

日中戦争前後の朝鮮における「科学的経営法」の導入

木村 健二

はじめに

1930年代から40年代半ばの時期にかけて、植民地朝鮮の商工業をめぐる経営状況は、ドラスティックな変化の時期であったといつてよい。それらは、日本本国の動向に影響されつつ、まず「産業合理化」という形で現れ、ついで「能率増進」、「科学主義工業」の導入、そして「合理的統制」の追求へと進んで行く。

ここでは、上記の内容からなる「科学的経営法」¹（以下カッコは省略）と呼ぶものが、いかなる事情のもとに、いかなる形態をとりつつ朝鮮社会に導入されていったのか、またその際に商工会議所などの経済団体がどのような役割を果たすのかに関して検討することを課題とする。それらを通して、もっぱら日本を経由してもたらされた欧米の「近代科学」が、朝鮮社会にいかにか定着するか、朝鮮社会にいかなる影響を及ぼすことになるのかについて検討する手がかりとしたい。

本章に関連する先行研究としては、「満洲国」に関する裴富吉氏の著作をあげることができる²。そこでは、「満洲における会社経営は『能率増進』・『産業合理化』の推進実行とはいっても、日本内地におけるものとは異質かつ困難な条件を必然的にかかえこんでいた」とし、侵略と戦争下での矛盾に満ちた能率推進であったとしている。しかし、分析の対象とする時期は、1940年代を中心としており、それ以前、あるいは非戦時期の異民族への能率増進適用の問題については、深く分析していないように思われる。さらに個別の能率指導家の関わりの部分で、朝鮮でも講演をした日本産業能率研究所長の上野陽一が取り上げられているが、彼の理論内容も深く掘り下げられてはいない。アメリカ仕込みの科学的経営法が日本で受容された際にどのような変容をとげたのか、それをさらに植民地社会に応用しようとする際に、どのように改良されたのか、そしてそれらは時代の進行のなかで、どのように変化していったのかを明らかにする必要があるといえよう。

なおこのほかに、百貨店のノウハウ移転という観点から、林廣茂氏、川端基夫氏や平野隆氏の研究が出されている³。しかしいずれも戦時期に関しては言及されていない。

以下、時期を日中戦争の前後で二期に区分し、とくに商業経営の分野に限定し、科学的経営法が日本においてまずどのように展開したかをみ、そのうち朝鮮の日本人や朝鮮人の経営体へ

¹ 「科学的経営」は『客を惹く法』のなかで佐藤傳衛が用いた用法を踏襲したもので、もっぱら商店経営における「科学的管理法」の導入ということを念頭に置いて使用している。なお、後掲伊藤重治郎『科学的商店経営法』1938年も参照のこと。

² 『満洲国と経営学—能率増進・産業合理化をめぐる時代精神と経営思想—』日本図書センター、2002年。同書は全7部15章からなり、600頁を超す大著である。なお、満鉄における「能率」の追求に関しては、高橋泰隆『植民地鉄道の経営史的研究』日本経済評論社、1998年が若干言及している。

³ 林廣茂『幻の三中井百貨店』晩聲社、2004年、川端基夫「アジアへの小売ノウハウ移転に関する考察—韓国・台湾への百貨店ノウハウ移転を例に—」『アジア経済』2003年3月、平野隆「戦前期における日本百貨店の植民地進出—京城（現・ソウル）の事例を中心に—」慶應義塾大学法学研究会編『法学研究』2004年1月。

いかに導入されていったのかを検討していく⁴。

なお、韓国における経営史の研究書のなかで、こうした問題に言及したものとしては、もっぱら社史に依拠しながら、京城紡織、柳韓洋行、和信、三養社などの経営形態に関して言及したものがある⁵。ただし日本の影響についてはほとんど触れられておらず、また戦時統制の進行過程における科学的経営法の展開についても関連づけが弱いように思われる。

1. 日中戦争以前における「科学的経営法」の導入

1) 「京城商工振興叢書」の成立

1920年代初頭より30年代にかけて、日本本国政府においては、金融恐慌直後の1927年5月、商工審議会官制を公布し、そのなかの審議項目に販売の改善方策の検討を盛り込む。同審議会が翌28年9月にまとめた「消費経済改善策」には、「おろし売値段と小売値段との間に存する開きを縮小すること」が第一番目に掲げられていた。続く昭和恐慌下の29年12月、「小売制度の改善に関する方策」が出され、経営の合理化が模索された。さらに満洲事変以降になると、商工省臨時産業合理局内に設置された臨時産業審議会によって小売商改善に関する調査が実施されていく⁶。

これらの動きを受けて、各地自治体や商工会議所では、講演会を実施し、その内容をパンフレットにして発行・配付していく。そうしたもののうち、東京商工会議所商工図書館に所蔵されていた、各地自治体・商工会議所発行の商店経営合理化関係パンフレット類をリストアップすればく表1>のようになる。もっぱら日本産業能率研究所員や商業関係雑誌社の主幹などが講師として招聘されている。

さらに1928年に設立された日本商工会議所では、雑誌『産業合理化』を1930年12月から36年3月まで20号にわたって発行する。そこでは、「世界的不景気の影響に直面し、金解禁後の我国産業の建直しを図るため」ということから産業合理化運動を行うとし、具体的行動として、全国主要都市十数カ所における講演会の開催、合理化指導員養成のための講習会の開催、米独等外国資料55冊の翻訳・発行、パンフレットの発行、その他標語の募集、ポスターの作成・配布、合理化資料展覧会の開催などを行っていく⁷。

なお日本本国の産業合理化運動は、生産方面にとどまらず、消費経済の合理化運動へと踏み

⁴ なおこの時期区分については、拙稿「朝鮮における経済統制の進行と経済団体」『戦時下アジアの日本経済団体』日本経済評論社、2004年を参照のこと。また、本稿の1の部分には、拙稿「植民地下朝鮮における『科学的経営法』の導入—京城商工振興叢書1—8を素材として—」『龍谷大学経営学論集』第43巻第1号、2003年6月も参照されたい。

⁵ アンジュンシクほか『経営学ニューパラダイム:韓国経営史』ソウル・博英社、2002年。同書第2章は「日帝植民地期企業経営の生成と変遷(1910-1945年)」と題して、企業経営形態、企業組織構造、主要企業家と経営理念、企業経営管理制度(会計・財務、人事・労務、生産管理、マーケティング)などについてまとめられている。社史としては、もっぱら『京城紡織50年』1969年、『三養50年』1974年、『柳韓50年』1976年、『和信五十年史』1977年が利用されている。

⁶ 通商産業省編『商工政策史』第7巻、1980年、165～193頁。

⁷ 『産業合理化』第一輯、1930年12月、117～122頁。日本商工会議所では、このほかに「国産愛用運動」をあげ、以後これらを二大運動として展開していく。

込んでいく。それは、消費の実際需要に基礎を置かない生産計画や、消費の合理化の伴わない生産の合理化は十分な成果を挙げ得ないという認識から必要視されたものであった。その内容としては、積極的に消費を有効にするということで、生活改善、瓦斯の経済的使い方、贈答品の改善、メートル法導入、栄養料理経済料理の薦め、味噌醤油の合理的消費、被服の選定と保存整理、缶詰料理、住宅及び台所の合理化、化粧品消費の消費合理化などがあつた⁸。

<表1> 各地自治体・商工会議所発行「商店経営合理化」関係パンフレット一覧

編者	シリーズ名	刊行年	著者	タイトル
横浜市役所・ 横浜商工会議所	商店経営講座講演集	1931	後藤達也 ほか	店員の訓練と顧客奉仕
神奈川県商工課	経済大講演会講演集 (『商工時報特別号』)	1934	清水正巳	これからの商店経営法
大阪府立産業能 率研究所	販売管理委員会報告	1934		
日本商工会議所	小売商業振興委員会資料 全15冊	1935		小売市場に関する資料
京都商工会議所	商店経営に関する資料	1937		顧客心理と接客態度
東京商工会議所	商工パンフレット第二輯	1937	吉田義輝	あらゆる商売の外交秘訣
東京商工会議所	商店経営指導講座	1937	上野陽一 伊藤重治郎 喜多村実記 後藤達也 加藤恭太郎 長岡逸郎	科学的商店経営法 百貨店と連鎖店 自由連鎖店の実際 外交販売と其指導方法 店員の訓練と待遇 広告宣伝方法

出典：東京商工会議所編『和漢図書分類目録』改訂版(1937年)及び『追加』一～五(1938～1942年)をもとに作成。

⁸ 『産業合理化』第十輯、1933年5月、144～151頁。

<表2> 京城商工会議所・京城商工振興叢書一覧

	著者・講演者	役職	タイトル	発行年月	頁数
第一輯	賀田直治	京城商工会議所会頭	京城商工業繁栄の道	1936年1月	30
第二輯	佐藤傳衛 (京城府と共催)	日本能率連合会委員 雑誌『小売商店経営』 主宰	客を惹く法	1936年3月	39
第三輯	伊藤正愨編輯	京城商工会議所理事	青年実業座談会録 (商業経営と商業道徳に就いて)	1936年3月	87
第四輯	上野陽一講演	日本産業能率研究所 所長	店員の使ひかた	1936年6月	50
第五輯	清水正巳講演	雑誌『商賣』主幹	繁昌を掴み得たる商店の実際	1936年7月	49
第六輯	國井喜太郎	商工省工芸指導所所長	内地に於ける工芸指導機関と工芸産業・工芸商品の作り方	1936年10月	50
第七輯	伊藤正愨編輯	前掲	商工業者の税務知識	1937年1月	78
第八輯	渡邊玄述	中外商業新報社商店課長	我が国小売商の動向	1937年2月	26

出典：学習院大学東洋文化研究所「中央日韓協会・友邦協会文庫」所蔵。

こうして朝鮮にあっても、経営改善や産業合理化、さらには生活改善などの動きがほぼ同時期にみられるようになる。<表2>に示すように、1936年の年頭から発行され始めた「京城商工振興叢書」は、『京城商工会議所二十五年史』の記述によれば、直接的には前年1935年の9月17日より4日間にわたり開催された「商店経営講習会」に端を発するものであったとみられる。それは、京城府と共催で、講師に東京市嘱託の佐藤傳衛・園田理一を招聘し、あわせて府内十余商店の打診批判会を行ったものであった。翌36年1月には第二回を開催し、産業能率研究所所長の上野陽一、名古屋市主事の金子有造を講師として招聘している。

さらに京城商工会議所の同上書中の「重要事業日誌」をたどってみると、1920年代のはじめころより、第一次大戦以降の消費の大衆化、あるいは大戦後の社会生活緊縮への対応ということで、「むだせぬ会」の組成(1921年3月)、「広告資料展覧会」主催(1923年4月)、「窓飾競技会」主催(1923年10月、24年7月)などを行っている。さらに20年代後半に入ると、購買組合批難・反対運動(たとえば1926年の殖産銀行購買組合首脳との懇談や28年鉄道局共済組合への仕入商品特惠運賃反対、さらには29年調査委員会の設置)が現出し、そこから、1930年10月の小売商店主・従業員を対象とする商業講習会の開催(講師は『商店界』社長清水正巳ほか)、1931年の商業部会提案による自衛策としての物価引下、顧客吸引策の改善、さらに同年9月中小商業振興対策委員会の設置(商取引改善・物価調節・商店経営改善の三部門を研究、11月6日に12項目の打開策を決定)などがあり⁹⁾、自治体と一体となった商工会議所の熱心な経営改善推進の動きをみる

⁹⁾ 以上の経緯は「重要事業日誌」伊藤正愨編『京城商工会議所二十五年史』1941年、29～57頁を参照。

ことができ、そうした流れのなかに先の商店経営講習会も位置づけることができよう。

なお、京城の勤儉奨励社から1930年に『消費経済生活の合理化』という本が刊行されている¹⁰。同書では『勤儉読本』の姉妹篇として、合理的予算、上手な買物、無駄征伐、合理的消費生活、国産品愛用、お金の貯め方などが指南されており、朝鮮にあっても消費の合理化が唱道されていたのである。

2) 商工振興叢書の特徴

以下では、<表2>に示した「京城商工振興叢書」一～八をもとに、アメリカ流の科学的経営法というものがどのように推奨され、しかしそのなかみをたどっていくと日本の様相を呈していたり、あるいは朝鮮的特徴を有していたりする側面を拾い出してみよう。

①科学的経営法の導入

まず、日本本国において、明治末期から大正初年以降にかけてアメリカより導入された「科学的管理法」と呼ばれるもののうち、商店経営に関連してその内容を反映しているとみられるものを先の商工振興叢書中より抜き出すならば、以下の諸点となるであろう。

すなわちまず、上野陽一が「能率」と翻訳したことで有名な efficiency を随所に使用しながら説明がなされている。賀田直治(京城商工会議所会頭)¹¹は『青年実業家座談会録』でこの点を、「無理せず無駄せず中をゆき、標準的に仕事をして行くことが能率の原則である」というように引用・紹介している。そのほか同書では、佐野彦助(佐野彦商店)は、その人の特長に応じた仕事をさせるのが店の「能率」からして都合がよいとし、井上日出男(井上商店)はその日の仕事の分量を朝店員に見せることで「能率」が向上するとしている。本来、作業上の動作などを問題にする際に使用していたことと比べると、やや広い意味で使われていることがうかがえるが、この時代に能率という言葉は、「文化」などと同様に朝鮮社会でもかなり広範に使用されていたことがうかがえる。

つぎに自店の営業実態を冷静に把握するべきであるということが各所で指摘されている。たとえば『客を惹く法』では、売上増加と必要経費の相互関係の見極めや取扱商品の選定の仕方が述べられ、『店員の使ひかた』では、何より自己診断書にもとづく数量化された改善策が提示されていること等である。また『青年実業家座談会録』においても、自店の経営実態を統計的に掌握して経営方針に活かしている事例などが紹介されている。

このほか、経営スキルの側面で新規の方法が提示されている点として、『客を惹く法』における理髪店のお客紹介カードの利用やグリコのキャッチコピーの例、『店員の使ひかた』における「自己診断書」を利用した客観的現状把握や商品の用途と特色をショーカードを使って明示する例、『繁昌を掴み得たる商店の実際』における図解による店内の配置例、そして『商工業者の税務知

¹⁰ 著者は尾崎關太郎となっているが詳細は不明である。

¹¹ 賀田直治(1877年生まれ)は、東京帝大農科大学を卒業後台湾総督府殖産局に入り、のち台湾・朝鮮で企業活動を展開した賀田金三郎の養子となり、賀田組傘下の朝鮮皮革株式会社の社長などを歴任し、京城商工会議所の会頭は1932～39年まで務めた。著作も多数にのぼっている。

識』にみられる納税方法とその考え方に関する事例などである。また『繁昌を掴み得たる商店の実際』におけるお客の買物心理の違いによって販売方法を考案するというやり方や、『青年実業家座談会録』において命令系統を秩序立てておくことが働きやすくするコツであるとしている点、小売商店を専門店化することなども科学的経営法ということができであろう。そしてこうした科学的経営のための啓蒙的講演がラジオを通して行われることもあった(賀田直治の『京城商工業繁栄の道』中の「昭和十年、朝鮮経済界の展望」)¹²。

こうした科学的経営法は、座談会での朝鮮人の発言をみる限り、ただちに朝鮮人側に導入されたとは言いがたいが、一定の影響を及ぼしたであろうことは、後述する和信百貨店の経営方法などをみる限り推測できる。しかしその場合も、日本人を通じて持ち込まれたこと、そしてそれが以下に見る日本の特徴をまといながら導入されたことによって、受け入れ側の朝鮮人にとっては、きわめて複雑な状況下に置かれることになったことに留意する必要がある。

②日本の特徴

日本の特徴については、上野陽一の『店員の使ひかた』や『青年実業家座談会録』が多くのことを提示している。すなわち前者では、まず店員が「将来自分の仕事をやるために店に雇われるのである」と位置づけ、それに見合う給与と待遇を相当に行き届かせるべきとし、また店員に研究改善の仕組み、具体的には店主かあるいは店員の古株が議長となって行う相談会などの場を作ってやることとしている点があげられる。つまり温情主義のもとでボトムアップのルートを形成しているということである。さらに「能率」の原則は孔子や釈尊の教えにも合致するとし、商店経営を仏教の根本思想である三寶になぞらえたりもしている。そうした観点をベースに、始業前の朝礼や黙祷・勤行をやって精神を緊張させ、仕事の区切りをつけさせることを推奨する¹³。

また後者では、座長の賀田直治によれば、「商工業経営の根本も結局技術以上、精神に在ると思ふ」としたうえで、伝統的日本精神に技術が結び付いてこそ、「親切に熱心に、義理人情を重んじ、相手に対する同情の念もあり、不徳のことは出来ない」などの行動につながるとする。そして現代の障害の多い時期に対応すべく「心田開発¹⁴」に努め、神仏に帰依しそれぞれの持ち分を全うすれば店舗は段々改善されるとする。

青年実業家の経営理念で特徴的なことは、まず「人の和」という点が強調され、使う人と使われる人とが身命を共にするというような、労使一体的考えが提示されている点である(宮林得三郎—宮林商店、小林幹三—株式取引所)。それがまた店員の待遇や養成策にも反映されており、主人と店員で利益を分かっている(宮林前掲、三田昌夫—小売商・三田政商店、近藤安吉—近藤安吉商店、小林前掲)、というような主張につながり、そうしたところから、経営改善のための店員

¹² 朝鮮におけるラジオ放送は、1926年に京城放送局が開局し、翌年放送したのに始まる(津川泉『JODK 消えたコールサイン』白水社、1993年)。

¹³ 上野陽一の東洋思想への接近に関しては、斎藤毅憲『上野陽一：人と業績[生誕百年記念]』産業能率大学、1983年を参照のこと。

¹⁴ 「心田開発」とは、二宮尊徳の思想に由来し、近年の障害の多い時期において、従来持っていたものだけでは足りないということから、精神を充実強化するために唱えられるようになったものである。

会議がもたれる土壌も形成されていく。

なお商業道德に関しては、賀田直治の問題提起によれば、「契約通り実行する」、「正しく約束を守る」、「取引なり決済を正確にやる」など、基本的な点があげられており、とりたてて日本の特徴というようなものではない。しかもそれが国際貿易をやるようになって非常に重要になったとしている。しかし、それを実行するうえで「自利利他」という仏教用語を持ち出したり、「自分がよくすれば人もこちらをよくしてくれる」など、相互依存関係をあげている点に日本の特徴をみることができよう。

最後にこれらの日本の特徴を付加した経営改善策の実行に際して、源頼朝・豊臣秀吉・二宮尊徳など日本史上の人物を引き合いに出して語られることが多く、とくに秀吉の草履取りの話などは朝鮮人側にとって、スムーズに受け容れられる話ではなかったであろう。

③朝鮮の特徴

ここでは、まず改善の対象となる朝鮮の現状がどう把握されているかを検討し、それをいかに改善しようとしているかに関する見解を整理してみよう。

朝鮮における経営の実態については、各講演者が日本から招聘された者である場合が多く、必ずしも実態を掌握しているとはいえない部分もある。そのなかで『客を惹く法』では、「欠点だらけ、すきだらけ」と酷評しており、また『店員の使ひかた』では、ネフダが少なく、品物に関する説明が殆どついてないとしている。さらに定価のあいまいさなども指摘されている。

『青年実業家座談会録』では、思惑に走る、安心して品物が取れない、決済や取引が確かでないなど、上述した商業道德に関連する事項が数多くあげられている。これに対して小林幹三は自分たちの親爺時代にできるだけ多く金をとって行く、「ぶったくつちまえ」という風潮があったとしている。

以上はもっぱら、朝鮮における日本商店に関する特徴といえるが、民族問題に関しては、賀田直治は少し抽象的であるが、「朝鮮に於いては内鮮人兄弟であるという考で経済の点に於ても、需給の上からも内鮮人が共にやり、その間に於ける統御法をよく考え、それが巧く行くようにしなければならぬ、その点で内地より一苦心要る」とし、また宮林得三は「朝鮮という土地は昔から混然とした歴史を有っておる。それに加えて日鮮支三国の商売人がおるといふ人種的な関係もあって、一律に内地の商業道德を以て律して行くことは困難ではないかと考えられる」とし、いずれも朝鮮における「民族的特殊性」の存在を指摘している。もともとその場合も、賀田にみられるように、「朝鮮はまだ新規な所で、伝統といってもそう大して深いものがある訳でないのだから、これを打開するのは何でもないことでもあります。(中略)伝統の関係がないのですから、やろうと思えばいいことは何事も出来る朝鮮である」として、朝鮮側の伝統というものを認めない発言もみられるのである。さらに『工芸商品の作り方』においては、朝鮮の工芸品の開発を推奨するのであるが、それは輸出向けにするべきとし、あくまでも日本本国優先という方針が全面に貫かれている。

こうしたなかで朝鮮人側の受け止め方についてみると、先の青年座談会には呉桂善(商品相場・二和商店)、蘇玉英(石油ガソリン類取扱・銀座商店)、金徳銀(羅紗取扱・三一商会)の三名が

出席していた。そのうち蘇玉英は、店員の休暇について朝鮮社会に応じた取らせ方をしており、また店員養成についても、店主自ら範を示したり、店員に自ら出資している店のように考えさせ、日曜日には座談会を開いて意見交換を行わせたりしている。呉桂善は仕事のなかみを説明して仕事に責任をもたせるようにし、主人も店員も「一身ママ団体」になって働く気分を醸成させるとしている¹⁵。商業道德については、呉は皆が堪え忍ぶ、日本語でいう「辛抱する」ことが肝要とし、金徳銀は信用を得ること、商品をきちんと研究すること、定価主義でやることをあげ、蘇は商業道德こそ我々の生命だとし、売買後の責任まで持つようにすべきとする。つまり、朝鮮社会の特徴を一定でいどふまえつつも、日本的な方式を取り入れながら、「科学的経営」方式になじんでいっているという、たいへん複雑な状況の中で進行していることがうかがえるのである。

2. 日中戦争以降の「合理的統制」

1) 日中戦争直後の動向

日中戦争が勃発すると、日本本国政府はあいついで経済統制策を実施し、総動員体制を構築しようとする。具体的には、1937年の臨時資金調整法、輸出入品等臨時措置法、そして1938年の国家総動員法などである。その過程で物価統制政策も実施されるようになる。

こうした動きをうけて東京商工会議所では、1938年に「商業経営指導講座」全8冊を刊行する（〈表3〉を参照）。その第三巻「はしがき」によれば、個々の業者に対し時局を正しく認識し、「国策に副う所の合理化経営」を目指さなければならないとする¹⁶。そして具体的方策として、やはり同巻に収められた商工省小売業改善調査委員会委員・伊藤重治郎の「科学的商店経営法」によれば、「水も漏らさぬ計画を立て、絶対に遣り損ひの無いようにして進むこと」を科学的経営法というとし、第一、数字に依って確実に自分の店の営業成績の実状を知ること、第二、右の正確なる数字を基礎として始終次の営業期間に対する予算を作ること、第三、右の予算に従って忠実に実行すること、第四、実行の成績と予算とを対照して双方合致するように適切なる方法を講じて往くこと、があげられている。

もともと当初は、「支那事変勃発以来」の情勢下で、「我が中小商業は配給統制、消費節約等に依り其の経営に影響する所甚大であって、最早旧式の経営では其の維持すらも至難である¹⁷」というように、統制の進行に対応した経営の合理化という性格のものであったといつてよい。

¹⁵ 「人和」とか「一身ママ団体」を日本の固有の特徴とみるかどうかは微妙なところである。後述する和信は「内和外信」を経営理念に掲げているし、柳韓洋行では、「人和団結」を経営理念に掲げ、またその経営理念から1936、37年に「従業員持株制」を採用している（前掲『経営学ニューパラダイム：韓国経営史』41、63頁）。しかし、最近の日韓の経営編成原理を比較検討した尹淑鉉によれば、日本が「会社本位集団主義」であるのに対して、韓国は「個人本位集団主義」と定義しており（同『企業経営からみた韓国と日本「現代」と「日立」の比較研究より』みずのわ出版、1999年、104～121頁）、両者の理念には相違のあることを理解すべきであろう。

¹⁶ 東京商工会議所編『商業経営指導講座』第Ⅲ巻、「はしがき」、1938年9月より。

¹⁷ 同上、「はしがき」より。

<表3> 東京商工会議所の「商業経営指導講座」パンフレット(1938年10月)

巻数	肩書き	講演者	タイトル
第一巻	商工省商務課長	安田元七	商業組合組織と経営
	内務省東京地方技術委員会技師	石川榮耀	商店街の構成
第二巻	日本興業銀行調査課長	工藤昭四郎	中小産業金融制度
	庶民金庫企画課長	井関孝雄	商店の金融方法
第三巻	日本産業能率研究所長	上野陽一	商品管理
	商工省小売業改善調査委員会委員	伊藤重治郎	科学的商店経営法
	中外商業新報社商店課長	福富恒樹	団体的商店経営法
第四巻	明治大学講師	栗屋義純	経営統計
第五巻	弁護士	大室亮一	商店必須法規
	日本大学教授商学博士	井上貞蔵	店員給与及福利施設
第六巻	日本産業株式会社	田中要人	販売及仕入の方法
第七巻	商店経営研究所長	清水正巳	外交販売術
	正路喜社考案部長	野元伊太郎	広告宣伝方法
第八巻	川喜田店舗研究所長	川喜田煉七郎	店舗設計及陳列
	東京電気株式会社照明学校長	関重廣	照明知識

出典: 山口大学図書館及び釜山広域市立市民図書館所蔵。

朝鮮にあっても経済統制政策は、商業組合令など若干の遅れをとめないながらも、日本本国とほぼ同様に実施されていく。まず総督南次郎は、日中戦争勃発直後の1937年7月13日、在京城新聞関係幹部20名、在京城財界実業界有力者40名、中枢院顧問及参議35名を招致し、官民協力一致して事に処すべきことを訓示する¹⁸。さらに7月15日には第一次、8月20日には第二次臨時道知事会議を招集し、「時局は相当長きに亙ものと覚悟¹⁹」すべしとする。そして8月3日には暴利に依って私腹を肥やさんとする不徳義漢の輩出を取締る為として、暴利取締令を公布(1937年府令第60号改正)、9月28日には臨時輸出入許可規則を公布し、甲号～輸入制限、乙号～輸入禁止、丙号～輸出禁止の品目指定を行う。10月15日には臨時資金調整法施行規則を公布する。金融事項については総督が管掌すること、金融機関の範囲を銀行・信託会社・保険会社・東拓・金融組合連合会とすることが定められる。

中小商工業政策に関しては、殖産局商工課長・西本計三は、工業については、第一に時局に鑑み、国策上重要な工業について振興策を講じ、第二に中小工業の振興を図るとともにあわせて大工業との調整的発達を図り、第三に熟練工の積極的養成を図り労働効率の昂上を促し、第四に工業の合理的分布を図り、第五に工業の統制を図るべしとし、商業及び貿易については、対外貿易並に通過貿易の振興を図るため、(イ) 海外直通航路の設定、(ロ) 輸出港における集荷施

¹⁸ 「非常時局と朝鮮」『朝鮮』朝鮮総督府総督官房文書課長発行、1937年9月、136-137頁。

設の拡充、(ハ) 対満対北支関税制度の調整、(ニ) 輸出補償制度の設定、(ホ) 国外市況の調査並に商取引の斡旋、(ヘ) 輸出品検査制度の拡充等を図るべしとする。最後に、中小商業経営の合理的改善策を講ずるため、(イ) 商業組合制度を設け其の共同施設に依り商品の仕入・保管・運搬等の経済事業を行はしめ、以て大企業の有する利便を享受せしむるの外、組合員の営業に関する統制並に指導・研究・調査及金融の施設等に依り業界の改善を図ること、(ロ) 資金融通損失補償制度を設け、金融機関の中小商業者等に対する資金の融通に付ては其の損失に対し一定限度の補償を為し、「以て事業資金融通の円滑を図る等」について助成策の必要であることを認めているとしている²⁰。とくに中小商業経営の「合理的改善策」について言及し、その方法として、商業組合を組織すること、資金融通損失補償制度を設けることを言明しているのである。

これを受けて朝鮮商工会議所会頭・賀田直治は、「事変下に於ける朝鮮中小商工業の実状と生活改善に就て」で、中小商工業は従来より、①同業者の過多と無統制、②経営の不合理、③資金の枯渇等と大企業と購買組合との挟み打ちによって頗る苦しい状態に置かれていたが、日中戦争以降、物資の獲得難、原料価格の暴騰、職工賃金の騰貴等によって中小工業者が、商品の入手難、仕入難、金融難、消費減退等によって中小商業者が、ともにいっそう経営難に陥ったと分析する²¹。こうした趨勢のなかで朝鮮商工会議所は「時局に対する宣言」を声明し、物資の消費節約、物資の活用、廃品の回収、貯蓄の実行、生活の刷新、物価騰貴の抑制に対する協力、生産の増進、取引改善、経営合理化の断行などを行い、生業報国に邁進すべしとする。さらに京城商工会議所は、<表4>に示す「商工振興叢書」の続編を刊行する。商業経営に関連するものとしては、第11輯で「朝鮮北支事件特別税解説」を、第12輯で「時局と能率増進」を、第13輯で「暴利取締・物品販売価格取締、公定物価に就て」を刊行している。こうして、官民あげての「合理的統制」がめざされていったのである。

<表4> 京城商工会議所・「京城商工振興叢書(続)」一覧

第九輯	工場経営改善の着眼点に就て	1937年4月
第十輯	工場経営改善の具体的方策	1937年5月
第十一輯	朝鮮北支事件特別税解説	1937年8月
第十二輯	時局と能率増進	1938年1月
第十三輯	暴利取締・物品販売価格取締、公定物価に就て	1939年1月

出典:『京城商工会議所二十五年史』1941年、「京城商工会議所刊行図書目録」中より作成。

この間、朝鮮においても国民精神総動員体制が敷かれ、政務総監大野緑一郎は、教育勅語・

¹⁹ 同上、143頁。

²⁰ 西本計三「時局と朝鮮の商工業」『朝鮮』1938年3月、27～28頁。

²¹ 賀田直治「事変下に於ける朝鮮中小商工業の実状と生活改善に就て」『朝鮮』1938年10月、68～69頁。このほか、物資の合理的使用、代用品の生産、廃品の更生、多角の経営、業態の統制、主従の温情、技術の向上、その他あらゆる方策に邁進しなければならないとしている(同稿、72頁)。

戊申詔書・国民精神作興に関する詔書にもとづき、皇道精神で邁進しなければならないと説き²²、先の賀田直治も、国民精神総動員の根本は精神に帰するとして、「日本精神の生活具現」に邁進すべしとする²³。ただしその実態は生活レベルのものが主であって、いまだ経営方式そのものに影響を及ぼすようなものではなかったといつてよい。

2) 「新体制」以降の動向

1940年後半以降になると、日中戦争の長期化、ヨーロッパにおける大戦の勃発によって、日本本国では近衛新体制の名の下に、1940年10月大政翼賛会を発足、高度国防国家体制の確立がめざされ、自由主義的態度の一擲、万民奉公・公益優先の国体精神が唱道される。

朝鮮にあっても、それまでの国民精神総動員朝鮮連盟から、同年10月に国民総力朝鮮連盟が結成され、経済団体はますます総力戦体制への奉仕を主眼とするように再編されていく。そして、「京城商議主催の時局経済対処懇談会は昨日本府道、府業界側より出席し、官民一致の合理的統制に就き協議を行った²⁴」とあるように、京城商工会議所のリーダーシップのもとに「合理的統制」の方策が検討され、また、「新体制下自由主義に立脚する旧来の商業倫理を一擲し経済新体制理念に基づく新商業道徳を確立すべく八日京城商議に於て本府側関係官外関係員参集協議せり²⁵」とあるように、「新商業道徳確立」が官民あげてめざされることになる。

こうして朝鮮における経済団体は、国民総力朝鮮連盟に包含され、ひたすら国家奉仕の道へ邁進させられる。1940年10月の臨時道知事会議における総督南次郎の訓話はその点を簡潔に表している。すなわち、「都市地帯に於ては商工会議所を始め各種の同業団体組織等が存在し、其の当初の目的は商工業者として共同の利益を増進するにあつたのであるが、戦時下に於て国家全体の利益を無視して単り商工業者のみの利益が存在し得ざる事実が自覚されるに伴ひ、近時夫等各種団体の間にも、進んで経済国策への協力即ち公益優先原則支持への動向を示し来つたことは欣快とする所であると同時に、此の風潮は更に其の組織の完成に依つて徹底を図るの必要あり、当然国民総力体制中に包含せられて国家奉仕への道に導くことと致さねばなりませぬ²⁶」とある。そして具体的には、1940年に商店街に対する統制強化、商品券の発行制限、内覧会・展覧会の制限、外壳制度の制限、営業時間の制限、国債抱合販売などが実施されていく²⁷。1941年3月には懸案の商業組合令が施行され、その方針として「配給の円滑並に公正を図る上に特に緊要と認められる物品販売業の配給機構整備方面より着手する」とともに、「物品販売業者を国策線上に動員、国家的配給機関としての使命を達成せしむるべく経営の合理化と配給能力の向上を図り公益優先、職域奉公を根本理念とする新商人道を実践せしむること²⁸」とあるように、国

²² 大野緑一郎「国民精神作興週間の本旨」『朝鮮』1937年12月、2～8頁。

²³ 賀田直治前掲稿、73頁。

²⁴ 『京城商工会議所経済月報』(289)、1940年2月、129頁。

²⁵ 同上、(307)、1941年8月、65頁。

²⁶ 「臨時道知事会議に於ける総督訓示要旨」『朝鮮』1940年11月、63頁。

²⁷ 「商店街の統制強化さる」『朝鮮』1940年9月、104頁。

²⁸ 「商組の組織指導並に運用方針」『京城商業会議所経済月報』(303)、1941年4月、82頁。

益優先で「新商人道」の実践が目指される。

この間、1941年度の京城商工相談所の事業計画をみると、「商店経費切下運動、工場無駄排除、企業の合理化、転失業指導に全力を傾注し、商、工、金融、その他各部門別に専門的権威者を委嘱、時局に喘ぐ中小商工業者の維持振興策に万全を期す²⁹」とあって、合理的経営がめざされたことがうかがえる。同年6月には、運送事故の原因となる荷造包装の積極改善のため、荷造包装協会を設立し、さらに同年11月には、商工業経営の合理化を計るため、府内商工団体及業者有志を以て京城能率協会を新設する³⁰。42年7月には京城商工会議所主催で店員錬成講座も開設している³¹。

このようにこの時期、合理的経営の動きが著しいが、その根底的考え方は、田村浩朝鮮商工会議所理事(経済学博士)が、中小工業に関する言及ではあるが、「適正物価の樹立が急務中の急務であるが、これが根底には前段に於て述べた営業の利潤第一主義を排して公益主義を建前とし、価格を引き下げる必要があらう。それと同時に生産技術の改善による生産費の引下げを心掛くべきであって、是により製品価格の低下を招来させ、貿易上に於ける競争力を培はなければならぬと考へる。生産技術の改良改善はそれ自体半島中小工業界の標準を全般的に引き上げることになるのであって、これは結局業者自身を救ふことになるのである³²」と指摘するように、公益主義を建前とする価格引下げ・生産技術の改善を行い、その結果として中小工業界の標準が全般的に上げられるというのである。また賀田直治前会頭は、1942年に実施した前掲の「幹部店員錬成講座」において、「新商道に就て」と題して講演を行っている。そこでは、「銃後の物資配給をお国に代って代行する人々を作らう」というのがこの講座の目的であること、「利己営利、自由経済といふ所の邪念を拭ひ捨て、公益優先の皇道経済」に基いて国家の御役に立つことが必要とする。そして、「新商道といふものも、もっと昔の商道といふことをよく知ってそれに立還り、混りけのない、邪しまのない所の皇道商道とか、皇道経済とか、士魂商才といふ所まで立還りたいのであります。併し実行の前には無駄を排除し、物を有効に使ふやうに技術化する。科学化するといふやうな日本人の長所を造り出し、この現実をよく処理して行くことに付て勇猛果敢に実行する」ことが肝要とする³³。つまり、技術化・科学化を図りながら無駄を排除し物を有効に使うという日本人の長所を造り出しながら、利己主義を離れ公益優先の皇道経済に立ち還る必要があるとするのである。そこにこそ英米の自由主義・利己主義的な思想も克服でき、また華僑に優る新商道を提示でき、そうしてはじめて今後の東亜共栄圏の諸民族を指導する道義的商道となることができるとする³⁴。

²⁹ 同上、(306)、1941年7月、85頁。

³⁰ 同上、(311)、1941年12月、63頁。

³¹ 同上、(322)、1942年11月。

³² 田村浩「半島における中小工業」『朝鮮』1940年8月、12頁。

³³ 賀田直治「新商道に就いて」『京城商工会議所経済月報』(322)、1942年11月、1～18頁。その際に立ち還るべき昔の商道＝固有道として、渡邊崋山の「商人八訓」、すなわち①朝は召使ひより早く起きよ、②拾両の客より百文の客を大切にせよ、③買主が気に入らず返しに来た時は売る時より丁寧にせよ、④繁昌するに従つて益々儉約にせよ、⑤小遣ひは一文より記せ、⑥開店の時を忘れるな、⑦同商売が近所に出来たら、懇意を厚くし互ひに励めよ、⑧出店を開いたら三箇年は食糧を送れを引用し、これらが現在もすっかり当てはまるとしている。

³⁴ 賀田は『科学主義工業』にも論文を寄稿している。そこでは、「半島工業を建設するに必要な重点如何」として15項目あげているが、その第11番目には、資源調査並びに工業試験研究を拡充し、工業の科学化、能率化に努

3. 個別経営事例分析

ここでは、戦時統制が進行していく過程で、日朝両民族の百貨店・輸入商がどのような対応を示していくのかに関し、いずれも京城を拠点にしていた、丁子屋と和信、そして柳韓洋行に焦点をあてて検討しよう。

1) 丁子屋

株式会社丁子屋商店は、小林源右衛門が伊勢桑名に起こした武具装束店を、女婿小林源六が四日市→津→朝鮮・「満州」と移りつつ、洋服販売から百貨店にまで成長させたものである。

朝鮮進出の動機は、1903年、同じ近江商人ですでに釜山の巨商となっていた高瀬政太郎が、たまたま津に立ち寄り、朝鮮の視察を促したところに起因していた。おりしも日露開戦にあたり、二代目源六はただちに釜山開店を決め、京釜鉄道駅員の被服用達、韓国陸軍鎮衛隊の用達を引き受け、1904年4月に開店、京城にも同年九月に支店を設けた。

その後、統監府設置とともに制服類の用命を受け、総督府となっても継続する。1921年には株式会社組織とし、京城に本店を移している。さらに29年には、店舗改築とともに、百貨店営業にも進出し、35年には資本金50万円で「満州丁子屋」を創立している³⁵。

丁子屋の経営方式は、洋服(既製服)の大量生産のため、科学的能率増進の生産方法を考究し、分業式裁縫工場を新設したこと、毎日朝礼を実施し、明治天皇の「大御心」や社長の訓示である「心の光」を斉読したこと、「伝統的精神」として「明るい心」・「明るい店」・「買よき店」を堅持し、不平不満が起りそうになれば念仏三唱すること、また店頭にあつては、自分受持ちの品物の吟味、手入れや掃除をし、お客さんに付き添い相談相手となること、お客さんの小言は店の為と思うこと、お客さんを待たせてはならない、それはお客さんの活動を妨げることになり、ひいては取り返しのつかぬ国家の損害となることを認識すること、開店以来三十年間朝鮮の方々のご愛顧を受けて来た店であるので、格別朝鮮の御方を大切にせねばならぬので、言語風俗の違いより御感情を害せぬ様に注意せねばならないとし、最後に「今日百貨店の経営は最早単なる営利事業ではない社会に於ける極めて有用なる一機関であるから、その経営は公明正大でなければならぬ、従って之に従事する従業員も人格者であらねばならぬ」と結ぶ³⁶。仏教精神を基盤としつつ、科学的経営法をも取り入れ、さらに朝鮮人側への配慮も怠っていない点が特徴としてあげられよう。

戦時統制が進行する過程で丁子屋社長の小林源六は、1943年に京城商工会議所主催の配給問題に関する講演を行っている。そこでは、公定価格制度のもとで価格本来の需給調節機能を失い、適正かつ円滑な配給ができなくなっているとしたうえで、公定価格が適正でなく、指示価

むることをあげ、第15番目には、生産の拡充と配給の円滑と物価の調整とを良くすることをあげている。そしてこれらを実行するにあたって、東亜全局に対する大乘的観察、自己本位に偏倚せざる大乘的考慮、適地適業の妥当なる見解に立脚すべきとする。つまり科学化を推進するが、その目的はあくまでも東亜全局を考慮しつつなされなければならないとするのである(賀田直治「朝鮮の工業建設とその特殊性」『科学主義工業』1940年6月号)。

³⁵ 丁子屋については、拙稿「解題: 丁子屋小史」『社史でみる日本経済史 植民地編11(下)』ゆまに書房、2002年、を参照のこと。

³⁶ 株式会社丁子屋商店編『丁子屋小史』1936年。

格・許可価格・査定価格等の認可・許可、査定手続が渋滞しており、配給方法決定が手間取っているため、市場に対する供給を著しく阻害していると分析する。そして、企業整備の結果資金の行き場がなくなり、また買漁り買占めの一般的風潮によって購買力が増加しているが、戦力増強のための消費でなければならないとする。さらに従来の経済統制は「法の網」と「道義心」に頼り過ぎており、そのような取締強化・精神運動だけではだめで、自由競争に代わるべき「職能競争」をするべきだとする。具体的には、公定価格より安く売り、公定規格より良い品物を売ること、なるべく少ない設備なり又人員によって配給能率を考慮することを対策として掲げ、これこそが末端配給機構の基本原則であるとする³⁷。戦時統制下で、科学性を盛り込み能率を考慮した「職能競争」という新しい原理を提示し、そうした側面から戦力増強に貢献しようとしている点がみてとれよう。

2) 和信

和信は、1903年に平安南道龍岡の富農の家に生まれた朴興植が、1926年に京城に出て資本金25万円で始めた鮮一紙物株式会社にその起源をもつ。紙業界を牛耳るようになった朴興植は、1931年9月、申泰和が経営していた金銀美術品専門商・和信商会を引き受け、株式会社和信商会を立ち上げる。そして店舗を増改築し、施設を刷新し、商品を充実化させ、あまねく人材を求め、店員を訓練して、ついに朝鮮人初の近代的百貨店を開設するに至る。翌32年1月に東隣に開設した東亜百貨店(代表＝崔楠)と熾烈な競争を演じ、半年後の7月にこれを買収、朝鮮人側随一の百貨店として多くの朝鮮人客を集め、解放後も1980年代まで存続する³⁸。

この和信百貨店は、科学的経営を体現したものとして注目されている。まず人事管理面においてみると、①毎週一回の「朝会」を開催し、訓話・講話・注意事項などで全社員を教養・訓練し、②やはり毎週一回ずつ開く「部会」では、第一線の店員と各部署の事務員が一座に集まり、前の一週間の業務に関して討論し、過誤を正しくつかませ、③土曜日と日曜日を除いて毎日開く「食堂会」では、重役・部長・代理・主任の参席のもとに、業務上の打ち合わせと事業計画などを論議させ、④全社員は小冊子である「社・店員服務規定」を常時携帯し、これを熟読することによって、各自の人格を修養し、規律的職務を勤行し、奉仕の実を期すことができるようにし、⑤毎年重役から主任級に至る幹部社員を先進国の重要商工中心地に派遣し、それらの発達した経営方式を実地に見学・修習させ、これを和信運営に援用し、その新局面を研究し開拓させ、⑥男女店員は一斉に制服を着せ、顧客に清新感を与えると同時に、店員相互間に一つの家族のような紐帯感を持たせるようにしたという³⁹。また福利厚生面では、社員全員からなる「和友会」を組織して冠婚葬祭等の基金を積み立て、運動会を開催したり運動部を作って社員の士気を高め、仲秋には近郊景勝地を訪ねて楽しみ、有給休暇を与えたり嘱託医を置き、寄宿舎を設置して地方出身者に廉価な寝食を提供し、皆勤賞与・勤続賞与と退職金、死傷時の慰問金などを支給するなどし、

³⁷ 小林源六「末端配給の一構想」『京城商工会議所経済月報』(335)、1943年12月。

³⁸ 「朴興植略伝」和信四十年史編纂委員会編『和信四十年史』1966年、178～192頁。

³⁹ 同上、86～87頁。

和信を畢生の職場とするようにした⁴⁰。

百貨店の店舗系統に関しては、朝鮮人商人街の鍾路で最初にショー・ウインドを装置し、新館5階に「和信食堂で会いましょう」で有名となる食堂を設置し、家庭日用品と食料品などを取り扱う地下市場を開設し、その他旅行案内所、映画館、美容部、写真部、スポーツ・ラウンドなどを取りそろえた。さらに1934年、和信は内部に連鎖店課を新設し、日用品供給組織を全国展開していく。その趣旨は科学的経営方法を理解できない小売商を援助・訓練し、中間利益を排除した合理的な方法で日用品を消費者に供給するシステムを作ろうというものであった。参加申込者は全国で4,600店にのぼり、そのうち350店を指定し、①店主責任、②現金無要、③低廉仕入、④指導販売の運営方針のもとに、見本市や見本陳列販売会、全国連鎖店連合景品付大売り出しなどを開催して消費の促進に努めた⁴¹。

このうち百貨店の店舗系統における新機軸の採用、社員・店員の服務規定の作成、海外研修の実施、また福利厚生面での諸施設の整備などは、科学的経営の一端を示すものといえ、実際、その目的の一面に「職務の能率を増進させ⁴²」という点を掲げている。また連鎖店方式も、消費の掘り起こしをめざした新たな経営方式といえよう。ただし、日本人アドバイザーの雇用もみられ、人事管理面において「朝会」や「部会」をもつこと、「各自の人格を修養し、規律的職務を勤行し、奉仕の実を期すこと」、制服を着せて社員相互間に一つの家族のような紐帯感をもたせること、福利厚生面を通じて和信を畢生の職場とするようにしたことなどもみられ、日本的な特徴を付加していることが看取できる。その一方同社は、「人和外信」という社訓というべきものを独自に掲げており、福利厚生面の目的にもそれは掲げられており、さらに仲秋に近郊景勝地を訪ねるなどによって、朝鮮人独自の親睦・娯楽の方途も設定している。

戦時統制が強まる1941年、和信は傘下の和信貿易・鮮一紙物・和信連鎖店を統合し、和信商事株式会社(資本金500万円)を設立するが、事業の萎縮は避けられなかった。そうしたなかでの和信の対応は、中国の天津・上海支店の開設など日本の膨脹政策に乗じた海外進出策であり、また1944年、日本側からの飛行機工場設立の要請に対して、これを受諾して和信の従業員を採用し徴用から逃れさせるといったものであった⁴³。戦時下における被支配民族としてのぎりぎりの対応というところであろう。

3) 柳韓洋行

柳韓洋行は、1919年ミシガン大学を卒業したユ・イルハンが、1922年にアメリカで設立した食品合作社を前身とし、帰国後26年12月に医薬品や各種生活用品の輸入商として設立したところに始まる。1936年6月には、同社は資本金50万円の株式会社組織となり(同年11月に75万円に増資)、「満洲」・中国・日本・米国にも支店・出張所を設置し、本格的な製薬業を展開していく。

⁴⁰ 同上、85～86頁。

⁴¹ 同上、88～94頁。

⁴² 同上、85頁。

⁴³ 同上、227～228頁。

同社の経営管理形態の近代化の歩みをたどってみると、まず経営組織面では、26年の創業時には、社長の下に営業担当支配人と経理担当支配人が置かれていただけで、しかも後者は非常勤職員であった。36年に株式会社化した際に、専務・常務などの専門経営者を置くとともに、営業・生産・経理の三課制とし、40年には部制ができたが業務縮小によって廃止され、41年段階では企画課・総務課・営業課と工場とし、総務課に人事係が置かれた。また経営理念に「社会公器」を掲げ、従業員持株制を採用する。もともと会計制度は不十分な点が多く、貸借対照表では京城紡織などに比べて細部の項目が少なく、また損益計算書は明確ではなかった。1937年以降、全従業員に賞与金を出し、販売社員には特別賞与金制を導入する。戦時統制が厳しくなり、会社経理統制令のもとで賃金引上げが難しくなった時点では、物価上昇に対処するため、勤務規定の改定を通して「物価手当」を新設することなどを行っている。また設立当初よりアメリカ流の社員教育を実施し、輸入薬品の専門知識を習得させた。また社員福利厚生施設については、集会所・スポーツ施設・病院・社宅・寄宿舎・工場内食堂・育英奨学金制などを完備した。なお、1941年には同社の貿易部門は柳韓貿易公司として独立し、さらに同年、柳韓商事株式会社に改称している。

販売戦略部面に関しては、営業活動についてみると、設立当初は大病院あるいは国立病院回りは社長自らが、卸売商や薬房回りは支配人が担当していたが、1938年以降は5名の営業社員を採用して地域別に分割担当させるようになった。販売方法は書信・電話・訪問販売などを採用し、決済は30～60日の約束手形払いとした。広告宣伝活動では、1928年に初めて東亜日報にペイント・染料・農機具・医薬品など輸入品の広告を出した。そこでは、デザイン面は初歩的段階でみるべきものはなかったが、「洋薬はボドナム(柳)標(じるし)」といったキャッチ・フレーズをまじえて行っている。1930年以降は「医者あなたの友達」とか、「医者に行って相談しよう」などの啓蒙的な文案を採用し、製品名よりも企業イメージの向上をめざした広告方式を採用した。1936年には人体内部器官の構造と機能を挿入して視覚効果に訴えたり、また38年には柳韓保健部「紙上病院」を設置し、毎月1回ずつ保健に関する常識、薬の使用法などを解説した。同年10月30日付は全面広告とし、以後20紙を対象に毎月5万円の宣伝費をかけ、年間10回は5段広告を掲載していった。1940年に東亜日報と朝鮮日報が廃刊となってからは、立て看板など屋外広告物やソウル市内を運行する電車360台に広告物を設置するなどしたが、43年には戦争により広告は中断する。包装に関しては、輸入元であるアメリカのアロット社の包装をそのまま使用し、これを柳韓製品のスタンダードフォームとしたが、コーポレートイメージを定着させるまでには至らなかった。しかも43年には社名の「洋行」が敵性的な表現であるということから、「柳韓薬品工業株式会社」と改名させられるありさまであった⁴⁴。

こうみえてくると、柳韓洋行の場合、人事労務管理面や広告活動面で、アメリカ流の「科学的経営システム」が創業後ほどなくして導入されており、その面では朝鮮人側民族企業としては最先端を行っていたといえるが、会計制度面では日本方式の採用を余儀なくされ(日本商業規定による。

⁴⁴以上は、前掲『経営学ニューパラダイム：韓国経営史』第2章より。また、前掲『柳韓50年』、及びアンジュンシク『ユイルハンの企業活動と経営戦略』(韓国経営史学会)1994年も参照のこと。

もつともその採用は上記のように不徹底)、戦争の進行の過程で様々な障害に会い、かろうじて社員に「物価手当」を支給して物価上昇への対応をはかっていたのであった。科学的経営法が全面展開していくのは、解放から朝鮮戦争を経た1960年代以降ということになるのである。

おわりに

以上見てきたところをまとめるならば、1920～30年代に日本本国において産業合理化運動、科学的経営法の浸透が進められていく。その背景には、「世界的不景気の影響に直面し、金解禁後の我国産業の建直しを図る為め」というように、恐慌からの脱出という要請があった。植民地朝鮮においても商工会議所を中心に、講習会・講演会や商工振興叢書などパンフレットの発行を通して、能率の向上のための方策や店員の養成方法、経営診断のやり方などが提示され、先進的部分で一定程度の採用をみるようになる。

この当時経営を拡大していた朝鮮人側の株式会社和信商会でも、その社史に、盛んに科学的経営法が採用されたことを記述している。もつともその場合、経営家族主義的な側面を有しつつ展開されたこと、商店経営を仏教思想と関連させて論じていたり、朝礼を定期的に行ったり、「辛抱することが肝要」などおおよそ日本的な色彩をもった内容のものが多かった。また、仲秋には「追風会」と称する景勝の探索を行い、冠婚葬祭の場合、応分の有給休暇を与えるなど、朝鮮の特徴も有しており、実態はきわめて複雑であったといつてよい。

日中戦争が勃発すると、政府はあいついで経済統制策を実施し、総動員体制を構築しようとする。これをうけて東京商工会議所では、1938年に「商業経営指導講座」全8冊を刊行し、さらに39年には「商業実務叢書」全10冊を刊行し、個々の業者に対し時局を正しく認識し、「国策に副う所の合理化経営」を目指さなければならないとする。もつとも当初は、統制政策の進行に対応した経営の合理化という性格をもつものであったといえる。この間朝鮮にあつては、朝鮮商工会議所では、「時局に対する宣言」において、物資の消費節約や物資の活用、生活刷新、取引改善などを通して経営合理化を断行すべきとする。さらに京城商工会議所は、「商工振興叢書」の続編を刊行し、第12輯に「時局と能率増進」(1938年1月)、第13輯に「暴利取締等」(1939年1月)を刊行する。こうして、官民あげての合理的統制が目指されていた。

1940年後半以降になると、経済団体はますます総力戦体制への奉仕を主眼とするように再編されていく。そして、「新体制下自由主義に立脚する旧来の商業倫理を一擲し経済新体制理念に基づく新商業道德確立のため」(1941年7月)として、公益優先、滅私奉公の理念や皇道に立脚した新商業道德が吹聴されるようになる。朝鮮における経済団体は、国民総力朝鮮連盟に包含され、ひたすら国家奉仕の道を邁進させられる。この間、41年の京城商工相談所の計画をみると、商店経費切下運動、工場無駄排除、企業の合理化、転失業の指導等があげられ、同年11月には、京城商工会議所が音頭をとって、商工業経営の合理化を計るため府内商工団体及業者有志を以て京城能率協会を新設する。さらに42年には店員錬成講座も開設する。このようにこの時期、経営合理化の動きが著しいが、その根底には、田村朝鮮商工会議所理事が「業者は公益優先の新しい経済倫理を営業の根本方針とすべしと強調」(1940年)したり、賀田直治同会頭が「新

商道に就いて」(京城商工会議所『経済月報』1942年11月)で、利己主義を離れ皇道経済に基いて国家の御役に立つべしと述べているように、きわめて日本的な特徴を含みつつ、日本の戦争体制協力に奉仕することが要請されたのである。

これらの過程で朝鮮人側は経営の縮小を余儀なくされ、そうしたなかでの対応策は、日本の膨脹政策に乗じた中国方面への支店網の拡大と、その一方での従業員を徴用から守るための飛行機工場の設立や社員への「物価手当」の支給による物価騰貴への対処など、防衛的側面に止まらざるを得なかったのである。

批評文(鄭在貞)

この論文は米国に起源をもつ「科学的経営法」が日本の商業経営部門においてどのように受容、変形され、さらに朝鮮社会にどのように流布していったのかを、中日戦争前後を中心に検討したものである。日本においては、第1次世界大戦後に産業合理化策の一環として官民双方で「科学的経営法」を導入した。朝鮮においては商工会議所が日本人を講師として招請し、講習会などを開催し、「科学的経営法」を普及した。中日戦争以後、日本においては経済統制政策の実施と総動員体制の構築のため、官民双方が経営合理化を追求した。朝鮮でも官民一致の合理的統制を目指し、商業組合を通じた業界改善と物資節約、活用などの経営合理化が断行された。総力戦体制下では下からの公益優先、滅私奉公、皇道商業などを叫び、ただ国家に奉仕する道を邁進することになった。

第一に、この論文は朝鮮の商業経営において、従来さして注目されなかった「科学的経営法」の導入を主題にしたという点に意義がある。とはいえ、「科学的経営法」が朝鮮人社会にどれほど浸透したのかは疑問である。この論文は和信百貨店などがこの経営法を採用したと見ているが、朝鮮人と日本人の商店では、その顧客、取引などの商慣習において基盤を異にすることが多かった。朝鮮人は日本式よりは朝鮮式にこだわった。日本人はこれを野蛮だとして黙殺した。従って、「科学的」という用語が日本人と朝鮮人とに同義語として受け入れられたのかは、もう少し検討してみるべきではないだろうか。

第二に、この論文は総力戦体制が強化されていく過程において、導入された各種規制と統制を経営合理化という観点から分析した。だが、経営において、利益創出の極大化と遊離した合理化が存在可能なのだろうか。国家が強要する公益優先と、滅私奉公の皇道商業を経営合理化と見ることができるのか。かえってその反対ではないだろうか。

執筆者コメント

本稿は日中戦争を前後する時期に、経営の合理化の象徴ともいうべき「科学的経営法」が、朝鮮社会においてどのように導入されていったかを、商業経営部門において確認しようとしたものである。

「批評文」でご指摘のように、朝鮮固有の商習慣や経営法をまず抽出したうえで、どのように日本の変容をとげた科学的経営法が朝鮮に導入されたかを検討すべきであるということは、その通りであろう。しかし、第二次大戦後の「能率運動」や「経営改善」の動きをみると、植民地期の経験がどう作用したのかという視点も重要なのではないかという発想から、本稿はアプローチしたものである。引き続き、朝鮮固有の商習慣や経営法がいつ、どのような形で確立していったのかについて検討していきたい。

また、総力戦体制下の経営合理化は、利益の減少や労働力不足のもとで、やはりかなり進められたと見るべきではないだろうか。しかしそれは、「滅私奉公」や「皇道商業」という、きわめて精神主義的な装いを呈してなされていった点に特徴があるということを強調したかったのである。