

経済史と経営史の架け橋

——経営史は経済史の一部なのか——

久保文克

目次

はじめに

I 近代製糖業研究の事例

- 1 大日本製糖の再生と飛躍をめぐる意思決定プロセス
- 2 米糖相剋状況下の製糖会社と台湾農民の関係

II 戦前北海道甜菜糖業研究の事例

- 1 北海道甜菜糖業の停滞と展開
- 2 北海道製糖の黒字転換をめぐる意思決定プロセス

むすび

はじめに

筆者はかつて故橋本寿朗氏のご協力のもと、「経営史と経済史の架け橋——経営史研究にとっての経済史研究とは？——」という経営史学会関東部会大会を企画したことがある¹⁾。いまにして思うと研究者として未熟だったこともあり、企画した私自身の確固たる道筋が未完成な状態での見切り発

1) 2001年7月14日（土）、東洋大学において開催された関東部会大会の司会は橋本氏（法政大学）、問題提起が久保、報告は米倉誠一郎氏（当時一橋大学）「経営史にとっての経済史」、岡崎哲二氏（東京大学）「経済史にとっての経営史」、コメンテーターが宮本又郎氏（当時大阪大学）であった。当時の部会報告資料をご確認頂いた岡部桂史氏（立教大学）に対し、この場をお借りして感謝申し上げます。

車の感が否めなかったが、当時大学院生を中心とする若手研究者で、今日経営史学会の中核を担っている多くの研究者から、刺激的な大会だったと感想を聞く機会が増えた。その一方で、基軸を経営史研究に置きながらも出自が経済史であったこともあり²⁾、経済史と経営史の関係性については機会あるごとに考えさせられ、ようやく両者の関係を意識しながら使い分けることができるようになったことから³⁾、「経済史と経営史の架け橋」⁴⁾に関して本格的に論じるに至った次第である。

経済史と経営史、両アプローチの関係を論じるうえで、両者の違いとともに相互補完関係についても論じることが重要となることから、筆者が今

-
- 2) 筆者の学部時代のゼミ担当教員は西洋経済史の中村勝己先生であり、大塚久雄先生の直系ではなかったものの、門下生以上に大塚史学を熟知した立ち位置から、徹底的に大塚史学の醍醐味をその批判を含めてたたき込まれた。その後、大塚先生の直系であり経済史から経営史へと「転調」された山下幸夫先生によって、経営史のイロハをご教授頂いた。水を得た魚のごとく経営史的アプローチに活路を見出した筆者ではあったが、経済史的アプローチとの違いや相乗効果に35年以上の長きにわたってこだわり続けてきたのも、こうした研究者としてのバックグラウンドがあったと確認する次第である。
- 3) 久保（2016）という近代製糖業に関する経営史的研究とともに、経済史的研究という形で別途刊行を予定していたが、北海道の甜菜糖業や沖縄の黒糖を含め、『戦前日本製糖業の史的研究』として発刊される予定である。両書を別々に刊行しようとしたことこそが、久保（2016）とは差別化した経済史的研究にこだわったからであり、当初『近代製糖業の経済史的研究』と題する予定だったのを変更した経緯にも関係していた。新たに加えた北海道甜菜糖業に関する部分において、経営史的なアプローチも加えたことから、経済史的ではなく史的とあらためた次第である。
- 4) 「再び 経済史と経営史の架け橋」というタイトルで、経営史学会関東部会大会を2020年7月に企画していたが、新型コロナウイルスの影響で2021年7月に延期されている。また、「戦前製糖業をめぐる学際的研究の可能性」と題するパネルを経営史学会関西部会2020年8月例会で企画し、そのなかで本論文の内容に関しても報告する予定であったが、2021年3月に延期されている。

日まで論じてきた事例研究を通して、両アプローチの違いとともに限界を併せて指摘することによって、両者あいまっての相乗効果なくして真の歴史像は明らかにできないことを論じたい。30年以上にわたって追究してきた近代製糖業⁵⁾研究だけで、その事例は十分なようにも思われたが、北海道甜菜糖業の事例をあえて加えたのには、本論文のテーマに関連する重要な理由がある。北海道製糖の企業経営史を論じるうえで、経営史的アプローチのみならず経済史的アプローチも重要となったこと、経営史的アプローチにも、広義と狭義の2つのアプローチが存在することから、以上3つのアプローチの相互補完性を論じるうえでも、最適な事例と考えたからに他ならない。

最後に、「経営史は経済史の一部なのか」というサブタイトルとの関係で、経営史的アプローチの独自性についてあらかじめ言及しておくことにしたい。創立して半世紀以上の歴史を刻んできた経営史学会であるが⁶⁾、その独自性として学会員に共有されてきた点が3つある。国際比較を中心とする比較を重視してきた点、企業や経営者の事例研究を重視してきた点とともに、トップマネジメントの意思決定プロセスを通して企業経営の歴史

5) 近代製糖業とは戦前台湾で甘蔗を原料に生産された分密糖業を指し、その粗糖を原料糖として精製した内地における精製糖業は含まれない。

6) 2014年9月11日から13日まで文京学院大学で国際学会を併設する形で50周年記念大会は開催されたが、創立当時から国際化に力を入れていた経営史学会は、毎年のように富士山近くで富士コンファレンスという国際学会を開催しプロシーディングを発行してきたが、この50周年大会を機に2年に1度全国大会に国際学会を併設する方式に切り替えられ、2年後の2016年10月8日から9日に中央大学で開催された全国大会以降その方式が継続している。なお、50周年記念事業として学会創立期を支えた学会員へのヒアリングをまとめた経営史学会編（2014）とともに、20周年記念事業であった経営史学会編（1985）以降の30年間にわたる研究回顧である経営史学会編（2015）が刊行された。

を明らかにする点である。経営史という学問の魅力を教えてくださった故山下幸夫氏の言葉を借りるならば、意思決定局面をめぐる「血と肉」の実証が経営史研究の醍醐味であり、意思決定プロセスにこだわるアプローチこそが経営史最大の独自性と筆者自身も認識してきた。

「血と肉」の実証の「血」とは売上や利益といった財務諸表のデータであり、そうした業績に大きな変化が起きた局面に焦点を当て、同局面に至った意思決定プロセスをトップマネジメントの発言という「肉」によって裏づけるというものである。言い換えるならば、データ面の変化という「血」、その変化をもたらした意思決定をめぐる発言という「肉」、両者がコインの裏表の関係のように実証されて初めて、企業の業績を大きく左右した意思決定プロセスは明らかにされるのであり、このアプローチは経営史という学問にしかできない独自の分析手法であることをあらかじめ確認しておきたい。

I 近代製糖業研究の事例

1 大日本製糖の再生と飛躍をめぐる意思決定プロセス

近代製糖業の全体像を四大製糖の企業経営史を通して明らかにしようとしたのには、大きく3つの理由があった。第1の理由が、3度にわたる業界再編⁷⁾を通してトップ4社へと収斂していったことから、最後まで存在し続けた4社の企業経営の歴史は近代製糖業界の歴史でもあったからであ

7) 近代製糖業界の歴史は、3度の業界再編を経て四大製糖と称されるメインプレイヤーである台湾製糖、明治製糖、大日本製糖、塩水港製糖へと収斂していく歴史であったが、当該業界の業界再編とは第一次世界大戦前後の第1次再編期、金融恐慌による台湾銀行の動揺から鈴木商店の倒産を中心とした第2次再編期、戦時体制のもと文字通り四大製糖体制へと収斂していった第3次再編期であるが、詳しくは久保（2016）序章所収の21-27ページを参照されたい。

る。第2の理由は、四大製糖というメインプレイヤーを通して分析することが、他社とは異なる独自性を重んじる経営史的アプローチからも有効であったからである⁸⁾。そして第3に、四大製糖の意思決定プロセスを明らかにできるトップマネジメントの発言等の内部史料を入手できたことも大きかった⁹⁾。

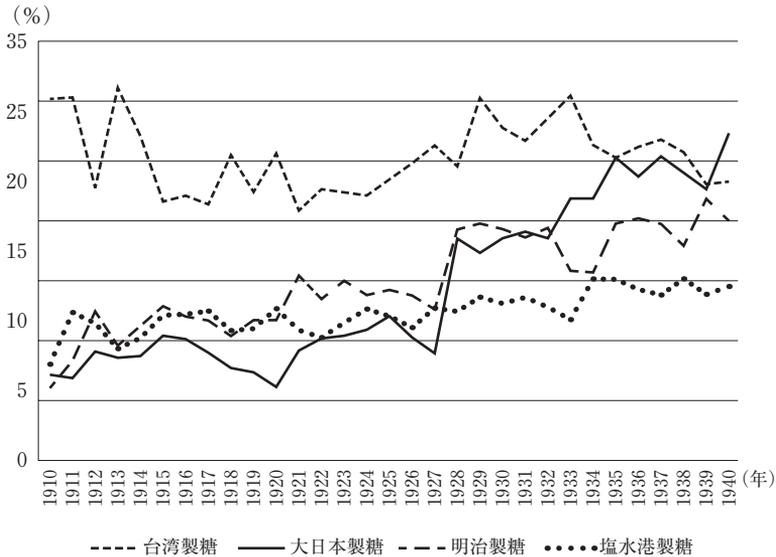
図1は四大製糖の分蜜糖生産シェアの推移を示したものであるが、第2次再編期に当たる1928年から大日本製糖が大きくシェアを伸ばしていき、長期間にわたり首位の座を守り続けていた近代製糖業界のパイオニア企業台湾製糖¹⁰⁾をついに逆転した。3度の業界再編を経てリーダー企業へと躍り出た大日本製糖については、倒産寸前の失敗企業から再生させた藤山雷太、パトナタッチ後に積極的なM&A戦略によって業界再編を主導させた愛一郎の親子が大逆転劇の担い手に他ならなかったことから、同社の失

8) 誤解を避けるために付記しておくならば、四大製糖以外の合併されていった製糖会社側から分析を加える意義はないことを意味しておらず、本論文で後に検討を加えていく各地域の特殊地理環境については、四大製糖以外にも含めたすべての製糖会社を分析対象に加えている。では、なぜ四大製糖というメインプレイヤーに焦点を当てたのかということ、共通性に重きを置く経済史的アプローチに対し、特異性や独自性に重きを置く経営史的アプローチにとっては、なぜメインプレイヤー4社へと収斂していったのかという問いこそが重要となるからであり、経済史的アプローチではすべての製糖会社を対象とした次第である。また、個別製糖会社の経営史という観点からは、合併された側の分析も対象となるべきではあるが、意思決定プロセスを明らかにするためのトップマネジメントの発言が入手できない現状にあっては、文字通りの経営史的アプローチは今後の検討課題とせざるを得ない。

9) IIの北海道甜菜糖業の事例で言及するように、意思決定プロセスを明らかにできた北海道製糖とは対照的に、明治製糖に関しては分析が部分的にとどまった理由も、意思決定プロセスを明らかにできる発言が限定的だったからである。

10) 台湾製糖についてはその「準国策会社」的性格を含め、久保(1997)第I部及び久保(2016)第1章に詳しいので参照されたい。

図1 四大製糖の分蜜糖生産シェアの推移



(出所) 台湾総督府殖産局編『第十七台湾糖業統計』82-89ページ、『第二十台湾糖業統計』84-86ページ、『第二十三台湾糖業統計』86-91ページ、『第二十六台湾糖業統計』84-89ページ、『第二十九台湾糖業統計』1, 84-89ページより作成。

敗からの再生を実現させた藤山雷太の意思決定プロセスに焦点を当て、経営史的アプローチの独自性について以下論じていきたい。

経営史的アプローチの最初の事例として、大日本製糖の再生と飛躍にかかわる2つの重要な局面に注目したい。第1が、糖業黄金期¹¹⁾によって業界が一種のバブル状況にあったなか社債・借入金を完済するに至った局面であり、第2が、第2次再編期に東洋製糖を合併するに際し原料採取区

11) 糖業黄金期とは第一次世界大戦によってヨーロッパのビート(甜菜)が焼失し世界的に供給が激減したため、国際市場で価格が決定される砂糖価格が暴騰し近代製糖業界各社の利益が急増した時期を指す。詳しくは、後出図5を参照されたい。

域を拡大させ¹²⁾、耕地白糖¹³⁾を含めた生産能力の拡充を可能とするにもかかわらず、南靖と烏樹林の2工場を明治製糖に売却した現実的な意思決定局面である。以下2つの局面に焦点を当てる形で、経営史のアプローチ特有の実証方法を明らかにしていきたい。

まず第1の整理段階完了に至る局面について振り返っておくと、渋沢栄一によって再生請負人としての白羽の矢を立てられたとはいえ、息子愛一郎にその悲壮な覚悟を吐露するほど、大日本製糖の社長を引き受けることはまさに火中の栗を拾う以外の何物でもなく、雷太に社長就任を覚悟させたものとは一会社にとどまらない国家的見地からの思いに他ならなかった。雷太は社長を引き受けるに至った心境について、就任挨拶のなかで次のように開陳していた。

「私は是はどうしても、十分の調査をして此精糖業の為に此会社の存立を謀るべき義務があるものと吾々は信じて居りますから私は此任を潔く引

12) 分蜜糖の生産量を左右したのが原料甘蔗の収穫量であったが、その安定供給に欠かせなかったのが各工場に割り当てられていた原料採取区域で栽培される甘蔗の買取であった。しかし、台湾では甘蔗と米が二大作物であったため、原料採取区域で栽培された甘蔗は区域内の工場が買い上げるものの、甘蔗以外の栽培を禁止するものではなかったものであり、製糖場取締規則（1905年6月）第3条には次のように規定されていた。「台湾総督ハ製糖場ノ設立又ハ変更ノ許可ヲ与ヘタル場合ニハ其原料採取区域ヲ限定スヘシ 原料採取区域内ニ於テハ台湾総督ノ許可ヲ受ケスシテ在来ノ構造ニ依ル糖廊ヲ設立スル事ヲ得ス 原料採取区域内ノ甘蔗ハ台湾総督ノ許可ヲ受ケスシテ之ヲ区域外ニ搬出シ若ハ砂糖以外ノ製造用原料ニ供スルコトヲ得ス」（台湾総督府殖産局編（1927a）47ページ）と。

13) 耕地白糖とは和蘭標本色相という純白度・糖度の分類で最高ランクに位置づけられ、精製糖に外見上は似た砂糖のことであり、精製糖のように原料糖（分蜜糖）を精製する工程を経ないことから、コスト的にも税金面でも精製糖より有利となり、リーズナブルな精白糖として1930年代以降その消費量を大きく伸ばしていった。

受けると云ふ事を今日諸君の前に告白して置きます……是は単に大日本製糖会社の存亡では無い、私立会社の存亡では無い、国家工業の興廢であると信じます」¹⁴⁾と。

雷太社長が再生へと踏み出すに当たり、同社の失敗から学んだ重要な教訓は以下の2点に集約された¹⁵⁾。

- ① 将来的に返済のめどが立たない過度の借入れは回避すべきであるという点から、可能な限り借入に依存せず自己資本による堅実経営を行うこと
- ② 短期的なブームに踊らされることなく、長期的なヴィジョンにもとづく堅実経営を心がけること

再生に向けて雷太社長がまず着手したのが多額の債務を返済することであり、冷え切った内地消費市場において¹⁶⁾、精製糖事業を活性化させるには供給過剰状況をいかに改善していくかがポイントとなった。そうした改善策の結果、10年間の無配当を覚悟してほしい旨を株主に伝えたほど厳しい状況のなか¹⁷⁾、わずか4期2年で5%の株主配当を実現した雷太社長による迅速な再生を可能としたものとは、供給過剰の活路を海外へと見出す新たな精製糖業の展開であり、特に重要な市場となったのが日露戦争以後開拓され始めた中国市場であった¹⁸⁾。1909年7月、大阪にあった商務本

14) 西原編（1919）33-34ページ、傍点=引用者。

15) 失敗企業が再生していくための道筋とは、①失敗分析によって失敗要因を明らかにすること→②失敗要因の裏返しとなる教訓を学ぶこと→③失敗からの教訓を実践することであり、大日本製糖の再生プロセスはこの道筋通りのプロセスであった。大日本製糖が学んだ教訓は5点あったが、詳しくは久保（2016）第2章所収の83-84ページを参照されたい。

16) 当時の内地砂糖消費市場の状況に関しては、久保（2016）第2章所収の図13を参照されたい。

17) 西原編（1939）553ページ。

18) 西原編（1919）80-81ページ。

部を東京本社へと移して商務部と改称、商務部を拠点として中国市場を開拓していった。台湾からの原料糖移入がまだ少ない当時、輸入原料糖を用いた輸出向け精製糖生産によって同社の業績は急速に好転したのであり、雷太社長は中国輸出について次のように述べていた。

「私ガ此会社ニ就任シテ以来大ニ支那市場ノ開拓ニ努メ今日ニ於キマシテモ各所ニ人ヲ派出シテ絶エズ支那市場ノ開拓ニ努メテ居リマス」¹⁹⁾と。

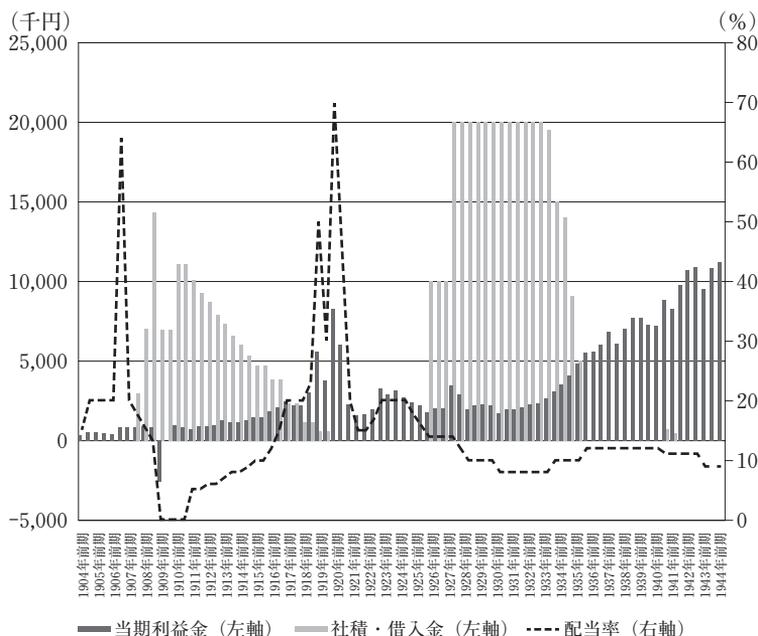
こうした状況のなか台湾の製糖会社による内地精製糖への兼業化の動きが活発となる一方で、台湾における分蜜糖生産は1914年から上昇の一途を辿り、1917年に台湾総督府が生産能力制限を撤廃するほどであり、製糖会社各社は兼業化の動きをいっそう活発化させた²⁰⁾。その結果、大日本製糖以外の製糖会社だけで原料糖の需給調整ができる状況となったため、内地精製糖における独占的地位が大きく揺らぎ、大日本製糖の危機感も高まることとなった。そこで1916年6月に600万円の増資を行い、大里精糖所の拡充や氷砂糖・角砂糖の製造設備の増設を進めていった²¹⁾。内地精製糖生産の拡充と中国向け輸出の増大の甲斐あって、当期利益金は増大し社債・借入金も順調に減少していったことは、図2によって確認できるところで

19) 大日本製糖（1916）6ページ、傍点＝引用者。

20) 1911年2月に台湾製糖が神戸精糖と同年6月には明治製糖が横浜精糖とそれぞれ合併契約を結ぶことで内地精製糖との兼業を果たしたため、内地精製糖における大日本製糖の独占的な地位は大きく揺らぎ、近代製糖業界のカルテル組織である糖業連合会において原料糖売買交渉をめぐる同社の優位性も弱まり、同年12月に連合会に加盟せざるを得なくなった。その後も台湾製糖と明治製糖が精製糖工場を増設したのに続き、帝国製糖（1916年6月）、新高製糖（同年7月）も精製糖に進出した。塩水港製糖が同時期に精製糖に進出しなかったのは、耕地白糖生産を1911年には本格的に開始していたからであり、台湾製糖と明治製糖もあいついで耕地白糖への進出を果たしていった。

21) 西原編（1919）116-117ページ。

図2 大日本製糖の当期利益金, 社債・借入金と配当率の推移



(出所) 日本精製糖『報告』『営業報告』, 大日本製糖『営業報告』『営業報告書』各期版より作成。

ある。

大日本製糖の整理段階は再生段階へと大きく踏み出すことになったが、具体的には新たな精製糖用原料糖の調達先を求めて朝鮮半島の甜菜糖に目をつけ、1917年8月に朝鮮精糖を設立して雷太が社長に就任し、1920年をもって大きな節目を迎えた。図2によって社債・借入金が同年後期を最後になくなったことが示すように、大日本製糖の整理段階は1919年後期に完成したのであった。「就任の当初十年を期して整理を完成す可しと声明」²²⁾した約束を雷太自身遵守した結果となったわけだが、それを可能にした原

22) 西原編 (1934) 99ページ。

動力とは初期制約条件を克服させた中国市場向け精製糖輸出もさることながら、戦略の重点を移していった台湾分蜜糖業が軌道に乗ったことにあった。と同時に、時を同じくして訪れた糖業黄金期に対し負債整理のチャンスとして位置づけ、合併の開始を遅らせ株主配当を抑えることによって、債務返済に集中した点も忘れてはならない²³⁾。

次に、大日本製糖が飛躍していくうえで重要な画期となった東洋製糖との合併局面について、雷太社長の意思決定に着目しつつ振り返っておきたい。新高製糖の経営権掌握と並んで金融恐慌によって大日本製糖に好機をもたらしたのが、当時1.5倍もの分蜜糖生産能力を有していた東洋製糖との合併であった。金融恐慌の煽りを受けて台湾銀行が経営危機に陥り、同行にもっぱら融資を仰いでいた鈴木商店が破綻したため経営権を握っていた東洋製糖が売却され、第2次再編という形で近代製糖業界にも大きな影響を及ぼしたのであり、朝鮮製糖や内外製糖の合併によって朝鮮やジャワに新たな原料糖の調達先を開拓しつつあった大日本製糖にとっても、台湾において広大な原料採取区域と6工場を有していた東洋製糖との合併は、まさにビジネスチャンスの到来となった。

雷太社長自らが、「精製糖原料ノ不足ト云フ事ニ就テハ非常ナル心配ヲ持ツテ居ル」²⁴⁾と述べたように、台湾分蜜糖業の事業展開を本格化させることが大日本製糖にとって喫緊の課題となっていただけに、それまで事業

23) その一例がライバル3社に比べ低く抑えた株主配当に確認できる。ピーク時である1920年前期の当期利益金と配当率を比較すると（単位：千円，%），台湾製糖15,331と100，明治製糖8,450と108，塩水港製糖10,385と100に対して，大日本製糖は8,260と70と配当を低く抑えていた（台湾製糖『第貳拾叁回報告書』20ページ，明治製糖『第二十一回營業報告書』16ページ，塩水港製糖『第十六回營業報告書』17-18ページ，大日本製糖『第四拾九回報告書』14-15ページ）。利益規模の違いがあるとはいえ，ほぼ同じ利益を計上した明治製糖との30%の違いが借入返済を急ぐ雷太社長の姿勢を物語っている。

24) 大日本製糖（1927）1ページ，傍点＝引用者。

の中心だった内地精製糖から台湾分蜜糖中心へとギアチェンジさせるうえで、転轍機の役割を果たしたのが東洋製糖との合併に他ならなかった。この点について1930年10月に株主に対して出された声明書のなかで、雷太社長は次のように述べていた。

「小生の新方針としては台湾の分蜜糖業に力点を移し、自産自給の国産々業として吾が糖業の確立に努力すると共に、原料糖の製造より優秀製品たる精糖の供給に至るまで糖業の全過程を一貫して均整ある経営を為すの必要を認め、爾来台湾に於ける事業の拡張を企図し来り候処、往年偶々機会を得て東洋製糖を合併するに及び始めて所期の目的に到達し」²⁵⁾と。

要するに、東洋製糖との合併を機に台湾分蜜糖業へと重点をシフトさせたことは内地精製糖を軽視することを意味するものではなく、内地精製糖と台湾分蜜糖との相互促進的発展に向けての事業の重点移動を意味していた。なぜなら、①精製糖工場の生産能力を満たすうえで原料糖を当時の台湾の2工場だけでは賅えなかったこと、②直接消費用の分蜜糖と精製糖の共存は相互補完的に営業の基礎を強化したこと、以上2点からも明らかであったからである²⁶⁾。それに加え合併により広大な原料採取区域が1つになることによって、鉄道や運輸といった輸送面で利便性とともに入員面での効率化について雷太社長が次のように述べていた点も注目される。

「台湾ニ於テハ原料採取区域ト云フモノヲ政府ガ定メテ……非常ニ接近シタモノデモ他ノ方ヘ持つテ行ク事ハ出来ナイ。……ソレガ今度ハ広いモノガ一緒ニナツテシマフ、鉄道モ便利、運輸モ便利、其他、人モ減ラシ重役モ減ラス事ガ出来ル、経営上ニ於ケル有形無形ノ利益ハ大ナルモノガアラウト思フ」²⁷⁾と。

25) 西原編 (1934) 185ページ、傍点=引用者。

26) 西原編 (1934) 156-157ページ。

27) 大日本製糖 (1927) 10ページ、傍点=引用者。

決定的に重要な意味を有した東洋製糖との合併ではあったが、すべての工場を傘下に収めたわけではなく、南靖と烏樹林については原料採取区域が隣接していた明治製糖に事実上売却したのであった²⁸⁾。では、耕地白糖設備を備え1,750噸の製糖能力を有した2工場について²⁹⁾、なぜ明治製糖に売却するとの意思決定を下したのであるだろうか。実は東洋製糖には破綻した鈴木商店の債権600万円が損失として存在していたのであり、両工場の売却によって得た資金と東洋製糖の積立金をもって、鈴木商店に対する損失を償却しようと考えたのであった。明治製糖への売却について雷太社長は次のように述べていた。

「処理が出来レバ、片付ケテ、債務ヲ減ジ借金ヲ少クシテ引受ケルノガ吾々トシテハ最モ利益デアルト信ジタノデアリマス」³⁰⁾と。

理由はそれだけではなかった。前述した関東大震災にともなう工場の復旧費800万円のために1,000万円の社債を発行し、それに東洋製糖の1,000万円分の社債を引継いでいたために、合わせて2,000万円の社債を抱えることとなった（図2参照）。以上の事情から、東洋製糖の鈴木商店への損失は真っ先に処理する必要があったのである。広大な原料採取区域も含め両工

28) 正式な経緯としては、1927年7月11日に明治製糖社長の相馬半治と東洋製糖社長の山成喬大の間で物件・権利譲渡の契約書が交わされたのを受け、明治製糖は東洋製糖の資産を引受けるため新明治製糖を設立し「変態増資」という形式を採用した（齋藤（2016b））。明治製糖（1927c）によると、新明治製糖設立の目的とは「東洋製糖株式会社南靖及烏樹林両製糖所ノ固定資産及権利一切（別紙財産目録参照）ヲ何等負債ヲ継承スルコトナク総テ現状ノ儘ニテ買取シ砂糖及副産物ノ製造並ニ之付随スル事業ヲ営ムモノトス」であり、東洋製糖が背負った鈴木商店分の負債を相殺して買取することが記されていた。東洋製糖側から見れば、南靖と烏樹林の売却により負債を相殺したうえで大日本製糖に合併されることを意味し、同社による明治製糖への事実上の売却であった。明治製糖については久保（2016）第3章を参照されたい。

29) 台湾総督府殖産局編『第十五台湾糖業統計』6ページ。

30) 大日本製糖（1927）4ページ、傍点＝引用者。

場はのどから手が出るほど獲得したかったであろうが³¹⁾、負債をゼロとした健全な経営基盤の重要性を失敗からの教訓として学んだ同社には、将来の飛躍に向けて現実的な意思決定になったのであった。事実、雷太社長はこの点に関して次のように述べていた。

「工場ノ固定資本ハ自分ノ資本ニ仰ガナケレバナラスト云フコトヲ平生考ヘテ居ル、又サウデナケレバ安全デナイ」³²⁾と。

同じく東洋製糖との合併には、失敗から学んだ教訓が他にも活かされていた。市場の動向をじっくりと見極めるとの教訓である。ブームに踊らされないという教訓とも関連して、合併の希望は長年有していたものの、その実行には慎重であったことを雷太社長自ら次のように開陳していた。

「大戦争後ノ砂糖ノ暴騰カラ、砂糖ノ工場モ沢山出来マシタケレドモ、其間他ノ工場ヲ合併スルト云フ様ナコトハ、却ツテ自分ノ会社ノ基礎ヲ危クスル様ナコトニナリハシナイカト思ヒマシテ、多年其志ヲ持ツテ居リマシタケレドモ、十分ニ其目的ヲ達スルコトガ出来ナクッタノデアリマス」³³⁾と。

藤山雷太社長による2つに重要な意思決定プロセスを総括する時、内地精製糖業から台湾分蜜糖業への戦略転換を可能とし、愛一郎時代にも継承されていった一連のM&A戦略の礎を築いた1927年の東洋製糖の合併をもって、革新的企業者活動の名にふさわしい意思決定局面と結論づけたい。他の経営者とは異なるアントレプレナーシップ（革新的企業者精神や革新的

31) 南靖と烏樹林を合わせた所有地は4,000甲にのぼり、明治製糖5工場の所有地全体よりも1,400甲も多く（『台湾糖各社（八）』『国民新聞』昭和2年7月22日付）、耕地白糖設備とともに同社にとって魅力的な買収となった。逆の見方をすれば、それだけ大日本製糖にとっては惜しい2工場の売却だったことになる。

32) 大日本製糖（1927）3ページ、傍点＝引用者。

33) 大日本製糖（1927）2ページ、傍点＝引用者。

企業者活動）に早くから着目し、その担い手であるアントレプレナー（企業者）の意思決定に注目してきた経営史のアプローチにとって、大日本製糖を失敗から再生させた藤山雷太社長の意思決定は最適な事例と言っても過言ではない。2つの重要局面を財務諸表と雷太社長の発言によって意思決定プロセスを明らかにした「血と肉」の実証とともに、次に検討を加える経済史のアプローチとの相違点をあらかじめ確認しておきたい。

2 米糖相剋状況下の製糖会社と台湾農民の関係

続いて経済史のアプローチによる事例研究として、製糖会社に原料甘蔗を供給していた台湾農民との関係について振り返っていくが、製糖会社の意思決定が関係していることから、企業や経営者を対象とすることをもって経営史のアプローチと理解する研究者にとっては、経営史のアプローチであると理解することも可能ではある。しかし、これはあくまでも広義の経営史のアプローチにすぎず、「血と肉」の実証によって意思決定プロセスを明らかにする狭義の経営史のアプローチをもって経営史のアプローチと理解する筆者にとっては、たとえ製糖会社が対象に含まれるとはいえ、経済史のアプローチの範疇に含まれると理解する。

糖場取締規則によってスタートした原料採取区域制度とは、台湾農民が甘蔗以外の作物を栽培することを禁止したものでなかったため、台湾の二大作物であった甘蔗と米の競合は、農民にとっての単なる栽培選択問題から米糖相剋問題へと深刻化していった。自社農場の割合の高かった台湾製糖や帝国製糖を含め³⁴⁾、すべての製糖会社の原料調達にとって重要だっ

34) 製糖会社の原料調達に占める自社農場からの調達割合を確認しておく(1916-39年平均)、全社平均で21.8%であったのに対し、原料甘蔗の安定供給のため同じように自社農場からの割合が高かった帝国製糖ではあったが、台湾製糖とは異なる事情を抱えていた。1916-20年、21-25年、26-30年、

たのは、原料採取区域内の農民からの甘蔗買収だったため、後出の甘蔗栽培奨励規程に掲げられた甘蔗奨励策が甘蔗栽培のモチベーションを向上させる意味で重要な意味を持つこととなった。そして、製糖会社側の視点からもっぱら論じた久保（2016）が経営史的アプローチに重きが置かれていたのに対し、経済史的アプローチに重きを置く次なる書は台湾農民の視点から製糖会社との関係を論じるものであり、これら2つの分析があいまって製糖会社と台湾農民の関係の実態は明らかにされることになる。

甘蔗買収価格とともに台湾農民たちにとって最大の関心事であった甘蔗栽培奨励規程³⁵⁾を中心に振り返っていくが、奨励規程に関する史料についてまず言及しておきたい。断片的にしか発掘できていない1920年代までの史料とは異なり、1930年代以降に関しては1930年から43年の奨励規程を網羅した台湾糖業研究会（1928-41）が存在する。同史料はすべての製糖会社の製糖工場について奨励規程を調査した体系的かつ時系列に確認できる唯一の貴重なものであることから³⁶⁾、同史料を活用することによって製糖

31-35年、36-39年の各平均で、台湾製糖が20.7%、34.3%、36.7%、38.7%、30.3%と1916-20年を除き30%以上の安定した割合を維持したのに対し、帝国製糖では64.1%、66.2%、52.8%、59%、46.2%と減少傾向にあり（台湾総督府殖産局編『第十四台湾糖業統計』36-39ページ、『第十八台湾糖業統計』42-47ページ、『第十九台湾糖業統計』22-33ページ、『第二十一台湾糖業統計』28-33ページ、『第二十四台湾糖業統計』22-39ページ、『第二十七台湾糖業統計』22-39ページ、『第二十九台湾糖業統計』22-33ページより算出）、割合の高さだけでは語り尽くせない事情が存在した。同じように自社農場の割合が高い両社ではあったが、社有地と小作地ではその安定度に大きな違いがあったのである。

35) 甘蔗栽培奨励規程の年代表記については甘蔗栽培が完了する後年をもって年度表記し、例えば1942-43年期は1943年と表記するが、奨励規程は甘蔗栽培が開始される以前に農民に提示する必要性があったことから、1943年（1942-43年期）の奨励規程は1941年末の段階で農民に提示された。

36) 一連の史料は雑誌『糖業』が臨時増刊「蔗作奨励号」という形で年に1回

会社と台湾農民の関係について以下検討を加えていきたい。

製糖会社と台湾農民の関係を検討するに際し、米糖相剋状況をもたらした地理的な前提条件について簡単に説明しておきたい。台湾全体の栽培傾向を確認すると、米の作付面積（1921-40年平均）は北部38.7%、中部23.9%、南部34.1%、東部3.3%に対し、甘蔗の作付面積（同平均）は北部8.4%、中部22.3%、南部64.2%、東部5.1%という地域分布となっており³⁷⁾、北部に行くほど米作が南部に行くほど甘蔗作がそれぞれ盛んであり、米作が盛んになる蓬莱米の普及以降も基本的には変わりなく³⁸⁾、米と甘蔗の割合が拮抗する中部と米作割合の高い北部では米糖相剋との対峙を余儀なくされた。山地が3分の2を占め平地が限られていた台湾にあって、西部を中心として原料採取区域が限定的に配置されていたのであり、パイオニア台湾

調査・整理されたが、『糖業』は1914年に主宰者宮川次郎によって創刊された糖業専門雑誌で、『砂糖経済』とともに戦前の製糖業界の動向を知ることのできる貴重な雑誌であった。

- 37) 台湾総督府殖産局編『台湾米穀要覧』昭和四年版20-33ページ、昭和十年版6-7ページ、昭和十二年版6-7ページ、昭和十三年版7ページ、昭和十四年版7-7ページ、昭和十五年版8ページ、昭和十六年版8ページ、昭和十七年版27-28ページ、台湾総督府殖産局編『第二十二台湾糖業統計』2-3ページ、『第二十九台湾糖業統計』4-5ページより算出。
- 38) 甘蔗作付面積の南部（台南州、高雄州）と中部以北（台北州、新竹州、台中州）の平均割合は64.2%と31.4%（1929-32年）、66.2%と27.9%（33-36年）、63.7%と30.2%（37-40年）と南部が6割強の割合を占めていたのに対し、米作付面積の中部以北と南部との割合は62.6%と34.1%（29-32年）、61.1%と35.6%（33-36年）、62%と33.7%（37-40年）と中部以北が6割強を占めていた（台湾総督府殖産局編『第二十二台湾糖業統計』2-3ページ、『第二十九台湾糖業統計』4-5ページ、台湾総督府殖産局編『台湾米穀要覧』昭和4年版20-33ページ、昭和10年版6-7ページ、昭和12年版6-7ページ、昭和13年版7ページ、昭和14年版7-8ページ、昭和15年版8ページ、昭和16年版8ページ、台湾農友会編『台湾農業年報』昭和6年版米-43ページ、台湾総督府殖産局編『台湾農業年報』昭和7年版米-25ページより算出）。

製糖の採取区域が甘蔗栽培に最も有利な南部高雄州を中心に分布したのとは対照的に、参入が後れるほど中部以北に生産拠点を構えることを余儀なくされたのであった。

その典型事例が四大製糖のなかで最後発だった大日本製糖であり、同社が原料を安定して調達していくうえで米糖相剋という制約条件を克服することは不可避な課題となった。積極的な M&A 戦略の展開は雷太社長からバトンタッチされた愛一郎社長の時代であったため今回は扱わないが、あいついで合併していく東洋製糖、新高製糖、昭和製糖、帝国製糖もまた中部以北に位置していたことから、合併にともなうマイナス面として米糖相剋、とりわけ特殊地理環境も含めた米糖相剋の重層構造をいかに克服していくかが、リーダー企業へと躍り出るうえで最大のハードルとなったのであった。1916-39年の平均で3割の原料甘蔗を自社農場によって調達できた台湾製糖とは対照的に、9割を原料採取区域からの買収に依存せざるを得なかった大日本製糖の場合³⁹⁾、原料採取区域の農民に対し甘蔗を栽培してもらうためのインセンティブを付与することは不可避であり、その最大の制約条件を克服できたことも同社がリーダー企業へと上り詰めるうえで重要なポイントとなった。

甘蔗の安定供給を阻害しかねない米糖相剋と特殊地理環境という2つの要因について、各原料採取区域 (= 製糖工場)⁴⁰⁾の対応を米糖相剋状況が深

39) 台湾総督府殖産局編『第十四台湾糖業統計』36-39ページ、『第十八台湾糖業統計』42-47ページ、『第十九台湾糖業統計』22-33ページ、『第二十一台湾糖業統計』28-33ページ、『第二十四台湾糖業統計』22-39ページ、『第二十七台湾糖業統計』22-39ページ、『第二十九台湾糖業統計』22-39ページより算出。

40) 製糖会社ごとの製糖工場の呼称は「製糖所」や「工場」と様々で、同じ会社内においても統一されなかったり、工場から製糖所へと呼称が変化したりもするなど複雑であったことから、具体的名称に関しては工場や製糖所を基本的に省略し、全体を総称する場合には「製糖工場」や「工場」と呼称する

刻化した1935年段階で作成した表1によって確認していくと、米糖相剋とは米作が盛んな地域において米ではなく甘蔗を栽培してもらうための奨励策を意味しており、一方の特殊地理環境とは良質な甘蔗を栽培するうえで障害となる地理環境下にある地域において、歩留りを向上させたり栽培期間を長く確保させたりという点でこれもまた奨励策の一環であった。米糖相剋も中部以北で深刻だったことから地理的要因と言えなくはないが、1930年代以降の蓬莱米の全島展開によって限定された地域特有の要因ではなくなったこと⁴¹⁾、製糖会社と台湾農民の関係を論じるうえで最も重要な

ことにしたい。

- 41) 商品作物として内地にもっぱら移出された蓬莱米は、台湾農民に在来米以上に利益をもたらす魅力ある米であったため、甘蔗栽培へのモチベーションを低くし製糖会社に深刻な影響を及ぼすに至った。ここで在来粳米玄米現物相場と蓬莱米玄米現物相場（百斤建、年平均価格）を比較するため1924-39年の平均を算出してみると、在来米8.39円と蓬莱米10.13円という具合に蓬莱米の価格が高く、甘蔗以上に現金収入を短期間で得られた商品作物ゆえのメリットもあいまって、農民には魅力的な栽培対象となった。農家の自給用食糧ではないという点では甘蔗栽培も同じであるが、多年生作物であった甘蔗の場合では、栽培資金を回収できるのは1年数カ月以上先となるため前借りせざるを得ず、現金収入を獲得できる期間の短さという点、暴風に左右される甘蔗より蓬莱米の方が栽培リスクは低かった点も歓迎される理由となった。

1930年代に入り南部の台南州や高雄州を含め蓬莱米が台湾全土に普及していったことは、下記の参考表からも明らかである。

参考表 蓬莱米収穫量の推移 (石)

	台北	新竹	台中	台南	高雄	台東	花蓮港	計
1929年	324,830	278,772	510,959	150,843	17,524	50	12,366	1,295,344
1932年	405,195	600,523	1,201,234	560,780	143,163	753	31,108	2,942,756
1936年	679,859	984,921	1,800,929	699,952	368,674	30,815	74,052	4,639,202

(出所) 台湾総督府殖産局編『第十四台湾糖業統計』230ページ、『第十九台湾糖業統計』231ページ、『第二十二台湾糖業統計』235ページ、『第二十六台湾糖業統計』237ページより作成。

表1 甘蔗栽培奨励規程の米糖相剋と特殊地理環境への対応（1935年）

製糖会社	工場	米糖相剋				特殊地理環境									
		割増金	米価比準法	集団奨励	水田奨励	植付奨励	各種奨励金	個別規程							
台湾製糖	橋仔頭	○				○	收穫改善賞与								
	車路墘														
	三坎店														
	湾裡														
	阿緞														
	東港														
	旗尾														
	後壁林														
	恒春														
	台北														
埔里社	○														
大日本製糖	虎尾	○				○									
	北港														
	斗六									○					
	月眉								●		○	田普通植株出奨励	●		
	烏日											●		○	○
明治製糖	總爺	○				○									
	蕭壠														
	烏樹林										○	○			
	南靖											○			
	蒜頭														
	南投														○
	溪湖								●		○		●	○	濃度賞与
塩水港製糖	新宮	○					○	看天田奨励							
	岸内														
	溪州								●	○	●			畑地帯栽培改良奨励、濃度賞与	
帝国製糖	花蓮港	○				○									
	台中第1								●	●		濃度奨励	○	○	遅刈補助、濃度奨励、赤蟻奨励
	台中第2														
	潭子														
	新竹								○					○	濃度奨励
新高製糖	彰化	○	●		●			山畑補助	○						
	嘉義			○	○		○	遅刈補助							
昭和製糖	宜蘭	●	●					晩植欄仔甘蔗奨励、晩刈補助、濃度賞金、耕作改善奨励	○						
	竹山			○		○	○	濃度賞							
	玉井	○						開拓奨励、濃度賞与、看天田奨励							
新興製糖	山子頂	○			○	○		濃度奨励、收穫改善賞与							

沙轆製糖	沙轆	○ 排水補助,刈取調整補助					晩植奨励,畑地耕作改善奨励,農具奨励	○
台東製糖	卑南					○	耕作改善補助	
新竹製糖	苗栗	○ 排水補助,刈取調整担送補助				栽培補助	濃度賞	

(注) ●印は米価比準法の適用項目, ○印は該当項目をそれぞれ示している。また, 植付奨励については, 対象が水田に限定されていない場合, ○印は中間に付した。沙轆製糖沙轆の排水補助, 刈取調整補助と新竹製糖苗栗の排水補助, 刈取調整担送補助については, 甘蔗買収価格とセットで記載されていたため, 普通の割増金とともに記した。なお, 個別規程については, 特殊地理環境に関するものだけを掲げた。

(出所) 台湾糖業研究会 (1933) 1-92ページより作成。

影響要因であったことから, 特殊地理環境とは別の要因として位置づけた次第である⁴²⁾。

表1の米糖相剋に含まれている4項目はいずれも水田での甘蔗栽培を前提としたものであり, 水田で米ではなく甘蔗を栽培してもらうための奨励策に他ならなかった。会社の要請に応じた農民には甘蔗買収価格に割増金を上乗せするのみならず, 水田奨励に象徴される各種奨励金を付与していた。集団奨励とはまとまった面積の水田で甘蔗を栽培した農民に対する奨励だが, 同表で最も注目されるのが米価比準法である。米価比準法とは米価の上昇に比例して甘蔗の買収価格も上昇させるという方法であり, 米価を基準に買収価格を決定する傾向にあった当時であっても, 機会コストの観点から甘蔗を選択したことを事後的に後悔させないため, 甘蔗を栽培しようとする際の「保険」として機能したのが米価比準法に他ならなかった。表1によって明らかのように, 米価比準法はその他の項目とセットで採用されることも多く, 製糖工場にとっての米糖相剋対策の決め手となっ

42) こうした2つの要因をもって, 久保(2016)では米糖相剋の重層構造と呼んだが, 詳しくは久保(2016)第6章所収の209-211ページを参照されたい。

ていたことは、後出表3によって濃淡の網掛けで示された割合の大きさ、とりわけ台湾糖業令が甘蔗栽培奨励規程に反映される1942年以降顕著となったことから明らかである。

表1の植付奨励が、米糖相剋と特殊地理環境の中間に位置している工場が存在するのは、両方の要素を加味している奨励金が確認できたからである。特殊地理環境では地域特有の様々な奨励金が付与されており⁴³⁾、まさに特殊な地理環境を勘案した奨励策が特に各種奨励金には記載されていたが、なかでも注目されるのが多くの工場で採用されていた濃度奨励であった。ここでの濃度とは甘蔗に含まれた糖質の割合を示す歩留りを指しており、限られた農地から少しでも多くの分蜜糖の原料を抽出するためには、単位面積当たりの甘蔗の増収とともに、同じ甘蔗からより多くの糖分を入手できる歩留りの向上が製糖会社にとって重要な意味を持った。歩留りを向上させる具体的な方策としては、爪哇大茎種⁴⁴⁾に代表される質的増収をもたらす新品種の導入とともに、甘蔗の成熟度を手軽に測定できるハンドレフラクトメーター（携帯用計測器）の普及が重要な役割を果たした⁴⁵⁾。

43) 特殊地理環境をはじめ多岐にわたる奨励金については、久保（2016）第6章所収の表45に詳しい。灌漑用水をさほど必要としなかった水田形式として自然の雨水を貯めて耕作する「看天田」と呼ばれる田が南部に多く存在したが、地盤が固いために甘蔗作には適していなかったため、看天田の固い地盤を深く掘り起こすためのスチームプラウが塩水港製糖を筆頭に導入され甘蔗との輪作を可能とした一方で、自然の雨水を貯められず新たに水利施設が必要となったため（糖業連合会（1929））、1930年に完工した嘉南大圳が必要となった。表1における看天田奨励とは、灌漑用水の整備に協力した農民への奨励金である。

44) 1941年段階における全製糖会社の甘蔗品種別の植付面積割合は、2725 POJ 21.7%、2878 POJ 7.2%、2883 POJ 33.6%で合計62.5%と爪哇大茎種が優勢であったとはいえ、台湾実生種であるF108も36.1%を占めていた（台湾総督府殖産局編『第二十九台湾糖業統計』48-49ページ）。

45) ハンドレフラクトメーターは台湾製糖が最初に開発したものであったが、

3度にわたる業界再編のなか、あいつぐ合併によって工場を所有する製糖会社も変化していったわけだが、その変化前後の甘蔗栽培奨励規程を比較したのが表2であり、製糖会社による原料調達方針の違いが影響しないように大日本製糖に合併された新高製糖、昭和製糖、帝国製糖に限定し、3社がかつて所有していた工場についてのみ掲げた。同表によって大きな傾向のみ指摘しておくならば、以下3点に整理することができる。

- ① 大日本製糖への所有変化によって甘蔗栽培奨励規程の項目や内容が統一されなかった
- ② 項目ごとの名称の統一は旧製糖会社ごとの統一にとどまっていた
- ③ 所有する製糖会社の影響よりも工場が位置していた原料採取区域の特性、とりわけ米糖相剋の重層構造が大きく影響していた

本表を作成するに際して、新たに所有するに至った大日本製糖の奨励方針に甘蔗栽培奨励規程の内容も一本化されたのではないかと考えていたが、①にあるように正しくなく②の一部の項目レベルの統一にとどまるものであった。

では、大日本製糖によって統一された側面はなかったのであろうか。実は、同社の方針と見受けられる側面もあったのであり、その端的な事例がその他を「付則」として統一し、しかも「疑義発生時は当社解釈」との強い文言が加えられた点であった。地域的特性に関係なく農民側に疑義が生じた場合にはすべて大日本製糖側の判断が正しいとするこの付記は、同社の強い姿勢を示すと同時に、後発企業として台湾に参入した同社にとっての焦りにも近い悲愴なる姿勢を物語るものであった。

その一方で、3社のなかで最も早く合併された新高製糖の嘉義と1940年代に入って合併された昭和製糖や帝国製糖とでは、各項目の統一感が異なる

瓜哇大莖種も含め久保（2016）第1章所収の41ページを参照されたい。

表2 製糖会社の所有変化による

製糖会社	工場	規程	買取価格	品種・植付	肥料	蔗苗・蔗園
昭和製糖	苗栗	「昭和十五-十六 年期蔗作規程」	原料買取価格	指定品種、早 植奨励	緑肥奨励、堆 肥奨励、肥料 貸付	蔗苗
大日本製糖	苗栗	「昭和十六-十七 年期甘蔗栽培奨励 規程」	買入価格（買 取価格並割増 金）	植付奨励、指 定品種	肥料現品配給、 自給肥料	蔗苗
昭和製糖	沙鹿	「昭和十五-十六 年期蔗作規程」	原料買取価格	指定品種、畑 地早植奨励	緑肥奨励、堆 肥奨励、肥料 貸付	模範蔗園奨励、 蔗苗
大日本製糖	沙鹿	「昭和十六-十七 年期甘蔗栽培奨励 規程」	買入価格（買 取価格並割増 金）	植付奨励、指 定品種	肥料現品配給、 自給肥料	蔗苗、苗圃
新高製糖	嘉義	「昭和十-十一年 期甘蔗栽培規程」	原料買取価格	指定品種、植 付補助	肥料貸付	
大日本製糖	大林	「昭和十一-十二 年期甘蔗栽培奨励 規程」	原料買取価格	指定品種、植 付補助	肥料貸付	採苗補助
昭和製糖	玉井	「昭和十五-十六 年期蔗作規程」	買取価格	指定品種	緑肥奨励、肥 料貸付	特設苗圃奨励、 尾苗苗圃奨励、 蔗苗
大日本製糖	玉井	「昭和十六-十七 年期甘蔗栽培奨励 規程」	買入価格（買 取価格並割増 金）	植付奨励、指 定品種	肥料現品配給、 自給肥料	蔗苗、苗圃
帝国製糖	台中第1 台中第2 潭子	「昭和十六-十七 年期蔗作奨励規 程」	買入価格	指定品種、植 付奨励	肥料貸付	苗圃奨励、蔗 苗資金融通
大日本製糖	台中 第1・第2 潭子	「昭和十七-十八 年期蔗作奨励規 程」	買入価格（原 料代並割増 金）	指定品種、植 付奨励	自給肥料奨励、 肥料貸付	蔗苗補助
帝国製糖	新竹	「昭和十六-十七 年期蔗作奨励規 程」	買入価格	指定品種、植 付奨励	肥料貸付	蔗苗
大日本製糖	新竹	「昭和十七-十八 年期蔗作奨励規 程」	買入価格（原 料代並割増 金）	指定品種、植 付奨励	自給肥料奨励、 肥料貸付	蔗苗補助

(注) 網掛け部分は、所有製糖会社が移行した後変更された内容である。

(出所) 台湾糖業研究会(1933)83-87、89-92ページ、同(1934)69-75、79-85ページ、同(1941)43-51ページより作成。

甘蔗栽培奨励規程の変容事例

灌溉排水	栽培方法	調製賞与(減額事項)	資金貸付	その他
	水田特別割増, 開墾補助, 耕作改善奨励, 濃度賞金, 植付契約金貸与, 蹟地金, 収穫順序, 費用負担, 収穫標準作業	調製奨励(減額)	耕作資金	諸貸与金整理, 付則(規程不適用項目, 疑義発生時は当社解釈)
	収穫順序, 作業標準, 作業請負, 蔗尾提供, 牛車運搬及積込, 開墾奨励, 階段畑造成奨励, 耕種改善奨励, 蹟地金	原料調製奨励(減額事項)	資金融通	付則(割増金・栽培奨励金減額項目, 支払金清算, 疑義発生時は当社解釈)
	水田蔗作奨励, 水田蔗作特別奨励, 畑地耕作改善奨励, 刈取順序, 費用負担, 蔗尾提供	調製奨励(減額事項)	耕作資金	諸貸与金整理, 付則(規程不適用項目, 疑義発生時は当社解釈)
	収穫順序, 作業標準, 作業請負, 蔗尾提供, 牛車運搬及積込, 耕種改善奨励	原料調製奨励(減額事項)	資金融通	付則(割増金・栽培奨励金減額項目, 支払金清算, 疑義発生時は当社解釈)
	水田補助, 遅刈補助, 収穫順序, 積込, 作業請負, 蔗尾提供, 運搬通路	原料調整補助	資金貸付	付記(買取価格・割増金不適用甘蔗, 蔗園面積)
排水施設補助	水田蔗作奨励, 収穫順序, 原料積込, 収穫請負, 蔗尾提供, 運搬通路, 遅刈補助	原料調製奨励(減額事項)	資金融通	付則(支払金計算, 融通金・肥料代不適用項目, 買取価格・奨励金不適用甘蔗, 疑義発生時は当社解釈)
看天田奨励	開墾補助, 耕作改善奨励, 収穫順序, 収穫標準作業	買取付帯条件(調製賞与, 濃度賞与, 晩刈補助, 減額事項)	耕作資金	規程不適用項目, 付則(奨励金整理, 生食禁止)
	開墾補助, 収穫順序, 作業標準, 作業請負, 蔗尾提供, 牛車運搬及積込, 特殊地奨励, 耕種改善奨励	原料調製奨励(減額事項)	資金融通	付則(割増金・栽培奨励金減額項目, 支払金清算, 疑義発生時は当社解釈)
	刈取順序, 収穫作業, 原料運搬費負担, 株出補助, 耕種改善奨励	調整賞与	耕作資金融通	規程不適用項目
	収穫順序, 収穫標準作業, 収穫費, 収穫改善奨励, 運搬及積込費負担, 株出補助, 耕種改善奨励	減額項目	資金融通	付則(栽培奨励金・貸付金・貸与金倍額違約金適用甘蔗, 競売甘蔗減額, 規程不適用項目, 支払金清算, 疑義発生時は当社解釈)
	刈取順序, 収穫作業, 原料運搬費負担, 耕種改善奨励	調整賞与, 減額	耕作資金	付則(割増金・栽培奨励金・原料代減額項目, 疑義発生時は当社解釈)
	収穫順序, 収穫標準作業, 収穫費, 収穫改善奨励, 運搬及積込費負担, 耕種改善奨励, 開墾奨励, 階段畑造成奨励	減額事項	資金融通	付則(栽培奨励金・貸付金・貸与金倍額違約金適用甘蔗, 競売甘蔗減額, 規程不適用項目, 支払金清算, 疑義発生時は当社解釈)

(1935) 34-37, 41-44ページ, 同 (1939) 37-46ページ, 同 (1940) 25-30, 36-41ページ, 同

っていたのも事実であり、後者2社の方が買取価格や品種・植付から栽培方法に至るまで統一性が確認できたのである。ただし注意を要する点がある。1939年5月の台湾米穀移出管理令を受け同年10月に台湾糖業令が公布された結果⁴⁶⁾、水田奨励が米価比準法という形で一本化されたことに象徴される統一化に向けた大きな動きが1942年以降確認できた点であり（後出表3参照）、その準備段階に当たる昭和製糖合併時から、大日本製糖に限らず全社的に統一に向けた動きが見られ、昭和製糖と帝国製糖から獲得した工場の甘蔗栽培奨励規程に統一性が見られたのは、台湾糖業令を受けた結果と理解するのが自然であろう。

そこで最後に、水田栽培奨励策について時系列で整理した表3によって、台湾糖業令にともなう統一傾向も含め検討を加えていくと、同表は大きく2つの時期に区分することができる。第1の時期とは、水田奨励や水田への優遇がもっぱら採用され、米価比準法の導入が米糖相剋が深刻な中部以北の原料採取区域に限定されていた1941年までの時期である⁴⁷⁾。そし

46) 台湾糖業令が台湾米穀移出管理令を受けて公布されたことは、甘蔗栽培奨励規程について定めた第9条の次の解説からも明らかである。「台湾米穀移出管理令の実施に依つて、甘蔗の競争作物たる米の価格を管理し、各農作物の生産に計画性を与へんとするに對比し、甘蔗に付ても其の生産に計画性を与ふる必要が生じて来た」（台湾総督府殖産局編（1939b）13ページ）と。管理令と糖業令の目的を記した第1条には、それぞれ「産業ノ調和的発達」（台湾総督府米穀局編（1941）1ページ、台湾総督府殖産局編（1939b）5ページ）と明記されていたが、戦時食糧策の一環として公布された両令では、深刻化する食糧事情のなか米とのバランスの取れた糖業の発展が「調和」の意味するところであった。

47) 一部の原料採取区域とは明治製糖の南投、溪湖、大日本製糖の月眉、烏日、新高（大日本）製糖の彰化、昭和（大日本）製糖の宜蘭（→二結）、新竹（昭和、大日本）製糖の苗栗、沙轆（昭和、大日本）製糖の沙轆（鹿）、帝国（大日本）製糖の台中、潭子（←潭仔墘）、中港（→竹南）、新竹といった区域であった（表3参照）。

て第2の時期とは、台湾糖業令にともない大部分の採取区域において水田奨励が米価比準法という形で一本化された1942年以降の時期である。

製糖会社ごとの傾向についても同じく表3によって比較していくと、多くの製糖会社が米糖相剋との対峙を余儀なくされるなか、甘蔗栽培に最も適した南部を中心に生産拠点を構えていた台湾製糖の特異性が際立っていた。同社で水田奨励が確認できたのは、1933年までの北部の台北と中部の埔里社だけで⁴⁸⁾、大部分の原料採取区域においては米糖相剋の影響が相対的に少なかったうえに、社有地を活用した広大な自社農場において3割を自社調達できたため、蓬莱米が普及していった1930年代においても安定した原料供給を実現できたのであった。自社農場からの調達割合が6割に至った帝国製糖では、台湾製糖とは異なり小作による自社農場にも米糖相剋が大きく影を落としていたことは、坎子脚を除き1937年にはすべての採取区域に水田奨励が導入され、1940年にはすべての区域に米価比準法が導入されていたことから理解できる。

水田奨励と並んで米糖相剋対策として有効だったのが米価比準法であり、三五公司与明治製糖の蕭壠、大日本製糖の龍巖、北港を除き、すべての原料採取区域に導入されるに至った1942年以降とは異なり、1941年までに米価比準法を導入したのは15区域と限定されていた。なかでも注目すべきは、1930年や31年といったきわめて早い段階で比準法を導入していた大日本製糖の月眉、烏日、新高製糖の嘉義、昭和製糖の宜蘭、帝国製糖の台中、潭仔であり、月眉と烏日を除く4区域では甘蔗買収価格それ自体に比準法が導入されていた。台湾米穀移出管理令により比準法の基準となる米価が事前に明示できた結果、比準法は1942年以降一気に普及するのだが、ここでは基準が明示されていない第1の時期においてさえも比準法を導入

48) 台北と埔里社では水田奨励が姿を消したかに見えるが、割増金や植付奨励金という形で甘蔗買収価格に上乘せしたのであった。

表3 水田への甘蔗作奨励の推移

	1930年	1931年	1932年	1933年	1934年	1935年	1936年	1937年	1938年	1939年	1940年	1941年	1942年	1943年	1944年	
台湾製糖	橋仔頭												○	●	○	
	後壁林												○	●	○	
	阿緞												○	●	○	
	東港												○	●	○	
	車路墘												○	●	○	
	灣裡												○	●	○	
	三崁店												○	●	○	
	旗尾												○	●	○	
	恒春												○	●	○	
	埔里社	○	○	●	○								○	○	○	○
	台北		●	●									○	○	○	○
	新興製糖	山仔頂 (→大寮)	◎	◎	○		●	○	○	○	○	○	○	●	●	○
總爺													○	○	○	
明治製糖	蕭壠															
	烏樹林	●	●	●		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	南靖	○	●	●		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	蒜頭		●	●			○	○	○	●	○	○	○	○	u.a.	
	南投		●	●	●	●	○	○	●	●	●	○	○	○	○	
	溪湖		●	●		●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	

せざるを得なかった中部以北の特殊事情に着目したい。

以上、製糖会社と台湾農民が対峙する最前線となった甘蔗栽培奨励規程を通して両者の関係を振り返ったわけだが、工場別とはいえ製糖会社ごとの史料を紐解くことなくして両者の関係を明らかにすることはできなかったという点では、企業経営の歴史を論じた経営史的アプローチとは言えないのであろうか。たしかに製糖会社1社1社における農民との関係を検討した点で、広義の意味での経営史的アプローチと言えるが⁴⁹⁾、前述した「血と肉」の実証による意思決定プロセスの分析をもって、厳密な意味での狭義の経営史的アプローチと理解する筆者にとっては、むしろ経済史的アプローチと位置づけるべき分析となっていた。では、どのような分析に至るならそれが経営史的アプローチと言えるのかと言えば、製糖工場レベルの甘蔗栽培奨励規程の違いがなぜ生まれたのか、その意思決定プロセスを裏づけるだけの発言を紐解くことができるならば、それは経営史的アプローチと呼ぶにふさわしいものとなるであろう。ただし、ここでの発言とはトップマネジメントのものである必要は必ずしもなく、ローワーマネジメントである工場長レベルのもので十分ではあるが、その内部史料が発掘されていない現状では、経済史的アプローチの域にとどまらざるを得なかったのである。

II 戦前北海道甜菜糖業研究の事例

1 北海道甜菜糖業の停滞と展開

近代製糖業とともに本論文の対象に戦前北海道甜菜糖業の事例を加えた

49) ここでの広義の経営史的アプローチとは、「血と肉」の実証をもって意思決定プロセスに着目する狭義の経営史的アプローチとの対比においてである。『近代製糖業の経営史的研究』と題する久保（2016）のなかに甘蔗栽培奨励規程を用いた買取価格分析を第6章に収めたのも、こうした広義のアプローチを経営史的研究に含めたからに他ならない。

最大の理由とは、経済史的アプローチと経営史的アプローチを意識的に使い分けた研究だからである。言い換えるならば、どこまでが経済史的アプローチであり、どこからが経営史的アプローチであるのか、両アプローチの違いを認識したうえで取り組んだ研究であったことから、本論文のテーマの対象として最も適した事例と考えたからに他ならない。

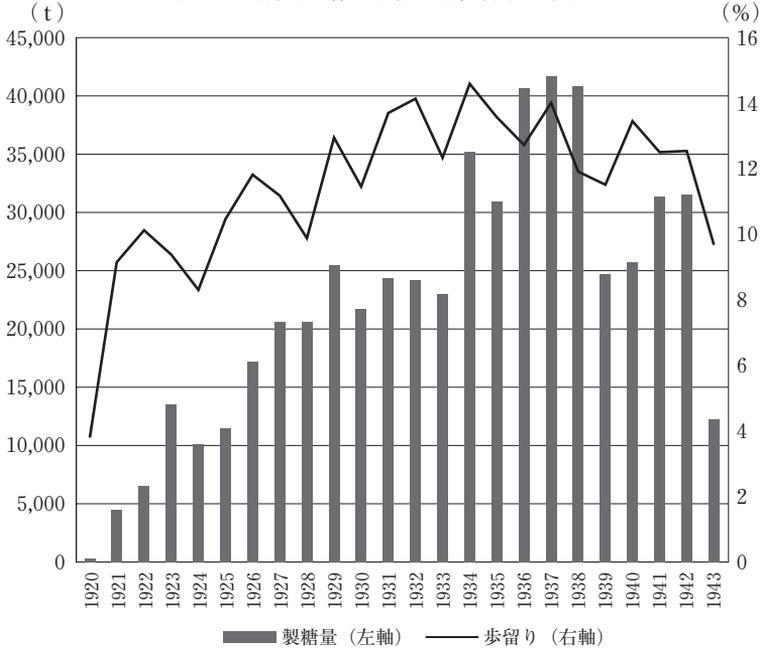
当該業界の全体像を概観するためには経済史的にその歴史を鳥瞰する必要があったため、北海道全体の製糖量と歩留りの推移を示した図3によって⁵⁰⁾、北海道甜菜糖業の歴史を振り返っておくことにしたい。同図は1919年の北海道製糖の創立をもってスタートした当該業の展開期の生産実績を示したものであり、1920年の製糖量からも明らかのように、1919年までの実績は振り返るに値しないほどの微々たるものであった。紋鼈製糖と札幌製糖の失敗に象徴される黎明期については、失敗に帰したとはいえ展開期の礎となる教訓を得た点で⁵¹⁾、北海道甜菜糖業にとっては意味ある時期で

50) 近代製糖業や沖縄黒糖の製糖量が原料甘蔗の収穫量によって決まったのと同じように、北海道甜菜糖業の製糖量も原料甜菜の収穫量で決まったことから、図3では甜菜収穫量ではなく歩留りを掲げることによって質的増産の推移も併せて確認することにした。原料収穫量が製糖量全体を大きく規定する特徴は製糖業全般に当てはまるものと言えるが、原料収穫量と製糖量の関係については久保(2016)序章所収の図2、久保(2019a)所収の図1、久保(2019b)所収の図1をそれぞれ参照されたい。

51) 北海道甜菜糖業の失敗要因についての的確に指摘した樋口(1943)によると、黎明期には以下の7点が不足していたのであり(樋口(1943)272-273ページ、筆者が整理し直した)、黎明期については久保(2019a)所収の34-52ページを参照されたい。

- ① 農業上の不足：耕作上の技術があまりに稚拙であった
- ② 農業労働上の不足：移住者が漁業に吸収され低廉な甜菜に関心を抱く農民が少なかった
- ③ 甜菜輸送上の不足：専用軌道の便を欠いた農村では容積のかさばる甜菜の輸送は困難だった
- ④ 製造技術上の不足：新式機械の処理能力を活かさうえて原料の甜菜を十

図3 北海道全体の製糖量と歩留りの推移



(出所) 日本甜菜製糖 (1979) 295-297ページより作成。

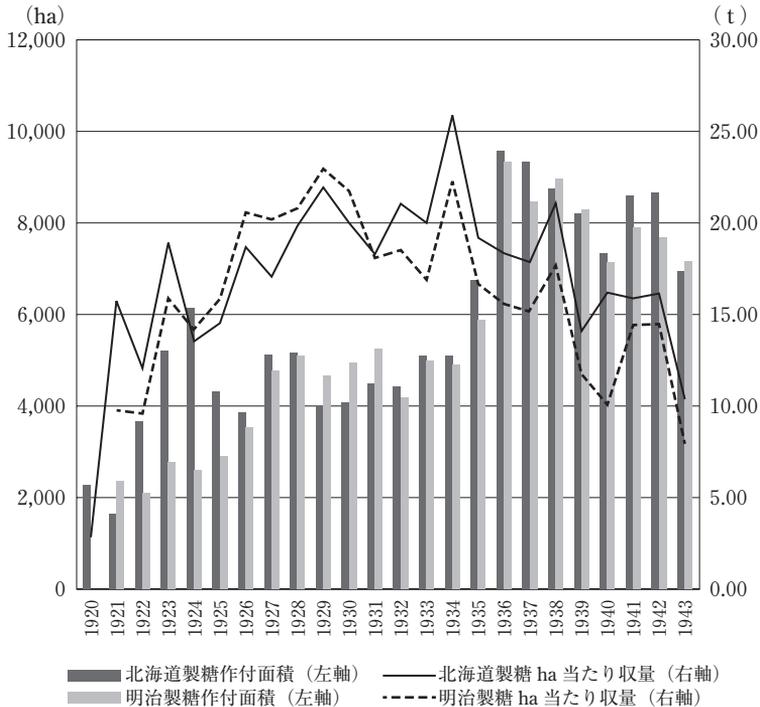
あったことは間違いない。

北海道製糖と日本甜菜製糖 (後の明治製糖) による展開期を図4によって振り返っていくと、北海道製糖の創立によって製糖量は一気に増加傾向を辿ることになったが、第2期拓殖計画が本格化していく前夜の1926年か

分に供給できなかった

- ⑤ 製品上の不足：かなり改善されたとはいえ最後まで臭味は残るレベルだった
- ⑥ 副産物処理上の不足：ビートパルプを活用できる牧畜業も発展していなかった
- ⑦ 販売・経営上の不足：せっかく製造した砂糖を利益へと結びつけるノウハウがなかった

図4 北海道製糖と明治製糖の作付面積とha当たり収量の推移



(注) 1923年6月日本甜菜製糖は明治製糖に合併されたため、1923年からが明治製糖のデータである。

(出所) 日本甜菜製糖 (1979) 287-289ページより作成。

ら増加傾向は本格化していった。そこで北海道甜菜糖業の発展を語るうえで欠かせなかった拓殖計画について触れておくと、道庁のサポートに代表される政策の関わりもまた経済史的なアプローチとなる⁵²⁾。

52) 近代製糖業についても台湾総督府の果たした政策的貢献は計り知れず、政策的なサポートを経済史的アプローチとしたが、戦後日本の経済発展に果たした当時の通産省の役割を念頭に、橋本 (2001) は政府も革新的企業者活動の担い手になり得ると指摘しており、この論点が成熟した暁には政策的サポ

北海道甜菜耕作補助規程の公布により、1896年から実施してきた糖業試験・調査を拡充しつつ農事試験場に糖業部を新設したのが1922年であり、翌23年には北海道庁産業部に糖務課を創設しサポート体制を整備した⁵³⁾。ここで注目すべきは黎明期の失敗により内地資本が撤退して以降も道庁の研究開発は継続していた点であり、失敗から学んだ教員を礎としていたことは言うまでもない。第1期拓殖計画を受け1927年に第2期拓殖計画を打ち立てたことから、北海道製糖と日本甜菜製糖のあいつぐ創立に対し、黎明期の二の轍を踏んではならないとする道庁の並々ならぬ意気込みが見て取れるが、理由はそれだけではなかった。糖業黄金期によって天井知らずの上昇を続けていた糖価だったが、第一次世界大戦後の反動恐慌により1920年後半から糖価が下落したことにより（図5参照）、経営状態が悪化した創立まもない2社に対して道庁もバックアップする必要があったのであり、いまだ甜菜の栽培に不慣れだった農民に対し奨励・指導する意味でも⁵⁴⁾、補助金を軸とした政策的支援に乗り出したのであった。

第2期拓殖計画⁵⁵⁾は甜菜適作地の調査に加え、種子購入補助、肥料共

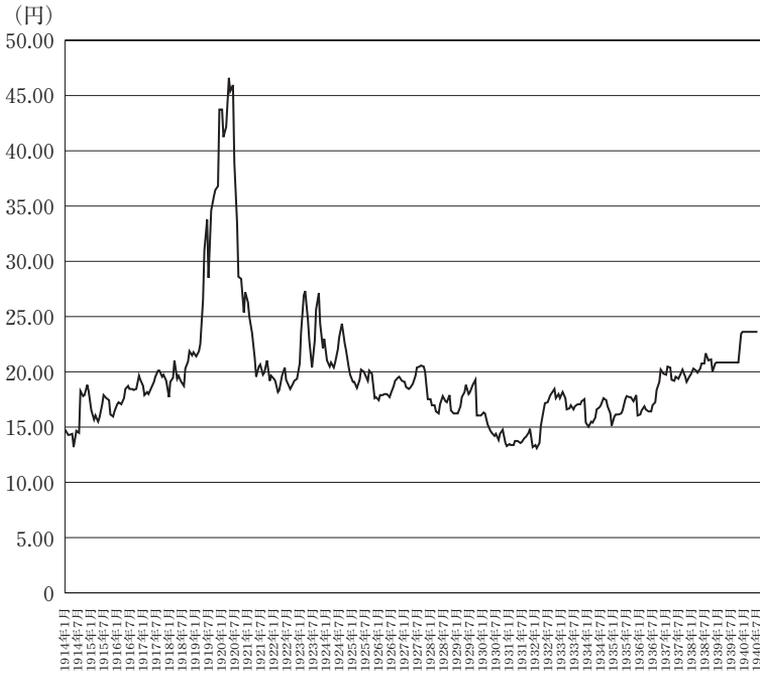
ートもまた経営史的アプローチの対象になるであろう。

53) 北海道庁編（1931）237ページ、北海道編（1980）442ページ、甜菜糖業新聞社編（1977）72ページ。

54) 甜菜栽培のノウハウを熟知しない農民たちに、甜菜が多肥作物であり肥料が増収に向けての有益性をまず周知する必要があった。そのためには組織的に広く普及させることが効率的だったことから、農業団体を通じた農民への交付方式が有効になり、その典型が肥料「共同購入」補助であった。

55) 第2期拓殖計画にはその意義を次のように謳っており、官民一体となって北海道甜菜糖業の発展を目指すことの重要性が明記されていた。「本庁は甜菜栽培の北海道農業経営組織に一大革新を齎すべき重要な使命を有するのを慮り、保護育成の途を講じたり。……甜菜栽培の巧妙なる輪作式の添加は本道輪作農業の合理的経営を促し、更に之を原料とする製糖業は本道重要農産工業として農家経済を潤す……従来の助成政策（第1期拓殖計画＝引用者）を大体に於て踏襲し、更にその効果を期する為諸般の施設を講じ、組織的保

図5 東京分蜜糖価格の推移（百斤当たり）



(出所) 台湾総督府殖産局編『第十二台糖統業統計』42ページ、『第二十二台糖統業統計』183ページ、『第二十九台糖統業統計』190ページより作成。

同購入補助、甜菜増収奨励といった補助金が、甜菜耕作組合、農会、産組、畜産組合等の農業団体を通して農民に交付された一方で、採種圃補助、病虫害駆除予防補助、運搬補助といった補助金が製糖会社に交付された⁵⁶⁾。第1期と第2期の合計で甜菜糖業に計上された額は2,260万円にのほ

育政策を採ることゝした」(北海道開発局官房開発調査課編(1951)194ページ、傍点=引用者)と。

56) 北海道開発局官房開発調査課編(1951)193-205ページ。運搬補助(第1期拓殖計画では、製糖補助と呼ばれた)の目的について次のように記されて

り、そのうち製糖会社47.9%、農民51.4%、甜菜組合や農会0.7%と製糖会社と農民が中心であった⁵⁷⁾。北海道製糖と日本甜菜製糖への補助は不況下での初期経営の損失を補填するため⁵⁸⁾、一方の農民への補助は甜菜栽培への理解を深め栽培法を改善していくためだったが、とりわけ農民に対しては、甜菜組合や農会が肥料をはじめ奨励策を普及させる重要な橋渡しとして機能した。

1931年から32年にかけて糖価の下落傾向が続いたうえに（図5参照）、1932年の6月から7月にかけてあいついで北海道を襲った冷害による凶作が加わり甜菜収穫量が減少するに至ったが⁵⁹⁾、甜菜からの質的増収を示す歩留りが好調だったため、同時期の製糖量は甜菜収穫量ほどの停滞には至らなかった（図4参照）。ここで甜菜の収穫量と糖価という一見関係ないように見える関係について説明しておく、糖価の下落は製糖会社の営業収入を減少させるため、コストを削減しようと農民からの買取価格を引き下げるため、結果として農民の甜菜収穫量は減少したのであった。

いたことから、同会社経営への配慮が窺われる。「原料採集区域は極めて広汎にして……其の運搬費も補助し以て製糖生産の収支順調なる利潤を占め経営上の円満を期する為」（北海道庁編（1931）244ページ、傍点=引用者）と。

57) 北海道編（1975）300ページより算出。

58) 北海道製糖も赤字基調から黒字基調へと移行していくが、後半の黒字基調の時期でさえも北海道庁の補助金なくしては北海道の製糖会社の経営は成り立たなかったのであり、1925年から44年の北海道製糖と明治製糖の利益2,000万円は補助金の合計に相当する額であった（北海道編（1975）301ページ）。

59) 甜菜糖業新聞社編（1977）89ページ。後出の1934年にかけても含め、甜菜収穫量の推移を確認しておく（単位：噸）、1929年88,590→1930年82,182→1931年82,466→1932年93,407→1933年102,276→1934年132,103という具合に、1931年にかけて停滞したが1934年には大きく回復した（日本甜菜製糖（1979）295-296ページ）。

1933年からの糖価の回復に加え（図5参照）、甜菜収穫量は1934年にかけて増加に転じたが、1935年に製糖量が停滞したのには（図4参照）、歩留りの減少とともに単位面積当たりの質的減収が関係していた。そこで北海道製糖と明治製糖の作付面積と ha 当たり収量の推移を示した図4によって1935年にかけての動きを確認しておく、両社とも甜菜の作付面積は拡大したものの ha 当たり収量が大幅に減少しており、そこに歩留りの減少も加わったのであった。その背景には多雨の悪影響を緩和するためより多くの肥料を必要とした甜菜特有の難しさが横たわっており、こうした肥料面での充実は第2期拓殖計画によって肥料の共同購入補助が増額される1936年まで待たねばならなかった⁶⁰⁾。

北海道庁と製糖会社の補助金が拡充された1936年から戦時経済の影響を受ける1939年の前年まで、著しい増収・増産に至ったことを図4は示しているが⁶¹⁾、歩留りは1940年からまず増加に転じ、作付面積と ha 当たり収量ともに1940年を除き減少しなかったにもかかわらず（図4参照）、1939年にかけて減産に至ったのはなぜであろうか。当時の糖価も好調であったことから（図5参照）、やはり戦時経済の影響と考えられる。戦時体制下の食糧不足のなか、米、麦類、馬鈴薯（ジャガイモ）といった食糧不足を補うという点では、嗜好品であった砂糖は重要度が低い農作物と位置づけられたのであった。

以上、生産実績を中心とした北海道甜菜糖業の実態を明らかにするため、黎明期とは異なる発展プロセスについて振り返ったわけだが、業績に

60) 肥料の共同購入補助額を確認しておく（単位：円）、1934年245,969→1935年353,441→1936年771,943と、1936年に至って急増した（北海道開発局官房開発調査課編（1951）199、204ページ）。

61) 甜菜収穫量を再び確認すると（単位：噸）、1935年130,505→1936年175,866→1937年166,622→1939年185,714と（日本甜菜製糖（1979）297ページ）、1933年から増収に転じ製糖量の増加をもたらした。

影響を及ぼした経営環境の変化と関連づけつつ可能な限り経済史的に分析を試みた。しかし、そこで明らかとなった変化の要因1つ1つについて、北海道製糖や明治製糖という具体的プレイヤーの意思決定プロセスによって裏づけることなくしては、説得性のある歴史像を提示することは叶わない。ましてや因果関係として正しいように見えても他の影響要因が関係していた可能性も否定できず、あくまでも仮説を提示したにすぎない面も否定できない。この経済史のアプローチの限界を補ってくれるのが、次に検討を加える経営史のアプローチということになるが、明治製糖の内部史料の多くが発掘されていない現状にあっては、メインプレイヤーとはいえ北海道製糖に焦点を当てた経営史のアプローチにとどまらざるを得なかったのである。なお、経済的要因との因果関係とともに、北海道庁という政策決定者との関係を論じることができるのも経済史のアプローチの特長である。

2 北海道製糖の黒字転換をめぐる意思決定プロセス

当時の河西郡（1933年帯広市に）の地に北海道製糖が工場立地を決めた理由について、松方正熊⁶²⁾社長は「試作の結果、……北海道の十勝と定まりました。……帯広が十勝平野の中心であり、農作物の集散市場でもあります」⁶³⁾と語ったように、北海道庁による十勝原野の開拓地を買収し、6,000haの社有地⁶⁴⁾で自社農場を創立当初は営んでいた。甜菜栽培が普及していなかった北海道で広大な土地を活用した集約栽培を実施するため、アメリカから購入したトラクターその他の大農式農具も使用し集約栽培に

62) 北海道甜菜糖業への最初の進出に大きく関わった父正義と区別する意味で、本論文では正熊（社長）と呼称したい。

63) 松方（1959）27ページ、傍点＝引用者。

64) 社有地は1935年3月には10,586haまで増加し、そのうち畑地は6,885haで全社有地の65%を占めるに至った（日本甜菜製糖社史編集委員会編（1961）107ページ）。

向けた実験が行われた⁶⁵⁾。経営的には採算があわなかったにもかかわらず、1929年までの10年間にわたり自社農場を継続した理由は、安定した原料甜菜の供給以上に、大農式集約農業の実施に向けた試験的栽培にこそあったことになる⁶⁶⁾。栽培を担う農民との良好な関係を含む台湾の帝国製糖での経験が活かされたわけだが⁶⁷⁾、北海道製糖が対峙した現実は甘くはなく、1929年には自社農場を廃止し小作地として経営するに至ったと日本甜菜製糖（旧北海道製糖）の40年史は次のように記した。

「帯広等に自ら大規模の農場を経営したが、業績をあげるに至らなかったため漸次これを廃止し、昭和4年以來既墾地全部を小作経営にあらためるに至った」⁶⁸⁾と。

戦後の反動景気が幸いしたこともあり、北海道製糖が誕生した翌1920年にもう1つの甜菜糖会社である日本甜菜製糖（明治製糖）⁶⁹⁾が創立したが、

65) 日本甜菜製糖社史編集委員会編（1961）107ページ。

66) 帝国製糖と同じ自社農場方式を採用したものの北海道製糖ではうまくいかず、北海道庁の政策的バックアップもあり一般農民からの買取へと傾斜していった。廃止した自社農場分の社有地も小作地として農民に貸し出すことによって甜菜栽培奨励策を推進していった。

67) 帝国製糖については久保（2019b）を参照されたい。

68) 日本甜菜製糖社史編集委員会編（1961）107ページ、傍点＝引用者。自社農場の具体的な記述としては芽室町所在地1,504haについて、「上美生には大正9年（1920年＝引用者）、直営農場を開設したが、実績あがらず2カ年にして廃止となり、昭和11年（1936年＝引用者）に小作地とした」（日本甜菜製糖社史編集委員会編（1961）108ページ）のであり、「北海道製糖株式会社設立趣意書」には「北海道庁農事試験場永年ノ試験ヲ基礎トシ尚進ンデ実地応用的試験ヲ施行……好適地ヲ選定スレバ……十勝及北見ノ如キ該期ニ於テ雨量少キ地方ハ頗ル甜菜ニ適シ」と記されていた（「北海道製糖株式會社設立趣意書」北海道製糖（1919）所収、傍点＝引用者）。

69) 甜菜糖業進出を囑望していた明治製糖が1923年に日本甜菜製糖を合併するに至ったが、日本甜菜製糖の原邦造取締役から明治製糖の相馬半社社長への打診に始まった（相馬（1929）230ページ）。ここで忘れてならないのは、相

日本甜菜製糖は先行する北海道製糖にとって単なる競合相手ではなかった。両社は甜菜糖業を発展させるためのプレイヤーとして共存共栄を図ったのであり、発起人会の終了後に松方正熊が北海道製糖の経験を踏まえつつ、甜菜糖の将来性を強調した株主宛の次の記述からも窺い知ることができる。

「発起人会終了後松方正熊氏ハ北海道製糖株式会社ニ於テ調査研究ノ結果ニ徴シ北海道ニ於ケル甜菜糖業ノ極メテ有望ナルベキヲ詳説セラレタリ」⁷⁰⁾と。

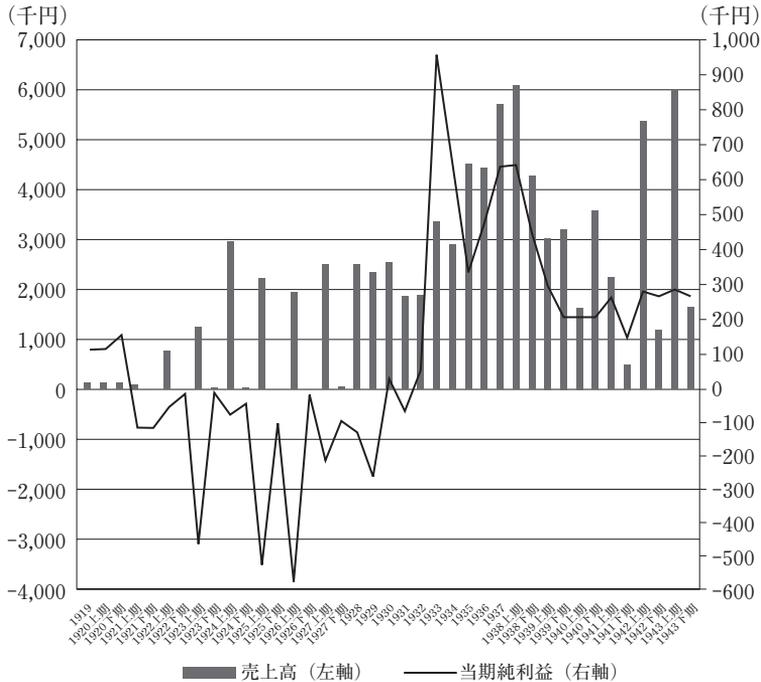
そこで、戦前北海道甜菜糖業の展開期のメインプレイヤーとなった北海道製糖の経営状態を分析するため⁷¹⁾、同社営業成績の推移を示した図6によって営業成績を鳥瞰していきたい。同図によって明らかなように、同社

馬が欧米視察を通して甜菜糖業の重要性と北海道の潜在的可能性を理解していた点であり、「日本甜菜製糖株式会社の合併」と題する記述のなかで合併に至る背景について相馬が次のように記している点は注目される。「砂糖業の使命を全うする上に於て甜菜糖にも手を染めたい考もあり、加ふるに台湾には最早甘蔗作を拡張すべき余地はないが、北海道では拓殖上甜菜と蓄業とは循環農業として最も有利なりと認め、大に奨励せらるゝ方針であり、又傍系会社の明治製菓が房州に製乳業を經營せる關係もあつて、畜産にも理解があり、相当条件ならば合併することに決心した」（相馬（1929）230-231ページ、傍点=引用者）と。

70) 山口（1920）、傍点=引用者。

71) 北海道製糖の企業経営史を論じていくに先立ち、北海道甜菜糖業の生産コストについて北海道庁産業部（1931）所収の数少ない生産コストデータによって確認しておく、100斤当たりの北海道分蜜糖の内訳は、原料代及び原料諸費7.4円、製造費2円、販売費1円、営業費その他0.5円で合計10.9円であり、原料代及び原料諸費が北海道68%と、台湾分蜜糖の1910年から39年までの全平均59.7%に比べて高く、コスト高の原因となっていた。それだけ北海道の製糖会社にとっては、単位面積当たりの増収や歩留りの向上といった質的増産が重要となったわけだが、販売費と営業費その他の割合が13.7%と台湾の25.1%より著しく低かった。

図6 北海道製糖の営業成績の推移



(注) 1921年下期, 1922年下期, 1925年下期, 1926年下期は, 「-」ではなく空欄になっていた。

(出所) 日本甜菜製糖社史編集委員会編(1961)390-391ページより作成。

の企業経営は①1931年までの赤字局面と②1932年以降の黒字局面に大きく分かれていた。①の局面は黎明期の教訓を踏まえつつも、いまだ厳しい経営状態に同社があり、糖価の急激な下落(図5参照)と戦後反動恐慌によって、1921年下期からは当期純利益の赤字が続いていた時期であった。前述した甜菜収量の急増にともない、製糖量の順調な伸びを確認できた1923年の下期から翌年下期にかけて赤字を脱したかに見えたが(図6参照)、1925年上期には再び赤字に陥ったのであった。

糖価の下落によって（図5参照）、赤字体質から脱却できなかった北海道製糖は、黒字に転じた1932年の翌33年から大きく黒字を伸ばすことで黒字基調である②の局面へ移行していった。なかでも売上・当期純利益ともに1938年上期まで大きく上昇したが（図6参照）、これは製糖量の増加傾向に支えられて（図3参照）、売上高（甜菜糖収入）の上昇が実現した結果であった。では、赤字局面から黒字局面への転換はなぜ可能となったのであろうか。その要因として大きく3点を指摘しておきたい。

第1の要因は、1930年に実施された資本金1,000万円を250万円へと減資したことに関係していた。戦前の商法では資本金の振り込みが完了されるまで増資が認められていなかったため⁷²⁾、すでに振り込まれていた400万円を下回る250万円に資本金をわざわざ減資し、すべての資本金が振り込まれた形にしたうえで、250万円を増資して資本金を500万円としたのであった⁷³⁾。実質的には資本金を400万円から500万円へ100万円増資したことになり、そもそもの目的は資金を潤沢にするための増資にあったが、商法上の制約から増資のための減資という面倒なプロセスを辿ったのである。

では、この増資によって獲得した資金はどのように使われたのであろうか。その使い途を確認するため、北海道庁の補助金と並んで重要な意味を持った製糖会社レベルの補助金について、北海道製糖の具体的な事例を通して振り返っておきたい。北海道製糖による農民への補助金は1923年の多作多収の奨励金に始まり、翌年からの肥料補助、1925年からの種子補助、耕作奨励金、病虫害防除補助が加わることで補助金に広がりを見せていったが、本格的な補助金の到来を告げる糖業奨励金がスタートしたのが1934

72) 増資のための減資という手法は戦前多くの企業が用いており、詳しくは南靖と烏樹林の両工場を明治製糖が買収した際に採用した「変態増資」ともども齊藤（2016ab）を参照されたい。

73) 北海道製糖『第貳拾期営業報告書』2-3ページ。

年であり、増資によって得た資金が原資になっていたことは言うまでもない。かつての耕作奨励金よりきめ細やかな補助内容を含む本格的なものだったが、1936年からは糖業奨励金を中心となり運搬費補助が1939年から40年まで付与されていった⁷⁴⁾。製糖量が1936年から飛躍的に伸びたのは(図3参照)、糖業奨励金のスタートによる甜菜増収の結果であり、こうした補助金の本格化こそが赤字局面から黒字局面へと移行した第2の要因であった。事実上の増資によって得られた資金によって北海道製糖が農民への補助金を拡充していき、そこに1931年から拡充された北海道庁の補助金加わったことで、相対的に安定した収入を約束された甜菜栽培に対し農民たちの関心は高まっていったのである。

1935年から36年にかけて作付面積が大きく拡大したのには(図4参照)、北海道製糖と明治製糖の工場増設が大きくかかわっていたのであり、これが第3の要因である。北海道製糖が帯広工場(1921年1月)に加えて磯分内工場(1936年9月)を稼働させ、明治製糖が清水工場(1921年11月)に加えて士別工場(1936年10月)を稼働させたのが、他にもないこの1936年という年であった。後の原料甜菜集荷区域が生成したのも同年であり、両工場の増設にともなう原料甜菜の争奪戦を事前に回避しようとした点で画期的だったが、甜菜集荷区域が台湾の原料採取区域を模倣したことは言うまでもない。工場増設にともなう両社の原料供給先のすみ分けが可能になったが、それまでは順調に調達できていたのであろうか。実は、1923年に日本甜菜製糖が創立されて以降も10年以上にわたり原料甜菜を奪いあう状況が続いていたのであり、道庁に誘導される形で事実上の集荷区域ができあがるまでは、明治製糖(その前の日本甜菜製糖含め)との集荷地域の線引きは存在しなかったため、農民からの原料甜菜の調達には相当苦労してい

74) 日本甜菜製糖編(1979)242-250ページ。

たのであり、正熊社長の発言からも明らかである。

「日本甜菜製糖と北海道製糖には、台湾のように原料採取区域の協定もなかった。……原料手当には苦勞しました。それで北海道製糖の方は十勝から北見の方に栽培区域を求め、日本甜菜製糖は西十勝から上川の方に栽培区域が広がって行きました」⁷⁵⁾と。

磯分内と士別という新たな工場で製糖を開始したため、両工場近くの農民に甜菜栽培のチャンスが到来し、作付面積が拡大していったのである。その前提に先述した道庁と製糖会社の補助金充実があったことは言うまでもなく、原料甜菜の増収状況を受けて増設されたのが北海道製糖の磯分内と明治製糖の士別に他ならなかった。1934年からの増産傾向に1937年からの世界的な糖価の上昇傾向が加わったことで（図5参照）、甜菜糖収入が増加し売上高の上昇につながったわけで（図6参照）、これが黒字転換をもたらした直接の要因となった。図6によって1933年の当期純利益の著増が確認されたが、糖価の上昇に増産が加わり（図5参照）、北海道製糖の製品収入が増加したのであった。

原料甜菜の調達を増やしていくうえで他の農作物との買収価格面での配慮も重要となったが、台湾の米糖相剋とは事情が異なっていた。とかく豆類や麦類に偏りがちだった戦前の北海道にあって、栽培作物のバランスを取りつつ地力を増加させていく甜菜を軸とした輪作の導入は有意義なものであり、台湾のような米糖相剋への緩和策ではなく、文字通りの共存共栄策として甜菜を軸とした輪作が展開したのであった⁷⁶⁾。こうした輪作によ

75) 松方（1959）27ページ、傍点＝引用者。

76) 火山灰地が多く占める北海道では、農作物の収穫量の低下を防ぎ病虫害の発生を抑えるという観点から輪作が有効となっていたが、北海道農業の危機が叫ばれていた当時、いわゆる「保険」として複数の作物を栽培する点で輪作は重要な意味を持ったため、北海道庁も農事試験場の試験結果にもとづき輪作を積極的に推奨していった（北海道農事試験場編（1929）30ページ）。

る共存を目指していたとはいえ、他の農作物への配慮が重要であったことには変わりはなく、正熊社長は次のように述べていた。

「北海道の特産物の亜麻や豆類の価格には充分に注意し、これと均衡がとれるように買上げることには絶えずしていました」⁷⁷⁾と。

増資とその資金を活用した補助金、その甲斐あつての甜菜の増収と甜菜糖の増産、これら3つの要因によって北海道製糖の経営はようやく軌道に乗ったわけだが、文字通り一本立ちした形での発展とは言えなかったのも事実であり、明治製糖も含めた北海道甜菜業展開期そのものの限界がそこにはあった。すなわち、北海道庁の補助金を中心とした政策的バックアップなくしては当該業の発展も実現できなかったものであり、農民からの甜菜買取価格について毎年道庁と協議しながら決定していた事実がこの点を端的に物語っていた。その典型的な局面として、久々の黒字となった1930年を振り返っておくと（図6参照）、1930年から31年にかけて糖価が下落したにもかかわらず（図5参照）、黒字を計上できた理由とは「北海道庁ト協議ノ結果」甜菜買取価格の引き下げと奨励金の停止を実施した点にあった。農民にとって不利な告知にもかかわらず、甜菜栽培契約の申込みがなおも殺到し4,300町余りで打切るほど、甜菜栽培は農民に魅力ある対象になっていたのであった⁷⁸⁾。とはいえ運搬費等のさらなるコスト削減だけでは糖価下落のなかでの黒字計上は不可能であり、やはり道庁との密接な連携が大きな意味を持ったのである⁷⁹⁾。

以上、北海道製糖の財務データによって同社の企業経営の歴史を2つの

77) 松方（1959）27-28ページ、傍点=引用者。

78) 北海道製糖『第貳拾壹期営業報告書』4-5ページ。

79) 道庁との連携は明治製糖も同じであり、北海道製糖と明治製糖とのすみ分けに近い状況は、道庁の政策的サポートによってもたらされた協調行動に他ならなかった。

局面に分けたうえで、赤字局面から黒字局面へと転換させた松方正熊の意思決定プロセスの解明に史料の許す限り取り組んだ。しかし、その分析は文字通りの経営史的アプローチとは言い難く、残念ながら部分的なアプローチにとどまらざるを得なかった。なかでも課題として残ったのは、黒字化を可能とした3つの要因に関して「血」である財務データは明示できたものの、それを裏づける「肉」となるべき正熊の発言がこの最も重要な局面に限って入手できていないという点である。「血と肉」の実証をもって文字通りの経営史的アプローチとする筆者には、たとえそれが史料的な制約とはいえ経営史研究者としては忸怩たる思いを否めない。

む す び

本論文を終えるに当たり、経営史は経済史の一部なのかというサブタイトルの問いにまず答えるならば、広義の経営史という点ではそう言えるものの、狭義の「血と肉」の実証という点では経営史は経済史の一部とは言えないのである。本論文の事例を通して振り返るならば、最後に取り上げた北海道製糖の事例を最初に取り上げた大日本製糖の事例と比較することが、広義と狭義の経営史的アプローチを考えるうえで最もわかりやすい比較となる。すなわち、大日本製糖が失敗から再生していった重要局面に関して、藤山雷太社長の意思決定プロセスを裏づける発言によって文字通りの「血と肉」の実証をなし得たのとは対照的に、北海道製糖の事例では松方正熊社長の意思決定プロセスを裏づける発言は部分的に入手するにとどまったため、未完成な経営史的アプローチに終わらざるを得なかったのである。では北海道甜菜糖業の概観で用いた経済史的アプローチと同じかと言えば、可能な限りトップマネジメントの発言にこだわり、経営史的アプローチを加えようとした点において大きく異なっていた。大日本製糖の事例研究が狭義の経営史的アプローチに成功したのに対し、北海道製糖の事

例研究では広義の経営史的アプローチにとどまらざるを得なかったということである。

広義の経営史分析にとどまった北海道製糖の事例について、狭義の経営史分析を試みた大日本製糖との比較、文字通り経済史的分析を加えた製糖会社と台湾農民との関係や北海道甜菜糖業との比較、これら2つのレベルの比較を通して本論文が明らかにしようとしたものとは何か。4つの事例研究を通して経済史分析と経営史分析の違いとともに、広義と狭義の経営史分析の違いを明らかにすることによって、経営史的アプローチにはなし得ない経済史的アプローチの可能性、経済史的アプローチにはなし得ない経営史的アプローチの可能性、これら2つの可能性を明示することにあつた。なぜなら2つの可能性とは裏を返せば限界とも言い換えることができるのであり、双方のアプローチの架け橋なくしては歴史の全体像を明らかにすることはできないと考えたからに他ならない。

最後に、以上2つのアプローチの違いを踏まえた両者の相乗効果に期待する筆者には、久保(1997)において不完全ながらも提示した植民地企業経営史の可能性に関する問題意識がある。従来までの植民地経済史研究にあつては、宗主国によって「収奪」ないし「抑圧」された存在としてのみ植民地民衆を捉える傾向が強かつたため、台湾農民についても製糖会社に支配されるという構図で戦前を中心に捉えられてきた。しかし、製糖会社と台湾農民の間に繰り広げられた実態を明らかにするためには、こうした受け身の農民像だけではなく、製糖会社の原料調達方針に対して柔軟に対応していった前向きな姿勢にも着目する必要があると考えている。

農工一貫産業である分蜜糖製造業にあつて、製糖会社に原料の甘蔗を提供していた台湾農民には、もっぱら米を栽培せざるを得なかった朝鮮農民とは異なり、米と甘蔗のいずれを栽培するかという選択の自由が与えられていたため、機会コストの観点からも、甘蔗と米のいずれを栽培するかは

台湾農民にとって重要な意味を持つことになった。同じ植民地で栽培していた台湾農民と朝鮮農民との間で、競合作物の存在が競争原理をもたらし、相対的に有利な状況を台湾農民にもたらしたのであった。植民地という特殊環境には変わりなかったものの、植民地研究において指摘されてきた「収奪」や「抑圧」といった構図だけでは語り尽くせない台湾農民の実態が存在していたということである。言うまでもないが、筆者の分析スタンスは「収奪」や「抑圧」が存在した事実を否定するものでもなければ、台湾農民が相対的に弱い立場にあったことを否定するものでもない。そうした制約条件下においても、柔軟に対応しようとした農民像を見出すことができるのではないかということである。経済の担い手としての人間が具体的に描かれることが少ない経済史的アプローチの限界が、植民地経済史研究を一面的な分析視角へと追いやった一因ではないか⁸⁰⁾、との問題意識を有しているのである。

また、経営史的アプローチからの植民地史研究の可能性という観点からも、こうした分析視角は示唆に富むものがある。経営史研究の脆弱性として指摘されてきた分析視角の1つに消費者の視点とともに労働者の視点があり、それを補強した社会政策学会労働史部会に所属する経営史学会員が取り組んだ労務管理史や労使関係史がある。植民地経済史研究にあってはある意味タブー視されてきた感のある、製糖会社と台湾農民をフラットな

80) 戦前の台湾研究が盛んな台湾の経済史研究者と接して感じたことは、日本以上に「収奪」や「抑圧」の視角が強い点であり、かつて支配された側の研究者として理解できる一方で、戦後の台湾の経済発展を振り返る時、戦前とは不連続に戦後の経済発展を語ることは、台湾国民のダイナミズムやアントレプレナーシップが戦後スタートしたと考えることに他ならず、戦前の台湾民衆にはそうした要素は見出せないことになる。今日に至る歴史も含めて振り返るうえで、一面的ではない台湾農民像を明らかにする意義は台湾国民にこそ大きいのではないかと考える次第である。

プレイヤーと位置づけることは、近代製糖業の経営史的及び経済史的研究にとっても有意義な分析視角となるのではあるまいか。甘蔗栽培奨励規程を通して製糖会社が台湾農民に奨励的な要素を増やしていった事実は、たとえそれが米糖相剋という特殊状況の結果であったとしても、農民のモチベーションを向上させる一種のインセンティブシステム⁸¹⁾に他ならなかった。したがって、労使関係的な視角を導入することは、真実を明らかにすることを唯一のミッションとする研究者にとって、さらなる可能性をもたらしてくれるはずであり、製糖会社と台湾農民との関係の実像を明らかにすることは、近代製糖業の全体像を解明することにもつながるのではないかと考えている⁸²⁾。関口定一氏の急逝に接し、その問題意識はよりいっそう高まるばかりである。

81) 原料甘蔗を供給した農民を広く労働者と理解する時、生産性向上のための労働者のモチベーション向上というコスト削減にもつながる重要なポイントが、早くも植民地台湾における製糖会社と台湾農民の間で見出すことができたことはきわめて興味深い。労働者のモチベーションを重視する近代的管理は弱いとされた植民地にあって、甘蔗栽培奨励規程を通して台湾農民の甘蔗栽培へと動機づけ、甘蔗買取価格を米価に連動させたり田における甘蔗栽培に奨励金を給付したりした甘蔗増収策は、米糖相剋という特殊経営環境にあったとはいえ、農民のモチベーションを重視したインセンティブシステムと評価でき、罰則規程をもって甘蔗買取価格から減額していく動機づけを無視した1920年代までの奨励策とは明らかに質の異なるものへと変化した。競合作物が存在しなかった朝鮮の米作農家には台湾のような農民のモチベーションを向上させる施策が取られなかったことから、同じ植民地でも質の異なる農民への増収策が採用された点で、台湾における製糖会社と台湾農民の関係は注目されるのである。

82) こうしたことを考えているさなか、最も信頼する兄貴的存在の関口定一氏が斎藤叫氏の後を追うようにして急逝したことは、筆者を絶望に近い暗闇へと追いやった。もしその暗闇から脱する一筋の光明があるとするれば、経営史研究に労使関係の要素を文字通り加味した新たな分析アプローチの可能性を模索することしかないのかもしれない。

参考文献

- 有嶋健助（1937）『東北振興策として甜菜糖業の奨励を提唱す 昭和十二年五月』
 泉政吉（1928）『台湾の民族運動』台湾新聞社
 伊藤重郎編（1939）『台湾製糖株式会社史』
 今井伸治（1959）「北海道甜菜糖業事始め」大阪糖業倶楽部編『糖業』第6巻第5号
 植村正治（1998）『日本糖業技術史：1700～1900』清文堂出版
 大塚久雄（1969）「経済史学からみた経営史学の諸問題」『大塚久雄著作集』第9巻
 小栗良三（1959）「帝国製糖の事ども」樋口編（1959）巻末「思い出の糖業」所収
 小野岐・杉野嘉助（1920）『気象と蔗作 付本島米作対天候関係』台南新報社
 川野重任（1940）『台湾米穀経済論』有斐閣
 菊池樺（1934）「久保田富三宛書簡 昭和九年十一月三日」
 草鹿砥祐吉（1957）「台湾糖業の発祥地橋仔頭の思出と砂糖雑話」『内外経済』9月号
 久保文克（1997）『植民地企業経営史論—「準国策会社」の実証的研究—』日本経済評論社
 久保文克（2003ab）「アジア経営史の方法と課題(I)(II)」中央大学商学研究会編『商学論纂』第44巻第3号，同第6号
 久保文克（2005）「アジア経営史における創造的適応—後発性の利益の内部化と後発性の不利益の克服との連動モデル—」中央大学企業研究所編『企業研究』第7号
 久保文克（2006a）「製糖会社の原料調達と台湾農民との関係—原料採取区域と米糖相剋をめぐって—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第47巻第3号
 久保文克（2006b）「甘蔗買取価格をめぐる製糖会社と台湾農民の関係—『中瀨文書』を手がかりに—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第47巻第5・6号
 久保文克（2007a）「製糖工場レベルから見た台湾農民との関係—近代製糖業界の再編と甘蔗作農家の家計状況—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第48巻第3・4号
 久保文克（2007b）「1930年代の製糖会社と台湾農民の関係—奨励規程に見る甘蔗奨励策の変遷—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第48巻第5・6号
 久保文克編（社団法人糖業協会監修）（2009）『近代製糖業の発展と糖業連合会—競争を基調とした協調の模索—』日本経済評論社
 久保文克（2014ab）「甘蔗栽培奨励規程に見る甘蔗買取価格の決定プロセス(I)(II)—1930年代の製糖会社と台湾農民の関係—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第55巻第3号，同第5・6号

- 久保文克 (2016) 『近代製糖業の経営史的研究』 文眞堂
- 久保文克 (2019a) 「黒糖から見た戦前沖縄糖業—沖縄糖業の概観と八重山糖業の黎明期—」 中央大学商学研究会編『商学論纂』第61巻第1・2号
- 久保文克 (2019b) 「戦前北海道甜菜糖業の黎明期から展開期へ—紋甕製糖と北海道製糖を中心に—」 中央大学商学研究会編『商学論纂』第61巻第3・4号
- 黒野張良 (1928) 『製糖の神齊藤定雋一名製糖沿革史—』 好学書院
- 神戸大学附属図書館デジタルアーカイブ「戦前期新聞経済記事文庫」(<http://www.lib.kobe-u.ac.jp/sinbun/>) 所収の製糖業関係記事 (『中外商業新報』, 『大阪朝日新聞』, 『大阪毎日新聞』, 『国民新聞』, 『東京朝日新聞』等)
- 経営史学会編 (1985) 『経営史学の二十年—回顧と展望—』 東京大学出版会
- 経営史学会編 (2014) 『経営史学の歩みを聴く—経営史学会創立50周年記念—』 文眞堂
- 経営史学会編 (2015) 『経営史学50年』 日本経済評論社
- ケプロン, ホーレス (西島照男訳) (1985) 『ホーレス・ケプロン自伝』 北海道出版企画センター
- 河野信治 (1931) 『日本糖業発達史 人物編』 日本糖業発達史編纂所
- 河野信治・堂西司馬次 (1931) 『砂糖取引所と其運用』 日本糖業調査所
- 齊藤コト (1959) 「北海道の紋甕製糖所」 樋口編 (1959) 巻末「思い出の糖業」 所収
- 斎藤高宏 (1999) 「北海道の甜菜生産と糖業に関する『覚書』(上)」 農林水産省編『農総研季報』第44号所収
- 齊藤直 (2016a) 「戦前日本における株式分割払込制度—先行研究の批判的検討と新たな分析視角—」 フェリス女学院大学国際交流学部紀要委員会編『国際交流研究: 国際交流学部紀要』第18号
- 齊藤直 (2016b) 「戦間期における「変態増資」と株主: 明治製糖による新明治製糖の設立・合併の事例を中心に」 経営史学会編『経営史学』第51巻第3号
- 佐藤吉治郎 (1926) 『台湾糖業全誌 大正十四=十五年期』(糖政篇, 時代篇, 研究篇, 世界篇, 会社篇) 台湾新聞社
- 塩谷誠 (日糖興業株式会社) 編 (1944) 『日糖略史』 慶応出版社
- 塩谷誠編 (1960) 『日糖六十五年史』 大日本製糖株式会社
- 社団法人糖業協会編 (1962・1997) 『近代日本糖業史』 上下巻, 勁草書房
- 社団法人糖業協会編 (久保文克監修) (1999) 『社団法人糖業協会所蔵 植民地期台湾産業, 経済関係史料マイクロ版集成』 丸善
- 謝春木 (1931) 『台湾人の要求—民衆党の発展過程を通じて—』 台湾新民報社
- 鈴木五郎 (1956) 『鈴木藤三郎伝—日本近代産業の先駆—』 東洋経済新報社
- 鈴木藤三郎 (1896) 『日本糖業論』 森町史編さん委員会編 (1995) 所収

- 鈴木藤三郎 (1896-1897) 『米欧旅行日記』 森町史編さん委員会編 (1995) 所収
- 相馬半治 (1901) 「本邦甜菜糖業の将来」(相馬 (1939) 所収)
- 相馬半治 (1929) 『還暦小記』
- 相馬半治 (1939) 『古稀小記』
- 相馬半治 (1956) 『喜寿小記』
- 台糖90年通史編纂委員会編 (1990) 『台糖九十年通史』 台糖株式会社
- 大日本製糖株式会社 (1916) 「第四拾壹回株主総会ニ於ケル藤山社長ノ演説」
- 大日本製糖株式会社 (1927) 「藤山社長ノ演説 第六十四回株主総会ニ於テ」
- 大日本製糖株式会社 (1932) 「藤山社長ノ演説 第七十三回定時株主総会席上」
- 大日本製糖株式会社 (1934) 「藤山社長ノ演説 第七十八回定時株主総会席上」
- 大日本製糖株式会社 (1937) 「藤山社長ノ演説 第八十三回定時株主総会席上」
- 台湾製糖株式会社 (1940) 「前監査役丸田治太郎氏講演 台湾製糖株式会社創業当時の追憶」
- 台湾総督府編 (1939) 「台湾糖業令施行規則 (昭和十四年十月三日)」
- 台湾総督府警務局編 (1939) 『台湾総督府警察沿革誌第二編 領台以後の治安状況 (中巻) 台湾社会運動史』
- (台湾総督府) 殖産局特産課編 (1925) 「製糖原料買取方法ニ関スル当面ノ問題解説 (大正十四年六月六日)」
- 台湾総督府殖産局特産課編 (1927a) 『糖務関係例規集』
- 台湾総督府殖産局編 (1927b) 『農業基本調査第十四 主要農産物経済調査 其ノ四 甘蔗』
- 台湾総督府殖産局編 (1935) 『台湾の糖業』
- 台湾総督府殖産局編 (1936) 『農業基本調査書第三十四 農家経済調査 其ノ三 蔗作農家』
- 台湾総督府殖産局編 (1937) 『農業基本調査書第三十五 輪作式調査』
- 台湾総督府殖産局編 (1938a) 『農業基本調査書第三十六 甘蔗収支経済調査』、『同 別冊』
- 台湾総督府殖産局編 (1939b) 『糖業令解説』(付「糖業令」)
- 台湾総督府殖産局編 (1940a) 『台湾糖業令解説 (昭和十四年十二月)』(付「台湾糖業令」)
- 台湾総督府殖産局特産(糖務)課編『台湾糖業統計』各年版
- 台湾総督府殖産局編『台湾米穀要覧』各年版
- 台湾総督府殖産局(台湾農友会)編『台湾農業年報』各年版
- 台湾総督府米穀局編 (1941) 『台湾米穀移出管理関係法規』
- 台湾糖業研究会 (1918) 「製糖会社の甘蔗植付奨励一大正七年期一」, 「同 (二)」,

- 「同(三)」,「同(四)」『糖業』第5年第3-6号
 台湾糖業研究会(1928-41)『糖業』臨時増刊「蔗作奨励号」(169号, 181号, 193号, 207号, 221号, 233号, 246号, 259号, 272号, 284号, 298号, 311号, 325号, 338号)
- 田中宏(1958)『藤山コンツェルン』青蛙房
- 地副進一(2015)『補注 鈴木藤三郎の「米欧旅行日記」』二宮尊徳の会
- 地副進一・村松達雄(2010)『日本近代製糖業の父 鈴木藤三郎』二宮尊徳の会
- 張漢裕(1954)「台湾の米糖比価の研究(1)」日本精糖工業会訳『台湾における米糖比価の研究』
- 帝国製糖株式会社(1906a)「明治四十三年六月 帝国製糖株式会社設立要項」
- 帝国製糖株式会社(1906b)「帝国製糖株式会社目論見書 定款」
- 甜菜糖業新聞社編(1977)『昭和52年版 甜菜糖業年鑑1977』
- 糖業經濟研究会(代表田中重雄)編(1957)『なぜ甜菜生産を奨励する』
- 糖業連合会(1929)「台湾各製糖会社原料甘蔗採取区域図 昭和四年糖業連合会印行(第四版)」
- 涂照彦(1975)『日本帝国主義下の台湾』東京大学出版会
- 中川虎之助(1910)『糖業政策参考書集』
- 中村誠司(1936)「台湾に於ける米作蔗作の相剋について」東京商科大学一橋会編『東京商科大学六十周年記念論文集』
- 西尾幸三(1953)『北海道の經濟と財政』(農業綜合研究所研究叢書第25)
- 西原町史編集委員會(2003)『西原町史 第7卷資料篇 6 西原の産業』西原町教育委員會
- 西原文夫(1991)『沖縄近代經濟史の方法』ひるぎ社
- 西原雄次郎編(1919)『日糖最近十年史』大日本製糖株式会社
- 西原雄次郎編(1934)『日糖最近二十五年史』千倉書房
- 西原雄次郎編(1935)『新高略史』千倉書房
- 西原雄次郎編(1939)『藤山雷太伝』藤山愛一郎
- 日糖興業株式会社編(1944)『日糖略史』慶応出版社
- 日本砂糖協會編『砂糖年鑑』各年版
- 日本砂糖協會編『砂糖經濟』各号
- 日本糖業調査所編『日本糖業年鑑』各年版
- 日本糖業連合会(1936)『三版 製糖会社要覧』
- 日本糖業連合会(1939)「製糖会社ハ台湾總督府ノ保護ニヨリ台湾ニ於テ如何ニ農民ヲ压迫シテイルカ又如何ニ暴利ヲ貪ツテイルカ」社団法人糖業協會所蔵(昭和14年12月16日)

- 日本甜菜製糖株式会社（1919-1923）『株主配布書類綴』（大正8年から12年42通）
- 日本甜菜製糖株式会社（1957）『北海道の甜菜糖業 昭和三十二年三月』
- 日本甜菜製糖社史編集委員会編（1961）『日本甜菜製糖四十年史』
- 日本甜菜製糖株式会社編（1969）『産業フロンティア物語 甜菜糖（ビート糖）』ダイヤモンド社
- 日本甜菜製糖株式会社60周年記念事業実行委員会編（1979）『日本甜菜製糖60年史』
- 日本甜菜製糖株式会社100周年記念事業実行委員会編（2019）『日本甜菜製糖100年史』
- 農林省統計調査局統計課（1948）『北海道農業実態調査報告 1948年9月 世界農業センサス準備調査その五』
- 農林省肥料課編（1957）『ポケット肥料要覧-1958-』財団法人農林統計協会
- 農林水産省（2019）「てん菜は北海道の輪作の要！」http://www.maff.go.jp/j/seisan/tokusan/kanmi_sigen/pdf/panf2.pdf（2019年3月現在）
- 橋本寿朗（2001）『戦後日本経済の成長構造—企業システムと産業政策の分析—』有斐閣
- 長谷川富一編（1948）『北海道農業年鑑（昭和22年版）』北海道農業会
- 藤山愛一郎（1942）「藤山社長ノ演説 第三十六回定時株主総会 昭和十七年五月二十五日」（北海道製糖『株主総会関係綴』所収）
- 樋口弘（1943）『本邦糖業史』味灯書屋
- 樋口弘（1956）『日本糖業史』味灯書屋
- 樋口弘編（1959）『糖業事典』内外経済社
- 古川勝三（1989）『台湾を愛した日本人—嘉南大圳の父八田与一の生涯—』青葉園書
- 細野定治（1980）『甜菜』養賢堂
- 北海道編（1975）『新北海道史 第五卷 通説四』
- 北海道編（1980）『新北海道史 第九卷 史料三』
- 北海道開発局官房開発調査課編（1951）『北海道第二期拓殖計画実施概要』
- 北海道上川郡士別町長 梨澤環他（1934）「甜菜製糖工場設置陳情書」
- 北海道製糖株式会社（1919）「設立趣意書 起業日論見書 収支決算書 定款」
- 北海道製糖株式会社『自第七期至第三十三期 定時株主総会決議録綴』（現日本甜菜製糖株式会社所蔵）
- 北海道製糖株式会社『自昭和十六年至昭和二十三年 株主総会関係綴』（現日本甜菜製糖株式会社所蔵）
- 北海道製糖株式会社『株主名簿』（現日本甜菜製糖株式会社所蔵）各期版
- 北海道製糖株式会社『事業報告書』（第19期）、『営業報告書』（第20期）各期版

- 北海道大学甜菜研究会編（1959）『甜菜—栽培と管理—』博友社
- 北海道庁編（1931）「北海道第一期拓殖計画事業報文」
- 北海道庁産業部『本道畑作農業と甜菜』
- 北海道庁産業部（1923）『甜菜栽培の間接利益』
- 北海道庁産業部糖務課（1923）『甜菜ノ基準価格ニ対スル考察（其一）』
- 北海道庁産業部糖務課（1929）『昭和四年度糖業奨励懇談会決議事項 昭和四年一月』
- 北海道庁産業部（1931）『北海道農業の拓殖と甜菜糖業』
- 北海道庁産業部, 北海道農会（1934）『経営上より見たる甜菜多収の事例 昭和九年三月』
- 北海道庁経済部（1935）『北海道農業の確立と甜菜栽培』
- 北海道立総合経済研究所編（1963）『北海道農業発達史』上下巻, 中央公論事業出版
- 北海道農会（1937）『経営上より観たる甜菜 農業経営資料第二十三編』
- 北海道農会編（1947）『北海道農業年鑑（昭和22年版）』
- 北海道農事試験場編（1929）『北海道農事試験場彙報第四十九号 甜菜 昭和四年七月』
- 北國新聞社出版局編（2016）『回想の八田與一—家族やゆかりの証言でつづる—』
- 松方正熊社長（1959）「北海道製糖とビート糖業」樋口編（1959）巻末「思い出の糖業」所収
- 三浦博亮（1923）『嘉南大圳と輪作方式』
- 宮川次郎（1927）『台湾の農民運動』拓殖通信社支社
- 宮川次郎（1931）『台湾糖業研究会編纂 蔗作奨励読本 全』
- 宮下武一郎（1959）「砂糖, 大阪昔ばなし」樋口編（1959）巻末「思い出の糖業」所収
- 三好康次（1959）「付録 わが国における甜菜栽培の歴史」北海道大学甜菜研究会編（1959）所収
- 向山寛夫（1987）『日本統治下における台湾民族運動史』中央経済研究所
- 桃野作次郎（1953）「甜菜農業の経済的研究」北海道大学法経会編『北海道大學法経會論叢』第13巻
- 明治製糖株式会社（1926-1929）「取締役会決議付属書類 自大正十五年至昭和四年」
- 明治製糖株式会社（1927a）「仮契約書」「財産目録」「追加仮契約書」「協約書」「契約書」（以上, 昭和2年7月11日, 明治製糖（1926-1929）所収）
- 明治製糖株式会社（1927b）「議会の目的及決議事項」（昭和2年8月5日, 明治製糖（1926-1929）所収）

- 明治製糖株式会社 (1927c) 「新明治製糖株式会社事業目論見書」(昭和2年8月5日, 明治製糖 (1926-1929) 所収)
- 明治製糖株式会社 (1927d) 「株式分讓条件」「新明治製糖株式会社定款」「財産目録」「砂糖業ノ将来」(昭和2年8月5日, 明治製糖 (1926-1929) 所収)
- 明治製糖株式会社 (1927e) 「仮契約書」(昭和2年8月5日, 明治製糖 (1926-1929) 所収)
- 森町史編さん委員会編 (1995) 『森町史 資料篇四 近現代』別冊『諸家日記 鈴木藤三郎「米欧旅行日記」外』所収
- 矢内原忠雄 (1929) 『帝國主義下の台灣』岩波書店
- 山口誠太郎 (日本甜菜製糖株式会社取締役社長) (1920) 「日本甜菜製糖株式会社創立総會議案 大正九年四月七日」日本甜菜製糖株式会社 (1919-1923) 所収
- 山崎澄江 (2007) 「戦後復興期の硫安産業—早期復興の条件とその問題—」東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper No. 174
- 吉田博 (1982) 『ピート糖物語』(北海道開発文庫7) 北海道開発問題研究調査会
- ロスコー, N.K. (1924) 『甜菜』智利硝石普及会東京本部
- 渡辺茂編 (1972) 『新稿 伊達町史』下巻, 三一書房
- Ka, Chih-Ming (1995) *Japanese Colonialism in Taiwan, Land Tenure, Development, and Dependency, 1895-1945*, SMC PUBLISHING INC.
- 柯志明 (2003) 『米糖相剋—日本殖民主義下台灣的發展與從屬—』郡學出版有限公司
- 黃紹恆 (2003) 「書評：柯志明《米糖相剋》(郡學出版, 2003年)」中央研究院臺灣史研究所
- 籌備處『台灣史研究』第十卷第二期 (中華民國92年12月)
- 古慧雯 (1999) 「試析『早植法獎勵』：日治時期甘蔗買収契約之研究」國立台灣大學經濟學系『經濟論文叢刊』第27輯第1期
- 古慧雯・吳聰敏 (1996) 「論『米糖相剋』」國立台灣大學經濟學系『經濟論文叢刊』第24輯第2期
- 吳育臻 (2003) 「臺灣糖業『米糖相剋』問題的空間差異 (1895-1954)」國立臺灣師範大學地理學系博士論文
- 吳育臻 (2006) 「地理環境與糖業經營—鹽糖株式會社東西部三處製糖所の比較—」『環境史研究第二次國際學術研討會』(2006年11月10日)
- 『週刊臺灣民報』第122号「二林事件公判号」, 153号「二林事件第二審公判号」
- 張蕙裕 (1953) 「臺灣米糖比價之研究」『臺灣銀行季刊』第5卷第4期 (李 (1974) 所収)
- 曾汪洋 (1954) 「日據時代臺灣糖價之研究」臺灣銀行經濟研究室編『臺灣銀行季刊』

第7卷第4期

- 孫鐵齋 (1953) 「臺灣糖業契約原料收買制度之研究」臺灣銀行經濟研究室編『臺灣銀行季刊』第7卷第1期
- 臺灣省文獻委員會編 (1969) 『臺灣堡圖集』
- 張素玠 (2005) 「濁水溪邊際土地的開發與農村菁英的崛起」 「地方菁英與臺灣農民運動國際學術研討會」 (2005年7月14日)
- 陳翠蓮 (2005) 「菁英與群眾：文化協會、農民組合與臺灣農民運動的關係」 「地方菁英與臺灣農民運動國際學術研討會」 (2005年7月13日)
- 陳慈玉 (2005) 「試論地方菁英在1920年代臺灣農民運動中的角色—以簡吉和李應章為例」 「地方菁英與臺灣農民運動國際學術研討會」 (2005年7月13日)
- 張漢裕 (1953) 「臺灣米糖比價之研究」臺灣銀行經濟研究室編印『臺灣銀行季刊』第5卷第4期
- 邱淵惠 (1997) 『台灣牛—影像·歷史·生活—』遠流出版有限公司
- 葉芸芸 (2000) 『日據下臺灣政治社會運動史 (下)』晨星出版有限公司
- 李登輝 (1974) 『經濟發展與農村經濟 張漢裕博士論文集 (一)』