

# 塩水港製糖株式会社の失敗と再生(II)

——企業者楨哲の挫折と復活——

久保文克

## 目次

はじめに

### I 塩水港製糖史の概観

- 1 塩水港製糖の失敗と再生
- 2 楨哲を軸とした経営陣の変遷

### II 原料調達と生産基盤の変遷

- 1 新式製糖工場の変遷
- 2 原料採取区域を中心とした甘蔗栽培の動向

(以上、『商学論纂』第54巻1・2号)

### III 塩水港製糖失敗の本質（以下、本号）

- 1 大型合併の功罪
- 2 金融恐慌と鈴木商店の倒産
- 3 緊急事態への対応

### IV 整理、再生、そして飛躍へ

- 1 米糖相剋と特殊地理環境への対応
- 2 楨哲の現場復帰
- 3 耕地白糖を軸とした飛躍

むすび——革新的企業者活動の観点から

## III 塩水港製糖失敗の本質

### 1 大型合併の功罪

IIIでは塩水港製糖の失敗局面に検討を加えていくが、まずは同社失敗に

至るプロセスをふり返ることから始めよう。宇田川・佐々木・四宮編 [2005] が提示した失敗要因の2つのパターンからすると、塩水港製糖は経営環境の変化を認識できずに失敗した $\alpha$ パターンではなく、認識はできていたが対応に失敗した $\beta$ パターンの失敗であったと結論づけることができる。そして、同社にとっての経営環境の変化とは1927年の金融恐慌に他ならなかったわけだが、この環境変化を認識していながらもなぜ失敗局面を迎えるに至ったのであろうか。この問いに答える形で、塩水港製糖の失敗局面に至るプロセスを検討していきたい。

第31回定時株主総会の席上、横哲社長は失敗に至るプロセスをふり返りつつ、自らの判断ミスが最大の要因であるとしたうえで、失敗要因として以下の3点を指摘した<sup>55)</sup>。

- ① 台湾での耕地白糖生産に加え内地精製糖業へ進出したこと
  - ② 第一次世界大戦後の世界経済状況を見誤ったこと
  - ③ 同じく日本国内の経済状況を見誤ったこと
- ①の内地精製糖業への進出は、林本源製糖<sup>56)</sup>、恒春製糖（以下、合資会社

---

55) 宮川 [1934] 153-155ページ。

56) 林本源製糖買収に至る経緯については、横社長自らの1927年3月の臨時株主総会における発言をすでに紹介したが、この林本源製糖を買収し存続させることは、単に塩水港製糖にとっての利益のみならず、下関条約以来の植民地台湾経営それ自体にかかわる重要案件であった。まず、李鴻章と林本源製糖との関係について、横社長は次のように述べている。すなわち、「李鴻章が下関へ来た時に……台湾には林本源と云ふ屋号に於て仕事をして居るのであるから、相当目を掛けて欲しいと言はれた、それで代々の総督が林本源と云ふものを保護し維持して遣ることに就ては、相当面倒を見て来た」（塩水港製糖 [1927c] 3ページ）と。また、植民地台湾統治との関連でも、ナーバスな問題であると次のように説明し、台湾人と内地人の「共存共営」（塩水港製糖 [1927c] 7ページ）こそが塩水港製糖合併の結果進められる理想的方向性であるとしている。すなわち、台湾「総督府としては台湾を治めて行く上から言ふと、折角拵へたものを内地人の会社に合併さるゝ買収さるゝ、

は省略)、東京精糖の3社を一気に買収・合併するという1927年2月の大増資案に関連する。これら3社のうち東京精糖こそが精製糖への進出を意味するものであるが、そもそも塩水港製糖はパイオニア企業として耕地白糖製造設備を数多く存在していたにもかかわらず、なぜ内地精製糖への進出を意思決定したのであろうか。この点に関して、横社長は第31回総会において次のように述べ、1年を通じた精白糖(精製糖と耕地白糖)生産体制を備えることがそのねらいであったと述べている。

「何故敢て此の不馴れなる精糖に着手したかと云へば、……耕地白糖は、一年を通じて出来ない。茲に於て好況時代に内地に精糖を持つたのである」<sup>57)</sup>と。

以上、塩水港製糖の失敗局面を総括するならば、金融恐慌による環境変化は認識できてはいたものの、その変化があまりに急激すぎたために対応できず、一気に失敗局面を迎えてしまったということである。では、対応できなかった横はじめ塩水港製糖経営陣の側に問題はなかったのだろうか。ここでは、金融恐慌直前に意思決定を下した3社との大型合併が的確なものであったかどうかは問われなければなるまい。塩水港製糖が売却することなく最後まで所有し続けることになる旧林本源製糖の溪州獲得に関しては、原料採取区域も含めたその将来性からして、まさにビジネスチャンスを獲得した革新的企業者活動であったと言える。

しかし、問題は恒春製糖と東京精糖にあった。横社長自身も認めているように、耕地白糖製造というコアコンピタンスを有していただけに、内地精製糖への進出は急ぐことなく、戦略的に耕地白糖へとまずは集中すべき

---

と云うことになる、三五五六十万の台湾人に対する統治上の意向がどうあらうか、これは治者として相当考慮し心配もした」(塩水港製糖 [1927c] 5ページ)と。

57) 宮川 [1934] 154ページ。

ではなかつたらうか。そうした意味では、林本源製糖を除く2社については拙速の感を否めない。塩水港製糖を特徴づける「積極的施策方針」<sup>58)</sup>が裏目に出たケースとは言えまいか。事実、横自身も「この辺がドン底と考へたので、積極的意見に突進したが、これも誤つた」<sup>59)</sup>と自らの意思決定上のミスを認めているのである。

## 2 金融恐慌と鈴木商店の倒産

次に、②③の経済情勢を見誤った点に関しては、1927年3月の臨時株主総会のわずか1ヵ月後に日本経済を襲った金融恐慌によって、鈴木商店が破綻し台湾銀行が休業に追い込まれるという緊急事態を踏まえた発言である。ここでは金融恐慌に至る経緯をふり返る余裕はないが、同恐慌とも大きくかわり、しかも塩水港製糖との関係も密接であった鈴木商店と台湾銀行に限定して以下論じていくことにしよう。鈴木商店と台湾銀行の関係については、金融恐慌発生後の27年4月に開催された第30回定時株主総会の席上、横社長も両社は不可分<sup>60)</sup>であるとして当初は楽観していたが、台

58) 塩水港製糖 [1927a] 12ページ。

59) 宮川 [1934] 155ページ。当時の認識について、横社長はこうも述べている。すなわち、「不景気のドン底、砂糖相場のドン底と云ふ時期に於て計画して置きましたならば、其の工場は二三年経つて良い時機が参りましたならば間に合ふことになる」(塩水港製糖 [1927c] 9ページ)と。

60) 両社が不可分であること、言い換えるならば、鈴木商店がいかに台湾銀行に依存していたかを物語る数字として、台湾銀行が休業する前の鈴木商店に対する債務総額を列記すると、鈴木合名会社80,062,155.99円、株式会社鈴木商店133,552,195.42円、関係会社52口134,784,855.71円、合計348,399,207.12円となっていた(台湾銀行 [1964] 169ページ)。台湾銀行 [1964] が、鈴木商店破綻に至る要因分析を次のように行っているのは興味深い。すなわち、「鈴木は金子によって興り、金子によって滅びたのである。金子は偉かったけど、あれだけ業務が大きくなったら、個人の統率は無理であり、……同氏は有能者の通弊である極端なる独裁に流れ」(台湾銀行 [1964] 245ページ)

湾銀行が鈴木商店を切り離すことが現実味を帯びてきたことを受け、次のような認識を開陳した。

「台湾銀行は政府の保証、国家の保証する……特殊銀行であるからして、是れはどうしても政府が潰すことはあるまい、……台湾銀行と鈴木商店が不可分である限りは倒れる気遣はない。世間は然う信じて居たのを、之を切離す、斯う云ふことであるならば、それには自ら相当世間の了解、又取引の方面に向つての了解がなければならぬ」<sup>61)</sup>と。

そして、鈴木商店の破綻が必至となったことで、塩水港製糖に以下の3つの「応急手当」<sup>62)</sup>を迫ることになる。

- ① ジャワ糖問題
- ② 販売先の問題
- ③ 手形の代払い問題

まず、①のジャワ糖問題に関しては、近代製糖業界内の重層的な利害対立構造を受け<sup>63)</sup>、少々複雑な背景が絡んでいる。そもそも自給体制が確立

たと。なお、鈴木商店との関係を切り離す経緯については台湾銀行 [1964] 79-111, 155-170ページに、また、台湾銀行と鈴木商店の関係については、台湾銀行 [1964] 187-245ページにそれぞれ詳しい。

61) 塩水港製糖 [1927d] 3ページ。この件に関しては、片岡蔵相の次の発言が報じられている。すなわち、「鈴木商店が仮りに破綻することありとするも、政府としては問題の性質上国庫金を融通することを得ざるは明かであり、更に銀行に命じて救済資金を出させるといふことも出来ない、鈴木商店は鈴木商店として自らこれを整理するの外はない……政府も日銀も、断じて台銀はつぶさない」(『国民新聞』1927年4月3日付)と。

62) 塩水港製糖 [1927d] 3ページ。

63) 同じ糖連メンバー企業の中にも、直消糖として内地に流通する危険を孕んだジャワ糖の輸入促進には反対する分蜜糖專業グループ、原料糖の内製率が高くジャワ糖輸入には消極的だった精粗兼業グループ、内製率が低いためジャワ糖輸入に積極的な精粗兼業グループの3つの利害集団が併存し、こうした製糖会社間の生産体制をめぐる利害の違いが糖業連合会による産糖処分協

する1929年までは、ジャワ糖は輸出向けのみならず内地向け原料として使用されていたわけだが、耕地白糖製造に戦略上の重点を置き、同じ精白糖でも精製糖を重視していなかった塩水港製糖にとって、原料糖としてのジャワ糖はさほど大きな比重を占めていなかったはずである。しかし、実際には少なからぬ量のジャワ糖を鈴木商店を介して輸入していた。なぜなら、税制面で有利な輸出精製糖用の原料糖を早期に確保したいという事情とともに、製糖業者・糖商によるジャワ糖の思惑買いが盛んであったからである。

この思惑買いによって過剰に買い付けられたジャワ糖は、通常ジャワにて転売されジャワ糖価格に影響を与えることもあったが、転売し切れない分は日本に輸入するしかないため、日本市場の攪乱要因とジャワ糖がなっていたのである。同じ精粗兼業メーカーのなかにあっても、原料糖として格安なジャワ糖を輸入し自社生産分の粗糖はなるべく直消糖に回す傾向は、ジャワ糖依存の高い塩水港・大日本・明治などの製糖会社に顕著であったが<sup>64)</sup>、1920年代においてジャワ糖が産糖処分協定の成立を拒む攪乱要因となっていく背景がここにある<sup>65)</sup>。

---

定成立の大きな障害ともなっていた。糖業連合会を舞台とした「競争を基調とした協調の模索」に関しては、久保編 [2009] に詳しいので参照されたい。

64) 塩水港製糖はじめ3社のジャワ（外国）糖依存の高さについては、久保編 [2009] 所収の表11および図24を参照されたい。

65) こうしたジャワ糖の思惑買いは台湾産原料糖の価格にも大きな影響を与え、結果として直消糖分蜜糖価格や精製糖の価格にも影響を与えることになった。例えば、1927年協定をめぐる大日本製糖と明治製糖の対立に関連して、製糖各社は原料糖としては採算上有利なジャワ糖を使用し、より高値で売却可能な自社原料糖は直消糖に回したため内地市場は直消糖の供給過剰状態となり、結果としてジャワ糖と同価格まで内地直消糖を下落させ、精製糖にまで影響を与えることになったのである。詳しくは、久保編 [2009] 所収の第4章を参照されたい。このように、原料糖目的であれ思惑買い目的であ

以上のような複雑な事情を背景として、塩水港製糖もまた転売目的のジャワ糖の投機買いをくり返していたわけだが、そのジャワ糖が同社に2つの大きな足枷となったのである。1つが、それまでに経営危機の火種になりかねない秘密裡の大欠損が存在したことであり<sup>66)</sup>、いま1つが、③につながる鈴木商店との取り引き関係をめぐる問題である。後者について、同じく第30回総会の席上、横社長は次のように危機意識を開陳しているが、その危機感は現実のものとなっていくのである。

「鈴木商店をして爪哇に買付けせしめた原料糖を、之を確実に保留せし

---

れ、近代製糖業が関係するあらゆる糖価にジャワ糖が影響を及ぼしたことになるが、ここで忘れてはならないのは、コスト削減や投機まがいの転売に関して製糖会社が一翼を担っていたことであり、極大利潤の追求という観点から四大製糖の多くも錯乱要因を作り出す張本人でもあったという点である。

- 66) 鈴木商店を介したジャワ糖買いについては、秘密裡の大欠損が存在し塩水港製糖が経営危機に至った要因の1つであったと複数の史料が記している。この点に関して、横社長はじめ公の発言で確認することはできないが、2つの史料がこの点を指摘する。1つは宮川 [1934] であり、いま1つは台湾銀行 [1964] である。前者には「塩糖には爪哇買付けに依る秘密裡の大欠損があつた」(宮川 [1934] 137ページ)とあり、後者には塩水港製糖失敗の原因として、「多年に亘る放漫なる経営、紊乱せる経理、たこ配当、爪哇糖思惑の失敗、爪哇糖輸入手形のユーザンスを利用し、トラストレシートによる荷物先取りの金融操作等が累積した結果」(台湾銀行 [1964] 184ページ)とある。また、『国民新聞』1927年9月4日付には、「ジャバ糖転売益は其後鈴木商店の没落にて引受けたシンヂケート糖の損失を埋合せると却て三四十万円の出越しとなるであらう」とあり、少なくともジャワ糖転売を利益源としていたことは事実のようであるが、これは塩水港製糖に限ったことではなく、大日本製糖や明治製糖も同様の利ザヤを稼いでいたことも当時の報道からして間違いない。それをうかがわせる横社長の発言として、「本年度の爪哇の原料糖を仕入れたのも若干ありまして、是も安く手に入れてある」(塩水港製糖 [1927c] 8ページ)との臨時株主総会における発言もある。なお、塩水港製糖の経営体質を厳しく評価した台湾銀行 [1964] であったが、同社最大の弱点について、塩水港製糖の「欠陥は内地の営業にあつ」(台湾銀行 [1964] 185ページ) たとも指摘している。

めると云ふ方法如何，又鈴木商店に砂糖を買付けせしむることに対しては当会社から支払手形を出して居る……鈴木商店が潰れた結果は支払手形は勿論受取手形も，一時どうしても代払ひをしなければならぬ」<sup>67)</sup>と。

結果として，林本源製糖買収というまたとないビジネスチャンスが鈴木商店破綻による経営悪化という制約条件によって相殺してしまうほど，1927年の大型合併はバランス感覚を欠いたものと言わざるを得まい。大型合併を一気呵成に推進せんとするがあまり，経営環境を複眼的に見つめる冷静さと現実を踏まえた意思決定を下す堅実さを横社長ら経営陣は見失ってしまった。それが，塩水港製糖をして失敗局面へと至らしめた最大の要因であったと総括することができるのである。

失敗局面分析の最後に，大型合併と失敗局面が相次いだ1927年を前後する貸借対照表を表4に確認しておくことにしよう。同表においてもっとも注目すべきは，林本源製糖と恒春製糖の買収と東京精糖の合併が実行に移されつつも金融恐慌を機に失敗局面へと至った26年下期と27年上期である<sup>68)</sup>。

まず，表4の借方（資産）に目をやると，1926年下期と27年上期の土地，

67) 塩水港製糖 [1927d] 4 ページ。

68) 塩水港製糖『営業報告書』の自4月1日至9月30日を上期，自10月1日至3月31日を下期と位置づけたため，表4の貸借対照表においては，林本源製糖事業継承の2月21日は1926年下期に，また，恒春製糖事業継承の6月22日，東京精糖合併の3月14日と旗尾・恒春売却の仮契約が結ばれた9月22日は27年上期にそれぞれ含まれている。なお，表1の1927年2月の「増資案」は林本源製糖・恒春製糖「の買収，」東京精糖の合併，6月の恒春製糖の「合併」は「買収，恒春製糖「買収」（132ページ下から6行目）のそれぞれ誤りである。お詫びして訂正したい。また，同表における27年3月の東京精糖の合併は3月14日臨時株主総会における決議であり，合併が成立し権利・義務を承継し株式の引き受けが確定したのは同年6月22日である（塩水港製糖『第三十回営業報告書』2-9ページ，『第三十一回営業報告書』1-3ページ）。



建物、機械、鉄道といった固定資産が大きく増加していることがわかるが、これは26年下期が2月の林本源製糖買収、27年上期が6月の東京精糖合併、それぞれが反映されたものであり、同月の恒春製糖買収は固定資産には計上されず、旗尾・恒春工場勘定（資金不足を補うために9月台湾製糖に両工場を売却）という形で示されている。固定資産と計上されないほど短期間のうちに恒春を売却しなければならなかったことを貸借対照表が示しており、金融恐慌の余波を受けた失敗局面がいかに急であったかを如実に物語っている。同じく、塩水港製糖が失敗局面に陥ったことは、27年上期の未払込資本金2,363万円や売掛滞金勘定806万円といった額の大きさにも確認することができよう。

一方、表4の貸方（負債）に目を転じると、失敗局面の深刻さはいっそう顕著となる。林本源製糖と恒春製糖の買収にともなう3,250万円増資と東京精糖合併による100万円増加により資本金は2,500万円から5,850万円へと大幅に増加するものの、増加分の3分の2は未払込であったことは先述した通りである。そうしたなか注目されるのは、1927年上期に3,483万円もの借入金を一気に計上した点であろう。当然のことながら、未納税金も増加し、翌27年下期には製品を担保とした借入金757万円も計上することで、ついには当期利益金は底をつき、当期損益金を計上するに至るのである（表4参照）。

### 3 緊急事態への対応

次に、再生プロセスの第1段階として、経営危機にいかに対応し、塩水港製糖の整理段階をいかに推進していったのかを検討し、同社の再生から飛躍に至るプロセスについてはⅣにおいて検討を加えることとしたい。まずは、横社長が「応急手当」の②にあげた販売先の問題から確認しておくことにしよう。塩水港製糖にとってもっとも切実な問題がこの販売先を喪

表 4 塩水港製糖の失敗局面前後の貸借対照表

|           | 借方(資産)  |         |         |         |         |         | (千円)   |  |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--|
|           | 1925年下期 | 1926年上期 | 1926年下期 | 1927年上期 | 1927年下期 | 1928年上期 |        |  |
| 固定資産      | 土地      | 10,293  | 10,642  | 17,510  | 24,433  | 24,456  | 24,776 |  |
|           | 建物      | 6,743   | 6,767   | 7,455   | 9,608   | 9,608   | 9,928  |  |
|           | 機械      | 12,894  | 12,897  | 16,146  | 17,899  | 17,914  | 19,510 |  |
|           | 鉄道      | 3,385   | 3,388   | 4,865   | 5,234   | 5,247   | 5,733  |  |
|           | 灌溉設備    | 979     | 998     | 1,073   | 613     | 618     | 624    |  |
|           | 器具什器    | 435     | 435     | 565     | 520     | 501     | 494    |  |
|           | 農具家畜    | 901     | 885     | 899     | 664     | 660     | 671    |  |
|           | 未成工事    | 444     | 443     | 722     | 4       | 28      | 313    |  |
|           | 土地未精算   | 616     | 622     | 892     | 46      | 50      | 49     |  |
|           | 林糖買取権利金 |         |         |         |         |         |        |  |
| 計         | 36,690  | 37,077  | 53,112  | 62,006  | 62,067  | 62,098  |        |  |
| 未払込資本金    | 6,875   | 3,438   | 3,438   | 23,625  | 23,625  | 23,625  |        |  |
| 流動資産      | 製品勘定    |         |         |         |         |         |        |  |
|           | 原料糖及半製品 |         |         |         |         |         |        |  |
|           | 酒精糖蜜    |         |         |         |         |         |        |  |
|           | 得意先勘定   | 13,611  | 12,937  | 14,229  | 11,964  | 6,467   | 2,254  |  |
|           | 積送品勘定   |         |         |         |         | 114     | 71     |  |
|           | 受取手形    | 5,415   | 5,092   | 4,623   | 3,411   | 113     | 148    |  |
|           | 銀行預金及現金 | 822     | 930     | 1,493   | 466     | 2,204   | 805    |  |
|           | 有価証券    | 2,625   | 2,900   | 2,639   | 2,340   | 372     | 208    |  |
|           | 計       | 22,473  | 21,859  | 22,984  | 18,181  | 2,292   | 2,212  |  |
|           | 農場勘定    | 2,803   | 3,238   | 3,968   | 3,726   | 22,857  | 14,180 |  |
| 貸付金       | 4,029   | 4,189   | 5,708   | 5,583   | 3,723   | 3,634   |        |  |
| 賸耕契約      | 104     | 112     | 122     | 82      | 5,898   | 5,132   |        |  |
| 貯蔵品       | 999     | 644     | 1,158   | 767     | 218     | 275     |        |  |
| 仮払金       | 945     | 1,109   | 1,837   | 3,004   | 2,140   | 985     |        |  |
| 未収金       | 200     | 192     | 425     | 445     | 1,727   | 509     |        |  |
| 供託金       | 438     | 178     | 577     | 333     | 575     | 298     |        |  |
| 契約保証金     | 3       | 3       | 3       | 3       | 160     | 108     |        |  |
| 旗尾、恒春工場勘定 |         |         |         | 13,500  | 3       | 15      |        |  |
| 次年度勘定     |         |         |         | 3,361   |         |         |        |  |
| 計         | 1,860   | 1,689   | 2,966   | 3,361   | 3,712   | 1,689   |        |  |

|  |                                  |         |         |         |         |         |         |
|--|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|  | 計                                | 11,381  | 11,354  | 16,764  | 30,804  | 18,156  | 12,645  |
|  | 売却滞金勘定                           |         |         |         | 8,056   | 8,056   | 9,254   |
|  | 当期損失金                            |         |         |         |         | 5,608   | 12,554  |
|  | 合計                               | 77,419  | 73,728  | 96,298  | 142,672 | 140,369 | 134,356 |
|  | 貸方(負債)                           | 1925年下期 | 1926年上期 | 1926年下期 | 1927年上期 | 1927年下期 | 1928年上期 |
|  | 法定積立金                            | 3,350   | 3,390   | 3,450   | 3,580   | 3,580   | 1,580   |
|  | 別段積立金                            | 4,800   | 4,800   | 4,800   | 5,100   | 5,100   |         |
|  | 使用人子弟育英金                         | 190     | 190     | 190     | 190     | 190     | 190     |
|  | 前期繰越金                            | 780     | 469     | 471     | 645     | 874     | 366     |
|  | 社債                               | 14,000  | 14,000  | 13,500  | 13,500  | 13,000  | 13,000  |
|  | 借入金                              |         |         |         | 34,834  | 30,283  | 32,280  |
|  | 職員職工恩給金                          | 739     | 702     | 728     | 578     | 557     | 542     |
|  | 職員職工積立金                          | 164     | 159     | 234     | 196     | 166     | 146     |
|  | 積立貯蓄貯金                           | 87      | 63      | 72      | 52      | 54      | 42      |
|  | 林糖買取借入金                          |         |         | 12,000  |         |         |         |
|  | 計                                | 24,110  | 23,773  | 35,445  | 58,675  | 53,804  | 48,146  |
|  | 資本金                              | 25,000  | 25,000  | 25,000  | 58,500  | 58,500  | 58,500  |
|  | 製品担保借入金                          |         |         |         |         | 7,574   | 7,767   |
|  | 支払手形                             | 17,621  | 16,628  | 22,768  | 16,720  |         |         |
|  | 台湾事業資金借入金及荷為替手形引受<br>原糖代手形及製品代手形 |         |         |         |         | 4,899   | 2,568   |
|  | 原糖代及未払金                          | 3,976   | 2,298   | 5,639   | 2,315   | 2,173   | 621     |
|  | 未払爪哇糖勘定                          |         |         |         |         | 4,766   | 2,098   |
|  | 未納税金                             | 4,896   | 3,907   | 4,578   | 5,771   | 2,892   | 6,197   |
|  | 保障預り金                            | 10      | 8       | 8       | 10      | 10      | 10      |
|  | 仮受金                              | 587     | 531     | 211     | 33      | 79      | 349     |
|  | 貯蓄貯金                             | 477     | 386     | 570     | 389     | 396     | 409     |
|  | 未払配当金                            | 37      | 38      | 31      | 30      | 29      | 27      |
|  | 計                                | 27,604  | 23,796  | 33,805  | 25,268  | 28,067  | 27,711  |
|  | 当期利益金                            | 705     | 1,157   | 2,045   | 228     |         |         |
|  | 合計                               | 77,419  | 73,726  | 96,295  | 142,671 | 140,371 | 134,357 |

(出所) 塩水港製糖「営業報告書」所収の「貸借対照表」冬期版より作成。

失するというものであり、同社創立以来の販売先であった安倍幸<sup>69)</sup>と鈴木商店があいついで経営危機を迎え、「販売店の為めに少からざる脅威」<sup>70)</sup>を受けるとなったのである。こうした状況を踏まえ、第30回総会の席上、榎社長は販売先について自らの考えを開陳する。

「新しく販売店を拵へるに就ては、相当シツカリした確実な、而して又株主各位の安心し得る力のあるものに頼まなければならぬ」<sup>71)</sup>と。

そして、休業に追い込まれた台湾銀行に代わる金融機関として三井銀行、販売先として三菱商事をそれぞれ実現にこぎつけた榎社長は、緊急対応としては最善の策を講じられたことを次のように自負する。

「此の財界混乱の際に於て三井銀行に金融の途を納得せしむると共に、販売店を三菱商事に頼み且つ新株に就ての産婆役を頼み得たと云ふことは、自分ながら成功と考へて居る」<sup>72)</sup>と。

三井銀行との関係については後述するとして、ここでは塩水港製糖の販売先の変遷について言及しておきたい。1927年4月に三菱商事と販売関係を結び、さらに8月には安倍幸とは関係を絶っていた。しかし、三菱商事との関係は塩水港製糖の再生方針となかなか合致せず、28年4月末日ついに商事との一手販売契約を解除することとなった<sup>73)</sup>。そして、5月塩水港

69) 第一次世界大戦後の大恐慌によって横浜の茂木、増田商店が整理に入り、その余波を受けて安倍幸も銀行の金融引き締めに遭遇した。再建を任されたのが安倍家に養子に入った安倍信治であり、日銀総裁の井上準之助を介して三井銀行の池田成彬と塩水港製糖の榎哲の援助を得た結果、1921年安倍幸は再出発を図り、塩水港製糖や帝国製糖の営業を継続することとなった(安倍[1959] 60-61ページ)。なお、塩水港製糖と糖商との関係については、久保編[2009]所収の第2章85ページを参照されたい。

70) 塩水港製糖 [1927d] 5 ページ。

71) 塩水港製糖 [1927d] 5 ページ。

72) 塩水港製糖 [1927d] 6 ページ。

73) 塩水港製糖と三菱商事の一手販売契約については、三菱商事 [1958] 360-

製糖製品の一手販売契約を担う塩糖製品販売<sup>74)</sup>を創立(資本金200万円, 常務取締役岡田幸三郎, 志倉平次, 取締役安部信次ほか3名), 営業方針としてなるべく多方面に販売網を構築することを期するものとし, その主力として絶縁していた安部幸との関係が復活し, 販売実務を受け持つこととなった<sup>75)</sup>。塩糖製品販売という事実上の自社販売体制の確立によって, 塩水港製糖の営業はようやく安定するに至ったのである。

横社長が辞意を有しつつも整理案に向け奔走したことはすでに言及したところであるが, 1927年12月「従来の営業方針を根本的に立直し台湾糖業本位の堅実なる経営を行」<sup>76)</sup>うことを前提とし, 横社長は以下8項目にわたる整理方針を発表した<sup>77)</sup>。

- ① 経費削減・能率増進によって利益増大を図る
- ② 職制を変更し, 合理的経営の組織を確立する
- ③ 借入金2,400万円に対して固定資産担保が充分余力があるゆえ, これを抵当に債権銀行の取立猶予を得る
- ④ 社債1,300万円のうち, 1928年9月期限300万円並びに30年9月期限1,000万円は期日通り償還する<sup>78)</sup>

---

361ページに詳しいが, 三菱商事としては最後まで塩水港製糖への懸念を払い切れていないようである。

74) 塩水港製糖の営業報告書は, 塩糖製品販売について次のように記述している。すなわち, 「三菱商事株式会社との特約販売契約を解除し新に塩糖製品販売会社と特約して販売上の最善を尽したる」(塩水港製糖『塩水港製糖株式会社第三十三回営業報告』5ページ)と。

75) 『大阪時事新報』1928年5月2日付, 『国民新聞』1928年5月3日付。

76) 塩水港製糖『塩水港製糖株式会社第三十二回営業報告』5ページ。

77) 『台湾日日新聞』1927年12月15付。

78) この社債1,000万円の返還が期日通りできないという問題が生じ, 井上蔵相, 土方日銀総裁の斡旋によって事なきを得た(台湾銀行[1964]184ページ)。

- ⑤ 台湾銀行・三井銀行より新資金600万円を融通する
- ⑥ 借入金はしかるべき時機に社債に乗替え返済する、ないしは営業収益不用資産処分により償還する
- ⑦ 旗尾・恒春を1,100万円で売却し、900万円を三井銀行、200万円を台湾銀行に支払う
- ⑧ 減資は行わず、当分無配当で社内充実を図る

以上8項目は大きく2つの部分に分けることができ、1つが塩水港製糖再生に向けた基本方針とも言える①②であり、いま1つが経営危機に対する具体的対応を盛り込んだ③～⑧であるが、なかでも注目すべきは①②⑤⑦⑧である。まず、①②の基本方針に当たる項目であるが、従来までの営業方針を根本的に見直すだけのことはあって、コスト削減、効率向上、合理的経営組織が先の堅実経営とともに前面に出されているのが特徴である。ここでは、それまでの塩水港製糖が抱えていた脆弱性を克服するのみならず、今回の失敗から学んだ教訓が生かされている点にも注目したい。すなわち、積極経営一辺倒で行くのではなく、堅実経営をそれに加味するという大いなる前進である。

以上が鈴木商店の破綻、台湾銀行の休業にともなう経営危機を転機とした中長期的対応であるのに対し、整理・回復に向けた短期的対応を示したのが③以下の6項目である。ここで着目しておきたいのは、緊急対応の中核とも言える⑤⑦⑧の3項目である。1927年上期に至っては26年下期の倍近くまで膨らんだ社債・借入、なかでも社債1,300万円を除く借入3,000万円強<sup>79)</sup>をいかに減らしていくかが切実な問題であったが、そのための第一

---

79) 1927年下期で見ると、社債1,300万円、固定借入3,000万円、計4,300万円のうち、鈴木商店・安倍幸に対する損金は800余万円にものぼった(宮川[1934] 140ページ)。借入の実に3割を販売先への損金占めていたことになり、鈴木商店破綻の影響の大きさとともに販売体制の安定化がいかに重要

歩として、台湾銀行休業によって閉ざされた資金融資の途を探さなければならなかった。前述したように、横哲の盟友である池田成彬を介して三井銀行に打開策を早くから見出していたが、27年4月18日に休業に追い込まれた台湾銀行が<sup>80)</sup>、各方面の尽力によって資金手当てができ、台湾銀行調査会による整理案に向けた動きが始まったことを受け、休業期間満了の5月9日に台湾銀行各店は一斉に開業したため<sup>81)</sup>、同行からの資金協力の途も復活したのであった。その結果が⑤の三井・台湾両行から600万円を融通するという具体案となった次第である。

いち早く借入金を返済するという意味では、もっとも現実的な方法は手持ち資産の売却であり、それが⑦の旗尾・恒春両工場を1,100万円で作台湾製糖に売却するというものである。旗尾は甘蔗栽培にもっとも適した南部に広大な原料採取区域を有する工場であり（I所収の図4参照）、塩水港製糖としてはおよそ手放したくなかったであろうが、1927年の大型合併で傘下に収めた恒春とともに売却せざるを得なかったのである。その1,100万円のうち900万円は最大の借入先である三井銀行に<sup>82)</sup>、先述した新資金分200万円を台湾銀行にそれぞれ返済する。そして、⑧の減資は行わず無配当で行くという方針に関しては、結局29年下期に2,925万円への減資が実施されたもの<sup>83)</sup>、無配当は33年上期まで13期にわたり継続された。

以上をもって再生へのスタートとなる整理段階の検討を終わりにする

---

であったかを物語る数字と言えよう。

80) 台湾銀行 [1964] 119-120ページ。

81) 台湾銀行 [1964] 129-131ページ。

82) 1929年9月段階で、三井銀行からの借入が1,400万円、工場財団担保その他借入が1,250万円であった（『大阪毎日新聞』1927年9月15日付）。この工業財団担保とは、三井銀行が塩水港製糖に資金提供する際、工場財団を担保としたものである（三菱商事 [1958] 360ページ）。

83) 振込済減資額17,437,500円、諸積立金710万余円を取り崩し、償却に充てることとなった（台湾銀行 [1964] 184ページ）。

が、同段階を担った経営陣をいま一度確認しておこう。1928年7月に債権者である三井銀行の推薦で羽鳥精一、台湾銀行理事の大西一三がそれぞれ常務取締役役に就任し、塩水港製糖生え抜きの橋本貞夫とともに3常務体制を築く。整理段階当初は自らの手で推進していた榎社長であったが、疑獄事件の責任を取って28年10月社長を辞任し、その代わりに社長に就任したのが、台湾総督川村竹治に推薦された入江海平であった。しかし、事務的な社長に終始し、社内を必ずしも統制できなかったことから、29年11月に入江社長はわずか1年で塩水港製糖を去り、社長不在の3常務合議制によって整理を推進していくこととなった。しかし、同社の経営が回復し、文字通りの再生を図るためには、榎哲の相談役、そして社長復帰といういましばらくの時間を要さなければならなかったのである<sup>84)</sup>。

#### IV 整理、再生、そして飛躍へ

##### 1 米糖相剋と特殊地理環境への対応

塩水港製糖が整理段階から再生段階へと移行していくためには、分蜜糖の増産体制を軌道に乗せる以外に方法はなかったわけだが、ここでのポイントは原料甘蔗の供給をいかに安定した形で増やしていくかという点にあった。そこで問題となるのは、同社の原料採取区域が抱える2つの問題、すなわち、米糖相剋状況と特殊地理環境という制約条件にいかに対応していくかであり、IVではまずこの点に関して検討を加えていきたい。

嘉南大圳の完成によって三年輪作パターンが確立し、台湾中南部の甘蔗増収に大きな貢献を果たしたことについてはすでに言及したところであるが、そもそも田畑において甘蔗がどのような形で栽培されるのかについて、主な輪作パターンに限定して概観しておこう。主要輪作パターンを整

---

84) なお、塩水港製糖は1933年に至り業績回復により固定債務の償還を始める(台湾銀行 [1964] 185ページ)。



理した図5からも明らかのように、1年周期の両期作田・平地畑と掲載されていない単期作田を除き、甘蔗作が米作その他と共存しうる方法こそがここで問題となる輪作方式に他ならず、その典型パターンが三年輪作であった<sup>85)</sup>。

とはいえ、図5のパターンはあくまでも甘蔗を含めた輪作の可能性を示したにすぎず、必ず輪作が行われるという確証もなければ、甘蔗が輪作の一翼を担うという確証も製糖会社側にはなかったわけで、米その他の作物とともに甘蔗を栽培するかどうかの選択権はあくまでも農民側が握っていたことを忘れてはならない。言い方を換えるならば、嘉南大圳の恩恵を受けた採取区域でさえも、三年輪作の可能性が大きく広がったことを意味するにすぎず<sup>86)</sup>、実際に甘蔗作が実施されるためには、製糖会社側の様々な甘蔗奨励策が不可欠であったということである。

では、塩水港製糖においてはいかなる甘蔗栽培奨励策が講じられたのであろうか。米糖相剋と特殊地理環境への対応を1934-35年期と42-43年期について整理した表5および表6を見ていくことにするが、ここでもっとも注目すべきは塩水港製糖の対応であることは言うまでもなく、同様に台湾中部に原料採取区域を有した大日本製糖や明治製糖と比較するため両社の対応策も掲げることにした。

まず、表5の米糖相剋への対応から見ると、割増金は四大製糖すべての原料採取区域に採用される一方で、当時としては稀であった米価比準法<sup>87)</sup>

85) 甘蔗をめぐる輪作に関しては、久保 [2006a] に詳しいので参照されたい。

86) 表3において指摘した嘉南大圳完成後の甘蔗適作地の増加も、甘蔗栽培の「可能性」が増大したことを意味していた。とはいえ、製糖会社各社の甘蔗栽培奨励策の甲斐あって、実際にも甘蔗収穫量は増大していくこととなる(表13・図6参照)。

87) 米価比準法とは、甘蔗買い上げ価格を米価に連動させる方法で、米糖相剋状況への対応策としてはもっとも有効なものであった。

図5 地目別主要

[両期作田(1年周期)]

|        | 第 一 年  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             |
|--------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
|        | 一<br>月   | 二<br>月 | 三<br>月 | 四<br>月 | 五<br>月 | 六<br>月 | 七<br>月 | 八<br>月 | 九<br>月 | 十<br>月 | 十<br>一<br>月 | 十<br>二<br>月 |
| 主<br>作 | [Diagram showing crop rotation for 1-year cycle: 1-3 months (diagonal), 4-6 months (solid), 7-9 months (diagonal), 10-12 months (solid)] |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             |

[両期作田(2年周期)]

|        | 第 一 年  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             | 第 二 年   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             |
|--------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
|        | 一<br>月   | 二<br>月 | 三<br>月 | 四<br>月 | 五<br>月 | 六<br>月 | 七<br>月 | 八<br>月 | 九<br>月 | 十<br>月 | 十<br>一<br>月 | 十<br>二<br>月 | 一<br>月  | 二<br>月 | 三<br>月 | 四<br>月 | 五<br>月 | 六<br>月 | 七<br>月 | 八<br>月 | 九<br>月 | 十<br>月 | 十<br>一<br>月 | 十<br>二<br>月 |
| 主<br>作 | [Diagram showing crop rotation for 2-year cycle, Year 1: 1-3 months (diagonal), 4-6 months (solid), 7-9 months (diagonal), 10-12 months (solid)] |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             | [Diagram showing crop rotation for 2-year cycle, Year 2: 1-12 months (solid)] |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             |

[両期作田(2年周期)]

|        | 第 一 年  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             | 第 二 年   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             |
|--------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
|        | 一<br>月   | 二<br>月 | 三<br>月 | 四<br>月 | 五<br>月 | 六<br>月 | 七<br>月 | 八<br>月 | 九<br>月 | 十<br>月 | 十<br>一<br>月 | 十<br>二<br>月 | 一<br>月  | 二<br>月 | 三<br>月 | 四<br>月 | 五<br>月 | 六<br>月 | 七<br>月 | 八<br>月 | 九<br>月 | 十<br>月 | 十<br>一<br>月 | 十<br>二<br>月 |
| 主<br>作 | [Diagram showing crop rotation for 2-year cycle, Year 1: 1-3 months (diagonal), 4-6 months (solid), 7-9 months (diagonal), 10-12 months (solid)] |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             | [Diagram showing crop rotation for 2-year cycle, Year 2: 1-12 months (solid)] |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             |

[第一期単期作田(2年周期)]

|        | 第 一 年  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             | 第 二 年   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             |
|--------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
|        | 一<br>月   | 二<br>月 | 三<br>月 | 四<br>月 | 五<br>月 | 六<br>月 | 七<br>月 | 八<br>月 | 九<br>月 | 十<br>月 | 十<br>一<br>月 | 十<br>二<br>月 | 一<br>月  | 二<br>月 | 三<br>月 | 四<br>月 | 五<br>月 | 六<br>月 | 七<br>月 | 八<br>月 | 九<br>月 | 十<br>月 | 十<br>一<br>月 | 十<br>二<br>月 |
| 主<br>作 | [Diagram showing crop rotation for 2-year cycle, Year 1: 1-3 months (diagonal), 4-6 months (solid), 7-9 months (diagonal), 10-12 months (solid)] |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             | [Diagram showing crop rotation for 2-year cycle, Year 2: 1-12 months (solid)] |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             |

[第二期単期作田(2年周期)]

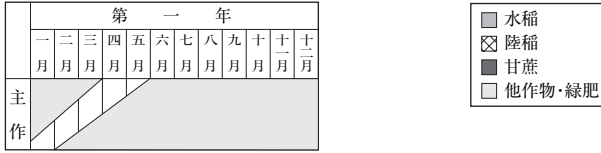
|        | 第 一 年  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             | 第 二 年   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             |
|--------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
|        | 一<br>月   | 二<br>月 | 三<br>月 | 四<br>月 | 五<br>月 | 六<br>月 | 七<br>月 | 八<br>月 | 九<br>月 | 十<br>月 | 十<br>一<br>月 | 十<br>二<br>月 | 一<br>月  | 二<br>月 | 三<br>月 | 四<br>月 | 五<br>月 | 六<br>月 | 七<br>月 | 八<br>月 | 九<br>月 | 十<br>月 | 十<br>一<br>月 | 十<br>二<br>月 |
| 主<br>作 | [Diagram showing crop rotation for 2-year cycle, Year 1: 1-3 months (diagonal), 4-6 months (solid), 7-9 months (diagonal), 10-12 months (solid)] |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             | [Diagram showing crop rotation for 2-year cycle, Year 2: 1-12 months (solid)] |        |        |        |        |        |        |        |        |        |             |             |

(注) 本図は、1936年1月から3ヶ月にわたり台湾総督府殖産局が実施した「耕種組織調査」を集計した562パターンの中からは、甘蔗作をめぐる輪作方式を理解するうえで重要と思われる典型的な輪作パターンを選び出したものである。また、平地畑以外にも間作が行われていたパターンは少なからず存在し、前作物収穫前に次期栽培作物を植え付ける場合と同じく、間作は畝間に植え付けられた。なお、他作物には、甘藷・落花生・豆類・黄麻などが含まれる。

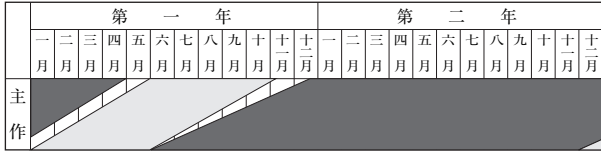
(出所) 台湾総督府 [1937] 53, 74, 80, 129, 147, 199, 255, 269, 303ページより作成。

輪作パターン

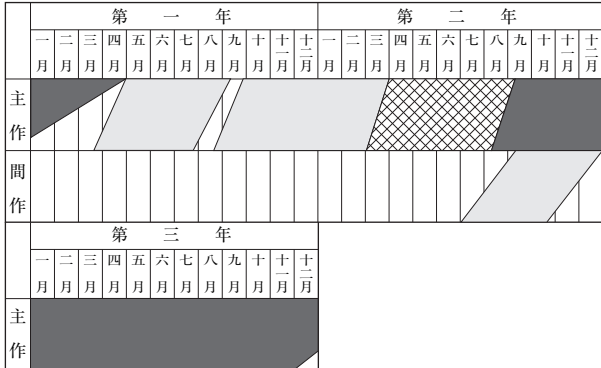
[平地畑(1年周期)]



[平地畑(2年周期)]



[平地畑(3年周期)]



[三年輪作田：嘉南大畑]

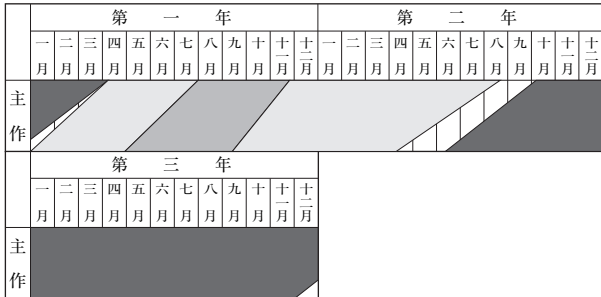


表5 甘蔗栽培奨励規程に見る米糖相剋と特殊地理環境への対応  
(1934-35年期)

| 製糖会社  | 製糖所・工場       | 米糖相剋 |       |          |      | 特殊地理環境 |                |
|-------|--------------|------|-------|----------|------|--------|----------------|
|       |              | 割増金  | 米価比準法 | 水田奨励     | 植付奨励 | 各種奨励金  |                |
| 塩水港製糖 | 新管工場<br>岸内工場 |      |       |          |      | ○      | 看天田奨励          |
|       | 溪州製糖所        | ○    | ●     | ●        |      |        | 畑地帯栽培改良奨励、濃度賞与 |
|       | 花蓮港製糖所       |      |       | ○        |      |        |                |
| 大日本製糖 | 虎尾製糖所        |      |       |          |      | ○      |                |
|       | 北港製糖所        |      |       |          |      |        |                |
|       | 斗六製糖所        | ○    |       |          |      |        |                |
|       | 月眉製糖所        |      | ●     | 田普通植株出奨励 | ●    |        |                |
|       | 烏日製糖所        |      |       | ●        |      | ○      |                |
| 明治製糖  | 総爺工場         |      |       |          |      | ○      |                |
|       | 蕭壠工場         |      |       |          |      |        |                |
|       | 烏樹林工場        |      |       |          |      | ○      | ○              |
|       | 南靖工場         | ○    |       |          |      | ○      |                |
|       | 蒜頭工場         |      |       |          |      | ○      |                |
|       | 南投工場         |      | ●     |          |      | ●      | ○              |
|       | 溪湖工場         |      |       |          |      |        | 濃度賞与           |

(注) 表5、表6の●印は、米価比準法の適用項目を示しており、米価比準法以外の●は米価に連動して奨励金が付与されることを意味する。また、植付奨励については、対象が米糖相剋・特殊地理環境いずれの対応とも明記されていない場合、○印は中間に付した。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] 13-57ページより作成。

と水田奨励が溪州において採用されている点が目を引く。それだけ、台湾中部に位置する同区域の米糖相剋状況がいかに深刻であったかを物語るものである(図4参照)。同じく水田奨励が見られるのが東部花蓮港であり、畑の甘蔗適作地が限られていたことから(表3参照)、少しでも多くの甘蔗を調達するためには、水田への甘蔗の植え付けは避けては通れない栽培方法であった。

一方、特殊地理環境への対応に目をやると、新営・岸内において看天田が塩分地質とともに大きな制約条件として存在していたが、ヒースプラウ(看天田の岩盤を砕く強力な電動深耕犁)の導入と嘉南大圳の完成によって大きく改善されていく<sup>88)</sup>。その導入初期を示したのが表5であり、かなりの成果があらわれ出した段階を示したのが表6である。また、溪州は海風の影響を受けた塩分地質のため歩留りが低く(後出表14参照)、歩留り向上に向けた濃度賞与等の各種奨励金が付与されている。

次に、表6を検討していくと、1942-43年期においては3社大部分の原料採取区域で米価比準法が米糖相剋対策として採用されており、表5ですでに導入されていた割増金にも米価比準方式が導入されていることがわかる。これには、嘉南大圳の完成によって灌漑用水の設備が完備され、水田

---

88) 嘉南大圳の完成とヒースプラウの導入によって、新営・岸内の原料採取区域における看天田や塩分地帯が大幅に改善されたことは、横社長も新聞の取材に次のように語っている。すなわち「嘉南大圳区域内の輪作成績が漸次向上して蔗作の上にも米作其他の上にも理想に近い実績を収めるに至つた……海岸に近い塩分地帯の土地が排水によつて漸次塩分を抜き甘蔗米其他いろ／＼出来るようになって来たことも地方民を喜ばしてゐる。御承知の如く新営岸内両区域には一万五千甲の看天田があつて通水前には天水を得て米を作つても僅に甲当粳三千斤を得るに過ぎなかつたものが、ヒースプラウで深耕し通水を利用し輪作をうまくやるようになってから甘蔗の増収は勿論米なら粳六千斤は楽にとれるといふやうに面目を一新した」(『台湾日日新報』1934年11月10日付)と。

表 6 甘蔗栽培奨励規程に見る米糖相剋と特殊地理環境への対応  
(1942-43年期)

| 製糖会社  | 製糖所・工場         | 米糖相剋 |       | 特殊地理環境 |  |
|-------|----------------|------|-------|--------|--|
|       |                | 割増金  | 米価比準法 | 植付奨励   | 各種奨励金  |
| 塩水港製糖 | 新宮製糖所<br>岸内製糖所 |      |       | ○      | 収穫改善奨励, 晩期収穫補助, 耕種改善奨励, 特殊看天田栽培奨励, 塩分改良地栽培奨励 |
|       | 浜州製糖所          | ●    | ●     | ○      | 収穫改善奨励, 晩期収穫補助, 耕種改善奨励, 株出補助                 |
|       | 花蓮港製糖所(寿・大和工場) |      |       | ○ ○    | 収穫改善奨励, 晩期収穫補助, 耕種改善奨励, 特殊地奨励                |
| 大日本製糖 | 虎尾製糖所          | ●    | ●     |        | 収穫改善奨励, 晩期収穫補助, 耕種改善奨励                       |
|       | 龍巖製糖所<br>北港製糖所 | ○    |       | ○      | 収穫改善奨励, 晩期収穫補助, 耕種改善奨励, 開墾補助                 |
|       | 斗六製糖所<br>大林製糖所 |      |       |        | 収穫改善奨励, 晩期収穫補助, 耕種改善奨励, 開墾補助                 |
|       | 烏日製糖所          |      |       |        | 収穫改善奨励, 株出補助, 耕種改善奨励                         |
|       | 彰化製糖所          | ●    | ●     | ○ ○    | 収穫改善奨励, 晩期収穫補助, 株出補助, 耕種改善奨励, 開墾補助, 階段畑造成奨励  |
|       | 二結製糖所          |      |       | ○ ○    | 収穫改善奨励, 耕種改善奨励                               |
|       | 玉井製糖所          |      |       |        | 収穫改善奨励, 耕種改善奨励, 開墾補助                         |
|       | 苗栗製糖所          |      |       |        | 収穫改善奨励, 耕種改善奨励, 開墾補助, 階段畑造成奨励                |
|       | 沙鹿製糖所          | ○    |       | ○      | 収穫改善奨励, 耕種改善奨励                               |
|       | 月眉製糖所          |      |       |        | 収穫改善奨励, 株出補助, 耕種改善奨励, 開墾補助, 階段畑造成奨励          |
|       | 台中製糖所<br>潭子製糖所 | ●    | ●     | ○ ○    | 収穫改善奨励, 株出補助, 耕種改善奨励                         |
|       | 新竹製糖所<br>竹南製糖所 |      |       |        | 収穫改善奨励, 耕種改善奨励, 開墾補助, 階段畑造成奨励                |
|       | 崁子脚製糖所         |      |       |        | 収穫改善奨励, 耕種改善奨励, 開墾補助                         |
| 明治製糖  | 総爺工場           | ●    | ●     |        |  |
|       | 蕭壠工場           | ○    |       |        |  |
|       | 烏樹林工場          |      |       | ○      | 収穫改善奨励, 晩期収穫補助, 耕種改善奨励                       |
|       | 南靖工場           |      |       |        |  |
|       | 蒜頭工場           | ●    | ●     |        |  |
|       | 溪湖工場<br>南投工場   |      |       | ○ ○    | 収穫改善奨励, 晩期収穫補助, 株出補助, 耕種改良奨励                 |

(出所) 台湾糖業研究会 [1941] 15-56ページより作成。

における三年輪作が定着することで、蓬莱米<sup>89)</sup>の普及もあいまって米糖相剋状況への対応が切実になるという背景が横たわっていた。

事実、塩水港製糖のすべての原料採取区域に割増金も含め米価比準法は導入されている。とりわけ溪州にあっては、米糖相剋対策は米価比準法に一本化され、植付奨励は特殊地理対応に特化していった。また、花蓮港においては植付奨励が米糖相剋・特殊地理環境それぞれに要素が分けられ、これら二大問題への対応策がそれぞれ明確なものへと深化していったことを物語っている。最後に、特殊地理環境対応のための各種奨励金に着目すると、塩水港製糖に限定した奨励金が存在し、新営・岸内の特殊看天田栽培奨励、塩分改良地栽培奨励、花蓮港の特殊地奨励がその具体例として指摘できる。

## 2 槇哲の現場復帰

1931年1月に塩水港製糖関係者の強い要請により槇哲が相談役として復帰したことはすでに述べたところであるが、同社が整理段階から文字通りの再生段階へと移行していくうえで槇復帰は決定的に重要な意味を有していた。再生局面をめぐることは、先述した米糖相剋と特殊地理環境への対応を含め、3で検討する「増産十ヶ年計画」の礎をなす原料甘蔗の安定供給

---

89) 甘蔗作付面積と米作付面積の地域分布に関する考察によって明らかになったことは、南部ほど甘蔗の栽培は盛んとなり、北部ほど米の栽培が盛んになるという、日本領有以前からの台湾の栽培分布には基本的に変化はないものの、製糖会社の北部進出と南部をも巻き込んだ1920年代後半以降の蓬莱米の普及という2つの環境変化によって、北部＝米・南部＝甘蔗という図式は徐々に変容していったという点である。そして、米糖相剋状況の深刻化と軌を一にして展開していった近代製糖業の発展プロセスは、米・甘蔗双方の栽培が盛んであった中部地域(台中州)において、もっとも顕著な形であらわれていた。蓬莱米と米糖相剋の関係に関しては、久保[2006a]に詳しいので参照されたい。

をめぐる塩水港製糖の一連の動向を確認しておく必要がある。

まず、甘蔗を安定して調達するうえで重要となる自社農園の割合を比較した表7を検討することから始めたい。米糖相剋への対応において述べたように、米という競合作物が存在する中部以北の原料採取区域においては、農民が甘蔗を栽培してくれる確証がない以上、彼らに米ではなく甘蔗を栽培することのインセンティブを与えなければならないわけで、これが甘蔗栽培奨励策に他ならなかった。原料調達という点で不安定と言える一般農民からの買取原料に対し、自社農園で栽培する自社原料は自社用の甘蔗を確保できるという点でまさに安定した原料調達方法であった。

以上の点を踏まえ表7に目をやると、パイオニア企業として高雄州を中心として甘蔗栽培にもっとも有利な原料採取区域と広大な自社農園を有していた台湾製糖の場合、自作原料の割合が32.2%と3分の1を自給できる安定した供給システムにあったことが注目されるが、それに次ぐ18.0%もの自給割合を有しているのが他でもない塩水港製糖であった。明治製糖8.9%、大日本製糖9.4%と比較すれば、塩水港製糖の自作原料の割合がいかに高いものであったかがわかるであろう。なお、塩水港製糖が1927年に買取した林本源製糖に関しては、自作割合はきわめて低く不安定で、買取原料が90.7%と高い割合を占めている。当然のことながら、同社買取後は塩水港製糖の自作原料割合は減少することになるが、ここでは自作割合の低下を補って余りある買取原料の調達先＝原料採取区域を新たに獲得できたことの意義をむしろ評価すべきであろう。

次に、原料採取区域内の地目別割合を新式製糖工場別に作成した表8と表9に検討を加えていくことにしよう。これら2つの表は、表3で検討した甘蔗適作地の地目割合を1929年と36年において比較するものである。表8から見ていくと、中部以北を中心に過半を田が占める原料採取区域が多いことにまず気づくが、塩水港製糖は必ずしもそうではなく、溪州だけが



表7 四大製糖会社の原料甘蔗自作・買収別割合の推移 (%)

|               | 塩水港製糖 |      | 林本源製糖 |      | 台湾製糖 |      | 明治製糖 |      | 大日本製糖 |      | 全製糖会社平均 |      |
|---------------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|-------|------|---------|------|
|               | 自作原料  | 買収原料 | 自作原料  | 買収原料 | 自作原料 | 買収原料 | 自作原料 | 買収原料 | 自作原料  | 買収原料 | 自作原料    | 買収原料 |
| 1916          | 8.9   | 91.1 | 2.6   | 97.4 | 7.2  | 92.8 | 1.1  | 98.9 | 4.3   | 95.7 | 9.0     | 91.0 |
| 1917          | 10.3  | 89.7 | 6.0   | 94.0 | 12.2 | 87.8 | 2.8  | 97.2 | 5.3   | 94.7 | 13.1    | 86.9 |
| 1918          | 17.3  | 82.7 | 13.2  | 86.8 | 21.6 | 78.4 | 4.1  | 95.9 | 6.2   | 93.8 | 23.0    | 77.0 |
| 1919          | 17.7  | 82.3 | 28.4  | 71.6 | 31.1 | 68.9 | 6.0  | 94.0 | 10.1  | 89.9 | 28.9    | 71.1 |
| 1920          | 20.7  | 79.3 | 28.5  | 71.5 | 31.5 | 68.5 | 4.2  | 95.8 | 8.4   | 91.6 | 27.5    | 72.5 |
| 1921          | 22.8  | 77.2 | 15.1  | 84.9 | 35.7 | 64.3 | 3.9  | 96.1 | 5.3   | 94.7 | 26.8    | 73.2 |
| 1922          | 24.6  | 75.4 | 0.2   | 99.8 | 39.1 | 60.9 | 7.1  | 92.9 | 6.6   | 93.4 | 25.9    | 74.1 |
| 1923          | 23.1  | 76.9 | 1.8   | 98.2 | 33.7 | 66.3 | 6.0  | 94.0 | 6.6   | 93.4 | 21.7    | 78.3 |
| 1924          | 19.8  | 80.2 | 0.7   | 99.3 | 30.3 | 69.7 | 5.0  | 95.0 | 3.6   | 96.4 | 17.6    | 82.4 |
| 1925          | 19.8  | 80.2 | 1.3   | 98.7 | 32.7 | 67.3 | 2.4  | 97.6 | 4.4   | 95.6 | 18.3    | 81.7 |
| 1926          | 27.9  | 72.1 | 4.8   | 95.2 | 35.9 | 64.1 | 5.9  | 94.1 | 7.2   | 92.8 | 23.5    | 76.5 |
| 1927          | 16.6  | 83.4 |       |      | 39.6 | 60.4 | 6.2  | 93.8 | 7.7   | 92.3 | 22.1    | 77.9 |
| 1928          | 11.1  | 88.9 |       |      | 32.1 | 67.9 | 6.3  | 93.7 | 7.4   | 92.6 | 19.5    | 80.5 |
| 1929          | 10.6  | 89.4 |       |      | 34.7 | 65.3 | 8.3  | 91.7 | 10.0  | 90.0 | 20.8    | 79.2 |
| 1930          | 16.2  | 83.8 |       |      | 41.0 | 59.0 | 11.7 | 88.3 | 13.0  | 87.0 | 24.5    | 75.5 |
| 1931          | 19.0  | 81.0 |       |      | 33.9 | 66.1 | 12.4 | 87.6 | 11.1  | 88.9 | 21.6    | 78.4 |
| 1932          | 25.6  | 74.4 |       |      | 38.3 | 61.7 | 14.9 | 85.1 | 12.3  | 87.7 | 25.2    | 74.8 |
| 1933          | 24.8  | 75.2 |       |      | 46.9 | 53.1 | 23.1 | 76.9 | 15.5  | 84.5 | 29.4    | 70.6 |
| 1934          | 22.4  | 77.6 |       |      | 42.5 | 57.5 | 15.5 | 84.5 | 17.2  | 82.8 | 27.2    | 72.8 |
| 1935          | 16.3  | 83.7 |       |      | 31.9 | 68.1 | 13.6 | 86.4 | 12.5  | 87.5 | 21.2    | 78.8 |
| 1936          | 18.9  | 81.1 |       |      | 33.3 | 66.7 | 13.4 | 86.6 | 13.4  | 86.6 | 22.2    | 77.8 |
| 1937          | 15.0  | 85.0 |       |      | 33.1 | 66.9 | 18.8 | 81.2 | 12.9  | 87.1 | 21.7    | 78.3 |
| 1938          | 11.5  | 88.5 |       |      | 26.0 | 74.0 | 9.9  | 90.1 | 10.7  | 89.3 | 16.4    | 83.6 |
| 1939          | 12.0  | 88.0 |       |      | 29.0 | 71.0 | 10.2 | 89.8 | 12.7  | 87.3 | 18.1    | 81.9 |
| 1916-26<br>平均 | 19.4  | 80.6 | 9.3   | 90.7 | 28.3 | 71.7 | 4.4  | 95.6 | 6.2   | 93.8 | 21.4    | 78.6 |
| 1916-39<br>平均 | 18.0  | 82.0 |       |      | 32.2 | 67.8 | 8.9  | 91.1 | 9.4   | 90.6 | 21.9    | 78.1 |

(注) 本表は、自作原料と買収原料の合計に対するそれぞれの割合を算出したものである。自作原料とは、自営農場(所有地農場および小作地農場)において栽培された分を、また、買収原料とは、小作地(所有地)および転小作地(小作権取得地)を含む、一般甘蔗作農民からの買収分をさしている。

(出所) 久保 [2006a] 所収表9より作成。

表8 製糖工場別原料採取区域内の地目割合 (1929年末)

| 製糖会社                  | 製糖所・工場   | 分蜜糖<br>製造能力<br>(噸) | 区域内蔗作適作地面積 |      |       |      |        |       |      |        |       |        |
|-----------------------|----------|--------------------|------------|------|-------|------|--------|-------|------|--------|-------|--------|
|                       |          |                    | 画期作田       |      | 単期作田  |      | 田合計    |       | 畑    |        | 計     |        |
|                       |          |                    | (甲)        | (%)  | (甲)   | (%)  | (%)    | (%)   | (甲)  | (%)    |       |        |
| 塩<br>水<br>港<br>製<br>糖 | 新営       | 1,000              | —          | —    | 4,921 | 43.6 | 6,359  | 56.4  | 43.6 | 6,359  | 56.4  | 11,280 |
|                       | 岸内第1・第2  | 550                | —          | —    | 1,828 | 18.1 | 8,252  | 81.9  | 18.1 | 8,252  | 81.9  | 10,080 |
|                       | 花蓮港寿     | 500                | 1.331      | 24.4 | 57    | 1.0  | 4,077  | 74.6  | 25.4 | 4,077  | 74.6  | 5,465  |
|                       | 同大和      | 550                | 2,326      | 34.5 | 444   | 6.6  | 3,972  | 58.9  | 41.1 | 3,972  | 58.9  | 6,742  |
|                       | 溪州       | 1,950              | 14,646     | 66.8 | —     | —    | 7,281  | 33.2  | 66.8 | 7,281  | 33.2  | 21,927 |
|                       | 橋仔頭第1・第2 | 650                | 83         | 0.7  | 3,009 | 23.7 | 9,593  | 75.6  | 24.4 | 9,593  | 75.6  | 12,685 |
|                       | 後壁林      | 1,000              | 3,617      | 61.8 | 267   | 4.6  | 1,972  | 33.7  | 66.3 | 1,972  | 33.7  | 5,856  |
|                       | 阿婆       | 3,000              | 5,325      | 26.2 | 2,947 | 14.5 | 12,051 | 59.3  | 40.7 | 12,051 | 59.3  | 20,323 |
|                       | 東港       | 700                | 1,797      | 20.9 | 972   | 11.3 | 5,819  | 67.8  | 32.2 | 5,819  | 67.8  | 8,588  |
|                       | 車路坵      | 1,200              | 189        | 2.3  | 983   | 11.9 | 7,074  | 85.8  | 14.2 | 7,074  | 85.8  | 8,246  |
| 台湾<br>製<br>糖          | 湾裡第1・第2  | 180                | —          | —    | 2,095 | 21.3 | 7,718  | 78.7  | 21.3 | 7,718  | 78.7  | 9,813  |
|                       | 三坎店      | 850                | 20         | 0.2  | 1,307 | 15.1 | 7,315  | 84.6  | 15.4 | 7,315  | 84.6  | 8,642  |
|                       | 埔里社      | 300                | 1,321      | 26.8 | 1,740 | 35.3 | 1,875  | 38.0  | 62.0 | 1,875  | 38.0  | 4,936  |
|                       | 台北       | 500                | 2,160      | 63.5 | —     | —    | 1,240  | 36.5  | 63.5 | 1,240  | 36.5  | 3,400  |
|                       | 旗尾       | 1,200              | 3,752      | 52.6 | —     | —    | 3,380  | 47.4  | 52.6 | 3,380  | 47.4  | 7,132  |
|                       | 恒春       | 350                | 420        | 14.6 | 1,757 | 60.9 | 706    | 24.5  | 75.5 | 706    | 24.5  | 2,883  |
|                       | 總爺       | 1,000              | —          | —    | 269   | 4.4  | 5,862  | 95.6  | 4.4  | 5,862  | 95.6  | 6,131  |
|                       | 蕭壠       | 750                | —          | —    | —     | —    | 8,359  | 100.0 | —    | 8,359  | 100.0 | 8,359  |
|                       | 烏樹林      | 750                | 918        | 12.0 | 3,400 | 44.3 | 3,356  | 43.7  | 56.3 | 3,356  | 43.7  | 7,674  |
|                       | 南靖       | 1,000              | 2,843      | 21.8 | 5,670 | 43.4 | 4,554  | 34.9  | 65.1 | 4,554  | 34.9  | 13,067 |
| 明<br>治<br>製<br>糖      | 蒜頭       | 2,200              | 4          | 0.03 | 1,484 | 9.3  | 14,486 | 90.7  | 9.3  | 14,486 | 90.7  | 15,974 |
|                       | 南投       | 750                | 5,237      | 43.2 | 1,097 | 9.1  | 5,786  | 47.7  | 52.3 | 5,786  | 47.7  | 12,120 |
|                       | 溪湖       | 1,500              | 5,811      | 48.2 | —     | —    | 6,246  | 51.8  | 48.2 | 6,246  | 51.8  | 12,057 |
|                       | 虎尾第1・第2  | 2,200              | —          | —    | 3,840 | 9.6  | 36,100 | 90.4  | 9.6  | 36,100 | 90.4  | 39,940 |
|                       | 斗六       | 500                | 771        | 11.4 | 2,719 | 40.1 | 3,292  | 48.5  | 51.5 | 3,292  | 48.5  | 6,782  |
|                       | 北港       | 2,000              | —          | —    | 15    | 0.1  | 16,988 | 99.9  | 0.1  | 16,988 | 99.9  | 17,003 |
|                       | 月眉       | 750                | 8,591      | 82.7 | —     | —    | 1,798  | 17.3  | 82.7 | 1,798  | 17.3  | 10,389 |
|                       | 烏日       | 450                | 2,079      | 50.8 | 51    | 1.2  | 1,961  | 47.9  | 52.1 | 1,961  | 47.9  | 4,091  |

(出所) 台湾總督府「第十九台湾統御統計」5,7ページより作成。

表9 製糖工場別原料採取区域内の地目割合 (1936年末)

| 製糖会社                  | 製糖所・工場              | 分蜜糖製造能力(噸) | 区域内蔗作適作地面積 |        |       |        |        |      |       |       |        |        |        |  |
|-----------------------|---------------------|------------|------------|--------|-------|--------|--------|------|-------|-------|--------|--------|--------|--|
|                       |                     |            | 両期作田       |        | 単期作田  |        | 輪作田    |      | 田合計   |       | 平均     |        | 計(甲)   |  |
|                       |                     |            | (甲)        | (%)    | (甲)   | (%)    | (甲)    | (%)  | (%)   | (%)   | (甲)    | (%)    |        |  |
| 塩水港製糖                 | 新営第1・第2<br>岸内第1・第2  | 1,000      | 85         | 0.4    | 5,521 | 28.9   | 7,624  | 40.0 | 69.4  | 4,173 | 21.9   | 19,077 |        |  |
|                       |                     | 550        | —          | —      | 899   | 7.8    | 8,338  | 72.1 | 79.9  | 2,331 | 20.1   | 11,568 |        |  |
|                       | 花蓮港<br>同 大和<br>同 漳州 | 500        | 2,380      | 33.4   | 170   | 2.4    | —      | —    | 35.8  | 4,378 | 61.4   | 7,130  |        |  |
|                       |                     | 550        | 3,690      | 33.4   | 432   | 3.9    | —      | —    | 37.3  | 5,886 | 53.2   | 11,061 |        |  |
|                       | 橋仔頭第1・第2            | 1,950      | 14,376     | 77.5   | —     | —      | —      | —    | 37.3  | 4,169 | 22.5   | 18,545 |        |  |
|                       |                     | 650        | 1,719      | 9.9    | 5,491 | 31.8   | —      | —    | 41.7  | 9,612 | 55.6   | 17,274 |        |  |
|                       | 台湾製糖                | 後壁林<br>阿麻  | 1,000      | 5,046  | 73.3  | 72     | 1.0    | —    | —     | 74.4  | 1,532  | 22.3   | 6,881  |  |
|                       |                     |            | 3,000      | 14,455 | 40.4  | 4,977  | 13.9   | —    | —     | 54.3  | 16,211 | 45.3   | 35,793 |  |
|                       |                     | 東港<br>車路坑  | 700        | 2,693  | 27.7  | 1,537  | 15.8   | —    | —     | 43.5  | 5,487  | 56.5   | 9,717  |  |
|                       |                     |            | 1,200      | 564    | 5.4   | 1,546  | 14.8   | 621  | 5.9   | 26.2  | 7,678  | 73.6   | 10,438 |  |
| 灣裡第1・第2<br>三坎店<br>埔里社 |                     | 180        | 311        | 2.6    | 1,560 | 13.2   | 5,439  | 46.1 | 62.0  | 3,524 | 29.9   | 11,790 |        |  |
|                       |                     | 850        | 41         | 0.5    | 39    | 0.5    | 6,443  | 83.1 | 84.1  | 1,232 | 15.9   | 7,756  |        |  |
| 台北<br>旗尾              |                     | 300        | 1,812      | 25.2   | 1,759 | 24.4   | —      | —    | 49.6  | 654   | 9.1    | 7,205  |        |  |
|                       |                     | 500        | 9,155      | 66.9   | —     | —      | —      | —    | 66.9  | 1,869 | 13.7   | 13,691 |        |  |
| 恒春                    |                     | 1,200      | 5,244      | 45.5   | 2,058 | 17.9   | —      | —    | 63.4  | 3,338 | 29.0   | 11,524 |        |  |
|                       |                     | 350        | 1,058      | 23.0   | 1,057 | 22.9   | —      | —    | 45.9  | 1,669 | 36.2   | 4,607  |        |  |
| 明治製糖                  | 總爺<br>蕭壠            | 1,000      | 97         | 1.5    | —     | —      | 5,209  | 78.4 | 79.9  | 1,338 | 20.1   | 6,644  |        |  |
|                       |                     | 750        | —          | —      | 12    | 0.1    | 8,894  | 81.2 | 81.3  | 2,048 | 18.7   | 10,954 |        |  |
|                       | 烏樹林<br>南靖           | 750        | 3,541      | 27.0   | 2,278 | 17.3   | 3,039  | 23.1 | 67.5  | 3,551 | 27.0   | 13,131 |        |  |
|                       |                     | 2,000      | 5,867      | 34.4   | 4,844 | 28.4   | 937    | 5.5  | 68.4  | 4,293 | 25.2   | 17,039 |        |  |
|                       | 蒜頭<br>南投            | 2,200      | —          | —      | 725   | 4.1    | 15,255 | 85.5 | 89.6  | 1,854 | 10.4   | 17,834 |        |  |
|                       |                     | 750        | 5,291      | 35.5   | 374   | 2.5    | 503    | 3.4  | 41.4  | 1,352 | 9.1    | 14,894 |        |  |
|                       | 溪湖                  | 1,500      | 9,377      | 53.7   | —     | —      | —      | —    | 53.7  | 8,091 | 46.3   | 17,468 |        |  |
|                       |                     | 2,200      | 9,326      | 26.4   | 2,324 | 6.6    | 17,143 | 48.6 | 81.6  | 6,499 | 18.4   | 35,292 |        |  |
|                       | 龍巖<br>斗六            | 1,100      | 319        | 2.4    | 27    | 0.2    | 11,732 | 86.9 | 89.5  | 1,418 | 10.5   | 13,495 |        |  |
|                       |                     | 500        | 1,822      | 18.7   | 2,891 | 29.7   | —      | —    | 48.4  | 4,872 | 50.1   | 9,727  |        |  |
| 北港<br>月眉              | 2,000               | 106        | 0.5        | —      | —     | 16,037 | 77.6   | 78.1 | 4,522 | 21.9  | 20,665 |        |        |  |
|                       | 750                 | 9,962      | 87.7       | 58     | 0.5   | —      | —      | 88.2 | 1,151 | 10.1  | 11,361 |        |        |  |
| 烏日<br>大林              | 450                 | 4,125      | 61.1       | —      | —     | —      | —      | 61.1 | 219   | 3.2   | 6,751  |        |        |  |
|                       | 1,200               | 2,180      | 16.1       | 5,889  | 43.4  | 721    | 5.3    | 64.8 | 3,335 | 24.6  | 13,572 |        |        |  |
| 彰化                    | 750                 | 21,906     | 83.5       | —      | —     | —      | —      | 83.5 | 1,923 | 7.3   | 26,225 |        |        |  |

(注) 出所の記入ミスは修正した。なお、山畑は省略したため、各項目の合計と計は一致しない。  
(出所) 台湾總督府「第二十六台湾統御統計」7、9ページより作成。

66.8%と田の割合が高く、それに次ぐのが新営43.6%と大和41.1%である。また、新営の単期作田の割合が43.6%と高いことがわかるが、輪作が事実上不可能な単期作田にあっては、まさに米・甘蔗の二者択一問題となるわけで、米糖相剋状況はそれだけ深刻であったことは想像に難くない。

一方、7年後の表9に目をやると、田が過半を占める原料採取区域が増加し、8割を田が占める区域も少なからず見受けられるが、前述した嘉南大圳の完成も大きく影響している。同様の傾向は塩水港製糖に関しても確認でき、花蓮港2工場以外は7割以上の割合を田が占めるに至っている。これら3区域もまた、塩分地の改善や三年輪作の定着といった形で嘉南大圳の恩恵を被っていることは事実であるが、いま1つ忘れてならないのがヒースプラウによる看天田の克服であり、新営・岸内はその典型事例と言えよう。なお、東部大和の特徴として平畑の面積が著しく増加していることがわかるが、新営と大和以外の甘蔗適作地面積それ自体に大きな増加傾向は確認できない<sup>90)</sup>。

続いて、実際の甘蔗収穫量に占める地目別の割合を表10に確認しておきたい。まず、全体傾向としては、表9と表10で見た面積割合の傾向は実際の甘蔗収穫割合にそのまま反映され、四大製糖すべての田の割合が倍増している。塩水港製糖では、溪州の高さが1930-35年平均でも際立っていたが、36-41年平均で63.4%にまで増加しており、米糖相剋や特殊地理環境への対応に加え、後述する歩留り向上への努力が功を奏したことを物語っている（後出表14参照）。また、田の割合の増加率という点では、新営の単

---

90) 新営が同地域に位置する岸内に比べ著しい増加を見せていることに、嘉南大圳の完成もさることながらヒースプラウの導入がいかに大きく貢献したかを示している。なお、一部例外を除き、台湾製糖・明治製糖・大日本製糖の多くの原料採取区域においても面積の顕著な増加は確認できない（表9参照）。

表10 製糖工場・田畑別甘蔗収穫割合の推移 (%)

| 製糖会社  | 製糖所・工場  | 1930-35年平均 |      |      |      | 1936-41年平均 |      |      |      |
|-------|---------|------------|------|------|------|------------|------|------|------|
|       |         | 両期作田       | 単期作田 | 田合計  | 畑    | 両期作田       | 単期作田 | 田合計  | 畑    |
| 塩水港製糖 | 新営第1・第2 | —          | 7.7  | 7.7  | 92.3 | 5.6        | 42.8 | 48.4 | 51.6 |
|       | 岸内第1・第2 | —          | 10.3 | 10.3 | 89.7 | 0.4        | 23.6 | 24.0 | 76.0 |
|       | 花蓮港 寿   | 5.0        | 0.3  | 5.3  | 94.7 | 19.2       | 0.6  | 19.8 | 80.2 |
|       | 同 大和    | 10.6       | 0.9  | 11.6 | 88.4 | 18.5       | 1.7  | 20.2 | 79.8 |
|       | 溪州      | 49.9       | —    | 49.9 | 50.1 | 63.4       | —    | 63.4 | 36.6 |
|       | 全体      | 15.7       | 4.5  | 20.2 | 79.8 | 23.9       | 17.5 | 41.4 | 58.6 |
| 台湾製糖  | 全体      | 10.5       | 15.1 | 25.6 | 74.4 | 18.2       | 32.3 | 50.5 | 49.5 |
| 明治製糖  | 全体      | 11.5       | 12.2 | 23.7 | 76.3 | 21.5       | 26.3 | 47.8 | 52.2 |
| 大日本製糖 | 全体      | 14.3       | 5.0  | 19.3 | 80.7 | 25.8       | 18.0 | 43.9 | 56.1 |

(注) 出所の明らかなミスと思われる数値は修正し、それぞれの割合は算出し直した合計にもとづいている。

(出所) 台湾総督府『第十九台湾糖業統計』22-23ページ、『第二十二台湾糖業統計』26-27, 32-33, 38-39ページ、『第二十四台湾糖業統計』38-39ページ、『第二十六台湾糖業統計』26-27, 32-33, 38-39ページ、『第二十九台湾糖業統計』26-27, 32-33, 38-39ページより作成。

期作田が7.7%から42.8%へと著しい伸びを示しており、塩分質土壌を改善した成果がここにも確認できよう。なお、面積に占める田割合では増加傾向が見られなかった花蓮港2工場も、表10の収穫割合では両期作田を中心に増加しており、米糖相剋対策はじめ各種奨励金の成果があらわれている(表6参照)。とはいえ、塩水港製糖の原料採取区域にあつては畑の収穫割合が大きな区域が目立ち、それだけ特殊地理環境への対応が切実であったことになる。

まだまだ畑の収穫割合が高いとはいえ、いかに水田における甘蔗収穫量を増やしていくかが至上命題であることに塩水港製糖も変わりなかった。そこで、表5と表6において検討した米糖相剋状況への対応を時系列で整理し直したのが、原料採取区域における水田奨励の推移を工場ごとに整理

した表11である。同表を検討するに当たり、まず押さえておかなければならない法令が2つあり、1939年5月公布の台湾米穀移出管理令と同年10月公布の台湾糖業令に他ならない<sup>91)</sup>。まず、米穀移出管理令の公布によって、それまで変動していた米価が安定したことで、米価を基準として甘蔗買い上げ価格を定める米価比準法が一気に展開する。同変化は表11の42年以降にあらわれており、一部例外を除き大部分の原料採取区域において割増金を含む甘蔗買取価格に米価比準法が導入されたことが確認できる。一方、糖業令の公布によって近代製糖業界は統制経済体制へと移行し、甘蔗栽培奨励規程が同じく42年以降均一化していく。

次に、表11の塩水港製糖に着目すると、1942年以降の米価比準法は割増金を含む甘蔗買取価格に導入され、同傾向は花蓮港2工場を除き前年の41年にすでに確認できる。海風や看天田といった特殊地理環境に悩まされた新営・岸内も、中部に原料採取区域が位置することから米糖相剋の影響は避けて通ることはできず、いち早く米価比準法を導入するに至ったのである。甘蔗買取価格以外への米価比準法の導入に関しては、中部以北の米糖相剋が深刻であった溪州において水田奨励金をはじめとした各種優遇策に

---

91) 競合作物であった米に関する台湾米穀移出管理令が1939年5月に公布されたが、それに対抗する必要性から台湾糖業令が生まれたものであることは、甘蔗栽培奨励規程について定めた第9条の解説で次のように述べられていることから明らかである。すなわち、「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 [1940] 13ページ)と。また、台湾米穀移出管理令と台湾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」が明記されていることから(台湾総督府米穀局 [1941] 1ページ、台湾総督府 [1940] 5ページ)、米穀移出管理令とのバランスをとるために糖業令が公布されたことを理解することができよう。なお、糖業令をめぐる近代製糖業会の動向に関しては、久保 [2007c] に詳しいので参照されたい。

表11 製糖工場別水田奨励の推移

| 製糖会社  | 製糖所・工場    | 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 |
|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 塩水港製糖 | 新営        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ○     | ○     | ○     | ○     |
|       | 居内        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 台湾製糖  | 花蓮港(寿・大和) |       |       |       |       |       | ○     | ○     | ◎     |       |       | ○     |       |       |       |       |
|       | 溪州        | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 明治製糖  | 橋仔頭       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 後壁林       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 阿緞        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 東港        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 車路崁       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 灣裡        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 三崁店       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 旗尾        |       | △     | △     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 恒春        |       | ○     | ○     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 埔里社       |       | ○     | ○     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 大日本製糖 | 台北        | △     | ○     | ○     |       |       |       |       |       |       |       |       | ◎     | ◎     |       |       |
|       | 總爺        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 蕭壠        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 烏樹林       | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     | ◎     |
|       | 南靖        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
|       | 蒜頭        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
|       | 南投        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
|       | 溪湖        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 虎尾        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
|       | 龍巖        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
| 大日本製糖 | 斗六        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|       | 北港        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
|       | 月眉        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |
|       | 烏日        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     |

(注) 本表の表記は、◎水田奨励金(田集田奨励金を含む)、○買取価格・割増金・各種奨励金における田の優遇、△原料栽培資金前貸し(肥料・耕作資金貸付)における田の優遇をあらわし、濃い網掛けは甘蔗買取価格(割増金を含む)に、薄い網掛けは買取価格以外にそれぞれ米価比準法が採用されており、製糖工場が稼働していない年は「―」となっている。なお、本表の所属製糖会社は30年段階のものであり、作成に際しては個別規程の内容も加味している。  
(出所) 台湾糖業研究会 [1928]-[1942]より作成。

早い段階から導入されている。

最後に、水田奨励に関連づけられていなかった原料栽培資金前貸しに検討を加えるべく、同前貸しの内訳を示した表12を見ていこう。同表に原料栽培資金前貸しの内訳を見てみると、塩水港製糖は大日本製糖とともに耕作資金の割合が高く、しかも増加傾向にある。とりわけ高い割合を示しているのが寿で、1930-35年平均の56.43%から36-40年平均の50.85%へと減少しているものの過半を占めているし、新営と大和がそれぞれ57.45%、

表12 製糖工場別原料栽培資金前貸し内訳割合の推移 (%)

| 製糖会社  | 製糖所・工場  | 1930-35年平均 |       |       |      | 1936-40年平均 |       |       |       |
|-------|---------|------------|-------|-------|------|------------|-------|-------|-------|
|       |         | 耕作資金       | 肥料代   | 蔗苗代   | その他  | 耕作資金       | 肥料代   | 蔗苗代   | その他   |
| 塩水港製糖 | 新営第1・第2 | 47.03      | 49.34 | 3.39  | 0.24 | 57.45      | 37.56 | 4.98  | —     |
|       | 岸内第1・第2 | 45.36      | 48.40 | 5.62  | 0.62 | 39.56      | 54.03 | 6.42  | —     |
|       | 花蓮港 寿   | 56.43      | 34.59 | 8.97  | —    | 50.85      | 43.78 | 5.37  | —     |
|       | 同 大和    | 47.91      | 43.91 | 8.18  | —    | 53.09      | 46.91 | —     | —     |
|       | 溪州      | 44.34      | 55.66 | —     | —    | 41.20      | 58.80 | —     | —     |
|       | 全体      | 46.91      | 48.73 | 4.16  | 0.20 | 49.20      | 47.21 | 3.59  | —     |
| 台湾製糖  | 全体      | 31.52      | 64.12 | 4.36  | —    | 35.30      | 64.06 | 0.64  | —     |
| 明治製糖  | 全体      | 32.71      | 48.00 | 10.36 | 8.94 | 30.71      | 45.27 | 12.05 | 11.97 |
| 大日本製糖 | 全体      | 46.05      | 49.24 | 2.97  | 1.74 | 42.95      | 45.22 | 4.92  | 6.91  |

(注) 出所の耕作資金・肥料代・蔗苗代・その他の額について、それぞれの割合を算出したものである。また、塩水港製糖新営については、1938年までは第1のみの割合である。

(出所) 台湾総督府『第十九台湾糖業統計』74ページ、『第二十台湾糖業統計』72ページ、『第二十一台湾糖業統計』72ページ、『第二十二台湾糖業統計』72ページ、『第二十三台湾糖業統計』74ページ、『第二十四台湾糖業統計』72ページ、『第二十五台湾糖業統計』72ページ、『第二十六台湾糖業統計』72ページ、『第二十七台湾糖業統計』72ページ、『第二十八台湾糖業統計』72ページ、『第二十九台湾糖業統計』72ページより作成。



53.09%へと大きく増加している。また、海風の影響を受け塩分地に悩まされていた岸内では肥料代が48.40%から54.03%へと増加し、同じく溪州でも36-40年平均では58.80%を占め台湾製糖に次ぐ高さを示している。後に表14で検討を加えるように、両区域ともに特殊地理環境から歩留りが低かったため、質的増産に向け施肥の増進は必要不可欠な原料栽培資金前貸しの柱となっていたのである。

### 3 耕地白糖を軸とした飛躍

1933年11月横哲は再び社長に就任し、塩水港製糖への完全復帰を成し遂げたことはすでに述べたところであるが、34年3月の第44回定時株主総会において「増産十ヶ年計画」を打ち出し、14期ぶりの配当を実施する(図1参照)。まさに塩水港製糖は再生から飛躍へと大きく踏み出したわけだが、この飛躍局面に重点を置きつつ最後に検討していくことにしよう<sup>92)</sup>。

「増産十ヶ年計画」の主たるねらいは、横社長自身が「金をかけずに増産を期さう」<sup>93)</sup>と述べたように、既存のリソースをフルに活用しながら増産を実現するというものであり、質的増産に重点を置いた戦略展開であった。米糖相剋や特殊地理環境を抱えた原料採取区域を台湾各地に分散して所有していた塩水港製糖にとって、規模の経済を追求する量的増産は容易なことではなく、単位面積当たりの甘蔗収穫量を増加させたり、歩留りを向上させたりといった質的増産策を前面に打ち出したことは、自社のリソースを踏まえたきわめて現実的な意思決定であったと言える。

92) 塩水港製糖の飛躍を可能とした甘蔗増収策、なかでも米糖相剋や特殊地理環境への対応に関しては、IV-2においてすでに分析を試みたわけだが、こうした要因も含め、同社を飛躍局面へと導いた質的増産に重きを置いて以下論じていきたい。

93) 宮川 [1934] 189ページ。

こうした質的増産は、「増産十ヶ年計画」通りに功を奏する形となったのであろうか。その問いに答えるべく、単位面積当たり甘蔗収穫量の推移を地目別に示した表13と歩留りの推移を示した表14に検討を加えていくことにしたい。まず、水田における甘蔗収穫に関して、地目別割合を示した表10と比較しつつ表13を見ていくと、表10で確認された四大製糖の甘蔗収穫量に占める田の割合が倍増した要因が、単位面積当たり収穫量の著しい増加にあったことがわかる。また、塩水港製糖に限ってみても、表10における溪州の田割合の高さと花蓮港2工場の低さも、単位当たり収穫量のそれぞれ高さや低さが大きな要因となっていることは明らかである。そして、岸内含め花蓮港を除く水田における質的増収が畑の減収分を補う形となっていることを表13は示している。

続いて、塩水港製糖の歩留りの推移を表14に確認していくと、1916-20

表13 製糖工場・田畑別甲当たり甘蔗収穫量の推移 (千斤)

| 製糖会社  | 製糖所・工場  | 1930-35年平均 |        |        |        | 1936-40年平均 |        |        |        |
|-------|---------|------------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|--------|
|       |         | 両期作田       | 単期作田   | 畑      | 全体     | 両期作田       | 単期作田   | 畑      | 全体     |
| 塩水港製糖 | 新営第1・第2 | —          | 127.00 | 124.05 | 124.27 | 136.50     | 138.82 | 107.71 | 120.71 |
|       | 岸内第1・第2 | —          | 99.80  | 116.38 | 114.42 | 138.24     | 134.61 | 114.62 | 118.86 |
|       | 花蓮港 寿   | 111.79     | 92.29  | 98.83  | 99.38  | 104.15     | 101.15 | 77.29  | 81.44  |
|       | 同 大和    | 121.38     | 93.05  | 101.92 | 103.59 | 114.81     | 83.07  | 90.62  | 94.14  |
|       | 溪州      | 119.87     | —      | 105.30 | 112.11 | 138.66     | —      | 107.84 | 125.53 |
|       | 全体      | 119.71     | 108.31 | 110.99 | 112.15 | 132.74     | 136.29 | 101.41 | 112.82 |
| 台湾製糖  | 全体      | 135.33     | 119.80 | 114.79 | 117.41 | 133.96     | 126.59 | 114.47 | 121.44 |
| 明治製糖  | 全体      | 139.96     | 128.20 | 116.64 | 120.27 | 138.25     | 143.05 | 114.91 | 126.01 |
| 大日本製糖 | 全体      | 143.35     | 124.63 | 111.71 | 115.98 | 135.58     | 124.58 | 108.01 | 116.96 |

(注) (出所) 表10と同じ。

表14 製糖工場別歩留りの推移 (%)

| 製糖会社  | 製糖所・工場  | 1911-15年 | 1916-20年 | 1921-25年 | 1926-30年 | 1931-35年 | 1936-40年 |
|-------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|       |         | 平均       | 平均       | 平均       | 平均       | 平均       | 平均       |
| 塩水港製糖 | 新営第1    | 10.33    | 9.57     | 9.83     | 11.58    | 13.94    | 12.65    |
|       | 同第2     |          |          |          |          |          | 12.61    |
|       | 岸内第1・第2 | 9.50     | 9.03     | 9.65     | 11.91    | 13.50    | 12.59    |
|       | 花蓮港 寿   | 9.50     | 8.84     | 8.34     | 10.41    | 12.83    | 11.47    |
|       | 同大和     |          |          | 8.35     | 10.35    | 12.55    | 11.49    |
|       | 溪州      | 10.32    | 9.61     | 8.95     | 10.22    | 13.12    | 11.81    |
|       | 平均      | 9.91     | 9.26     | 9.02     | 10.89    | 13.19    | 12.10    |
| 台湾製糖  | 平均      | 10.24    | 9.76     | 10.24    | 12.31    | 14.34    | 12.95    |
| 明治製糖  | 平均      | 10.33    | 10.00    | 9.96     | 11.24    | 13.60    | 13.00    |
| 大日本製糖 | 平均      | 9.83     | 9.53     | 9.57     | 10.89    | 13.31    | 12.36    |

(出所) 台湾総督府『第二十二台湾統御統計』90-91ページ、『第二十九台湾統御統計』94-95ページより作成。

年平均以降四大製糖のなかで塩水港製糖の歩留りはもっとも低く、なかでも溪州、花蓮港2工場の歩留りの低さが目立っている。これは、溪州が季節風の影響、花蓮港が降雨日数が多く日照時間が短いことの結果であり<sup>94)</sup>、歩留り改善策としては、溪州<sup>95)</sup>では濃度賞与、花蓮港<sup>96)</sup>では甘蔗買

94) 塩水港製糖株式会社 [1939] 9-10ページ。

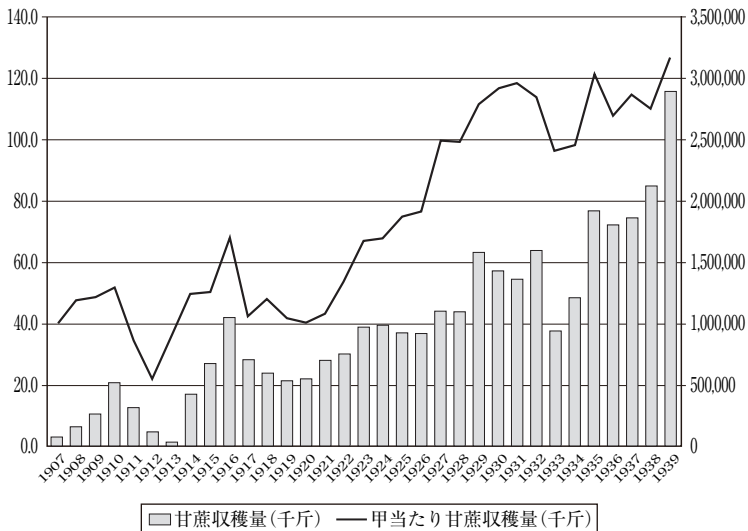
95) 花蓮港製糖所と並んで歩留りの低かった溪州製糖所において多くの奨励金が支給されていた。海岸地帯にもっぱら畑が存在し、海風の影響によって塩分地質のために甘蔗栽培には不利となっていたこと、その一方で、東部の二作田は肥沃な土地に恵まれ、台湾でも有数の米作地帯となっていたことから、塩水港製糖としては、二作田での甘蔗栽培を増やしつつ、畑をいかに改良していくかという点に関心は集中せざるを得なかった。そのことをあらわしたのが、1935年の水田甘蔗奨励と畑地帯栽培改良奨励であり、38年以降は多収奨励と耕作改善奨励へと名称を変えていく(久保 [2007c] 所収の表9参照)。

96) 花蓮港では、1942年に米価比準法が導入されるまで濃度を甘蔗買取価格の

収価格基準に濃度を導入しており、特殊地理環境を多く抱える塩水港製糖にとって歩留り改善は避けて通れない課題であった。事実、20年代後半以降の塩水港製糖各区域の歩留りは上昇傾向にあった。とりわけ、30年代に入ってから伸びには目を見張るものがあり、歩留りの低さが深刻であった溪州と花蓮港もその例外ではなかった。

以上の質的増産への取り組みの成果を塩水港製糖における原料甘蔗の収穫実績に確認しておこう。図6は同社の甘蔗収穫量と甲当たり収穫量のそれぞれの推移をグラフにしたものであるが、両者の関係に1920年代中期を

図6 塩水港製糖の甘蔗収穫量の推移



(出所) 塩水港製糖 [1923] 76ページ、塩水港製糖『営業報告書』各期版より作成。

基準として採用されており（久保 [2007c] 所収の表9参照）、歩留りが低い花蓮港特有の買収価格決定方法として注目されよう。

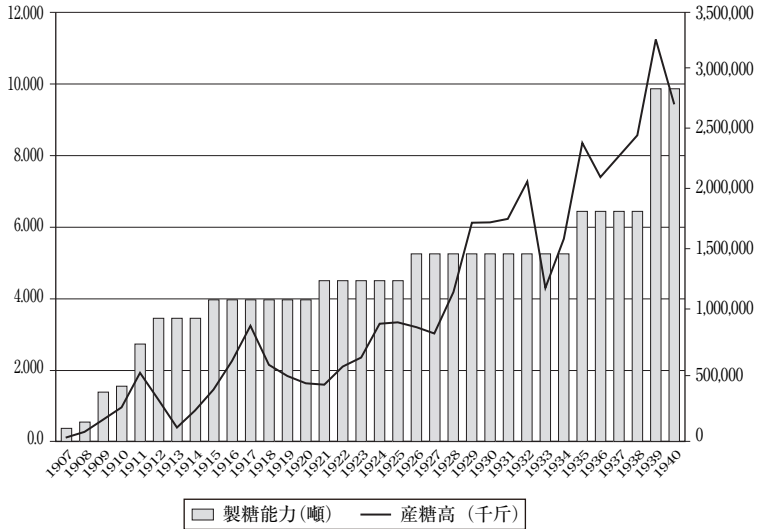
境に大きな変化が生じる。すなわち、それまでは両者は同じようなトレンドを示していたのに対し、20年代中期以降は甘蔗収穫量が横ばいなし減少傾向にある一方で、糖業連合会によって生産調節が実施された33・34年までは、甲当たり収穫量は一貫して著しい増加傾向にあることが見て取れよう。顕著な局面としては、甘蔗収穫量が減少した30・31年にあっても、甲当たり収穫量は大きな伸びを示しており、塩水港製糖における質的増産の成果が顕著に示されている。

要は、塩水港製糖における質的増産の成果は失敗局面以前からすでに始まっていたのである。榎哲が相談役、そして社長に復帰する同時期に生産調節が行われたため、その間の歩留りの上昇傾向を的確に掌握することは難しいものの、少なくとも次のことが言えよう。すなわち、「増産十ヶ年計画」は質的増産にも支えられつつ着実に実現の方向へと向かっていったが、甲当たり甘蔗収穫量それ自体は少なくとも同計画実施以前に上昇傾向が確認できる、と。

この事実は何を意味するのであろうか。時系列から見て、「増産十ヶ年計画」を榎社長が打ち出してから質的増産が上昇し始めたのではなく、1920年代中期以降の甲当たり甘蔗収穫量の増加実績を踏まえ、これなら増産は十分実現できると確信した榎社長が、「増産十ヶ年計画」という戦略を内外に表明したということである。同計画表明以降の甲当たり甘蔗収穫量がいつそうの伸びを示したこと(図6参照)、歩留りも著しく上昇したこと(表14参照)からして、塩水港製糖の質的増産が「増産十ヶ年計画」によって加速されたことは間違いのない事実であるが、ここでは現実の実績を踏まえたうえで戦略を策定した榎社長の冷静な意思決定プロセスにあえて注目したい。なぜなら、こうした冷静かつ現実的な意思決定に、榎自身が学んだ失敗からの教訓を垣間見ることができるからである。

続いて、塩水港製糖の分蜜糖製造実績の推移を製造能力の変遷とともに

図7 塩水港製糖の製造能力と産糖高の推移



(注) 1927年旗尾の売却によって製造能力が1,200噸減少するもの、溪州の製造能力が1,200噸増加したため、28年の製造能力は27年と同じ5,250噸のままととなっている。

(出所) 塩水港製糖 [1923] 52-53ページ、台湾総督府『台湾糖業統計』各期版所収の「新式製糖場一覧表」、『台湾糖業統計 大正九年刊行』18-19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』84-89ページより作成。

作成した図7を概観していきたい。図3ですでに指摘したように、分蜜糖生産量は原料甘蔗の収穫量に大きく規定されるが、同様の傾向は塩水港製糖にも当てはまり、先の図6における甘蔗収穫量のトレンドと同じ動きを図7の産糖高は示している。なかでも注目すべきは、1927年の林本源製糖買収によって獲得した溪州の貢献度の大きさと質的増産（歩留りと甲当たり収穫量の上昇）の進展の成果である（表14・図6参照）。とりわけ前者に関しては、旗尾売却による製造能力減少分を溪州買収が相殺して余りある製造

能力の増強をもたらしたことを図7は示しており、27年の失敗局面後も一貫して溪州を手放さなかった理由をあらためて確認することができる。林本源製糖買収それ自体を失敗要因と位置づけるのは拙速である根拠がまさにここにある。

図7を見る限り、生産調節を行った2年を除き1928年以降産糖高は順調に増大しており、しかも歩留り上昇が功を奏した結果、甘蔗収穫量の伸びを上回るペースで35年以降著しく産糖高は増加している。このように、塩水港製糖の生産実績もまた再生から飛躍へと移行していくわけだが、生産実績のグラフに再生局面と飛躍局面をあえて位置づけるとするならば、榎が相談役に復帰して間もない32年をもって再生局面と、また、製造能力が6,450噸から9,900噸へと1.5倍もの増強を見せ<sup>97)</sup>、産糖高も著しく伸びた39年をもって飛躍局面と理解するのが妥当と言えよう。榎社長の積極的意思決定が不運にも失敗局面に遭遇するに至った塩水港製糖であったが、榎の相談役復帰によって再生局面を迎え、榎社長復帰後の「増産十ヶ年計画」によって飛躍局面を迎えるものの、それをあたかも見届けるかのように榎社長はこの世を去るのである。以上、塩水港製糖の失敗、再生と飛躍の歴史は、榎哲の意思決定とともに推移した歴史そのものであったのである。

最後に、塩水港製糖の企業経営の歴史をふり返るとき、忘れてはならない重要なポイントがある。パイオニア企業としていち早く着手し、当該業界にあって独自のポジションを取り続けた耕地白糖をめぐる戦略である。

---

97) 3,450噸の製造能力増強のうち耕地白糖設備を有していないのは溪州+850噸だけで、他は新たに有するに至った大和+450噸を含め、すべて耕地白糖設備を備えた工場であることから、大部分の増強分は耕地白糖製造のためのものであったと考えられる。具体的には、新営第1が+500噸、同第2が+500噸、岸内第1が+450噸、同第2が+300噸で、先の溪州・大和の分を含め、計+3,450噸の製造能力増強となった(台湾総督府『第二十六台湾糖業統計』8ページ、同『第二十七台湾糖業統計』8ページより算出)。

表15 耕地白糖製造高の工場別推移

|       |         | 1926   | 1927   | 1928    | 1929    | 1930    | 1931    | 1932    |         |
|-------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 製糖会社  | 製糖所・工場  | 1925   | 1926   | 1927    | 1928    | 1929    | 1930    | 1931    | 1932    |
|       | 新宮第1・第2 | 6,920  | 4,290  | 10,275  | 14,427  | 38,383  | 33,934  | 36,650  | 48,261  |
| 塩水港製糖 | 岸内第1・第2 | 32,042 | 32,348 | 18,609  | 32,481  | 25,474  | 32,967  | 34,209  | 37,100  |
|       | 計       | 59,994 | 53,949 | 43,624  | 46,908  | 63,857  | 66,901  | 70,859  | 85,361  |
| 台湾製糖  | 旗尾      | 89.0   | 82.1   | 63.8    | 42.4    | 42.5    | 43.6    | 42.6    | 41.3    |
|       | 台北      | 21,032 | 17,311 | 14,741  | 7,731   | 18,973  | 15,571  | 19,630  | 21,584  |
|       | 北路      | 2,297  | 3,480  | 2,847   | 3,628   | 7,144   | 8,305   | 8,620   | 10,892  |
|       | 車路坵     | 13,393 |        | 21,302  | 30,310  | 20,449  | 25,186  | 42,671  |         |
| 大日本製糖 | 計       | 2,297  | 3,480  | 16,240  | 32,661  | 56,427  | 44,325  | 53,436  | 75,147  |
|       | 斗六      |        |        | 7,318   | 10,954  | 10,000  | 14,019  | 14,000  | 14,000  |
| 明治製糖  | 計       |        |        | 10,954  | 10,000  | 14,019  | 14,000  | 14,000  | 14,000  |
|       | 蕭壠      | 5,067  | 8,261  | 8,549   | 5,840   |         |         |         |         |
|       | 烏樹林     |        | 14,010 | 2,304   | 6,327   | 13,875  | 11,148  | 12,961  | 14,050  |
|       | 南靖      | 20,422 | 21,594 | 18,264  | 7,833   | 6,125   | 16,935  | 15,039  | 17,950  |
| 台     | 計       | 5,067  | 8,261  | 8,549   | 20,000  | 20,000  | 28,083  | 28,000  | 32,000  |
|       | 合計      | 67,358 | 65,690 | 68,413  | 110,523 | 150,284 | 153,328 | 166,295 | 206,508 |
| 製糖会社  | 製糖所・工場  | 1933   | 1934   | 1935    | 1936    | 1937    | 1938    | 1939    | 1940    |
|       | 新宮第1・第2 | 26,193 | 29,090 | 48,999  | 43,068  | 32,117  | 63,096  | 85,467  | 58,158  |
| 塩水港製糖 | 岸内第1・第2 | 27,812 | 37,679 | 57,053  | 55,533  | 67,646  | 43,478  | 62,795  | 46,053  |
|       | 溪州      |        |        | 11,032  |         |         |         |         | 8,762   |
| 台湾製糖  | 大和      | 54,005 | 66,769 | 117,084 | 98,601  | 99,763  | 106,574 | 158,489 | 138,191 |
|       | 計       | 35.0   | 42.2   | 46.8    | 35.9    | 31.0    | 30.8    | 30.0    | 26.8    |
| 台湾製糖  | 旗尾      | 23,210 | 22,063 | 19,849  | 25,212  | 25,625  | 27,551  | 36,471  | 29,708  |
|       | 台北      | 4,273  | 3,637  | 3,210   |         |         | 3,465   | 3,004   | 10,443  |



|         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 湾裡第1・第2 | 車路崙     | 28,410  | 22,808  | 25,634  | 36,107  | 38,196  | 32,258  | 2,269   | 37,293 |
|         | 三峽店     |         |         |         |         | 8,391   | 18,337  | 40,757  | 22,443 |
|         | 後壁林     |         |         | 26,301  | 24,109  | 20,705  | 30,667  | 16,415  | 33,036 |
|         | 東港      |         |         |         |         |         |         | 765     |        |
| 計       | 55,893  | 48,508  | 74,994  | 85,428  | 92,917  | 112,278 | 131,798 | 132,923 |        |
| 大日本製糖   | 虎尾第1・第2 | 16,259  | 16,000  | 23,411  | 21,020  | 23,500  | 37,046  | 55,124  | 42,698 |
|         | 斗六      |         |         |         |         | 43,022  | 18,981  | 26,897  | 25,917 |
|         | 二結      |         |         |         |         |         |         | 21,417  | 11,908 |
|         | 苗粟      |         |         |         |         |         |         |         | 27,026 |
| 計       | 16,259  | 16,000  | 23,411  | 42,020  | 66,522  | 56,027  | 82,021  | 107,549 |        |
| 明治製糖    | 総爺      |         |         |         |         |         | 0.2     |         | 15,665 |
|         | 蒜頭      | 11,984  | 11,358  | 22,386  | 26,765  | 30,998  | 33,202  | 1,258   | 29,541 |
|         | 烏樹林     | 18,016  | 15,467  | 12,130  | 15,559  | 25,035  | 29,326  | 37,217  | 48,796 |
|         | 南靖      | 30,000  | 26,825  | 34,516  | 42,324  | 56,033  | 62,528  | 56,798  | 94,002 |
| 計       |         |         |         | 6,115   | 7,002   | 8,177   | 23,849  | 30,148  |        |
| 帝国製糖    | 台中第1・第2 |         |         |         |         |         |         | 4,833   | 8,164  |
|         | 潭子      |         |         |         |         |         |         |         | 3,983  |
| 計       | 156,187 | 158,102 | 250,005 | 274,488 | 322,237 | 345,584 | 528,511 | 42,295  |        |

(注) 出所に1927年までは耕地白糖の記載はなされていないため、1925-26年は第五種直消糖、27-31年は和蘭糖本色相22号以上の直消糖、32-34年は和蘭標本色相22号以上の双目糖、車糖、35-37年は第三種白双、白車をそれぞれ耕地白糖の製造高とした。また、塩水港製糖については、上段が製造高、下段が全体に占める割合(%)である。各製糖所・工場の名称および所有製糖会社については1940年段階のもの掲げているもの、各製糖会社別の計は各年度の所属会社の合計となっているため(所属会社が明記されていない場合があるため)、各製糖会社の計を合算した値が合計と一致しない年度が存在する。

(出所) 台湾総督府「第十四台湾糖業統計」78-79ページ、「第十五台湾糖業統計」80-81ページ、「第十六台湾糖業統計」82-85ページ、「第十七台湾糖業統計」84-86ページ、「第二十三台湾糖業統計」86-91ページ、「第二十五台湾糖業統計」84-89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」84-89ページより作成。

前述したように、塩水港製糖は1909年には耕地白糖の製造に成功し、11年岸内第2で増産体制に入る。コスト的に割高な精製糖と同じ精白糖として分類されながらも、消費者にリーズナブルな製品として歓迎されていった耕地白糖、そのパイオニア企業であった塩水港製糖は、内地砂糖消費市場における耕地白糖のプレゼンスの増大<sup>98)</sup>を牽引するリーディングカンパニーであり続けたことを、表15に確認して本論を終えることにしよう。

同表は耕地白糖製造にかかわった製糖会社・工場の1925年以降の生産実績を各工場の製造開始年からすべて整理したものであるが、なかでも注目したいのが塩水港製糖の全耕地白糖生産量に占める割合の推移である。パイオニア企業としての塩水港製糖の地位は27年までは圧倒的なものがあり、6割以上のシェアを塩水港製糖1社が占めていることがわかる。その後、精製糖を凌駕する需要拡大傾向を受けた製糖会社各社による耕地白糖への積極的進出を受け、28年以降シェアこそ過半を割り込んでいくものの、ライバル企業各社に劣らぬペースで増産し続け、トップシェア企業としての地位は維持し続けているという事実をここでは確認しておきたい。塩水港製糖のコアコンピタンスとも言える耕地白糖製造面の優位性もまた、図7における産糖高の著しい増加傾向を可能にした一因であったことは言うまでもない。

---

98) 内地砂糖市場における精白糖消費量の推移を5年ごとの平均で算出してみると(単位:千担)、1920-24年4,815、25-29年6,122、30-34年5,597、35-39年7,220と推移し、生産調節が行われた33・34年を含む30-34年こそ減少しているものの、35-39年は20-24年の1.5倍に消費市場が拡大している(台湾総督府『第二十九台湾糖業統計』161ページより算出)。なお、『台湾糖業統計』では精製糖と耕地白糖は精白糖として合算して掲げられているため、上記データには精製糖の消費量が含まれていることに注意しなければならないが、品質的には大差なく、価格の割安感がある耕地白糖がその消費量増大の大部分を占めていたと考えて間違いあるまい。

### むすび——革新的企業者活動の観点から

本論を総括するに際し、なぜ塩水港製糖が再生を果たすことができたのかというリサーチクエッションに答えるべく、同社の企業経営の歴史を革新的企業者活動の視点から整理し直してみたい。ここで言う革新的企業者活動とは、経営環境の変化をプラスのビジネスチャンスとマイナスの制約条件に分け、これら環境変化への対応をもって革新を理解するものである。具体的には、①ビジネスチャンスの獲得、②制約条件の克服、③制約条件のビジネスチャンス化の3つをもって革新的企業者活動とする理解であり、もっとも困難であるがゆえに革新としてのレベルが高い③を「創造的適応」と別途言い換えることとしたい<sup>99)</sup>。

表16は、以上の革新的企業者活動の視点から塩水港製糖の一連の企業者活動を整理したものである。同表の◎は大きな成功を収め以後の塩水港製糖に大きな好材料をもたらしたもの、○は成功を収めたがそれ以後への影響が◎ほど大きくないもの、△は成功したとも失敗したとも言い難いもの、そして×は失敗したものであり、△と×は革新的企業者活動の名には値しないものである。

まず、革新的企業者活動としてもっとも大きな成功を収めた◎についてだが、①ビジネスチャンスの獲得としては、塩水港製糖の戦略の中核となっていく耕地白糖製造の開始<sup>100)</sup>、失敗局面を迎えてもなお最後まで手放

99) 以上3つの革新的企業者活動に関しては、後発企業効果との関係も含めて論じた久保 [2003ab]、久保 [2005b]、およびその革新的企業者活動モデルを具体的な事例に当てはめて論じた久保 [2007a] をそれぞれ参照されたい。

100) 耕地白糖重視の背景には、精製糖会社との原料糖売買交渉において苦慮した精製糖を兼業しない塩水港製糖にとって、相次ぐ台湾粗糖会社の内地精製糖業進出もあって、耕地白糖に活路を見出さざるを得なかったという事情が横たわっていた。宮川は「所謂横一流の英断に外ならなかった」(宮川

表16 革新的企業者活動から見た塩水港製糖の失敗と再生

|          |       | ① ビジネスチャンスの獲得                   | ② 制約条件の克服            | ③ 制約条件のビジネスチャンス化<br>= 創造的適応 |
|----------|-------|---------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1907年    | 3月    |                                 |                      |                             |
|          | 1911年 | 耕地白糖製造に着手<br>◎                  |                      | 旧塩水港製糖の事業を継承<br>◎           |
|          | 1914年 | 2月<br>東部開拓に着手<br>○              |                      |                             |
|          | 1917年 | 7月<br>船舶大興丸・東海丸の兼営開始<br>×       |                      |                             |
|          | 1917年 | 12月<br>恒春製糖の創立<br>△             |                      |                             |
|          | 1921年 | 6月<br>泰昌白糖買収し氷糖製造に着手<br>△       |                      |                             |
|          | 1925年 | 11月<br>旗尾隣接の2改良糖廊を台南製糖から買収<br>○ |                      |                             |
|          |       | 林本源製糖の買収<br>◎                   |                      |                             |
|          | 2月    | 東京精糖の合併<br>△                    |                      |                             |
| 1927年    |       | 恒春製糖の買収<br>×                    |                      |                             |
|          | 4月    |                                 | 鈴木商店の破綻、台湾銀行の休業<br>× |                             |
|          | 12月   |                                 |                      | 失敗局面を迎え整理会社へ移行<br>◎         |
| 1928年    | 10月   |                                 | 横哲が社長を引責辞任<br>△      |                             |
| 1929年    | 11月   |                                 | 入江海平が社長を辞任<br>○      |                             |
| 1933・34年 |       |                                 | 過剰生産による生産調整協定<br>○   |                             |
|          |       | パガスバルブ業への本格的進出<br>△             |                      |                             |
| 1937年    | 11月   | 耕地白糖の需要拡大<br>→ 製造能力増強<br>◎      |                      |                             |
| 1939年    | 5月    |                                 | 横哲社長が急逝<br>△         |                             |

(出所) 筆者作成。

すことのなかった旧林本源製糖溪州の持続的保持，耕地白糖需要の増大に呼応した同製造設備の拡張である。また，台湾人による土着企業として創業しながらうまくいかなかった旧塩水港製糖の経営を継承し軌道に乗せたこと，最大の制約条件となった金融恐慌期の失敗局面に関しても，迅速かつ的確な対応によって整理段階をクリアしたこと，ともに短期スパンから見ると，制約条件を克服したレベルと評価できなくもない。しかし，旧塩水港製糖をはるかに凌ぐ近代製糖業界のメインプレイヤーにまで成長させたこと，整理段階を経て失敗局面からもみごと再生させ，失敗局面直前を凌ぐレベルまで飛躍させていったこと，ともに長期スパンから見れば，制約条件をビジネスチャンス化させたという点でまさに創造的適応の名に値するものであったと評価することができよう。

続いて，◎よりはレベルは落ちるとはいえ，革新的企業者活動と位置づけることのできる○についても確認しておきたい。① ビジネスチャンスの獲得の台湾東部開拓のパイオニアとして原料採取区域を東部へも広げたことは，植民地経営上の意義こそ大きいものの，塩水港製糖の経営にとっては必ずしも楽観できるものではなかった<sup>101)</sup>。しかし，特殊地理環境への対応を軸とした尽力によって<sup>102)</sup>，歩留りはじめ大きく生産体制を改善し，塩水港製糖のお荷物的存在の汚名を返上したのであった<sup>103)</sup>。また，同じ①

---

[1934] 105ページ) とこの意思決定を高く評価している。

101) 宮川 [1934] 75ページ。

102) 塩水港製糖の経営にとって，地理的環境が大きく異なる3つの地域をいかにマネジメントしていくかが利益に直結する至上命題となっていたことをいま一度想起されたい。

103) 未開拓の東部開拓に挑んだという点では，②の制約条件の克服とも言えなくもないが，賀田組の事業をこれまた継承できたという点と，限られた原料採取区域を東部へも拡張できるビジネスチャンスが到来したという点で，ここでは②ではなく①に位置づけた次第である。なお，花蓮港が塩水港製糖の生産実績に文字通り貢献し出すのは，同社が飛躍局面を迎える1930年代後半

の旗尾を新式製糖工場へと変更したことも、原料甘蔗の豊富な南部に位置することから効果は大きかったものの、整理段階において台湾製糖へと売却することを余儀なくされたことから、ここでは◎ではなく○にとどめざるを得まい。

② 制約条件の克服では、入江社長のわずか1年での辞任を3常務体制をもって克服したが、再生へと塩水港製糖が踏み出すには槓哲のカムバックを待たねばならなかったことから○。2年度にわたる生産調節についても、糖業連合会による競争抑制機能が発揮された側面が強く、塩水港製糖1社をもってビジネスチャンス化し得たわけではないのでこれまた○とした。なお、時系列にそって整理した表16には示されていないが、米糖相剋や特殊地理環境といった制約条件についても塩水港製糖は克服するレベルにとどまらず、失敗局面を逆手にとってビジネスチャンス化した創造的適応を現実のものとした点で、革新的企業者活動に他ならなかった。

最後に、革新的企業者活動には失敗したと言わざるを得ない×のうち、注目すべき項目を見ておこう。① ビジネスチャンスの獲得では、船賃高騰と業績好調を受けて購入した2艘の船についてはわずか3年で手放すことになる<sup>104)</sup>、また、恒春製糖の買収についても、失敗局面を受けてすぐ台湾製糖に売却することになったので、それぞれビジネスチャンスの獲得に失敗したと評価した。そして、塩水港製糖の失敗要因分析でも論じた金融恐慌による鈴木商店破綻、台湾銀行休業というこれ以上ない制約条件の到来に対しては、失敗局面を迎えたことが端的に示すように、塩水港製糖

---

と遅いため、ここでは◎ではなく○とした次第である。

104) 大興丸は1920年6月にイギリスに売却し、東海丸については売船契約を結んだ年月は不明だが、大興丸の売船契約が記載された1つ前の営業報告書に記載されていることから、いずれにしても3年以内に両船とも売却したことになる（『塩水港製糖拓殖株式会社第十六回営業報告書』9ページ、『塩水港製糖株式会社第十七回営業報告書』10ページ）。

は克服することはできなかったのである。しかし、その結果直面した失敗局面に関してはみごと克服し、それどころかビジネスチャンスへと転化させる創造的適応を実現したことは、同社の飛躍局面においてすでに言及したところである。

以上、塩水港製糖の失敗と再生の歴史を革新的企業者活動の観点から総括するならば、一気呵成な大型合併案が裏目に出たこともあり、金融恐慌という経営環境の激変への対応にこそ失敗してしまうものの、同社が有する最大の見えざる資産である耕地白糖重視の戦略を軸に、台湾各地に分散した特殊地理環境下の原料採取区域にあっても質的増産を実現することで、旧塩水港製糖から事業継承した同社を失敗局面からみごと再生させ、四大製糖の一翼を担うまでに飛躍させた企業経営の歴史とは、創造的適応以外の何ものでもなかったと言えよう。そして、一時的中断はあったとはいえ、槇哲の存在なくしては、塩水港製糖の失敗からの再生、そして飛躍への大躍進も現実のものとはならなかったという点では、槇こそが革新的企業者活動の担い手、すなわち、アントレプレナーに他ならなかったことを最後に確認しておきたい。

〔付記〕 第47回経営史学会全国大会（九州大学）自由論題報告において貴重なコメントをいただいた武田晴人先生、宮島英昭先生はじめ多くの先生方に心よりお礼を申し上げたい。なお、本稿は2009年度特定課題研究費の成果の一部である。最後に、本論文を桐山昇教授に献上したい。

#### 参考文献

- 安倍信治 [1959] 「砂糖に終始した生涯」樋口編 [1959] 所収「思い出の糖業」  
 今口忠政・柴孝夫編 [1999] 『日本企業の衰退メカニズムと再生化—衰退予測のモデル構築に向けて—』多賀出版  
 宇田川勝・佐々木聡・四宮正親編 [2005] 『失敗と再生の経営史』有斐閣  
 塩水港製糖株式会社 [1923] 『二十年史』

- 塩水港製糖株式会社 [1926] 「我社ノ海外発展策」
- 塩水港製糖株式会社 [1927a] 『昭和二年増資案大株主会速記録』
- 塩水港製糖株式会社 [1927b] 『昭和二年二月二十一日 増資ノ現況ト将来』
- 塩水港製糖株式会社 [1927c] 『昭和二年三月 臨時株主總會速記録』
- 塩水港製糖株式会社 [1927d] 『第三十回定時株主總會速記録』
- 塩水港製糖株式会社 [1935] 『社業概況 昭和十年十月』
- 塩水港製糖株式会社 [1939] 『社業概況 昭和十四年八月』
- 塩水港製糖株式会社 『営業報告書』 各期版
- 塩水港精糖株式会社 [2003] 『塩水港精糖株式会社 100年の歩み』
- 岡田幸三郎 [1959] 「塩水港製糖の各時代」樋口編 [1959] 所収「思い出の糖業」
- 小野文英 [1938] 『製糖コンツェルン読本 日本コンツェルン全書 (XV)』春秋社
- 小川功 [2002] 『企業破綻と金融破綻—負の連鎖とリスク増幅のメカニズム—』九州大学出版会
- 小川功 [2009] 『虚構ビジネス・モデル—観光・鉱業・金融の大正バブル史—』日本経済評論社
- 久保文克 [1997] 『植民地企業経営史論—「華国策会社」の実証的研究—』日本経済評論社
- 久保文克 [1998・99ab] 「『大明治』と傍系事業会社(I)(II)(III)—後発製糖会社の多角的事業展開—」中央大学商学研究会『商学論纂』第39巻第3・4号, 第40巻第3・4号, 第5・6号
- 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『商学論纂』第44巻第3号, 同第6号
- 久保文克 [2005a] 「大日本製糖の失敗と再生—藤山雷太の革新的企業者活動—」宇田川・佐々木・四宮編 [2005] 所収
- 久保文克 [2005b] 「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『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—」『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—「中瀬文書」を手がかりに—」『商学論纂』第47巻第5・6号
- 久保文克 [2006c] 「大日本製糖失敗の本質—『失敗と再生の経営史』の視点から—」中央大学企業研究所『企業研究』第9号
- 久保文克 [2007a] 「大日本製糖の再生と飛躍—再生請負人藤山雷太の創造的適応—」『商学論纂』第48巻第1・2号



- 久保文克 [2007b] 「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—」『商学論纂』第48巻第3・4号
- 久保文克 [2007c] 「1930年代の製糖会社と台湾農民の関係—甘蔗栽培奨励規程に見る甘蔗奨励策の変遷—」『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
- 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)
- 材木信治 [1939] 『日本糖業秘史』材木糖業事務所
- 笹間愛史 [1967] 「糖業」中島常雄編『現代日本産業発達史 XVIII 食品』交詢社出版局
- 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
- 東海林稔・財津亮蔵 [1934] 「嘉南大圳の通水後に於ける土地利用状況に関する考察(承前)」台湾農友会編『台湾農事報』第30年第1号, 昭和9年1月
- 社団法人糖業協会編 [1962・1997] 『近代日本糖業史』上巻・下巻, 勁草書房
- 白石友治 [1950] 『金子直吉伝』金子柳田両翁頌徳会
- 台湾銀行史編纂室 [1964] 『台湾銀行史』
- 台湾総督府 [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 [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 [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 [1940] 『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『台湾糖業統計』各年版
- 台湾総督府殖産局特産課 [1927] 『糖務関係例規集』
- 台湾総督府米穀局 [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—大正七年期—」, 「同(二)」, 「同(三)」, 「同(四)」『糖業』第5年第3-6号
- 台湾糖業研究会 [1928]-[1941] 『糖業』臨時増刊(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)「蔗作奨励号」
- 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』

- 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）」
- 中瀬拙夫 [1920]「6 大正九年期各新式製糖会社生産費調」（社団法人糖業協会所蔵「中瀬文書」所収）
- 中瀬拙夫 [1925]「製糖場原料採取区域ニ就テ」（社団法人糖業協会所蔵「中瀬文書」所収）
- 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『東京商科大学六十周年記念論文集』
- 日本糖業連合会 [1936]『三版 製糖会社要覧』
- 日本糖業連合会 [1939]「製糖会社ハ台湾総督府ノ保護ニヨリ台湾ニ於テ如何ニ農民ヲ圧迫シテイルカ又如何ニ暴利ヲ貪ツテイルカ」社団法人糖業協会所蔵（昭和14年12月16日印）
- 野村商店調査部編纂 [1920]『株式年鑑 大正九年版』
- 根岸勉治 [1932]「台湾に於ける製糖原料甘蔗の獲得特に其買收価格」（台北帝国大学理農学部農業経済学教室研究資料第8号）
- 樋口弘編 [1959]『糖業事典』内外経済社
- 日夏嘉寿雄・今口忠政編 [2000]『京都企業の光と影—成長・衰退のメカニズムと再生化への展望—』思文閣出版
- 松下伝吉（中外産業調査会編纂）[1942]『近代日本経済人大系 第11巻 飲食料工業篇』
- 三浦博亮 [1923]『嘉南大圳と輪作方式』
- 三菱商事株式会社 [1958]『立業貿易録』
- 宮川次郎 [1934]『楨哲』台湾日日新報社
- 山崎廣明 [2000]『昭和金融恐慌』東洋経済新報社
- 李登輝 [2002]「日本人の精神」『産経新聞』2002年11月19日付
- 古慧雯・呉總敏 [1996]「論『米糖相剋』」『經濟論文叢刊』第24輯第2期
- 呉育臻 [2003]「台湾糖業『米糖相剋』問題的空間差異（1895-1954）」国立台湾師範大学地理学系博士論文
- 呉育臻 [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）
- 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印『臺灣銀行季刊』第7卷第1期
- 張素珩 [2005]「濁水溪邊際土地的開發與農村菁英的崛起」『地方菁英與台灣農民運動國際學術研討會』（2005年7月14日）