



特集●歴史は二度繰り返す？

II 日本企業の国際進出

論文■日本企業の国際経営に関する歴史的考察——両大戦間期、中国における内外綿会社 桑原 哲也

コメント■見事な知的貢献 小池 和男

● 日本企業の国際経営に関する歴史的考察

——両大戦間期、中国における内外綿会社

桑原 哲也 (神戸大学教授)

現代の日本企業の多国籍企業の原型は、戦前の在華紡に求めることができる。本稿は、戦間期において、最大の在華紡であるとともに、中国最大の紡績企業であった内外綿 (Naigaiwata & Co.) を事例として取り上げ、その現地経営の実態を明らかにした。1920年代後半、中国における民族紡績企業が台頭し、在華紡に対して激しく挑戦してきた。これに対して、内外綿は民族紡績企業に対して製品の差別化をはかった。すなわち製品の高付加価値化を積極的に推進した。綿糸を高番手化し、綿布を薄地化し、さらに加工綿布の生産を始めた。そのために必要とされる技術をたゆみなく中国の現地工場へ移転した。国内工場で日本人従業員の体系的な養成、訓練をおこない、かれらを中国の工場へ派遣し、長期駐在させた。内外綿は、現地工場の管理者ポストに多数の日本人社員を配置し、中国人労働者の直接管理 (direct control) を実現した。また、技術的可能性を最大限に実現するために、中国人労働者の勤労意欲を高める種種の工夫をした。こうして内外綿は、現地工場の製品の高付加価値化を実現し、中国綿製品市場における民族企業との棲み分けを実現した。こうした行動は、第2次世界大戦後の日本の多国籍企業の海外現地経営に共通して見られる。

目次

I 課題と視角

II 在華紡の歴史的背景

III 内外綿の現地経営

IV 現地工場のマネジメント

V 製品高付加価値化戦略の成果

VI 要約と結

エピローグ——日中戦争下の内外綿

I 課題と視角

1 課題

日本企業の多国籍化は、日本の工業化のスタートとともに始まった。それは貿易商社をはじめとする貿易関連企業の海外事業拠点の建設をもって始まった。日清戦争後には、植民地への資源投資が、ついで、日露戦争後には満洲をはじめとする中国大陸への資源開発の投資、鉄道投資が進めら

れた。また、製造業の中国への投資がはじまった。こうした製造業投資の代表的な担い手が、紡績企業であった。当時、日本紡績業として中国へ直接投資を行ったのが、大阪に本社を置く内外綿であり、それについて第1次世界大戦後には日本の主要な紡績企業の大半が、中国に紡績工場を建設した。こうして建設された、現地の事業所は在華紡と呼ばれている。この在華紡は、その大半が、中国における地位を確立し、中国紡績業の主要な担い手として成長していった。しかしこうした成果は、第2次世界大戦の日本の敗戦とともに失われた。

いったん全世界で失われた日本の海外事業は、戦後1950年代から再開され、1970年代から急激な発展を実現した。そして、2002年には世界第5位の海外直接投資残高を持つ国となったのである¹⁾。

ところで、こうした19世紀後半からの日本企業の多国籍化の連続性は必ずしも理解されていない。大半の研究では第2次世界大戦前の日本企業の海外活動、特に中国に対する直接投資は、第2次世界大戦後の日本企業の多国籍化とは異質のものであるとともに、第2次世界大戦前の諸外国の企業の多国籍化とも異質のものであるといった理解が行われてきた。日本企業の多国籍化の海外直接投資の歴史的連続性は、看過されるか、あるいは否定されてきたように考えられる。とくに日本では、そうした理解が通説となってきた。

本稿は、こうした理解を再検討し、戦前の日本企業の中国投資と、戦後の日本企業の海外進出との連続性を確認するための作業の一環である。すなわち、現地経営における組織能力の形成といった観点から、戦前の日本の多国籍企業を在華紡を例として取り上げ、現在に至る日本企業の国際経営に見られる連続性を突き止めることを企てる。

2 先行研究の検討

第2次世界大戦前における日本紡績業の中国投資に関する研究は、比較的豊富である。従来のほとんどすべての日本企業の中国投資の研究、およびアジア投資の研究は、経済学的アプローチであり、帝国主義論を視点として説明したものが多い。その代表的なものには次がある。

- 宇佐美誠次郎、井上晴丸「第3章 植民地侵略と国家独占資本主義」『危機における日本資本主義の構造』岩波書店、1951年。
- 巖中平（依田憲家訳）『中国近代産業発達史』校倉書房、1966年。
- 中瀬寿一「第9章 繊維産業の海外進出と在華紡の展開」藤井光男、中瀬寿一、丸山恵、池田光正也『日本の多国籍企業の史的展開』上巻、大月書店、1999年。
- 山崎広明「戦時下における在華北日本紡績会社の経営動向に関する覚書」東京大学『社会科学研究』第28巻第4・5合併号、1977年。
- ビーター・ドゥウス（森川英正訳）「日本綿紡績業と中国——帝国主義のひとつのケーススタディー」中村隆英『戦間期の日本経済分析』山川出版社1981年。
- 高村直助『近代日本綿業と中国』ミネルヴァ書房、1986年。
- 西川博史『日本帝国と綿業』ミネルヴァ書房、1987年。
- Peter Duus, "Chapter 3 Zaikabo, Japanese Cotton Mills in China, 1895-1937," Peter Duus, Ramon H. Myers, and Mark, R. Peattie eds., *The Japanese Informal Empire in China, 1895-1937*, Princeton University Press, 1989.

それらは、中国が強いられた不平等条約の下での、日本紡績業における中国投資の侵略性を説明している。そして、そうした不平等条約の下で、日本政府、日本軍の力を背景として、いったん投資が行われると、その投資は収益を産むと考えている。しかしそうしたことは、正鵠を射た事実認識であろうか。そうした説明は、在華紡の本質を説明しているのだろうか。

他方で、企業における経営主体の問題解決能力を視点として行われる在華紡の経営史的研究はいまだ数少ないが、次が見られる。

- 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。
- 阿部武司「綿業」武田晴人編著『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会、1995年。
- 桑原哲也「在華紡績業の盛衰——国の運命と企業の運命、内外綿会社」神戸大学『国民経済雑誌』第178巻、第4号、1998年。
- 桑原哲也「在華紡の組織能力——両大戦間期の内外綿会社」『龍谷大学経営学論集』第44巻、第1号、2004年6月。
- 桑原哲也「在華紡——進出企業と民族企業の相克」経営史学会『外国経営史の基礎知識』2005年。

本稿は、こうした視点を持つ研究の一環として位置づけられる。分析の対象とされる課題は、中国における現地経営プロセスの解明である。内外綿の現地経営が、同社経営陣を主体的につくりだす組織能力に注目して、解明される。この場合、組織能力とはさしあたり、現地事業基地の競争上の優位性を実現するための多国籍企業本社の能力として規定する。

3 資料ソース

在華紡の現地経営の一次資料はそれほど多くはない。現場で発生した資料で利用可能なものは希少である。こうした障壁が、在華紡の実態の解明を遅らせてきた一因であると思われる。こうした状況の中で、幸運にも神戸大学経済経営研究所、リエゾンセンターには、1000点を超える内外綿の資料が保存されている。それは内外綿の大阪本社の資料であり、中国の各支店から送られてきた帳簿をはじめとして、大阪本社が中国の工場との間でやり取りした書簡などが存在する。本稿は、この内外綿文書に主にもとづいて同社の現地経営を解明する。なお、内外綿は、日本の紡績企業において、中国投資を最初に行った企業であり、1930年時点では、精紡機の鍾数において、中国で最大の紡績企業であった²⁾。もっとも内外綿文書は、1922年から敗戦直後の新内外綿が設立される1948年までの記録であるので、取り上げる時期はそれに制約される。これを踏まえて、本稿は、1920年代半ばから1930年代半ばにかけての、内外綿の現地経営の進展プロセスに焦点を当てる。

II 在華紡の歴史的背景

1 中国紡績業の形成

民族紡績はすでに1890年代から上海に設立されていた。その後、第1次世界大戦までは、中国民族紡績業の成長は遅々としていた。しかし、第1次世界大戦中に、民族紡績業は急激に量的拡大を実現した。1913年の紡績機械52万鍾は、1922年227万鍾へ増加した。その後ゆっくりと増加し、1936年には275万鍾となっている³⁾。

その間に、外国人資本の紡績業が建設されていた。日清戦争の講和条約における製造業経営権に基づいて、まず欧米資本の紡績企業が設立された。1897年に4社の欧米人在華紡が、設立された。すなわち、イギリス資本の怡和紗廠、老公茂紗廠、ドイツ資本の瑞記紗廠、アメリカ資本の鴻源紗廠であった。その後、第1次世界大戦開始のころまでに、イギリス資本の公益紗廠(1907年操業開始)、楊樹浦紗廠(1914年操業開始)が設立された。

日本企業の中国紡績業への参入は、貿易商社によって始められた。すなわち、1902年三井物産が民族資本の興泰紡績を買収し、それを基礎に上海紡績会社(1906年、上海紡織会社と改称)を設立したときに始まる。1907年には、日本綿花が民族資本と合併で九成紗廠を設立した。その後同紡績は日本綿花の完全所有するところとなり、名称も日信紗廠と改められた。しかし1916年、中国人に売却された。こうして日本企業の中国紡績業への参入は、貿易商社によって開始された。

こうしたなかで、紡績企業として初めて中国へ投資をしたのは、内外綿会社であった。1911年内外綿の上海工場(日本における2工場に継ぐ3番目の工場となったので、第3工場と名づけられた)は、2万鍾の規模で操業を開始した。日本の主要な大紡績企業の対中国投資は、内外綿より10年遅れて第1次世界大戦の直後に始まる。

2 中国紡績業の発展

第1次世界大戦を契機に中国人紡績企業が多数設立され、同国紡績業は急激に拡張を始めた。民族紡のこうした規模の拡大に続いて日本の主要紡績企業はその大半が、大戦直後に大規模な投資を行った。すなわち大戦前から現地で紡績業を営む内外綿と上海紡織にくわえて、鐘紡(現地会社名は、上海製造絹糸)、東洋紡績、大日本紡績、富士瓦斯紡績、満洲紡績、日清紡績、福島紡績、長崎紡織、日華紡織、東華紡績、泰安紡績、豊田紡績、以上12社が日本在華紡として新たに登場した。

1930年には、中国紡績業の鍾数は約410万鍾であり、そのうち民族紡績は235万鍾、日本人紡績は159万鍾、欧米人紡績は17万鍾を数えた。中国における紡績企業数は、1930年時点で81社

である⁴⁾。その内訳は、出自国別に見れば次のようである。民族紡績 66 社、英国人紡績 1 社、日本人紡績 14 社であった。ただし、英国人紡績の怡和紗廠の所有者である怡和洋行（ジャーディン・マセソン商会）は、1920 年代後半には、同紡績の株式を市場で売りに出した。その結果、怡和紡績の株の 80% は、中国人に所有された。

中国紡績業において紡績鍾数を基準として、上位 10 社を見ると、それら 10 社の占める紡績機械設備は、中国全体の 51% を占める⁵⁾。またそれらの大半は、織布部門をも統合しており、織機台数は、すべての紡績会社の織機台数の 55% を占めるのである。こうした特徴を持つ 10 社の内訳は次のようである。

日本人紡績企業（日本在華紡）

10 位までに 5 社 全部で 14 社
 その他外国人在華紡

10 位までに 1 社 全部で 1 社
 民族企業

10 位までに 4 社 全部で 66 社
 中国における紡績企業合計 合計で 81 社

中国における 10 大紡績企業において、民族紡績は、第 2 位の申新、第 4 位の永安、第 7 位の大生、第 10 位の福源紗廠を見出すことができる。すでにこれらの企業は、大規模経営の組織能力を獲得し、作りだしつつあったのである⁶⁾。これにたいして、日本人在華紡も、大規模企業としての成長をしていた。そして、そうした中の最大の規模を誇る企業が内外綿であった。

日本人企業は、その多くが、中国における存立基盤を築き、大規模企業へ成長していった。日本人企業の進出は、上に述べた、三井物産に始まる商社系資本の在華紡と、内外綿に始まる紡績企業の資本による在華紡の 2 つの種類があった。そのうち、紡績企業はおしなべて、その成績は良かった。内外綿から始まった紡績企業の中国投資は、第 1 次世界大戦後大規模に実施された。内外綿、鐘紡、東洋紡績、大日本紡績、富士瓦斯紡績、満洲紡績、日清紡績、福島紡績、長崎紡績、豊田紡績らは、中国紡績業において主要な地位を確保していった。とくに内外綿、鐘紡、東洋紡績、大日本紡績は、中国紡績業の中心的担い手としての地

位を急速に築いていった。1935 年前後からは、天津を中心とする華北へ進出していった。なお、満洲に工場を建設した満洲紡績、福島紡績の成績は、満洲事変前には不安定であったが、満洲国建設後は安定した成果を挙げるようになった。

一方で、商社系資本の在華紡のなかで上海紡績は着実な成長を持続し、その経営成果も安定していた。しかし同社を除けば、商社系在華紡の成績は不安定であった。すでに、上に述べたように日本綿花は、第 1 次世界大戦中に撤退した経験を持っていた。1918 年、日本綿花、伊藤忠、羊毛工業企業家河崎助太郎らが中心となり、富士紡績を加えた投資グループは、上海に日華紡績を組織した。そして同地で、アメリカ人資本の鴻源紡績を買収した。同社は、相次ぐ買収を重ねて急激に大規模化していった。また 1920 年、伊藤忠をはじめとする大阪の綿商社のグループが設立した東華紡績は、上海の民族紡績の永元織布、日本資本の未開業会社の中華毛織を買収して、紡績業を始めた。1922 年新工場を建設して、6 万鍾の規模にまで成長した。しかし両社ともに、不振な経営を続けた。1921 年から 1935 年までの 30 営業期間に、日華紡績は、8 期間の赤字、東華紡績は 13 期間の赤字を計上したのである⁷⁾。その間、東華紡績は、1929 年、最初の工場を民族企業に売却し、以後 4、5 万鍾の規模のままにおわった。やがて東華紡績は、1944 年に日華紡績に買収された。それよりさき 1939 年、日華紡績は株式半分を倉敷紡績によって買収され、同社のコントロールの下に置かれた。

欧米人在華紡は第 1 次世界大戦からその直後にかけて、その地位を急激に低下させていった。ドイツ資本の瑞記紡績は、第 1 次世界大戦とともにイギリス資本となり、東方紡績と改称された。同紡績は、1929 年、民族資本の申新紡績に買収された。すでに述べたように鴻源紡績は、1918 年伊藤忠、日本綿花、富士瓦斯紡績を中心とする投資グループによって買収され、日華紡績となった。イギリス資本ではじまった老公茂紗廠は、1925 年鐘淵紡績によって買収された。そうした中でこの時期まで、怡和洋行の動きは積極的であった。すなわち、1922 年、イギリス資本の公益紗廠、

おなじく楊樹浦紗廠を買収し、怡和紡績を紡機17万錘、織機1900台の大規模紡績企業へと成長させた。しかし、その後の怡和紡績は成長することなく、経営を担当する怡和洋行は、上述したように怡和紡績の持ち株を売却し始め、株式の80%が、中国人により所有されるようになった⁸⁾。このように欧米系資本の紡績会社も、決して長期的な成長を遂げたわけではない。6社のうちの1社は、中国人紡績に、2社は、日本人紡績に買収された。また、残る3社のうち1社が残りの2社を買収し、その後中国紡績業での地位は微々たるものとなった。

民族紡績業は、第1次世界大戦中の急激な拡大を経験した後も、持続的に拡大をつづけた。そして、量的には、中国紡績業において常に中心的な地位を持っていた。さりとてその大半は経営面での問題の解決に手間取り、組織能力をつくりだすことができなかつた。その結果、その寿命は短く、工場売買が頻繁に続けられた。しかしその中には、着々と、新技術を導入、消化し、経営の合理化の仕組みをつくりあげていく企業もあったことは注目されるのである。そうした企業として、代表的なものには申新紡績、永安紡績、大生紡績があげられる。それら民族紡は、日本人企業をはじめとする外国資本に対して、競争力を十分につくりだし、中国で巨大企業へと成長していたのである。それらは、1935年時点では、中国の最大10社（紡績設備において）のなかの第2、4、7位を占めた⁹⁾。中国紡績業における最大10社のうち、上記3社を含めて合計4社の民族紡績がランクされることは注目される。こうした発展は、1920年代に始まる。王子建、王鎮中著、国松文雄訳『支那紡績業』1940年や、岡部利良『旧中国の紡績労働研究』九州大学出版会、1992年は、フィールドリサーチをふまえた実証的な優れた研究であるが、中国紡績業の発展的側面を見逃している点については検討の余地が残されている。

III 内外綿の現地経営

1 中国最大の紡績企業へ

内外綿は1909年上海に紡績工場を建設することを決定し、2年後の1911年運転を開始した。内外綿が、初めて自社建設した工場であり、上海第3工場（1921年第1工場と改称）と名づけられた。紡績規模は2万錘であった。内外綿は、すでに国内で2工場を買収し、運転していた。大阪の伝法工場、兵庫県の西宮工場である。そして第3の工場を、新設の方式で上海に建設したのである。上海第3工場は、日本で行っている方法で、運転された。操業に先立って、中国人女子工員を西宮で訓練し、多数の日本人技術者、熟練工を派遣し、駐在させた。こうして、工場を直接管理できる仕組みをつくったのである。これは日本式経営と呼ばれた。そしてこれが、その後の在華紡の経営のモデルとなったのである。

中国において内外綿は停滞する民族紡績と欧米人紡績を尻目に、強力な地位を確立し、成長を急速に実現していった。1913年に第4工場（1931年、第2紡績工場と改称）、1915年第5工場（1931年、第3紡績工場と改称）を建設、1918年鴻裕紡績を買収、第9紡績工場とし、さらに1923年までに2つの紡績工場を建設した。上海では1923年までに、紡績工場を中心とする設備の拡張は一段落した。また織布工場が1918年に1、1922年に1、合計2工場が建設された。その後上海では、1930年から1932年にかけて、織布工場の増設、加工工場の新設、および紡績工場の高番手化のための大規模な設備投資が行われた。

この間、1916年には、青島で工場の建設を始め、1918年に操業を開始した。ついで、1923年青島で2つ目の紡績工場を完成し、1930年には3つ目の工場を完成した。この結果青島は、3紡績工場9万錘の規模に達した。さらに関東州の金州にも、1924年紡績工場の建設を開始し、同工場は1925年に運転を開始した。金州では、1928年第2工場が完成し、1930年には紡機合計は、6万3200錘に達していた。

こうして、1930年には、内外綿は、上海に9紡

績工場 27 万 6612 錠, 3 織布工場織機 1600 台, 1 加工工場, 青島に 3 紡績工場 9 万 400 錠, 金州に 2 紡績工場 6 万 3200 錠を有した。中国における紡績機械の合計は 43 万 9812 錠で, 紡績機械基準で中国最大の紡績企業となっていた。

内外綿は, すでに 1922 年時点で, 資産額の 93% を中国においていた¹⁰⁾。1932 年前期から 1934 年前期にかけては, 総資産額の 98% が中国におかれたのである。中国投資は, 上海への投資が中心であった。1923 年後期までは, 上海向け投資残高は, 総資産額の 70% 台を占めた。その後青島工場の増設と, 金州工場の建設があった。こうして中国への投資が増加する中で, 上海支店の資産額は 60% 台へやや下がった。しかし, 1930 年から 1932 年にかけて 2 つの加工工場が建設され, 1931 年後期から 1934 年前期にかけては, 70% 台に戻った。

上海での加工工場の建設に次いで, 国内では安城工場の新設, 満洲では金州の紡績工場の建設があり, 内外綿の総資産に占める上海支店のシェアはふたたび 60% 台へ下がった。ともあれ, 内外綿の事業の中心拠点は, 終始, 上海支店に置かれたのである。以下に述べる製品高付加価値化の戦略は, この上海支店を中心に進められた。

2 製品高付加価値化の構想

中国紡績業は, 第 1 次世界大戦中から開始された民族紡績業の急激な発達に加えて, 第 1 次世界大戦直後の日本の有力紡績企業の中国への大規模な生産基地の建設とともに一段と発達した。その結果, 中国紡績業の規模は, 1925 年には 360 万錠に達し, そのほとんどすべてが太糸を生産したのである。中国紡績業は太糸生産に特化していた。内外綿にとっては, 新たに登場した日本紡績業の現地工場は手ごわい競争者として認識された。さらに, 申新, 永安, 大生などの先進的経営を導入, 開発しつつあった民族紡績企業が, 太糸の品質と生産性を高めてきたことも, 内外綿にとっては看過することができないことであり, 新たな戦略が要請された。

他方で, 中国の関税自主権の回復と輸入関税の引き上げが早晩もたらされる状況が到来していた。

それまで, 日本やイギリスから輸入されていた, 高級綿布, 細糸は, 中国で生産することがますます有利となったのである。事実, 1930 年に中国は関税自主権を回復し, 綿製品の輸入関税を高め, 国内綿業の保護政策を実施した。内外綿は中国に立地する企業に与えられるこうした利点を活用しようとしたのである。

上に述べたように第 1 次世界大戦後の中国紡績業の急激な拡大とともに, 太糸供給は急激に増加し, 太糸価格は低迷した。こうしたなかで, 民族紡績が多数破綻していった。大多数の民族紡績の苦境は, 政治的な反発となって結果した。1925 年の 5・30 事件をきっかけにして, 内外綿の上海工場をはじめとする日本在華紡は同年 4 月から 8 月にかけて操業停止を余儀なくされた。こうした上海における不安定は, 経済的問題というよりも, 政治的, 社会的問題であった。内外綿が直面した問題は, 経済的問題には限られなかったのである。外国企業に対する民族企業家の反発と排外思想をもつ諸勢力に対して, 同社の積極的な存在意義を認識させるための政治的配慮をも要請された。中国におけるこうした変化を, 内外綿経営陣は重く受け止め慎重に考えざるをえなかった。内外綿の資産の 95% 以上が中国におかれていたことは, その重大さを認識させるに十分な客観的条件であった。

5・30 事件当時, その問題解決のために上海に急行した内外綿頭取の武居綾蔵は, 中国の綿製品市場を観察して, 内外綿の高付加価値化の不可欠なことを認識した。かれは, 子息あての私信において, 次のように述べている¹¹⁾。「中国において従来の主力製品の太糸は, もはや将来性がない。中国では, 太糸は過剰生産となっている。一方で, 高級綿製品の需要が大きくなりつつある。これはもっぱら輸入品によって供給されている。こうした高級品を中国でつくる機会が, 大きく開かれている。内外綿の将来は, この高級綿製品事業にある。しかも綿製品の高級化は, 在華紡に対する民族紡績業者の不満を解消するためにも, 重要な意義がある。」

こうした認識の下に, 内外綿は, 1920 年代後半から上海支店を中心に製品高付加価値化戦略を全力で推進したのである。

3 製品高付加価値化戦略の展開

1 綿糸の高番手化

内外綿は上海では、当初は太糸をもっぱらつくっていた。第1次世界大戦後にごくわずかの中糸をつくりはじめたが、1923年時点では、95%が太糸であった¹²⁾。しかしその後、細糸をつくるようになり、その比率は高まった。そして、1930年ころには、綿糸の60%以上が中糸となった¹³⁾。1931、32年には、第8工場（1930年までは第15紡績工場と呼称）と第4工場をガス糸工場に転換した。1926年上期には、綿糸については、20番手、16番手、20番手3子（20番手単糸を3本撚り合わせた綿糸）といった太糸が90%以上で、中糸の唯一のものであった42番手撚糸が8%程度であった。その後、高番手化が大車輪の勢いをもって進行し、4年以内に綿糸の全量が中番手の糸となった。翌年の1927年下期には、40番手が40%以上を占め、32番手、42番手撚糸を合わせて、中糸が70%以上を占めた。1929年上期には、42番手撚糸、32番手、40番手、32番手撚糸が全体の綿糸生産の95%以上を占めたのである。1929年下期には、全部が中糸となった。42番手撚糸と32番手を中心として、40番手、32番手撚糸が続いた。綿糸の高番手化はさらに続いた。上に述べたように1931年9月からは、第4工場を改造してガス糸生産を始めた。60番手ガス糸である。1931年下期には、同工場で80番手ガス糸の生産を開始した。翌年1932年には、第4紡績工場を改造してガス糸工場とした。こうして内外綿上海支店は、2つの工場でガス糸の生産を行うようになったのである。

ところで、中糸は中国国内の販売のみならず、インドを中心とする第三国市場へも輸出されていた。1928年には綿糸の15%が海外へ輸出されたことが、報告されている¹⁴⁾。また、1930年には、日本の金解禁などで日本からの輸出が難しくなったインド市場へ、上海から輸出をすることによって、同国に築かれていた東洋紡績、大日本紡績、富士紡績の中細糸のシェアを獲得した¹⁵⁾。1932年、内外綿全体の綿糸の売り上げの17%は、インド向けであった。

2 綿布の薄地化

綿布の生産は、すでに第1次世界大戦直後の1918年10月、第7工場（1931年第6工場織布部へ改称）で、織機600台をもって始められた。次いで1922年、第9工場で織機の運転を始め、内外綿上海支店の織機合計は1600台に達した。綿布の売上は、1927年時点で上海支店の総売上の28%に達していた¹⁶⁾。1931年には第1工場織布部を、1932年第2工場織布部を完成して、加工綿布の原布の生産を開始した。上海支店の織機は合計で3521台となった。

その間、上海支店の綿布は著しく高級化した。1927年上期までは80%以上の出荷額は、粗布であった¹⁷⁾。同年下期から細布が著しく増え始め、50%以上となった。そして、1930年下期には、細布は90%を占めた。1929年下期には100%が細布となった。

3 加工綿布への進出

内外綿の中国における製品市場戦略のブレークスルーの画期をなしたのは、加工綿布の生産である。1927年から、山川技師（京都高等工芸染色科を1914年卒業、1927年当時内外綿上海支店勤務）を中心に、加工工場の設計、機械の選定が始められていた¹⁸⁾。山川のチームは、社外からスカウトされた染色技術者を加えて、建設計画を推進した。当時、1930年、鐘紡の大争議があったが、その中心拠点の一つが、淀川工場であった。この労働争議で、淀川工場の熟練工はじめ従業員が多数退職したが、そうした人たちを内外綿は採用して加工工場の立ち上げに備えた。1930年第1加工工場が完成した。同工場はパイロットプラントとしての機能をも果たした。翌年の1931年、本格的な第2加工工場が操業を開始した。内外綿の加工工場は、いうまでもなく中国最大の加工工場であり、加工綿布の量産化の先鞭をつけた工場であった。こうした加工綿布への進出は、綿糸の品質の高度化、高付加価値化、および綿布の品質の高度化が実現されて初めて可能となった。加工綿布で成功するには、原布が高級品であるとともに、良質であることが必要であった。品質が高度な中細糸で織った薄地綿布が原布として必要である。粗布のような厚地綿布を加工しても、市場性は乏し

い。高値で取引される加工綿布は、薄地の原布を加工したものである。こうした技術力と生産管理能力を背景に、高付加価値化、加工綿布への進出が実現されたのである。加工綿布事業は、内外綿の製品技術の高いことを基礎にはじめて可能となったとともに、製品高付加価値化を一気に進める結果をもたらした。

加工綿布の売れ行きは好調であり、1932年下期には加工綿布の生産が生地綿布の生産を凌駕した。同期の加工綿布は、上海支店の総売上上の40%を占めたのに対して、生地綿布は10%へ低下したのである¹⁹⁾。1933年下期には加工綿布は、上海の売上の65%に達した。以後加工綿布は、上海支店の主力製品となった。

4 青島、金州における高付加価値化

青島工場の製品高付加価値化は、1931年ころから、従来の太糸を中糸に切り替えることによって推進されていった。1934年、青島支店の綿糸の25%が中番手であった²⁰⁾。また、金州工場では、1936年、1940年、それぞれの年に、大規模な紡織統合工場の建設が行われ、綿糸から綿布の生産へと重点が移行していった。1940年の金州工場の紡績機械は10万8352錘、織機は2003台となった。1941年下期の金州工場の売上の45%を綿布が占めるようになった²¹⁾。

IV 現地工場のマネジメント

1 たゆまぬ技術移転による合理化

内外綿は、1911年の上海進出当初から同地工場において直接管理を行い、それが、間接経営に依存する欧米人紡績業と中国人紡績業に対する優位性となったことは、前述したとおりである。現地工場に直接管理組織をつくることによって、西宮工場の技術、経営ノウハウの移転が着実に進展した。内外綿の新入社員は、技術系も事務系も西宮で実習を行った。そして中国の事業所へ派遣された。かれらは、長期にわたり現地に駐在した。また熟練女子労働者、熟練男子労働者は、特に新工場が立ち上がる時に多数が派遣された。現場の労働者を指揮する第一線の現場の管理者である

担任者以上の従業員は、すべて日本人派遣社員であった。判断を要する職位には、すべて日本人管理者が任じられた。1930年には、内外綿は上海支店および青島支店に合計402名を駐在させていた。上海支店に勤務する日本人319人の職務内容を見ると、経営者(常勤取締役)2名、工場長6名、工務係197名、事務93名、営業9名、その他12名であった²²⁾。

こうした方法によって、内外綿は、最新の紡織技術と経営管理ノウハウを、遅滞なく中国の現地工場へ移転し続けた。1920年代後半には、上海の紡績工場ではハイドラフト化が推進された。1929年後半には、金州工場の紡績機械がハイドラフト化された。1931、32年上海支店に建設した、第1工場織布部門、第2工場織布部門の織機は、すべて自動織機であった。1931年現在、上海の織機3793台のうち69%が自動織機であった。

しかし、日本紡績業界の技術進歩が急速に進む中で、内外綿の国内2工場の老朽化はおおむねもなかった。1930年時点で、大阪の伝法工場はすでに40年以上稼働しており、同工場は1930年操業を停止した。また西宮工場の年齢は、すでに30年以上を経過していた。国内工場老朽化によって、中国へ最新の技術を移転することが困難となることを未然に防ぐために、内外綿経営陣は、1920年代末には、最先端技術を体化した工場を、国内で建設する計画を始めた。1929年、愛知県の安城に新工場建設用地を買収した。

1930年上海工場から西宮工場へ転勤し、同工場で新入社員の教育指導を担当していた高正義氏が、安城工場の設計を担当することになった。このために、かれは1931年5月から同年10月にかけて、アメリカ、イギリス、ベルギー、オランダ、ドイツ、チェコスロバキア、フランス、スイス、イタリアの紡績工場の視察に出張した²³⁾。大阪本社で高正のチームは、安城工場を設計した。安城支店第1工場は1932年着工され、翌年1933年11月に一部運転を開始した。1934年第1工場が完成し、1935年には第2工場が全運転に入った。安城工場は、6万錘の紡績工場であり、当時の紡績技術の粋を集めた最新鋭工場であった。同工場は、技術水準において、大日本紡績の貝塚工場、

福島紡績の鷺津工場とならぶ国内トップ3にはいる最新鋭の紡績工場といわれた²⁴⁾。そして、従来西宮工場が担当していた、技術移転の拠点工場としての役割を、安城工場も分担することになった。中村氏の回顧によれば、1939年4月に入社した人は、20名(工業学校、商業学校以上の学歴の人で、本社採用の人)であった。15名が安城で研修を受けた。14名が中学校卒業生(工業系14名、事務系4名)で、1名が専門学校卒業生であった。そして、残りの5名が西宮で研修を受けた。安城工場において2カ月の研修を終えて、10名が、上海、青島、金州へ赴任し、実習を続けた。安城に残留した人は、5名であった。そのうちの1名が入社後2年して上海第7工場へ、他の1名が3年たつて上海第4工場へ転勤した。中村氏によれば、上海第1工場では、安城工場の技術を用いて、精紡機をベルト駆動から、モーター直結にしたり、スピンドル駆動の方法を、ロープからテープへ変更した。また、上海で特に力を入れたのは、空気調節であった。

内外綿の上海における生産性を、労働者一人当たりが受け持つ精紡機錘数で測定すると、1925年時点では、19.5錘であったが、1936年上期末には42.6錘へ上昇した²⁵⁾。

2 労務管理の展開

1) 技術的要請にこたえるための厳しい規律

内外綿は、西宮工場の経営を中国で再現しようとした。技術移転が成果を収めるには、日本で行われていると同じように中国で工場を運転しなければならなかった。工場の内部では厳しい規律と、密度の高い労働を日本人経営者は中国人労働者に強いた。これは、大半の中国人工場に比べての大きな違いであった。

1920年代後半になると、申新紡績や永安紡績のような一部の先進的な民族系紡績企業は、合理的な経営を始めたのであるが、大半の民族紡績は、工場内部でものを食べたり、子守をしながら作業をしたり、いすに座って休憩したり、整理整頓が不行き届きであった。これとは、まったく異なる工場を内外綿は中国でつくりだしていたことは、前に述べたとおりである。いうまでもなく、労働

者の教育訓練も日本の工場と同じように行われた。1930年時点を見れば、新入工員は養成課程へ入れられて、訓練教育をつんだ後に始めて、請負工員として一人前の工員となることができたのである²⁶⁾。

2) 労働者の意欲を獲得するための誘引の提供
上に述べたように日本内外綿の工場では、工場の合理化のために必要な技術的な要請を満たすために、労働の密度は高く、厳格に規律を励行することが求められた。こうしたきびしい管理に対して、中国人労働者の反発を買うことが多かったようである。

1925年2月28日内外綿社長あてにとどけられた、上海学生連合会その他41団体からの、在華紡が労働者を酷使しているという批判を内容とする手紙に対して、内外綿の武居綾蔵は、次のように述べている²⁷⁾。日本人紡績工場に対する批判は、工場見学をすれば、そうした批判が事実ではないことは容易にわかるであろう。「日人紗廠は相当の手續きをもってすれば、華人に工場縦覧を許す点に於て吝なるものではない。実地視察の上批判してもらいたい。且又、工人を酷使しては、工場の成績が向上し得るものではないくらいのことは、日本人経営者は十分に知悉して居る。酷使どころかむしろ優遇して幸福なる生活をなし得るように常に苦心しているのである。」武居のこうした労務管理観は、かれの率直な見解であるとともに、在華紡経営者が持つ共通の見解であったと考えられる。

こうした労務管理の観点から、内外綿は、次のような労務施策を講じた。

中国人労働者に支払う賃金について、1925年、武居は次のように述べている²⁸⁾。「工人そのものは、昨今の収入に対してなんら増加要求をしていない。……日廠各社一律ではなく多少の相違はあるが、平均1日45セントないし50セントにも達するものがある。」

1925年1月時点で、賃金水準を米価で評価すると、日本では男子工員の収入は1日米3升到相当するが、中国人工員は2升8合である。中国人工員は、技術優秀な日本人と同じように遇されている。東亜同文会の調査は次のように、報じてい

る。1925年1月時点で、職工賃金の平均は、日本人紡績については、内外綿の50.5セント（1元=1ドル=100セント=0.72上海両、0.55上海両=1円のレートで、0.66円）から東華紡績の41.9セント（上に同じ換算レートで、0.55円）の範囲にあった。それに対して、中国人紡績工場は、39.0セント（上に同じレートで、0.51円）、英国人工場は、40.0セント（上に同じ換算レートで、0.52円）であった²⁹⁾。また、フレダ・アットレーも日本人工場の賃金が中国人工場のそれよりも高いことを述べている³⁰⁾。青島における紡績労働者は、次のように述べている。「ぶらぶら日にちをすごすなら華新行き、がちり稼ぐなら内外綿。」³¹⁾

賃金施策にかぎることなく、内外綿は労働者の生活の改善の施策を講じた。中国人労働者の日常生活の施設の充実に、内外綿はこれ努めた。これについて、1925年3月時点、内外綿の頭取の武居綾蔵は、同社上海支店の福利厚生施設について次のように説明している³²⁾。「工場の食堂では、温かい湯茶の設備がある。これにたいして中国人の工場では、いまだに工場の中で立ったままで食事をとっている者がいる状態であることに比べれば大きなちがいである。住居の供給については、中国人労働者のために、平屋建て、2階建て合計2000戸の社宅を設けて、低廉な家賃で貸与している。2000戸に居住する者1万4300人で、このうち工員は6700人を数える。労働者の子弟のために、小学校を設けている。5名の教員がおり、300人の児童が通学している。

また、内外綿上海支店の水月公園では、毎春には1000名の基幹的な労働者を招いて昼食会を催している、そのときには日本人社員も全員出席する。公園では、夏には野外劇、映画が催される。秋には運動会が催され、職工も参加する。これは一種の園遊会であって、茶菓や中国料理が供応される。」そのほか、診療所、売店などの福利厚生施設が設けられていた。こうした福利厚生施設は、その後も一段と充実していった³³⁾。

中国人労働者は工場内では厳しく管理されたが、工場から出れば会社に干渉されることはなかった。内外綿は労働者に日常生活の規律や、特定の価値観を押しつけることはなかった。この点は、寄宿

舎で日常生活をも細部にわたって管理された日本の紡績工場とは大きく異なった。

3) 雇用の安定

会社の成長が続くかぎり、中国人労働者に雇用安定を保証することは容易であった。大半の民族紡績に比べて、内外綿をはじめとする日本人紡績は業績が優れていたため、売却の対象となることはほとんどなかった。また、中国人紡績や英国人紡績が操業短縮を行うときも、それに参加することはほとんどなかった。こうした下で、在華紡における労働者の雇用は、業績が不安定であった民族紡績に比べて、安定していた。

4) 在華紡勤務を通じての技能の習得

さらにそうした厳しい労働規律と高い技術水準の日本人在華紡で働けば、生産技術の高いスキルを身につけることができた。このゆえに在華紡勤務の経験者は、民族紡績企業の経営者に高く評価された。そして優先的に在華紡経験者が採用されたのである。たとえば、1919年の青島において、操業当初の華新紡績は内外綿からの移籍労働者300人を雇用していた³⁴⁾。

在華紡勤務で可能とされる技能の獲得を、中国人労働者はエンプロイアビリティの観点から積極的に評価したと思われる。在華紡の労働者が、民族紡績企業へ移動するときには、中国紡績業への技術移転に大きな役割を果たすことになった。

V 製品高付加価値化戦略の成果

上海支店をはじめとする中国における事業所で展開された、製品高付加価値化戦略の成果は顕著であった。中国における売上は、内外綿の総売上の、90%以上を占めるようになった。1928年までは内外綿の総売上の80%が、中国で実現されていたのであるが、1928年前半からは90%以上が中国での売上となったのである³⁵⁾。

こうした中国での成績は、利益率の観点からはどのようなであろうか。中国での経営の結果である利益率は、第1次世界大戦後のブームが終わるとともに低下し、総資産利益率は1923年上期には15%となった。その後は1938年までは、概して10%以上を維持した³⁶⁾。

主力事業所の上海支店は、第1次世界大戦直後には50%を超える異常に高い総資産利益率を上げたが、その後総資産利益率は10%台へと下がり、1923年上期には18%となった。その後は概して、15%前後を維持した。上海支店の利益率は高いものであったと評価できる。

中国における好成績は、1927年上期からの国内事業の業績悪化を償う役割を果たした。1927年上期から大阪の伝法の第1紡織工場は、赤字の期間が多くなり、1930年には操業を停止した。第2紡織工場は、1928年には総資産利益率は10%を割り、1930年上期および下期は、大幅な赤字を計上した。こうした国内工場の苦境は、中国における順調な経営によって償われ、内外綿にダメージを与えることはなかった。

しかし、中国における経営成果は、しばしば断続的な落ち込みを経験せざるをえなかった。上海支店と青島支店は、政治的な背景を持つストライキや戦乱にしばしば見舞われ、その都度業績は大きく下がったのである。たとえば、1926年蒋介石軍の上海進出にさいし、上海は騒乱状態となり操業が一時止まった。また、1932年1月、上海事変が起こり、同月から4月にかけて、従業員とその家族は一時帰国せざるをえなかった。さらに、1937年7月の第2次上海事変を契機とする日中戦争の開始とともに、従業員とその家族は帰国を余儀なくされ、翌年の1月まで上海を離れた。その間、工場は操業をストップしなければならなかった。こうした問題に直面するたびに、上海支店の利益率は下がった。1925年下期の総資産利益率は4%に低迷した。1932年上期から下期にかけては、それぞれ3%ないし4%の利益率へ低下したのである。その後15%前後に回復したが、1938年上期には7%へ下がった。青島支店も、同様に断続的な業績不振になやまされたのである。1925年上期には6%、1927年上期4%、下期にはそれぞれ5%、1929年上期には5%に落ち込んだ。そして、1937年の上海事変のために8月には操業を停止し、日本人従業員と家族は帰国を余儀なくされた。その留守中の12月には爆破されて廃墟と化した。

こうして、経営外的な要因による政治・軍事的

な問題をもたらされるたびに、内外綿の上海支店、青島支店の成績は急激に低下したのである。内外綿上海支店、および青島支店の断続的な不振は、すべて経営外的要因によって引き起こされた事実は重要である。

VI 要約と結

本項では、1920年代後半から30年代半ばにかけての内外綿の中国における現地経営の実態を明らかにした。第1次世界大戦の終わるまでにすでに中国最大級の紡績企業としての地位を打ち立てていた内外綿は、大戦後中国紡績業の拡大の中で激しい競争に直面した。日本の有力紡績企業の中国投資によって建設された大規模な現地工場にたいする競争対策を講じる必要が生じるとともに、一部の民族紡績業の成長には細心の注意が必要であった。こうしたなかで、内外綿の経営陣は、民族紡績がいまだ十分には供給できない製品分野に急激にシフトしていった。それが、1920年代後半から30年代はじめにかけての製品の高付加価値化であった。そうした動きは、中国の関税自主権の回復による、中国紡績業の保護政策をも考慮に入れての戦略であったことは言うまでもない。さらに、苦境にあえぐ多数の民族紡績業者が抱く外資への反発にたいする処方としての意味もあった。

こうした認識の下で展開された内外綿の中国事業を、内外綿の中心的事業基地としての上海支店の製品の高付加価値化の動きを中心として説明した。上海支店は、1927年から32年にかけて、その5年間に、大きく製品構成を変化させた。すなわち太糸から中糸へ、さらにガス糸へ綿糸を高付加価値化し、綿布部門を拡大して原糸消費を増やした。そうした綿布は金巾をはじめとする薄地綿布であった。さらに綿布の加工へ進出したのである。こうして、それまで輸入によって充足されており、当時急激な需要の拡大が見込まれた高付加価値綿製品に特化したのである。これは、市場における民族紡績との棲み分けを可能とした。こうした高付加価値製品は、中国国内のみならず、インドをはじめとする第三国へも輸出されるように

なった。

製品高付加価値化の動きは、中国3地点に立地する内外綿の事業基地へ広げられた。すなわち1930年代半ばになると、青島支店と、金州工場が高付加価値化戦略に動員された。

ところでそうした製品高付加価値化は、日本の工場からのたゆみない技術移転、および多数の経営者や従業員の中国への派遣、現地での長期滞在によって可能とされたのである。進出当初よりすでに内外綿は、現場の直接管理を行っていたのであるが、そうした組織構造を通じて、日本で獲得された最新の技術を、遅滞なく移転し、現地で実施することを可能としていた。日本紡績業における技術革新の波に乗りつつ、そうした技術や経営ノウハウを中国へ移転するには、国内工場を最新鋭の技術で運転しておく必要があった。内外綿の中国における技術優位性は、国内工場の技術水準にかかっていたのである。それまで中国への技術移転の拠点としての役割を担ってきた西宮工場の限界がみえてくると、内外綿の経営陣は、それを補完する新鋭工場の建設を計画した。すなわち安城工場の建設が構想された。同工場の敷地は、1929年買収され、その後長期をかけて、設計担当者の海外技術調査なども踏まえて、全世界の紡績先端技術の粋を集めて、念入りに設計された。同工場は、1932年着工し、1934年第1工場が、翌1935年第2工場が完成し、6万錘の工場として稼動した。そして新入社員を、養成の後に中国の事業所へ送り出した。また、日本の工場数年間勤務したあと、中国の工場へむかったものもあった。西宮工場に加えて、1930年代半ばから、安城工場は技術移転の拠点となったのである。

こうした技術移転の可能性を中国で実現するには、中国人労働者の労務管理にも工夫を凝らさなければならなかった。技術的優位性を中国で実現するには、中国人労働者の技能と勤労意欲を高くすることが不可欠であるといった認識は、内外綿をはじめとする在華紡経営者の共通のものとなっていた。移転工場内では厳格な労働規律の遵守を強いる一方で、かれらの経済的な欲求充足に留意した。さらに生活環境の改善のために福利厚生施設を供給した。しかし、いったん工場から出れば、

中国人労働者の日常生活にはほとんど干渉することはなかった。

内外綿は、売上を中国で実現し、10%以上の総資産利益率を上げ続けた。こうして中国の企業活動を中心として、内外綿は成長を続けた。しかし、内外綿の中国における事業所は、断続的に不振に陥った。それは、排外運動によるストライキや、軍事的行動を日本政府がとったときの混乱や、それに対する反発が激しくなったときに発生した。こうしたときを除いて、内外綿の経営成績は非常に順調に実現していたのである。

内外綿は、中国における競争の環境が厳しくなる中で、現地事業所の製品高付加価値化戦略を積極的に推進した。そしてそのために必要とされる技術の高度化を、国内工場における従業員の体系的な養成、訓練と、かれらが現地で行う直接管理によって実現した。こうした行動は、第2次世界大戦後の日本企業の現地経営に見られる製品高付加価値化と、日本人社員を中軸とする技術移転の仕組みの間に共通して見られる現象である。われわれは日本企業の海外現地経営における歴史的連続性を、こうした側面において確認することができるのである。

エピローグ——日中戦争下の内外綿

さて、日中戦争後の内外綿は、中国での戦争の影響を甚大に受けるようになった。そのインパクトは戦争の進行とともに、由々しいものになり破滅的な事態をもたらすようになった。1937年の第2次上海事変では、上海では軍事衝突が起こり、8月から翌年1月にかけては日本人従業員は帰国せざるをえなかった。青島でも8月に操業を停止し、日本人従業員は帰国した。そして同年12月に青島工場は爆破され、廃墟と化した。また内外綿は、日中戦争の進行とともに日本軍が管理下においた中国人紡績の委任経営を担当せざるをえなかった。そうした負担は、決して内外綿の望むところではなかったと考えられる。日本軍への協力は強制の産物であった。1939年になると、青島、金州で原綿の調達に窮するようになり、工場の操業度は落ち始めた³⁷⁾。1940年にはいると、上海で

も綿花不足のために、操業度の低下を余儀なくされた。以後、綿花不足は深刻になる一方であり、内外綿の本来の事業である綿業経営は、急激に縮小に向かった。当時、内外綿の中国事業所は、損益計算書の上では高い総資産利益率を計上していた³⁸⁾。しかし操業度の低下を考慮すると、こうした高い利益率は、企業経営の成果を適切に表しているとは考えられない。それは戦時インフレの下で生じた結果に過ぎなかった。こうした中で、内外綿の工場は軍管理の下におかれ、遊休化する工場から設備の供出が行われるようになった。同時に、現地日本軍の兵站を担うために非繊維事業への多角化をも余儀なくされていった。こうして内外綿の綿紡企業としての組織能力は破壊されていった。そして、1945年の敗戦を迎えたのである。これとともに内外綿の、中国における資産は中国政府の接収するところとなった。

* 本稿は、科学研究費基礎研究C、2(課題番号11630080)1999年度—2002年度、研究代表桑原哲也、「在華紡の盛衰:1920-40年代の内外綿会社の分析」(2003年6月提出)のデータベース一部を、使用している。これについては、共同研究者である、阿部武司氏(大阪大学大学院経済学研究科)の、快諾を得た。同氏へこの場を借りて謝意を表したい。

- 1) Geoffrey Jones, *Multinationals and Global Capitalism*, Oxford University Press, 2005, p. 22.
- 2) 桑原哲也「在華紡の組織能力——両大戦間期の内外綿会社」『龍谷大学経営学論集』第44巻, 第1号, 2004年6月, 第1表。
- 3) 高村直助『近代日本綿業と中国』ミネルヴァ書房, 1986年, 98頁。
- 4) 資料は、方顯廷『中国の綿紡織業』1934年。『綿糸紡績事情参考書』(1931年前期)。嚴中平(依田憲家訳)『中国近代産業発達史』, 巻末「付録1」。
- 5) 桑原哲也, 前掲稿, 2004年6月, 第1表。
- 6) 庄紅絹「近代中国紡績業の自立的展開——1930年代の中国民族紡績企業の経験」2004年, 大阪大学経済学研究科(博士請求論文)。
- 7) 高村直助, 前掲書, 1986年, 131頁。
- 8) 高村直助, 前掲書, 1986年, 131頁。
- 9) 桑原哲也, 前掲稿, 2004年6月, 第1表。
- 10) 桑原哲也, 前掲稿, 2004年6月, 第2表。
- 11) 『武居綾蔵遺文集』1935年, 135頁。
- 12) 屋山正一「上海における邦人紡績業」神戸高等商業学校『海外旅行調査報告』(1924年夏期)1925年。
- 13) 桑原哲也, 前掲書, 2004年, 第1図。
- 14) 内外綿㈱『株式総会議事録』(1929年1月)。
- 15) 安達春洋『内外綿を語る』1932年, 10, 11頁。

- 16) 桑原哲也, 前掲書, 2004年, 第3表。
- 17) 桑原哲也, 前掲稿, 2004年6月, 第1図。
- 18) 桑原哲也「在華紡績業の盛衰——国の運命と企業の運命, 内外綿会社」神戸大学『国民経済雑誌』第178巻第4号, 1998年, 30頁。
- 19) 桑原哲也, 前掲稿, 2004年6月, 第3表。
- 20) 在華紡績同業会『在華紡生産高』(1935年)。
- 21) 科学研究費 研究代表桑原哲也, 基礎研究C, 2(課題番号11630080)報告書「在華紡の盛衰:1920-40年代の内外綿会社の分析」2003年6月提出。
- 22) 桑原哲也, 前掲稿, 1998年, 32頁。
- 23) 科学研究費 基礎研究C, 2, 前掲報告書, 2003年6月。
- 24) 内外綿㈱ 中村安信氏(1940年内外綿へ入社)私信(2004年4月12日付)。
- 25) 武居綾蔵「上海 内外綿株式会社罷工事情」1925年6月, 巻末資料。内外綿㈱『内外綿50年史』1937年, 巻末6, 12頁。労働者一人当たりの受け持ち鍾数は次のように計算した。1925年1月時点の, 上海支店の設備と労働者数は, 精紡機26万5504鍾, 撚糸機械2万8512鍾, 織機1600台機で, 労働者は男子6758人, 女子8956人, 合計1万5714人であった。1936年下期末には, 上海支店の精紡機28万536鍾, 撚糸機械11万2880鍾, 織機2805台で, 加工設備日産1万4000反であり, 労働者は男子3736人, 女子8796人, 合計1万2532人であった。設備の換算率は, 次のとおり。撚糸機1鍾=精紡機鍾数1/3鍾。織機1台=精紡機30鍾。加工設備は1日1反=精紡機10鍾。
- 26) 注3-2-1, 上海档案館所蔵Q192「中国紡織建設公司」, Q192-3-207「内外綿職工名簿」。この資料のコピーを、芦沢知絵氏の好意により閲覧することができた。
- 27) 武居綾蔵, 前掲稿, 1925年6月, 51頁。
- 28) 武居綾蔵, 前掲稿, 1925年6月, 47, 48頁。
- 29) 東亜同文会『支那工業総覧』1931年, 89頁。
- 30) フレダ・アットレー「英国人の見たる在支紡績業」『東洋貿易研究』第8巻第10号, 1929年10月, 7, 8頁。
- 31) 久保亨「戦間期中国の綿業と企業経営」汲古書院, 2005年, 85頁。
- 32) 武居綾蔵, 前掲稿, 1925年6月, 51-55頁。井村薫雄『支那の紡績の経営と製品』1926年, 347頁。
- 33) 内外綿㈱, 前掲書, 1937年, 133-145頁。
- 34) 久保亨, 前掲書, 2005年, 69頁。
- 35) 桑原哲也, 前掲稿, 2004年6月, 第4表。
- 36) 桑原哲也, 前掲稿, 2004年6月, 第5表。
- 37) 桑原哲也, 前掲稿, 2004年6月, 第6表。
- 38) 桑原哲也, 前掲稿, 2004年6月, 第5表。

くわはら・てつや 神戸大学大学院経営学研究科教授。
最近の主な著作に Tetsuya Kuwahara, "Development of Factory Management in Japan in the Early Stage of Industrialization: Kanegafuchi Cotton Spinning Company, 1900-1913," in Douglas Farnie and David Jeremy (eds.), *The Fibre That Changed the World: The Cotton Industry in International Perspective, 1600-1990s*, Oxford University Press, 2004. 経営史, 国際経営専攻。

見事な知的貢献

小池 和男 (法政大学名誉教授)

この論文にかぎらず桑原氏のこれまでの業績、とりわけその著「企業国際化の史的分析——戦前期日本紡績企業の中国投資」の知的貢献は見事である。その点を、あるいは著者をお読みになっていない読者の便宜を考え、あえていえばおそらくつぎの5点となるうか。

貢献の第一、日本企業の海外進出についての戦前戦後の、桑原氏のことばによれば「連続性」の強調である。その意味はやや長い解説を要する。戦前日本企業の海外活動はあまり知られていないが、とりわけ中国への日本紡績企業の進出がめざましい。紡績企業は戦前日本製造業の主要な産業であり、その主要企業の大半が、中国それも上海地区に集中して進出し、めざましく展開した。しかもその規模は、GDPにたいする比重でしめせば、おそらく戦後の海外進出をうわまわる。その理由につき、丹念な内外の研究も日本の軍、政府の力のお蔭であった、と強調する。

他方、戦後日本企業は占領による海外進出禁止がとけ1960年前後から海外に展開してきた。その展開をふつうの見解はつぎのふたつの特徴でくくる。a. 日本人がその地の人を登用しない。役員はもちろん部課長など主要なポストを日本人がしめる、という非難である。b. 日本の仕事の方式が特異でとうてい他国に通用しまい、という見方である。だが、もし指摘bが妥当ならば、日本の海外企業がのびるはずがない。しかし、1996年以降、海外直接投資の収益性をあていど国際比較する統計が利用できるようになった(IMF統計)。その結果日本の海外企業の収益性は、長い植民地統治の歴史に支えられた英は当然高くても、それにつぐ米に近く、仏独伊をはるかに抜く。もしこの統計のしめすものが妥当ならば、指摘bはあやしくなる。

他方、特徴aはきわめて重要である。日本人派遣者が多いとは、その地の労働者の離職をおそれ

ず熱心に訓練することでもある。それを強調するのが「連続性」の主旨となるう。実際、第二次大戦後の日本企業の海外活動は、軍も政府の応援もなく、侵略者としてのマイナスイメージのもとで進出した。それならば「連続性」の強調とは、戦前日本企業の海外活動も民間企業の主体的な努力による、との主張になる。わたくしも時間軸の逆の方向から戦後の日本企業の活動を調べ、その特徴が戦前からのものかどうか、それに関心をもって戦前についての研究をふりかえった。それが貢献の第二に直結する。

貢献の第二、その「主体的努力」とは本社のすぐれた能力や戦略という主張である。「主体的努力」の内実は、中国進出紡績企業では桑原氏の指摘はおそらく2層にわかれよう。ひとつは製品の高度化である。それまで太糸とそれによる織布から細糸と薄布へ転換してきた。ふたつには、日本の工場で育てたスタッフ、技術員、熟練労働者の働きである。多く日本から中国工場に派遣し、中国人の人たちを訓練した。

貢献の第三、こうした主張のもととなる資料の深い探索、分析である。それはまことにすばらしく、ここでとりあげる内外綿その他の一次資料を、ことこまかに分析している。文書資料にとどまらない。古老に聞きとりし、手紙でたずねている。

貢献の第四、中国人紡績企業いわゆる民族紡もかなりののび、なかでも申新紡績、永安紡績など生産性を大いに上げる企業もあったと記す。民族紡績の成長はすでに指摘があるが、概してその劣勢に注目する研究が多く、なかで先端的な企業存在を強調した。

貢献の第五、人材の訓練である。まず日本からの派遣人材をよりよく説明した。日本の最新鋭工場に訓練した技術員、熟練女性生産労働者を中国工場に長期に派遣し中国人を訓練した。その結果、在華紡の中国人労働者は民族紡によって大いに評

価値を移籍し技術移転をはたした、との説明である。

うえの貢献のほとんどにつきわたくしは敬意を表する。とりわけ第一、第三である。第四、五もすばらしい。あえて第二につき、第五と関連しながら、望蜀の言を記したい。それは2点からなる。

イ、日本の海外企業の進出の源が企業の「主体的な活動」という指摘自体には大いに同意するが、その「主体的な活動」の内実はなにか、である。この論文は本社の戦略や方針を強調するけれど、さらに説明があるとありがたい。すくなくとも3つのレベルにわけて考察する必要があるはしないか。レベル1. 本社の戦略のほか、レベル2. 技術員の働き、レベル3. 生産労働者の技能上層部の働きである。

レベル1. 本社の戦略の重要性について異論はない。細糸、薄布という高い付加価値の製品への特化である。だが、その実現にはレベル2, 3の技能を必要としないであろうか。レベル2については、桑原氏はとりわけその著書でいねいに分析している。この論文では短くふれるにとどまるが、ここであえて説明すれば、たとえば、いつでもわたくしは当時の繊維の労働や工程にくらく、後代の繊維職場からの類推でものをいっているにすぎないけれど、生産の効率をあげるには、糸に撚りをかけながら引っ張る。ただし引っ張りすぎると糸が切れ、その検出、糸継ぎという手数がかかる。糸切れを少なくしながら、引っ張る速度を高めたい。

それは原綿の品質にもよる。もし原綿の品質が長期間かわらないならば、あるいは引っ張る速度などを標準化しマニュアル化すればよい。しかし、混綿すなわち、さまざまな地域からの原綿が混ざることをご想定すれば、それに対応した調節が必要となろう。その日の原料におうじ引っ張る速度を調整する。さらに気候、温度なども考慮する。それがレベル2技術員の働きであろう。

ここで知りたいのはレベル3の技能がどれほど必要であったかどうか、である。いかに機械を選び引っ張る速度を混綿におうじ設定し調節しても、糸切れはおこる。それをこなすのは職場の熟練生産労働者であろう。その人たちがいかに糸切れを

こなしたか、そしていかにそのベテランを育てていたか。このレベル3の必要度は、細番手になるほどつよく要求されよう。細糸であればあるほど切れやすいだろうから。また織布でも薄地ほど必要としよう。薄い布地であれば、現代の工場では、織りながら裏から光をあてて織り手は検査している。これができないと、最終検査で検出することになる。それでは途中で欠陥がありながら、織りつづけることになる。非効率がおもわれよう。

内外綿がめざした戦略は細番手、薄布であった。その実現にまさしくレベル2, 3が必要であったのではないか。それをたんに「組織的能力」というだけではもったいないのではないだろうか。もちろん資料が足りないことはよく理解できる。職場の名もない人の働きは文書資料にめったにのこらない。ただし、その資料不足の明示が肝要であろう。

あるいは、レベル3は当時あまり必要でなかったのかもしれない。その点を知りたい。もし不要であるならば、いったい、なぜ、なにを、日本から熟練労働者を派遣して中国人労働者に当時としてはいねいに教えたのか、その意味がはっきりしなくなる。その追究はおそらくは日本国内での仕事経験を要しよう。その点ではたして内外綿は適切な事例なのであろうか。そこからつぎの論点がでてくる。

ロ、この論文はもっぱら内外綿の事例に焦点をすえている。その理由のひとつは、それが当時の中国進出日本の最大企業で、きわめて初期からの事例ということであろう。他はその一次資料がもっともよく収集されていることであろう。

しかし、内外綿は当時の日本の代表的な紡績企業ではない。日本での製造拠点はまことに小さく、生産の9割余が中国工場であった。他方、中国進出の日本紡績業の多くは、日本国内で大いに展開してきた主要企業であった。日本での製造経験がそれほど深くない事例が、はたして日本企業の海外進出の優位性の根拠をよくしめすであろうか。海外で先頭を切っても、その基盤ははたして強固であったのであろうか。説明があるとありがたい。

中国でもっとも伸びたのは日本国内で多くの工場、最先端の工場をもっている大紡績であった。

ほかに機械技術でとくにすぐれていると定評のあった豊田紡織であった。内外綿に焦点をすえることで、生産職場の技術に基盤をもつ日本企業の強みをやや薄く描いたことになりはしないか。

もっとも2つの仮説があり得よう。a. 後発企業の先進性である。内外綿は日本国内の主戦場で遅れをとったがゆえに、あらたな中国の市場で頑張り、それを支えた本社の戦略すなわち高付加価値製品指向は、生産職場の工夫をそれほど必要としなくとも実現できた、という筋である。b. 高付加価値の製品を実現するには、やはり相当の生産職場の工夫を要し、その点じりじりと追いつけてきた日本の主要紡績企業に迫られ、初期はなんとか先頭を確保したが、そのあとの見通しはあやしい、とみる。どちらの仮説が妥当かは不詳だが、中国での伸びからみて後者の線がつよいかもわからない。b. 後者の仮説が妥当ならば、戦後の海外企業との連続性は一段とつよまろう。

海外日本企業の現状をみると、このレベル2、

3、とりわけ3の追究が重要となる。現代の良質な海外日本企業は、その地生産労働者の一部技能上位層の、製品設計の構想段階、また生産ラインの設計への発言をよく活用している。そこに日本企業の他国にくらべた強みがあるようにおもわれる。その地の庶民層や中堅層の活用である。エリート層の活用ならばごく一握りのグループに注目すればよい。しかし、その地の庶民層の活用となると、じつは中長期にわたり先例をつみ重ねる施策を要する。海外日本企業はその点で欧米企業に先んじ、また庶民層の活用には時間が大いにかかる点をふまえれば、他国企業が容易においつけない優位性がおもわれる。その萌芽が戦前中国進出の日本企業にあろうか。

こいけ・かずお 法政大学名誉教授。最近の主な著作に『仕事の経済学（第3版）』（東洋経済新報社、2005年）。労働経済学、人的資源管理論専攻。