

S・コックラン著

# 『中国における巨大企業 ——タバコ産業における中国系 企業と外国系企業との対抗 1890～1930年——』

Sherman Cochran, *Big Business in China: Sino-Foreign Rivalry in the Cigarette Industry, 1890-1930*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1980, x+332 p.

## I

世界的な相互連関の形成によって特徴づけられる近代において、その形成主体のひとつである企業の対外活動は、主導的な位置を占めてきた。とくにカレントな問題として注目されている直接投資形態での進出は、現地での労働者の雇用を通じて、直接に、既存の経済・社会制度と強い連関を形成することになる。今日の発展途上国における近代とは、このような連関形成の過程から醸成されてきたのであり、本書はその歴史的な実証研究である。

本書は、20世紀初頭、中国の紙巻タバコ産業において展開された、外国企業——ブリティッシュ・アメリカン・タバコ会社(British-American Tobacco Company, 以下BATと略す)——と中国系企業——南洋兄弟煙草公司(以下南洋と略す)——の対抗を、豊富な史料・文献に基づいて分析したものである。著者コックラン(Sherman Cochran)は、コーネル大学(Cornell University)歴史学の助教授で、本書は氏の博士論文(“Big Business in China: Sino-American Rivalry in the Tobacco Industry, 1890-1930,” Yale University, 1975)をまとめたものであり、ハーバード経営史シリーズ(Harvard Studies in Business History)の第33巻として公刊された。同シリーズには、同じく米系企業の対外投資を扱ったウィルキンズ女史(Mira Wilkins)の『多国籍企業の成熟』も含まれているが、本書の大きな特色は、欧米巨大企業と現地企業の両者の活動に等しく視点を据え、被投資国側における広い意味での資本形成を分析した点に求められる。

言うまでもなく、紙巻タバコは、機械制生産による近代産業であり、一定の質のタバコ葉を原料とする。それは、従来のさまざまな喫煙方法に代替していっただけで

なく、原料生産の拡大が中国農村にも大きな影響を与えることになった。本書で取り上げられているマイヤーズ(Ramon H. Myers)や日本での吉田滋一、内山雅生等の最近の研究は、農村でのタバコ葉栽培への編成替えの問題を扱ったものであるが、本書ではタバコ産業のもつ近代工業としての側面に焦点がおかれ、中国近代化の抱えてきた問題を企業の側から明らかにしようとするのである。さらに、著者はこの中国のケーススタディの中から今日の発展途上国が当面する不可避的な問題と可能性に対して一定の枠組を設定しようとする。

ここで言う近代化とは、まず第一義的には後発国の工業化であり、それは、一方で帝国主義とナショナリズムというグローバルな面で捉えつつ、他方でその工業化を支える土着の問題、その担い手のもつ決定的な役割に注目する。とくに「南洋」が、従来よく取り上げられてきた盛宣懐や張謇とは全く異なる出身層として、特有な企業者類型と捉えられている。この点は、本書の主要テーマのひとつである、中国での企業家活動(entrepreneurship)の存在に関する議論と関連する。

さらに、企業史ないし経営史というアプローチから近代中国のさまざまな事件を扱い、20世紀初頭の中国近代史を従来と異なる角度から照射している。たとえば、外国企業による中国人社会への浸透、民族資本の形成、五四運動・国民革命と民族資本とのかかわり、1927年以降の南京政府と民族資本等、今日必ずしも明確とはなっていない諸過程に対して、本書は議論の場を設定する役割を果たしたものであろう。

本書の章別編成は次のとおりである。

1. イントロダクション：中国と外国との商業的対抗
2. 中国市場への浸透
3. 商業上の競争者の出現
4. 合併への動因
5. 五四運動期の商業的キャンペーン
6. 戦後の黄金期
7. 企業と政治
8. 結論：帝国主義・ナショナリズム・企業家活動

2章から7章までは、BATと南洋との対抗過程を歴史的に追跡している。ごく大まかに時期区分をすれば、1902年から15年までのBATの独占期、15年から19年の南洋の拡張とBATの対抗の時期、20年代初頭の両社の黄金期、20年代中頃以降の南洋の衰退期、である。なお副題にある1890年とは、合衆国から初めて中国に紙巻タバコの輸出された年であるが、しかし本書の課題は直接

投資にあり、20世紀以降が問題とされる。

以下では、まず本書の概要を紹介し、そこから若干の問題を拾ってみたい。

## II

1902年、米英による世界タバコ市場の分割競争の結果組織されたBATは、以後15年までの間に中国市場へ急激に浸透した。この間中国への輸入量は10倍に達したが、より重要なのは大規模投資による現地生産の拡大にあった。このBATの対中政策を積極的に推進したのは、BATの前身であるアメリカン・タバコ会社(American Tobacco Company)の創設者であり、BATの会長である、デューク(James B. Duke)であり、彼の意向を受けた中国での総支配人トーマス(James A. Thomas)であった。

ここでの問題は、一般的な巨大市場というイメージに反して、容易には進行しえなかった外国資本の中国市場への浸透が、何故BATによって成功しえたのか、という点にある。コックランはその点を二つの面から考察している。まず第1には、BATの対中戦略が単なる余剰生産物の捌け口としてではなく、多額の資本を投入することによって現地での活動基盤を形成した点に求められる。1915年におけるBATの総投資残高は、1660万ドルと推定され、これは当時の諸外国対中投資総額の15%以上に達するものであったと言う。この過程で輸出から現地生産へとシフトし(15年には2分の1～3分の1を中国で生産)、中国内で四つの工場をもち、総従業員は1万3000人を数え、また13年以降には、中国内で原料葉の栽培へと乗り出し(15年にはブライト・タバコの10%弱を中国で調達)、原料から生産・販売にいたる垂直統合の企業体制を形成していったのである。

しかし、コックランによって積極的な資本投資以上に重視されているのは、BATの中国での経営が、土着の社会制度を基盤として推進され、現地人である中国人を利用しえた点である。BATが輸出と並行して直接投資をかなり早くから展開した最大の理由は、良質で安価な大量の労働力の存在にあった。BATは、これら労働力を既存の社会機構を解体することなく、原料から生産・販売・宣伝にいたる全ての面で積極的に利用していったのである。その場合に、中国人労働力の組織化を担ったのは、買弁・代理人(コックランは、前者をBATから給与が支払われ、後者は支払われていない、という点で区別する)の存在であった。すなわち、BATは、中国

の伝統的社会に直接浸透したのではなく、その媒介環によって連関を形成し、経営基盤を拡大しえたのであった。その点は、生産では労働者、とくに女性の日雇などの安価な労働力の利用や、農村での共同体との関係の拡大に見られる。さらに販売では、買弁等への依存は一層強く、既存のギルド的販売網を利用することによって、最下層の奥地農村にまで浸透したのである。

「その活動——生産・販売・原料購入・宣伝——の全ての面で、BATの成功は、中国人に依存したものであった。彼らが行なった仕事や彼らが提供した中国人社会との結びつきがなければ、BATはそのように安く製品を生産できなかったであろうし、それほど広く販売することもできなかったであろうし、交易から十分な利益もあげることではできなかったであろう」(p. 38)と著者は述べている。

第3章では、以上のようなBATの支配する市場に、南洋がいかに対抗勢力として拡張しえたのか、それを可能とした条件は何であったか、という点にある。

南洋の創設者、簡昭南は広東省出身の華僑で、当初日本において資金的基盤を形成し(その際に日本籍をえた)、1905年に香港に南洋を設立、販売先として東南アジアの華僑社会を中心に事業を拡大していった。しかし広東省政府の中国人系企業の援助政策や国貨運動に支えられ、第一次大戦を契機として、1915年にまず出身地である広東へと経営を拡張し、ここにBATと南洋の対抗が開始された。南洋の進出に対して、BATは直ちにさまざまな圧力を加え、合法的・非合法的手段を用いた。とくに、以後においてもたびたび用いられた最も効果的な対抗手段は、簡昭南が日本籍を有していることを利用し、南洋に日系企業というイメージを与えることによって、反日運動の標的のひとつに導いていったことである。他方、南洋は広東出身の強みを利用し、同郷のさまざまな組織を利用し、中国社会特有の慣習に依存して、民族運動と結びつくことにより販売を増加させていった。しかし、そこには広東系企業としての限界があり、南洋の販売高はナショナリズムの時期的・地域的差違に大きく左右されたのである。

第4章においては、南洋の経営が広東から上海・天津へと北上していく過程が扱われる。ここでの最大の問題は、BATとの対抗が激しくなる中で、経営拡大のための資金需要をいかなる方法でまかなうか、という点にある。ここで南洋のとりうる選択肢は、(1)半政府系の企業に改組、(2)BATとの合併、(3)株式会社化、の三つであ

った。ナショナリズムとの結びつきを強める中で、(1)は有力な方法として、簡昭南を除く一族の支持を得ていたが、中央権力との結びつきを持たなかった南洋にとって、当時の北京政府との合弁はリスクが大であり、政府との協議は進展しなかった。他方、簡昭南が積極的に推進したのは(2)の方法であった。ここでの合併とは、たとえばBATからの提案では、基本的に南洋の組織は従来そのままにし、BATが南洋株の50%以上を所有し、南洋商標の使用権を認める、その対価としてBATからの資金提供を受けその生産・販売・原料購入制度を利用するといったものであった。だが、欧米企業への不信、支配権喪失への恐れ、さらに民族運動との結びつきを重視することから、一族の反対に会って合併は実現しなかった。簡昭南と一族との対立は、南洋の経営方針の基本をめぐらるものであり、一方での資本・技術等において圧倒的優位性をもつ外国企業との競争と他方での伝統的社会への浸透という、当時の南洋の置かれた位置を端的に反映していた。それは、現地企業が近代産業を伝統社会の上に接ぎ木しようとする場合の不可避的な課題と言えよう。第5章で扱われる五四運動期は、その点を最も鮮明な形で示した時期であり、しかも南洋にとって皮肉な結果をもたらすことになったのである。

今までの民族運動の高揚期とは異なり、五四運動期において、南洋はBAT以上に大きな打撃を蒙った。日本との関連企業と見做され、反日の目標とされ、その影響は1920年初まで続いた。これはBATの策略とされているが、南洋にとっては民族運動の曖昧な性格を認識させられた事件であった。

第6章は、第一次大戦後の両企業の「黄金期」が扱われる。1920～23年は、南洋・BATは共に急成長を遂げた（この間、売り上げ高で南洋は27%、BATは70%増大）。この期にBATは、イギリス政府の在外企業に対する政策変更の影響を受け、英系企業へと改編されていくのであるが、その間に中国内での国内税の問題を解決するとともに、中国でのタバコ葉栽培を急激に拡大していった。さらに新工場を設立し、買弁や代理人をより強くBATの組織機構に組み込み、垂直統合機構を完成させた。とくに戦後急速にタバコ葉栽培を拡大した点がBATのその後の発展にとって決定的に重要であった。農村のタバコ葉生産への編成替えについては、BATによる農民の貧困化を重視する陳翰生の見解と、過剰労働力を抱える農民側の選択を重視するマイヤーズの批判が検討されるが、要するに「タバコ葉を栽培する理由が何であ

れ、農民たちが大量のタバコ葉を生産し、そのために原料コストが低下し、BATの戦後の黄金期に直接貢献した」（p.144）と結論される。BATでは1918年から20年初にかけて、中国産タバコ葉が輸入量を凌駕し、原料を基本的に合衆国からの輸入に依存する南洋に対し、決定的な優位性を確保したのである。

しかし同時期に南洋も成長を遂げたが、それは、BATとの合併工作失敗後、南洋の経営組織が改組され、一族外の専門家の雇用によって金融・販売・生産等に変革がもたらされたことによる。南洋兄弟銀行の設立や上海の新式銀行・錢莊との結びつき、アメリカ新式設備の導入と新たな管理システム、新たな宣伝組織の形成、合衆国での原料購入制度の形成等であり、これら諸改革を主導したのは、簡昭南と彼に雇われた専門家たちであった。「要するに、南洋はかつて以上に、20年代初めに、西洋企業と同じ条件でBATと対抗しうようになり、戦後の黄金期を享受しえたのであった」（p.163）。

1923年は両企業にとって大きな転換の年であった。両社は、ともに創設者のきわめて強い個性に貫ぬかれた企業であったが、BATはイギリス系の色彩が強くなる中で、デュークとトーマスは辞任し、一方南洋では簡昭南が死去し、同時に両企業で経営者の交代となった。しかし、BATが近代的経営を継承していったのに対し、南洋では簡昭南の主導性を失った打撃は大きく、その後民族運動との結びつきを強める中で急速に衰退することになるのである。

以上の点は、第7章の国民革命期およびそれ以後の政治展開の中で一層明確となった。国民革命期にはBATは、ストライキや荷役拒否などによって打撃を受けたが、南洋をはじめとする中国系タバコ産業は販売高を急増させ、生産が需要に追いつかない状況であった。しかし国民党政権の確立による政治的な全国統一への志向は、その必要とする膨大な軍事費を企業家層へと依存することになった。コックランによれば、その転回点は、1927年4月の宋子文の財政部長辞任である、と言う。以後、国民政府による企業家からの借り入れ・税の引上げ等により、資金的基盤が弱く、政治の後楯を欠く、中国企業家は大きな負担を負うことになった。タバコ製品に対しては、税が50%引き上げられ、価格へと転嫁できずに多くの企業が没落し、南洋も税支払いのために膨大な借金を抱えたのである。一方BATは、支払いを拒否する中で国民政府と交渉し、資金余力を基盤として、シェアを拡大することになった。国民政府の政策が南洋の経営

破綻をもたらしたのか否か、速断はできないが、しかし輸入タバコ葉への重課税が南洋にとってきわめて不利な条件となったことは事実である。「上海での国民党政権の確立が、簡一族にとってきわめて皮肉な結果となったのである」(p. 191)。

### III

本書の結論で、コックランは、帝国主義・ナショナリズム・企業家活動についての従来のさまざまな見解を取り上げ、ここでの分析と対照している。それは、中国の近代史に関する今までの論争、たとえば、(1)対中投資についての Hou・チ・ミン (Hou Chi-ming) の研究に対する評価、(2)中国と外国企業との競争の性格についてのチェン・ユ・クエイ (Cheng Yu-kwei)、シェノー (Jean Chesneaux) と Hou、ディーンバーガー (Robert F. Dernberger) の論争、(3)中国における企業家活動の存在をめぐるフォイヤーワーカー (Albert Feuerwerker) と Hao・イェン・ピン (Hao Yen-p'ing)、ラウスキ (Thomas G. Rawski)、パーキンス (Dwight H. Perkins) の論争、等についての一定の解答でもある。しかし、本書のもつ最も重要な意義は、このシリーズの編者チャンドラー (Alfred D. Chandler, Jr) の言うように、帝国主義やナショナリズムの諸論点を検証する中から、近代化の過程において直面する現地企業と外国の巨大企業 (多国籍企業) の対抗という、後発国の工業化が共通して抱える問題に対して、ひとつのケーススタディを提供した点にある。

BATが中国の既存の経済・社会制度と連関を形成するうえで中国人、とくに買弁が決定的役割を果たしたが、同じく南洋においてもナショナリズム運動を接点とすることによって近代産業を土着化させたのであり、それがBATと対抗しえた最大の要因であった。近代産

業という、既存の社会システムと対極にあるシステムは外国企業であると現地企業であるにかかわらず、既存のシステムとの連関形成が決定的な意味を持つことになるのである。そして、連関形成に重要な役割を果たした買弁も、鄒挺生に示されるように、当初BATの販売・原料薬生産の拡大に大きな役割を果たしながら、後には南洋の専門経営者として雇われる、というように、流動的な性格をもつものであった。

買弁が流動的な性格をもち、ギルドや共同体との連関を形成したように、ナショナリズムが南洋と既存のシステムとの接点を創り出したのであるが、しかしナショナリズムそのものの性格もきわめて流動的であった、と言わねばならない。第一次大戦期以降の、五四運動や国民政府期におけるナショナリズムの変質が逆に南洋の基盤を掘り崩していったのである (ただし、本書においては衰退過程の分析は、対抗過程の分析に較べ、十分ではない)。

では、近代産業としての機械制大規模生産のシステムと伝統的な社会・経済システムとの連関の態様はどのように捉えうるであろうか。換言すれば、BATや南洋の下で働いた農民や労働者が伝統社会の中からどのように析出され、かつ伝統社会とどのような連関を維持したのか、さらにそのことが既存の社会をどのように変質させたのか。コックランの研究はこの点にはほとんど立ち入っておらないし、またそれは本書の課題を越えた問題であろう。しかもそれは一欧米巨大企業と現地企業の対抗という次元を超えて、近代と前近代のインパクトとレスポンスの相互の連関、という、今日の開発途上国を包摂した近代世界の編成原理に関わる問題でもある。少なくとも、本書はこの問題への手掛りを与えるものである、と言えよう。

(伊豫谷登士翁 東京外国語大学講師)