして国内部門の再構築といった形でまとめられている。投資行動については、市場の防衛、新規参入、先取り、といった市場動機と現地生産品目の関係で各社が位置づけられている。

このような内容をもつ本書の意義は、いろいろな点からきわめて大きいと言わなければならない。まず第1に、国際経営史における意義がある。戦前における日本企業の海外進出の形態は、基本的には貿易のための商業投資、製造投資、そして開発投資であった。本書は、このうちの製造投資に関するきわめて詳細な研究を提供してくれており、

戦前の日本企業の海外投資を明らかにしてくれるものである。しかも、日本企業の海外投資の研究では比較的扱われてこなかった企業の主体的側面、つまり経営者や組織の意思決定の過程に焦点を当て、個別企業の経営活動における国際比較優位の要因が明確に分析されている。ここではまた、現在の日本企業の海外活動の源流のようなものが見いだせる。したがって、本書の内容は、企業の海外活動の歴史的研究のみならず、現在の企業の国際経営においても重要な意味をもつものといえる。日本型経営のもつ比較優位性とその移転は、現在でも海外で経営する日本企業の大きな問題でもある。本書で扱われている現場の生産管理やそれに関連した労働者の教育・訓練、そこから生じる比較優位性の問題など、きわめて現代的な意味をもっているのである。

第2は、経営史の方法論における意義である。本書は、研究の枠組みとして明解な製品市場構造という客観的条件を設定しており、操作性をもたせ測定を可能にしている。これにより、各社の意思決定過程や戦略の比較が明確に行われるようになっている。従来の経営史研究では、意思決定や戦略の形成過程を説明するために記述的方法がとられており、議論が曖昧になりがちであったが、本書のアプローチではかなり厳密な議論が可能であり、意思決定論や経営戦略論といった理論研究にも大きな貢献ができる。こうした操作可能な枠組みの設定の方法は、今後の経営史研究の発展に大きな方向性を与えてくれるものと期待できる。

また、本書は最近チャンドラー流の制度史的なアプローチが多くなった経営史研究において、企業者性能という概念を利用し、意思決定主体としての企業者・経営者の役割を強調し、ビジネスのダイナミズムを明らかにしようとしている。本書は、組織的な側面が強調されてきた経営史の流れに、新しい息吹を再び吹き込むものといえよう。

このように、本書の内容はきわめて優れたものであり、その意義は大きな意義をもつ一般の研究であることは議論の余地はない。しかし、今後の国際経営史あるいは経営史の発展という点から、敢えて著者に今後の研究で明らかにしていただきたいと思ういくつかの疑問点について述べてみたい。まず、第1は企業者性能についてである。製品市場の内容は明確にされているが、企業者性能の内容はあまり明確ではない。これを明確にし操作性をもたせることができれば経営史研究に非常に大きな意味をもつのではなかろうか。また、経営者個人の環境変化の認識力のみならず、企業の発展のなかで蓄積された人材、設備、資金、情報などの経営資源あるいは組織能力も企業行動に大きな影響

を与えるのではないかと考えられる。

第2は、競争関係に関してであるが、本書の構成が個別の事例研究から成り立っているために、個別の企業の動きはよく理解できるが、国内同業者間の競争の役割がはっきりせず、国内の競争をいかに中国に持ち込んだのか、あるいは中国進出が競争関係にいかなる変化を与えたのであろうか。また、商社もいくつかの紡績会社を中国で経営していたのに、競争企業でもある商社に何故販売をまかせたのであろうか。こういった点で疑問の残るところである。

第3は、中国市場への進出に関してである。戦前の日本企業の海外進出は、先進国と発展途上国ではパターンが異なる。中国、とりわけ青島や上海へ紡績が集中したのはなぜか。日清戦争以後の日本の政治的・軍事的優位性との関係や交通・通信などの発達との関連はなかったのかであろうか。

第4は、経営管理・技術移転の問題である。本書では、「日本型経営の直接的な移転が成功の理由」という命題が提示されているように見える。現在では、日本企業の現地子会社では日本人スタッフが比較的多くみられ、同時に日本企業の現地化と技術移転の遅れが指摘され、現地適応型日本の経営、あるいは現地型経営と日本型経営の融合したハイブリッド型経営が主張されている。本書の命題はこうした動きとはきわめてはっきりした対照をなす。本書では日本国内の管理形態がいかに忠実に現地に移転されていたのか指摘されているが、日本の経営に反対する動きなど生じなかったのであろうか。現場の生産管理や労働者の管理では高い評価を受けている日本型経営も、ホワイトカラーや管理者の管理においてはいろいろな批判を受けている現在の視点から考えるとき、興味のある問題である。

もちろん、こうした問題点については、著者のみならずわれわれ研究者の今後の課題でもある。本書は中国への日本紡績企業の直接投資を既存の文献はもちろん、社内の貴重な資料ならびに当時の様子を知るいろいろな人々に聞き取りを行い、生き生きと叙述しているすぐれた研究と言い得る。このため本書は、今後の日本企業の海外活動に関する研究において、出発点としてまず参考にしなくてはならない文献となったことは間違いない。経営史家のみならず国際経営論・多国籍企業論の研究者や学生、さらには国際経営に携わるビジネスマンにも薦めたい書である。