

論 文

明治製糖株式会社の多角的事業展開

——相馬半治と有嶋健助の革新的企業者活動と後発企業効果——

久 保 文 克

目 次

はじめに

- I 明治製糖の多角的経営方針
 - 1 相馬半治と明治製糖
 - 2 後発ゆえの制約条件と「平均保険ノ策」
 - II 「大明治」の多角的事業展開
 - 1 「大明治」と傍系事業会社
 - 2 明治製菓の多角的事業展開
 - (1) 明治製菓の生成・発展と変貌
 - (2) 乳業部門の発展と明治乳業
 - 3 「大明治」の南方進出
 - (1) スマトラ興業とゴム栽培への早期着手
 - (2) 昭和護謨とゴム製品の一貫生産
 - 4 明治商店による販売網の拡充
 - III 明治製糖と「大明治」の相乗的発展
 - 1 明治製糖のキャッチアップ
 - 2 定款改正に見る「大明治」の全体像
 - 3 相馬半治と有嶋健介のベストパートナーシップ
- む す び

はじめに

明治製糖株式会社（以下、株式会社はすべて省略する）に関する先行研究としては、その多角的経営方針を論じた久保〔1996〕と多角化の具体的展開を論じた久保〔1998, 1999ab〕があるが、新たな史料によって事実発見を補いつつ、同社が近代製糖業界において後発企業効果¹⁾を発揮するに至るプロセスにおいて、「大明治」と称されるまでの積極的な多角化戦略がいかなる効果をもたらしたのかをあらためて論じていきたい。

具体的には、明治製糖の企業経営の歴史を2つの視点から論じていく。1つは、パイオニア台湾製糖の創立から後れること6年後の1906年12月に設立した明治製糖は、大日本製糖と同様に台湾製糖をキャッチアップし、激烈な企業間競争を演じるに至った点である。大日本製糖のように台湾製糖を逆転するには及ばなかったものの、それに準ずる猛追を実現したという点で後発企業効果を発揮したのである。この観点からは、なぜ明治製糖は同効果を実現することができたのかという問いが想起されるが、より具体的には、後発企業ゆえのメリットをいかに内部化し、後発企業ゆえのデメリットをいかに克服していったのかという問いに読み替えることができ、それぞれのプロセスにおいて相馬半治がいかなる革新的企業者活動を実践したのが重要なポイントとなる。

いま1つは、近代製糖業のメインプレイヤーでありながら、分蜜糖生産だけに依存することなく、きわめて早い段階で多角化戦略を展開した点で

1) 本論文で用いる後発企業効果とは、「後れて市場参入した後発企業が、一番手企業をキャッチアップし、ついには逆転を成し遂げる現象のことで、当該市場の企業間競争を活性化させ、さらなる市場の拡大を可能にする効果」と概念規定されるが、逆転に準ずるまでのキャッチアップによって市場が活性化され拡大される場合も含まれることから、本論文の明治製糖もまた後発企業効果を発揮したと理解したい（後出図2参照）。

ある。明治製糖の多角的事業展開は「大明治」と称されるまでに成功を収め、戦前の代表事例と位置づけられるほどの重層的な事業展開を推し進めていったのである。こうした本格的な多角化戦略という観点からは、次のような問いが想起されよう。そもそも分蜜糖生産を主たる事業とする近代製糖業にあって、なぜ分蜜糖以外の事業部門へと踏み出したのであろうか。「平均保険ノ策」という相馬半治独自の革新的ヴィジョンと関連させつつまずは確認しておきたい。また、こうした重層的な多角的事業展開が成功したポイント、言い換えるならば、本業である分蜜糖生産と他の事業を両立させるのみならず、相互補完的に発展させていったポイントは何に見出すことができるのか。具体的には、相馬とのベストパートナーシップをもって「大明治」における革新的企業者活動を現実のものとした有嶋健助の存在に注目したい。そして、明治製糖を中核とした重層的な多角的事業展開を成功へと導いた相馬・有嶋の革新的企業者活動こそが、先述した後発企業効果を明治製糖に発揮させた点で、同社をめぐる2つの論点は密接に関連していたことをあらかじめ述べておきたい。

I 明治製糖の多角的経営方針

1 相馬半治と明治製糖

相馬半治は1869年7月8日尾張国（愛知県）丹羽郡犬山町に生まれるが、96年7月東京工業学校（後の東京工業大学）応用化学科を最優等で卒業して助教授、応用化学科工場長となり、99年5月文部省より製糖業・石油業研究のため米独英へ3年間の留学を命ぜられる。途中製糖業視察のために出張を命ぜられたジャワを皮切りに、欧米3カ国における視察・研究が相馬にとっての製糖業との出会いとなった。製糖業への理解を深めるうえでドイツの甜菜糖工場視察は特に有益であったと、3年の欧米留学を回顧して次のように述べている。

「恥しながら砂糖製造に就ては、まだ一知半解のものであつたが、独逸の各所……に大体の事柄を会得し、続いて米国に於て甘蔗、甜菜糖業とも相当の上塗をなし、帰途布哇の本場に立寄つて仕上をなし」²⁾ と。

なかでも相馬の人生を大きく変えることとなつたのが、東京工業学校の先輩で当時日本郵船ロンドン支店長だった小川鋪吉からのアドバイスであつたと、明治製糖の取締役として相馬を支えた久保田富三は次のように回想している。

「小川氏から今後、製糖業が日本でも必要なことを力説されたのです。これが相馬氏の生涯を決めたといえるでしょう」³⁾ と。

視察から帰国した相馬は1903年7月東京高等工業学校教授と再び応用化学科工場長となるが、大きな転機となるのが04年2月台湾総督府からの囑託で黎明期にあつた近代製糖業を視察したことであり、「業況甚だ振はない」台湾糖業の現状を目の当たりにするのである⁴⁾。

こうした相馬の思いをいっそう強くさせたのは、1904年台湾総督府糖務局技師を兼務することになり、12月から3月の製糖期間に台湾の糖業改善に関与してからのことである。11月には台南糖務支局糖務課長に就任するが⁵⁾、その間視察した内容については、祝辰巳糖務局長に進言した以下の発言から明らかである。

「かゝる小規模の工場では経済上存立の見込がないのみならず、寧ろ後日、大工場の出現を妨害するものであるから、今後は一層大規模工場を奨励するの良策たる」⁶⁾ と。

2) 相馬 [1929] 182ページ。

3) 久保田 [1959] 17ページ。

4) 相馬 [1929] 186-187ページ。

5) 相馬 [1929] 187-188, 419ページ。

6) 相馬 [1929] 188ページ。

なお、この相馬の進言が文字通り現実のものとなるのは、1910年に台湾総督府が新式製糖場の製造能力を撤廃する段階であり、08年の2,300噸から11年には17,600噸へと製造能力は大きく増大するが⁷⁾、その後、05年6月には大島、沖縄、天草、四国等を視察する機会に恵まれた相馬は、これら日本国内において「大組織の製糖業興起の見込は少い」ことを実感する一方、当時苦心惨憺たるも結果を残せていなかった台湾の分蜜糖業に対しては、「台湾の地勢風土が製糖業に好適なるは、最近二箇年間の調査研究によつて、十分な自信を得ることゝなつた」と⁸⁾、明治製糖創立に向かつての自信のほどを覗かせている。

このように内外製糖業の実地見聞を重ねた結果、相馬は近代製糖業を自らの一生の生業とすることを決意するが、そのことは以下の述懐からも明らかである。

「社会的には己れの事業を通して多少なりとも国家に貢献し、社会に奉仕したい、これが私の最後の目的であつた。この目的を達せんため、私は製糖業を選択した。蓋し、砂糖は人生の必需品であつて、将来大に発展の余地ある事業と信じたからである」⁹⁾と。

近代製糖業が有望であることを確信した相馬は、台湾から帰国した1906年5月小川に対し、収支計算書を見せつつ日産750噸の工場建設を再び進言する。それに同感した小川は、同僚の浅田正文と祝台湾総督府財務局長兼糖務局長を訪ね、糖業振興策の今後について質問したところ、「多額の物質的補助を為す能はず。されども飽くまで行政的方法にてその奨励を持續するの意あり」と回答されたので、明治製糖創立の許可を懇請する。しかし、祝局長は時期尚早と難色を示すが、後藤新平民政長官との数回に及

7) 台湾総督府『台湾糖業統計 大正五年刊行』8ページ。

8) 相馬 [1929] 189-190ページ。

9) 相馬 [1929] 412ページ。

ぶ電報交渉の結果、7月4日「大資本家が強ひて補助を依頼せず、堅忍持久の意気込を以て本業を経営する」ことを条件に台湾総督府も歓迎するに至った¹⁰⁾。

1906年12月29日明治製糖の創立総会が開催され、創立委員長であった渋沢栄一を相談役、小川を取締役会長、相馬を専務としてスタートした¹¹⁾。なお、大株主としては1,300株の相馬が筆頭で、500株の渋沢、小川がこれに続いており¹²⁾。小川が東京本社、相馬が台湾事務所を担当することになったため、相馬は明治製糖創立にあわせて東京高等工業学校教授などの官職を辞している。明治製糖が創立する際には、先発製糖会社である台湾製糖（1900年9月）と旧塩水港製糖（04年2月、07年3月新塩水港に事業継承）がすでに事業をスタートしていたが、「苦心惨憺、事業の進展に努めて居たが、何れも十分な成績を挙ぐる事が出来なかつた」¹³⁾という相馬の評価通り厳しい状況にあった。そこに大きな変化をもたらしたのが、製糖場取締規則（05年6月）の公布による原料採取区域制度のスタートであった。事実、明治製糖の創立以降も大日本製糖の台湾進出（同年12月）、東洋製糖（07年2月）、林本源製糖（09年5月）等の創立が相次いだのであり¹⁴⁾、近代製糖業振興策の本格化は、後発企業としてスタートした明治製糖のメリットとして機能したのであった。

10) 相馬 [1929] 193-194ページ。

11) 相馬が技師長を兼ねていたことは、定款第3条の本店所在地を蕭壠堡に変更する第2議案に関連して次のように浅田が述べていることから明らかである。「未来ノ技師長トナルベキ相馬半治君ガ重ネテ実地ニ就キ篤ト測量吟味ヲ加ヘタ所デ」（明治製糖 [1906b]）と。

12) 明治製糖 [1906c]。

13) 相馬 [1929] 189ページ。

14) 伊藤編 [1939] 19-32ページ。

2 後発ゆえの制約条件と「平均保険ノ策」

その一方で、明治製糖には後発企業ゆえのデメリットも存在したわけだが、実はこの制約条件こそが同社の多角化方針と密接に関連していたのである。相馬は明治製糖の多角的経営の目的について次のように述べている。

「明治製糖会社の事業は創立以来順調に発展し、諸積立金は年と共に増加して社運隆昌の機運を示した。然るに台湾の糖業は最早拡張の余地に乏しく、内地の精製糖も亦殆ど行詰りの観があつた。こゝに於て一には資金の利用と砂糖販路の拡張を図り、二には年の豊凶により兎角業績不安の製糖事業に対してこれが平均保険の策を講ぜんがため、一面砂糖を原料とする工業に投資し、他面甘蔗栽培より得たる経験を更に熱帯地方の事業に利用せんことを思ひ立つた。前者は明治製菓株式会社、後者はスマトラ興業株式会社である」¹⁵⁾と。

すなわち、多角的経営を必要とする理由を次の3点に見出していた。

- ① 蓄積した収益資金の有効活用
- ② 新たな砂糖需要を創出するための関連産業の開拓
- ③ 自然環境に左右されるという粗糖業の不安定要因への対策

とりわけ注目されるのは、不安定要因という制約条件を経営多角化によって克服しようとした「平均保険ノ策」という相馬独自の考えであろう。

そこで、明治製糖にとっての制約条件を整理しておくと、粗糖業の不安定要因という台湾製糖業界全体に共通した制約条件とともに、後発企業ゆえの制約条件という二重の制約条件が存在した。前者の制約条件には、暴風雨の到来といった自然環境に左右される不安定要因に加え、国際市場に連動して砂糖価格が決定されるため台湾の需給関係だけでは予測がつかず、しかも変動幅が大きいという価格決定面での不安定要因が存在した。

15) 相馬 [1929] 256ページ。

一方、後者の制約条件としては、パイオニア台湾製糖の存在とともに、同社に与えられた特権の数々を後発企業である明治製糖は享受できない点があった。具体的には、台湾総督府による資金援助が得られなかった点、廉価な土地を購入し広大な自社農園を所有することができなかった点、原料甘蔗の栽培に有利な台湾南部の原料採取区域を獲得できなかった点である。

以上、明治製糖にとっての制約条件を総括するならば、自然環境の影響と国際市場との価格連動という台湾製糖業界に共通した不安定要因＝制約条件と、市場においてすでに優位を占めている先発台湾製糖の存在と同社が受けた特権的条件を享受できなかったという制約条件の、二重の制約条件のもと後発製糖会社としての社業をスタートしなければならなかったことになる。では、こうした制約条件を克服するために、明治製糖はいかなる方針のもと経営戦略を展開していったのであろうか。そして、その制約条件の克服と同社の経営多角化はいかなる関係にあったのであろうか。

相馬が明治製糖設立に向けた構想を温めていた当時、近代製糖業界の状況はおよそ彼には満足いくものではなく、開拓と発展の余地が残されていた。ただし、こうした発展の余地とは、先発企業台湾製糖がすでに目指していた路線を単に踏襲することによって可能になるものではなく、砂糖の新たな用途としての製品の開発、すなわち、製糖業自体の多角化の結果可能となると相馬は考えていた。そして、多角的経営を「科学主義」¹⁶⁾と

16) 「科学主義産業」とは「種々の製造によつて生ずる副産物を科学の命ずるまゝに徹底的に研究し、これを適当に工業化する方法であり、その「目的を達成するために、多角的経営の方針を取つた。即ち先づ糖業に於ては、甘蔗糖より甜菜に伸び、精製に入り、酒精に延長し、他面また明治製菓を創立して菓子、乳製品、食料品の製造、続いて市乳より牧場に進出し、又、南洋に近き台湾の地理的關係よりスマトラ興業会社（その後合同して昭和護謨会社となる）を起し、護謨樹の栽培より護謨工業に発展し、次いで明治商店を創設してこれら各社の製品販売を行はしむるに至つた」（相馬 [1939b] 155-157ページ）。

の関連において考え、製糖業を根幹としてそこから派生してくる副業を一個の独立した産業として経営していくことがその具体的な内容であった。では、こうした相馬の経営多角化に対する考えがどのように形成されていったのであろうか。先述した後発企業ゆえの制約条件との関連で考えてみたい。

まず、先発企業台湾製糖の存在そのものについてだが、近代製糖業に進出するに際して明治製糖に課せられた最大の課題とは、台湾製糖との差別化をいかに図るかという点にあった。言い換えるならば、先発企業の存在を前提にした場合、マーケットシェア面で台湾製糖にキャッチアップしていくためにもマーケット自体のパイを拡大することが後発製糖会社にとって急務であった。その有効な具体策が、明治製糖にとっては経営多角化であったわけである。

多角的経営に対する相馬のビジョンとは、台湾製糖業界に共通した原料供給面と価格面の不安定要因を克服するための単なる「平均保険の策」ではなく、台湾総督府による特権的な援助を期待せずとも、パイオニア企業の参入障壁を乗り越えていく方策をも見出していた。すなわち、後発製糖会社ゆえの二重の制約条件を同時進行的に克服する術、それこそが相馬が目指した経営の多角化に他ならなかったのである。同じように不安定要因をかかえながらも、まさかのための文字通りの「保険」として社内留保を蓄積していった台湾製糖とは対照的に、その「保険」の意味する内容は大きく異なっていた。こうした相馬独自のビジョンが明治製糖に後発企業効果をもたらすポイントと考えられるが、革新的企業者活動の出発点となり得たのかどうかも含め、以下検討を加えていきたい。

II 「大明治」の多角的事業展開

1 「大明治」と傍系事業会社

「大明治」の事業展開、すなわち明治製糖の経営多角化は以下の四本柱から成り立っていたが、なかでも製菓業と南方のゴム栽培は「大明治」において本業の製糖業とともに重要な地位を占めており、明治製菓（大正製菓として創立）、スマトラ興業（1937年昭和護謨に）ともに16年、18年という早い時期に創立されていた。

- ① 明治製糖（1906年12月）：甘蔗糖→甜菜糖→精製糖→酒精
- ② 明治製菓（1916年12月）：菓子→乳製品→食品→市乳→牧場経営
- ③ スマトラ興業（昭和護謨）（1918年9月）：ゴム園経営→ゴム製品
- ④ 明治商店（1920年11月）：「大明治」製品の販売網

明治製糖の多角的事業展開を語るうえで、避けて通ることのできない文書がある。砂糖消費の増進のために、砂糖加工業としての製菓・煉乳事業を経営することの重要性を痛感していた相馬が、同事業の調査・研究を続けた成果にもとづいて重役会に報告した「製菓事業ニ関スル調査書」（1916年10月）がそれである。明治製糖の経営多角化の原点ともいえるべき同調査書の内容をまずは確認していくが、同「調査書」冒頭の以下の一文をもって、製菓事業への早期進出を願った相馬の並々ならぬ思いを垣間見ることができよう。

「酒精工場ハ糖蜜ノ販路ニシテ、角糖ハ精糖ノ販路トナリ、又精糖ハ粗糖ノ販路タルガ故ニ、従来当会社ノ事業ハ自衛上自然ノ発展ヲ遂ゲ来リタルモノト云フ可シ。既往然リ、将来ノ事亦自ラ知ルベキノミ。精糖ノ販路豈只角糖ノミヲ以テ安ズ可ケンヤ。冰糖、粉糖ノ製造将ニ其設備ヲ必要トシ、更ニ一歩ヲ進メテ製菓糖果ノ事業ヲ今ヨリ鋭意之ニ着手ス可キモノ

ナリト信ズ」¹⁷⁾ と。

注目すべきは、相馬が製糖業と製菓業の有機的連関を当初から想定していたことであり、この点は「生産系統上直接連鎖ヲ有スル砂糖会社が是ニ着眼スルコトノ遅々タルハ寧ロ奇異ノ感ナクンバ非ズ」¹⁸⁾ との文面からも明らかである。その最大の動機は、「更ニ手ヲ代ヘ品ヲ換ヘ品種ヲモ増加シテ砂糖ノ銷路ヲ開拓セザル可カラズ」¹⁹⁾ とあるように、砂糖消費量増進のための用途拡大にあった。多くの製糖会社が1930年代に入って実感するに至る砂糖消費拡大のための関連産業の開拓というヴィジョンが、16年というきわめて早い段階で示されている点はなかでも注目に値するが、その意気込みについて「調査書」には次のようにも記されている。

「資力ノ余剰ヲ見ルコト柄カニシテ其用途ノ如キモ直接連鎖ヲ有シ且ツ有益ト認ムル事業ニ対シ放資流用スルコトハ尤モ時勢ニ適合スル策タルコトヲ感じ爰ニ他ノ砂糖会社ニ率先シテ自カラ製菓会社ノ新設経営ニ当ラントスル所以ナリ。想フニ金利以上ノ純利益ヲ挙げ、将来發展ノ望アル同一生産系統ノ事業ナラバ、工業会社トシテ是カ経営ニ従事スルハ寧ロ当然ノ順序ナルベシ」²⁰⁾ と。

なお、「製菓事業ニ関スル調査書」が重役会に提出された1916年は、南方への現地調査も行われた点で「多角化元年」と位置づけることができよう。なぜなら、明治製糖の本格的な事業展開の中心をなす明治製菓とスマトラ興業への多角化の出発点が同年に見出すことができるからである。そして、同じ年に「大明治」へと展開していく多角的経営がスタートしたことは決して偶然ではなかった。

17) 明治製菓 [1916]。

18) 明治製菓 [1916]。

19) 明治製菓 [1916]。

20) 明治製菓 [1916]。

明治製菓とスマトラ興業の企業経営について分析するに先立って、「大明治」の全貌をまずは鳥瞰しておこう。表1は明治製糖傍系会社の一覧を示したものであるが、先に「大明治」の四本柱と指摘した明治製菓、昭和護謨（スマトラ興業）、明治商店の3社が、資本金・従業員数のいずれをとっても際立っていることを同表は示しており、菓子、乳製品、市乳、食品、牧場経営、ゴム栽培・加工といった経営の多角化がこれら3社を軸に展開されていったことがわかる。また、山越工場の機械製造、熱帯産業のカカオ栽培、明治薬品のホルモン剤や酵母剤といった新規事業への展開も積極的に試みられている。そこで、明治製糖と傍系事業会社との関係を知る1つの手がかりとして、各傍系会社の総株数に占める明治製糖の所有株数の割合を同表に確認していくと、傍系会社18社のうち3社を除いて50%以上の株式、18社の平均で67.5%の株式を明治製糖が所有しており、同社の強

表1 明治製糖の主要傍系会社一覧（1941年）

	資本金 (千円)	総株数 (百株)	社有株 (百株)	割合 (%)	配当率 (%)	事業内容
明治製菓	11,000	2,200	1,394	63.4	8.0	菓子、市乳、乳製品、食品、牧場経営
明治乳業	1,500	300	214	71.3	8.0	菓子、市乳、乳製品、食品、牧場経営
満州明治牛乳	1,000	200	125	62.5	8.0	市乳、牧場経営
満州乳業	1,500	300	207	69.0	6.0	市乳、牧場経営
東満殖産	3,000	600	300	50.0	未配	牧畜、農産加工
小児牛乳	250	50	25	50.0	6.0	市乳
日本農産輸出	1,000	200	65	32.5	無配	農畜産加工
明治商店	7,000	1,400	1,387	99.1	8.0	「大明治」製品販売
日本再生ゴム	500	250	128	51.2	9.0	ゴム再生
昭和護謨	10,000	2,000	875	43.8	10.0	ゴム園経営、ゴム製品（内地）
三田土ゴム	1,200	240	145	60.4	8.0	ゴム製品
明華産業	5,000	1,000	986	98.6	6.0	製糖、製菓子市乳、牧場経営、ゴム製品
樺太製糖	5,000	1,000	630	63.0	無配	製糖
川西鉄道	2,000	400	400	100.0	無配	甜菜工場との運搬
南投軽鉄	120	24	24	100.0	1.0	原料運搬及び営業
山越工場	750	150	87.7	58.5	12.0	機械製造
熱帯農産	500	100	52	52.0	無配	カカオ栽培
明治薬品	150	30	8.7	29.0	未配	ホルモン剤、酵母剤
合計(平均*)	51,470	10,444	7,053	67.5	5.6*	

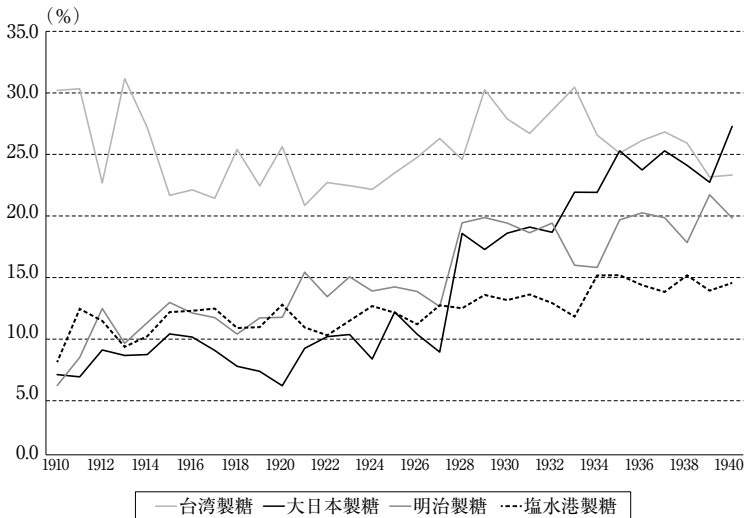
(注) 配当率の平均に無配をゼロとして算出したが、未配は算出対象に加えていない。

(出所) 相馬 [1939b] 158-160ページ、東洋経済新報社 [1941] 86ページより作成。

力な支配体制のもと「大明治」の事業展開が推進されていったことを示している（表1参照）。

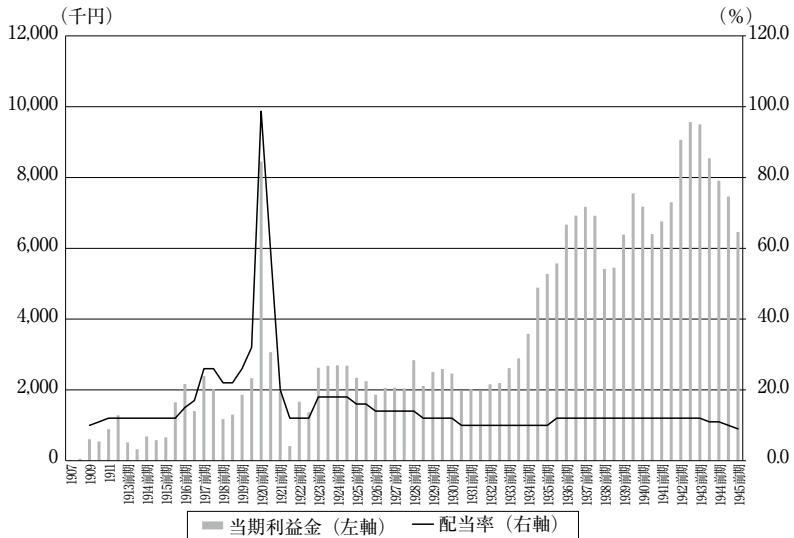
図1の四大製糖会社の分蜜糖生産シェアの推移を見る限り、多角化元年と位置づけられる1916年においては、パイオニア台湾製糖の競争優位が際立ち、大きく引き離された後発製糖会社3社が三つ巴競争を展開する状況にあったが、明治製糖は塩水港製糖にも生産シェアで劣るというのが、本業である分蜜糖生産における同社のポジショニングであった。そこで、当時の経営状態を確認するために、明治製糖の当期純利益と配当率を示した図2を見ていくと、15年後期から純利益が大きく伸び出し、株主特別配当金が上乗せされ、配当率が15%から17%へとなろうとしていたのがこの16年であり、明治製糖が経営基盤を固め大きく成長し始めた時期に当たるこ

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『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。

図2 明治製糖の当期利益金と配当率の推移



(出所) 明治製糖「営業報告書」各期版より作成。

とがわかる。言い方を換えるならば、確固たる経営基盤にもとづいて積極的な経営を推し進めていこうとした時期に、本業の分蜜糖製造業だけをもって塩水港製糖や大日本製糖と競争せんとするのではなく、その経営的余力を多角的事業展開へと活用しようとしたのが相馬の戦略的意思決定に他ならず、台湾製糖を含めライバル各社とは明らかに異なる方向性を目指していたことを確認しておきたい。

2 明治製菓の多角的事業展開

(1) 明治製菓の生成・発展と変貌

相馬が重役会に提出された「製菓事業ニ関スル調査書」を慎重に検討した結果、砂糖加工業の発展と国産菓子の海外進出を図るための第一歩を踏み出すべきとの意見の一致を見たのが、1916年12月の大正菓子（資本金150

万円)の創立であった²¹⁾。17年3月には東京菓子(資本金250万円)として本格的にスタートする²²⁾。

関東大震災後の東京に生まれた新しい風俗文化のおかげで、チョコレート需要が急激に高まったのを受け、1924年2月チョコレートの新商品を製造販売し、森永製菓と肩をならべるわが国二大菓子メーカーの1つとなった。また、同年9月には社名を東京菓子から明治製菓に変更するが、明治製糖の関連企業であることを明確にし、「大明治」のグループ企業であることを積極的にアピールすることにその理由があったことは、「社名変更理由書」の次の記述から明らかである。

「今般増資を機とし、この際、むしろ『明治製菓』と改称することは当社の姉妹会社にして、かつ原料砂糖の供給者たる明治製糖会社および同社ならびに当社の販売機関たる明治商店との関係を一層明瞭にするのみならず、叙上の欠点を除却する所以となる」²³⁾と。

明治製菓への社名変更の意義は、以上のような消費者ならびに社会に対する対外的なアピールにとどまるものではなかった。社名変更と同時に、会社組織としての基盤を揺るぎないものとする2つの定款改正がなされたのである。1つが、取締役会長または社長を置くとの役職制度の改正であ

21) 明治製菓編 [1968] 41ページ。

22) これは大正製菓と同じ趣意のもと1916年10月に創立された(旧)東京菓子(資本金100万円)が、大正製菓を合併した結果発足した会社であり、資本金の規模で上回る明治製糖が株の過半数を所有し、相馬以下の7名が役員に就任したという点で、東京菓子という社名を踏襲した明治製糖側の事実上の合併であった。なお、明治製糖(大正製菓)側から取締役に相馬半治、有嶋健助、薄井佳久、植村澄三郎、監査役に山本直良、森村市左衛門、相談役に小川錦吉の7名が就任した(明治製菓編 [1968] 42ページ)。

23) 明治製菓編 [1968] 49ページ。なお、社会への積極的なアピールとして注目されるのは、翌1925年12月に明治製菓の今日につながるマークを商標登録した点である。

る。これは、取締役であった相馬を取締役会長として最高責任者にすえ、取締役社長であった有嶋を専務取締役として実質的な現場責任者に位置づけることを目的とした改正であり、「大明治」傘下の中核企業の1つとして新たなるスタートを切るにあたって、経営者自らが経営姿勢を内外に示すねらいがあった。

いま1つの定款改正とは、資本金の300万円から500万円への増加だったが、単なる200万円の増資ではなかった。1923年9月の関東大震災は明治製菓にも川崎工場を中心に多大な被害をもたらし、この大震災による損失を補填するために資本金300万円をいったん100万円へと200万円の減資を行った。ここで注目したいのは、損失補填のための減資と同時に400万円の増資を行い、もともとの資本金300万円と比べても200万円の資本を増加させたのである。24年9月の明治製菓への社名変更に際し、「大明治」傘下の主要企業である明治製菓を支えるだけの経営基盤を強固なものにすることを目的とした増資であった²⁴⁾。

関東大震災という思いもよらぬ制約条件の到来に対し、克服という域にとどまることなく、新生明治製菓として生まれ変わるビジネスチャンスと読み替え実践していった企業者活動は、制約条件をビジネスチャンスへと転化させたという点で革新の名に値するものであった。そして、こうした革新的企業者活動を現実のものとするうえで、相馬が取締役会長として陣頭指揮をとることは不可欠であり、役職改正と大幅増資、これらの重要な内容をセットで実施した定款改正は、明治製菓の新たなる船出に向けた重要な意思決定となった。

24) 事実、最大かつ絶対的な大株主であった親会社明治製糖の所有株式の割合は、1923年9月期の73.1%から定款改正後の翌年9月期には86.6%へと大幅に増大している(明治製菓『第十四期営業報告書』添付の「株主名簿」13ページ、同『第十五期営業報告書』添付の「株主名簿」14ページより算出)。

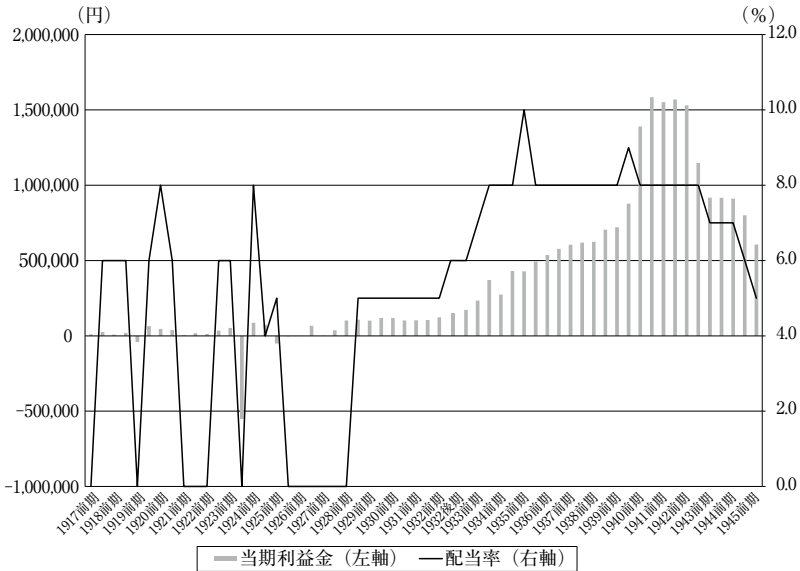
1932年に同業他社に先駆けて、板チョコをはじめとする各種チョコレート的大量生産を開始することで、わが国のチョコレート工業発展の口火を切り、「チョコレートは明治」と言われる基盤が川崎工場において培われていくわけだが、同工場をめぐっては決定的に重要な意思決定が見られた。25年4月、川崎工場と並ぶ明治製菓の主要工場である大久保工場の半焼というアクシデントに対し、大久保工場の火災を前向きに転機為福と理解し、川崎工場の隣接地に計画していた近代設備の大製菓工場の建設への着手を早める意思決定を下したのである。そして、火災後2カ月の25年9月には早くも第一次工事に着手し近代的製菓工場を開設する。

大正末以降のチョコレート需要の拡大というビジネスチャンスを獲得するうえでも、大久保工場半焼というきわめて大きな制約条件に対して、昼夜健康の復旧作業によって半月で製造を再開することで克服する。いや単に制約条件を克服する域にとどまらず、1926年5月以降の本格的なチョコレート増産体制の基盤を支える川崎工場増設工事の前倒しという、制約条件をむしろビジネスチャンスへと転化させた相馬の迅速な意思決定とそれにもとづく企業者活動もまた、文字通り革新の名に値するものであった²⁵⁾。

ここで、明治製菓による重層的な事業展開を検討するに先立って、同社の当期純利益金と配当率の推移を示した図3を確認していくと、同社の歴史は大きく4つの時期に分けることができる。

25) 明治製菓編 [1968] 50ページ。この川崎工場増設工事への早期着工をめぐる意思決定は、「製菓事業ニ関スル調査書」段階で明らかである相馬の将来を見通す先見的なビジョンがもたらした当然の帰結であり、明治製菓における革新的企業者活動の主体的条件の多くは経営者相馬に見出すことができよう。なお、1928年10月には、相馬の提唱により専門権威者の協賛を得て「菓子研究会」が設立された（明治製菓編 [1968] 54ページ）。次の時代を見通すビジョンは、あくなき研究心から醸成されることを物語っている。

図3 明治製菓の当期利益金と配当率の推移



(出所) 明治製菓 [1968] 292-293ページ。

- (Ⅰ) 1928年までの純利益がほとんど計上されず配当率も低迷する時期²⁶⁾
- (Ⅱ) 32年までの純利益が計上され5%配当率が実施される時期
- (Ⅲ) 純利益が順調な伸びを示し配当率も8%を中心に順調に実施される40年までの時期

26) Ⅰの時期の配当率については、ゼロ配当が目立つ一方で、利益金がほとんど計上されていないなか、8%ないし6%の配当率が少なからず確認できるが(図3参照)、親会社である明治製糖が7-8割の株式所有を占めていた当時にあって(後出表11参照)、この高い配当がいかなる意味を有したのだろうか。1つ考えられるのが、明治製糖に全面依存することなく、より強固な経営基盤を固めるためにも、一般株主への配慮として、経営状態が芳しくない時期だからこそ利益金が計上された期にはしかるべき配当を出したとも考えられる。

(Ⅳ) 40年以降の純利益が大きな伸びを示すものの配当率は8%で抑えられ、純利益の減少とともに配当も減少するに至る時期²⁷⁾

まず、創立以来経営的に低迷したⅠの時期と経営基盤がようやく確立したⅡの時期を画するのが、大久保工場の半焼を逆手にとって着工を早めた新川崎工場において、チョコレートの生産ラインが本格化する1926年であったという点が注目される。営業成績を著しく向上させるⅢの時期については、31年9月の満州事変を契機として軍需産業は活況を呈し農村景気も回復したこと、続く金輸出再禁止によって輸出が好転したこと等にもなって、菓子の需要は急激に拡大し、36年には菓子業界は飛躍的發展段階を迎え、川崎工場も狭隘を告げるに至った。年間990万円の売り上げだった菓子類を1,200万円に引き上げる計画によって35年に川崎工場を増強する一方、36年11月に福岡県に戸畑工場を新設し、九州、中国地方および朝鮮方面の需要拡大に対応した²⁸⁾。

図3のⅢからⅣの時期において注目されるのは、純利益が順調な伸びを示している一方で、配当率は5%から8%に抑えられている点である。これには社内留保金の動向が関わっているため、表2の各種積立金と後期繰越金それぞれの当期純利益に占める割合を確認すると、1933年までは後期繰越金の割合が60.9%、76.0%、40.9%と高く、利益金の配分先を生産設

27) 戦時体制への深化にともない、奢侈品である菓子製造から乾パンに代表される軍納品製造へと重点を移行していった会社としての変化も、配当性向の段階的減少へと少なからぬ影響をおよぼしたものと考えられる。1943年12月、明治製菓は社名を明治産業に変更し産業報国体制を整えることになる。42年10月の外国為替管理令強化のため、輸入カカオ豆を主原料とするチョコレートの製造は大部分が中止され、キャラメルとともに主要商品の生産を縮減せざるを得なくなった。にもかかわらず、Ⅳの時期に営業成績が好調であるのは、40年前期の軍納乾パンの大量受注を皮切りに、指定糧食製造工場として軍官納入品製造が活発化した結果である。

28) 明治製菓編 [1968] 52ページ。

表2 明治製菓の社内留保割合の推移

	各種積立金 (千円, ①)	後期繰越金 (千円, ②)	当期純利益金 (千円, ③)	純利益に占める 積立金の割合 (%, ①/③)	純利益に占める 後期繰越金の割合 (%, ②/③)
1931	6	67	110	5.5	60.9
1932	6	79	104	5.8	76.0
1933	10	83	203	4.9	40.9
1934	20	87	322	6.2	27.0
1935	25	99	429	5.8	23.1
1936	130	127	515	25.2	24.7
1937	200	137	591	33.8	23.2
1938	200	204	621	32.2	32.9
1939	200	265	713	28.1	37.2
1940	200	322	1,134	17.6	28.4

(出所) 明治製菓『営業報告書』各期版より作成。

備の拡充へと回していたことがわかる。その一方で、34年以降は20%台へと減少していき、36年以降は各種積立金の割合が25.2%、33.8%、32.2%、28.1%と増加し、後期繰越金の割合と拮抗するに至っている。これは戦時体制が深まるにつれ、将来への備えとなる積立金を増やす傾向が強まったことを示しており、配当率を抑えた点では共通しているものの、その意味するところは時期によって異なっていた。なお、こうした配当性向は図1の明治製糖においても確認することができ、31年以降安定した推移を示している。

(2) 乳業部門の発展と明治乳業

「大明治」の重層的発展ともいうべき厚みのある事業展開は、明治製糖の子会社である明治製菓をめぐる製菓から乳業へと発展を遂げていった経営多角化に象徴されている。その多角化の柱である乳業部門の事業展開は、大きく分けて2つの流れが存在した。具体的には、明治製菓における乳業部門の発展と極東煉乳の経営引き受けという2つの流れであり、明治乳業の誕生という形で1つに結実する。まず、前者の明治製菓乳業部門の発展

についてふり返ると、1917年4月に事業拡張の必要上資本金を100万円に増資しようとした房総煉乳（16年8月創立、資本金7.5万円）に対し、明治製糖は増資分の半額を引き受けることで乳業事業への進出という記念すべき第一歩を踏み出す²⁹⁾。

房総煉乳の事業である煉乳と東京菓子（明治製菓の前身）の事業である製菓の関連性を重要視し、20年12月両社は合併され、同社煉乳部として経営されるに至った。後の明治製菓乳業部門の緒がここにスタートし、川崎工場の新設によって着実に発展を遂げていた製菓部門とともに、明治製菓（24年社名変更）の乳業部門も、27年10月に両国製乳工場を新設し、アイスクリーム、洋菓子、清涼飲料水の製造を開始する。また、翌28年10月からは新式の低温殺菌設備を備え、明治牛乳のブランドで市乳販売も開始し、同年4月の定款改正において牛乳、その他乳製品、清涼飲料水の製造販売が新たに事業目的に加えられた（後出表7参照³⁰⁾。

いま1つの流れである極東煉乳については、明治乳業はそもそも極東煉乳からスタートしたと言えるほど、「大明治」の乳業事業展開にとって1917年12月の極東煉乳の設立（資本金150万円）はエポックメイキングな出来事であった。当初は静岡県三島町および札幌市に乳製品工場を札幌市外に軽川牧場を経営していたが、20年9月の定款改正において煉乳の製造販売を事業目的に掲げたのを機に、24年には東京および大阪に工場を建設し、明治製菓、森永製菓とともに三大乳業会社の1つに数えられるに至る。と

29) その後、房総煉乳は房総地方の製乳事業を順次統合し、明治製糖の傍系会社として着々とその地歩を固めていく。1917年12月には滝田工場を拡張して煉乳の製造を開始し、翌18年3月^{すき}主基工場を、さらに19年5月には館山工場を新設する。

30) 同じ1928年の9月、旭川工場を30年11月には清水工場を建設して北海道にも進出するとともに、その他各地の乳業会社と提携または合併を行い、事業を展開していった。

ころが、明治製菓と極東煉乳は工場が同一地方にあり、原乳供給者である農村の希望に沿って35年12月提携する³¹⁾。その結果、40年当時の明治製菓の乳製品生産高は全国の7割のシェアを占めるに至った。

1937年の日中戦争の勃発により次第に統制色が強まる国内経済にあって、事業ごとの分離経営が得策となったため、40年12月に極東煉乳は明治製菓の乳業部門の経営委託をも引き受け、明治乳業と改称した。ここに「大明治」の乳業部門は独立・発展する方向へと大きく踏み出す。41年4月有限会社北海道興農公社の設立に際し、明治乳業北海道所在の全工場（委託経営7工場、自社所有3工場）の現物出資を余儀なくされる。それに前後して京城の市乳工場を買収し、明治製糖が買収した奉天、ハルピン、天津、北京等の市乳工場の7割とこれに付随するすべての牧場の技術指導を行う。43年4月には資本金を500万円とし、同年8月委託経営している明治製菓のすべての乳製品部門資産と明治製糖の2牧場の譲渡を受け、内地の乳製品事業に専念した。ここに明治乳業は、極東煉乳の発展を基礎に明治製菓の乳業事業を継承させる形で、「大明治」の乳業事業を一手に引き受ける企業として完全に独立するに至る。

明治製菓は房総煉乳のみならず、1929年8月明治製乳（資本金20万円）の創立に参画した後、33年12月には大日本乳製品とも合併する（資本金500万円から600万円に増資）。また、33年5月山陽煉乳と提携して経営の建て直しを図るとともに、同年10月朝日牛乳と提携し漸次製乳事業の統制を進めた。ここで注目すべきは、両社との提携の方法である。まずは明治製菓が株式の過半数を引き受け、35年になって明治製糖が所有するに至る。同様の方法は、34年10月の函館菓子製造との提携の際にも見られ、株式の55%

31) 明治製糖で極東煉乳の過半株を引き受けて経営を明治製菓に委託し、製品の販売は、極東煉乳時代の三井物産との一手販売契約から明治商店との一手販売に切り替えることになった（松本編 [1936] 77ページ）。

を明治製菓が引き受けた後、35年夏以降は明治製糖の所有に移す。また、35年11月には神津牧場の売買契約が明治製糖との間に成立し、明治製菓が委任経営を引き受ける。

以上、一連の提携の方法から明らかなことは、当初明治製菓の多角的事業展開としてスタートした煉乳会社や製菓会社との提携が、1935年段階に至り明治製糖の所有に移行した点である。すなわち、明治製糖を中核とした「大明治」としての体制作りが、35年という年をもって本格的に推進されたという事実である。同年12月に極東煉乳との提携が成立したことを考えあわせるとき、明治製菓に実質的に経営させる一方で明治製糖が所有するという「大明治」の重層的発展の大きな節目を35年に見出すことができる。事実、同年10月の定款改正によって、明治製菓の事業目的に食料品、化粧品、売薬部外品の製造販売が新たに加わる（後出表7参照）。そして、翌36年4月にすでに提携関係にあった山陽煉乳と函館菓子製造、それに系列会社の明治製乳の3社と合併し、資本金も600万円から1,000万円へと大幅に増資するのであった。

3 「大明治」の南方進出

(1) スマトラ興業とゴム栽培への早期着手

相馬独自のヴィジョンであった「平均保険の策」のうち、スマトラ興業の創立をめぐることは、積立金の有効活用とともに自然条件に左右されるという制約条件をいかに克服するかという点が大きなポイントを握っていた。1911・12両年に台湾を襲った大暴風雨の影響が³²⁾、相馬をして甘蔗栽

32) 明治製糖の甘蔗収穫高の推移を見てみると（単位：千斤）、9,045（1908年）、110,852（09年）、217,536（10年）、369,027（11年）、230,727（12年）、103,355（13年）といった具合に、順調な増加傾向にあった甘蔗の収穫量が、大暴風雨の影響で翌12・13年に著しく減少するに至ったことがわかる（上野編 [1936]

培の経験を活かしつつも製糖業以外の事業へと積極的に進出することを決断させたのであった。12年から詳細な現地の調査研究のために数人を南支・南洋に派遣した結果、オランダ領スマトラ島においてゴムの栽培を行うことが有望であるとの結論に至り、18年9月資本金500万円でスマトラ興業を設立するわけだが、資本金の半分は明治製糖が引き受け、もう半分は明治製糖の株主に分配する形をとり、相馬自らが取締役社長の重責を負うことになった。

南洋方面への「大明治」の新天地開拓となるスマトラ興業の初期の事業としては、スマトラ島においてオランダ人によって経営されていたシロトワ栽培の全株式を引き受け、シロトワ農園の間接経営を行う。続いて、同ゴム園の生産量の低さを補うべく、同地に隣接するプロマンデーの農園を1920年1月に買収し、2月にはシロトワ栽培会社を解散し、スマトラ興業の直接経営へと移行した。ここに、シロトワ、プロマンデーの2農園を拠点とする同社のゴム栽培事業は本格的に始動する。様々な熱帯植物の栽培を試みるが³³⁾、当初の目的であったゴム樹の優良品種の植え付けが2農園の中心的な事業となった。

ゴム園の経営を軌道に乗せるべく事業を展開したスマトラ興業に、大きな試練が到来する。ゴムの最大の需要国であるアメリカにおける大恐慌の発生は、1930年後期にはとりわけ深刻な財界不況をもたらし、ゴム需要は激減しゴム価格は未曾有の大暴落を来したのである。糖業の制約条件を克服すべく進出したゴム栽培事業が、砂糖価格のように乱高下に翻弄された

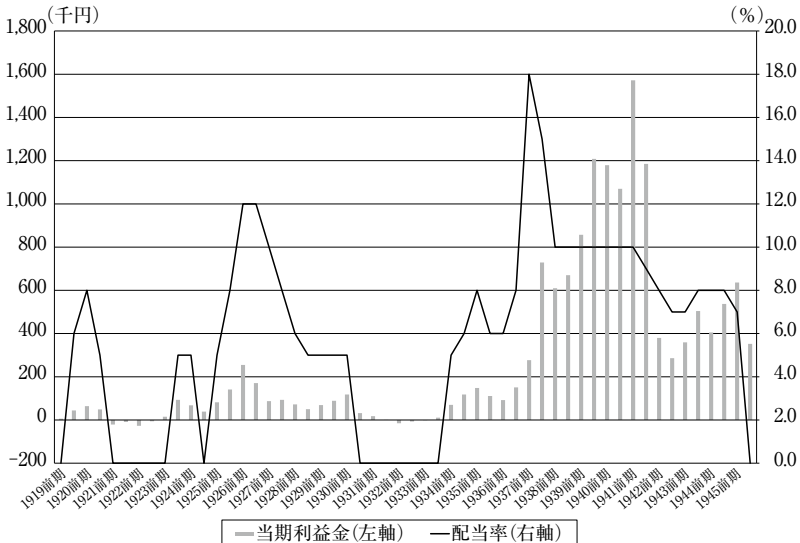
43ページ)。

33) ゴムの優良品種の植え付けとともに、煙草、コカ、シトロネラ、カカオ等の熱帯植物の栽培を試みたが、煙草は土地に適せず、コカ、シトロネラは相当の成績をあげるものの、輸入制限等のために中止するに至った(上野編[1936] 131ページ)。

わけではないものの、外国市場に大きく規定されるという状況に再び制約されたことは皮肉としか言いようがあるまい。当然のことながら、ゴム価格の大暴落によってスマトラ興業の業績は厳しい状況を迎える。こうした状況を確認すべく、図4にスマトラ興業の当期純利益と配当率の推移を見てみよう。23年以降とりわけ26年にかけて純利益金が伸びを示し、それにとまって配当率も12%まで順調な伸びを示したかに思われたが、30年代に入り純利益・配当率ともに再び底をついてしまう。21年以来のゴム業不況のため400万円に減資していたスマトラ興業であったが、30年代の深刻な業績不振を受けて、32年には経営合理化のため300万円へと減資することを余儀なくされる。

以上の厳しい状況にあって、スマトラ興業の経営権を実質的に握っていた明治製糖はいかなる対応をとったのであろうか。なかでも自らが初代社

図4 スマトラ興業（昭和護謨）の当期利益金と配当率の推移



(出所) 小川編 [1937] 34-37ページ、昭和護謨編 [1962] 207ページより作成。

長として陣頭指揮をとっていた相馬の企業者活動が注目の的となるが、ここでは2つの意思決定に着目したい。1つが、先述した1932年における減資に至る経緯であり、いま1つが、ゴム栽培という原料供給部門からゴム製品の製造部門への前方統合戦略である。そもそも、30年代初頭の業績不振に至った最大の要因は何であったかという点、それは国際市場におけるゴム相場の低迷とゴムの最大需要国であるアメリカの経済不況にあった。

こうした不安定な国際ゴム相場とアメリカの経済状況の影響という二重の外的要因に翻弄される形となったことに対し、相馬は次なる発展の教訓を見出した。すなわち、スマトラ興業がゴム栽培という供給者としての機能のみを有していることがそもそもの原因であり、ゴムの需要者であるゴム製品の生産機能をも併せ持てばよいのである、と。すなわち、原料からゴム製品への一貫生産体制を整えることこそが、アメリカの不況に翻弄された今回の最大の教訓であると相馬は考えたわけである。とはいっても、ゴムの最大需要国であるアメリカの自動車産業を中心とした景気状況に影響を受けなくなったわけではなく、国際ゴム市場の不安定性はそのままスマトラ興業の不安定要因でもあった。そして、ゴム製品生産部門への進出とともに、いやその前提として重要な意味を有していたのが健全な経営基盤の整備であり、そのための経営合理化の実行であった。

そこで、1932年の400万円から300万円への減資に至る経緯を検討しておきたい。なぜなら、これは単純な100万円の減資ではないからである。32年4月の臨時株主総会において議決された減資案とは、まず資本金400万円を80万円へと320万円減少させ、そのうえで新たに220万円を増加して資本金を300万円にするという複雑な内容となっていたのである。では、なぜこうした回りくどい方法をとったのであろうか。そのポイントは、単なる減資にとどまらない株主構成の変化にある。32年後期の『営業報告書』には、80万円から300万円への増資をめぐる定款改正について次のように

記されている。

「資本減少後更ニ資本金二百二十萬円ヲ増加シテ総資本金三百万円トナス右方法ハ増資新株式四万四千株ヲ昭和七年六月三十日現在ノ株主ニ対シ其希望ニ応シ任意引受ケシムルコト」³⁴⁾と。

創立時とは異なる新しい株主体制のもとでのスマトラ興業の再スタート、そのことを定款改正は意味していた。要するに、1930年代初めの厳しい経営状況にあっても、スマトラ興業経営陣を支えようとする株主だけを厳選することをも加味した減資であったのである。事実、この定款改正が実行された前後の31-33年の時期とは、経営が軌道に乗る以前の20年代初期と同様の困難な経営状態にあったことを図4の無配当の連続が物語っている。言い換えるならば、こうした無配当という状況にあっても、スマトラ興業の経営をバックアップしようとする未来志向の株主を篩に掛けたのが32年の定款改正に他ならなかったのである。

その結果、新たな株主体制に占める親会社明治製糖の地位がいっそう高まったことは想像に難くない。減資後の総株数6万株のうち実に5万3,000株、88.3%の所有割合を明治製糖が所有するに至ったのである。創立時の50%所有に比していかに著しい所有割合の増加であったかがうかがえるとともに、減資という一見消極的に見受けられる意思決定のコインの裏側には、「大明治」のメンバー企業としてのスマトラ興業への明治製糖の影響力増大というきわめて重大な意思決定が存在していたのである。先述したゴム製品製造部門への進出という重要な意思決定を行うべき節目に見られた明治製糖の投資行動に、「大明治」としての揺るぎない経営的基盤の存在を思い知るとともに、こうした強固な経営基盤に支えられてはじめて、相馬の革新的企業者活動も現実のものとなったことを確認しておきたい。

34) スマトラ興業『第二十八回営業報告書』5ページ。

なお、相馬がゴム製品の加工業にまで触手を伸ばすという意思決定の背景に、日本国内のゴム加工業の実態が横たわっていたことを忘れてはならない。当時、著しい進展を見せていた国内のゴム加工業であったが、いまだシートゴスを原料とする段階のもので、アメリカやドイツにおいて浸透しつつあったゴム原液であるラテックスを原料として直接製造する段階には至っておらず、後者の高品質のゴム製品はもっぱら輸入に依存する状況にあった。ゴスを栽培し、ラテックスを採液してシートゴスの製造・販売を行っていたスマトラ興業を経営する明治製糖としては、原料から製品へのゴムの一貫生産へと大きく前進するためには、先のラテックス工業の研究と経営に本格的に乗り出す必要があったのである。

具体的には、1933年9月に資本金50万円で明治護謨工業会社を設立し、株式の大部分を明治製糖が引き受けるとともに、当時明治製糖の専務取締役であった有嶋が社長として経営にあたり、相馬が相談役としてバックアップする体制をとった。明治護謨工業は日本ラテックス製造所の事業を継承してラテックスゴム工業の経営に着手し、手袋、氷嚢、海水帽、ゴム糸等の製品は「大明治」傘下の明治商店に一手販売を委託する³⁵⁾。明治商店の存在をはじめとした販売面での「大明治」の全面的支援体制が、スマトラ興業の経営危機が深化していくほど強化されていった点を、スマトラ興業の営業不振を明治護謨工業の創設という形で制約条件を乗り越えようとした相馬・有嶋の革新的企業者活動を可能にした前提条件として、いまだ一度ここに確認しておきたい。

(2) 昭和護謨とゴム製品の一貫生産

「大明治」傘下のスマトラ興業と明治護謨工業との関係とは別に、ゴムの栽培から製品製造までの一貫生産を行う関係がいま1つ存在した。森村

35) 上野編 [1936] 133-135ページ。

系の南亜公司与東京護謨工業の存在である。南亜公司是森村家を背景として1911年に資本金50万円で設立した会社で、マレー半島トロスガ、スンガラン、リオの3農園でゴムの栽培を行い、27年には資本金350万円に増資するまでの発展を遂げた。18年南亜公司是傍系会社として東京護謨工業（資本金200万円）を設立し、北千住工場で各種ゴム製品の製造・販売を行っていた³⁶⁾。

森村系の南亜公司与東京護謨工業、明治製糖系のスマトラ興業と明治護謨工業の4社は、創業以来の転変浮沈の絶え間ない業界にあって、幾度か危機はあったものの鋭意経営の合理化を図り、その難関を突破し活路を切り開いてきた。しかし、いよいよ激しさを増す外国資本との競争にあって事業の安定と積極経営を行うためには、相当の大資本を要することは当然の成り行きであった。ゴム加工業はゴム栽培事業と密接不離の関係にあり、原料から製品までの一貫作業により採算の合理化を図るためには小規模経営では不利であることから、かねてより会社のみならず個人的にも親近の間柄にあった森村家が経営する同業種2社と合併し、合同経営するのが最も時宜を得た策であるとの構想が浮上したのである。要するに、中小資本同士が競合するよりは、4社合併によって一大資本会社として経営合理化を図り、規模の経済を追求する方が欧米列強資本との競争上有利であるという現実的認識である。

この合併は、ゴムの原料栽培からゴム製品の製造までの一貫生産体制を強固なものにする垂直統合でもあった。1937年6月、まずは母体会社として資本金300万円の昭和護謨を創立、ついで9月にこれら4社を合併して資本金を1,000万円とした。かくして、マラヤおよびオランダ領地区での

36) 以下、昭和護謨に関する記述は、昭和護謨 [1964] 33-34, 46-47, 52, 60-61, 71-72, 75-79ページによる。なお、三田土ゴムについては、脚注46)を参照されたい。

ゴム栽培事業は、租借面積28,270エーカー、ゴム植付面積16,455エーカーとなり、生ゴム生産量も年間4,500トンに達した。一方、内地でもゴム工業の一貫作業として北千住と巣鴨の2工場の運営を強化し、着々と経営の合理化を図った。そして、45年には当社と同じく明治製糖系で最も古い歴史を有す三田土ゴム（1886年創立、資本金346万円）を合併し、資本金を1,340万円にまで増加させている。

スマトラ興業による南方のゴム栽培、明治護謨工業によるゴム製品の製造。外地と内地をゴムの一貫生産体制という形で結びつけ、南方への新天地開拓を果たした「大明治」は、森村系2社との合併による昭和護謨の誕生をもって、南方開発を多角的経営の重要な柱と位置づけるための確固たる基盤を確立したのである。こうした明治製糖の多角経営、南方開発の一環としての内外地ゴム事業に対する相馬の多年の熱意と抱負は、昭和護謨の発足によりいっそうの発展を見たのだった。そして、日中戦争に続いて太平洋戦争と相次ぐ戦時体制下にあつて、広大なゴム、油椰子の栽培およびゴム製品製造等の受命事業を営み、内地においては軍需工場として徴用されるなど、岩田善雄社長を陣頭に活発なる事業活動を続けたが、敗戦により南方ゴム園はすべて喪失し、内地事業に依存する以外に術はなくなった。

そこで、図4の純利益と配当率にいま一度目をやると、合併効果も手伝って昭和護謨創立とともに利益、配当ともに2倍を上回る結果を計上している。しかし、その後純利益は大きな変動を余儀なくされたため、配当は10%を上限に減少傾向をたどるなど、同時期安定して推移していった明治製糖や明治製菓とは好対照の結果となっている（図2・図3参照）。これは国際市場におけるゴム相場の変動によるものであるが、同じように国際市場に翻弄されていた製糖業のリスクシェアリングという観点から進出を図ったゴム経営だっただけに、ゴム価格の不安定性は「大明治」にとって

皮肉以外の何ものでもなかった。同じ「大明治」傘下の事業展開にあっても、明治製菓のように安定した収益を見込める事業もあれば、昭和護謨のように見込めない事業もあったわけで、グループ全体としての極大利潤の追求がなおさら重要となっていたのである。

4 明治商店による販売網の拡充

明治製糖は内地販売については増田商店と、輸出入については増田貿易とそれぞれ一手販売契約を結んでいた。しかし、1908年10月以来続いていた両社との関係は、20年の財界動揺期に整理状態に陥ったのを機に、委託販売契約を解除せざるを得なくなったのである。輸出入は三菱商事に販売委託したものの、内地販売は従来代理店を発展させる形で³⁷⁾、同年11月に明治商店を傍系事業として新たに創立し、直営販売方式へと大きく転換する。

では、明治製糖はなぜ直営販売方式の道を選択するに至ったのであろうか。その経緯には「大明治」の多角的事業展開が大きく関係していたのであり、明治商店の設立が単に明治製糖製品の内地販売を目的としたものではなく、明治製糖の傍系会社であった東京菓子の製品販売をも目的としていたことに着目する必要がある。製菓業への多角化という相馬社長の着眼点の早さが、内地販売をめぐる契約解除というきわめて困難な状況下にあっても、関連産業の製品販売を眼中に入れた柔軟な方針転換を可能にし

37) 増田商店との契約解除による内地販売方法をめぐる当時の状況について、明治製糖会社史は次のように記している。

「従来の如き代理店制度に依らんとするも糖界の分野已に旗幟鮮明にして製品を一手に委託すべき適当なる商店に乏しく且又直接販賣の方法に依らんとするも経験ある販賣系統を組織するには幾多の不便あるを免れず、寧ろ従来の代理店同様の内容を具備する別個の機関を特設するに若かず」（上野編[1936] 124ページ）と。

たのであった。

三井物産との一手販売契約を持続し続けた台湾製糖と比較するとき、物産のような安定した糖商をパートナーに持ち得なかった明治製糖は、財界動揺によって販路を絶たれるという死活問題になりかねない事態に直面し、それゆえに販路の根本的な見直しを余儀なくされたのである。しかし、グループ全体の経営多角化が進行しつつあったことが、砂糖販路の確保という一時しのぎの対応にとどまることなく、より広く長期的な視野から販売網を整備することの意義を見出すことができ、明治商店による直管販売方式へと大胆な転換をなし遂げたのであった。販路の途絶という制約条件の到来に対し、販路回復という克服レベルにとどまることなく、「大明治」全体の自主販売網を構築するという新しいシステム創造を成し遂げた点で、創造的適応の名に値する革新的企業者活動以外の何ものでもなかったのである。

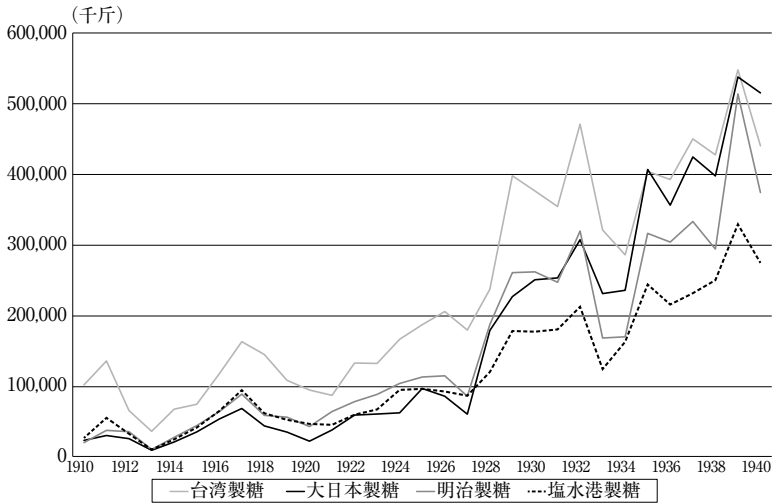
Ⅲ 明治製糖と「大明治」の相乗的發展

1 明治製糖のキャッチアップ

明治製糖の中核事業である分蜜糖生産シェアをいま一度図1にふり返ってみると、「大明治」傘下の事業が軌道に乗っていった1930年代とは、27年に東洋製糖の南靖・烏樹林工場を買収して以降パイオニア台湾製糖を猛追していく時期であることが確認できる。しかし、図2の純利益が示したように、明治製糖の経営が大きな伸びを示すのは30年代中期以降のことであり、30年代前半は20年代後半と大差のない経営状態にあったのである。要は、多角的事業展開を積極的に推進しつつあった30年代前半、明治製糖の経営状態に必ずしも余裕があったわけではなかったことになる。

とはいえ、図5の四大製糖の分蜜糖生産高の推移が示しているように、シェアのみならず実際の生産高も1928年から32年にかけて急激に伸びてい

図5 四大製糖の分蜜糖生産高の推移



(出所) 図2に同じ。

たのであり、それが収益面に反映されなかった要因として、近代製糖業共通のコスト高体質が横たわっていた。そして、このコスト高を改善し、生産増を収益増へと結びつけるためには、近代製糖業全体の質的増産の実現が不可欠であった。事実、明治製糖の甲当たり収量と歩留りが大きく伸び出すのは、農事方面のテコ入れを図る30年代になってからのことであり(表3・表4参照)、分蜜糖の増産が純利益に反映される30年代中期まで、明治製糖ははじめ「大明治」にはひたすら我慢の時期であったことになる。なお、明治製糖に純利益の大きな伸びをもたらしたのとは、質的増産に加え消費を大きく伸ばしていく耕地白糖の増産効果であった点で明治製糖も例外ではなかった(図6参照)。

このような明治製糖のキャッチアップのプロセスを生産体制から確認するため、表5の新式製糖工場の変遷に検討を加えていくと、明治製糖がもともと所有していた第1から第3工場に当たる蕭壠、蒜頭、総爺に加え、

表3 四大製糖の甲当たり甘蔗収穫量の推移 (千斤)

	1925-29年平均				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	両期 作田	単期 作田	畑	全体
台湾製糖	92.7	84.7	82.6	83.5	135.3	119.8	114.8	117.4	134.0	126.6	114.5	121.4
大日本製糖	91.5	113.5	77.3	79.6	143.4	124.6	111.7	116.0	135.6	124.6	108.0	117.0
明治製糖	113.7	98.8	87.7	90.4	140.0	128.2	116.6	120.3	138.2	143.0	114.9	126.0
塩水港製糖	102.5	79.9	84.0	85.5	119.7	108.3	111.0	112.2	132.7	136.3	101.4	112.8

(出所) 台湾総督府『第十四台湾糖業統計』34-35ページ, 『第十五台湾糖業統計』34-35ページ, 『第十七台湾糖業統計』34-37ページ, 『第十八台湾糖業統計』38-39ページ, 『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。

表4 四大製糖の甘蔗歩留りの推移 (%)

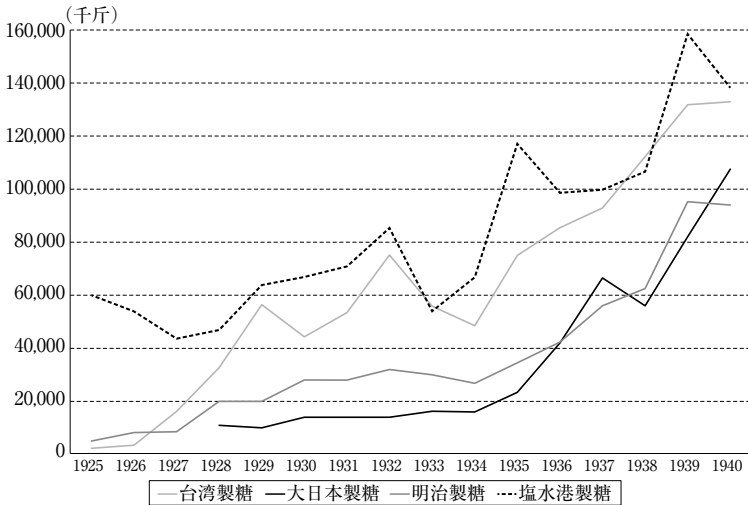
	1911-15年 平均	1916-20年 平均	1921-25年 平均	1926-30年 平均	1931-35年 平均	1936-40年 平均
台湾製糖	10.2	9.8	10.2	12.3	14.3	12.9
大日本製糖	9.8	9.5	9.6	10.9	13.3	12.4
明治製糖	10.3	10.0	10.0	11.2	13.6	13.0
塩水港製糖	9.9	9.3	9.0	10.9	13.2	12.1

(出所) 台湾総督府『第二十二台湾糖業統計』90-91ページ, 『第二十九台湾糖業統計』94-95ページより作成。

3工場の名称変更とともに1913年に中央製糖の南投を買収, 大和製糖が着手するも手放した溪湖を21年に買収して生産基盤を築く。そこに東洋製糖が所有していた南靖と烏樹林が27年に加わるが, 東洋製糖を合併した大日本製糖から事実上買収したものであり, その買収が明治製糖にとっていかに大きな意味を有していたかはすでに述べたところである。なお, しばらくの間所有工場の変化は見られず, 第3次再編期の43年に台東製糖の卑南を買収するに至る。

明治製糖のキャッチアップを可能にした重要な取り組みについて, 最後に指摘しておきたい。明糖事件の責任を取って辞任した相馬社長が再び復

図6 四大製糖の耕地白糖生産高の推移



(注) 出所の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5種直消糖、27-31年は和蘭標本色相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3種白双、白車をそれぞれ耕地白糖の製造高とした。
 (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。

帰した1937年、相馬は「現状維持は退歩なり」³⁸⁾のスローガンを掲げ、立ち遅れた農事研究を見直しつつ増産計画を打ち出したのである。具体的には、原料甘蔗の増収策に呼応する形で、総爺工場に耕地白糖設備を備えるなど7工場すべての製造能力を増強した。この結果については、図7における38年から39年にかけて製造能力が著しく増加していることに示されているし、最大のアキレス腱であった農事方面へのテコ入れの成果については、表3と表4において確認された甲当たり収量と歩留りの大いなる改善

38) ダイヤモンド社 [1938] 109ページ。

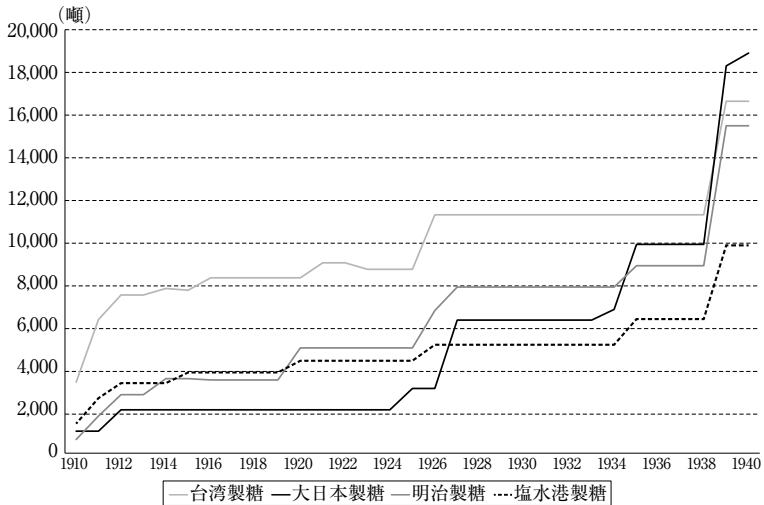
表5 明治製糖所有に至る新式製糖工場の変遷

州・庁	所在地		製造能力 (噸)	製糖所・工場名および所有製糖会社の変遷		
	郡(市)	庄(街、町)				
台中	員林郡	溪湖街	3,000	溪湖工場		
				大和製糖(着手×)	明治製糖(1921)	
	南投郡	南投街	1,500	中央製糖(1912)	南投工場 明治製糖(1913)	
台南	東石郡	六脚庄	3,200	第2工場	蒜頭工場	
				明治製糖(1911)	明治製糖(1913)	
	新營郡	後壁庄 (烏樹林)	1,600(白)	烏樹林工場	烏樹林製糖所	烏樹林工場
				東洋製糖(1911)	東洋製糖(1914)	明治製糖(1927)
	嘉義郡	水上庄 (南靖)	3,200(白)	南靖工場	南靖製糖所	南靖工場
				東洋製糖(1909)	東洋製糖(1915)	明治製糖(1927)
	曾文郡	麻豆街	1,500(白)	第3工場	總爺工場	
明治製糖(1912)				明治製糖(1913)		
北門郡	佳里街	1,500(白)	第1工場	蕭壠工場		
			明治製糖(1909)	明治製糖(1913)		
台東	台東街		900(白)	卑南工場		
				台東製糖(1916)	明治製糖(1943)	

(注) 各項目の上段は工場ないし製糖所の名称の変遷を、下段は所有製糖会社の変遷を示している。所在地は地名変更が見られるため、1941年3月段階の住所とした。製造能力は1941年3月段階のものにもとづきつつ、その後の事業継承を勘案している。(白)は、41年3月段階で耕地白糖設備を有していることを示している。製糖会社(下段)のカッコ内は、各製糖工場の最初が作業着手年、その後は名称(工場から製糖所へを含む)の変更年および事業の継承年をそれぞれ示している。

(出所) 台湾総督府『台湾糖業統計 大正三年刊行』8-11ページ、『台湾糖業統計 大正五年刊行』10-11、32-41ページ、『台湾糖業統計 大正六年刊行』18-19、38-49ページ、『台湾糖業統計 大正七年刊行』18-19、40-51ページ、『台湾糖業統計 大正八年刊行』17-19、60-71ページ、『台湾糖業統計 大正九年刊行』17-43、66-79ページ、『台湾糖業統計 大正十年刊行』30-45、付録10-45ページ、『台湾糖業統計 大正十一年刊行』30-33、100-115ページ、『第十二台湾糖業統計』16-19、116-119ページ、『第十三台湾糖業統計』8ページ、『第十四台湾糖業統計』6-9、16-19、22-25ページ、『第十五台湾糖業統計』8-9、22-23ページ、『第十六台湾糖業統計』6-9、16-19、22-25ページ、『第十七台湾糖業統計』6-9、16-19、22-25ページ、『第十八台湾糖業統計』6-9、16-19、22-25ページ、『第十九台湾糖業統計』4-7、12-15、18-21ページ、『第二十台湾糖業統計』4-7、12-15、18-21ページ、『第二十一台湾糖業統計』4-7、12-15、18-21ページ、『第二十二台湾糖業統計』4-7、12-15、18-21ページ、『第二十三台湾糖業統計』6-9、14-17、20-23ページ、『第二十四台湾糖業統計』6-9、18-21ページ、『第二十五台湾糖業統計』6-9、18-21ページ、『第二十六台湾糖業統計』6-9、18-21ページ、『第二十七台湾糖業統計』6-9、18-21ページ、『第二十八台湾糖業統計』6-9、18-21ページ、『第二十九台湾糖業統計』6-9、18-21ページ、日本糖業連合会[1943]より作成。

図7 四大製糖の製造能力の推移



(出所) 台湾総督府『台湾糖業統計 大正九年刊行』18-19ページ、『台湾糖業統計』所収の「新式製糖場一覧表」各年版より作成。

が端的に物語っている。

2 定款改正に見る「大明治」の全体像

「大明治」の全体像が完成する1940年代を概観すると、その傍系会社（表1参照）は大きく3つの部門に分類することができる。明治製菓、明治乳業、明治牛乳、満州明治牛乳³⁹⁾、満州明治製菓⁴⁰⁾、満州乳業⁴¹⁾、東満殖産⁴²⁾、

39) 満州明治牛乳（1938年11月創立）は、大連や奉天に牧場を経営していた勝俣喜十郎（初代社長）と提携し事業を継承して設立された会社で、初代会長は相馬。奉天市に本社を置き、市乳、乳製品の製造販売や牧場経営を行っていた。資本金は100万円で、明治製糖の所有株式は62.5%を占めていた（松下編 [1942] 104ページ、明治乳業編 [1969] 100ページ）。なお、以下の明治製糖の株式所有割合については、満州明治製菓を除き41年現在の割合である（表1参照）。

明華産業⁴³⁾、樺太製糖、熱帯農産⁴⁴⁾、上海明治牛乳⁴⁵⁾などの砂糖・菓子・乳業部門、昭和護謨、三田土ゴム⁴⁶⁾、日本再生ゴムなどのゴム部門、明治商店、河西鉄道⁴⁷⁾、南投軽鉄、山越工場、鴨ノ宮砂利、日本農産輸出、明

-
- 40) 満州明治製菓（1939年5月創立）の事業内容は菓子、乳製品、食料品の製造販売や牧場、売店の経営で、初代会長は相馬、初代社長は有嶋。資本金500万円のうち明治製糖が99%の株式を保有していた（松下編 [1942] 104ページ、明治乳業編 [1969] 101-102ページ）。
- 41) 満州乳業（1940年3月創立）は、新京特別市で牧場を経営していた三宅浜治（初代社長）と事業提携した結果設立された会社で、初代会長は有嶋。新京市に本社を置き、市乳、乳製品の製造販売や牧場経営を行っていた。資本金は150万円で、明治製糖が69%の株式を所有していた（松下編 [1942] 104-105ページ、明治乳業編 [1969] 101ページ）。
- 42) 東満殖産（1941年4月創立）の事業内容は乳製品、食料品の製造販売や牧場経営であり、資本金300万円で、うち50%の株式を明治製糖が保有していた（松下編 [1942] 105ページ）。
- 43) 明華産業（1939年11月創立）は上海市に本拠を置き、砂糖、菓子、市乳、乳製品、ゴム製造および牧畜をはじめ、販売所や売店など「大明治」の中支における各種事業を総合的に行う会社で、初代社長は藤野幹。資本金500万円のうち98.6%の株式所有を明治製糖が占めていた（松下編 [1942] 105ページ、明治乳業編 [1969] 102-103ページ）。
- 44) 熱帯農産（1938年11月創立）は本社を南洋群島パラオ島に置き、カカオその他の熱帯植物の栽培を行っていた。資本金は50万円で、明治製糖がそのうち52%の株式を所有していた（松下編 [1942] 104ページ）。
- 45) 上海明治牛乳（1939年11月創立、資本金50万円）は、上海で牧場を経営していた石崎良二（初代常務取締役）の事業を買収して設立した会社で、40年に華中の事業を統合するため上記の明華産業に合併され、コロンビヤ牧場として事業を継続した（明治乳業編 [1969] 103ページ）。
- 46) 三田土ゴムの歴史は古く、その前身は1886年に本邦最初のゴム工場として誕生した土谷護謨製造所までさかのぼる。1923年の関東大震災による多大な被害により経営が思わしくなくなった30年、ゴム事業の拡大強化を図っていた明治製糖が経営を引き受ける。明治製糖の株式所有分は60.4%で、45年には昭和護謨に合併吸収された（松下編 [1942] 103-104ページ）。
- 47) 河西鉄道（1924年11月創立、資本金150万円）は、甜菜運搬を目的とした鉄道会社で、旧日本甜菜製糖（20年創立、明治製糖傘下の日本甜菜製糖とは

治薬品などのその他部門である。そこで、明治製糖および明治製菓における合併、増資、役職制度、事業目的の追加を中心とした定款改正を通して「大明治」の全体像を総括すべく、両社の定款改正を整理した表6と表7に検討を加えていこう。

まず、表6の明治製糖の定款改正についてだが、大部分の資本増加と事業目的の変更が合併と連動している点が注目される。数少ない例外が、1920年4月の1,200万円から3,000万円への大幅な増資と、44年9月の政府の要請・命令事業を追加した点である。後者の事業目的の追加については、太平洋戦争が泥沼化する末期の定款改正であることからうなずけるとして、ここで着目すべきは前者の2.5倍もの大規模な資本増加であり、合併をとまなわない純粋な増資である点が重要である。20年の財界動揺によって販売網を失うという逆風に遭遇したが、糖業黄金期という追い風も活用し明治商店を創立したのであった。「大明治」の四本柱がそろそろ記念すべき20年という年に、大黒柱である明治製糖自らが増資に踏み切ったのであり、自社販売網の整備によって「大明治」の骨格が整うことで、大規模な増資によって本格的多角化に大きく踏み出したのであった。

1920年の増資に次いで資本金に大きな変化が見られたのが、27年8月の新明治製糖合併と37年9月の明治農産工業合併にともなう1,000万円増資である。前者の新明治製糖との合併は、もともと東洋製糖所有であった台南州の南靖と島樹林の2工場を買収するに際し（本文末参考地図参照）、新明治製糖という新会社を一時的に設立し、同社を合併する形で2つの工場を傘下に収める⁴⁸⁾。一方、後者は「大明治」傘下の明治農産工業との合併

同名別会社)が敷設していた軽便鉄道を明治製糖による同社合併の結果、鉄道に関する資産権利全部を譲渡され、100%株式を明治製糖が所有する子会社。44年10月の北海道製糖と明治製糖士別工場との合併により、北海道製糖の甜菜運搬機能を担っていた十勝鉄道(23年4月創立、資本金150万円)に46年10月合併吸収された(日本甜菜製糖編[1961]203-204ページ)。

であり、事業目的の変更にもあるように、酒精の製造、肥料の売買、牧場の経営などを営んでいた同社を合併することで、戦時体制の深化にともない重要性を増していく事業の充実を明治製糖自らの手で図ろうとしたもの

表6 明治製糖の定款改正の動き

	合併関係の改正	増資関係の改正	役員関係の改正	事業目的の変更
1908年8月				鉄道を追加
1910年8月			役員報酬は利益金の100分の10以内、法定積立金は利益金の100分の5以上、株主配当金および後期繰越金は若干	
1911年8月	横浜精糖および名古屋精糖を合併	資本金を1,000万円(20万株)に増資		製糖関係の副業を追加
1913年4月	中央製糖を合併	資本金1,200万円(24万株)に増資		
1920年4月		資本金3,000万円(60万株)に増資		
1920年7月	大和製糖を合併	資本金3,250万円(65万株)に増資		ゴム等の熱帯産物、砂糖使用製品、乳製品を追加
1920年12月			専務取締役社長を社長に 200株以上所有の株主から9名の取締役を	
1923年3月	日本甜菜糖を合併	資本金3,750万円(75万株)に増資		
1927年8月	新明治製糖を設立し同社を合併	資本金4,800万円(6万株)に増資	取締役を9名から12名へ 副社長を置く	
1934年4月			必要に応じ取締役会長を置く 取締役を13名に	
1937年9月	明治農産工業を合併	資本金5,800万円(116万株)に増資		酒精、飴、肥料、その他食料品、牧場経営を追加
1943年6月	台東製糖を合併	資本金6,100万円(122万株)に増資		
1944年9月				政府の要請・命令事業を追加

(出所) 明治製糖「営業報告書」各期版所収の「第二 株主総会」および「第三 定款変更」より作成。

であり、事業目的に追加された「尚都合ニ依リ他ノ事業ニ資本ヲ供給シ又ハ有価証券ヲ所有スルコトアルヘシ」⁴⁹⁾ という条項が、37年の定款改正が戦時体制への準備としての性格も有していたことを示している。

なお、他の事業目的の変更をめぐる定款改正についてであるが、1911年8月の製糖関係の副業とは横浜・名古屋両精製糖会社の合併にともなう精製糖業であり、事業目的の追加について最も注目されるのが20年7月の定款改正である。なぜなら、前述した同年4月の大幅増資を受け、多角的経営を本格化させようとする「大明治」の姿勢が最も端的にあらわれたのが同改正であり、ここに明治製糖の事業内容の骨格は確立する。大規模な増資と事業目的の拡充、これら大きな定款改正が矢継ぎ早に実施されたことからして、20年は「大明治」元年と位置づけるにふさわしい記念碑的な年となった。

続いて、明治製糖の定款改正のうち役職関係の改正を表6に再び検討していこう。1910年8月に役員報酬をはじめとした規定が定款に盛り込まれているが、役職制度に関して改正がなされるのは20年12月以降である。同年の改正は、社長を専務取締役とは切り離して取締役社長とするとともに、取締役体制を整備することを目的として9名の取締役を置くものである。

49) 定款第二条の「本公司ノ目的」のうち、変更された結果は以下の通りであり（下線部分が追加箇所）、関係会社への資本供給と有価証券の所有を追加した点が特に注目されよう。

- 一 砂糖、酒精、飴、護謨其他熱帯産物ノ製造、売買及其原料ノ購入、栽培並肥料ノ売買ニ関スル事業ヲ営ムコト
- 二 砂糖及飴類ヲ使用スル製品並乳製品其他食料品ヲ製造、売買（←販売）シ又牧場ヲ経営スルコト
- 三 会社用ノ鉄道及船舶ニ依リ運送業ヲ営ムコト
- 四 前各号（←三項）ノ業務ニ関係又ハ付随スル事業ヲ営ムコト
- 五 尚都合ニ依リ他ノ事業ニ資本ヲ供給シ又ハ有価証券ヲ所有スルコトアルヘシ（上野編 [1936] 74ページおよび明治製糖『第五十六回営業報告書』6-7ページ、カッコ内の記述＝引用者）。

また、27年8月には取締役を9名から12名へと増加させて体制を強化する一方で新たに副社長を置くことにしたが、実際に副社長が置かれるのは36年2月に相馬が社長に復帰した際に有嶋が就任する段階のこととなる。

明治製糖の役職制度をめぐる定款改正のうち、最も注目すべきは1934年4月の改正であろう。なぜなら、同年の改正はいわゆる明糖事件と大きくかかわっていたからである⁵⁰⁾。一連の明糖事件の道義的責任をとる形で、相馬は32年10月社長を辞任する⁵¹⁾。その結果、監査役であった原邦造が社

50) いわゆる明糖事件と大きくかかわっていたという点において、明治製糖の1934年4月における役職制度をめぐる定款改正は注目すべき改正であった。そこで、同事件をめぐる明治製糖がいかなる企業者活動を展開したのか、とりわけ中心的な存在であった相馬の社長退任と復帰を軸に確認しておきたい。明糖事件の内容は脱税疑惑から恐喝事件まで複雑な様相を呈していたが、その疑惑の多くは事実無根のものであり、結局のところ、28・29年頃の精製糖の協定歩合試験中にその率が引き上げられるのを恐れた原糖数量への不正行為が、徴税法から見て脱税に当たるとして追徴金を支払うことに行き着く。同事件によって株主をはじめとした関係者が動揺するのを恐れた相馬が、32年8月18日付で株主当てに出した「明糖重役株主に諒解を求む」という手紙の内容に、この問題に対する認識をうかがい知ることができる。すなわち、「当社川崎工場に於ける関税の脱税問題は、昭和四年以来幾多の策動家に依つて世間に流布せられ……今回砂糖消費税の追徴金十二万余円及罰金として金六万余円の納付を命ぜられ候、尤も輸入関税に付ては、予期の通り何等犯則の事実なかりしも、数年前に於ける精製糖作業上間違ひの廉有之趣趣にて前陳の始末と相成……是を以て多年の陰鬱なる問題も茲に全く一掃されたる次第に有」(野依 [1933] 91-92ページ) と。

51) 相馬不在中(1933-36年)の利益金処分を社内留保の増加という形で処理していたが、こうした財務行動も相馬復帰に向けた環境作りの一環と理解することができる。具体的には、後期繰越金よりも積立金へと利益金を回した社内留保金をめぐる財務方針がいかなる理由によるものであったのかが問題となる。後期繰越金よりも積立金を重視した背景として、大きく2つの理由が考えられる。1つが、相馬不在中の「大明治」の投資行動に関連した点であり、いま1つが、大蔵省や税務当局を意識した利益金処分をめぐる財務行動であったという点である。前者については、相馬不在中は恩給基金や法定積立金を中心とした積立金という形で利益金を処分し、次なる多角化投資に

長に就任し、相馬は平取締役に退くことになるわけだが、原は「各種事業に関係せられ、平素多忙の人なので、私は事務の一部分を囑託せられ、新社長を助けて社務の円満遂行を計つた」⁵²⁾と相馬が述べているように、原社長は相馬復帰までの一時的なピンチヒッターであった。

事実、原体制になって1年が経過した頃から相馬の社長復職の勧告が各方面からなされ出し、また、1934年4月の株主総会では多忙な原では実務にあたるのは困難であるので、相馬が社長復帰すべきであるとの意見が数人の株主から出され、原自身も退任を希望したが、大蔵省や税務当局の快諾が得られず復帰には至らなかった。同じ4月の総会において、取締役会長を必要に応じ置くという内容の定款改正がなされるが（表6参照）、この取締役会長の設置が相馬の社長復帰を前提とし、原社長を会長とするための布石であった。なお、明治製菓の社長を退いていた相馬が、明治製菓その他では経営者としての能力をいかに発揮していたことは、33年から36年にかけての明治製菓における合併や増資といった重要な意思決定を相馬が下していることから明らかであろう。

台湾滞在中に電報で重役会の決定を知らされた相馬は、「今更老軀の返り咲きもいかゞ考へたが、会社将来の懸案もあり、社長就任を決意」⁵³⁾する。ここで述べられている「会社将来の懸案」とは明治製糖を軸とした「大明治」の多角的事業展開の完遂であったことは言うまでもない。なお、有嶋就任の布石であった1927年8月の副社長を置く定款改正が現実のもの

備えて後期繰越金を蓄積するという相馬復帰以降に顕著となる処分方法は採用されていなかった。一方、後者については、利益金処分が明確で、課税対象とはならない積立金に回すことでディスクローズし、課税対象となる後期繰越金のような税務当局のよからぬ疑念を生まないよう配慮したのである。

52) 相馬 [1939b] 54ページ。

53) 相馬 [1939b] 56ページ。

となるのも、10年近くも経たこの36年2月の新体制発足時であった。明治製糖にとってある意味不可抗力に近かった明糖事件という制約条件の到来に対し、原をいわば「身元引受人」ないし「お目付け役」として会長に残すことで、大蔵省や税務当局に象徴される対外的な信用を確保しマイナスのイメージを払拭しつつ、有嶋副社長による現場サイドの強力なバックアップがあってこそ、相馬自らの手による「大明治」の完遂は可能となっていたのである。

明治製糖の役職制度をめぐる定款改正は以上であるが、その後の相馬と有嶋のキャリアについて触れておきたい。1940年代のキャリアにおいても注目すべきは、いままでも影に日向に相馬を二人三脚で支え続けてきた有嶋の存在である。すなわち、41年10月に相馬が文字通り社長を退き会長に就任するに際し社長の椅子に座ったのは有嶋であったし、43年4月に相馬が会長をも辞任して相談役に退いた後、会長として相馬に代わって明治製糖のトップの座についたのも有嶋健助その人であった。この有嶋会長のもとで社長に就任にした藤野幹が会長となり、山田貞雄が社長に就任する44年4月をもって、有嶋はトップの座から退くことになるが、相談役として明治製糖にかかわることとなった相馬と同様、平取締役として有嶋は同社を見守ることになった。

次に、明治製菓の定款改正の動きを表7に確認していくと、まず注目されるのは、資本金の増加をめぐる定款改正のうち、1920年9月、33年4月、36年1月、39年5月が合併にともなう増資であるのに対し、24年5月の増資だけは社名変更に関連する、合併とは無縁の増資であった点である。しかも、単なる増資ではなく、資本金300万円をいったん100万円に減資したうえでの500万円への増資であった。前述したように、そのポイントは、震災という制約条件を克服するのみならず、24年9月東京菓子から明治製菓へと社名を変更し、次なる飛躍へのビジネスチャンスへと転化させよう

表7 明治製菓の定款改正の動き

	合併関係の改正	増資関係の改正	役員関係の改正	事業目的の変更
1920年9月	房総煉乳を合併	資本金200万円を300万円（6万株）に増資		煉乳の追加
1923年12月			取締役会長または社長を置き、場合により専務取締役ないし常務取締役を置く	
1924年5月	東京菓子から明治製糖へ社名変更	資本金300万円を100万円に減資した上で500万円（10万株）に増資		
1928年4月				牛乳、その他乳製品、清涼飲料水を追加
1933年4月	大日本乳製品を合併	資本金を600万円（12万株）に増資		
1935年10月				食料品、化粧品、売薬部外品を追加
1936年1月	明治製乳、山陽煉乳、函館菓子製造を合併	資本金を1,000万円（20万株）に増資		
1936年10月			取締役会長と取締役社長を必要に応じ同時に置く	
1939年5月	明治製乳、朝日牛乳、明治食品、大島煉乳、共同国産煉乳、明治牛乳を合併	資本金を1,000万円（22万株）に増資		
1940年9月	両国工場および特別牛乳牧場所属の資産・経営権を東京合同市乳に現物出資			

（出所） 明治製菓『営業報告書』各期版所収の「第二 株主総会」および「第三 定款変更」より作成。

とした相馬の革新的企業者活動に他ならず、そうした企業者活動を可能とするために取締役会長を置く役職改正とともに、新生明治製菓の経営基盤を固めるための重要な節目となる改正となった。

合併については、事業目的の変更をとまなうものは1920年9月の房総煉乳との合併であり、28年4月と35年10月の事業目的の追加は合併によるものではなかった。すなわち、明治製糖の定款改正に見られたような合併による事業目的の追加ではなく、「総合的自社生産」⁵⁴⁾を目指して事業内容

54) 明治製菓の製品多角化の特徴について、森永製菓との対比で次のような指摘がある。「森永製菓は菓子部門で農産物を原料とする製品は子会社をして

を拡大しつつ提携により個々の事業を拡充していったわけで、合併によって事業内容も拡充していった明治製糖とは異なる特徴を有していた。こうした事業目的の追加をめぐる特徴は、28年4月の改正で追加された乳業部門にも顕著にあらわれている。明治製菓の乳業部門は、27年10月に両国製乳工場を新設することで本格化し、アイスクリーム、洋菓子、清涼飲料水の製造を開始するに至ったし、翌28年10月からは明治牛乳の名のもとで市乳販売も開始した。そして、35年12月の極東煉乳との提携、それを基盤とし40年12月、明治乳業としての独立へと結実するまで、明治製菓乳業部門は独自の発展を遂げることになる。

また、いま1つの事業目的の追加がなされた1935年とは、すでに指摘したように、明治製糖を中核とした「大明治」としての体制作りが本格的に推し進められた年であり、「大明治」の重層的事業展開の大きな節目の年であった。同改正によって、明治製菓の事業目的に食料品、化粧品、売薬部外品の製造販売が新たに加わり、翌36年4月にすでに提携関係を結んでいた山陽煉乳と函館菓子製造、それに系列会社の明治製乳の3社と合併し、資本金も600万円から1,000万円へと大幅に増加する。まさに35年から36年にかけての時期こそが、明治製糖の子会社である明治製菓においても乳業部門への事業展開が見られたという意味で、「大明治」の重層的展開を象徴する時期であったと言えよう。なお、36年1月の3社との合併は、39年5月の明治製乳⁵⁵⁾、明治牛乳、朝日牛乳、明治食品、大島煉乳、共同国産煉乳⁵⁶⁾との合併とともに、自社の生産拡充とさらなる経営合理化を目的

これに当らしめてゐるのに対し、明治製菓は現在全製品の総合的自社生産を行ってゐる」(日本経済社 [1940] 21ページ)と。

55) 1936年に合併された明治製乳とは別会社であり、10年10月に創立された北陸製乳が23年6月の日本アルメンを買収した後に明治製乳と改称したものである(明治乳業編 [1969])所収の「系統図(Ⅰ)明治乳業が独立するまで」。

56) 共同国産煉乳の設立は、世界的食品会社であるネスル社の日本への本格

としたものであり、戦時体制下での経営環境の変化に対応した結果であった。そして、戦争経済のさらなる進行により、41年4月両国工場と特別牛乳牧場所属の資産・経営権を東京合同市乳に現物出資することを余儀なくされる⁵⁷⁾。

次に、明治製菓における役職関係の定款改正を表7に確認していくと、1923年と36年に役職制度についての定款改正が行われていることがわかる。23年12月には取締役会長または社長を置き、場合により専務取締役ないし常務取締役を置くという内容の定款改正がなされ、その結果相馬が取締役会長に就任し、有嶋は取締役社長から専務取締役になった。また、36年10月の定款改正では取締役会長と社長を同時に置くことに改正され、それにともない相馬会長、有嶋社長という体制が実現する。前者の定款改正は、東京菓子から明治製菓への社名変更の定款改正を翌年5月に控え、500万円への増資とセットで23年12月の総会において可決されたものであり、関東大震災の被災という制約条件を乗り越え、明治製菓として新たなスタートを切るための体制作りを、相馬会長・有嶋専務体制で実現するための定款改正であった。一方、後者の定款改正は、有嶋の社長就任が目的であり、同年2月に明治製糖の社長に復帰した相馬が同社の経営に集中できるよう、専務取締役の有嶋を社長に再び昇格させることによって文字通り同社の経営を有嶋に委ねるためであった。明治製菓における2つの役

的進出と大きくかかわっていた。日本における乳製品事業の本格的展開を図ろうとしていたネスル社は、1933年8月に淡路の藤井煉乳を系列下において藤井乳製品（資本金25万円）を設立し、淡路煉乳、ネスル日本と社名を変更しつつ、インスタントコーヒーのトップメーカーとなった。こうした海外資本の本格的日本進出に危機感を強めた明治製菓、森永製菓、明治乳業をはじめとした国内メーカーは、33年8月の国産煉乳共同販売組合の結成を皮切りに、同年12月に共同国産煉乳（資本金25万円）を共同出資の形で設立する（明治乳業編 [1969] 90, 94ページ）。

57) 松本編 [1936] 80ページ、明治製菓編 [1958] 206ページ。

表8 明治製菓における相馬半治と有嶋健助のキャリア

【相馬半治】

1917年1月-23年9月：取締役
 1923年9月-42年4月：取締役会長
 1942年4月-12月, 44年4月-45年4月（社長なし）：相談役

【有嶋健助】

1917年1月-19年5月：取締役
 1919年5月-20年12月：専務取締役
 1920年12月-22年12月：取締役
 1922年12月-23年12月：取締役社長
 1923年12月-36年10月：専務取締役
 1936年10月-42年4月：取締役社長
 1942年4月-46年4月：取締役会長

（出所）相馬 [1956] 所収の「年譜」303-314ページ，故有嶋健助翁
 追悼記念出版委員会編 [1959] 所収の「年譜」231-242ページ，
 明治製菓『営業報告書』各期版より作成。

職制度の定款改正も相馬と有嶋をめぐるものであり，明治製糖のみならず明治製菓においても2人が大黒柱としていかに重要な役割を担っていたのかを雄弁に物語るものである。

そこで，相馬と有嶋の明治製菓におけるキャリアを整理した表8に目をやると，相馬は1923年9月から42年4月までの長期にわたって会長の座にあり，先述した2度の定款改正を経て，有嶋が専務取締役と社長として相馬を文字通りバックアップする体制を整えるわけだが，同表で注目されるのは，むしろ相馬が会長に就任する以前の有嶋のキャリアである。相馬とともに17年1月に取締役となった有嶋は，会長就任まで取締役であり続けた相馬とは対照的に，専務取締役と社長に就任する。明治製菓の初代社長は濱口録之助であり，同社の設立された16年10月から19年5月まで社長を務めるが，濱口が社長を退いた19年5月から有嶋が社長に就任する22年12月まで社長不在であった。そして，濱口の社長退任と同時に専務取締役の座についたのが有嶋であり，明治商店の創立（20年11月）にともない同社

取締役社長に就任し、平取締役となった有嶋に代わり20年12月から23年12月まで専務取締役の座にあったのが千葉平次郎であった。すなわち、濱口の社長退任（19年5月）から有嶋の社長就任（22年12月）までの間、明治製糖の経営を事実上担っていたのは有嶋と千葉であったことになる。

1922年12月には千葉が専務取締役のまま有嶋が社長に就任するが、千葉を専務に残したままの状態の有嶋が社長になったのはなぜであろうか。ポイントは、明治商店の創立に際し社長として陣頭指揮をとることになり、明治製菓の専務取締役の座を千葉に譲り平取締役となった有嶋が、初代社長の濱口が退いて以降空席になっていた社長の座に22年12月に就いた理由である。前述した「社名変更理由書」が示すように、「大明治」の一員としての認識も新たに、東京地区に限定されたイメージを払拭すべく、24年5月に東京菓子から明治製菓へと社名を変更する決定を下す。そして、その社名変更を機に明治製菓として新たに生まれ変わるべく、取締役会長ないし社長を置き、場合によっては専務取締役ないし常務取締役を置くという役職改正を、関東大震災からの再建のための大規模増資とともに23年12月に決定した。

要するに、以上の社名変更、大規模増資、役職制度の変更をめぐる一連の定款改正は、新生明治製菓の出発に際して欠かすことのできないワンセットの改正であったわけで、1922年12月の有嶋の社長就任も、社名変更後の相馬会長、有嶋専務という新体制を念頭に置いた23年12月の定款改正への伏線であったわけである。なお、42年4月には相馬の辞任により有嶋会長、中川社長という体制が終戦まで続くことになるが、この間明治産業へと社名が改称される（43年12月）。

3 相馬半治と有嶋健介のベストパートナーシップ

「大明治」の多角的事業展開の核をなす明治製糖と明治製菓の企業経営

を語るうえで、相馬と有嶋2人の経営者の存在がクローズアップされることは、役職をめぐる定款改正を見ても一目瞭然である。「大明治」の重層的多角化を可能にした主体的条件とは何であったのかという点からも注目される2人の経営者について、両者の「大明治」関連会社における創立時を中心とした役職を整理した表9と表10によってあらためて検討を加えていくことにしよう。両表を一瞥して気づくのは、明治製糖、明治製菓、スマトラ興業（昭和護謨）、明治商店、明治乳業といった「大明治」傘下の中核企業のトップマネジメントが、相馬と有嶋を軸に展開していったという事実である。しかも、明治商店が有嶋社長、相馬相談役であるのを除けば、これら中核企業の役職は相馬が会長ないし社長で、有嶋が副社長ないし専務取締役という組みあわせであった。

一方、表10の有嶋の役職に付した印からもわかるように、有嶋が役職に就く大部分は相馬も同時に役職に就いていることがわかる。そして、「大明治」の多角化が重層的な展開を本格化させる1930年代中期以降、新たに創立される関連会社の社長ないし会長に有嶋が就任し、相馬が相談役に就任するというパターンが増加する。要するに、20年代までの主要企業によって経営多角化の基盤を形成する段階では、「大明治」関連商品の販売を一手に扱うことになった明治商店を有嶋に任せ、マネジメント担当＝相馬、マーケティング担当＝有嶋という明確な分業体制をとり、重層的多角化が本格化する30年代中期以降の段階では、外地を中心とした傍系関連会社の経営を有嶋に任せるといった新たな分業体制を確立する。そして、相馬が相談役として明治製糖の経営最前線から退く42年以降、明治製糖、明治製菓、明治乳業、明治商店といった中核企業の会長にも有嶋が就任する。「大明治」の最高経営者としてポスト相馬の穴を埋めることのできる経営者は、やはり有嶋をおいて他には存在しなかったのである。このこともまた、首尾一貫して相馬と有嶋の絶妙のパートナーシップなくしては、「大明治」の多

の事業展開もあり得なかったことを如実に物語っている。以上から明らか
なように、明治製糖の多角的事業展開を可能にした主体的条件とは、相馬
と有嶋の表裏一体となったベストパートナーシップであったと言えよう。

以上より、「大明治」の多角的事業展開の道のりは、相馬と有嶋2人の

表9 相馬半治の「大明治」関連会社における創立時を中心とした役職

	関連会社の動向	役 職
1906年12月	明治製糖の創立	専務取締役
1915年7月	明治製糖	取締役社長
1916年12月	大正製菓の創立	取締役
1917年1月	東京菓子が大正製菓と合併	取締役
1918年9月	スマトラ興業の創立	取締役社長
1920年11月	明治商店の創立	相談役
1924年4月	明治製糖が十勝開墾を買収	取締役
9月	東京菓子を明治製菓に改称	取締役会長
1926年11月	河西鉄道の創立	取締役社長
1927年8月	新明治製糖の創立、明治製糖と合併	取締役社長
1935年7月	樺太製糖の創立	相談役
11月	極東煉乳の統制	相談役
1936年2月	明治製糖	社長復帰
1937年6月	昭和護謨の創立	取締役会長
1938年8月	満州明治牛乳社の創立	相談役
10月	山越鉄工場	相談役
1939年5月	満州明治製菓の創立	取締役会長
1940年2月	明華産業（上海明治産業）の創立	相談役
12月	極東煉乳が明治乳業に改称	取締役会長
1941年4月	東満植産	取締役会長
10月	明治製糖	取締役会長
1942年4月	明治乳業	相談役
4月	満州明治産業	相談役（取締役会長辞任）
4月	明治製菓	相談役（取締役会長辞任）
12月	明治製菓	相談役辞任
1943年4月	明治製糖	相談役（取締役会長辞任）
1944年4月	明治製菓	相談役

（注） 出所における月の誤りは修正した。

（出所） 相馬 [1956] 所収の「年譜」301-314ページより作成。

表10 有島健助の「大明治」関連会社における創立時を中心とした役職

	関連会社の動向	役 職
1912年 8月	明治製糖	取締役
1915年 7月	明治製糖	専務取締役*
1916年12月	大正製菓の創立	取締役*
1917年 1月	東京菓子が大正製菓と合併	取締役*
4月	房総練乳	専務取締役
1918年 9月	スマトラ興業の創立	専務取締役*
1919年 5月	明治製菓	専務取締役
1920年11月	明治商店の創立	取締役社長*
1922年12月	東京菓子	取締役社長
1923年12月	東京菓子	専務取締役(取締役社長辞任)
1935年 7月	樺太製糖の創立	取締役*
10月	満州製糖	取締役*
11月	極東煉乳の統制	取締役社長*
1936年 2月	明治製糖	取締役副社長*
10月	明治製菓	取締役社長
1937年 6月	昭和護謨の創立	取締役副社長*
1938年11月	満州明治牛乳の創立	取締役会長*
1939年 4月	樺太製糖	監査役(取締役辞任)
5月	満州明治製菓の創立	取締役社長*
1940年 3月	満州明治乳業の創立	取締役会長
12月	極東煉乳が明治乳業に改称	取締役社長*
1941年 4月	東京合同市乳	取締役社長
4月	東満殖産	取締役社長*
10月	明治製糖	取締役社長*
1942年 4月	明治製菓	取締役会長*
4月	明治商店	取締役会長
4月	明治乳業	取締役会長*
4月	満州明治製菓	取締役社長
8月	朝鮮明治牛乳	取締役会長
1943年 4月	明治製糖	取締役会長*
4月	華北明治産業の創立	取締役会長
10月	満州明治産業	取締役会長
1944年 4月	昭和護謨	取締役(取締役社長辞任)
1945年 4月	明治商事	取締役
10月	明治製糖	直談役(取締役辞任)
10月	満州明治産業	監査役(取締役辞任)

(注) *は相馬と同時に役職変動があったもの。なお、出所における月の誤りは修正した。

(出所) 故有嶋健助翁追悼記念出版委員会編 [1959] 所収の「年譜」230-242ページより作成。

表11 明治製菓における大株主の推移

	明治製糖		相馬半治		有嶋健助		総株数	
	(株)	(%)	(株)	(%)	(株)	(%)	(株)	(%)
1922	43,956	73.3	1,200	2.0	600	1.0	60,000	100.0
1923	43,856	73.1	1,230	2.1	902	1.5	60,000	100.0
1924	86,642	86.6	2,000	2.0	1,500	1.5	100,000	100.0
1926	86,792	86.8	2,050	2.1	1,500	1.5	100,000	100.0
1927	86,592	86.6	2,050	2.1	1,500	1.5	100,000	100.0
1928	87,162	87.2	2,090	2.1	1,500	1.5	100,000	100.0
1929	87,162	87.2	2,225	2.2	1,500	1.5	100,000	100.0
1930	87,001	87.0	2,225	2.2	1,500	1.5	100,000	100.0
1931	86,906	86.9	2,270	2.3	1,500	1.5	100,000	100.0
1932	80,899	80.9	2,270	2.3	1,500	1.5	100,000	100.0
1933	91,851	76.5	2,958	2.5	1,850	1.5	120,000	100.0
1934	92,450	77.0	2,958	2.5	1,900	1.6	120,000	100.0
1935	92,020	76.7	2,958	2.5	1,900	1.6	120,000	100.0
1936	140,646	70.3	4,720	2.4	3,500	1.8	200,000	100.0
1937	140,636	70.3	4,720	2.4	3,500	1.8	200,000	100.0
1938	140,536	70.3	4,720	2.4	3,500	1.8	200,000	100.0
1939	154,802	70.4	4,700	2.1	3,571	1.6	220,000	100.0
1940	139,320	63.3	5,500	2.5	4,000	1.8	220,000	100.0
1941	139,420	63.4	5,500	2.5	4,000	1.8	220,000	100.0
1942	139,420	63.4	5,500	2.5	4,000	1.8	220,000	100.0
1943	139,420	63.4	5,500	2.5	4,000	1.8	220,000	100.0

(注) 本表は、9月期の株数にもとづいて作成されているが、1922年は5月期、27年は3月期の株数を掲げている。なお、25年の「株主名簿」は入手できなかった。

(出所) 明治製菓『営業報告書』添付の「株主名簿」各期版、大坂屋商店 [1925-42]、証券引受会社 [1943] [1944] より作成。

経営者のキャリアと軌を一にしていた。そこで、「大明治」の重層的発展の中核を担った明治製糖による明治製菓への統制がいかに行われていたのかについて、明治製菓の大株主の推移を示した表11に確認しておきたい。

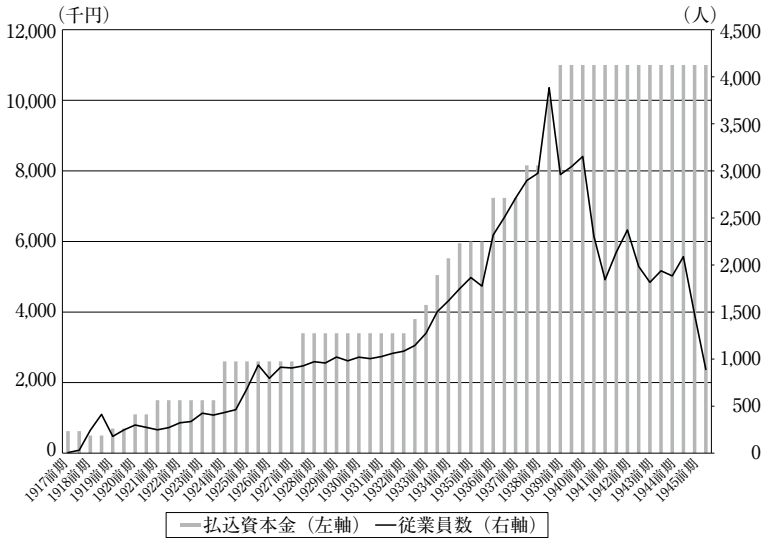
まず注目したいのは、増資にともなう株主割合の変化についてである。1933年と36年の合併による資本増加にともなって（表7参照）、明治製菓の筆頭株主である明治製糖の割合が段階的に減少する一方で、40年の東京合

同市乳への現物出資によって資本金が減少しても、明治製糖所有割合の減少傾向は変わることはなかった。ただし、ここで注意を要するのは、23年の73.1%という割合を下回るのは36年の合併段階であり、むしろ24年から35年までの割合が高かった点である。なかでも注目すべきは、24年から31年までの87%前後のきわめて高い所有割合を維持している期間であり、定款改正でも重要となった24年の社名変更にもなう増資に際し、明治製糖の株式所有割合が73.1%から86.6%へと急増し、31年まで高い割合を維持し続けたという点にこそ着目すべきであろう。相馬と有嶋の所有株をもあわせると、実に90%以上の株式を親会社である明治製糖関係で占めていたことになり、「大明治」傘下企業の所有面における明治製糖の地位の大きさをうかがい知ることができる⁵⁸⁾。

最後に、明治製菓の払込資本金と従業員数の推移を示した図8に検討を加えることで、「大明治」傘下の中核企業であった明治製菓発展のプロセスをいま一度ふり返っておくことにしよう。払込資本金の動向には、資本金の増加とは違い事業の段階的な拡張の経緯が示されていることから、払込資本金に変動のあった年を順次検討することで、同社の事業発展を確認しておきたい。1918年前期(資本償却のため減資)、19年前期(工場の拡張資金)、20年前期(横浜工場の買収資金)、21年前期(房総煉乳の合併)と基本的に事業施設の拡充に向け増加傾向にあったが、その後社名変更に際して大きな動きが見られる。24年前期の増資第1回払込の前提として関東大震災による損失補填のための減資(150万円から100万円へ)がなされるとともに、以

58) なお、1933年の大日本製乳との合併を待たずして、前年の32年に80.9%へと大きく割合を減少させているが、この年に古谷辰四郎(3,930株)と今井商店(1,340株)が明治製糖の減少と相呼応するかのようにならに大株主として参入している(明治製菓『第三十二期営業報告書』添付の「株主名簿」13ページ)。

図8 明治製菓の払込資本金と従業員数の推移



(出所) 明治製菓 [1968] 292-293ページ。

後5回にわたる払込が行われ、これら計6回にわたる増資にともなう払込は、明治製菓の事業基盤を確立するうえで不可欠なものとなった。5回の払込とは、27年後期（川崎工場の増設資金）、32年後期（製乳工場の増設資金）、33年前期（横浜工場の新設資金、川崎工場の増設資金）、34年前期（川崎工場の増設資金）、35年前期（奉天工場の新設資金、函館菓子の統制資金）である。また、33年後期、36年前期および39年前期の払込資本金の増加が合併にともなうものであることは、表7においてすでに確認したところである。

一方、図3の当期純利益にいま一度目を転じてみると、明治製菓の経営がなかなか安定しなかったことは、売上高の伸びが純利益に反映されていない点にあらわれている。1923年後期における純利益の大幅なマイナスは関東大震災によるものであるが、その後増資によって経営を建て直し、社名変更とともに再スタートを切ったにもかかわらず、純利益は芳しくない

かった。なかでも注目すべきは、売上高が当期利益金へと反映されていない25年から27年にかけての期間である⁵⁹⁾。明治製菓への社名変更は、設備面での事業基盤を確立するのみならず、事業体制そのものを拡充させるためであったことは、25年の前期と後期における従業員数の急増を見れば明らかである（図8参照）。25年の1年で従業員を倍増させるという人件費コストの急激な上昇、それに追い討ちをかけたのが、25年4月の川崎工場と並ぶ大久保工場の半焼というアクシデントの発生であった。

逆の見方をするならば、こうした主要工場の半焼といった事態にあって、従業員数を倍増させた理由とは何であったのであろうか。それは、大正期末以降のチョコレート需要の拡大というマクロの経営環境の変化にあった。需要拡大というまたとないビジネスチャンスが到来しているにもかかわらず、その拠点である大久保工場が打撃を受けるに至ったことは、単に生産能力が低下するという域にとどまるものではなく、ビジネスチャンスの獲得に失敗することで、逆に獲得に成功したライバル企業に競争優位をもたらすという二重の制約条件をこうむる危険にさらされたのである。ビジネスチャンスと二重の制約条件とではその差はあまりに大きいため、かねてより計画中であった近代的製菓工場の建設を早め、火災のわずか2カ月後の1925年9月には第一次工事に着手したのであった。同年9月には大規模工場を川崎工場に隣接するという迅速な対応は、昼夜兼行の復旧作業により半月で大久保工場の製造を再開した対応の迅速さとともに、チョコレート需要の拡大という絶好のビジネスチャンスを獲得することを可能としたのであった。二重の制約条件とビジネスチャンス、いずれの経営環境に至ってもおかしくない状況にあって、創造的適応の名にふさわし

59) 図3において当期利益金が低迷していた1925年前期から27年後期にかけて、売上高（千円）は1,658→2,324→2,616→3,105→2,701→3,664という具合に拡大傾向を示しつつあった（明治製菓編 [1968] 292-293ページ）。

いこの意思決定は明治製菓の将来を左右するまさに分水嶺となったのである。

だからこそ、好調な売上高とは対照的な当期純利益の低迷という事態を覚悟しつつも、従業員を倍増させ需要拡大の追い風に見あうだけの生産体制を整えたのであった。要するに、1928年前期までの社名変更をしてまもない期間とは、社業発展のための礎を築くためのいわば我慢の時期だった。そうしたなか、乳業への本格的進出を図るべく27年10月、両国製乳工場を新設するのであり、明治製菓に復活の兆しが見られるのは28年のこととなる。文字通り経営が軌道に乗るのは、製乳工場の増設（32年後期）、横浜工場新設・川崎工場増設（33年前期）、大日本乳製品との合併（33年後期）、川崎工場増設（34年前期）といった払込資本金の増加が矢継ぎ早になされていった33年前後する段階だった。これ以降、売上高の増加傾向に相呼応するかのようには当期純利益も順調な伸びを示し、配当率も43年前期まで8%を維持し続けるとともに（図3参照）、従業員数も著しい増加傾向を示す（図8参照）。

押すに押されぬ「大明治」の多角的事業展開の中核企業へと明治製菓は成長していったわけで、「大明治」のお荷物的存在と言われたかつての面影はもはやなかった。そして、その成長を可能としたものとは、制約条件を次なる飛躍のためのビジネスチャンスへと読み替え、創造的適応を現実のものとしていった相馬と有嶋による企業者活動の革新性に他ならなかったのである。

む す び

「大明治」の多角的事業展開を可能にした相馬半治と有嶋健助の企業者活動は、革新の名に値するものであったのか。そして、その企業者活動は明治製糖に後発企業効果をもたらすまでの創造的適応に値するものであ

表12 革新的企業者活動から見た明治製糖の企業者史

		ビジネスチャンスの獲得	制約条件の克服	制約条件のビジネスチャンス化 =創造的適応	
1906年	12月			台湾分蜜糖業の不安定要因(暴風雨, 国際価格との連動)	◎
				台湾製糖業界の後発企業	◎
1910年代前半			中部以北の原料採取区域と特殊地理環境	○	
1920年代前半		チョコレート需要の増加	◎		
1920年頃		糖業黄金期の到来	○		
1920年	11月			財界動揺により増田商店・増田貿易が整理状態に	◎
1923年	9月			関東大震災	◎
1927年	9月	南靖・烏樹林の事業継承	◎		
1930年代初頭			不安定な国際ゴム相場とアメリカ経済状況の影響	○	
1932年	4月		明糖事件により相馬半治拘留	○	
1937年				農事方面の脆弱性	◎
1943年	6月	台東製糖の合併	○		

(出所) 筆者作成。

たのであろうか。以上の問いに答えるべく、明治製糖の企業経営の歴史を2人の経営者を軸に総括しておきたい。

まず、「大明治」の多角的事業を展開した相馬と有嶋は革新的企業者活動の担い手と言えるのかという点である。そこで、明治製糖、明治製菓、スマトラ興業をめぐる企業者活動のうち、なかでも注目すべき事例について、革新的企業者活動の視点から明治製糖の企業史を整理した表12によって、いま一度ふり返ってみることにしよう。ここで特に注目したい革新的企業者活動とは、ビジネスチャンスの獲得に成功したり、制約条件を克服したりといったレベルもさることながら、マイナスの制約条件をプラスのビジネスチャンスへと転化した創造的適応をめぐる戦略的意思決定とそれにもとづく企業者活動である。

創造的適応という最も高いレベルの革新的企業者活動を念頭に置くと

き、そもそも明治製糖の創立そのものが創造的適応に値することに気づく。国際価格変動と自然災害という二重の制約条件を経営環境として共有していた台湾製糖業界にあって、相馬の考える「平均保険ノ策」とは、まさかのための「保険」として社内留保を蓄積していくといった保守的な理解ではなく、明治製糖グループ全体として多角的な事業展開を推進していくという革新的なビジョンであった。事実、相馬の多角的経営方針は、明治製糖を核とした「大明治」と称されるまでの多角的事業展開を可能としたのである。また、同社最大のアキレス腱であった農事方面の脆弱性を、「現状維持は退歩なり」のスローガンとその実践によってみごとに克服していったことは、明治製糖における制約条件のビジネスチャンス化と位置づけるに値する企業者活動であった。

明治製菓に目を転じるとき、制約条件をビジネスチャンスへと転化した2つの事例が想起される。その1つが、関東大震災という予期せぬ制約条件の到来に対し、新生明治製菓として生まれ変わるビジネスチャンスとポジティブに理解し、役職改正と増資をセットで実施していった社名変更に向けた革新的な企業者活動である。いま1つは、大久保工場半焼という重大な制約条件に対して、昼夜兼行の復旧作業によって半月で製造を再開しつつ、本格的なチョコレート増産体制の基盤を支える川崎工場の増設工事を前倒して実行した消費者ニーズへの柔軟な対応である。

一方、ビジネスチャンスの獲得や制約条件の克服といった革新的企業者活動は確認できたのであろうか。まずは、ビジネスチャンスの獲得について表12に確認していくと、1920年代前半のチョコレート需要の拡大に対しては、先述した関東大震災への川崎工場の増設という対応が、震災という制約条件への対応のみならず、需要拡大というビジネスチャンスへの対応を併せ持つものであり、大きく売り上げを伸ばしていった点で◎。また、近代製糖業界全体に到来した糖業黄金期というビジネスチャンスをめぐっ

では、「大明治」全体の重層的な多角化を発展させる財政的基盤を強化できたという点で明治製糖にとっても大きな意味を有していた。なかでも、ときを同じくして日本を襲った財界動揺のなかで増田商店と増田貿易が整理状況に陥ったことは、安定的な販売網を失うという最大の制約条件の到来を意味していたが、逆転の発想によって「大明治」を支える自社販売網構築のチャンスと前向きに理解し、20年11月に明治商店を創立するという制約条件のビジネスチャンス化を可能とした前提もまた、糖業黄金期による財政的な余裕に見出されるのである。

明治製糖に大いなる飛躍をもたらしたという点で、ビジネスチャンスの獲得において最も注目すべきは、東洋製糖合併によって傘下に収めた南靖・烏樹林という魅力ある工場を、同社が抱える負債を返済すべく大日本製糖が売却するに至ったことが、明治製糖にはビジネスチャンスとして作用し、原料採取区域を隣接する明治製糖が同チャンスを獲得したのであった。当時は珍しかった耕地白糖設備と広大な採取区域を有する両工場買収の意義はきわめて大きく、分蜜糖生産シェアでトップの台湾製糖に大きくキャッチアップできる飛躍をもたらしたのであった（図1参照）。なお、第3次業界再編期の1943年6月、台東製糖を合併することで四大製糖の一翼を維持した局面もビジネスチャンスの獲得に成功したと言えよう。

最後に、制約条件の克服というレベルの革新的企業者活動を表12に見ていくと、後発製糖会社として台湾進出を果たした結果、明治製糖に許された原料採取区域は中部以北の米糖相剋状況が厳しいものばかりであったが、様々な形での甘蔗栽培奨励策によって対応することでこの制約条件を克服していく⁶⁰⁾。その一方で、多くの制約条件をビジネスチャンス化していった結果、単なる克服のレベルが少ないことにも気づく。こうした限ら

60) 明治製糖の甘蔗栽培奨励策に関しては、久保 [2014ab] に詳しいので参照されたい。

れた事例としては、1933年に明治護謨工業を有嶋社長のもと立ち上げ、明治商店の一手依託販売に支えられつつゴム製品の製造にも着手した局面を指摘できよう。スマトラ興業をめぐる、不安定な国際ゴム相場とアメリカの経済状況の影響という二重の制約条件に翻弄される形となった30年代初頭の業績不振に際し、相馬はゴム栽培への集中がそもその原因であり、原料からゴム製品への一貫生産体制を整えるべきであると考えたのであった⁶¹⁾。また、明糖事件の嫌疑をかけられた相馬が拘留され社長の座を離れることになるが、有嶋を中心とした経営陣がその穴を埋めることで克服する。明治製糖のさらなる発展は相馬が社長として復帰する37年以降のこととなることから、これまた制約条件の克服に含まれよう。

相馬と有嶋が担い手となった「大明治」各社を舞台とした革新的な企業者活動は、重層的な多角的事業展開を実現するレベルにとどまることなく、親会社である明治製糖に後発企業効果を発揮させるまでのレベルの革新でもあったと結論づけることができるのであろうか。すでに図1によって確認したように、明治製糖はパイオニア台湾製糖を猛追したという意味で後発企業効果を発揮したことは事実である。また、「大明治」に重層的な多角化を実現させた相馬と有嶋の企業者活動が革新の名に値するものであったこともすでに述べたところである。要は、両者の絶妙なパートナーシップによって展開された経営多角化、分蜜糖生産シェアという近代製糖業における明治製糖のポジショニングの飛躍的向上、これら2つの因果関係を実証することが最後に求められているのである。

そこで、耕地白糖を軸に増産傾向を示した分蜜糖生産について（図5・図6参照）、和蘭標本色相にもとづく種類別分蜜糖生産を整理した表13によって確認することから始めよう。同表の18号未満が1937年以降22号未満

61) 他の多角化事業との比較でゴム事業の業績が順調とは言えないことから、この意思決定は制約条件の克服にとどめることとした。

表13 台湾における種類別分蜜糖生産高の推移

	同18号未満 (①)		同22号未満 (②)		粗糖 (①+②)		同22号以上		合 計 (千担)
	(千担)	(%)	(千担)	(%)	(千担)	(%)	(千担)	(%)	
1927	2,707	40.3	205	3.1	2,912	43.4	963	14.4	6,709
1928	5,544	58.2	2,072	21.7	7,616	79.9	1,111	11.7	9,529
1929	4,879	37.6	5,326	41.1	10,205	78.7	1,503	11.6	12,966
1930	5,470	41.1	5,206	39.1	10,676	80.2	1,533	11.5	13,305
1931	6,066	46.2	3,852	29.4	9,918	75.6	1,663	12.7	13,118
1932	6,995	42.9	5,092	31.3	12,087	74.2	2,065	12.7	16,288
1933	5,213	50.7	1,941	18.9	7,154	69.6	1,562	15.2	10,281
1934	4,502	42.6	3,082	29.1	7,584	71.7	1,581	15.0	10,574
1935	6,354	40.4	4,598	29.3	10,952	69.7	2,500	15.9	15,711
1936	6,335	43.2	3,305	22.5	9,640	65.7	2,745	18.7	14,676
1937			11,096	67.4	11,096	67.4	2,987	18.2	16,456
1938	22号未満に統合		10,142	63.0	10,142	63.0	3,456	21.5	16,108
1939			14,278	62.4	14,278	62.4	5,285	23.1	22,895

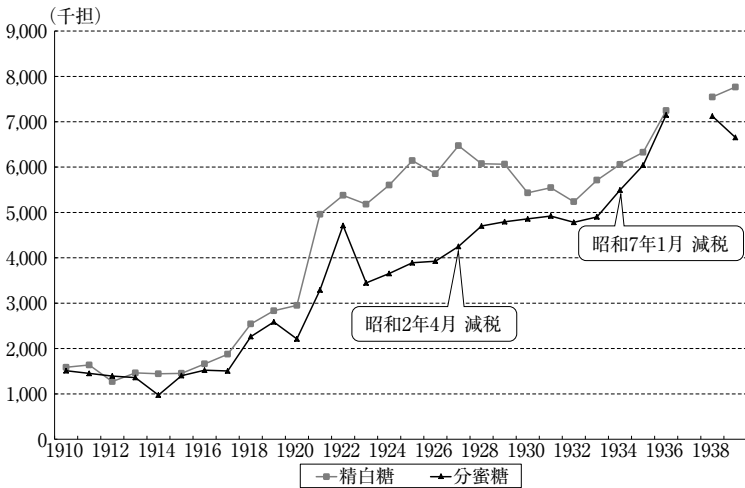
(出所) 台湾総督府『第二十九台湾糖業統計』78-79ページより作成。

に統合されることに象徴されるように、和蘭標本色相による統計区分は消費税や関税の改正ごとに変更を余儀なくされるのではあるが、同表に掲げられている22号以上が耕地白糖、22号未満と18号未満が粗糖（耕地白糖を除く分蜜糖）にそれぞれ当たり、同表には掲げられていない11号未満が含蜜糖である。同表から耕地白糖の生産量・割合ともに30年代に入って拡大していることは確かであるが、ここであえて確認しておきたいのは、22号未満と18号未満を合計した粗糖生産高も変動こそあるものの増加傾向にある点である。30年代の分蜜糖増産傾向は、耕地白糖に牽引されつつも分蜜糖全体が拡大していくことによって実現した結果に他ならなかったことをまずは押さえておきたい。

では、分蜜糖をめぐる消費動向はいかなる傾向を示していたのであろうか。同じく和蘭標本色相にもとづいて種類別に算出した消費動向を示したのが図9であり、和蘭標本色相の区分は表13と同じである⁶²⁾。図9の消費動向を見て気づくのは、30年代に入ってから耕地白糖の拡大とともに、

62) 図9における精白糖には『台湾糖業統計』の分類上の限界から精製糖の消費量が含まれているが、表13で示した四大製糖各社の耕地白糖生産の推移か

図9 内地における種類別砂糖消費動向



(注) 1937年については、精白糖と分蜜糖を合計したデータしか存在しないため、別々の数値は不明である。

(出所) 台湾総督府『第二十九台湾糖業統計』161ページより作成。

それを上回る割合で耕地白糖を除く分蜜糖，すなわち粗糖の消費も伸びている点であり，表13で見た粗糖の増産傾向が消費動向を受けたものであった点である。

消費動向をより踏み込んで検討していくと，1932年の消費税減税を受けた粗糖の消費拡大の大部分は直接消費糖であり，その直消糖には菓子や飲料用向けの消費も含まれていた点に注目したい。将来的な砂糖消費拡大を目指して創立した明治製菓，その30年代中期以降の増益をもたらした菓子市場の活性化が（図3参照），内地における分蜜糖消費を牽引するいま1つの柱となっていたのである。すなわち，22号以上の精白糖と伍するレベルに到達するに至った粗糖の消費拡大の背景には，明治製菓をはじめとする

ら見て，少なくとも1932年以降の精白糖消費の伸びは耕地白糖が牽引していったと考えられる。

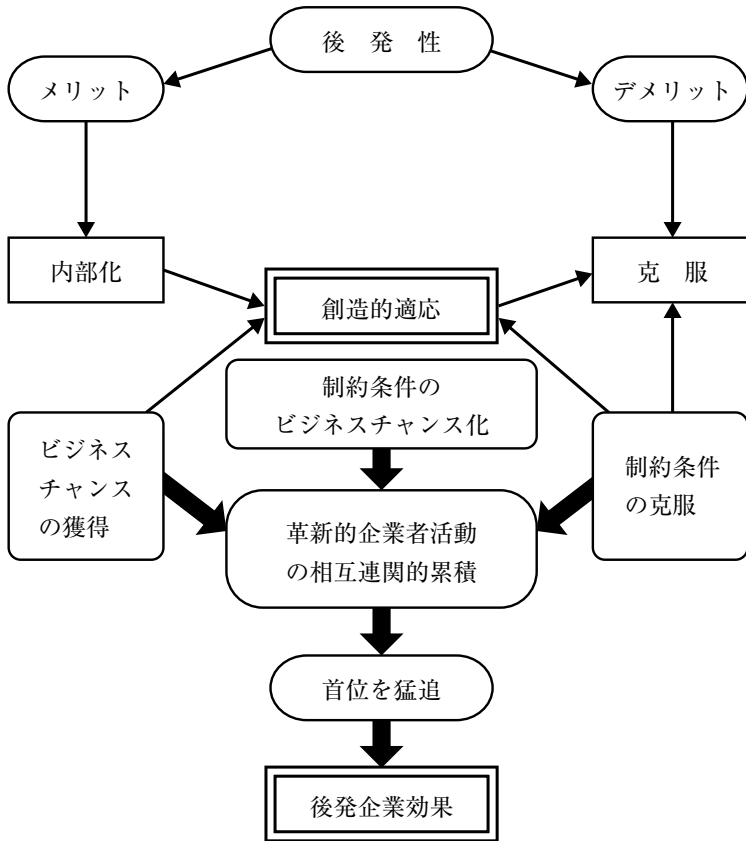
砂糖関連産業の活性化が横たわっていたのであり、本業である明治製糖の分蜜糖生産を拡大させる主たる要因の1つに、子会社である明治製菓による砂糖関連産業の発展があったことを表13と図9の需給動向は示しているのである。

以上をもって、「大明治」傘下の中核子会社である明治製菓の発展が親会社明治製糖の後発企業効果の発揮へと大きく貢献したことが明らかとなったわけであるが、最後に、明治製糖が後発企業効果を実現していくプロセスを後発企業ゆえのメリット・デメリットという観点から振り返ることにしよう。図10は同社の後発企業効果に至るプロセスを革新的企業者活動の相互連関に着目しつつ整理したものであり、同図を見ながら以下検討を加えていきたい。

まず、後発性のメリットとしては、台湾総督府の糖業振興策が確立していたこと、それに関連して原料採取区域制度などの法的整備が確立していたこと、先発企業台湾製糖が築いたノウハウを前提とすることができたこと等が存在した。一方、後発性のデメリットとしては、台湾総督府による資金援助、広大で廉価な社有地購入や最も有利な原料採取区域の獲得といったパイオニア台湾製糖のようなメリットを享受できなかった点とともに、先発企業の存在という最大の制約条件が存在した。すなわち、パイオニア企業ゆえの特権をもって企業経営をスタートさせた台湾製糖が、先発企業として圧倒的な競争優位を維持していたことは（図1参照）、後発明治製糖にとってこのうえない制約条件となったのである。

しかし、明治製糖は後発企業のデメリットを撥ね除け、台湾製糖を猛追していく。後発企業ゆえのメリットを内部化することでビジネスチャンスを獲得し、先見的な経営多角化、なかでも将来の消費拡大までも視野に入れて創立した明治製菓の重層的な事業展開によって、1930年代中期以降の分蜜糖の消費拡大傾向を耕地白糖重視の戦略とともに現実のものとして

図10 明治製糖における革新的企業者活動の相互連関的累積



(出所) 筆者作成。

いったのである。明治製糖にとって最大の制約条件であった先発台湾製糖に対しても重層的な経営多角化をもって差別化を図りつつ、自社のアキレス腱であった農事面を中心とする本業の立ち後れを認識し対応することによって、砂糖関連産業へも波及するコスト高克服に向けた質的増産を実現し、さらなる飛躍のためのビジネスチャンスへと転化していったのであった。

後発性のメリットの内部化とデメリットの克服という後発企業効果を發揮するうえで必要とされる2つの条件をクリアしたのも、明治製糖を核とする重層的な多角化を現実のものとしていった相馬半治と有嶋健助による革新的企業者活動をめぐるベストパートナーシップであったことから、同社に後発企業効果をもたらすことのできた相馬と有嶋2人の経営者は、アントレプレナーの名に恥じない表裏一体の経営の担い手であったと結論づけられよう。

参考文献

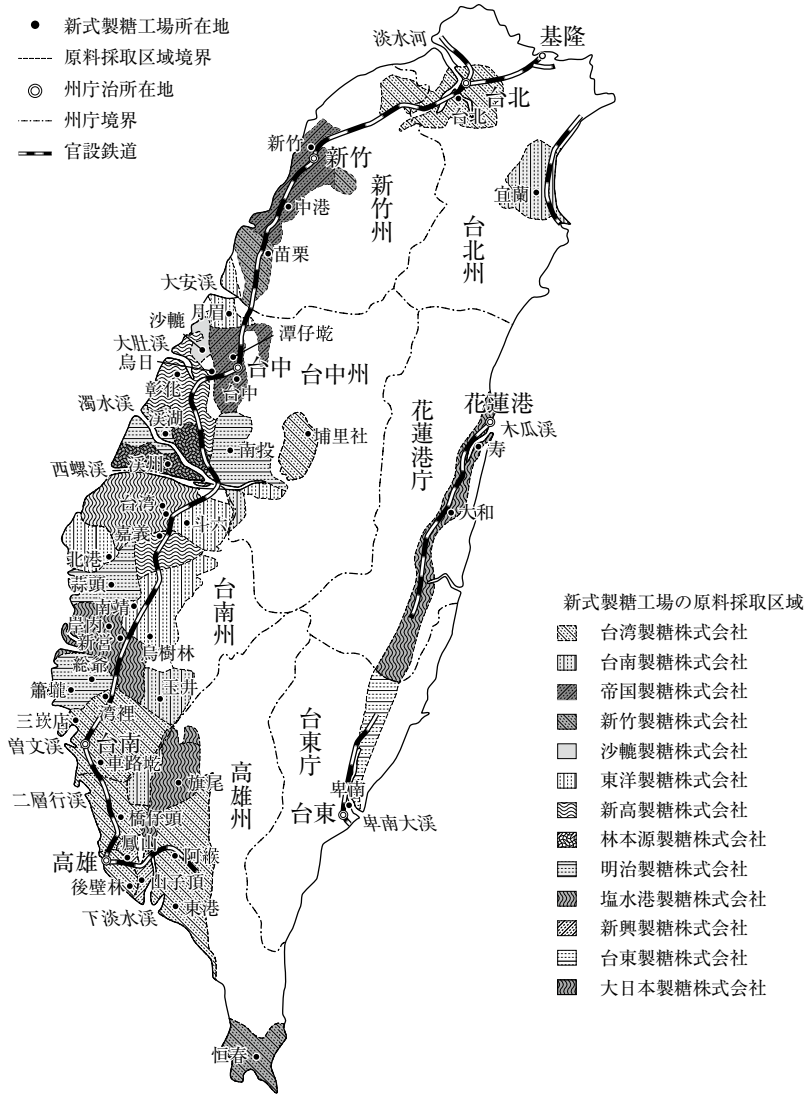
- 伊藤重郎編 [1939] 『台湾製糖株式会社史』。
- 上野雄次郎編 [1936] 『明治製糖株式会社三十年史』。
- 宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎編 [2000] 『日本の企業間競争』有斐閣。
- 大坂屋商店調査部編纂 [1925-42] 『株式会社年鑑』大正14年版-昭和17年版。
- 小川清編 [1937] 『スマトラ興業株式会社二十年史』。
- 小野文英 [1938] 『製糖コンツェルン読本 日本コンツェルン全書 (XV)』春秋社。
- 小野岐・杉野嘉助 [1920] 『気象と蔗作』台南新報社。
- 久保文克 [1996] 「明治製糖株式会社の多角的経営方針—相馬半治のリーダーシップと『後発企業効果』—」中央大学商学研究会『商学論纂』第37巻第3・4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 [1998, 1999ab] 「『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・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『企業研究』第7号所収の「特集：後発性の不利益の克服プロセスをめぐる明と暗」。
- 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『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—」中央大学商学研究会『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『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關係—甘蔗栽培奨励規程に見る甘蔗奨励策の変遷—」中央大学商学研究会『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關係—」中央大学商学研究会『商学論纂』第55巻第3号，第5・6号。
- 故有嶋健助翁追悼記念出版委員会編 [1959] 『使命の感激』。
- 河野信治 [1930] 『日本糖業発達史 [生産編]』丸善。
- 河野信治 [1931a] 『日本糖業発達史 [人物編]』丸善。
- 河野信治 [1931b] 『日本糖業発達史 [消費編]』丸善。
- 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/>)。
- 後藤源司治編 [1936] 『株式会社明治商店十五年史』。
- 材木信治 [1939] 『日本糖業秘史』。
- 相良捨男 [1919] 『経済上より見たる台湾の糖業』。
- 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。
- 社団法人糖業協会（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。
- 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。
- 証券引受会社統制会編 [1943] 『株式会社年鑑』昭和18年版。
- 証券引受会社統制会編 [1944] 『株式会社年報』昭和19年版。
- 昭和護謨株式会社編 [1964] 『稿本 我が社25年の歩み』昭和護謨株式会社。
- 相馬半治 [1929] 『還暦小記』。
- 相馬半治 [1938] 「明治製糖株式会社の成立と大明治の事業精神」。
- 相馬半治 [1939a] 『向上日記』。
- 相馬半治 [1939b] 『古稀小記』。
- 相馬半治 [1956] 『喜寿小記』。
- ダイヤモンド社編 [1938] 「問題会社の検討：糖業」『ダイヤモンド』臨時増刊，第26巻第21号。
- （台湾総督府）「採取区域制度ニ就テ」。
- 台湾総督府 [1925] 「台湾糖業ニ対スル保護奨励制度 大正十四年十一月」。
- 台湾総督府 [1939] 「糖業令施行規則」。

- 台湾総督府殖産局 [1927] 『台湾糖業概観』。
- 台湾総督府殖産局 [1930] 『台湾の糖業』。
- (台湾総督府) 殖産局特産課 [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 [1927] 『糖務関係例規集』。
- 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 『台湾米穀要覧』 各年版。
- 台湾総督府殖産局 (台湾農友会) 『台湾農業年報』 各年版。
- 台湾糖業研究会 [1928a] 「昭和二年の回顧」 『糖業』 昭和3年1月号。
- 台湾糖業研究会 [1928b] 「糖界紛擾の経緯」 『糖業』 昭和3年2月号。
- 台湾総督府米穀局 [1941] 『台湾米穀移出管理関係法規』。
- 拓殖局 [1921] 『台湾糖業政策』。
- 田中重雄 [1936] 『明日の台湾糖業』 得利印刷。
- 東京菓子株式会社 (大日本菓子株式会社改め) [1916] 「東京菓子創立書類 大正五年拾月九日」。
- 東洋経済新報社 [1941] 『東洋経済新報』 1967号。
- 日本経済社産業経済研究部 [1940] 『日本経済』 昭和15年6月号。
- 日本甜菜製糖株式会社 [1919-23] 『株主配布書類綴』 (大正8年から12年42通)。
- 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。
- 日本糖業連合会 [1936] 『三版 製糖会社要覧』。
- 日本砂糖協会 『砂糖年鑑』 各年版。
- 日本砂糖協会 『砂糖経済』 各号。
- 日本糖業調査所 『日本糖業年鑑』 各年版。
- 根岸勉治 [1942] 『南方農業問題』 日本評論社。
- 野依秀市 [1933] 『明糖事件の真相』 実業之世界社。
- 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。
- 樋口弘 [1943] 『本邦糖業史』 味燈書屋。
- 樋口弘編 [1959] 『糖業事典』 内外経済社。
- 松下伝吉編 [1942] 『近代日本経済人大系 第11巻 飲食料工業篇』 中外産業調査会。
- 松本辰雄編 [1936] 『明治製菓株式会社二十年史』。
- 宮川次郎 [1931] 『蔗作奨励読本 全』 台湾糖業研究会。
- 三好右京 [1938] 『相馬半治伝』 東京菓子新聞社。
- 明治社友会 [1970] 『故小川会長・相馬社長追頌記念 全明治各社の沿革と近況 附録久保田富三氏追悼録』。

- 明治製菓株式会社 [1916] 「製菓事業ニ関スル調査書（大正五年拾月式拾五日）」明治製菓 [1958] 所収。
- 明治製菓株式会社編 [1958] 『明治製菓40年小史 1916-1956』。
- 明治製菓株式会社編 [1968] 『明治製菓の歩み 創立から50年』。
- 明治製菓株式会社編 [1975] 『草創期の私たち』。
- 明治製菓株式会社編 [1997] 『明治製菓の歩み 創業から80年 1916-1996』。
- 明治製糖株式会社 [1906a] 「明治製糖株式会社創立事項報告書」。
- 明治製糖株式会社 [1906b] 「明治製糖株式会社創立総会議事速記録 明治三十九年十二月二十九日」。
- 明治製糖株式会社 [1906c] 「明治製糖株式会社創立総会決議録 明治三十九年十二月二十九日」。
- 明治製糖株式会社編 [1921] 『十五年史』。
- 明治製糖株式会社 [1927] 「新明治製糖株式会社事業目論見書」。
- 明治製糖株式会社 [1934] 「久保田富三、菊池桿往復書簡（昭和九年十一月三日、六日、九日）」。
- 明治製糖株式会社 [1936] 『(報第二十九号) 糖業研究報告集 昭和十一年』。
- 明治製糖株式会社他 [1943a] 「明治製糖株式会社第六十七回定時株主総会議事速記録 昭和十八年四月二十八日」。
- 明治製糖株式会社他 [1943b] 『昭和十八年十二月一日現在 職員名簿 明治製糖株式会社、明治製菓株式会社、株式会社明治商店、スマトラ興業株式会社、十勝開墾株式会社、河西鉄道株式会社、明治生乳株式会社、朝日牛乳株式会社、山陽練乳株式会社、明治農事株式会社、明治護謨工業株式会社』。
- 明治製糖株式会社『営業報告書』各期版。
- 明治商事株式会社編 [1957] 『三十五年史』。
- 明治乳業株式会社編 [1969] 『明治乳業50年史』。

参考地図 製糖会社各社の原料採取区域 (1922年末)



(出所) 台湾総督府『台湾糖業統計 大正十一年刊行』所収の「台湾糖業図」をもとに作成。