

歴史にみる多国籍企業の現地経営

—— 第2次大戦前における英国企業の対日投資を中心として ——

山 内 昌 斗

目 次

1. はじめに
2. 貿易商社の進化 — サミュエル商会 —
3. 生産財分野における企業の進出 — バブコック・アンド・ウィルコックス社 —
4. 消費財分野における企業の進出 — リーバ・ブラザーズ社 —
5. 英国企業の現地経営
6. さいごに

1. はじめに

歴史上、多数の多国籍企業が対日投資を試みた。1899年から1941年にかけての鉱工業分野への直接投資をみると、主要なものだけでも41社が日本市場に進出し、ビジネス活動を展開していた。これら企業のなかには、ネスレ、IBM、ロイヤル・ダッチ・シェル、エクソン・モービルなどのように、現在まで投資を継続しているものもある。

それでは、これら多国籍企業はどのように日本市場におけるビジネス活動を展開したのであろうか。そして、経営上の如何なる差異が、日本市場におけるビジネス活動の成否を決定づけたのであろうか。いうまでもなく、そこには所有優位、立地優位、内部化、知識移転、企業家精神など、様々な要因が考えられるだろう。

本稿では、こうした問題を解明するための手掛かりとして、ひとまずは第2次大戦前に対日投資を試みた英国企業3社の事例を取り上げ、史的考察を加えていきたい。その具体的な企業とは、①石油企業ロイヤル・ダッチ・シェルの母体のひとつとなったサミュエル商会、②消費財メーカーであるユニリーバの前身企業のひとつリーバ・ブラザーズ社、③ボイラメーカーであるバブcock・アンド・ウィルコックス社の3社である。

なお、各事例研究は、著者の既存論文を要約し、さらには、その後の研究成果を加筆し、修正を加えたものである。詳細については、次の各論文を参照されたい。サミュエル商会：拙著(2007)「英国サミュエル商会のグローバル展開と日本」『経済研究論集』(広島経済大学), 第29巻第4号, pp. 113-136. バブcock・アンド・ウィルコックス社：拙著(2003)「英国バブcock・アンド・ウィルコックスの初期の対日投資」『星陵台論集』(神戸商科大学), 第36巻第2号, pp. 191-210. リーバ・ブラザーズ社：拙著(2002)「英国リーバ・ブラザーズの初期の対日投資 1910-1925年」『星陵台論集』(神戸商科大学), 第35巻第3号, pp. 165-185. ならびに、拙著(2004)「英国企業の極東戦略と尼崎」『地域史研究』(尼崎市立地域研究史料館紀要), 第33巻第2号, pp. 41-57. (学術文献刊行会(2007)『日本史学年次別論文集 近現代 2004年』, 朋文出版, pp. 369-377. に再掲載).

これまで蓄積してきた個別事例研究を、一般化へと導く試論と本稿を位置づけたい。

2. 貿易商社の進化 — サミュエル商会 —

サミュエル商会の海外進出と日本

19世紀後半、国際ビジネスの主要な担い手として、貿易商社が台頭した。貿易商社は工業製品ならびに資源・農作物の流通に携わった。特に、ヨーロッパ企業の動きは活発であった。日本市場においても、早い時期から多数の貿易商社が進出してきた。1875年時点におけるその数は257社であった。その内訳は、英国系109社、ドイツ系43社、フランス系42社、米国系30

社、その他33社であった。⁽²⁾

対外的に開放されたとはいえ、日本市場は外資に対して厳しい規制を残していた。1899年に条約が改正されるまで、外国人のビジネス活動の場は横浜、神戸、長崎の一角に設けられた居留地の内に限られていた。居留地において、外国商人と日本商人との間で商取引が行なわれていた。⁽³⁾

このような経営環境のなか、日本市場に着目し、進出を決意した企業のひとつがサミュエル商会であった。同社は1834年に英国・ロンドンにて古美術品、骨董品、貝細工を扱う店として誕生した。後に、極東地域をはじめとする新興市場に進出し、世界的な規模で貿易活動を展開した。ビルマ・タイ産の米、フィリピンのタピオカ、カナダの小麦、アメリカの小麦粉、世界各地の貝殻を主要な商品として取り扱っていた。⁽⁴⁾

同社は世界的な規模で商取引を行なっていたのにも関わらず、本社組織は極めてシンプルなものであった。同社のスタッフの数は、わずか「1ダースほど」であったという。同社はシンジケート・システムを採用することによって、小規模な本社でありながら広範囲に及ぶ商取引を行なっていた。シンジケートとは、共同販売を行なうための企業連合のことである。同社はビジネス・チャンスを見つけ出しては新規事業を企画した。その企画にシティーの大商人、新興のエージェント、コミッション・ハウス、世界各国の現地商社などを共同出資者として参加させた。これにより、サミュエル商会は自社組織の持つ経営資源の制約を超えて、ビジネスを遂行することが出来た。⁽⁵⁾

さて、日本においては1876年にパートナー・シップ形態による横浜支店が設立された。⁽⁶⁾同社の支店長には、社長マーカス・サミュエル (Marcus Samuel) の弟であるサム (Sam) が就任した。彼は約10年間日本に滞在し、この支店の経営に携わっている。また、サムとともに来日した人物が、ウィリアム・フート・ミッシェル (William Foot Mitchell) であった。彼は名門銀行チャータード・バンク・オブ・インディアのミッシェル家と血縁関係にある人物であった。彼はおよそ30年にわたり日本に滞在し、横浜支

店の経営に携わっている⁽⁷⁾。

なお、サミュエル商会が日本支店を開設したこの年、日本で最初の総合貿易商社である三井物産が設立された。あらゆる商品をあらゆる地域で取引するという点で、同社は既存の専門商社と異なった経営を展開した⁽⁸⁾。次第に、外国商社に対する強力な競合企業として台頭していくことになる。

日本における商会ビジネスの進展

サミュエル商会の日本におけるビジネス活動は居留地内において行なわれた。同社は日清戦争後には、機械、ラシャ、織物類、砂糖、鉄、石油などの輸入、木材、絹手巾・染絹、茶、生糸、魚油、雑穀、羽二重、石炭などの輸出に従事した⁽⁹⁾。また、貿易事業と関連して、欧米系保険会社の代理店として、保険の販売も行っていた⁽¹⁰⁾。このほか、輸出米用の包装麻袋を生産するために、日本企業との合弁で都賀浜麻布会社を設立した⁽¹¹⁾。

貿易以外に、サミュエル商会は公募債の引き受けも行なっていた。軍事、水道、築港などの各種公債が、サミュエル商会をはじめとするシンジケート・グループによって引き受けられた。同社はロンドン金融市場と密接な関わりを持つと同時に、高い信用力、財務能力を有していた。他の外国商会よりも日本政府と密接な関係を持ってビジネス活動を展開していた⁽¹²⁾。なお、日本において、はじめての多国籍銀行である横浜正金銀行が設立されたのは1880年のことであった。サミュエル商会は、日本と海外との金融システムが結びつき始めたこの時期より、金融ビジネス活動を展開していた。

ところで、同社が取り扱う商品のなかに、需要が著しく増加した商品があった。石油であった。当時、石油は主として灯火として用いられていた。アメリカが最大の生産国であった⁽¹³⁾。アメリカにおいてはスタンダード・オイルが誕生し、同国の石油産業を支配していた。同社は垂直統合型企业であった。原油採掘から精製・販売までを一貫して自社で行っていた。所属企業40社により構成されていた⁽¹⁴⁾。積極的な海外展開も試みており、1893年に同社の子会社であるソコニーが日本支店を設立している。1900年には、

日本における国内消費量の70%以上を同社が供給していた。⁽¹⁵⁾

このような状況のなかで、1891年にサミュエル商会はロスチャイルド系の石油販売会社ブニトから、1900年を期限とするロシア産灯油の東洋市場での独占的販売権を得た。この時、サミュエルはタンカー船による石油輸送を企て、スタンダード・オイルとの競争に臨んだ。当時、灯油は輸送中の火災リスクを回避するために、5ガロンサイズの缶に詰められ、さらにそれを2缶ずつ木箱に梱包し、輸出された。そのため、缶や木箱の製造コスト、梱包のための作業コストがかかっていた。⁽¹⁶⁾これに対し、サミュエルは船体のタンクに直接に灯油を詰めることで、低コスト・大量輸送を実現しようとした。⁽¹⁷⁾

また、サミュエルは灯油販売のために、シンジケートを組織した。タンク・シンジケートにおいては、共同出資・共同利益配分が成文化された。東洋市場におけるすべての利益と損失を共同勘定とし、シンジケートの参加メンバー間で分配した。⁽¹⁸⁾これにより、サミュエルは各国においてスタンダード・オイルとの価格競争に耐えうる体制を構築した。

石油ビジネスの成長

極東市場における石油消費量の拡大を受けて、1897年にサミュエルはシンジケート組織を改組し、シェル・トランスポート・トレーディング（以下、シェルと略す）を設立した。彼は一族の持ち株を含めると、半数以上の支配権を握った。⁽¹⁹⁾シェルはロンドンに本社を置き、数名程度の本社スタッフによって経営された。⁽²⁰⁾

シェルはグローバル競争における生き残りをかけて、他社との提携を進めた。1903年、同社はロスチャイルド、ロイヤル・ダッチとの共同出資により、アジアチック石油を設立した。アジアチック石油の設立目的は、極東地域における3社間の競争回避にあった。同社は極東におけるグループ企業の石油輸送、販売を担った。さらに、1907年には、ロイヤル・ダッチとシェルが国際的な企業合同を行い、ロイヤル・ダッチ・シェルが誕生し

た。出資比率はロイヤル・ダッチ 6 割に対し、シェル 4 割であった。

さて、話は前後するが、本社組織のダイナミックな変革を背景に、サミュエル商会の日本市場における石油の販売体制も変化した。初期には、サミュエル商会は市場を関東・東北地方、関西地方、九州地方の 3 ブロックに分け、代理店を設置し、石油を供給していた。関東・東北地方を浅野石油部が、関西地方を神戸のサミュエル商会が、そして九州地方を九州露油会社⁽²¹⁾が担当していた。

しかし、1899年に居留地制度が廃止されると、サミュエル商会は翌1900年にライジングサン石油（資本金25万円）を設立し、同社に日本国内における石油輸入業務を譲渡した。ライジングサン石油は代理店・問屋に広域に与えていた一手販売権を廃止し、新たに全国各地に自社が直接にコントロールする支店を設立した。そして、新たに指定販売人を指名し、自らの統制のもとで石油を供給していった。⁽²²⁾

国内での石油事業の再編は、流通・販売にとどまらなかった。1908年には、福岡県西戸崎に製油所を建設し、石油精製を試みた。関税障壁が工場建設の動機にあった。このように、ロイヤル・ダッチ・シェル体制のもとで、同社は日本における事業の垂直統合を進めていった。しかし、日本における石油精製事業への進出は失敗に終わった。同製油所は操業からわずか数年後の1915年に閉鎖されている。

日本での垂直統合の試みは失敗に終わったものの、ライジング・サン石油はスタンダード・オイルとともに、日本石油市場における主要企業としての地位を築くことに成功した。とりわけ、重油の供給において重要な地位を獲得した。ライジングサン石油は旭石油などの日系企業を通じて、日本海軍に重油を供給し続けた。1922年度に、日本海軍は50万トンの重油を輸入しているが、そのうち、40万トンを旭石油が、残り10万トンを三井物産⁽²³⁾が供給している。このように、原油の供給者として、ライジングサン石油は石油市場をコントロールした。この間、日本国内から三井物産、三菱商事などの財閥系商社が台頭し、石油事業への参入を試みたが、外資の牙

城を崩すことは出来なかった。1941年時点で、ライジングサン石油は外資系企業のなかでも最大の資産をもつ企業へと成長した。⁽²⁴⁾

商会ビジネスの衰退

一方で、石油事業とは対比的に、貿易商としてのサミュエル商会のビジネスは、次第に停滞の様相を示した。サミュエル商会は各種商品の輸出入に従事していたが、その取引において日本人の売込商との間に種々の問題を抱えていた。特に1893年に起きた茶簞筒納入を発端とする問題は象徴的な出来事であった。この問題を機に、雑貨売込商組合はサミュエル商会前に立番を置き、10年あまりにわたり同業者の出入りを禁ずる措置に出た。⁽²⁵⁾

また、三井物産、三菱商事、日商岩井、丸紅といった現地商社が台頭すると、サミュエル商会のビジネスは苦境に陥った。工業化を進める日本において、貿易は重要産業のひとつであった。そのために、官民挙げて、国内企業の育成が図られていた。

このような経緯から、サミュエル商会は関東大震災（1923年）以降は、輸出入に関するビジネスを中止し、船舶代理と保険業のみを実施した。しかし、それでも事業は好転の兆しを見せず、最終的に1926年4月30日に支店を閉鎖している。半世紀にわたる日本での商会ビジネスに幕を下ろした。⁽²⁶⁾

3. 生産財分野における企業の進出 — バブコック・アンド・ウィルコックス社 —

バブコック・アンド・ウィルコックス社の誕生と日本進出

20世紀はじめより、外国企業の対日投資が本格化した。その背景には、日清戦争後の金本位制の確立、1889年の商法の全面施行、治外法権の撤廃、外国人の土地所有公認などがあつた。⁽²⁷⁾このような状況のなかで、1907年にバブコック・アンド・ウィルコックス社（以下、B&W社と略す）が日本市場への進出を決意した。

同社はジョージ・ハーマン・バブコック（George Herman Babcock）と、スティーブン・ウィルコックス（Stephen Wilcox）のふたりの発明家

の手により誕生した。蒸気ボイラの製造・販売を目的に、アメリカにて設立された。彼らの発明したボイラは、従来型のボイラと比べて、高い安全性・耐久性を実現するとともに、低コストでの生産を可能にした。⁽²⁸⁾

当初、同社のボイラはシンガー・ミシンの工場で製造されていた。やがて、1873年にニュージャージー州エリザベスポートに自社工場を建設すると、鑄造から各種部品の生産、塗装、組み立てまで、一貫して自社内で行なうようになった。⁽²⁹⁾ また、1881年には、英国グラスゴーに海外支店を設立し、現地での製品組立・販売に着手した。この英国の子会社は、1891年に本国本社から独立し、英国法人企業として新たに事業展開している。英国側企業は技術および販売協定を通じて、アメリカの本家と関わりを保ちながら、独自の経営を展開していった。⁽³⁰⁾

B&W 社製のボイラは日本市場においても早い時期から販売されていた。1887年、ドイツ人の B. A. ムンスター (B. A. Munster) が、横浜市山下町 23 番館に店を構え、米国 B&W 社製ボイラを輸入販売していた。彼により、約 20 年間にわたり、353 缶のボイラが販売された。⁽³¹⁾ しかし、1907 年、ムンスターは自らの高齢を理由に代理店経営から退き、店舗を英国 B&W 社に売却した。⁽³²⁾ 新たに開設された B&W 日本総支社には、英国から技師の H. E. メトカーフが派遣され、彼のもとで事業展開された。

さて、日本支店開設後、B&W 社は主として 2 つのルートを通じて製品を販売した。1 つは自社直接扱いによる販売である。同社は 1910 年に大阪出張所ならびに九州出張を開設し、全国的な販売網を構築した。そして、もう 1 つの販売ルートが現地商社を介しての販売であった。その有力な取引相手企業が三井物産であった。B&W 社は三井物産とほとんど一手販売のような関係を築いた。三井物産の競争相手企業に対しては 5～10% ほど高値で製品を供給した。⁽³³⁾

また、1908 年、B&W 社は横浜市磯子にあった禅馬ウォルクスリミテッドを買収し、同社の子会社とした。製品修理のほか、同工場においては、輸送中に破損することの多かったストーカやエコノマイザといった鑄造品が

製造された。⁽³⁴⁾

大量販売体制の確立

B&W 社は、成長過程にある日本市場に進出し、販売の拡大を試みた。しかし、販売拡大のためには克服すべき課題が残されていた。法規制の問題であった。ボイラは重大事故を引き起こす危険性があり、公的機関から設置許可を得る必要があった。また、年に1度、官庁から派遣される検査官により、定期検査を受けることが義務づけられていた。これら諸手続のために、ボイラの設置・利用には時間を要していた。⁽³⁵⁾

これに対し、B&W 大阪支店の技師長トーマス・ケルショウは、官庁の仕事を民間に代行させる組織として、汽罐保険会社の設立を働きかけた。彼は鐘紡の技師・高辻奈良造を通じて、瓦斯紡績技師長・芳賀惣次郎と鐘紡専務・武藤山治に案を進言した。この案は紡績連合会の賛同を得た。そして、1907年に第一機関汽罐保険株式会社（資本金50万円）が設立された。同社の設立に際しては、B&W 社も出資しており、1917年まで役員を派遣していた。⁽³⁶⁾このように、B&W 社は販売拡張に向け、先進国の制度導入を試みている。

B&W 社は日本市場の開拓に成功し、販売台数は年を追うごとに増加した。この間、三菱造船所、日立製作所、汽車製造所など、国内企業もボイラの生産を本格化させ、B&W 社の牙城に挑んだ。汽車製造所のように、技術的には B&W 社製ボイラの性能を上回る製品も作られるようになった。⁽³⁷⁾しかし、流通・販売など、総合的な経営において、これら日系企業は B&W 社の能力を上回ることが出来なかった。

国際情勢の変化と現地経営

国内市場において圧倒的な競争力を有していた B&W 社であったが、次第に単独での事業展開が難しくなった。外資系企業に対する圧力の高まりがその背景にあった。そこで、1928年、B&W 社は販売において密接な関係

にあった三井物産に協力を求め、新たに合弁会社・東洋バブコックを設立した(資本金175万円)。資本金の60%を B&W 社が、40%を三井物産が出資した⁽³⁸⁾。

高まる外資排除の動きに対し、外資系企業を取りうる選択肢の一つが外国色を薄めることであった。B&W 社もまたこの代替案を選択し、日本における事業活動を継続した。この選択が功を奏したのか、1930年代においても B&W 社の国内販売シェアは依然として6割から7割を占めていた⁽⁴⁰⁾。B&W 本社の1934年の営業報告書によると、同社の海外事業の多くが為替管理や政治規制によって厳しい経営を強いられるなかで、日本における事業活動は依然として良好であったという⁽⁴¹⁾。

日本での B&W 社の事業は引き続き拡大されていった。1935年には、東洋バブコックの工場敷地は10,960坪、工場事務所398坪、工場面積4,292坪、工員数800名となっている⁽⁴²⁾。1941年時点で、同社の資産額はライジングサン、スタンダード・オイル、日本フォード、日本 GM に次ぎ、外資系企業中第5位(12,598,000円)となっている⁽⁴³⁾。

しかし、戦時経済統制の高まりは、同社による直接投資の継続を許さなかった。1939年に、英独間で戦端が開かれると、東洋バブコックは敵性財産支配法人とみなされるようになった。英国人幹部は相次いで日本から出国した。また1941年には、敵産管理法の適用を受け、日本政府の管理下に置かれた⁽⁴⁴⁾。このように、B&W 社による現地経営は成功を収めていたものの、政治・軍事的な背景から、一時的に事業が中断された。

4. 消費財分野における企業の進出 ― リーバ・ブラザーズ社 ―

新興市場の開拓

日本における工業化の高まりは、生産財のみならず、大衆消費財の需要も刺激した。大衆市場向け商品として、需要が高まりつつあったものが石鹼であった。日本においては、近代的工場の出現、人口集中による都市化、軍隊などの集団生活の開始により、環境衛生が重要な課題のひとつとなっ

た。

この市場拡大の動きに対し、日本における石鹼販売に着手した企業のひとつがリーバ・ブラザーズ社であった。同社は1890年代にイギリスにて誕生した企業である。同社の創業者であるウィリアム・リーバ (William Hesketh Lever) は、若き頃より家業の食料雑貨に携っていた。彼は1875年に商標法が施行されると、「サンライト」という商標を取得し、自社ブランドでの石鹼販売に乗り出した。この石鹼は従来の棒石鹼とは異なり、型打ちされた石鹼であった。見栄えを良くし、香りを保つために、紙に包装されて販売された。⁽⁴⁵⁾彼の石鹼は消費者に受け入れられ、販売量が拡大していった。1889年にはポートサンライトに大規模な工場を建設し、石鹼の大量生産に着手するに至った。1890年代初頭からは、カナダ、オーストラリア、オランダ、ベルギー、ドイツ、南アフリカ、アメリカなど、各国に次々と販売代理店を設立した。また、1890年代後半からは、世界各地に工場を建設し、⁽⁴⁶⁾現地生産に着手した。

さて、日本においては1905年に小林商店（現在のライオン）の創業者である小林富次郎との間に、東洋一手販売契約が結ばれ、リーバ・ブラザーズ社製石鹼が販売された。⁽⁴⁷⁾日本における販売は好調で、舶来石鹼のシェアの過半を占める勢いであった。⁽⁴⁸⁾

しかし、間もなく、リーバ・ブラザーズ社は日本における現地生産を決意した。関税障壁が対日投資の契機となった。ただ、同社の現地生産の目的は、単に日本市場での販売を目的としたものではなかった。対日投資のもうひとつの目的には、現地市場における原料の確保があった。日本における原料として着目されたものが魚油であった。当時、日本は魚油の世界的な生産国であり、世界各国に輸出していた。硬化油技術の発達にともない、魚油から石鹼やマーガリンの生産が可能になると、魚油は植物性油脂の代替品として注目されるようになった。⁽⁴⁹⁾

このように、リーバ・ブラザーズ社は販売市場として、また原料の供給市場として、日本市場に着目し、進出を企てた。1910年、同社は兵庫県尼

崎市に55,000坪の土地を確保し、工場を建設した。⁽⁵⁰⁾新規設立したこの企業は「日本リーバ・ブラザーズ株式会社」(資本金150万円)の商号を取得した。

日本におけるビジネス活動の展開

当初、リーバ・ブラザーズ尼崎工場においては、10名ほどの英国人が滞在し、経営にあたった。創業時の日本人従業員の数は150～160名ほどであった。尼崎工場においては、石鹼のほかにも、硬化油、グリセリンが生産されており、そのための工場設備が本国から運び込まれた。

石鹼工場には、6個の鹼化釜が備え付けられた。1ヵ月あたりの生産量は、洗濯石鹼が1,200トン、化粧石鹼が120トンであった。⁽⁵¹⁾ベルベット、アーク、スワン、シタデル、トーパズといった銘柄の商品が生産された。⁽⁵²⁾

硬化油工場には、最新の硬化油製造装置が持ち込まれた。硬化油技術は液体油脂から固形油脂を作り出す技術である。リーバ・ブラザーズ尼崎工場においては、魚油を主原料に硬化油が生産されていた。その年間生産量は17,000トンであった。そのほとんどは同社工場内で使用されており、5割から6割ほどの硬化油に2割ほどの大豆油を混合して石鹼を生産していた。⁽⁵³⁾

また、グリセリン工場には、日本においてはまだ珍しかったグリセリン精製装置が導入された。石鹼の原料となる油脂が、脂肪酸とグリセリンの化合物であることから、副産物としてグリセリンが生産されていた。グリセリンはダイナマイト、タバコ、化粧品といった商品の原料となった。対日投資を行う以前から、リーバ・ブラザーズ社は相当量のグリセリンを日本に輸出していた。⁽⁵⁴⁾グリセリンは時には石鹼よりも利益をもたらす商品であり、同社の経営において重要な商品のひとつであった。

このように、リーバ・ブラザーズ社は大規模・最新鋭の機器を日本に持ち込んだ。原料の精製から最終製品の生産まで、一貫した生産体制が構築された。同社尼崎工場は、東アジアにおいて最大規模・最新鋭の工場であ

った。

一方で、同社は日系企業との提携も行っていた。1913年に大阪の化粧品メーカー・桃谷順天堂と提携し、「美顔石鹼」が開発された。自社製品のみならず、他社との関係を構築し、日本におけるビジネス活動を展開した。

しかし、興味深いことに、日本市場におけるリーバ・ブラザーズ社製石鹼の販売量はそれほど多くはなかった。同社は海外市場に力を注いでおり、特に中国市場に向けて製品を輸出していた。⁽⁵⁵⁾

ビジネス活動の失敗そして撤退

リーバ・ブラザーズ社は、日本に最先端の技術を持ち込み、ビジネス活動を展開した。しかし、同社のビジネスは創業から2、3年をピークに、次第に停滞し始めた。第1次大戦前後の約10年間は、本国から輸入したグリセリンを販売し、工場経費を賄うような状況であったという。⁽⁵⁶⁾なぜ、同社の現地経営は失敗したのであろうか。

その理由の1つとして考えられることに、硬化油事業における失敗が考えられる。リーバ・ブラザーズ尼崎工場においては、日本産の魚油を原料に硬化油を精製していた。しかし、搾油技術が遅れていた日本においては、豊漁の時には搾油が追いつかず、腐らせてしまった魚を精製することがあった。そのため、魚油の品質が低かった。それにも関わらず、リーバ・ブラザーズ尼崎工場では、本国のマニュアル通りに魚油から硬化油を作りだしていた。その結果、この硬化油によって作られた石鹼は、時間が経つにつれて臭気をおび、変色したようである。⁽⁵⁷⁾

また、硬化油事業においては、リーバ・ブラザーズ尼崎工場のプラントが動き出した後から、横浜魚油、鈴木商店といった企業が新規に参入してきた。⁽⁵⁸⁾これら企業は、関連事業の多角化を進めることによって参入してきており、原料となる魚油に有利にアクセスすることができた。そのために、リーバ・ブラザーズ尼崎工場は、原料不足に陥ったのであった。⁽⁵⁹⁾

リーバ・ブラザーズ社の現地経営が失敗に終わったもうひとつの理由と

しては、現地市場における競争の激化が考えられる。花王の長瀬商会、ライオンの小林商店、ミツワの丸美屋などが石鹼事業の競合企業として台頭した。また、グリセリン分野においても、1911年に長瀬商会がグリセリン回収に成功したのを皮切りに、政府支援を受け設立された日本グリセリン工業が生産に乗り出した。⁽⁶⁰⁾競合企業の台頭により、リーバ・ブラザーズ社の現地経営は停滞し始めた。

このように、本国本社の所有優位を背景に現地経営に着手したものの、リーバ・ブラザーズ社の日本における経営状況は厳しかった。そして、本国本社の経営危機もあり、1925年、リーバ・ブラザーズ社は日本市場から撤退した。

5. 英国企業の現地経営

以上、第2次大戦前に対日投資を試みた英国企業3社の事例を見てきた。英国企業は日本において多様な意思決定を行ってきた。その結果は企業成長にさまざまな影響を及ぼした。本節では、これら事例研究から読み取れる意味を確認し、総括としたい。ひとまず先に、英国企業の持つ所有優位についての分析を試みたい。それを踏まえた上で、現地市場における競争優位の構築について考察を加えていきたい。

所有優位の移転

ある国の企業が自国を離れて海外市場でビジネス活動を展開することは容易なことではない。現地企業と比べて、現地国の政治、経済、法律、文化、市場動向に関する情報や知識が乏しいことがその原因のひとつにある。外国企業であることの不利を克服するためには、現地企業を上回る所有優位⁽⁶¹⁾ないしは競争優位を保有する必要がある。

では、その所有優位の源泉となるものは如何なるものであろうか。所有優位の要素について、ジョーンズは次のようなものを挙げている。⁽⁶²⁾優れた技術、情報、知識、ノウハウなどへのアクセス、卓越したマネジメントと

組織の技術、ファイナンスへのアクセス、企業規模から生じる優位性、原材料への特権的アクセス、多国籍的展開から生じる優位性などである。ただし、所有優位だけでは、多様な代替案のなかから、企業が対外直接投資を選択した理由を説明することはできない。所有優位に加えて、立地要因を統合して考えなければならないという。立地要因には、関税障壁、受け入れ国の政策、受け入れ国市場の特質、労務費、資源などがある。⁽⁶³⁾

さて、対日投資を試みた英国企業3社は、如何なる所有優位を持って、現地企業との競争を試みたのであろうか。以下に3社の事例を検討してみよう。

(1) サミュエル商会の所有優位

まず、サミュエル商会の優位性はファイナンスの分野において見られた。ロンドン金融市場へのアクセス、特に、チャータード・バンク・オブ・インドアのミッシェル家と血縁関係にあるウィリアム・フート・ミッシェルの存在は、日本における公募債引受事業において重要な役割を果たした。

また、タンカー船団による輸送という流通におけるイノベーションは、輸送コストの低減を実現した。さらに、タンク・シンジケート、そしてそれに続く、ロイヤル・ダッチ・シェルグループの組織化は、世界各地で価格競争に対応できる体制を構築した。つまり、リスクを分散する能力となった。ロイヤル・ダッチ・シェルグループが保有していた油田が、競合企業に対する所有優位となっていたことも見逃してはならない。このように、石油ビジネスにおいて、サミュエル商会はさまざまな所有優位をもってビジネス活動を展開していたと考えられる。

一方で、サミュエル商会が有していた所有優位には、世界的に張り巡らされた同社代理店の存在があった。これら企業との取引関係のなかから情報や知識へのアクセスがあったと考えられる。貿易商社にとって、知識や情報は、交渉や取引にかかる諸コストを低減するための資源となる。先代から引き継がれた信用や評判によって、サミュエル商会は世界各地の代理

店との間に取引関係を形成していた。

しかし、日本において、この優位性が長期にわたり有効であったかどうかは疑問が残される。サミュエル商会は、半世紀にわたり日本におけるビジネス活動を展開していたものの、機会主義的な行動から生じる様々な問題に苦悩していた。やがて、国内市場から総合商社が台頭すると、市場撤退を余儀なくされた。したがって、同社のもつ情報や知識へのアクセスが、どの時期まで国内の競合企業に対して競争優位をもっていたのか、さらに詳細に調査する必要がある。

(2) B&W 社の所有優位

B&W 社においては技術的な優位性が注目される。すなわち、互換性部品を利用することで実現した標準製品の大量生産である。製造業分野での歴史上最初の多国籍企業であるシンガー・ミシンとの関係のなかから、この技術は洗練されていった。この歴史的な接点は、同社のその後の世界展開に大きな影響を与えた。また、米国本社からの独立後も、英国 B&W 社に対しては、先端技術が供給されており、これにより競合他社に対する技術的な競争優位を維持しえた。同社は重要な技術を英国本国に保有しており、日本においては、その一部が移転されたに過ぎなかった。結果的に、技術流出を防ぐことになった。

また、同社が築いたブランド力は、技術が標準化するなかで、他社との差別化において重要な意義を持ったと思われる。ただし、ブランドは「ステイクホルダーの脳に埋め込まれた企業や製品のイメージ⁽⁶⁴⁾」であることから、本国本社のブランドを等価値のままに現地市場に移転することは困難である。したがって、現地市場において、ステイクホルダーに対してブランドを構築し、維持するオペレーションが必要となる。B&W 社においては、第一機関汽罐保険会社の設立などにみられるように、先進国の制度が導入され、安全性に対する取り組みがなされていた。このような事業活動の積み重ねが顧客の信頼を獲得したと考えられる。さらに、現地市場にお

いて制度導入を働きかけることの出来る人的資源、ここではトーマス・ケルショウが存在していたことにも注意を払う必要がある。

このように、B&W 社は多くの所有優位をもって、ビジネス活動を展開した。結果的に、同社は日本ボイラ市場において主導的な地位を築くことに成功した。

(3) リーバ・ブラザーズ社の所有優位

リーバ・ブラザーズにおいても、本国本社から所有優位が移転された。ただし、同社の現地経営は短命に終わっているため、ここで得られる知見は、むしろ成功企業の所有優位を再考するために役立つと思われる。

さて、リーバ・ブラザーズ社が持ち込んだ所有優位としては、先端の機械設備が挙げられる。大規模な石鹼製造設備をはじめ、グリセリンや硬化油の製造技術が持ち込まれた。原料の精製から最終製品の生産まで、一貫した生産体制が構築された。しかし、技術的な問題、原料確保の問題から、同社の経営は上手くはいかなかった。ノウハウを現地市場に持ち込むだけでは、優位性とはならなかった。つまり、現地市場における適合において失敗していた。また、現地企業に技術的なキャッチアップを許したことから、原料となる魚油へのアクセスにおいても不利な立場に追いやられた。

商標により保護された世界的な商品ブランドも、所有優位のひとつであったと考えられる。しかし、日本市場における同社の販売量は決して多くはなかった。本国からの輸出の段階においては、同社は高い品質を維持し、舶来石鹼における高いシェアを獲得した。だが、現地で生産された石鹼の品質が低下すると、ブランドを維持することが困難となった。本国本社から移転されたブランドは、必ずしも海外市場において本国と同等の価値を保つことが出来なかった。

以上のように、リーバ・ブラザーズにおいては、同社の持つ所有優位が必ずしも現地市場で発揮されなかったことが確認された。

現地市場における優位性の構築：ネットワークの存在

では、日本市場において、本国本社がもつ所有優位を競争の場で発揮できた企業と、逆に発揮できなかった企業の差異はどこにあるのだろうか。結論から言えば、現地市場におけるネットワークの存在が重要な要因のひとつとして考えられる。

企業活動の繁栄と、ネットワークの「スモールワールド化」の関係については、これまでネットワーク論者のなかから種々の議論がなされてきた。⁽⁶⁵⁾つまり、認知限界と資源の制約を超えて繁栄するためには、日常的な関係のネットワーク（西口の言葉を用いれば「近所づきあい」）と、普段は付き合いのないところとのネットワーク（西口の言葉を用いれば「遠距離交際」）の二つのバランスをとることが重要となる。個人や組織はネットワークをリワイヤリング（情報伝達経路のつなぎ直し）することで、ネットワークのトポロジー（構造、形態）を変化させることができる。⁽⁶⁶⁾このようにして築かれたスモールワールド・ネットワーク化された世界では、冗長性のない情報と機会を利用することが可能となる。結果的に、ビジネスの繁栄へとつながるのである。なお、人と人のネットワークを作動させるためには、相互の「信頼関係」が必要となる。また、リワイヤリングのしやすさは、⁽⁶⁷⁾マクロ的状況に左右されることになる。

では、対日投資を試みた各々の英国企業は、本国本社とのネットワーク（近所づきあい）の他に、どのような現地市場におけるネットワーク（遠距離交際）を築いたのであろうか。

まず、サミュエル商会が母体となった石油ビジネスは、自社のコントロールの及ぶ代理店を構築した。また、日本企業への原油供給者として自社を位置づけ、その関係の維持に努めた。このように、現地企業との関わりをもつことで認知限界を克服した。外資としての不利を補うことに成功し、ネットワークの分断を回避した。

B&W 社においては、三井物産との一手販売関係により、同社とのネットワークを構築した。その後の合併企業設立は、政治的なリスク回避につな

がった。また、トーマス・ケルショウが結節点となり設立した第一機関汽罐保険会社は、B&W社の国内事業を強化することになった。このようにして、同社は国内市場における主導的な地位を築いていった。その後、国内企業が台頭し、技術的なキャッチアップを図られたものの、その牙城を崩されることはなかった。

これらとは対照的に、サミュエル商会の貿易ビジネスにおいては、日本商人との商取引関係に問題が生じた。つまり、ネットワークが分断されていた。次第に、国内市場から総合商社が台頭すると、市場シェアを奪われはじめた。最終的に、商会ビジネスは船舶代理と保険業のみに特化せざるを得なくなった。そして、半世紀にわたるビジネスに終止符を打ち、撤退した。

また、リーバ・ブラザーズ社においては、一貫生産体制の能力を有していたものの、現地市場における原料特性に関する知識の欠落から、技術的な問題を抱えていた。つまり現地における他のプレイヤーとのネットワークが分断されており、情報の獲得に失敗した。さらに、魚油の確保においても、上手く供給体制を築くことが出来ず、サプライチェーンが寸断された。

このように、日本市場における現地経営に成功した企業と、失敗した企業には、現地市場におけるネットワークの形成（遠距離交際）が重要な影響を与えていたように思われる。ただし、太平洋戦争の勃発というマクロ的状況の変化によって、成功企業もリワイヤリングが難しくなり、ネットワークが遮断されている。一時的に対日ビジネスは中断されている。

6. さいごに

以上、本稿では、第2次大戦前における英国企業の対日投資を取り上げ、考察を加えてきた。本節では、本稿で明らかになった点をいくつか取りまとめ、結びとしたい。

まず、日本市場においては、幕末開国後より対日投資が生じた。初期に

は、貿易商社が中心となり、ビジネス活動を展開している。貿易商社のなかには、サミュエル商会のように、石油企業へと進化するものもあった。やがて、国内市場の競争激化とともに、外商の競争力が低下すると、国内市場からの撤退が相次いだ。しかし、石油ビジネスのように、国内外の企業とのネットワーク構築に成功した事業は成功をおさめ、投資を継続することができた。

また、20世紀初頭より、製造業による対日投資も生じた。B&W 社のように、生産財を製造する企業も日本市場に進出してきた。同社は、三井物産や鐘紡といった国内企業との関係構築に成功し、事業を継続することができた。後に技術的なキャッチアップを図られるが、日本市場における地位は揺るがなかった。

リーバ・ブラザーズ社のように、消費財分野における対日投資も生じた。同社は国際企業としての階段を駆け上がっていた企業である。しかし、日本市場においては、原料に関する知識不足による技術的な問題、競合企業の台頭によるサプライチェーンの寸断により、事業は失敗した。

このように、英国企業の現地経営には、経営成果にさまざまな結果が生じた。これら企業は所有優位を持って、対日投資を試みていた。しかし、本国本社からのネットワーク（近所づきあい）に加えて、現地企業とのネットワーク（遠距離交際）を構築できなければ、所有優位は有効に機能しなかった。外国資本企業としての不利を克服できなかったのである。本稿では、これらの結果を事例研究を比較することにより確認した。

注

- (1) 桑原哲也（1991）「第二次大戦前の外国企業の対日投資 ―二次文献の調査にもとづいて―」『経済経営論叢』（京都産業大学）、第26巻第2号、pp. 17-18。なお、ここでの主要な外国企業とは、単独もしくは複数の外国企業により、出資比率10％程度以上の子会社を設立した企業のことをさしている。
- (2) 杉山伸也（1989）「国際環境と外国貿易」（梅村又次ほか『開港と維新』、岩波書

店.), p. 184.

- (3) 海野福寿 (1967) 『明治の貿易』, 稿書房, p. 27.
- (4) 米川伸一 (1969) 『ロイヤル・ダッチ=シェル』, 東洋経済新報社, p. 10.
- (5) 米川, 前掲書, p. 10.
- (6) 日本におけるローカル・パートナーとなったのが, お雇い外国人として来日し, 鉄道建設に携わっていたウォーター・フィンチ・ページであった。
- (7) ミッシェルは1906年に帰国する際に, 勲3等瑞宝章を授与されている(シェル興産株式会社 (1990) 『日本のシェル90年の歩み』, p. 2.)。また, イギリスへの帰国後, チャータード・バンクの取締役役に就任し, さらに後年には下院議員を務めている(米川, 前掲書, pp. 8-10.)。
- (8) Jones. G. (2005) *Multinationals and Global Capitalism from the nineteenth to the twenty first century*, Oxford university press. (安室憲一・梅野巨利訳 (2007) 『国際経営講義』, 有斐閣, p. 151).
- (9) シェル石油 (1960) 『1900-'60』, p. 2. ならびに, シェル興産株式会社, 前掲書, p. 2. なお, 木材については横浜市 (1971) 『横浜市史 第5巻上』, p. 416. 絹手巾・染絹については横浜市 (1976a) 『横浜市史 第5巻中』, p. 219. 生糸については横浜市 (1976b) 『横浜市史 第5巻下』, p. 207. を参照されたい。
- (10) サミュエル商会は次のような保険企業の代理店を営んでいた。Fireman's Fund Insurance Co. of San Francisco, the Marine North China Insurance Co., Ltd., the Liverpool & London & Globe Insurance Co. (Morton-Cameron W. H., Feldwick W. (1919) *Present day impressions of Japan: the history, people, commerce, industries and resources of Japan and Japan's colonial empire, Kwantung, Chosen, Taiwan, Karafuto*, Globe Encyclopedia, p. 793.)
- (11) 1890年, サミュエル商会と京都の小泉糸店との共同出資により, 兵庫県菟原郡都賀浜村 (現: 兵庫県神戸市灘区) に, 都賀浜麻布会社 (資本金15万円) が設立された。都賀浜麻布会社は, 輸出米用の包装麻袋を生産するジュート紡績工場であった。インド以東のものとしては, 東洋最初のジュート工場であった。その後, 同社は1893年に解散し, 新たに小泉合名会社の支店・都賀浜印度麻工場となっている。なお, 1889年8月に小泉新吉とサミュエル商会との間にかわされた契約は次のようなものであった。①輸入紡績機の代金をサミュエル商会の金融によって延べ払いする。②原料の輸入は同商会を通じておこなう。③製品は原料代金と差引計算で, 同商会へ優先的に売却する。④機械代金を完済するまで, サミュエル商会は現物出資または工場担保の形式で経営に関与する。なお, 都賀浜麻布会社はランカッシャーボイラ3基, 精紡機722錠, 撚糸機30錠, 織機40台を据え付けていた。従業員数は男性40名, 女性80名であった。詳細については「小泉製麻百年のあゆみ」編集委員会編 (1990) 『小泉製麻 百年の歩み』, 小泉製麻株式会社, pp. 13-19. を参照されたい。

- (12) Morton-Cameron, W. H. Feldwick W., *op. cit.*, p. 245.
- (13) 1887年には、アメリカからの灯油の輸出額は111万3,000円に達しており、対日輸出の半数以上を同商品が占めていた(モービル石油(1993)『100年のありがとう モービル石油の歴史』, p. 46.)
- (14) 井上忠勝 (1987) 『アメリカ企業経営史研究』, 神戸大学経済経営研究所, pp. 81-106.
- (15) モービル石油 (1993), 前掲書, pp. 53-55.
- (16) 井口東輔(1963)『現代日本産業発達史』, 交詢社出版, p.92. ならびに日本石油株式会社 (1988)『日本石油百年史』, p. 91.
- (17) シェル石油, 前掲書, p. 1. なお, タンカーによる灯油の輸送は1875年に, ノーベル兄弟がロシアにおいて実現していた。
- (18) 日本石油株式会社 (1988), 前掲書, p.91.
- (19) 日本石油株式会社 (1988), 前掲書, p.91.
- (20) Sampson, Anthony (1975) *The Seven Sisters The great oil companies and world they made.* (大原進・青木榮一訳 (1976)『セブン・シスターズ』, 日本経済新聞社, pp. 53-54.)
- (21) 日本石油株式会社 (1958)『日本石油史』, pp. 236-237.
- (22) 内藤隆夫 (2003)「石油産業における市場競争と販売網形成」(中西聡・中村尚史編『商品流通の近代史』, 日本経済評論社), p. 179.
- (23) 横浜市 (1971)『横浜市史 第5巻上』, p.461.
- (24) 橘川武郎 (1993)「1934年の石油業法の制定過程とロイヤル・ダッチ・シェル」『青山経営論集 (季刊)』, 第28巻第2号, p. 77.
- (25) サミュエル商会は板垣與吉との間に, 茶箱箆管製造の契約を結んでいた。契約では, 茶箱箆管製造に要する費用100円につき80円を材料買入れのために渡すことになっていた。板垣はこの契約に基づき, 数回に分けて製品を納めていた。しかし, サミュエル商会は板垣の同意を得ることなく, 途中から8分金の支払いを停止した。このため板垣は材料の買入れに支障が生じ, 請負い品の納入を止めた。これに対し, サミュエル商会側は違約金を理由に納入された商品の代金90円余りの支払いを拒否した(横浜商業会議所 (1973)『横浜開港五十年史 (下巻)』, 名著出版, pp. 651-652.)。
- (26) 『横浜貿易新報』大正15年5月6日。
- (27) 宇田川勝 (1987)「戦前日本の企業経営と外資系企業(上)」『経営史林』(法政大学), 第24巻1号, p. 17.
- (28) ボイラ技術に関する詳細については, 山口歩 (1992)「1890~1930年の日本の火力発電所 ボイラー市場を Babcock & Wilcox 社が独占した過程とその技術的理由」『科学史研究』(日本科学史学会), 第II期 第31巻 No. 181. を参照されたい。
- (29) The Babcock & Wilcox company (1931) *Fifty Years of Steam*, pp. 18-22.

- (30) Chandler, Jr, Alfred D. (1990) *Scale & Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳 (1993) 『スケール・アンド・スコープ』, 有斐閣, p. 284.)
- (31) バブコック日立株式会社 (2000) 『日立のボイラ100年史』, p. 159.
- (32) Nicholas, Stephen (1989) “British Business in Japan, 1900-41 Origins, Evolution, and Operation” Takeshi Yuzawa and Masaru Udagawa ed, *Foreign Business in Japan before WW II, International Business History Conference 16th*, Tokyo university Press, pp. 74-75.
- (33) 三井物産東京本店参事情報掛「反対商調」(大正9年末調)(本稿においては、横浜市総務局市史編集室編(1971)『横浜市史 第5巻上』, p.486. より再引用した。)
- (34) バブコック日立株式会社, 前掲書, p. 160. なお, ストーカは1917年に、エコノマイザは1917年に国産化に成功している。
- (35) 株式会社ライフ (1990) 『安田火災百年史』, p. 287.
- (36) 株式会社ライフ, 前掲書, p. 285-288.
- (37) 株式会社タクマ 社史編纂委員会 (1989) 『タクマ50年史』, pp. 31-33.
- (38) バブコック日立株式会社, 前掲書, p. 168.
- (39) Nicholas, Stephen, *op. cit.*, pp. 75-76.
- (40) 『時事新報』昭和9年10月30日.
- (41) Babcock & Wilcox Limited (1934) *Balance sheet 32st December*. (神戸大学経営研究所附属政策リエゾンセンター所蔵)
- (42) バブコック日立株式会社, 前掲書, p. 169.
- (43) 宇田川勝・中村青志編 (1999) 『マテリアル 日本経営史』, 有斐閣, p.66.
- (44) バブコック日立株式会社, 前掲書, pp. 170-171.
- (45) Wilson, Charles (1954) *The History of Unilever*, cassell and company Ltd, p. 29. (上田昊訳 (1968) 『ユニリーバ物語』, 幸書房, p. 31).
- (46) 輸出から現地生産に戦略を転換した動機として、赤坂道俊は、関税障壁を乗り越える必要性があったこと、現地の事情に適合した生産・販売戦略を的確に行う必要性があったことを指摘している(赤坂道俊 (1997) 「第二次大戦前ユニリーバ社の海外事業活動」『八戸大学紀要』(八戸大学), 第16号, p.93.)
- (47) ライオン油脂株式会社 (1979) 『ライオン油脂60年史』, p. 10.
- (48) 島田義照 (1932) 『日本石鹼工業史』, 大阪石鹼商報社営業所, p. 170.
- (49) 山内昌斗 (2002) 「英国リーバ・ブラザーズの初期の対日投資 1910-1925年」『星陵台論集』(神戸商科大学), 第35巻第3号, p. 173.
- (50) 日本油脂工業会 (1972) 『油脂工業史』, p. 42.
- (51) 日本油脂工業会, 前掲書, p. 48.
- (52) 花王社史編纂室 (1993) 『花王100年 (1890-1990年) 本史』, p. 23.
- (53) 日本油脂工業会, 前掲書, p. 57.

- (54) 日本油脂工業会, 前掲書, p. 95.
- (55) 日本油脂工業会, 前掲書, p. 214.
- (56) 日本油脂工業会, 前掲書, p. 100.
- (57) 1995年10月26日, 日本石鹼洗剤工業会・「油脂産業の歩みと未来を考える交流会
議」が主催した座談会(於: 油脂工業会館), 「石鹼工業の技術史を語る」において
西一郎氏が話された記録に基づく。
- (58) 花王石鹼70年史編集室(1960)『花王石鹼70年史』同社, p. 36.
- (59) 日本油脂工業会, 前掲書, pp. 98-100.
- (60) 花王石鹼70年史編集室, 前掲書, pp. 33-34.
- (61) 所有優位については Hymer, Stephe H. (1976) *The international operations of
national firms: A study of direct foreign investment*, M. I. T., press. (宮崎義一
編訳(1979)『多国籍企業論』, 岩波書店。)ならびに, Kindlebergear, C. P. (1969)
American business abroad: Six Lectures on Direct Investment, Yale University
press. (小沼敏監訳(1970)『国際化経済の論理』, ペリかん社.)を参照されたい。
- (62) Jones G. *op, cit*, p. 9-11.
- (63) Jones G. *op, cit*, p. 11-12.
- (64) 岡田依里(2003)「多国籍企業とブランド戦略」(多国籍企業研究会編『21世紀多
国籍企業の新潮流』, ダイアモンド社), p. 179.
- (65) 次のような文献を参照されたい。Watts Duncan J. (1999) *Small World: The
Dynamics of Networks between Order and Randomness*, Princeton University
Press (栗原聡・佐藤進也・福田健介訳(2006)『スモール・ワールドーネットワ
ークの構造とダイナミックス』, 東京電機大学出版局.)。Watts Duncan J. (2003)
Six Degrees: The Science of a Connected Age. Norton & Company (辻竜平・
友知政樹訳(2004)『スモールワールド・ネットワークー世界を知るための新科
学的思考』, 阪急コミュニケーションズ.)。西口敏宏(2007)『遠距離交際と近所づ
きあいー成功する組織ネットワーク戦略』, NTT出版。
- (66) 西口, 前掲書, pp. 355-361.
- (67) 西口, 前掲書, pp. 362-374.

参 考 資 料

The Babcock & Wilcox company (1931) *Fifty Years of Steam*.

Babcock & Wilcox Limited (1934), *Balance sheet 32st December*. (神戸大学 経
営研究所附属政策リエゾンセンター所蔵)

パブコック日立株式会社(2000)『日立のボイラ100年史』パブコック日立株式会社。
『時事新報』昭和9年10月30日。

株式会社タクマ 社史編纂委員会(1989)『タクマ50年史』株式会社タクマ。

- 株式会社ライフ (1990) 『安田火災百年史』 安田火災海上保険株式会社。
花王石鹼70年史編集室 (1960) 『花王石鹼70年史』。
花王社史編集室 (1993) 『花王100年 (1890-1990年) 本史』。
「小泉製麻百年のあゆみ」 編纂委員会編 (1990) 『小泉製麻 百年の歩み』 小泉製麻株式会社。
モービル石油 (1993) 『100年のありがとう モービル石油の歴史』。
Morton-Cameron W.H., Feldwick W. (1919) *Present Day Impressions of Japan: The History, People, Commerce, Industries and Resources of Japan and Japan's Colonial Empire, Kwantung, Chosen, Taiwan, Karafuto, Globe Encyclopedia*.
日本石油株式会社 (1958) 『日本石油史』。
日本石油株式会社 (1988) 『日本石油百年史』。
日本油脂工業会 (1972) 『油脂工業史』。
ライオン油脂株式会社 (1979) 『ライオン油脂60年史』。
シェル興産株式会社 (1990) 『日本のシェル90年の歩み』。
シェル石油 (1960) 『1900-'60』。
『横浜貿易新報』 大正15年5月6日。
横浜市 (1971) 『横浜市史 第5巻上』。
横浜市 (1976a) 『横浜市史 第5巻中』。
横浜市 (1976b) 『横浜市史 第5巻下』。
横浜商業会議所 (1973) 『横浜開港五十年史(下巻)』 名著出版。

参 考 文 献

- 赤坂道俊 (1997) 「第二次大戦前ユニリーバ社の海外事業活動」『八戸大学紀要』第16号。
Chandler, Jr, Alfred D. (1990) *Scale & Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳 (1993) 『スケール・アンド・スコープ』, 有斐閣.)
Hymer, Stephe H. (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, M.I.T., press. (宮崎義一編訳 (1979) 『多国籍企業論』, 岩波書店)。
井口東輔 (1963) 『現代日本産業発達史』, 交詢社出版。
井上忠勝 (1987) 『アメリカ企業経営史研究』, 神戸大学経済経営研究所。
Jones, Geoffrey (2005) *Multinationals and Global Capitalism from the nineteenth to the twenty first century*, Oxford university press. (安室憲一・梅野巨利訳 (2007) 『国際経営講義』 有斐閣.)。

- 橘川武郎 (1993) 「1934年の石油業法の制定過程とロイヤル・ダッチ・シェル」『青山経営論集 (季刊)』, 第28巻第2号.
- Kindlebergear, C. P. (1969) *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University press. (小沼敏監訳 (1970) 『国際化経済の論理』, ペリかん社.).
- 桑原哲也 (1991) 「第二次大戦前の外国企業の対日投資 — 二次文献の調査にもとづいて —」『経済経営論叢』 (京都産業大学), 第26巻第2号.
- 内藤隆夫 (2003) 「石油産業における市場競争と販売網形成」 (中西聡・中村尚史編『商品流通の近代史』, 日本経済評論社).
- Nicholas, Stephen (1989) “British Business in Japan, 1900-41 Origins, Evolution, and Operation” Takeshi Yuzawa and Masaru Udagawa ed, *Foreign Business in Japan before WW II*, *International Business History Conference 16th*, Tokyo university Press.
- 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい — 成功する組織ネットワーク戦略』, NTT出版.
- 岡田依里 (2003) 「多国籍企業とブランド戦略」 (多国籍企業研究会編『21世紀多国籍企業の新潮流』, ダイアモンド社).
- 島田義照 (1932) 『日本石鹼工業史』, 大阪石鹼商報社営業所.
- Sampson, Anthony (1975) *The Seven Sisters The Great Oil Companies and World They Made*. (大原進・青木榮一訳 (1976) 『セブン・シスターズ』, 日本経済新聞社.).
- 杉山伸也 (1989) 「国際環境と外国貿易」 (梅村又次ほか『開港と維新』, 岩波書店.).
- 海野福寿 (1967) 『明治の貿易』, 編書房.
- 宇田川勝 (1987) 「戦前日本の企業経営と外資系企業(上)」『経営史林』 (法政大学), 第24巻1号.
- 宇田川勝・中村青志編 (1999) 『マテリアル 日本経営史』, 有斐閣.
- Watts, Duncan J. (1999) *Small World: The Dynamics of Networks between Order and Randomness*. Princeton University Press (栗原聡・佐藤進也・福田健介訳 (2006) 『スモール・ワールド — ネットワークの構造とダイナミクス』, 東京電機大学出版局.).
- Watts, Duncan J. (2003) *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. Norton & Company (辻竜平・友知政樹訳 (2004) 『スモールワールド・ネットワーク — 世界を知るための新科学的思考』, 阪急コミュニケーションズ.).
- Wilson, C. (1954), *The History of Unilever*, Cassell and Company Ltd. (上田昊訳 (1968) 『ユニリーバ物語』, 幸書房.).
- 山口歩 (1992) 「1890~1930年の日本の火力発電所 ボイラー市場を Babcock &

- Wilcox社が独占した過程とその技術的理由』『科学史研究』（日本科学史学会），第Ⅱ期 第31巻 No. 181.
- 山内昌斗（2002）「英国リーバ・ブラザーズの初期の対日投資 1910-1925年」『星陵台論集』（神戸商科大学），第35巻第3号.
- 山内昌斗（2003）「英国バブコック・アンド・ウィルコックスの初期の対日投資」『星陵台論集』（神戸商科大学），第36巻第2号.
- 山内昌斗（2004）「英国企業の極東戦略と尼崎」『地域史研究』（尼崎市立地域研究史料館紀要），第33巻第2号.（学術文献刊行会（2007）『日本史学年次別論文集 近現代Ⅰ 2004年』，朋文出版，pp. 369-377. に再掲載）.
- 山内昌斗（2007）「英国サミュエル商会のグローバル展開と日本」『経済研究論集』（広島経済大学），第29巻第4号.
- 米川伸一（1969）『ロイヤル・ダッチ=シェル』，東洋経済新報社.