

MUSE | 2023.3 Vol.42

帝国データバンク史料館だより [ミューズ]



■巻頭特集

忠臣蔵と創業者 後藤武夫

～ゆかりの地を訪ねて～

■輝業家交差点 近代につぼんを彩る人物往来

正田 貞一郎

信と合理による製粉業の工業的経営

—機械製粉の輸出産業化への挑戦—

■資料にみる企業の歴史

帝国興信所が報じた鈴木商店の倒産





信と合理による製粉業の工業的経営 —機械製粉の輸出産業化への挑戦—

製粉業の歴史は古く、世界中の古代遺跡から小麦の痕跡が発見されるなど、小麦粉は人類の発展と共にあった。小麦を砕いて粉にして、水を混ぜてこねるというプロセスは変わらないものの、人力による粉砕から石臼挽きへ、動力源への水車や蒸気の利用や複数回の篩を繰り返し純化する段階式製粉の登場など、小麦粉の製造技術は長い年月をかけて進化した。日本においても小麦粉はコメの代替品として古くから親しまれてきたが、明治に入って上質な「メリケン粉」が輸入されるようになると、在来的な水車製粉に依拠した国内粉は、輸入粉に次第に押されていくようになった。こうした現状を打開すべく機械製粉を導入した会社を興し、一代で日本最大の製粉企業へと発展させたのが正田貞一郎である。

彼は自身の製粉事業での足跡を次のように振り返っている。

「私が館林製粉株式会社を創立し、明治、大正と発展して行った時代に、日本の工業として代表的なものは綿糸紡績業であった。製粉業は工業として極めて幼稚で、紡績とは比較にならなかった。そこで私達は絶えず紡績の合理的経営を学びつつ、これと肩を並べるように努力した…製粉業は原料小麦が国際商品で相場の変動が激しい。それ故工業的に経営して、危険を防止したことが、当社の躓かなかった原因である」(『日清製粉株式会社史』)

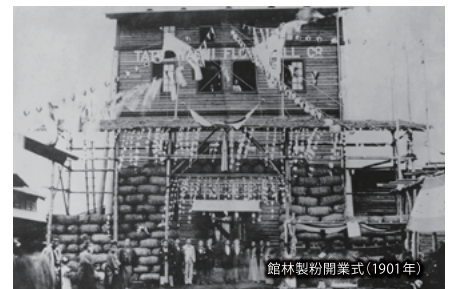
以下では、正田が語る製粉業の「合理的経営」という視点に注目して、日清製粉による製粉業の工業的な発展の歩みを見ていきたい。

館林製粉の創業と東武鉄道との連携

1870(明治3)年に横浜で生まれた正田は、幼い頃父を亡くしたため群馬県館林の祖父に引き取られる。外交官を目指して東京高等商業学校(現一橋大学)を卒業するも、正田家の家業である醤油醸造業に携わるべく館林に帰省する。自身が分家にあたることから新たな

事業の途を模索する中で、輸入粉に押され気味の製粉業に目を付け、1900年10月に館林製粉株式会社を発足させる。事業に必要な製粉機械は同窓の三井物産小田柿捨次郎に頼んで輸入し、正田自ら試行錯誤によって据付を行うことで開業に至る。

創業間もない館林製粉の発展にとって東武鉄道との連携が重要な意味を持った。小麦を粉砕するロール機をはじめ機械設備を輸入に仰ぎ、また製造コストに占める原料費の割合が高い製粉事業では、いかにして原価を抑制するかが競争上のポイントとなる。そこで路線拡張中の東武鉄道沿線に工場を建設する立地戦略をたてた正田は、1906年同社社長根津嘉一郎を館林製粉社長に招く。そして翌年、東武鉄道館林駅に隣接した新工場を完成させ、これによって原料や製品の鉄道による効率的な輸送が可能となるだけでなく、販路も一気に拡張することとなった。



日清製粉の合併と積極的な全国展開

事業拡張を目指す正田は1910(明治43)年11月、横浜の日清製粉株式会社と合併する。合併後、社名を館林製粉から日清製粉へと変更したことも表れているように、これを機に正田は、全国展開を見据えた製粉事業の積極的な拡大戦略を実践していく。

横浜の日清製粉の合併と社名変更の同年、大日本製粉も合併している。目的は、同社が1907年に買収した宇都宮製粉の土地と工場であり、これを取り込むことによって新たに日清製粉宇都宮工場とした。その後1914(大正3)年に名古屋工場を建設し、西日本エリアへの進出を開始したのを皮切りに、日清製粉は全国展開を進めていく。

1917年には当時小麦生産量日本一であった茨城県に水戸工場を建設し、東北市場進出の拠点とした。1919年12月には、上毛製粉を合併して高崎工場とすることで群馬県北部から上信越をマーケットとする体制を構築する。翌年には山陽・山陰へと販路を拡張するため岡山工場を建設し、西日本で事業をさらに推し進めた。1924年には、讃岐製粉の合併により坂出工場として四国進出の足掛かりを掴み、翌年1月には神戸工場を新設し、関西市場攻略の拠点とする。さらに同年3月には九州製粉を合併し、日清製粉鳥栖工場とすることで九州への進出も果たした。



このように、1914年の名古屋工場完成から開始された日清製粉の工場立地の全国展開は、わずか10年ほどの間に、新設や合併などを繰り返す積極的な投資を通じて、北海道を除く国内市場のほとんどすべてのエリアでの製造をカバーするまでに至ったのである。

日清製粉の国内工場の拡大

年月	工場名	方法	主要販路
1910年 8月	宇都宮工場	合併 (大日本製粉)	関東
1914年 3月	名古屋工場	新設	中部・関西
1917年 8月	水戸工場	新設	茨城・東北
1919年 12月	高崎工場	合併 (上毛製粉)	関東・長野・新潟
1920年 2月	岡山工場	新設	山陽・山陰・関西
1924年 11月	坂出工場	合併 (讃岐製粉)	四国・中国・阪神
1925年 1月	神戸工場	新設	京阪神・和歌山・山陽・山陰
1925年 3月	鳥栖工場	合併 (九州製粉)	九州
1926年 1月	鶴見工場	新設	輸出

幻に終わった巨大合併

日清製粉が自社工場の全国配置を完了させたちょうどその頃、日本経済の不況も影響して、製粉業界は生産過剰問題に直面する。事態の深刻化を受けて、1926(大正15)年5月には主要製粉会社間で生産制限協定が結ばれ、操業短縮に踏み切ったものの、市況は好転をみせなかった。そこで同年9月、業界安定化策として、日清製粉と日本製粉の2大製粉会社の合併工作が進められる。正田と日本製粉岩崎清七両社長以下、両社経営首脳を含む協議が、仲介に入った根津嘉一郎立ち合いのもと行われ、翌10月2日には日清製粉による日本製粉の吸収合併を基本とする仮契約書が締結される。両社の合併案については、国内の機械製粉の約8割に相当する「大合併」として新聞報道がなされたことで、世間にも広く知れ渡ることとなった。

しかしその後、日清製粉が合併撤回の意向を示したことで交渉は決裂する。その理由について両社の社史では資産評価の結果であると説明されている。日清製粉の取締役会議事録では「種々の点において意見の相違」があったと記録されていることから、最終的に見解の一致が見出せなかったのであろう。この決定に関する正田の考えについては、「経営者としての決断であったが、その決断内容については語ることを好まず、これは晩年に至るまで変わらなかった」とのみ

記されており、詳らかにされていない(『日清製粉一〇〇年史』)。

しかしこの間、日清製粉が自社の製造拠点について、販路と立地の関係を考えながら戦略的に全国配置してきたプロセスをふまえる時、日本製粉との合併は正田の掲げる「合理的経営」とそぐわなかった可能性が高い。

いずれにせよ、こうして製粉業界の巨大合併は幻に終わった。その後、日本製粉は三井物産傘下での経営再建という新たな展開を辿り、1930(昭和5)年以降、日清製粉と日本製粉の両社は再び強力なライバル関係となるという意味で、正田による合併案解消は日本製粉業の歴史においても大きな決断となった。

「海工場」の建設と製粉業の輸出産業化

正田の「合理的経営」に影響を与えたものの一つに、1913(大正2)年1月からの約5か月間の欧米製粉業の視察がある。調査目的は製粉先進国に学びつつ「わが国の実情に即した、最も進歩的な経営」を行う材料の獲得にあった。そして、「この旅行で得た収穫が以来四十年近く、私の製粉事業経営の根幹」となり、「一段と合理的に自分の仕事を考えるようになった」として合理的経営の根幹が培われたと振り返っている(『正田貞一郎小伝』)。

実際正田は、最小人員で最大能率を追求するアメリカの生産システムや理化学研究を基礎に製造を行うヨーロッパの先進性に学びつつも、大量生産に適合的なアメリカと、原料の制約を前提とするヨーロッパの製粉事業の違いに注目するなど、独自の視点で製粉事業のあり方を捉えている。つまり、欧米製粉業の優れた部分を取り入れつつ、いかに組み合わせ、改良するかといった学習と革新の調査であったといえる。その成果の一つが、イギリス・マンチェスターで見た工場の岸壁に横付けされた大型汽船から小麦を吸い上げる仕組みに着想を得て、この「数倍する大きなものを設計」として実行された鶴見工場建設であった。

製粉業の輸出産業化の一環として輸出工場建設を計画した正田は、まだ海しかない埋め立て前の現地を視察し、大型汽船を直接着岸できる臨海工場が建設可能であることから、鶴見の埋め立て予定地を購入し、「海工場」建設に踏み切る。1926年に落成した鶴見工場は、横付けした大型汽船から真空の仕組みを利用したニューマチックポンプと呼ばれる装置を用いて、小麦を直接かつ高速に工場へ吸い上げることができる画期的な設備を備えた最新鋭の工場であった。

鶴見工場が落成した1926年、グローバルな原料調達とアジア市場への展開を目指す日清製粉は、三菱商事と外国産小麦の調達と小麦粉輸出の一手契約を締結する。海外に支店を持つ三菱商事との提携は、海外展開に必要な情報やノウハウの獲得にとどまらず、日清製粉社員を三菱商事シアトル支店に出張員として派遣するなど、人材育成の面においても効果をもたらした。

綿糸紡績業の発展に刺激を受けて、製粉業の工業的経営という目標を掲げて事業を展開した正田は、「合理的経営」を拠り所とすることで製粉業の輸出産業化を成し遂げた。製粉業を紡績業に並ぶ産業に発展させるという正田の信念が、日清製粉の発展の原動力となったといえる。同時に、東武鉄道、三井物産、三菱商事といった有力なパートナーとの信頼に基づく連携を通じて、日清製粉は日本最大の製粉会社にまで発展しえた。現在、日清製粉グループが掲げる経営理念の「信を万事の本と為す」は、正田が好んで使った言葉だが、まさにビジネスにおける「信」が同社の発展を支えたと言えるだろう。

※画像はすべて株式会社日清製粉グループ本社提供