

「水産工業」戦略の展開（下）

—— 日本食糧工業の場合 ——

高 宇

| | |
|-----------------------|-----------------|
| 目次 | |
| はじめに | |
| 第1章 経営環境の変化と冷蔵経営 | |
| 第1節 冷蔵技術の導入まで | |
| 第2節 戸畑冷蔵の設立 | |
| 第3節 漁業根拠地の移転 | |
| 小括 | (以上, 第61巻第1号掲載) |
| 第2章 「水産工業化」戦略の展開 | |
| 第1節 水産工業化のビジョン | |
| 第2節 加工技術の開発 | |
| 第3節 総合加工基地の展開 | |
| 第4節 市場開拓 | |
| 第5節 市場向けの生産 | |
| 小括 | (以上, 第61巻第2号掲載) |
| 第3章 消費市場に直結する流通ルートの構築 | (以下, 本号掲載) |
| 第1節 「水産工業」再編戦略 | |
| 第2節 投資の切り離し | |
| 第3節 事業会社の合併 | |
| 第4節 水産事業の再構成 | |
| 小括 加工・販売ネットワークの役割の再考 | |
| おわりに | |

第3章 消費市場に直結する流通ルートの構築

従来の漁業生産は自然条件に制限されて「計画的生産と流通」の実現が難しかった。それはまず企業と市場との相対スケールに関係している。ほとんど自由競争に近い市場状況の下に、生産企業は消費市場の情報を参考して市場向けの生産を実現することは、「計画的生産」への第一ステップになる。しかし、企業規模は市場価格の大きな変動をもたらす可能性がある場合、消費市場に直結する大量流通ルートの意義が大きくなる。また、冷蔵技術の進歩に従って生鮮食品の鮮度という使用価値が時間的に調整できるようになり、その冷蔵流通ルートを持って

いることが、ほかの工業製品のように「計画的流通」の条件がはじめて備えるようになる。

1920年代後半、資本制漁業企業の規模拡大にしたがって、市場直結の流通ルートが必要になった。しかし、問屋と仲買人を中心とした大都市中央卸売市場の設立は、従来の鮮魚流通分野における在来業者の権益を保障することとなり、資本制漁業企業の疎外にもなった。従来魚市場の重要な役割は、「格付け」、「価格決定」、「仕分け」、「売り捌き」である。問屋は仲買と小売の兼営、あるいは、仲買人との緊密な関係ができた原因の一つは、「格付け」と「価格決定」に必要な専門知識の外に、鮮魚の鮮度が短いという客観的な条件の制限があったのである。制限された時間内に確定的な売り捌く能力を持たなければならない。従来の「零細な漁業生産＋消費単位が小さい市場」の状況下に、多種多様の時間限定の水産物を速やかに売りさばくのは、以上の四つの機能が揃った魚市場が不可欠になった。ところが、規格品を大量生産する資本制漁業企業にとっては、少なくとも「格付け」と「仕分け」がすでに企業内で完成しており、また平均利潤を追求する大規模生産にとっては「競り売り」による最高価格の獲得の必要性が低くなり、資本制漁業の生産規模に比べて従来の魚市場の「売り捌き」能力は著しく物足りなさを感じさせる。販売機能以外に問屋が中小漁業者と仲買業者に対する「信用裏づけ」、「ファイナンス」機能も近代化企業制度を導入した資本漁業にとって不必要になった。それに大きな集団消費の出現によって問屋の信用より、近代企業とした資本制漁業企業の信用が取引にはもっとふさわしくなった。これは政府部門、軍隊、工場食堂、デパート食堂という大口需要者との取引ですでに証明済みであった。残っているのは、大衆消費市場にはどう関係していくかの問題である。国司浩助提出した国立倉庫という配給用冷蔵庫網の構想は、こうした市場に直結するルートを構築する青写真であった。この構想は、後に共同漁業グループ内部で育てた加工能力と買収した冷蔵庫網、及び販売会社との結合で実現していった。ここでの配給は、小売業を直営するという意味ではなく、従来の卸売市場の問屋業者との産地对消費地型の取引から一歩進んで、自ら消費都市で卸売拠点とした販社と冷蔵庫網を展開することによって、仲買業者、小売業者に直接に販売促進を行うことを意味する。また、卸売拠点の展開と同時に消費者向けの新製品の宣伝活動を展開していった。共同漁業の販売会社の成長と消費都市における販売活動の展開、大日本製氷の製氷・冷蔵工場網の形成についてはすでに別稿で検討された¹⁾。本章では、共同漁業内部で育てた水産物加工体制を中核に、別ルートで成長してきた販売会社と大日本製氷の製氷・冷蔵工場網との資本再編を行ったプロセスと結果を中心に検討を進める。

すでに見たように、鮎川義介が水産業に携わる際に、戸畑冷蔵を設立す共同漁業のトロール

1) 共同漁業の販売会社の成長と消費都市における販売活動の展開については、拙稿「資本制漁業と中央卸売市場の成立 日本水産の場合」(『立教経済学研究』第56巻 第2号, 75～99ページ, 2002年10月10日, 第3号, 197～217ページ, 2003年1月10日)を参照のこと、大日本製氷の経営については拙稿「戦間期における食料品生産流通環境の変化と企業対応 大日本製氷と帝国冷蔵」(『立教経済学研究』第58巻 第4号, 169～191ページ, 2005年3月10日)を参照のこと。

根拠地を戸畑へ移転させた。戸畑冷蔵の操業と漁業根拠地の移転は、「漁業生産の合理化」を実現したばかりでなく、水産品の付加価値と商品化率の向上に大きな役割を果たし、共同漁業の利益率の向上に大きく貢献した。さらに、経営の合理化が実現された冷凍・冷蔵事業は、日産グループの傘下に入ることによって共同漁業グループの各企業だけでなく、日産グループ各企業の協力も得て、既存の冷蔵・製氷業を合併・整理して水産加工業を創立する基礎となった。この節で日本水産グループの企業再編と市場直結の流通ルートの構成プロセスを検討する。

第1節 「水産工業」再編戦略

戸畑冷蔵の経営と船内急速凍結魚の生産拡大は、国司に従来の冷蔵業の重要性を認識させた。全国に点在する冷蔵庫のネットワークは冷凍魚販売、魚価平準化の重要条件になる。1931年の半ば頃、国司は冷蔵業経営への発想を次のように提出した。

「宜シク冷蔵庫経営者ヲ打ッテ一丸トシ、大同団結シテ全国的ニツノ有利ナル会社組織ニスルカ、乃至カルテル組織ニヨリ、協同一致ノ歩調ヲ採リ、共存共栄ノ為メニ善処スルノ途ヲ講ズベキデアル。漁業者救済ノ為メヲ図レバ、国立倉庫ノソレノ如ク国家自ラ之レガ経営ヲナスニ値スル大事業デアロウガ、實際運用上カラハ統制アル民間事業ヲ可トスル。適当ナル半官半民ノ組織個ヨリ不可ナシ。其ノ点ヲ考慮シ、民間事業トシテ之レガ統制ヲ図ルニツイテハ、国家ハ宜シク大イニ其ノ組織ニ対シテ出来ル丈ケノ尽カヲシ、助成ヲ惜マザランコトヲ希望スルモノデアル。²⁾」

国司は魚価を平準化する国立倉庫を設立することが最も効果的だと考えた。国立倉庫を設立するために、全国の冷蔵業者の合併とカルテルの結成が必要だと予想された。国立倉庫は、魚価を平準化する販売用冷蔵庫ネットワークである。1931年の年末に国司は冷凍魚の宣伝のために海軍の呉鎮守府で関係者に2回講演を行った。その中で葛原冷蔵が陸軍の食料供給に携わった際に、冷蔵業への誤解を引き起こしたことに触れた。結論として「私は、今、葛原冷蔵の問題について彼は申すのではない、寧ろ、葛原氏の達見と斯界に残した功績は大いに認めたいと思ふ」と述べた。国司は葛原の冷蔵販売網の構想と冷蔵業の宣伝への功績を大いに同感した。

1933年5月から7月に国司は、母校の水産講習所でトロール漁業講義を行った。4月に「トロール漁業講義草稿」を完成した。この「講義草稿」は、国司の水産業への見方の集大成したものであった。特に水産物の販売の部分で「冷凍魚と冷蔵庫の配備」を重要な問題として取り上げられ、冷凍魚生産の増加に従って、「其ノ配給ノ問題ヲ解決スベキ基礎的条項トシテハ、各地ノ冷蔵庫ノ配備如何ト云フ問題」があると指摘された。

「然ルニ我国ニ於テハ冷蔵庫ノ設備ハ至ッテ不完全デアル。特ニ近時行ワレルヤウナ急

2) 国司浩助「冷凍冷蔵事業の統制は食糧問題解決の鍵にして漁業振興の一大方策」(1931年6月稿)、
『国司浩助氏論叢』、354～360ページ。

速冷凍ニヨル凍魚ノ如キ、華氏五度以下ノ低温ヲ必要トスル完全ナル冷蔵庫ノ如キハ、我國全体トシテモ実ニ寥々タルモノデ、五指ヲ屈スル位デアル。今後船内凍結魚ノ数量ガ激増シテ、益々其ノ販路ガ拡張サルルニツイテハ、先ヅ大都市ニ於テ之等完全ナル冷蔵庫ノ建設ヲ必要トシ、サラニ漸次小都市ニ於テモ其ノ需給ノ程度ニ応ジテ、十二噸貨車一車分又ハ一噸半トラックノ一台分ヲ数日間完全ニ貯蔵シ得ルヤウナ冷蔵庫網ノ建設ヲ必要トスル。但シ大都市ニ於ケル冷蔵庫ハ其ノ位置ガ海陸運輸ノ便ノ良イ処ニ建設サルルコトガ必要デアル。如何トナレバ、現在ノ日本ニ於テハ防熱装置ノミノ所謂冷蔵貨車デハ完全ニ凍魚ノ輸送ハ困難デアリ、又運賃モ不廉デアルカラ、ナルベクナラバ、冷蔵運搬船ニヨリ大量ノ輸送ヲ行ハネバナラヌ。又海外ニ於ケル漁場ヲ開發シ、日本内地向ノ凍魚ヲ航洋船ノ冷蔵庫ニヨリ輸送スル場合モ、今後益々多クナルノデアルカラ、商品ヲ完全ニ輸送シ、貯蔵スル上カラモ、又小運送賃等ニヨルコストヲ安クスル上カラモ、海陸ノ便ノ良イ処ニ建設スルコトヲ望マザルヲ得ナイ。小都市ニ於ケル冷蔵庫ハ、必ズシモ大都市ノソレノ如ク完全ナルモノヲ望マザルモ、シカモ其ノ貨車輸送ニヨル場合ハ、駅構内引込線ノアル処ニ建設スルコトヲ要スル。而シテ、其ノ冷蔵庫網ハ漸次之レヲ全国的広ク密ニ布設スルコトヲ要スルノデアル。³⁾

ここで、国司は前の「国立倉庫」の考えより、共同漁業という一会社の立場から販売用冷蔵庫網を構築する必要性を述べた。このことは、共同漁業グループ企業を再編する際の理論上の準備となった。

共同漁業の事業再編は、日産グループの傘下に入ってからのことであった。そこで、ここでは日産との関連を整理しながら検討する。また、共同漁業の他の事業との関連を示すために、その事業再編の全体図についても少し触れることにする。

鮎川は久原鉱業の再建を請負ったときから、久原鉱業を「公衆持株会社」に改造することを密かに決定していた。鮎川によれば、公衆持株会社には、公衆資金の汲み入れによる多角化事業への長期的な投資、企業の浄化、バラエティのある事業経営による安定的な利益の確保、および各事業の利潤の平準化、などの機能があった⁴⁾。日産の投資は、当初大部分は鉱山業に集中していて、鉱山業が不況になるとそれを補うような別種の企業機が必要だと考えられた。鮎川は「鉱業と丁度埋合はせの作用を持つやうな」産業で、「而も其の大きさが大体匹敵することに」なるという基準で、各産業を選別した結果、「結局水産業を中心とする食料品工業であるといふ結論に到達した」⁵⁾のであった。つまり公衆持株会社の安定的な利益の確保と

3) 国司浩助『トロール漁業講義草稿』(1934年4月稿)、『国司浩助氏論叢』, 519~715ページ, 引用部分は, 666~667ページ)。

4) 東京銀行集会所 日本産業株式会社社長鮎川義介氏後述『新資本主義と持株会社』(銀行叢書第二十一編, 1935年, 7~62ページ, 73ページ)を参照のこと。

5) 同前掲『新資本主義と持株会社』(38~40ページ)を参照。

いう目的から、鉱山事業以外の主力事業として水産業を選んだのであった。

しかし、ここでいう水産業は伝統的な「魚をとる」水産業ではなくて、水産品を中心に漁獲、加工、流通、輸出などのプロセスを含む「食料品工業」という新しいコンセプトを持つものであった。そのためこれまで分散経営であった共同漁業のグループ所属企業を「公衆持株会社」の一事業子会社にふさわしい組織に再編する必要があるが出てきた。その目的を達成するためには、従来の「魚をとる」共同漁業グループに「工業」の部分を拡大させ、共同漁業グループの企業を吸収、再編する中核企業を育てなければならなかった。

戸畑冷蔵の設立は、鮎川が考えた水産業の再編戦略の第一歩であった。戸畑冷蔵の冷蔵設備と漁港設備の完成に従って、水産加工、漁網船具、販売、制缶、輸送、陸上輸送、漁業研究などの子会社が戸畑に集まるようになり、陸上施設を統一管理する「合同水産工業」に成長した。一方、共同漁業は国司浩助の指導の下に急速冷凍、航海、通信など生産技術の進歩が実現し、市場としては国内外の水産品、加工品への需要も急速に成長し、鯨工船、蟹工船、南洋漁業、南米と北米の漁業など遠洋漁業の進歩はさらに大きな可能性を示し、水産事業は日産の主要事業としての条件を備えてきた。1933年5月に久原鉱業の改組、持株会社の設立にめどがつく⁶⁾と同時に、日産の主導によって共同漁業の水産事業の再編も始まった。

1930年代の初頭に、ディーゼル漁船と無線通信、及び冷凍などの技術進歩に伴って、遠洋漁業の可能性が大きく開かれた。中でも冷凍魚生産、捕鯨、北洋沖取漁業、蟹工船漁業、南米・南洋など海外漁場の開発などいくつかの分野で、事業拡大の方向が現実化した。しかし、これらの新分野はいずれも大きな設備投資が必要であった。一方、共同漁業の遠洋漁場開発と冷凍魚市場開発の成功につれて冷凍技術と遠洋漁場開拓の分野で競争が激しくなった。林兼商店は遠洋漁業を発展させるために、底曳漁業にふさわしい冷凍工船の新造し遠洋漁業への進出を図る⁷⁾と同時に、共同漁業に比べて劣勢な冷凍品鮮度を取り戻そうとした⁸⁾。日魯漁業も32年ご

6) 和田日出吉『日産コンツェルン読本』(日本コンツェルン全書, 1937年6月, 67~70ページ)を参照のこと。

7) 林兼商店の工船漁業への進出について、次のように報道された。「共同漁業と事業に関する限りあらゆる意味において、同様地位にある林兼商店では、共同漁業の船内急速冷凍による冷凍魚の好評なるに鑑み、かねてより同様の冷凍計画を發て目下着々準備を進めてゐるが、南支方面に活躍しつつある同社の大型手繰船の漁獲物を共同漁業と同様船内に於いて漁獲後直ちに冷凍することを近くに実現せしめる模様である。同社はこの計画に関する内容については一切発表を差しひかへてゐるが、仄聞するに、共同漁業においては最近建造したトロール船十二隻にはすべて船内冷凍の設備を完備してゐるに対し、林兼商店ではトロール船によらず某汽船を買収しその内容を改造して急速冷凍装置を施したいはゆる冷凍母船なるものを南支方面に進出せしむる模様で、冷凍魚は内地へ運搬するは勿論、シンガポールの同社出張所と連絡をとり同方面へも売捌く計画のやうである。」「冷凍母船により急速冷凍の計画」『水産新報』1933年6月5日

8) 急速冷凍の技術の格差について、以下の記事を参照してください。「林兼商店が予て大阪三原造船所に於て建造中の冷凍運搬母船とも称すべき第五播州丸は6月25日進水式を挙行、近く底曳漁船隊を

ろから急速冷凍と包装技術を導入して新しい冷凍魚を生産し始めた。

1933年に鮎川が提出した水産業再編戦略のポイントは、共同漁業の経営問題の解決と陸上加工販売網の拡張の2つであった。前者は、本業と投資を切り離すこと、事業方向の再検討、及び企業買収と再建を含む有望な事業への再出発の三つの要点を含んでいるが、後者は、水産物の付加価値を高めるために水産加工事業の強化と、水産販売網の拡張及び輸出の拡大などを含んでいた。共同漁業の経営問題について、鮎川は以下のように考えた。

「共同漁業はホールディング、エンドオペレーティングだ。...以前の久原鉱業と同様なんです。自らとロール漁業を経営しながら、他面には有価証券の投資を行ってゐる。これにより、蟹工船、沖取漁業、製氷、魚介製品その他水産界一般に亘って多角経営をやって居る。有価証券の投資は一千万円を超えてゐる。(中略) ホールディング、エンドオペレーティングの缺点是遺憾なく現れてゐる——旧久原鉱業に於いては鉱山が中心事業となり、一切を支配し、鉱山以外のものは、第二義的地位に置かれてゐた、経営の上にも、人事の上にも……。共同漁業の現状を見ると直接経営事業が中心であり、他面に有価証券投資をやるから、旧久原鉱業と同様の不合理が繰り返へされゐる。而して直接経営事業そのものは資金が要る。...トロール船の改造淘汰、新漁場への進出、英国会社との提携で……これだけでも一通りならぬ拡張を要する。投資事業とて其通りだ。蟹工船、沖取漁業其他に於いて直接事業以上に刷新しなくてはならぬ。否ざれば落伍者に免れぬ——。」⁹⁾

共同漁業はこれまで本業のトロール漁業を経営しながら、証券投資も行い、多角的な事業経営も展開していた。しかし、その多角化はあくまで漁業を中心に行うので、経営資源の配置はどうしても漁撈事業に偏りがちであった。多様で有望な事業を抱えても十分な資源の配分ができなければ立ち遅れてしまう恐れがあるからである¹⁰⁾。事業会社の副業としての投資では、必要な資金が得られなく、規模が小さすぎると指摘された。たとえば、南水洋捕鯨事業が代表された工船漁業のように、加工母船の購入と出航準備で、数百万円単位の長期資金の調達が必要

率いて支那東海黄海方面より広東湾方面に出漁し漁獲物は直に同船に於て冷凍する筈であるが、其冷凍能力は百40噸を有する由である、共同漁業のトロール船に於て創始された船内冷凍は其鮮度の高き事に於て各市場共好評を博し冷凍品が鮮魚より却て高値に捌かれるの奇現象を呈して居るが、林兼商店の方法は漁船は漁獲を主とし、冷凍運搬の任に第五播州丸を当たらしめる訳で、漁場に於て冷凍せんとする根本の原則にはドチラも変りはない。斯くて鮮魚界に君臨する二大漁業会社は、期せずして冷凍によって其鮮度を維持し市場を制せんとするの販売政策を採ることとなった...。「遂に冷凍時代来る」(『日本冷凍協会誌』第8巻第92号1933年8月)

9) 鮎川義介「日本産業を語る」(『経済雑誌ダイヤモンド』1934年3月1日)

10) 鮎川義介は再編の意義が新事業への育成にあると指摘した。「蟹工船事業などは、規模は少な過ぎる。到底現状で満足してゐるべきじゃありません。これのみで一千万円、二千万円の大投資を必要とする大事業となるべきものです。共同は片手間にやってゐる事が間違つてゐる。昭和工船漁業にしても其通りです。一千万円やそこの小事業ではあり得るものでない」同前掲鮎川義介「日本産業を語る」(『経済雑誌ダイヤモンド』1934年3月1日)

になる。蟹工船事業の拡大には、さらに千万円単位の投資が必要であった。南米漁業と南洋漁業には、調査研究の費用が必要だし、事業化にあたっては数年間の無収入状況が続くことが予想された。そこで鮎川は、日産自体にとって、共同漁業を日産の傘下に入れて、本業と投資事業を切り離し、有望な事業に直接投資をすることが必要であると考え、「それぞれの専門機関に統一して努力する」ことにした。ところが、以上の考えは、あくまで投資戦略の角度からのものであった。当時の報道では共同漁業は日産に「合併された」と報じられたが、実際に日産の傘下に入っても、共同漁業の独立経営の地位は変わらなかった。共同漁業は日産コンツェルンの資金調達能力を利用して、事業の再編、公衆株式会社化の改造を行い、大規模な事業投資を実現した。

第2節 投資の切り離し

共同漁業が日産の傘下に入るのは1933年の下期のことであった。その意思決定は同年上期からはじまった。この時期に日産は日魯の株も買収した。それに関連する記事から共同漁業グループの再編様子が窺える。

「日産では、本年六月、共同漁業の本社を神戸から戸畑へ移すと同時に、職制の大改造を行った。即ち従来は元の水産局長松崎寿三氏が、社長となつてゐた。之を廃して日産社長鮎川氏が会長となり、田村啓三氏が社長に、国司浩助氏が従前通りに専務に就任し、陣容を改めた。そして田村社長は神戸から戸畑へ移り、専務国司が新に東京詰めとなり、鮎川氏と一切の采配を採る事となつた。傍系の日本合同工船の専務植木憲吉氏が東京に居り、この三人の策動で今回日魯株買収が画策された訳である。」¹¹⁾

鮎川は1933年の上期からトロール漁業の専門家である国司浩助と工船漁業の専門家である植木憲吉をブレンとして共同漁業の事業再編を行う意思決定をした。日魯株の買収工作は日魯経営陣の反対で成功しなかったが、その勢いで共同漁業の再編をはじめた。1933年7月29日に共同漁業の定期総会で、経営陣の交替を決め、会長に鮎川義介、社長に田村啓三、専務に国司浩助が決定され、親族一色の新経営陣が発表された。その後、本業と証券投資の切り離し、事業会社の買収、新たな事業会社の再編が次々と実施されるようになった。

共同漁業の株の取得は、内部の譲受と新株の発行で行われた。表3-1に見るように日産が持っている有価証券額は1933年の上期から同年下期には大きな変動があった。それは日本鉱業への増資と共同漁業、合同工船、合同水産への投資であった。証券投資の内訳は、表3-2で

11) 1933年に、日産は東拓が持っている日魯の20万株の優先株を買収する事件が発生した。日産は日魯を傘下に収めようと思われたが、後に日魯側の極力反対でこの取引が成功しなかった。一方、この記事に共同漁業グループの再編の様子も窺える。「日産系の沖取進出と日魯漁業の影響」（『経済雑誌ダイヤモンド』1933年12月11日号、82～83ページ）を参照。

表3 1 水産業再編における日産の資産内容変化

| 資産変化 | 1932年下期 | 1933年上期 | 1933年下期 |
|---------|----------|----------|----------|
| 有 価 証 券 | 6959.3万円 | 5338.3万円 | 7996.3万円 |
| 固 定 財 産 | 810.1 | 582.2 | 386.1 |
| 投資会社勘定 | 846.6 | 2592.1 | 992.6 |
| 事業所勘定 | 63.5 | 12.3 | 18.4 |
| 未 収 入 金 | 11.1 | 1 | 0.9 |
| 仮 払 金 | 112.3 | 91.6 | 86.2 |
| 銀 行 勘 定 | 87.6 | 710 | 636.7 |
| 現 金 | | 0.2 | 0.1 |
| 合 計 | 8891 | 9328 | 10117.7 |

出典「新年度の日本産業」(『経済雑誌ダイヤモンド』1934年1月21日号, 110~112ページ)

表3 2 日産の有価証券中の漁業投資と収支勘定 単位 万円

| 内 訳 | 32年下期 | 33年上期 | 33年下期 |
|-----------|--------|--------|--------|
| 日 本 鉱 業 | 4996.5 | 3250 | 5371.2 |
| 日 立 製 作 所 | 1050.3 | 1050.3 | 549.5 |
| 日 立 電 力 | 383.2 | 383.2 | 383.2 |
| 共 同 漁 業 | | | 549.0 |
| 日本合同工船 | | | 199.6 |
| 合同水産工業 | | | 169 |
| 其 他 | 529.3 | 654.7 | 774.6 |
| 合 計 | 6959.3 | 5383.8 | 7996.3 |

出典 同上

表3 3 日産の主要株価収益 単位 円

| 内 訳 | 所有株数 | 買入価格 | 時 価 | 値 上 益 | 合計値上益 |
|---------|----------------------|----------|---------------|-------|--------|
| 日 本 鉱 業 | 1,074,250 | 50 | 120 | 70 | 7519.7 |
| 日 立 製 作 | 100,000 | 54.95 | 105 旧 45 新 | 95 | 950 |
| 日 立 電 力 | 76,650 | 50 | 不明 | | |
| 共 同 漁 業 | 47,890 旧 41,680 新 | 71 50 | 80 60 | 910 | 84.8 |
| 日本合同工船 | 36,300 | 55 | 不明 | | |
| 合同水産工業 | 33,800 | 50 | 不明 | | |

出典 同上

リストアップされた主要6社のほかに20数社の株を含んでいた。

1933年の下期に共同漁業の整理は完成した。整理によって共同漁業の資本金を2割切り下げた。共同のトロール事業と社名は元子会社の豊洋漁業に継承させ、資本金を200万円増資して1,000万円とした。整理後の共同漁業の株は、表3-3で見られたように市場で取引され、取引利益が計上されるようになった。日産の傘下に入ることは、安定的な資金供給と同類事業の再編を実現していくことと、事業資金の調達と投資上の不合理な状況を取り除くことであった¹²⁾。

第3節 事業会社の合併

事業会社の買収は、関連があると予想された分野と新規投資が必要な分野で行われた。1934年の初め共同漁業の投資と本業の分離が完成する一方で、事業会社の買収準備も進んだ。日産は共同漁業の株式2万株の売り出しで約160万円、3月の資本金の払い込みで675万円を得る一方、生保団から800万円、信託団から700万円を借り入れ、合計2,000万以上の資金を調達し¹³⁾、大規模な買収計画に乗り出した。製造業の大阪鉄工、水産業に関連する東洋捕鯨、大日本製氷などの買収を次々と発表した。

鮎川は「精精百万円、二百万円にしかならぬ小さい事業」を「執着無く捨てる」方針を立てて、もっぱら大型事業に目を向けた。捕鯨事業と水産加工販売事業はその方針にふさわしい事業だと考えられた。1934年2月に捕鯨業の独占企業である東洋捕鯨は共同漁業に合併されることになった。東洋捕鯨には鯨工船事業を創設する計画があったが、不況のために計画半ばで挫折した。つまり、当時の東洋捕鯨の資本力とストックでは、このような大きな新規投資を行うことには無理があると判断して合併することにしたのである¹⁴⁾。共同漁業にとってこの合併は

12) 鮎川はその理由は次のように説明された。「非常時には非常施設を要するわけだ。日産への合併へと進転した……。 (中略) ホールディング、オペレーティングではイケない。仮にこれを容認するとしても共同と日産で二重の負担がかかる。即ち共同は投資会社からの利益受け入れに依って配当を行ひ、日産は共同の配当を受入れて株主へ配当を行ふと……。共同は共同として税金諸掛りを要する。日産はその配当で又た復課税される。会社の利益にはならず、株主としては喜ぶわけがないのです……。その上、日産自体として共同を満足させるだけ資金を得ることが六ヶしい。株主に承認してもらはなければならぬ。」と。鮎川義介「日本産業を語る」(『経済雑誌ダイヤモンド』1934年3月11日)

13) 「再び日本産業に就いて」(『経済雑誌ダイヤモンド』1934年2月1日号、93ページ)を参照のこと。

14) 工船捕鯨について鮎川義介は次のように構想した。「東洋捕鯨は岡十郎さんが創立したものです。岡さんは私の一族に当る人だから、其事業に付いては良く理解してゐました。(中略) 鯨族棲息の移動を察せず、昔の俣の捕獲法を執つてゐるのだから鯨族は次第に遠かて往く、成績のよくなるわけはない……。これからの捕獲は工船中心の作業でやらなければならぬ……。 (中略) 鯨族の沿岸に近寄つて来るのを待たず……大規模の工船を仕立てて遠洋に出て、そこに游泳する鯨族をつかまへるのだ……。そこには莫大の資金を要する……。工船は一万噸、二万噸の大設備を必要とし、一隻二百

東洋捕鯨の事業を兼営するためではなくて、遠洋工船漁業を発展させるためであった。合併後、共同漁業は東洋捕鯨の資産を整理して新しい捕鯨会社を設立する予定を立て、同業各社の合同に努めながら遠洋工船事業に進出しようとした。しかし、共同漁業は東洋捕鯨を合併する前の1933年後半にすでに日産の傘下に入っていた。つまり、共同漁業も、東洋捕鯨も日産の傘下で再編されることになったのである。

同じ頃、販売用冷蔵庫網を構築するという目的から大日本製氷の買収も仕掛けられた。1933年7月に合同水産工業から大日本製氷に対する合併の交渉がはじめられた。その前に大日本製氷の背景調査も行われた。

「合併前の日氷は資本金三千万円で、借金も多分に背負ひて居り、業態香しからずして無配に呻吟して居ったものであります。ところが私共の方で予めから漁業を手広くやって居る関係上、製氷、冷蔵の事業に進出して居りました為め、此日氷と競争の立場に立ちあちこちで勢からざる接触を持つことになりました。そこで日氷の攻防力といふものを調べて見るようになりましたが、之が仮令衰弱はして居っても仲根強い所がある。何と申しても製氷事業では王様でありまして数十年の歴史を持って居る、そうして全国各地に三百近い工場や倉庫を備へて居る。私の方で食料工業に発展する為にはどうしても無くてはならぬ大事な冷蔵庫網を向さんではちゃんと持って居られる。之は我々の手で新たに拵へるとすれば大変な費用と時間を要するものです。それから業績の方を見ると成程配当はできない状態にあるが、それは利益が全然無い為めではない。一年百二、三十万円は拳がって居る。只信用衰弱、金繰りにも困る処から資産の償却だけで憂き身をやつし無配で押通さねばならぬ状態にあったのであります。そこで私共は種々研究致しまして結局之を日産に合併することに定めて先方と交渉することになったのであります。¹⁵⁾」

大日本製氷には強い財閥に支持される背景はなかった。組織構造も長い間競争業者を買収・合併していたうちに寄り合い世帯のようになっていて、経営の意思決定がうまくできなくなった。そこで日産は大日本製氷の買収に積極的に乗り出した。ところが、同じ時期に日糖も大日本製氷と交渉していたので、結局大日本製氷は日糖の主導の下で再建を図った。1933年8月に、和合英太郎が退陣し、会長に藤山雷太、社長に伊吹震が就任して、さらに日糖から取締役2名、監査役1名が加入して経営刷新を図った。しかし、大日本製氷は長年続いた盲目的な拡張による有利子負債の累積と高配当政策による設備償却の遅れによって、もはや大規模な減資あるい

万円の建設費を見込まなければならぬ……。今の東洋捕鯨は過去の隋力で余臍を保ってあるのみだ。捕鯨数漸減して成績は次第に弱りに帰する……。金がないから、発展計画をやる事が不可能である。私は日産の株主に諮って、これをモノにしようと考へてゐる……。日産の株主が合併を承知することになれば立派に蘇生させることが出来る……。十分な新資金を注ぎ込んで、新しい捕鯨法を採用して……。」鮎川義介「日本産業を語る」(続) (『経済雑誌ダイヤモンド』1934年3月21日、121ページ)。

15) 前掲 鮎川義介『新資本主義と持株会社』、52～53ページ。

は新規資本の注入とか、徹底的な解決策を取らなければ再建は不可能となっていた。しかも日糖の事業は製氷・冷蔵事業とあまり関係ないし、製品市場もむしろ絶望的であった。1932年後半から33年にかけて、各地の漁業者と漁港、製氷、冷蔵庫関係者のトラブルが多発し¹⁶⁾、九州で実現された製氷価格の低廉化が全国に広がり、漁業地の製氷価格も下がるのではないかというプレッシャーになった。

一方、1930年代の初め、漁業冷蔵用水が確実に増え、氷消費の主流になった。農林省水産局の調査によると、全国の氷の年間消費量は200万トンに達し、漁業用水の年間消費量は120万トンであった。東京、大阪など大消費地での年間消費量が30万トン以上であったのに対し、水産物集散地では山口が20万トン、福岡、長崎、兵庫が各10万トン以上に達した。さらに重要な問題は製氷能力の過剰である。全国では製氷工場が660に達し、製氷能力は年間約450万トンに達した。氷の消費量に対して、製氷能力は倍以上過剰になった¹⁷⁾。1929年ごろから、大日本製氷は価格独占力を主要な武器として、九州などの漁業地から東京と大阪など大消費地を中心とした販売戦略に転換したが、激しい価格競争で大消費地での独占価格政策も崩れつつあった¹⁸⁾。それに、大日本製氷の合併話が破談となった日産は、徹底的な価格競争で追撃ちははじめた。1933年12月、合同水産工業の東京工場が竣工し、1934年の初めに、製氷価格を1トン2円に設定し大量販売をはじめた¹⁹⁾。また、大阪に新工場を建設することを決定した。製氷業を根本とする大日本製氷は、これに応じる体力がないので、1934年3月ごろ日産の傘下会社の合同水産工業との合併を承知した。合併は日産の株券と大日本製氷の株券を交換する方法によって行われ、大日本製氷の資産を4分の1に圧縮された。

「当時は株価は日産一千株百二十五円見当、日本製氷二十五円足らずで大体五対一の比率になって居たと思ふ。それを日氷株主に日氷株と交換に交付することにした。日氷株主として見れば此取引は悪いことではない。世間に顧みられない無配当の株が合併するとな

16) 1932年10月三陸冷蔵船組合は釜石港に対し魚市場と船宿に対する取引方法の改善を要求し、冷蔵船が釜石港で荷揚げしないボイコットを一斉に開始した。また、33年7月に土佐出漁団（高知県回来船団体）は三陸漁港に対し、冷凍料と氷価の値下げ、漁港口銭の引下げの交渉を開始した。「冷蔵船一斉にボイコットを決行」（三陸冷蔵船組合釜石港に対し取引の改善を要求）（『朝日新聞』1932年10月27日）、漁獲物扱ひ改革の要求（『東京朝日新聞 三陸版』1933年7月7日）を参照。

17) 「凍氷の全国消費調べ」（『日本氷業新聞』1933年9月1日）を参照のこと。

18) 前掲高宇「戦間期における食料品生産流通環境の変化と企業対応 大日本製氷と帝国冷蔵」を参照のこと。

19) つぎの記事から当時の価格戦の様相を窺える。「東京市内に於ける、製氷界の協定破れて以来、各製氷家は自ら売崩しの競争を試み、目下市内の販売価格は1噸2円に暴落し、芝浦に新設された合同水産工業の如きもこの値段で売出してうゐるが、これ以上は原価の採算点を破る事となるので売崩し競争も跡を絶つに至るであろう。市内がこの調子なので千葉、神奈川等近県地方へ進出して俄然製氷界には大異状を呈してゐるが、これは自然的製氷工場を整理することとなるものと見られてゐる。」「製氷界大異状」（『水産新報』1934年2月3日）

れば日氷株四株時価にして百円のを渡して日産株一株百二十五円が手に入る、其上早速配当にありつけるから至極結構といふ訳だ。ところが日産としても此合併は仲々結構なることとなる。即ち日産五十円株一株を与へて日氷四株を手に入れることになる。従って年一割の配当五円を出すことによって日氷株四株が持って居った収益力三千万円の資本金に対して百二十万円の利益金として一株つき年四分、四株とすれば年一割六分、即ち八円の収益力を手に入れることになる単に投資の方から見ても日氷の資産を四分の一に圧縮して受け入れるのだから水ぶくれになる虞は無い、日氷は四分の一に減資され、即ち三千万円の資本金が七百五十万円に減資されて日産の手に入ったと言ふことはそこに二千二百五十万円と言ふ償却が行われたといふことになる。²⁰⁾

また、合併によって信用状況もよくなり、金利の軽減効果が30万円もあった。資産状況は健康になり、15%の配当を回復した。さらに、競争の無駄も省けたといわれた²¹⁾。

第4節 水産事業の再構成

共同漁業が日産の傘下に入ることで、共同漁業が所有する1000万円に上る証券投資はそっくり日産本社に残るようになった。1933年12月現在の共同漁業が所有する子会社の証券の内訳は表3-4のようである。この証券投資を基礎に、共同グループの子会社や新たに買収した会社の事業再編が進められた。1933年4月1日に公表された日産の構想の中には、水産業に関連する事業は8社から構成されるとされていた。表3-5はそのビジョンを示したものである。

この計画では、同業種の会社は合併するという原則が打ち出されていた。つまり既存事業では日本合同工船と昭和工船漁業が合併し、共同漁業と蓬萊水産、蓬萊漁業公司、豊洋漁業、及び博多トロールとが合併し、日本水産と共同水産、三共水産とを合併するという構想で、新規事業として海外漁場開発子会社、工船捕鯨子会社、水産販売子会社、製氷冷蔵子会社があった。事実上後の合併も、この計画に沿って行われた。ただ、製氷冷蔵業は単独の会社にならず、合

20) 前掲和田日出吉『日産コンツェルン読本』1937年6月、94～97ページ。

21) 合併後の効果は、つぎの文献を参照してください。「合併の結果元通りの利益百二十万円で早速一割二分の配当が出来ることになる。資産の構成は著し健康になった。年一割二分の配当は間違ひないといふことになる。実に此合併の大きな功德であると思ふ。之と共に日氷は従来一千万円近くの借金があった。然し日氷は信用が良くないため年七分五厘とか八分の高い利子を払ってゐたが、日産に合併されるや一夜にして四分五厘か五分ですむことになった。一年三分の開きだと一千万円の借金として年三十万円ほど助る。いままで一年の利益金が百二十万円あったものなら、この金利の軽減だけで三十万円の増益を見て一割五分の配当が出来る勘定である。更に合併の利益として、日氷は産業内の同種の会社と併合を行ひ日本食料工業（資本金約一千五百万円）の会社にし、更に後で帝國冷蔵其他の同業会社を合併した為、茲に製氷冷蔵事業へ統制合理化が行われ競争の無駄が無くなったと言ふ利益がある。」前掲和田日出吉『日産コンツェルン読本』1937年6月、94～97ページ。

表3 4 共同漁業の証券投資

| 社名 | 株数 | 業種 |
|--------|--------|----------------|
| 日本合同工船 | 51834株 | カニ工船漁業最大手 |
| 昭和工船漁業 | 22300株 | 北洋沖取漁業 |
| 蓬萊水産 | 17500株 | トロール漁業（台湾） |
| 博多トロール | 20022株 | トロール漁業 |
| 共同水産 | 11881株 | 水産販売（東京） |
| 三共水産 | 2500株 | 水産輸出 |
| 合同水産工業 | 19800株 | 水産加工 |
| 日本水産 | 39040株 | 水産販売（全国） |
| 豊洋漁業 | 19700株 | 機船底曳き漁業 |
| 日本漁網船具 | 7325株 | 漁業資材製造 |
| 蓬萊漁業公司 | 2600株 | トロール漁業（香港） |
| 南米水産 | 2600株 | 遠洋工船漁業（アルゼンチン） |

出典 石山賢吉「日産の説明を聞いて」（二）（『経済雑誌ダイヤモンド』1934年7月11日号，117～121ページ）

表3 5 鮎川ビジョンによる水産業の構成

| 業種 | 社名 | ビジョン |
|--------------|--------------|---|
| 漁業 | 社名未定 | トロール、機船底曳き網漁業を主とす。所属トロール船を我国制限隻数七十四（台湾を含む）中六十一隻を占め其内十二隻は最新式デーゼルトローラー也。 |
| 蟹工船 | 日本合同工船 | 北洋蟹工船事業の合同統一会社。追て倍額程度に増資の予定。 |
| 捕鯨及捕鯨工船 | 社名未定 | 我国捕鯨船制限隻数三十の内二十三を占む。工船新造の上更に南北洋に進出の計画。 |
| 製氷・冷蔵 | 社名未定 | 大日本製氷の事業と合同水産工業の製氷冷蔵部の業務併合直営工場百八十余，出資提携会社七十五，此工場網により水産物其他食料品配給の円滑完全を計り国民衛生保健に貢献せんことを期す。 |
| 水産工業 | 合同水産工業 | 鰯、鯡等の魚糧製造，魚油鯨油の化学工業，冷凍，魚ヒレ肉，其他水産副産品の採取利用により水産物の売値を引下げ大衆の便益を図らんとす |
| 水産販売 海外貿易 | 日本水産 | 日産系水産物及副産物の代理販売及貿易 |
| 海外水産 | 南米水産 社名未定 | 亜爾然丁に於けるトロール漁業彼我半々出資を原則とす墨西哥太平洋沿岸に於ける水産業。彼我半々出資を原則とす |

出典 鮎川義介「日産の体容」『経済雑誌ダイヤモンド』1934年4月1日号，111ページ。

同水産工業と合併して，日本食糧工業になった。販売子会社の第二次日本水産は依然として共同漁業の子会社で，日産直轄の子会社ではなかった。1934年10月における日産傘下の水産関連子会社は次のようである。

| | |
|--------|----------------------------|
| 日本食糧工業 | 資本金1520万円払込済 |
| 日本捕鯨 | 資本金200万円払込済 |
| 共同漁業 | 資本金1000万円払込済 |
| 日本合同工船 | 資本金1400万円払込済 |
| 南米水産 | 資本金100万円払込済 ²²⁾ |

また、1934年上期に、共同漁業を中心に5社を合併、増資する計画が決定された。事業の再編と調整は、1937年上期共同漁業を母体として元共同漁業グループの企業を全面合併し、単一水産業グループが形成されるまで続いた。

日本食糧工業の事業は、合同水産工業から受け継がれたが、その業務範囲はさらに拡張した。表3-6で見たように、1937年3月に共同漁業と合併するまで、事業分野は絶え間なく調整され、拡大していった。冷凍・冷蔵分野では1934年に大日本製氷から継承した冷蔵庫を冷凍冷蔵部の所管に帰属させ、材料の仕入れや販売統制に利用し、合理的経営を図った。魚糧と魚油製造分野では、1935年に投資部が魚糧の製造工場ネットワークの拡張を推し進めると同時に、肥糧部が魚油の製造や魚糧、魚油の輸出入を促進させた。輸出入分野では、肥糧部、特産部、凍魚・塩魚加工部はともに輸向向けの生産を行い、特産部では新製品の研究と生産、さらに冷凍食品の輸入販売を行っていた。一方、1936年の報告は、製品ごとの報告になったが、その中から鮫皮加工、大豆加工品、油脂工業など新しい分野が生まれ、営利事業に成長する可能性が大きくなってきた。特に注目すべきものは、冷蔵ネットワークを利用した水産物ないし他の食料品の加工、輸出入、販売まで行う機能の拡張であった。

表3-7は、日本水産を構成する5社の合併前の経営状況であった。日本食糧工業は大日本製氷を合併した後、利益金は順調に増加していった。また、日本水産の母体となった5社の中で、払込資本金の規模、利益金の規模が共にトップを占めていた。日本食糧工業の売上高の内訳は次のようである。

| 業種 | 売上高 | 比率 |
|----|-------|--------------------|
| 製氷 | 800万円 | 48% |
| 冷凍 | 250万円 | 14% |
| 冷蔵 | 160万円 | 10% |
| 其他 | 470万円 | 28% ²³⁾ |

日本食糧工業の経営は、大日本製氷時代の製氷・冷蔵だけに支えられているという体質から脱却しはじめ、冷凍品と加工品販売の売上高が占める比率が42%となった。冷蔵・冷凍ネットワークは、市場直結の流通ルートとして水産物の加工・輸出入および販売拡張の基礎となった。

22) 「鮎川義介と其一党(2)」『エコノミスト』1934年10月21日号、46～49ページ。

23) このデータは日本水産に合併する直前、即ち1936年上期のデータである。和田日出吉『日産コンツェルン読本』1937年6月、279～280ページ。

表 3 6 日本食糧工業の事業管理組織の調整

| | 製氷部 | 冷凍冷蔵部 | 魚糧部 | 加工部 | 事業部 | 漁港部 | |
|-------------|-------------------------|---|------------------------------|---|--|-----------------------------------|---|
| 1933年 下期 | 漁港の冷蔵 用水の生産、 販売 | 陸上の冷凍 魚生産と冷 蔵庫管理 | 魚糧工場の 新設と生産 の管理 | 戸畑と大阪 の加工品工 場の管理 | 提携、合併、 投資事業の 管理 | 戸畑と高雄 漁港の管理 | |
| 1934年 上期 | 製氷部 | 冷凍冷蔵部 | 魚糧部 | 加工部 | 事業部 | 漁港部 | |
| | 大日本製氷 と既存製氷 工場の管理 | 既存冷凍・ 冷蔵工場の 生産管理 | 各地の魚糧 工場の設置 と管理 | 戸畑、大阪 の加工品生 産管理 | 委託経営事 業の管理、 買収、合併 事業 | 不明 | |
| 1934年 下期 | 製氷部 | 冷凍冷蔵部 | 魚糧魚油部 | 加工品部 | 投資部 | 漁港部 | |
| | 製氷工場の 統一管理 | 全国 200 冷 蔵庫の管理。 材料仕入、 販売統制。 | 直営 4 工場、 投資関係 13 工場の管理 | 竹輪、野菜 缶詰、新製 品の生産販 売 | 水産加工関 連の投資事 業 | 戸畑、高雄、 大阪、東京 の漁港管理 と改善事業 | |
| 1935年 下期 | 製氷部 | 冷蔵部 | 肥糧部 | 特産部 | 投資部 | 漁港部 | 凍魚、塩魚 加工部 |
| | 同上 | 各地の冷蔵 庫の管理 | 魚糧、肥料、 魚油の生産 と輸出入 | 冷凍牛肉の 輸入と販売、 豆腐、凍鳥、 鮫皮など新 製品の研究 販売 | 魚糧製造直 営工場 6、 投資工場 18。 投資会社に 水産 ¹² 、製 氷冷蔵 ⁷⁴ | 同上 | 冷凍魚、塩 魚の輸出入。 米鮭、筋子 などの輸入 品の販売 |
| 1936年 上期 | 製氷冷蔵 | 凍結食品、 水産製品 | 大豆製品 | 魚糧、魚油 | 投資部 | | |
| | 製氷冷蔵管 理 | 水産物輸出 入、冷凍魚 生産缶詰と 塩魚の輸出、 鮫皮加工販 売 | 大豆の加工 品の生産販 売 | 魚糧の生産 と輸出、魚 油生産の拡 張、油脂工 業の一貫生 産 | 投資関連会 社の製氷冷 蔵 ⁷⁰ 社、水 産関係 ²⁰ 社、 魚糧関係 ²¹ 社 | | |

出典 合同水産工業株式会社「第九期報告書」（1934年2月）、日本食糧工業株式会社「第十期報告書」（1934年9月）、
「第十一期報告書」（1935年2月）、「第十三期報告書」（1936年2月）、「第十四期報告書」（1936年9月）。

日本食糧工業の合併には、冷凍品と加工品の販売の拡大に向けて、日本食糧工業の冷蔵工場ネットワークと第二次日本水産の販売ネットワークを合体させるという意図が見られ、むしろ国司が描いた国立倉庫の理想を一会社の手で実現しようとした行動であったと言える。実際に日本水産が共同グループの各社を合併してから、冷凍と販売は統一されるようになった。後に日本水産が帝国水産統制株式会社に実物投資をした陸上施設は、冷凍工場、営業所・販売所、

表3 7 日本水産の母体になる5社合併前の状況

| 時 期 | 比較項目 | 共同漁業 | 日本合同工船 | 日本捕鯨 | 日本食糧工業 | 日本水産 |
|-------|-------|---------|--------|------|---------|-------|
| 34年上期 | 払込資本 | 263.6万円 | 700万円 | | 480.6万円 | |
| | 利 益 金 | 33.1万円 | 106.6 | | 49.8 | |
| | 利 益 率 | 18.8% | 30.5 | | 20.7 | |
| 34年下期 | 払込資本 | 1000万円 | 1050 | 200 | 1495.5 | 196.7 |
| | 利 益 金 | 106.9万円 | 166.5 | 19.9 | 130 | 20.2 |
| | 利 益 率 | 21.3% | 31.7 | 19.9 | 17.7 | 22.3 |
| 35年上期 | 払込資本 | 1000万円 | 1400 | 200 | 1520 | 156.7 |
| | 利 益 金 | 109.6万円 | 190.5 | 23.4 | 134.8 | 24 |
| | 利 益 率 | 21.9% | 27.3 | 23.4 | 17.7 | 18.7 |
| 35年下期 | 払込資本 | 1000万円 | 1400 | 400 | 2030 | 326.9 |
| | 利 益 金 | 112.3万円 | 160.6 | 44.6 | 166.3 | 301 |
| | 利 益 率 | 22.5% | 26.5 | 22.3 | 16.4 | 18.5 |
| 36年上期 | 払込資本 | 1000万円 | 1400 | 400 | 2075.3 | 350 |
| | 利 益 金 | 121.7万円 | 160.6 | 55.9 | 171.8 | 30.6 |
| | 利 益 率 | 24.4% | 22.9 | 27.9 | 15.1 | 17.5 |

出典 和田日出吉『日産コンツェルン読本』1937年6月、269～271ページ。

関係会社、販売組合への出資を含んでいた。また、日本水産の販売部門は帝国水産の配給統制の主体になった²⁴⁾ことも、この販売系統の強さの証明になる。

一方、国司の企業再編の構想は、大衆消費社会の形成に伴う冷凍品と加工品の消費の持続的な拡大、国際貿易規模の持続的な拡大を前提としていた。しかし、この時期に、国内外の情勢が急激に変化して、大量消費社会に向かった水産業のシステム設計を実現する要素はなくなった。戦争の進展につれて、拡大し続けた水産物の国際貿易は急激に縮小し、1940年以降ほとんどなくなった。国内でも1939年10月に公布された「9.18価格停止令」によって利益の追求は不可能になった。市場開発と貿易拡大が図れない状況では、日本食糧工業の加工販売部門の製氷・冷蔵ネットワークは、大日本製氷時代の製氷・冷蔵による経営パターンに逆戻りし、その維持は経営の重荷になった。

24) 帝国水産の組織はほとんど日本水産の事業網の継承だと指摘された。「地方機構は日本水産の事業網をそっくり引継いだため、大部分は従来の組織を帝国水産に衣替えし、これに若干の人事を加えて出発した。その規模は内地8支社、外地4支社のほかに出張所3ヵ所に及び、これらの管下に254工場が配置された。」(この「外地」は中国、韓国、台湾のことを指している 引用者)。日本冷蔵株式会社『日本冷蔵株式会社二十五歩の歩み』ダイヤモンド社、1973年12月、44ページ。

小括 加工・販売ネットワークの役割の再考

これまでの研究によれば日本水産の水産加工・販売体制の成立への評価はほぼ次のようであった。まず『日魯漁業経営史』（日魯漁業株式会社、水産社、1971年12月）は、三大資本制漁業の企業合併について論じ、冷蔵技術の導入が「出荷調整による価格維持を可能とし、不況を切り抜けの大きな支えとなった²⁵⁾」ことを評価した。『大洋漁業』は、戦後復興期に大洋漁業が先発する原因を、冷蔵庫網を帝国水産に供出しなかったことに求めた。『日本冷蔵株式会社二十五年の歩み』は、日本水産が陸上施設を帝国水産に売却する前後における経営者の態度の違いに着目し、この陸上施設のネットワークは無用なものだと説明した。ここでは、まずこの加工販売ネットワークへの評価の不一致の原因を整理しておこう。

1943年に水産統制令によって帝国水産統制株式会社が成立され、三大資本制漁業会社は極力この合併に反対したにもかかわらず、統制会社が成立された。命令に基づいて、日魯漁業は冷蔵船隊と冷蔵庫、日本水産は芝浦工場以外に、冷蔵庫240工場、販売所39ヶ所、出資関連会社86社の株式、130組合への出資²⁶⁾を実物出資した。林兼商店だけは冷蔵庫が漁業と分離できないという理由で冷蔵庫を3ヶ所直営し、7ヶ所貸与した。1945年の終戦後、帝国水産は日本冷蔵株式会社に改組された。林兼商店から貸与された冷蔵庫は返却されたが、冷蔵部門と販売部門の施設を売却した日本水産と、冷凍船隊を供出した日魯は、戦後の復興過程で大きな打撃を受け、戦後における三社の再建の明暗を分けた大きな要因となった²⁷⁾。この問題は、田中宏の『大洋漁業』と前掲の『日魯漁業経営史』で指摘された。

『日本冷蔵株式会社二十五年の歩み』には、国家統制、帝国水産統制株式会社の設立、各社からの資産買収のプロセスを詳しく述べられている。日本水産に関しては、いくつか注目すべき問題があった。水産の国家統制について、日本水産のトップ田村啓三と植木憲吉は強く抵抗したが、専務の西村有作が先駆けて賛成した。経営陣のばらばらな姿勢の中には、国家統制をめぐる日本水産の思惑と主導権に関する駆け引きが隠れていた。つまり、第1に統制会社の主導権を握るとの思惑であった。第2に、帝国水産の設立は国家総動員法に基づく強権立法であったが、その施行過程で漁業資本の根強い抵抗にあって、結果的に漁業生産では現状維持に近い資本合同の形をとって、水産物の流通過程だけを統制する統制会社になった。第3に日本水産の陸上施設と販売施設の供出ないし売却について、日本水産社内には賛否両論があった。冷凍設備の必要性を早くから説いたのは、トロール漁業および以西底曳漁業を統括していた国司

25) 日魯漁業株式会社『日魯漁業経営史』 第一巻、水産社、1971年12月、119～120ページ。

26) 前掲『日本冷蔵株式会社二十五年の歩み』20ページ。

27) 田中宏『大洋漁業』（展望社、1959年5月、300～303ページ）、前掲『日魯漁業経営史』409～410ページを参照のこと。

浩助専務と水産物の販売を担当した安倍小治郎取締役だと指摘する一方、「国司浩助の後に日本水産の運営を担当した植木憲吉は、冷凍事業に終始冷淡な態度をとり続けたのである」と指摘した。その理由として以下の3点があげられた。当時の冷凍事業の主体は製氷で、日本水産に合併された冷凍部門の地位は、蟹工船やトロール事業に比肩すべくもなかった。日本水産が運営した製氷事業は、大日本製氷時代と同じように沿岸の漁業組合に反対された。戦争による運転資材の欠乏や労働力の逼迫という悪条件下で、冷凍工場の存在が経営上の重荷になった。

実は、国司の構想と日本食糧工業の経営で見られたように、冷蔵庫ネットワークの買収は、加工品の規模拡大と冷凍品消費の急速成長に備えたもので、企業規模の拡大に伴い一時過剰になる冷蔵・冷凍能力を、購買・加工、販売、貿易および新事業によって吸収していく構図が読み取れる。しかし、戦争によってもたらされた価格停止令と国際貿易の中止によって、この吸収プロセスは中断した。日本水産の製氷冷蔵と販売部門は、存続させるために、従来の延長線上で製氷・冷蔵の経営を行い続けた。これは、冷凍事業の効率低下、沿岸漁業者とのトラブル、ないし経営全体の重荷になった原因である。しかも、この加工・販売ネットワークの存続意義は、日本水産全体の商品はいかなる価値を実現するのかにあった。この点については、1936年上期までの日本食糧工業の経営データを見れば判明できる。

以上検討したように、冷凍・冷蔵技術の導入は、日本水産が戦前における最大の資本制漁業会社に成長した重要な技術要因であった。冷凍・冷蔵技術を積極的に導入する主な動機は、水産物の流通の現状を改善するための大量加工・販売体制の構築のためであった。結果から見ると、日産コンツェルンは鉱山以外の支柱産業を水産業に求めた。日産は水産業を支柱産業にするために共同漁業の事業規模の拡大、買収・合併を積極的にバックアップした。共同漁業は、冷凍・冷蔵技術の導入によって原始産業であった漁業を水産工業として成り立つ、分散経営の事業を集中した単一の大企業に組み立てることを可能にし、従来の単一業種の中小企業から集中度の高い総合食品メーカーに成長する道を開いた。1937年の初めに成立した日本水産は、水産物の採集、加工、製品開発、運輸、保存、販売、輸出入など、すべての段階を単一企業の中に含む総合食品メーカーに成長した。採集から流通への段階を含むことによって食料品の「計画的供給」を実現し、資源の利用と規模の利益および各工程間の合理化によって水産物供給のコスト削減に貢献した。しかし、国際情勢の急変と国際貿易及び利益追求的な経営が不可能になった。これを原因に陸上施設の維持が困難となり、帝国水産に売却するはめになった。後の話であるが、戦後日本水産再建の最初の施策は、帝国水産から変身した日本冷蔵から戸畑工場を買い戻すことであった。一方、採集・加工から流通・輸出入まで含む、商社機能を重視する総合食品メーカーの経営方式は、戦後になって大型食品メーカーの主要経営方式となり、いわゆる中央卸売市場外流通の主要勢力にもなった。この点から見ると、国司が当初提出した「漁業生産をリーダーとして、原始産業から水産工業へ、工業化より商業化」との構想は、戦後になったはじめて実ったのではないだろうか。

おわりに

1910年代の末、共同漁業はトロール漁業で独占的な地位を確立した。初期の共同漁業は、共同のトロール事業と第一次日本水産の投資事業を中心とした漁獲、製造、加工、販売それぞれの分野での専門子会社の集合体であった。中小企業の集合体という特徴が目立った。1926年に共同漁業が第一次日本水産と北洋水産を合併してから、単一本社体制の下で事業多角化の方向に歩み始めた。共同漁業グループの冷凍・冷蔵事業は、遠洋漁業技術の開発、漁業根拠地の移転、各事業への投資とのかかわりを持ちながら発展したので、三大漁業資本の中で、一番遅く導入したにも拘らず、事業上の効果は一番大きかった。

遠洋漁業技術の開発に関連してディーゼル・トロール船の船内急速冷凍装置の装備、規格化された冷凍魚の大量生産方法、郵・商船を利用する冷蔵輸送方法の確立を通して、高品質、低コストの優良冷凍魚の大量生産が実現された。漁業根拠地の移転に関連して、漁港、冷蔵、加工、陸上及び海上輸送など各工程の合理化、生産コストの節約、加工品の大量生産が実現された。各事業への投資に関連しては、戸畑冷蔵 合同水産工業 日本食糧工業への発展が見られたように、1930年代の初めに冷凍・冷蔵事業を中心に水産物の加工事業の統合が実現され、主要産地と主要消費地をカバーする生産・加工ネットワークの構築が完成した。

1930年代の初め、新興コンツェルン日産グループの総帥として、鮎川義介が事業安定の観点から水産業をコンツェルンの主要投資事業の一つと定め、共同漁業の事業拡張をはかった。事業拡張の方向について専門経営者の国司浩助、植木憲吉たちの意見を聞き入れて、水産部門の中で遠洋漁業、鯨工船・蟹工船事業、冷凍・冷蔵・加工事業、水産物販売・輸出事業などを重点的な投資方向に設定した。特に加工・販売・輸出の面では、1931年から国司浩助は、製氷・冷蔵業の連合によって国立倉庫の構想を打ち出した。しかし、全国的冷凍・冷蔵ネットワークの構築は、膨大な経費と時間が必要で、結局既存の製氷・冷蔵企業を合併して全国加工・販売網の構築によって国立倉庫の構想を実現していった。1934年に、日本食糧工業は製氷・冷蔵の代表的企業である大日本製氷や帝国冷蔵などの買収が実現した。1934年から36年にかけての3年間に、日本食糧工業は、水産物加工品の開発と販売拠点の構築によって加工部門と製氷・冷蔵部門の融合を図った。1937年の初め、日本水産と合併する前の加工品の売上高は、全売上高の4割以上になった。日本水産への共同漁業子会社の合併は、漁撈・水産物加工・保管・輸送・流通・貿易などそれぞれ独立して発展したブロック事業の合体であった。日本水産の加工・販売部門は、各地の販売所、海外の販社と事務所、各地に分布する冷蔵庫、出資関連の加工・冷蔵・販売会社、加工・販売関連組合の出資を含む巨大なネットワークであった。

1937年以降、国内外の情勢が急激に変化し、国司浩助が国立倉庫構想を提出したときに想定された大量消費の時代の到来と国際貿易の拡大という条件は消えていった。戦争の進展につれ

て、拡大し続けていた水産物の国際貿易は急激に縮小し、国内でも9.18価格停止令によって利益の追求は不可能になった。国内外の取引条件の変化は、企業の利益追求の意欲を抑制し、技術革新を停滞させた。日本水産の冷蔵冷凍と販売部門を無用化した。一方、政府も短期間に強い機能を持つ専門配給組織を造れず、資本制漁業企業から配給組織をそっくり買収したのである。

日本水産の供給システムの特徴は、強い製品開発と加工能力、幅広い貿易・販売能力、全国各地域をカバーする製氷冷蔵と販売ネットワークを、市場向けの生産・開発管理を通して結合させて、成長性の高い消費市場を開発していくことであった。国司が力説した常に商品化のことを考えること、平均利潤を追求すること、採集から加工・流通までの供給体制は、戦後になって一般食品メーカーの経営に浸透していくことになったのである。