

# 近代製糖業の経営史的研究

—— 失敗と再生，後発企業効果から見た四大製糖 ——

久 保 文 克

## 目 次

はじめに

- I 四大製糖の革新的企業者活動
- II 失敗と再生，後発企業効果の分析フレームワーク
- III 失敗と再生をめぐる大日本製糖と塩水港製糖の比較
- IV 後発企業効果をめぐる大日本製糖と明治製糖の比較
- V 後発製糖会社における革新的企業者活動の相互連携的累積  
むすび——企業間競争を基調とした近代製糖業界のダイナミズム

## はじめに

日本初の植民地である台湾を舞台として展開した分蜜糖製造業，すなわち近代製糖業に関する研究もいよいよ最終段階を迎えるに至った。当該業に関する一連の研究を総括するに際し<sup>1)</sup>，筆者が別途追究してきた失敗と再生<sup>2)</sup>，及び後発企業効果<sup>3)</sup>という研究テーマが分析視角として重要性を帯

---

1) 近代製糖業の経営史的研究に関する一連の個別研究，すなわち，台湾製糖に関する久保 [2014c]，大日本製糖に関する久保 [2006d] [2007a]，明治製糖に関する久保 [2014d]，塩水港製糖に関する久保 [2012・2013]，以上の考察を踏まえ，失敗と再生，及び後発企業効果という2つの分析視角から総括するのが本論文である。

2) 失敗を当期利益金が赤字転落し無配当に陥った局面，再生を当期利益金が黒字化し復配を実現した局面とそれぞれ概念規定したい。

びることとなった<sup>4)</sup>。近代製糖業は最終的には台湾製糖，大日本製糖，明治製糖，塩水港製糖のいわゆる四大製糖体制へと収斂していったことから，当該産業に関する経営史的研究もメインプレイヤー 4 社を中心に進められてきた。そして，そのうち大日本製糖と塩水港製糖は失敗からの再生を成し遂げた事例，一方，大日本製糖と明治製糖は後発企業がトップ企業台湾製糖を逆転ないしはそれに準ずるキャッチアップを実現した事例とそれぞれなっており，上述した失敗と再生，後発企業効果がメインプレイヤー 3 社に該当していたのである。

なかでも注目すべきは，両テーマに該当しないパイオニア台湾製糖が長期間にわたり競争優位を獲得できたこと，その一方で，失敗と後発企業という二重の制約条件をみごと克服した大日本製糖が台湾製糖を逆転し，トップ企業へと躍り出たことである。なぜなら，これら 2 つの事実は偶然の産物ではなく，失敗と再生，後発企業効果が近代製糖業界の再編を左右する重要な分水嶺となったからに他ならない。要するに，本論文が明らかにしていくポイントとは，激烈な企業間競争を基調としつつ発展していった近代製糖業のダイナミズムが，失敗と再生及び後発企業効果をめぐって

- 
- 3) 後発企業効果とは，後れて市場参入した後発企業がトップ企業を逆転ないしそれに準ずるまでキャッチアップする現象のことで，当該市場を活性化させ拡大させていく効果と概念規定したい。
  - 4) これら 2 つの研究テーマについては，近代製糖業研究と同時進行的に進められてきたとはいえ，当該産業が 2 つのテーマによって総括できるであろうことを念頭に置いたものではおよそなかった。そうした意味では偶然の結果とも言えるが，失敗と再生，後発企業効果の具体的な事例の 1 つとして四大製糖各社を論じつつ，両テーマの分析フレームワークを精緻化していったことも事実であり，単なる偶然とも言い切れない。ここで確認したいこととは，筆者が意識しない暗黙知のレベルで，近代製糖業，失敗と再生，後発企業効果という 3 つの研究は相互に刺激を与えつつ相乗効果を示すに至ったということであり，近代製糖業の経営史的研究の最終段階において，ようやく形式知として自己確認できるまでに 3 テーマは収斂していったということである。

展開していった点、再生と逆転（ないしそれに準ずるキャッチアップ）を現実のものとしたのは、3つのレベルの革新的企業者活動<sup>5)</sup>の相互連携の累積、とりわけ創造的適応であるという点、以上2つの点である。

## I 四大製糖の革新的企業者活動

近代製糖業の経営史的研究を失敗と再生、後発企業効果という2つの分析視角から総括するに先立って、当該業界のメインプレイヤーである四大製糖に関して、革新的企業者活動という視点からまずは比較しておくことにしよう。四大製糖の企業経営の歴史を論じた久保 [2014c] [2006d] [2007a] [2014d] [2012・2013] を3つのレベルの革新的企業者活動によって整理し、四大製糖を2つの側面から比較していく。1つが、3つの革新的企業者活動のうち成功を取めた企業者活動の頻度を比較した表1。いま1つが、近代製糖業界を四大製糖体制へと収斂させていく節目となった3度の業界再編<sup>6)</sup>に着目し、各社が再編期をビジネスチャンスとしていかに活用していったのかを比較した表2である<sup>7)</sup>。両表をもとに、四大製糖の企業者活動の革新性を比較することから始めたい。

まず、革新的企業者活動の頻度を比較した表1に目をやると、ビジネスチャンスの獲得については台湾製糖が7ともっとも多いものの、◎に限定

- 
- 5) 革新的企業者活動には次の3つのレベルが含まれており、もっともレベルの高い③を創造的適応と言い換えることができる。すなわち、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である。
  - 6) 近代製糖業界の3度の業界再編に詳細については、久保編 [2009] 所収第1章を参照されたい。
  - 7) 業界再編に関しては、個々の製糖会社によってビジネスチャンス、制約条件いずれの経営環境の変化として到来するかは異なるが、四大製糖体制へと収斂していったメインプレイヤー4社に限定した場合、制約条件となった会社を合併・吸収していったという点で、ビジネスチャンスとして機能したと考えるのが妥当であろう。

表1 革新的企業者活動をめぐる四大製糖の比較

	台湾製糖	大日本製糖	明治製糖	塩水港製糖
ビジネスチャンスの獲得	7 (3)	4 (3)	4 (2)	4 (3)
制約条件の克服	1 (0)	5 (0)	2 (0)	3 (0)
制約条件のビジネスチャンス化	3 (3)	2 (2)	5 (5)	2 (2)

(注) 各数字は革新的企業者活動の○と◎の合計数、( )内は◎の数を示しており、両者の差は○の数である。

(出所) 久保 [2014c], 久保 [2006d] [2007a], 久保 [2014d], 久保 [2012・2013] より筆者作成。

表2 業界再編をめぐる四大製糖の革新的企業者活動の比較

	台湾製糖	大日本製糖	明治製糖	塩水港製糖
第1次業界再編	◎			○
第2次業界再編	○	◎	◎	○
第3次業界再編	○	◎	○	

(注) 表2～表6の◎と○は、革新的企業者活動のレベルにより区別した。

(出所) 表1に同じ。

すると2～3と4社ほぼ同じ頻度となっている。近代製糖業界のパイオニア企業として誕生した台湾製糖が、「準国策会社」のメリットを享受する形でより多くのビジネスチャンスを獲得していった一方で、創立期を除くビジネスチャンスの到来に対するよりレベルの高い◎の対応に関しては、先発企業台湾製糖の優位性は必ずしも確認できない。その結果が、4社をメインプレイヤーという形で収斂させていくことになるし、台湾製糖を後発製糖会社各社がキャッチアップし、ついには大日本製糖が逆転劇を演じることにも繋がるのであった。

続いて、表1によって制約条件を比較していくと、制約条件の克服については大日本製糖の○が5と際立っており、制約条件のビジネスチャンス化については明治製糖の◎が5と同じく際立った頻度を示している。大日

本製糖に関しては、失敗と後発という二重の制約条件をいかに克服し、ビジネスチャンス化していったかが、長期間トップであり続けた台湾製糖を逆転する要因を解明するうえでの最大のポイントとなるであろうし、一方、明治製糖に関しても、大日本製糖とともに台湾製糖を急激にキャッチアップしつつ、「大明治」の重層的多角化を成功裏に導いたポイントとして、後発企業の制約条件をいかに克服し、ビジネスチャンス化していったのかに見出すことになるのである。そうした意味でも、先発台湾製糖にビジネスチャンスの獲得が目立ち、後発の大日本製糖、明治製糖に制約条件の克服やビジネスチャンス化が目立つという好対照の革新的企業者活動が確認できたことは、後述する後発企業効果を論じるうえでも示唆に富むものと言えよう。

次に、四大製糖各社の革新的企業者活動を3度の業界再編に限定して整理した表2に目を転じていくと、第1次業界再編をビジネスチャンスとして活用できたのは、資本金面、原料調達面、販売面に「準国策会社」の優位性を有しつつ誕生したパイオニア台湾製糖だけであった。言い方を換えるならば、創立時の優位性を糧に近代製糖業界における競争優位を維持していった台湾製糖であったからこそ、原料採取区域を隣接する製糖会社を中心に合併・吸収していくビジネスチャンスとして第1次再編期を位置づけることができたのであり、この時期のさらなる生産基盤の拡充が長期にわたる同社の競争優位の源泉として機能していくことになるのである。なお、塩水港製糖の○は台東拓殖を合併し社名を塩水港製糖拓殖に変更したものであり、東部開拓それ自体は◎であったが、塩水港製糖の分蜜糖生産にとっては特殊地理環境下の原料採取区域であったことから、ここでの評価は○とした次第である。

それとは一転して、後発製糖会社により大きなビジネスチャンスとして作用したのが第2次業界再編期であった。なかでも後発企業の経営に大き

な意味を有するビジネスチャンスの獲得を成功させたのが、トップ台湾製糖を一気にキャッチアップするに至った大日本製糖と明治製糖である。同様に大きな転機となるはずであった塩水港製糖だったが、耕地白糖というコアコンピタンスを有しつつも内地精製糖進出にまで欲張ったため、金融恐慌という経営環境の激変が重なって第2次再編期のせつかくの林本源製糖合併が相殺される形となり、結果として恩恵を被るのは他の3社となったのである。

そして、四大製糖体制へと収斂していく第3次業界再編期をこのうえないビジネスチャンスとして活用したのが、昭和製糖、帝国製糖との大型合併によって一気に業界トップに躍り出た大日本製糖であり、質量ともに台湾製糖や明治製糖の合併とは比較にならない点でもっとも革新性の高いビジネスチャンスの獲得であったと評価することができよう。以上、第1次再編こそ先発の台湾製糖と塩水港製糖に有利に作用したものの、第2次・第3次再編については後発の大日本製糖と明治製糖にむしろ有利に作用した事実は、後に詳述する後発企業効果がなぜ現実のものとなったのかを論じるうえでも重要なポイントとなる。

## II 失敗と再生、後発企業効果の分析フレームワーク

四大製糖体制という形でメインプレイヤー4社へと収斂していった近代製糖業界であったが、その内実は4社のすみ分けといった消極的な寡占状態にあったわけではなく、トップ逆転に象徴される激烈な企業間競争を内包した活発な業界であった。では、個々のプレイヤーの企業経営も順風満帆に推移したのかと言えば、バイオニア台湾製糖を除いては波瀾万丈の歴史そのものだった。失敗と後発という二重の後発性を克服してみごとトップ逆転を果たした大日本製糖、失敗こそ経験しないものの後発性を克服することを余儀なくされた明治製糖、台湾製糖に準ずる先発企業として着実

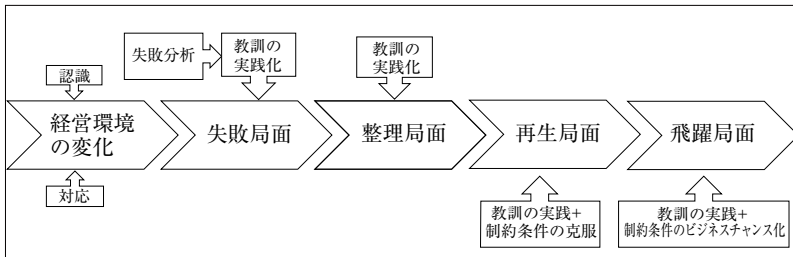
に発展しつつも第2次業界再編期に直面した失敗から再生せざるを得なかった塩水港製糖，といった具合である。

激的な企業間競争を基調としつつも，価格下落に代表される共通利害局面にあっては糖業連合会を舞台に協調を目指した近代製糖業界においては，植民地経営そのものの命運を担って誕生した台湾製糖に対し，失敗と再生ないしは後発企業という十字架を背負わされつつ企業間競争に挑んでいった大日本製糖，明治製糖，塩水港製糖の3社が，失敗ないし後発という制約条件を克服，ビジネスチャンス化していくなかで発展を遂げたのである。すなわち，戦前日本において例外的とも言えるほどの激的な企業間競争とは，偶然にも失敗と再生及び後発企業効果という2つのテーマをもって総括できる革新的企業者活動の歴史に他ならなかったのである。

そこで，ⅢとⅣにおいて失敗と再生，後発企業効果というテーマから比較・検討を加えるに先立って，それぞれの分析フレームワークを図1と図2に確認しておくことにしたい。まずは，図1に整理した失敗と再生の分析フレームワークから検討していくが，その出発点となった先行研究として宇田川・佐々木・四宮編〔2005〕に触れておく必要がある。同研究が失敗分析を中心に提示した新たな分析フレームワークには大きく2つの特徴があった<sup>8)</sup>。まずは，失敗をもたらす過誤を  $\alpha$ ) 経営環境（市場，技術）の変化に対する認識レベル，  $\beta$ ) 同変化に対する対応レベルの2つの過誤に分けて考え，  $\alpha$ ，  $\beta$  いずれの過誤に失敗の要因は見出されるのかを意思決定レベルから論じた。次に，企業の失敗からと再生への歴史的プロセスを，A局面：事前→B局面：経営環境（市場・技術）の変化→C局面：危機（業績悪化・ポジション後退）の発生→D局面：危機の構造（長期）化→E局面：事後対応→F局面：帰結という7つの局面に分けて整理する

8) 宇田川・佐々木・四宮編〔2005〕2-4ページ。

図1 失敗と再生の分析フレームワーク



(出所) 筆者作成。

ことで、失敗に至るプロセスとともに、失敗から再生していく（ないしは、再生することなく危機が長期化する）プロセスを具体的に考察し、企業再生が実現したケースと再生しなかったケースとの分水嶺は何か、という問題関心へのインプリケーションを導き出すことを可能としたのである。

以上2つの特徴を踏まえ、3つの革新的企業者活動との関連で失敗と再生の分析フレームワークを精緻化したものが図1であり、失敗企業が再生から飛躍へと発展していくプロセスに重点を置いて作成し直したものである。失敗局面をめぐる失敗分析を経営環境の変化に対する認識・対応に分けて行う点は先行研究と同じであるが、失敗の教訓化が失敗分析の結果として導き出されているか、その教訓を整理局面以降において実践できているかどうか、先行研究とは異なる本分析フレームワーク最大の独自性であり、この教訓が再生局面や飛躍局面における制約条件の克服や制約条件のビジネスチャンス化の前提として活かされているかどうかが重要となるのである<sup>9)</sup>。なお、ビジネスチャンスの獲得に関しては、失敗企業特有の

9) ビジネスチャンスの獲得に関しては、失敗企業特有のビジネスチャンスを限定することはできず、経営環境の変化を中心に到来するビジネスチャンスを事前に想定することはできないことから、図3にはあえてビジネスチャンスの獲得は含めていない。また、同図における制約条件の克服が再生局面、



ビジネスチャンスを中心に想定することはできないことから、図1にはあえてビジネスチャンスの獲得は含まれていない。また、同図における制約条件の克服が再生局面、制約条件のビジネスチャンス化が飛躍局面という位置づけも、失敗時の業績を超えるまでに飛躍させるというダイナミズムからして、創造的適応の概念規定と相重なる点が多いため暫定的にこのような区分とした<sup>10)</sup>。

次に、後発企業効果の分析フレームワークを図2に確認していきたい。後発企業効果を論じるに際し、ぜひとも押さえておかなければならない先行研究として Lieberman and Montgomery [1988] がある。同研究によれば<sup>11)</sup>、後発企業ゆえの優位性と劣位性について次の7点を指摘している。すなわち、後発企業の優位性 (=先発企業の劣位性) が発生する条件として、1) 後発企業のただ乗り効果 (R&D, インフラ), 2) 不確実性の解消, 3) 技術や消費者ニーズの変化, 4) 先発企業の慣性の4点が、後発企業

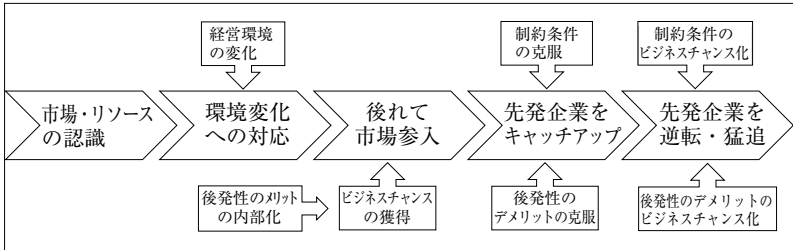
---

制約条件のビジネスチャンス化が飛躍局面という位置づけも、失敗以前の業績以上までに飛躍させるというダイナミズムからして、創造的適応の概念規定と相重なる点が多いためこのように時期を区分したままで、実際の再生から飛躍局面においては、制約条件の克服と制約条件のビジネスチャンス化の順番が逆になる、ないしは同時進行に実践されることも十分想定されることをあらかじめ述べておきたい。なお、制約条件のビジネスチャンス化が先行したり、制約条件の克服と同時進行したりする場合には、再生と飛躍という2つの局面は明確に区分できるものではなく、むしろ連動した局面としてあらわれる可能性が高いと考えられる。

- 10) 実際の再生から飛躍局面においては、制約条件の克服と制約条件のビジネスチャンス化の順番が逆になったり、同時進行に実践されたり、そして、失敗企業に限定されないビジネスチャンスが到来することも十分想定されることをあらかじめ述べておきたい。なお、制約条件のビジネスチャンス化が先行したり、制約条件の克服と同時進行したりする場合には、再生と飛躍という2つの局面は明確に区分できるものではなく、むしろ連動した局面としてあらわれる可能性が高いと考えられる。

11) Lieberman and Montgomery [1988] pp. 41-49.

図2 後発企業効果の分析フレームワーク



(出所) 筆者作成。

の劣位性 (=先発企業の優位性) が生じる条件として、5) 先発企業の技術的リーダーシップ、6) 先発企業による希少資源の先取り、7) 消費者のスイッチングコストの3点が指摘されている。

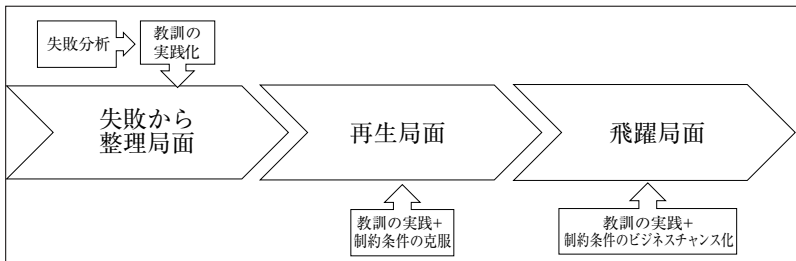
以上7点の後発企業の優位性・劣位性を後発性のメリット・デメリットと読み換え、革新的企業者活動と関連づけて考えるならば、4つの後発性のメリットはビジネスチャンスと、3つの後発性のデメリットは制約条件とそれぞれ理解することができるため、ビジネスチャンスの獲得とは後発性のメリットをいかに内部化できるかを、制約条件の克服とビジネスチャンス化は後発性のデメリットをいかに克服しビジネスチャンス化できるかをそれぞれ意味することになる。そして、先発企業を逆転ないしそれに準ずるレベルまでキャッチアップするためには、こうした後発性のデメリットの内部化をはじめとしたビジネスチャンスを獲得することによって、後発性のデメリットを克服・ビジネスチャンス化することを中心とする制約条件の克服・ビジネスチャンス化が必要となるということである。ここで注意を要するのは、革新的企業者活動が対象とするビジネスチャンスなり制約条件なりが、後発企業ゆえのメリットやデメリットに限られるものではないという点である。すなわち、後発性のメリット・デメリットに加えて、さらなるビジネスチャンスや制約条件へいかに柔軟に対

応していけるかどうか、後発企業効果を現実のものとするためには求められることになる。

そこで、後発企業効果を実現するまでのプロセスを図2に確認しておきたい。後れてでも市場参入を図らんと考える後発企業にとってとりわけ重要となるのが、市場参入以前の準備期間ということになる。市場におけるポジショニングや自社のリソースを見極め、市場参入を果たす価値はあるかどうかを見極めることが重要となるのである。その際、先発企業が着実に市場を拡大させていることは、先述した後発性のメリットを内部化する点でも大きな意味を持つ。そして、市場参入の意思決定を後押しするのが、とりわけ後発企業にビジネスチャンスとして到来することの多い経営環境の変化であり、それまで先発企業に有利に働いていた経営環境が変化することで、後発企業にはチャンス到来となるだけに、その見極めは市場参入に際してもっとも重要なポイントとなろう。続いて、先発企業をキャッチアップし逆転・猛追する局面にあつて重要となるのが、制約条件をいかに克服できるのかという点であり、その克服がビジネスチャンス化の域にまで達したとき、単なる猛追ではなくトップ逆転という劇的な結果をもたらすことになる。

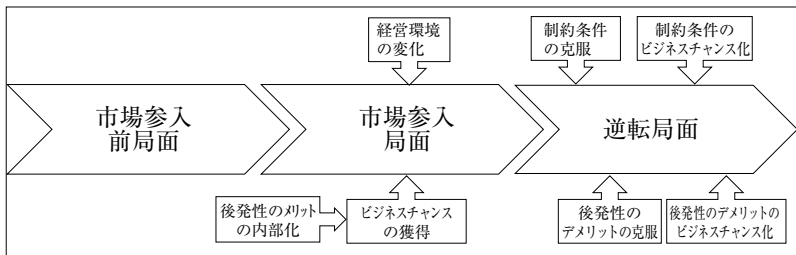
図1と図2の分析フレームワークにもとづき、失敗企業が再生・飛躍を果たすまでのプロセス、及び後発企業が先発企業を猛追・逆転するまでのプロセスを時期区分したものが図3と図4であり、両図の時期区分にあつてどのように革新的企業者活動は影響していくのかを最後に考えてみよう。まずは、再生から飛躍が現実のものとなるまでのプロセスを図3に確認していくと、失敗分析から学んだ教訓をしっかりと認識し、その実践へと歩み出す失敗から整理局面、失敗の教訓を活かしつつ制約条件を克服することで業績を大きく回復させる再生局面、そして、同じく教訓を活かしながら制約条件をビジネスチャンス化することがかつて経験したことのな

図3 失敗と再生の時期区分



(出所) 筆者作成。

図4 後発企業効果の時期区分



(出所) 筆者作成。

い業績を達成する飛躍局面の大きく3つの局面に分けることができる。

一方、後発企業効果を実現するまでのプロセスを図4に確認していくと、後発企業のゴールを先発企業への猛追ないしは逆転ととらえるならば、そこに至るプロセスは大きく3つの局面に分けて考えることができる。すなわち、企業内外の状況を見定め、後れて市場参入を果たすだけの価値があるかどうかを見極める市場参入前の局面、後発企業にとってとりわけ大きなビジネスチャンスとなる経営環境の変化を活用して参入を決断することの多い市場参入の局面、そして、先発企業をキャッチアップし逆転ないし猛追する局面の以上3局面である。これら3局面を革新的企業者活動と関連づけて考えるならば、参入前局面の市場・リソースの認識とは、

後発性のメリット・デメリットを見極めつつ、事前の準備としてメリットの内部化をスタートする必要がある。次に、参入局面では参入のタイミングを見逃さないという点で経営環境の変化に敏感にならなければならないし、後発性のメリットを文字通りのビジネスチャンスとして獲得していかなければならない。そして、キャッチアップ局面では、後発性のデメリットを中心とした制約条件を克服し、ビジネスチャンス化するという革新的企業者活動が大きな意味を持つ。

### Ⅲ 失敗と再生をめぐる大日本製糖と塩水港製糖の比較

失敗と再生、後発企業効果それぞれのテーマをめぐって比較していくが、まずは失敗企業が再生・飛躍を遂げていった大日本製糖と塩水港製糖について、再生・飛躍へのプロセスにおいていかなる革新的企業者活動が成功を取めていったのかを整理したのが表3と表4である。なお、両表は久保 [2006d] [2007a] と久保 [2012・2013] において論じた大日本製糖と塩水港製糖の企業経営の歴史のうち、革新的企業者活動に関して作成したものであり、大日本製糖は後発企業効果も発揮したことから、Ⅳにおいて再び検討の対象となる。

まず両表を比較して気づくのは、第2次業界再編期の1927年に失敗した塩水港製糖の場合、大日本製糖に比べて対象となる時期が限定される分、表4に掲げられた革新的企業者活動の数も5と少ない。それに対し、内地精製糖から台湾分蜜糖へと中核事業を転換した大日本製糖の場合、失敗局面が前者の精製糖時代に到来したことも含め、再生から飛躍へと向かっていく期間が長期に及び、単に失敗企業として再生を果たすレベルにとどまることなく、トップ逆転という劇的な後発企業効果をもたらす飛躍プロセスと重なるという、きわめてダイナミックな歴史を歩んだこととも大いに関係している。その結果が、13という革新的企業者活動の多さにあらわれ

表3 再生・飛躍、後発企業効果に向けた大日本製糖の革新的企業者活動

		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
1900年代後半			⑤精製糖事業が生産過剰状態に ○	⑪台湾分蜜糖業界の後発企業 ◎
1909年	4月		⑥日糖事件による多額の債務 ○	
1910年代				⑫製糖会社各社の精製糖兼業化 ⑬台湾分蜜糖の品質向上 ◎
1910年代後半			⑦内地精製糖業の原料糖が不足 ○	
1920年頃		①糖業黄金期の到来 ○		
1927年	6・7月	②東洋製糖の合併 ◎	⑧鈴木商店の多額の負債 ⑨関東大震災で焼けた東京工場の再建 ○	
	6月以降		⑩中部以北の原料採取区域と特殊地理環境 ○	
1939年	9月	③昭和製糖の合併 ◎		
1940年	10月	④帝国製糖の合併 ◎		

(出所) 筆者作成。

表4 再生・飛躍に向けた塩水港製糖の革新的企業者活動

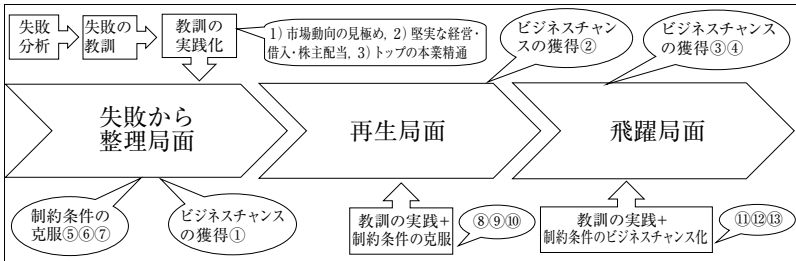
		ビジネスチャンスの獲得	制約条件の克服	制約条件のビジネスチャンス化 = 創造的適応
1920年代後半		①耕地白糖の需要勃興 ◎		
1927年	2月	②林本源製糖の買収 ◎		
	12月			⑤失敗局面を迎え整理会社へ移行 ◎
1929年	11月		④入江海平が社長を辞任 ○	
1937年	11月	③耕地白糖の需要拡大 ◎		

(出所) 筆者作成。

ており、なかでも注目したいのは、制約条件の克服が6と大きな数字を示している点であり、失敗企業、台湾分蜜糖における後発企業という二重の制約条件をみごとにビジネスチャンス化し、飛躍と後発企業効果という二重のダイナミズムを実現とした前提として、二重の初期制約条件ゆえに数々の制約条件をまずは克服するプロセスが不可欠であったということである。

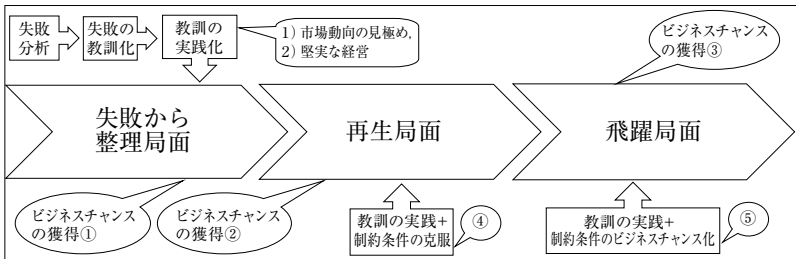
次に、表3と表4の革新的企業者活動を図1で示した再生・飛躍に至る3つの局面に当てはめて作成したものが図5と図6である。失敗企業の再生にとってもっとも重要となる失敗分析にもとづく失敗からの教訓化に着目して大日本製糖と塩水港製糖を比較していくと、久保[2006d][2007a]において指摘した5つの教訓とは、1) 経営環境の変化を中心とした市場動向を冷静に見極めること、2) 企業経営、経営基盤、株主配当いずれにおいても堅実主義を忘れないこと、3) トップマネジメントが本業に精通していること、以上大きく3点にまとめ直すことができる。一方、久保[2012・2013]で言及した塩水港製糖の教訓とは、1) 市場動向を慎重に見

図5 大日本製糖の再生・飛躍までの革新的企業者活動



(出所) 筆者作成。

図6 塩水港製糖の再生・飛躍までの革新的企業者活動



(出所) 筆者作成。

極めること、2) 堅実な企業経営を実践していくことの2点であったわけだが、両社を比較することで興味深いインプリケーションが指摘できることに気づく。すなわち、慎重な市場動向の見極めと堅実な企業経営という共通した2つの教訓は、今日的にも失敗企業にも当てはまるものであり、企業経営を失敗させないための本質とも言い換えることができよう。

引き続き図5と図6について、3つの局面に着目しつつそれぞれの革新的企業者活動を局面ごとに見ていくと、塩水港製糖が失敗から整理局面のビジネスチャンスの獲得に始まり、3つの革新的企業者活動がそれぞれの局面にまんべんなく確認できるのに対し、大日本製糖の場合は失敗から整理局面において制約条件の克服が大きな地位を占めていることがわかる。同社にとっての初期制約条件の大きさを物語るとともに、藤山雷太が短期間で整理段階をクリアできたポイントもこの点に見出すことができる。と同時に、再生局面や飛躍局面においても、ビジネスチャンスの獲得をとまなかつつ制約条件の克服やビジネスチャンス化が複数確認できることは、大日本製糖が再生のレベルにとどまることなく飛躍レベルにまで到達することのできた、言い換えるならば、パイオニア台湾製糖を大逆転する後発企業効果を発揮するまでにみごと発展を遂げることができた要因を、こうした革新的企業者活動の累積に見出すことができるのである。

では、塩水港製糖の革新的企業者活動の数も含め、同社の失敗から再生・飛躍に至るプロセスは大日本製糖より容易であったのであろうか。いや決してそうではない。1つは、後発企業効果を発揮するまでに飛躍を遂げた大日本製糖再生のダイナミズムの大きさにあるが、忘れてはならないのはいま1つの塩水港製糖の特殊事情である。すなわち、近代製糖業界で初めて耕地白糖生産に成功し、精白糖に関しては事実上耕地白糖を中心に事業展開していった塩水港製糖にとって、1930年代に入りライバル各社が競って追随するほどの需要拡大を迎えることになる耕地白糖のパイオニア



企業であったことは、まさに同社のコアコンピタンスとして、再生から飛躍局面において大きな意味を有することになったのである。革新的企業者活動の数こそ少ないものの、耕地白糖を軸とした企業者活動の革新性においては、大日本製糖にも引けをとらないだけのものがあつたのであり、だからこそあれだけ大きな失敗を経験しながらも再生・飛躍へと踏み出すことができたのであつた。そうした意味では、戦略転換後の大日本製糖も含め、自社の強みに集中して事業を展開していくというリソース運用のありようが、とりわけ失敗企業が再生できるかどうかの分水嶺となることも、両社の比較を通して明らかとなつたインプリケーションである。

#### Ⅳ 後発企業効果をめぐる大日本製糖と明治製糖の比較

Ⅳでは大日本製糖と明治製糖の後発企業効果に向けたプロセスを比較し、トップ企業を猛追・逆転するというダイナミズムを考察することにするが、久保〔2014d〕で論じた明治製糖の企業経営の歴史を革新的企業者活動の観点から整理した表5と比較する対象は表3の大日本製糖である。大日本製糖のように失敗局面を経験することのなかつた明治製糖であるが、それゆえに近代製糖業界における企業経営の歴史も長く、後発企業効果に至るプロセスも長いことから、革新的企業者活動の数も12と大日本製糖と伍するものとなっている。そして、すでに指摘したように、制約条件のビジネスチャンス化が5と際立っている点が同社最大の特徴だったわけだが、なかでも大きな制約条件は⑩の販売網の喪失であり、それだけ制約条件のビジネスチャンス化としてもっとも革新性が高かつたのも、明治商店の創立による「大明治」全体を支える自社販売網を構築した点に見出されるのであつた。

次に、図4で提示した後発企業効果をめぐる時期区分に従い、大日本製糖と明治製糖の後発企業効果実現までのプロセスを図示したのが図7と図

表5 後発企業効果に向けた明治製糖の革新的企業者活動

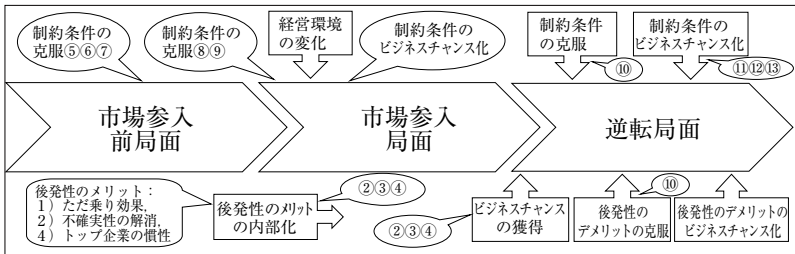
		ビジネスチャンスの獲得	制約条件の克服	制約条件のビジネスチャンス化 = 創造的適応
1906年	12月			⑧台湾分蜜糖業の不安定要因（暴風雨、国際価格との連動）
				⑨台湾分蜜糖業界の後発企業
1910年代前半			⑤中部以北の原料採取区域と特殊地理環境	○
1920年頃		①糖業黄金期の到来	○	
1920年代前半		②チョコレート需要の増加	◎	
1920年	11月			⑩財界動揺により増田商店・増田貿易が整理状態に
1923年	9月			⑪関東大震災
1927年	9月	③南靖・烏樹林の事業継承	◎	
1930年代初頭			⑥不安定な国際ゴム相場とアメリカの経済状況の影響	○
1932年	4月		⑦明糖事件により相馬半治拘留	○
1937年				⑫農事方面の脆弱性
1943年	6月	④台東製糖の合併	○	

（出所）筆者作成。

8である。両図において最初に注目すべきは、後発企業が市場参入に際し重要となる後発性のメリットをいかに内部化できたのかという点である。そこで、両社の後発性のメリットを確認しておくと、前述した1) ただ乗り効果（R&D、インフラ）、2) 不確実性の解消、3) 技術や消費者ニーズの変化、4) 先発企業の慣性という4点のメリットのうち、近代製糖業界における大きな消費者ニーズの変化とは1930年代以降の耕地白糖需要の拡大であり<sup>12)</sup>、大日本製糖と明治製糖が市場参入する段階ではメリットとはなり得なかったことから、3)については両社ともに当てはまらない。しかし、1) 2) 4)に関しては、バイオニア台湾製糖の存在と台湾総督府の近代製糖業振興策の甲斐あって、後発2社が市場参入する際のリスクは回避

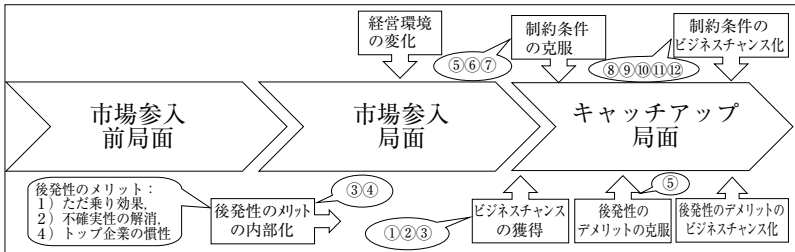
12) 詳しくは、久保〔2014d〕所収の図6を参照されたい。

図7 大日本製糖の後発企業効果までの革新的企業者活動



(出所) 筆者作成。

図8 明治製糖の後発企業効果までの革新的企業者活動



(出所) 筆者作成。

できたという点で1) 2) は享受できたし、業界全体の発展を牽引することを第一義と考えた「準国策会社」台湾製糖の堅実至上主義ゆえに<sup>13)</sup>、大

13) 砂糖関連産業への積極的な多角化に後れをとり、日蘭会商問題や糖業連合会による税制改正陳情をめぐる菓子業界からの不満を機に、ようやく消費者ニーズの重要性を認識し、多角化を本格化させていった台湾製糖の消極的姿勢は、同社の「準国策会社」的性格のマイナス面と指摘できよう。高度な国策への貢献が期待される無水酒精という副業展開をめぐってはきわめて積極的であったこととの対照性を勘案するとき、「準国策会社」的性格が目指す方向性の違いを実感せざるを得ない。すなわち、台湾製糖がパイオニア企業ゆえの優位性を維持できず、首位の座を大日本製糖に明け渡すに至った最大の要因もまた、同社の営利目的にネガティブに作用した「準国策会社」的性格の負の側面に見出すことができるのであり、同性格はまさに諸刃の剣以外

日本製糖の M&A や明治製糖の多角化に見られるような積極的な戦略展開は確認できないことから、4)についても後発製糖会社はメリットとして少なからず享受できたと言えよう。

以上、失敗と再生における教訓化をめぐって大日本製糖と塩水港製糖との間に共通点・相違点双方が存在したのに対し、後発企業ゆえのメリットをめぐっては大日本製糖と明治製糖に共通点だけが見出されたのである。これには、後れて市場参入する際に見極めるべき先発企業は共通していたこと、同じ業界ゆえに経営環境の変化も共有していることが背景には横たわっており、もし違いが見られるとすれば、台湾分蜜糖市場へと参入する時期の違いであろうが、両社が着手するタイミングにさほど大きな違いは見られなかったのである。なお、大日本製糖が内地精製糖から台湾分蜜糖へと戦略の重点を移行するのは1927年の東洋製糖合併をもってであり、もしこの段階で初めて市場参入を果たしたのであれば、後発性のメリットも少なからず異なっていた可能性は大きいですが、実際は精製糖と兼業する形でも失敗局面直前に参入したため、図7と図8のような共通点が際立つ形となった次第である。

一方、後発性のデメリットについても確認しておくとして、5) 技術的リーダーシップ、6) 希少資源の先取り、7) スイッチングコストの3点をすでに指摘したが、台湾製糖が技術的リーダーシップを囲い込むことなく業界全体の発展のために開放する戦略をとったことから5)は当てはまらない。次に、希少資源としては原料甘蔗を収穫するための原料採取区域が考えられ(巻末参考地図参照)<sup>14)</sup>、たしかにパイオニア台湾製糖の優位性とし

---

の何ものでもなかった。なお、台湾製糖の「華国策会社」的性格に関しては、久保 [1997] と久保 [2014c] に詳しいので参照されたい。

14) 全土の3分の2を山地で占められた台湾においては、甘蔗を栽培する田畑面積が限定的あるうえに、原料採取区域という形で各製糖工場に割り当てら

て、甘蔗栽培にもっとも有利な南部の採取区域は確保されていたという点で6)は当てはまる<sup>15)</sup>。また、内地や台湾の消費者にとってのスウィッチングコストについては、耕地白糖への移行が如実に物語るように、低価格高品質の砂糖を購入する志向が強かったことから7)は当てはまらなかった<sup>16)</sup>。唯一デメリットと考えられる6)の原料採取区域に関しても、一連のM&A戦略によって採取区域を拡大することで緩和されていく。ただし、それとのトレードオフの関係をなしたのが米糖相剋や特殊地理環境という新たな制約条件であり、この制約条件を克服することなく6)のデメリットの克服もなし得なかったのも事実である。

最後に、図7と図8に示された大日本製糖と明治製糖の革新的企業者活動のありようを比較しておきたい。まず、先述した後発性のメリットの内部化との関係に目を向けるならば、両社ともメリットを革新的企業者活動、とりわけビジネスチャンスの獲得へと結びつけたという点で内部化に成功した点は共通しているものの、M&Aの回数と規模からして明治製糖を上回る革新性を大日本製糖は有しており、単なる後発企業ではなく失敗企業でもあった同社がみごとトップ逆転を演じることができたポイントの1つとなった。また、制約条件のビジネスチャンス化が早くも市場参入局

---

れていたことから、後発製糖会社に許された採取区域は米糖相剋状況の深刻な中部以北を中心とした範囲内に限定されていた。この前提条件は、デメリット=制約条件として後発企業の経営に大きいのしかなかったのであり、原料採取区域を拡大する術はM&A戦略に見出すしかなかったのである。

- 15) 甘蔗栽培にもっとも有利な高雄州や台南州に広大な原料採取区域と自社農園を確保できたという原料調達面での優位性以外にも、宮内庁はじめ皇室関係による資本面でのバックアップ、三井物産との一手販売契約による販売面の安定といったパイオニア企業、「準国策会社」ゆえのメリットを台湾製糖は有していた。詳しくは、久保[2014c]を参照されたい。
- 16) それだけ、パイオニア台湾製糖でさえ確固たるブランド力を構築できていなかったことにもなる。

面で確認できる点も後発企業効果には大きく影響しており、ライバル各社が相次いで精粗兼業化に踏み出すなか、台湾分蜜糖業への本格参入によって他社を凌ぐ成果、すなわち、後の業界ナンバーワンの礎を築くことになったことがその革新的企業者活動に他ならなかった。

後発性のデメリットの克服を図7に明記しているのは、⑩の米糖相剋や特殊地理環境下にある原料採取区域への柔軟な対応を実現したからだが(表3参照)、これは同社にだけ限られたものではなく、明治製糖や塩水港製糖にも同様の対応は確認できた。しかし、厳しい環境にある原料採取区域を相次ぐ合併によって傘下に収めていく途しか残されていなかった大日本製糖だけに、その制約条件の大きさは計り知れないものがあり、あえてデメリットの克服と位置づけた理由もここにある。なお、市場参入前局面や参入局面も含め、すべての局面でまんべんなく革新的企業者活動が実践されていった大日本製糖に対し、明治製糖はキャッチアップ局面に集中していることが特徴であり、「大明治」全体の多角化にまずは重点が置かれていた同社にとって、親会社である明治製糖において革新的企業者活動が積み重ねられていったのは、第2次業界再編期に東洋製糖が所有していた南靖と烏樹林の2つの魅力ある工場を買収して以降のことであり、なかでも1937年に自社のアキレス腱であった農事方面の脆弱性を克服することに成功したことの意義は大きかったと言えよう。

要は、後発製糖会社であった両社に後発企業効果を発揮することを可能とした最大のポイントとは、先発製糖会社が優先的に獲得していた原料採取区域を業界再編期のM&Aによって獲得していくという制約条件のビジネスチャンス化に他ならず、この企業者活動の革新性によってもたらされた両社のダイナミズムなくしては、パイオニア台湾製糖を猛追ないし逆転するという劇的な成果を収めることはできなかった。そうした意味では、失敗企業の再生・飛躍と後発企業効果をとともに実現するうえでの最大の牽

引力となったのは、やはり制約条件のビジネスチャンス化という名の創造的適応に他ならなかったことを確認しておきたい。

## V 後発製糖会社における革新的企業者活動の相互連携的累積

糖業連合会を舞台として利害調整機能や経営資源補完機能を中心とした協調行動をとり続けた近代製糖業界であったが、久保編〔2009〕が論じたように、その協調行動はあくまでも競争を基調としたものであった。そして、その企業間競争の実態を明らかにしようとした久保〔2015〕によれば、台湾製糖、大日本製糖、明治製糖、塩水港製糖のメインプレイヤー4社へと収斂していく近代製糖業界とは、戦前の先行研究が指摘したような独占資本による寡占市場と単純に結論づけられるものではおよそなかったのである。

すなわち、順風満帆な企業経営を全うできたメインプレイヤーは1社も存在しなかった。パイオニア企業ゆえの想像を絶する初期制約条件を乗り越え、長期にわたり競争優位を獲得しつつも逆転されるに至る台湾製糖。日本精製糖業界の先駆けでありながらも日糖事件により倒産寸算まで追い込まれ、後れて進出した台湾分蜜糖業によって再生・飛躍を果たすことで、遂には一番手企業に躍り出た大日本製糖。近代製糖業の不安定性を克服すべく経営多角化に着手し、「大明治」と称される重層的な多角的事業展開によって後発企業効果を発揮した明治製糖。そして、近代製糖業発展の牽引役となる耕地白糖を発明しつつも、金融恐慌期の大型合併が災いして失敗局面に陥り、耕地白糖の需要拡大をテコに再生・飛躍を果たしていった塩水港製糖。以上、勝ち組と称される四大製糖でさえも失敗と後発を中心とした一筋縄ではいかない制約条件との対峙を余儀なくされ、それをみごとに克服していったからこそメインプレイヤーとして生き残ることができたのである。

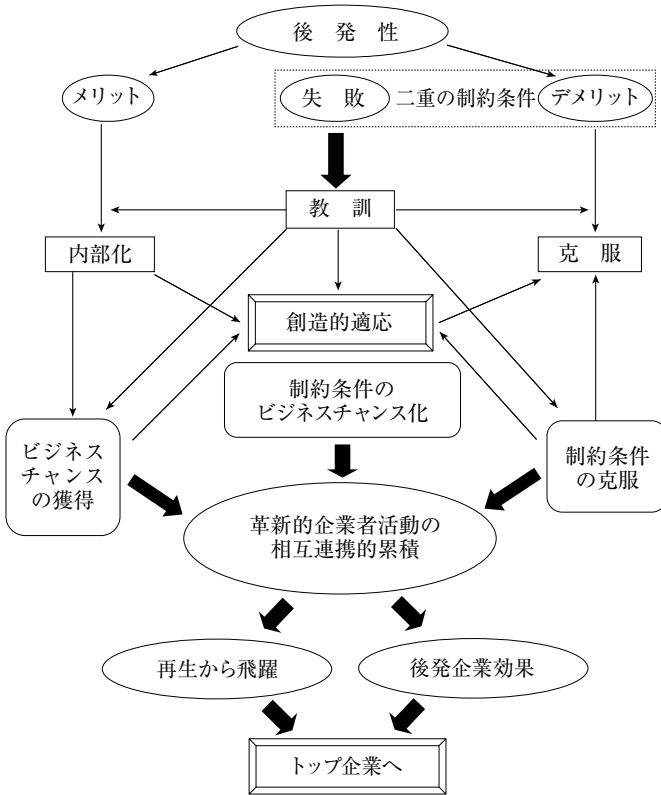
そこで、ⅢとⅣで論じてきた四大製糖各社の革新的企業者活動について、個々の企業者活動の相互連携に重点を置きつつ、失敗企業、後発企業、パイオニア企業という制約条件に立ち向かっていったプロセスを総括することによって、近代製糖業界のメインプレイヤー4社のダイナミズムを整理していきたい。表3～表5と図3～図8にそれぞれ示した後発製糖会社3社の革新的企業者活動を、相互連携の累積という視点から図示し直したものが図9～図11であり、台湾製糖の革新的企業者活動を整理した表6にもとづき作成したのが図9である。これら図表によって考察を進めていくが、まずは失敗と後発の二重の制約条件と対峙した大日本製糖である。

大日本製糖にとっての後発性のメリットとデメリットを考えあわせるとき、大部分のメリットを内部化していくなか唯一疑問符がついたのが消費者ニーズの変化であった。たしかに後発企業という視点から見た場合、内地精製糖から台湾分蜜糖へという技術変化にともなう消費者ニーズの変化の第1段階が進行しつつある点で限定的だったが、分蜜糖への本格的参入となった東洋製糖合併以降の局面を対象とした場合、分蜜糖のなかでも耕地白糖の台頭という第2段階の変化が進行した点で、文字通りすべての後発性のメリットを享受できたことになるが、その内部化をめぐるは一連のビジネスチャンスの獲得が大きな意味を持った。なお、その際失敗から学んだ教訓が活かされており、その典型事例として、東洋製糖合併時に鈴木商店分の負債を返却し健全な財政基盤を確立すべく、明治製糖に南靖と烏樹林の2工場を事実上売却した現実的意思決定をいま一度想起したい。

一方、後発性のデメリットについても、相次ぐ合併によって原料採取区域を拡大するというビジネスチャンスの獲得、米糖相剋や特殊地理環境といった制約条件の克服があいまって、台湾製糖以上の原料甘蔗収穫高を可能とする広大な原料採取区域を獲得するという制約条件のビジネスチャン



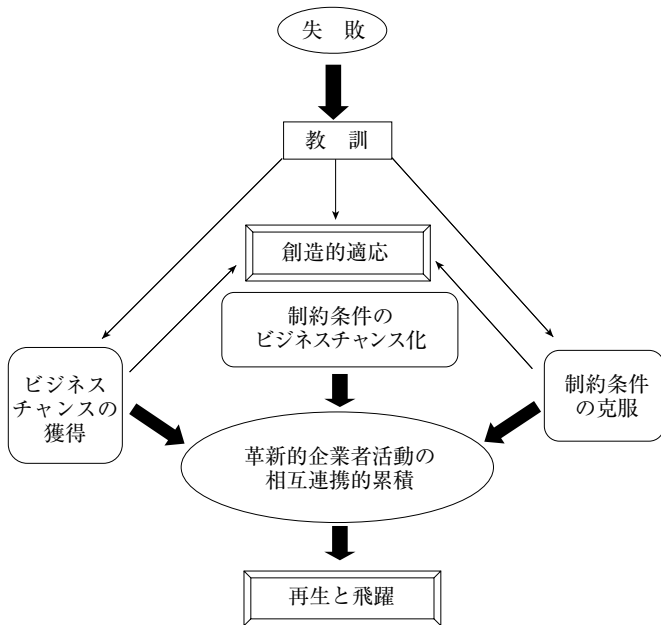
図9 大日本製糖における革新的企業者活動の相互連携的累積



(出所) 筆者作成。

ス化を実現し、唯一問題となった先発製糖会社による希少資源の先取りというデメリットも克服できたという点では、すべての後発性のデメリットも排除できたことになる。要は、大日本製糖による合併戦略を軸とした飛躍のプロセスとは、後発性のメリットすべてを内部化し、すべてのデメリットを克服していったプロセスだったのである。そして、それを可能としたものとは革新的企業者活動の相互連携的累積に他ならず、その中核に

図10 塩水港製糖における革新的企業者活動の相互連携的累積



(出所) 筆者作成。

は創造的適応が存在し続けていた。こうした相互に連携した革新的企業者活動の累積がもたらした結果が再生から飛躍へのプロセスであり、最終的にはパイオニア企業を大逆転するという後発企業効果へと繋がっていくのであった。

次に、塩水港製糖について確認すべく図10に目を転じると、失敗からの再生・飛躍に限定されるため大日本製糖よりはシンプルな連携図となっているが、革新的企業者活動相互の連携を同様に確認することができる。なかでも注目すべきは、同社のコアコンピタンスとも言える耕地白糖をめぐるビジネスチャンスの獲得が、失敗からの再生・飛躍を可能とするうえでの最大のポイントとなり、制約条件のビジネスチャンス化へと連携して

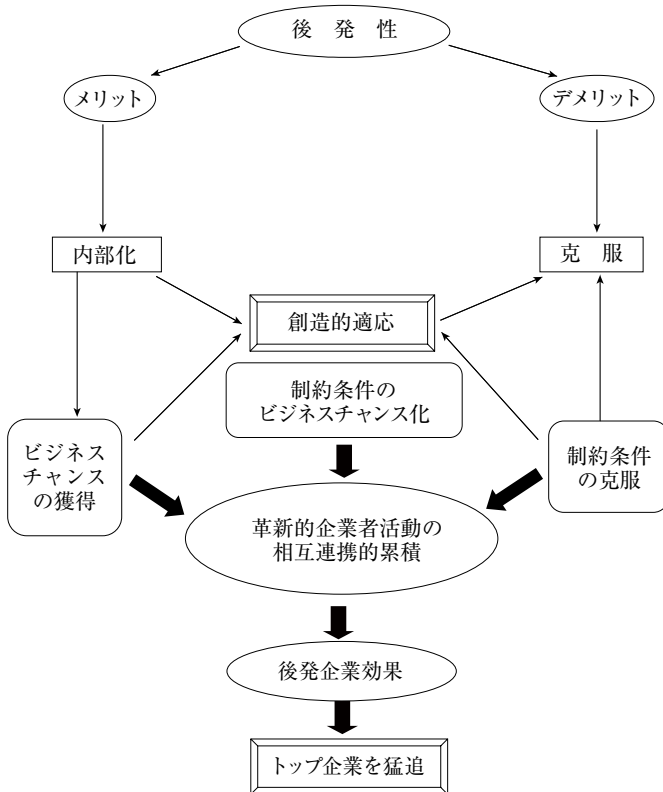
いった点である。また、失敗局面を迎えることで旗尾と恒春の2工場を売却したのは対照的に、最後まで所有し続けた林本源製糖買収による溪州工場については、最後の最後まで手放すことはなかったほど魅力的な原料採取区域を有していたのであり、それだけ同合併によるビジネスチャンスの獲得は創造的適応にも連動するものであった。一方、制約条件の克服についても、失敗局面以前から関係するため表4には掲載されていなかったが、全島に分散した特殊地理環境という制約条件を様々な甘蔗奨励策によって克服したことも、失敗からの再生・飛躍という創造的適応へと繋がった点で看過できまい。以上、塩水港製糖における再生・飛躍へのプロセスとは、3つのレベルの革新的企業者活動がまさに相互に連携しつつ累積していった結果に他ならなかったと結論づけられよう。なお、最後に忘れてはならないのは、失敗局面から学んだ教訓を常に糧としていた点であり、自社最大のリソースである耕地白糖生産を需要動向に敏感に対応し拡大していく形で活かされていった。

続いて、大日本製糖とともに後発性という制約条件を克服することを余儀なくされた明治製糖について図11に検討を加えていきたい。ビジネスチャンスの獲得として、南靖・烏樹林の2工場を傘下に収めたことが明治製糖のキャッチアップ開始にとって大きな意味を持ったことはくり返し述べてきたところであるが、同じ中部以北でも北部寄りの原料採取区域が多かった同社にとって（参考地図参照）、中部の採取区域を獲得したことは制約条件の克服という点でも大きな前進であった。そして、この制約条件の克服が後発製糖会社という制約条件をビジネスチャンス化し、後発企業効果のレベルにまで台湾製糖への猛追を可能としたのであり、まさに3つの革新的企業者活動が連携していたことを示している。

と同時に、甘蔗栽培に有利な原料採取区域をより効果的なものへと推し進めたのが、他でもない相馬半治復帰後の農事方面重視の方針転換であっ

たわけだが、失敗局面の責任をとって社長を退いた塩水港製糖の横哲との共通点をここに見出すことができる。すなわち、実際の責任者であった槇と明糖事件の嫌疑をかけられただけの相馬の違いこそあれ、1つのけじめをつけるために社を離れた潔さとともに、それまでの自社の脆弱性を改革すべく、「現状維持は退歩なり」（明治製糖）と「増産十ヶ年計画」（塩水港製糖）という形で両社のアキレス腱であった農事方面へのテコ入れに踏み

図11 明治製糖における革新的企業者活動の相互連携的累積



(出所) 筆者作成。

切った点に特に注目したい。なぜなら、大日本製糖も含め後発3社がバイオニア台湾製糖に長期の競争優位を許してしまった最大の要因とは、この農事方面重視をめぐる台湾製糖に対する劣位性に見出されたからである。とりわけ大日本製糖ほどのM&A戦略を展開し得なかった明治製糖と塩水港製糖の場合、甲当たり収穫量や歩留りの上昇による質的増産に力を入れる以外に実質的な原料甘蔗の増収は実現できず、近代製糖業の心臓部であった原料甘蔗を増産するためのまさに至上命題となっていたのである。

すなわち、農事方面の根本的な見直しなくして両社の台湾製糖へのキャッチアップはあり得なかったということであり、こうした創造的適応の名に値する意思決定が、しばしトップの座を離れた経営者によって共通してなされたことは大変興味深い。なぜなら、失敗の有無にかかわらず、マンネリ化回避という観点から、カリスマ経営者と言えども経営とは距離を置いて冷静に考える期間が必要であることを2つの事例が示唆しているからである。なお、明治製糖に後発企業効果をもたらしたいま1つのポイントとして、販売網喪失に際しての自社販売網の構築があったことを忘れてはなるまい。

最後に、バイオニア台湾製糖の革新的企業者活動についても検討を加えておきたい。ついには後発大日本製糖に逆転された事実から、「準国策会社」的性格をもって台湾製糖のネガティブな側面を強調したのが久保[1997]であったわけだが、はたしてポジティブな企業者活動は存在しなかったのであろうか。換言するならば、台湾製糖には創造的適応の名に値する革新的企業者活動や相互連携的な累積は存在しなかったのであろうか。結論を先取るならば、「準国策会社」的性格を理由にもっぱら消極的に評価するのは客観性に欠けるのであり、創造的適応を中心とした革新的企業者活動はたしかに存在したのである。そこで、台湾製糖の革新的企業者活動を整理した表6をもとに作成した図12によって、以上の問いに答え

表6 長期的競争優位に向けた台湾製糖の革新的企業者活動

		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
1900年	12月	①皇室と三井物産の資本参加	○	
		②高雄州中心の原料採取区域、格安な自作農園の購入	○	
		③三井物産との一手販売契約	○	
1911年	2月	④台湾分蜜糖の激増により精粗兼業化が有利に	○	
1911-12年				⑨2年連続の大暴風雨
1910年代		⑤第1次業界再編：相次ぐ合併のチャンス	○	
1917-18年			⑧船舶不足により砂糖輸送が厳しさを増す	○
1920年代前半				⑩塩水港製糖による耕地白糖生産の圧倒的優位
1927年				⑪第2次業界再編期の後発製糖会社によるキャッチアップ
1927年	12月	⑥旗尾・恒春の事業継承	○	
1930年代初頭				
1932年	4月			
1941年	5月	⑦新興製糖の合併	○	

(出所) 筆者作成。

ていくことにしたい。なお、失敗と再生や後発企業効果の対象とはならない台湾製糖の場合、他の3社のような局面ごとに時期区分し革新的企業者活動を考察する図を提示していないため、図12のなかに革新的企業者活動を直接明記する形をとっている。

図12が示すように、失敗や後発性といった制約条件こそ存在しなかったものの、日本初の植民地経営を軌道に乗せるか否かの試金石ゆえの初期制約条件とともに、近代製糖業界のバイオニア企業ゆえのデメリットが一見区別できないほど重なりあっていたのであり、それが台湾製糖における二重の制約条件の現実であった。そして、初期制約条件を乗り越えるべく付与された「準国策会社」的性格こそがバイオニア企業のメリットに他ならず、具体的には①～③の資本、生産、販売それぞれの特権的側面であった



者活動の連携と累積に見出されるのである。糖業連合会に長年会長を輩出したがゆえのコーディネーター機能が、「準国策会社」として誕生したバイオニア企業の宿命とも言える側面であったことはたしかだが、だからと言って消極的な企業経営を営んでいたわけではなかったことは、久保[2014c]で言及した耕地白糖への迅速なキャッチアップ1つをとっても理解できよう。「競争を基調とした協調の模索」という限られた協調局面、すなわち、糖業連合会が解散の危機に直面した局面を除けば、コーディネーター機能よりも業界トップの優位性を持続させるための競争行動を重視したというのが現実の姿であった。近代製糖業界全体の発展を常に牽引するリーダー企業たらしとする自覚がそうさせたのは言うまでもないが、後発3社に引けをとらないダイナミズムをもって事業展開を行っていたのも真実であり、その結果が長期にわたる一番手企業の持続であった。久保[1997]があたかも一民間会社のごとき企業経営と位置づけた1910年代以降の姿とは、まさに革新的企業者活動を積み重ねていく激烈な企業間競争の担い手の実態に他ならなかったのである。

初期制約条件を克服して以降も、3度の業界再編期を着実にビジネスチャンスとして獲得し得た唯一のメインプレイヤーとしてのダイナミズム、それを創造的適応に連動させていったダイナミズム、こうした革新的企業者活動を相互に連携させつつ累積させていったプロセスがあったからこそ、台湾製糖は長期にわたって競争優位を維持できたのである。にもかかわらず、後発製糖会社である大日本製糖によってトップの座を奪われるに至ったのはなぜか。台湾製糖を上回る革新的企業者活動の連携をもってキャッチアップしていった大日本製糖のダイナミズムとともに、そうしたダイナミズムの差を許してしまった台湾製糖の革新的企業者活動の連携のありようについても指摘しておきたい。他の3社に確認できたような3つの革新的企業者活動の相互連携の累積は図12において確認することはでき



ず、連携はあくまでも限定されたものとなっている事実こそが、大日本製糖や明治製糖に後発企業効果のチャンスを与えてしまったのである。

では、なぜ台湾製糖には革新的企業者活動の相互連携は累積されていなかったのであろうか。それは、創立時こそ困難の連続であった台湾製糖であったが、初期制約条件を「準国策会社」の特権によって克服して以降は、分厚いメリットがあまりに安定的なものであったがゆえに、他社に比べ克服すべき制約条件がめっきり減ってしまったこと。それに加えて、皇室の資本参加が持続されたがために、万が一の失敗も許されないというリスク回避への過剰反応が堅実至上主義の名のもとに正当化され、第1次業界再編期のような積極的姿勢を第2次再編期以降は削いでしまったのである。後発大日本製糖のような必要性がなかったと言えればそれまでだが、大日本製糖以上の内部留保を蓄積させていた事実を考えあわせるとき<sup>17)</sup>、台湾製糖にも第3次再編の中心的担い手となるチャンスはあったわけである。また、三井物産との一手販売契約という安定的販売網をフル活用しつつ、業界ナンバーワン企業にふさわしいブランド力をより強固なものにできるチャンスもあったのである。しかし、そうしたチャンスを活かさなかったのが台湾製糖の現実の姿であった。

---

17) 例えば、第3次再編期の内部留保（諸積立金、恩給積立金、後期繰越金）を大日本製糖が昭和製糖を合併する1939年に確認すると（単位：千円）、台湾製糖14,486、明治製糖12,783、大日本製糖10,622、同じく後期繰越金に限定してみても、台湾製糖9,736、明治製糖8,983、大日本製糖7,522となっており、大日本製糖以上の資金的余裕を台湾製糖が有していたことがわかる（台湾製糖・明治製糖・大日本製糖各社の『営業報告書』より算出）。なお、内部留保の3社比較については、久保〔1997〕所収の表27に詳しい。

## むすび——企業間競争を基調とした近代製糖業界のダイナミズム

台湾製糖と後発製糖会社3社を比較するとき、堅実主義という経営理念をめぐる共通性が確認できることに気づく。だが、各社の堅実主義が強調されるに至った経緯とその意味するところは異なっていた。皇室に資本面で支えられ続けたがゆえに堅実主義を社是とした台湾製糖、失敗から学んだ教訓として堅実主義を活かしていった大日本製糖と塩水港製糖、創立時から質実剛健を経営理念に掲げた明治製糖という具合に、堅実主義を掲げるに至った経緯は各社それぞれであったが、堅実主義が機能した方向性はそれ以上に異なっていた。すなわち、失敗することを恐れるがあまりリスクを過度に回避し、さらなるビジネスチャンスの獲得へと結びつけることのできなかった台湾製糖の堅実至上主義。東洋製糖合併時の2工場売却に際し堅実主義を発揮する一方で、第3次再編の大型合併ではタイミングを逸することなく経営環境の見極めとのバランスを欠くことのなかった大日本製糖。「平均保険の策」という考えにもとづく積極的多角化に象徴されるように、リスク分散の事業展開に堅実主義を活かしていった明治製糖。コアコンピタンスである耕地白糖への選択と集中によって、失敗教訓である堅実主義を実践していった塩水港製糖。以上のように、堅実主義の活かされ方は各社各様であったのである。

業界トップの座を奪取された台湾製糖の競争優位性に限界が見られたとはいえ、トップ逆転という現象それ自体が近代製糖業界のダイナミズムを象徴するように、後発製糖会社によるキャッチアップを具体的内容とした激烈な企業間競争こそが、当該業界に発展をもたらした最大のポイントであった。そこで、激烈な企業間競争の意味するところを整理しておくことにしよう。差別化行動という点では、台湾製糖による質的増産に向けてのイノベーション、具体的には、ジャワ大茎種の品種改良やハンドレフラク

トメーターの開発とともに、塩水港製糖による耕地白糖への着手が指摘できるが、こうした差別化行動に対しても、ライバル他社がすかさず模倣・改善行動を仕掛け、それにさらなる模倣・改善をもって応酬するというのが、近代製糖業をめぐる激烈な企業間競争の実態であった。ただし、当該業界における活発な模倣・改善行動の応酬の背景には、糖業連合会を舞台とした協調行動が横たわっていたことを忘れてはならない。すなわち、質的増産や耕地白糖をめぐる技術共有もまた糖業連合会の重要な経営資源補完機能となっていたからこそ、さらなる技術向上をめぐる模倣・改善行動も活発化していったというのが実情であり、かつて台湾製糖の「準国策会社」的性格と位置づけた協調行動の側面も<sup>18)</sup>、実は「競争を基調とした協調の模索」という近代製糖業界の特徴に他ならなかったのである。

と同時に、メインプレイヤー 3 社が失敗と後発いずれかの制約条件と対峙しなければならなかった近代製糖業界にあって、その制約条件をいかに克服し、ビジネスチャンス化していくかが緊急の課題となったのも事実であり、再生と飛躍や後発企業効果の実現に向けた制約条件の克服、ビジネスチャンス化といった革新的企業者活動の相互連携プロセスこそが当該業界のダイナミズムの神髄であった。その象徴的存在が大日本製糖であり、失敗企業であり後発企業であるという二重の制約条件をビジネスチャンスにまで転化させた創造的適応のダイナミズムがあったからこそ、劇的なトップ逆転を演じる主役になり得たのである。そうした意味では、もっとも困難な制約条件に直面した大日本製糖がもっとも劇的な革新的企業者活動を展開できたという点で、失敗企業と後発企業という 2 つの制約条件へ

---

18) なお、ここでの協調行動には台湾製糖のコーディネーター機能は含まれず、糖業連合会の利害調整機能を下支えする同社の「準国策会社」的性格と位置づけるのがむしろ妥当であろう。詳しくは、久保 [1997]、久保編 [2009] 及び久保 [2014c] を参照されたい。

の対峙が近代製糖業発展の原動力となったとも言えるのであり、初期制約条件こそ困難を極めたものの、その後の企業経営においては大きな制約条件に遭遇することなく安定した企業経営を歩んでいった台湾製糖が、長期に及ぶ競争優位に終わりを告げたのはあまりに対照的であった。

要は、このコントラストにこそ近代製糖業界発展に至るダイナミズムの本質を見出すことができるのである。差別化を先導するプレイヤーが複数存在しつつその先導者が移り変わっていく一方で、間髪入れず模倣・改善の応酬が連鎖していくという激烈な企業間競争のダイナミズム、そのメインプレイヤーであった四大製糖各社の創造的適応を中心とする革新的企業者活動の相互連携的累積のダイナミズム。これら2つのレベルのダイナミズムこそが、戦前期日本を代表する主力産業へと近代製糖業を発展させた最大の原動力であったと結論づけることができよう。

〔付記〕 過日、天に召された恩師中村勝己先生に、長年のご指導に感謝しつつ本論文を献呈したい。

#### 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』。  
 塩水港製糖株式会社編 [1923] 『二十年史』。  
 塩水港製糖株式会社『営業報告書』各期版。  
 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。  
 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『営業報告書』各期版。  
 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』。  
 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編『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編『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編『商学論纂』第44巻第3号・6号。
- 久保文克 [2005a] 『大日本製糖の破綻と再生—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編『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 [2005c] 『糖業連合会にみる近代製糖業界の協調と対立—連合会規約と利害対立構図の変遷を中心に—』中央大学商学研究会編『商学論纂』第47巻第1・2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る—』中央大学商学研究会編『商学論纂』第47巻第3号。
- 久保文克 [2006b] 『近代製糖業をめぐる錯綜性—砂糖の種類及び生産・消費構造を中心に—』中央大学商学研究会編『商学論纂』第47巻第4号。
- 久保文克 [2006c] 『甘蔗買収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編『商学論纂』第47巻第5・6号。
- 久保文克 [2006d] 『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編『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—』中央大学商学研究会編『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—』中央大学商学研究会編『商学論纂』第48巻第3・4号。
- 久保文克 [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—』中央大学商学研究会編『商学論纂』第48巻第5・6号。
- 久保文克編 [社団法人糖業協会監修] [2009] 『近代製糖業の発展と糖業連合会—競争を基調とした協調の模索—』日本経済評論社。
- 久保文克 [2012・2013] 『塩水港製糖株式会社の失敗と再生（Ⅰ）（Ⅱ）—企業者横哲の挫折と復活—』中央大学商学研究会編『商学論纂』第54巻第1・2号，第55巻第1・2号。

- 久保文克 [2014ab] 「甘蔗栽培奨励規程に見る甘蔗買取価格の決定プロセス (I) (II) —1930年代の製糖会社と台湾農民の関係—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第55巻第3号, 第5・6号。
- 久保文克 [2014c] 「台湾製糖株式会社の長期競争優位とトップ逆転—バイオニア企業と『準国策会社』の功罪—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第56巻第1・2号。
- 久保文克 [2014d] 「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—」中央大学商学研究会編『商学論纂』第56巻第3・4号。
- 久保文克 [2015] 「四大製糖の企業間競争—競争側面から見た近代製糖業界の『競争と協調』—」中央大学企業研究所編『企業研究』第26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。
- 河野信治 [1931c] 『砂糖取引所と其運用』日本糖業発達史編纂所。
- 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』。
- 佐藤吉治郎 [1926] 『台湾糖業全誌 大正十四=十五年期』(糖政篇, 時代篇, 研究篇, 世界篇, 会社篇) 台湾新聞社。
- 塩谷誠 [日糖興業株式会社] 編 [1944] 『日糖略史』慶応出版社。
- 塩谷誠 [大日本製糖株式会社] 編 [1960] 『日糖六十五年史』。
- 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』。
- 大日本製糖株式会社『営業報告書』各期版。

- 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。
- 台湾製糖株式会社『営業報告書』各期版。  
（台湾総督府）「採取区域制度ニ就テ」。
- 台湾総督府 [1921] 『台湾ニ施行スヘキ法令ニ関スル法律其ノ沿革並現行律令』。
- 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。
- 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」。
- 西原雄次郎編 [1919] 『日糖最近十年史』大日本製糖株式会社。
- 西原雄次郎編 [1934] 『日糖最近廿五年史』千倉書房。
- 日糖興業株式会社編 [1944] 『日糖略史』慶応出版社。
- 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。
- 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。
- 西原雄次郎（新高製糖株式会社）編 [1935] 『新高略史』千倉書房。
- 西原雄次郎編 [1939] 『藤山雷太伝』藤山愛一郎。
- 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 [1934（1928）] 『楨哲』台湾日日新報社。
- 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）」明治製菓編 [1958] 所収。
- 明治製菓株式会社編 [1958] 『明治製菓四十年小史 1916-1956』。
- 明治製菓株式会社 [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 [1997] 『明治製菓の歩み 創業から80年 1916-1996』。

明治製糖株式会社 [1921] 『十五年史』。

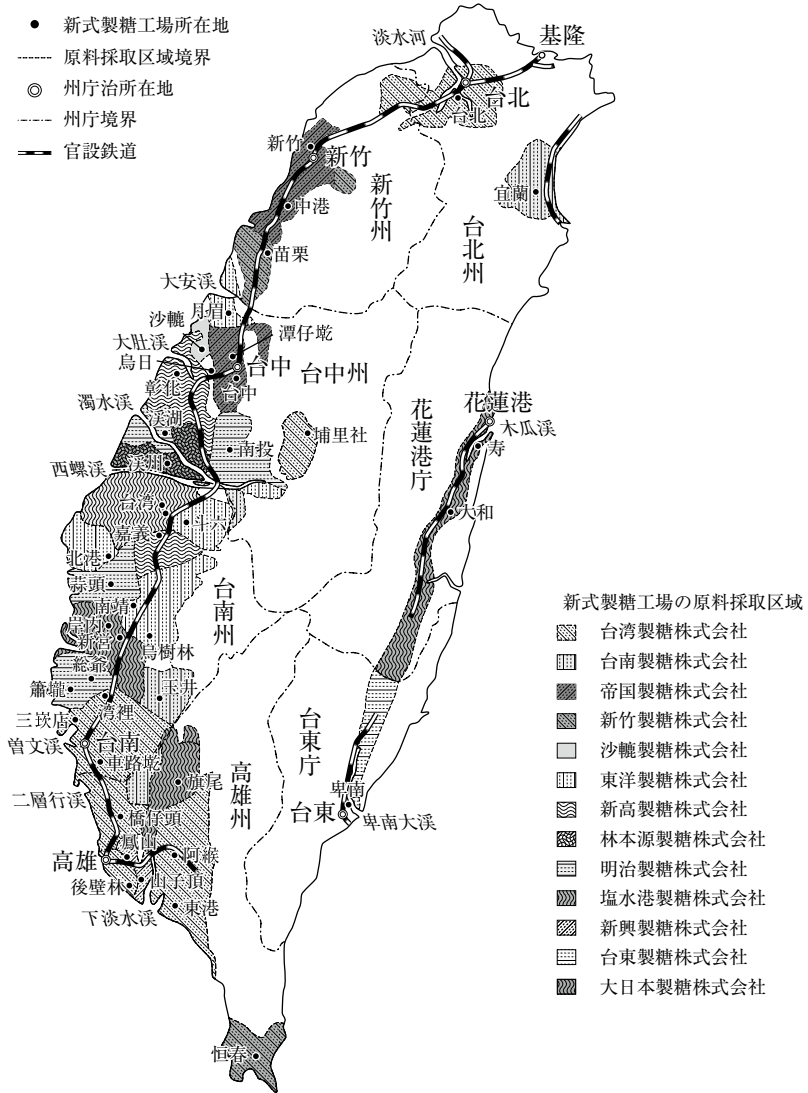
明治製糖株式会社 『営業報告書』 各期版。

Fumikatsu Kubo [2011] “M&A and Reorganization of the Modern Sugar Manufacturing Industry,” *Shogaku Ronsan*, Vol. 51, No. 3-4.

Fumikatsu Kubo [2014] “Cartel’s Function of Balancing the Conflicting Interests of Members in Prewar Japan: ‘Togyo Rengokai’ in the Modern Sugar Manufacturing Industry,” *Shogaku Ronsan*, Vol. 55, No. 4.



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。

