

## 外国資本企業の対日投資と現地経営 —ダンロップ社の自動車タイヤ事業を中心として—

山内 昌斗(広島経済大学)

### 要 旨

本研究の目的は、外国資本企業の対日投資と現地経営の実態を明らかにすることにある。本稿では特に、ダンロップ社の事例を取り上げ、経営史的な視点からの分析を試みている。同社の現地経営の実態をより鮮明にするために、本国本社との関係をはじめ、被進出市場における競合企業との関係、現地の政財界との関係も視野に入れ、分析を試みている。

本稿ではまず、ダンロップ社の成立と発展を概観し、同社のもつ所有優位や海外展開の特徴を確認した。そのなかで、同社の初期の海外進出が、輸出にはじまり、次にライセンスリング、そして現地市場の成長をみながら徐々に直接投資へと移行したことが明らかになった。参入様式を転換した理由は各国ごとに様々であるが、一貫してこのプロセスをたどっていた。

次に、日本市場におけるライセンスリングの開始と、その後の対日投資に至るまでのプロセスを概観した。同社による日本市場でのライセンスリングに、現地の政財界からの要請があったことが明らかになった。初期にはダンロップ社は技術的な優位性を保つことで、出資を伴わないコントロールを実現していた。ダンロップ社の対日投資は1921年以降本格化することになる。また、1920年代には輸入タイヤとの熾烈な競争が繰り広げられるが、ダンロップ社はこれを制し、独占的な地位を築くことに成功している。

しかし、1930年代になると、国内における競合企業の出現により、市場を奪われ始めた。このようななか、同社の現地経営にとって大きな痛手となったものがカントリーリスクへの対応のミスであった。日本国内においてナショナリズムが台頭すると、外国資本企業は不利な立場へ置かれた。各社とも様々な対策をとるが、ダンロップ社はその対応に失敗した。結局、ダンロップ社は戦時中に他社の追従を許し、主導的な立場を失ってしまう。

戦後、ダンロップ社は経営の現地化を進め、日本子会社の立て直しを図るが、本国本社の経営低迷などにより、上手くはいかなかった。最終的にダンロップ社は住友ゴムに経営権を譲り、日本市場から撤退している。

本研究では以上のような点を明らかにし、ダンロップ社の現地経営の実態に迫った。今後、さらにこのようなケーススタディを蓄積し、一般化を志向した国際関係史の構築を進めていくことにする。

### はじめに

第二次大戦前より、多くの多国籍企業が対日投資を試みた。桑原（2007）によれば、鉱工業分野・世界トップ500社のうち、対日投資を試みた多国籍企業数は、1930年時点で29社、1967年時点で133社、2002年時点で176社であった<sup>(1)</sup>。これら多国籍企業は、本国とは異質な経営環境下でビジネス活動を展開した。現地企業や他の外国資本企業との間に競争を繰り広げ、また時には、これ

ら企業と協調的な関係を築いていった。ビジネスの歴史が積み重ねられ、その結果が現地経営の成果として現れた。

では、優れた経営成果を残すことが出来た企業と、そうではなかった企業とでは、経営のどのような点に決定的な違いがあったのだろうか。残念ながら、論者はまだその答えを導き出せるだけの研究成果を蓄積できていない。現在は未だ明らか

にされていない個々の企業の歴史をひとつひとつ調査し、分析している段階である。本研究もまた、その一連の研究のひとつとして位置づけられるものである。

さて、本稿ではダンロップ社の対日ビジネスの歴史を取り上げることとする。同社は英国を代表する多国籍企業のひとつであった。1908年にライセンスにより日本での現地生産を開始した。1921年以降はその共同会社への出資比率を次第に高め、対日投資を本格化させている。第二次大戦前までに共同会社の株式のほぼ全てを取得し、完全所有としている。戦後は1960年に住友電工の資本参加を仰ぎ、現地子会社を合併会社とした。そして、1963年に株式の過半数を住友グループに譲り、現地企業の経営権を渡している。本稿では、ダンロップ社が日本で経験したこのような現地経営のプロセスを明らかにする<sup>(2)</sup>。

ところで、多国籍企業による現地経営の歴史を分析する際に、本国本社と現地子会社の関係はもちろんのこと、さらには被進出市場における競合企業、提携企業、政財界といった諸プレイヤーとの関わりも、研究の視野に入れる必要がある。本国本社の持つ所有優位を現地市場に移転しただけでは、ビジネスは成功しない<sup>(3)</sup>。現地国の環境に自社を創造的に適応させる必要がある。それを本国本社や現地の利害関係者との関わりの中で実現していくことになる。以下、このような企業関係を意識しながら、研究を進めていくことにする。

## 1. ダンロップ社の成立と発展

### 1.1 空気入りタイヤの発明と事業化<sup>(4)</sup>

ダンロップ社の歴史は、1888年にアイルランド・ベルファストにて、獣医ダンロップ(John Boyd Dunlop)が空気入りタイヤを発明したことに始まる。ダンロップがこの発明に取り組んだ切っ掛けは、息子のジョニーから、三輪車の改造を頼まれたことにあった。

当時、馬車や自転車には総ゴムのソリッドタイヤが取り付けられていた。ソリッドタイヤは中実

構造のために耐久性に優れていたものの、衝撃や振動といった点に問題があった。ダンロップはこの問題を解決すべく実験を重ねた。その過程で、彼はゴムチューブとゴムを塗ったキャンバスで、中空構造のタイヤをつくることを思いついた。彼が試作した空気入りタイヤは、ソリッドタイヤと比べて軽く、また、衝撃を吸収することができた。ダンロップは1888年12月にこのタイヤの特許を取得している。そして、既存の自転車業者の協力を得ながら、空気入りタイヤの製作にあたった。

ダンロップが発明したタイヤの名は、1889年6月に行われたサイクルレースにおいて大衆に知られるところとなった。それまで無名の選手であったヒューム(Willie Hume)が、ダンロップタイヤを採用しレースに出場したところ、圧倒的な強さで大会を制したのである。輝かしい実績により、発明品は広く認知された。

空気入りタイヤはやがて商業的価値を見出され、会社設立の準備が進められた。この時、事業化に向けての中心的な役割を果たした人物がデュクロ(William Harvey du Cros)であった。彼はユグノーを祖先にもつアイルランド人であった。紙袋製造業を営む傍ら、アイルランド・サイクリスト協会の会長を努めていた。こうしてデュクロ主導のもと、1889年11月18日にアイルランド・ダブリンにて、資本金2万5,000ポンドのニューマチック・タイヤ社(Pneumatic Tyre and Booth's Cycle Agency)が設立された。

### 1.2 外部からの特許技術の導入<sup>(5)</sup>

ニューマチック・タイヤ社は会社設立から間もなく、企業外部からさらなる特許技術の取得を試みている。そのなかでも注目すべきものは、タイヤ取り付けに関する特許技術であった。

ひとつは、ウェルチ(Charles Kingston Welch)が発明したワイヤドオン方式(針金式)と呼ばれる技術であった。これは、タイヤの縁にワイヤーがあり、これをチューブの空気圧で内側から押しつけ、タイヤとリムを固定するものであった。こ

の権利取得のために、ニューマチック・タイヤ社はウェルチに5,000ポンドの対価を支払うほか、彼をテクニカルアドバイザーとして会社に招いている。

もうひとつの特許技術は、バートレット (William Erskine Bartlett) が発明したビーデッドエッジ方式 (引掛式) と呼ばれる技術であった。これは、リムにはめ合わされる部分にワイヤーが入っており、チューブが完全にタイヤの中に包まれる構造となっていた。ニューマチック・タイヤ社はこの技術を使用するために、バートレットに対し英国での特許使用料を支払うほか、タイヤをひとつ生産するごとに対価を支払った。このように、ニューマチック・タイヤ社は設立から間もなく、企業外部から特許使用権を取得している。

この意思決定は、同社の存続・発展にとって重要な意味をもつことになる。実は、ダンロップが発明した空気入りタイヤは、1845年に鉄道技師トムソン (Robert William Thompson) が既に発明に成功し、特許を取得していたことが明らかになったのである。そのため、ダンロップの取得した特許は1892年に無効となった。したがって、ニューマチック・タイヤ社にとって、外部から導入した特許技術が、初期のビジネスでの中核技術となった。なお、ウェルチとバートレットの特許は1904年に期限を迎え、その権利が失われている<sup>(6)</sup>。

### 1.3 企業規模の拡大<sup>(7)</sup>

1893年、ニューマチック・タイヤ社は主要工場を、ダブリンからイングランド・コベントリーへ移した。ナフサやゴムなどの異臭に対する周辺住民からの苦情が、移転の理由であった。ただ、その当時、コベントリーは自転車産業の中心地であった。そのため、自転車関連企業のネットワークが存在する場へ立地条件を変更したことは、同社の発展に積極的な意味を持った。

会社移転後も、ニューマチック・タイヤ社は順調に業績を伸ばすことができた。1889～96年の間に、同社は株主に対し総額65万8,123ポンドの配当を支払っているが、これはその時点での出資額26万

ポンド (増資払込分を含む) のおよそ2.5倍に相当する額であった<sup>(8)</sup>。事業は軌道に乗り始め、創業者らの夢であった空気入りタイヤの事業化が実現されつつあった。

ところが、このような成功にも関わらず、ダンロップは1895年に会社経営から退いた。自らの発言権の低下が辞職の原因ではないかと考えられている<sup>(9)</sup>。創業からしばらく経ちビジネスが軌道に乗り始めると、発明家としてのダンロップの存在は薄れつつあった。対照的に、企業家としてのデュークロの役割が重要なものとなっていた。ダンロップは会社設立からわずか6年で、タイヤ・ビジネスの世界から身をひいた。

ダンロップが退社した翌年、デュークロは会社組織を改め、新たに資本金500万ポンドのダンロップ・ニューマチック・タイヤ社 (The Dunlop Pneumatic Tyre Co. 以下、ダンロップ社) を設立した。ダンロップの名は創業者の一員としての功績が讃えられ、社名のなかに残された。

新会社へ移行後、デュークロは企業規模の拡大を図った。旧会社時代、同社は既存のゴムメーカーから部品を購入し、それを工場で組み立てて販売していた。しかし、新会社となる頃より既存のゴムメーカーを買収し、事業の垂直統合を進めていった。さらには、タイヤ以外の一般ゴム製品もつくりはじめ、事業の多角化を進めた。

### 1.4 ダンロップ社の海外展開<sup>(10)</sup>

ニューマチック・タイヤ社の時代から、同社の空気入りタイヤはフランス、ドイツ、アメリカといった国々へ輸出されていた。タイヤは現地の代理店を通じて、市場に供給された。

だが、やがてダンロップ社はこれら市場への参入様式の変更を迫られることになる。その理由のひとつが、現地国における特許制度の問題であった。フランスやドイツにおいては、現地国で活用されていない特許は失効する恐れがあった。当該国で取得した特許権を保護するためには、現地生産する必要があった。そこで、ダンロップ社は現地企

業に生産販売権を与えることで、特許権を保護しようとした。

例えば、フランスにおいては、1892年にタイヤの輸入販売業者であったクレマー社や、その他の企業との間に契約を結び、新会社を設立した。ニューマチック・タイヤ社は新会社の株式の3分の1を取得するほか、ロイヤリティを受け取ることで、同社に特許使用を認めた。

ダンロップ社が海外市場での参入様式の変更を決意したもうひとつの理由は、関税障壁への対応であった。アメリカにおいては1890年に輸入自転車ならびにその部品にかかる従価税率が35%から40%に引き上げられた。そこで、ニューマチック・タイヤ社はシカゴのフェザーストン社との間にライセンス契約を結び、現地市場への製品供給を試みている。

このように、ダンロップ社は次第に輸出からライセンスングへと海外戦略を転換した。ライセンスングによる海外市場への進出は、1894年にカナダ、1899年にオーストラリア、1910年にロシアでも展開されている。初期には、ダンロップ社は海外の冒険的な事業に対して、資本参加を最小限にとどめることを選択したのである<sup>(11)</sup>。

ところが、ライセンスングによる海外戦略は永くは続かなかった。例えば、アメリカにおいては、1893年に現地企業とのライセンス契約を打ち切り、完全所有子会社を設立している。フランスにおいても、1909年に現地企業の経営支配権を握り、完全所有子会社としている。ドイツにおいても、1910年に現地企業を完全所有会社としている。ダンロップ社はライセンスングにより現地市場へ参入した後、現地市場に可能性や将来性があることを確認すると、直接投資へと参入様式を変更したのである。このように、ダンロップ社は輸出からライセンスング、そして直接投資へと海外戦略を転換し、多国籍企業へと発展していった。

## 2. ダンロップ社の対日戦略

### 2.1 日本における外資政策の変化

ダンロップ社の現地経営のプロセスを取り上げる前に、日英関係を中心に、日本における外資政策の変化をみておこう。

日英間の経済交流は、日英和親条約(1854年)、日英修好通商条約(1858年)の締結により始まる。これら条約の締結が、英国企業の日本進出を可能にした。まず、企業が海外へ経営資源を移転するためには、その前提として、受入国により私的財産が保障される必要がある。そこで、海外拡張を進める欧米諸国、特に英国は「財産権」という概念を世界各地で適用させ、自国民の財産を保護した。極東の開港場においては治外法権を認めさせることにより、この概念を適用させている<sup>(12)</sup>。修好通商条約の締結により、日本も治外法権を認めることになる。

また、自由貿易を実現するためには、輸出入の妨げとなる関税障壁を撤廃させる必要があった。そこで、欧米諸国は修好通商条約のなかに協定関税制を盛り込むことで、貿易に対する政府介入を制限した。このような条約の締結により、国際的な経済交流を妨げる要因が排除されていった。

ただし、日本市場は開放されたものの、外資に対し完全に門戸を開いたわけではなかった。日本政府は外国との商取引の場を、函館、新潟、横浜、神戸、長崎の開港場の一画に設けられた居留地に制限したのである。外国人による内地通商権は認められなかった。そのため、外国人のビジネス活動の場は限定された。居留地は「非関税障壁」としての機能を果たした<sup>(13)</sup>。開国後の日本においては、外資に対する排除的な政策がとられた。

ところが19世紀末になると、日本の外資政策に変化が生じた。日清戦争(1894~1895年)の勝利が、政策転換の契機となった<sup>(14)</sup>。1897年、日清戦争で得た賠償金をもとに金本位制が確立された。これにより、外国為替リスクが低減された<sup>(15)</sup>。1899年、居留地制度が廃止され、外国人の土地所有が公認された<sup>(16)</sup>。また、同年に商法が制定され、

商事に関する基本的な法典が定められた。このように、外国資本企業による直接投資の環境が整えられた。

この間、日英両国の親密さは増していった。1894年、日英通商航海条約が締結され（1899年実施）、これにより日本の悲願であった治外法権の撤廃、関税自主権の一部回復が認められた。さらに、1902年には日英同盟が締結され、両国の関係は同盟国にまで高められた。

## 2.2 日本市場の開拓

日本市場に対して、ダンロップ社は1903年より一般ゴム製品を、1906年より自転車用タイヤを、極東総代理店グリア商会を介して輸出した<sup>(17)</sup>。グリア商会はロンドンに拠点を置く貿易商社であった。H・グリア（Harry Greer）、W・グリア（W. J. Greer）の兄弟が会社を経営していた。

当初、日本におけるゴム消費量はそれほど多くはなかった。1886年に、日本初のゴム製造会社・三田土護謨が創業したが、1900年までその他に目立った企業が誕生することはなかった<sup>(18)</sup>。ゴム需要が増加するのは、日露戦争後（1904～1905年）からであった。ゴム製品の輸入額は1905年に68万1千円、1906年に69万6千円、1907年に72万5千円、1908年に82万1千円となっている<sup>(19)</sup>。グリア商会はゴム市場が成長しつつある時期に、製品を供給していた。

だが、やがてゴム製品の輸出に不利な状況が生じた。1905年、非常特別税法の改正により、自転車タイヤに対する従価税がこれまでの25%から35%に引き上げられたのである。さらに1906年には関税率法が改正され、同税率は40%となった。1911年には日米通商航海条約の改正により、協定関税制が廃止されることが決まっていたことから、関税はさらに引き上げられる可能性があった<sup>(20)</sup>。こうして、アメリカと同様に日本においても、ダンロップ社は関税障壁の問題に直面した。一方で、原料である生ゴムにかかる関税は、1906年に従価税5%であったものが無税となった。そのため、国

内生産に有利な状況となった。

## 2.3 ダンロップ社の日本進出

輸出による対日戦略が岐路を迎えたこの時、日本国内からダンロップ社と技術提携を結び、ゴム製品ならびに空気入りタイヤの生産を企てる動きが生じた。大倉組の大倉喜八郎、蔵相の阪谷芳郎、フランス人のルーネン、イギリス人のミルワード（George Milword）、そしてダンロップ製品の極東総代理店であったグリア商会がその企画者であった。

まず、彼らはダンロップ社と同一資本系列にあるイングラム社と提携し、現地生産することを企てた。諸事情により日仏の資本参加が得られなくなるが、グリア商会を中心とする英国資本によって計画は進められた<sup>(21)</sup>。そして1908年、グリア商会とイングラム社の提携による日本イングラム護謨製造（資本金20万円、以下、日本イングラム社）が設立された。工場は神戸近郊の尻池村に建設された。工場で用いられる機械設備はイギリスから取り寄せられた。従業員はイギリス人技師を含め30数名という規模であった。人力車用のソリッドタイヤ、インサーションラバー、ラバーシート、スポイド、指サックなど一般ゴム製品が生産された<sup>(22)</sup>。

ダンロップ社との技術提携はこれにとどまらなかった。さらに、空気入りタイヤの生産準備が進められた。まず、1909年春にグリア兄弟と、ダンロップ社のチェアーマンであったアーサー・デュクロ（Arthur du Cros）が出資し、香港にザ・ダンロップ・ラバー・カンパニー（ファー・イースト）社を設立した。同年10月には、同社の支店として、神戸市浪花町62番地にダンロップ護謨（極東）日本支店を設立した<sup>(23)</sup>。この時点で、ダンロップ社そのものは資本参加に消極的であり、技術援助にとどまった<sup>(24)</sup>。ダンロップ護謨（極東）日本支店の詳細については、次項で取り上げることにする。

こうして、ダンロップ社は欧米諸国への進出と同様に、日本においても技術提携による現地生産に着手した。日本においては日本イングラム社が工業用・医療用ゴム製品を、ダンロップ護謨（極東）

日本支店が空気入りタイヤの生産を行うという体制が確立された。両社の製品はグリア商会の販売網を通じて市場へ供給された。グリア商会は日本をはじめ、インドネシア、マレー半島、タイ、フランス領インドシナ、フィリピン、中国、満州、関東州など、アジア各地を販売エリアとしていた<sup>(25)</sup>。

## 2.4 ダンロップ護謨（極東）日本支店の事業展開

既述の通り、グリア商会を中心とする英国資本に、ダンロップ社が技術供与するという形で対日ビジネスが展開された。残念ながら、その時に交わされた技術援助契約の内容についてはわかっていない。今後の調査課題として残しておきたい。

さて、ダンロップ護謨（極東）の取締役には、グリア商会のH・グリアと、W・グリアの兄弟が就任した。日本支店長にJ・シャイヤレーが、工場長にV・B・ウィルソン（V. B. Wilson）が就任した。取締役であったH・グリアが年に一度しか来日しなかったことから、実質的な経営はウィルソンに委ねられていたと考えられる。実際に、ウィルソンは日本に約30年間滞在し、会社の指揮をとることになる。

ただ、ウィルソンは会社経営の全てを任せられていたわけではなかった。彼は設備の新設および改善を行う場合には、ダンロップ社の承認を得なければならなかった。例えば、タイプライタ1台を購入するにも裁可を得る必要があった。このような、いわゆる「ロンドン・サンクション」は第二次大戦前まで実施された<sup>(26)</sup>。

さて、ダンロップ護謨（極東）日本支店は、神戸市脇浜に約5,000坪の土地を購入し、そこにレンガ造り2階建ての工場を建てた。工場へは、英国から機械設備が送られたほか、ダンロップ社から3年契約で技術者が派遣された。技術者の選任はダンロップ社によって行われた。しかし、派遣されてきた技術者と再契約し、任期を延長するかどうかの判断はダンロップ護謨（極東）日本支店に委ねられた<sup>(27)</sup>。

当初、ダンロップ護謨（極東）日本支店は約250

名の従業員を雇用していた。明治末頃には、同社工場にミル・ルーム、サイクル・タイヤ、サイクル・チューブ、カー・タイヤ、ドラッグ・ストア、検査・人力車など、いくつかのセクションが設けられていた。それぞれのセクションはイギリス人マネージャーによって管理されており、工程上の重要な技術情報は極秘とされた。生産に関する指示書はコードで記され、日本人労働者が理解できないようになっていた<sup>(28)</sup>。

ただ、それでも技術流出を防ぐことはできなかった。同社で技術を習得した者によって、河路護謨や内外護謨など多くの護謨製造会社が神戸に誕生した。

## 2.5 対日ビジネスの拡大<sup>(29)</sup>

1911年になると、ダンロップ護謨（極東）日本支店は、日本イングラム社を合併した。これにより、対日ビジネスは一社に統合されることになった。ダンロップ護謨（極東）日本支店の製品ラインに工業用・医療用製品が加えられ、これら製品を新設のゼネラル・ラバー・グッズ部門が担当した。

また、ダンロップ護謨（極東）日本支店は民需のみならず、軍需にも応えた。軍部は同社の経営に影響を与える存在であった。例えば、1918年に軍用自動車補助法が制定されたが、これは武器輸送の手段としてトラックの開発を促そうとするものであった。軍用自動車の生産奨励は、タイヤ市場の拡大を意味した。現地経営の安定を図るためには軍需に応える必要があり、軍部との関係も重要なものとなった。

このように、ダンロップ護謨（極東）日本支店は民需や軍需に応えながら、現地経営の基盤整備を進めた。しかし1910年代半ばになると、対日ビジネス体制に変化が生じた。まず1916年12月18日、ダンロップ護謨（極東）日本支店が解散された。そして1917年3月7日、日本商法に基づく「ダンロップ護謨（極東）株式会社」（以下、ダンロップ護謨（極東））が新たに設立された。資本金は180万円であった。新会社は、香港のザ・ダンロップ・

ラバー・カンパニー（ファー・イースト）社が所有していた財産のうち、中国大陸を除く全ての財産を引き継いだ<sup>(30)</sup>。

また、日本法人設立に際し、ダンロップ社の日本誘致に関わったメンバーのひとりであるミルワード<sup>(31)</sup>が、グリア商会の持株を買い取り、経営支配権を握るようになった。ミルワードはさらにグリア商会の極東販売網をも買い取り、その後継企業として新たにチャイナ・インベストメント社を設立した。チャイナ・インベストメント社は極東一円におけるダンロップ商品の販売権を握った<sup>(32)</sup>。対日ビジネスはグリア商会を中心とする体制から、ミルワードを中心とする体制へと移行した。

株主構成が変化するなかで、ダンロップ社による対日ビジネスの姿勢にも変化が生じた。これまでダンロップ社は技術提携による、出資を伴わない支配関係を維持してきた。しかし1921年以降、ダンロップ護謨（極東）へ資本参加し、次第に出資比率を高めていった。1927年には株式の過半数を取得するまでになった。

ダンロップ社の姿勢に変化が生じた背景には、本国本社の経営悪化があった。第一次大戦後、ダンロップ社は厳しい経営状況に置かれ、E・ゲデイス（Eric Geddes）を中心に再建が進められていた。創業者一族・デュクロ家による支配から離れ、経営者企業へと変化を遂げていたのである。ゲデイスは海外投資の拡大による国際化と、製品ラインの拡充による多角化を進めることで会社を立て直そうとした<sup>(33)</sup>。この一連の再建計画のなかで、彼はダンロップ護謨（極東）に対する経営支配権を高めるという意思決定を下していた。

### 3. タイヤ市場の拡大と競争の激化

#### 3.1 国内タイヤ市場を巡る攻防

1920年代半ばになると、日本におけるゴム市場はさらに拡大した。自動車市場の出現が、新たなゴム需要を生み出した。日本においては、1925年にフォード社が横浜に、1927年にGM社が大阪に工場を建設し、自動車の組み立て生産を開始した

<sup>(34)</sup>。自動車の普及にともない、自動車タイヤの輸入量も増加した。欧米タイヤメーカーの多くは、日本企業の販売網を通じて製品を供給した。グッドリッチは横浜護謨を、グッドイヤーは三菱商事を、ユー・エス・ラバーは三井物産を、ファイヤーストンは金剛商会を通じて、タイヤを販売している<sup>(35)</sup>。

その結果、自動車タイヤの市価（乗用車用32×4 4p）は急激に下落した。1920年に94円であったタイヤの価格は、1921年に73円、1922年に50円と、わずか3年足らずの間に50%近くも下がった<sup>(36)</sup>。ただ、価格競争は厳しさを増しつつも、市場全体の規模は拡大していた。ダンロップ護謨（極東）は敷地内に新工場を建設するなどして、旺盛な需要に応えた。

また、ダンロップ護謨（極東）は、国内での販売体制を強化することで、海外からの脅威に対抗しようとした。例えば、販売促進においては本国本社から流通販売要員を招き、小売店におけるサービス体制の強化を図った。当時、ダンロップ護謨（極東）では新車タイヤの販売を大倉組系の日本自動車に任せるほか、同社を通じて補修用タイヤを販売していた。その日本自動車の各支店にダンロップ護謨（極東）のサービスマンを分駐させたのである。サービスマンはロードマンと呼ばれ、技術的なサポートを行うほか、タイヤ販売に協力した。

このような生産・販売体制の強化が功を奏し、ダンロップ護謨（極東）は攻勢をかけてきた輸入タイヤから、市場を防衛することに成功した。そして、1931年の金輸出再禁止により為替相場が急落すると、輸入タイヤは価格競争力を失い、市場から姿を消した<sup>(37)</sup>。ダンロップ護謨（極東）は国内タイヤ市場におけるドミナントシェアを獲得することに成功した。

#### 3.2 国内市場における競合企業の台頭

輸入タイヤとの競争を制し、ダンロップ護謨（極東）は国内市場における独占企業として君臨した。しかし、その状況が永続することはなかった。1930年代になると、新たに国内から競合企業が現

れた。

ひとつは、グッドリッチ社と古河系の横浜電線製造との合併で設立された横浜護謨(資本金250万円)であった。グッドリッチ社は1870年に米国オハイオ州アクロンにて誕生した企業である。1896年に自動車タイヤの生産に成功し、事業を拡大させていた。同社は1917年に古河財閥との共同出資による横浜護謨を設立し、日本における現地生産に着手した。

横浜護謨は横浜・平沼に工場敷地を確保し、現地生産の準備を進めた。グッドリッチ社は横浜護謨に優秀な人材を派遣するなど、技術移転に努めた。しかし、本格的な生産に乗り出す前に関東大震災に見舞われことから、同社のタイヤ生産は遅れをとった。生産開始は1930年9月であった<sup>(38)</sup>。

生産開始後、横浜護謨はダンロップ護謨(極東)とは対照的に代理店を利用せず、特約店との間に直接に契約を結び、製品を供給した<sup>(39)</sup>。同社は新規参入企業ではあったが、古河の名があり、市場の信頼を得ることが出来た。

日本市場におけるもうひとつの競合企業は、ブリヂストン社(資本金100万円)であった。同社は1931年に福岡・久留米にて誕生した企業である。その母体企業は日本足袋であった。日本足袋は地下足袋やゴム底靴の生産販売で成功をおさめており、その利益をもとに、タイヤ事業に参入した。日本足袋は、1929年にアクロンのスタンダードモールド社に自動車タイヤ用機械を発注するほか、ダンロップ護謨(極東)より技術者を招聘し、タイヤの事業化を試みた<sup>(40)</sup>。

ブリヂストン社は代理店を通じてタイヤを市場に供給した。先発企業が既に販売網を押さえていたことから、タイヤ修理業者、中小のタイヤ小売店、日本足袋の代理店を中心に販売網を形成していった。ブランド力で劣る同社は、品質保証制度を採用することで、顧客の信用を得ようとした。これは製品に問題があれば、使用後でも無料で新品タイヤに引き替えるというものであった。会社創立から3年間に返品されたタイヤの数は10万本、返

品率にして25%近くとなった<sup>(41)</sup>。

しかし、このような状況でも、ブリヂストン社は設備投資を継続した。その結果、品質は次第に向上し、1932年にはフォード社から納入適格品として認められるまでになった。ブリヂストン社は日本足袋輸出課や三井物産を通じて、タイヤを海外市場へも輸出した<sup>(42)</sup>。民族企業として、ダンロップ護謨(極東)に対抗できるだけの競争力を備えはじめた。

横浜護謨、ブリヂストン社の台頭により、ダンロップ護謨(極東)の市場シェアは相対的に下がりはじめた。日本のタイヤ市場は三社鼎立の時代を迎えた。三社は補修用タイヤの販売量や価格について協定を結び、生産調整を図った。協定では、各社の販売割当を三分の一ずつとした上で、ダンロップ護謨(極東)に30%、ブリヂストン社に20%、横浜護謨に15%の超過販売を認めた<sup>(43)</sup>。

### 3.3 日英関係の悪化とダンロップ社の対応

1927年の金融恐慌、1929年の世界恐慌の発生とともに日本国内においてナショナリズムが台頭すると、外国資本企業としての存在は不利になり始めた。石油業法(1934年)、自動車製造事業法(1935年)、工作機械製造事業法(1938年)などの立法措置が講じられ、直接的に外国企業の経営活動が圧迫され始めた。

例えば、自動車製造事業法は国産自動車工業の育成を図ることを目的に、指定会社に対して5年間の諸税の免除と、金融上の融資を行うものであった。指定を受けるためには、資本金の半分以上が日本資本であり、役員の半数以上が日本人である必要があった。一方で、日本フォード、日本GMのような外資に対しては生産制限が課せられた。このような排外的な法律が、タイヤ事業にも適用される可能性があった<sup>(44)</sup>。

ナショナリズムの台頭に対し、外国資本企業は様々な対策をとった。例えば、グッドリッチ社は外国企業色を薄めることで、問題を回避しようとした。1934年、同社は横浜護謨の持株45,000株の

うち、35,000株を古河電工に譲渡した。その結果、持株の割合は古河66,000株、グッドリッチ10,000株となった<sup>(45)</sup>。現地パートナーに主導権を譲ることで、外資に課せられるであろう規制から逃れようとした。1941年には、グッドリッチ社は買い戻し条件つきで古河電工に持株を譲渡し、一時的に日本から撤退した<sup>(46)</sup>。

ダンロップ護謨（極東）においても、早い時期からナショナリズムへの対応が急がれた。1929年、元蔵相の阪谷芳郎がダンロップ護謨（極東）に対し、同社を日英合併企業とすることを勧めたのである。ダンロップ社も日本における情勢の変化を察知し、阪谷の意見を受け入れた。そして、友好関係にあった大倉組に対し、共同経営の意向を打診した。しかし、このとき大倉組は不況の影響を受け、合併企業を設立するだけの余力がなかった。そのため、計画は見送られた<sup>(47)</sup>。

この結果を受けて、ダンロップ社は現地子会社の合併化を諦め、ダンロップ護謨（極東）の残りの株式をミルワードから買い取った。これにより、ダンロップ護謨（極東）はダンロップ社がほぼ100%所有する子会社となった。また、ダンロップ社はミルワードが所有していたチャイナ・インベストメント社をも買い取り、新たにチャイナ・ダンロップ社を設立した。これまでダンロップ護謨（極東）に与えていた中国大陆や東南アジアにおける販売テリトリーを、ダンロップ社直轄のものとした。ダンロップ護謨（極東）の輸出市場は朝鮮半島と台湾に限定された<sup>(48)</sup>。このように、ダンロップ社は現地子会社へのコントロールをさらに強めていった。

しかし、外資系企業に対する圧力がさらに高まり、国内企業との競争も激化すると、再び1934年に大倉組との間に合併交渉がもたれた。この時、満州における経営の成功から、大倉組の業績も回復していた。ただ、この合併計画も事前に従業員に情報が漏れたことから、またもや行き詰まった。従業員が労働条件の変更を危惧し、紛争が起きたのである。これにより、合併計画は再び白紙に戻

された<sup>(49)</sup>。

1936年、ダンロップ社と大倉組との間で、三度目の合併交渉がもたれた。交渉は順調に進み、ダンロップ護謨（極東）の株式40万株のうち22万株を日本側に譲渡することで合意に至った。しかし、1937年に日本銀行が為替管理を強化したことから、ロンドンへの送金が難しくなった。結局、日英合併計画は実現せず、ダンロップ社は単独で戦時体制下での現地経営にあたることになった<sup>(50)</sup>。

なお、合併化交渉を進める間、ダンロップ護謨（極東）は海軍との関係強化を図った。1932年より、海軍省の退役軍人を経営陣に招き入れている<sup>(51)</sup>。しかし、それでも外資としての不利を払拭するには不十分であった。

### 3.4 対日ビジネスの停滞

カントリーリスクへの対応の失敗は、ダンロップ護謨（極東）の経営に負の影響を与えることになる。まず、1937年7月に日中戦争が勃発し戦時体制に入ると、ダンロップ護謨（極東）による軍需品の納入が禁じられた。これにより、同社は民需品のみで、企業を運営せざるを得なくなった。その民需品も天然ゴムが配給統制されるようになると、生産に支障をきたすようになった。それでも、同社は国内市場において高いシェアを保っていた。1940年頃の自動車タイヤ市場シェアは、ダンロップ護謨（極東）42%強に対し、横浜護謨32%、ブリヂストン27%であった<sup>(52)</sup>。

しかし1942年になると、ダンロップ護謨（極東）は敵産管理法の適用会社となり、その財産を政府の管理下に置かれた。外国人スタッフは相次いで帰国し、現地経営は一時的に中断された。戦時中、同社の株は大倉商事が55%、日産自動車、トヨタ自動車、デーゼル自動車工業、東洋紡績、川崎重工業がそれぞれ9%ずつ所有した。取得代金1,520万円が政府に預託された<sup>(53)</sup>。社名は中央ゴム工業と改められ、主に防弾タンクを生産する軍需工場となった。

戦時中、ダンロップ護謨（極東）は空爆により

多大な損害を被った。だが、それ以上に大きな痛手となったのは、ライバル企業にキャッチアップの機会を許したことであった。終戦後の1946年下半年には、自動車用タイヤ生産高に占める各企業の割合は、ブリヂストン48.4%、横浜護謨31.1%、中央ゴム工業15.1%となった<sup>(54)</sup>。特殊な状況であったとはいえ、ダンロップ護謨(極東)は市場における主導的な立場を失ってしまった。

#### 4. 現地経営の再開と競争力の低下

##### 4.1 本国本社における組織能力の低下と現地経営の苦悩

ダンロップ社の在日資産は1949年8月15日に返還され、社名も元に戻った。この年、横浜護謨もグッドリッチ社との資本技術提携を再開している。日本のゴム産業は次第に復興し、1950年にはゴム消費量も1934~36年と同水準にまで回復した。

しかし一方で、ダンロップ本社は大战の影響から厳しい経営状況に置かれ、国際競争力を失いつつあった<sup>(55)</sup>。そのようななか、ダンロップ社は海外子会社の現地化を進めるようになった。日本においてもその方針が反映され、経営陣のなかに日本人が登用され始めた<sup>(56)</sup>。

だが、日本子会社の経営自律化が進められつつあったものの、ダンロップ社から様々な規制も課せられていた。例えば、タイヤの輸出テリトリーは朝鮮半島と台湾に限定されたままであった<sup>(57)</sup>。

また当初、ダンロップ社は設備投資のための借金を認めていなかった。1957年になって、ようやく積極的に設備投資を行うようになるが、他社はこれを上回る速度で生産能力や技術力を高めていた。例えば、ブリヂストン社は綿コードからレーヨンコード(強力人絹コード)へ原料を切り替え、大規模な設備投資を行った<sup>(58)</sup>。さらに、1955年からはナイロンのタイヤの試作を開始し、タイヤの品質を高めた<sup>(59)</sup>。これら一連の技術革新により、同社のシェアは40%台を越え、他社を引き離した<sup>(60)</sup>。

##### 4.2 日本市場からの撤退とダンロップ社の消滅

1960年、苦境に立たされたダンロップ護謨(極東)は、住友電工と資本提携契約を結ぶことを決断した。この提携に至った理由として同社社史は、ダンロップ(極東)の業績回復の見通しが立ちにくかったこと、新工場建設費およそ50~60億円を単独で調達することが難しかったこと、外貨不足のために日本政府が高率のロイヤリティの送金を認めなかったことを上げている<sup>(61)</sup>。これにより、ダンロップ社によるダンロップ護謨(極東)への出資比率は71.43%となった。ダンロップ社の出資比率はその後さらに低下し、1961年50%、1963年43.75%となった。経営権が住友へ移った。

ダンロップ社はライバル企業の攻勢に合い、本国でも厳しい状況へと追い込まれた。1945年、フランスのミシュラン社がスチール・ラジアル・タイヤの開発に成功し、市場シェアを拡大したのである。ダンロップ社の本国市場におけるシェアは1960年の50%から、1970年に39%へ低下した<sup>(62)</sup>。

この状況から脱するために、ダンロップ社は1970年にイタリアのピレリ社との間にユニオンを結成した<sup>(63)</sup>。しかし、この連合も上手く機能せず、1980年に解体されている。1980年度のダンロップ社のタイヤ部門の赤字は4,800万ポンドとなった。そしてついに1983年、ダンロップ社は住友ゴムに欧州のタイヤ事業部門を売却することを決めた。この時、ダンロップ社が持つ住友ゴムの株式も売却され、日本市場から完全に撤退している。1985年にはアメリカダンロップ社の売却も行われ、住友ゴムがヨーロッパ域内ならびにアメリカにおけるダンロップタイヤの生産・販売を引き継いでいる<sup>(64)</sup>。

##### おわりに

以上、本稿ではダンロップ社の対日ビジネスの歴史を取り上げた。第二次大戦前までの現地経営を中心に上げたため、戦後の経営、特に住友との関係にまで深く言及することができなかった。この点は今後の研究課題としたい。また、本稿はケーススタディの段階にとどまっている。今後、

さらにケーススタディの蓄積を図り、一般化を志向した国際関係史の構築を進めていくことにする。ひとまず、ここでは本研究で明らかになった点をまとめ、結びとしたい。

第1に、ダンロップ社の海外展開は輸出からライセンスに、そして現地市場の成長をみながら直接投資へと移行していった。戦略を転換した理由は各国の事情により様々であるが、このプロセスは一貫してみられた。これは対日ビジネスにおいても同様であった。また、一般的にダンロップ社は1909年に対日投資を開始したとされているが、実際にはこの年はライセンスの開始であって、対日投資の開始ではなかったことが明らかになった。

第2に、現地の政財界からの要請があり、ダンロップ社による日本での現地生産が実現していたことが明らかになった。現地の政財界や軍部といった利害関係者との関わりのなかで、ダンロップ護謨（極東）はビジネス活動を展開した。相互の関係が良好な時期には優れた経営成果を残すことができたが、ナショナリズムが台頭し、競合企業と

の競争が厳しさを増すと、競争優位を失い始めた。

第3に、カントリーリスクへの対応の失敗が、現地経営の低迷を招くことになった。戦時体制下という特殊な状況であったとはいえ、この時期にライバル企業に市場を明け渡したことが、ダンロップ護謨（極東）に致命的なダメージを与えた。その後、同社はライバル企業への追随を図るが、本国本社の経営低迷などにより、それを実現することができなかった。

### \*謝 辞

本稿は2007年度国際ビジネス研究学会全国大会報告（10月28日）に基づくものである。同報告に際し、コメンテーターを務めて下さいました桑原哲也先生（神戸大学）はじめ、コメントをいただきました先生方、具体的な課題・改善点をご指摘いただきましたレフリーの先生方、資料収集にご協力いただきました住友ゴム工業株式会社 100年史チームの皆様にご感謝申し上げます。最後に本稿が国際ビジネス研究学会、2006年度（13期）研究奨励補助金の助成を受けていることを明記します。

### 【注】

- (1) 桑原哲也（2007）、3 ページ。
- (2) ダンロップ社の対日投資に関する先行研究に井上忠勝（1993）がある。本稿では、同研究で触れられることのなかった進出後の現地経営の実態解明を中心に、研究を進めていくことにする。
- (3) 例えば、1910年にリーバ・ブラザーズは日本に最新鋭の機械設備・技術を移転したが、現地経営に失敗している。
- (4) James Mcmillan(1989), pp.1-8.
- (5) James Mcmillan(1989), pp.9-11.
- (6) Jones Geoffrey(1984), p.37.
- (7) James Mcmillan(1989), pp.13-17.
- (8) Harrison. A. E. (1981), p.186.
- (9) 井上忠勝（1993）、5 ページ。
- (10) Jones Geoffrey(1984), pp.37-41.
- (11) Jones Geoffrey(1984), p.38.
- (12) Jones Geoffrey(2005), 邦訳 31 ページ。
- (13) 杉山伸也、ジャネット・ハンター（2001）、11-12 ページ。
- (14) 堀江保蔵（1954）、397-399 ページ。
- (15) Jones, Geoffrey(2005), 邦訳 24 ページ。
- (16) 杉山伸也、ジャネット・ハンター（2001）、32-33 ページ。
- (17) Udagawa Masaru(1990), p.14.
- (18) Uyeda Teijiro(1938), pp.182-183.
- (19) 日本ゴム工業史編纂委員会編（1950）、181-182 ページ。
- (20) 日本ゴム工業史編纂委員会編（1950）、209-210、215-219 ページ。
- (21) 武藤勲（1959）、3 ページ。
- (22) 住友ゴム工業株式会社（1989）、16 ページ。

- (23) 「ジー・ダンロップ・ラバー・コムパニー  
(ファー・イースト) リミテッド」閉鎖登記  
簿謄本。
- (24) 住友ゴム工業株式会社(1989)、39-40 ページ。
- (25) 住友ゴム工業株式会社(1989)、21 ページ。
- (26) 住友ゴム工業株式会社(1989)、26-28 ページ。
- (27) 住友ゴム工業株式会社(1989)、19 ページ。
- (28) 住友ゴム工業株式会社(1989)、22-23 ページ。
- (29) 住友ゴム工業株式会社(1989)、26-27 ページ。
- (30) 住友ゴム工業株式会社(1989)、39 ページ。
- (31) ミルワードは日露戦争後に来日し、Canadian  
Pacific Co. の神戸支店長などを務めた人物で  
ある。大阪・八尾のブラシ工場や、大阪・堺  
のセルロイド工場を経営した実業家としても  
知られている。(住友ゴム工業株式会社 100  
年史チームの調査結果に基づく。2007 年 11  
月 22 日に回答をいただいた。)
- (32) 住友ゴム工業株式会社(1989)、42-43 ページ。
- (33) Chandler A. D.(1990), 邦訳 256 ページ。
- (34) 宇田川勝(1987)、26-27 ページ。
- (35) 横浜護謄株式会社(1959)、164 ページ。
- (36) 横浜護謄株式会社(1959)、165 ページ。
- (37) 横浜護謄株式会社(1959)、171 ページ。
- (38) 横浜護謄株式会社(1959)、149 ページ。
- (39) 横浜護謄株式会社(1959)、93-94 ページ。
- (40) プリヂストンタイヤ(1982)、35 ページ。
- (41) プリヂストンタイヤ(1982)、42-44 ページ。
- (42) プリヂストンタイヤ(1982)、45-49 ページ。
- (43) 住友ゴム工業株式会社(1989)、96-97 ページ。
- (44) 住友ゴム工業株式会社(1989)、101 ページ。
- (45) 横浜護謄株式会社(1959)、188-189 ページ。
- (46) 横浜護謄株式会社(1959)、444-445 ページ。
- (47) 住友ゴム工業株式会社(1989)、74-75 ページ。
- (48) 住友ゴム工業株式会社(1989)、86 ページ。
- (49) 大月社会問題調査所(1934)。
- (50) バイスウェイによれば、日本ダンロップ(極  
東)護謄は大正 6(1917)年 7 月 1 日に、「工  
業所有権戦時法」の公布にともない、三井物  
産と合併することになったという。(バイス  
ウェイ(2005)、197 ページ)。しかし今回、  
そのような事実は確認できなかった。
- (51) 住友ゴム工業株式会社(1989)、87-88 ページ。
- (52) 石橋正二郎伝刊行委員会(1978)、158 ページ。
- (53) 住友ゴム工業株式会社(1989)、118 ページ。
- (54) 横浜護謄株式会社(1959)、131 ページ。
- (55) 住友ゴム工業株式会社(1989)、133-134 ページ。
- (56) 住友ゴム工業株式会社(1989)、166-167 ページ。
- (57) 住友ゴム工業株式会社(1989)、172 ページ。
- (58) プリヂストンタイヤ(1982)、164 ページ。
- (59) プリヂストンタイヤ(1982)、212-213 ページ。
- (60) プリヂストンタイヤ(1982)、220 ページ。
- (61) 住友ゴム工業株式会社(1989)、196-197 ページ。
- (62) 川手恒忠(1996)、104-105 ページ。
- (63) Montenegro Angelo(1993), p.196.
- (64) 詳細については、川手恒忠(1992)を参照さ  
れたい。

## 【参考文献】

バイスウェイ・サイモン・ジェイムス(2005)『日  
本経済と外国資本』刀水書房。

ブリヂストンタイヤ(1982)『ブリヂストンタイヤ  
五十年史』。

Chandler A. D. (1990) *Scale and 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。

Harrison. A. E. (1981) "Joint-Stock Company  
Flotation in the Cycle, Motor-Vehicle and  
Related Industries, 1882-1914" *Business  
History*, Vol.23.

堀江保蔵(1954)「日米金融関係」開国百年記念文  
化事業会編『日米文化交渉史(2) 通商産  
業編』洋々社。

井上忠勝(1993)「英国ダンロップ社の日本進出」『経

- 営学研究』第3巻第1・2合併号。
- 石橋正二郎伝刊行委員会(1978)『石橋正二郎』ブリヂストンタイヤ株式会社。
- James Mcmillan(1989) *The Dunlop Story The life, death and re-birth of a multi-national*, Weidenfeld and Nicolson.
- Jones Geoffrey(1984) "The Growth and Performance of British Multinational Firms before 1939: The Case of Dunlop" *The Economic History Review*, Vol37 No.1.
- Jones Geoffrey(2005) *Multinationals and Global Capitalism from 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。
- 川手恒忠(1992)「The Dunlop=Pirelli Unionの結成と解体」『四日市大学論集』第4巻第2号。
- 川手恒忠(1996)「わが国タイヤ産業における多国籍企業の誕生 -1984~1986年住友ゴム工業の英国ダンロップ社買収戦略の研究-」『四日市大学論集』第8巻第2号。
- 桑原哲也(2007)「第二次世界大戦後の多国籍企業の対日直接投資過程」『国民経済雑誌』第196巻第1号。
- Montenegro Angelo(1993) "The development of Pirelli as an Italian multinational, 1872-1992" Jones Geoffrey and SchrÖter H. G. *The Rise of Multinationals in Continental Europe*, Edward Elgar.
- 武藤勲(1959)「ダンロップ五十年の歩み」『ダンロップニュース』。
- 日本ゴム工業史編纂委員会編(1950)『日本ゴム工業史』。
- 大月社会問題調査所(1934)『外国資本を繞る二つの紛争議例』。
- 杉山伸也, ジャネット・ハンター(2001)「日英経済関係史」杉山伸也, ジャネット・ハンター編『日英交流史 1600-2000 経済』東京大学出版会。
- 住友ゴム工業株式会社(1989)『住友ゴム八十年史』。「ジー・ダンロップ・ラバー・コムパニー(ファースト)リミテッド」閉鎖登記簿謄本。
- 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』第24巻第1号。
- Udagawa Masaru(1990) "Business Management and Foreign-Affiliated Companies in Japan Before World War II" Yuzawa Takeshi and Udagawa Masaru ed, *Foreign Business in Japan Before World War II*, University of Tokyo Press.
- Uyeda Teijiro(1938) *The Small Industries of Japan Their Growth and Development*, Institute of Pacific Relations.
- 横浜護謄株式会社(1959)『四十年史』。

【2008年9月8日受理】