

1. 論文要旨

本論文の目的は、戦前期に韓国という海外に進出した日本企業の動機、その進出プロセスと現地での経営を考察することを通じて、日本企業の海外進出における特徴を明らかにすることである。

分析の対象は、戦前に朝鮮へ進出した日本企業である。日本企業の海外活動の流れの中で朝鮮へ進出したことは主要な出来事であり、今日進展しつつある日本の製造企業の多国籍化の原型として把握される現象である。ところが、このような戦前の日本企業の海外直接投資は、従来から経済学的、とりわけ帝国主義論的なアプローチに基づいて理解されていた。

資本の海外への移動は、賃金コスト、原料コスト、余剰資本、利潤率格差などの経済的要因と、政治的、軍事的支配従属関係に基づいて説明される。しかし視点を変えれば、資本移動の主要な担い手は、個々の企業である。上述の社会経済的、政治的要因は、市場における競争条件や企業の内的条件とともに、企業の戦略的決定において評価、考察される対象である。

企業が海外市場にアプローチしようとするとき、自国内の工場で生産された製品を輸出するか、技術を供与してライセンス生産を行わせるか、自ら子会社や工場を建設して海外生産を行うかという3つの選択肢がある。このうち、海外市場に進出する際にどの選択肢をとるかは、その企業の戦略、製品事業の特質、市場における地位、相手国市場の重要度、相手企業との関係などによって異なる。そのため、企業戦略の特徴が明確に出てくる企業活動のひとつである。経営戦略を経営活動の基本方針を感興とのかかわりにおいて示すものであると定義するならば、企業の経営戦略の選択は、企業の特徴に依存する。本書は、こうした企業の行動に焦点をあてて、朝鮮への日本企業進出を説明しようとする。

日本は明治の開国から約100年間、官民を上げて輸出増進に取り組んできた。この時代には、企業の輸出を伸ばす国際経営戦略は、輸出振興の国是に合致していた。日清戦争の勝利、それに続く日露戦争の勝利を契機に、日本企業の進出先は地理的に広がり、朝鮮、中国、台湾などの諸植民地国を中心に東南アジア、欧米などにも積極的に進出するようになったうえ、投資主体の産業分野は多様化し、現地事業は質的、量的に拡大してきた。

このような日本企業の多くは先進国企業から技術、経営管理方法、制度を導入して近代化をすすめていた。しかしこれらの中には、自ら革新的な経営ノウハウに基づく優位性を創出し、国内市場はもとより外国市場において先進国企業に対抗できる競争力を持つ企業も登場し始めた。それらの企業は、事業投資を国内から外国への拡大していった。戦前における日本企業の発展は、こうした国際化の積極的な展開の側面を論ずることなくして、理解することはできない。

生産、販売、調達、など経営活動の一部あるいは多くが一国の国境を越えて海外で行われるとき、その経営を国際経営と定義するならば、自ら子会社工場を建設して海外生産を行うことは、国際経営と定義できる。したがって、日本企業の朝鮮進出は初期の国際経営としてとらえられる。

本論文では、戦前の日本企業が、成長戦略として国際経営を行ったことを明らかにする。そのため、海外進出を展開していくプロセスを分析して、その現地での経営を考察することによって、日本企業の海外進出における特徴をみだすようにする。戦前期に朝鮮へ進出して大規模企業から、紡績業以外に産業で規模が大きかった三菱製鉄、小野田セメント、朝鮮窒素会社を対象とする。具体的には、1917年設立された三菱製鉄、1919年に設立された小野田セメント平壤工場、1927年に建設された朝鮮窒素会社を進出時期が早い順からその進出動機、プロセスおよび現地における経営を考察する。

これらの企業は、投資規模からみて当時おこなわれた投資のなかで大規模であった。また、産業そのものが近代化に重要な位置を占める製鉄、セメント、化学として、日本の製造業において中枢に位置していた。であった朝鮮という社会経済的環境が同じ海外に進出した各企業は、どのような経営をおこなったのだろうか。

これらの3つの事例は、第一に、なぜ朝鮮へ進出したのか、それは、どのような問題に対する解決として採択されたのか、第二に、各企業の経営者は、朝鮮進出に関してどのように認識していたのか、彼らは海外直接投資として朝鮮進出を積極的に認識していたのかどうか、第三に、各事例の経営を通じて、現地工場は競争力をもっていたのかどうか、もし競争力があつたとしたらその源泉はどこにあつたのか、またそれはどのようにして実現されたのか、などの論点から検討される。

今までこれらに関する研究は、日本帝国主義の植民地進出の一つとして研究されてきたため、企業自らがどのような戦略をもって朝鮮に進出したのかはあまり研究されてなかった。もちろん、当時の朝鮮は日本の植民地であったため、日本の統制のもとに置かれており、日本企業に有利な経営環境を提供していた。しかし、日本の植民地といっても朝鮮は言語、習慣、インフラなどさまざまなところにおいて日本とは異なる特徴をもっており、朝鮮で受ける便益をその便益を受けるために日本企業が自ら払わなくてはならない代償というものも考慮されるべきであった。朝鮮に進出を決定した日本企業はこれらに関してどのようなことをどのような観点から考えていたのか、またそのためにどのような戦略を立てたのだろうかを本論を通じて明らかにしたいと思う。

ハイマーの理論をベースに、企業というのは国内で確立した優位性をベースに国外進出するとの見方から理論を展開する。優位性をもつ企業が国外に事業機会を見出し、しかもその優位性が外国市場で脅威にさらされたとき、あるいは脅威が近くされたときのリスク・ヘッジとして、企業は優位性を移転して現地で活用すると考えられるようになる。

実際の経営において、進出先で建設した子会社および工場を経営するために、金だけでなく、経営者・管理者・技術者などの人材、技術、経営管理技術などさまざまな経営資源をも出す。日本親会社の経営資源を海外子会社に移転するのである。そのため、海外子会社が成長するか、また、困難な状況の中でも生き延びることができるかは、日本親会社から移転される経営資源がいかなるものであるかによって左右される。強い技術や経営ノウハウがうまく移転される時には、海外子会社は強い競争力を発揮できる。反対に、レベルの低い技術やノウハウしか移転されない時は、海外子会社の競争力は弱くなる。海外企業進出が成功するか否かは、日本国内の経営活動の中で生み出されて、蓄積された日本親会社の技術やノウハウなどの経営資

源が海外子会社に移転するかどうか大きく依存している。また、予期せざる問題や困難に直面するとき、日本親会社が順調に成長し、経営体力がしっかりしているときは、海外子会社の要請に応じることができる。

日本親会社は日本国内で、世界に通用する優れた技術やノウハウを開発し蓄積していること、また、順調に業績をあげて経営体力の面で余裕のあることが、海外企業進出で成功するうえで重要なのである。したがって、国内経営こそが海外企業進出の成功の原点であるといえることができる。

考察した三つの企業をみると、国内で築いた優位性を基礎に国外、とくに朝鮮に事業機会を見出し、積極的に進出した。ハイマーがいう優位性のなか、広告などのマーケティング、アフターサービスにおける優位性は戦前の場合、その販売が主に大手商社に任されていたため、ほとんどなかったと思われる。しかし、その他の優位性においては企業ごとに異なるものをもっていた。

三菱製鉄は、製鉄という製品そのものやそれを作る技術において優位性はなかったものの、企業規模の大きさや豊富な資金量において優位性をもって、製鋼業よりは企業数がすくない製鉄業へ進出することにより既存企業との競争を排除しようとした。これらの進出動機に、朝鮮はコスト面で優位性があつたうえ、朝鮮総督府の積極的な産業誘致政策が展開されていた。しかし、兼二浦製鉄所の経営はうまくいかなかった。

三菱製鉄とは反対に経営がうまくおこなわれた小野田セメントと朝窒の場合は、朝鮮へ進出することによって国内の熾烈になってきた競争からいち早く抜け出し、新たな朝鮮市場の確保によって先占の利を得ることができた。小野田セメントと朝窒素はもうすでに日本国内で、製品自体の優位性とその生産過程における優位性をもっていた。また、既存の販売ルートを確認していたため、マーケティングの面もしっかりしていた。朝鮮で生産工場を建設することによって、グローバルな規模で生産ネットワークがもつことが可能になり、中国やその他国への進出も展開できる優位性が生まれてきた。さらに、朝鮮へ進出することによって、輸送と生産におけるコスト面と、朝鮮総督府の政策からも多大な支援を得られるという新たな優位性が生まれてきた。

とくに、朝窒の場合は巨額の研究開発投資が必要な化学産業分野であつたが、創業者野口遵の巨大な資本力をバックに活発な研究活動が可能になったため、そこからも優位性を確保することができた。結果、小野田セメントと朝窒は、日本の本社がもっている優れた技術や経験にもとづいて、次々と工場を拡張して、その生産量を拡大させながら、目覚ましい成長を成し遂げた。

各企業の朝鮮進出の動機、進出プロセス、その経営を通じて、既存研究から明らかになった海外進出の目的およびその優位性に照らして、日本企業はどのような特徴を見出した。