

富澤芳亜・久保亨・萩原充編著
『近代中国を生きた日系企業』

川井伸一

I 本書の概要

本書は2007年～2010年の科研費共同研究の成果を踏まえて出版された。「序」によると、本書の課題は戦後の日本多国籍企業の源流である戦前の在華日系企業の「中国経験」を歴史的に明らかにすること、在華日系企業が日中双方の経済発展に対してもった意味合いを考察することとされる。中国経験とは例えば在華日系企業自身が中国での活動のなかで形成した独自の経営・管理技術に代表される。本書は在華日系企業の経営・管理技術の形成が中国資本企業を含む中国社会に影響されていたと同時に、特にその経営・管理技術が中国の社会経済に大きな影響を与えたという仮説に基づき、在華日系企業の経営・管理技術と中国社会経済との相互作用に注目する。こうした視点からの研究は、帝国主義的な対中経済進出という旧来の研究視角からはほとんど注目されてこなかったとし、在華日系企業の多様な役割を含む「全体像」を解明すべく、近年公開された一次史料を利用しつつ、中国経験を多面的に明らかにする。

本書は二部構成になっており、第Ⅰ部は「中国綿業の中の在華紡」を扱った第1章から第6章により構成される。第Ⅱ部は「在華日系企業の諸相」で、第7章から第10章により構成される。各章の概要は以下のとおりである。

第1章「在華紡の経営―内外綿の技術移転、労務管理、製品戦略、流通」（桑原哲也）では、1910～1930年代の内外綿会社を主要な事例としてその経営の特徴について検討している。すなわち、多数の日本人駐在員を通して最新の紡織技術の現地移転、日本モデルの適用と現地の社会的ネットワークを利用した労務管理、高付加価値化の製品戦略、前受金取引と日本の商社を主として利用した流通などにより、内外綿は「中国で最も先進的な紡績会社」であり、競争上の優位性をもったと高く評価する。さらに内外綿の現地経営は戦後の日本の多国籍企業と連続性があり、内外綿を代表とする在華紡企業は戦後日本多国籍企業のパイオニアであったと位置づけている。

第2章「内外綿の中国人管理者と監督的労働者―「特選工」から「役付工」へ（1911-45年）」（芹沢知絵）では、内外綿を事例として、中国人中間管理者が段階的に階層組織化された過程とその職務や待遇を含む組織編制について検討する。第一段階で日本式等級制度

が導入され、第二段階で中間管理的職務を担った中国人管理者である「特選工」の組織化がなされ、第三段で監督的労働者である「役付工」が組織化され、特選工から役付工へと重点の移動があったことを明らかにしている。こうして組織管理階層のなかに中国人技術者・労働者が位置づけられ、それは積極的な現地化適応の試みであったものの、管理上の要職に日本人以外が就く機会結局なく、その意味で完全に現地化された企業にはなりえなかったこと、各階層は分断されたままであったことを指摘する。

第3章「在華紡技術の中国への移転」(富澤芳亜)では、日中戦争時期(1937～1945年)における内外綿の事例を通して紡織用品工業設備が中国に移転されるプロセスを検討している。内外綿は戦争初期の上海紡織業の活況と紡織機器需要の急増に対応すべく自ら機械工場を設立した。この過程では、内外綿は中国資本機械工業に対抗することを目的としつつも、一部中国資本や欧米系の機械工場から機械設備を調達した。1941年以降日本からの紡織用品供給が途絶えるなかで機械設備製造拠点を再編し、日本からの不要機械設備を中国に移転しつつ、中国の自給(輸入代替化)を本格化したことを明らかにしている。

第4章「1950年代の中国綿業と在華紡技術」(久保亨)では、1930～1940年代の中国紡織技術(紡織設備製造技術)が人民共和国成立以降の1950年代の紡織技術に継承されていくプロセスを検討する。そして①国家財政による重点的な投資政策と内陸地域綿業の発展を重視した増産策の結果、1950年代前半には顕著な成果を収めたこと、②戦後中国の綿紡織生産設備製造業は日本の在華紡が持ち込んだ技術を基礎として発展し、主要な機械設備と技術は戦後国民党政権下で成立した国営企業の中国紡織建設公司を經由して共産党政権下の紡織機械工場に継承されたことを明らかにしている。特に当時の技術の成果であり国際的水準に近づいたとされる「54型綿紡織一貫生産設備」は在華紡系の技術を基礎としていたことを指摘している。

第5章「初期の在華紡—上海紡織の形成をめぐって」(張忠民)では第一次世界大戦前の中国紡織業における日本在華紡企業(主に日本最初の在華紡企業である上海紡績[のち上海紡織]を事例とする)の特徴・競争力を英米資本企業、中国資本企業との比較をとおして検討する。紡織企業の中国への工場進出の点では後発であった日本企業は競争優位性をもっていたことが主張される。すなわち、①参入形態は買収によるもので、その方法手腕が巧みであったこともあり、参入コストが抑えられ、かつ工場の実際の資産や生産能力は額面上の資本よりも高く優れていたこと、②経営コストは中国企業や他の外国企業と比べて明らかに低かったこと、③その結果、収益力や利益率は中国や英米の企業より高い、さらには日本内地の同業企業よりも高いことを指摘する。従って、当時において日本紡織企業は「最大の勝利者」であったと評価する。その他、資金調達の面で中国資本企業が大きな役割を発揮し、買収においては人脈、資本、経営ネットワークなどの中国企業の経営資源が利用されていた事実を明らかにしている。

第6章「戦間期における在華日本紡績同業会の活動」(阿部武司)では同業会が設立さ

れた 1925 年から 1937 年までの時期の活動全般を対象とする。同業会の設立目的は当時の反日ナショナリズムによる労働争議や日本商品ボイコットに対抗することをはじめ、日本の同業会（紡聯）の活動を参考として業界の組織化を目指すことにあった。具体的な活動としては、同業の情報収集、インド綿花を安価で共同購入するための団体（印綿運華聯益会）の組織化、操業短縮、相互扶助、損害補填の検討などである。本章は、在華紡同業会が日本帝国主義の「尖兵」であるとの性格づけを与えてきた旧来の研究を見直し、印綿運華聯益会には日本企業のみならず中国とイギリスの紡績業者なども参加しており協調していた事実を明らかにして、同業会は「反中国一辺倒の硬直的なものではなく、中国をはじめとする外国にしばしば妥協的であったこと」（162 頁）、また日本内地と紡績業者と在華紡が決して一枚岩ではなかったことを指摘する。

第 7 章「撫順炭鉱と満鉄の経営，1917-1945 年」（陳慈玉）では満鉄の鉱業部門の中心であった撫順炭鉱の販売市場構造および経営動向を検討している。販売市場は歴史的に、①東北域内販売を主導とする時期（1917 ～ 1920 年）を経て、②「輸出」主導による成長時期（1921 ～ 1931 年）、③東北地域内需要中心の時期（1932 ～ 1945 年）と変化したことを明らかにする。1920 年代は日本の鉱業発展と石炭需要の増加にしたがい撫順炭鉱は急速に日本への主要な輸出供給基地となったが、他方で日本側では同業者保護のために撫順炭の輸入を制限した。1930 年代以降は東北地域の重工業発展により燃料炭への需要が急速に増加し、同地域への販売量が激増し、輸出量は減少した。満鉄の総利益の最大事業部門は一貫して鉄道事業であったが、鉱業事業はそれに次いで大きな収益部門であった。以上から、撫順炭鉱は東北の工業化に重要な動力を提供するとともに、「満鉄の東北での経営にきわめて大きな貢献をなした」（192 頁）とする。

第 8 章「戦時期の大冶鉄鉱と対日供給」（萩原充）では、第一に漢冶萍公司から日本製鉄が経営委任を受けた大冶鉄鉱における委任経営という経営形態が採用されたことの意味と意味について、第二に同鉱山の生産・輸送のありかたについてそれぞれ検討する。委任経営の形態は漢冶萍公司の巨額な累積債務の存在を前提にして、日中の双方にとってメリットがあると考えられたうえでの現実策であって、関係者それぞれにとって利益となり、その結果安定的な生産現場をなした。その意味で戦時経営の「成功例」であったとする。また生産・輸送については、大冶鉄鉱が戦前からかかえていたさまざまな限界（露天採掘残量の減少、採掘効率の低下、品位の低下など）が早期に戦時生産の減退を余儀なくさせ、労働者の確保も困難にさせた。このことが輸送の困難化とあいまって日本の鉄鉱資源の不足、さらには日本の戦時鉄鋼生産を減退させていく引き金になったとする。

第 9 章「向井龍造と満蒙殖産の骨粉製造，1909-31 年」（吉田建一郎）では、中国での骨粉製造に従事した満蒙殖産株式会社の創設過程とその後の経営の展開を歴史的に検討する。そのうえで従来の研究史に付加すべき点として二つの点を指摘している。すなわち、第一に 1920 年代から 1930 年代初頭において満蒙殖産の経営は低迷ととらえられる局面は

少なくなかったが、その原因は多様であって単に恐慌の影響にのみ止まらなかったこと、第二に同時期の満蒙殖産の経営は、骨粉製造に重点をおいた経営方針の採用、原料骨買付のコスト引き下げ努力、インドを中心とする世界の骨粉貿易の状況の変化により日本と中国産骨粉との関係が深まったことなどを背景として、きわめて緩やかながらも発展の局面があつたことである。

第10章「日本製粉業の対中国投資」（陳計堯）では1900年から1930年までの在華日系製粉業の対中貿易と投資活動を具体的に検討し、在華日系企業が1930年代までに中国市場から退出を余儀なくされた過程を明らかにしようとする。1925年以前は日本の小麦粉輸出商は中国市場を主要な市場とみなしておらず、同市場に流通する日本本土生産の小麦粉は多くはなかった。対中直接投資は1906年にはじまり、1918～20年にピークを迎えた。しかし、1920年以降になると日系製粉工場は、戦後不況のなかで経営困難な時期に入った。合併により存続を図る工場もあったが、合併しない工場は結局破産していった。それとは対照的に中国資本の製粉業はこの期間にめざましく発展した。その結果、1920年代後半には在華日系企業の発展はなくなり、「失敗者」となったという。

II 全体的コメント

本書の全体的なコメントをするにあたり、本書の課題提起に関連して本書の意義および課題について若干指摘しておきたい。

第一に、本書は戦前・戦時の在華日系企業活動の事実発掘と見直しの試みを新たな史料にもとづいて積極的に行っていることである。この点は本書の最も大きな成果であるといえる。特に評価の見直しという面では、旧来の帝国主義史観による限界を乗り越え、在華日系企業の活動について新たな評価を少なからず行っている。例えば、内外綿は技術・経営、製品高付加価値化でもっとも先進的な会社であり競争上の優位性をもった企業であると高く評価している（第1章）。第一次世界大戦前において英米資本企業、中国資本企業と比較して日本資本企業の競争優位性を評価している、また日系の上海紡績の設立過程において人脈、資本出資、経営ネットワークなど中国商の経営資源が大きな役割を果たしたことを明らかにした（第5章）。在華紡同業会の活動について中国資本企業との協調的側面があったこと、そして日本内地の綿業企業とのあいだで一枚岩の関係にはなかったことの事実をふまえて在華紡同業会の多面的性格を明らかにしている（第6章）。さらに撫順炭鉱は東北の工業化に重要な動力を提供するとともに満鉄の東北での経営にきわめて大きな貢献をしたと高く評価する（第7章）。また戦時の大冶鉄山についてその委任経営の形態は日中双方にとってメリットがあり、安定的な生産現場ともたらしめたとして戦時経営の「成功例」として評価している（第8章）。さらには1920年代の在華日系製粉業は結局失敗した事例であるとしつつ、中国市場と現地生産をめぐって日本の製粉業企業のなかに異なる

対応があったことを示唆している（第10章）。このように、業界によって評価は異なるものの、在華日系企業の経営活動の積極的側面および在華日系企業と中国資本企業との関係および日本内地の同業企業との関係における連携と緊張をともなう多面的な性格を明らかにしている。

もっとも、こうした評価する側面を全体像との関連でどのように位置づけるかについては必ずしも明瞭ではなく、その点では今後の課題として残されているように思われる。

第二に、本書は在華日系企業の経営・管理技術／制度の移転または形成、継承について明らかにしていることである。この点も本書の大きな成果であると評価できる。まず経営・管理技術の形成・移転については、内外綿における技術移転（第1章）と労務管理制度の移転と適応（第2章）、在華紡技術（紡織用品工業設備）の中国への移転（第3章）について詳細に検討されている。ただし、これらの章で扱う技術移転の枠組みは基本的に企業内移転（日本の親企業から現地の子会社への移転）であって、日本企業の技術がスピルオーバーして現地の中国資本企業等に如何に移転したかについては対象外とされている。在華紡技術の継承という面では、第3章、特に第4章が扱っている。在華紡技術（紡績機械設備）が戦後の中国紡織建設公司を経由して人民共和国に継承されたことを示したこと（第4章）は、新たな成果といえる。さらに多国籍経営の継承として内外綿を代表とする在華紡企業は戦後日本の多国籍企業のパイオニアであり、その現地経営と戦後の日本多国籍企業との連続性を示唆している（第1章）

第三に、本書は在華日系企業の全体像構築に向けての大きな前進をなし、新たな地平を開拓したことである。すでに紹介したように本書は、綿紡織業、炭鉱業、鉄鉱業、骨粉業、製粉業に従事した在華日系企業の活動を対象にして本書の課題に即して多面的な考察を加えている。それが全体像の解明に向けての貴重な成果であることは言うまでもない。しかし、これによって全体像が十分明らかになったとは言えず、まだ残された課題も少なくない。例えば、本書の扱っていない産業・業種の動向はどうであったのか。企業の経営管理者の育成・教育はどのようになされたのか。また日系企業の生産、調達、販売の管理実態やそれぞれの現地化適応、企業の競争戦略は指摘されているものの、まだ個別的部分的である。さらに理論的な一般化を進め、全体像の解明が望まれる。

Ⅲ 個別的なコメント—第Ⅰ部の論文について

以下、評者が特に関心のある在華紡企業に関わる第Ⅰ部の個別論文について若干のコメントをしたい。

第1章は在華紡企業の経営のありかたを経営学的な見地を含めて多面的に検討して非常に参考になる。また日本モデルの移転と現地適応の観点からの分析は現代の多国籍企業の経営に通じるものであろう。他方で、以下の点について更なる説明が望まれる。第一に、

内外綿と商社との取引において前受金制が実施されていたことの背景理由は何か。前受金制は売り手である内外綿にとって極めて有利な取引である。これは内外綿と取引商社との個別的な交渉力を反映したものなのか、それとも内外綿を含む在華紡企業の一般的な形態なのであろうか。第二に中国における内外綿の経営の断続的な不振はすべて経営外的要因（政治・軍事的な問題）によって引き起こされたとの「事実」が示されている。この点について政治・軍事的問題の発生と各年の利潤（率）動向との相関を具体的に示したならばより説得的になったと思われる。第三に本章の最後のところで言及している内外綿の経営と戦後の日本多国籍企業の海外経営との連続性について、重要な指摘であるだけに本書の射程外にあるとしても、多少とも説明がほしかった。連続性をどのような意味において理解するかが問われるが、例えば、本章で言及されている「現地では労務管理の一部を中国の社会ネットワークにゆだね、労使関係の安定を図った」（33 頁）という点について戦後の日本多国籍企業の海外経営とどのような連続性があったのか知りたいところである。

第 2 章は内外綿の労働管理階層の変遷についてきわめて詳細な検討を行っており、研究史でこれまで未解明な部分を明らかにした点で評価できる。1930 年代において日本人職員—「特選工」—「役付工」—一般労働者という階層的な管理組織が成立したこと、その積極的な意味は、会社が生産工程の末端に至るまでの緻密な管理統制を可能にしたこと、同時に一般労働者の昇給へのモチベーションを維持し、上位役職者との格差感を緩和する効果があったとしている。しかし、他方で階層的な管理組織が成立したものの「あくまでも各階層は分断されたままのもの」と性格づけている。以上の指摘を踏まえてコメントすれば、第一に管理組織の統合と分断の関係をどのように理解すればよいか、内外綿の管理組織の性格は統合と分断の二面性があることなのか、それとも二面性があるとしても基本は統合のほうに意義があるということなのか。かねて中国資本企業の管理組織の分断性を強調したのは方顯廷や村松祐次であった。日本の在華紡企業は日本の管理組織をモデルに統合的な管理組織を現地化適用しようとした。内外綿の事例は日中の異なる管理組織の接合のありかたを示唆するものとして大変興味深い。さらに囑望すれば、内外綿の階層的な管理組織と第 1 章で言及されている労働者請負人に代表される社会的ネットワークとの関連についても説明がほしかった。

第 3 章においてとくに興味深かった点は、紡織用品工業設備に代表される在華紡技術の中国移転が戦時における輸入代替化の取組のなかで本格的に追求されたこと、また紡織機械設備工場の設立は中国や欧米の機械工場からの部品供給に依存していたという点である。他方で、論文における技術移転の枠組みは日本紡織企業内部の（日本の親会社から中国子会社への）移転であり、在華紡製造技術の現地中国資本企業への移転については対象外としている。戦時下の在華紡にとって中国資本企業への対抗からすれば、現地中国資本企業への技術移転は許容範囲外のことであり、従ってそれを対象外としたのはやむを得ないことかもしれない。しかし、戦後中国への在華紡技術の継承を主張するのであれば、そ

の技術移転・継承のプロセスについて、中国社会における当該技術の受容のありかたを含めて具体的に検討することが今後の課題となろう。

第4章はまさに在華紡技術の1949年以降の中国企業への移転を検討している。本章の最も主要な論点は在華紡技術が中国紡織建設公司を経由して人民共和国以降に継承されたという点にある。それを示すために本章は紡織機械生産設備の継承関係を具体的に明らかにする。すなわち、①旧在華紡設備技術を体現している中国紡織建設公司を既設の施設としてまとめて継承したこと以外に、②49年以降の紡織機械の国産化の過程において完成した「54型綿紡織一貫生産設備」とその位置づけ、③一部の紡織機械部品が日本から輸入されていたことである。このなかで本章の新たな指摘は「54型綿紡織一貫生産設備」が「旧在華紡系の技術を基礎とし、その他の技術を含め、当時の中国にあった技術を総合して作り上げられた製品であった」（104頁）という点であり、注目される。ただし、この点の説明は十分説得的なものではない。「54型綿紡織一貫生産設備」自体の構成内容が具体的に明らかではないうえに、それと在華紡の技術やその以外の技術との関連が具体的に説明されていないからである。中国のいう「国産」紡織機械には在華紡技術の影響は考えられるとしても、ソ連等の外国の技術の影響や中国独自の改良はなかったのだろうか。その全体の関連のなかで在華紡技術の影響を位置づける必要があるだろう。

第5章は前述のとおり、第一次大戦前の日本在華紡が国際的にも優れた競争力、収益力をもち、「最大の勝利者」であったと高く評価している。この点はその後の1910年～1920年代を扱った第1章とほぼ共通している。また在華紡企業が資金・資本調達面において中国資本企業や欧米資本企業からかなり調達しており、また中国企業を買収するにあたって人脈、資本、経営ネットワークなど中国企業側の経営資源が相当利用されている事実は興味深く、そこに両者の協調・協力関係を見て取ることができる。企業間の関係を競争と協調の両面からみていこうとする見方は、今日の経営戦略論ではコーペティション論の分析枠組として知られているが、本章の分析はその見方と重なるところがあり、興味深い。

第6章も同様に対抗と協調という分析視角を示している。反日ナショナリズムに対抗する目的をもって設立された在華紡同業会が印綿運華聯益会の活動において中国企業との協調的または妥協的な関係をもっていたことを明らかにし、在華紡は日本内地の紡績企業との間において一枚岩ではなかったことを示唆している。つまり在華紡同業会の多面的な性格を明らかにした点は評価できる。そのような多面性を含めて、在華紡同業会の活動全体をどのように評価するかの課題が残されているように思われる。

以上、本書の成果と課題を指摘した。本書に対する評者の誤解があれば、お許し願いたい。本書は日本・中国の経営史や経済史に関心をもつ者だけでなく、現代の国際経営や国際経済に関心をもつ者にとっても示唆に富む、参考価値の高い業績として推薦したい。

（大阪大学出版会，2011年，vii + 289頁，5,250円）

（かわい しんいち・愛知大学）